

Till: Kommunstyrelsen
Barn- och utbildningsnämnden
Kulturnämnden
Miljö- och samhällsbyggnadsnämnden
Socialnämnden
Teknik- och fritidsnämnden
SEVAB Strängnäs Energi AB
Strängnäs Fastighets AB/Strängnäs Bostads AB

För kännedom: Kommunfullmäktige

Granskning av kommunens avtalsförvaltning

EY har på uppdrag av kommunrevisionen i Strängnäs kommun genomfört en granskning med syfte att bedöma om kommunstyrelsen och nämnder samt de kommunala bolagen säkerställer en ändamålsenlig avtalsförvaltning med tillräcklig intern kontroll av kommunens ingångna avtal.

Vår sammantagna bedömning är att kommunstyrelsen och nämnderna i stor utsträckning har säkerställt en ändamålsenlig avtalsförvaltning med tillräcklig intern kontroll av ingångna avtal. Vår bedömning är att de kommunala bolagen uppvisar brister som måste åtgärdas.

Vår bedömning baseras på att kommunens avtalsförvaltning sedan flera år är ett prioriterat område som givits uppmärksamhet och resurser. Det finns därför en tydlig och strategisk strukturering av kommunens avtalsförvaltning vilket skapar gynnsamma förutsättningar för att undvika förtroendeskadliga och ekonomiska förluster. Det finns en ändamålsenlig roll- och ansvarsfördelning där kommunstyrelsens centrala inköpsenhet och respektive kontors verksamhet på ett framgångsrikt sätt samverkar i avtalsförvaltningen. Inköpsenheten är införstådd med sitt normgivande ansvar för avtalsförvaltningen samt har upprättat rutiner, checklistor och mallar som stöd för att underlätta kontorens avtalsförvaltning. Dessa följer vad som stipuleras i kommunfullmäktiges antagna styrdokument. Det finns en tydlig modell för avtalsförvaltning som innefattar riskanalys, klassificering av avtal och upprättande av uppföljningsplaner för högriskavtal. Avtalen innehåller uppföljningsbara krav och det finns därutöver ett ändamålsenligt systemstöd för avtalsuppföljning som underlättar avtalsförvaltningen. Genomfört stickprov bekräftar dessa iakttagelser. Vi bedömer därför att kommunens genomförda kontroller i stor utsträckning är tillräckliga i omfattning, kvalitet, innehåll och antal samt att de har relevant fokus.

Vi noterar dock vissa brister som vi bedömer bör åtgärdas. Trots att avtalsförvaltningen har tydliggjorts de senaste åren, omfattas endast vissa högriskavtal av en omfattande avtalsuppföljning, till följd av resursbrister. Kommunövergripande avtal där många kontor gör avrop kan vara svåra att följa upp till följd av bristande roll- och ansvarsfördelning. De olika verksamheterna har därutöver kommit olika långt i avtalsuppföljningen. Vi bedömer att en avtalscontroller på inköpsenheten samt på respektive kontor, med ansvar för avtalsuppföljningen

STRÄNGNÄS KOMMUN KOMMUNREVISIONEN

specifikt, skulle skapa bättre förutsättningar för en mer ändamålsenlig avtalsförvaltning. Därigenom skulle exempelvis en enklare form av uppföljningsplaner kunna upprättas och uppföljning kunna genomföras för samtliga ingångna avtal, även direktupphandlingar. Därutöver ser vi ett behov av att upphandla ett spendanalysverktyg i syfte att underlätta analysen av kommunens samlade inköp. Vi bedömer också att uppföljningsverktyget CLM bör användas i större utsträckning. Ytterligare en brist vi noterar är att få avtalsuppföljningar rapporteras till nämnd. Uppföljningsmaterialet är oftast ett internt arbetsmaterial och det varierar mellan kontoren vilka nämnder som får ta del av uppföljningsrapporter. Vi rekommenderar att samtliga nämnder bör upprätta uppföljningsrapporter för alla högriskavtal samt ta del av återrapporering av väsentliga avvikelser.

Vår bedömning är att bolagen endast till viss del har säkerställt en ändamålsenlig avtalsförvaltning med tillräcklig intern kontroll av ingångna avtal. Struktureringen av bolagens avtalsförvaltning uppvisar brister, även om dessa skiljer sig åt mellan bolagen, och vår bedömning är att det måste vidtas åtgärder inom området för att undvika förtroendeskadliga och ekonomiska förluster. Vår bedömning baseras på att avtalsförvaltning har varit ett område, som i varierande utsträckning, inte givits tillräcklig uppmärksamhet och resurser. Samverkan mellan Strängnäs kommun och bolagen avseende upphandling och avtalsuppföljning sker i mycket begränsad utsträckning. Det saknas dokumenterade rutiner för avtalsuppföljning, avtal riskklassificeras inte och det upprättas inte uppföljningsplaner. Det varierar därför från avtal till avtal hur och med vilken frekvens uppföljning sker. Därutöver brister dokumentationen av avtalsuppföljningen. Vi ser i och med det en risk för att bolagen inte har kontroll över vilka avtal de ska följa upp och vilka avtal de har följt upp. Vi vill samtidigt uppmärksamma att det i båda bolagen vid granskningens tidpunkt pågår ett internt förändringsarbete som aktivt arbetar med att strukturera och förbättra avtalsförvaltningen. Vi bedömer att pågående förändringsarbete behöver förankras i respektive bolag med styrelsens stöd.

Utifrån granskningens resultat rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- ▶ Tydliggöra ansvarsfördelningen för avtalsuppföljning av kommunövergripande avtal.
- ▶ Upprätta en enklare form av riskanalys och uppföljningsplaner för samtliga ingångna avtal, även direktupphandlingar.
- ▶ Överväga upphandla ett spendanalysverktyg i syfte att underlätta analysen av kommunens samlade inköp.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen och nämnderna att:

- ▶ Säkerställa att tillgängligt systemstöd (CLM) nyttjas som stöd vid avtalsförvaltning.
- ▶ Upprätta ett målvärde för respektive nämnds avtalstrohet, samt ta del av återrapporering årligen.
- ▶ Upprätta uppföljningsrapporter för alla högriskavtal samt ta del av återrapporering av väsentliga avvikelser.

Vi rekommenderar styrelserna i SEVAB Strängnäs Energi AB och Strängnäs Fastighets AB/Strängnäs Bostads AB att:

STRÄNGNÄS KOMMUN

KOMMUNREVISIONEN

- ▶ Utveckla och skyndsamt implementera konkreta och styrande rutiner för avtalsförvaltningen som utgår från Upphandlingsmyndighetens rekommendationer.
- ▶ Säkerställa en ändamålsenlig roll- och ansvarsfördelning i avtalsförvaltningen, utifrån principen att ansvar och mandat bör följas åt.
- ▶ Säkerställa en tillräcklig intern kontroll i avtalsförvaltningen, inklusive klassificering, planering och utförande av uppföljning samt efteranalys.
- ▶ Upprätta uppföljningsrapporter för alla högriskavtal samt ta del av återrapporering av väsentliga avvikelser.

Härmed överlämnas granskningen för information. Svar önskas senast 2024-01-12.

För Strängnäs kommuns revisorer

Jens Persson
Ordförande kommunrevisionen

Paul Tamm
Vice ordförande

Strängnäs kommun

Granskning av kommunens
avtalsförvaltning



Innehåll

1.	Sammanfattande bedömning och rekommendationer	2
2.	Inledning	4
2.1	Bakgrund.....	4
2.2	Syfte och revisionsfrågor	4
2.3	Granskade nämnder och avgränsningar	5
2.4	Metod och genomförande.....	5
2.5	Revisionskriterier	5
2.6	Definition av avtalsförvaltning.....	5
3.	Kommunens strukturering av avtalsförvaltningen	7
3.1	Roll- och ansvarsfördelningen är tydlig.....	7
3.2	Det finns en ändamålsenlig organisation av avtalsförvaltningen	7
3.3	Det finns en modell för leverantörsuppföljning.....	8
3.3.1	Inför en upphandling riskutvärderas och klassificeras avtal	9
3.4	Det finns ett uppföljningsverktyg men inte ett spendanalysverktyg	9
3.5	Vår bedömning	10
4.	Planering och utformning av avtal	12
4.1	Utformningen av avtal skapar förutsättningar för avtalsuppföljning.....	12
4.2	Uppföljningsplaner upprättas för avtal med hög risk	12
4.3	Vår bedömning	13
5.	Kommunens avtalsuppföljning	14
5.1	Avtalsuppföljningen följer huvudsakligen uppföljningsplanerna.....	14
5.2	Hantering av avvikelser sker vid behov.....	15
5.3	Vår bedömning	16
6.	Kommunens utvärdering av avtalsförvaltningen	17
6.1	Det saknas en dokumenterad utvärdering av kommunens avtal	17
6.2	Vår bedömning	17
7.	Bolagens avtalsförvaltning	18
7.1	Bolagen samverkar i begränsad utsträckning med kommunens inköpsenhet... Fel! Bokmärket är inte definierat.	
7.2	SEVAB har identifierat ett behov att stärka avtalsuppföljningen..... Fel! Bokmärket är inte definierat.	
7.3	SFAB/SBAB planerar att under hösten implementera nya avtalsuppföljningsrutiner.....	19
7.4	Vår bedömning	18
8.	Svar på revisionsfrågor - kommunen	21
9.	Svar på revisionsfrågor - Bolagen.....	22
	Bilaga 1 Källförteckning.....	24
	Bilaga 2 Revisionskriterier.....	24
	Bilaga 3 Stickprov.....	28

1. Sammanfattande bedömning och rekommendationer

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna har EY granskat kommunens arbete med avtalsförvaltning.¹ Vår sammantagna bedömning är att kommunstyrelsen och nämnderna i stor utsträckning har säkerställt en ändamålsenlig avtalsförvaltning med tillräcklig intern kontroll av ingångna avtal. Vår bedömning är att de kommunala bolagen uppvisar brister som måste åtgärdas.

Vår bedömning baseras på att kommunens avtalsförvaltning sedan flera år är ett prioriterat område som givits uppmärksamhet och resurser. Det finns därför en tydlig och strategisk strukturering av kommunens avtalsförvaltning vilket skapar gynnsamma förutsättningar för att undvika förtroendeskadliga och ekonomiska förluster. Det finns en ändamålsenlig roll- och ansvarsfördelning där kommunstyrelsens centrala inköpsenhet och respektive kontors verksamhet på ett framgångsrikt sätt samverkar i avtalsförvaltningen. Inköpsenheten är införstådd med sitt normgivande ansvar för avtalsförvaltningen samt har upprättat rutiner, checklistor och mallar som stöd för att underlätta kontorens avtalsförvaltning. Dessa följer vad som stipuleras i kommunfullmäktiges antagna styrdokument. Det finns en tydlig modell för avtalsförvaltning som innefattar riskanalys, klassificering av avtal och upprättande av uppföljningsplaner för högriskavtal. Avtalen innehåller uppföljningsbara krav och det finns därutöver ett ändamålsenligt systemstöd för avtalsuppföljning som underlättar avtalsförvaltningen. Genomfört stickprov bekräftar dessa iakttagelser. Vi bedömer därför att kommunens genomförda kontroller i stor utsträckning är tillräckliga i omfattning, kvalitet, innehåll och antal samt att de har relevant fokus.

Vi noterar dock vissa brister som vi bedömer bör åtgärdas. Trots att avtalsförvaltningen har tydliggjorts de senaste åren, omfattas endast vissa högriskavtal av en omfattande avtalsuppföljning, till följd av resursbrister. Kommunövergripande avtal där många kontor gör avrop kan vara svåra att följa upp till följd av bristande roll- och ansvarsfördelning. De olika verksamheterna har därutöver kommit olika långt i avtalsuppföljningen. Vi bedömer att en avtalscontroller på inköpsenheten samt på respektive kontor, med ansvar för avtalsuppföljningen specifikt, skulle skapa bättre förutsättningar för en mer ändamålsenlig avtalsförvaltning. Därigenom skulle exempelvis en enklare form av uppföljningsplaner kunna upprättas och uppföljning kunna genomföras för samtliga ingångna avtal, även direktupphandlingar. Därutöver ser vi ett behov av att upphandla ett spendanalysverktyg i syfte att underlätta analysen av kommunens samlade inköp. Vi bedömer också att uppföljningsverktyget CLM bör användas i större utsträckning. Ytterligare en brist vi noterar är att få avtalsuppföljningar rapporteras till nämnd. Uppföljningsmaterialet är oftast ett internt arbetsmaterial och det varierar mellan kontoren vilka nämnder som får ta del av uppföljningsrapporter. Vi rekommenderar att samtliga nämnder bör upprätta uppföljningsrapporter för alla högriskavtal samt ta del av återrapportering av väsentliga avvikelser.

Vår bedömning är att bolagen endast till viss del har säkerställt en ändamålsenlig avtalsförvaltning med tillräcklig intern kontroll av ingångna avtal. Struktureringen av bolagens avtalsförvaltning uppvisar brister, även om dessa skiljer sig åt mellan bolagen, och vår

¹ Avtalsförvaltning kommer användas som begrepp för de aktiviteter som syftar till att säkerställa att leverantören uppfyller de krav som ställts i förfrågningsunderlaget och att den upphandlande myndigheten får det som har upphandlats.

bedömning är att det måste vidtas åtgärder inom området för att undvika förtroendeskadliga och ekonomiska förluster. Vår bedömning baseras på att avtalsförvaltning har varit ett område, som i varierande utsträckning, inte givits tillräcklig uppmärksamhet och resurser. Samverkan mellan Strängnäs kommun och bolagen avseende upphandling och avtalsuppföljning sker i mycket begränsad utsträckning. Det saknas dokumenterade rutiner för avtalsuppföljning, avtal riskklassificeras inte och det upprättas inte uppföljningsplaner. Det varierar därför från avtal till avtal hur och med vilken frekvens uppföljning sker. Därutöver brister dokumentationen av avtalsuppföljningen. Vi ser i och med det en risk för att bolagen inte har kontroll över vilka avtal de ska följa upp och vilka avtal de har följt upp. Vi vill samtidigt uppmärksamma att det i båda bolagen vid granskningens tidpunkt pågår ett internt förändringsarbete som aktivt arbetar med att strukturera och förbättra avtalsförvaltningen. Vi bedömer att pågående förändringsarbete behöver förankras i respektive bolag med styrelsens stöd.

Utifrån granskningens resultat rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- ▶ Tydliggöra ansvarsfördelningen för avtalsuppföljning av kommunövergripande avtal.
- ▶ Upprätta en enklare form av riskanalys och uppföljningsplaner för samtliga ingångna avtal, även direktupphandlingar.
- ▶ Överväga upphandla ett spendanalysverktyg i syfte att underlätta analysen av kommunens samlade inköp.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen och nämnderna att:

- ▶ Säkerställa att tillgängligt systemstöd (CLM) nyttjas som stöd vid avtalsförvaltning.
- ▶ Upprätta ett målvärde för respektive nämnds avtalstrohet, samt ta del av återrapportering årligen.
- ▶ Upprätta uppföljningsrapporter för alla högriskavtal samt ta del av återrapportering av väsentliga avvikelser.

Vi rekommenderar styrelserna i SEVAB Strängnäs Energi AB och Strängnäs Fastighets AB/Strängnäs Bostads AB att:

- ▶ Utveckla och implementera konkreta och styrande rutiner för avtalsförvaltningen som utgår från Upphandlingsmyndighetens rekommendationer.
- ▶ Säkerställa en ändamålsenlig roll- och ansvarsfördelning i avtalsförvaltningen, utifrån principen att ansvar och mandat bör följas åt.
- ▶ Säkerställa en tillräcklig intern kontroll i avtalsförvaltningen, inklusive klassificering, planering och utförande av uppföljning samt efteranalys.
- ▶ Upprätta uppföljningsrapporter för alla högriskavtal samt ta del av återrapportering av väsentliga avvikelser.

2. Inledning

2.1 Bakgrund

Strängnäs kommun ingår årligen en stor mängd avtal, flertalet via upphandling. Bristande riktlinjer, rutiner, kompetens och uppföljning av avtal riskerar att medföra stora kostnader för kommunen. Därtill kan kommunens förtroendekapital rubbas om dess intressen i avtalen inte efterlevs, inte minst genom att berörda medborgare drabbas om leverantören inte följer de villkor som fastställts i avtalet.

Upphandlingsmyndigheten framhåller i sin vägledning på området att avtalsförvaltning är en central del av en upphandlande kommuns arbete med att uppnå en god affär, och därmed god ekonomisk hushållning. En aktiv avtalsförvaltning möjliggör avtalets fulla potential och kan bidra till kvalitets- och verksamhetsutveckling. Enligt Upphandlingsmyndigheten bör avtalsförvaltning ske på ett strukturerat sätt med en övergripande process som beskriver vilka steg och aktiviteter som ska genomföras samt vilka roller och ansvar som kopplas till respektive steg.

Det är av vikt att kommunen samverkar med bland annat Skatteverket för att säkra kontinuerliga kontroller att leverantörer är seriösa och bland annat sköter sina redovisningar och betalningar av skatter och avgifter. Vidare krävs en systematisk uppföljning av kvaliteten rörande varor och tjänster, för att på ett rimligt sätt kunna säkerställa en ändamålsenlig leverans och upptäcka felaktigheter/otydigheter.

Kommunens förtroendevalda revisorer har med hänsyn till ovanstående omständigheter utifrån genomförd risk- och väsentlighetsanalys 2023 bedömt det som angeläget att genomföra en granskning av hur kommunen arbetar med avtalsförvaltning.

2.2 Syfte och revisionsfrågor

Granskningen syftar till att bedöma om kommunstyrelsen och nämnder samt de kommunala bolagen säkerställer en ändamålsenlig avtalsförvaltning med tillräcklig intern kontroll av kommunens ingångna avtal.

I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- ▶ Finns en ändamålsenlig roll- och ansvarsfördelning för kommunens avtalsförvaltning?
- ▶ Finns ändamålsenliga styrdokument och rutiner för avtalsförvaltning?
- ▶ Är kommunens avtal formulerade och juridiskt kvalitetssäkrade på ett sätt som möjliggör en tydlig och ändamålsenlig avtalsuppföljning?
- ▶ Är genomförda kontroller tillräckliga i omfattning, kvalitet, innehåll och antal samt har de relevant fokus?
- ▶ Tillämpas avtalsenliga sanktioner när leverantörer avviker från avtal?

2.3 Granskade nämnder och avgränsningar

Granskningen avser kommunstyrelsen, samtliga nämnder och de kommunala bolagen SEVAB Strängnäs Energi AB och Strängnäs Fastighets AB/Strängnäs Bostads AB på ett övergripande plan.

2.4 Metod och genomförande

Granskningen har skett genom intervjuer, dokumentstudier och stickprovskontroller.

Intervjuer har genomförts med ansvariga för avtalsförvaltning och uppföljning, inklusive representanter för inköpsenheten samt tjänstepersoner i utvalda kontor.

Dokumentstudien har skett genom granskning av styrdokument och rutiner för avtalsförvaltning, både övergripande och om sådana finns per nämnd/verksamhet.

I granskningen har stickprov om både avtal som rör flera nämnder och avtal som är nämndspecifika ingått. För varje stickprov har en bedömning gjorts om förvaltning och uppföljning ligger i linje med vad som reglerats i avtalet, kommunens övriga riktlinjer samt Upphandlingsmyndighetens rekommendationer. I tid avser granskningen 2023 men stickprovsgranskade avtal har i regel ingåtts tidigare. För varje stickprov granskas också om kontroller har utförts och resultaten hanterats i enlighet med avtalet. Stickprovet redovisas i sin helhet i bilaga 3.

2.5 Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses bedömningsgrunder som används i granskningen för analyser, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterierna kan hämtas från lagar och förarbeten eller interna regelverk beslutade av fullmäktige. Kriterier kan också ha sin grund i jämförbar praxis eller erkänd teoribildning. I denna granskning utgörs de huvudsakliga revisionskriterierna av:

- ▶ Kommunallagen (2017:725)
- ▶ Kvalitetssäkrad välfärd - Offentliga uppgifter till vår tjänst
- ▶ Upphandlingsmyndighetens vägledning för avtalsförvaltning
- ▶ Flerårsplan 2023-2025 Strängnäs kommun
- ▶ Inköps- och upphandlingspolicy
- ▶ Strängnäs kommuns riktlinjer för direktupphandling

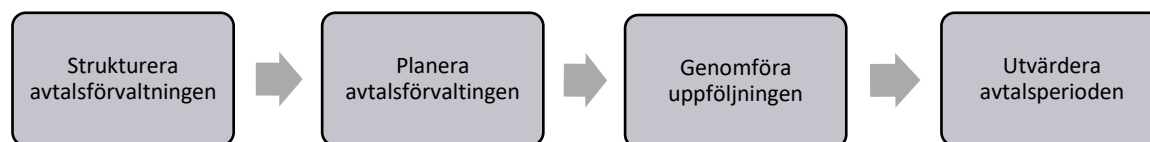
Revisionskriterierna utvecklas i bilaga 2.

2.6 Definition av avtalsförvaltning

Enligt Upphandlingsmyndigheten innefattar avtalsförvaltning, förutom avtalsuppföljning, en intern administration av organisationens samtliga avtal. Avtalsförvaltning kommer användas som begrepp för de aktiviteter som syftar till att säkerställa att leverantören uppfyller de krav som ställts i förfrågningsunderlaget och att den upphandlande myndigheten får det som har upphandlats. Vidare innebär avtalsförvaltning att arbeta med avtalstrohet, det vill säga att styra organisationens köp till leverantören som myndigheten har avtal med.

Det finns inte reglerat i detalj hur kommuners avtalsförvaltning ska bedrivas. Våra bedömningar av avtalsförvaltning kommer att utgå från Upphandlingsmyndighetens

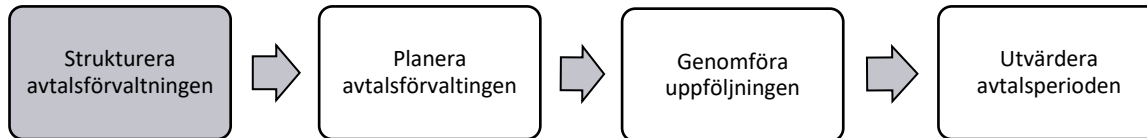
vägledning i avtalsförvaltning och kommunallagens krav på en tillräcklig intern kontroll. Avtalsförvaltningen kan delas upp i ett antal moment.



Figur 1. Processbeskrivning av avtalsförvaltning.

3. Kommunens strukturering av avtalsförvaltningen

Det inledande steget är att *strukturera* avtalsförvaltningen, vilket bland annat inbegriper att upprätta en process för avtalsförvaltningen, att klassificera gällande avtal och att riskutvärdera avtalen. Som stöd i att strukturera avtalsförvaltningen kan organisationen använda sig av system. Det kan exempelvis röra sig om avtalsdatabaser eller spendanalysverktyg. Dessa åtgärder och system utgör grunden för de följande delarna i avtalsförvaltningen. Utan en definierad process för avtalsförvaltningen med tydliga roller försvåras möjligheterna till en ändamålsenlig planering av avtalsförvaltningen.



Figur 2. Steg 1 i avtalsförvaltning: Strukturera avtalsförvaltningen.

3.1 Roll- och ansvarsfördelningen är tydlig

Kommunfullmäktiges inköps- och upphandlingspolicy specificerar den övergripande inriktningen för uppföljning av upphandlade avtal och leverantörer. Enligt policyn ska vissa krav i leverantörsavtalen – däribland krav på leverantörernas ekonomiska status, miljökrav, sociala krav, brukarundersökningar, säkerhetskrav med mera – följas upp. En riskanalys ska göras för att avgöra vilka avtal och vilka krav som ska följas upp samt i vilken grad. Uppföljningen kan bland annat ske med hjälp av revisioner, möten, enkäter, genomgång av underlag etcetera.

Enligt policyn har kommunstyrelsen det övergripande ansvaret för tillämpning av inköps- och upphandlingspolicyn. Varje nämnd och kommunstyrelsen ansvarar för att upphandlingar genomförs inom respektive nämnds ansvarsområde, att avtal skrivs inklusive beslut om avtalsförlängningar. De ansvarar vidare för att uppföljning planeras och genomförs enligt policyn. De ansvarar också för att ta fram och följa upp strategier för inköpskategorier. Kommunens centrala upphandlingsfunktion, inköpsenheten, är organiserad under kommunstyrelsen. De har bland annat i uppdrag att samordna kommunens inköpsbehov och leda upphandlingsprojekt från förstudie till avtal, utveckla kommunens inköpsprocess samt upprätta rutiner och instruktioner. Vidare ska de bistå nämnderna i det strategiska planeringsarbetet av vad som ska köpas in och hur, i framtagandet av strategier för inköpskategorier, i leverantörmöten, i avtalsuppföljning och i framtagande av inköpsstatistik. De kommunala bolagen ansvarar för att genomföra alla upphandlingar och beställningar inom sina bolag. Samverkan med kommunen ska ske där det är möjligt. De ska vidare följa kommunens inköps- och upphandlingspolicy.

Sammantaget tillhandahåller inköpsenheten strukturen i form av bland annat checklistor, mallar och fördjupad kompetens medan respektive kontor är ålagda att följa upp sina egna avtal.

3.2 Det finns en ändamålsenlig organisation av avtalsförvaltningen

Inköpsenheten leds av en inköpschef och består av tre upphandlare, varav en med ansvar för direktupphandlingar samt en inköpsutvecklare och en inköpscontroller. I avtalsdatabasen har varje avtal tilldelats en ansvarig upphandlare på inköpsenheten, och en avtalsansvarig i den

beställande verksamheten. I rollen som avtalsansvarig ingår bland annat att vara kontaktperson för leverantören och gentemot ansvarig upphandlare under avtalstiden, till exempel avseende avvikelser, viten, information och uppföljning. Det ingår vidare att vara den som håller i eventuella möten med leverantören, vara ansvarig för att bedöma om avtalet ska förlängas samt vara representant för verksamheten gällande riskanalys och uppföljningsplaner. Inget av kontoren har en inköpsamordnare eller motsvarande med övergripande ansvar för kontorets inköp.

Av intervjuer framgår att uppföljning av leverantörsprestationer historiskt har skiljt sig mellan olika nämnder och verksamhetsområden i kommunen. Det har inte funnits en gemensam rutin och arbetet har varit personberoende. Det har saknats en strategisk styrning och uppföljning av upphandlings- och inköpsverksamheten. I samband med framtagandet av inköps- och upphandlingspolicyn 2017 tydliggjordes kommunens inriktning för avtalsuppföljning. Det upprättades en särskild rutin för framtagande av riskanalys och uppföljningsplan avseende leverantörsavtal. Intervjuade uppger att nuvarande organisering av avtalsförvaltningen skapar goda förutsättningar för en ändamålsenlig uppföljning av leverantörsavtal men att det samtidigt finns möjligheter till förbättring. Det saknas uppföljningsplaner för många avtal, även om inköpsenheten framhåller att det inte är eftersträvansvärt att upprätta uppföljningsplaner för samtliga avtal. Enligt inköpsenheten skulle ytterligare tid- och personalresurser kunna intensifiera kommunens avtalsförvaltning. Kommunstyrelsen har inte tillfört resurser eller uttryckt önskemål om annorlunda prioritering. Vidare har de olika kontoren kommit olika långt i den löpande avtalsuppföljningen. Intervjuade vid kontoren framhåller dock att inköpsenheten bistår med god hjälp i avtalsförvaltningens samtliga steg. Roll- och ansvarsfördelningen mellan inköpsenheten och kontoren beskrivs vara välfungerande genom att respektive upphandlare på inköpsenheten och avtalsansvarig i verksamheten i samförstånd kommer fram till vem som ska göra vad.

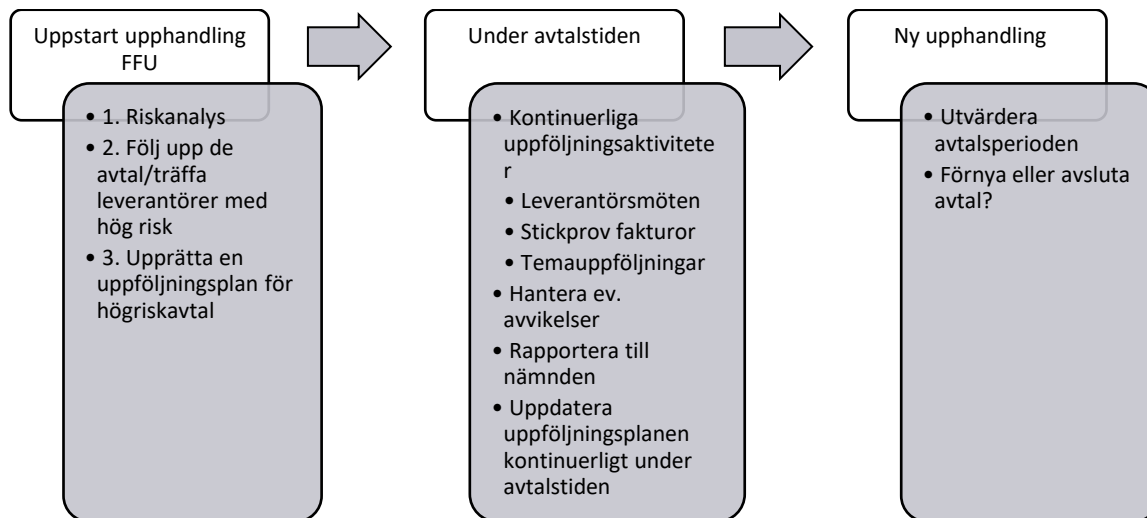
Kommunövergripande avtal där många kontor gör avrop kan vara svåra att följa upp till följd av bristande roll- och ansvarsfördelning, beskriver intervjuade på inköpsenheten. Kontorsmaterial nämns som ett konkret exempel. Enligt delegationsordningen är inköpschef avtalsägare, men då samtliga kontor nyttjar kontorsmaterial i samma utsträckning är det inte tydligt vilket/vilka kontor eller inköpsenheten som ska följa upp avtalet.

3.3 Det finns en modell för leverantörsuppföljning

Då kommunen av resursskäl inte kan följa upp alla krav i samtliga leverantörsavtal eller ha möten med alla leverantörer varje år finns en modell för hur prioritering av leverantörsuppföljning ska ske. Modellen omfattar riskanalys och framtagande av uppföljningsplan för kommunens leverantörsavtal. Syftet med arbetsättet är att modellen ska vara kungemensam, enkel, resursmässigt överkomlig, att roller och ansvar ska vara tydliga samt att det ska finnas ett verktyg för att prioritera uppföljning av det mest väsentliga.

Alla inköp oavsett storlek och summa ska följas upp på en operativ nivå av respektive kontor i form av exempelvis mottagningskontroller. Uppföljningsplanen omfattar inte den operativa uppföljningen. Därutöver avser modellen inte objektsupphandlingar med en eller ett fåtal leveranser utan endast upphandlingar som görs av ramavtal och avtal med kontinuerlig leverans. Modellen avser endast annonserade upphandlingar och inte direktupphandlingar.

Nedan illustreras inköpsenhetens modell för leverantörsuppföljning. Respektive steg behandlas mer utförligt per kapitel i rapporten.



Figur 3. Modell för leverantörsuppföljning.

3.3.1 Inför en upphandling riskutvärderas och klassificeras avtal

En riskanalys görs för varje avtal vid inledningen under upphandlingsfasen. Riskanalysen ses över när ett avtal tecknas med en eller flera leverantörer. Riskanalysen genomförs av en arbetsgrupp bestående av den kravställande verksamheten vid respektive kontor (exempelvis ansvarig chef och avtalsansvarig) tillsammans med ansvarig upphandlare på inköpsenheten. Ansvarig upphandlare ansvarar för att initiera riskanalysen, vara samordnad part, dokumentera riskanalysen samt registrera den slutliga riskbedömningen i avtalsdatabasen.

Samtliga av kommunens annonserade upphandlingar riskanalyseras. Som hjälp under genomförandet av riskanalysen finns en mall i Excel-format som fylls i. Mallen innefattar en bedömning av konsekvens och sannolikhet vid utebliven/felaktig/felaktigt utförd leverans inom ett antal riskområden. Riskområdena som bedöms är:

- ▶ Hälsa och liv
- ▶ Stoppar upp/fördyrar för kommunen
- ▶ Skada på miljö/infrastruktur
- ▶ Kommunens varumärke
- ▶ Person-/känsliga uppgifter
- ▶ Konkurrensförstörande krav

Utifrån riskanalysen klassificeras avtalet utifrån en fyrgradig skala, (A-D). Klassningen ger en fingervisning om vilka uppföljningsaktiviteter som bör genomföras under avtalstiden. Beroende på vilken klassificering avtalet får upprättas lämpliga rekommendationer på uppföljningsaktiviteter. Om avtalet klassificeras med A-B upprättas därefter en uppföljningsplan, se avsnitt 4.2.

3.4 Det finns ett uppföljningsverktyg men inte ett spendanalysverktyg

Definitionen av avtalsförvaltning, utöver avtalsuppföljning, innefattar en intern administration av kommunens samtliga avtal. Detta innebär bland annat att registrera avtalet i en avtalsdatabas och att hantera eventuella förlängningar och prisjusteringar. Vidare innebär avtalsförvaltning att arbeta med avtalstrohet, det vill säga att styra inköp till de leverantörer

som avtal finns med. Som stöd i att strukturera avtalsförvaltningen kan organisationen därför använda sig av systemstöd.

I Strängnäs kommun annonseras upphandlingar i upphandlingssystemet Merzell TendSign. Systemet fungerar även som kommunens avtalsdatabas. I denna databas ska samtliga avtal, inklusive de avtal som är ett resultat av direktupphandlingar och förnyade konkurrensutsättningar, läggas in. Avtalsdatabasen flaggar bland annat när det är en viss tid kvar på avtalstiden. Intervjuade beskriver att det är lätt att hitta avtal vilket minskar risken för att inköp genomförs utan avtal. Det har i cirka tio års tid pågått en insamling av kommunens avtal. Arbetet fortgår men det finns fortsatt avtal som inte finns i avtalsdatabasen, utan endast i fysisk papperskopia. Det innebär dels en risk för att det görs inköp utan avtal, dels att avtal förlängs utan att kontrollera om avtalet ska förlängas eller inte utifrån hur väl det har fungerat med leverantören. Dessa avtal beräknas dock vara ett fåtal enligt inköpsenheten.

Kommunen har upphandlat uppföljningsverktyget Merzell CLM (Contract Lifecycle Management). Genom systemet kan kommunen följa upp leverantörsavtal genom att skapa uppföljningsplaner, följa nyckeltal, hantera avvikelser, delegera uppgifter samt ta emot återkoppling från användare och leverantörer. Uppföljningsplaner läggs in i systemet endast i de fall avtalsansvarig i verksamheten har licens i CLM. Enligt intervjuade på inköpsenheten skapar CLM goda förutsättning att kontinuerligt arbeta aktivt och effektivt med ingångna leverantörsavtal. Det finns dock vissa brister. En brist är att det är ett fåtal personer i kommunen som har tillgång till CLM till följd av kostsamma licenser. Det är för närvarande inköpsenheten och avtalsansvariga i verksamheterna och verksamhetscontrollers som har licenser. CLM kan därför inte användas i önskad utsträckning. En annan brist är att det inte är möjligt att sammanställa kommunens samlade uppföljning av samtliga leverantörsavtal. Det är endast möjligt att följa upp respektive avtal separat.

Kommunen har inte upphandlat ett spendanalysverktyg. Ett spendanalysverktyg underlättar analysen av kommunens samlade inköp samt inköp inom respektive inköpskategori. Enligt intervjuade på inköpsenheten anses det vara en brist då god kännedom om vilka köp som görs på avtal och vilka köp som görs utan upprättat avtal är en viktig del av avtalsförvaltningen. Inköpsenheten har upprättat en modell som efterliknar ett spendanalysverktyg, men kräver mer manuellt arbete vilket bland annat beskrivs öka personberoendet. Genom verktyget kan inköpsenheten arbeta med kartläggning och analys av kontorens samlade inköp samt mäta avtalstroheten genom att jämföra avtal från avtalsdatabasen med inkomna fakturor. Inköpsenheten mäter för närvarande avtalstroheten genom att kvartalsvis redovisa statistik per kontor. Den sammanlagda avtalstroheten är 83 procent (2022) vilket inköpsenheten anser vara en tillräckligt hög siffra. Avtalstroheten rapporteras dock inte till nämnd då det inte finns något uppsatt målvärde. Ett spendanalyserktyg kräver tillskott av resurser.

3.5 Vår bedömning

Vår sammantagna bedömning är att struktureringen av kommunens avtalsförvaltning huvudsakligen är ändamålsenlig och skapar gynnsamma förutsättningar för att undvika förtroendeskadliga och ekonomiska förluster, detta då det finns en strategisk styrning av avtalsförvaltningen som prioriteras i kommunen.

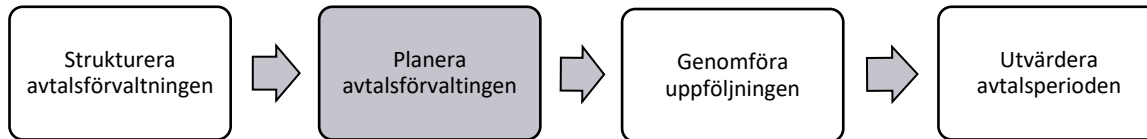
Vi bedömer att det finns en ändamålsenlig roll- och ansvarsfördelning där kommunstyrelsens centrala inköpsenhet och respektive kontors verksamhet på ett framgångsrikt sätt samverkar i avtalsförvaltningen. Inköpsenheten är införstådd med sitt normgivande ansvar för avtalsförvaltningen samt har upprättat rutiner, checklistor och mallar som stöd för att underlätta kontorens avtalsförvaltning. Dessa följer vad som stipuleras i kommunfullmäktiges

antagna styrdokument. Det finns en tydlig modell för avtalsförvaltning som innefattar riskanalys, klassificering av avtal och upprättande av uppföljningsplaner för högriskavtal. Det finns därutöver ett ändamålsenligt systemstöd för avtalsuppföljning som underlättar avtalsförvaltningen.

Vi noterar dock vissa brister som vi bedömer bör åtgärdas. Trots av avtalsförvaltningen har tydliggjorts de senaste åren, omfattas endast vissa högriskavtal av en omfattande avtalsuppföljning, till följd av resursbrister. De olika verksamheterna har därutöver kommit olika långt i avtalsuppföljningen. Vi bedömer att en avtalscontroller på inköpsenheten samt på respektive kontor, med ansvar för avtalsuppföljningen specifikt, skulle skapa bättre förutsättningar för en mer ändamålsenlig avtalsförvaltning. Därigenom skulle exempelvis en enklare form av uppföljningsplaner kunna upprättas och uppföljning kunna genomföras för samtliga ingångna avtal, även direktupphandlingar. Därutöver ser vi ett behov av att upphandla ett spendanalysverktyg i syfte att underlätta analysen av kommunens samlade inköp. Vi bedömer också att uppföljningsverktyget CLM bör användas i större utsträckning.

4. Planering och utformning av avtal

Planeringen av avtalsförvaltningen bör bygga på en dokumenterad plan. I planen bör framgå vad som ska genomföras, vem som är ansvarig och när det ska genomföras. Planeringen bör utgå från den sedan tidigare genomförda riskanalysen samt klassificeringen av avtal. Avtalsuppföljningens omfattning bör anpassas utifrån avtalstypen och den uppskattade risken.



Figur 4. Steg 2 i avtalsförvaltning: Planera avtalsförvaltningen.

4.1 Utformningen av avtal skapar förutsättningar för avtalsuppföljning

Avtalsuppföljningen utgår huvudsakligen från kraven i förfrågningsunderlaget. Avtalsförvaltningen börjar därför redan vid utformningen av förfrågningsunderlag och utkast till avtal. När ett avtal utformas tillhandahåller inköpsenheten mallar där uppföljning utgör en av flera delar. Beställaren ansvarar för att rätt krav ställs, medan inköpsenheten i praktiken formulerar uppföljningsbara krav.

Samtliga granskade avtal inom ramen för genomfört stickprov² innehåller en särskild punkt om uppföljning och revision. Beställaren har genom avtalet rätt att hos leverantören genomföra revisioner avseende avtalet, det vill säga kontroller av att kraven i avtalen levs upp till. Vid revision som beställaren genomför ska leverantören tillhandahålla erforderlig dokumentation samt delta med relevant personal. Leverantören ska även svara på skriftliga frågor och skicka material som efterfrågas om beställaren vill följa upp avtalet på det viset. Beställaren ska kalla till avstämningsmöten hos beställaren. Leverantören ska medverka vid dessa möten och ersättning för medverkan i möten utgår inte.

Avtalen upprättas i regel innan upphandlingen utannonseras av inköpsenheten genom kvalitetssäkrade mallar. Intervjuade vid inköpsenheten påpekar att förfarandet oftast är en tillräcklig kvalitetssäkring då samtliga medarbetare på inköpsenheten har tillräcklig juridisk kompetens för ändamålet. Vid behov kontaktas kommunens jurister på kansliavdelningen.

4.2 Uppföljningsplaner upprättas för avtal med hög risk

Som konstaterats i avsnitt 3.3.1 sker en riskanalys vid inledningen under upphandlingsfasen av varje avtal som ses över när ett avtal tecknas med en eller flera leverantörer. Utifrån riskanalysen klassificeras avtalet, varefter lämpliga rekommendationer på uppföljningsaktiviteter upprättas. Om avtalet klassificeras med A-B upprättas därefter en uppföljningsplan. Uppföljningsplan ska även upprättas för samtliga avtal med privata utförare som utför kommunala uppgifter, exempelvis äldreomsorg på entreprenad, enligt krav i kommunallagen (2017:725) 5 kap. 3 §.

Uppföljningsplanen upprättas med stöd av en mall som inköpsenheten tillhandahåller. Uppföljningsplanen ska innehålla:

- ▶ Plan för uppföljningsmöten.

² Stickprovet redovisas i sin helhet i bilaga 2.

- ▶ Plan för hur uppföljning av de kritiska kraven som identifierades i riskanalysen ska gå till.
- ▶ För privata utförare: plan för hur operativ uppföljning ska gå till.

Avtalsansvarig i verksamheten för in uppföljningsaktiviteterna i uppföljningsplanen och i uppföljningssystemet CLM. I uppföljningsplanen framgår även rollfördelningen, det vill säga vem som ansvarar för respektive uppföljningsaktivitet. Uppföljningsplanen ska kontinuerligt revideras vid behov. Inköpsenheten aggregerar inte respektive uppföljningsplan per högriskavtal till en kommunövergripande uppföljningsplan.

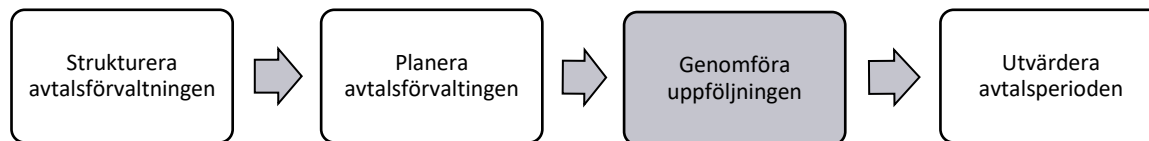
I och med att det endast upprättas uppföljningsplaner för högriskavtal följs inte direktupphandlingar upp i samma omfattning som högriskavtal. Intervjuade på inköpsenheten härleder detta främst till bristande resurser. Det pågår diskussioner om att införa en grundläggande avtalsuppföljning enligt en enklare modell av uppföljningsplan även för direktupphandlade skriftliga avtal. Vissa kontor har därutöver identifierat ett behov av att fler uppföljningsaktiviteter läggs in i CLM, även om det inte avser ett högriskavtal.

4.3 Vår bedömning

Genomfört stickprov visar att utformningen av kommunens avtal skapar goda förutsättningar för avtalsuppföljning. De är tillräckligt kvalitetssäkrade och innehåller tydliga och uppföljningsbara krav om uppföljning och revision. Vidare visar stickprovet att upprättade uppföljningsplaner samt övrig avtalsuppföljningsdokumentation för högriskavtal är omfattande. Vår bedömning är således att uppföljningsplanerna skapar goda förutsättningar för en ändamålsenlig avtalsförvaltning. I och med att det inte upprättas uppföljningsplaner för de avtal som inte klassas som högriskavtal saknas utförlig avtalsuppföljningsdokumentation för många av kommunens ingångna avtal. Det är ett rimligt förfarande att samtliga avtal inte följs upp utifrån genomförd riskanalys. Dock noterar vi mot bakgrund av vad som lyftes fram i kapitel 3 att fler avtal skulle kunna följas upp med ytterligare insatser. Det finns därför enligt vår bedömning ett behov av att upprätta fler uppföljningsplaner, både för avtal som är ett resultat av annonserade upphandlingar samt för direktupphandlingar.

5. Kommunens avtalsuppföljning

Genomförandet av avtalsuppföljningen bör utgå från kraven i förfrågningsunderlaget. Oavsett vald uppföljningsmetod bör resultaten dokumenteras och kommuniceras till leverantören och verksamheten. Uppföljningen kan delas upp i uppföljning av leverantör och uppföljning av vara/tjänst. I uppföljningen av leverantören ingår kontroll av leverantörens ekonomiska status. Däri kan ingå att kontrollera att leverantören betalat sina skatter och avgifter. Uppföljningen av varan/tjänsten består dels i kontroll av avtalad kvalitet, dels kontroll av volym och pris. Om det i uppföljningen noteras avvikelser i relation till avtalet kan det bli aktuellt med sanktioner. I avtalet bör det regleras hur avvikelser ska hanteras. Iakttagelserna är baserade på genomförda stickprov och på genomförda intervjuer med kommunens tjänstepersoner.



Figur 5. Steg 3 i avtalsförvaltning: Genomföra uppföljningen.

5.1 Avtalsuppföljningen följer huvudsakligen uppföljningsplanerna

I enlighet med kommunens modell för leverantörsuppföljning sker uppföljningar av högriskavtal kontinuerligt utifrån genomförd riskanalys, riskklassificering av avtal och uppföljningsplanerna. Uppföljningsaktiviteterna läggs in i uppföljningssystemet CLM om avtalsansvarig har licens. I tabellen nedan följer exempel på uppföljningsaktiviteter, hur, av vem och med vilken frekvens uppföljningen genomförs.

Uppföljningsaktivitet	Vilka avtal?	Hur?	Av vem?	Med vilken frekvens?
Uppföljning av att enskilda leveranser är korrekta	A B C D	Kontrollera att avtalade villkor och priser överensstämmer enligt avtal och attestreglementet	Respektive kontor: Den som beställt varan, tjänsten, entreprenaden i verksamheten	Efter varje leverans
Reaktiv uppföljning vid uppmärksammade brister	A B C D	Från fall till fall. Ex: Extra möten, viten, uppsägning av avtal	Primärt respektive kontor: Den som beställt varan eller tjänsten. Inköpsenheten kan bli inblandade vid behov	Från fall till fall
Uppföljningsmöten	A (övriga vid anledning)	Fysiska möten	Respektive kontor: Avtalsansvarig i verksamheten	2 ggr/år som riktlinje (kan utökas vid behov)
Uppföljning av kritiska krav utifrån genomförd riskanalys	A B	Enligt uppföljningsplanen	Respektive kontor: Primärt avtalsansvarig i verksamheten - kan delegera i vissa fall	Enligt uppföljningsplanen

Grundläggande kontroll av leverantörens ekonomiska status	A B C D	Manuell kreditupplysning via UC, Skatteverket	Inköpsenheten	Vid anbudsöppning och avtalsförlängning
Utökad kontroll av leverantörens ekonomiska status	A B C	Automatiserad bevakning av ekonomisk status via UC Spektra	Inköpsenheten	Löpande bevakning enligt rutin
Kontroll att fakturor stämmer överens med avtalade priser	A B (vid anl.) C	Stickprov	Inköpsenheten: Rapporterar vid behov avvikelser/åtgärder till avtalsansvarig i verksamheten	Stickprov årligen
Årliga temauppföljningar (stickprov)	A B C D	Enligt uppföljningsplan (oavsett riskklass)	Inköpsenheten: Rapporterar vid behov avvikelser/åtgärder till avtalsansvarig i verksamheten	Ett tema per år
Operativ uppföljning (privata utförare)	A B C D	Enligt uppföljningsplan (oavsett riskklass)	Respektive kontor: Olika ansvariga i verksamheten	Bestäms från fall till fall

Avtalsuppföljningen skiljer sig till viss del åt mellan kontoren. Det beror främst på skillnader i den interna organiseringen av avtalsuppföljningen. Vid vissa kontor finns exempelvis avtalscontrollers med huvudsaklig arbetsuppgift att följa upp avtal. I andra kontor kan denna uppgift utgöra en mindre del av en tjänst. Andra orsaker till att avtalsuppföljningen skiljer sig mellan kontoren är att det endast upprättas uppföljningsplaner för högriskavtal och den varierande användningen av uppföljningssystemet CLM.

Endast ett fåtal avtalsuppföljningar rapporteras till nämnd då uppföljningsmaterialet oftast är ett internt arbetsmaterial. Det varierar mellan kontoren vilka nämnder som får ta del av uppföljningsrapporter. Uppföljning av privata utförare lyfts exempelvis alltid till nämnd en gång årligen eller vid stora avvikelser. Vissa nämnder upprättar årliga uppföljningsplaner för verksamheten.

5.2 Hantering av avvikelser sker vid behov

I många avtal tillämpas en så kallad sanktionstrappa. En sanktionstrappa ska sättas i gång så fort en leverantör missköter sig. I ett första steg ska beställaren föra dialog med leverantören kring de upplevda problemen. Ifall leverantören inte förbättrar sig blir det fråga om prisavdrag eller vite. Till sist kan det bli aktuellt med uppsägning av avtalet. Det är verksamheternas ansvar att upptäcka fel och utkräva vite, inköpsenheten kan bistå med hjälp vid behov.

Samtliga avtal som granskats i genomfört stickprov innehåller information om hur avvikelser ska hanteras. Bland annat framgår att beställaren har rätt att kalla till avstämningsmöten och har rätt att genomföra uppföljning och revisioner. Det gäller även eventuella underleverantörer. Leverantören ska på begäran lämna information som allmänheten efterfrågar, så kallad "allmänhetens insyn". I enstaka avtal ska leverantören även föra tjänsteanteckningar för varje enskild förrättning och åtgärd. Fel och brister i uppdragets

genomförande ska avhjälpas omedelbart. Definitionen av vad som är en avvikelse och utformningen av avvikelsehanteringen skiljer sig något från avtal till avtal.

Samtliga avtal som granskats i genomfört stickprov innehåller även i någon form skrivelser om hävning utifrån grunderna för uteslutning av leverantörer som finns i LOU 13 kap 1-3 §§. Beställaren äger rätt att med omedelbar verkan säga upp avtalet enligt en rad punkter, däribland om leverantören i väsentlig mån brister i förpliktelse enligt avtalet eller om leverantören inte längre uppfyller krav i förfrågningsunderlaget och denna brist inte är oväsentlig och att rättelse inte skett inom 30 dagar från erhållet meddelande.

I flera granskade avtal inom ramen för genomfört stickprov har avvikelser identifierats och hanterats enligt avtalets föreskrifter.

5.3 Vår bedömning

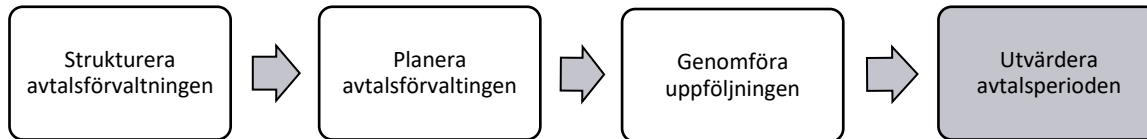
Leverantörsuppföljning ska ske i någon form av samtliga avtal. I den operativa uppföljningen ingår bland annat kontroll av leverantörens ekonomiska status samt kontinuerlig kontroll av avtalad kvalitet, kontroll av volym och pris. Om det i uppföljningen noteras avvikelser i relation till avtalet sker ytterligare uppföljningsinsatser. Högriskavtal där uppföljningsplan finns upprättad följs upp ytterligare. Genomfört stickprov bekräftar detta. Vi bedömer därför att kommunens genomförda kontroller i stor utsträckning är tillräckliga i omfattning, kvalitet, innehåll och antal samt att de har relevant fokus. Vi vill särskilt lyfta en välfungerande samverkan mellan inköpsenheten och kontoren som en framgångsfaktor. Vi hänvisar dock till bedömningen i kapitel 3, där vi lyfter behovet av att upprätta fler uppföljningsplaner, både för avtal som är ett resultat av annonserade upphandlingar samt för direktupphandlingar.

Därutöver bedömer vi att det finns tydliga krav på avvikelsehantering i avtalen samt att avtalsenliga sanktioner tillämpas när leverantörer avviker från avtalet. Det finns också tydliga grunder för hävning.

En brist vi noterar är att få avtalsuppföljningar rapporteras till nämnd. Uppföljningsmaterialet är oftast ett internt arbetsmaterial och det varierar mellan kontoren vilka nämnder som får ta del av uppföljningsrapporter. Vi rekommenderar att samtliga nämnder bör upprätta uppföljningsrapporter för alla högriskavtal samt ta del av återrapportering av väsentliga avvikelser.

6. Kommunens utvärdering av avtalsförvaltningen

Det sista steget i avtalsförvaltningsprocessen är att *utvärdera* avtalsperioden. I slutet av avtalsperioden bör organisationen utifrån uppföljningsresultat och de inblandades erfarenheter, genomföra en analys av den gångna avtalsperiodens måluppfyllelse. Analysen bör ligga till grund för kommande upphandling och kommande avtalsperiods avtalsförvaltning.



Figur 6. Steg 4 i avtalsförvaltning: Utvärdera avtalsperioden.

6.1 Det saknas en dokumenterad utvärdering av kommunens avtal

Upphandlingsmyndigheten framhåller i sin vägledning att kommunen i slutet av en avtalsperiod utifrån uppföljningsresultatet och de inblandades erfarenheter bör genomföra en analys av de gångna avtalsperiodens måluppfyllelse.

Beställaren (respektive kontor) bevakar marknaden kontinuerligt under avtalstiden. I samband med att ett avtal löper ut och inför en ny upphandling genomför inköpsenheten och beställaren en gemensam marknadsanalys. Därtill utvärderas avtalen kontinuerligt av både beställaren och inköpsenheten under avtalstiden. Bland annat görs detta genom att analysera eventuella brister och avvikelser som uppmärksammats i avtalsuppföljningen. Intervjuade menar att nuvarande rutiner skapar goda förutsättningar för att utvärdera avtalen och analysera den gångna avtalsperiodens måluppfyllelse. Utvärderingen av avtalsperioden när ett avtal löpt ut dokumenteras dock inte systematiskt. Det lyfts dock fram att det skulle vara en god idé att ha en avtalsutvärderingskontroll i CLM.

6.2 Vår bedömning

Vår bedömning är att kommunen utvärderar och drar lärdomar från avslutade avtal. Vi framhåller dock att avsaknaden av dokumenterade analyser bedöms försvåra möjligheterna till att på ett effektivt, kostnads- och kvalitetsmässigt vis utforma kommande upphandlingar och kommande avtalsperiods avtalsförvaltning.

7. Bolagens avtalsförvaltning

7.1 Bolagen samverkar i begränsad utsträckning med kommunens inköpsenhet

Intervjuade inom kommunens inköpsenhet och i SEVAB Strängnäs Energi AB (SEVAB) samt Strängnäs Fastighets AB/Strängnäs Bostads AB (SFAB/SBAB) beskriver att samverkan mellan kommunen och bolagen avseende upphandling och avtalsuppföljning sker i mycket begränsad utsträckning. Enligt kommunens inköps- och upphandlingspolicy ska samverkan mellan bolagen och kommunen ske där det är möjligt, bland annat framgår att bolagen ska följa policyn i tillämpliga delar. Bolagen följer inte kommunens policy, samverkar i liten utsträckning med kommunen vid upphandlingar och har upprättat egna rutiner för avtalsuppföljning. I den mån Strängnäs kommun och bolagen samverkar vid avtalsuppföljning sker det vid uppföljning av gemensamma avtal. SEVAB beskriver att de vid upprepade tillfällen, såväl i övergripande frågor som i enskilda upphandlingar, sökt samverka med Strängnäs kommun. Bolaget framhåller vidare att det inte finns något i deras avtalsuppföljning som strider mot Strängnäs kommuns upphandlingspolicy. Intervjuade i SFAB/SBAB och i SEVAB beskriver att det på senare tid har genomförts dialoger kring stärkt samverkan mellan kommunen och bolagen. SEVAB framhåller att bolaget framför allt samverkar med Eskilstuna kommun i upphandlingar och vid uppföljning av gemensamma avtal, detta då den samverkan är bättre etablerad.

7.2 SEVAB har identifierat ett behov att stärka avtalsuppföljningen

I ESEM³ finns sex upphandlare med ansvar för olika affärsområden, en inköpskoordinator i vars arbetsuppgifter det ingår att arbeta med avtalsuppföljning och ansvar för bolagets spendverktyg samt ytterligare en medarbetare i vars tjänst det ingår att arbeta med spendanalys 20 procent av arbetstiden. Bolaget arbetar med att utveckla avtalsuppföljningsorganisationen, men framhåller samtidigt att det är ett arbete som pågått i flera år och att mycket redan har gjorts. Däribland har det tillsatts en arbetsgrupp med ansvar att utveckla bolagets avtalsuppföljning. Identifierade utvecklingsområden är bland annat att upprätta en rutin för avtalsuppföljningen inklusive rollfördelningen, riskklassificera avtal utifrån riskanalys samt upprätta uppföljningsplaner för respektive avtal. Till grund för arbetsprocessen ligger både Eskilstuna och Strängnäs kommuns inköpspolicy.

Det finns dokumenterade rutiner för kontroll av leverantörens ekonomiska ställning vid anbudsutvärdering och avtalsförlängning på ESEM:s intranät. Dock saknas rutinbeskrivningar av bolagets avtalsuppföljning. Bolaget upprättar vid granskningens tidpunkt rutinbeskrivningar som planeras kommuniceras och implementeras under oktober 2023. Av intervjuer framgår att den leverantör som tecknat avtal med bolaget bjuds in till ett uppstartsmöte där en uppföljningsplan utarbetas tillsammans mellan parterna. Det varierar från avtal till avtal beroende på avtalets art och omfattning hur och med vilken frekvens uppföljning sker. Uppföljningen baseras på ställda uppföljningskrav i upphandlingen samt på eventuella avvikelser. Intervjuade beskriver att strukturen för dokumentationen av avtalsuppföljningen sker i begränsad utsträckning och att det är ett identifierat utvecklingsområde. För närvarande dokumenteras uppföljningen genom minnesanteckningar

³ All personal arbetar under det gemensamma driftbolaget Eskilstuna Strängnäs Energi och Miljö AB (ESEM) som ägs och drivs av Eskilstuna Energi & Miljö (EEM) och SEVAB Strängnäs Energi AB (SEVAB). EEM och SEVAB ägs av Eskilstuna Kommunföretag AB respektive Strängnäs Kommunföretag.

som finns utspridda i verksamheten. Bolaget har uppföljningssystemet CLM. Det tillämpas för reaktiv uppföljning vid uppmärksammade brister.

Genomfört stickprov⁴ visar att avtalsuppföljningen brister. Intervjuade hänvisar det till att stickproven inte omfattar högriskavtal, och att uppföljningen i den mån det har genomförts, därför inte dokumenterats. Högriskavtal dokumenteras i mer omfattande utsträckning.

7.3 SFAB/SBAB planerar att under hösten implementera nya avtalsuppföljningsrutiner

Historiskt har uppföljning av leverantörsavtal skett genom uppföljning av enskilda avtal, exempelvis avtal som omsätter mycket pengar, eller när det uppkommit någon sorts problematik med ett avtal. Vid granskningens tidpunkt sker avtalsuppföljning i begränsad omfattning enligt intervjuade. Avtal riskklassificeras exempelvis inte. De enskilda avtal som följs upp sker bland annat genom fakturakontroller enligt internkontrollplanen. Kontinuerliga uppföljningsmöten med leverantören är en annan vanligt förekommande uppföljningsmetod. Det finns för närvarande inget systemstöd för avtalsuppföljning. Bolagen har exempelvis inte tillgång till CLM likt kommunen utan dokumenterar i stället i olika Excel-filer. Det finns beskrivna processer över hur inköp, upphandling och avtalsuppföljning ska fungera. Processerna är dock under utveckling.

Under 2023 har bolaget beslutat att prioritera avtalsförvaltningen i högre utsträckning. Däribland har en avtalscontroller, med ansvar för avtalsuppföljningen, anställts. Arbetet kommer enligt intervjuade därigenom bli mer likriktat. Bolaget har upprättat ett utkast på en rutin för framtagande av riskanalys och uppföljningsplan avseende leverantörsavtal. Rutinen beskriver en modell som ska följas avseende riskanalys och uppföljningsplan för SFAB/SBAB:s avtal. Modellen omfattar ett nytt arbetssätt som ska implementeras under hösten 2023. Modellen följer Strängnäs kommuns modell för avtalsförvaltning. Det inledande steget är att klassificera avtalen utifrån en riskanalys. Utifrån riskanalysen ska en uppföljningsplan som inkluderar uppföljningsaktiviteter upprättas för respektive högriskavtal.

Genomfört stickprov⁵ visar att avtalsuppföljningen är ändamålsenligt i ett stickprov och uppvisar brister i ett stickprov.

7.4 Vår bedömning

SEVAB

Vår bedömning är att bolaget till viss del har säkerställt en ändamålsenlig avtalsförvaltning med tillräcklig intern kontroll av ingångna avtal. Struktureringen av bolagens avtalsförvaltning uppvisar dock vissa brister och vår bedömning är att det måste vidtas åtgärder inom området för att undvika förtroendeskadliga och ekonomiska förluster.

Vår bedömning baseras på att det saknas dokumenterade rutiner för avtalsuppföljning, avtal riskklassificeras inte och det upprättas inte uppföljningsplaner. Det varierar därför från avtal till avtal hur och med vilken frekvens uppföljning sker. Därutöver brister dokumentationen av avtalsuppföljningen. Vi ser i och med det en risk för att bolaget inte har kontroll över vilka avtal de ska följa upp och vilka avtal de har följt upp. Vi noterar även att samverkan mellan Strängnäs kommun och bolaget avseende upphandling och avtalsuppföljning i mycket begränsad utsträckning.

⁴ Stickprovet redovisas i sin helhet i bilaga 2.

⁵ Stickprovet redovisas i sin helhet i bilaga 2.

Vi vill samtidigt uppmärksamma att det vid granskningens tidpunkt pågår ett internt förändringsarbete som aktivt arbetar med att utveckla och stärka avtalsuppföljningsorganisationen, och att mycket redan har gjorts. Vi bedömer att pågående förändringsarbete behöver förankras i bolaget med styrelsens stöd.

SFAB/SBAB

Vår bedömning är att bolaget inte har säkerställt en ändamålsenlig avtalsförvaltning med tillräcklig intern kontroll av ingångna avtal. Struktureringen av bolagens avtalsförvaltning uppvisar brister och vår bedömning är att det måste vidtas åtgärder inom området för att undvika förtroendeskadliga och ekonomiska förluster.

Vår bedömning baseras på att avtalsförvaltning har varit ett icke prioriterat område som inte givits tillräcklig uppmärksamhet och resurser. Samverkan mellan Strängnäs kommun och bolaget avseende upphandling och avtalsuppföljning sker i mycket begränsad utsträckning. Det saknas dokumenterade rutiner för avtalsuppföljning, avtal riskklassificeras inte och det upprättas inte uppföljningsplaner. Det varierar därför från avtal till avtal hur och med vilken frekvens uppföljning sker. Därutöver brister dokumentationen av avtalsuppföljningen. Vi ser i och med det en risk för att bolaget inte har kontroll över vilka avtal de ska följa upp och vilka avtal de har följt upp.

Vi vill samtidigt uppmärksamma att det vid granskningens tidpunkt pågår ett internt förändringsarbete som aktivt arbetar med att strukturera och förbättra avtalsförvaltningen. Vi bedömer att pågående förändringsarbete skyndsamt behöver förankras med styrelsens stöd.

8. Svar på revisionsfrågor - kommunen

Fråga	Svar
<i>Finns en ändamålsenlig roll- och ansvarsfördelning för kommunens avtalsförvaltning?</i>	Ja. Kommunstyrelsens centrala inköpsenhet och respektive kontors verksamhet samverkar på ett framgångsrikt sätt i avtalsförvaltningen. Inköpsenheten är införstådd med sitt normgivande ansvar för avtalsförvaltningen samt har upprättat rutiner, checklistor och mallar som stöd för att underlätta kontorens avtalsförvaltning.
<i>Finns ändamålsenliga styrdokument och rutiner för avtalsförvaltning?</i>	Ja. Kommunfullmäktige har antagit en inköps- och upphandlingspolicy samt riktlinjer för direktupphandling. Dessa innefattar roll- och ansvarsfördelning av kommunens, inklusive bolagen, avtalsförvaltning. Inköpsenhetens upprättade rutiner, checklistor och mallar följer de beslutade styrdokumenterna. Det finns därutöver en tydlig modell för avtalsförvaltning som innefattar riskanalys, klassificering av avtal och upprättande av uppföljningsplaner för högriskavtal.
<i>Är kommunens avtal formulerade och juridiskt kvalitetssäkrade på ett sätt som möjliggör en tydlig och ändamålsenlig avtalsuppföljning?</i>	Ja. Genomfört stickprov visar att utformningen av kommunens avtal skapar goda förutsättningar för avtalsuppföljning. De är tillräckligt kvalitetssäkrade och innehåller tydliga och uppföljningsbara krav om uppföljning och revision.
<i>Är genomförda kontroller tillräckliga i omfattning, kvalitet, innehåll och antal samt har de relevant fokus?</i>	Ja. Samtliga avtal följs upp i någon utsträckning. I den operativa uppföljningen ingår bland annat kontroll av leverantörens ekonomiska status samt kontinuerlig kontroll av avtalad kvalitet, kontroll av volym och pris. Om det i uppföljningen noteras avvikelser i relation till avtalet sker ytterligare uppföljningsinsatser. Utifrån genomförd riskanalys, klassificering av avtal samt upprättande av uppföljningsplaner sker en omfattande avtalsuppföljning för högriskavtal. Vi bedömer dock att en enklare form av uppföljningsplaner bör upprättas för samtliga avtal, även direktupphandlingar, för att stärka avtalsuppföljningen ytterligare.
<i>Tillämpas avtalsenliga sanktioner när leverantörer avviker från avtal?</i>	Ja. Det finns tydliga krav på avvikelsehantering och grunder för hävning i avtalen och genomfört stickprov visar att avtalsenliga sanktioner tillämpas när leverantörer avviker från avtalet.

9. Svar på revisionsfrågor - Bolagen

Fråga	Svar SEVAB	Svar SFAB/SBAB
<i>Finns en ändamålsenlig roll- och ansvarsfördelning för bolagens avtalsförvaltning?</i>	Delvis. Struktureringen av bolagets avtalsförvaltning uppvisar vissa brister och vår bedömning är att det bör vidtas vissa åtgärder för att undvika förtroendeskadliga och ekonomiska förluster.	Nej. Struktureringen av bolagets avtalsförvaltning uppvisar brister och vår bedömning är att det måste vidtas åtgärder inom området för att undvika förtroendeskadliga och ekonomiska förluster.
<i>Finns ändamålsenliga styrdokument och rutiner för avtalsförvaltning?</i>	Nej. Det saknas dokumenterade rutiner för avtalsuppföljning, avtal riskklassificeras inte och det upprättas inte uppföljningsplaner. Vi vill samtidigt uppmärksamma att det vid granskningens tidpunkt pågår ett internt förändringsarbete som aktivt arbetar med att utveckla och stärka avtalsuppföljningsorganisationen, och att mycket redan har gjorts.	Nej. Det saknas dokumenterade rutiner för avtalsuppföljning, avtal riskklassificeras inte och det upprättas inte uppföljningsplaner. Vi vill samtidigt uppmärksamma att det vid granskningens tidpunkt pågår ett internt förändringsarbete som aktivt arbetar med att strukturera och förbättra avtalsförvaltningen.
<i>Är bolagens avtal formulerade och juridiskt kvalitetssäkrade på ett sätt som möjliggör en tydlig och ändamålsenlig avtalsuppföljning?</i>	Ja. Genomfört stickprov visar att utformningen av bolagens avtal skapar goda förutsättningar för avtalsuppföljning. De är tillräckligt kvalitetssäkrade och innehåller tydliga och uppföljningsbara krav om uppföljning och revision.	Ja. Genomfört stickprov visar att utformningen av bolagens avtal skapar goda förutsättningar för avtalsuppföljning. De är tillräckligt kvalitetssäkrade och innehåller tydliga och uppföljningsbara krav om uppföljning och revision.
<i>Är genomförda kontroller tillräckliga i omfattning, kvalitet, innehåll och antal samt har de relevant fokus?</i>	Delvis. Operativa uppföljning sker i flertalet ingångna avtal. I kontrollen ingår bland annat kontroll av leverantörens ekonomiska status samt kontinuerlig kontroll av avtalad kvalitet, kontroll av volym och pris. Om det i uppföljningen noteras avvikelser i relation till avtalet sker ytterligare uppföljningsinsatser. Avtalsuppföljningen skiljer sig dock från avtal till avtal.	Delvis. Operativa uppföljning sker i flertalet ingångna avtal. I kontrollen ingår bland annat kontroll av leverantörens ekonomiska status samt kontinuerlig kontroll av avtalad kvalitet, kontroll av volym och pris. Om det i uppföljningen noteras avvikelser i relation till avtalet sker ytterligare uppföljningsinsatser. Men i och med att det saknas riskklassificeringar och uppföljningsplaner för högriskavtal skiljer sig avtalsuppföljningen från avtal till avtal.
<i>Tillämpas avtalsenliga sanktioner när leverantörer avviker från avtal?</i>	Ja. Det finns tydliga krav på avvikelshantering och grunder för hävning i avtalen och genomfört stickprov visar att avtalsenliga sanktioner tillämpas när leverantörer avviker från avtalet.	Ja. Det finns tydliga krav på avvikelshantering och grunder för hävning i avtalen och genomfört stickprov visar att avtalsenliga sanktioner tillämpas när leverantörer avviker från avtalet.

Stockholm den 13 september 2023

Anders More
EY

David Leinsköld
EY

Bilaga 1 Källförteckning

Intervjuade funktioner

- ▶ Inköpschef, inköpsenheten
- ▶ Upphandlare, inköpsenheten
- ▶ Upphandlare, inköpsenheten
- ▶ Enhetschef digitaliseringsenheten, socialkontoret
- ▶ Verksamhetsutvecklare, socialkontoret
- ▶ Verksamhetscontroller, teknik- och servicekontoret
- ▶ Enhetschef måltidsservice, teknik- och servicekontoret
- ▶ Planchef, samhällsbyggnadskontoret
- ▶ Upphandlingsansvarig, Strängnäs Bostads AB
- ▶ Avtalscontroller, Strängnäs Bostads AB
- ▶ Upphandlingschef,
- ▶ Chef VA Projekt och investering,

Granskad dokumentation

- ▶ Flerårsplan 2023-2025 (Dnr: KS/2022:222)
- ▶ Upphandlingspolicy för Strängnäs kommun (Dnr: KS/2019:102-003)
- ▶ Strängnäs kommuns riktlinjer för direktupphandling (Dnr: KS/2022:398-003)
- ▶ Årsrapporter 2022 och verksamhetsplaner 2023 för samtliga nämnder
- ▶ Rutin för framtagande av riskanalys och uppföljningsplan avseende leverantörsavtal (inköpsenheten)
- ▶ Mall för riskanalys och klassning för leverantörsavtal (inköpsenheten)
- ▶ Mall för uppföljningsplan (inköpsenheten)
- ▶ Upphandlarens checklista (inköpsenheten)
- ▶ Avtal som ingått i stickprovet (bilaga 3)

Bilaga 2 Revisionskriterier

Kommunallagen (2017:725)

Enligt kommunallagen 6 kap. 1 § ska kommunstyrelsen leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders och eventuella gemensamma nämnders verksamhet.

Av 6 kap. 6 § KL framgår att nämnderna var och en inom sitt område ska se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som beslutats av kommunfullmäktige samt de föreskrifter som gäller för verksamheten. Nämnderna ska även tillse att den interna kontrollen är tillräcklig samt att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

Kvalitetssäkrad välfärd - Offentliga uppgifter till vår tjänst

Sveriges kommuner och regioners (SKR) skrift *Kvalitetssäkrad välfärd - Offentliga uppgifter till vår tjänst* är framtagen som stöd i uppföljningen av upphandlad verksamhet enligt lagen om offentlig upphandling (LOU) och lagen om valfritetssystem (LOV). Skatteverket samarbetar med kommuner med förebyggande information och genom att tillhandahålla offentliga uppgifter som myndigheten samlar in. I skriften sammanställs vilken typ av uppgifter som finns hos Skatteverket och hur de kan tolkas. I skriften förklaras centrala begrepp som är viktiga för att förstå den information som finns hos Skatteverket.

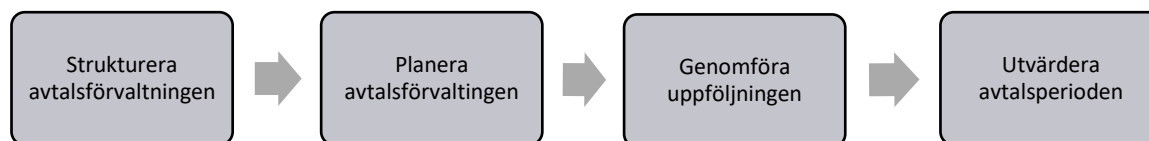
Skriften anger att kommunen bör ställa krav på att nedanstående förutsättningar ska vara uppfyllda:

- ▶ Leverantören ska inte vara i konkurs eller likvidation, under tvångsförvaltning eller föremål för ackord eller tillsvidare inställa sina betalningar eller bli underkastad näringsförbud.
- ▶ Leverantören får inte bli föremål för ansökan om konkurs, tvångslikvidation, ackord eller annat liknande förfarande.
- ▶ Leverantören får inte genom dom som vinner laga kraft dömas för brott som avser yrkesutövningen.
- ▶ Leverantören får inte göra sig skyldig till allvarligt fel i yrkesutövningen.
- ▶ Leverantören ska fullgöra sina åligganden avseende socialförsäkringsavgifter eller skatt.
- ▶ Om leverantören är en juridisk person, får kommunen ställa krav på att företrädare för den juridiska personen inte döms för sådant brott som avses i punkten 3 eller gör sig skyldig till sådant fel som avses i punkten 4.

Upphandlingsmyndighetens vägledning för avtalsförvaltning

Enligt Upphandlingsmyndigheten innefattar avtalsförvaltning, förutom avtalsuppföljning, en intern administration av organisationens samtliga avtal. Avtalsförvaltning kommer användas som begrepp för de aktiviteter som syftar till att säkerställa att leverantören uppfyller de krav som ställts i förfrågningsunderlaget och att den upphandlande myndigheten får det som har upphandlats. Vidare innebär avtalsförvaltning att arbeta med avtalstrohet, det vill säga att styra organisationens köp till leverantören som myndigheten har avtal med.

Det finns inte reglerat i detalj hur kommuners avtalsförvaltning ska bedrivas. Våra bedömningar av avtalsförvaltning kommer att utgå från Upphandlingsmyndighetens vägledning i avtalsförvaltning och kommunallagens krav på en tillräcklig intern kontroll. Avtalsförvaltningen kan delas upp i ett antal moment.



Figur 1. Processbeskrivning av avtalsförvaltning.

Det inledande steget är att *strukturera* avtalsförvaltningen, vilket bland annat inbegriper att upprätta en process för avtalsförvaltningen, att klassificera gällande avtal och att riskutvärdera avtalen. Som stöd i att strukturera avtalsförvaltningen kan organisationen använda sig av systemstöd. Det kan exempelvis röra sig om avtalsdatabaser eller spendanalysverktyg. Dessa åtgärder och system utgör grunden för de följande delarna i avtalsförvaltningen. Utan en definierad process för avtalsförvaltningen med tydligare roller försvåras möjligheterna till en ändamålsenlig planering av avtalsförvaltningen.

Planeringen av avtalsförvaltningen bör bygga på en dokumenterad plan. I planen bör framgå vad som ska genomföras, vem som är ansvarig och när det ska genomföras. Planeringen bör utgå från den sedan tidigare genomförda klassificeringen av avtal samt riskanalys. Avtalsuppföljningens omfattning bör anpassas utifrån avtalstypen och den uppskattade risken.

Genomförandet av avtalsuppföljningen bör utgå från kraven i förfrågningsunderlaget. Oavsett vald uppföljningsmetod bör resultaten dokumenteras och kommuniceras till leverantören och verksamheten. Uppföljningen kan delas upp i uppföljning av leverantör och uppföljning av vara/tjänst. I uppföljningen av leverantören ingår kontroll av leverantörens ekonomiska status. Däri kan ingå att kontrollera att leverantören betalat sina skatter och avgifter. Uppföljningen av varan/tjänsten består dels i kontroll av avtalad kvalitet, dels kontroll av volym och pris. Om det i uppföljningen noteras avvikelser i relation till avtalet kan det bli aktuellt med sanktioner. I avtalet bör det regleras hur avvikelser ska hanteras.

Det sista steget i avtalsförvaltningsprocessen är att *utvärdera* avtalsperioden. I slutet av avtalsperioden bör organisationen utifrån uppföljningsresultat och de inblandades erfarenheter, genomföra en analys av den gångna avtalsperiodens måluppfyllelse. Analysen bör ligga till grund för kommande upphandling och kommande avtalsperiods avtalsförvaltning.

Inköps- och upphandlingspolicy

Kommunfullmäktige antog den 29 april 2019 en inköps- och upphandlingspolicy för Strängnäs kommun samt i tillämpliga delar de kommunala bolagen. Syftet med policyn är att skapa ett gemensamt affärsmässigt förhållningssätt i frågor som berör inköp från externa leverantörer till kommunen. Av policyn framgår att kommunen ska ha en lättillgänglig avtalsdatabas så alla medarbetare har möjlighet att hitta information och beställa rätt. Kommunens medarbetare är skyldiga att känna till och använda de avtal som tecknats. Vidare framgår att avtalstrohet är viktigt för att få bra affärsmässiga villkor och för att uppfylla LOU.

En enskild leverans följs upp genom att varan, tjänsten eller byggtreprenaden kontrolleras så villkoren i avtalet uppfylls samt eventuella brister påtalas och reklamationer och kreditfakturor hanteras mot leverantören. För de avtal som klassificeras som mest kritiska ska regelbundna leverantörsmöten genomföras där samarbete, uppföljning, leveranshistorik,

eventuella problem, utveckling med mera diskuteras. Vad gäller avtalsuppföljning är inriktningen att krav i leverantörsavtalen (som till exempel krav på leverantörernas ekonomiska status, miljökrav, sociala krav, brukarundersökningar, säkerhetskrav med mera) ska följas upp. Riskanalys ska göras för att avgöra vilka avtal och vilka krav som ska följas upp och i vilken grad. Uppföljning kan ske med hjälp av revisioner, möten, enkäter, begäran om underlag etc.

Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för tillämpning av policyn. Kommunens centrala upphandlingsfunktion ansvarar för att:

- ▶ samordna kommunens inköpsbehov och leda upphandlingsprojekt från förstudie till avtal,
- ▶ annonsera alla kommunens upphandlingar över direktupphandlingsgränsen,
- ▶ utveckla kommunens inköpsprocess, rutiner och instruktioner,
- ▶ bistå nämnderna i det strategiska planeringsarbetet av vad som ska köpas in och hur, i framtagande av strategier för inköpskategorier, i leverantörmöten, i avtalsuppföljning och i framtagande av inköpsstatistik.

Nämnderna och kommunstyrelsen ansvarar inom respektive verksamhetsområde bland annat för att:

- ▶ beslut om avtalsförlängningar genomförs inom respektive nämnds ansvarsområde,
- ▶ uppföljning planeras och genomförs enligt inköps- och upphandlingspolicyn,
- ▶ inköpsverksamheten bedrivs ändamålsenligt och att den gemensamma nyttan för kommunkoncernen är överordnad.

De kommunala bolagen ansvarar för att:

- ▶ genomföra alla upphandlingar och beställningar inom sina bolag. Samverkan med kommunen ska ske där det är möjligt,
- ▶ följa denna policy i tillämpliga delar.

Riktlinjer för direktupphandlingar

Kommunfullmäktige antog den 24 oktober 2022 riktlinjer för direktupphandling för Strängnäs kommun. Det framgår inte om riktlinjerna även gäller de kommunala bolagen. Syftet med riktlinjerna är att säkerställa att Strängnäs kommun har en enhetlig och korrekt hantering av direktupphandlingar, att gällande lagkrav på dokumentation av och riktlinjer för direktupphandling uppfylls, samt att förutsättningar för sänkta inköpskostnader och ökad leverantörskonkurrens skapas.

Av riktlinjerna framgår att den enhet/verksamhet som genomför en direktupphandling har uppföljningsansvaret för upphandlingen. Därutöver framgår att kommunens inköpsredovisningar hålls samlade av inköpsenheten i uppföljningssyfte samt som underlag vid analyser av om kommunens samlade inköp närmar sig direktupphandlingsgränsen.

Bilaga 3 Stickprov

Stickprov 1:

Ramavtal KS/2022:197 Svensk Arboristtjänst AB (ramavtal arboristtjänster)

- ▶ Upphandling genomförd Strängnäs kommun. Ramavtalet har riskanalyserats och klassats i grupp B. Uppföljningsplan har därför upprättats.

Kriterium	Kommentar	Bedömning
	Utformning av avtal	
Information om hur avvikelser ska hanteras	Information om hur avvikelser ska hanteras framkommer av flera punkter i avtalet. Bland annat framgår att fel och brister i uppdragets genomförande ska rättas skyndsamt och om leverantören brister i förpliktelse enligt avtalet finns en sanktionstrappa för rättelse.	Säkerställt
Kriterier för hävning (utifrån LOU)	Av punkt 29 i avtalet framgår ett antal möjligheter för kommunen att häva avtalet om motpart brister i förpliktelse enligt avtalet eller enligt upphandlingsförfarandet.	Säkerställt
	Uppföljning utifrån krav på leverantören	
Ekonomisk status (ex. kreditupplysning, kontroll av skattekonto och arbetsgivaravgifter)	Skattekontroll från TendSign och automatiserad kreditupplysning via UC i samband med tilldelning av upphandlingen.	Säkerställt
Särskild yrkeskompetens eller teknisk kapacitet	Krav på arboristernas utbildning, erfarenhet mm. finns formulerade i förfrågningsunderlaget. Kraven kontrollerades i samband med upphandlingen. De erbjudna och kontrollerade arboristerna genomför alla uppdrag.	Säkerställt
Ledningssystem (kvalitet, miljö, etc.)	Krav finns i förfrågningsunderlaget. Kontrollerades i samband med upphandlingen.	Säkerställt
	Uppföljning utifrån krav på tjänsten/varan	
Pris (ex. utifrån fakturakontroll)	Genom kontinuerlig operativ uppföljning av beställaren genom kontroll i samband med beställning och fakturahantering.	Säkerställt
Volym (ex. förändringar i levererad volym)	Se ovan.	Säkerställt
Kvalitet (ex. kundnöjdhet, avvikelser, bemanning)	Se ovan.	Säkerställt
	Uppföljning internt arbete	
Ex. Lärdomar, intern följsamhet, måluppfyllelse	Ramavtalet trädde i kraft 1 december 2022 och leverantören har endast skickat tre fakturor på totalt 24 200 kr. Kunderna har varit mycket nöjda.	Säkerställt
	Hantering av avvikelser	
Vite/upsägning/hänvisning	Inga avvikelser noterade i erhållet underlag.	Ej tillämbart
Övriga åtgärder	Inga avvikelser noterade i erhållet underlag.	Ej tillämbart

Stickprov 2:

Ramavtal KS/2019:280-059 Menigo Foodservice AB (ramavtal livsmedel)

- Upphandling genomförd Strängnäs kommun. Ramavtalet har riskanalyserats och klassats i grupp A. Uppföljningsplan har därför upprättats.

Kriterium	Kommentar	Bedömning
	Utformning av avtal	
Information om hur avvikelser ska hanteras	Information om hur avvikelser ska hanteras framkommer av flera punkter i avtalet. Bland annat framgår att fel och brister i uppdragets genomförande ska rättas skyndsamt.	Säkerställt
Kriterier för hävning (utifrån LOU)	Av punkt 45 i avtalet framgår ett antal möjligheter för kommunen att häva avtalet om motpart brister i förpliktelse enligt avtalet eller enligt upphandlingsförfarandet.	Säkerställt
	Uppföljning utifrån krav på leverantören	
Ekonomisk status (ex. kreditupplysning, kontroll av skattekonto och arbetsgivaravgifter)	Skattekontroll från TendSign och automatiserad kreditupplysning via UC i samband med tilldelning av upphandlingen och i samband med förlängning.	Säkerställt
Särskild yrkeskompetens eller teknisk kapacitet	Krav finns i förfrågningsunderlaget. Kontrollerades i samband med anbudsutvärderingen.	Säkerställt
Ledningssystem (kvalitet, miljö, etc.)	Krav finns i förfrågningsunderlaget. Kontrollerades i samband med anbudsutvärderingen.	Säkerställt
	Uppföljning utifrån krav på tjänsten/varan	
Pris (ex. utifrån fakturakontroll)	Operativ uppföljning av beställaren, kontroll i samband med beställning, fakturahantering samt vid avisering av prisjusteringar från leverantören. Tas upp vid behov på uppföljningsmöten som sker enligt uppföljningsplanen.	Säkerställt
Volym (ex. förändringar i levererad volym)	Operativ uppföljning av beställaren, kontroll i samband med leverans och varumottagning samt fakturahantering. Därutöver vid uppföljningsmöten som sker enligt uppföljningsplanen.	Säkerställt
Kvalitet (ex. kundnöjdhet, avvikelser, bemanning)	Operativ uppföljning av beställaren, kontroll i samband med leverans/stickprovskontroller. Därutöver vid uppföljningsmöten som sker enligt uppföljningsplanen. Övriga avstämningar vid behov, ex. med anledning av Brexit, corona etc. Sortimentförändringar dokumenteras. Stickprov av kvalitetsrapport genomförs.	Säkerställt
	Uppföljning internt arbete	
Ex. lärdomar, intern följsamhet, måluppfyllelse	Löpande interna möten angående avtalets framtid kring eventuell förlängning kontra ny upphandling. Det har också resulterat i interna utvärdering om andra krav i upphandlingen.	Säkerställt
	Hantering av avvikelser	
Vite/upsägning/hänvisning	Inga avvikelser noterade i erhållet underlag.	Ej tillämbart
Övriga åtgärder	Inga avvikelser noterade i erhållet underlag.	Ej tillämbart

Stickprov 3:

Avtal TSN/2018:326-059 Måltidsfabriken AB (Mattransporter)

- Upphandling genomförd Strängnäs kommun. Avtalet har riskanalyserats och klassats i grupp B. Uppföljningsplan har därför upprättats.

Kriterium	Kommentar	Bedömning
	Utformning av avtal	
Information om hur avvikelser ska hanteras	Information om hur avvikelser ska hanteras framkommer av flera punkter i avtalet. Bland annat framgår att fel och brister i uppdragets genomförande ska rättas skyndsamt och om leverantören brister i förpliktelse enligt avtalet finns en sanktionstrappa för rättelse.	Säkerställt
Kriterier för hävning (utifrån LOU)	Av punkt 36 i avtalet framgår ett antal möjligheter för kommunen att häva avtalet om motpart brister i förpliktelse enligt avtalet eller enligt upphandlingsförfarandet.	Säkerställt
	Uppföljning utifrån krav på leverantören	
Ekonomisk status (ex. kreditupplysning, kontroll av skattekonto och arbetsgivaravgifter)	Skattekontroll från TendSign och automatiserad kreditupplysning via UC i samband med tilldelning av upphandlingen och i samband med förlängning samt via stickprov.	Säkerställt
Särskild yrkeskompetens eller teknisk kapacitet	Krav på att personalen ska vara utbildad i sparsam körning samt krav på godkänd eller registrerad för livsmedelstransporter. Kontrollerades inför avtalstecknande.	Säkerställt
Ledningssystem (kvalitet, miljö, etc.)	Kvalificeringskrav om miljöcertifiering eller egen miljöpolicy. Kontrollerades i samband med anbudsutvärdering.	Säkerställt
	Uppföljning utifrån krav på tjänsten/varan	
Pris (ex. utifrån fakturakontroll)	Operativ uppföljning av beställaren genom kontroll i samband med beställning, fakturahantering och prisjusteringar.	Säkerställt
Volym (ex. förändringar i levererad volym)	Operativ uppföljning av beställaren, kontroll i samband med leverans och fakturahantering.	Säkerställt
Kvalitet (ex. kundnöjdhet, avvikelser, bemanning)	Operativ uppföljning av beställaren, kontroll i samband med leverans/stickprovskontroller. Kontroll utsläppsklass fordon vid avtalsstart och i samband med första förlängning.	Säkerställt
	Uppföljning internt arbete	
Ex. Lärdomar, intern följsamhet, måluppfyllelse	Temauppföljning av miljökrav utfört november 2019. Många avvikelser har noterats under avtalstiden. Däribland försenade leveranser, utspild mat, förstörda transportvagnar, fortkörning, vårdslöshet i trafiken mm. Avvikelsehanteringen har skett via måltidsservice på kommunen men inköpsenheten har fått kännedom om problemen och bistått med hjälp vid behov. P.g.a. upprepade problem med nuvarande leverantör har uppföljningsmöten med leverantören ägt rum. Utredning (förstudie) utförd av extern part visar på svalt intresse på marknaden gällande måltidstransporter vilket försvårar att byta ut	Säkerställt

	nuvarande leverantör.	
	Hantering av avvikelser	
Vite/upsägning/hänvisning	Se ovan. Undersökning av uppsägning har skett. Måltidsfabriken har vid flertalet tillfällen ersatt kommunen för skadat gods enligt punkt 20 i avtalet, där ersättning har utgått för förstörd mat, förstörd utrustning samt nedlagd personaltid för att ersätta det som skadats.	Säkerställt
Övriga åtgärder	Strängnäs kommun har tidigare, med hjälp av konsult, gjort en utredning gällande att ta över mattransporterna i egen regi. Den tidigare utredningen visade på att en fördjupad utredning krävs, denna fördjupade utredning startade 2023 och pågår ännu.	Säkerställt

Stickprov 4:

Ramavtal TFN/2019:164-059 Skorstensfejarna LJ AB (Rengöring (sotning) och brandskyddskontroll)

- ▶ Upphandling genomförd Strängnäs kommun. Ramavtalet har riskanalyserats och klassats i grupp A. Uppföljningsplan har därför upprättats.

Kriterium	Kommentar	Bedömning
	Utformning av avtal	
Information om hur avvikelser ska hanteras	Information om hur avvikelser ska hanteras framkommer av flera punkter i avtalet. Bland annat framgår att fel och brister i uppdragets genomförande ska avhjälpas omedelbart.	Säkerställt
Kriterier för hävning (utifrån LOU)	Av punkt 42 i avtalet framgår ett antal möjligheter för kommunen att häva avtalet om motpart brister i förpliktelse enligt avtalet eller enligt upphandlingsförfarandet.	Säkerställt
	Uppföljning utifrån krav på leverantören	
Ekonomisk status (ex. kreditupplysning, kontroll av skattekonto och arbetsgivaravgifter)	Skattekontroll från TendSign och automatiserad kreditupplysning via UC i samband med tilldelning av upphandlingen och i samband med förlängning.	Säkerställt
Särskild yrkeskompetens eller teknisk kapacitet	Krav på yrkesutbildning kontrolleras en gång per år enligt uppföljningsplan.	Säkerställt
Ledningssystem (kvalitet, miljö, etc.)	Kontrollerades i samband med upphandlingen. Pga. avsaknad av dokumentation uppföljning ej styrkas.	Inte säkerställt
	Uppföljning utifrån krav på tjänsten/varan	
Pris (ex. utifrån fakturakontroll)	Ramavtalet är en s.k. tjänstekoncession. Leverantören fakturerar inte kommunen utan leverantören tar ut ersättning från sina kunder enligt en av kommunfullmäktige fastställd taxa.	Ej tillämbart
Volym (ex. förändringar i levererad volym)	Uppföljning kan ej styrkas.	Inte säkerställt
Kvalitet (ex. kundnöjdhet, avvikelser, bemanning)	Inkomna synpunkter och klagomål hanteras genom möten med leverantören.	Säkerställt
	Uppföljning internt arbete	
Ex. Lärdomar, intern	Inkomna synpunkter från allmänheten kring avtalets	Säkerställt

följsamhet, måluppfyllelse	innehåll tas med inför kommande upphandling.	
	Hantering av avvikelser	
Vite/upsägning/hänvisning	Inga avvikelser noterade i erhållet underlag.	Ej tillämbart
Övriga åtgärder	Inga avvikelser noterade i erhållet underlag.	Ej tillämbart

Stickprov 5:

Ramavtal BUN/2021:119-059 Bergkvarabuss AB (Elevresor under skoltid)

- ▶ Upphandling genomförd av Strängnäs kommun. Ramavtalet har riskanalyserats och klassats i grupp D. Uppföljningsplan har därför inte upprättats.

Kriterium	Kommentar	Bedömning
	Utformning av avtal	
Information om hur avvikelser ska hanteras	Information om hur avvikelser ska hanteras framkommer av flera punkter i avtalet. Bland annat framgår att fel och brister i uppdragets genomförande ska rättas skyndsamt.	Säkerställt
Kriterier för hävning (utifrån LOU)	Av punkt 34 i avtalet framgår ett antal möjligheter för kommunen att häva avtalet om motpart brister i förpliktelse enligt avtalet eller enligt upphandlingsförfarandet.	Säkerställt
	Uppföljning utifrån krav på leverantören	
Ekonomisk status (ex. kreditupplysning, kontroll av skattekonto och arbetsgivaravgifter)	Skattekontroll från TendSign och automatiserad kreditupplysning via UC i samband med tilldelning av upphandlingen och i samband med förlängning.	Säkerställt
Särskild yrkeskompetens eller teknisk kapacitet	Kontrollerades i samband med upphandlingen/vid leverans. Pga. avsaknad av dokumentation uppföljning ej styrkas.	Inte säkerställt
Ledningssystem (kvalitet, miljö, etc.)	Kontrollerades i samband med upphandlingen. Pga. avsaknad av dokumentation kan uppföljning ej styrkas.	Inte säkerställt
	Uppföljning utifrån krav på tjänsten/varan	
Pris (ex. utifrån fakturakontroll)	Operativ uppföljning av beställaren, kontroll i samband med beställning och fakturahantering.	Säkerställt
Volym (ex. förändringar i levererad volym)	Operativ uppföljning av beställaren, kontroll i samband med beställning och fakturahantering. Pga. avsaknad av dokumentation kan uppföljning ej styrkas.	Inte säkerställt
Kvalitet (ex. kundnöjdhet, avvikelser, bemanning)	Operativ uppföljning av beställaren, kontroll i samband med beställning och fakturahantering. Pga. avsaknad av dokumentation kan uppföljning ej styrkas.	Inte säkerställt
	Uppföljning internt arbete	
Ex. Lärdomar, intern följsamhet, måluppfyllelse	Uppföljning kan ej styrkas.	Inte säkerställt
	Hantering av avvikelser	
Vite/upsägning/hänvisning	Inga avvikelser noterade i erhållet underlag.	Ej tillämbart
Övriga åtgärder	Inga avvikelser noterade i erhållet underlag.	Ej tillämbart

Stickprov 6:

Ramavtal Ramirent AB (Hyra av maskiner och bodar)

- Upphandling genomförd av Strängnäs kommun. Ramavtalet har riskanalyserats och klassats i grupp D. Uppföljningsplan har därför inte upprättats.

Kriterium	Kommentar	Bedömning
	Utformning av avtal	
Information om hur avvikelser ska hanteras	Information om hur avvikelser ska hanteras framkommer av flera punkter i avtalet. Bland annat framgår att beställaren har rätt att genomföra uppföljning och revisioner, dvs. kontroll av att ställda krav i upphandlingsdokumentet uppfylls, gäller även ev. underleverantörer.	Säkerställt
Kriterier för hävning (utifrån LOU)	Av punkt 32 i avtalet framgår ett antal möjligheter för kommunen att häva avtalet om motpart brister i förpliktelse enligt avtalet eller enligt upphandlingsförfarandet.	Säkerställt
	Uppföljning utifrån krav på leverantören	
Ekonomisk status (ex. kreditupplysning, kontroll av skattekonto och arbetsgivaravgifter)	Skattekontroll från TendSign och automatiserad kreditupplysning via UC i samband med tilldelning av upphandlingen och i samband med förlängning.	Säkerställt
Särskild yrkeskompetens eller teknisk kapacitet	Kontrollerades i samband med upphandlingen/vid leverans. Pga. avsaknad av dokumentation uppföljning ej styrkas.	Inte säkerställt
Ledningssystem (kvalitet, miljö, etc.)	Kontrollerades i samband med upphandlingen. Pga. avsaknad av dokumentation kan uppföljning ej styrkas.	Inte säkerställt
	Uppföljning utifrån krav på tjänsten/varan	
Pris (ex. utifrån fakturakontroll)	Operativ uppföljning av beställaren, kontroll i samband med beställning och fakturahantering. Pga. avsaknad av dokumentation kan uppföljning ej styrkas.	Inte säkerställt
Volym (ex. förändringar i levererad volym)	Operativ uppföljning av beställaren, kontroll i samband med beställning och fakturahantering. Pga. avsaknad av dokumentation kan uppföljning ej styrkas.	Inte säkerställt
Kvalitet (ex. kundnöjdhet, avvikelser, bemanning)	Operativ uppföljning av beställaren, kontroll i samband med leverans/fakturahantering. Pga. avsaknad av dokumentation kan uppföljning ej styrkas.	Inte säkerställt
	Uppföljning internt arbete	
Ex. Lärdomar, intern följsamhet, måluppfyllelse	Uppföljning kan ej styrkas.	Inte säkerställt
	Hantering av avvikelser	
Vite/upsägning/hänvisning	Inga avvikelser noterade i erhållet underlag.	Ej tillämpligt
Övriga åtgärder	Inga avvikelser noterade i erhållet underlag.	Ej tillämpligt

Stickprov 7:

Avtal Jourbildsgruppen i Sverige AB (fastighetsjour)

- ▶ Upphandling genomförd av SFAB/SBAB. Avtalet har inte riskanalyserats. Uppföljningsplan har inte upprättats.

Kriterium	Kommentar	Bedömning
	Utformning av avtal	
Information om hur avvikelser ska hanteras	Varje emottaget uppdrag ska avrapporteras till av beställaren anvisad person, presenteras vid startmöte, senast kl. 08.00 närmaste vardag efter utfört uppdrag. Av rapport ska bland annat beskrivning av fel samt vilken åtgärd som vidtagits och förslag på eventuell vidareåtgärd anges.	Säkerställt
Kriterier för hävning (utifrån LOU)	Av punkt 8.2 i Särskilda föreskrifter framgår ett antal möjligheter för bolaget att häva avtalet om motpart brister i förpliktelse enligt avtalet eller enligt upphandlingsförfarandet.	Säkerställt
	Uppföljning utifrån krav på leverantören	
Ekonomisk status (ex. kreditupplysning, kontroll av skattekonto och arbetsgivaravgifter)	Kontrollerades i samband med upphandlingen.	Säkerställt
Särskild yrkeskompetens eller teknisk kapacitet	Kontrollerades i samband med upphandlingen.	Säkerställt
Ledningssystem (kvalitet, miljö, etc.)	Kontrollerades i samband med upphandlingen.	Säkerställt
	Uppföljning utifrån krav på tjänsten/varan	
Pris (ex. utifrån fakturakontroll)	Operativ uppföljning av beställaren, kontroll i samband med beställning och fakturahantering. Pga. avsaknad av dokumentation kan uppföljning ej styrkas.	Inte säkerställt
Volym (ex. förändringar i levererad volym)	Operativ uppföljning av beställaren, kontroll i samband med beställning och fakturahantering. Pga. avsaknad av dokumentation kan uppföljning ej styrkas.	Inte säkerställt
Kvalitet (ex. kundnöjdhet, avvikelser, bemanning)	Operativ uppföljning av beställaren, kontroll i samband med beställning och fakturahantering.	Säkerställt
	Uppföljning internt arbete	
Ex. Lärdomar, intern följsamhet, måluppfyllelse	Genom avstämningsmöten med avtalsansvarig inför höstens upphandling. Genomgång av vad som fungerat bra och mindre bra.	Säkerställt
	Hantering av avvikelser	
Vite/upsägning/hänvisning	Inga tillräckligt starka avvikelser noterade i erhållet underlag.	Ej tillämpligt
Övriga åtgärder	Bestridande av fakturor.	Säkerställt

Stickprov 8:**Avtal Yttre fastighetsskötsel**

- ▶ Upphandling genomförd av SFAB/SBAB. Avtalet har inte riskanalyserats. Uppföljningsplan har inte upprättats.

Kriterium	Kommentar	Bedömning
	Utformning av avtal	
Information om hur avvikelser ska hanteras	Leverantören ska rapportera brider, skaderisker på alla förekommande mark, vegetation, utrustning inom entreprenadområdet med bild och kommentar. Behov av underhåll och bevattning ska anmälas till beställaren för beslut om åtgärd. Händelser, avvikelser och skadegörelse ska noteras i dokumentation.	Säkerställt
Kriterier för hävning (utifrån LOU)	Av punkt 8.2 i kontraktsformulär framgår ett antal möjligheter för bolaget att häva avtalet om motpart brister i förpliktelse enligt avtalet eller enligt upphandlingsförfarandet.	Säkerställt
	Uppföljning utifrån krav på leverantören	
Ekonomisk status (ex. kreditupplysning, kontroll av skattekonto och arbetsgivaravgifter)	Uppföljning av skett under avtalstiden vid omorganisation hos DN Mark AB samt vid uppdatering av betalplaner.	Säkerställt
Särskild yrkeskompetens eller teknisk kapacitet	Har följts upp löpande under tiden genom driftmöten/avtalsmöten samt genom löpande entreprenadrapporter.	Säkerställt
Ledningssystem (kvalitet, miljö, etc.)	Har stämts av genom löpande entreprenadrapporter.	Säkerställt
	Uppföljning utifrån krav på tjänsten/varan	
Pris (ex. utifrån fakturakontroll)	Operativ uppföljning av beställaren, kontroll i samband med beställning och fakturahantering.	Säkerställt
Volym (ex. förändringar i levererad volym)	Operativ uppföljning av beställaren, kontroll i samband med beställning och fakturahantering samt i övrig uppföljning.	Säkerställt
Kvalitet (ex. kundnöjdhet, avvikelser, bemanning)	Mäts genom Nöjd Kund Index samt genom oberoende statusbesiktningar av slumpvist utvalda fastigheter.	Säkerställt
	Uppföljning internt arbete	
Ex. Lärdomar, intern följsamhet, måluppfyllelse	Interna möten har resulterat i uppsägning av avtal.	Säkerställt
	Hantering av avvikelser	
Vite/uppsägning/hänvisning	En del av avtalet (snöröjning) har sagts upp pga. avvikelser.	Säkerställt
Övriga åtgärder	Se ovan.	Säkerställt

Stickprov 9:

Avtal UH 222-02: (Skötsel av våtmark)

- ▶ Upphandling genomförd av ESEM. Avtalet har inte riskanalyserats. Uppföljningsplan har inte upprättats.

Kriterium	Kommentar	Bedömning
	Utformning av avtal	
Information om hur avvikelser ska hanteras	Uppföljning kan ej styrkas.	Inte säkerställt
Kriterier för hävning (utifrån LOU)	Uppföljning kan ej styrkas.	Inte säkerställt
	Uppföljning utifrån krav på leverantören	
Ekonomisk status (ex. kreditupplysning, kontroll av skattekonto och arbetsgivaravgifter)	Uppföljning kan ej styrkas.	Inte säkerställt
Särskild yrkeskompetens eller teknisk kapacitet	Uppföljning kan ej styrkas.	Inte säkerställt
Ledningssystem (kvalitet, miljö, etc.)	Uppföljning kan ej styrkas.	Inte säkerställt
	Uppföljning utifrån krav på tjänsten/varan	
Pris (ex. utifrån fakturakontroll)	Uppföljning kan ej styrkas.	Inte säkerställt
Volym (ex. förändringar i levererad volym)	Uppföljning kan ej styrkas.	Inte säkerställt
Kvalitet (ex. kundnöjdhet, avvikelser, bemanning)	Uppföljning kan ej styrkas.	Inte säkerställt
	Uppföljning internt arbete	
Ex. Lärdomar, intern följsamhet, måluppfyllelse	Uppföljning kan ej styrkas.	Inte säkerställt
	Hantering av avvikelser	
Vite/upsägning/hänvisning	Uppföljning kan ej styrkas.	Inte säkerställt
Övriga åtgärder	Uppföljning kan ej styrkas.	Inte säkerställt

Stickprov 10:

Avtal UH 21-20: (Snöröjning)

- ▶ Upphandling genomförd av ESEM. Avtalet har inte riskanalyserats. Uppföljningsplan har inte upprättats.

Kriterium	Kommentar	Bedömning
	Utformning av avtal	
Information om hur avvikelser ska hanteras	Uppföljning kan ej styrkas.	Inte säkerställt
Kriterier för hävning (utifrån LOU)	Uppföljning kan ej styrkas.	Inte säkerställt
	Uppföljning utifrån krav på leverantören	
Ekonomisk status (ex. kreditupplysning, kontroll av skattekonto och	Uppföljning kan ej styrkas.	Inte säkerställt

arbetsgivaravgifter		
Särskild yrkeskompetens eller teknisk kapacitet	Uppföljning kan ej styrkas.	Inte säkerställt
Ledningssystem (kvalitet, miljö, etc.)	Uppföljning kan ej styrkas.	Inte säkerställt
	Uppföljning utifrån krav på tjänsten/varan	
Pris (ex. utifrån fakturakontroll)	Uppföljning kan ej styrkas.	Inte säkerställt
Volym (ex. förändringar i levererad volym)	Uppföljning kan ej styrkas.	Inte säkerställt
Kvalitet (ex. kundnöjdhet, avvikelser, bemanning)	Genom uppföljningsmöten med beställaren.	Säkerställt
	Uppföljning internt arbete	
Ex. Lärdomar, intern följsamhet, måluppfyllelse	Uppföljning kan ej styrkas.	Inte säkerställt
	Hantering av avvikelser	
Vite/upsägning/hänvisning	Inga tillräckligt starka avvikelser noterade i erhållet underlag.	Ej tillämbart
Övriga åtgärder	Inga tillräckligt starka avvikelser noterade i erhållet underlag.	Ej tillämbart