

Revisionsrapport

Avfallshantering

Gällivare kommun

*Bo Rehnberg,
Cert. kommunal revisor*

*Susanna Huber,
Revisionskonsult*

Mars 2018

Innehåll

Sammanfattning	2
1. Inledning	3
1.1. Bakgrund	3
1.2. Revisionsfråga och kontrollfrågor	3
1.3. Revisionskriterier	3
1.4. Avgränsning.....	3
1.5. Metod.....	3
2. Iakttagelser och bedömningar	4
2.1. Nämndens styrning av verksamheten.....	4
2.2. Mätetal för styrning, kontroll och utvärdering	6
2.3. System och rutiner för att mäta kundnöjdhet.....	7
2.4. Måluppfyllelse	8
3. Avslutning.....	11
3.1. Sammanfattande revisionell bedömning	11
3.2. Rekommendationer.....	12

Sammanfattning

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Gällivare kommun har PwC genomfört en granskning av avfallsverksamheten. Granskningen tar sin utgångspunkt från kommunallagens revisionskapitel. Granskningen har inriktats mot följande områden:

1. Nämndens styrning av verksamheten
2. Mätetal för styrning, kontroll och utvärdering
3. System och rutiner för mätning av kundnöjdhet
4. Måluppfyllelse

Utifrån genomförd granskning görs följande **sammantagna revisionella bedömning** avseende service- och tekniknämndens avfallsverksamhet för år 2017:

- Verksamheten har till övervägande del bedrivits på ett från ekonomisk synpunkt tillfredställande sätt
- Verksamheten har i begränsad utsträckning bedrivits på ett ändamålsenligt sätt
- Den interna kontrollen inom verksamheten har varit otillräcklig

Underlag till revisionell bedömning redovisas i följande avsnitt.

Bedömningsskalan som har använts för revisionsfråga och kontrollområden:

Inte/Otillräcklig	
I begränsad utsträckning	
Till övervägande del	
Ja	

För att utveckla avfallsverksamheten bör följande rekommendationer prioriteras:

- Att nämnden säkerställer att det under år 2018 sker en revidering av kommunens renhållningsordning innehållandes konkreta och relevanta verksamhetsmål för avfallsverksamheten
- Att nämnden vidareutvecklar den ekonomiska styrningen av avfallsverksamheten genom att fastställa särskild budget för resultatenheten, vilken även inkluderar en plan för att på sikt nå ett ackumulerat nollresultat
- Att nämnd och verksamhet använder ett urval av mätetal för styrning och utvärdering av verksamhetens kvalitet, ekonomi och effektivitet
- Att nämnd och verksamhet prövar om mätning av kundnöjdhet ska genomföras inom avfallsverksamheten

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Gällivare kommuns revisorer har med hänsyn till risk och väsentlighet bedömt det angeläget att genomföra en granskning av service- och tekniknämndens avfallshantering.

Kommunfullmäktiges styrning av verksamheten sker företrädesvis genom nämndreglemente, kommunplan och renhållningsordning. Därtill styrs verksamheten av lagstiftning i form av kommunallag och miljöbalken. Enligt miljöbalken är varje kommun ansvarig för återvinning eller bortskaffning av hushållsavfall.

I Gällivare kommun ansvarar service- och tekniknämnden för avfallshanteringen. Verksamheten bedrivs som en egen resultatenhet. Revisionsobjektet i granskningen är service- och tekniknämnden.

1.2. Revisionsfråga och kontrollfrågor

Granskningen syftar till att besvara följande revisionsfråga:

- Bedriver service- och tekniknämnden avfallsverksamheten på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt samt är den interna kontrollen inom området tillräcklig?

Granskningens revisionsfråga besvaras med följande kontrollfrågor:

- Utövar nämnden en rimlig styrning över verksamhetens kvalitet, ekonomi och effektivitet?
- Använder nämnd och verksamhet i tillräcklig grad mätetal för att styra, kontrollera samt utvärdera verksamhetens kvalitet, ekonomi och effektivitet?
- Är tillämpade system och rutiner för att följa upp kundnöjdhet tillförlitliga?
- Är redovisat resultat för ekonomi och verksamhet förenligt med fastställda mål och planer?

1.3. Revisionskriterier

Följande kriterier utgör underlag för revisionell bedömning:

- Kommunallagen kap. 2:6, 6:6
- Kommuninterna styrdokument relevanta för granskningen

1.4. Avgränsning

Granskningen avgränsas till i huvudsak år 2017. I övrigt, se revisions- och kontrollfrågor.

1.5. Metod

Granskningen har genomföras genom dokumentanalys samt kompletterande intervjuer med ordförande i nämnden samt företrädare för verksamheten (enhetschef, verksamhetsutvecklare och planerare).

2. Iakttagelser och bedömningar

2.1. Nämndens styrning av verksamheten

Av kommunallagen framgår att det åvilar nämnden att utöva styrning över tilldelade ansvarsområden. I samma lag slås även fast att självkostnadsprincipen gäller för kommunal verksamhet. Detta innebär att en verksamhet inte får ta ut högre avgifter än vad som motsvarar kostnaderna för de tjänster eller nyttigheter som den tillhandahåller.

Avfallsverksamheten i Gällivare kommun tillhör service- och tekniknämndens affärsverksamhet. Av kommunfullmäktiges regelverk (budgetregler) framgår att kommunens affärsverksamhet till 100 % ska finansieras av taxor och avgifter. Regelverket ställer även krav på att affärsverksamheten drivs effektivt i form av låga självkostnader och konkurrenskraftiga avgifter. Ackumulerade över-/underskott inom verksamheten skall skuld-/tillgångsföras i kommunens balansräkning.

För styrning av verksamheterna i Gällivare kommun används balanserade styrkort som utgår från 6 perspektiv: medborgare, tillväxt och utveckling, intern effektivitet, medarbetare, samhällsomvandling samt ekonomi. Inom varje perspektiv fastställer fullmäktige strategiska mål för perioden. Utifrån dessa ska varje nämnd utarbeta en verksamhetsplan med taktiska styrkort. Verksamhetsplanen utgör den styrande planen för varje nämnd.

Avfallsverksamheten har reglerats och målsatts av fullmäktige genom den fastställda renhållningsordningen (KF 2010-11-15 § 170).

2.1.1. Iakttagelser

Nämndens styrning av granskningsområde kommer framför allt till uttryck i följande i följande styrdokument:

- Verksamhetsplan (3-årig)
- Budget (3-årig)
- Beslut i enskilda ärenden

Service- och tekniknämnden har fastställt (2016-10-10) en verksamhetsplan för 2017-2019. Granskning av planen visar att styrdokumentet omfattar generell styrning över nämndens ansvarsområden, dock inte avfallsverksamheten specifikt. I planen beskrivs nämndens ansvarsområde och verksamhet, med utgångspunkt i lagar och reglemente. Planen innehåller styrkort för nämnden vilka utgår från fullmäktiges kommunplan och kopplat till styrkorten finns 12 mål. Målen beskriver hur nämnden avser bidra till måluppfyllelse för fullmäktiges strategiska mål. Majoriteten av målen i styrkorten rör verksamhetens kvalitet.

Följande mål, med tillhörande inriktningsmål har särskilt noterats:

Perspektiv	Mål	Inriktningsmål
Medborgare	Förvaltningens tjänster och verksamhetsmiljöer ska vara tillgängliga för alla	Förbättrat resultat SCB:s Nöjdmedborgarindex
Intern effektivitet	Leverera hög och kostnadseffektiv service till medborgarna	Förbättrat resultat i SKL:s undersökning Kommunens kvalitet i korthet (KKiK)
Ekonomi	Aktivt delta i verksamhetsplaneringsprocessen, samt öka nyckeltalsanvändning för att få en kostnadseffektiv verksamhet	Minskad underhållsskuld gällande anläggningstillgångar

Granskning av nämndens verksamhetsplan för 2018-2020 visar att den är mycket lik planen för 2017-2019. Skillnaden består i att de s.k. *politiska målen*, vilka i den tidigare planen beskrivit områden som nämnden vill främja och förbättra inom respektive perspektiv i styrkortet, har tagits bort. I övrigt noteras att verksamhetsplanen för 2018-2020 har behandlats av nämnden 2017-10-10 men är felaktigt daterad med 2017-11-28.

I renhållningsordningen (år 2010: förslag från nämnden, beslutat av fullmäktige) återfinns specifika mål för avfallverksamheten. Här finns 7 mål och de syftar bland annat till att öka återanvändning och återvinning samt att minska mängden farligt avfall och miljöpåverkan. Fullmäktige har i maj 2015 beslutat att det ska ske en revidering av detta styrdokument. Detta uppdrag har ännu inte verkställts. Av intervju med företrädare för verksamheten framkommer att renhållningsordningen betraktas som inaktuell och att det under flertalet år funnits behov av att ta fram aktuella mål för avfallsverksamheten.

När det gäller nämndens styrning av avfallsverksamhetens ekonomi noteras att verksamhetsplanen innehåller en 3-årig resultatbudget för nämndens affärsverksamheter. Resultatbudget för åren 2017-2019 redovisar ett nollresultat för respektive år. Av förslag till investeringsbudget framgår att affärsverksamheten i sin helhet budgeterar investeringar för ca 20-30 mnkr per år under planperioden. Nämndens budget saknar följande specificering:

- Fördelning per affärsområde (VA respektive avfall): drift, investeringar
- Driftbudget: intäkter och kostnader
- Ekonomisk ställning: Utveckling av ackumulerat resultat (skuld/tillgång i balansräkning)

Nämnden har 2017-04-25 § 52 behandlat taxor för dess verksamhetsområden, däribland för hushållsavfall och avfallsanläggning, och lämnat till beslut i fullmäktige. Vid detta tillfälle föreslår nämnden att fullmäktige delegerar beslutsrätt avseende taxan för verksamhetsavfall till nämnden.

Av intervju med företrädare för nämnden framgår att styrningen av avfallsverksamheten till viss del fått stå tillbaka, till förmån för styrning av andra verksamheter där större behov har funnits.

2.1.2. *Bedömning*

Den revisionella bedömningen är att nämnden *inte* utövar en rimlig styrning över avfallsverksamheten med avseende på dess kvalitet, ekonomi och effektivitet.

Bedömningen baseras på följande iakttagelser:

- Nämnden kan inte i rimlig grad verifiera att den utövar styrning över verksamheten genom konkreta och aktuella verksamhetsmål
- Nämnden kan inte i rimlig grad verifiera att den utövar styrning som säkerställer att verksamheten bedrivs i enlighet med kommunallag och kommuninterna regelverk från ett ekonomiskt perspektiv
- Nämnden har inte vidtagit tillräckliga åtgärder för att verkställa fullmäktiges uppdrag att revidera gällande renhållningsordning

Ovanstående brister kan även ses som framtida utvecklingsområden.

2.2. *Mätetal för styrning, kontroll och utvärdering*

Kommunfullmäktige och service- och tekniknämnden har genom kommunplan respektive verksamhetsplan lyft fram betydelsen av att öka användandet av mätetal i styrning och uppföljning av verksamheterna. Med mätetal avses mått och nyckeltal.

2.2.1. *Iakttagelser*

Styrning

Av föregående avsnitt framgår att nämnden i låg grad styr avfallsverksamheten genom mål. Vår granskning visar att nämnden inte heller använder sig av mätetal i syfte att styra verksamheten. Till exempel noteras att nämnden, för att uppnå målet om en hög och kostnadseffektiv service, inte fastställt vilka av mätetalen i SKL:s undersökning Kommuners kvalitet i korthet (KKiK¹) som skall användas och vilken målnivå som skall eftersträvas.

Granskningen visar att avfallsverksamheten – utifrån övergripande mål – inte formulerat styrande mätetal som fokuserar på kvalitet, ekonomi och effektivitet. Granskning av teknikavdelningens handlingsplan för år 2017-2018 visar att den saknar styrande mätetal för verksamheten avfall.

Vid intervju med företrädare för avfallsenheten framgår att tjänstemännen uppfattar vissa av nämndens mål i verksamhetsplanen som otydliga och att de upplevs ge otillräcklig vägledning i hur, och mot vad, förvaltningen ska arbeta.

Utvärdering och kontroll

Uppföljning av verksamheten görs i huvudsak vid delårs- och årsbokslut. Här följs målen i styrkortet upp och utvärderas. Från verksamheten får nämnden till sig verksamhetsberättelse inklusive en fördjupad rapportering avseende måluppfyllelse, vilken bygger på uppföljningar av avdelningarnas handlingsplaner.

I den fördjupade måluppfyllelsen för 2017 noteras följande:

¹ KKiK använder cirka 40 mått för att mäta kommunens prestationer inom fem områden. Utöver de 40 måtten finns det också så kallade kompletterande mått som ger en fördjupad bild av kommunens resultat.

- Vid utvärdering av målet *leverera hög och kostnadseffektiv service till medborgarna* används ett KKiK-mätetal som beskriver hur effektiv kommunens hantering och återvinning av hushållsavfall är. Av den fördjupade måluppfyllelsen för 2017 framgår att resultatet har försämrats jämfört med föregående år och att Gällivare ligger under medelvärde (2016 års siffror).
- Vid utvärdering av målet *förvaltningens tjänster och verksamhetsmiljöer ska vara tillgängliga* för alla används ett mätetal från SCB:s nöjd medborgarundersökning som mäter nöjdhet avseende renhållning och sophämtning. Gällivare resultat har försämrats något jämfört med föregående mätning, är sämre än Sveriges kommuner i medeltal, samt sämre än en jämförelsegrupp bestående av strukturellt liknande kommuner (2017 års siffror).

Inom verksamheten återfinns en mängd mätetal för uppföljning av avfallsverksamheten. Verksamheten rapporterar årligen ett stort antal nyckeltal till Avfall Web (Avfall Sveriges webbaserade statistiksystem). Nyckeltalen berör både ekonomi (priser, intäkter, deponiskatt, drifts-/underhållskostnader osv), volymer (insamlade mängder av olika typer av avfall, återvinningscentralens kapacitet osv) och kvalitet (ex utsorteringsgrad). Mätetalen används som underlag till delårs- och årsredovisningar, miljörapporter etc, samt även för att följa verksamhetens utveckling i syfte att exempelvis identifiera avvikelser som behövs åtgärdas, eller till att korrigera taxor.

Varken nämnd eller verksamhet kan verifiera att det görs en dokumenterad analys/utvärdering av redovisat resultat för nyttjade mätetal.

2.2.2. Bedömning

Den revisionella bedömningen är att nämnd och verksamhet i begränsad utsträckning använder sig av mätetal för att styra, kontrollera samt utvärdera verksamhetens kvalitet, ekonomi och effektivitet. Bedömningen baseras på följande iakttagelser:

- Nämnd och verksamhet kan i rimlig grad verifiera att de använder mätetal för uppföljning och kontroll av avfallsverksamheten
- Nämnd och verksamhet kan inte i rimlig utsträckning verifiera att de använder mätetal för styrning respektive utvärdering av avfallsverksamheten

Ovan noterade brister kan även ses som framtida utvecklingsområden.

2.3. System och rutiner för att mäta kundnöjdhet

Syftet med kommunal verksamhet är att tillhandahålla nyttigheter till dess medborgare. För att säkerställa att den fullgör uppdraget på avsatt vis bör verkställande organ skapa tillförlitliga system och rutiner för att följa kundnöjdhet.

2.3.1. Iakttagelser

Av föregående avsnitt framgår att nämnden i viss grad utövat styrning över vilka system/verktyg som ska användas för att följa upp kundnöjdhet (SCB:s Medborgarundersökning). Nämnden har fastställt ett inriktningsmål som rör kundnöjdhet för nämndens verksamheter (förbättrat resultat i nämnda Medborgarundersökning).

Granskningen visar att kommunen vartannat år sedan 2009 låter SCB genomföra en medborgarundersökning. Den senaste undersökningen skedde år 2017. Undersökningen omfattar i viss grad avfallsverksamheten. Av intervjuer med företrädare för verksamheten framkommer att de upplever att SCB-undersökningen är för allmänt hållen för att kunna vara till praktisk nytta för avfallsverksamheten.

Av föregående avsnitt framgår att verksamheten i sin uppföljning använder sig av nyckeltal från Avfall Web. Granskning av denna statistik visar att den innehåller 5 nyckeltal som rör kundnöjdhet inom avfallsområdet. Dessa har från Gällivare kommun inte rapporterats in under 2015 eller 2016.

Granskningen visar att avfallsverksamhet inte genomfört någon egen mätning av kundnöjdhet under 2017. Den senaste kundundersökningen ägde rum år 2013. Syftet med denna undersökning var att samla in underlag för utveckling av Kavaheden. Att i dagsläget genomföra något liknande uppges i intervjuer vara svårt, dels på grund av att renhållningsordningen är inaktuell, och dels på grund av brist på personella resurser.

I övrigt framhåller verksamheten att kundnöjdhet avseende avfallshanteringen till viss del kan framgå av inkomna klagomål till kommunen, men att det saknas systematik för uppföljning och analys av inkomna klagomål. Dock framgår av intervjuer, både med politik och förvaltning, att antalet klagomål inom detta område är litet.

2.3.2. Bedömning

Den revisionella bedömningen är att avfallsverksamheten för närvarande saknar tillförlitliga system och rutiner för att mäta kundnöjdhet. Bedömningen baseras på följande iakttagelse:

- Det görs inga systematiska och återkommande kundundersökningar inom verksamheten

Till följd av avsaknad av resultat från kundmätning ges nämnd och verksamhet ingen möjlighet att jämföra resultatet (styrkor, svagheter) med andra kommuner (läs: Avfall Web). Ovan redovisade brister kan även ses som framtida utvecklingsområden.

2.4. Måluppfyllelse

I kommunallagen ställs krav på att en nämnd, inom sitt område, tillses att verksamheten bedrivs i enlighet med fullmäktiges mål och riktlinjer samt i enlighet med de bestämmelser i lag eller annan författning som gäller för verksamheten. I service- och tekniknämndes reglemente förtydligas att nämnden ansvarar för att dess organisation är tydlig och ändamålsenlig med hänsyn till fullmäktigedirektiv, lagar och andra författningar.

2.4.1. Iakttagelser

2.4.1.1. Verksamhet

Som ovan nämnts har fullmäktige fastställt en renhållningsordning innehållandes målsättningar för avfallsverksamheten, vilka skall följas upp årligen. Under denna granskning har framkommit att senaste uppföljningen rapporterades från nämnden till fullmäktige i maj 2015.

Av avsnitt 2.2 framgår att resultat för ett urval av mätetal för avfallsverksamheten redovisar ett relativt svagt utfall i jämförelse med fastställda mål och med andra kommuner.

I enlighet med fullmäktiges direktiv i kommunplanen utvärderas de generella målen från verksamhetsplanen två gånger årligen, i verksamhetsberättelse per delår och helår. Vår granskning visar följande:

- Uppföljning i verksamhetsberättelse 2017 (helår) visar, för de övergripande mål vi bedömer vara kopplade till kvalitet (d.v.s. perspektiven medborgare, samhällsomvandling, tillväxt och utveckling samt medarbetare), att 6 mål uppnåtts, 3 delvis uppnåtts och 1 ej uppnått.
- I sammanhanget noteras att övergripande mål som följs upp i delårsrapport per 31 augusti 2017 *inte* överensstämmer med de som antagits i verksamhetsplan 2017.

2.4.1.2. Ekonomi

Av granskning av årsredovisning/verksamhetsberättelse 2017 inklusive tillhörande bilagor framgår följande avseende avfallsverksamhet:

- Driftverksamheten redovisar ett överskott på 3,1 mnkr för år 2017
- Driftredovisningen specificeras i intäkter, personalkostnader, kapitalkostnader samt övriga kostnader. Omsättningen har under året uppgått till 32,5 mnkr
- Investeringsverksamhetens utgifter har under perioden uppgått till 3,6 mnkr

Av kommunens bokföring framgår följande:

- Att avfallsverksamhetens ackumulerade driftresultat uppgår 2017-12-31 till 9,8 mnkr. Det ackumulerade resultatet har bokats upp som en kortfristig skuld i kommunens balansräkning. Definitionen av en kortfristig skuld är att den ska regleras inom det närmaste året.
- Att pågående investeringar inom verksamheten (etapp 3) uppgår 2017-12-31 till 12,4 mnkr, vilket ännu inte har aktiverats. Här noteras att tidigare investering (etapp 2) har en avskrivningstid på 20 år.

Av föregående avsnitt framgår att nämnden inte fastställt plan för hur det ackumulerade resultatet ska utvecklas under det närmaste året samt för planperioden (3 år).

Nuvarande praxis – i syfte att efterleva kommunallagens självkostnadsprincip – är att *ej* planlagda över-/underskott bör regleras inom en treårsperiod. Planlagda överskott kan regleras under en längre tidsperiod. Ansvarigt politiskt organ ska dock uppvisa en plan där verksamheten på sikt budgeterar ett ackumulerat nollresultat. Motiv till att samla överskott kan till exempel vara att verksamheten planerar framtida insatser som medför ökad driftkostnad av engångskaraktär. Väsentligt ökade avskrivnings-/kapitalkostnader till följd av planerad investering kan även vara ett skäl att initialt ackumulera överskott.

När det gäller nämndens generella målsättningar avseende ekonomi och effektivitet (se tabell under avsnitt 2.1.1) noteras följande avseende måluppfyllelse 2017: 1 mål uppnåtts, 1 delvis uppnåtts.

2.4.2. Bedömning

Den revisionella bedömningen är att redovisat resultat för *verksamheten* i begränsad utsträckning är förenligt med fastställda mål och planer. Bedömningen baseras på följande iakttagelser:

- Avfallsverksamheten redovisar ett förhållandevis svagt resultat i förhållande till fastställda mål 2017 och i jämförelse med andra likartade kommuner

Den revisionella bedömningen är att redovisat resultat för *ekonomin* till övervägande del är förenligt med fastställda mål och planer.

- Avfallsverksamhetens ekonomiska resultat för år 2017 är förenligt med fastställd budget
- Avfallsverksamhetens ackumulerade överskott per 2017-12-31 bedöms inte vara i strid med kommunallagens självkostnadsprincip. En brist är dock att det saknas plan för hur upparbetat överskott ska regleras.

3. Avslutning

3.1. Sammanfattande revisionell bedömning

Revisorernas uppdrag regleras i kommunallagens kapitel 12. I deras uppdrag ingår bland annat att granska och pröva om verksamheten bedrivs på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt samt med tillräcklig intern kontroll.

Intern kontroll

Kontrollfråga	Bedömning
Utövar nämnden en rimlig styrning över verksamhetens kvalitet, ekonomi och effektivitet?	Inte Bedömningen baseras på nämnden inte i rimlig grad kan verifiera att den utövar styrning över verksamhet och ekonomi i form av mål, budget och en aktuell renhållningsordning
Använder nämnd och verksamhet i tillräcklig grad mätetal för att styra, kontrollera samt utvärdera verksamhetens kvalitet, ekonomi och effektivitet?	I begränsad utsträckning Bedömningen baseras på nämnd och verksamhet endast använder mätetal i syfte att kontrollera verksamheten, inte för att styra respektive utvärdera verksamheten
Är tillämpade system och rutiner för att följa upp kundnöjdhet tillförlitliga?	Inte Bedömningen baseras på att nämnd och verksamhet inte utför systematiska och återkommande kundundersökningar inom verksamheten
Sammanfattande bedömning	Otillräcklig

Ändamålsenlighet

Kontrollfråga	Bedömning
Är redovisat resultat för verksamheten förenligt med fastställda mål och planer?	I begränsad utsträckning Bedömningen baseras på att avfallsverksamheten redovisar ett förhållandevis svagt kvalitetsresultat i förhållande till fastställda mål 2017 och i jämförelse med andra likartade kommuner
Sammanfattande bedömning	I begränsad utsträckning

Ekonomiskt tillfredsställande

Kontrollfråga	Bedömning
Är redovisat resultat för ekonomin förenligt med fastställda mål och planer?	Till övervägande del Bedömningen baseras på redovisat resultat och ställning för år 2017 är förenligt med fastställd budget och kommunallagens självkostnadsprincip. En brist är att det saknas plan för hur upparbetat överskott ska regleras.
Sammanfattande bedömning	Till övervägande del

3.2. Rekommendationer

För att utveckla verksamheten lämnas följande rekommendationer:

- Att nämnden säkerställer att det under år 2018 sker en revidering av kommunens renhållningsordning innehållandes konkreta och relevanta verksamhetsmål för avfallsverksamheten
- Att nämnden vidareutvecklar den ekonomiska styrningen av avfallsverksamheten genom att fastställa särskild budget för resultatenheten, vilken även inkluderar en plan för att på sikt nå ett ackumulerat nollresultat
- Att nämnd och verksamhet använder ett urval av mätetal för styrning och utvärdering av verksamhetens kvalitet, ekonomi och effektivitet
- Att nämnd och verksamhet prövar om mätning av kundnöjdhet ska genomföras inom avfallsverksamheten

Mars 2018

Hans Forsström

Uppdragsledare

Bo Rehnberg

Projektledare