

Nacka Kommun

Uppföljning av granskningar 2016



**Building a better
working world**

Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
1. Inledning	3
1.1. Bakgrund.....	3
1.2. Syfte och omfattning.....	3
1.3. Genomförande	3
2. Granskning av flyktingmottagande.....	4
2.1. Svar från arbets- och företagsnämnden	4
2.2. Svar från kommunstyrelsen.....	5
2.3. Uppföljning av vidtagna åtgärder	6
2.4. Sammanfattad bedömning	8
3. Granskning av kompetensförsörjning	10
3.1. Svar från kommunstyrelsen.....	10
3.2. Uppföljning av vidtagna åtgärder	11
3.3. Sammanfattad bedömning	12
4. Granskning av intern kontroll avseende ÄTA och omfattningsförändringar i investeringsprojekt	14
4.1. Svar från kommunstyrelsen.....	14
4.2. Uppföljning av vidtagna åtgärder	15
4.3. Sammanfattad bedömning	16
Källförteckning	18

Sammanfattning

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna följt upp de fördjupade granskningar som genomfördes i Nacka Kommun under 2016. I tabellen redovisas en sammanställning av uppföljningen med angivelse av huruvida åtgärder vidtagits till följd av lämnade rekommendationer.

Granskning	Antal rekommendationer	Åtgärdad		
		Ja	Delvis	Nej
Granskning av flyktingmottagande	5	5		
Granskning av kompetensförsörjning	3	2	1	
Granskning av intern kontroll avseende ÅTA och omfattningsförändringar i investeringsprojekt	5	1	4	
TOTALT	13	8	5	0

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Revisorerna granskar kommunstyrelsen och nämndernas verksamheter genom grundläggande granskning samt fördjupade granskningar inom utvalda områden. Revisorerna har för avsikt att följa upp några av de granskningar som genomförts 2016 och där det lämnats rekommendationer. Revisorernas sakkunniga biträden följer upp respektive granskning och sammanfattar resultatet i en rapport.

1.2. Syfte och omfattning

Syftet med uppföljningen är att granska de åtgärder som vidtagits inom identifierade förbättringsområden samt vilka resultat som uppnåtts.

Den uppföljande granskningen omfattar:

- ▶ Granskning av flyktingmottagande
- ▶ Granskning av kompetensförsörjning
- ▶ Granskning av intern kontroll avseende ÄTA och omfattnings-förändringar i investeringsprojekt

1.3. Genomförande

Granskningen bygger på intervjuer och dokumentstudier. Se källförteckning i bilaga. Rapporten är sakgranskad av intervjuade, vilket innebär att de fakta som rapporten hänvisar till är kvalitetssäkrade av de som granskats. Slutsatserna och revisionsbedömningarna ansvarar EY för.

2. Granskning av flyktingmottagande

Granskningens syfte var att bedöma om kommunen hade en ändamålsenlig styrning och uppföljning av arbetet med flyktingmottagande samt om det fanns väl fungerande samarbete mellan de aktörer som har till uppgift att ge flyktingar stöd för att etablera sig i samhället.

Revisorerna bedömde att kommunen har en ändamålsenlig styrning och uppföljning av arbetet med flyktingmottagande men att det fanns behov av att stärka uppföljningen inom vuxenutbildningsområdet. Vidare bedömde revisorerna att det finns strukturer och former för samverkan mellan de granskade verksamheterna i kommunen. Att arbets- och företagsnämnden och kommunstyrelsen ansvarar för olika delar av bostadsförsörjningen upplevdes dock som en utmaning av intervjuade och kräver väl utvecklad samordning.

På grund av det ökade mottagandet av flyktingar och den arbetsbelastning det medförde genomfördes under hösten 2015 inte uppföljningar av olika boendeformer för ensamkommande barn enligt fastställt plan. När granskningen genomfördes 2016 var uppföljningarna ännu inte i fas. Vidare visade granskningen att ansökan till Tingsrätten om tillsättning av särskilt förordnad vårdnadshavare upplevs som en svårighet. Detta då processen tar lång tid och under tiden belastar överförmyndarnämndens budget.

Revisorerna bedömde att för att kunna erbjuda nyanlända ändamålsenligt stöd, krävs god samordning med Arbetsförmedlingen, vilket inte upplevs fungera fullt ut. Ett arbete pågår för att underlätta informationsutbyte och koordinering av insatser. Revisorerna var positiva till att ett antal samarbetsformer och samverkansforum har skapats, både inom kommunen och med externa aktörer.

Utifrån granskningens slutsatser gavs ett antal rekommendationer till arbets- och företagsnämnden:

- ▶ Säkerställ en ändamålsenlig uppföljning av måluppfyllelse och effekter av genomförda insatser inom vuxenutbildningen och svenska för invandrare
- ▶ Vidareutveckla samverkan med Arbetsförmedlingen för att uppnå en god samordning av insatser för nyanlända
- ▶ Säkerställ att uppföljning av placeringar av ensamkommande barn sker enligt plan
- ▶ Utveckla en snabbare process för tillsättning av särskilt förordnad vårdnadshavare

Följande rekommendation gavs till kommunstyrelsen:

- ▶ Stärk samordningen med arbets- och företagsnämnden avseende bostäder för nyanlända. Förtydliga informationsvägarna mellan styrelsen och nämnden.

2.1. Svar från arbets- och företagsnämnden

Nämnden svarade att kommunen regelbundet följer upp resultatet för samtliga inskrivna elever, såväl under som efter avslutad kurs. Flera gånger varje år följs alla elevresultat upp hos respektive utbildningsanordnare för att stämma av att det ligger i linje med de mål som arbets- och företagsnämnden har angivit. Arbets- och företagsnämnden har tät kontakt med anordnare som inte når målen och följer upp att de tar initiativ som syftar till att resultaten uppnås. Detta sker inom ramen för kommunens systematiska kvalitetsarbete.

Effekterna av utbildningen följs upp på olika sätt, exempelvis att varje elev uppnår ett godkänt kursbetyg. Resultaten varierar, men ligger generellt över 90 procent. Resultaten inom SFI ligger betydligt lägre. Arbets- och företagsenheten har därför vidtagit flera åtgärder, bland annat en justering av ersättningen och genom att införa insatsen språk- och arbetsintroduktion. För de elever som har läst yrkesutbildningar inom vuxenutbildningen följs bland annat elevens sysselsättning upp efter avslutad utbildning.

Revisorerna rekommenderade att samverkan med arbetsförmedlingen behöver vidareutvecklas för att uppnå en god samordning av insatser för nyanlända. På det svarade nämnden att arbets- och företagsenheten under våren 2016 har haft flera möten med arbetsförmedlingen för att arbeta fram en uppdaterad lokal överenskommelse. Överenskommelsen ska tydliggöra uppdrag, ansvarsfördelning, roller och rutiner mellan arbetsförmedlingen och kommunen gällande nyanländas etablering. Överenskommelse förväntas träda i kraft under hösten 2016. Inom ramen för överenskommelsen kommer arbetsförmedlingen och Nacka kommun att träffas regelbundet i en styrgrupp och i arbetsgrupp för att löpande lösa frågor som uppstår i mötet med de nyanlända och som rör samverkan mellan parterna.

Gällande rekommendationen att säkerställa att uppföljning av placeringar av ensamkommande barn sker enligt plan svarade nämnden att alla ensamkommande barn och unga som Nacka kommun ansvarar för har haft ett eller flera platsbesök för att säkerställa att de har ordnade förhållanden där de bor. Detta har medfört flera omplaceringar. Utredningar kring omplaceringar är påbörjade och är i de flesta fall avslutade. Kommunen har dock inte kunnat färdigställa alla utredningar och överväganden rörande ensamkommande barn i tid eftersom det har saknats personella resurser.

En övervägande del ungdomar var vid tidpunkten för nämndens svar fortfarande jourhemsplacerade eftersom det inte funnits tillräckligt med personal inom dygnsvården för att godkänna familjehemmen genom medgivandeutredningar. Från och med augusti 2016 har enheten förstärkt dygnsvården med ytterligare socialsekreterare. Det bidrar enligt nämnden till att kommunen i större utsträckning kommer kunna utreda och placera ensamkommande barn i kommunens egna familjehem och på sikt även färdigställa alla medgivandeutredningar. För att underlätta handläggarnas arbete har enheten för individ och familj börjat arbeta fram rutiner och flödesscheman under våren 2016 vilka kommer att vara klara under hösten 2016.

Revisorerna rekommenderade att utveckla en snabbare process för tillsättning av särskilt förordnad vårdnadshavare. På det svarade nämnden att i september 2016 kommer anställda inom dygnsvården att färdigställa tillsättningarna av särskilt förordnad vårdnadshavare för alla ungdomar som behöver särskilt förordnad vårdnadshavare i Nacka kommun.

Kommunen har gjort ett flödesschema som ska förenkla uppdraget och familjerättens gruppchef kommer att handleda utredningarna.

2.2. Svar från kommunstyrelsen

Revisorerna rekommenderade att stärka samordningen med arbets- och företagsnämnden avseende bostäder för nyanlända. På det svarade kommunstyrelsen att dess arbetsutskott regelbundet kommer att följa upp arbetet med flyktningmottagandet i dess helhet med syfte att stärka samordningen.

Vid tidpunkten för kommunstyrelsens svar pågick ett utvecklingsarbete på tjänstemannasidan som involverade medarbetare från arbets- och företagsenheten, enheten för fastighetsutveckling och lokalenheten. Det finns en för enheterna gemensam ledningsgrupp för bostadsförsörjning och ett forum som kallas borådet. Samordning sker också via en anställd som har en strategisk funktion för kommunens utvecklingsarbete på en övergripande nivå.

Gällande rekommendationen att förtydliga informationsvägarna mellan styrelsen och nämnden svarade kommunstyrelsen att arbetsmarknadsdirektören och fastighetsdirektören ska redovisa ärendet "bostadsförsörjning till nyanlända invandrare" senast vid kommunstyrelsens stadsutvecklingsutskotts sammanträde den 9 augusti 2016. Liknande rapporter kommer framöver att ske regelbundet. För att öka samordningen mellan nämnderna ska fastighetsdirektören delta löpande på kommande sammanträden för arbets- och företagsnämnden, med en informationspunkt om bostadsförsörjning för nyanlända.

2.3. Uppföljning av vidtagna åtgärder

Arbets- och företagsnämnden

Arbets- och företagsenheten genomför kontinuerlig uppföljning av verksamhetsresultat inom vuxenutbildningen och SFI som en del av sitt systematiska kvalitetsarbete. Bland annat genomförs verksamhetsbesök på regelbunden basis en till två gånger per år. Vid uppföljningen säkerställs att utförare och dess insatser uppfyller de krav och mål som ställs. Vid avvikelse utarbetas en handlingsplan, och fortsatta brister kan leda till avauktorisering. Under 2018 har två varningar utfärdats till utförare och båda har innefattat att en handlingsplan ska redovisas. Fem utförare har avauktorerats på egen begäran under 2018.

Under hösten 2018 infördes en digital uppföljningsmodell som syftar till att främja utveckling och tydliggöra för utförarna hur de förhåller sig till, och presterar mot, kommunens mål och vision, lagrum och övriga villkor. Utöver den regelbundna verksamhetsuppföljningen sker även flygande inspektioner hos samtliga anordnare för att kontrollera verksamhetens öppettider och kvaliteten i undervisningen samt översyn av auktorisationsvillkoren. Inom SFI har även en fördjupad uppföljning genomförts under andra tertiet 2018 i syfte att identifiera förbättringsområden för att höja resultatnivåerna. Flera insatser har genomförts under 2018 för att stärka resultaten. Exempelvis workshops med SFI-anordnare, fokusgrupper med målgruppen, översyn av ersättningsmodellen och betygsmodellen är aktiviteter som pågår. Under hösten 2018 initierades även ett arbete kring att ta fram ett jämförelsemått för SFI tillsammans med Nackas referenskommuner samt att se över möjligheten att genomföra ett pilotprojekt där kunder studerar SFI på heltid istället för deltid vid sidan av annan sysselsättning.

Samarbetet med arbetsförmedlingen har sedan granskningen vidareutvecklats. Samtliga etableringssamtal sker idag i samverkan mellan arbetsförmedlingen och kommunen i enlighet med en lokal överenskommelse som trädde i kraft i augusti 2017. Inom ramen för överenskommelsen träffas företrädare för arbetsförmedlingen, Nacka kommun och Värmdö kommun regelbundet i en styrgrupp och i en arbetsgrupp för att säkerställa den utveckling som behövs för att få till en gemensam etableringsprocess för nyanlända kommuninvånare. Styrgruppen är beslutsfattare i prioriterings-/inriktningsfrågor och ansvarar för att säkerställa resurser. Styrgruppen ansvarar även för uppföljning och utvärdering av pågående och nya initierade insatser som påbörjas inom ramen för en gemensam etableringsprocess. Arbetsgrup-

pen ansvarar för att hålla ihop det operativa samarbetet mellan parterna. Det ligger även i arbetsgruppens roll att identifiera framgångar och utmaningar samt lyfta detsamma till styrgruppen.

För att underlätta det dagliga arbetet sker samordningsmöten mellan personalen på arbetsförmedlingen och kommunen en gång i månaden. En anställd i Nacka kommun har sedan granskningen även en deltidsanställning hos arbetsförmedlingen för att underlätta samordningen ytterligare.

Revisorerna rekommenderade att säkerställa att uppföljning av placeringar av ensamkommande barn sker enligt plan. Gruppledaren för verksamheten har regelbundna avstämningar med varje individs tilldelade socialsekreterare för genomgång av alla individärenden. I avstämningarna görs bland annat en uppföljning att placeringen görs enligt plan.

Rörande rekommendationen att utveckla en snabbare process för tillsättning av särskilt förordnad vårdnadshavare, svarade nämnden att en rutin med processbeskrivning är framtagen och efterföljs. För närvarande finns det inga väntande utredningar för tillsättande av SFV, utan alla hanteras i direkt anslutning till ändrad asylstatus. Pågående SFV-uppdrag följs upp regelbundet.

Kommunstyrelsen

Det bedrivs ett kontinuerligt samarbete på tjänstemannasidan som involverar medarbetare från arbets- och företagsenheten och enheten för fastighetsförvaltning gällande samordningen avseende bostäder för nyanlända. I kommunen finns det en styrgrupp för bostadsförsörjning kopplat till bostäder för sociala ändamål, med representanter på direktörs- och enhetschefsnivå från arbets- och företagsnämnden, kommunstyrelsen och socialnämnden. Samordning på handläggarnivå sker genom regelbunden kontakt mellan respektive enheter och inkluderar handläggare på välfärd samhällsservice som har hand om matchningen mellan nyanlända och tillgängliga bostäder, på uppdrag av arbets- och företagsnämnden. För att stärka samordningen följs även flyktningmottagandet i dess helhet upp månatligen av arbets- och företagsnämnden.

Gällande rekommendationen att förtydliga informationsvägarna mellan styrelsen och nämnden svarade kommunstyrelsen att det sker regelbundna rapporteringar av nuläget i bostadsförsörjningen till nyanlända, vilket även omfattar utflytt ur genomgångsbostäder. Rapporteringen sker månatligen till arbets- och företagsnämnden och anmäls genom månadsbokslut till kommunstyrelsens arbetsutskott. Av nämndens månadsbokslut för november 2018 framgår att till och med november månad har 88 hushåll om 189 personer flyttat ut eller sagts upp från sina genomgångsbostäder. Detta avser de nyanlända som togs emot under januari-oktober 2016. 151 har flyttat till eget boende, vilket utgör 80 procent av det totala antalet. En behovsprognos för bostäder för sociala ändamål sammanställs och anmäls till kommunstyrelsen årligen.

2.4. Sammanfattad bedömning

Rekommendation	Åtgärdad			Kommentar
	Ja	Del vis	Nej	
Säkerställ en ändamålsenlig uppföljning av måluppfyllelse och effekter av genomförda insatser inom vuxenutbildningen och svenska för invandrare	X			<p>Arbets- och företagsenheten genomför kontinuerlig uppföljning av verksamhetsresultat inom vuxenutbildningen och SFI som en del av sitt systematiska kvalitetsarbete. Bland annat utförs verksamhetsbesök på regelbunden basis en till två gånger per år. Vid uppföljningen säkerställs att utförare och dess insatser uppfyller de krav och mål som ställs. Det genomförs även flygande inspektioner hos samtliga anordnare för att kontrollera verksamhetens öppettider och kvaliteten i undervisningen samt översyn av auktorisationsvillkoren.</p> <p>Under hösten 2018 infördes en digital uppföljningsmodell som syftar till att tydliggöra för utförarna hur de förhåller sig till, och presterar mot, kommunens mål och vision, lagrum och övriga villkor. Inom SFI har även en fördjupad uppföljning genomförts under andra tertialet 2018 i syfte att identifiera förbättringsområden för att höja resultatnivåerna.</p> <p>Flera insatser har genomförts under 2018 för att stärka resultaten. Exempelvis workshops med sfi-anordnare, fokusgrupper med målgruppen och översyn av ersättningsmodellen och betygsmodellen. Under hösten 2018 initieras ett arbete kring att ta fram ett jämförelsemått för sfi tillsammans med Nackas referenskommuner samt att se över möjligheten att genomföra ett pilotprojekt där kunder studerar sfi på heltid.</p>
Vidareutveckla samverkan med Arbetsförmedlingen för att uppnå en god samordning av insatser för nyanlända	X			<p>Samarbetet med arbetsförmedlingen har sedan granskningen vidareutvecklats. Samtliga etableringssamtal sker idag i samverkan mellan arbetsförmedlingen och kommunen i enlighet med en lokal överenskommelse som trädde i kraft i augusti 2017. Inom ramen för överenskommelsen träffas företrädare för arbetsförmedlingen, Nacka kommun och Värmdö kommun regelbundet i en styrgrupp och i en arbetsgrupp för att säkerställa den utveckling som behövs för att få till en gemensam etableringsprocess för nyanlända kommuninvånare. Det sker även samordningsmöten mellan personalen på arbetsförmedlingen och kommunen en gång i månaden.</p>
Säkerställ att uppföljning av placeringar av	X			<p>Gruppledaren för verksamheten har regelbundna avstämningar med varje individs tilldelade socialsekrete-</p>

<p>ensamkommande barn sker enligt plan</p>			<p>rare för genomgång av samtliga individärenden. I avstämningarna görs bland annat en uppföljning att placeringen görs enligt plan.</p> <p>En bidragande faktor till att kommunen i högre grad hinner med att följa upp och kvalitetssäkra placeringarna är att mottagandet har sedan tiden för granskningen minskat avsevärt.</p>
<p>Utveckla en snabbare process för tillsättning av särskilt förordnad vårdnadshavare</p>	<p>X</p>		<p>En rutin med processbeskrivning togs fram hösten 2016 och efterföljs. För närvarande finns det inga utredningar för tillsättande av SFV, utan alla hanteras i direkt anslutning till ändrad asylstatus. Pågående SFV-uppdrag följs upp regelbundet.</p>
<p>Stärk samordningen med arbets- och företagsnämnden avseende bostäder för nyanlända. Förtydliga informationsvägarna mellan styrelsen och nämnden.</p>	<p>X</p>		<p>Det bedrivs ett kontinuerligt samarbete på tjänstemansidan som involverar medarbetare från arbets- och företagsenheten och enheten för fastighetsförvaltning gällande samordningen avseende bostäder för nyanlända.</p> <p>I kommunen finns det en styrgrupp för bostadsförsörjning kopplat till bostäder för sociala ändamål, med representanter på direktörs- och enhetschefsnivå från arbets- och företagsnämnden, kommunstyrelsen och socialnämnden. Samordning på handläggarnivå sker genom regelbunden kontakt mellan respektive enheter och inkluderar handläggare på välfärd samhällsservice som har hand om matchningen mellan nyanlända och tillgängliga bostäder, på uppdrag av arbets- och företagsnämnden. För att stärka samordningen följs även flyktningmottagandet i dess helhet upp månatligen av arbets- och företagsnämnden.</p> <p>Det sker regelbundna rapporteringar av nuläget i bostadsförsörjningen till nyanlända, vilket även omfattar utflytt ur genomgångsbostäder. Rapporteringen sker månatligen till arbets- och företagsnämnden och anmäls genom månadsbokslut till kommunstyrelsens arbetsutskott. En behovsprognos för bostäder för sociala ändamål sammanställs och anmäls till kommunstyrelsen årligen.</p>

3. Granskning av kompetensförsörjning

Granskningens syfte var att analysera och bedöma om de strategier, processer och rutiner som kommunen använder för att säkerställa kommunens behov av kompetens var ändamålsenliga.

Revisorerna bedömde att kommunens vision och fullmäktiges mål är väl förankrade i kompetensförsörjningsprocesserna. Revisorerna ansåg att det finns en tydlig röd tråd mellan vision, strategier och konkreta insatser för ett attraktivt arbetsgivarskap och ett kompetent ledarskap. Däremot ansåg revisorerna att verksamheternas behov och utmaningar mer systematiskt bör tas tillvara i ett strategiskt arbete och att en samlad personalbehovsprognos för hela kommunen saknas. Eftersom detta saknades bedömdes det inte vara känt hur stora kommunens utmaningar är framgent.

Ur ett operativt perspektiv bedömde revisorerna att alla enheter i urvalet för granskningen uppvisade ändamålsenliga processer och rutiner för kompetensförsörjning. Revisorerna såg utrymme för utveckling gällande att utvärdera de konkreta insatser som respektive enhet vidtar för att attrahera och rekrytera medarbetare. Revisorerna noterade att det förekommer ett erfarenhetsutbyte mellan enheter inom samma verksamhetsområde, men i mindre omfattning med andra delar av kommunen.

Utifrån granskningens slutsatser gavs ett antal rekommendationer till kommunstyrelsen:

- ▶ Kommunstyrelsen tar fram en kommungemensam strategi för kompetensförsörjningsarbetet som kan fungera som plattform för samordning av verksamheternas arbete.
- ▶ Kommunstyrelsen tillser att det sker systematiserad uppföljning av aktiviteter för att attrahera, rekrytera och behålla personal, för att bedöma resultat och effekter samt tillvarata erfarenheter.
- ▶ Kommunstyrelsen stimulerar erfarenhetsutbyte för lärande och utveckling över verksamhetsgränserna.

3.1. Svar från kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen bedömer att det i nuläget inte är motiverat att ta fram ytterligare en kommungemensam strategi för kompetensförsörjningsarbetet. De personalnyckeltal som följs för personalområdet och medarbetarundersökningens resultat visar att kommunen driver ett framgångsrikt arbete med kompetensförsörjning. Kommunstyrelsen har sedan granskningen utvecklat mål- och resultatstyrningen genom att kommunstyrelsens fokusområde som arbetsgivare och arbete för att nå målen har tydliggjorts.

Kommunstyrelsen följer genom resultatindikatorerna resultat och effekter av arbetet för att bland annat attrahera, rekrytera och behålla personal. Attraktiv arbetsgivare och hållbart medarbetarengagemang är resultatindikatorer som även har följts tidigare år. Enligt den senaste medarbetarundersökningen oktober 2016 fortsätter dessa mått att utvecklas i positiv riktning. I utvecklingsarbetet för att behålla personal anser kommunstyrelsen att kommunens medarbetarundersökning och samverkan mellan arbetsgivaren och fackliga organisationer för årlig uppföljning av arbetsmiljöarbetet är ändamålsenliga insatser. Ingen ytterligare uppföljning av aktiviteter för att behålla personal är motiverad i nuläget.

Kommunstyrelsen instämde med revisorernas bedömning om behovet av systematiserad uppföljning för att bedöma resultat och effekter i rekryteringsprocessen. Uppföljning och utvärdering av kvalitetsmått per rekrytering och per yrkeskategori kommer att underlättas av implementeringen av nya systemstöd för rekryteringsområdet. Implementeringen är planerad till våren 2017.

Kommunstyrelsen svarade att kommunens HR-medarbetare har en viktig roll i att förmedla erfarenheter över verksamhetsgränserna. Det finns nätverk över verksamhetsgränserna för alla rekryterare och flera av dem ingår i den kommungemensamma omvärldsspaningen för utveckling av arbetet med att attrahera, rekrytera och introducera medarbetare. Lärandet över verksamhetsgränser och mellan arbetsgivare samt fackliga organisationer stimuleras även genom den nya form av arbetsmiljöutbildningar som införts för chefer och skyddsombud.

3.2. Uppföljning av vidtagna åtgärder

Sedan granskningen genomfördes har arbetet kring kompetensförsörjning förstärkts i styrningen såväl som i konkret arbete kring utvecklat stöd och aktiviteter för kompetensförsörjning. Kommunstyrelsen antog i september 2018 en ny medarbetarpolicy, tillika arbetsmiljöpolicy, som beskriver det förhållningssätt som ska genomsyra organisationen för att skapa attraktiva arbetsplatser. Policyn beskriver även utgångspunkterna för kompetensförsörjning och lönesättning. Arbetet med att ta fram den nya medarbetarpolicyn inleddes med workshops kring bland annat Nacka kommun som en attraktiv arbetsgivare. Medarbetarpolicyn beskriver att det gemensamma förhållningssättet för kompetensförsörjning i kommunen är att chefer agerar proaktivt och strategiskt för att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla kompetenta medarbetare för att säkra kompetensförsörjningen på kort och lång sikt.

Utbildningar arrangeras för chefer och fackliga företrädare för att förankra att lönesättningen drivs systematiskt utifrån medarbetarpolicyn, vilket är centralt i den strategiska kompetensförsörjningen. Den nya medarbetarpolicyn har tydligare utformats för att visa på vikten av att stimulera lärandet. Utvecklingen av arbetet med kompetensförsörjning följs fortfarande genom analyser av medarbetarundersökningens resultat och annan data, såsom personaldata för t ex personalrörlighet och anställningsvillkor. Undersökningens resultat analyseras med utgångspunkt från kommunstyrelsens fyra resultatindikatorer för personalområdet - hållbart medarbetarengagemang, attraktiv arbetsgivarindex, utvecklingsindex och arbete och hälsoindex. Sedan 2017 diskuteras analyserna fortlöpande i stadsdirektörens ledningsgrupp, vid samverkansmöten med fackliga företrädare och vid chefsutbildningar.

Ett nytt systemstöd, Varbi Recruit, för rekrytering implementerades 2017. Syftet med rekryteringsverktyget är att rekryterare och chefer ska få kontroll och stöd i hela rekryteringsprocessen. Systemet ger stöd för bl.a. kompetensbaserad rekrytering genom valbara kompetenser för kravprofilen. Via systemet tar rekryterare och chefer emot ansökningar och systemet ger stöd för att kommunicera med kandidater och kollegor utifrån kraven i GDPR.

En implementering av ett nytt systemstöd, Timecut, för att effektivisera och kvalitetssäkra arbetet med annonsering av lediga jobb med målet att nå rätt kandidater pågå och ska vara infört i början av 2019. Systemstödet har funktionen att i realtid följa genomslaget av såväl platsannonser som annan profilering av kommunen som arbetsgivare. Ett arbete har inletts för än mer systematiserad uppföljning av rekryteringar och detta kommer redovisas till kommunstyrelsen i samband med årsbokslutet.

Vid chefsutbildningar och i den partsgemensamma utbildningen som drivs av kommunen i samverkan med fackliga företrädare sker ett kontinuerligt lärande och erfarenhetsutbyte.

3.3. Sammanfattad bedömning

Rekommendation	Åtgärdad			Kommentar
	Ja	Delvis	Nej	
Kommunstyrelsen tar fram en kommungemensam strategi för kompetensförsörjningsarbetet som kan fungera som plattform för samordning av verksamheternas arbete.	X			<p>Kommunstyrelsen antog i september 2018 en ny medarbetarpolicy. Policyn beskriver det förhållningssätt som ska genomsyra organisationen, utgångspunkterna för kompetensförsörjning och lönesättning. Medarbetarpolicyn beskriver att det gemensamma förhållningssättet i kommunen är att chefer agerar proaktivt och strategiskt för att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla kompetenta medarbetare för att säkra kompetensförsörjningen på kort och lång sikt.</p> <p>Utbildningar drivs för chefer och fackliga företrädare för att förankra att lönesättningen drivs än mer systematiskt utifrån medarbetarpolicyn, vilket är centralt i den strategiska kompetensförsörjningen.</p> <p>Utvecklingen av arbetet med kompetensförsörjning följs fortfarande genom analyser av medarbetarundersökningens resultat och annan data, såsom personaldata för t ex personalrörlighet och anställningsvillkor. Undersökningens resultat analyseras med utgångspunkt från kommunstyrelsens fyra resultatindikatorer för personalområdet. Sedan 2017 diskuteras analyserna fortlöpande i stadsdirektörens ledningsgrupp, vid samverkansmöten med fackliga företrädare och vid chefsutbildningar.</p>
Kommunstyrelsen tillser att det sker systematiserad uppföljning av aktiviteter för att attrahera, rekrytera och behålla personal, för att bedöma resultat och effekter samt tillvarata erfarenheter.	X			<p>Ett nytt systemstöd för rekrytering implementerades 2017. Syftet med rekryteringsverktyget är att rekryterare och chefer ska få kontroll och stöd i hela rekryteringsprocessen. Systemet ger stöd för bl.a. kompetensbaserad rekrytering genom valbara kompetenser för kravprofilen.</p> <p>En implementering av ett nytt systemstöd för att effektivisera och kvalitetssäkra arbetet med annonsering av lediga jobb med målet att nå rätt kandidater pågår och ska vara infört i början av 2019. Systemstödet har funktionen att i realtid följa genomslaget av såväl platsannonser som annan profilering av kommunen som arbetsgivare. Verktyget ger stöd i arbetet med systematiserad uppföljning av annonsering.</p>

				Ett arbete har inletts för än mer systematiserad uppföljning av rekryteringar och detta kommer redovisas till kommunstyrelsen i samband med årsbokslutet.
Kommunstyrelsen stimulerar erfarenhetsutbyte för lärande och utveckling över verksamhetsgränserna.		X		Vid chefsutbildningar och i den partsgemensamma utbildningen som drivs av kommunen i samverkan med fackliga företrädare sker ett kontinuerligt lärande och erfarenhetsutbyte. Inga andra åtgärder har vidtagits.

4. Granskning av intern kontroll avseende ÄTA och omfattningsförändringar i investeringsprojekt

Granskningens syfte var att ge revisorerna underlag för att bedöma om den interna kontrollen kopplat till hantering av ÄTA (*ändringar, tillägg och avgående arbeten*, d.v.s. tilläggsarbeten i samband med byggnadsprojekt) var ändamålsenlig.

Revisorerna bedömde sammantaget att den interna kontrollen vad gäller hantering av ÄTA hade brister och behöver förbättras. Rutiner och intern kontroll behöver ses över i flera avseenden. Bland annat behöver arbetet med riskanalyser kopplat till ÄTA formaliseras och utgöra ett obligatoriskt beslutsunderlag i samband med att beslut fattas på politisk nivå.

Revisorerna bedömde att kommunen saknar tydliga riktlinjer för om beslut om ÄTA utgör delegationsbeslut eller ej. Det medför en risk att beslut som borde anmälas som delegationsbeslut inte anmäls. För att det ska vara möjligt för en projektledare att besluta om ÄTA måste det vara säkerställt att besluten fattas inom ramen för den budget och med den inriktning på projektet som kommunfullmäktige har beslutat. De politiska beslutsunderlagen i de granskade projekten bedömdes inte vara tillräckligt detaljerade och specifika för att undgå krav på anmälan om ÄTA som delegationsbeslut, alternativt krav på nytt investeringsbeslut på politisk nivå innan ÄTA beslutas. Vidare bedömde revisorerna att en enhetlig rutin för rapportering och analys av utfall för ÄTA bör utarbetas för alla investeringsprojekt inom kommunen.

Utifrån granskningens slutsatser gavs ett antal rekommendationer till kommunstyrelsen:

- ▶ Utarbeta en kommungemensam rutin för riskanalyser avseende byggnadsprojekts ekonomiska ramar där ÄTA är en del som särskilt lyfts fram. Riskanalyser bör vara en del i beslutsunderlag på politisk nivå.
- ▶ Utarbeta rutiner för att säkerställa att beslut om ÄTA fattas i behörig ordning. I detta ingår bland annat att klargöra om och i så fall under vilka omständigheter beslut om ÄTA utgör ett delegationsbeslut eller ej.
- ▶ Utarbeta rutiner för att säkerställa att beslut om ÄTA dokumenteras på ett tillräckligt sätt.
- ▶ Upprätta en enhetlig rutin för projektavslut där väsentliga ÄTA-poster specificeras och kommenteras oavsett om ÄTA ryms inom budget eller ej.
- ▶ I det administrativa verktyg som används av kommunen finns möjlighet att markera vilka kostnader som utgörs av ÄTA genom att använda en separat aktivitetskod. Det bör vara ett krav att aktivitetskoden används när ÄTA föreligger och det bör finnas en kontroll som säkerställer att så sker.

4.1. Svar från kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen svarade att de granskade projekten inte utgör den sedvanliga typen av investeringsprojekt, särskilt vad avser exploateringsverksamheten. Delar av de rutiner som revisorerna rekommenderar finns inom verksamheten när det gäller mer traditionella investeringsprojekt. Oberoende av detta instämmer kommunstyrelsen i att det finns ett behov att arbeta utifrån lämnade rekommendationer. Stadsledningskontoret kommer bland annat att utreda vilka typer av ÄTA-beslut som skulle kunna fattas på delegation. Ett förarbete till detta inleddes under vårvintern 2017. I utredningen kommer det att ingå att ÄTA-arbeten ska, i den

utsträckning som är möjligt, beslutas och hanteras på ett och samma sätt inom hela kommunen.

Arbetet med att implementera eller förbättra rutiner och skapa beslutsdokument och kalkyler är ett pågående arbete inom kommunen. Arbetet bedrivs bland annat av en arbetsgrupp inom exploateringsenheten. Arbetsgruppen ska göra en översyn av befintliga kalkylmallar för enskilda projekt, med syfte att säkerställa ett formaliserat arbetssätt inom enheten. Det finns även en kommunövergripande investeringsgrupp där controllers med ansvar inom flera verksamhetsområden över tid ska tillse bland annat att enhetliga arbetssätt och beslutsunderlag utarbetas. Detta inkluderar även rapportering i samband med projektavslut. Arbetet kommer att påbörjas under hösten 2017 och fortsätta under kommande år.

Enheten för fastighetsutveckling har sedan en tid arbetat med ett flertal entreprenader inom ramen för ett samverkansavtal med en entreprenör. I enlighet med detta samverkansavtal genomförs riskanalyser i olika skeden, bland annat inför budgetering, och förankring sker med politiken inför varje skede. Således finns det processer och rutiner rörande riskanalyser hos berörda enheter och enheterna har också ett förbättringsarbete igång. Varken processerna eller rutinerna är dock kommungemensamma i den mening som föreslås av revisorerna och förbättringsarbete bedrivs enskilt på respektive enhet.

Vidare arbetar exploateringsenheten löpande med implementering och utbildning avseende projektkalkyler och riskhantering samt hantering av ÄTOR ur både ett juridiskt och ett ekonomiskt perspektiv. Detta omfattar att säkerställa att befintliga rutiner att särredovisa ÄTOR efterlevs. Majoriteten av ÄTA-arbetena föranleds av bristfälliga projekteringshandlingar som externa konsulter tar fram och som kommunen ansvarar för gentemot entreprenören. Exploateringsenheten har därför arbetat med att ta fram arbetssätt som förändrar risken och behovet av att hantera ÄTA-arbeten. Vidare har exploateringsenheten förstärkts med två projektcontrollers som kommer att arbeta närmare projektledarna för att bland annat öka kvaliteten i den ekonomiska projektstyrningen.

Gällande rekommendationen att använda en separat aktivitetskod för att markera vilka kostnader som utgörs av ÄTA ansåg kommunstyrelsen att det kan vara av mer eller mindre värde att särredovisa dessa kostnader. Sammantaget bedöms dock en separat aktivitetskod medföra en högre grad av tydlighet i redovisningen av projekten och förenkla uppföljning.

4.2. Uppföljning av vidtagna åtgärder

Arbetsgruppen för riskanalys inom exploateringsenheten har utvecklat enheternas rutiner och mallar utifrån lämnade rekommendationer. I rutinen klargörs att ansvarig projektledare ska behandla risker kopplade till ÄTA-arbeten i identifieringssteget av riskanalysen och särskilt lyfta dessa i den mån det är aktuellt. Arbetet är slutfört och såväl rutin som mall har tillgängliggjorts för enheternas medarbetare och information har även gått ut per mejl.

Arbetsgruppen har även tagit fram förslag till mallar för dokument såsom startpromemoria, utbyggnadspromemoria och projektavslut. Mallarna innehåller ett avsnitt om riskanalys i enlighet med upparbetad rutin för riskanalys och kommer att användas vid framtagande av beslutsunderlag till kommunstyrelsen och dess utskott. Mallarna är klara, dock återstår förankring internt mellan enheterna. Arbetssättet med riskanalyser är förankrad och godkänd av cheferna på exploateringsenheterna. I februari 2019 kommer det nya arbetssättet med riskanalyserna att presenteras på enhetsmöte. Mallarna för dokument och riskanalys kommer att

börja användas efter det. Inga styrande dokument som beslutats politiskt har ännu använt sig av mallen för riskanalys.

Varje projektledare har ansvar för att fatta beslut om förändringar som ligger inom beslutad budget. Ifall budgeten inte kan hållas ska frågan hanteras och beslutas i enlighet med delegationsordning. En arbetsgrupp har granskat de juridiska frågeställningarna kring hanteringen av ÄTA kopplat till kommunalrätten och sett över enheternas rutiner och arbetssätt, däribland delegationsordning. En återkoppling kring arbetsgruppens slutsatser och eventuella förändringar planeras att ske till kommunstyrelsen i början på 2019.

Rutinen för projektavslut har utvecklats så att väsentliga ÄTA-poster ska specificeras och kommenteras i den ekonomiska redovisningen. I den nya föreslagna rutinen behandlas frågan om att specificera (redovisa) och kommentera väsentliga ÄTA-poster uttryckligen, oavsett om ÄTA ryms inom budget eller ej. Den framtagna rutinen och mallen för projektavslut avser avslut av alla stadsbyggnadsprojekt. Målet är att slutredovisa arbetet för enheterna i samband med kommande enhetsmöte i februari 2019.

För stadsbyggnadsprojekt inom exploateringsenheterna finns sedan 2018 en specifik aktivitetskod upplagd i ekonomisystemet och i projektverktyget PortN för att möjliggöra uppföljning på ett tydligare sätt. Aktivitetskoden har använts i begränsad omfattning. 2018 har tre projekt bokfört på aktivitetskoden. Användningen av koden kommer att gås igenom och eventuellt kommer ytterligare instruktioner till verksamheterna tas fram.

Därutöver bedöms kontroll av kontering av leverantörfakturor, inkluderande fakturor rörande ÄTA-arbeten, tillgodoses genom kommunens övergripande redovisningsreglemente som ställer krav på att vid varje ekonomisk händelse ska attest ske av minst två personer.

4.3. Sammanfattad bedömning

Rekommendation	Åtgärdad			Kommentar
	Ja	Delvis	Nej	
Utarbeta en kommungemensam rutin för riskanalyser avseende byggnadsprojekts ekonomiska ramar där ÄTA är en del som särskilt lyfts fram. Riskanalyser bör vara en del i beslutsunderlag på politisk nivå.	X			<p>Arbetsgruppen för riskanalys inom exploateringsenheten har utvecklat enheternas rutiner och mallar. I rutinen klargörs att ansvarig projektledare ska behandla risker kopplade till ÄTA-arbeten i identifieringssteget av riskanalysen och särskilt lyfta dessa i den mån det är aktuellt. Arbetet är slutfört och såväl rutin som mall har tillgängliggjorts för enheternas medarbetare och information har även gått ut per mejl.</p> <p>Arbetsgruppen har även tagit fram förslag till mallar för dokument såsom startpromemoria, utbyggnadspromemoria och projektavslut. Dem kommer att användas vid framtagande av beslutsunderlag till kommunstyrelsen och dess utskott. Mallarna innehåller ett avsnitt om riskanalys i enlighet med upparbetad rutin för riskanalys.</p> <p>Vid tidpunkten för granskningen har inte dessa börjat tillämpas. I februari 2019 kommer det nya arbetssättet</p>

				med riskanalyserna att presenteras på enhetsmöte. Mallarna för dokument och riskanalys kommer att börja användas efter det.
Utarbeta rutiner för att säkerställa att beslut om ÄTA fattas i behörig ordning. I detta ingår bland annat att klargöra om och i så fall under vilka omständigheter beslut om ÄTA utgör ett delegationsbeslut eller ej.		X		Varje projektledare har ansvar för att fatta beslut om förändringar som ligger inom beslutad budget. Ifall budgeten inte kan hållas ska frågan hanteras och beslutas i enlighet med delegationsordning. En arbetsgrupp har granskat de juridiska frågeställningarna kring hanteringen av ÄTA kopplat till kommunalrätten och sett över enheternas rutiner och arbetssätt, däribland delegationsordning. En återkoppling kring arbetsgruppens slutsatser och eventuella förändringar planeras att ske till kommunstyrelsen i början på 2019.
Utarbeta rutiner för att säkerställa att beslut om ÄTA dokumenteras på ett tillräckligt sätt.		X		Se kommentar ovan. En arbetsgrupp har sett över enheternas rutiner och arbetssätt kring hanteringen av ÄTA. Vid tidpunkten för granskningen har inte arbetet slutredovisats.
Upprätta en enhetlig rutin för projektavslut där väsentliga ÄTA-poster specificeras och kommenteras oavsett om ÄTA ryms inom budget eller ej.		X		Rutinen för projektavslut har utvecklats så att väsentliga ÄTA-poster ska specificeras och kommenteras i den ekonomiska redovisningen. I den nya föreslagna rutinen behandlas frågan om att specificera och kommentera väsentliga ÄTA-poster uttryckligen, oavsett om ÄTA ryms inom budget eller ej. Vid tidpunkten för granskningen har inte arbetet slutförts. Arbetet ska slutredovisas för enheterna i samband med kommande enhetsmöte i början på 2019.
I det administrativa verktyg som används av kommunen finns möjlighet att markera vilka kostnader som utgörs av ÄTA genom att använda en separat aktivitetskod. Det bör vara ett krav att aktivitetskoden används när ÄTA föreligger och det bör finnas en kontroll som säkerställer att så sker.		X		För stadsbyggnadsprojekt inom exploateringsenheterna finns en specifik aktivitetskod sedan 2018 upplagd i ekonomisystemet och i projektverktyget PortN för att möjliggöra uppföljning på ett tydligare sätt. Aktivitetskoden används, sedan granskningen 2016, fortfarande i begränsad omfattning. Under 2018 har tre projekt bokfört på aktivitetskoden. Användningen av koden kommer att gås igenom och eventuellt kommer ytterligare instruktioner till verksamheterna tas fram.

Källförteckning

Granskning av flyktingmottagande

Frågeutskick:

Direktör, arbets- och företagsnämnden
Stadsdirektör, kommunstyrelsen

Handlingar:

Yttrande över revisionskrivelsen Revisionsrapport nr 1/2016 - Granskning av flyktingmottagande (AFN 2016/67)

Yttrande över revisionsrapport nr 1/2016 - Granskning av flyktingmottagande (2016/748)

Åtgärder för att stärka resultaten inom sfi (AFN 2018/224) 2018-07-26

Överenskommelse kring gemensam etableringsprocess mellan Arbetsförmedlingen Nacka/Värmdö, Nacka kommun och Värmdö kommun (samarbete med Arbetsförmedlingen) 2017-08-29

Internbudget 2016 (AFN 2016/64) 2016-11-30

Kvalitetsrapport 2016–2017 för grundläggande och gymnasial vuxenutbildning samt svenska för in-
vandrare 2018-01-26

Rutin för tillsättning av särskilt förordnad vårdnadshavare, SFV, för ensamkommande
Månadsrapport november 2018 för arbets- och företagsnämnden

Granskning av kompetensförsörjning

Frågeutskick:

Stadsdirektör, kommunstyrelsen

Handlingar:

Yttrande revisionsrapport 2/2016 – kompetensförsörjning (KFKS 2016/522)

Granskning av intern kontroll avseende ÄTA och omfattnings-förändringar i investeringspro- jekt

Frågeutskick:

Stadsdirektör, kommunstyrelsen

Handlingar:

Revisionsrapport 2/2017 - intern kontroll avseende ÄTA och omfattningsförändringar i investeringspro-
jekt, sammanträdesprotokoll 2017-10-02 (KFKS 2017/563)

Yttrande över revisionsrapport 2/2017 - intern kontroll avseende ÄTA och omfattningsförändringar i
Investeringsprojekt, 2017-09-15

Stadsledningskontorets tjänsteskrivelse Revisionsrapport 2/2017 - intern kontroll avseende ÄTA och
omfattningsförändringar i investeringsprojekt, 2017-08-30 (KFKS 2017/563)