

# Haninge kommun

## Granskning av kommunstyrelsens uppsiktsplikt



Building a better  
working world

## Innehållsförteckning

<b>1. Sammanfattande bedömning och rekommendationer .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Inledning .....</b>	<b>5</b>
2.1. Bakgrund.....	5
2.2. Syfte och revisionsfrågor .....	5
2.3. Revisionskriterier.....	5
2.4. Genomförande .....	5
2.5. Ansvarig nämnd .....	5
2.6. Avgränsningar .....	6
2.7. Definitioner .....	6
2.8. Kvalitetssäkring .....	6
<b>3. Legala utgångspunkter för uppsikten.....</b>	<b>6</b>
3.1. Uppsiktens praktik förtydligas i förarbeten .....	6
3.2. Förstärkt uppsikt gäller över bolagen.....	7
3.3. Sammanfattande kommentar .....	7
<b>4. Praktiska utgångspunkter för uppsikten .....</b>	<b>8</b>
4.1. Styrssystem underlättar uppsiktens genomförande .....	8
4.2. Hur omfattande är behoven av uppsikt? .....	8
<b>5. Formella utgångspunkter för uppsikten i Haninge .....</b>	<b>9</b>
5.1. Uppsikten definieras i kommunstyrelsens reglemente .....	9
5.2. Uppsikten berörs även i uppsiktsobjektens styrdokument .....	10
5.3. Styrsystemet reglerar vilken information kommunstyrelsen tar del av.....	11
5.4. Vår bedömning.....	11
<b>6. Genomförandet av uppsikten .....</b>	<b>12</b>
6.1. Kommunens utgångsläge ställer krav på en aktiv kommunstyrelse .....	12
6.2. Uppsikten över nämnderna bedrivs med stöd av styrsystemet .....	13
6.3. Haninge Bostäder rapporterar inte direkt till kommunstyrelsen .....	15
6.4. Vår bedömning.....	15
<b>7. Svar på revisionsfrågor .....</b>	<b>17</b>
<b>8. Källförteckning .....</b>	<b>18</b>

## 1. Sammanfattande bedömning och rekommendationer

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna har vi granskat kommunstyrelsens uppsiktsplikt i syfte att bedöma om uppsikten över den kommunala verksamheten utövas på ett ändamålsenligt sätt. Granskningen omfattar dels uppsiktens övergripande struktur, dels en fördjupad analys av uppsikten över Haninge Bostäder, socialnämnden samt gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden.

Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsens uppsikt över nämnderna i allt väsentligt är ändamålsenlig men att uppsikten över bolagen är bristande, framförallt när det kommer till den årliga prövningen av bolagens verksamhet. Bristerna är i vissa fall grundläggande och kommunstyrelsen bör vidta åtgärder för att säkerställa att rådande rutiner är förenliga med kommunallagen.

Reglementet bidrar till att förtydliga innebörden av kommunstyrelsens uppsiktsplikt. Enligt vår bedömning är kommunstyrelsens ansvar för uppsikten i allt väsentligt ändamålsenligt definierat utifrån vad som framgår av kommunallagen och dess förarbeten. Styrelsen kan överväga att i uppsikten lyfta in uppgifterna att bevaka att verksamheten bedrivs enligt gällande lagar och förordningar, lyfta eventuella problem till kommunfullmäktige samt och ge råd och anvisningar vid eventuella brister.

Hur och i vilken omfattning uppsikten ska bedrivas definieras till viss del genom styrsystemet. Det finns dock utrymme att precisera detta samt utveckla vad uppsikten syftar till. Därför rekommenderar vi att det skapas ett tydligt formellt ramverk för uppsikten som inkluderar dessa aspekter. För att ytterligare stärka medvetenheten i uppsiktens utövande rekommenderar vi att kommunstyrelsen genomför en risk- och behovsanalys som underlag för uppsiktens inriktning och omfattning.

Den praktiska uppsikten över nämnderna bedrivs huvudsakligen genom kommunens verksamhets- och ekonomiuppföljning samt genom dialog, i form av formella och informella möten. Enligt vår bedömning inhämtar kommunstyrelsen ett tillräckligt underlag för uppsikten över nämndernas verksamhet. Rapporteringen är regelbunden och innehåller ändamålsenlig information. Vad som däremot kan förbättras, som en ambitionshöjande åtgärd kopplat till uppsikten, är den dialogbaserade uppsikten. I nuläget är kommunstyrelsen som helhet inte delaktig i denna del av uppsiktens genomförande.

Uppsikten över bolagen behöver stärkas på flera punkter. Vid den senaste prövningen av bolagens verksamhet fattades inget enskilt beslut för respektive bolag. Istället inkluderades prövningen som en del i ärendet om kommunens årsredovisning, men varken beslutsformuleringen eller beslutsunderlaget visar tydligt vad kommunstyrelsen fattat för beslut avseende prövningen av bolagen. Beslutsunderlaget för prövningen var dessutom otillräckligt.

Mot bakgrund av granskningens iakttagelser rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- ▶ Överväg att föreslå fullmäktige att i relevant styrdokument inkludera att bevakning av att verksamheten bedrivs enligt gällande lagar och förordningar, lyfta eventuella problem till kommunfullmäktige är en del av uppsikten samt ge råd och anvisningar vid eventuella brister.
- ▶ Definiera syftet med uppsikten samt förtydliga hur och i vilken omfattning den ska bedrivas.
- ▶ Genomför en riskanalys som underlag för uppsiktens inriktning och omfattning.
- ▶ Överväg att stärka den dialogbaserade uppsikten.

- ▶ Säkerställa att den årliga prövningen av bolagens verksamhet följer kommunallagens bestämmelser.
- ▶ Säkerställa att bedömningsgrunden vid prövningen av bolagens verksamhet utgår från det ändamål som fullmäktige preciserade i samband med att vården av en kommunal angelägenhet överlämnades.

## 2. Inledning

### 2.1. Bakgrund

Kommunallagen fastslår att kommunstyrelsen ska ha uppsikt över övriga nämnders och eventuella gemensamma nämnders verksamhet. Uppsikten är ett medel för att kommunstyrelsen på ett effektivt sätt ska kunna leda och samordna hela den kommunala verksamheten.

Den så kallade uppsiktsplikten är inte tydligt definierad i lagstiftning eller förarbeten utan kommunstyrelsen beslutar själva om formerna för hur uppsiktsplikten ska utövas. Styrelsen har en speciell ställning genom att lagstiftaren förutsätter att den har en ledande och samordnande roll. För att kunna leda och samordna måste styrelsen därför skaffa sig en överblick över hela den kommunala verksamheten. Vanligtvis innebär uppsiktsplikten bland annat att kommunstyrelsen är skyldig att följa om nämndernas och företagens verksamhet bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer kommunfullmäktige fastställt, att lagar och förordningar efterlevs och att medlen används på ett effektivt sätt.

### 2.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningen syftar till att bedöma om kommunstyrelsen utövar sin uppsiktsplikt över den kommunala verksamheten på ett ändamålsenligt sätt.

I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- ▶ Har kommunstyrelsen utarbetat ändamålsenliga riktlinjer, rutiner eller styrdokument som beskriver hur uppsiktsplikten ska bedrivas?
- ▶ Har kommunstyrelsen definierat vad uppsiktsplikten innebär och hur väl känd är den i kommunen?
- ▶ Utövar kommunstyrelsen en tillräcklig och effektiv uppsikt över nämnder och bolag?
- ▶ Har kommunstyrelsen fastställt former för återrapportering till kommunfullmäktige?

### 2.3. Revisionskriterier

Granskningen utgår i huvudsak från följande revisionskriterier:

- ▶ Kommunallagen (2017:725)
- ▶ Kommunstyrelsens reglemente
- ▶ Haninge kommuns budget för 2021-2023

### 2.4. Genomförande

Granskningen har genomförts genom intervjuer samt genomgång av relevanta dokument. I granskningen ingår en fördjupad analys av kommunstyrelsens uppsikt av socialnämnden samt gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden. Intervjuer har genomförts med representanter för dessa nämnder och deras förvaltningar. Syftet har varit en få en bred förståelse för kommunstyrelsens uppsikt. Förutom övergripande styrdokument har även kommunstyrelsens handlingar och protokoll utgjort del av dokumentgranskningen.

### 2.5. Ansvarig nämnd

Granskningen avser kommunstyrelsen.

## 2.6. Avgränsningar

Granskningen omfattar kommunstyrelsens uppsikt över nämnder och bolag. Fördjupad granskning sker av uppsikten som bedrivs över socialnämnden, gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden samt Haninge Bostäder. Granskningen avser verksamhetsåret 2021.

## 2.7. Definitioner

I granskningens revisionsfrågor ingår begreppen effektivitet. Effektivitet kan delas upp i inre och yttre effektivitet. Det förstnämnda brukar på engelska benämnas som *efficiency* och avser resursutnyttjande och produktivitet. Yttre effektivitet, även kallat *effectiveness*, avser måluppfyllelse. Sammanfattningsvis kan sägas att inre effektivitet är att göra saker rätt medan yttre effektivitet är att göra rätt saker. När vi använder begreppet effektivitet i denna granskning avses yttre effektivitet.

## 2.8. Kvalitetssäkring

Samtliga intervjuade har fått möjlighet att lämna synpunkter på utkastet till rapport för att säkerställa att revisionsrapporten bygger på korrekta fakta och uttalanden. Granskningen har kvalitetssäkrats internt på EY.

# 3. Legala utgångspunkter för uppsikten

## 3.1. Uppsiktens praktik förtydligas i förarbeten

Kommunstyrelsen ska enligt kommunallagen 6 kap §1 utöva uppsikt över de kommunala bolagen samt nämndernas verksamhet. Detta brukar benämnas som kommunstyrelsens uppsiktsplikt. Innebörden av uppsiktsplikten beskrivs inte i detalj av kommunallagen – för uppgifter om uppsiktspliktens innehåll krävs att man återvänder till kommunallagens förarbeten.

Uppsiktsplikten har sitt ursprung i *kommunallagskommitténs betänkande (SOU 1952:14)*. Därefter har det tillkommit vissa delar, särskilt rörande uppsikten av bolag.

Kommunstyrelsens uppsiktsplikt motiverades mot bakgrund av dess nya funktion av att vara det ledande organet i den kommunala verksamheten och därmed måste känna till vad som händer i nämnderna för att kunna styra kommunen. Uppsiktsplikten innefattar att kommunstyrelsen ansvarar för att *kontrollera* samt *leda* verksamheten. Med **kontrollera** avses kontroll över:

- Förmögenhetsförvaltningen
- Ändamålsenlig användning av pengar
- Genomförandet av fullmäktiges beslut
- Legaliteten i beslut

I att **leda** verksamheten ingår att:

- Ha kännedom kring verksamheten
- Ge råd och anvisningar vid eventuella brister
- Lyfta eventuella problem till kommunfullmäktige
- Övervaka att besluten som fattas av kommunfullmäktige verkställs av nämnderna

Kommunallagen medger att kommunstyrelsen inom ramen för sitt uppdrag kan lämna råd, anvisningar och förslag till åtgärder. Bortsett från om fullmäktige i enlighet med 6 kap 8 § kommunallagen har beslutat att styrelsen får fatta beslut om särskilt angivna förhållanden som rör andra nämnders verksamhet, förfogar styrelsen inte över egna maktmedel över nämnderna. Styrelsen kan dock inom ramen för uppsikten begära in yttranden och upplysningar från nämnder (se 6 kap. 12 § kommunallagen).

Enligt *Kommunallagen – en kommentar* av Patrik Kastberg (2019) kan uppsikten inte fullgöras genom s.k. personunion, d.v.s. att ledamöter i kommunstyrelsen också är ledamöter i en annan nämnd eller bolag. Ett sådant upplägg fritar inte kommunstyrelsen från skyldigheten att utöva uppsikt över bolaget eller nämnden.

### 3.2. Förstärkt uppsikt gäller över bolagen

Som tidigare nämnt ska kommunstyrelsen enligt kommunallagen 6 kap §1 ha uppsikt över kommunala bolag där kommunen är hel- eller delägare. Bestämmelsen infördes i kommunallagen från och med 1992. Ändringen byggde på bedömningen att det fanns ett behov av en bättre insyn och kontroll av kommunala bolag.

Sedan 2013 gäller en så kallad förstärkt uppsiktsplikt över kommunala aktiebolag. Det innebär att styrelsen ska pröva om den verksamhet som bolaget bedrivit under föregående år var förenlig med det fastställda kommunala ändamålet och utförts inom ramen för de kommunala befogenheterna. Om styrelsen finner att så inte är fallet, ska den lämna förslag till fullmäktige om nödvändiga åtgärder. En bakgrund till införandet av förstärkt uppsiktsplikt var att det bedömdes som en brist att det inte fanns krav på redovisning av resultatet av uppsiktsplikten vad gäller kompetensenlig verksamhet. Den förstärkta uppsikten innebär att kommunstyrelsens uppsikt redovisas samt att beslutet kan överklagas enligt 13 kap. i kommunallagen. Det uttrycks inga särskilda krav på hur den förstärkta uppsiktsplikten ska genomföras eller i vilken omfattning. Enligt *Kommunallagen – en kommentar* av Patrik Kastberg (2019) är det upp till styrelsen att välja formerna för tillsynen. Vad gäller dess omfattning får antas att den ska omfatta verksamheten i allmänhet och större händelser som skett i bolaget. Av högsta förvaltningsdomstolens mål nr 6335-16<sup>1</sup> framgår att uppsiktsskyldigheten är övergripande och att det av detta följer att kommunstyrelsen inte är skyldig att granska samtliga enskilda affärshändelser i bolaget. Granskningen ska dock vara tillräckligt omfattande för att möjliggöra en bedömning av om verksamheten som helhet har haft en sådan inriktning och bedrivits på ett sådant sätt att den varit kompetensenlig.

Förutom den förstärkta uppsikten ska styrelsen vidta nödvändiga åtgärder för att säkerställa att de krav som anges i 10 kap. 3–5 §§ kommunallagen är uppfyllda. Den löpande uppsiktsplikten innebär att styrelsen har en skyldighet att agera om det framkommer att de krav som anges i berörda bestämmelser inte är uppfyllda, till exempel att det kommunala ändamålet för ett bolags verksamhet inte framgår av bolagsordningen. Enligt förarbetena kan åtgärder även avse säkerställande av att fullmäktiges beslut verkställs.

### 3.3. Sammanfattande kommentar

Utifrån uppsiktspliktens innebörd enligt *Kommunallagskommitténs betänkande (SOU 1952:14)* är egentligen benämningen *uppsikt* något missvisande. Uppsikt brukar vanligen betraktas som en form av bevakning genom observation, utan inslag av *ingripande*. Uppsiktsplikten

---

<sup>1</sup> Målet avsåg frågan om omfattningen av kommunstyrelsens granskning inför beslut om förstärkt uppsiktsplikt och vad en laglighetsprövning av beslutet kan omfatta.

innehåller emellertid krav på ingripande. Utifrån bevakningen av nämner och bolag ska kommunstyrelsen ge råd och anvisningar vid brister samt lyfta problem till kommunfullmäktige. När det kommer till uppsikten av bolag är dessutom kraven på ingripande explicit uttryckt i lagtexten – kommunstyrelsen ska lämna förslag på åtgärder till fullmäktige om ett bolags verksamhet inte bedöms vara förenlig med det fastställda kommunala ändamålet och utförts inom ramen för de kommunala befogenheterna.

Omfattningen av kommunstyrelsens uppsikt är inte uttryckt i lag. Av högsta förvaltningsdomstolens prejudicerande mål kan dock förstås att uppsikten ska vara av övergripande karaktär, åtminstone vad gäller uppsikten av bolagen. När det kommer till uppsikten av nämnder finns ingen liknande vägledning. Det är ytterst kommunen som själv har att bestämma formerna och omfattningen.

## **4. Praktiska utgångspunkter för uppsikten**

### **4.1. Styrssystem underlättar uppsiktens genomförande**

Ett förhållande som har betydelse för uppsiktens utformning och genomförande är den styrmodell som tillämpas i kommunen. Det finns sannolikt ett positivt samband mellan tydliga och ändamålsenliga förutsättningar för styrning, uppföljning och kontroll av kommunens verksamhet och möjligheten att utöva en effektiv uppsikt.

Styrmodeller berör i regel tre delar: planering, genomförande och uppföljning. Intuitivt är det enkelt att tro att uppföljning är den mest väsentliga delen av en styrmodell avseende möjligheten att utöva en effektiv uppsikt. Givetvis är utförlig och strukturerad rapportering av den interna kontrollen och resultat i förhållande till exempelvis mål, budget, uppdrag och ägardirektiv viktiga delar som underlättar uppsikten. Men övriga delar av styrkedjan har också betydelse för uppsikten. Rapporteringen kan aldrig bli bättre än den data som rapportering bygger på. Det är därför också väsentligt att nämnderna/styrelserna har system och verktyg för styrning, ledning, uppföljning och intern kontroll av verksamheten; att nämnderna/styrelserna har tagit emot och tolkat uppdraget i sin helhet och omvandlat det till genomförbara åtaganden som i sin tur beskrivs i verksamhets-/affärsplaner; och att nämndernas/styrelsernas avvikelshantering är välfungerade.

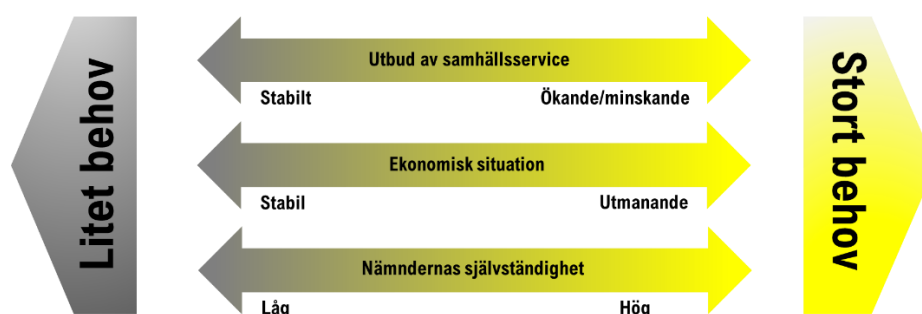
### **4.2. Hur omfattande är behoven av uppsikt?**

För att landa i en lämplig bedömning av uppsiktens omfattning bör rimligtvis behovet av uppsikt tas i beaktning. Kommuner befinner sig generellt i olika utvecklingsfaser och möter olika typer samt olika omfattande utmaningar. Enligt Högsta förvaltningsdomstolen ska, åtminstone för bolagen, underlaget för uppsiktens anpassas utifrån förhållandena i det enskilda fallet med hänsyn till omfattningen av och komplexiteten i den verksamhet som bedrivits.<sup>2</sup> Nedan beskrivs vår modell för att förstå behovet av uppsikt.

---

<sup>2</sup> HFD dom den 22 maj 2018 i mål nr 6335-16, s. 6





Vår övergripande förståelse av kommunens behov av uppsikt utgår från tre olika utgångspunkter. Den första parametern rör utbudet av samhällsservice. Vi menar att det framförallt är förändringar som aktualiserar behovet av kommunstyrelsens uppsikt, då förändringar i en kommuns förutsättningar att bedriva verksamhet i regel ställer krav på omställning inom kommunorganisationen. Ett ökat eller minskat utbud av samhällsservice kan både ha externa och interna förklaringar. Vad gäller externa faktorer konstaterar Kommunutredningen (SOU 2020:8) att både ökande och minskade invånarantal ställer krav på kommuner. En kraftig befolkningstillväxt ställer krav på investeringar för bebyggelse av bostäder, skolor och annan samhällsservice. Utmaningen ligger i att hinna med och finna lösningar på dessa investeringsbehov men också i att tidsmässigt matcha investeringar i förhållande till när dessa behov uppstår. Utvecklingen i växande kommuner leder inte bara till utmaningar som är kopplade till investeringar utan också till sociala utmaningar. Förändringar i utbudet av samhällsservice kan också bero på interna faktorer, exempelvis politiskt motiverade ambitionsförändringar.

När kommuner befinner sig i svåra ekonomiska lägen aktualiseras behovet av kommunstyrelsens ledande och samordnade roll och därmed även dess uppsikt. Budgetåtstramningar är i regel påfrestande och svåra för en organisation. De är i regel förenade med tydligare kostnadskontroll och ibland krav på nedskärningar. Vanligtvis påverkas flera delar av en kommunorganisation vid ekonomiska svårigheter, även när underskott enbart uppstår i en nämnd. I sådana situationer är kommunstyrelsens ledande funktion särskilt viktig.

Kommunstyrelsens förmåga att styra och leda kommunen är betingad av dess möjlighet att utöva kontroll. I en kommunorganisation där stora delar av kontrollen och den administrativa kapaciteten är lokaliserad till nämnderna är kommunstyrelsens uppsikt särskilt väsentlig för att kunna leda och samordna kommunen. Ju mindre kommunstyrelsen gör på egen hand, desto viktigare är det att kommunstyrelsen genom uppsikten förvissas sig om att verksamheten bedrivs på ett ändamålsenligt sätt. När det kommer till bolagen är dessa i regel mer självständiga än nämnderna. Men självständigheten kan trots allt variera, exempelvis beroende på i vilken utsträckning bolagen är beroende av kommunstyrelsens stödfunktioner.

## 5. Formella utgångspunkter för uppsikten i Haninge

### 5.1. Uppsikten definieras i kommunstyrelsens reglemente

Kommunstyrelsens reglemente definierar ett antal uppgifter med bäring på uppsiktsplikten. Vissa av dessa uttrycks explicit som en del av uppsikten, andra uppgifter kopplas inte samman med uppsiktsbegreppet men faller inom ramen för uppsikten utifrån definitionen i *kommunallagskommitténs betänkande (SOU 1952:14)*. I redovisning nedan beskrivs ett urval av styrelsens uppgifter från reglementet i relation till uppsiktsplikten.

### *Uppsikt över nämnder*

- ▶ Övervaka att de av kommunfullmäktige fastställda målen och planerna för verksamheten och ekonomin efterlevs och att kommunens löpande förvaltning handhas rationellt och ekonomiskt.
- ▶ Se till att uppföljning sker från samtliga nämnder om hur verksamheten utvecklas och hur den ekonomiska ställningen är under budgetåret.

### *Rapportering till kommunfullmäktige*

- ▶ Kommunstyrelsen ska regelmässigt till fullmäktige rapportera hur verksamheten i kommunen och de bolag som kommunen helt eller delvis äger eller annars har intresse i utvecklas, och hur den totala ekonomiska ställningen är under budgetåret.

### *Uppsikt av kommunala bolag*

- ▶ Fortlöpande ha uppsikt över verksamheten i de företag som kommunen helt eller delvis äger eller annars har intresse i, främst vad gäller ändamål, ekonomi och efterlevnad av uppställda direktiv, men också i avseende på övriga förhållanden av betydelse för kommunen.
- ▶ Löpande vidta nödvändiga åtgärder för att säkerställa att de krav som anges i 3 kap 17 och 18 §§ KL (kommunallagen) är uppfyllda beträffande de aktiebolag kommunen innehar aktier i.
- ▶ Kommunstyrelsen ska årligen, senast den 31 maj, i beslut pröva om den verksamhet som bedrivits i de aktiebolag som kommunen helt eller delvis äger eller annars har intresse i enligt 3 kap 17-18 §§ KL under föregående kalenderår har varit förenlig med det fastställda kommunala ändamålet och utförts inom ramen för de kommunala befogenheterna. Beslutet ska delges fullmäktige snarast. Finner styrelsen att brister förelegat, ska den samtidigt lämna förslag till fullmäktige om nödvändiga åtgärder.

En ytterligare aspekt är att två befattningshavare, kommunstyrelsens ordförande och kommundirektören, har ett särskilt ansvar för uppsikten. Ordföranden ska närmast under kommunstyrelsen ha uppsikt över kommunens hela nämndsförvaltning. Kommundirektören är utifrån sin instruktion ålagd att biträda kommunstyrelsen i uppsikten över nämndernas verksamhet och vidta nödvändiga initiativ.

## **5.2. Uppsikten berörs även i uppsiktsobjektens styrdokument**

Uppsikten berörs även i de styrdokument som reglerar nämnderna och bolagen, det vill säga de verksamheter som uppsikten riktas mot. Framförallt regleras hur nämnder och bolag ska underlätta kommunstyrelsen i genomförandet av uppsikten.

Haninge Bostäders ägardirektiv gör gällande att kommunstyrelsen har rätt att ta del av bolagets handlingar och räkenskaper samt i övrigt inspektera bolaget och dess verksamhet. Bolaget ska lämna kommunstyrelsen den information om verksamheten som begärs. Omfattningen av informationen fastställs i samråd med bolagets styrelse. Vidare ska bolagets förvaltningsberättelse redovisa hur verksamheten bedrivits och utvecklats mot bakgrund av det i bolagsordningen och dessa direktiv angivna syftet med densamma. Uttalandet ska vara så utformat att det kan läggas till grund för kommunstyrelsens uppsikt. Kommunstyrelsens ansvar för uppsikt av bolaget framgår även av fullmäktiges Företagspolicy.

Ansvar för att understödja kommunstyrelsen i dess uppsikt ser olika ut från nämnd till nämnd. Gymnasie- och vuxenutbildningsnämndens reglemente stadgar att nämnden regelmässigt till kommunstyrelsen ska rapportera hur verksamheten utvecklas och hur den ekonomiska ställningen är under året. Socialnämnden är däremot inte ålagd motsvarande krav på rapportering.

### **5.3. Styrsystemet reglerar vilken information kommunstyrelsen tar del av**

Viktiga delar i kommunens styrsystem är verksamhetsstyrningen, ekonomistyrningen och den interna kontrollen. Dessa komponenter finns definierade i kommunens budget samt policyer och har tydlig bäring på hur uppsiktsplikten utövas.

Verksamhets- och ekonomistyrningen följer samma uppföljningscykel. Månadsbokslut görs alla månader utom januari och juli. Dessa uppföljningar har störst fokus på den ekonomiska uppföljningen men omfattar även viss analys av de ekonomiska förutsättningarna i förhållande till verksamheternas prioriteringar och aktiviteter. Utökad månadsbokslut för kommunen upprättas per 30 april. Utökningen jämfört med ett vanligt månadsbokslut består i sammanfattning av nämndernas och kommunstyrelsens utfall och prognos för investeringar samt avstämd balans- och resultaträkning för kommunen. I delårsrapport 2 prognosticeras både det ekonomiska resultatet och måluppfyllelsen för helåret. I årsredovisningen redovisas och analyseras det slutliga resultatet.

Om prognosen för året visar på ekonomiskt underskott eller risk för att åtaganden och aktiviteter inte kommer att bidra enligt plan till måluppfyllelse, ska åtgärdsförslag med besparingar, effektivisering eller verksamhetsmässiga omprioriteringar omedelbart tas fram och redovisas för nämnden som fattar beslut om åtgärder. Det ska tydligt framgå vilka åtgärder som kommer att vidtas, vilken kostnadsbesparing, intäktsökning eller måluppfyllelse som kommer att säkerställas samt när den ekonomiska eller målrelaterade effekten kommer att få faktiskt genomslag. Information om obalans samt åtgärdsplan ska även skickas till kommunstyrelsen för kännedom.

Kommunens rutiner för den interna kontrollen definieras i Reglementet för intern kontroll samt kommunstyrelsens riktlinjer. Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för att se till att en god internkontroll upprätthålls i den kommunala verksamheten. I ansvaret ingår också att informera sig om hur den interna kontrollen fungerar i de kommunala bolagen. Nämnd och bolagsstyrelse ska senast i samband med årsbokslutets upprättande rapportera resultatet från uppföljningen av den interna kontrollen till kommunstyrelsen. Kommunstyrelsen ska med utgångspunkt från nämndernas och bolagsstyrelsernas uppföljningsrapporter utvärdera kommunens samlade system för intern kontroll och vid behov besluta om förbättringar.

### **5.4. Vår bedömning**

Lagstiftaren är i övrigt sparsam med detaljer kring innebörden av uppsiktsplikten. Det är upp till respektive kommun att på egen hand bygga vidare på förarbetena och definiera vad uppsikten innebär och hur den ska bedrivas. Utifrån detta perspektiv finns enligt vår mening ett antal frivilliga utvecklingsåtgärder som kan vidtas.

Reglementet bidrar till att förtydliga innebörden av kommunstyrelsens uppsiktsplikt. Framförallt bidrar det till att uttrycka *vad* uppsikten innebär: kommunstyrelsen ska till exempel övervaka att de av kommunfullmäktige fastställda målen efterlevs och se till att uppföljning sker från samtliga nämnder om hur verksamheten utvecklas. Utifrån perspektivet *vad* som ingår i uppsikten är vår bedömning att ansvaret i allt väsentligt motsvarar de

uppgifter som framgår att kommunallagen och dess förarbeten. Styrelsen kan dock överväga att i uppsiktsbegreppet lyfta in uppgifterna att bevaka att verksamheten bedrivs enligt gällande lagar och förordningar, lyfta eventuella problem till kommunfullmäktige samt ge råd och anvisningar vid eventuella brister.

*Hur och i vilken omfattning* uppsikten ska bedrivas definieras till viss del genom styrsystemet. Det finns dock utrymme att precisera hur uppsikten ska bedrivas. I detta sammanhang bör nämnas att formella styrdokument inte är avgörande för uppsikten kvalitet, utan hur den utövas i praktiken. Däremot kan en tydligt genomtänkt formell struktur underlätta och understödja det praktiska arbetet. Enligt vår uppfattning finns skäl för kommunstyrelsen att i ett styrdokument förtydliga vad uppsikten syftar till för att säkerställa medvetenhet i uppsiktens genomförande. Tidigare studier har visat att uppsikten kan utövas som ett verktyg för riskhantering och/eller ansvarsprövning, det vill säga som en framåtsyftande och stödjande praktik eller en tillbakablickande och tillrättavisande. Det mest väsentliga är inte vilken styrfilosofi kommunstyrelsen väljer – det viktiga är att det finns en medveten avsikt med uppsikten. Att definiera syftet med uppsikten bör utgöra det första och grundläggande steget i att bedriva uppsikt. Utifrån detta vägval bestäms sedan vad som ska göras inom ramen för uppsikten, hur det ska gå till och i vilken omfattning. Genom att definiera dessa delar säkerställs medvetenhet, transparens och kontinuitet i uppsiktens genomförande.

I denna granskning görs ingen fördjupad bedömning av kommunens styrsystem. Ett konstaterade är dock att det finns en tydlig styrkedja från fullmäktige till verksamheten och att styrprinciperna bidrar till en struktur för att rapportering av information. Vidare bidrar principerna med tydlighet kring nämndernas och kommunstyrelsens åtaganden vid händelse av budgetunderskott. Vår sammantagna bedömning är att styrsystemet tillgodoser en grundnivå av information samt definierar ramar inom vilka kommunstyrelsen kan bedriva uppsikten.

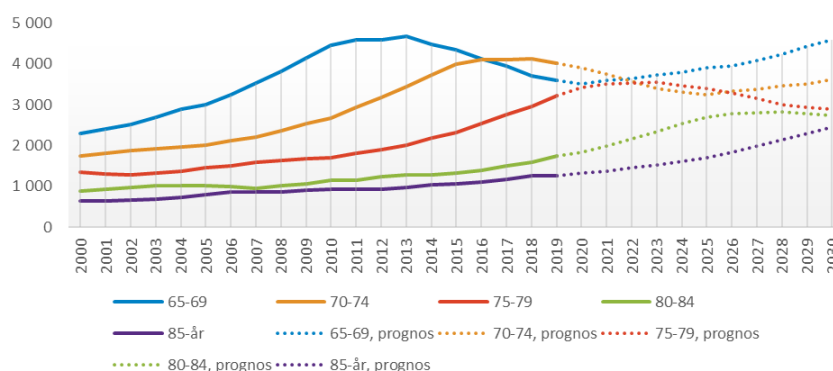
## **6. Genomförandet av uppsikten**

### **6.1. Kommunens utgångsläge ställer krav på en aktiv kommunstyrelse**

Vid utgången av 2019 hade kommunen ca 92 000 invånare, vilket var en ökning med ungefär 2 100 invånare under året. Under 2020 passerade kommunen 93 000 invånare och beräknas nå 94 000 invånare innan årsskiftet 2021/2022. Haninge kommun beräknas öka med drygt 22 000 invånare till 2030, vilket motsvarar en befolkningsökning på 24 procent. Befolkningsökningen sker i de flesta åldersgrupper. Barn och unga ökar i samtliga åldersgrupper, medan det skiljer sig inom den äldre befolkningen. Diagrammet nedan visar på den förväntade befolkningsökningen från 65 år och uppåt.<sup>3</sup> Åldersgruppen 80-84 år beräknas öka mest både i antal och i procent.

---

<sup>3</sup> Diagrammet är hämtat från *Planingsdirektiv Mål och Budget 2022-2023*



I kommunens planeringsdirektiv för mål och budget beskrivs att krav på effektiviseringar kommer att kvarstå för att nå den finansiella målsättningen. Volymökningar inom kommunens verksamheter upptar en stor del av det finansiella utrymmet. Utrymmet för att kompensera ökade kostnader i form av pris- och löneökningar bedöms som begränsad och kommer under kommande år uppgå till 0,6 procent.

I kommunen är förvaltningscheferna anställda av kommunstyrelsen. Vidare är förvaltningarnas controllers anställda av kommunstyrelsen. Sammantaget ger detta kommunstyrelsen ett visst inflytande över övriga förvaltningsorganisationen. Av intervjuer framkommer även att kommunstyrelseförvaltningen har god kapacitet att samla in och bearbeta material från nämnderna och bolagen.

Sammanfattningsvis är vår bedömning att kommunen befinner sig i ett läge som påkallar kommunstyrelsens ledande och samordnade funktion, varigenom uppsikten av kommunens verksamhet aktualiseras särskilt. Kommunen förväntas växa under kommande år samtidigt som effektiviseringar behöver göras i verksamheten givet nuvarande skattesats. Utmaningarna sträcker sig över nämndgränserna och måste hanteras därefter.

## 6.2. Uppsikten över nämnderna bedrivs med stöd av styrsystemet

Kommunstyrelsens uppsikt över nämnderna bedrivs huvudsakligen inom ramen för uppföljningsstrukturen i kommunens styrsystem. Därtill sker en dialogbaserad uppsikt genom möten på politisk nivå och tjänstemannanivå.

I enlighet med kommunens styrmodell inhämtar kommunstyrelsen information om nämndernas verksamhet och ekonomi genom månadsrapporter, delårsrapporter och verksamhetsberättelser. I rapporteringen ingår bland annat information om det ekonomiska resultatet, måluppfyllelse, verkställighet av fullmäktigeuppdrag, väsentliga händelser i verksamheten. I samband med årsredovisningen följer kommunstyrelsen även upp den interna kontrollen i kommunen.

Kommunstyrelsens internkontrollplan omfattar inte bara den egna verksamheten utan även övriga nämnder. Vidare har flera kontrollmoment antagits likalydande av alla nämnder och följts upp centralt av kommunstyrelsen. De kontrollmoment som omfattar hela kommunorganisationen fokuserar på ekonomiadministrativa sysslor, såsom redovisning av moms, attestering och inköp.

Kommunstyrelsen bedriver också dialogbaserad uppsikt vid sidan av den dokumenterade informationsinhämtningen. Den dialogbaserade uppsikten bedrivs främst genom informella möten och i huvudsak av representanter från det politiska styret. Kommunstyrelsens sammanträden används sällan som forum för möten med representanter för nämnder och

bolag. Under 2021 har hittills en representant från en annan förvaltning deltagit för att informera sin verksamhet. Den dialogbaserade uppsikten bedrivs således enbart i begränsad omfattning av kommunstyrelsen i plenum. Flera intervjuade lyfter att det främst är representanter för det politiska styret som i praktiken har en dialogbaserad uppsikt.

Kommunstyrelsens ordförande och kommundirektören har båda utpekade uppdrag avseende genomförandet av uppsikten. Ordföranden har regelbundet kontakt med nämnsordförandena samt andra nämndledamöter som tillhör det politiska styret. Vidare sker kontinuerlig kontakt med tjänstemannaorganisationen. På liknande sätt har kommundirektören regelbunden kontakt med den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen. Viktiga forum för detta är kommundirektörens ledningsgrupp samt de regelbundna mötena med kommunstyrelsens ordförande.

Enligt kommunstyrelsens ordförande har kommunen börjat tillämpa en mer tillitsbaserad styrning. Det innebär att ett större ansvar har lagts över på nämnderna i att bestämma hur fullmäktiges mål och uppdrag ska genomföras. Kommunstyrelsens ordförande nämner att detta får betydelse för hur kommunstyrelsens uppsikt utövas; desto mer inflytande nämnderna ges, ju mer övergår kommunstyrelsens roll till att ha koll, snarare än kontroll, på verksamheten i kommunen.

### **6.2.1. Uppsikten av socialnämnden samt gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden**

Inom ramen för granskningen har vi fördjupat oss i uppsikten som bedrivs gentemot socialnämnden samt gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden. Båda dessa nämnder redovisade ekonomiska underskott under 2020. Socialnämndens resultat var ett underskott om 26,8 mnkr (2,8 procent) medan gymnasie- och vuxenutbildningsnämndens underskott uppgick till 7,6 mnkr (1,6 procent). Svårigheten med att nå budget i balans fortsatte under den första delen av 2021. Socialnämnden prognosticerade vid uppföljningen per sista februari ett underskott om 20 mnkr. I april beslutade dock fullmäktige, i enlighet med förslag från kommunstyrelsen, att utöka nämndens ram med motsvarande belopp. Gymnasie- och vuxenutbildningens ram utökades med 5 mnkr.

För kommunstyrelsen kom socialnämndens underskott under 2021 inte som någon överraskning. Intervjuade representanter för både social- och äldreförvaltningen samt utbildningsförvaltningen uppger att kommunstyrelsen är proaktiva och väl införstådda i nämndernas utmaningar, framförallt när det kommer till ekonomiska frågor. Kommunstyrelsen har nogsamt bevakat och agerat på nämndernas ekonomiska resultat under flera år. Ett exempel är när kommunstyrelsen i maj 2020 gav båda nämnderna i uppdrag att löpande till kommunstyrelsen redovisa åtgärder för att komma i balans mot budget mot bakgrund av nämndernas prognosticerade underskott.

Fokus för uppsikten över nämnderna tenderar att avgränsas till ekonomiska frågor. Intervjuade uppger att den övriga måluppfyllelsen inte får lika stor uppmärksamhet men att det pågår ett arbete med att stärka kopplingen mellan ekonomi och verksamhet i den löpande rapporteringen.

Den dialogbaserade uppsikten beskrivs av intervjuade för berörda förvaltningar som välfungerande. Däremot finns det ingen etablerad bild av vad uppsikten innebär. Bland intervjuade råder dock enighet kring dess grund: att den kontinuerliga inrapporteringen till kommunstyrelsen är kärnan av kommunstyrelsens uppsikt. Av vissa intervjuade omnämns forum för det politiska styret som verktyg för uppsikten, bland annat den politiska ledningsgruppen.

### **6.3. Haninge Bostäder rapporterar inte direkt till kommunstyrelsen**

I denna granskning har vi fördjupat oss i uppsikten av Haninge Bostäder. Haninge Bostäder ägs till 100 procent av Haninge kommun. Under 2020 hade bolaget en omsättning om 249,5 mnkr. Sammanlagt ägde bolaget vid årets utgång 36 fastigheter och 2 378 lägenheter. Rörelseresultatet var ett överskott om 83 mnkr.

Fullmäktige fastställer de grundläggande direktiven för såväl moderbolaget (Haninge kommun Holding AB) som dess dotterbolag. Moderbolagets roll är att utöva den operativa ägarstyrningen i bolagskoncernen. Det kan moderbolaget göra bland annat genom att utfärda så kallade operativa ägardirektiv i frågor som inte är av principiell beskaffenhet eller större vikt. Vissa av kommunstyrelsens ledamöter, bland annat kommunstyrelsens ordförande, sitter även i moderbolagets styrelse.

Kommunstyrelsens roll är att ha uppsikt över bolaget samt bereda ägardirektiven till fullmäktige. Uppsikten bedrivs på liknande sätt som över nämnderna. I form av dokumenterad rapportering tar kommunstyrelsen del av, och fattar beslut om, kommunkoncernens sammanställda årsredovisning och delårsrapport. Kommunstyrelsen tar dock inte del av Haninge Bostäders specifika delårsbokslut eller årsredovisning. Det gör däremot kommunstyrelseförvaltningen och moderbolaget.

Kommunstyrelsens dialogbaserade uppsikt över Haninge Bostäder är begränsad. VD för Haninge Bostäder har aldrig deltagit på ett kommunstyrelsesammanträde för att informera om verksamheten. Däremot sker det ett kontinuerligt informationsutbyte mellan moderbolaget och Haninge Bostäder. En intervjuad beskriver det som att det är moderbolaget som är arenan där bolaget möter kommunen. På informell nivå har tjänstepersoner regelbunden kontakt med representanter för kommunstyrelseförvaltningen.

Kommunstyrelsen fattar inget enskilt beslut om huruvida Haninge Bostäders verksamhet varit förenlig med det kommunala ändamålet och inom ramen för de kommunala befogenheterna. Enligt intervjuad tjänsteperson ingår prövningen av bolaget i årsredovisningen.<sup>4</sup> Det framgår dock inte av beslutet eller av beslutsunderlaget att en prövning har gjorts. I beslutsunderlaget ingår inte heller de rapporter och andra underlag som ska finnas med i prövningen av bolagets verksamhet.

### **6.4. Vår bedömning**

Kommunallagen, kommunstyrelsens reglemente och andra styrande dokument definierar kommunstyrelsens åtaganden för uppsiktplikten. Vår övergripande bedömning är att kommunstyrelsen till största del utövar en ändamålsenlig uppsikt över nämnderna. Uppsikten över bolagen lever dock inte upp till kommunallagens krav. Vidare finns enligt vår uppfattning ett antal möjliga frivilliga utvecklingsområden för att systematisera kommunstyrelsens uppsikt.

Kommunstyrelsen inhämtar ett tillräckligt underlag för uppsikten över nämndernas verksamhet. Rapporteringen är regelbunden och innehåller ändamålsenlig information. Det pågår ett arbete med att utveckla den verksamhetsmässiga uppföljningen vilket är positivt. När det kommer till uppsikten över socialnämnden samt gymnasie- och

---

<sup>4</sup> Enligt uppgift utgår prövningen av bolagets verksamhet från bolagsordningen, ägardirektivet, kommunens budget och övriga styrdokument som gäller bolaget.

vuxenutbildningsnämnden visar granskningen även på att kommunstyrelsen agerar på den information som inhämtas, genom att föreslå fullmäktige att utöka nämndernas ramar samt kräva löpande återrapportering om åtgärder för budget i balans.<sup>5</sup> Vad som däremot kan förbättras, som en ambitionshöjande åtgärd kopplat till uppsikten, är den dialogbaserade uppsikten. I nuläget är kommunstyrelsen som helhet inte delaktig i denna del av uppsiktens genomförande. Istället bedrivs denna av tjänstemannaorganisationen och representanter för det politiska styret. Kommunstyrelsen skulle exempelvis, vid dess sammanträden, kunna bjuda in företrädare för olika nämnder i syfte att få bättre insyn och förståelse för verksamheten. En annan möjlig åtgärd är att de befattningar med särskilt utpekat ansvar för uppsikten kontinuerligt återrapporterar till kommunstyrelsen som helhet vid sammanträden.

Kommunstyrelsens uppsikt över kommunala bolag ska vara tillräckligt omfattande för att möjliggöra en bedömning om verksamheten som helhet har haft en sådan inriktning och bedrivits på ett sådant sätt att den varit kompetenslig. Därtill finns antal krav på formerna för detta. Bedömningen av bolagen ska framgå av ett enskilt beslut. Det är inte förenligt med kommunallagen, att som i Haninge kommun, att inkludera prövningen i ett beslut om kommunens årsredovisning. Ett enskilt beslut ska fattas för respektive bolag.<sup>6</sup> Vidare uttrycks i förarbetena att det i normalfallet anses lämpligt att besluten meddelas fullmäktige.<sup>7</sup> En ytterligare brist är att underlaget för prövningen otillräckligt. Som underlag för beslutet om årsredovisningen, som kommunen hänvisar till som den årliga prövningen av bolagen, ingår enbart kommunens årsredovisning. Därmed saknas bland annat bolagets periodiska rapportering och protokoll, vilka ska utgöra underlag till prövningen.<sup>8</sup> Vidare bör kommunstyrelsen förtydliga skillnaden mellan moderbolagets ägarstyrning och kommunstyrelsens uppsiktspflicht, dels internt, dels för de bolag som är föremål för uppsikten.

Den prövning som enligt uppgift görs av att bolagen bedrivit sin verksamhet i enlighet med det kommunala ändamålet baseras bland annat på bolagsordningen och ägardirektiv. I sammanhanget kan därför nämnas att bedömningsgrunden ska vara det ändamål som fullmäktige preciserade i samband med att värden av en kommunal angelägenhet överlämnades, inte det uttryck det senare fått i bolagsordningen.<sup>9</sup>

Utifrån ett frivilligt utvecklingsperspektiv finns möjlighet att stärka systematiken i uppsiktens planeringsfas. Det är mycket positivt att kommunstyrelsen utifrån en risk- och väsentlighetsanalys genomför kontroller som avser nämnder och bolag. Kommunstyrelsens interna kontroll blir således ett verktyg för uppsikten. Enligt vår bedömning kan den riskbaserade uppsikten vidareutvecklas. Kommunen står inför ett antal utmaningar på kort och lång sikt som förtjänar att belysas särskilt inom ramen för kommunstyrelsens uppsikt. För att stärka uppsiktens pricksäkerhet kan kommunstyrelsen överväga att, i likhet med den interna kontrollen, planera användandet av sina uppsiktsverktyg utifrån en riskanalys. På så vis stärks förutsättningarna för att uppsikten utövas utifrån de faktiska behoven och riskerna i kommunkoncernen. Risken med avsaknad av medvetna och väl underbyggda

---

<sup>5</sup> I sammanhanget kan inflikas att kommunstyrelsen inte förfogar över egna maktmedel över nämnderna, bortsett från om fullmäktige har beslutat att styrelsen får fatta beslut om särskilt angivna förhållanden som rör andra nämnders verksamhet. Kommunstyrelsen är i annat fall hänvisad till att lämna råd, anvisningar och förslag till åtgärder i frågor inom nämndernas ansvarsområde. I detta fall har dock inte kommunstyrelsen överskridit sina befogenheter. I kommunens budget, som fastställts av fullmäktige, framgår nämligen att nämnder till kommunstyrelsen ska informera om åtgärdsplaner vid budget i balans.

<sup>6</sup> Se Stattin, Daniel (2018) *Förstärkta uppsiktsregler över kommun- och landstingsägda bolag*. Sida 17.

<sup>7</sup> Se prop. 2011/12:106

<sup>8</sup> Se Stattin, Daniel (2018). *Förstärkta uppsiktsregler över kommun- och landstingsägda bolag*.

<sup>9</sup> Se Stattin, Daniel (2018). *Förstärkta uppsiktsregler över kommun- och landstingsägda bolag*. Sida 18.



ställningstaganden kring omfattningen av uppsikten är att den utövas planlöst utan medvetenhet kring vad den är tänkt att åstadkomma eller hur.

## 7. Svar på revisionsfrågor

Fråga	Svar
Har kommunstyrelsen definierat vad uppsiktsplikten innebär och hur känd är den i kommunen?	Delvis. Kommunstyrelsens uppsikt kan definieras utifrån ett antal perspektiv. Dels kan uppsikten definieras i termer av vad den innefattar för uppgifter, dels hur den ska utföras och i vilken omfattning. Vilka uppgifter som ingår i uppsikten finns definierat i kommunstyrelsens reglemente. Det skulle dock kunna förtydligas hur uppsikten ska bedrivas och i vilken omfattning. Vi återkommer till detta nedan.
Har kommunstyrelsen utarbetat ändamålsenliga riktlinjer, rutiner eller styrdokument som beskriver hur uppsiktsplikten ska bedrivas?	Delvis. Avgörande för kvaliteten i uppsikten är inte formella styrdokument, utan hur den utövas i praktiken. Däremot kan en tydligt genomtänkt formell struktur underlätta och understödja det praktiska arbetet. Kommunstyrelsens reglemente definierar uppgifter som har bäring på uppsiktsplikten. Kommunens styrmodell tillhandahåller strukturer för kommunstyrelsens informationsinsamling, men besvarar inte fullt ut hur eller i vilken omfattning uppsikten ska bedrivas. Däremot utgör den en ram som tillgodoser kommunstyrelsen med relevant information om nämndernas verksamheter.
Utövar kommunstyrelsen en tillräcklig och effektiv uppsikt över nämnder och bolag?	Delvis. Kommunstyrelsen bedriver en aktiv uppsikt över kommunens nämnder. Förutom att kontinuerligt inhämta ändamålsenliga informationsunderlag vidtas även åtgärder utifrån de underlag som når kommunstyrelsen. När det kommer till den dialogbaserade uppsikten kan denna dock utvecklas.  Uppsikten över bolagen är enligt vår bedömning bristfällig. Dels är underlaget för kommunstyrelsens prövning av bolagen otillräckligt, dels har beslutet kopplat till prövningen inte fattats i enlighet med kommunallagens krav. I avsnitt 6.3 finns ett fördjupat resonemang om denna fråga.
Har kommunstyrelsen fastställt former för återrapportering till kommunfullmäktige?	Delvis. Av förarbetena framgår att det anses lämpligt att i normalfallet förmedla kommunstyrelsens prövning av bolagen vidare till fullmäktige. Eftersom kommunstyrelsen inte fattat enskilda beslut för respektive bolag har det inte varit möjligt att överlämna dessa beslut till fullmäktige.

1 September 2021

Jan Darrell  
EY

Herman Rask  
EY

## 8. Källförteckning

### Intervjupersoner

- ▶ Avdelningschef för verksamhetsstöd, social- och äldreförvaltningen
- ▶ Ekonomidirektör
- ▶ Enhetschef för utvecklingsenheten, social- och äldreförvaltningen
- ▶ Förvaltningschef, social- och äldreförvaltningen
- ▶ Förvaltningschef, utbildningsförvaltningen
- ▶ Kommundirektör
- ▶ Kommunstyrelsens 1:e vice ordförande
- ▶ Kommunstyrelsens 2:e vice ordförande
- ▶ Kommunstyrelsens ordförande
- ▶ Marknads- och ekonomichef, Haninge bostäder
- ▶ VD, Haninge bostäder
- ▶ Verksamhetscontroller, utbildningsförvaltningen
- ▶ Verksamhetscontroller, kommunstyrelseförvaltningen

### Dokument

- ▶ Bolagsordning Haninge Bostäder
- ▶ Budget för Haninge kommun 2021-2023
- ▶ Företagspolicy för Haninge kommun
- ▶ Haninge Bostäder årsredovisning 2020
- ▶ Haninge kommun delårsrapport 1 2021
- ▶ Haninge kommun delårsrapport 2 2020
- ▶ Haninge kommun årsredovisning 2020
- ▶ Instruktion för kommundirektören
- ▶ Kommunstyrelsens protokoll och beslutsunderlag för 2021.
- ▶ Planeringsdirektiv för mål och budget 2022
- ▶ Reglemente för gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden
- ▶ Reglemente för kommunstyrelsen
- ▶ Reglemente för socialnämnden
- ▶ Riktlinjer för intern kontroll.
- ▶ Strategi och budget gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden 2021
- ▶ Strategi och budget socialnämnden 2021
- ▶ Ägardirektiv Haninge Bostäder