

Kommunstyrelsens uppsiktsplikt

Danderyds kommun

Januari 2020

Kristian Damlin, Projektledare och certifierad kommunal revisor

Tua Lennartsson, Projektmedarbetare

Charlie Lindström, Kvalitetssäkrare



Innehållsförteckning

1.	Inledning	4
1.1.	Bakgrund	4
1.2.	Revisionsfråga	4
1.3.	Revisionskriterier	4
1.3.1.	Uppsikt enligt kommunallagen	4
1.3.2.	Kriterierna för uppsikt	5
1.4.	Kontrollmål	5
1.5.	Avgränsning	5
1.6.	Metod	5
2.	Iakttagelser och bedömningar	7
2.1.	Inledande iakttagelser – Kommunens organisation samt juridiska förutsättningar	7
2.2.	Tydlig och ändamålsenlig systematik	8
2.2.1.	Iakttagelser	8
2.2.2.	Bedömning	11
2.3.	Uppsiktsplikten bedrivs systematiskt	12
2.3.1.	Iakttagelser	12
2.3.2.	Bedömning	15
2.4.	Vidtagna åtgärder	16
2.4.1.	Iakttagelser	16
2.4.2.	Bedömning	17
3.	Revisionell bedömning	18
3.1.	Rekommendationer	18
4.	Bedömningar utifrån kontrollmål	20

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av Danderyds kommuns förtroendevalda revisorer granskat kommunstyrelsens uppsiktsplikt över nämnderna. Granskningen besvarar följande revisionsfråga:

Är kommunstyrelsens uppsikt över nämnderna tillräcklig och ändamålsenlig?

Vår bedömning är att kommunstyrelsens uppsikt över nämnderna inte är helt tillräcklig och ändamålsenlig. Danderyds kommun saknar en dokumenterad och uttalad strategi för uppsiktsplikten samt anvisningar för hur denna ska utövas gällande nämnderna. Vi rekommenderar att kommunstyrelsen utvecklar sitt arbete i syfte att klargöra vad som ingår i ansvaret kring uppsiktsplikten, vad den ska omfatta samt hur styrelsen ska arbeta praktiskt med frågan.

Kontrollmål 1 - Uppsiktsplikten är föremål för en tydlig och ändamålsenlig systematik

Vår bedömning är att kontrollmålet är **delvis uppfyllt**.

Det finns en uppdaterad och aktuell mål- och styrmodell som visar både ansvarsfördelning och vilka delprocesser som omfattas av modellen. Vi saknar beskrivningar av hur kommunstyrelsens uppsiktsplikt ska utövas, vilket med fördel skulle kunna förtydligas. I övrigt har riktlinjer för intern kontroll inte reviderats sedan 2008 då de antogs av kommunstyrelsen.

Kontrollmål 2 - Uppsiktsplikten bedrivs enligt fastställd systematik

Vår bedömning är att kontrollmålet är **delvis uppfyllt**.

Den återrapportering som görs är i enlighet med kommunens årshjul. Kommunens arbete med måluppföljning behöver bli mer ändamålsenligt och transparent. Ur ett styrnings- och prioriteringsperspektiv kan det stora antalet mål och nyckeltal ifrågasättas. Vi ser det vidare som en allvarlig brist att det saknas utfall för 63 % av nyckeltalen i delårsboks slutet per sista augusti. Det försvårar bedömning av måluppfyllelse samt möjligheterna att vid behov vidta åtgärder.

Otydligheter finns kopplat till beslutsförhet och mandat samt internkontrollarbetet.

Kontrollmål 3 - Kommunstyrelsen vidtar åtgärder utifrån sin uppsiktsplikt över nämnderna

Vår bedömning är att kontrollmålet är **delvis uppfyllt**.

Åtgärder har vidtagits utifrån uppsiktsplikten; antalet ekonomiska rapporter har ökat samtidigt som nämnder/utskott har fått i uppdrag att ta fram åtgärdsplaner och konsekvensbeskrivningar. Något som bedöms saknas är utvärdering av kommunens internkontrollsystem.

Rekommendationer

Efter genomförd granskning lämnas följande rekommendationer:

- Kommunstyrelsen bör formalisera hur uppsiktsplikten ska utövas.
- Kommunstyrelsen rekommenderas göra en översyn av ekonomistyrningsprinciperna samt säkerställa att dessa är aktuella och ändamålsenliga.
- Kommunstyrelsen rekommenderas göra en översyn av riktlinjerna för intern kontroll samt säkerställa att dessa är aktuella och ändamålsenliga.
- Kommunstyrelsen bör göra en årlig utvärdering av det samlade internkontrollsystemet.
- Kommunstyrelsen bör säkerställa uppföljning avseende verkställighet av beslut.

- Kommunstyrelsen bör säkerställa en ändamålsenlig och transparent uppföljning av såväl verksamhetsmål som kopplade nyckeltal.

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Enligt kommunallagen ska styrelsen leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över nämndernas och bolagens verksamhet. Styrelsen ska uppmärksamt följa de frågor som kan ha inverkan på kommunens ekonomiska ställning samt hos fullmäktige göra de framställningar som behövs. Uppsiktsplikten innebär en rätt att göra påpekanden, lämna råd och anvisningar samt, om det är nödvändigt, lämna förslag till fullmäktige om förändringar.

Syftet med uppsiktsplikten är att kommunstyrelsen, på ett systematiskt sätt ska kunna följa utvecklingen inom nämnder samt kommunala bolag. Kommunstyrelsens ska därför tillse att få nödvändig information så att kommunstyrelsen kan vidta åtgärder om det uppstår avvikelser i verksamheterna.

I ljuset av det ekonomiska läget i Danderyd kommun är det framöver av största vikt att kommunstyrelsen säkerställt en tillräcklig kvalitet och systematik i utövandet av sin uppsiktsplikt gentemot nämnderna. Detta handlar om formerna för ekonomisk uppföljning, kvaliteten i uppföljningar och prognoser samt ett vid behov adekvat beslutsfattande från kommunstyrelsens sida.

De förtroendevalda revisorerna i Danderyds kommun har utifrån sin riskbedömning valt att granska kommunstyrelsens uppsiktsplikt gentemot nämnderna.

1.2. Revisionsfråga

Granskningen syftar till att besvara följande revisionsfråga:

Är kommunstyrelsens uppsikt över nämnderna tillräcklig och ändamålsenlig?

1.3. Revisionskriterier

Granskningen utgår från följande revisionskriterier:

- Kommunallagen
- Kommunstyrelsens reglemente
- Kommundirektörens instruktion
- Protokoll
- Ekonomistyrregler
- Övriga relevanta styrdokument

1.3.1. Uppsikt enligt kommunallagen

Kommunstyrelsens särskilda ansvar regleras i kommunallagen 6 kap 1-6 §§. Uppsiktsplikten berörs huvudsakligen i 1-3 §§. Styrelsen har också ansvaret för att bereda ärenden till fullmäktige, ha hand om den ekonomiska förvaltningen samt verkställa fullmäktiges beslut. Dessa delar är dock reglerade på andra ställen i kommunallagen.

1 § Styrelsen ska leda och samordna förvaltningen och kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet.

2 § Styrelsen ska uppmärksamt följa de frågor som kan inverka på kommunens utveckling och ekonomiska ställning. Styrelsen ska också hos fullmäktige, övriga nämnder och andra myndigheter göra de framställningar som behövs.

3 § Styrelsen får från övriga nämnder, beredningar och anställda i kommunen begära in de yttranden och upplysningar som behövs för att styrelsen ska kunna fullgöra sina uppgifter.

1.3.2. Kriterierna för uppsikt

En del generella krav på uppsikten och dess genomförande kan definieras med utgångspunkt från förarbeten och kommentarer till kommunallagen. För att på ett effektivt sätt kunna leda och samordna kommunens angelägenheter behöver kommunstyrelsen ha uppsikt över nämndernas genomförande av sina respektive uppdrag och styrelser/nämnders styrning och kontroll.

För att fullgöra kommunstyrelsens uppsiktsplikt på ett tillräckligt och ändamålsenligt sätt behöver begreppet uppsikt definieras avseende omfattning och genomförande. PwC har utifrån lagens grundläggande förutsättningar definierat en utgångspunkt för bedömning av hur uppsikten utövas. För en tillräcklig och ändamålsenlig uppsiktsplikt krävs följande:

- Det finnas en ändamålsenlig och effektiv modell för styrning och uppföljning i kommunen.
- Det finns en gemensam och beprövad modell för intern kontroll som tillämpas av styrelse och nämnder.
- Nämnder och styrelser har tydliga uppdrag från fullmäktige. Det ska framgå i reglementen vad styrelse/nämnder ansvarar för och det ska i verksamhetsplaner, mål, policys m.m. framgå vilka värden styrelse och nämnder ska uppnå.
- De grundläggande värdena ska utgöra en väsentlig del av målformuleringarna för respektive nämnd.
- Det systematiska förbättringsarbetet utgör en viktig del i kommunens ledningsarbete.
- Nämnderna har mottagit samt tolkat uppdraget i sin helhet och omvandlat det till genomförbara åtaganden som beskrivs i nämndernas verksamhetsplaner.
- Styrelse/nämnder har system för styrning, ledning samt uppföljning och intern kontroll.
- Styrelse/nämnder redovisar hur uppdraget har genomförts, tillsammans med resultat i förhållande till mål, budget, uppdrag.

1.4. Kontrollmål

Revisionsfrågan kommer att besvaras utifrån nedanstående tre kontrollmål:

- Uppsiktsplikten är föremål för en tydlig och ändamålsenlig systematik.
- Uppsiktsplikten bedrivs enligt fastställd systematik.
- Kommunstyrelsen vidtar åtgärder utifrån sin uppsiktsplikt över nämnderna.

1.5. Avgränsning

Granskningen avser kommunstyrelsens ansvar enligt 6 kap. 1, 9-11 §§ KL och omfattar kommunens samtliga nämnder. Granskningen avser kommunstyrelsens genomförda uppsiktsplikt för verksamhetsår 2019. Särskilt fokus ägnas åt kommunstyrelsens uppsikt över nämndernas ekonomi.

1.6. Metod

Granskningen har genomförts via intervjuer och dokumentstudier, så som analys av ekonomirapporter och prognoser. Inom ramen för granskningen har även en genomgång av protokoll från kommunstyrelsens och kommunstyrelsens arbetsutskott gjorts för perioden september 2018 till och med september 2019.

Intervjuer har genomförts med följande funktioner:

- Ordförande och 1:e vice ordförande, kommunstyrelsen

- 2:e vice ordförande, kommunstyrelsen
- Ordförande, utbildningsnämnden
- Ordförande, socialnämnden
- Ordförande, kommunstyrelsens produktionsutskott
- Ekonomichef
- Kanslichef
- Bildningsdirektör och controller, utbildningsnämnden
- Socialdirektör och controller, socialnämnden
- Tf. kommundirektör

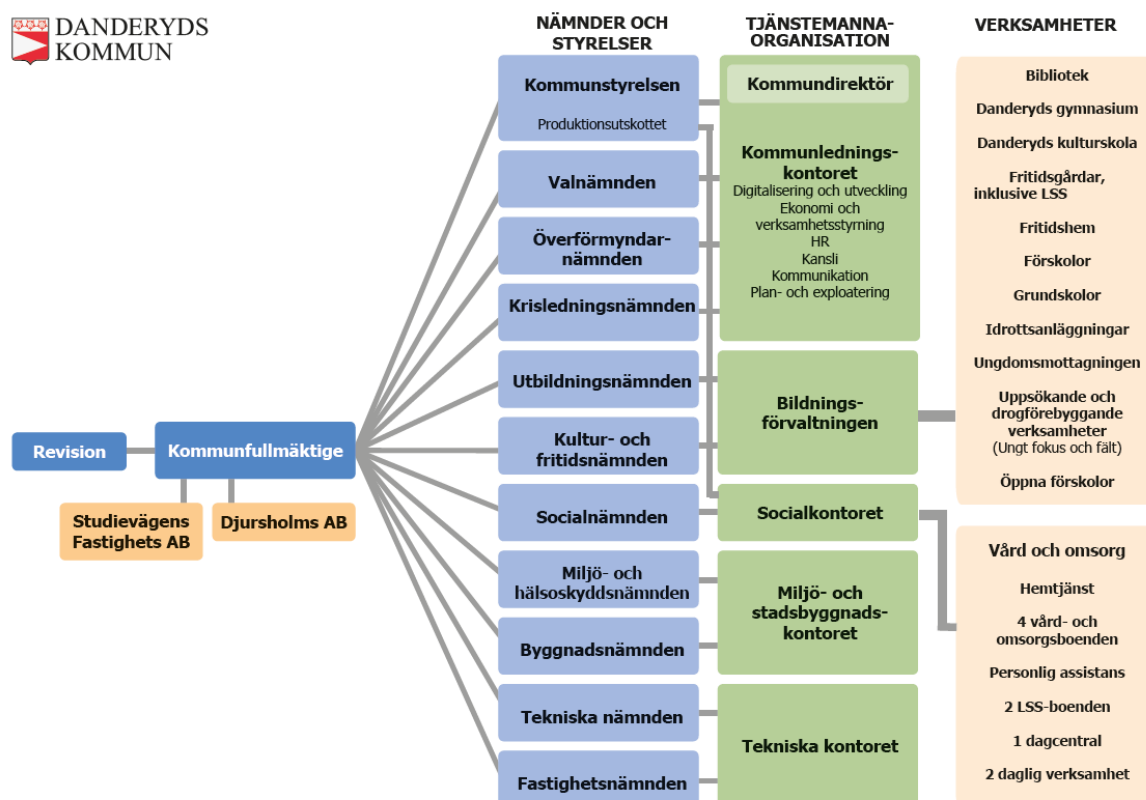
Samtliga intervjuade har getts möjlighet att faktagranska rapporten.

2. Iakttagelser och bedömningar

2.1. Inledande iakttagelser – Kommunens organisation samt juridiska försättningar

Kommunallagen är en ramlag och förarbetena ger inga tydliga anvisningar om innehållet i uppsiktsplikten. Detta innebär att det är upp till respektive kommun att utforma uppsiktsplikten innehåll och hur den ska genomföras i praktiken. Det förekommer ofta personunion mellan ledamöter i kommunstyrelsen och nämnderna men detta fråntar inte kommunstyrelsen skyldigheten att utöva uppsikt över nämnderna. Av författningskommentarerna framgår att styrelsen har en särskild ställning bland nämnderna i och med att man har en ledande och samordnande roll. Uppsikten är dock i praktiken begränsad till att lämna råd och anvisningar och påpekanden samt i de fall det anses nödvändigt se till att fullmäktige i egenskap av högsta beslutande organ ingriper. I den kommunallag som gäller fr.o.m. den 1 januari 2018 har kommunstyrelsen ytterligare fått en strategisk roll, där fullmäktige får besluta att styrelsen får fatta beslut om särskilt angivna förhållanden som rör andra nämnders verksamhet t.ex. i frågor som rör ekonomi, personal och miljö.

Danderyd kommun har utöver kommunstyrelsen tio stycken nämnder och ett produktionsutskott. Produktionsutskottet ansvarar för drift, ledning och styrning av förskola, förskoleklass, fritidshem, grundskola, grundsärskola, gymnasieskola och gymnasiesärskola i kommunens egna regi.



2.2. Tydlig och ändamålsenlig systematik

Kontrollmål 1: Uppsiktsplikten är föremål för en tydlig och ändamålsenlig systematik

2.2.1. Iakttagelser

Kommunstyrelsens reglemente

I *kommunstyrelsens reglemente* (reviderad av kommunfullmäktige 2018-12-17 § 178) framgår att kommunstyrelsen är kommunens ledande politiska förvaltningsorgan och har ansvar för hela kommunens utveckling och ekonomiska ställning. Det framgår även att styrelsen ska leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders verksamheter samt leda kommunens verksamhet genom att utöva en samordnad styrning samt leda arbetet med att ta fram styrdokument för kommunen.

Kommunstyrelsens övergripande uppgifter innefattar bland annat att samordna utformningen av övergripande och strategiska mål, riktlinjer och ramar för styrningen av hela den kommunala verksamheten. Det åligger även styrelsen att kontinuerligt följa verksamheten i kommunens övriga nämnder samt övervaka att de av fullmäktige fastställda målen och att planerna för verksamhet och ekonomi efterlevs.

Enligt reglementet har kommunstyrelsens även en uppföljningsfunktion vilken bland annat stipulerar att styrelsen ska följa den interna kontrollen i nämnderna och övervaka att fastställda kvalitetskrav, mål och riktlinjer och program för verksamheten samt ekonomin följs upp i nämnderna. Kommunstyrelsen ska två gånger per år rapportera till fullmäktige hur kommunens verksamheter utvecklas och dess ekonomiska ställning.

Enligt reglementen framgår det även att det åligger styrelsens ordförande att ha uppsikt över hela kommunens nämndförvaltning.

Reglemente för socialnämnden och reglemente för utbildningsnämnden

Enligt *reglemente för socialnämnden och reglemente för utbildningsnämnden* (antagna av kommunfullmäktige 2018-06-11 § 67) framgår att nämnden ansvarar för att dess organisation är tydlig och ändamålsenlig med hänsyn till bland annat de mål som fastställts av fullmäktige. Nämnderna ska regelmässigt rapportera till kommunstyrelsen hur verksamheten utvecklas och den ekonomiska ställningen under året.

Struktur för kommungemensamma styrande och stödjande dokument

Kommunstyrelsen antog 2018-09-03 § 76 en *struktur för kommungemensamma styrande och stödjande dokument*, med tillhörande anvisningar. Av strukturen framgår vilka dokument som är politisk beslutade och vilka som är styrande och stödjande dokument på förvaltningsnivå. Av strukturen lämnas även definitioner för vad de olika styrdokumentet innebär. Av dokumentet framgår att följande frågor ska tänkas igenom inför framtagandet av nya styrdokument:

- Vilken lagstiftning finns på det aktuella området?
- Är styrdokumentet den bästa lösningen?
- Hur förhåller sig styrdokumentet till Danderyds Vision, övergripande strategiområden och kommunfullmäktiges prioriterade målområden?
- Finns andra styrdokument som ska upphävas eller revideras på grund av det nya styrdokumentet?
- Hur samspelar styrdokumentet med befintliga styrdokument på angränsade områden?
- Hur ska styrdokumentet följas upp?

Ekonomistyrningsregler för Danderyds kommun

Ekonomistyrningsreglerna reviderades senast av kommunfullmäktige 2004-06-07 § 80. Av dokumentet framgår att kommunens ekonomistyrning baseras på följande principer: lagar och förordningar ska följas, verksamheten ska styras med målangivelser, tillgängliga resurser utgör ram, befogenheter ska delegeras samt tillämpningen ska präglas av sunt förnuft. Regelverket innehåller bland annat information om planeringsmodell, mål, budget, resultat, lokalförsörjning, redovisning, löpande uppföljning och kontroll samt delårsbokslut och årsredovisning. Av reglerna framgår vilket ansvar som åligger vilken aktör/politisk organisation i kommunen.

Instruktion för kommundirektör

I enlighet med kommunallagen har Danderyd en *instruktion för kommundirektören*, antagen av kommunstyrelsen 2018-05-28 § 50. Av instruktionen framgår att kommundirektören har den ledande ställningen bland de anställda och ansvarar för att biträda styrelsen i dess uppgift att leda och samordna kommunens angelägenheter samt ha uppsikt över kommunens nämnder. I instruktionen anges även att direktören ska verka för att samspelet mellan förvaltning och förtroendevalda ska vara väl fungerande, detta för att säkerställa att bland annat de politiska besluten får genomslag.

Riktlinjer för intern kontroll

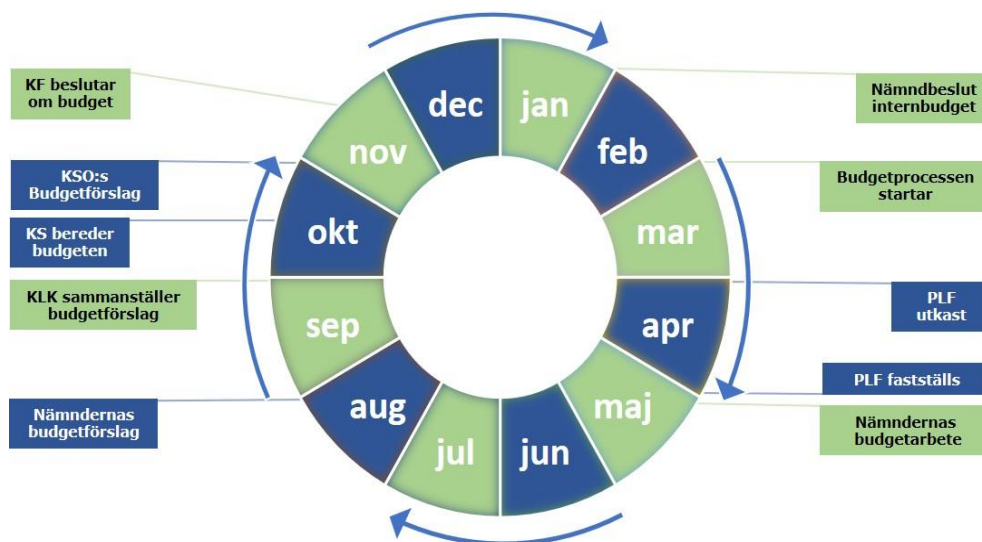
Som nämnts ovan ansvarar kommunstyrelsen för att följa nämndernas interna kontroll. *Riktlinjer för intern kontroll* antogs av kommunstyrelsen 2008-09-08 § 98 men har inte reviderats sedan dess. Vid intervjuer framgår att arbete pågår med att se över riktlinjerna. Av protokollet från 2008 framgår att riktlinjerna syftar till att skapa en tydligare struktur i arbetet med intern kontroll. I förslaget till riktlinjer föreslås även att kommunen årligen ska fastställa ett gemensamt granskningsområde för internkontrollen.

I riktlinjerna för intern kontroll anges att planering och uppföljning av intern kontroll ingår som en del av kommunens övergripande planerings- och uppföljningsprocess och det anges hur planering av arbetet med intern kontroll ska genomföras under året. Kommunstyrelsen ska i december fastställa gemensamma granskningsområden samt anvisningar till dessa. Respektive nämnd ansvarar för att genomföra en risk- och väsentlighetsanalys som mynnar ut i en intern kontrollplan. Kontrollplanen för kommande verksamhetsår ska redovisas i samband med nämndernas rapportering av verksamhetsberättelsen, samtidigt ska även en redovisning av de genomförda kontrollerna under året rapporteras. Det åligger kommunstyrelsen/kommunledningskontoret att sammanställa nämndernas resultat och därefter göra en samlad bedömning av kommunens interna kontrollsystem. En mindre del av bedömningen ingår i kommunens årsredovisning, i övrigt redovisas sammanställningen i en separat rapport till kommunstyrelsen. Mer information kring detta anges i avsnitt 2.3. I bilaga till riktlinjerna finns även en ansvarsfördelning kopplat till kommunens arbete med intern kontroll.

Riktlinjer för mål- och styrmodell

I *Riktlinjer för mål- och styrmodell*, senast reviderad av kommunstyrelsen 2019-05-27 § 81, anges en beskrivning av kommunens styrmodell vilken bygger på mål- och resultatstyrning. Dokumentet har sitt ursprung i det utvecklingsarbete av kommunens styrning och ledning som genomfördes under åren 2017 och 2018. Det övergripande syftet med styrmodellen är att tydliggöra en gemensam struktur och arbetssätt för styrning och ledning. Av modellen framgår att kommunen använder sig av rambudgetering vilket innebär att eventuellt tillskott eller avdrag i nästkommande budget relateras till föregående års budget och förändringen mellan åren. Inkluderat i styrmodellen finns även årshjul för planeringsprocess och för uppföljningsprocess.

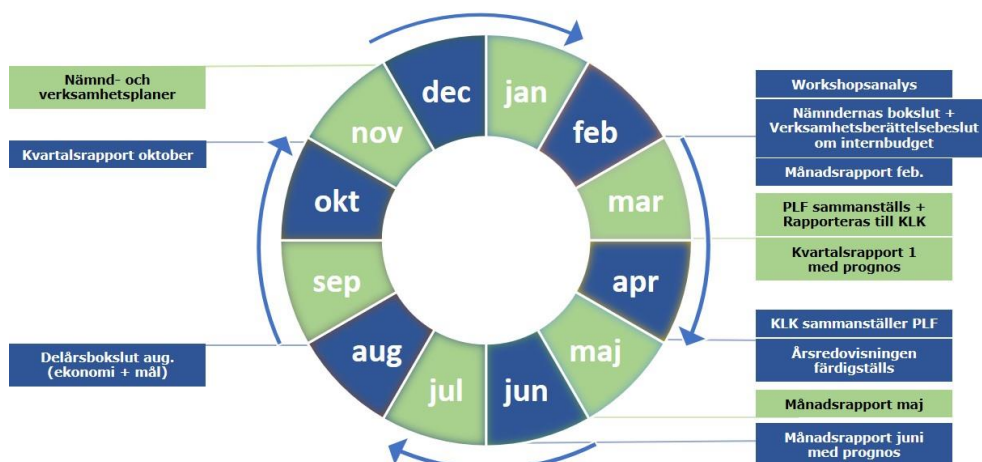
Årshjul för planeringsprocessen:



Av styrmodellen framgår att styrning och ledning i kommunen sker med utgångspunkt från planerings- och uppföljningsprocessen. Processen omfattar följande delprocesser:

- Analysera förutsättningar samt nuläge och omvärld
- Planering av resurser, mål, uppdrag samt kvalitetssäkring
- Säkerställa genomförandet utifrån planeringen
- Uppföljning, kvalitetssäkring och analys av resultat och kvalitet

Årshjul för uppföljningsprocessen:



Enligt modellen framgår att ansvaret för arbetet med planering och uppföljning ligger hos varje organisatorisk nivå och att det övergripande ansvaret att äga, driva och utveckla styrmodellen ligger hos kommundirektören. Det åligger varje politisk nivå att göra sin egen planering och uppföljning utifrån följande delar:

- Beskrivning av grunduppdraget och analys av förutsättningar/nuläge.
- Finansiella mål och resursfördelning.
- Mål och uppdrag för utvecklingsarbetet.
- Kvalitetssäkring av grunduppdraget .
- Uppföljning och analys samt rapportering till överliggande organisatorisk nivå.

Planeringsförutsättningar och direktiv för budget 2019 och plan 2020-2021

I *planeringsförutsättningarna*, fastställda av kommunstyrelsen 2018-05-28 § 51, anges att budgetprocessen i kommunen påbörjas under första kvartalet året före aktuellt budgetår. I kommunens budgetarbete är en av de viktigaste delarna nämndernas verksamhetsberättelser där det framgår om verksamheterna har klarat sitt uppdrag inom tilldelad budget. I de fall nämnden inte har klarat det så görs en analys av eventuellt över- eller underskott. I verksamhetsberättelsen lämnas även en analys av framtida utmaningar vilket även det ses som en viktig del i resursfördelningen. Inför att kommunstyrelsen fastställer ramar för budget 2019 görs en bedömning huruvida de ramar som fullmäktige beslutat korrelerar med inriktningsmålens ambitionsnivå. Enligt uppgift från kommunen syftar detta till att respektive nämnd i sin budget beslutat om nya nämndmål. Nämndmålen har anpassats till en lägre budgetram jämfört med budget 2019. Denna process i budgetarbetet anges inte specifikt i nämndernas budgetdokument.

2.2.2. Bedömning

Vår bedömning är att kontrollmålet är **delvis uppfyllt**.

I reglementet ges de övergripande förutsättningarna för kommunstyrelsens uppsiktsplikt. I den dokumentation som vi tagit del av saknas det däremot beskrivning av hur kommunstyrelsens uppsiktsplikt ska utövas i kommunen, vilket med fördel skulle kunna förtydligas i kommunens styrdokument.

Med utgångspunkt från ramverket under 1.3.2. bedöms kommunens dokumenterade ekonomistyrningsprinciper i vara tydliga och väl utformade. Dokumentet har dock inte reviderats sedan 2004 och speglar därför i flera avseenden inte aktuella förhållanden. Utifrån att kommunen ändrat sin mål- och styrmodell samt genomfört organisatoriska förändringar behöver även ekonomistyrningsprinciperna justeras. Vår bedömning är att eftersom justeringar inte gjorts sedan 2004 så indikerar detta brister i ansvar och ägarskap för dokumentet. Vi ser således behovet av en genomlysning av dokumentet.

Det finns en uppdaterad och aktuell mål- och styrmodell som både visar ansvarsfördelning och vilka delprocesser som omfattas av modellen. I modellen och av reglementen framgår ansvar kopplat till styrning, uppföljning och rapportering.

Riktlinjerna för intern kontroll är inte reviderade sedan 2008 då de antogs av kommunstyrelsen, för att säkerställa att riktlinjerna är fortsatt aktuella bör revidering ske minst en gång varje mandatperiod. Vår bedömning är att eftersom justeringar inte gjorts sedan 2008 så indikerar detta brister i ansvar och ägarskap för dokumentet.

2.3. Uppsiktsplikten bedrivs systematiskt

Kontrollmål 2: Uppsiktsplikten bedrivs enligt fastställd systematik

2.3.1. Iakttagelser

Inom ramen för granskningen har en protokollgenomgång gjorts för kommunstyrelsen och kommunstyrelsens arbetsutskott för perioden september 2018 till och med september 2019. Under granskningsperioden har kommunstyrelsen informerats om kommunens ekonomiska ställning vid sju tillfällen:

- Delårsbokslut och prognos 2 2018 – rapporterades i oktober 2018 (KS 2018-10-01 § 106).
- Kvartalsrapport september med prognos 3 – rapporterades i december 2018 (KS 2018-12-03 § 143).
- Ekonomisk månadsrapport per februari 2019 – rapporterades i april 2019 (KS 2019-04-08 § 50).
- Årsredovisning 2018 – rapporterades i april 2019 (KS 2019-04-08 § 64).
- Kvartalsrapport med helårsprognos för mars 2019 – rapporterades i maj 2019 (KS 2019-05-27 § 94).
- Månadsrapport med prognos per 31 maj 2019 – rapporterades i september 2019 (KS 2019-09-02 § 112).
- Ekonomisk månadsrapport per juni 2019 – rapporterades i september 2019 (KS 2019-09-30 § 134).

Den ekonomiska rapportering som kommunstyrelsen har erhållit stämmer överens med Danderyd kommuns årshjul för uppföljningsprocessen. Av protokollgenomgången framgår dock inte helt tydligt huruvida de ekonomiska rapporteringarna även har passerat och behandlats i kommunstyrelsens arbetsutskott. När det gäller arbetsutskottets protokoll så specificeras inte vilka ärenden som bereds inför kommunstyrelsens sammanträden, av kommunstyrelsens protokoll framgår däremot vilket beslut arbetsutskottet föreslår kommunstyrelsen att fatta.

I anslutning till delårsbokslutet i oktober 2018 gav kommunstyrelsen kommunledningskontoret i uppdrag att arbeta fram en handlingsplan för att hantera risken för ett negativt resultat för 2018 och hur detta ska regleras under de kommande tre åren. I anslutning till ekonomisk månadsrapport per februari 2019 (KS 2019-04-08 § 50) gav kommunstyrelsen även utbildningsnämnden, socialnämnden och kommunstyrelsens produktionsutskott i uppdrag att i samband med kvartalsrapport 1 år 2019 återkomma med en åtgärdsplan för att upphöra med underskott. Kommunstyrelsen uppdrog även åt kommunledningskontoret att i varje kommande kvartalsrapport göra en riskanalys som visar risker för oväntade kostnader och, för de nämnder som har intäkter, risk för bortfall av dessa. I kvartalsrapport med helårsprognos per 31 mars 2019 (KS 2019-05-27 § 94) inkluderas en risk- och konsekvensanalys.

Av kvartalsrapport med helårsprognos per 31 mars 2019 (KS 2019-05-27 § 94) framgår att prognosen för helåret 2019 är minus 90,4 mnkr. Det är kommunstyrelsen, utbildningsnämnden, socialnämnden samt produktionsutskottet som prognostiserar underskott. Den större delen av underskottet finns inom kommunstyrelsen och socialnämnden, anledningen till detta anges vara tidigare uppbokningar på balansen som nu behövt resultatföras. I kommunens delårsbokslut per augusti 2019 framgår att kommunens prognos för helåret 2019 visar på ett underskott om cirka 79 mnkr. Det uppges att kommunstyrelsen har vidtagit ett flertal åtgärder för att få bukt på den ekonomiska situationen, så som exempelvis:

- beslut om att minska investeringarna för 2019 med cirka 35 procent,
- krav på att vissa nämnder ska leverera överskott under 2019,

- samt krav på nämnderna att upphöra med underskott.

Samtliga nämnder har fått i uppdrag att lämna in konsekvensbeskrivningar med anledning av en minskad budgetram för år 2020, mer information om konsekvensbeskrivningarna följer senare i avsnittet. Det framgår av kommunens delårsrapport per augusti 2019 att nämnderna inklusive produktionsutskottet lämnar en något bättre prognos jämfört med juniprognosen (-21,4 mnkr respektive -23,1 mnkr), dock har produktionsutskottets och utbildningsnämndens prognoser försämrats.

Delårsbokslut per augusti 2019

Bedömningen av måluppfyllelsen utifrån helårsprognosen görs enligt trafikljusmodell. Av redovisningen framgår följande bedömning:

Finansiella nyckeltal	Målvärde 2019	Prognos helår 2019	Utfall Helår 2018
Resultat	> 0	Rött	-78,4
Resultat enligt balanskrav	> 0	Rött	-91,1
Genomsnittlig nettokostnadsutveckling	< 3,5 %	Rött	3,9
Soliditet	45 %	Gult	50,1
Soliditet inkl. pensionsåtaganden	25 %	Gult	30,3
Självfinansieringsgrad av nettoinvesteringar	40 %	Rött	16
Nettokostnadernas andel av skatteintäkter	100 %	Rött	104,3

I delårsrapporten görs en samlad uppföljning av målen som fullmäktige fastställt för verksamheten. Redovisningen görs utifrån fem övergripande strategiområdena med hänvisning till nämndernas delårsrapporter där uppföljning av respektive nämnds kopplade mål görs. Redovisningen görs utifrån prognos för helårsutfallet. Kommunen gör följande bedömning avseende måluppfyllelsen för verksamhetsmålen: "den samlade bedömningen av kommunens måluppfyllelse för delåret är att kommunen till stor del kommer att nå upp till de målsättningar som sattes för 2019".

Utvärderingen av den prognostiserade måluppfyllelsen görs i löptext per strategiområde med hänvisning till olika nämnders utvärderingar. En sammanställning av bedömningen för de kopplade målen per strategiområde redovisas utifrån trafikljusmodellen i en bilaga till delårsrapporten. Vi har översiktligt granskat redovisningen i bilagan och konstaterar att det finns 49 mål kopplade till strategiområdena. Av dessa 49 bedöms 35 mål uppnås (grön) vilket motsvarar 71 procent av de utvärderade målen. Ytterligare 11 mål bedöms gula, motsvarande 22 procent. Av resterande utvärderade mål bedöms två röda och ett kan inte bedömas.

Strategiområde	Grön	Gul	Röd	Ej bedömd	Antal utvärderade mål
Hög kvalitet	9	4			13
Stor valfrihet	3	2			5
Hög attraktivitet	9	2	2	1	14
Hög effektivitet	9	3			12
Stark utveckling	5				5
	35	11	2	1	49

Kopplat till 49 målen finns totalt 119 nyckeltal, varav 44 har följts upp i samband med delårsrapporten. För övriga 75 nyckeltal saknas utfallsvärden.

Vid intervjuer framgår att den ekonomiska rapporteringen till kommunstyrelsen har utökats under år 2019. Tidigare skedde rapportering endast tre tillfällen per år men med anledning av kommunens ekonomiska situation har rapporteringen utökats till sju tillfällen. Det uppges dock finnas planer på att ta bort ett rapporteringstillfälle under år 2020. Formatet på den ekonomiska rapporteringen har förändrats under det senaste året och blivit mer kortfattad, vilket de intervjuade har varierande åsikter kring. Åsikterna går isär vad gäller att det blivit mer lättillgängligt med de kortare rapporteringarna till att det blir problematiskt att få tillräcklig information av rapporteringen.

Intern kontroll

En väsentlig del av kommunstyrelsens uppsiktsplikt är internkontrollen. Nämndernas förslag på internkontrollplaner för 2019 redovisades för kommunstyrelsen 2019-05-27 § 95 samt en sammanställning av nämndernas uppföljning av internkontroll. Vid detta tillfälle föreslog kommunstyrelsen kommunfullmäktige att godkänna rapport avseende resultat av granskning 2018 och planering av intern kontroll 2019. Av sammanställningen framgår att rutinerna inom de flesta områden är väl fungerande men att det finns möjlighet till utveckling och förbättringspotential kopplat till avtalsuppföljning och förtroendekänsliga poster. Det betonas även vikten av att kontrollområden väljs ut utifrån väsentlighet och risk. I rapporteringen anges hur många kontrollområden respektive nämnd/utskott har haft under 2018 samt vilka avvikelser som noterats. Vid intervjuer framgår att arbetet med internkontroll inom kommunen inte upplevs som tillräckligt tydlig och att det varierar i vilken mån internkontrollplanen är ett levande och väl känt dokument inom kommunens nämnder/förvaltningar.

Extern genomlysning

I april 2019 § 52 beslutade kommunstyrelsen att det skulle genomföras en extern granskning av kommunens ekonomiprocesser och underliggande ekonomi. Uppdraget initierades av kommundirektör och kommunstyrelsens ordförande och mynnade ut i en granskningsrapport som presenterades i november 2019. Syftet med genomlysningen var att identifiera eventuella brister i kommunens ekonomistyrning avseende processerna budget, uppföljning och prognos samt att ge förslag på förbättringsåtgärder. Genomlysningen kom bland annat fram till följande:

- att kommunens övergripande ekonomistyrningsregler i allt väsentligt är utformade där det ekonomiska ansvaret tydligt beskrivs, de upplevs dock föråldrade och att principerna är inte förankrade i verksamheten,
- att uppföljning, analys och rapportering av ekonomi till kommunstyrelsen i flera aspekter är tillfredsställande. Det är dock inte tillräckligt anpassat för att tydliggöra avvikelser, risker och till att stimulera beslutsfattande i enlighet med ekonomistyrregler och kommunstyrelsens uppsiktsplikt samt att rapportmallen lämnar för stort utrymme för egna anpassningar,
- övergripande direktiv avseende krav på åtgärder vid budgetavvikelser efterlevs inte,
- arbetet med kartläggning och dokumentation av processer och rutiner är ett eftersatt område,
- avsaknad av dokumentation kring ansvar och befogenheter i berörda processer,
- kommunens risk- och väsentlighetsanalyser har inte på ett tydligt sätt kopplats till verksamhetens mål på kort och lång sikt, vilket tyder på en avsaknad av en tydlig och kommunicerad riskstrategi,
- att ekonomistyrningen innehållit ett högt risktagande.

Danderyds kommun har en decentraliserad ekonomifunktion, vilket är något som poängteras vid intervjuer. Respektive nämnd har egna ekonomer, upp till tre stycken beroende på nämndens storlek. Den centrala organisationen består främst av en ekonomichef och budgetsamordnare. Det framkommer att den centrala controllerverksamheten gentemot förvaltningarna är svag. Dock träffar budgetsamordnaren förvaltningarna regelbundet och det genomförs även uppföljningsmöten där nämndernas månadsrapporter diskuteras. Vid intervju framkommer även att ekonomifrågorna tidigare har fått ett för litet utrymme i kommunens ledningsgrupp, men att det är något som kommer att ändras framgent och ekonomi är numera en stående punkt på dagordningen.

I och med att ekonomifunktionerna till stor del är decentraliserade så ställs krav på att den centraliserade funktionen säkerställer att det finns anvisningar, mallar och information. Det framgår av den externa genomlysning som gjorts att arbetet med kartläggning och dokumentation av processer och rutiner är ett eftersatt område inom kommunen, det framgår även att den rapportmall som används vid ekonomisk rapportering lämnar ett stort utrymme för egna anpassningar, vilket bedöms vara något som försvårar möjligheten att få en tydlig överblick samt tydligt fokus på ekonomistyrningsfrågorna. Vid intervju skiljer sig åsikterna åt vad gäller den rapportmall som används vid ekonomisk rapportering. Åsikterna varierar från att mallen är konkret och kortfattad till att det inte lämnas tillräckligt mycket information för att möjliggöra kontroll och uppsikt över nämnderna och dess verksamheter.

Ärendeberedning

Det framgår vid intervjuer att det inom kommunen finns en tydlig ordning för hur ärenden som ska till kommunstyrelsen ska beredas och att det inte föreligger någon större problematik kring att ärenden blir försenade. Det finns ett schema som samtliga handläggare ska följa vad gäller beredning, tjänstutlåtande, föranmälan, slutanmälan etc. Ett nytt schema skickas till handläggare inför varje år. Styrelsens och nämndernas ledamöter får tillgång till handlingar när kallelse inför kommande sammanträde skickas ut. Samtliga ärenden som ska beslutas i kommunstyrelsen föredras av handläggare på kommunstyrelsens arbetsutskott. För att ytterligare öka kommunstyrelsens insyn pågår arbete med regelbunden uppföljning av balanslista vilket skulle innebära att kommunstyrelsen en gång per halvår erhåller information om samtliga icke-verkställda beslut.

2019-06-11 fick produktionsutskottet i uppdrag av kommunstyrelsen att framlägga förslag till åtgärder för att utjämna tillgång och efterfrågan på skolplatser i Djursholm och förskoleplatser i Djursholm/Stocksund. Detta mynnade ut i två separata uppdrag; Att utreda avveckling av lokaler och förskoleplatser i Djursholm och Stocksund samt Att utreda avveckling av lokaler och skolplatser i Djursholm. När det gäller lokaler och förskoleplatser så beslutade produktionsutskottet 2019-11-12 § 68 att ingen kommunal förskola ska avvecklas hösten 2020 samt att bildningsförvaltningen vidare ska utreda den fortsatta driften av Kornvägens förskola efter sommaren 2021. Av protokollet framgår inte om beslutet kommer expedieras till kommunstyrelsen. När det istället gäller avvecklingen av lokaler och skolplatser i Djursholm beslutade produktionsutskottet 2019-11-12 § 69 att föreslå kommunfullmäktige att avveckla kommunal skolverksamhet i Svalnässkolan från och med höstterminen 2021. Detta beslut ska enligt protokollet expedieras till kommunstyrelsen. Enligt intervjuer framkommer att det finns en otydlighet kopplat till vilka ärenden som nämnderna/utskotten själva har mandat att besluta om. När det gäller förskola så kunde nämnden, enligt uppgift, själv fatta beslut om detta men gällande beslut om avveckling av skola så fick förvaltningen rekommendationen att inte utskottet skulle besluta detta på grund av att det är kommunfullmäktige som ska ta beslut i ärenden av principiell beskaffenhet eller av större vikt för kommunen.

2.3.2. Bedömning

Vi bedömer att kontrollmålet är **delvis uppfyllt**.

För att förbättra kontroll och insyn av kommunens ekonomi har den ekonomiska rapporteringen till kommunstyrelsen skett mer frekvent under år 2019, vilket är något som vi ser som positivt. Den återrapportering som görs är i enlighet med det årshjul som finns inom kommunen.

I delårsrapporten per sista augusti görs en uppföljning av beslutade mål. Vi noterar att utvärderingen av målen med fördel kan kompletteras med de prognostiserade utfallen för respektive nyckeltal för att göra bedömningen mer transparent för läsaren. Det är vår bedömning att redogörelsen i delårsrapporten kunde tydliggöras genom att inkludera en summerande sammanställning i delårsrapporten i stället för att hänvisa läsaren till en 10 sidor lång bilaga. Det finns ett stort antal nyckeltal (119 stycken) som knyter an till de 49 målen, men endast 44 av nyckeltalen har utfallsvärden per sista augusti dvs. 75 nyckeltal saknar utfall. Ur ett styrnings- och prioriteringsperspektiv kan det stora antalet mål och nyckeltal ifrågasättas. Vi ser det vidare som en allvarlig brist att det saknas utfall för 63 % av nyckeltalen. Det försvårar bedömning av måluppfyllelse samt möjligheterna att vid behov vidta åtgärder.

Vid intervju framgår även att internkontrollplan och internkontrollarbetet inte är helt förankrat och allmänt känt inom organisationen, vilket är något som kommunstyrelsen bör säkerställa.

En annan otydlighet som framkommit vid intervjuer berör produktionsutskottets uppdrag och vad som respektive nämnd/styrelse har mandat att fatta beslut om. Det framgår inte tydligt vad som är att betrakta som ett principiellt ärende.

Kommunstyrelsen har inte säkerställt en tillräcklig insyn avseende verkställighet av beslut. För att ytterligare öka kommunstyrelsens insyn pågår ett arbete med att säkerställa regelbunden uppföljning av balanslista vilket skulle innebära att kommunstyrelsen erhåller information om samtliga icke-verkställda beslut.

2.4. Vidtagna åtgärder

Kontrollmål 3: Kommunstyrelsen vidtar åtgärder utifrån sin uppsiktsplikt över nämnderna

2.4.1. Iakttagelser

Av intervjuer framgår att kommunstyrelsens kontroll och insyn i nämnderna har utökats under det gångna året. Vid protokollsgenomgång går det att konstatera flera åtgärder som kommunstyrelsen vidtagit utifrån sin uppsiktsplikt.

Vid sammanträdet den 8 april 2019 (§ 50) gav kommunstyrelsen i uppdrag till utbildningsnämnden, socialnämnden och produktionsutskottet att i samband med kvartalsrapport 1 inkomma med åtgärdsplaner för hur respektive nämnd/utskott ska upphöra med sina underskott. Vid samma sammanträde beslutades även att en extern genomlysning av kommunens ekonomi skulle genomföras. Av kvartalsrapport 1 går det inte att tydligt urskilja vilka åtgärdsplaner som berörda nämnder beslutat om.

I februari 2019 beslutade kommunstyrelsen (2019-02-19 § 45) om ett överskottsmål på 13,4 mkr. Syftet med förslaget var att hantera den ekonomiska utmaningen som kommunen står inför.

I februari månad (2019-02-19 § 46) fick kommunstyrelsen och nämnderna i uppdrag av kommunfullmäktige att inför planeringsförutsättningarna 2020-2021 inkomma med konsekvensbeskrivningar av vad en minskad budgetram skulle medföra för konsekvenser för respektive verksamhet samt vilka eventuella måljusteringar som skulle behövas. Samtliga nämnders konsekvensbeskrivningar finns bilagda till ärendet *planeringsförutsättningar och direktiv för budget 2020* (2019-06-11 KS § 105). I planeringsförutsättningarna lämnas direktiv till kommunens nämnder kring huruvida nämndernas förslag om effektiviseringar ska godkännas och om det behövs några eventuella tillägg/ytterligare åtgärder. Konsekvensbeskrivningarna innehåller beskrivningar av effektiviseringsåtgärder med tillhörande effekt, det vill säga en kostnadsberäkning för respektive åtgärd, samt vilken konsekvens förslaget får. Konsekvenserna är sträcker sig från *mycket negativa konsekvenser till hanterbara konsekvenser på lång sikt*.

Av intervjuer framgår att flera av de åtgärder som vidtagits av socialnämnden har beslutats av kommunstyrelsen, detta med anledning av att åtgärderna berört sådana delar av verksamheten

som nämnden inte själv har mandat att besluta om. När det istället gäller utbildningsnämnden så har inte kommunstyrelsen varit delaktig i beslut om åtgärder eftersom åtgärderna uppges vara sådana som utbildningsnämnden själva har mandat att besluta om.

När det gäller de uppdrag som nämnderna/produktionsutskottet har fått kopplat till åtgärdsplaner och konsekvensbeskrivningar så har det funnits en angiven tidsram för när respektive uppdrag ska återrapporteras. I övriga uppdrag finns en variation kopplat till huruvida tidsram anges eller inte.

I maj (2019-05-27 § 95) behandlade kommunstyrelsen en sammanställning av nämndernas uppföljning av intern kontroll 2018 samt planering av nämndernas internkontroll 2019, vilket vi nämnt mer ingående under avsnitt 2.3.1. Uppföljningen som gjorts innefattar inte någon utvärdering av själva systemet för internkontroll eller huruvida det fungerar ändamålsenligt utan har främst karaktären av en sammanställning samt nämndernas uppföljning. Vid detta tillfälle föreslår kommunstyrelsen kommunfullmäktige att godkänna rapport avseende resultat av granskning 2018 och planering av intern kontroll 2019.

Ett ytterligare sätt som kommunstyrelsen har nyttjat sin uppsiktsplikt på är den utökade månadsrapporteringen. Nämndernas månadsrapporter har vid dessa tillfällen slagits samman till en gemensam rapport som behandlats av kommunstyrelsen. Något som vid intervjuer betonas som problematiskt har varit det faktum att månadsrapporterna inte alltid har hunnit beredas av berörd nämnd utan att kommunstyrelsen vid tillfällen fått information tidigare än berörda nämnder.

Vid intervjuer framgår att representanter från nämnder/förvaltningar inte har träffat kommunstyrelsen för enskilda möten under året, utan istället har det genomförts gemensamma möten där åtgärdsförslag och verksamhetsberättelser har diskuterats. Det betonas i intervjuer att de gemensamma mötena borde kompletteras med enskilda möten med representanter från de större nämnderna.

Utifrån genomförd protokollsgenomgång framgår att kommunstyrelsen endast i begränsad omfattning erhåller återrapporteringsärenden från kommunens nämnder.

2.4.2. *Bedömning*

Vi bedömer att kontrollmålet är **delvis uppfyllt**.

Utifrån genomförd protokollgranskning kan vi konstatera att kommunstyrelsen, med anledning av kommunens ekonomiska situation, har vidtagit åtgärder utifrån uppsiktsplikten. Bland annat har nämnder/produktionsutskott fått i uppdrag att inkomma med åtgärdsplaner och konsekvensbeskrivningar inför budget 2020. Kommunstyrelsen har även utökat antalet rapporteringstillfällen under år 2019.

Uppföljningen av den interna kontrollen som gjorts innefattar inte någon utvärdering av själva systemet för internkontroll eller huruvida det fungerar ändamålsenligt utan har främst karaktären av en sammanställning av nämndernas uppföljning. Ett viktigt led i en revidering av riktlinjerna är att kommunstyrelsen gör en årlig utvärdering av kommunens internkontrollsystem, i enlighet med riktlinjerna.

Något som framkommer som en brist är det faktum att representanter från nämnderna sällan träffar kommunstyrelsen vilket kan innebära svårigheter för kommunstyrelsen att få en tillräcklig insyn i nämndernas verksamhet, ekonomi och utamningar. Vi noterar även att det är problematiskt att månadsrapporterna inte alltid har hunnit beredas av berörd nämnd innan kommunstyrelsen fått information.

3. Revisionell bedömning

Vår bedömning är att kommunstyrelsens uppsikt över nämnderna inte är helt tillräcklig och ändamålsenlig. Danderyds kommun saknar en dokumenterad och uttalad strategi för uppsiktsplikten samt anvisningar för hur denna ska utövas gällande nämnderna. Vi rekommenderar att kommunstyrelsen utvecklar sitt arbete i syfte att klargöra vad som ingår i ansvaret kring uppsiktsplikten, vad den ska omfatta samt hur styrelsen ska arbeta praktiskt med frågan. Bedömningen är vidare att ansvaret för uppsiktsplikten är reglerad i reglementet och ger förutsättningarna för utövandet av kommunstyrelsens uppsiktsplikt.

Med utgångspunkt från ramverket under 1.3.2. bedöms kommunens dokumenterade ekonomistyrningsprinciper vara tydliga och väl utformade. Dokumentet har dock inte reviderats sedan 2004 och speglar därför i flera avseenden, inte aktuella förhållanden. Utifrån att kommunen ändrat sin mål- och styrmodell samt genomfört organisatoriska förändringar behöver även ekonomistyrningsprinciperna justeras. Vår bedömning är att eftersom justeringar inte gjorts sedan 2004 så indikerar det brister i ansvar och ägarskap för dokumentet. Vi ser vidare positivt på att kommunen har föreslagit kommunfullmäktige att besluta om ett överskottsmål för kommunen.

I den nya mål- och styrmodellen framgår ansvarsfördelning samt vilka delprocesser som omfattas av modellen. I delårsrapporten per sista augusti görs en uppföljning av beslutade mål. Vi noterar att utvärderingen av målen med fördel kan kompletteras med de prognostiserade utfallen för respektive nyckeltal för att göra bedömningen mer transparent för läsaren. Det är vidare vår bedömning att redogörelsen i delårsrapporten kunde tydliggöras genom att inkludera en summerande sammanställning i delårsrapporten. Det finns ett stort antal nyckeltal (119 stycken) som knyter an till de 49 målen, men endast 44 av nyckeltalen har utfallsvärden per sista augusti dvs. 75 nyckeltal saknar utfall. Ur ett styrnings- och prioriteringsperspektiv kan det stora antalet mål och nyckeltal ifrågasättas. Vi ser det vidare som en allvarlig brist att det saknas utfall för 63 % av nyckeltalen. Det försvårar bedömning av målpuppfyllelse samt möjligheterna att vid behov vidta åtgärder.

Kommunstyrelsen har under året vidtagit åtgärder för att stärka arbetet med uppsiktsplikten. Bland annat har nämnder/produktionsutskott fått i uppdrag att inkomma med åtgärdsplaner och konsekvensbeskrivningar för att hantera de ekonomiska utmaningarna. Kommunstyrelsen har även utökat antalet rapporteringstillfällen under år 2019.

Vår bedömning är att kommunstyrelsen inte har säkerställt en tillräcklig insyn avseende verkställighet av beslut, detta eftersom det vid granskningens genomförande saknas en systematisk uppföljning och återredovisning till kommunstyrelsen avseende icke-verkställda beslut.

En av de vägar som kommunstyrelsen har för att utöva sin uppsiktsplikt är via den interna kontrollen. Riktlinjerna för intern kontroll är inte reviderade sedan 2008 då de antogs av kommunstyrelsen och för att säkerställa att riktlinjerna är fortsatt aktuella bör en årlig utvärdering göras i enlighet med de beslutade riktlinjerna.

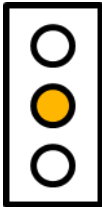
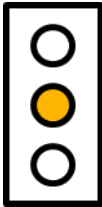
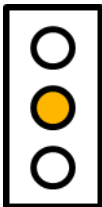
3.1. Rekommendationer

Efter genomförd granskning lämnas följande rekommendationer:

- Kommunstyrelsen bör formalisera hur uppsiktsplikten ska utövas.
- Kommunstyrelsen rekommenderas göra en översyn av ekonomistyrningsprinciper samt säkerställa att dessa är aktuella och ändamålsenliga.
- Kommunstyrelsen rekommenderas göra en översyn av riktlinjerna för intern kontroll samt säkerställa att dessa är aktuella och ändamålsenliga.
- Kommunstyrelsen bör göra en årlig utvärdering av det samlade internkontrollsystemet.

- Kommunstyrelsen bör säkerställa uppföljning avseende verkställighet av beslut.
- Kommunstyrelsen bör säkerställa en ändamålsenlig och transparent uppföljning av såväl verksamhetsmål som kopplade nyckeltal.

4. Bedömningar utifrån kontrollmål

Kontrollmål	Kommentar	
<i>Uppsiktsplikten är föremål för en tydlig och ändamålsenlig systematik</i>	Delvis uppfyllt Det finns en uppdaterad och aktuell mål- och styrmodell som visar både visar ansvarsfördelning och vilka delprocesser som omfattas av modellen. Vi saknar beskrivningar av hur kommunstyrelsens uppsiktsplikt ska utövas, vilket med fördel skulle kunna förtydligas. I övrigt har riktlinjer för intern kontroll inte reviderats sedan 2008 då de antogs av kommunstyrelsen.	
<i>Uppsiktsplikten bedrivs enligt fastställd systematik</i>	Delvis uppfyllt Den återrapportering som görs är i överensstämmelse med kommunens årshjul. Ur ett styrnings- och prioriteringsperspektiv kan det stora antalet mål och nyckeltal ifrågasättas. Vi ser det vidare som en allvarlig brist att det saknas utfall för 63 % av nyckeltalen i delårsbokslutet per sista augusti. Det försvårar bedömning av måluppfyllelse samt möjligheterna att vid behov vidta åtgärder.	
<i>Kommunstyrelsens vidtar åtgärder utifrån sin uppsiktsplikt över nämnderna</i>	Delvis uppfyllt Åtgärder har vidtagits utifrån uppsiktsplikten; antalet ekonomiska rapporteringstillfällen har ökat samtidigt som nämnder/utskott har fått i uppdrag att ta fram åtgärdsplaner och konsekvensbeskrivningar. Något som bedöms saknas är utvärdering av kommunens internkontrollsystem.	

2020-01-22

Henrik Fagerlind
Uppdragsledare

Kristian Damlin,
Projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Danderyds kommuns revisorer enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 3 september 2019. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.