

Nacka Kommun

Uppföljning av granskningar 2020



Building a better
working world



Building a better
working world

Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
1. Inledning.....	2
1.1. Bakgrund	2
1.2. Syfte och omfattning.....	2
2. Granskning av efterlevnad Dataskyddsförordningen GDPR	3
2.1. Svar från Kommunstyrelsen	3
2.2. Uppföljning av vidtagna åtgärder	4
2.3. Sammanfattad bedömning	5
3. Granskning av kommunens långtidsprognoser	6
3.1. Svar från kommunstyrelsen	6
3.2.1. Sammanfattad bedömning	8
4. Granskning av upphandling.....	9
4.1. Svar från kommunstyrelsen	9
4.2. Kommunstyrelsen uppföljning av vidtagna åtgärder	10
4.3. Sammanfattad bedömning	11
5. Granskning av verksamhetsstyrning/målstyrning	11
5.1. Svar från berörda nämnder	12
<i>Kommunstyrelsen</i>	12
<i>Miljö- och stadsbyggnadsnämnden</i>	12
<i>Natur- och trafiknämnden</i>	13
<i>Äldrenämnden</i>	13
5.2. Berörda nämnders uppföljning av vidtagna åtgärder	13
<i>Kommunstyrelsen</i>	13
<i>Miljö- och stadsbyggnadsnämnden</i>	13
<i>Natur- och trafiknämnden</i>	14
<i>Äldrenämnden</i>	14
5.3. Sammanfattad bedömning	14
Källförteckning	16

Sammanfattning

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna följt upp några utvalda fördjupade granskningar som genomfördes i Nacka Kommun under 2020. 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 efterlevnad Dataskyddsförordningen GDPR	4		4	
Granskning av kommunens långtidsprognoser	3	2	1	
Granskning av upphandling	3	2	1	
Granskning av verksamhetsstyrning/målstyrning	7	5	1	1
TOTALT	17	9	7	1

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Revisorerna granskar kommunstyrelsen och nämndernas verksamheter genom grundläggande granskning samt fördjupad granskning inom utvalda områden. Revisorerna ska följa upp några av de fördjupade granskningar som genomförts 2020 där det lämnats rekommendationer. Revisorernas sakkunniga biträden har därmed följt upp respektive granskning och sammanfattat resultatet i rapporten.

1.2. Syfte och omfattning

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

Den uppföljande granskningen omfattar:

- ▶ Granskning av efterlevnad Dataskyddsförordningen GDPR
- ▶ Granskning av kommunens långtidsprognoser
- ▶ Granskning av upphandling
- ▶ Granskning av verksamhetsstyrning/målstyrning

Granskningen bygger på dokumentstudier och skriftliga frågor. Se källförteckning i bilaga 1.

I rapporten redovisas revisorernas rekommendationer, nämndernas och styrelsens svar samt de åtgärder som är vidtagna utifrån rekommendationerna i numrerade listor. Syftet med listorna är att skapa en tydlighet och göra det enkelt för den som läser att följa utvecklingen mellan rekommendation, svar och åtgärd. Numreringen är utan inbördes prioritering.

2. Granskning av efterlevnad Dataskyddsförordningen GDPR

Granskningen genomfördes i juni 2020 och syftade till att ge en övergripande förståelse av huruvida Nacka kommun bedriver ett ändamålsenligt arbete med dataskyddsförordningen och hur kommunen uppfyller de åtgärder som förordningen fastställer.

Revisorernas bedömning var att kommunen hade en genomsnittlig mognadsgrad¹ på 3,4 av 5,0, vilket var en högre mognadsgrad än vad EY, vid granskningstillfället, observerat att genomsnittet är för en kommun. Mognadsgraden bedömdes vara högst inom organisation och ansvar, riskhantering samt utbildning. Kommunen har ett dataskyddombud (DSO) på heltid, en väl utvecklad organisation kring dataskyddsfrågor, implementation av rutiner samt medvetenhet bland anställda.

I granskningen framkom det att mognadsgraden avseende styrning och kontroll var lägre, då fokus i stället legat på implementation och praktisk hantering av dataskyddsfrågor. En optimerad kontroll och systematisk uppföljning är en förutsättning för att de resterande områdena och den generella mognadsgraden ska bli högre. Den viktigaste förbättringspunkten som identifierades var mer formaliserade rutiner för granskning av efterlevnad i syfte att minska risken för otillbörlig behandling av personuppgifter.

Utifrån granskningens resultat lämnades följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

1. Utökad kontroll av efterlevnad².
2. Att alla styrande dokument, där så är lämpligt, är uppdaterade enligt kraven i dataskyddsförordningen.
3. Att kommunen utvärderar sina processer inom uppgiftshantering utifrån grad av centralisering och decentralisering för att bedöma om varje process är optimal ur ett resursperspektiv.
4. Att Nacka kommun prioriterar att kontrollera kvaliteten av registerutdragen.

2.1. Svar från Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen beslutade att lämna yttrandet som svar på granskningsrapporten den 11 november 2020. Av kommunstyrelsens svar framgår kommentarer på samtliga rekommendationer. Kommunstyrelsen delar revisorernas bild att kommunen har kommit långt i arbetet med implementeringen av rutiner för hantering av personuppgifter. Nedan följer kommunstyrelsen svar per rekommendation:

1. Nytt reglemente antogs hösten 2020. I reglementet anges att kommunstyrelsen och nämnderna, utifrån riskanalyser, ska identifiera risker inom sitt område. Det finns därmed inga fastslagna områden som måste kontrolleras. Om dataskydd identifieras som en prioriterad risk kommer det följas upp i internkontrollplanen.

¹ Metoden för att bestämma mognadsgrad består av ett ramverk med 116 frågor. Dessa frågor är kategoriserade över 12 områden kopplade till dataskyddsförordningen och täcker in de områden som är väsentliga utifrån ett internkontrollperspektiv för att bedöma eventuella avvikelser och risker kopplat till brister i personuppgiftshanteringen

² Detta kan framför allt ske med centralt förankrade granskningar med tillhörande åtgärdsplaner godkända av ledningen. Dataskyddsombudets årliga granskning är ett bra exempel, men det bör säkerställas att denna, med tillhörande åtgärdsplan, medför tillräckligt eftertryck och precision för att nämnder som ligger efter med dataskyddsarbetet åtgärdar problemen inom rimlig tid. Dessutom kan stickprovstestning utökas och ske oftare för att lättare identifiera brister. Stickprovskontroller skulle behövas för registerförteckning, registerutdrag, gallring, konsekvensanalys, informationsklassning och PUB-avtal. Granskningsresultat bör även kommuniceras till ledningen, exempelvis årligen.

2. Det är relevantt att styrdokument är uppdaterade enligt kraven i dataskyddsförordningen. Det pågår ett arbete med att se över vilka relevanta styrdokument som behövs inom området och vilka som eventuellt behövs revideras.
3. Arbetet med dataskydd utgår från kommunens styrmodell vilket innebär att arbetet ska vara verksamhetsnära och anpassat till respektive enhet. Vid behov av stöd finns expertis inom dataskydd, informationssäkerhet samt juridik.
4. Kommunstyrelsen instämmer i att det finns skäl att se över e-tjänsten i syfte att förenkla. Arbeta bör kunna genomföras tillsammans med översyn av styrdokument inom området.

2.2. Uppföljning av kommunstyrelsens vidtagna åtgärder

Sedan granskningen genomfördes 2020 noteras det att nedanstående åtgärder vidtagits avseende revisorernas rekommendationer. Åtgärderna presenteras per rekommendation:

1. Risker kopplat till GDPR har inkluderats i internkontrollplanerna för socialnämnden, äldrenämnden, miljö- och stadsbyggnadsnämnden, utbildningsnämnden samt överförmyndarnämnden. I kommunstyrelsens internkontrollplan finns en risk avseende informationssäkerhet.³

Kommunen har inte utfört någon centralt förankrad granskning med anledning av att det är nämnderna som är GDPR-ansvariga och står själva för granskningen.

Dataskyddsombudet utför stickprov i sina granskningar och lämnar rekommenderade åtgärder.

2. En översyn av nämnders och styrelsens styrande dokument har genomförts.⁴ Översynen har enligt uppgift lett fram till att kommunens informationssäkerhetsstrategi kommer att revideras. Kommunen har inga övriga styrande dokument för GDPR. På hemsidan finns information gällande GDPR samt kommunens hantering av personuppgifter.⁵
3. Dataskyddsombudet utför en del av arbetet med utvärdering. Resterande utvärderingsarbete sker på nämnds- och/eller enhetsnivå. I vissa delar behövs central samordning för att arbetet ska ske effektivt. Det har identifierats att registerutdragsprocessen behöver göras om eftersom utdraget inte lämnas ut korrekt om sökningarna enbart sker decentraliserat.
4. Vi har fått ta del av ett förslag till en ny rutin avseende registerutdrag. Rutinen är ännu inte antagen. I den nya rutinen anges att sökning för registerutdrag kommer kunna genomföras centralt. Registerutdrag föreslås vara kostnadsfritt för medborgare. Enligt uppgift kommer den registrerade på ett tydligare sätt kunna ange exakt vad hen vill

³ Uppföljning av internkontrollplaner 2021 för nämnder och styrelse presenterades under kommunstyrelsen sammanträde 04-04-2022 §114.

⁴ Kommunstyrelsen sammanträde 29-11-2021 §391.

⁵ www.nacka.se/gdpr

att utdraget ska omfattas av. Vissa ändringar avseende i e-tjänst för registerutdrag finns i den nya rutinen.

2.3. Sammanfattad bedömning

Rekommendation	Åtgärdad			Kommentar
	Ja	Del vis	Nej	
Utökad kontroll av efterlevnad.		X		Kommunstyrelsen bedöms delvis uppfyllt rekommendationen då risker kopplat till GDPR har inkluderats i vissa nämnders internkontrollplaner. Kommunstyrelsen har inkluderat informationssäkerhet. Genom kommunens styrmodell är nämnderna själva är ansvariga för hantering av GDPR. Detta medför att ingen central kontroll sker. Dataskyddsombudet tar stickprov i samband med sina granskningar. Vid behov lämnas förslag på åtgärder till nämnderna.
Att alla styrande dokument, där så är lämpligt, är uppdaterade enligt kraven i dataskyddsförordningen		X		I en översyn som gjordes av kommunstyrelsen 29-11-2021 konstateras att informationssäkerhetsstrategin var i behov av revidering. Det finns ännu ingen ny beslutad informationssäkerhetsstrategi. Informationssäkerhetsstrategin ska enligt uppgift antas under hösten 2022. Vi kan inte bekräfta vilka ändringar som skett.
Att kommunen utvärderar sina processer inom uppgiftshantering utifrån grad av centralisering och decentralisering för att bedöma om varje process är optimal ur ett resursperspektiv.		X		Ansvaret för utvärdering av processer inom uppgiftshantering är delat mellan Dataskyddsombudet och respektive nämnd. I vissa delar behövs central samordning. Det har inte skett någon övergripande utvärdering av samtliga processer utifrån grad av centralisering och decentralisering. En utvärdering av registerutdragsprocessen har genomförts och resultatet blev att processen behöver revideras. Anledningen är att processen är för decentraliserad vilket medför att utlämnandet av uppgifter riskerar att inte ske korrekt.
Att Nacka kommun prioriterar att kontrollera kvaliteten av registerutdragen.		X		Vi har fått ta del av förslaget till en ny rutin för registerutdrag. Vi bedömer att arbetet med en ny rutin är en indikation på att utökad kontroll av kvaliteten prioriterats.

3. Granskning av kommunens långtidsprognoser

Granskningen genomfördes under hösten 2020 och syftade till att se om kommunstyrelsens bedömning av den långsiktiga ekonomiska utvecklingen var ändamålsenlig. Granskningen omfattades även av en ekonomiska risk- och väsentlighetsanalys och en långsiktig prognos för åren 2020 till 2029.

Revisorernas sammanfattande bedömning var att kommunens metoder för att genomföra ekonomiska långtidsprognoser var ändamålsenliga. Prognoserna tog hänsyn till de väsentliga faktorerna som påverkar ekonomin bland annat befolkningsutveckling, skatteunderlagsprognos samt förväntade reavinster vid exploatering. Underlagen uppdaterades kontinuerligt av personal med relevanta kompetenser. Kommunens omvärldsbevakning bedömdes också vara tillräcklig för att säkerställa att prognoserna byggde på relevanta och uppdaterade uppgifter.

I granskningen noterades att kommunens huvudscenario i den långsiktiga prognosen bygger på att det inte sker någon pris- eller lönekompensation från 2020–2040. Detta bedömdes ge en för optimistisk bild av framtiden. De alternativa scenarierna i långtidsprognosen bedömdes vara ett bra komplement då de innehöll andra antaganden gällande pris- och lönekompensation. Revisorerna underströk vikten av att kommunen har en välgrundad bild av effektiviseringsutrymmet och för att uppnå detta behövs genomgripande analyser av verksamheternas kostnadseffektivitet. Detta för att kartlägga var effektiviseringsmöjligheterna är störst med minst möjlig påverkan på kvalitén. Revisorerna bedömde att kommunens framtida ekonomiska förutsättningar påverkas av en gynnsam demografisk utveckling, främst baserad på en kontinuerlig inflyttning.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderades kommunstyrelsen att:

1. Säkerställa att ändamålsenliga analyser görs av kommunens kostnadseffektivitet.
2. Säkerställa att det finns verksamhetsmässiga förutsättningar för kommunen att växa.
3. Kontinuerligt säkerställa att organisationen och kompetensen är tillräcklig för att uppnå den expansion som kommunens demografiska prognos och ekonomiska långtidsprognoser bygger på.

3.1. Svar från kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen beslutade att lämna yttrandet som svar på granskningsrapporten den 10 maj 2021. Nedan följer svaren sett till respektive rekommendation:

1. Kommunen har alternativa scenarion i syfte att fler faktorer kan beaktas, på så vis tar kommunen höjd för osäkerheten på lång sikt. Kommunen arbetar kontinuerligt med effektiviseringar på verksamhetsnivå samt övergripande. Arbetet utvärderas för minsta möjliga påverkan på kvalitén.
2. Kommunens framtida förutsättningar påverkas av en gynnsam demografisk utveckling. I dagsläget gör kommunen två befolkningsprognoser per år. Kommunfullmäktige har i samband med Mål och budget 2021–2023 gett kommunstyrelsen i uppdrag att utveckla arbetet med befolkningsprognoser. Kommunen tar fram en bostadsprognos som visar planen för antalet färdigställda bostäder för de kommande 20 åren. Prognosen uppdateras regelbundet i samband med bland annat uppföljning av bostadsmarknadens utveckling. Kommunen är beroende av att det finns aktörer som vill bygga de bostäder som planeras. Det görs även regelbundna prognoser om utbyggnaden av välfärdsfastigheter.

3. Kommunen arbetar kontinuerligt med att säkerställa att organisationen och kompetensen stödjer de mål som kommunfullmäktige beslutar. Kommunens organisation och kompetens prövas när någon slutar, när nyanställningar sker eller när konsultbehov uppstår.

3.2. Uppföljning av kommunstyrelsens vidtagna åtgärder

De årliga långtidsprognoserna finns till för att uppskatta hur det ekonomiska utrymmet ser ut framåt och hur det kan komma att påverkas av olika faktorer. Syftet med långtidsprognosen är inte att visa i detalj hur kommunen ska bli effektivare utan beskriver bara att kommunen måste arbeta med effektiviseringar.

Sedan granskningen genomfördes 2020 noteras det att nedanstående åtgärder vidtagits avseende revisorernas rekommendationer. Åtgärderna presenteras per rekommendation:

1. Ett huvudscenariot har arbetats fram som utgår från en generell uppräkningsgrad på två procent. Detta innebär ett effektiviseringsbehov på en procent varje år. Utifrån scenariot genomförs även en känslighetsanalys där ett antal parametrar som kan påverka det ekonomiska utrymmet ingår. Dessa parametrar är bland annat investeringsnivån, räntan samt markförsäljningsintäkter.

Kommunen jobbar kontinuerligt med effektiviseringar på både ett övergripande plan samt verksamhetsnivå. I styrmodellen anges att kommunen ska vara bland de 10 procent bästa kommunerna i kvalitet samt 25 procent bästa i kostnadseffektivitet. Det uppges därmed finnas en balans mellan kvalitet och kostnadseffektivitet.

Sedan granskningen genomfördes har två långtidsprognoser tagits fram. Den senaste prognosen har ett utökat antal parametrar för att beskriva olika scenarier.

2. Under 2021 gjordes en analys av arbetet med att ta fram befolkningsprognoserna i syfte att öka träffsäkerheten. De erfarenheter som uppkom i arbetet med analysen har förankrats i arbetet med prognoserna 2022.

Kopplingen mellan ekonomiprocessen och stadsutvecklingen har fördjupats i arbetet med att ta fram en befolkningsprognos. Prognosen visar antalet färdigställda bostäder de kommande 20 åren. Enligt uppgift är vikten av detta underlag stort, speciellt när det som idag råder osäkerhet över hur konjunkturen kommer att påverka bostadsmarknaden.

Förändrade volymer med anledning av befolkningsstrukturens förändring finns med i långtidsprognosen.

3. Kommunen har fortsatt jobbat med att säkerställa kompetensen i organisationen för att uppnå de mål som kommunfullmäktige beslutar om. Anställningar och organisationens kompetens prövas varje gång en tjänst avslutas. Denna prövning görs även när kommunen är i behov av konsulter.

Sedan revisionen genomfördes har en ny tjänst tillsatts, Employer Brandingchef. Employer brandingchefen har särskilt fokus på strategisk kompetensförsörjning. Tjänsten syftar till att ge kommunen bättre förutsättningar att tillhöra toppskiktet av Sveriges mest attraktiva arbetsgivare samt vara nyexaminerade studenters förstahandsval.

3.2.1. Sammanfattad bedömning

Rekommendation	Åtgärdad			Kommentar
	Ja	Delvis	Nej	
Rekommendationer till kommunstyrelsen				
Säkerställa att ändamålsenliga analyser görs av kommunens kostnadseffektivitet		X		<p>Kommunen arbetar kontinuerligt med effektiviseringar på en övergripande nivå samt verksamhetsnära nivå. Genom styrmodellen säkerställs att kvalitén bibehålls. Nacka ska vara bland de 10% bästa kommunerna kvalitetsmässigt och de 25% bästa kommunerna kostnadseffektivitet.</p> <p>I långtidsprognoserna finns nu ett huvudscenario. Långtidsprognoserna utvecklas ständigt genom justering av parametrar som inkluderas.</p> <p>Under 2022 genomfördes en granskning av kontorsorganisation och administration. Med bakgrund av vad som framkom i granskningen och de rekommendationer som lämnades bedöms rekommendationen som delvis uppfylld.</p>
Säkerställa att det finns verksamhetsmässiga förutsättningar för kommunen att växa.	X			<p>Kommunen lägger stor vikt vid rättvisande befolkningsprognoser då det utgör ett centralt planeringsverktyg. En analys av arbetet med befolkningsanalyser genomfördes 2021 och korrigerades inför prognosen som togs fram 2022. Samarbetet mellan ekonomiprocessen och stadsutveckling har fördjupats i arbetet med att ta fram en bostadsprognos. Förändrade volymerna med anledning av förändringar i befolkningsstrukturen finns med i långtidsprognosen.</p> <p>Befolkningsprognoser bör även analyseras utifrån socioekonomiska effekter exempelvis självförsörjningsgrad.</p>
Kontinuerligt säkerställa att organisationen och kompetensen är tillräcklig för att uppnå den expansion som kommunens demografiska prognos och ekonomiska långtidsprognoser bygger på.	X			<p>Kommunen prövar behovet av kompetens vid personalförändringar. Förstärkning av HR-staben med en Employer Brandingchef är ett steg i rätt riktning för att säkerställa kompetens och förutsättningar för att rekrytera kompetens. I nuläget kan vi inte veta vad effekterna av denna nya funktion kommer att innebära.</p>

4. Granskning av upphandling

Granskningen av upphandling genomfördes våren 2020 med syftet att bedöma om kommunen har ändamålsenliga rutiner och en tillräcklig intern kontroll för att säkerställa att upphandling och inköp genomförs i enlighet med lagen om offentlig upphandling.

Den sammanfattande bedömningen var att kommunen på en övergripande nivå upprättat en ändamålsenlig struktur för inköpsarbetet. Processen för inköp som helhet och delprocesserna är tydligt definierade i styrdokument. Inblandade aktörers roller och ansvar finns likväl i styrdokument. Kategoristyrning tillämpas, vilket kan bidra till ökad samverkan och stordriftsfördelar. Vid granskningens genomförande var kategoristyrning relativt nyligen implementerad.

I granskningen noterades att verksamheternas upphandlingsrutiner i vissa fall var otillräckliga. Stickproven av direktupphandlingar visade på brister avseende följsamhet av kommunens interna regler och lagen om offentlig upphandling (LOU). Avseende annonserade upphandlingarna visade stickprovet att lagen samt kommunens interna regler följs. Följande rekommendationer lämnades till kommunstyrelsen:

1. Fortsätter det redan påbörjade arbetet med att implementera kategoristyrning i inköpsarbetet.
2. Stärker arbetet med att utifrån spendanalys⁶ identifiera och kontrollera inköp som riskerar att överstiga beloppsgränsen för direktupphandling.
3. Upprätta rutiner som inför genomförandet av direktupphandlingar säkerställer att LOU och kommunens interna upphandlingsregler efterlevs.

4.1. Svar från kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen beslutade att lämna yttrandet som svar på granskningsrapporten den 4 maj 2020. Utifrån revisorernas rekommendationer svarade kommunstyrelsen:

1. Arbetet med att implementera kategoristyrning fortsätter genom att analysera kommunens köpmönster och tillsammans med verksamheterna ta fram upphandlingsplaner och inköpsstrategier.
2. Kommunstyrelsen kommer fortsätta arbetet med att utveckla stöddokument för direktupphandlingar. Genom spendanalyserna finns statistik över kommunens samlade köp och därmed information om upphandlingarna ligger under direktupphandlingsgränsen eller inte. Det verksamhetsnära arbetet med att ta fram upphandlingsplaner samt den fortsatta implementationen av kommunens e-handelssystem uppges bidra till minskat antal direktupphandlingar.
3. Det pågår arbete med att uppdatera styrdokument och rutiner för att tydliggöra att det ska ske samråd med inköpsenheten vid upphandlingar. Inköpsenheten och verksamheterna fortsätter arbetet med att systematiskt identifiera upphandlingar som överstiger beloppsgränsen och genomföra dessa med ett upphandlingsförfarande som är i enlighet med LOU. Inköpsenheten samt juridik- och kanslienheter kommer fortsätta hålla utbildningar kopplade till LOU och kommunens interna upphandlingsregler.

⁶ En spendanalys ger en bild över organisationens inköps- och leverantörsmonster, bland annat genom att visa från vilka leverantörer organisationen gör inköp, vad det är som köps och vilka enheter inom organisationen som gör inköpen.

4.2. Uppföljning av kommunstyrelsens vidtagna åtgärder

Sedan granskningen genomfördes 2020 noteras det att nedanstående åtgärder vidtagits avseende revisorernas rekommendationer. Åtgärderna presenteras per rekommendation:

1. Kategoristyrning är implementerat inom samtliga tio kategorier⁷.
Interndeberingsmodellen blir ett hinder för att få med vissa verksamheter då de inte budgeterat för interna inköp samt att de inte kan koppla det till enskilda projekt.

Upphandlingsplaner finns och tas fram tillsammans med verksamheterna för samtliga tio kategorier. Då ad hoc projekt dyker upp prioriteras de in i upphandlingsplanen. Eventuella omprioriteringar sker i princip alltid med berörda verksamheter. Det finns kategoriplaner som varierar beroende på mognad. En utmaning är att arbeta tvärfunktionellt och nå samverkan mellan olika enheter/processer
2. Inköspolicyn samt styrdokumentet "Så här gör vi i Nacka – Inköp" uppdaterades under 2020 respektive 2021. Kommunen har en begränsad struktur gällande direktupphandlingar då kommunens storlek gör att upphandlingarna ofta hamnar över gränsen för direktupphandlingar. Inköpsenheten använder spendanalyser för att kartlägga upphandlingsbehov samt analysera storleken på de affärer som görs. Inköpsenheten har ingen proaktiv möjlighet att upptäcka affärer som görs om de inte blir involverade tidigt i inköpsprocessen.

Målet med de upphandlingsplaner som tas fram med verksamheterna är att kommunen ska göra bra affärer, rätt upphandlingar samt prioritera rätt projekt vilket torde minska behovet av direktupphandlingar. Inom konsultområdet har upphandlade konsultmäklare och dynamiska inköpssystem minskat antalet direktupphandlingar. Upphandlingsplanerna omfattar endast de upphandlingar Inköpsenheten får kännedom om. Kundvalskategorierna omfattas inte.
3. Kommunens inköpsprocess styrs genom dokumenten Inköspolicyn samt "Så här gör vi i Nacka – Inköp". I de upphandlingar inköpsenheten involveras i kan de säkerställa att LOU följs. Verksamheterna äger affärerna vilket gör att de kan bedriva dessa utan inköpsenheten. I dessa fall kan inköpsenheten inte säkerställa att LOU följs. För att motverka risken att LOU inte skulle följas håller Inköpsenheten regelbundet utbildningar gällande inköp.

Lagen om upphandling (LOU) ändrades 1 februari 2022. Inom inköpsenheten har det genomförts kompetenshöjande insatser för att öka medarbetarnas förståelse av regelförändringarnas innebörd. Det har skett översyn och uppdatering av mallar som används för upphandling. Den nya lagen innebar en lättnad jämfört med tidigare ordning och därav görs bedömningen att tillämpning av de gamla reglerna inte innebär någon risk för lagöverträdelse.

⁷ Kategorierna består av entreprenad, fastighet- och anläggningsförvaltning, förbrukningsmaterial, IT och kommunikation, transporter, mat och livsmedel, personal, professionella tjänster, kultur samt sociala tjänster

4.3. Sammanfattad bedömning

Rekommendation	Åtgärdad			Kommentar
	Ja	Delvis	Nej	
Fortsätter det redan påbörjade arbetet med att implementera kategoristyrning i inköpsarbetet.	X			Kategoristyrning är implementerad i kommunens upphandlingsprocesser. Inköspolicyn och styrdokumentet "Så här gör vi i Nacka – Inköp", beskriver hur kategoristyrning används.
Stärker arbetet med att utifrån spendanalys identifiera och kontrollera inköp som riskerar att överstiga beloppsgränsen för direktupphandling.	X			Spendanalyser tillämpas för att kartlägga upphandlingsbehov och storleken på de inköp som görs. Upphandlingsplanerna upprättas då inköpsenheten involveras. Kommunens storlek uppges medföra att upphandlingar oftast överskrider gränsen för direktupphandling. Bedömningen är att rekommendationen är uppfylld. Det ska dock noteras att en proaktiv kontroll sker endast när inköpsenheten involveras.
Upprätta rutiner som inför genomförandet av direktupphandlingar säkerställer att LOU och kommunens interna upphandlingsregler efterlevs.		X		Rutiner finns gällande upphandlingar. I de upphandlingar inköpsenheten är involverad i kan de säkerställa att interna rutiner och LOU följs.

5. Granskning av verksamhetsstyrning/målstyrning

Granskningen genomfördes hösten 2020 och syftade till att bedöma om miljö- och stadsbyggnadsnämnden, natur- och trafiknämnden samt äldrenämnden, arbetar ändamålsenligt med verksamhetsstyrning/målstyrning.

Revisorernas sammanfattande bedömning var att nämnderna i allt väsentligt arbetar i enlighet med kommunfullmäktiges reglemente för mål- och resultatstyrning. Det arbetssätt som tillämpas i kommunen bedömdes ha flera förtjänster, men även utvecklingsområden. Reglementet förutsätter att fullmäktige fastställer de övergripande målen för hela den kommunala verksamheten. De nämnds-specifika målen fastställs i dialog med nämnderna. Nämnderna har sedan ett stort mått av frihet att besluta om hur målen ska uppnås. Revisorerna fann att denna ordning är väl avvägd och transparent vad det gäller vart ansvar finns och kan utkrävas.

I granskningen noterades att nämnderna inte genomfört en dokumenterad riskanalys av måluppfyllelsen för 2020. Under budgetprocessen 2021 var riskanalys ett krav genom det reviderade reglementet för intern kontroll. Revisorerna betonade vikten av att säkerställa att det finns en rimlig koppling mellan nämndernas fokusområde och resultatindikatorer samt att målen även bör vara realistiska och utvecklingssträvande. Granskningen visade att dessa aspekter kunde förbättras, då kopplingen var svag mellan fokusområde och resultatindikator, i vissa fall orealistiska samt inte uppdaterade.

Följande rekommendationer lämnades till kommunstyrelsen och berörda nämnder:

Kommunstyrelsen

1. Utvärdera om det fanns skäl att införa gemensamma övergripande riktlinjer kring hur utvärderingen av måluppfyllelse ska ske.

Miljö- och stadsbyggnadsnämnden

2. Säkerställa att det genomförs en riskanalys kopplad till måluppfyllelsen.
3. Säkerställa en god överensstämmelse mellan fokusområde och resultatindikatorer samt se till att målen är realistiska och uppdaterade.
4. Säkerställa att resultatindikatorerna inte medför oavsiktliga styreffekter.

Natur- och trafiknämnden

5. Säkerställa att nämndens mål är realistiska ur ett kortsiktigt perspektiv.

Äldrenämnden

6. Säkerställa att det genomförs en riskanalys kopplad till måluppfyllelsen.
7. Säkerställa att en god överensstämmelse mellan fokusområde och resultatindikatorer samt se till att målen är realistiska och uppdaterade.

5.1. Svar från berörda nämnder

Kommunstyrelsen

1. Kommunstyrelsen svarade att det inte finns behov för ytterligare styrdokument med övergripande riktlinjer.

Miljö- och stadsbyggnadsnämnden

2. Under hösten 2020 har nämndens samtliga enheter tagit fram varsin risk- och konsekvensanalys, dessa har legat till grund för nämndens internkontrollplan som antogs i december 2020. Under 2021 avsåg nämnden att knyta sin risk- och konsekvensanalys närmare måluppfyllelsen.
3. Workshops skedde inför Mål- och budget 2021–2023 med nämnden och tjänstemannaorganisationen där samtliga indikatorer behandlades och vid behov reviderades. Bedömningen var att målen är realistiska med undantag för mediantid gällande detaljplaner. För denna behövs en fortsatt analys för att se vad kommunen kan påverka och inte. För 2020 närmade sig utfallet målvärdena, men målvärdena kan efter analys behövas revideras. Fortsatt utveckling av kopplingen mellan fokusområde och resultatindikatorer krävs där ambitionen för Mål- och budget 2022–2024 är att knyta dessa närmare.
4. Regelbunden uppföljning och diskussion kring indikatorerna skapar förutsättningar för att de inte ska medföra oavsiktliga styreffekter. Under 2020 har arbetet utvecklats med tydligare fokus på vad nämnden vill uppnå med indikatorerna och dess målvärden. Det är

viktigt att målvärdena hålls uppdaterade och möjliga att nå för att medarbetarna ska fortsätta vara motiverade.

Natur- och trafiknämnden

5. Kommunfullmäktige har fastställt att kommunen ska vara bland de 10 procent bästa vad det gäller kvalitet och de 25 procent mest kostnadseffektiva. Nämnden menar att det är viktigt att ha dessa procentvärden som mål, även när utgångsläget är sämre. Gapet mellan mål och utfall visar på att nämnden behöver lägga mer kraft inom dessa områden. Nämnden anser inte att ambitionsnivån ska sänkas och att de nuvarande målvärdena ska vara kvar.

Äldrenämnden

6. Äldrenämnden ska genomföra en riskanalys kopplad till målstyrningen där villkoren för god måluppfyllelse förtydligas och risker som kan hindra måluppfyllelsen definieras. Äldrenämnden ska även se över och uppdatera målvärden kontinuerligt kopplat till tidigare utfall. Utöver detta kommer en sammanvägd bedömning av måluppfyllelsen per fokusområde att genomföras.
7. Äldrenämnden kommer att arbeta för att ta fram resultatindikatorer som fångar upp hela fokusområdet på ett bättre sätt samt ta bort sådana som inte ingår i fokusområdet, detta för att stärka kopplingen. Nämndens ledamöter kommer att delta i seminarium om mål och indikatorer utöver de som genomförs i samband med mål och budget.

5.2. Uppföljning av berörda nämnders vidtagna åtgärder

Sedan granskningen genomfördes 2020 noteras det att nedanstående åtgärder vidtagits avseende revisorernas rekommendationer. Åtgärderna presenteras per rekommendation:

Kommunstyrelsen

1. Kommunstyrelsen har inte omvärderat sitt svar. Fokusområden och indikatorer kommer ses över inför mål- och budget 2023.

Miljö- och stadsbyggnadsnämnden

2. Analyser sker löpande gällande måluppfyllelse och åtgärder genomförs för att uppnå målen. Enligt uppgift är flera av målen ambitiöst satta och kräver många år av arbete.
3. En genomlysning av kopplingen mellan fokusområden och mål/indikatorer gjordes i mål- och budget för 2022–2024 samt 2023–2025. Förankringar av förslag till justering sker mellan presidiet och tjänstemannaorganisationen.
4. Nämnden mäter antal inspektioner men indikatorerna säger inget om kvaliteten på inspektionerna. Andra mått, till exempel Nöjd Kund Index, används för att mäta kvantitet och kvalitet. Arbetet fortsätter även med regelbunden uppföljning och diskussion kring indikatorerna vilket skapar förutsättningar att de inte ska medföra oavsiktliga styreffekter.

Natur- och trafiknämnden

5. Årligen genomför natur- och trafiknämnden ett mål- och budgetseminarium med politiker och tjänstepersoner. Under dessa seminarium tas nämndens kommande fokusområden och indikatorer fram för kommande år. Vid behov revideras målvärdena. För att säkerställa realistiska nivåer på målen samt för att kunna jämföra med andra kommuner används den årliga medborgarundersökningen. Därifrån väljer nämnden frågeställningar som är relevanta för verksamheten. Kommunfullmäktige har sedan tidigare fastställt att kommunen ska vara bland de 10 procent bästa och nämnden anser att detta målvärde ska vara kvar.

Äldrenämnden

6. I samband med tertialrapporterna görs det riskanalyser avseende hinder för måluppfyllelse. Riskerna kommuniceras till nämnden. Målvärden uppdateras årligen och en sammanvägd bedömning av måluppfyllelsen i samband till yttrandet till mål- och budget.
7. Äldrenämnden använder både indikatorer som tagits fram internt samt från Kolada. Äldrenämnden har därför bedömt att det är viktigare att behålla vissa indikatorer än att ha en optimal koppling till fokusområden i alla lägen.

Det har genomförts ett arbete med fokusområden och indikatorer under 2021. Arbetet ska genomföras årligen senast i juni månad. Arbetet består av extern och intern omvärldsbevakning med utbildningsenheten, workshop i ledningsgruppen och seminarium med äldrenämnden. Stor vikt har lagts vid förbättrad koppling och logik i följande led: *övergripande mål – fokusområde – indikatorer*. Analys av indikatorer har gjorts med hjälp av Kolada där jämförelse gjordes mellan jämförelsekommuner samt över tid.

Enligt uppgift har resultatet av detta arbete lett till att fokusområdena förtydligats och kortats ned, tydligare koppling mellan indikatorer och fokusområde, god måluppfyllelse i form av jämförelse med andra kommuner och bättre resultat över tid.

Genom användning av kommunens digitala kvalitets- och ledningssystem görs uppföljningar av mål och utfall i samband med tertialrapporter, mål- och budget samt årsredovisning.

5.3. Sammanfattad bedömning

Rekommendation	Åtgärdad			Kommentar
	Ja	Delvis	Nej	
Kommunstyrelsen				
Utvärdera om det fanns skäl att införa gemensamma övergripande riktlinjer kring hur utvärderingen av måluppfyllelse ska ske.			X	Kommunstyrelsen har inte omvärderat sitt svar. Fokusområden och indikatorer kommer ses över inför mål- och budget 2023.

Rekommendation till Miljö- och stadsbyggnadsnämnden				
Säkerställa att det genomförs en riskanalys kopplad till måluppfyllelsen	X			Analyser sker kontinuerligt gällande måluppfyllelse. I Mål- och Budget 2022–2024 samt 2023–2025 är riskerna inkorporerade i nämndens arbetsförklaring för hur de ska nå målen.
Säkerställa en god överensstämmelse mellan fokusområde och resultatindikationer samt se till att målen är realistiska och uppdaterade.		X		En genomlysning av kopplingen mellan fokusområden och mål/indikatorer gjordes i mål- och budget för 2022–2024 samt 2023–2025. Vidare sker en förankring av förslag till justering mellan presidiet och tjänstemannaorganisationen. Med hänvisning till resultat i revisorernas övriga granskningsmoment avseende nämndens arbete med fokusområden och resultatindikationer bedömer vi att rekommendationen är delvis uppfylld.
Säkerställa att resultatindikatorerna inte medför oavsiktliga styreffekter.	X			Regelbunden diskussion och uppföljning används som medel för att säkerställa att resultatindikatorn inte medför oavsiktliga styreffekter. Uppföljning sker i tertialrapporter samt årsredovisning.
Rekommendation till Natur- och trafiknämnden				
Säkerställa att nämndens mål är realistiska ur ett kortsiktigt perspektiv.	X			Nämnden genomför årligen seminarium inför mål- och budget där målen och indikatorerna diskuteras. Medborgarundersökningen används för att jämföra resultat med andra kommuner samt säkerställa realistiska nivåer.
Rekommendation till Äldrenämnden				
Säkerställa att det genomförs en riskanalys kopplad till måluppfyllelsen.	X			Riskanalys kopplat till måluppfyllelse sker i samband med tertialrapporteringen.
Säkerställa att en god överensstämmelse mellan fokusområde och resultatindikationer samt se till att målen är realistiska och uppdaterade.	X			Nämnden använder indikatorer som tagits fram internt och externt. De externa är enligt nämnden svåra att koppla till fokusområde, men är kvar på grund av möjligheten till jämförelser. Ett årligt arbete har påbörjats där kopplingen mellan fokusområde och indikatorer ska förbättras. I tertialrapporter samt årsredovisningar genomförs uppföljning av målen.

Nacka kommun 2022-11-16

Lina Hedlund

Lirigzon Karaqica

EY

EY

Källförteckning

Granskning av efterlevnad Dataskyddsförordningen GDPR

Frågeutskick:

Stöd- och servicedirektör

Handlingar:

Arbetsmaterial – Hantering av registerutdrag (rätten till tillgång), Ej beslutad.

GDPR – Dataskyddsförordningen (hämtad från www.nacka.se/gdpr 03-11-2022)

Internkontrollplan kommunstyrelsen 2021 (Bilaga till kommunstyrelsens sammanträde 04-04-2022 §114)

Revisionsrapport 2 - Granskning av efterlevnad Dataskyddsförordningen GDPR

Revisionskrivelse – Granskning. Efterlevnad Dataskyddsförordningen GDPR (16-09-2020)

Yttrande över Revisionsrapport nr 2 2020 Granskning av efterlevnad Dataskyddsförordningen GDPR, Kommunstyrelsen 30-11-2020, KFKS 2020/860

Åtterrapporering av översyn av styrande dokument (kommunstyrelsens sammanträde 29-11-2021 §391)

Granskning av kommunens långtidsprognoser

Frågeutskick:

Ekonomi- och finansdirektör

Stadsdirektör

Handlingar:

Ekonomisk långtidsprognos 2023–2040 (tjänsteskrivelse och bilaga), Kommunstyrelsens arbetsutskott 08-09-2022, KFKS 2022–00174

Mål- och budget 2021–2023

Revisionsrapport 7 – Granskning av kommunens långtidsprognoser

Revisionskrivelse – Granskning av kommunens långtidsprognoser (20-01-2021)

Styrmodell (hämtad från www.nacka.se/kommun--politik/sa-styrs-nacka/styrmodell/ 03-11-2022)

Yttrande över Revisionskrivelse och revisionsrapport 7/2020 – Granskning av kommunens långtidsprognoser, Kommunstyrelsen 10-05-2021, KFKS 2021/103

Granskning av upphandling

Frågeutskick:

Inköpschef

Handlingar:

Inköpspolicy

Revisionsrapport 1 – Granskning av upphandling

Revisionskrivelse – Granskning av upphandling (25-03-2020)

Så här gör vi i Nacka – Inköp, fastställd 10-06-2021

Yttrande över revisionsrapport 1/2020 – Granskning av upphandling, Kommunstyrelsen 04-05-2020, KFKS 2020/313

Granskning av verksamhetsstyrning/målstyrning

Frågeutskick:

Miljö- och bygglovsdirektör

Social- och äldredirektör

Stadsdirektör

Trafik- och fastighetsdirektör

Handlingar:

Tertialbokslut 1 2022 – Miljö- och stadsbyggnadsnämnden
Tertialbokslut 1 2022 – Natur- och trafiknämnden
Tertialbokslut 1 2022 – Äldrenämnden
Tertialrapport 2 2022 – Miljö- och stadsbyggnadsnämnden
Tertialrapport 2 2022 – Äldrenämnden
Mål- och budget 2021–2023
Mål- och budget 2022–2024
Mål- och budget 2022–2024 för Miljö- och stadsbyggnadsnämnden
Mål- och budget 2022–2024 för Äldrenämnden
Mål- och budget 2023–2024 för Miljö- och stadsbyggnadsnämnden
Mål- och budget 2023–2024 för Natur- och trafiknämnden
Revisionsrapport 4 – Granskning av verksamhetsstyrning/målstyrning
Revisionskrivelse – Granskning av verksamhetsstyrning/målstyrning (25-11-2020)
Yttrande över Revisionsrapport nr 4 2020 Granskning av verksamhetsstyrning och målstyrning, Kommunstyrelsen 22-02-2021, KFKS 2020/1093
Revisionskrivelse & Revisionsrapport nr 4/2020 – Granskning av verksamhetsstyrning och målstyrning, *yttrande till kommunfullmäktiges revisorer*. Miljö- och stadsbyggnadsnämnden 17-02-2021, MSN 2020/158.
Yttrande över revisionsrapport nr 4 2020 granskning av verksamhetsstyrning och målstyrning. Natur- och Trafiknämnden 29-01-2021, NTN 2021/xxxx
Yttrande över revisionsrapport nr 4/2020 - Granskning av verksamhetsstyrning och målstyrning. Äldrenämnden 17-02-2021, ÄLN 2020/161