



**Göteborgs
Stad**

Anvisning för styrning, uppföljning och kontroll

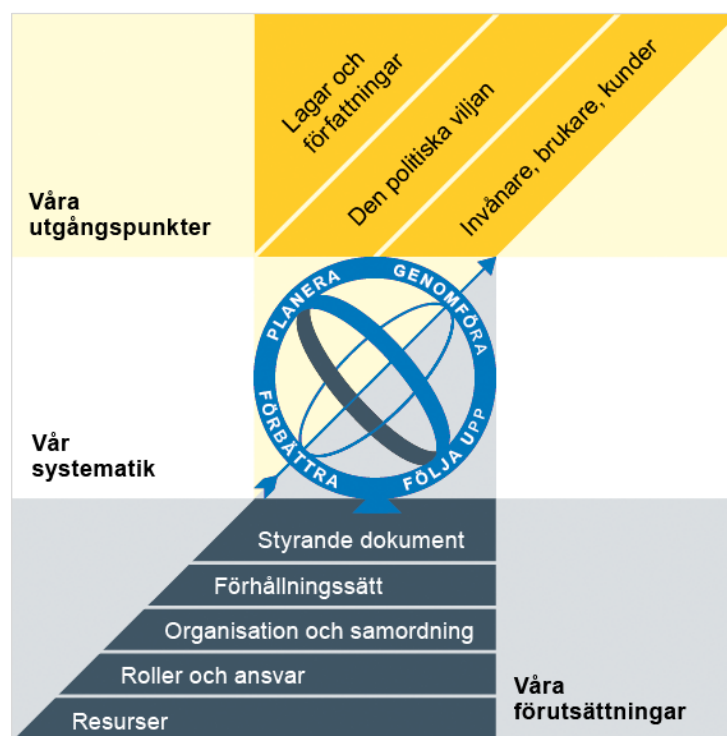
Inköps- och upphandlingsnämnden

Policy
Riktlinje
Regel

Rutin
Instruktion

Göteborgs Stads styrsystem

Utgångspunkterna för styrningen av Göteborgs Stad är lagar och författningar, den politiska viljan och stadens invånare, brukare och kunder. För att förverkliga utgångspunkterna behövs förutsättningar av olika slag. Stadens politiker har möjlighet att genom styrande dokument beskriva hur de vill realisera den politiska viljan. Inom Göteborgs Stad gäller de styrande dokument som antas av kommunfullmäktige och kommunstyrelsen. Därutöver fastställer nämnder och bolagsstyrelser egna styrande dokument för sin egen verksamhet. Kommunfullmäktiges budget är det övergripande och överordnade styrande dokumentet för Göteborgs Stads nämnder och bolagsstyrelser.



Om Göteborgs Stads styrande dokument

Göteborgs Stads styrande dokument är våra förutsättningar för att vi ska göra rätt saker på rätt sätt. De anger vad nämnder/styrelser och förvaltningar/bolag ska göra, vem som ska göra det och hur det ska göras. Styrande dokument är samlingsbegreppet för dessa dokument.

Stadens grundläggande principer såsom demokratisk grundsyn, principer om mänskliga rättigheter och icke-diskriminering omsätts i praktisk verksamhet genom att de integreras i stadens ordinarie beslutsprocesser. Beredning av och beslut om styrande dokument har en stor betydelse för förverkligandet av dessa principer i stadens verksamheter.

De styrande dokumenten ska göra det tydligt både för organisationen och för invånare, brukare, kunder, leverantörer, samarbetspartners och andra intressenter vad som förväntas av förvaltningar och bolag. De styrande dokumenten ligger till grund för att utkräva ansvar när vi inte arbetar i enlighet med vad som är beslutat.

Styrande dokument			
Kommunala föreskrifter		Planerande och reglerande styrande dokument	
Normgivning mot enskild	Riktade styrande dokument	Planerande styrande dokument	Reglerande styrande dokument

Dokumentnamn: Anvisning för styrning, uppföljning och kontroll			
Beslutad av: [Nämnd/styrelse/befattning]	Gäller för: [Text]	Diarienummer: [Nummer]	Datum och paragraf för beslutet: [Text]
Dokumentsort: [Dokumentsort]	Giltighetstid: [Giltighetstid]	Senast reviderad: [Datum]	Dokumentansvarig: [Funktion]
Bilagor: [Bilagor]			

Innehåll

Inledning	3
Syftet med denna anvisning	3
Vem omfattas av anvisningen	3
Bakgrund	3
Koppling till andra styrande dokument	3
 Anvisning	 4

Inledning

Syftet med denna anvisning

Anvisningen syftar till att komplettera kommunfullmäktiges riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll genom att tydliggöra övergripande tidplan och ansvar och roller i nämndens planerings- och uppföljningsprocess där riskhantering och intern kontroll utgör en integrerad del.

Vem omfattas av anvisningen

Denna anvisning gäller tillsvidare för Göteborgs Stads Inköp och upphandlingsnämnd.

Bakgrund

År 2016 beslutade kommunfullmäktige om riktlinjen för styrning, uppföljning och kontroll. Riktlinjen sammanförde tidigare separata krav inom områdena planering, budget och uppföljning, riskhantering, intern styrning och kontroll samt kvalitetsledning.

Riktlinjen, som senast reviderades 2020-03-19, beskriver bland annat att nämnders och bolagsstyrelser styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten ska vara systematisk, förebyggande och utvecklingsinriktad.

I riktlinjen ställs krav på att nämnder och bolagsstyrelser har ett effektivt system för styrning, uppföljning och kontroll som är dokumenterat i de delar där så bedöms verkningsfullt. Med system avses det ramverk av systematik, struktur och kultur som nämnden och förvaltningen eller styrelsen och bolaget använder sig av för att styra mot måluppfyllelse och fullgörande av uppdrag.

Koppling till andra styrande dokument

Reviderad riktlinje för styrning, uppföljning och kontroll (Senast reviderad: KF 2020-03-19 §23 0110/19)

Utöver riktlinjen finns det ytterligare styrande dokument som samverkar kring arbetet med styrning, uppföljning och kontroll. Nedan listas ett urval av de med störst bäring på nämndens verksamhet:

- Inköps- och upphandlingsnämndens reglemente
- Kommunfullmäktiges budget
- Instruktion för förvaltningschef
- Medarbetar- och arbetsmiljöpolicy samt riktlinje för Göteborgs Stad
- Planer och program antagna av kommunfullmäktige med bäring på nämndens verksamhet

Övriga för staden styrande dokument ska också beaktas av nämnden i den mån de berör nämndens verksamhet.

Anvisning

Anvisningen syftar till att komplettera kommunfullmäktiges riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll genom att bland annat tydliggöra ansvar och roller i nämndens planerings- och uppföljningsprocess där riskhantering och intern kontroll utgör en integrerad del.

I riktlinjerna ställs krav på att nämnder och bolagsstyrelser har ett effektivt system för styrning, uppföljning och kontroll som är dokumenterat i de delar där så bedöms verkningsfullt. Med system avses det ramverk av systematik, struktur och kultur som nämnden och förvaltningen eller styrelsen och bolaget använder sig av för att styra mot måluppfyllelse och fullgörande av uppdrag.

Kultur och Förhållningssätt

Styrning handlar inte bara om vad vi ska åstadkomma och hur vi ska gå tillväga, utan även om på vilket sätt vi uppträder när vi gör det. Systemet för styrning, uppföljning och kontroll är helt beroende av organisationens och i synnerhet högsta ledningens förhållningssätt till det. Ledningens agerande måste stödja efterlevnaden av överenskomna arbetssätt och korrekt agerande överlag. Att motverka oegentligheter är en självklarhet.

Kundfokus

I vår styrning ska vi inte bara förvalta det vi är satta att göra utan sträva efter att utveckla verksamheten till det bättre. Som tjänsteleverantör ska Inköps- och upphandlingsförvaltningen, utifrån nämndens uppdrag, omsätta kundernas (stadens förvaltningars- och bolags) behov och skapa nytta utifrån ett hela-staden-perspektiv. Alla medarbetare och chefer behöver aktivt arbeta för att involvera och ta reda på kundens behov, och att sträva efter ständiga förbättringar i vårt arbete.

Göteborgs stads förhållningssätt

Stadens förhållningssätt är ett gemensamt synsätt på hur vi ska arbeta tillsammans för göteborgarna. Stadens förhållningssätt är en del av Göteborgs Stad medarbetar- och arbetsmiljöpolicy. Inköp- och upphandlingsförvaltningen har konkretiserat förhållningssättet utifrån förvaltningens uppdrag. Förhållningssätten ska fungera som en vägledning för chefer och medarbetare i utförandet av uppdraget. Vi har tillsammans ett ansvar för hur vi på förvaltningen uppträder gentemot varandra, kunder och leverantörer.

Vi vet vårt uppdrag och vem vi är till för

- Jag sätter mig in i kundens verklighet för att möjliggöra för kunden att möta göteborgarnas behov och rättigheter
- Jag gör kloka avvägningar om kunder har motstridiga intressen
- Jag tar ansvar för frågor jag får och vägleder kunden vidare om jag inte själv har svaret
- Jag förstår min del i helheten och att mitt bemötande och bidrag påverkar den samlade upplevelsen av Göteborgs Stad.

Vi bryr oss

- Jag sätter mig in i kundens situation på ett öppet och intresserat sätt för att denne ska kunna utföra sitt uppdrag. Detta gör jag utan att ta över kundens ansvar
- Genom att vara kommunikativ och pedagogisk i det jag levererar bidrar jag till att det är lätt för kunden att göra rätt

Vi arbetar tillsammans

- Jag tar initiativ till samarbete internt på förvaltningen för att på bästa sätt leverera till kund
- Jag är öppen och prestigelös i mina samarbeten för att kunden ska få så heltäckande service som möjligt
- Jag söker samarbeten som gynnar Göteborgs Stad som helhet

Vi tänker nytt

- Jag tar ansvar för min egen utveckling och håller mig à jour med trender och utveckling som är relevant för mitt uppdrag
- Jag är öppen för att tänka nytt och testat nytt där det passar
- Om jag inte lyckas ser jag det som ett lärande
- Jag omprövar kontinuerligt mina arbetssätt utifrån nya behov

Struktur, roller och ansvar

Nämnden

Nämndens uppdrag är beskrivet i reglementet för Inköps- och upphandlingsnämnden. Nämnden ska se till att verksamheten bedrivs i enlighet med reglementet, kommunfullmäktiges budget samt andra relevanta styrande dokument.

Styrande dokument

Inom Göteborgs Stad gäller de styrande dokument som antas av kommunfullmäktige och kommunstyrelsen. Därutöver fastställer nämnder och bolagsstyrelser egna styrande dokument för sin egen verksamhet. Kommunfullmäktiges budget är det övergripande och överordnade styrande dokumentet för Göteborgs Stads nämnder och bolagsstyrelser. I riktlinjen för styrning, uppföljning och kontroll, som är antagen av kommunfullmäktige, beskrivs bland annat att nämndens styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten ska vara systematisk, förebyggande och utvecklingsinriktad och med rimlig grad säkerställa att:

- verksamheten bedrivs ändamålsenligt och effektivt, med fokus på kvalitet för den verksamheten riktar sig till,
- verksamheten långsiktigt bidrar till en hållbar utveckling och en god ekonomisk hushållning utifrån ett helhetsperspektiv,
- lagstiftning, föreskrifter och riktlinjer som berör verksamheten följs,
- informationen om verksamheten och den finansiella rapporteringen är tillförlitlig och tillräcklig.

Ett annat område som beskrivs i riktlinjen är nämndens ansvar vad gäller verksamhetsövergripande riskhantering. Med riskhantering avses samordnade aktiviteter för att styra och leda en organisation med avseende på risk. Att identifiera, analysera och utvärdera risker och därefter besluta om hur riskerna ska behandlas och följas upp är en del av riskhanteringen.

Direktör för Inköp och upphandling

Direktörens uppdrag finns beskrivet i Instruktion till förvaltningsdirektör. Direktören ansvarar för att leda förvaltningens arbete på ett sådant sätt att de mål och uppdrag som fullmäktige och nämnden har beslutat om i möjligaste mån uppfylls. Inköpsdirektören ansvarar även för att de bestämmelser i lag eller annan författning som gäller för verksamheten följs och att en god intern kontroll kan upprätthållas. Inköpsdirektören ska löpande rapportera till nämnden hur den interna kontrollen fungerar. Om det finns risk för avvikelser från måluppfyllelse eller bristande följsamhet till bestämmelser i lag eller annan författning ska inköpsdirektören informera nämnden i ett tidigt skede. Likaså ska direktören informera nämnden om det finns signaler på att den interna kontrollen inte är tillräcklig. Direktören ska se till att tidsplanen för intern kontroll följs och att granskningsuppdragen bemannas så att de kan genomföras i enlighet med tidsplanen.

Delegationsordning

Delegering innebär att beslutanderätt flyttas över till någon annan. Delegationsordningen beskriver hur och till vem beslutanderätten är överflyttad. Nämnden får medge att förvaltningsdirektören, som givits rätten att besluta i visst ärende, får delegera sin rätt till annan anställd (vidaredelegation). Endast förvaltningsdirektören har rätt att vidaredelegera beslutanderätt; mottagare av vidaredelegation får alltså inte vidaredelegera i sin tur.

För att tydliggöra ansvar och befogenheter inom Inköps- och upphandlingsförvaltningen har direktören beslutat om en Intern beslutsordning. Där framgår till exempel vem som får teckna avtal enligt tilldelningsbeslut.

Medarbetare och chefer

Alla medarbetare och chefer på Inköps- och upphandlingsförvaltningen har en viktig roll i att förverkliga nämndens och förvaltningens mål och uppdrag, och för att skapa nytta för dem vi är till för.

I Göteborgs Stads riktlinje för arbetsmiljö, medarbetarskap och chefskap finns avsnitt som beskriver medarbetares och chefers ansvar och roller. Det handlar bland annat medarbetares och chefers ansvar att omsätta mål och uppdrag till praktisk verksamhet och att utveckla verksamheten med fokus på nytta för dem verksamheten är till för.

Under rubrikerna nedan beskrivs några delar med bäring på medarbetares och chefers roller och ansvar, kopplat till förvaltningens interna arbete med styrning, uppföljning och kontroll.

Chefer

Förvaltningens chefer ansvarar för att omvandla politiskt fastställda mål och uppdrag till effektiv verksamhet. Genom att vara tydliga med vad uppdraget är, och tillsammans med

medarbetarna lägga upp arbetet, skapas goda arbetsförutsättningar. Chefer ansvarar för att engagera medarbetarna i kvalitetsarbete och att skapa nytta för kunderna. De arbetsmetoder som används ska bidra till god internkontroll. I chefens roll är det extra viktigt att visa med sitt personliga agerande att det är en självklarhet att följa förhållningssätt, regelverk och överenskomna arbetssätt, samt att informera om dem och se till att de följs.

Chefer har ett ansvar att informera Inköpsdirektören om det är något som inte fungerar eller avviker i verksamheten eller om det finns regler som är motstridiga, onödiga eller riskerar att leda verksamheten i fel riktning. Alla chefer i förvaltningen ska delta i förvaltningens arbete med riskanalys och ha en beredskap att avsätta resurser till granskningsuppdrag enligt beslutad internkontrollplan.

Medarbetare

Samtliga medarbetare ansvarar för att bidra i verksamhetens utveckling och förbättring. Genom att dela information och kunskap med varandra och att påtala möjligheter och avvikelser bidrar alla medarbetare till att skapa en lärande organisation.

Medarbetare omsätter förvaltningens mål och uppdrag till praktiskt arbete och konkreta resultat, och behöver tillsammans med cheferna ha en klar bild över vad som ska uppnås och levereras. Samtliga anställda ansvarar för att utföra de arbetsuppgifter som finns i uppdraget, och att hålla sig informerade om och följa antagna regler och anvisningar. Medarbetare ska signalera till chef om något inte fungerar. I förvaltningens arbete är det till exempel viktigt att hålla sig informerad om jävsregler och att diskutera och lyfta risker kopplat till oegentligheter eller otillbörlig påverkan.

Systematik och arbetsgång

I vår systematik beskrivs arbetsgången som styrningen ska följa: planering, genomförande, uppföljning och förbättring. I staden använder vi den etablerade PDSA-metodiken för att hålla en konsekvent röd tråd från planering till utveckling. PDSA är en förkortning av engelskans plan, do, study och act. Med ursprung i kvalitetsteori är det en metodik för att bedriva förbättrings- och utvecklingsarbete. Planering måste föregå genomförande för att vi ska ägna oss åt rätt saker, genomförande måste följas upp för att vi ska förstå hur det går och varför, så att vi kan förbättra oss där det får störst effekt. Enligt denna systematik är det viktigt att lära för att kunna utveckla. En ny cykel ska påbörjas med slutsatser och lärdomar från perioden innan.

Tid- och arbetsplan för nämndens arbete

Göteborgs Stad har beslutade arbetsformer och krav på hur och när planering, uppföljning och rapportering ska ske i vår planerings- och uppföljningsprocess, samt inom intern kontroll.

Nämnden följer den tidplan för det kommungemensamma planerings- och uppföljningsarbetet som fastställs i kommunstyrelsens årliga anvisningar, och beslutar årligen om en tid- och arbetsplan för sitt eget planerings- och uppföljningsarbete i enlighet med stadens gemensamma anvisningar.

Planering

Nämnden ska planera verksamheten utifrån ekonomiska förutsättningar, nuläge och förändringar kopplade till fullgörande av grunduppdrag och behov hos de verksamheten riktar sig till.

Nämndens budget

Förvaltningen ska utarbeta förslag till budget med utgångspunkt från fullmäktiges budgetbeslut och nämndens reglemente samt andra relevanta styrande dokument.

Nämnden ska senast den siste december varje år för den egna verksamheten besluta om budget för det kommande året. Senaste tidpunkten för nämndens budgetbeslut vid valår anges i kommunstyrelsens årliga anvisningar.

Nämndens verksamhetsplan

Nämnden ska årligen upprätta en verksamhetsplan. Arbetet med att ta fram denna verksamhetsplan ska inledas snarast efter det att kommunfullmäktige beslutat om budget för nästkommande år och ska därefter fastställas av nämnden senast i februari månad.

Nämndens verksamhetsnominering

Nämnden ska senast under mars månad varje år inleda ett arbete med att upprätta ett underlag till en verksamhetsnominering, med utgångspunkt ifrån innevarande års nämndbudget. Denna verksamhetsnominering skall beslutas i april månad. Nomineringen ska överlämnas till det politiska budgetarbetet och skickas in till stadsledningskontoret, vilka ska bifoga verksamhetsnomineringarna till budgetunderlaget som presenteras i maj månad.

Genomförande

Nämnden ska se till att den är så informerad att den kan ta sitt ansvar för verksamheten och löpande fatta beslut om nödvändiga åtgärder och korrigeringar utan oskäligt dröjsmål. Nämnden har, utöver vad som anges av kommunstyrelsen i årliga anvisningar, alltid ett ansvar att på eget initiativ informera kommunstyrelsen/ kommunfullmäktige om förändrade förutsättningar eller händelser som kan vara av betydelse för den kommunövergripande nivån.

Uppföljning och rapportering

Nämnden ansvarar för uppföljningen av dels den egna verksamheten som det beskrivs i reglemente och ägardirektiv, dels kommunfullmäktiges inriktningar, mål och uppdrag. Rapporteringen till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige ska ske utifrån ett väsentlighetsperspektiv. Uppföljningens resultat ska bidra till såväl kontroll, lärande som utveckling av verksamheten. Uppföljningen ska under året vara heltäckande och belysa hur verksamheten utvecklas i förhållande till inriktningar, mål och uppdrag som fastställts i kommunfullmäktiges budget och i det egna budgetbeslutet. Uppföljningen ska innehålla mätresultat men också analyser, slutsatser och kommentarer som förklarar resultatet och vad det betyder för den egna verksamheten, de verksamheten riktar sig till och där så är möjligt Göteborgs stad som helhet. Uppföljning av verksamhetens riskbild och beslutade åtgärder ska ingå som en del av den löpande uppföljningen. Uppföljning av intern kontrollplanen ska ske i den omfattning som fastställs av nämnden.

Förbättring och utveckling

Utifrån slutsatser från uppföljningen ansvarar nämnden för att fatta beslut om åtgärder för att komma till rätta med orsaker till allvarliga avvikelser och brister i kvalitet. Nämnden ansvarar också för att verksamheten har ett nytänkande och långsiktigt perspektiv i utvecklingsarbetet och att förvaltningen initierar utveckling för att öka

ändamålsenligheten, effektiviteten eller nyttan för dem verksamheten riktar sig till. Bedömning av effektiviteten i systemet för styrning, uppföljning och kontroll. Nämnden ska årligen utvärdera och förbättra effektiviteten i det egna systemet för styrning, uppföljning och kontroll. I detta arbete ingår att nämnden erhåller information och rapportering avseende resultat av såväl genomförda interna uppföljningar och utvärderingar som iakttagelser från extern revision och övrig tillsyn.

Stadens styrmodell och rekommenderad arbetsgång

På förvaltningsnivå ska den struktur som beskrivs i stadens styrmodell och den rekommenderade arbetsgången med nulägesanalys, verksamhetsplanering och verksamhetsuppföljning följas.

Att föra fram synpunkter för förbättring

Synpunkter, klagomål och förbättringsförslag från kunder registreras i ärendehanteringssystemet Artur och tjänar som underlag för förbättringar. En övergripande redovisning av inkomna synpunkter sker årligen till nämnden. Synpunkter, klagomål och förbättringsförslag från medarbetare förs främst fram genom samtal med närmaste chef. Om de avser styrande dokument förs de fram till ansvarig för dokumentet men kan även skickas in till ärendehanteringssystemet Artur. Därifrån fördelas synpunkterna till den som är ansvarig för frågan och denne ska även återkoppla till synpunktslämnaren.

Årsplanering: arbete med verksamhetsövergripande riskhantering och intern kontroll

Nämnden ska säkerställa att riskhantering sker kontinuerligt inom väsentliga verksamhetsområden, processer och projekt samt alltid vid större förändringar i verksamheten. Med riskhantering avses samordnade aktiviteter för att styra och leda en organisation med avseende på risk. Att identifiera, analysera och utvärdera risker och därefter besluta om hur riskerna ska behandlas och följas upp är en del av riskhanteringen.

I samband med framtagandet av budget ska riskhanteringen för olika riskområden sammanställas i en samlad riskbild för nämndens verksamhetsområde. Den samlade riskbilden ska beskriva åtgärder som redan har införts för att minska risker och nya åtgärder som behöver vidtas.

Utifrån den samlade riskbilden ska en intern kontrollplan upprättas. Den ska innehålla de områden/processer som särskilt ska granskas under kommande verksamhetsår för att verifiera att redan införda åtgärder har fått avsedd effekt. Nämnden ska, enligt stadens riktlinjer, fatta beslut om den samlade riskbilden och intern kontrollplan senast i februari månad.

Kontroller/granskningar

Utifrån den interna kontrollplanen som upprättats ska ett antal kontrollaktiviteter genomföras under året med rapportering till ansvariga chefer. Om allvarliga brister konstaterats informerar inköpsdirektören nämnden och kommunstyrelsen omgående. Vid misstanke om brott ska nämnden utan dröjsmål vidta åtgärder. Arbetet genomförs av utsedda medarbetare i förvaltningen, och i möjligaste mån ska den som utför granskningen ha en fristående roll i relation till den process som granskas.

Återredovisning till nämnden

Resultat av genomförda granskningar och eventuella förslag till åtgärder återredovisas till nämnden enligt vad som beslutats i nämndens tid och arbetsplan. Beslutade åtgärder följs upp i enlighet med det nämnden beslutat. På så sätt är Intern styrning och kontroll en del av kvalitetsarbetet i och med att det är ett av flera sätt att upptäcka brister och komma till rätta med dem och att utveckla verksamheten. Arbetet med internkontroll bidrar även till att öka lärandet i förvaltningen i och med att flera funktioner engageras i arbetet med att genomföra granskningar.