

Styrning och uppföljning av privata utförare i tekniska nämnder

Stadsrevisionen. Borås

Rapport

Anna Duong
Andreas Ekelund

20
20

Innehåll

1 PROJEKTBEKRIVNING	3
1.1 Bakgrund	3
1.2 Syfte och frågeställning	3
1.3 Avgränsningar	3
1.4 Revisionskriterier	3
1.5 Resurser/granskningsansvariga	3
1.6 Granskningsansvariga	4
1.7 Metoder	4
2 GRANSKNINGSRESULTAT	5
2.1 Lagstiftning, styrdokument och vägledning	5
2.1.1 Kommunallagen (2017:725)	5
2.1.2 Lagen om offentlig upphandling (2016:1145)	5
2.1.3 Regeringens proposition 2016/17:171 - En ny kommunallag	6
2.1.4 Vägledning från Sveriges kommuner och regioner (SKR)	7
2.1.5 Borås Stads riktlinjer för uppföljning av privata utförare	7
2.1.6 Stadsrevisionens iakttagelser av lagstiftning, styrdokument och vägledning	9
2.2 Styrning och uppföljning av verksamhet som utförs via LOU	10
2.2.1 Kommunstyrelsen	10
2.2.2 Servicenämnden	15
2.2.3 Samhällsbyggnadsnämnden	16
2.2.4 Tekniska nämnden	16
2.2.5 Lokalförsörjningsnämnden	18
3 STADSREVISIONENS BEDÖMNINGAR	20
4 KÄLLFÖRTECKNING	23

1 PROJEKTBESKRIVNING

1.1 Bakgrund

För att överlämna verksamhet till extern utförare förutsätts att kommunen har säkerställt möjligheter att kontrollera och följa upp verksamheten. Enligt 10 kap 7-9 §§ kommunallagen ska kommunen tillförsäkra sig att den kan kontrollera och följa upp verksamheter innan en kommunal angelägenhet lämnas ut till annan. Vidare ska kommunen tillförsäkra sig tillgång till information som gör det möjligt för allmänheten att få insyn i hur verksamheten utförs. För verksamheter som lagts ut på entreprenad genom lagen om offentlig upphandling (LOU) samt enligt lagen om valfrihet (LOV) ska kommunen reglera möjligheter och insyn i avtal.

Stadsrevisionen genomförde en granskning av Styrning och uppföljning av privata utförare inom förskola, skola, vård och omsorg för revisionsåret 2018. Innevarande granskning avser de tekniska nämndernas styrning och uppföljning av privata utförare.

1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med granskningen är att med utgångspunkt i lagstiftning och lokala styrdokument, bedöma om Borås Stads berörda nämnder har en ändamålsenlig styrning och uppföljning av privata utförare. Den huvudsakliga revisionsfrågan är om nämnderna har tillförsäkrat sig möjligheter till insyn och kontroll i verksamhet som lämnats över till annan utförare på ett ändamålsenligt sätt?

Revisionsfrågor

- Finns tillfredsställande styrdokument och skrivna avtal med utförarna för hur insyn ska garanteras?
- Bedrivs ett strukturerat arbete för att säkerställa en god kontroll av privata utförare och som är i enlighet med lagkrav inom området?
- Sker en systematisk uppföljning och utvärdering av privata utförare inom berörda nämnder? Hur används resultat från dessa?

1.3 Avgränsningar

Granskningen omfattar Borås Stads verksamhet inom tekniska nämnder som är utlagd på privata utförare via LOU. Granskningen omfattar inte verksamhet som är utlagd på privata utförare genom direktupphandling eller genom Idéburet offentligt partnerskap (IOP).

1.4 Revisionskriterier

Revisionskriterier är kommunallagen (KL), lagen om offentlig upphandling (LOU) och annan tillämplig lagstiftning, allmänna råd och föreskrifter. Utöver det utgör interna styrdokument, regelverk och beslut revisionskriterier liksom riktlinjer och rekommendationer från statliga verk/styrelser.

1.5 Resurser/granskningsansvariga

Ansvariga nämnder är Kommunstyrelsen, Tekniska nämnden, Lokalförsörjningsnämnden, Samhällsbyggnadsnämnden och Servicenämnden.

1.6 Granskningsansvariga

Granskningsledare för projektet är Anna Duong vid Revisionskontoret. Projektmedarbetare är Andreas Ekelund vid Revisionskontoret.

1.7 Metoder

Metoderna för granskningen är dokumentstudier samt intervjuer med tjänstepersoner vid berörda förvaltningar.

2 GRANSKNINGSRESULTAT

2.1 Lagstiftning, styrdokument och vägledning

2.1.1 Kommunallagen (2017:725)

Den verksamhet som kommunen ansvarar för kan utföras i många olika former. Fullmäktige i kommuner får besluta att lämna över skötseln av en kommunal angelägenhet till en juridisk person eller en enskild individ, om det inte finns särskilda föreskrifter som förhindrar det. Om skötseln av angelägenheten innefattar myndighetsutövning, får den lämnas över endast om det finns stöd för det i lag.¹

Kommuner får enligt 2 kap. 1 § kommunallagen själva ha hand om angelägenheter av allmänt intresse som har anknytning till kommunens område eller deras medlemmar. Denna bestämmelse reglerar kommunernas s.k. allmänna befogenheter vilka kompletteras av speciella befogenheter som framgår av speciallagstiftning som i vissa fall utökar befogenheterna för vad kommuner ska eller får engagera sig i.²

Kommuner får enligt kommunallagen 10 kap. 7-9 §§ lämna över verksamhet till privata utförare. Kommunen är fortfarande ansvarig gentemot medborgarna för sådana verksamheter på samma sätt som för verksamhet som bedrivs i egen regi. Detta innebär att kommunen ska kontrollera och följa upp verksamheten och genom avtal tillförsäkra sig information som gör det möjligt att ge allmänheten insyn i den verksamhet som lämnats över.³

I kommunallagen 10 kap. 7 § framgår att 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 §.⁴

Det framgår i kommunallagen 6 kap. 6 § om styrelsen och nämndernas ansvar för verksamheten att nämnderna ska se till att den interna kontrollen är tillräcklig samt att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredställande sätt. Detsamma gäller när skötseln av en kommunal angelägenhet med stöd av 10 kap. 1 § kommunallagen har lämnats över till någon annan.⁵

Enligt kommunallagen 5 kap. 3 § ska Fullmäktige för varje mandatperiod anta ett program med mål och riktlinjer för sådana kommunala angelägenheter som utförs av privata utförare. I programmet ska det anges hur Fullmäktiges mål och riktlinjer ska följas upp och hur allmänhetens insyn ska tillgodoses.⁶

2.1.2 Lagen om offentlig upphandling (2016:1145)

Lag (2016:1145) om offentlig upphandling (LOU) reglerar upphandling som genomförs av en upphandlande myndighet (offentlig upphandling). Med upphandling avses de åtgärder som vidtas i syfte att anskaffa varor, tjänster eller byggtreprenader genom tilldelning av kontrakt.⁷

¹ 10 Kap. 1 § Kommunallagen

² Kastberg, Patrik; Kommunallagen – En kommentar, 2019: 18 ff

³ 10 kap. 7-9 §§ Kommunallagen

⁴ 10 kap. 7 § Kommunallagen

⁵ 6 kap. 6 § Kommunallagen

⁶ 5 kap. 3 § Kommunallagen

⁷ 1 kap 2 § Lagen om offentlig upphandling

2.1.3 Regeringens proposition 2016/17:171 - En ny kommunallag

Propositionen anger att det är övergripande mål och riktlinjer som Fullmäktige ska anta i programmet för sådana kommunala angelägenheter som utförs av privata utförare. Privata utförare kan finnas inom många områden varför det kan vara svårt att i ett enda dokument utforma riktlinjer för samtliga verksamhetsområden. Kommunen får själv besluta om programmet ska omfatta alla kommunala verksamheter eller om det ska vara olika program för olika verksamhetsområden.⁸

Att Fullmäktige ska anta mål innebär att varje kommun ska formulera tydliga mål för sina privata utförare utifrån exempelvis effektivitets- och kvalitetssynpunkt. Finns andra krav som t.ex. miljö-, jämställdhets- eller integrationskrav kan dessa anges. I kravet att anta riktlinjer ligger att ange tydliga kriterier för hur uppgiften ska utföras för att uppnå de mål som Fullmäktige angivit. En fråga som kan uppmärksammas i kriterierna är om verksamheten ska upphandlas eller om ett valfrittssystem ska inrättas.⁹

Av andra stycket framgår att det i programmet ska anges hur Fullmäktiges mål och riktlinjer ska följas upp. Det kan exempelvis anges om det vilar ett särskilt ansvar på en speciell nämnd i något avseende vad gäller uppföljning eller om det finns behov av att tillföra särskilda resurser för uppföljning. Om nämnderna förväntas göra särskilda risk- och sårbarhetsanalyser i något avseende är detta också något som kan anges. Av 6 kap. 6 § kommunallagen framgår att nämnderna inom sitt ansvarsområde ska se till att verksamheten bedrivs i enlighet för att med de mål och riktlinjer som Fullmäktige har bestämt samt de bestämmelser i lag eller annan författning som gäller för verksamheten. Detta ansvar innefattar verksamhet som utförs av privata utförare.¹⁰

För att bestämma insynens omfattning ska det göras en avvägning mellan å ena sidan den privata utförarens intressen av exempelvis skydd för affärsmässiga förhållanden och å andra sidan allmänhetens intresse av hur verksamheten utförs. Frågan om insyn måste bedömas utifrån vilka uppgifter som skulle varit offentliga om verksamheten bedrivits i egen regi. Bestämmelserna gäller för såväl nämnder som kommunala bolag.¹¹

Enligt bestämmelsen ska kommuner inte bara se till att de har möjlighet att följa upp och kontrollera privata utförare, utan också vidta faktiska åtgärder för kontroll och uppföljning. Enligt 6 kap. 6 § kommunallagen tredje stycket är det nämnderna som har ansvar för att kontrollera och följa upp sådan verksamhet som bedrivs av privata utförare.¹²

Det är enligt bestämmelsen inte enbart en målsättning för kommuner att tillförsäkra allmänheten insyn i verksamhet som lämnas över till privata utförare. Kommuner ska i avtalet med den privata utföraren reglera vilken information som ska lämnas av den privata utföraren. Omfattningen av den information som ska lämnas blir beroende av bl.a. den överlämnade verksamhetens art, hur många kommunmedlemmar som är beroende av verksamheten och hur mycket skattemedel som går till verksamheten.

För att bestämma insynens omfattning ska det, vid avtalets utformning, göras en avvägning mellan å ena sidan den privata utförarens intressen av exempelvis skydd för affärsmässiga förhållanden och å andra sidan allmänhetens intresse av hur verksamheten utförs. Exempel på sådan information som det kan bli aktuell för kommunen att tillförsäkra sig är uppgifter om

⁸ Prop. 2016/17:171

⁹ Ibid.

¹⁰ Ibid.

¹¹ Ibid.

¹² Ibid.

personalen och dess kompetens, utbildningsnivå och kapacitet, liksom information om antalet anställda, antalet anställda omräknat till heltid, personalkontinuitet, brukarundersökningar samt den privata utförarens organisation och eventuella underleverantörer.¹³

2.1.4 Vägledning från Sveriges kommuner och regioner (SKR)

SKR:s stödmaterial – Fullmäktiges program för verksamhet som utförs av privata utförare.

SKR har tagit fram ett kortfattat stödmaterial för programarbetet med mål och riktlinjer samt uppföljning och insyn. Materialet ger bakgrund och fakta om programmet samt stöd vid upprättandet.¹⁴

Syftet med att fullmäktige ska lägga fast ett program är att lyfta frågorna om uppföljning och insyn till en politiskt strategisk nivå, för att där lägga fast grundkrav och omfattning, struktur och ansvar samt krav på återkoppling till brukare och allmänhet. Fullmäktiges program blir därmed vägledande för hur arbetet ska genomföras och vad det ska innehålla. Genomförd uppföljning ger också faktabaserade underlag till strategiska diskussioner om privata utförarens roll i produktionen.¹⁵

I stödmaterialen framgår det att omfattning och inriktning på kontroll och uppföljning ser olika ut beroende på verksamhetens art och hur angelägen den är ur ett allmänintresse. Ju mer beroende medborgarna är av verksamheten desto större krav på uppföljning, kontroll och insyn. Programmet ska framförallt inriktas på de verksamheter som tydligt riktar sig till och rör medborgarna. Det kan handla om hela verksamheter (t ex särskilda boenden för äldre eller medicinsk vård) eller delar av en verksamhet med stor betydelse för medborgaren/brukaren (t ex måltidsverksamhet, städning i skolan eller telefonisttjänster). Programmet ska lägga fast övergripande mål för vad verksamheten ska leda till och vilka resultat den ska ge t ex ur kvalitets- och effektivitetssynpunkt. Ett vanligt sätt att göra detta är att koppla programmet till befintliga styrdokument, styrprocesser och beslut som innehåller mål och kvalitetskrav m.m.¹⁶

Att ha vetskap om vilka verksamheter som utförs av privata utförare är en väsentlig uppgift. Det kan behövas en bred inventering av detta i organisationen, en inventering som kan vara av stor betydelse för förankringen av programmet och dess avsikt. Formen för programmet är inte det viktiga. Det är innehållet som ska lägga grunden för en strukturerad och systematisk uppföljning och kontroll i praktiken samt för allmänhetens insyn. Därför är förankringen i arbetet med att ta fram programmet och senare i det praktiska arbetet mycket viktig – såväl i den politiska organisationen som i verksamheten.¹⁷

2.1.5 Borås Stads riktlinjer för uppföljning av privata utförare

Kommunfullmäktige har den 17 maj 2018 beslutat om riktlinjer för uppföljning av privata utförare av kommunal verksamhet. Riktlinjerna gäller för alla nämnder och bolag som upphandlar privata utförare.¹⁸

¹³ Prop. 2016/17:171; En ny kommunallag. SOU 2013:53; Privata utförare – kontroll och insyn, ett delbetänkande av utredningen En kommunallag för framtiden. Prop. 2013/14:118; Privata utförare av kommunal verksamhet.

¹⁴ Fullmäktiges program för verksamhet som utförs av privata utförare – Mål och riktlinjer, uppföljning och insyn, SKL -2019-08-23

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Borås Stads Riktlinjer för uppföljning av privata utförare av kommunal verksamhet, fastställt av Kommunfullmäktige 17 maj 2018

I riktlinjerna framgår att med privat utförare avses juridisk person eller enskild individ som utför en kommunal verksamhet, det vill säga aktiebolag, stiftelse, enskild firma, idéburen organisation eller annan som upphandlats för att på uppdrag av Borås Stad utföra en tjänst eller sköta en verksamhet. Med privat verksamhet avses inte ett hel- eller delägt kommunalt bolag. Med privat utförare avses inte heller stiftelse, som kommunen bildat ensam eller tillsammans med någon annan, eller förening där kommunen bestämmer tillsammans med någon annan.¹⁹

Formellt överlämnas oftast verksamheten efter att en offentlig upphandling genomförts, främst enligt lagen om offentlig upphandling (LOU), eller lagen om valfrihetssystem (LOV). Kommunen är huvudman för en verksamhet både när verksamheten bedrivs av en upphandlad entreprenör och i ett valfrihetssystem. Riktlinjerna omfattar verksamhet där Borås Stad är huvudman inom t ex områdena vård och omsorg, kultur och fritid, gator och parker, fastighetsförvaltning och infrastruktur. Riktlinjerna gäller också de kommunala bolagen.²⁰

I riktlinjerna framgår det att varje nämnd och styrelse ansvarar för att säkerställa att alla utförare, såväl kommunala som privata, inom nämndens och styrelsens ansvarsområde bedriver verksamhet:

- i enlighet med gällande lagar, förordningar och föreskrifter,
- så att de följer de styrande dokument som gäller generellt för hela Borås Stad och/
- eller för respektive nämnd och styrelse och
- så att stadens mål kan uppfyllas

Avtal ska utformas på så sätt att verksamheten hos utförarna kvalitetsmässigt bedrivs i enlighet med kommunens krav. Kraven ska vara tydliga och relevanta. Det ska tydligt framgå hur samverkan mellan beställaren och utföraren ska genomföras och hur brister i verksamheten ska hanteras. Kommunens möjligheter att besluta om sanktioner eller att häva ett avtal ska regleras i avtalet.²¹

I riktlinjerna framgår även att varje beställande nämnd i avtal med utförare ska tillförsäkra sig information som gör det möjligt att ge allmänheten insyn i den verksamhet som lämnats över. På samma grunder ska även de kommunala bolagen ge allmänheten insyn i verksamhet som överlämnats till privata utförare. Syftet är att informationen ska göra det möjligt för allmänheten att få insyn i hur uppdraget utförs. Varje nämnd och styrelse ansvarar för att på lämpligt sätt informera allmänheten om rätten till insyn och vilken information allmänheten kan ta del av i förhållande till nämndens eller styrelsens utförare.²²

Uppföljning och kontroll av utförare ska göras på ett strukturerat och systematiskt sätt. 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. Nämnderna ska årligen redovisa till Kommunstyrelsen hur arbetet med uppföljning och insyn har bedrivits och resultaten av dessa.²³

¹⁹ Ibid.

²⁰ Ibid.

²¹ Ibid.

²² Ibid.

²³ Ibid.

2.1.6 Stadsrevisionens iakttagelser av lagstiftning, styrdokument och vägledning

Kommuner får enligt kommunallagen själva ha hand om angelägenheter av allmänt intresse som har anknytning till kommunens område eller deras medlemmar. Detta är grunden i definitionen av vad som är en kommunal angelägenhet. Kommuner får enligt kommunallagen lämna över utförande av en kommunal angelägenhet till privata utförare. Kommunen är fortfarande ansvarig gentemot medborgarna för sådana verksamheter på samma sätt som för verksamhet som bedrivs i egen regi. Detta innebär att kommunen ska kontrollera och följa upp verksamheten och genom avtal tillförsäkra sig information som gör det möjligt att ge allmänheten insyn i den verksamhet som lämnats över.

Med en privat utförare avses en juridisk person eller en enskild individ som har hand om skötseln av en kommunal angelägenhet.

Nämnderna ska se till att den interna kontrollen är tillräcklig samt att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredställande sätt. Detsamma gäller när skötseln av en kommunal angelägenhet har lämnats över till någon annan.

Enligt kommunallagen ska Fullmäktige 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. Enligt förarbetena till kommunallagen framgår bl.a. att kommuner ska tillförsäkra allmänheten insyn i verksamhet som lämnats över till privata utförare. Omfattningen av den information som ska lämnas blir beroende av bl.a. den överlämnade verksamhetens art, hur många kommunmedlemmar som är beroende av verksamheten och hur mycket skattemedel som går till verksamheten. För att bestämma insynens omfattning ska det göras en avvägning mellan å ena sidan den privata utförarens intressen av exempelvis skydd för affärsmässiga förhållanden och å andra sidan allmänhetens intresse av hur verksamheten utförs.

I SKR:s stödmaterial framgår att omfattning och inriktning på kontroll och uppföljning ser olika ut beroende på verksamhetens art och hur angelägen den är ur ett allmänintresse. Ju mer beroende medborgarna är av verksamheten desto större krav på uppföljning, kontroll och insyn. Programmet ska framförallt inriktas på de verksamheter som tydligt riktar sig till och rör medborgarna.

Borås Stad har riktlinjer för uppföljning av privata utförare som antogs av Kommunfullmäktige den 17 maj 2018. Av riktlinjerna framgår att en privat utförare avser juridisk person eller enskild individ som utför en kommunal verksamhet, det vill säga aktiebolag, stiftelse, enskild firma, idéburen organisation eller annan som upphandlats för att på uppdrag av Borås Stad utföra en tjänst eller sköta en verksamhet. Riktlinjerna omfattar verksamhet där Borås Stad är huvudman inom t ex områdena vård och omsorg, kultur och fritid, gator och parker, fastighetsförvaltning och infrastruktur. Riktlinjerna gäller också de kommunala bolagen.

Varje beställande nämnd ska i avtal med utförare tillförsäkra sig information som gör det möjligt att ge allmänheten insyn i den verksamhet som lämnats över till utförare. Varje nämnd och styrelse ansvarar för att på lämpligt sätt informera allmänheten om rätten till insyn och vilken information allmänheten kan ta del av i förhållande till nämndens eller styrelsens utförare. Nämnderna ska årligen redovisa till Kommunstyrelsen hur arbetet med uppföljning och insyn har bedrivits och resultaten av dessa.

Stadsrevisionen kan konstatera att Kommunfullmäktiges riktlinjer omfattar all kommunal verksamhet som lämnas över till privata utförare på samma sätt oavsett verksamhetens art, hur angelägen den är ur ett allmänintresse eller hur mycket skattemedel avtalet omfattar.

2.2 Styrning och uppföljning av verksamhet som utförs via LOU

Nedanstående avsnitt är en genomgång av de verksamheter inom berörda nämnder som har upphandlat verksamhet via LOU som lämnats över till privata utförare. Uppgifterna bygger på intervjuer med verksamhetsföreträdare och på genomgång av tillgängliga ramavtal, rutiner för uppföljning och insyn och övrig befintlig dokumentation. Genomgången presenteras per nämnd.

2.2.1 Kommunstyrelsen

Samtliga avdelningar vid Stadsledningskansliet utom Koncerninköpsavdelningen och Kvalitet- och utvecklingsavdelningen har olika former av ramavtal med privata utförare. Avtal, avtalsuppföljning och övriga granskningsresultat presenteras per avdelning.

Kvalitet och utveckling

Enligt intervju med tjänstepersoner på avdelningen för Kvalitet och utveckling har avdelningen under hösten 2019 tagit fram en rapportmall – Uppföljning av utförare av kommunal verksamhet i styr- och ledningssystemet Stratsys. Mallen avser vård- och omsorgsnämnderna. Rapportmallen följer en uppföljningsstruktur där nämnderna kan rapportera in hur uppföljning av de privata utförarna har genomförts under året samt hur nämnden tillgodoser allmänhetens insyn i resultatet av uppföljningen. Kvalitet- och utvecklingsavdelningen tänker samla in alla uppföljningar från nämnderna under augusti månad årligen och sammanställa rapporterna till Kommunstyrelsen en gång per år. Hittills har de tekniska nämnderna inte varit delaktiga i framtagandet av rapportmallen eller i uppföljningsarbetet. Enligt intervjuade på avdelning har arbetet påbörjats med vård- och omsorgsnämnderna under 2019. Arbetet kommer fortsätta med de tekniska nämnderna under våren 2020.

Koncerninköp

Koncerninköpsavdelningen finansieras med upphandlingar och abonnemang. Avdelningen gör inte själv några inköp utan skapar avtal som ger rätt förutsättningar för andra förvaltningars och bolags köp. Avdelningen kan medverka i olika faser av en upphandling eller avtalsuppföljning.

Enligt intervju med personal vid Koncerninköpsavdelningen är avdelningen framför allt behjälplig vid upphandling och sammanställning av förfrågningsunderlag, anbudsvärdering m.m. Avdelningen kan även vara behjälpliga vid olika former av avtalsuppföljning. Några förvaltningar vill att avdelningen ska vara delaktiga i avtalsuppföljning avseende vissa avtal. Andra förvaltningar har avdelningen ingen kontakt med när det gäller uppföljning av avtal. De intervjuade menar att avdelningens inblandning i olika former av avtalsuppföljning varierar. Det finns ingen systematisk medverkan i avtalsuppföljningen avseende alla avtal från avdelningens sida.

Avdelningen är vid behov behjälpliga när det gäller avtalstolkning och kan vara ett juridiskt stöd för förvaltningarna när samarbetet med privata utförare inte fungerar optimalt. För samordnade avtal (kommunövergripande avtal) som omfattar flera förvaltningar och bolag genomför koncerninköpsavdelningen hela avtalsuppföljningen. När det gäller verksamhetsspecifika avtal, exempelvis avseende geoteknikkonsulter och naturinventeringskonsulter, genomförs ingen avtalsuppföljning av koncerninköpsavdelningen.

Koncerninköpsavdelningen tar en timavgift när förvaltningarna köper deras tjänster, både när det gäller upprättandet av förfrågningsunderlag och uppföljning av befintliga avtal. I vissa fall ingår avtalsuppföljning i abonnemanget. Enligt intervju med tjänstepersoner på flera förvaltningar upplever de att koncerninköpsavdelningens roll ibland är otydlig när det gäller avtalsuppföljning. Koncerninköpsavdelningen är ofta behjälpliga i upphandlingsskedet med förfrågningsunderlag, anbudsvärdering m.m. men deras engagemang i avtalsuppföljning är mycket varierande. Intervjuade vid Koncerninköpsavdelningen uppger att deras roll är lite otydlig och varierande när det gäller avtalsuppföljning. En av orsakerna till detta är att det finns olika ersättningsformer för deras tjänster. I vissa av ersättningsformerna ingår avtalsuppföljning men inte i andra. Avdelningen har nyligen anställt en avtalscontroller som b.l.a. ska arbeta med uppföljning av avtal.

Ekonomistyrning

Ekonomistyrningsavdelningen har fyra enheter: Budget- och controllerenheten, Finansenheten, Strategisk IT och Sekretariatet. Ekonomistyrning har ett ramavtal som avser finansiell rådgivning på finansenheten. I avtalet avseende finansiell rådgivning har finansenheten tillförsäkrat sig möjligheten till insyn och uppföljning av utförarens arbete. I avtalet framgår att avtalsuppföljning kommer att ske vid behov, minst en gång per år under avtalsperioden. Enligt intervju med berörda tjänstepersoner är det enbart finansenheten som använder avtalet. Finansenheten får en finansrapport av utföraren en gång per månad. Finansrapporten blir ett anmälningsärende till Kommunstyrelsen. Uppföljning av avtalet sker genom möten med utföraren två gånger per år. Vid uppföljningsmötena går man igenom avtal och de rapporter som utföraren levererat. I avtalet saknas vitesklausul men det finns klausul avseende hävning av avtalet. Koncerninköp har hjälpt till med förfrågningsunderlaget inför avtalstecknande.

Det sker ingen systematisk återrapportering till Kommunstyrelsen avseende uppföljningen av avtalet för finansiell rådgivning. Intervjuade vid finansenheten uppger att man inte känner till Kommunfullmäktiges riktlinjer för uppföljning av privata utförare. Finansenheten har inte beaktat om riktlinjerna i olika delar berör deras arbete med avtalsuppföljning. En av anledningarna till förhållandena är att avdelningen inte har sett det företag som man har avtal med som en privat utförare. De intervjuade efterlyser en tydligare definition av vad som menas med en privat utförare. De intervjuade framhåller att alla avtal som Borås Stad har i olika verksamheter inte har behov av så pass omfattande avtalsuppföljning och säkerställande av allmänhetens insyn som det anges i Kommunfullmäktiges riktlinjer.

Centrum för kunskap och säkerhet

Centrum för kunskap och säkerhet har ett ramavtal avseende bevakningstjänster. I avtalet har avdelningen tillförsäkrat sig möjligheten till insyn och uppföljning av utförarens arbete. I avtalet framgår att avtalsuppföljning ska ske vid behov minst en gång per år under avtalsperioden. Enligt intervjuade är avtalet ett kommunövergripande avtal där den praktiska uppföljningen av bevakningstjänsterna genomförs på de förvaltningar som avropar tjänsterna i avtalet. Det genomförs därutöver en övergripande avtalsuppföljning genom ett möte med utföraren en gång per kvartal. På mötet går avtalet, statistikuppgifter från utföraren, priser och andra synpunkter från förvaltningarna igenom. Avdelningen genomför även stickprovskontroller på faktureringen från utföraren regelbundet. Varje morgon kommer det en dygnsrapport från utföraren om vad som har hänt under dygnet till säkerhetschefen och säkerhetssamordnarna på avdelningen. Vitesklausul och klausul för hävning finns angivna i avtalet. Koncerninköpsavdelningen har hjälpt till med förfrågningsunderlaget inför avtalstecknande.

Det sker ingen systematisk återrapportering till Kommunstyrelsen avseende uppföljningen av avtalet för bevakningstjänster. Intervjuade vid avdelningen uppger att man känner till Kommunfullmäktiges riktlinjer för uppföljning av privata utförare. Avdelningen har dock inte beaktat om riktlinjerna i olika delar berör deras arbete med avtalsuppföljning.

Personal och förhandling

Personal- och förhandlingsavdelningen har ett ramavtal avseende företagshälsovård, ett ramavtal avseende pensionsadministration och fyra ramavtal avseende rekryteringskonsulter.

I avtalen avseende pensionsadministration har Personal- och förhandlingsavdelningen tillförsäkrat sig möjligheten till insyn och uppföljning av utförarens arbete. I avtalet framgår att avtalsuppföljning kommer att ske vid behov minst en gång per år under avtalsperioden. Enligt intervjuade sker avtalsuppföljning tre gånger per år. Man träffas då och går igenom avtalet och det material som utföraren skickat till avdelningen sedan föregående uppföljningsmöte. Vitesklausul och klausul för hävning finns angivna i avtalet. I avtalet framgår det att leverantören ansvarar gentemot beställaren för underleverantörens arbete som för eget arbete. Koncerninköpsavdelningen har hjälpt till med förfrågningsunderlaget inför avtalstecknande.

I avtalet avseende företagshälsovård framgår att kvalitetsuppföljning och genomgång av avtalet ska ske kvartalsvis. Avtalet har gått ut och gällde t.o.m. 2019-12-31. Avtalet är ett kommunövergripande avtal där övergripande uppföljning sker centralt från Personal- och förhandlingsavdelningen medan den verksamhetsnära uppföljningen sker förvaltningsvis. Enligt intervjuade genomfördes den övergripande uppföljningen med utföraren månadsvis och på förekommen anledning. Det har varit en del avvikelser från utföraren vilket har resulterat i tätare uppföljning än vad avtalet krävde. Vid dessa tillfällen har man hanterat avtalet, statistik på utförda tjänster och synpunkter från förvaltningarna. Vitesklausul och klausul för hävning av avtalet har funnits med i avtalet men inte i den omfattning/kraft som det visade sig finnas behov av. Enligt intervjuade har man sett över vitesklausul och hävning av avtalet i den nya upphandlingen av företagshälsovård. Koncerninköpsavdelningen har hjälpt till med förfrågningsunderlaget inför avtalstecknande och avtalstolkning.

I avtalet framgår att den personal som utgör grundbemanningen förväntas vara anställd av anbudsgivaren. Underleverantörer kan utgöra ett komplement när specialkompetenser krävs för ett uppdrag. Anbudsgivaren ansvarar gentemot kommunen för underleverantörens arbete som för eget arbete och krav som ställs i förfrågningsunderlaget avseende F-skatt och ekonomisk stabilitet ska vara uppfyllda. Kommunen kommer att kräva in uppgifter om underleverantörer innan avtalsstart.

I den årliga personalekonomiska redovisningen finns det ett avsnitt som avser företagshälsovård men det sker ingen övrig systematisk återrapportering till Kommunstyrelsen avseende uppföljningen av avtalet för företagshälsovård.

I avtalen avseende rekryteringskonsulter har avdelningen tillförsäkrat sig möjligheten till insyn och uppföljning av utförarens arbete. I avtalen framgår att avtalsuppföljning kommer att ske vid behov minst en gång per år under avtalsperioden. Avtalen är kommunövergripande där den praktiska uppföljningen av rekryteringskonsulter genomförs vid de förvaltningar som avropar tjänsterna i avtalen. Enligt intervjuade sker det ingen samlad uppföljning av avtalen vid Personal- och förhandlingsavdelningen. Man vet inte heller i vilken omfattning förvaltningarna avropar tjänsterna i avtalen. Ingen uppföljning med respektive utförare har genomförts. Vitesklausul och klausul för hävning av avtalet finns angivna. Koncerninköpsavdelningen har hjälpt till med förfrågningsunderlaget inför avtalstecknande. I avtalet framgår att leverantören ansvarar gentemot kund för underleverantörens uppfyllelse av avtalsvillkoren.

Det sker ingen systematisk återrapportering till Kommunstyrelsen avseende uppföljningen av avtalen för pensionsadministration, företagshälsovård och rekryteringskonsulter. Intervjuade vid avdelningen uppger att man inte känner till Kommunfullmäktiges riktlinjer för uppföljning av privata utförare. Avdelningen har inte beaktat om riktlinjerna i olika delar berör deras arbete med avtalsuppföljning.

Kommunikation

Kommunikationsavdelningen har ett ramavtal avseende medieträning, ett ramavtal avseende reklambyråtjänster, ett ramavtal avseende tryckeritjänster och ett ramavtal avseende profilproduktsbyrå.

I avtalet avseende tryckeritjänster, reklambyråtjänster och profilprodukter har Kommunikationsavdelningen tillförsäkrat sig möjligheten till insyn och uppföljning av respektive utförarens arbete. I avtalen framgår att avtalsuppföljning kommer att ske vid behov minst en gång per år under avtalsperioden. Avtalen är kommunövergripande där den praktiska uppföljningen av genomförts vid de förvaltningar som avropar tjänsterna. Enligt intervjuade genomförs uppföljning av avtalen på Kommunikationsavdelningen när de avropar tjänster i avtalet. Då genomförs löpande kontakt med utföraren tills tjänsten är genomförd i uppföljande syfte. Enligt intervjuade sker det ingen samlad uppföljning av avtalen vid Kommunikationsavdelningen. Man vet inte heller i vilken omfattning förvaltningarna avropar tjänsterna i avtalen. Det finns vitesklausul och klausul för hävning av avtalet. Koncerninköpsavdelningen har hjälpt till med förfrågningsunderlaget inför avtalstecknande. I några avtal har avdelningen haft kontakt med Koncerninköpsavdelningen för dialog om avtalstolkningar m.m.

I avtalet avseende medieträning följs avtalet upp efter varje genomfört medieträningstillfälle. Detta sker genom utskick av en enkät som kursdeltagarna får svara på. I avtalet finns det reglerat hur kursdeltagarnas bedömning påverkar uppföljningen och olika åtgärder som kommer att vidtas om inte kursdeltagarna är nöjda. Uppföljningsmöten med utföraren kommer att ske vid behov för att säkerställa kvalitetsnivån på utbildningen. Vitesklausul och klausul för hävning av avtalet finns angivna. Koncerninköpsavdelningen har hjälpt till med förfrågningsunderlaget inför avtalstecknande.

I samtliga ramavtal på Kommunikationsavdelningen framgår att leverantören ansvarar gentemot beställaren för underleverantörens arbete som för eget.

Det sker ingen systematisk återrapportering till Kommunstyrelsen avseende uppföljningen av avtalen för tryckeritjänster, reklambyråtjänster, profilprodukter och medieträning. Intervjuade vid avdelningen uppger att man inte känner till Kommunfullmäktiges riktlinjer för uppföljning av privata utförare. Avdelningen har inte beaktat om riktlinjerna i olika delar berör deras arbete med avtalsuppföljning.

Mark- och exploatering

Mark och exploateringsavdelningen har tre ramavtal avseende mäklartjänst för avyttring av fastigheter i kommunens bestånd samt fristående värderingar av objekt. I avtalen har Mark- och exploateringsavdelningen tillförsäkrat sig möjligheten till insyn och uppföljning av utförarens arbete. I avtalen framgår att avtalsuppföljning kommer att ske vid behov. Enligt intervjuade genomförs uppföljning av avtalen när de använder de tjänster som avtalen omfattar. Då sker löpande kontakt med utföraren tills tjänsten är genomförd i uppföljande syfte. Det finns vitesklausul och klausul för hävning av avtalet. De intervjuade tror inte att någon annan förvaltning i Borås Stad använder sig av avtalen. Koncerninköpsavdelningen har hjälpt till med förfrågningsunderlaget inför avtalstecknande. I avtalet framgår det att leverantören ansvarar gentemot kund för underleverantörens arbete som för eget arbete.

Det sker ingen systematisk återrapportering till Kommunstyrelsen avseende uppföljningen av avtalen för mäklartjänster. Intervjuade vid avdelningen uppger att man inte känner till Kommunfullmäktiges riktlinjer för uppföljning av privata utförare. Avdelningen har inte beaktat om riktlinjerna i olika delar berör deras arbete med avtalsuppföljning.

Avdelningen använder i vissa fall andra kommunövergripande ramavtal vid behov. Det kan där röra sig om geoteknikkonsulter och naturinventeringskonsulter. Avdelningen är inte delaktig i uppföljningen av dessa kommunövergripande ramavtal.

Strategisk samhällsplanering

Avdelningen strategisk samhällsplanering har ett avtal avseende infrastruktur och trafikstrateg och två ramavtal avseende trafikutredningar. Ett som avser trafikslag för biltrafik och ett som avser övriga trafikslag.

I avtalen saknas reglering för hur uppföljning av avtalen ska gå till. Enligt intervju med berörda tjänstepersoner sker uppföljning av avtalet avseende infrastruktur- och trafikstrateg löpande med konsulten veckovis. Konsulten driver egna trafikutredningsprojekt. Kontroll och uppföljning sker löpande under processen. Därutöver sker kontroll av fakturering och rimlighetsbedömning av timmarna på fakturan löpande.

Uppföljning av avtalet avseende trafikutredningar – trafikslag biltrafik genomförs genom kontroll av levererade rapporter från utföraren, samt kontroll av faktureringen löpande. Avstämningsmöte sker löpande med konsulten veckovis enligt intervjuade.

Det finns vitesklausul och klausul för hävning i båda avtalen. Koncerninköpsavdelningen har hjälpt till med förfrågningsunderlaget inför avtalstecknande. I avtalen framgår att leverantören ansvarar gentemot kund för underleverantörens arbete som för eget arbete. Muntlig information i form av lägesrapportering av avdelningens verksamhet sker till Kommunstyrelsen några gånger per år.

Återrapportering till programansvariga kommunalråd sker regelbundet samt vid utökade kommunalrådsberedningar ca fyra ggr/år. Det sker ingen systematisk återrapportering till Kommunstyrelsen avseende uppföljningen av avtalen för infrastruktur- och trafikstrateg, trafikutredningar – trafikslag biltrafik och trafikutredningar – trafikslag övriga trafikslag. Intervjuade vid avdelningen uppger att man känner till Kommunfullmäktiges riktlinjer för uppföljning av privata utförare. Avdelningen har dock inte beaktat om riktlinjerna i olika delar berör deras arbete med avtalsuppföljning.

Näringsliv

Näringslivsavdelningen har två ramavtal avseende konsulttjänster inom logistik. I avtalen saknas reglering för hur uppföljning av avtalen ska gå till. Enligt intervjuade sker uppföljning av avtalen med konsulter veckovis. Uppföljning i form av projektredovisning genomförs på styrgruppsmöten var tredje vecka. Konsulterna driver egna projekt och kontroll och uppföljning sker löpande under processen inom ramen för projektuppföljningen. Kontroll av fakturering och rimlighetsbedömning av timmar och kostnad genomförs löpande. Det finns vitesklausul och klausul för hävning av avtalen. Koncerninköpsavdelningen har hjälpt till med förfrågningsunderlaget inför avtalstecknande. I avtalet framgår det att leverantören ansvarar gentemot beställaren för underleverantörens arbete som för eget arbete. Muntlig information i form av lägesrapportering av avdelningens verksamhet sker till Kommunstyrelsen några gånger per år.

Det sker ingen systematisk återrapportering till Kommunstyrelsen avseende uppföljningen av avtalen för konsulttjänster för logistik. Intervjuade vid avdelningen uppger att man inte känner till Kommunfullmäktiges riktlinjer för uppföljning av privata utförare. Avdelningen har inte beaktat om riktlinjerna i olika delar berör deras arbete med avtalsuppföljning.

Sammanfattande iakttagelser avseende Kommunstyrelsen/Stadsledningskansliet

Det genomförs ingen samlad systematisk uppföljning av privata utförare inom nämndens ansvarsområden till Kommunstyrelsen. Enligt intervjuade har man vid Stadsledningskansliet inte tänkt på hur och i vilken omfattning man behöver ge allmänheten insyn i de privata utförarnas arbete. Många intervjuade känner inte heller till Kommunfullmäktiges riktlinjer för uppföljning av privata utförare. En av anledningarna till förhållandena är enligt flera intervjuade att man inte har sett de leverantörer som man har avtal med som en privat utförare. De intervjuade efterlyser en tydligare definition av vad som menas med en privat utförare. De intervjuade framhåller att alla avtal som Borås Stad har i olika verksamheter inte har behov av så pass omfattande avtalsuppföljning och säkerställande av allmänhetens insyn som det anges i Kommunfullmäktiges riktlinjer.

Största delen av Kommunstyrelsens avtal med privata utförare är undertecknade av Kommunchefen eller Koncerninköpschefen på delegation. För några ramavtal har tilldelningsbesluten anmälts som ett delegationsärende till Kommunstyrelsen, dock inte alla fall så som delegationsordningen för Kommunstyrelsen anger. Tilldelningsbesluten för några ramavtal har inte följt delegationsordningen vilket i förekommande fall innebär att fel beslutfattare har undertecknat avtalen.

Granskningen visar att vissa ramavtal inte har följts upp på kommunövergripande nivå, uppföljning görs vanligen av varje förvaltning som avropar tjänsterna i avtalet.

2.2.2 Servicenämnden

Servicenämnden har två ramavtal avseende markarbeten, stensättning och naturstensarbeten, tre ramavtal avseende förhyrning av entreprenadmaskiner med förare och tre avtal avseende förhyrning av lastbilar med förare inklusive drivmedel.

I avtalen har Servicenämnden tillförsäkrat sig möjligheten till insyn och uppföljning av utförarens arbete. I samtliga avtal framgår att avtalsuppföljning kommer att ske vid behov, minst en gång per år under avtalsperioden. Det är beställaren initierar avtalsuppföljningen. Enligt intervjuade genomförs uppföljning av avtalen genom nästan daglig kontakt med utförare. Det finns en intern projektledare på Servicekontoret för varje projekt som ansvarar för den löpande kontakten och uppföljningen med utföraren. Övergripande leverantörsuppföljning sker varje halvår. Då genomförs kontroller av hur mycket leverantörerna fakturerat och om det är i enlighet med priserna i avtalen. Faktureringsbeloppen jämförs när det möjligt även med tidigare års fakturering. Enligt nämndens ISO-certifiering genomförs varje år en särskild fördjupad uppföljning av tre utvalda utförare per avdelning, vilket innebär att det genomförs 12-15 olika uppföljningar inom förvaltningen. Uppföljningen kan avse både materielleverans och/eller tjänsteleverans.

Nämnden har i avtalen reglerat att om utföraren behöver anlita underentreprenörer ska detta godkännas av beställaren. Utföraren svarar för underentreprenörens arbete i alla led som sitt eget.

Koncerninköpsavdelningen har hjälpt till med förfrågningsunderlaget inför avtalstecknande. Det finns vitesklausul i två av avtalen och samtliga avtal har klausul för hävning av avtalet.

Det genomförs ingen samlad systematisk uppföljning av privata utförare till nämnden. Enligt intervjuade vid Servicekontoret har man vid förvaltningen inte tänkt på hur och i vilken omfattning man behöver ge allmänheten insyn i de privata utförarnas arbete. Man känner inte heller till Kommunfullmäktiges riktlinjer för uppföljning av privata utförare. Förvaltningen har inte beaktat om riktlinjerna i olika delar berör deras arbete med avtalsuppföljning.

2.2.3 Samhällsbyggnadsnämnden

Samhällsbyggnadsnämnden har tre ramavtal avseende plankonsultstjänster. I avtalen saknas klausul avseende vite. Det finns dock klausul för hävning av avtalen.

I avtalen finns det inte reglerat hur uppföljning av avtalen ska ske. Avtalen har gått ut och gällde t.o.m. 2019-08-20. Ny upphandling av plankonsultstjänster pågår. Enligt intervjuade genomfördes uppföljning löpande med konsulten veckovis med utgångspunkt i det gamla avtalet. Konsulten hade ansvar för egna detaljplaner och kontroll och uppföljning genomfördes löpande under processen. Vid fakturering genomfördes löpande kontroll och rimlighetsbedömning av fakturerade timmar och kostnad. Varje konsult har en intern projektledare på Samhällsbyggnadsförvaltningen för varje projekt och avstämning genomfördes även månadsvis mellan projektledaren och konsulten.

Konsulten fanns även med vid samråd med allmänheten och presenterade förslag till detaljplan för nämnden.

Koncerninköpsavdelningen har hjälpt till med förfrågningsunderlaget inför avtalstecknande av den nya upphandlingen av plankonsultstjänster.

Det genomförs ingen samlad systematisk uppföljning av privata utförare till nämnden. Enligt intervjuade vid Samhällsbyggnadsförvaltningen har man vid förvaltningen inte tänkt på hur och i vilken omfattning man behöver ge allmänheten insyn i de privata utförarnas arbete. Man känner till Kommunfullmäktiges riktlinjer för uppföljning av privata utförare. Förvaltningen har dock inte beaktat om riktlinjerna i olika delar berör deras arbete med avtalsuppföljning.

Samhällsbyggnadsnämnden anlitar även geotekniska konsulter, miljö- och naturkonsulter m.m. De är delaktiga vid framtagning av förfrågningsunderlag till de kommunövergripande upphandlingarna och genomför därefter avrop på ramavtalen när det behövs för varje specifik detaljplan. Förvaltningen är inte delaktig i uppföljning av de kommunövergripande avtalen i dessa delar.

2.2.4 Tekniska nämnden

Tekniska nämnden har tre ramavtal avseende skötsel- och underhållsbeskrivning för parkskötsel, ett ramavtal avseende drift- och underhållsreparatur för trafikytor m.m. i Viskafors, Sandhult och Viared, ett ramavtal avseende toppbeläggning, tre avtal avseende färdtjänst och två avtal avseende skolskjuts. Granskningen omfattar även fyra investeringsavtal.

I *färdtjänsttavtalen* har Tekniska nämnden tillförsäkrat sig möjligheten till insyn och uppföljning av utförarens arbete. I avtalen framgår att avtalsuppföljning kommer att ske vid behov, minst en gång per år under avtalsperioden. Persontransportavdelningen initierar till dessa möten. Några gånger per år genomförs uppföljningsmöte med utförarna. Där går synpunkter, samordning och förbättringsförslag igenom. Enligt intervjuade skickar utföraren i god tid egen uppföljning av klagomål, servicegrad, samordning samt förslag på förbättringar inför

uppföljningsmöten. Uppföljning av avtalen genomförs även dagligen. Detta då färdtjänstbilarna är utrustade med en GPS-funktion, där det framgår var varje bil befinner sig. Detta medför enligt intervjuade att avdelningen har möjlighet att se vart färdtjänsttransporterna befinner sig i kommunen nästan i realtid. Varje månad sammanställs inkomna synpunkter, förseningar och en lista med viten och skickas till utföraren. Flera gånger om året sker det muntliga rapporteringar till nämnden om hur färdtjänstverksamheten och skolskjutsverksamheten bedrivits under året. Informationen sammanställs därefter i årsredovisningen.

Enligt intervjuade sker uppföljning av skolskjutsavtalen på liknande sätt som uppföljning av färdtjänstavtalen, dock saknas beskrivning avtalsuppföljning i avtalen.

Koncerninköpsavdelningen har hjälpt till med förfrågningsunderlaget inför avtalstecknande av avtalen avseende persontransporter. I färdtjänstavtalen och skolskjutsavtalen finns klausuler för viten och hävning. Underleverantörer ska godkännas av beställaren och det är leverantören som ansvarar för att underleverantören uppfyller avtalsvillkoren.

I *drift- och underhållsentreprenadavtalen* har Tekniska nämnden hänvisat till förfrågningsunderlaget som grundar sig på AMA-koder, vilket innebär branschkode och branschregler för hela Sverige.²⁴ I avtalen framgår att avtalsuppföljning kommer att ske vid behov, minst en gång per år under avtalsperioden. Uppföljning sker via Startmöte-Byggmöten (minst en gång per månad)-Besiktning-Garantibesiktning (i regel efter 5 år) vilket beskrivs i förfrågningsunderlaget. Enligt intervjuade sker avtalsuppföljning månadsvis genom kontroll av fakturor samt genomförande av stickprovskontroller av exempelvis snöskottning. Uppföljning av avtalen genomförs även dagligen. Detta då utryckningsfordon är utrustade med en GPS-funktion där man kan följa vart varje bil befinner sig nästan i realtid. Det finns en intern projektledare på Tekniska förvaltningen för varje projekt som ansvarar för den löpande kontakten med utföraren.

Det finns en snödagbok på Borås Stads hemsida där medborgarna kan följa de insatser som genomförts för att underlätta i vinterväglaget. Tekniska förvaltningen uppdaterar snödagboken varje vardagsmorgon när insatser för snöröjning och halkbekämpning har utförts.²⁵ På hemsidan redovisas skötselkriterier, vilken entreprenör som sköter olika geografiska områden, beskrivning av pågående arbeten i staden, kontaktuppgifter m.m. Information ges även till direkt berörda av entreprenadarbeten via utförande entreprenör. I samband med entreprenadarbeten finns det även informationsskyltar till allmänheten i anslutning till arbetsplatsen som talar om vad som görs, vem som utför det och under vilken tid arbetet beräknas pågå. Entreprenadhandlingar förutom prissatta mängdförteckningar är allmän handling. Det finns kanaler för synpunktshantering och felanmälningssystem.²⁶

Koncerninköpsavdelningen har varit delaktiga i arbetet med förfrågningsunderlag inför avtalstecknande av avtalen avseende drift och underhållsentreprenadsavtal.

Uppföljning av toppbeläggningsavtalet och investeringarna sker på liknande sätt som uppföljning av drift- och underhållsentreprenadavtalen. Det sker även en slutbesiktning enligt toppbeläggningsavtalet och investeringsavtalen. I toppbeläggningsavtalet finns det reglerat om underentreprenörer, val av underentreprenör ska godkännas av beställaren. Entreprenören ansvarar för att samtliga underentreprenörer efterlever gällande uppförandekod.

²⁴ AMA-koder står för Allmän Material och Arbetsbeskrivning och är en samling av projekterings och utförande standarder som sammanställs och ges ut av Svensk byggtjänst.

²⁵ <https://www.boras.se/trafikochstadsplanering/renhallningochsnorojning/snorojning/snodagboken.4.75eb6e6e16658b4c300c553e.html>

²⁶ <https://www.boras.se/trafikochstadsplanering/gatorochvagar.4.46966c1e1580c421fba95b80.html>

Viten finns reglerade i samtliga avtal. Muntlig rapportering om olika projekt ges till nämnden och en sammanställning av drift- och underhållsverksamheten inklusive investeringarna rapporteras i årsredovisningen årligen.

I *skötsel- och underhållsbeskrivningsavtalen* avseende parkskötsel har Tekniska nämnden hänvisat till särskilda föreskrifter/kontrakt som grundar sig på AMA-koder, vilket innebär bransch-koder och branschregler för hela Sverige. Enligt intervjuade sker avtalsuppföljning månadsvis genom byggmöten, kontroll av fakturor samt genomförande av stickprovskontroller. Utföraren skickar varje vecka in vad som utförts och på vilka ytor utförandet har skett. Utförandet ska följa ett särskilt tidsschema. Om förvaltningen upptäcker någonting som inte har genomförts enligt avtal skickas det genom ett felanmälningssystem till utföraren. Utföraren har efter det fem arbetsdagar på sig att åtgärda avvikelser. Allmänhetens synpunkter hanteras också via felanmälningssystemet. Det finns en intern avtalsansvarig tjänsteperson på Tekniska förvaltningen för varje geografiskt avtalsområde (sammanlagt fyra olika geografiska områden) som ansvarar för den löpande kontakten med utföraren.

Koncerninköpsavdelningen har inte varit delaktiga i arbetet med förfrågningsunderlag inför avtalstecknande av avtalen avseende drift och underhålls-entreprenadsavtal. Viten och hävning av avtal finns reglerade i samtliga avtal.

Nämnden får information om nyckeltal och en sammanställning av verksamheten i årsredovisningen.

Det genomförs ingen samlad systematisk uppföljning av privata utförare till Tekniska nämnden. Enligt intervjuade vid Tekniska förvaltningen har man vid förvaltningen tänkt på hur och i vilken omfattning man behöver ge allmänheten insyn i de privata utförarnas arbete. Allmänhetens insyn sker genom informationen på hemsidan och information av pågående arbeten m.m. och det har bedömts som tillräckliga åtgärder. Intervjuade menar att i förhållande till flera av förvaltningens avtal bedrivs ett systematiskt arbete med att informera allmänheten om olika aspekter av de privata utförarnas arbete.

Förvaltningen känner till Kommunfullmäktiges riktlinjer för uppföljning av privata utförare. Förvaltningen har beaktat om riktlinjerna i olika delar berör deras arbete med avtalsuppföljning. Det genomförs dock inte någon redovisning av hur arbetet med uppföljning och insyn har bedrivits och resultatet av dessa.

2.2.5 Lokalförsojningsnämnden

Drift- och förvaltningsavdelningen har totalt ett ramavtal avseende obligatoriskt ventilationskontroll (OVK) besiktning, tre ramavtal avseende elinstallationsarbeten, ett ramavtal avseende kylservice årlig kontroll, fem ramavtal avseende bygg, tre ramavtal avseende plåtslagare, ett ramavtal avseende brandlarm (revisionsbesiktning), tre ramavtal avseende måleri, ett ramavtal avseende ventilationsfilter, två ramavtal avseende golvläggare, tre ramavtal avseende rörläggarservice, ett ramavtal avseende sprinkler – revision, ett ramavtal avseende brandsäkerhetsredskap årlig besiktning, två ramavtal avseende glasmästare, tre ramavtal avseende ventilationsservice, ett ramavtal avseende sport och gymnastik, årlig besiktning, tre ramavtal avseende takläggning papp, tre ramavtal avseende styr och övervakning, ett ramavtal avseende storkökservice, ett ramavtal avseende fastighetsskötsel och teknisk drift, Brämhult, ett ramavtal avseende pellets, ett ramavtal avseende hisservice och flertalet drift- och förvaltningsprojekt som upphandlats under året. Stadsrevisionen har inom ramen för granskningen gått igenom följande avtal; fyra ramavtal avseende plåtarbeten, två ramavtal avseende golvläggartjänster och tre ramavtal avseende rörläggarservice. Avdelningen har bl.a. 14 andra projekt som upphandlats under året, exempelvis ombyggnad av fastigheter samt fönster- och takbyte på olika fastigheter m.m.

Byggavdelningen har totalt tre ramavtal avseende arkitektur, tre ramavtal avseende, landskapsarkitekt, fyra ramavtal avseende konstruktör, tre ramavtal avseende värme, vatten och sanitet (VVS), fyra ramavtal avseende El, två ramavtal avseende storkök, tre ramavtal avseende brandskydd, tre ramavtal avseende byggnadsakustik, tre ramavtal avseende kalkylator och tre ramavtal avseende Extern projektledare och flertalet byggprojekt. Stadsrevisionen har inom ramen för granskningen gått igenom följande avtal; fyra ramavtal avseende brandskydd, fyra ramavtal avseende byggnadsakustik och tre ramavtal avseende landskapsarkitekt. Avdelningen har bl.a. tre andra byggprojekt som upphandlats under året. Dessa avser nybyggnation av fastigheter så som exempelvis förskolor.

På **drift- och förvaltningsavdelningen och byggavdelningen** har Lokalförvaltningsnämnden hänvisat till förfrågningsunderlaget som grundar sig på AMA-koder, vilket innebär branschkode och branschregler för hela Sverige för varje projekt som genomförs. Ramavtalen omfattar större områden exempelvis golvläggartjänster och brandkonsulter. Avtalen används i flera olika projekt som har delområden där de privata utförarnas tjänster behövs. Förvaltningen genomför avrop på tjänsterna i ramavtalen i förhållande till varje projekt.

Koncerninköpsavdelningen har inte varit delaktiga i arbetet med förfrågningsunderlag inför avtalstecknande av avtalen avseende avtalen vid drift- och förvaltningsavdelningen och byggavdelningen. Klausuler för viten och hävning av avtal finns i samtliga avtal. Innan avtalsskrivning görs en kontroll med Skatteverket, kontroll i Credit Safe och i Grönt ljus.

I avtalen saknas beskrivning av hur uppföljning av avtalet ska gå till. Enligt intervjuade sker avtalsuppföljning månadsvis genom kontroll och rimlighetsbedömning av fakturor samt genom stickprovskontroller. Därutöver genomförs besök på verksamheten/bygganläggningen. Uppföljning av avtalen genomförs dagligen genom löpande kontakt med utföraren. Det finns en intern förvaltare/projektledare på Lokalförvaltningsförvaltningen för varje projekt. Projektledaren ansvarar för den löpande kontakten med utföraren. Under projektens gång har förvaltningen löpande byggmöten med utföraren och där går tidsplan och ändrings- och tillägsarbeten som eventuellt dykt upp igenom. Det genomförs även en slutbesiktning av en extern konsult när projekten på byggavdelningen är avslutade. Intervjuade betonar att slutbesiktningen ska ses som ett tillfälle för uppföljning där beställaren genom besiktningsmän tillser att den privata utföraren har fullföljt sina åtaganden enligt avtalet.

I några avtal finns det reglerat att entreprenören måste ha samråd med beställaren vid val av ev. underentreprenör. Entreprenören svarar för underentreprenörens arbete i alla led som för sitt eget.

Det genomförs ingen samlad systematisk uppföljning av privata utförare till nämnden på drift och förvaltningsavdelningen. Uppföljning av investeringsprojekten på byggavdelningen sker däremot i Stratsys och redovisas i nämndens årsredovisning. Enligt intervjuade vid Lokalförvaltningsförvaltningen har man vid förvaltningen tänkt på hur och i vilken omfattning man behöver ge allmänheten insyn i de privata utförarnas arbete. Allmänhetens insyn sker genom förfrågning där förvaltningen svarar på uppkommen fråga och det har bedömts som tillräcklig åtgärd. Förvaltningen känner till Kommunfullmäktiges riktlinjer för uppföljning av privata utförare. Förvaltningen har beaktat om riktlinjerna i olika delar berör deras arbete med avtalsuppföljning på förvaltningsövergripande nivå. I nämndens årsredovisning redogörs för vilka projekt privata utförare har genomfört under året. Det genomförs dock inte någon redovisning av hur arbetet med uppföljning och insyn har bedrivits och resultatet av dessa.

3 STADSREVISIONENS BEDÖMNINGAR

Stadsrevisionen har granskat styrning och uppföljning av privata utförare inom tekniska nämnder i Borås Stad. Syftet med granskningen är att med utgångspunkt i lagstiftning och lokala styrdokument bedöma om berörda nämnder har en ändamålsenlig styrning och uppföljning av privata utförare.

Lagstiftning och vägledning

Kommuner får enligt kommunallagen själva ha hand om angelägenheter av allmänt intresse som har anknytning till kommunens område eller deras medlemmar. Detta är grunden i definitionen av vad som är en kommunal angelägenhet. Kommuner får enligt kommunallagen lämna över utförande av en kommunal angelägenhet till privata utförare. Med en privat utförare avses i huvudsak en juridisk person eller en enskild individ som har hand om skötseln av en kommunal angelägenhet. Kommunen är fortfarande ansvarig gentemot medborgarna för sådana verksamheter på samma sätt som för verksamhet som bedrivs i egen regi. Detta innebär att kommunen ska kontrollera och följa upp verksamheten och genom avtal tillförsäkra sig information som gör det möjligt att ge allmänheten insyn i den verksamhet som lämnats över.

Enligt kommunallagen ska Fullmäktige för varje mandatperiod anta ett program med mål och riktlinjer för sådana kommunala angelägenheter som utförs av privata utförare. Enligt förarbetena till kommunallagen och SKR:s stödmaterial framgår bl.a. att kommuner ska tillförsäkra allmänheten insyn i verksamhet som lämnats över till privata utförare. Omfattningen av den information som ska lämnas blir beroende av bl.a. den överlämnade verksamhetens art, hur många kommunmedlemmar som är beroende av verksamheten och hur mycket skattemedel som går till verksamheten. Ju mer beroende medborgarna är av verksamheten desto större krav på uppföljning, kontroll och insyn. För att bestämma insynens omfattning ska det göras en avvägning mellan å ena sidan den privata utförarens intressen av exempelvis skydd för affärsmässiga förhållanden och å andra sidan allmänhetens intresse av hur verksamheten utförs. Programmet ska framförallt inriktas på de verksamheter som tydligt riktar sig till och rör medborgarna.

Kommunfullmäktiges riktlinjer

Borås Stad har riktlinjer för uppföljning av privata utförare som antogs av Kommunfullmäktige den 17 maj 2018. Av riktlinjerna framgår att en privat utförare avser juridisk person eller enskild individ som utför en kommunal verksamhet, det vill säga aktiebolag, stiftelse, enskild firma, idéburen organisation eller annan som upphandlats för att på uppdrag av Borås Stad utföra en tjänst eller sköta en verksamhet. Riktlinjerna omfattar verksamhet där Borås Stad är huvudman inom t ex områdena vård och omsorg, kultur och fritid, gator och parker, fastighetsförvaltning och infrastruktur. Riktlinjerna gäller också de kommunala bolagen.

Varje beställande nämnd ska i avtal med utförare tillförsäkra sig information som gör det möjligt att ge allmänheten insyn i den verksamhet som lämnats över till utförare. Varje nämnd och styrelse ansvarar för att på lämpligt sätt informera allmänheten om rätten till insyn och vilken information allmänheten kan ta del av i förhållande till nämndens eller styrelsens utförare. Nämnderna ska årligen redovisa till Kommunstyrelsen hur arbetet med uppföljning och insyn har bedrivits och resultaten av dessa.

Granskningen visar att Kommunfullmäktiges riktlinjer omfattar all kommunal verksamhet som lämnas över till privata utförare på samma sätt oavsett verksamhetens art, hur angelägen den är ur ett allmänintresse eller hur mycket skattemedel avtalet omfattar. Flertalet intervjuade i granskningen påtalar samtidigt att alla avtal med privata utförare som Borås Stad har i olika verksamheter inte är i behov av samma omfattning av redovisning eller rapportering till nämnd eller Kommunstyrelse. Det framkommer även att kännedomen om riktlinjerna och dess avsikter är låg inom flera granskade förvaltningar.

Stadsrevisionens bedömning är att inriktningen mot de verksamheter som tydligt riktar sig till och rör medborgarna bör förtydligas i riktlinjerna. Riktlinjen kan i Stadsrevisionens mening även med fördel kompletteras med viss vägledande information från förarbeten och stödmaterial angående krav på uppföljning, kontroll och insyn. Riktlinjen kan även kompletteras med hur nämnder/styrelser ska agera för att se till att allmänheten får skäligen insyn i verksamheterna och hur insyn och redovisning till Kommunfullmäktige ska gå till i praktiken. Stadsrevisionen rekommenderar att Kommunstyrelsen inför revidering av riktlinjen genomför en bred inventering i Borås Stad av vilka verksamheter som utförs av privata utförare, och att i synnerhet verksamhet som tydligt riktar sig till och rör medborgarna identifieras.

Styrning och uppföljning av privata utförare

Stadsrevisionen kan konstatera att kommunallagen har omfattande krav på styrning, kontroll och uppföljning av verksamhet som nämnderna lämnat över till någon annan utförare. Granskade nämnder har omfattande verksamhetsområden som utförs via privata utförare genom avtal i enlighet med lagen om offentlig upphandling (LOU).

Granskningen visar att upprättade avtal i huvudsak möjliggör insyn, kontroll och uppföljning av avtalade leverantörer. Avtalen omfattar vanligen hur insyn, uppföljning och kontroll ska bedrivas under avtalstiden med utgångspunkt i de kvalitets- och verksamhetskrav som formulerats.

Stadsrevisionen bedömer med utgångspunkt i upprättade avtal att granskade nämnder till största delen möjliggjort en ändamålsenlig styrning och uppföljning av privata utförare. Upprättade avtal styr i huvudsak mot efterfrågad kvalitet och måluppfyllelse och möjliggör insyn, kontroll och uppföljning. Stadsrevisionen rekommenderar att vitesklausuler införs i samtliga nya avtal.

Uppföljningen av privata utförare i enlighet med LOU bedöms per nämnd enligt nedanstående. Redogörelsen för varje nämnd inleds med en samlad bedömning för nämndens uppföljning varefter Stadsrevisionen redogör för bedömda avvikelser och rekommendationer.

Stadsrevisionens bedömning är att **Kommunstyrelsens** styrning och uppföljning av de privata utförarna via LOU delvis är ändamålsenlig. Kommunstyrelsen behöver tillse att avtalsuppföljning genomförs på övergripande nivå avseende de kommunövergripande avtal som nämnden ansvarar för. Stadsrevisionen bedömer att Koncerninköpsavdelningens roll när det gäller uppföljning av ramavtal bör förtydligas. Det bör tydligt framgå vem som ansvarar för avtalsuppföljning och hur uppföljning ska ske i enlighet med upprättade avtal. Kommunstyrelsen behöver dessutom säkerställa att tilldelningsbeslut fattas och anmäls som delegationsärenden i enlighet med beslutad delegationsordning.

Kommunstyrelsen behöver enligt Stadsrevisionens bedömning säkerställa följsamhet gentemot Kommunfullmäktiges riktlinjer. Kommunstyrelsen behöver årligen redovisa till nämnden hur arbetet med uppföljning och insyn har bedrivits och resultaten av detta. Kommunstyrelsen behöver även säkerställa att allmänheten på lämpligt sätt får insyn i de privata utförarnas arbete.

Stadsrevisionen bedömer att Kommunstyrelsen bör beakta lämnade rekommendationer vid översyn av Riktlinjerna för uppföljning av privata utförare av kommunal verksamhet.

Servicekommittén har enligt Stadsrevisionens bedömning en i huvudsak ändamålsenlig styrning och uppföljning av privata utförare via LOU. Servicekommittén behöver säkerställa följsamhet gentemot Kommunfullmäktiges riktlinjer. Nämnden behöver årligen redovisa till Kommunstyrelsen hur arbetet med uppföljning och insyn har bedrivits och resultaten av detta. Nämnden behöver även säkerställa att allmänheten på lämpligt sätt får insyn i de privata utförarnas arbete.

Samhällsbyggnadsnämnden har enligt Stadsrevisionens bedömning en i huvudsak ändamålsenlig styrning och uppföljning av privata utförare via LOU. Samhällsbyggnadsnämnden behöver säkerställa följsamhet gentemot Kommunfullmäktiges riktlinjer. Nämnden behöver årligen redovisa till Kommunstyrelsen hur arbetet med uppföljning och insyn har bedrivits och resultaten av detta. Nämnden behöver även säkerställa att allmänheten på lämpligt sätt får insyn i de privata utförarnas arbete.

Tekniska nämnden har enligt Stadsrevisionens bedömning en i huvudsak ändamålsenlig styrning och uppföljning av privata utförare via LOU. Tekniska nämnden behöver säkerställa följsamhet gentemot Kommunfullmäktiges riktlinjer. Nämnden behöver årligen redovisa till Kommunstyrelsen hur arbetet med uppföljning och insyn har bedrivits och resultaten av detta.

Lokalförsörjningsnämnden har enligt Stadsrevisionens bedömning en i huvudsak ändamålsenlig styrning och uppföljning av privata utförare via LOU. Lokalförsörjningsnämnden behöver säkerställa följsamhet gentemot Kommunfullmäktiges riktlinjer. Nämnden behöver årligen redovisa till Kommunstyrelsen hur arbetet med uppföljning och insyn har bedrivits och resultaten av detta.

Sammanfattande bedömning

Stadsrevisionens sammanfattande bedömning är att granskade nämnder till största delen möjliggjort en ändamålsenlig styrning och uppföljning av privata utförare. Upprättade avtal styr i huvudsak mot efterfrågad kvalitet och måluppfyllelse och möjliggör insyn, kontroll och uppföljning.

Stadsrevisionens bedömning är att Kommunstyrelsens styrning och uppföljning av privata utförare jml. LOU delvis är ändamålsenlig. Kommunstyrelsen behöver tillse att avtalsuppföljning genomförs på övergripande nivå avseende samtliga de kommunövergripande avtal som nämnden ansvarar för. Servicenämnden, Samhällsbyggnadsnämnden, Tekniska nämnden och Lokalförsörjningsnämnden bedöms ha en i huvudsak ändamålsenlig styrning och uppföljning av privata utförare jml. LOU.

Enligt Stadsrevisionens bedömning behöver följsamhet gentemot Kommunfullmäktiges riktlinjer för uppföljning av privata utförare av kommunal verksamhet utvecklas i samtliga granskade nämnder. Granskade nämnder har genomgående inte genomfört den årliga redovisning till Kommunstyrelsen av uppföljning av privata utförare och dess resultat så som riktlinjen anger. Kommunstyrelsen, Servicenämnden och Samhällsbyggnadsnämnden har därutöver inte fullt ut beaktat hur allmänheten på lämpligt sätt kan ges insyn i de verksamheter som utförs av privata utförare. Granskade nämnder behöver säkerställa att Kommunfullmäktiges riktlinjer efterlevs i dessa delar.

Stadsrevisionen bedömer att Kommunstyrelsen bör beakta de rekommendationer som framgår av bilagd rapport vid översyn av Riktlinjerna för uppföljning av privata utförare av kommunal verksamhet.

Andreas Ekelund
Revisionschef

Anna Duong
Certifierad kommunal yrkesrevisor
Granskningsledare

4 KÄLLFÖRTECKNING

Lagar och förordningar

Kommunallag (2017:725)

Lag (2016:1145) om offentlig upphandling

Kommunala styrdokument och rapporter

Borås Stads Riktlinjer för uppföljning av privata utförare av kommunal verksamhet, fastställt av Kommunfullmäktige 17 maj 2018

Kommunstyrelsens delegationer, fastställd av Kommunstyrelsen 2017-10-02

Avtal

Ramavtal avseende buller och vibrationsutredningar

Ramavtal avseende naturinventeringskonsulter

Ramavtal avseende tekniska konsulter geoteknik och markmiljö

Ramavtal avseende finansiell rådgivning

Ramavtal avseende bevakningstjänster

Ramavtal avseende företagshälsovård

Ramavtal avseende pensionsadministration

Fyra ramavtal avseende rekryteringskonsulter

Ramavtal avseende medieträning

Ramavtal avseende reklambyråtjänster

Ramavtal avseende tryckeritjänster

Ramavtal avseende profilproduktbyrå

Ramavtal avseende infrastruktur- och trafikstrateg

Ramavtal avseende trafikutredningar – trafikslag biltrafik

Ramavtal avseende trafikutredningar – trafikslag övriga trafikslag

Tre ramavtal avseende mäklartjänst för avyttring av fastigheter i kommunens bestånd samt fristående värderingar av objekt

Två ramavtal avseende konsulttjänster inom logistik

Två ramavtal avseende markarbeten, stensättning och naturstensarbeten

Tre ramavtal avseende förhyrning av entreprenadmaskiner med förare

Tre ramavtal avseende förhyrning av lastbilar med förare inklusive drivmedel

Tre ramavtal avseende plankonsulttjänster

Tre ramavtal avseende skötsel- och underhållsbeskrivning för parkskötsel

Ramavtal avseende drift- och underhållsentreprenad för trafikytor m.m. i Viskafors, Sandhult och Viared

Ramavtal avseende toppbeläggning

Tre ramavtal avseende färdtjänst

Två ramavtal avseende skolskjuts

Fyra investeringsavtal

Fyra ramavtal avseende plåtarbeten

Två ramavtal avseende golvläggartjänster

Tre ramavtal avseende rörläggarservice

14 drift och underhållsprojekt

Fyra ramavtal avseende brandskydd
Fyra ramavtal avseende byggnadsakustik
Tre ramavtal avseende landskapsarkitekt
Tre byggprojekt

Intervjuer

Intervju 1 med representant för Servicekontoret. 2019-10-03
Intervju 2 med representant för Stadsledningskansliet. 2019-10-04
Intervju 3 med representant för Stadsledningskansliet. 2019-10-08
Intervju 4 med representant Stadsledningskansliet. 2019-10-09
Intervju 5 med representant för Samhällsbyggnadsförvaltningen. 2019-10-09
Intervju 6, 7 och 8 med representant för Stadsledningskansliet. 2019-10-16
Intervju 9, 10 och 11 med representant för Stadsledningskansliet. 2019-10-17
Intervju 12 och 13 med representanter för Lokalförsörjningsförvaltningen. 2019-10-21
Intervju 14 och 15 med representant för Tekniska förvaltningen. 2019-10-23
Intervju 16 med representant för Stadsledningskansliet. 2019-10-25
Intervju 17 och 18 med representant för Stadsledningskansliet. 2019-10-29
Intervju 19 med representant Stadsledningskansliet. 2019-11-06
Intervju 20 med representant för Tekniska förvaltningen. 2019-11-07
Intervju 21 och 22 med representant Stadsledningskansliet. 2019-11-11
Intervju 23 och 24 med representant Stadsledningskansliet. 2019-11-18
Intervju 25 med representanter för Lokalförsörjningsförvaltningen. 2019-11-19

Övrigt

Kastberg, Patrik; Kommunallagen – En kommentar, andra upplagan 2019
Regeringens proposition 2016/17:171 - En ny kommunallag
SOU 2013:53; Privata utförare – kontroll och insyn, ett delbetänkande av utredningen En kommunallag för framtiden.
Prop. 2013/14:118; Privata utförare av kommunal verksamhet.
SKL:s stödmaterial - Fullmäktiges program för verksamhet som utförs av privata utförare

Internetkällor

Trafik och stadsplanering – Renhållning och snöröjning – Snödagboken
<https://www.boras.se/trafikochstadsplanering/renhallningochsnorojning/snorojning/snodagboken.4.75eb6e6e16658b4c300c553e.html>

Trafik och stadsplanering
<https://www.boras.se/trafikochstadsplanering/gatorochvagar.4.46966c1e1580c421fba95b80.html>



BORÅS
STAD

STADSREVISIONEN

Besöksadress Sturegatan 42 **Postadress** 501 80 Borås
Telefon 033-35 71 54 **E-post** revisionskontoret@boras.se
Webbplats boras.se/stadsrevisionen