



Granskning av kommunens uppföljning av verksamhet som bedrivs av privata utförare

Revisionsrapport
Alingsås kommun

KPMG AB

2021-07-01

Antal sidor 29



Alingsås kommun

Granskning av kommunens uppföljning av verksamhet som bedrivs av privata utförare

2021-07-01

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Inledning/bakgrund	4
2.1	Syfte och revisionsfrågor	4
2.2	Avgränsning	5
2.3	Ansvarig styrelse/nämnd	5
2.4	Revisionskriterier	5
2.5	Metod	6
3	Övergripande styrning	8
3.1	Förutsättningar utifrån lag och rekommendationer	8
3.2	Övergripande styrning – Alingsås kommun	8
4	Styrning och uppföljning av privata utförare i styrelse och nämnder	12
4.1	Kommunstyrelsen	12
4.2	Samhällsbyggnadsnämnden	16
4.3	Vård- och omsorgsnämnden	20
4.4	Kultur- och utbildningsnämnden	25
5	Slutsats och rekommendationer	28
5.1	Rekommendationer	28

1 Sammanfattning

Vi har av Alingsås kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens rutiner för uppföljning av verksamhet som bedrivs av privata utförare. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2021.

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen och ansvariga nämnder säkerställt en ändamålsenlig uppföljning och kontroll av privata utförare.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen och ansvariga nämnder inte fullt ut har säkerställt en ändamålsenlig uppföljning och kontroll av privata utförare.

Roller och ansvar inom området bedöms i huvudsak vara tydliga men det finns behov av att dokumentera och formalisera detta i merparten av de granskade nämnderna. Det av fullmäktige fastställda programmet för uppföljning och insyn av privata utförare är inte känt och förankrat i verksamheterna. Styrelse och nämnder har inte heller sett till att det fått genomslag i de upphandlingar som genomförts och de avtal som tecknats. Styrning utifrån fullmäktiges prioriterade mål och indikatorer är inte tydlig och allmänhetens möjlighet till insyn har säkrats i merparten av de granskade avtalen, men inte genomgående. Styrelse och nämnders möjlighet till uppföljning och kontroll har dock säkerställts genom tecknade avtal. Likaså dess möjlighet att vidta åtgärder vid eventuella fel eller brister.

Styrelse och nämnder har inte säkerställt att uppföljning sker på ett strukturerat och systematiskt sätt, då det utöver avtalsvillkoren saknas riktlinjer och rutiner för hur uppföljningen ska ske i samtliga nämnder utom en. Den uppföljning som förvaltningen gör av verksamheten som bedrivs av privata utförare är dock ändamålsenlig.

Åtterrapporeringen till styrelse och nämnder kan utvecklas för att fullt ut säkerställa att de får tillräcklig information och kunskap för att kunna vidta eventuella åtgärder vid behov. Kommunstyrelsen bedöms inte ha fullgjort sina uppgifter enligt reglemente eller utifrån sin uppsiktsplikt avseende den verksamhet som bedrivs av privata utförare. Detta då programmet för uppföljning och insyn av privata utförare inte har reviderats och lyfts till fullmäktige för antagande innevarande mandatperiod. Kommunstyrelsen har inte heller övervakat att nämnder genomför kontroll och uppföljning av den verksamhet som bedrivs av privata utförare, i enlighet med lag, avtal och av fullmäktige fastställda program och direktiv.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Säkerställa att översyn och revidering av programmet för uppföljning och insyn av privata utförare genomförs enligt plan
- Säkerställa att nytt förslag till program lämnas till fullmäktige för fastställande, vilket ska ske minst en gång per mandatperiod
- Säkerställa att programmet är utformat så att det utgör ett stöd och en vägledning för styrelse och nämnder i deras tolkning och konkretisering av programmet samt att det harmoniserar med övriga styrdokument

Alingsås kommun

Granskning av kommunens uppföljning av verksamhet som bedrivs av privata utförare

2021-07-01

- Upprätta en plan för hur programmet ska implementeras i verksamheten för att säkerställa att det blir känt, styrande och efterlevs.
- Upprätta en plan för uppföljning och utvärdering av programmet, för att säkerställa att fullmäktiges intentioner uppfylls

Vidare rekommenderar vi kommunstyrelsen och granskade nämnder att:

- Säkerställa att programmet för uppföljning och insyn av privata utförare är känt i verksamheten
- Säkerställa att programmet får genomslag i de avtal som tecknas, genom att krav och villkor ställs utifrån det
- Upprätta alternativt se över riktlinjer/rutiner för hur avtalsuppföljning ske genomföras
- Säkerställa att styrelsen/nämnden får en tillräcklig uppföljning och återrapportering avseende verksamhet som bedrivs av privata utförare, för att kunna agera och ta ställning till behov av eventuella åtgärder om så är nödvändigt.

Slutligen rekommenderar vi vård- och omsorgsnämnden att:

- Se över ansvarsfördelningen avseende kontroll och uppföljning av privata utförare för att tydliggöra och renodla roller i denna process.
- Se över samtliga uppföljningsaktiviteter som görs, och bör göras, och involvera samtliga funktioner som berörs. Detta för att skapa en helhetssyn kring uppföljningen som innefattar uppföljning på såväl verksamhetsnivå och individnivå som uppföljning av ekonomiska faktorer.

2 Inledning/bakgrund

Vi har av Alingsås kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens rutiner för uppföljning av verksamhet som bedrivs av privata utförare. Uppdraget ingår i revisionsplanen för 2021.

År 2015 infördes krav i kommunallagen på att fullmäktige under varje mandatperiod ska anta ett program med mål och riktlinjer för privata utförare. Kontroll av verksamhet som bedrivs av annan utförare är lika väsentlig som för verksamhet som bedrivs i kommunal regi.

I programmet ska det anges hur fullmäktiges mål, riktlinjer och föreskrifter ska följas upp och hur allmänhetens insyn ska tillgodoses. Programmet ska gälla för all verksamhet som drivs av privata utförare och där det finns ett avtal, dvs inom verksamhetsområden som vård och omsorg, vuxenutbildning, vatten- och avlopp, kultur och fritid m.m. Programmet ska omprövas varje mandatperiod. Programmet gäller inte friskolor då det inte föreligger något avtalsförhållande mellan kommuner och friskolor.

Alingsås kommuns revisorer bedömer att det finns en risk att uppföljningen av privata utförare inte sker utifrån gällande lagstiftning eller fastställda styrdokument. Mot bakgrund av det bedömer revisorerna att det är väsentligt att granska kommunens rutiner för uppföljning och kontroll av verksamhet som bedrivs av privata utförare.

2.1 Syfte och revisionsfrågor

Granskningen syftar till att bedöma om kommunstyrelsen och ansvariga nämnder säkerställt en ändamålsenlig uppföljning och kontroll av privata utförare.

Granskningen har besvarat följande revisionsfrågor:

- Har nämnderna säkerställt en ändamålsenlig roll- och ansvarsfördelning avseende kontroll och uppföljning av privata utförare?
- Hur säkerställer nämnderna att det av fullmäktige antagna programmet för uppföljning och insyn av privata utförare efterlevs?
- Hur säkerställs att prioriterade mål och indikatorer som är aktuella för verksamheten anges i förfrågningsunderlag och avtal, och därmed blir gällande för den privata utföraren?
- Har nämnderna ändamålsenliga rutiner för att genom avtal säkerställa en tillräcklig insyn i verksamheten?
- Har nämnderna säkerställt en tillräcklig insyn genom att möjligheter till kontroll och uppföljning har upptagits i avtalen?
- Har nämnderna utarbetat ändamålsenliga rutiner/anvisningar för när och på vilket sätt uppföljning ska ske av avtal och verksamhet?
- Har uppföljningar och kontroller genomförts av respektive nämnd och är dessa dokumenterade?
- Sker en samlad redovisning av uppföljningsinsatserna till nämnderna?

— I vilken utsträckning har nämnderna möjlighet att vidta åtgärder vid avvikelser mot gällande avtal?

2.2 Avgränsning

Granskningen omfattar uppföljning av och insyn i verksamhet som utförs av privata utförare. Med privat utförare menas en juridisk person eller enskild individ som har hand om vården av en kommunal angelägenhet. En juridisk person är ett aktiebolag, handelsbolag, ekonomisk eller ideell förening eller stiftelse. Även idéburna organisationer och kooperativa föreningar kan vara privata utförare. Däremot avses inte hel- eller delägda kommunala bolag eller kommunala stiftelser.

Granskningen omfattar inte fristående skolor och förskolor eftersom de är egna huvudmän för verksamheten och alltså inte är upphandlad verksamhet utan reglerad. Hur verksamhet i egen regi följs upp är inte föremål för granskning.

2.3 Ansvarig styrelse/nämnd

Granskningen avser kommunstyrelsen, vård- och omsorgsnämnden, kultur- och utbildningsnämnden och samhällsbyggnadsnämnden.

2.4 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller

— Kommunallagen

- 3 kap. 12 §

Kommuner och regioner får, med de begränsningar som framgår av lag, överlämna skötseln av kommunala angelägenheter till privata utförare.

- 5 kap. 3 §

Fullmäktige ska för varje mandatperiod anta ett program med mål och riktlinjer för sådana kommunala angelägenheter som utförs av privata utförare. I programmet ska det också anges hur fullmäktiges mål och riktlinjer ska följas upp och hur allmänhetens insyn ska tillgodoses.

- 6 kap. 6 §

Nämnderna ska var och en inom sitt område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de bestämmelser i lag eller annan författning som gäller för verksamheten. De ska också se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt. Detsamma gäller när skötseln av en kommunal angelägenhet med stöd av 10 kap. 1 § har lämnats över till någon annan.

- 10 kap. 1 §

Fullmäktige i kommuner får, om det inte i lag eller annan författning anges att angelägenheten ska bedrivas av en kommunal nämnd, besluta att lämna över skötseln av en kommunal angelägenhet till en juridisk person eller en enskild individ.

- 10 kap. 7-9 §§

Med en privat utförare avses en juridisk person eller en enskild individ som har hand om skötseln av en kommunal angelägenhet enligt 1 §. Med en privat utförare avses inte ett hel- eller delägt kommunalt bolag och inte heller en sådan stiftelse eller förening som avses i 6 §. När skötseln av en kommunal angelägenhet genom avtal har lämnats över till en privat utförare, ska kommunen eller regionen kontrollera och följa upp verksamheten. Om en kommun har avtal med en privat utförare, ska kommunen eller regionen genom avtalet tillförsäkra sig information som gör det möjligt att ge allmänheten insyn i den verksamhet som lämnas över

— Tillämpbara interna regelverk och policys

- Gemensamt reglemente för kommunstyrelse och nämnder i Alingsås kommun (KF, 2018-11-21, § 197)

Kommunstyrelsen och övriga nämnder ska inom sina respektive verksamhetsområden följa vad som anges i lag eller annan författning. De ska följa det fullmäktige – i reglemente, i samband med budget eller i annat beslut – har bestämt att styrelsen/nämnden ska fullgöra, samt verka för att fastställda mål uppnås och i övrigt följa givna uppdrag och angivna riktlinjer.

- Reglemente för kommunstyrelsen (KF 2021-04-28, § 67)

— § 3 - Kommunstyrelsen ska upprätta förslag till program med mål och riktlinjer för sådana kommunala angelägenheter som utförs av privata utförare

— § 11, p. 5 - Kommunstyrelsen ska inom ramen för sin uppsiktsplikt övervaka att verksamheter som bedrivs av privata utförare kontrolleras och följs upp i enlighet med lag, avtal och av fullmäktige fastställda program och direktiv.

- Program för uppföljning och insyn av privata utförare (KF, 2016-02-24, § 50)

Beskrivs närmare i avsnitt 3.2

- Policy för inköp och upphandling (KF, 2020-09-30, § 115)

Tillämpliga delar beskrivs närmare i avsnitt 3.2

2.5 Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier samt intervjuer. Intervjuer har genomförts med kommunstyrelsens ordförande samt presidierna i samhällsbyggnadsnämnden, vård- och omsorgsnämnden och kultur- och utbildningsnämnden. Kommunstyrelsens vice ordförande har getts möjlighet att delta vid intervju.

Därtill har intervjuer genomförts med tjänstepersoner inom respektive förvaltning, enligt nedan.

- Kommunledningskontoret
Kommundirektör, ekonomichef samt upphandlare

Alingsås kommun

Granskning av kommunens uppföljning av verksamhet som bedrivs av privata utförare

2021-07-01

- Vård- och omsorgsförvaltningen
Förvaltningschef, avdelningschefer för ekonomi, planeringsavdelningen och myndighet, enhetschef myndighet samt biståndshandläggare/metodhandledare samt socialt ansvarig samordnare (SAS).
- Samhällsbyggnadsförvaltningen
Förvaltningschef, trafikingenjör, parkingenjör samt kretsloppschef.
- Kultur- och utbildningsförvaltningen
Förvaltningschef, enhetschef ekonomi samt rektor Campus Alingsås.

Därtill har en stickprovsgranskning genomförts där vi gjort ett urval om tre avtal¹ per nämnd. Detta för att kontrollera i vilken utsträckning det framgår vilka mål och indikatorer som är gällande för verksamheten, att tillräcklig insyn i verksamheten har säkerställts samt att det framgår vilka möjligheter till kontroll och uppföljning kommunen har. Likaså kommer kontroll att göras av om uppföljningar och kontroller har genomförts.

Samtliga intervjuade har getts möjlighet att faktakontrollera rapporten.

¹ Kultur- och utbildningsnämnden har endast ett avtal som omfattas av granskningen.

3 Övergripande styrning

3.1 Förutsättningar utifrån lag och rekommendationer

3.1.1 Kommunallagen

Av kommunallagen (3 kap. 12 §) framgår att kommunen får, med de begränsningar som framgår av lag, överlämna skötseln av kommunala angelägenheter till privata utförare. Enligt 5 kap. 3 § ska kommunfullmäktige för varje mandatperiod anta ett program med mål och riktlinjer för kommunala angelägenheter som utförs av privata utförare. I programmet ska det också anges hur fullmäktiges mål och riktlinjer ska följas upp och hur allmänhetens insyn ska tillgodoses.

3.1.2 Sveriges Kommuner och Regioners rekommendationer

Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) har tagit fram rekommendationer som är avsedda att fungera som ett stöd och ge inspiration till kommunernas arbete med att utforma sina program inom området. Hur de lokala programmen ska vara utformade regleras inte av lagstiftning eller av SKR:s rekommendationer. Programmets innehåll ska dock lägga grunden för en strukturerad och systematisk uppföljning och kontroll samt säkerställa allmänhetens insyn i verksamheterna.

Av SKR:s stödmaterial för programarbetet framgår att syftet med att fullmäktige ska fastställa ett program är att lyfta frågorna om uppföljning och insyn till en politiskt strategisk nivå, för att där fastställa grundkrav och omfattning, struktur och ansvar samt krav på återkoppling till brukare och allmänhet. Varje **mandatperiod ska ha sitt eget program**, för att den rådande politiska majoriteten ska kunna sätta sin prägel på det. För arbetet med programmet behövs diskussion och förankring varför programmet inte givet kan vara beslutat i början av en mandatperiod. Programmet bör fastställa vilken återkoppling som ska ske till fullmäktige och hur denna ska utföras. Återkopplingen ger underlag till strategiska diskussioner såsom till exempel om eventuell förändrad inriktning utifrån vad uppföljningen visar.

3.2 Övergripande styrning – Alingsås kommun

3.2.1 Program för uppföljning och insyn av privata utförare

lakttagelser

Kommunfullmäktige fastställde i februari 2016 ett program för uppföljning och insyn av privata utförare. Programmet är utformat i enlighet med SKR:s rekommendationer och beskriver på en övergripande nivå vilken verksamhet som omfattas av programmet, mål för verksamheter som bedrivs av privata utförare samt hur uppföljning och kontroll ska ske samt hur allmänhetens insyn och utförarnas informationsskyldighet ska säkras. I programmet görs hänvisningar till ett flertal styrdokument, såsom:

- Flerårsstrategi för Alingsås kommun (för prioriterade mål och indikatorer)

Alingsås kommun

Granskning av kommunens uppföljning av verksamhet som bedrivs av privata utförare

2021-07-01

- Riktlinjer för upphandling och inköp för Alingsås kommun och dess bolag (för tydliggörande kring avtalsinnehåll med koppling till mål och indikatorer samt utförarens informationsskyldighet)
- Styrmodell Alingsås kommun (för tydliggörande kring hur uppföljning och kontroll av mål och avtal ska ske)

Programmet har inte reviderats sedan 2016 och fullmäktige har **inte fastställt något program för innevarande mandatperiod**. De angivna styrdokumenterna som programmet hänvisar till har också reviderats sedan programmet antogs.

I **riktlinjer för upphandling och inköp** för Alingsås kommun och dess bolag framgår inte, som programmet anger, att det i förfrågningsunderlaget ska framgå vilka prioriterade mål och indikatorer som är aktuella för verksamheten som ska upphandlas och utgöra avtalsinnehåll i avtal med den privata utföraren. Det framgår heller inte att utförarens informationsskyldighet ska göras till en avtalsrättslig fråga.

Även styrmodellen har ändrats och utvecklats och den senast gällande är daterad 2019-11-27. Styrsystemet i Alingsås kommun är indelat i tre delar; mål- och resultatstyrning, kvalitetsstyrning och ekonomistyrning. Styrmodellen har sin utgångspunkt i kommunens gemensamma vision och värdegrund samt verksamheternas grunduppdrag som regleras genom lagstiftning och nämndernas reglementen. Detta kompletteras med ett fåtal prioriterade mål, som i sin tur konkretiseras genom ett antal indikatorer. Målstyrningen utgår från fullmäktiges prioriterade mål och indikatorer, där nämnder och bolag ska analysera och bedöma hur den egna verksamheten kan bidra till måluppfyllelsen. Därtill ska samtliga nämnder, bolag och förvaltningar ha ett kvalitetsarbete som säkrar att kommunen och dess verksamheter fullföljer grunduppdraget. I detta ansvar ingår att kvalitetssäkra verksamheten och löpande utveckla och förbättra de tjänster och den service som levereras.

Kvalitetsstyrning skiljer sig från målstyrning på det sättet att det är verksamheternas grunduppdrag som ska kvalitetssäkras, medan målstyrning ska fokusera på hur kommunen ska utvecklas och vilka prioriteringar som ska göras. I kvalitetsstyrningen ingår även internkontroll som en del, då det anges utgöra en viktig del i det systematiska kvalitetsarbetet. När det gäller ekonomistyrning fastslås i styrmodellen att de resurser som kommunen förfogar över är begränsade. Detta innebär att mängd och ambitionsnivå i de mål och uppdrag som ges till verksamheterna måste vara anpassade till de ekonomiska förutsättningarna, såväl som verksamheternas egna arbetssätt. Ekonomistyrningen omfattar mål för god ekonomisk hushållning, resursfördelningsmodell och kommunens ekonomiska styrprinciper.

Av intervjuerna framgår att programmet inte är styrande eller vägledande i styrelse och nämnder. Det är ett flertal av de intervjuade som inte kände till programmet eller har använt det som vägledning i arbetet med upphandling och uppföljning av privata utförare. Det har framgått att det inte är tydligt vad som är att definiera som en privat utförare eller hur programmet är tänkt att fungera i praktiken. Programmets innehåll har inte heller fått fullt genomslag i verksamheterna och de avtal som är tecknade. En översyn av programmet har inletts, för att se över om behov finns av revideringar inför antagande i fullmäktige (beslut beräknas fattas under hösten 2021).

Parallellt med detta sker också ett utvecklingsarbete på upphandlingsenheten där de bland annat sett över avtalsmallar för att säkerställa att grundläggande krav och villkor finns upptagna. Exempel på en grundläggande standardformulering som ligger med redan i avtalsmallen är allmänhetens insyn. Utgångspunkten är att denna typ av villkor i huvudsak ska finnas med som standardklausuler redan i mallarna, och därmed inte behöva utgöra del av policys och riktlinjer.

3.2.1.1 Kommentarer och bedömning

Fullmäktige har fastställt ett program för uppföljning och insyn av privata utförare. Då programmet inte har reviderats eller antagits för innevarande mandatperiod bedömer vi att kommunstyrelsen inte fullgjort sina uppgifter enligt reglementet. Programmet är generellt i sin utformning och det har inte till fullo fått genomslag i verksamheterna och i utformningen av avtal. Detta återkommer vi till i kommande avsnitt.

Utifrån kommunstyrelsens roll som beredande organ till kommunfullmäktige samt dess ledande och samordnande roll bedömer vi att den inte har säkerställt att programmet har förankrats och införlivats i befintligt styrsystem på ett tillräckligt sätt. Programmet hänvisar också till styrdokument som reviderats och inte längre innehåller de delar som programmet hänvisar till. Det lämnar också ett stort tolkningsutrymme till nämnder och styrelser avseende vad som är att anse som en privat utförare och vad som omfattas av programmet. Vi bedömer därmed att det finns behov av att revidera programmet, dels för att säkerställa att det harmoniserar med övriga styrdokument, dels för att öka tydlighet i vilka privata utförare/verksamheter som omfattas av programmet samt hur och på vilket sätt styrning och uppföljning av privata utförare ska ske i förhållande till kommunens styrmodell. I samband med att ett nytt program antas bedömer vi därför att det är av yttersta vikt att kommunstyrelsen upprättar en plan för hur programmet ska implementeras i verksamheten för att säkerställa att det blir känt, styrande och efterlevs.

3.2.2 Ansvarsfördelning

lakttagelser

Kommunstyrelsen har inom ramen för sitt ledande och samordnande ansvar för att upprätta förslag till program med mål och riktlinjer för sådana kommunala angelägenheter som utförs av privata utförare. Inom ramen för sin uppsiktsplikt ansvarar kommunstyrelsen också för att övervaka att verksamheter som bedrivs av privata utförare kontrolleras och följs upp i enlighet med lag, avtal och av fullmäktige fastställda program och direktiv.

Nämnder och förvaltningar ansvarar i sin tur för uppföljning och säkerställande av insyn av privata utförare. Detta framgår av såväl kommunens styrmodell som av policy för inköp och upphandling. Av styrmodellen framgår bland annat att nämnderna ansvarar för att driva en effektiv och kvalitativ verksamhet med utgångspunkt i sitt grunduppdrag.

Samtliga nämnder ansvarar också för att ha ett kvalitetsarbete som säkrar att respektive nämnd och dess verksamheter fullföljer grunduppdraget. I det ansvaret ingår att kvalitetssäkra verksamheten och löpande utveckla och förbättra de tjänster och den service som levereras. Styrmodellen lyfter inte fram **styrning** av den



Alingsås kommun

Granskning av kommunens uppföljning av verksamhet som bedrivs av privata utförare

2021-07-01

verksamhet som bedrivs av privata utförare, utan beskrivs endast som ett övergripande ansvar som omfattar all verksamhet.

Gällande uppföljning framgår det dock att uppföljning av de verksamheter som kommunen är huvudman för, men som bedrivs av privata uppdragsföretag, ingår i årsbokslutet, där en samlad analys och slutsatser för det gångna året ska redovisas. Nämndernas budgetar följs upp av respektive nämnd vid årsbokslutet, Där ska även uppföljning av verksamhet som bedrivs av privata uppdragsföretag framgå.

Även i policyn för inköp och upphandling framgår det att det är nämnderna (samt bolag och förbund) som ansvarar för att alla inköp och upphandlingar genomförs i enlighet med gällande lagstiftning och styrdokument. Av kommunens riktlinjer för inköp och upphandling framgår vidare att respektive förvaltning, bolag och förbund ansvarar för förvaltning och avtalsuppföljning av sina egna verksamhets-specifika ramavtal och avtal. Genomförda intervjuer har bekräftat att ansvarsfördelningen också överensstämmer med hur de arbetar ute i nämnderna och förvaltningarna.

3.2.2.1 Kommentarer och bedömning

Vi bedömer att ansvaret för såväl upphandling som förvaltning och uppföljning av avtal är tydligt fördelat till respektive nämnd.

4 Styrning och uppföljning av privata utförare i styrelse och nämnder

4.1 Kommunstyrelsen

lakttagelser

Inom ramen för granskningen har tre områden inom kommunstyrelsens ansvarsområde identifierats, där privata utförare bedriver verksamhet. Dessa är:

- Måltidsentreprenad
- Städtjänster
- IT-service och helpdesk

De två förstnämnda är kommunövergripande avtal som hanteras inom barn- och ungdomsnämnden men berör en stor del av övriga nämnders verksamhet.

4.1.1 Organisation och ansvarsfördelning

lakttagelser

Kommunstyrelsens ansvar för uppföljning och insyn av privata utförare är tudelat, enligt följande:

- Kommunstyrelsen har ansvar för att leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter samt ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet. Styrelsen bereder ärenden till kommunfullmäktige och följer upp att organisationen genomför fullmäktiges beslut.
- Därtill är kommunstyrelsen ansvarig för den egna verksamheten som bedrivs inom kommunledningskontoret.

Kommunstyrelsen har huvudansvaret för det strategiska upphandlingsarbetet och för samordning av inköp och upphandlingar inom Alingsås kommunkoncern. Kommunstyrelsen ska leda utvecklingen inom upphandlingsområdet samt informera och vägleda så att lagstiftning och styrdokument efterlevs vid inköp och upphandlingar. Detta sker i praktiken genom upphandlingsenheten som ska vara kommunens expertorgan gällande inköps- och upphandlingsfrågor. Den har också ett samordningsansvar för alla upphandlingar som genomförs av förvaltningarna.

Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för verksamhetsspecifika upphandlingar. För det praktiska genomförandet av verksamhetsspecifika upphandlingar är det i förvaltningen utsedd person som ansvarar för upphandling, förvaltning och uppföljning av de avtal som tecknas. Detta följer normalt verksamhetsansvar, exempelvis är enhetschef för kost och lokalvård också ansvarig för att följa upp avtalen och säkerställa kvaliteten i det som utförs.

4.1.2 Avtalsuppföljning - övergripande

lakttagelser

Uppföljningen av de avtal som kommunstyrelsen har ett övergripande ansvar för sker av ansvarig tjänstepersoner/beställare. Kommunstyrelsen eller dess förvaltning har inte fastställt några riktlinjer, rutiner, anvisningar eller motsvarande som tydliggör hur avtalsuppföljning ska ske, vem som ansvarar för det och i vilken utsträckning det ska göras. Vilken uppföljning som ska genomföras finns angivet i respektive avtal. Vilka krav som ställs och vilken uppföljning som gjorts kopplat till specifika avtal framgår av avsnitt 4.1.3.

Utöver vad som framgår av styrmodellen (som redogörs för i avsnitt 3.2.2.) saknas det ytterligare riktlinjer/anvisningar om/hur återrapportering av resultatet av uppföljningen ska ske till ansvarig styrelse/nämnder. Privata utförare omnämns i årsredovisningen för år 2020 i det avsnitt som beskriver kommunens organisation. Här har kommunstyrelsen valt att lyfta fram de områden som av kommunens bedömts vara väsentliga: kost och hemtjänst. I övrigt har kommunstyrelsen inte lyft fram resultat eller motsvarande som specifikt avser den verksamhet som bedrivs av privata utförare. Av intervjuer framkommer också att det inte sker någon uppföljning eller kontroll av att övriga nämnder kontrollerar och följer upp privata utförare i enlighet med lag, avtal och av fullmäktige fastställda program och direktiv.

4.1.2.1 Kommentarer och bedömning

Vi bedömer att kommunstyrelsen säkerställt en tydlig ansvarsfördelning avseende inköp/upphandling, avtalsförvaltning och avtalsuppföljning genom de övergripande styrdokument som finns. Det sker dock inte någon uppföljning eller kontroll av att gällande styrdokument efterlevs. Det arbete som pågår inom upphandlingsenheten, med utveckling av avtalsmallar, bedömer vi dock bidrar till ökade förutsättningar att kunna säkerställa att kommande avtal inrymmer grundläggande krav och villkor som ska/bör finnas med i samtliga avtal.

4.1.3 Stickprovsgranskning - kommunstyrelsen

lakttagelser

Som tidigare nämnts har tre avtal valts ut för stickprovsgranskning. De avtal som valts ut inom ramen för kommunstyrelsens ansvarområde är:

- IT-service och helpdesk
- Städtjänster
- Måltidsentreprenad

För respektive avtal har vi kontrollerat huruvida fullmäktiges program för uppföljning och insyn av privata utförare har beaktats i framtagande av avtalen, det vill säga en kontroll av om det framgår vilka mål och indikatorer som är gällande för verksamheten, att tillräcklig insyn i verksamheten har säkerställts samt att det framgår vilka möjligheter till kontroll och uppföljning kommunen har. Likaså har vi tittat närmare på om angivna uppföljningar och kontroller har genomförts.

Resultat stickprovskontroller

KF:s prioriterade mål och indikatorer (enligt avtal)

Det framgår inte i något av de granskade avtalen vilka prioriterade mål och indikatorer som är aktuella för verksamheten.

Av avtalen avseende **städtjänster och måltidsentreprenad** framgår det dock att leverantören ska förhålla sig till bl a kommunens mål och riktlinjer för verksamheten i olika utsträckning. Exempelvis framgår det att leverantörer har att förhålla sig till miljömål och miljöpolicy, miljökrav på fordon etc.

För **måltidsentreprenaden** ligger även kommunens livsmedelsprogram, måltidsprogram för särskilt boende samt Alingsås kommuns miljömål 2011-2019 som bilagor till avtalet och utgör därmed avtalshandlingar. Där framgår det även av avtalsvillkoren att leverantören ska uppnå ett antal mål, till exempel avseende ekologiska produkter, vilket har en tydlig koppling till KF:s mål och indikatorer. Avtalet avseende **IT-service och helpdesk** innehåller inte lika tydliga krav. Där anges dock att leverantören ska kunna arbeta enligt köparens rutiner samt att leverantörens personal ska följa kommunens alkohol- och drogpolicy.

Ansvariga för hantering och uppföljning av avtal anser att det ställs krav på leverantörerna om arbete mot de mål som är relevanta för leverantörerna, även om de målen inte utgörs direkt av eller är formulerade som prioriterade mål och indikatorer.

Allmänhetens insyn och informationsskyldighet (enligt avtal)

Allmänhetens möjlighet till insyn och leverantörens informationsskyldighet framgår i två av de granskade avtalen (IT-service och helpdesk samt måltidsentreprenad). I avtalet avseende städtjänster har inte detta reglerats i avtal.

Det uppges att det inte har förekommit några tillfällen där leverantören inte delgett information under pågående avtalsperiod. Genom att ansvariga för avtalen har en tät dialog med leverantörerna upplevs det inte heller finnas några risker för att leverantören inte skulle delge information som efterfrågas eller annat som skulle kunna riskera allmänhetens möjlighet till insyn.

Uppföljning och kontroll (enligt avtal)

Samtliga avtal innehåller krav/villkor avseende uppföljning och kontroll, i olika omfattning.

Avtalet avseende **IT-service och helpdesk** ställer i huvudsak krav om att uppföljningsmöten ska genomföras minst en gång per år samt att månadsvisa avstämningar ska ske utifrån föregående månads utförda uppdrag. Därtill ställs krav på att leverantören ska kunna tillhandahålla statistik på begäran.

Avtalen avseende **städtjänster och måltidsentreprenad** har något mer omfattande krav avseende uppföljning och kontroll. I dessa avtal ställs det krav på både uppföljnings-/avstämningsmöten i olika former och andra uppföljningsaktiviteter såsom

2021-07-01

utvecklingsforum, tillhandahållande av statistik och detaljerade redovisningar för utfört arbete samt NKI-mätning inom de olika verksamheterna.

Plan och genomförande av uppföljning

Utöver vad som framgår av avtalen avseende uppföljning finns det även dokumenterade uppföljningsplaner för avtalen avseende **städtjänster** och **måltidsentreprenad** som är baserade på de krav som ställs i avtalen.

Uppföljningsplanen avseende **städtjänster** tydliggör vilken uppföljning och vilka kontroller som ska göras samt när i tiden det ska ske. Planens huvudfokus är på den uppföljning och kontroll som ska ske per objekt. Därtill framgår även med vilken frekvens driftsmöten ska hållas samt hur avvikelser ska hanteras. Uppföljningen avseende städtjänster har under år 2020 inte kunnat genomföras i enlighet med plan. Möten med leverantören har genomförts enligt plan, men det har inte varit möjligt att genomföra samtliga kontroller avseende genomförd städning. Detta på grund av Covid-19-pandemin och att verksamheterna därför velat begränsa antalet personer som vistas i lokalerna. Genomförd uppföljning har vi bekräftat genom att ta del av delar av den dokumentation som är upprättad vid uppföljningsmöten och andra uppföljningsaktiviteter.

Uppföljningsplanen avseende **måltidsentreprenad** tydliggör vilken uppföljning och vilka kontroller som ska göras samt när i tiden det ska ske. Planens huvudfokus är på den uppföljning och kontroll som ska ske per objekt. Därtill framgår även med vilken frekvens driftsmöten ska hållas samt hur avvikelser ska hanteras. Uppföljningen avseende måltidsentreprenad har i stor utsträckning kunnat genomföras i enlighet med plan, trots begränsningar med avseende på Covid-19-pandemin. Vissa matråd och träffa med vårdtagare har dock fått ställas in på verksamheternas begäran. Genomförd uppföljning har vi bekräftat genom att ta del av delar av den dokumentation som är upprättad vid uppföljningsmöten och andra uppföljningsaktiviteter.

För avtalet avseende **IT-service och helpdesk** finns inte någon framtagen plan för uppföljning. Avtalet innebär att konsulterna arbetsleds av Alingsås kommun och det har enligt uppgift därmed inte funnits behov av en mer detaljerad uppföljningsplan. Under år 2020 och år 2021 har uppföljning och kontroller endast skett inom ramen för det löpande arbetet. Ingen formell uppföljning har skett och det saknas därmed dokumentation som tydliggör vilka uppföljningsaktiviteter som skett och om uppföljning skett enligt avtal.

Möjligheter att vidta åtgärder (enligt avtal)

Samtliga avtal innehåller klausuler som tydliggör när/att ansvarig styrelse/nämnd i form av beställare har rätt att vidta åtgärder vid fel eller brister. Avtalen innehåller bland annat klausuler som tydliggör när ett fel eller en brist kan leda till åtgärder, när en försening är att se som ett dröjsmål, vilka möjligheter till vite beställaren har samt beställarens möjlighet till att säga upp avtalet.

Återrapportering till kommunstyrelsen

Det har inte skett någon kontinuerlig/planmässig uppföljning till kommunstyrelsen avseende resultatet av genomförd uppföljning. Rapportering sker inom ramen för ordinarie uppföljning, dock framgår inte vilka delar som avser verksamhet utförd av privata utförare respektive verksamhet som utförts i egen regi.

Dialog avseende verksamheten och avtalet förs även på förekommen anledning. Avtalen avseende städtjänster och måltidsentreprenad är nu föremål för diskussion i kommunstyrelsen utifrån att avtalen håller på att löpa ut och att nya upphandlingar därmed har aktualiserats. I samband med detta sker utvärdering av innevarande avtalsperiod i syfte att ta tillvara på det som fungerat bra och utveckla det som fungerat mindre bra.

4.1.3.1 Kommentarer och bedömning

Kommunstyrelsen bedöms inte fullt ut ha säkerställt att programmet för uppföljning och insyn av privata utförare får genomslag i de avtal som tecknas med privata utförare, detta då de delar som programmet fastställer ska regleras i avtalen inte finns med i sin helhet i de granskade avtalen.

Krav avseende avtalsuppföljning återfinns i samtliga granskade avtal, i olika omfattning. Vi bedömer att avtalsuppföljningen är tillräcklig för de avtal där det finns en dokumenterad uppföljningsplan och där vi också kunnat bekräfta att uppföljning sker i enlighet med den. Kommunstyrelsen har dock inte säkerställt att uppföljning sker på ett strukturerat och systematiskt sätt. Detta bedömer vi bör utvecklas genom att kommunstyrelsen tar fram rutiner som tydliggör hur uppföljning ska ske.

Kommunstyrelsen bedöms inte fullt ut ha säkerställt en tillräcklig återrapportering av resultatet av genomförd uppföljning. Den uppföljning/återrapportering som sker är begränsad och väldigt övergripande. Detta medför svårigheter för nämnden att agera och ta ställning till ev. behov av åtgärder vid avvikelser, om detta skulle bli aktuellt. Då det inte sker någon uppföljning eller övervakning av att övriga nämnder kontrollerar och följer upp verksamheten som bedrivs av privata utförare bedömer vi att kommunstyrelsen inte fullgjort sin uppsiktsplikt i detta avseende.

4.2 Samhällsbyggnadsnämnden

lakttagelser

Inom ramen för granskningen har tre områden inom samhällsbyggnadsnämndens ansvarsområde identifierats, där privata utförare bedriver verksamhet. Dessa är:

- grönyteskötsel,
- parkeringsövervakning samt
- slamsugning och spolning.

4.2.1 Organisation och ansvarsfördelning

lakttagelser

I samhällsbyggnadsnämndens verksamheter har inte roll- och ansvarsfördelningen avseende upphandling, avtalsförvaltning och avtalsuppföljning dokumenterats (utöver vad som framgår av delegationsordningen). För genomförande av verksamhetsspecifika upphandlingar är det i förvaltningen utsedd person som ansvarar för upphandling, förvaltning och uppföljning av de avtal som tecknas. Detta följer normalt verksamhetsansvar, exempelvis är trafikingenjör ansvarig för parkeringsövervakning, parkingenjör är ansvarig för grönyteskötsel och kretsloppschef är ansvarig för slamsugning och spolning.

4.2.2 Avtalsuppföljning - övergripande

lakttagelser

Uppföljningen sker av ansvarig tjänsteperson/beställare. Samhällsbyggnadsnämnden eller dess förvaltning har inte fastställt några riktlinjer, rutiner, anvisningar eller motsvarande som tydliggör hur avtalsuppföljning ska ske, vem som ansvarar för det och i vilken utsträckning det ska göras. Det som finns dokumenterat kring uppföljning uppges vara det som finns angivet i respektive avtal. Vilka krav som ställs och vilken uppföljning som gjorts framgår av avsnitt 4.2.3.

4.2.2.1 Kommentarer och bedömning

Vi bedömer att samhällsbyggnadsnämnden i tillräcklig utsträckning säkerställt en ändamålsenlig roll- och ansvarsfördelning avseende kontroll och uppföljning av privata utförare. Detta genom att verksamhetsansvarig eller motsvarande är den som ansvarar för hantering och uppföljning av avtalen, vilket bidrar till att uppföljning sker i nära anslutning till kärnverksamheten. Den kan dock utvecklas genom att ansvarsfördelningen dokumenteras och formaliseras.

4.2.3 Stickprovsgranskning - samhällsbyggnadsnämnden

lakttagelser

Som tidigare nämnts har tre avtal valts ut för stickprovsgranskning. De avtal som valts ut som berör samhällsbyggnadsnämnden är:

- grönyteskötsel,
- parkeringsövervakning samt
- slamsugning och spolning.

För respektive avtal har vi kontrollerat huruvida fullmäktiges program för uppföljning och insyn av privata utförare har beaktats i framtagande av avtalet, det vill säga en kontroll av om det framgår vilka mål och indikatorer som är gällande för verksamheten, att tillräcklig insyn i verksamheten har säkerställts samt att det framgår vilka möjligheter till kontroll och uppföljning kommunen har. Likaså har vi tittat närmare på om angivna uppföljningar och kontroller har genomförts.

Resultat stickprovskontroller

KF:s prioriterade mål och indikatorer (enligt avtal)

Det framgår inte i något av de granskade avtalen vilka prioriterade mål och indikatorer som är aktuella för verksamheten.

I avtalet avseende **grönyteskötsel** ställs dock en rad kvalitetskrav som indirekt kopplar an till de prioriterade målen och indikatorerna, bland annat avseende miljökrav för fordon, att utemiljön ska upplevas trygg etc. Det är dock inget som konkretiserats eller följs upp kopplat till den ordinarie uppföljningsprocessen i kommunen.

För avtalet avseende **slam** ställs även där miljökrav för fordon samt avseende bränsleförbrukning. Det anges också att uppdraget ska utföras med en serviceinriktad attityd och ett vänligt bemötande samt på ett professionellt och fackmannamässigt sätt.

Avtalet avseende **parkeringsövervakning** innehåller inte några krav på leverantören som kopplar an till kommunens mål och riktlinjer.

Allmänhetens insyn och leverantörens informationsskyldighet (enligt avtal)

Allmänhetens möjlighet till insyn och leverantörens informationsskyldighet framgår i ett av de granskade avtalen (slamsugning och spolning). I övriga avtal har inte detta reglerats.

Det uppges inte ha förekommit några tillfällen där leverantören inte delgett information under pågående avtalsperiod. Genom att ansvariga för avtalen har en tät dialog med leverantörerna upplevs det inte heller finnas några risker för att leverantören inte skulle delge information som efterfrågas eller annat som skulle kunna riskera allmänhetens möjlighet till insyn.

Uppföljning och kontroll (enligt avtal)

Samtliga avtal innehåller krav/villkor avseende uppföljning och kontroll, i olika omfattning.

I avtalet avseende **grönyteskötsel** anges krav på detaljerad nivå avseende dokumentation som ska upprättas samt vad den ska innehålla. Likaså vilken rapportering som åligger leverantören samt vad den ska innehålla. Denna består av entreprenadrapport och drifrapport. Av avtalet framgår också att entreprenadmöten ska genomföras två gånger årligen samt vad som ska behandlas på dessa möten. Därtill ska beställaren årligen göra tre besiktningar. Därtill anges beställarens rätt att granska räkenskaper, redovisningar, verifikationer avseende inköp för beställarens räkning etc.

Även avtalet avseende **parkeringsövervakning** ställer tydliga krav på den uppföljning och rapportering som ska ske. Avtalet ställer krav på uppföljning och kontroll i form av bl a: återkoppling och årlig redovisning av utfört arbete. Leverantören ska också löpande kunna redovisa för ett antal uppgifter avseende bl a felparkeringsanmärkningar och kontrollavgifter (per område). Vidare ska leverantören vid behov medverka vid möten såsom startmöten, planeringsmöten,

Alingsås kommun

Granskning av kommunens uppföljning av verksamhet som bedrivs av privata utförare

2021-07-01

uppföljningsmöten, m.m. Frekvensen på uppföljningsmöten anges på två olika ställen i avtalet där det dels framgår att uppföljningsmöten ska hållas var sjätte månad, dels att uppföljningsmöte av avtalet ska ske, vid önskemål från någon av parterna, dock högst en gång per kalenderår. Leverantören ska också kunna redovisa statistik på begäran.

Avtalet avseende **slamsugning och spolning** innehåller mer begränsade krav i form av att regelbundna möten ska hållas, varav avtalsuppföljning ska ske minst en gång per år. Uppföljningen uppges utgå från ramavtalet och kan komma att omfatta alla krav som ställts på leverantören eller t.ex. genom att ett slumpmässigt urval av krav kontrolleras. Statistik för utförda uppdrag ska också lämnas på begäran.

Plan och genomförande av uppföljning

Utöver vad som framgår av avtalet finns det inte några dokumenterade uppföljningsplaner. Av intervjuer och erhållna underlag kan vi dock konstatera att uppföljning i huvudsak har skett i enlighet med vad som framgår av avtalen. Möten har genomförts tillsammans med leverantörerna och förvaltningen har erhållit efterfrågade underlag/rapporter. Detta gäller för både avtalet avseende **grönyteskötsel** och avtalet avseende **parkeringsövervakning**.

För avtalet avseende **slamsugning och spolning** genomförs ett årligt uppföljningsmöte samt att förvaltningen har en löpande dialog med leverantören i syfte att utveckla kommunikation och processer. Vid tidpunkten för granskningen genomfördes veckovisa möten i syfte att implementera avfallsverksamhetens logistiksystem i leverantörens verksamhet. Från och med 2021 så har justeringar gjorts i processen som bland annat innebär att förvaltningen övertagit kundtjänsten från leverantören samt att de förtydligat kommunikationsvägar och ansvarsfördelning i vissa frågor.

Av intervjuerna framgår att det finns en tydlig ambition att utveckla och förtydliga styrning och uppföljning inom samtliga områden, för att säkerställa att verksamheten bedrivs i linje med de mål och strukturer som finns i förvaltningen

Möjligheter att vidta åtgärder (enligt avtal)

Samtliga avtal innehåller klausuler som tydliggör när/att ansvarig nämnd i form av beställare har rätt att vidta åtgärder vid fel eller brister. Avtalen innehåller bland annat klausuler som tydliggör när ett fel eller en brist kan leda till åtgärder, när en försening är att se som ett dröjsmål, vilka möjligheter till vite beställaren har samt beställarens möjlighet till att säga eller upphäva avtalet.

Återrapportering till samhällsbyggnadsnämnden

Det har inte skett någon kontinuerlig/planmässig uppföljning till samhällsbyggnadsnämnden avseende resultatet av genomförd uppföljning. Rapportering sker inom ramen för ordinarie uppföljning, dock framgår inte vilka delar som avser verksamhet utförd av privata utförare respektive verksamhet som utförts i egen regi.

Dialog avseende verksamheten och avtalet förs på förekommen anledning. Exempelvis kommer avtalet avseende grönyteskötsel att behandlas på nämndnivå i samband med att avtalet löper ut. Detta då förvaltningen bedömt att det finns delar av den verksamhet

som idag bedrivs av privat utförare som lämpligare skulle bedrivas i egen regi ur ett ekonomiskt såväl som verksamhetsmässigt perspektiv. Nämndens presidium anser att de får tillräcklig information om verksamheten på nämndsmötena, men det tas sällan upp som egna ärenden utan inryms under informationspunkterna.

4.2.3.1 Kommentarer och bedömning

Samhällsbyggnadsnämnden bedöms inte ha fullt ut säkerställt att programmet för uppföljning och insyn av privata utförare får genomslag i de avtal som tecknas med privata utförare. Detta då programmet inte är känt eller utgör ett aktivt styrdokument för verksamheten. De delar som programmet fastställer ska regleras i avtalen finns inte heller med i sin helhet i de granskade avtalen. Detta innebär att nämnden inte till fullo säkerställt att KF:s prioriterade mål och indikatorer också är gällande för de privata utförarna eller att allmänhetens rätt till insyn i utförarnas verksamhet säkrats. Nämnden har dock säkerställt att det finns tillräckliga möjligheter till uppföljning och kontroll samt möjlighet att vidta åtgärder vid eventuella avvikelser.

Krav avseende avtalsuppföljning återfinns i samtliga avtal, i olika omfattning. Vi bedömer att avtalsuppföljningen är tillräcklig, då uppföljning genomförts i minst den utsträckning som framgår av avtalen. Samhällsbyggnadsnämnden har dock inte säkerställt att uppföljning sker på ett strukturerat och systematiskt sätt. Detta bedömer vi bör utvecklas genom att nämnden tar fram rutiner som tydliggör hur uppföljning ska ske.

Samhällsbyggnadsnämnden bedöms inte fullt ut-ha säkerställt en tillräcklig återrapportering av resultatet av genomförd uppföljning. Den uppföljning/återrapportering som sker är begränsad och väldigt övergripande. Detta medför svårigheter för nämnden att agera och ta ställning till eventuella behov av åtgärder vid avvikelser, om detta skulle bli aktuellt.

4.3 Vård- och omsorgsnämnden

lakttagelser

Vård- och omsorgsnämndens anlitar privata utförare inom två av sina verksamheter; hemtjänst och särskilt boende. Avtalet avseende särskilt boende tecknades under hösten 2020. Inom ramen för granskningen har vi därför valt att fokusera på den uppföljning som är gjord avseende hemtjänst, där avtal finns med flera leverantörer.

4.3.1 Organisation och ansvarsfördelning

lakttagelser

Ansvarsfördelningen avseende upphandling, hantering och uppföljning av avtal med privata utförare finns dokumenterat i två av förvaltningens styrdokument. Dels i rutin som avser tillämpning av Lag om valfrihetssystem, fastställd 2017-10-18 (senast uppdaterad 2019-01-07) av tidigare förvaltningschef, dels i verksamhetsplan för systematisk kvalitetsuppföljning och granskning inom vård- och omsorgsförvaltningen, fastställd 2015-10-28 (senast uppdaterad 2020-11-30) av avdelningschef för planeringsavdelningen.

Av ovan nämnda verksamhetsplan framgår det att socialt ansvarig samordnare (SAS), medicinskt ansvarig sjuksköterska (MAS), och medicinskt ansvarig för rehabilitering (MAR), är de funktioner som ansvarar för granskningar och uppföljningar av kvalitet inom socialtjänstens och hälso- och sjukvårdens (alt. rehabilitering) område enligt fastställda dokument från nämnd samt utifrån klagomål, avvikelser och särskilda uppdrag. Av rutindokumentet avseende tillämpning av Lag om valfrihetssystem framgår det att det är SAS som har det huvudsakliga ansvaret för upprättande av förslag till förfrågningsunderlag, handläggning och kontroller i samband med ansökan, upprättar förslag till beslut om godkännande eller avslag. MAS deltar i samtliga delar. Beslut om förfrågningsunderlag tas av nämnd eller arbetsutskott och beslut om godkännande eller avslag tas av förvaltningschef.

Myndighetsavdelningen ansvarar för uppföljning på individnivå men har inte ett uttalat ansvar eller är involverade i den samlade uppföljningen av privata utförare.

Av intervjuer framgår att ansvarsfördelningen avseende uppföljning och kontroll inte är helt ändamålsenlig, vilket till viss del tydliggjorts under Covid-19-pandemin då SAS i stor utsträckning agerat kontaktperson och stöd till de privata utförarna, snarare än att ha en kontrollerande och uppföljande roll. Det uppges även finnas behov av att se över hur och vilken uppföljning som sker, och av vem ur ytterligare perspektiv. Bland annat uppges kontrollen av tillkommande tid (s k kundvalstid) vara begränsad. Detta då ersättning betalas ut utan att bedömning/kontroll gjorts av varken SAS, biståndshandläggare eller ekonom/controller.

4.3.2 Avtalsuppföljning - övergripande

lakttagelser

Inom vård- och omsorgsförvaltningen finns framtagna rutiner som tydliggör vilken uppföljning som ska göras, dels de rutindokument som anges ovan, dels kvalitetskrav som nämnden antagit som utgör en lägsta nivå för den vård och omsorg som ges. Kvalitetskrav finns upprättade för hemtjänst, hemsjukvård och särskilt boende och ska följas upp varje år som en del av den interna kontrollen. Kopplat till kvalitetskraven anges även hur uppföljning och mätning ska ske. Det framgår dock inte i detta dokument **när** eller **av vem** uppföljningen ska ske. Uppföljningen som beskrivs i angivna rutiner är en del av den systematiska kvalitetsuppföljningen och avser därmed inte endast de privata utförarna. Detta då ambitionen i förvaltningen är att uppföljning ska ske på samma sätt och i samma utsträckning oavsett om verksamheten bedrivs av privata utförare eller i egen regi. I verksamhetsplanen finns en årsplan som tydliggör de uppföljningsaktiviteter som ska göras under året samt den redovisning och återslagrapportering som ska ske till nämnd. Aktiviteterna i verksamhetsplanen är kopplade till kvalitetskraven, där ett urval av dem följs upp årligen.

Med avseende på Covid-19-pandemin har inte uppföljning kunnat göras i enlighet med plan för 2020. Besök i verksamheterna för avtalsuppföljning genomfördes i februari 2020, men därefter har uppföljningsaktiviteterna inte kunnat genomföras. Bland annat har inte besök i verksamheterna kunnat göras i samma utsträckning och fokus har i huvudsak varit att förse utförarna med aktuell information och riktlinjer från kommunen samt utgöra ett stöd för dem i arbetet. Därtill har två större förändringar gjorts i

verksamheten under året som inneburit ett ökat behov av stöd för utförarna. De förändringar som gjorts är dels övergång till kyld mat, dels digitala inköp. Detta har inneburit förändrade arbetssätt och nya rutiner för hela verksamheten att förhålla sig till, såväl privata utförare som egen regi.

Årsplanen för 2021 har anpassats utifrån rådande situation och en del av uppföljningen kommer att genomföras genom enkäter som skickas ut till samtliga verksamheter inom förvaltningen. Även under 2021 kan besöken i verksamheten komma att behöva ställas in eller flyttas fram, med hänsyn till rådande situation.

4.3.2.1 Kommentarer och bedömning

Vi bedömer att vård- och omsorgsnämnden inte fullt ut säkerställt en ändamålsenlig roll- och ansvarsfördelning avseende kontroll och uppföljning av privata utförare. Det finns visserligen dokumenterat i rutinbeskrivningar hur ansvaret är fördelat och arbetet utförs i enlighet med dem, Det finns dock, som verksamheten själv påtalar, finns ett behov av att se över ansvarsfördelningen för att tydliggöra och renodla roller i denna process. Vi bedömer att det också är viktigt att se över samtliga uppföljningsaktiviteter som görs, och bör göras, och involvera samtliga funktioner som berörs. Detta för att skapa en helhetssyn kring uppföljningen som innefattar såväl uppföljning på verksamhetsnivå och individnivå som uppföljning av ekonomiska faktorer.

4.3.3 Stickprovgranskning - vård- och omsorgsnämnden

lakttagelser

Tre avtal har valts ut för stickprovgranskning. Då avtalet avseende särskilt boende trädde i kraft under hösten 2020 har vi valt att inte titta närmare på det i denna granskning, detta då uppföljningen inte bedöms ha kunnat påbörjas/genomföras i full utsträckning. De avtal som valts ut berör därmed hemtjänst och avser tre av de utförare som nämnden tecknat avtal med inom området.

För dessa avtal har vi kontrollerat huruvida fullmäktiges program för uppföljning och insyn av privata utförare har beaktats i framtagande av avtalen, det vill säga en kontroll av om det framgår vilka mål och indikatorer som är gällande för verksamheten, att tillräcklig insyn i verksamheten har säkerställts samt att det framgår vilka möjligheter till kontroll och uppföljning kommunen har. Likaså har vi tittat närmare på om angivna uppföljningar och kontroller har genomförts.

Resultat stickprovskontroller

KF:s prioriterade mål och indikatorer (enligt avtal)

Av förfrågningsunderlag för bedrivande av hemtjänst och delegerad hälso- och sjukvårdsinsats i Alingsås kommun enligt Lag om valfrihetssystem (LOV), framgår att utföraren ska ta del av kommunfullmäktiges mål samt nämndens åtagande och årligen upprätta aktivitetsplaner som beskriver hur verksamheten arbetar för att uppfylla målen samt nämndens åtagande. Här anges också att beställaren kommer att ta del av aktivitetsplanerna.

Alingsås kommun

Granskning av kommunens uppföljning av verksamhet som bedrivs av privata utförare

2021-07-01

Granskningen har visat att aktivitetsplaner avseende hur utförarna avser att arbeta för att uppfylla mål och åtaganden inte inhämtas eller följs upp i den meningen. Inte heller sker det någon dialog eller något förtydligande kring vilka mål som gäller för utförarna. Dock uppges de ingå i den ordinarie målrapporteringen, bland annat genom att de också ingår i de enkäter som görs av Socialstyrelsen m.m.

De kvalitetskrav som finns för verksamheten återfinns även i förfrågningsunderlaget, vilket utgör en del av nämndens styrning.

Allmänhetens insyn och leverantörens informationsskyldighet (enligt avtal)

Allmänhetens möjlighet till insyn och leverantörens informationsskyldighet har säkrats genom att det av förfrågningsunderlaget framgår att beställaren ska också tillförsäkras information som gör det möjligt för allmänheten att få insyn i hur angelägenheten utförs.

Det uppges inte ha förekommit några tillfällen där leverantören inte delgett information som efterfrågats. Genom att SAS har en tät dialog med leverantörerna upplevs det inte heller finnas några risker för att leverantören inte skulle delge information som efterfrågas eller annat som skulle kunna riskera allmänhetens möjlighet till insyn.

Uppföljning och kontroll (enligt avtal)

I avtalet har nämnden förtydligat vilken uppföljning som ska ske. Bland annat framgår att möten ska hållas 2-3 gånger per år, att utföraren ska lämna statistik och uppgifter som efterfrågas av myndigheter, att utföraren ska dela i och lämna uppgifter till de kvalitetsregister som beställaren lämnar uppgifter till. Därtill framgår att beställaren gör olika typer av uppföljningar och kontroller såsom uppföljningar på individnivå, verksamhetsuppföljningar, brukarundersökningar, dokumentationsgranskning, enkäter och intervjuer, administrativa och ekonomiska uppföljningar, insamling av underlag för kommunens nyckeltal eller statistik, uppföljningar av synpunkter och klagomål, uppföljning av avvikelser och vid behov fördjupande uppföljningar.

Plan och genomförande av uppföljning

Som nämnts ovan finns det såväl rutiner för uppföljning, en årsplan för detta samt att det av avtalet framgår vilken uppföljning som ska göras. Av intervjuer framgår att uppföljning sker i enlighet med såväl avtal som fastställda rutiner. Detta med undantag för 2020 och 2021 som påverkats av Covid-19-pandemin, vilket medfört att uppföljning inte har genomförts i enlighet med fastställd plan. Vi har tagit del av dokumentation/underlag avseende den uppföljning som gjorts samt den rapportering som lämnats till nämnden i form av kvalitetsberättelse och patientsäkerhetsberättelse.

Möjligheter att vidta åtgärder (enligt avtal)

Avtalen innehåller klausuler som tydliggör när/att ansvarig nämnd i form av beställare har rätt att vidta åtgärder vid fel eller brister. Avtalen innehåller bland annat klausuler som tydliggör vilka möjligheter beställaren har att säga upp eller upphäva avtalet.

Återrapportering till vård- och omsorgsnämnden

Återrapportering till nämnden sker i samband med ordinarie uppföljning, vid delårs- och årsbokslut. Där lyfts dock inte de privata utförarna fram specifikt utan redovisningen sker samlat för all verksamhet. Nämnden erhåller också återrapportering genom kvalitetsberättelse och patientsäkerhetsberättelse. Även där sker merparten av redovisningen/rapporteringen samlat för hela verksamheten, bortsett från avvikelserapportering som redovisas separat för de privata utförarna.

Nämndens presidium anser att den uppföljning de får inte är tillräcklig för att ha en tillräcklig kunskap om verksamheten som bedrivs av privata utförare. Nämnden önskar med andra ord en mer frekvent och återrapportering som på ett tydligare sätt synliggör de privata utförarna.

4.3.3.1 Kommentarer och bedömning

Vård- och omsorgsnämnden bedöms inte ha säkerställt att programmet för uppföljning och insyn av privata utförare är känt eller styrande i nämndens arbete. Vid inledningen av granskningen var programmet inte känt för presidiet eller intervjuade tjänstepersoner. Samtliga delar av programmet har dock införlivats i de avtal som finns och det finns krav/villkor avseende såväl fullmäktiges mål och indikatorer som allmänhetens rätt till insyn samt uppföljning och kontroll. Det är dock inte ett resultat av att nämnden arbetat aktivt utifrån programmet och det säkerställs inte heller att det efterlevs i sin helhet.

Huruvida genomförande av uppföljning sker i enlighet med vad som framgår av avtal kan vi inte uttala oss om med säkerhet, då uppföljningen påverkats i stor utsträckning på grund av Covid-19-pandemin. Vi bedömer dock att den information vi fått avseende uppföljning som görs tyder på att den i stort förefaller överensstämma med såväl avtal som upprättade rutiner. För att tydliggöra vilka krav som gäller för verksamheten samt hur och av vem de ska följas upp bedömer vi att nämnden bör se över de rutindokument och planer som finns kopplat till detta för att se om/hur förtydliganden kan ske. Exempelvis genom att sammanfoga dem i ett färre antal styrdokument.

Vård- och omsorgsnämnden bedöms inte fullt ut ha säkerställt en tillräcklig återrapportering av resultatet av genomförd uppföljning. Återrapportering sker dels genom kvalitetsberättelse som redogör för det systematiska kvalitetsarbetet, dels genom ordinarie uppföljning i delårs- och årsbokslut. I uppföljningen lyfts dock inte verksamheten som bedrivs av privata utförare fram särskilt utan utgör i huvudsak en del av den samlade verksamheten, med något undantag. För att nämnden ska ha kunskap och kännedom om den verksamhet som bedrivs av privata utförare bör den se över vilken information och återrapportering den behöver samt skapa system och strukturer för att säkerställa att så sker. En alltför begränsad och generell uppföljning medför svårigheter för nämnden att agera och ta ställning till ev. behov av åtgärder vid avvikelser, om detta skulle bli aktuellt.

4.4 Kultur- och utbildningsnämnden

lakttagelser

Inom kultur- och utbildningsnämndens ansvarsområde finns endast en privat utförare, vilket är inom kommunal vuxenutbildning.

4.4.1 Organisation och ansvarsfördelning

lakttagelser

I kultur- och utbildningsnämndens verksamheter har inte roll- och ansvarsfördelningen avseende upphandling, avtalsförvaltning och avtalsuppföljning dokumenterats (utöver vad som framgår av delegationsordningen). För genomförande av verksamhetsspecifika upphandlingar är det i förvaltningen utsedd person som ansvarar för upphandling, förvaltning och uppföljning av de avtal som tecknas. Detta följer verksamhetsansvar och utgörs i detta fall av rektor för vuxenutbildningen på campus Alingsås.

4.4.2 Avtalsuppföljning - övergripande

lakttagelser

Uppföljningen sker av ansvarig tjänsteperson/beställare. Kultur- och utbildningsnämnden eller dess förvaltning har inte fastställt några riktlinjer, rutiner, anvisningar eller motsvarande som tydliggör hur avtalsuppföljning ska ske, vem som ansvarar för det och i vilken utsträckning det ska göras. Det som finns dokumenterat kring uppföljning uppges vara det som finns angivet i avtal. Vilka krav som ställs och vilken uppföljning som gjorts framgår av avsnitt 4.4.3.

4.4.2.1 Kommentarer och bedömning

Vi bedömer att kultur- och utbildningsnämnden i tillräcklig utsträckning säkerställt en ändamålsenlig roll- och ansvarsfördelning avseende kontroll och uppföljning av privata utförare. Detta genom att verksamhetsansvarig är den som ansvarar för hantering och uppföljning av avtalet, vilket bidrar till att uppföljning sker i nära anslutning till kärnverksamheten. Den kan dock utvecklas genom att dokumenteras och formaliseras.

4.4.3 Stickprovsgranskning - kultur- och utbildningsnämnden

lakttagelser

Som nämns ovan har stickprovsgranskningen avgränsats till ett avtal för kultur- och utbildningsnämnden, då detta är det enda som är att betrakta som en privat utförare enligt den definition som anges i fullmäktiges program för uppföljning och insyn av privata utförare. Avtalet avser vuxenutbildning på distans.

För avtalet har vi kontrollerat huruvida fullmäktiges program för uppföljning och insyn av privata utförare har beaktats i framtagande av avtalen, det vill säga en kontroll av om det framgår vilka mål och indikatorer som är gällande för verksamheten, att tillräcklig insyn i verksamheten har säkerställts samt att det framgår vilka möjligheter till

Alingsås kommun

Granskning av kommunens uppföljning av verksamhet som bedrivs av privata utförare

2021-07-01

kontroll och uppföljning kommunen har. Likaså har vi tittat närmare på om angivna uppföljningar och kontroller har genomförts.

Resultat stickprovskontroller

KF:s prioriterade mål och indikatorer (enligt avtal)

Det framgår inte av avtalet vilka prioriterade mål och indikatorer som är aktuella för verksamheten. I avtalet ställs dock en rad krav som tydliggör hur leverantören ska arbeta i förhållande till eleven för att ge den goda förutsättningar att lyckas

Allmänhetens insyn och leverantörens informationsskyldighet (enligt avtal)

Allmänhetens möjlighet till insyn och leverantörens informationsskyldighet har säkerställts genom att det finns en klausul avseende detta i avtalet.

Det uppges inte ha förekommit några tillfällen där leverantören inte delgett efterfrågad information. Genom att ansvariga för avtalen har en tät dialog med leverantörerna upplevs det inte heller finnas några risker för att leverantören inte skulle delge information som efterfrågas eller annat som skulle kunna riskera allmänhetens möjlighet till insyn.

Uppföljning och kontroll (enligt avtal)

Avtalet innehåller krav/villkor avseende uppföljning och kontroll. Bland annat anges att leverantören ska medverka vid erforderligt antal möten på plats hos köparen i samband med såväl avtalsstart som avtalsuppföljning. Möten via telefon eller Skype kan tillkomma. Det framgår också att leverantören och köparen ska ha kontinuerlig kontakt före, under och efter utbildningens genomförande. Därtill ska parterna fortlöpande hålla varandra informerade om förhållanden som i något avseende kan påverka vad som avtalats.

Leverantör och köparen ska också ha gemensamma avstämningsmöten för uppföljning av hur uppdraget fortlöper. Mötesfrekvens bestäms gemensamt och datum fastställs halvårsvis. Trolig mötesfrekvens är, enligt avtalet, minst en gång per halvår under pågående studieperiod för uppföljning av hur uppdraget utförs samt planering av kommande utbud, antagning etc. Ansvarig person för uppdraget hos leverantören är den som deltar i dessa avstämningsmöten tillsammans med representanter från köparen

Plan och genomförande av uppföljning

Utöver vad som framgår av avtalet finns det inte någon dokumenterad uppföljningsplan. Uppföljning uppges ske i enlighet med vad som framgår av avtalet. Uppföljning sker i olika former. Förvaltningen får kontinuerliga rapporter avseende betygssatta elever och elever som gjort avbrott i sina studier samt ekonomiskt underlag för godkännande (utbetalningar av ersättning sker efter färdig utbildning). Förvaltningen har också tillgång till leverantörens lärplattform och kan därigenom själva gå in och följa verksamheten och dess utveckling. Två gånger per studieperiod (höst- och vårtermin) genomförs uppföljnings-/informationsmöten med leverantören där de går

igenom om det är något som behöver förbättras, om de har information att delge varandra etc. En gång per år sker även ett uppföljningsmöte där leverantören redogör för deras kvalitetsrapport. Utöver de fastställda uppföljningstillfällena har förvaltningen även löpande dialog med leverantören genom vardagliga kontakter.

Möjligheter att vidta åtgärder (enligt avtal)

Avtalet innehåller klausuler som tydliggör när/att ansvarig nämnd i form av beställare har rätt att vidta åtgärder vid fel eller försening i uppdraget. Avtalet innehåller även en åtgärdstrappa som ska användas vid eventuell reklamation. Av trappan framgår vilka åtgärder som ska vidtas beroende på omfattning/avhjälpan av fel. Åtgärdstrappan omfattar avhjälpan, prisavdrag, innehålla del av betalning, hävning av beställt uppdrag och skadestånd. Vid försening har köparen rätt till förseningsvite.

Återrapportering till kultur- och utbildningsnämnden

Nämnden erhåller återrapportering vid ett antal tillfällen årligen. Dels inom ramen för den ordinarie uppföljningen vid delårs- och årsbokslut som är på en verksamhetsövergripande nivå, dels inom ramen för det systematiska kvalitetsarbetet som är på verksamhetsnivå. I det sistnämnda redovisas verksamhet som bedrivs av privat utförare separat, vilket gör att nämnden får information som specifikt avser den verksamheten. Därtill tar nämnden del av beslut/rapporter från Skolinspektionen som rör verksamheten. Nämndens presidium upplever att nämnden får en tillräcklig rapportering, både vad avser kvalitet och kontinuitet.

4.4.3.1 Kommentarer och bedömning

Kultur- och utbildningsnämnden bedöms inte fullt ut ha säkerställt att programmet för uppföljning och insyn av privata utförare får genomslag i de avtal som tecknas med privata utförare. Detta då programmet inte utgör ett aktivt styrdokument för verksamheten. De delar som programmet fastställer ska återfinnas i avtalen finns inte heller med i sin helhet i det granskade avtalet. Detta innebär att nämnden inte till fullo säkerställt att KF:s prioriterade mål och indikatorer också är gällande för den privata utföraren. Nämnden har dock säkerställt att det finns tillräckliga möjligheter till uppföljning och kontroll samt möjlighet att vidta åtgärder vid eventuella avvikelser.

Krav avseende avtalsuppföljning återfinns i avtalet och uppges också vara det som verksamheten förhåller sig till i sin uppföljning. Vi bedömer att avtalsuppföljningen är tillräcklig, då uppföljning genomförts i den utsträckning som framgår av avtalen. Kultur- och utbildningsnämnden har dock inte säkerställt att uppföljning sker på ett strukturerat och systematiskt sätt. Detta bedömer vi bör utvecklas genom att nämnden tar fram rutiner som tydliggör hur uppföljning ska ske.

Kultur- och utbildningsnämnden bedöms i huvudsak ha säkerställt en tillräcklig återrapportering av resultatet av genomförd uppföljning. Den uppföljning/ återrapportering som sker är i delar specifik för den privata utföraren vilket möjliggör för nämnden att agera och ta ställning till ev. behov av åtgärder vid avvikelser, om detta skulle bli aktuellt. Nämndens styrning och uppföljning av privata utförare kan dock utvecklas genom att förtydliga vilka mål och indikatorer som ska vara gällande och se över vilken information den behöver utifrån det.

5 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen och ansvariga nämnder inte fullt ut har säkerställt en ändamålsenlig uppföljning och kontroll av privata utförare.

Roller och ansvar inom området bedöms i huvudsak vara tydliga, även om det finns behov av att dokumentera och formalisera detta i merparten av de granskade nämnderna. Det av fullmäktige fastställda programmet bedöms dock inte vara känt och förankrat i verksamheterna.

Det bedöms inte finnas någon tydlig styrning utifrån fullmäktiges prioriterade mål och indikatorer. Allmänhetens möjlighet till insyn har dock säkrats i merparten av de granskade avtalen, men inte genomgående. Styrelse och nämnders möjlighet till uppföljning och kontroll har dock säkerställts genom tecknade avtal. Likaså dess möjlighet att vidta åtgärder vid eventuella fel eller brister.

Styrelse och nämnder har inte säkerställt att uppföljning sker på ett strukturerat och systematiskt sätt, då det utöver avtalsvillkoren saknas riktlinjer och rutiner för hur uppföljningen ska ske i samtliga nämnder utom vård- och omsorgsnämnden. Den uppföljning som förvaltningen gör av verksamheten som bedrivs av privata utförare bedöms dock vara ändamålsenlig.

Återrapporteringen till styrelse och nämnder bedöms dock kunna utvecklas för att säkerställa att de får tillräcklig information och kunskap för att kunna vidta eventuella åtgärder vid behov.

Kommunstyrelsen bedöms inte ha fullgjort sina uppgifter enligt reglemente eller sin uppsiktsplikt avseende den verksamhet som bedrivs av privata utförare. Detta då programmet för uppföljning och insyn av privata utförare inte har reviderats och lyfts till fullmäktige för antagande innevarande mandatperiod. Kommunstyrelsen har inte heller övervakat att nämnder genomför kontroll och uppföljning av den verksamhet som bedrivs av privata utförare, i enlighet med lag, avtal och av fullmäktige fastställda program och direktiv.

5.1 Rekommendationer

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Säkerställa att översyn och revidering av programmet för uppföljning och insyn av privata utförare genomförs enligt plan
- Säkerställa att nytt förslag till program lämnas till fullmäktige för fastställande, vilket ska ske minst en gång per mandatperiod
- Säkerställa att programmet är utformat så att det utgör ett stöd och en vägledning för styrelse och nämnder i deras tolkning och konkretisering av programmet samt att det harmoniserar med övriga styrdokument
- Upprätta en plan för hur programmet ska implementeras i verksamheten för att säkerställa att det blir känt, styrande och efterlevs.



Alingsås kommun

Granskning av kommunens uppföljning av verksamhet som bedrivs av privata utförare

2021-07-01

- Upprätta en plan för uppföljning och utvärdering av programmet, för att säkerställa att fullmäktiges intentioner uppfylls

Vidare rekommenderar vi kommunstyrelsen och granskade nämnder att:

- Säkerställa att programmet för uppföljning och insyn av privata utförare är känt i verksamheten
- Säkerställa att programmet får genomslag i de avtal som tecknas, genom att krav och villkor ställs utifrån det
- Upprätta alternativt se över riktlinjer/rutiner för hur avtalsuppföljning ske genomföras
- Säkerställa att styrelsen/nämnden får en tillräcklig uppföljning och återrapportering avseende verksamhet som bedrivs av privata utförare, för att kunna agera och ta ställning till behov av eventuella åtgärder om så är nödvändigt.

Slutligen rekommenderar vi vård- och omsorgsnämnden att:

- Se över ansvarsfördelningen avseende kontroll och uppföljning av privata utförare för att tydliggöra och renodla roller i denna process.
- Se över samtliga uppföljningsaktiviteter som görs, och bör göras, och involvera samtliga funktioner som berörs. Detta för att skapa en helhetssyn kring uppföljningen som innefattar uppföljning på såväl verksamhetsnivå och individnivå som uppföljning av ekonomiska faktorer.

Datum som ovan

KPMG AB

Liz Gard

Specialist/Certifierad kommunal revisor

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument. Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.