

KVALITETSSÄKRAD VÄLFÄRD

Förutsättningar för uppföljning



Sveriges
Kommuner
och Landsting



Förutsättningar för uppföljning



Upplysningar om innehållet:
Lena Svensson, lena.svensson@skl.se

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2012
ISBN: 978-91-7164-797-9
Foto: Rickard Eriksson
Produktion: ETC Kommunikation
Tryck: LTAB, maj 2012

Förord

En allt större andel av kommuner och landstings verksamheter utförs av andra än kommunen eller landstinget. Detta får till följd att uppföljning och kontroll av externa leverantörer kommer allt mer i fokus. För att ge stöd i detta arbete tar Sveriges Kommuner och Landsting, SKL, fram ett antal skrifter och konkreta verktyg. I denna skrift tittar vi närmare på de möjligheter som kommuner och landsting har för att följa upp verksamheter som är offentligt styrda och finansierade och som drivs av alternativa utförare.

Underlaget är framtaget av Annika Asplind, Huddinge kommun. Lena Svensson har varit projektledare och svarar på eventuella frågor om skriften och om projektet Kvalitetssäkrad välfärd.

Stockholm maj 2012

Lennart Hansson
Sektionen för demokrati och styrning

Innehåll

- 7 **Kapitel 1. Styrning och ledning av externa utförare**
- 7 Styrning och uppföljning utifrån driftform
- 9 Krav vid upphandling
- 9 Revisorernas granskning
- 10 Kvalitetsdeklarationer

- 11 **Kapitel 2. Styrning och uppföljning inom vård och omsorg**
- 11 Socialtjänst och LSS-verksamhet
- 12 Hälso- och sjukvård
- 12 Läkare och sjukgymnaster på "taxa"
- 13 Patientsäkerhet
- 13 God vård och god kvalitet
- 14 Effektivitet i vården

- 11 **Kapitel 3. Styrning och uppföljning inom skolområdet**
- 15 Förskolor och fritidshem
- 16 Skolor

- 18 **Lagstiftning**

Styrning och ledning av externa utförare

Kommuner och landsting har olika möjligheter att styra och följa upp verksamheter som drivs av privata aktörer. Lagstiftningen ger olika förutsättningar. En av grundförutsättningarna är att om en privat utförare ska utföra ett uppdrag från en kommun eller landsting ska en offentlig upphandling genomföras. Särskilda förhållanden gäller dock för bidrag till enskilda förskolor och skolor. Kommuner och landsting kan antingen ha en avtalsrättslig relation eller ge ett ensidigt bidrag till enskilda huvudmän.

Styrning och uppföljning utifrån driftform

Möjligheten att styra verksamhet beror på om den drivs i egen eller extern regi. Egenregiverksamhet drivs direkt i förvaltningsform medan förhållandet till externa utförare är indirekt, till exempel genom avtal. Vid egenregiverksamhet kan kommuner och landsting formulera såväl mål som hur dessa ska uppnås. För upphandlad verksamhet är styrmedlen annorlunda och begränsade eftersom förutsättningarna måste formuleras i förfrågningsunderlag och avtal. Såväl kommunal egenregi som externa utförare ska dessutom följa lagar och förordningar.

Kommuners och landstings uppföljning av verksamhet omfattar såväl egen som extern verksamhet. Vid uppföljningen kan vissa uppföljningsvariabler följas upp oavsett utförare som till exempel bemötande. Andra delar följs enbart upp för egenregi, till exempel hur verksamheten uppfyller kommunens mål att bli en attraktiv arbetsgivare. Annat följs enbart upp för extern verksamhet som till exempel att de betalar sociala avgifter.

Kommuner och landsting kan enligt 3 kap. 16 § kommunallagen¹ lämna över en kommunal uppgift till ett aktiebolag, ett handelsbolag, en ekonomisk förening, en ideell förening, en stiftelse eller en enskild individ. Ett sådant beslut ska fattas av fullmäktige. Myndighetsutövning får enbart lämnas till annan om det finns stöd för det i lag (11 kap. 6 § regeringsformen²).

Kommunallagen (3 kap 19, 19a §§) reglerar att kommunen ska säkerställa att det finns möjlighet att kontrollera och följa upp verksamhet som lagts på annan, samt att det finns information som gör det möjligt för allmänheten att få insyn i hur angelägenheterna utförs.

I kommunallagen (6 kap 7 §) ställs också krav på ansvariga nämnder:

- › att verksamheten bedrivs enligt de mål, riktlinjer och föreskrifter som finns
- › att den interna kontrollen är tillräcklig
- › att verksamheten i övrigt bedrivs på ett tillfredsställande sätt.

Det senare gäller oavsett om verksamheten drivs i egen regi eller av externa utförare.

För att leva upp till kommunallagens krav måste kommuner och landsting styra och följa upp verksamheterna. Hur styrningen kan genomföras beror på vilket förhållande som råder mellan parterna. Kommuner och landsting kan upphandla verksamheter genom lagen om offentlig upphandling³ (LOU) och lagen om valfrihetssystem⁴ (LOV) eller ge bidrag till enskilda verksamheter som enskilda förskolor och skolor.

TABELL 1. Exempel på hur upphandling och bidrag kan användas.

Verksamhet	LOU	LOV	Bidrag
Förskola	●		●
Grundskola			●
Vuxenutbildning	●		
Socialtjänst	●	●	
Primärvård		●	
Sjukvård	●	●	

Not. 1. SFS 1991:900

Not. 2. SFS 1974:152

Not. 3. SFS 2007:1091

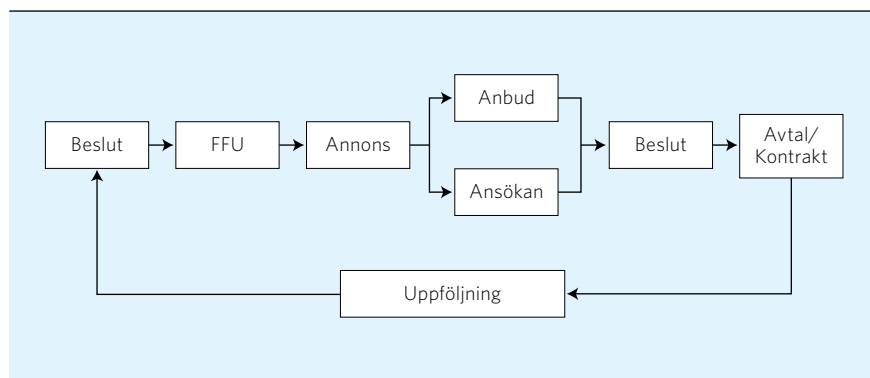
Not. 4. SFS 2008:962

Krav vid upphandling

Offentliga tjänster ska handlas upp genom lagen om offentlig upphandling (LOU) eller lagen om valfrihetsystem (LOV) om inte verksamheten, som till exempel inom skolans område, är bidragsfinansierad. I upphandlingen formuleras krav på företaget och på tjänsten i förfrågningsunderlaget (FFU). Detta annonseras, antingen löpande eller under en period, beroende på upphandlingsform. De anbud eller ansökningar som leverantörerna lämnar in som svar på förfrågningsunderlaget granskas och bedöms utifrån hur väl de uppfyller de ställda kraven. Avtal tecknas med de som uppfyller kraven och, i en upphandling enligt LOU, bästa anbud utifrån mest ekonomiskt fördelaktigt eller lägsta pris.

I upphandlingen formuleras de krav som sedan ska följas upp. Det innebär att till exempel mål och andra politiska viljeyttringar som även ska gälla i verksamhet som utförs av extern utförare måste omformuleras till krav i förfrågningsunderlaget. I avtalet regleras även möjligheterna till den uppföljning och insyn som beställaren vill ha i verksamheten.

FIGUR 1. Upphandlingsprocessen schematiskt.



Revisorernas granskning

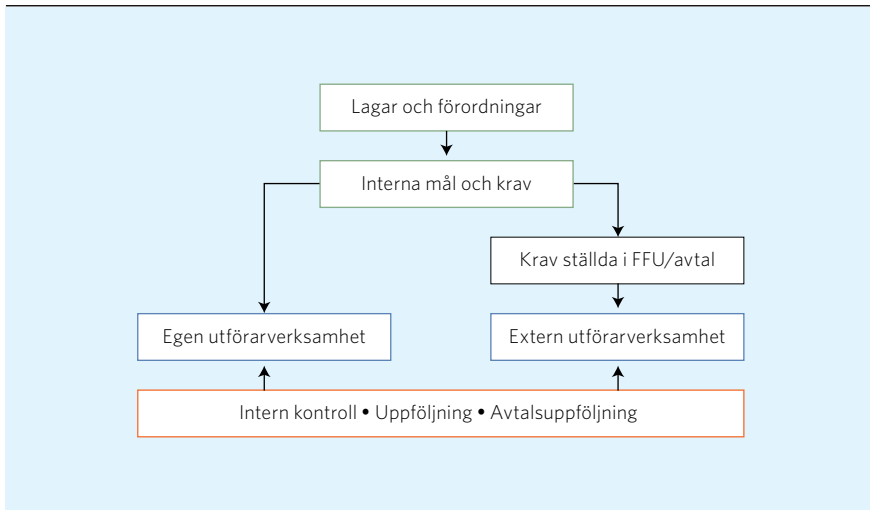
Hur kommuner och landsting sköter sina uppgifter granskas av revisorer. De granskar styrelser och nämnder och den verksamhet dessa bedriver, såväl i egen regi som externa utförare. Granskningen sker utifrån en riskbedömning och syftar ytterst till en ansvarsprövning. När verksamhet bedrivs med externa utförare kan revisorerna granska processer och strukturer inför och i samband med att verksamhet överläts på extern utförare. De kan också granska den ansvariga nämndens styrning, uppföljning och kontroll av externa

utförare liksom om verksamheten är ändamålsenlig utifrån mål, beslut och avtal. Det kan handla om de effekter verksamheten ger för den de är till för. Revisorernas tillträde att granska kan behöva regleras eller förtydligas i avtalet med utföraren. Revisorerna kan inte granska den externa utförarens driftförhållanden, organisation, ekonomi och så vidare⁵. Detta görs av företagens egna revisorer. Privata företag har i allmänhet en revisionsplikt, men mycket små bolag kan välja bort revision.

Kvalitetsdeklarationer

Endelkommuner och landstingar framkvalitetsgarantier eller deklarerationer. Enligt Socialstyrelsens instruktion om värdighetsgaranti⁶ ska en garanti, vilket i praktiken är en kvalitetsdeklaration, enbart innehålla sådant som innebär icke lagstadgat mervärde. Enligt Socialstyrelsens vägledning kan det som utlovas i värdighetsgarantin, till exempel att brukare på äldreboende ska få vistas ute minst ett visst antal timmar i veckan, tillämpas även på verksamhet som utför tjänster på uppdrag av kommunen. Om garantin inte uppfylls kan enskilda personer ges möjlighet till kompensation av ansvarig nämnd.

FIGUR 2. Styrningen och uppföljningens olika delar



Not. 5. God revisionssed, SKL 2010 s 34

Not. 6. Hur lokala värdighetsgarantier inom äldreomsorgen kan utformas (Socialstyrelsen, 2011)

Styrning och uppföljning inom vård och omsorg

Socialtjänst och LSS-verksamhet

Kommunen får enligt 2 kap. 5 § socialtjänstlagen⁷ (SoL) sluta avtal med annan om att utföra kommunens uppgifter inom socialtjänsten. Genom ett sådant avtal får en kommun också tillhandahålla tjänster åt en annan kommun. Myndighetsutövning får dock inte överlämnas till ett bolag, en förening, en samfällighet, en stiftelse eller en enskild individ.

Kommunen har enligt 2 kap. 1 § socialtjänstlagen (SoL) det yttersta ansvaret för att de som vistas i kommunen får det stöd och den hjälp som de behöver. Det yttersta ansvaret kan inte läggas över på någon annan.

Av 17 § lagen (1993:387) om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS) framgår att kommunen kan sluta avtal med någon annan om att tillhandahålla insatser.

Vissa verksamheter inom SoL och LSS är tillståndspliktiga (se 7 kap.1 § SoL och 23 § LSS). Socialstyrelsen utfärdar tillstånd efter ansökan.⁸ För vissa verksamheter enligt socialtjänstlagen som till exempel särskilt boende enligt 5 kap. 5 § andra stycket eller 5 kap. 7 § tredje stycket krävs inte tillstånd om de drivs på entreprenad. Motsvarande undantag finns inte för verksamhet enligt LSS.

Socialstyrelsen har tillsyn över socialtjänsten och verksamhet som omfattas av lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS). Det innebär att all verksamhet som till exempel hem för vård eller boende (HVB), gruppboendestäder och särskilda boenden tillsynas av Socialstyrelsen. Vid brister

Not. 7. SFS 2001:453

Not. 8. <http://www.socialstyrelsen.se/tillstand>

ställs krav på att verksamheterna ska vidta åtgärder som eliminerar risker och missförhållanden. Vid allvarliga missförhållanden får Socialstyrelsen under vissa förutsättningar återkalla tillståndet för verksamheten. Om verksamheten inte är tillståndspliktig kan Socialstyrelsen i stället förbjuda fortsatt verksamhet.

Hälso- och sjukvård

Landstinget får enligt 3 § hälso- och sjukvårdslagen (HSL)⁹ sluta avtal med bolag, förening, samfällighet, stiftelse eller enskild individ om att utföra de uppgifter som landstinget ansvarar för enligt HSL men ska då ange de villkor som gäller för överlämnandet. Myndighetsutövning får inte överlämnas.

Landsting och, i vissa fall kommuner, ska enligt 3 § HSL erbjuda en god hälso- och sjukvård för de som är bosatta inom landstinget. Detta innebär att landstingen enligt HSL har det så kallade ”sistahandsansvaret”, vilket inte kan läggas över på privata företag. Landstinget ska erbjuda alla som är bosatta i landstinget möjlighet att inom primärvården välja utförare av hälso- och sjukvårdstjänster samt få tillgång att välja fast läkarkontakt, så kallat vårdvalssystem, enligt 5 § andra stycket HSL.

Enligt patientsäkerhetslagen¹⁰ ska varje kommun och landsting som bedriver hälso- och sjukvårdsverksamhet samt varje leverantör som ingått avtal med kommunen eller landstinget anmäla verksamheten till Socialstyrelsen innan verksamheten påbörjas. Om verksamheten helt eller till väsentlig del förändras eller flyttas, ska detta anmälas till Socialstyrelsen inom en månad efter den genomförda förändringen. Upphörande ska anmälas omedelbart.

Socialstyrelsen är tillsynsmyndighet för verksamheter inom hälso- och sjukvård och för legitimerad hälso- och sjukvårdspersonal och övrig hälso- och sjukvårdspersonal. Ansvaret omfattar samtliga vårdgivare.

Läkare och sjukgymnaster på ”taxa”

Ett särskilt förhållande råder för läkare och sjukgymnaster som har rätt till ersättning enligt lagen om läkarvårdsersättning¹¹ respektive lagen om ersättning för sjukgymnastik¹². Landstingen har begränsade möjligheter att styra och följa upp dessa verksamheter ur ett kvalitetsperspektiv. En lagändring infördes i maj 2009 som innebar utökade möjligheter att följa upp, men då enbart utifrån att kunna kontrollera begärd ersättning.

Not. 9. SFS 1982:763

Not. 10. SFS 2010:659

Not. 11. SFS 1993:1651

Not. 12. SFS 1993:1652

Patientsäkerhet

Patientsäkerhet är ett vedertaget begrepp, såväl internationellt som i Sverige, som innebär att människor ska skyddas mot vårdskador. Vårdskador kan uppkomma såväl inom hälso- och sjukvården som inom verksamheter som styrs av lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS) och/eller socialtjänstlagen (SoL).

Grunden för patientsäkerhetsarbetet är att all personal har god kännedom om risker i vården. Ett systematiskt patientsäkerhetsarbete kan ge en förbättrad säkerhet och trygghet för den enskilde.

Enligt patientsäkerhetslagen är det vårdgivaren som ansvarar för att verksamheten är organiserad så att kraven på god vård i hälso- och sjukvårdslagen respektive tandvårdslagen upprätthålls. Riskanalyser, dvs kartläggningar av eventuella risker för vårdskador, ska göras regelbundet. Vårdgivare ska senast den 1 mars varje år upprätta en patientsäkerhetsberättelse där de ska redovisa hur patientsäkerhetsarbetet bedrivits och vilka åtgärder som vidtagits och med vilket resultat.

God vård och god kvalitet

För verksamheter enligt socialtjänstlagen och LSS gäller att kommunen ska ge insatser av god kvalitet. För hälso- och sjukvård gäller att patienter ska få god vård och att den ska ges på lika villkor.

I Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd om ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete (SOSFS 2011:9), som gäller från 1 januari 2012, definieras kvalitet som ”en verksamhet uppfyller de krav och mål som gäller för verksamheten enligt lagar och andra föreskrifter om hälso- och sjukvård, socialtjänst och stöd och service till vissa funktionshindrade och beslut som har meddelats med stöd av sådana föreskrifter”¹³.

Enligt denna definition måste arbetet utgå från respektive lagar och förarbeten för att konkretisera kvalitet för varje område. De indikatorer Socialstyrelsen har utarbetat kan vara ett stöd.

Inom hälso- och sjukvården finns nationella indikatorer för God vård, se www.socialstyrelsen.se.

Not. 13. Föreskrift om ledningssystem för vårdgivare och verksamhet som bedriver socialtjänst eller verksamhet enligt LSS (SOSFS 2011:9)

Indikatorerna täcker in följande områden:

- › kunskapsbaserad och ändamålsenlig hälso- och sjukvård
- › säker hälso- och sjukvård
- › patientfokuserad hälso- och sjukvård
- › effektiv hälso- och sjukvård
- › jämlik hälso- och sjukvård
- › hälso- och sjukvård i rimlig tid.

Inom socialtjänsten finns nationella indikatorer i socialtjänst och hemsjukvården, se www.socialstyrelsen.se.

Indikatorerna täcker följande områden:

- › självbestämmande och integritet
- › helhetssyn och samordning
- › trygghet och säkerhet
- › kunskapsbaserad
- › tillgänglig
- › effektiv.

Socialstyrelsen mäter kvalitetsindikatorer som utgår från viktiga faktorer inom ett område för att se om uppsatta kvalitetsmål uppnås. Mätningarna sker på kommun-, landstings- och vårdgivarnivå och behöver ofta kompletteras med fler former av uppföljning för att ge svar på vilken kvalitet tjänsten har i den aktuella verksamheten.

Vårdgivare eller den som bedriver socialtjänst eller verksamhet enligt LSS ska ha en löpande avvikelshantering. I den ingår att hantera avvikelser och anmälningar enligt Lex Maria¹⁴ och Lex Sarah¹⁵.

Effektivitet i vården

Förutom kvalitetskrav finns ett effektivitetskrav på myndigheterna. Effektivitet innebär, enligt Socialstyrelsen, att resurserna utnyttjas på bästa sätt för att uppnå uppsatta mål¹⁶. Kravet på effektivitet innebär att uppföljningen inte enbart kan inrikta sig på den insats individer får och hur verksamheten är organiserad, utan även på om resurserna används på bästa sätt.

Not. 14. 14 kap 3-7 SSSoL

Not. 15. 7 kap. 6 § första stycket och 14 kap. 3-6 SSSoL samt 23 e § första stycket och 24 b-24 e §§ LSS

Not. 16. För socialtjänst: "Effektivitet innebär att resurserna utnyttjas på bästa sätt för att uppnå uppsatta mål för verksamheten." För hälso- och sjukvård: "Effektiv vård innebär att de tillgängliga resurserna utnyttjas på bästa sätt för att uppnå de uppsatta målen."

Styrning och uppföljning inom skolområdet

Enskilda förskolor och fristående skolor är bidragsfinansierade verksamheter. Kommunen ger enskilda förskolor godkännande och Skolinspektionen ger fristående skolor tillstånd. Inget avtal upprättas och ersättning utgår utifrån att verksamhet bedrivs.

Förskolor och fritidshem

För förskolor gäller att det är den kommun där verksamheten ska bedrivas som ska godkänna den fristående förskolan. Kommunen ska bedöma om huvudmannen har förutsättningar att följa de föreskrifter som gäller, bland annat förskolans möjligheter att arbeta efter skollagens¹⁷ regler samt läroplanernas mål och riktlinjer.

Kommunen ska godkänna och ge bidrag till förskolor som är öppna för alla barn som ska erbjudas förskola och om förskolan uppfyller kvalitetskraven. Särskilda regler enligt skollagen gäller för bidrag till enskilda förskolor och fritidshem.

När en kommun har beslutat om godkännande av en enskild förskola eller ett enskilt fritidshem, står den under tillsyn av kommunen som har rätt att inspektera och begära in de handlingar som kommunen behöver för att kunna förvissa sig om att verksamheten lever upp till kraven i lagstiftningen. Tillsynen ska dock inte omfatta bestämmelserna i 6 kap. (om likabehandling) eftersom Skolinspektionen har detta ansvar.¹⁸

Not. 17. SFS 2010:800

Not. 18. 26 kap. § 3, 1 pkt skollagen

Om det framkommer att det föreligger missförhållanden vid en enskild förskola eller ett fritidshem ska kommunen förelägga den som ansvarar för verksamheten att avhjälpa missförhållandet. Föreläggandet ska ange de åtgärder som kommunen anser nödvändiga och får förenas med vite. I allvarliga fall får kommunen ge den ansvarige tillfälligt verksamhetsförbud.¹⁹ Vid mindre allvarliga förseelser kan kommunen tilldela en anmärkning.

Skolinspektionen har granskat hur kommunerna utövar sin tillsyn av enskild verksamhet och skriver i sin rapport i maj 2011²⁰ att kommunerna inte bedömer kvalitetsaspekterna i tillräcklig omfattning. ”För att kunna bedöma kvalitet och säkerhet i barnens vardag behöver kommunerna i högre utsträckning använda sig av läroplanernas uttolkning av kvalitet, exempelvis om verksamheten i förskolorna främjar lek och kreativitet och stimulerar till ett lustfyllt lärande och en allsidig utveckling, eller om verksamheten anpassas och utgår ifrån barnens skiftande behov, intressen och åsikter”.

Skolor

Hemkommunen har ansvar, enligt 7 kap. 21 § skollagen, för att skolpliktiga elever erbjuds och genomför utbildning.

En fristående skola ska följa den nationella läroplanen och kan inte styras av kommunen, eftersom den som egen huvudman har ett eget ansvar. För elevernas skolgång lämnar kommunen bidrag, men de kan inte för den saken skull villkora de fristående skolornas resursanvändning. Bidrag ska lämnas enligt samma principer som tillämpas vid resurstilldelningen till de egna kommunala skolorna.

Skolinspektionen ger tillstånd till enskilda verksamheter att starta fristående skolverksamhet som grundskola, grundsärskola, gymnasieskola och gymnasiesärskola. Skolinspektionen godkänner också fritidshem som finns i anslutning till en fristående skola. Ansökan granskas utifrån de kriterier som är uppsatta i skollagen och förordningen om fristående skolor.

Fristående skolor finansieras genom kommunala bidrag från elevernas hemkommuner. Detta förutsätter att skolan fått tillstånd av Skolinspektionen. Särskilda regler enligt skollagen gäller för bidrag till enskilda skolor.

Den numera nedlagda myndigheten för skolutveckling menade att begreppet kvalitet har sin särskilda betydelse i skolverksamhet.²¹

Not. 19. Ett sådant beslut gäller med omedelbar verkan och om inte annat beslutas får det gälla i högst sex månader.

Not. 20. Kommunernas tillsyn av enskild verksamhet, Dnr 2010:43

Not. 21. Kvalitetsarbete i förskola och skola - Handbok i kvalitetsredovisning, Myndigheten för skolutveckling, 2007

De definierade kvaliteten i förskola och skola utifrån hur väl verksamheten:

- › uppfyller nationella mål
- › svarar mot nationella krav och riktlinjer
- › uppfyller andra mål, krav och riktlinjer som är förenliga med de nationella
- › kännetecknas av en strävan till förnyelse och ständiga förbättringar utifrån rådande förutsättningar.

Varje skolhuvudman förväntas utforma sina egna kvalitetskriterier utifrån en nedbrytning av de statliga målen.

Kommunen har en mycket begränsad rätt till insyn i de fristående skolverksamheterna som är belägna i kommunen. Till exempel saknas möjlighet för kommunen att ta del av en fristående skolas räkenskaper för att kunna göra en bedömning av skolans bidragsbehov.²²

Skolinspektionen har tillsynsansvar och kan vid mycket allvarliga brister rikta föreläggande eller stänga skolan direkt, dock under längst sex månader. Om en fristående skola inte åtgärdar allvarliga brister trots föreläggande kan tillståndet dras in. Vid mindre allvarliga brister kan Skolinspektionen istället ge skolan en anmärkning eller avstå från att ingripa.

Beslut rörande tilldelning av bidrag och liknande kan överklagas till förvaltningsrätten. Det är endast den som driver skolan, huvudmannen, som kan överklaga besluten.

En fristående skola kan på frivillig basis delta i den uppföljning och utvärdering kommunen gör av sitt eget skolväsende. Det är inte ovanligt att så sker eftersom utvärderings- och uppföljningsresultaten ofta utgör ett konkurrensmedel.

Kommunen måste enligt skollagen vara huvudman för vuxenutbildningen vilket innebär att om denna verksamhet ska utföras av en privat aktör måste den föregås av en upphandling från kommunens sida enligt LOU.

Not. 22. Bakgrunden är förändringarna i bidragssystemet, där det nu stadgas, att fristående enheter har rätt till samma ersättning som de kommunala. Kommunen ska undvika att begära ut handlingar och uppgifter som omfattas av sekretess eller inte bör lämnas ut av något annat skäl. Kommunerna måste alltså även ta hänsyn till annan lagstiftning än skolförfattningarna när de utövar sin insyns rätt.

Lagstiftning

Förvaltningslagen SFS 1986:223

Hälsa- och sjukvårdslagen SFS 1982:763

Kommunallagen SFS 1991:900

Lag om ersättning för sjukgymnastik SFS 1993:1651

Lag om läkarvårdsersättning SFS 1994:112

Lag om offentlig upphandling SFS 2007:1091

Lag om stöd och service till vissa funktionshindrade SFS 1993:387

Lag om valfrihetssystem SFS 2008:962

Patientsäkerhetslagen SFS 2010:659

Skollagen SFS 2010:800

Socialtjänstlagen SFS 2001:453

Regeringsformen SFS1974:152

Tandvårdslagen SFS 1985:125

Föreskrifter

SOSFS 2011:9 Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd om ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete



Förutsättningar för uppföljning

En allt större andel av kommuner och landstings verksamheter utförs av andra än kommunen eller landstinget. Detta får till följd att uppföljning och kontroll av externa leverantörer kommer allt mer i fokus. För att ge stöd i detta arbete tar Sveriges Kommuner och Landsting, SKL, fram ett antal skrifter och konkreta verktyg.

I denna skrift tittar vi närmare på de möjligheter som kommuner och landsting har för att följa upp verksamheter som är offentligt styrda och finansierade och som drivs av alternativa utförare.

