

Västerås stad

**Granskning av styrning och uppföljning
inom ramen för stadens
beställar-utförarorganisation**



**Building a better
working world**

Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
1. Inledning	3
1.1. Bakgrund.....	3
1.2. Syfte och revisionsfrågor	3
1.3. Ansvarig nämnd	3
1.4. Genomförande	3
1.5. Kvalitetssäkring	3
1.6. Revisionskriterier.....	4
2. Granskningsresultat	6
2.1. Ansvarsfördelning	6
2.2. Budgetprocessen	8
2.3. Dialog mellan beställare och utförare	9
2.4. Helhetssyn	11
3. Sammanfattande bedömning och rekommendationer	15
Källförteckning	18

Sammanfattning

EY har på uppdrag av stadens förtroendevalda revisorer genomfört en granskning i syfte att bedöma om nämnder och styrelser tillämpar en ändamålsenlig styrning och uppföljning inom ramen för stadens beställar-utförarorganisation. Vi har bland annat gjort följande iakttagelser:

- Gällande direktiv för utförande styrelser är antagna 2008-2010 och inaktuella utifrån stadens nuvarande organisation. Under 2017 har nya direktiv för två utförande styrelser arbetats fram och beslutats av fullmäktige att gälla från den 1 januari 2018. Ytterligare direktiv är under framtagande. Det finns inte motsvarande styrdokument avseende beställande nämnder.
- Utvecklingsarbete pågår vad gäller att bättre ta till vara utförarnas erfarenheter i planeringsprocessen.
- Det är av vikt att tillse att rationaliseringskrav inte per automatik överförs från beställare till utförare samt att konsekvensanalyser görs som inbegriper samtliga berörda nämnder och styrelser.
- Det finns inte fullt ut samsyn om vilken dialog som kan föras mellan beställare och utförare.
- Förutsättningarna att agera beställare skiljer sig åt mellan beställarnämnderna. Det är viktigt att säkerställa att det finns tillräcklig kompetens och kapacitet hos samtliga beställare.
- Överlag är det av vikt att säkerställa utbildning och dialog kring roller och uppdrag.
- Två uppföljningar/utredningar har genomförts (2012 och 2015) och lett fram till organisatoriska förändringar. Det görs ingen löpande uppföljning av hur beställar-utförarmodellen fungerar eller vilka helhetseffekter den leder till.
- Det finns brister vad gäller samsyn och helhetsperspektiv. Beslut och konsekvensanalyser om konkurrensutsättning och egenregins storlek och inriktning genomförs och fattas av beställarnämnderna och det finns risk för suboptimering.

Den sammanvägda bedömningen är att beställarnämnder och utförande styrelser inte fullt ut tillämpar en ändamålsenlig styrning och uppföljning inom ramen för stadens beställar-utförarorganisation.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att:

- ▶ Tillse att styrdokument, såsom direktiv för utförande styrelser, är uppdaterade och i överensstämmelse med stadens organisation.
- ▶ Verka för ökad samordning och helhetssyn utifrån stadens bästa.
- ▶ Överväga om frågan om egen-regins omfattning och inriktning är av sådan principiell art att den bör beredas på ett stadsövergripande plan.
- ▶ Säkerställa att utbildningsinsatser sker och att kontinuerlig dialog förs kring roller och uppdrag så att samsyn råder.

Vi rekommenderar beställande nämnder och utförande styrelser att:

- ▶ Säkerställa att risk- och konsekvensanalyser görs ur ett helhetsperspektiv.
- ▶ Utöka dialogen mellan beställare och utförare och överväga att införa presidie möten mellan beställande nämnder och utförande styrelser.

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Västerås stad är sedan 1990-talet delvis organiserad i en så kallad beställar-utförarmodell. Det finns styrelser som bedriver verksamhet på uppdrag av beställarnämnder. Revisorerna har noterat att beställarnämnder och utförande styrelser inte alltid har en samsyn om hur modellen ska fungera och att det finns risk för avsaknad av helhetssyn. Revisorerna har därför efter genomförd riskanalys beslutat att genomföra en granskning av styrning och uppföljning inom ramen för stadens beställar- utförarorganisation.

1.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma huruvida beställarnämnder och utförande styrelser tillämpar en ändamålsenlig styrning och uppföljning inom ramen för stadens beställar-utförarorganisation.

I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- ▶ Är nämndernas och styrelsernas uppgifter och ansvarsområden tydligt definierade?
- ▶ Finns det styrdokument och rutiner som reglerar hur stadens beställar-utförarmodell ska fungera?
- ▶ Säkerställer kommunstyrelsen en för alla parter välfungerande budgetprocess?
- ▶ Finns det en tillräcklig dialog mellan beställare och offentliga samt privata utförare?
- ▶ Agerar beställarnämnder och utförande styrelser så att staden gynnas ur ett helhetsperspektiv?
- ▶ Vilken uppföljning görs av beställar-utförarmodellens effekter?

1.3. Ansvarig nämnd

Granskningen omfattar på ett övergripande plan kommunstyrelsen och samtliga beställarnämnder och utförande styrelser.

1.4. Genomförande

Granskningen baseras på dokumentstudier och intervjuer. Intervjuer har skett med tjänstemän vid följande förvaltningar: stadsledningsförvaltningen, förvaltningen för Västerås stad vård och omsorg, Skultuna kommundelsförvaltning, förvaltningen för stöd, fritid och entreprenad, sociala nämndernas förvaltning, teknik- och fastighetsförvaltningen, kultur-, idrotts- och fritidsförvaltningen samt barn- och utbildningsförvaltningen. Intervjuade funktioner samt granskade dokument framgår av källförteckningen (bilaga 1). Kontaktrevisor för granskningen har varit Elisabeth Löf.

1.5. Kvalitetssäkring

Rapporten är sakgranskad av de intervjuade, vilket innebär att de fakta som rapporten hänvisar till är kvalitetssäkrade av de som har lämnat information. Skriftliga bekräftelser på att de intervjuade mottagit rapporten och givits denna möjlighet har inhämtats. All korrespondens kring faktakontrollen har arkiverats. Slutsatserna och bedömningarna ansvarar EY för.

1.6. Revisionskriterier

- ▶ Kommunallagen, 6 kap. 1 §, 7 §

Av 6 kap 1 § framgår att styrelsen ska leda och samordna förvaltningen av kommunens eller landstingets angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders och eventuella gemensamma nämnders verksamhet. Av 7 § framgår att nämnderna var och en inom sitt område ska se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de föreskrifter som gäller för verksamheten. De ska också se till att den interna kontrollen är tillräcklig samt att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

- ▶ Policy för styrningen i koncernen Västerås stad, antagen av kommunfullmäktige 6 april 2017
- ▶ Reglementen för styrelser och nämnder.

1.6.1. Beställar-utförarmodellen ur ett kommunalrättsligt perspektiv

I utredningen om en ny kommunallag (SOU 2015:24, SOU 2013:53) konstateras att kommunallagen (SFS 1991:900) vilar på principen att varje nämnd är ansvarig för den verksamhet som den har hand om. Utgångspunkten i kommunallagen är inte att ansvaret för utförande och beställning ska vara åtskilda. I en beställar-utförarorganisation sker styrningen genom avtal eller överenskommelser mellan två parter, men en kommun är en juridisk person som inte kan sluta avtal med sig själv. Det krävs därför att fullmäktige i reglemente eller på annat sätt anger att sådana överenskommelser ska följas. Det är viktigt att kommunerna och landstingen utformar sina reglementen och andra styrdokument på ett sådant sätt att det tydligt framgår vad som är de olika nämndernas uppgifter och ansvarsområden. Vid en tvist mellan beställaren och en intern utförare finns det inte någon rättslig reglering för hur denna ska lösas. Kommunstyrelsen har inte heller någon rättslig befogenhet att föreskriva hur en tvist ska lösas.

I utredningen konstateras att det i allmänhet är beställarnämnden som bestämmer vilken inriktning, omfattning och kvalitet verksamheten ska ha. Det innebär att beställarnämnden inför medborgarna har det övergripande ansvaret för att verksamheten håller en godtagbar kvalitet. Utförarnämnderna står för den löpande driften av verksamheten vilket innebär att de ansvarar för att verksamheten bedrivs i enlighet med gällande författningar och att det tas fram ändamålsenliga rutiner och riktlinjer i verksamheten. Utförarnämndernas uppgifter och det ansvar som följer med dessa gör att de enligt utredningens uppfattning är att betrakta som verksamhetsansvariga, t.ex. vid kontakter med tillsynsmyndigheter.

I den nya kommunallagen (SFS 2017:725) som träder i kraft den 1 januari 2018 klagörs möjligheten att använda en beställar-utförarorganisation, genom införandet av följande paragrafer:

- **Fullmäktige får besluta att en nämnd ska tillhandahålla tjänster åt en annan nämnd (6 kap. 2 §)**

Även om det i nuvarande kommunallag inte finns något hinder mot att tillämpa en beställar-utförarmodell görs detta tillägg av tydlighetsskäl. Tillägget innebär att det tydligt framgår av kommunallagen att det är möjligt att fördela nämndernas uppgifter på så sätt att vissa nämnder beställer tjänster och att andra nämnder svarar för att tillhandahålla tjänsterna i fråga. Ansvarsfördelningen mellan en beställarnämnd och en utförarnämnd klagörs inte i kommunallagen, utan ska fastställas av fullmäktige.

- **Fullmäktige får besluta att styrelsen får fatta beslut om särskilt angivna förhållanden som rör andra nämnders verksamhet (6 kap. 8 §)**

Förändringen innebär att fullmäktige kan ge styrelsen rätt att fatta det avgörande beslutet i en fråga som två nämnder är oense om, t.ex. tvister kring en överenskommelse mellan beställar- och utförarnämnd. Styrelsen får dock inte ges rätt att fatta beslut som rör andra nämnders myndighetsutövning, tillämpningen av lag eller ärenden som i övrigt rör enskilda. Förändringen ändrar inte på det förhållandet att nämnderna är ansvariga för sin verksamhet. Att styrelsen av fullmäktige ges en viss beslutsbefogenhet som rör de övriga nämndernas verksamhet innebär inte att nämnderna blir underordnade styrelsen. Styrelsens beslutsbefogenheter sträcker sig bara så långt som fullmäktige har bestämt. Om styrelsen fattar ett beslut som rör en viss nämnd, blir styrelsen ansvarig för det beslutet. Nämnden behåller dock sitt verksamhetsansvar för de uppgifter som fullmäktige lagt på nämnden

- **Fullmäktige får besluta att en nämnd inte ska anvisas några medel (11 kap. 7 §)**

I en beställar–utförarorganisation får utförarnämnden inte något anslag från fullmäktige, utan den får ersättning från beställarnämnden. Eftersom fullmäktige får besluta om nettoanslag till en nämnd kan anslaget beslutas vara noll kronor. Det är således möjligt att ha en beställar–utförarorganisation och ändå följa nuvarande kommunallags regler om ekonomisk förvaltning. Dock har det i utredningen och i regeringens bedömning konstaterats vara en brist att regelverket inte ger klarare uttryck för att detta är möjligt. Eftersom en utförarnämnd får medel från en eller flera nämnder anges det i den nya kommunallagen att fullmäktige får besluta om att inte anvisa en sådan nämnd några medel.

2. Granskningsresultat

2.1. Ansvarsfördelning

2.1.1. Ansvarsfördelning i Västerås stad

Fullmäktige har beslutat om reglementen för samtliga nämnder och styrelser. Det framgår av reglementena för Styrelsen för Stöd, fritid och entreprenad och Styrelsen för Västerås stad Vård och Omsorg att de har till uppgift att efter beställning tillhandahålla tjänster inom ramen för i respektive reglemente angivna verksamheter. Styrelserna ska fullgöra uppgifterna i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige bestämt och de föreskrifter som kan finnas i lag eller förordning. Styrelsen för konsult och service ansvarsområde är enligt reglementet att efter avtal och mot ersättning tillhandahålla tjänster av beredande och verkställande natur. Av Tekniska nämndens reglemente framgår att angivna uppgifter ska utföras genom anlitande av utförare inom eller utanför den kommunala organisationen. I övriga beställarnämnders reglementen framgår det inte specifikt att de ska anlita utförare. Dock framgår för nämnder som har arbetsgivaransvar att de inte har arbetsgivaransvar för personal som är anställd i av nämnden beställda verksamheter.

Kommunfullmäktige antog 6 april 2017 dokumentet *Policy för styrningen i koncernen Västerås stad*. Av policyn framgår att varje nämnd och styrelse som har en beställande roll, det vill säga beställer verksamhet av en utförare, fastställer de politiska verksamhetsmålen inom sitt verksamhetsområde och träffar driftsavtal med utföraren. Utförarna har utifrån denna modell uppdraget att direkt mot beställaren driva verksamheten utifrån de mål och riktlinjer som beställaren fastställt. Av policyn framgår också att det för de kommunala utförarna finns särskilda direktiv. Detta för att kunna följa upp dess verksamhet avseende hur kvalitet och effektivitet mäts och säkras, omfattning på uppdrag, samt för att se omfattningen av det kommunala utförandet.

Under 2017 har de särskilda direktiven reviderats. Kommunstyrelsen beslutade 2017-09-20/§359-360 att föreslå fullmäktige att godkänna nya direktiv för Styrelsen för Stöd, fritid och entreprenad och Styrelsen för Västerås stad Vård och omsorg. Kommunfullmäktige beslutade 2017-10-05 i enlighet med kommunstyrelsens förslag. De nya direktiven gäller från den 1 januari 2018. Fram till dess gäller för Styrelsen för Stöd, fritid och entreprenad det särskilda direktivet för Tekniska produktionsstyrelsen som antogs 2009. För Styrelsen för Västerås stad Vård och omsorg gäller det särskilda direktivet för Styrelsen för proAros som antogs 2008. För övriga två utförande nämnder/styrelser (Fastighetsnämnd och Styrelsen för Konsult och service) pågår vid granskningstillfället arbete med att uppdatera direktiven. De särskilda direktiv som gäller i dagsläget är från 2008 och 2010.

Direktiven har arbetats fram av stadsledningskontoret i dialog med berörda styrelsernas förvaltningar. Det är alltså endast utförande förvaltningar som har varit delaktiga i framtagandet av direktiven. Beställande nämnder/förvaltningar fick först efter kommunfullmäktiges beslut information om att direktiven arbetats om. Intervjuade vid beställande nämnders förvaltningar menar att de också borde ha involverats.

De nya direktiven för Styrelsen för Stöd, fritid och entreprenad och Styrelsen för Västerås stad Vård och omsorg är enhetliga och reglerar verksamhetsstyrning, ekonomistyrning, konkurrensutsättning och vad som gäller vid önskan om avsteg från direktivet. Syftet med de särskilda direktiven är att tydliggöra kommunfullmäktiges och kommunstyrelsens förväntningar på den kommunala utförarstyrelsen.

Följande bestämmelser ingår i direktiven:

Verksamhetsstyrning:

- Verksamheten ska bedrivas så att den står sig väl i konkurrens med andra utförare och i jämförelse med andra kommuner.
- Styrelsen ska ta hänsyn till de beställande nämndernas mål för verksamhetens inriktning och uppföljning.
- Styrelsen ansvarar för uppföljning gentemot kommunfullmäktige, kommunstyrelse samt den beställande nämnden.
- Styrelsen ska aktivt bidra med förslag på utveckling av befintliga beställningar eller förslag på nya beställningar som skapar mer nytta för invånarna i staden.
- Styrelsen ska verka under bolagsliknande former med uppdrag att optimera förvaltningen och koncernnyttan.
- Styrelsen ska acceptera direktbeställd verksamhet inom sina respektive verksamhetsområden angivna i reglementet.
- En dialog ska föras med beställande nämnd om förutsättningarna för uppdraget.
- Styrelsen får inte på eget beslut avveckla en verksamhet.
- Styrelsen får inte, på eget beslut, starta ny verksamhet som riskerar att få konsekvenser för beställande nämnd.

Ekonomistyrning:

- Verksamheten ska kännetecknas av god ekonomisk hushållning och en hållbar utveckling enligt definition i "Policy för styrningen i koncernen Västerås stad".
- Styrelsen får inte flytta ersättningar från beställaren mellan olika verksamhetsområden.
- Styrelsen får under en övergångsperiod, på maximalt 3 år, budgetera med över- och underskott inom olika verksamhetsområden för att hantera eventuella ekonomiska utmaningar inom ett eller flera verksamhetsområden. Om underskott i en enskild verksamhet fortlöper längre än 3 år och styrelsen inte ser någon möjlighet att nå ekonomi i balans inom det verksamhetsområdet ska en särskild redovisning göras till kommunstyrelsen. Totalt sett ska intäkter och kostnader balansera för styrelsen om inget annat beslutats av kommunfullmäktige eller kommunstyrelsen.
- Styrelsen ansvarar för över- och underskott enligt "Riktlinjer för Västerås stads resultathantering".

Konkurrensutsättning:

- Konkurrensutsättning av kommunens verksamheter regleras i "Riktlinjer för konkurrensutsättning av kommunalt finansierad verksamhet i Västerås"
- Styrelsen ska, om inte annat anges av beställande nämnd, inom sina ansvarsområden givna i 1 § i reglementet lämna anbud i upphandlingar som beställande nämnder genomför.
- Vid upphandling ansvarar styrelsen för sitt anbud och eventuellt ekonomiskt risktagande kopplat till anbudet.

- Styrelsen är skyldig att följa samtliga styrdokument som fastställs i Västerås stad och berör styrelsen även om beslut har fattats som påverkar konkurrenskraften negativt för styrelsen. Kommunfullmäktige och kommunstyrelsen ska, enligt "Riktlinje för konkurrensutsättning av kommunalt finansierad verksamhet", beakta egenregins konkurrenskraft vid beslutsfattande av styrdokument vilket innebär att utförarstyrelsens påverkan redan är beaktad när beslut fattats. Detta gäller såväl upphandlad verksamhet som verksamhet utifrån lagen om valfrihet.

Vidare framgår av direktiven att om den utförande styrelsen anser att det är i Västerås stads bästa att det särskilda direktivet frångås i någon fråga så ska ärendet i första hand avgöras mellan styrelsen och beställande nämnd. I särskilt fall kan ärendet lyftas till kommunstyrelsen för avgörande.

Intervjuade vid stadsledningskontoret beskriver följande skillnader mellan de nya direktiven och tidigare direktiv:

- I tidigare direktiv specificerades vad som skulle följas upp. Nu används styrkort och följekort och nämnder och styrelser väljer själva innehåll.
- Det fastställs att utföraren ska lämna anbud. Tanken är dock att det ska finnas en bra dialog mellan beställare och utförare och att parterna kan komma överens om att anbud inte ska lämnas.
- Det har införts fler ska-krav, t.ex. att styrelsen ska acceptera direktbeställd verksamhet inom sina verksamhetsområden givna i reglementet
- De ekonomiska förutsättningarna har förändrats så till vida att styrelsen under en övergångsperiod på maximalt 3 år får budgetera med över- och underskott.

2.2. Budgetprocessen

Av dokumentet *Policy för styrningen i koncernen Västerås stad* framgår att nämnder och styrelser i förekommande fall ska fördela medel till de som ska utföra uppdraget, i egen regi eller externa utförare. Medel ska användas på ändamålsenligt och kostnadseffektivt sätt för att uppnå bästa resultat och kvalitet i verksamheterna. Styrelser och nämnder ska besluta om modeller som beskriver hur utförarna ska ersättas.

Under 2017 har budgetprocessen förändrats så till vida att utförande styrelser ska inkomma med sin årsplan två veckor senare än beställande nämnder. Tidigare har samma datum tillämpats. Tanken är att styrelsernas förvaltningar ska få tid att läsa beställarnämndernas årsplaner och göra förslag på justeringar innan styrelsernas årsplaner beslutas. Intervjuade vid utförande styrelsernas förvaltningar anser att det är bra att tidplanen har ändrats, men uppger att det fortfarande råder tidsbrist. I praktiken har tjänstemännen endast en eller några få dagar på sig att läsa nämndernas årsplaner och göra justeringar eftersom utskick av handlingar ska ske en vecka innan styrelserna sammanträder. Intervjuade vid stadsledningskontoret menar att det inte finns något som hindrar att beställare och utförare har en dialog om årsplanerna i ett tidigare skede, även om årsplanerna då är preliminära. Någon sådan dialog förekommer enligt de intervjuade inte, med undantag för barn- och utbildningsförvaltningen. Även om årsplanerna beslutas under hösten finns det ofta kvarstående uppdrags- och ersättningsfrågor som inte får sin lösning förrän en bit in på det nya året. Styrelsernas förvaltningar ser det som viktigt att förutsättningarna är klara så tidigt som möjligt.

Kommunfullmäktige har möjlighet att besluta om särskilda resultatkrav för enskilda nämnder och styrelser. Under senare år har flera beställarnämnder ålagts rationaliseringskrav. Det framkommer vid intervjuer synpunkter från utförande styrelser förvaltningar på att nämnderna har överfört rationaliseringskraven till styrelserna. Styrelser som utför verksamhet på uppdrag av flera olika nämnder har upplevt att varje nämnd har överfört rationaliseringskrav vilket sammantaget har gett en betydande effekt. Det görs ingen samlad risk- eller konsekvensanalys av sådana neddragningar eftersom det inte efterfrågas.

Enligt intervjuade vid de sociala nämndernas förvaltning har de nämnderna gjort konsekvensanalyser vid rationalisering och i några fall haft möten med privata och kommunala utförare. Konsekvenser har skrivits in i budgetdokument. Krav på rationaliseringar kan bara hanteras genom att förändra verksamhet som inte är lagbunden och som inte är upphandlad med fleråriga avtal, alternativt genom att förändra ersättningarna i LOV vilket berör såväl kommunala som privata utförare.

Intervjuade vid stadsledningskontoret ser utvecklingsmöjligheter när det gäller att ta till vara på de kommunala utförarnas erfarenheter. När fullmäktige beslutar om att ge en beställarnämnd rationaliseringskrav ska det enligt de intervjuade inte med automatik föras över på utföraren, utan beställaren ska analysera om beställningarna kan ändras. I det skedet är det av vikt att inhämta utförarnas idéer om vilka effektiviseringar som kan göras. Under 2017 har en dialog inletts om att ge utförarna en mer proaktiv roll, t.ex. genom att de för en dialog med beställarna innan beställarna lämnar in sina planeringsunderlag i mars/april. Det kan t.ex. handla om att införa andra arbetssätt eller tekniska lösningar. I nuläget blir det istället så att utföraren i ett sent skede får besked om att neddragningar ska göras.

Utförarna får inte flytta medel från olika beställande nämnder till andra verksamheter. För varje år ska ett nollresultat uppnås. För att ge styrelserna en viss flexibilitet införs i de nya särskilda direktiven att styrelsen under en övergångsperiod på maximalt 3 år får budgetera med över- och underskott.

2.3. Dialog mellan beställare och utförare

I de nya direktiven för Styrelsen för Stöd, fritid och entreprenad och Styrelsen för Västerås stad Vård och omsorg fastställs att verksamhet som bedrivs i utförarstyrelsen ska bedrivas i dialog med beställande nämnd, exempelvis kring förutsättningar och utvecklingsmöjligheter. Detta för att det ses som viktigt att den innovationskraft som finns i utförarorganisationen tas till vara på och lyfts fram i staden.

Förvaltningar som utför verksamhet på uppdrag av flera olika nämnder upplever att beställarnämnderna agerar olika. Beställarrollen har inte reglerats med särskilda direktiv eller anvisningar. Nämnderna har olika stora beställarorganisationer och det finns skillnader i hur beställning och uppföljning bedrivs som delvis uppfattas som personberoende. När det gäller dialog mellan beställare och utförare finns det en stor variationsrikedom.

Barn- och utbildningsförvaltningen låter utförarna komma med utvecklingsförslag under hösten vilka förs in i beställningarna om det stämmer överens med nämndernas prioriteringar. Beställning av arbetsmarknadsinsatser utgår från den statliga styrningen och överenskommelser med Arbetsförmedlingen, vilket innebär att graden av detaljstyrning är hög. Dock har beställaren under 2017 först gjort ett utkast på överenskommelse som kommunicerats med utförarna. Under året förs en löpande dialog och vid behov görs förändringar utifrån hur många personer som nyttjar olika insatser.

Beställningar inom området Fritid och förebyggande arbete utgår från en handlingsplan för fritidsgårdar som utbildningsnämnden antog 2014. I beställningen anges vilka värden som ska uppnås men hur verksamheten ska genomföras avgörs av utföraren. Beställaren bjuder in utförarna till chefsmöten fyra-fem gånger per termin.

Intervjuade vid förvaltningen för Stöd, fritid och entreprenad ser stora skillnader mellan samtliga beställande nämnder. Tekniska nämnden har lång erfarenhet av att agera beställare och det finns tydliga riktlinjer för hur direktbeställningar ska genomföras som inkluderar beloppsgränser. Avstämning mellan beställare och utförare görs i början av året och sedan förs en löpande dialog om tillkommande uppdrag. I överenskommelser kan det skrivas in att utföraren inför varje avtalsår ska inkomma med en underhållsplan som innefattar innovativa lösningar och effektiviseringar. Inom fastighetsområdet finns det inte samma struktur. Dock arbetar den nya teknik- och fastighetsförvaltningen med att ta fram gemensamma dokument.

Enligt uppgift från de kommunala utförarna för de sociala nämndernas förvaltning inte någon dialog med utförarna när de arbetar fram förslag på budget och ersättningsmodeller till nämnderna. Diskussion om effektiviseringar och konsekvensanalyser uppfattas föras inom nämnderna/förvaltningen. Enligt uppgift från sociala nämndernas förvaltning har frågor under flera års tid ställts till egenregin om förslag på rationaliseringar, men de förslag som då har framförts har inte varit möjliga att genomföra med hänsyn till respektive nämnds prioriteringar. Under senare år har de rationaliseringar som genomförts enligt uppgift från de sociala nämndernas förvaltning varit av den karaktären att egenregin ej berörts alternativt att ersättningsnivåer inom LOV-verksamheten har förändrats vilket berör både privata och kommunala utförare. För några år sedan bjöds alla utförare in till gemensamma informationsmöten men den mötesformen har avvecklats. De sociala nämnderna har olika avtal och överenskommelser med utförare eftersom de upphandlar dels enligt lagen om offentlig upphandling (LoU), dels enligt lagen om valfrihetssystem (LOV), samt genom beställningar till egenregin. Formen för upphandlingen sätter ramar för hur dialog förs. Under hösten 2017 har dialogmöten hållits med egenregin om nästa års beställningar.

Kommunala utförare (Styrelsen för Västerås vård och omsorg samt Skultuna kommundelsnämnd) anser att beställarna borde använda utförarnas kompetens i större utsträckning. De menar t.ex. att äldrenämnden borde efterfråga underlag och konsekvensbeskrivningar från utförarna inför förändringar i regelverk. En mer konstruktiv och utvecklande dialog mellan beställare och utförare efterlyses. Även intervjuade vid stadsledningskontoret menar att staden borde kunna dra större nytta av de kommunala utförarna. Intervjuade beställare framför att det är viktigt att agera konkurrensneutralt. Om dialogen ska utökas menar de att det behövs en tydlighet i hur konkurrensneutraliteten ska hanteras så att inte trovärdigheten inför de privata utförarna och egenregin äventyras.

Intervjuade vid förvaltningen för Västerås stad vård och omsorg framhåller att det av konkurrensskäl är viktigt att bevaka att egen regin behandlas på lika villkor som privata utförare. De menar att kommunala krav på exempelvis anställningsformer och andra beslut som påverkar utförande av tjänster kan innebära sämre möjligheter att konkurrera om inte samma krav ställs på privata utförare. Vidare ser de det som konkurrenshämmande att privata utförare kan välja bort vissa geografiska hemtjänstområden samt hemtjänst under natten medan egenregin måste utföra alla delar. När det gäller daglig verksamhet framför egenregin att de måste tillhandahålla verksamhet utifrån alla nivåer (1-4), medan privata utförare kan välja vilka nivåer de vill erbjuda samt sätta ett tak för antal deltagare. Egenregin är vidare ickevalsutförare.

Former för dialog mellan beställare och utförare på politisk nivå saknas. Det förekommer t.ex. inga regelbundna presidiummöten mellan beställande nämnder och utförande styrelser.

2.4. Helhetssyn

Av *Policy för styrningen i Västerås stad* framgår att styrningen bygger på att alla delar i organisationen fullgör sitt givna uppdrag samtidigt som helhet och koncernnytta tillvaratas. För att undvika suboptimering, ska helhetssyn för hela staden och koncernen vara överordnad den egna verksamhetens perspektiv.

Enligt *Riktlinjer för konkurrensutsättning av kommunalt finansierad verksamhet i Västerås*, som beslutades av kommunstyrelsen den 17 september 2008, ska beslut om att konkurrensutsätta verksamheten fattas av beställaren. Beställaren ansvarar för att klargöra målen för konkurrensutsättning av en specifik verksamhet samt genomföra en analys för att så långt möjligt säkerställa att målet kan uppnås. Beställaren ansvarar för att upprätta en plan och rutiner för konkurrensutsättning inom sitt ansvarsområde. Innan planen beslutas ska den kommuniceras med de styrelser och nämnder vars verksamhet kan komma att påverkas. Planen ska rapporteras till kommunstyrelsen. Av riktlinjen framgår vidare att beställaren inför beslut om konkurrensutsättning ansvarar för att på ett övergripande plan genomföra en riskbedömning och konsekvensanalys av de åtgärder planen för konkurrensutsättning omfattar. Efter beslut, i samband med genomförandet av konkurrensutsättning, ansvarar den nuvarande utföraren för att genomföra mer konkreta riskbedömningar och konsekvensanalyser.

Flera intervjuade vid utförande styrelsers förvaltningar anser att beställarnas risk- och konsekvensanalyser är otillräckliga och att de utgår från nämndens perspektiv och inte alltid täcker in konsekvenser för andra nämnder och styrelser. Det framgår även av intervjuerna att beställare agerar olika inför konkurrensutsättningar. Kultur-, idrotts- och fritidsförvaltningen inhämtar inte information från utförande förvaltning inför en konkurrensutsättning eftersom de menar att utföraren är partisk och att det inte går att lita på eller bedöma risker och ekonomiska konsekvenser som utföraren ser. Teknik- och fastighetsförvaltningen inhämtar utförarens riskbedömning och gör en värdering och egen bedömning av denna. Enligt intervjuade vid utförande styrelsers förvaltningar ger inte beslutsunderlaget inför konkurrensutsättningar en fullständig bild om inte utförarna ges möjlighet att bidra med information. Förvaltningen för Stöd, fritid och entreprenad ser behov av att i större utsträckning efterfråga risk- och konsekvensanalyser inför konkurrensutsättningar.

Intervjuade framför att nämnderna har stor frihet att besluta inom sina respektive områden. Konkurrensutsättning genomförs del för del och enligt intervjuade från utförande styrelsers förvaltningar finns det risk för att det inte görs någon helhetsbedömning eller analys av samlade effekter för staden på kort och lång sikt. Volymen på den egna regin minskar efterhand och intervjuade från utförande styrelser förvaltningar menar att det är ett principiellt viktigt vägval att ta ställning till hur omfattande den egna regin ska vara. Det framhålls att det är den egna verksamheten som staden kan anlita om upphandlingar inte hinns med eller om mindre arbeten ska utföras. Verksamhet i egen regi innebär vidare att kompetens inom olika frågor finns i staden, vilket behövs för att kunna agera beställare. Egenregin utgör även ett referensobjekt vid jämförelser med andra möjliga leverantörer. Den egna regin kan behöva vara av en viss storlek, för att vara effektiv och konkurrenskraftig. Ju mindre egenregin är desto färre verksamheter kan de övergripande kostnaderna fördelas på. Tekniska nämnden har utvecklingsgränser för enskilda uppdrag som i första hand ska direktbeställas av egenregin. Äldrenämnden har i anslutning till den senast beslutade planen för upphandling fattat beslut om att omfattningen på upphandlade särskilda boenden kontra särskilda boenden i egen regi

bör vara 50/50. För verksamhet som omfattas av LOV kan nämnderna inte fatta den sortens beslut eftersom det råder valfrihet.

Intervjuade vid stadsledningskontoret uppger att nämnderna vid konkurrensutsättning ska anlägga ett helhetsperspektiv och vid behov lyfta frågor till kommunstyrelsen. Eftersom nämndernas planer på konkurrensutsättning ska anmälas till kommunstyrelsen så finns det en möjlighet för kommunstyrelsen att reagera, men det har hittills inte lett till någon diskussion i kommunstyrelsen. Kommunstyrelsen har uppsiktsplikt och det finns tillfällen till dialog, t.ex. vid budgetdialogmöten i april då kommunalråden träffar nämndpresidier och förvaltningsledningar. Vid granskningstillfället pågår på stadsledningskontoret en utredning av hemtjänsten mot bakgrund av att beställare och utförare inte har samsyn. I övrigt har inte frågor rörande beställar-utförarmodellen lyfts till kommunstyrelsenivå. De tre sociala nämnderna har var för sig beslutat om en handlingsplan för beställning, upphandling, konkurrensutsättning och avtalsuppföljning. Planerna reviderades under våren 2017 och gäller för perioden 2017-2019. Det framgår inte av nämndernas protokoll att handlingsplanerna har kommunicerats med de styrelser och nämnder vars verksamhet kan komma att påverkas och de har inte rapporterats till kommunstyrelsen. Tekniska nämnden har en *Handlingsplan för upphandling för tekniska kontoret* som antogs 2015 och gäller 2015-2018. Planen har inte kommunicerats eller på annat sätt diskuterats med berörda utförare innan beslut.

2.4.1. Uppföljning

Uppföljning och översyn av beställar-utförarmodellen har gjorts vid två tillfällen, 2012 och 2015. Den första översynen ledde till att myndighetsutövande inom socialtjänstens område flyttades från utföraren till beställaren samt till att beställar-utförarmodellen upphörde vad gäller den kommunala förskolan, grundskolan och gymnasieskolan. Den andra översynen ledde till att ett antal verksamheter fick en ny organisatorisk placering. I den andra översynen ingick det i uppdraget att föreslå handlingsalternativ för att stärka den sociala hållbarheten. Tre alternativ analyserades med avseende på möjligheterna att bygga ett sammanhållet Västerås med social hållbarhet i fokus:

- Alternativ 1: Bilda en förvaltning av helheten med en egen nämnd och ett eget uppdrag.
- Alternativ 2: Behåll nuvarande organisation, men stärk dialogen på såväl beställar- som utförarsidan genom samordnade beställningar och beställar-utförarforum.
- Alternativ 3: En matrisorganisation med styrning från kommunstyrelsen och processledning som utgår från stadsledningskontoret.

De tre alternativen utvärderades i utredningen enligt tabellen på nästa sida.

Ett sammanhållet Västerås – BUM2

Alternativ	Styrform	Politisk styrning	Måluppfyllelse/effekter	Potential	Risk/problem
Alt 1	Ny nämnd (linje)	Stärkt politiskt sammanhållen styrning och försvagad samordning mellan beställarnämnder	Stark samordning i utförandet. Flexibilitet	Samverkan på övergripande nivå stark. Stor potential för lokal samverkan	Energiläckage genom starkt fokus på intern organisation. Förevändning för minskat ansvar i facknämnder
Alt 2	Samordnad beställning	Stärkt politiskt sammanhållen styrning och förutsättningar för starkt samordning mellan beställarnämnder	Svagare samordning i utförandet. Inflexibilitet och tårtbitar. Svagare resultat för övergripande mål	Samverkan på övergripande nivå underlättas betydligt. Svag potential för lokal samverkan.	Inläsningseffekter i olika delbeställningar. Ingen sammanhållen operativ ledning
Alt 3	Strategiskt utvecklingsområde Matris (processledning)	Stärkt politiskt sammanhållen styrning och utmaningar för samordning mellan beställarnämnder	Stärkt samordning i utförandet. Viss flexibilitet	Samverkan på övergripande nivå stark. Relativt stor potential för lokal samverkan	Kompromiss som kräver lyhörddhet mellan nämnd, linje och projekt

Översynen ledde fram till att det inrättades ett strategiskt utvecklingsområde med inriktning social hållbarhet. Alternativ 3 ovan valdes som organisatorisk form.

Intervjuade framför att det inte är helt enkelt att kombinera beställar-utförarmodellen med stadens styrmodell som innefattar strategiska utvecklingsområden som styrs i en matrisorganisation. Tidigare fanns det ett stadsövergripande forum vid vilket beställare och utförare regelbundet möttes, men det finns inte längre kvar. Intervjuade uppger att de saknar ett mötesforum vid vilket beställningar kan samordnas, eftersom det förekommer att förvaltningar beställer och/eller genomför neddragningar som påverkar samma utförare utan dialog. Det finns enligt de intervjuade ingen som efterfrågar samlade analyser av neddragningar, som till exempel konsekvenser av rationaliseringar som genomfördes inom området fritid och förebyggande arbete 2016. Uppföljningar av konkurrensutsättningar görs enligt de intervjuade främst utifrån enskilda beställarnämnders perspektiv.

Det görs ingen löpande uppföljning av hur beställar-utförarmodellen fungerar eller vilka effekter den leder till. Intervjuade uppger att de konkurrensutsättningar som genomförts har haft positiva effekter på stadens ekonomi och att beställar-utförarmodellen skapar transparens, kostnadsmedvetenhet och effektivitet. Samtidigt framförs att modellen för med sig administrativa kostnader förknippade med beställning och uppföljning samt kostnader för att arbeta med anbud från egenregion. Modellen kräver vidare att det finns kompetens i sakfrågorna både på beställar- och utförarsidan. Någon samlad bild över modellens kostnader finns inte.

Varje beställarnämnd har sitt eget system för uppföljning av utförarna. Av dokumentet *Policy för styrningen i Västerås stad* framgår att nämnder och styrelser ansvarar för att se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamhet bedrivs på ett tillfredsställande sätt, oavsett om verksamhet bedrivs i egen eller extern regi.

Kommunfullmäktige fattade den 2 december 2016 beslut om *Program för uppföljning av utförare av kommunal verksamhet*, vilket omfattar uppföljning av såväl privata utförare som den egna regin. Programmet fastställer att varje nämnd och styrelse ansvarar för att uppföljning och kontroll av utförare görs på ett strukturerat och systematiskt sätt och att de ska anta egna riktlinjer för att säkerställa detta. Uppföljningen ska syfta till att säkra leverans enligt avtal, säkra måluppfyllelse, kontroll för att förutse och upptäcka avvikelser och oegentligheter, underlag för utvecklingsarbete och möjliggöra allmänhetens insyn. Riktlinjen ska minst innehålla:

- Vad som ska anges i förfrågningsunderlag och avtal för att säkerställa att relevant information kan begäras och erhållas av utförare.
- Former för uppföljning av utförare, bland annat metod, tidpunkt och ansvar.
- Vad som ska följas upp.
- Former för återkoppling av uppföljning och kontroll till nämnd, utförare och allmänheten.

Av programmet framgår att kommunstyrelsen årligen ska redovisa för kommunfullmäktige hur arbetet med uppföljning och insyn har bedrivits och resultatet av dessa. Intervjuade vid stadsledningskontoret uppger att uppföljning av arbetet pågår vid granskningstillfället.

3. Sammanfattande bedömning och rekommendationer

Nedan beskrivs i komprimerad form svaren på revisionsfrågorna och de bedömningar som görs utifrån respektive revisionsfråga. Därefter redogörs för slutsatser och svar på den övergripande revisionsfrågan.

Revisionsfråga	Svar
Är nämndernas och styrelsernas uppgifter och ansvarsområden tydligt definierade?	Ja, av reglementen framgår nämnders och styrelser uppgifter och ansvarsområden.
Finns det styrdokument och rutiner som reglerar hur stadens beställarutförarmodell ska fungera?	Dokumentet Policy för styrningen i Västerås stad reglerar delvis modellen. Under 2017 har nya direktiv för två utförande styrelser arbetats fram och beslutats av fullmäktige att gälla från den 1 januari 2018. Ytterligare direktiv är under framtagande. Gällande direktiv för utförande styrelser är antagna 2008-2010 och inaktuella utifrån stadens nuvarande organisation. Det finns inte motsvarande styrdokument avseende beställande nämnder.
Säkerställer kommunstyrelsen en för alla parter välfungerande budgetprocess?	Det finns förbättringsmöjligheter. Utvecklingsarbete pågår vad gäller att bättre ta till vara utförarnas erfarenheter i planeringsprocessen. Utförarna får fr.o.m. 2017 tillgång till beställarnas årsplaner innan deras årsplaner fastställs, men tidsmarginalerna är snäva. Det är av vikt att tillse att rationaliseringskrav inte per automatik överförs från beställare till utförare samt att konsekvensanalyser görs som inbegriper samtliga berörda nämnder och styrelser.
Finns det en tillräcklig dialog mellan beställare och offentliga samt privata utförare?	Det ser olika ut men överlag kan dialogen utvecklas. Utförarna kan i ökad utsträckning involveras i risk- och konsekvensanalyser. Det förekommer inte dialogmöten mellan presidier i beställarnämnder och utförande styrelser.
Vilken uppföljning görs av beställarutförarmodellens effekter?	Det har gjorts två uppföljningar/utredningar som har lett fram till organisatoriska förändringar (2012 och 2015). Det görs ingen löpande uppföljning av hur beställarutförarmodellen fungerar eller vilka helhetseffekter den leder till.
Agerar beställarnämnder och utförande styrelser så att staden gynnas ur ett helhetsperspektiv?	Nej, inte fullt ut. Det finns utvecklingsmöjligheter gällande samordning och helhetssyn.

3.1.1. Slutsatser och rekommendationer

Det är av vikt att styrande dokument hålls uppdaterade. Kommunstyrelsen ansvarar för beredning av sådana ärenden till fullmäktige. Det är en brist att de särskilda direktiven för utförande styrelser som antogs 2008 - 2010 inte har arbetats om förrän under 2017. De beställande nämndernas förvaltningar borde ha medverkat i beredningen eftersom direktiven även påverkar beställarsidan. Det är viktigt att involvera alla parter för att förankra och få helhetssyn.

Av de nya särskilda direktiven för utförande styrelser framgår att om styrelsen anser att det är i Västerås stads bästa att direktivet frångås i någon fråga ska ärendet i första hand avgöras mellan styrelsen och beställande nämnd, och i särskilt fall kan ärendet lyftas till kommunstyrelsen för avgörande. Därmed kan konstateras att fullmäktige har beslutat att kommunstyrelsen får fatta beslut om detta särskilt angivna förhållande som rör andra nämnders verksamhet, vilket är i enlighet med den nya kommunallagen 6 kap. 8 §. Om styrelsen fattar ett beslut som rör en viss nämnd, blir styrelsen ansvarig för det beslutet. Nämnden behåller dock sitt verksamhetsansvar för de uppgifter som fullmäktige lagt på nämnden. Det är av vikt att detta är tydligt för alla inblandade.

Det framkommer av granskningen att det inte fullt ut finns samsyn om vilken dialog som kan föras mellan beställare och utförare. Vidare framgår att beställarna är måna om att agera konkurrensneutralt. Vilken dialog som kan föras med olika parter är delvis beroende av vilket regelverk som tillämpats. Om en upphandling genomförs enligt LoU och den egna regin vinner, innebär det i praktiken att upphandlingen avbryts. En kommun kan inte ingå avtal med sig själv utan det blir då en intern överenskommelse som görs mellan beställaren och en kommunal utförare. Därmed finns det inte några privata utförare som kan ha synpunkter på hur dialog och utvecklingsarbete sker inom kommunen inom det området. Om istället LOV tillämpas finns det olika utförare i privat respektive egen regi som ska utföra samma typ av tjänst utifrån ett gemensamt regelverk. Det är då av stor vikt att beställaren ger privata utförare och verksamheter i egen regi samma information och lika möjligheter att vara delaktiga i utvecklingsarbete. Beställaren kan inte ge den egna regin mer information än de privata utförarna och kan inte heller kräva av egen regin att de ska delta i utvecklingsarbete utan ersättning. Samtidigt är det av vikt att tydliggöra att likvärdiga villkor inte är det samma som att alla förhållanden är lika. Skillnader i interna regler och förutsättningar mellan offentlig och privat verksamhet kommer alltid att finnas och det har inte med själva modellen att göra.

Det finns inga riktlinjer för konkurrensneutralitet eller annat dokument som klargör stadens syn på innebörden av likvärdiga villkor och hur detta ska upprätthållas. Den ekonomiska ersättningen ska utgå enligt samma principer till alla utförare av verksamhet enligt LOV. När den egna regin uppvisar underskott är det viktigt att tillräckliga krav ställs på att nå en ekonomi i balans. Principerna för ekonomistyrning har förtydligats i de nya direktiven för utförande styrelser.

En beställar-utförarmodell ställer stora krav på beställarens kompetens och kapacitet när det gäller reglering (förmåga att i kontrakt formulera krav på utföraren) och uppföljning (förmåga att kontrollera omfattning och kvalitet på utfört arbete). Det framkommer av granskningen att förutsättningarna att agera beställare skiljer sig åt mellan beställarnämnderna och det är viktigt att säkerställa att det finns tillräcklig kompetens och kapacitet hos samtliga beställare.

Överlag är det av vikt att säkerställa utbildning och dialog kring roller och uppdrag. Västerås stad har haft en beställar-utförarmodell sedan 1990-talet och den är väl inarbetad, men det har tillkommit nya aspekter som exempelvis LOV. Nya politiker och tjänstemän behöver introduceras i hur modellen ska fungera. Det finns brister vad gäller samsyn och helhetsperspektiv. Beslut och konsekvensanalyser om konkurrensutsättning och egenregins storlek och inriktning genomförs och fattas av beställarnämnderna och det finns risk för suboptimering. Den sammanvägda bedömningen är därför att beställarnämnder och utförande styrelser inte fullt ut tillämpar en ändamålsenlig styrning och uppföljning inom ramen för stadens beställar-utförarorganisation.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att:

- ▶ Tillse att styrdokument, såsom direktiv för utförande styrelser, är uppdaterade och i överensstämmelse med stadens organisation.
- ▶ Verka för ökad samordning och helhetssyn utifrån stadens bästa.
- ▶ Överväga om frågan om egen-regins omfattning och inriktning är av sådan principiell art att den bör beredas på ett stadsövergripande plan.
- ▶ Säkerställa att utbildningsinsatser sker och att kontinuerlig dialog förs kring roller och uppdrag så att samsyn råder.

Vi rekommenderar beställande nämnder och utförande styrelser att:

- ▶ Säkerställa att risk- och konsekvensanalyser görs ur ett helhetsperspektiv.
- ▶ Utöka dialogen mellan beställare och utförare och överväga att införa presidiummöten mellan beställande nämnder och utförande styrelser.

Västerås den 21 november 2017

Ann-Mari Ek
EY

Källförteckning

Intervjuade funktioner:

- ▶ Ekonomidirektör och ekonomistrateg, stadsledningskontoret
- ▶ Direktör, ekonomichef, verksamhetschef produktion och verksamhetschef fritid och förebyggande arbete samt arbetsmarknadsarbete, förvaltningen för stöd, fritid och entreprenad
- ▶ Direktör, idrottschef och enhetschef, kultur-, idrotts- och fritidsförvaltningen
- ▶ Direktör, Skultuna Kommundelsförvaltning
- ▶ Direktör, chef för strategi och planeringsenheten samt chef för beställarenheten, sociala nämndernas förvaltning
- ▶ Direktör, gatu- och samhällsbyggnadsstrateg, teknik- och fastighetsförvaltningen
- ▶ Direktör, ekonomichef, Västerås stad Vård och Omsorg
- ▶ Strateger/beställare, barn- och utbildningsförvaltningen

Dokument:

- ▶ Policy för styrningen i Västerås stad, antagen av kommunfullmäktige.
- ▶ Program för uppföljning av utförare av kommunal verksamhet, antaget av kommunfullmäktige.
- ▶ Västerås stad, *Översyn av beställar-utförarmodellen* (2012).
- ▶ Västerås stad, *Ett sammanhållet Västerås – BUM 2* (2015).
- ▶ Regeringens proposition 2016/17:171, En ny kommunallag.
- ▶ Riktlinjer för konkurrensutsättning av kommunalt finansierad verksamhet i Västerås, beslutad av kommunstyrelsen.
- ▶ Handlingsplan för beställning, upphandling, konkurrensutsättning och avtalsuppföljning 2017-2019, Äldrenämnden.
- ▶ Handlingsplan för beställning, upphandling, konkurrensutsättning och avtalsuppföljning 2017-2019, Individ- och familjenämnden.
- ▶ Handlingsplan för beställning, upphandling, konkurrensutsättning och avtalsuppföljning 2017-2019, Nämnden för personer med funktionsnedsättning.
- ▶ Handlingsplan för upphandling för tekniska kontoret 2015-2018, Tekniska nämnden.
- ▶ Revisionsplan för tekniska nämndens upphandlade verksamheter, antagen av Tekniska nämnden 2013-02-29.
- ▶ Särskilda direktiv för kommunala utförare.