

Till: Kommunstyrelsen, tekniska nämnden, Upplands-Brohus
För kännedom: Kommunfullmäktige

Granskning av avtalshantering

De förtroendevalda revisorerna och lekmanrevisorerna i AB Upplands-Brohus har låtit EY granska kommunens och Upplands-Brohus arbete med avtalshantering. Syftet har varit att bedöma om ansvariga nämnder/styrelse säkerställer en ändamålsenlig kvalitetssäkring vid utformning av avtal samt om en tillräcklig uppföljning av ingångna avtal sker.

Vår sammanfattande bedömning är att såväl kommunen som det kommunala bolaget saknar flera väsentliga delar för att kunna bedömas säkerställa en ändamålsenlig kvalitetssäkring vid utformning av avtal samt en tillräcklig uppföljning av ingångna avtal. Såväl kommunen som bolaget bedöms ha ambitiösa planer med att utveckla sin respektive avtalshantering. Initiativ har tagits med att påbörja arbetet med att kategorisera avtal samt utse avtalsägare och avtalsförvaltare. Upplands-Brohus har haft vissa problem med att rekrytera personal med rätt kompetens.

För att avtalshantering ska bedömas vara ändamålsenlig krävs att avtalen struktureras och kategoriseras, att förvaltningsplaner tas fram samt att avtalen följs upp och att uppföljningarna dokumenteras för att ligga till grund för en utvärdering av avtalsperioden vid periodens slut, för att kunna avgöra om avtalet bör förlängas eller inte. Såväl kommunen som bolaget bedöms i den här processen befinna sig i de inledande stegen, för kommunens del behöver avtalsförvaltningen initialt struktureras och avtalen kategoriseras. För bolagets del behöver förvaltningsplaner utvecklas där det tydliggörs hur uppföljning ska göras. Först därefter kan nästa steg tas i processen mot att uppnå en välfungerande och ändamålsenlig avtalshantering.

Utifrån våra bedömningar rekommenderar vi kommunstyrelsen och tekniska nämnden att:

- ▶ Fokusera arbetet initialt till att strukturera arbetet med avtalshantering, dvs kategorisera avtal och utse avtalsägare och avtalsförvaltare för samtliga avtal
- ▶ Uppdatera tekniska nämndens delegationsordning med förtydligande skrivningar om ansvar för upphandling och avtalshantering
- ▶ Se över möjligheten att minska antalet tjänstepersoner som har rätt att ingå avtal i kommunen, för att möjliggöra en bättre översikt och kontroll över vilka avtal som finns i kommunen.
- ▶ Samordna utbildningsinsatser i avtalshantering med Upplands-Brohus

Utifrån våra bedömningar rekommenderar vi AB Upplands-Brohus att:

- ▶ Prioritera arbetet med att utveckla förvaltningsplaner
- ▶ Dokumentera de utvärderingar som görs idag, efter avtalsperiodens slut
- ▶ Följ upp ramavtalen utifrån leverans och kvalitet i samband med den ekonomiska uppföljningen
- ▶ Samordna utbildningsinsatser i avtalshantering med kommunen

Vi önskar svar från nämnden senast 2022-04-30.

För Revisorerna i Upplands-Bro kommun

Roger Gerdin

Thomas Ljunggren

Bilaga: Revisionsrapport nr 2/2021 – Granskning av avtalshantering

Granskning av avtalshantering

Upplands-Bro kommun och
Upplands-Brohus



Innehåll

1.	Sammanfattande bedömning och rekommendationer	2
2.	Inledning.....	3
2.1	Bakgrund	3
2.2	Syfte och revisionsfrågor	3
2.3	Revisionskriterier	3
2.4	Metod och avgränsning.....	3
3.	Utgångspunkter för granskningen	4
3.1	Styrning och ansvar	4
3.1.1	Kommunallagen fastslår nämndens ansvar	4
3.1.2	Kommunstyrelsens delegationsordning tydliggör ansvaret	4
3.1.3	Inte lika tydligt i tekniska nämndens delegationsordning	4
3.1.4	Kommunens upphandlingspolicy förtydligar och kompletterar ansvaret rörande upphandling	5
3.1.5	Bolaget har en egen upphandlingspolicy.....	5
3.1.6	Sammanfattning	5
3.2	Vad är en ändamålsenlig avtalshantering?	6
4.	Organisation och styrning.....	8
4.1	Kommunens upphandlingsorganisation är omogen men ambitiös	8
4.2	Bolaget har identifierat och dokumenterat vad som behöver göras	9
4.3	Strukturera avtalsförvaltningen	10
4.3.1	Strukturen för avtalsförvaltning är under uppbyggnad	10
4.3.2	Bolaget har klassificerat sina avtal	10
4.4	Planera avtalsförvaltningen	11
4.4.1	Nästa steg blir att ta fram förvaltningsplaner	11
4.4.2	Inte heller bolaget har förvaltningsplaner	12
4.5	Uppföljning.....	12
4.5.1	Uppföljning genomförs i viss utsträckning i kommunen	12
4.5.2	Bolaget har en tydligare, om än inte dokumenterad, rutin för avtalsuppföljning	13
4.6	Utvärdering	14
4.6.1	Systematisk utvärdering görs varken i kommunen.....	14
4.6.2	...eller i bolagen.....	14
5.	Stickprovsgranskning	15
5.1	Kommunstyrelsens avtal	15
5.2	Tekniska nämndens avtal	16
5.3	Upplands-Brohus avtal.....	17
6.	Avslutande bedömning samt svar på revisionsfrågorna.....	19

1. Sammanfattande bedömning och rekommendationer

EY har på uppdrag av kommunens revisorer samt det kommunala bolagets lekmanrevisorer granskat kommunens och Upplands-Brohus arbete med avtalshantering. Syftet har varit att bedöma om ansvariga nämnder/styrelse säkerställer en ändamålsenlig kvalitetssäkring vid utformning av avtal samt om en tillräcklig uppföljning av ingångna avtal sker.

Vår sammanfattande bedömning är att såväl kommunen som det kommunala bolaget saknar flera väsentliga delar för att kunna bedömas säkerställa en ändamålsenlig kvalitetssäkring vid utformning av avtal samt en tillräcklig uppföljning av ingångna avtal. Såväl kommunen som bolaget bedöms ha ambitiösa planer med att utveckla sin respektive avtalshantering. Initiativ har tagits med att påbörja arbetet med att kategorisera avtal samt utse avtalsägare och avtalsförvaltare. Upplands-Brohus har haft vissa problem med att rekrytera personal med rätt kompetens.

För att avtalshantering ska bedömas vara ändamålsenlig krävs att avtalen struktureras och kategoriseras, att förvaltningsplaner tas fram samt att avtalen följs upp och att uppföljningarna dokumenteras för att ligga till grund för en utvärdering av avtalsperioden vid periodens slut, för att kunna avgöra om avtalet bör förlängas eller inte. Såväl kommunen som bolaget bedöms i den här processen befinna sig i de inledande stegen, för kommunens del behöver avtalsförvaltningen initialt struktureras och avtalen kategoriseras. För bolagets del behöver förvaltningsplaner utvecklas där det tydliggörs hur uppföljning ska göras. Först därefter kan nästa steg tas i processen mot att uppnå en välfungerande och ändamålsenlig avtalshantering.

Utifrån granskningens resultat rekommenderar vi kommunstyrelsen och tekniska nämnden att:

- ▶ Fokusera arbetet initialt till att strukturera arbetet med avtalshantering, dvs kategorisera avtal och utse avtalsägare och avtalsförvaltare för samtliga avtal
- ▶ Uppdatera tekniska nämndens delegationsordning med förtydligande skrivningar om ansvar för upphandling och avtalshantering
- ▶ Se över möjligheten att minska antalet tjänstepersoner som har rätt att ingå avtal i kommunen, för att möjliggöra en bättre översikt och kontroll över vilka avtal som finns i kommunen.
- ▶ Samordna utbildningsinsatser i avtalshantering med Upplands-Brohus

Utifrån granskningens resultat rekommenderar vi AB Upplands-Brohus att:

- ▶ Prioritera arbetet med att utveckla förvaltningsplaner
- ▶ Dokumentera de utvärderingar som görs idag, efter avtalsperiodens slut
- ▶ Följ upp ramavtalen utifrån leverans och kvalitet i samband med den ekonomiska uppföljningen
- ▶ Samordna utbildningsinsatser i avtalshantering med kommunen

2. Inledning

2.1 Bakgrund

Upplands-Bro kommun och dess kommunala bolag ingår årligen en stor mängd avtal. Bristande riktlinjer, rutiner, kompetens och uppföljning av avtal riskerar att medföra stora kostnader för kommunen. I de fall efterlevnad och uppföljning av avtal brister riskerar det att medföra onödiga kostnader för kommunen och därtill kan dess förtroendekapital rubbas om kommunens intressen i avtalen inte efterlevs.

2.2 Syfte och revisionsfrågor

Syftet har varit att bedöma om ansvariga nämnder säkerställer en ändamålsenlig kvalitetssäkring vid utformning av avtal samt om en tillräcklig uppföljning av ingångna avtal sker.

Inom ramen för granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- ▶ Säkerställer granskade nämnder tillräcklig kvalitet vid utformning av avtal?
- ▶ Finns systematiska rutiner för avtalsuppföljning?
- ▶ Är kontrollerna tillräckliga i omfattning, kvalitet, innehåll och antal och har de relevant fokus?
- ▶ Analyseras resultaten av genomförda avtalsuppföljningar?
- ▶ Finns rutiner som förhindrar att förlängning av avtal sker automatiskt?

2.3 Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som används i granskningen för analyser, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterierna för denna granskning har utgjorts av:

- ▶ Kommunallagen (6 kap. 6 §)
- ▶ Kommunens upphandlingspolicy (antagen av KF 2016-02-17)
- ▶ Upphandlingsmyndighetens vägledning för avtalsförvaltning (Vägledning nr 2 2016)

2.4 Metod och avgränsning

Granskningen har genomförts genom intervjuer, dokumentstudier samt stickprovskontroller. Intervjuer har genomförts med kommunens upphandlingschef samt ekonomichef, teknisk chef samt chef för fastighetsutveckling vid kommunens bostadsbolag.

Granskningen har begränsats till att omfatta kommunstyrelsen, tekniska nämnden samt Upplands-Brohus.

3. Utgångspunkter för granskningen

3.1 Styrning och ansvar

3.1.1 Kommunallagen fastslår nämndens ansvar

Kommunallagen (6 kap. 6 §) tydliggör nämndens ansvar för att verksamheten bedrivs i enlighet med fullmäktiges styr signaler samt gällande föreskrifter för verksamheten. Nämnden ska även se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

Samma regelverk gäller kommunägda bolag, dvs i föreliggande fall Upplands-Brohus.

3.1.2 Kommunstyrelsens delegationsordning tydliggör ansvaret

Kommunstyrelsen har under våren 2021 (ny version antogs 2021-03-17) reviderat sin delegationsordning. Enligt uppgift från upphandlingschefen har arbete initierats i kommunen med målet om att samtliga nämnder ska revidera delegationsordningarna och lyfta in tydlig information rörande ansvar för upphandling.

Kommunstyrelsens delegationsordning fastslår följande ansvar rörande godkännande av upphandlingsdokument. I upphandlingsdokumenten ingår mall för avtal, vilket innebär att vid godkännande av upphandlingsdokument ingår också ett ansvar för att ett korrekt avtal upprättas.

Typ av ärende	Delegat
Godkänna upphandlingsdokument för upphandling med ett totalt kontraktsvärde mellan 0,5 mnkr och 5 mnkr. Gäller alla typer av upphandlingar som enbart avser den egna nämnden.	Kontorschef
Godkänna upphandlingsdokument och för upphandling av entreprenad gällande bygg, anläggning eller mark med ett totalt kontraktsvärde under 45 mnkr.	Kontorschef
Godkänna upphandlingsdokument för kommunövergripande upphandling med ett totalt kontraktsvärde upp till 5 mnkr.	Upphandlingschef
Godkänna upphandlingsdokument för kommunövergripande upphandling med ett totalt kontraktsvärde över 5 mnkr.	Ej delegerat, beslut fattas av kommunstyrelsen
Godkänna upphandlingsdokument för kontors-/nämndspecifik upphandling med ett totalt kontraktsvärde över 5 mnkr.	Respektive nämnd

3.1.3 Inte lika tydligt i tekniska nämndens delegationsordning

Tekniska nämndens delegationsordning antogs i juni 2019. Vad gäller upphandling anges att det är nämnden som godkänner *principiellt innehåll* i förfrågningsunderlaget när det rör upphandlingar utanför fastställd budgetram, till exempel när kostnader spänner över flera

år och därmed inte täcks inom fastställd budgetram. All annan upphandling anses vara verkställighet och omfattas därför inte av delegationsordningen.

3.1.4 Kommunens upphandlingspolicy förtydligar och kompletterar ansvaret rörande upphandling

Kommunens upphandlingspolicy antogs av kommunfullmäktige 2016-02-17. Rörande hantering av ramavtal anges häri att upphandlingsfunktionen ska ansvara för att uppdatering och ersättning av ramavtal genomförs.

Vidare anges också i samma dokument, under rubriken *Uppföljning*, att uppföljningen ska göras av den verksamhet som är ansvarig för avtalet. Verksamheterna ska kontinuerligt följa upp avtalet under avtalstiden för att säkerställa att åtaganden som omfattas av avtalet följs.

Av upphandlingspolicyn framgår inte om även de kommunala bolagen omfattas.

3.1.5 Bolaget har en egen upphandlingspolicy

Bolagets upphandlingspolicy har utarbetats av VD och godkändes 2019-09-11. Det anges inte vilken instans som godkänt policyn.

Av policyn framgår att det är respektive avdelningschef som ansvarar för att upphandling sker enligt gällande lagar och förordningar samt följer Upplands-Brohus mål, policy, riktlinjer och rutiner.

Vad gäller uppföljning av avtal anges att det ska göras årligen under avtalstiden av den avdelning som är ansvarig för avtalet. Syftet med uppföljningen är att säkerställa att åtaganden som ingår i avtalet följs. Det anges vidare att VD löpande ska informera styrelse om aktuella upphandlingar.

3.1.6 Sammanfattning

Sammanfattningsvis kan alltså konstateras att ansvaret för avtalshantering, utifrån de fastställda revisionsfrågorna, ser ut som följer för de nämnder och det bolag som granskningen omfattar:

	Ansvar kommunstyrelsens verksamhetsområde	Ansvar tekniska nämndens verksamhetsområde	Ansvar Upplands-Brohus verksamhetsområde
Säkerställer kvalitet vid utformning av avtal	Avhängigt beloppsstorleken. Kontorschef, upphandlingschef eller kommunstyrelsen ansvarar.	Avhängigt beloppsstorleken. Är det utanför budgetram beslutar nämnden. Annars anses det vara verkställighet.	Görs internt av ansvarig projektgrupp och vid behov av anlitad extern jurist.
Ansvar för avtalsuppföljning och förlängning av avtal	Avhängigt typ av avtal. Gällande kommungemensamma ramavtal ansvarar upphandlingsfunktionen	Avhängigt typ av avtal. Gällande kommungemensamma ramavtal ansvarar upphandlingsfunktionen.	Avhängigt typ av avtal. Gällande ramavtal ansvarar ekonomichefen. För övriga avtal vilar

	. För övriga avtal vilar ansvaret på den verksamhet som är ansvarig för avtalet.	För övriga avtal vilar ansvaret på den verksamhet som är ansvarig för avtalet.	ansvaret på den avdelning som är ansvarig för avtalet.
--	--	--	--

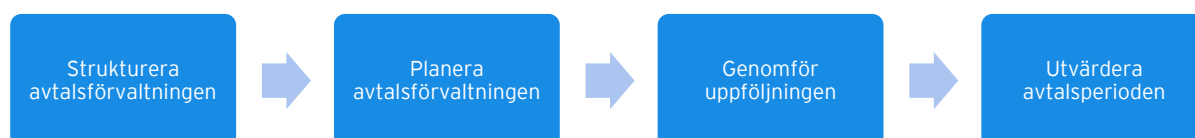
Notabelt är naturligtvis att respektive styrelse eller nämnd alltid har det övergripande ansvaret för att den interna kontrollen är tillräcklig och ansvaret för att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

Bedömning

Vår bedömning är att det är tydligt dokumenterat för kommunstyrelsen och Upplands-Brohus vem som ansvarar för att säkerställa kvalitet vid utformning av avtal. För tekniska nämnden bedöms det vara något otydligare då det anges vara verkställighet att besluta om hur avtal ska se ut. På så vis flyttas ansvaret till tjänstepersonsorganisationen, och därmed kan antas att ansvaret vilar på den som ansvarar för att upphandlingen genomförs, dvs på olika personer beroende på vilken typ av upphandling som görs. Ansvaret för uppföljning och förlängning av avtal bedömer vi vara tydligt angivet för såväl kommunen som för bolaget.

3.2 Vad är en ändamålsenlig avtalshantering?

Upphandlingsmyndigheten har publicerat en vägledning (nr 2 2016) i avtalsförvaltning. De bedömningar som görs inom ramen för granskningen kommer i huvudsak utgå från väsentliga delar av vägledningen. Upphandlingsmyndigheten delar upp avtalshantering i ett antal moment.



Det inledande steget handlar om att *strukturera avtalsförvaltningen*, vilket bland annat innebär att upprätta en process för avtalsförvaltningen, att klassificera gällande avtal och att riskutvärdera avtalen. Som stöd i att strukturera avtalsförvaltningen kan kommunen använda sig att systemstöd i form av en avtalsdatabas eller spendverktyg.¹ Dessa åtgärder och system utgör grunden för efterkommande delar i avtalsförvaltningen.

Planering av avtalsförvaltningen bör bygga på en dokumenterad plan. I planen bör det framgå vad som ska genomföras, vem som är ansvarig och när det ska genomföras. Planeringen bör utgå från den klassificering av avtalen som gjordes under det inledande steget rörande strukturering. Omfattningen av avtalsuppföljningen bör anpassas utifrån vilken typ av avtal det rör sig om och hur det har klassificerats.

Genomförandet av avtalsuppföljningen bör utgå från kraven i förfrågningsunderlaget. Resultatet av uppföljningen bör dokumenteras och kommuniceras till leverantören och verksamheten. Uppföljningen kan med fördel delas upp i uppföljning av leverantör och

¹ Ett spendverktyg syftar bl.a. till att ge information om vad organisationen köper in, från vem, för hur mycket pengar och vem inom den egna organisationen som gör inköpen.

uppföljning av vara/tjänst. I uppföljningen av leverantör ingår kontroll av leverantörens ekonomiska status, såsom betalning av skatter och avgifter. Uppföljningen av varan/tjänsten bör bestå i en uppföljning av såväl att leverans har skett i enlighet med såväl avtalad kvalitet som avtalat pris. Om uppföljningen visar på avvikelser i relation till vad som överenskommit enligt avtalet bör sanktioner övervägas. I avtalet bör det vara tydligt angivet hur avvikelser ska hanteras.

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

4. Organisation och styrning

4.1 Kommunens upphandlingsorganisation är omogen men ambitiös

Under året har upphandlingsverksamheten fått en annan status i den kommunala organisationen. Det pågår ett arbete med att förmå samtliga nämnder att i sina respektive delegationsordningar förtydliga ansvaret för upphandling. Enligt uppgift har förutom kommunstyrelsen också kultur- och fritidsnämnden, gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden samt utbildningsnämnden förtydligat ansvaret för upphandlingsfrågor och avtalsförvaltning i sina respektive delegationsordningar.

Upphandlingsenheten ansvarar för att genomföra samtliga kommunens upphandlingar som överstiger direktupphandlingsgränsen. Direktupphandlingar ansvarar respektive verksamhet för själv, efter att ha konsulterat upphandlingsenheten. I arbetet med att ta fram kravspecifikationer inför genomförandet av upphandling ingår också att ta fram en mall för avtal som ska ingås med den leverantör som vinner upphandlingen. Ansvaret för kravspecifikationen vilar på den verksamhet som tagit det inledande initiativet till att genomföra upphandlingen eller de verksamheter som omfattas av upphandlingen och dess produkter/tjänster. Upphandlingsenheten deltar dock med vägledning i samband med framtagandet. Som konstateras i kommunstyrelsens delegationsordning vilar dock ansvaret på att godkänna upphandlingsdokumenten, inklusive avtalsmallen på kontorschef, upphandlingschef, respektive facknämnd eller kommunstyrelsen, beroende på upphandlingens storlek alternativt huruvida upphandlingen är kommunövergripande eller inte. Intern kollegial kvalitetssäkring av upphandlingsunderlag förekommer vid upphandlingsenheten där den förhärskande rutinen är att genomläsning alltid görs av underlag, av annan kollega, innan annonsering sker. Rutinen är inte fastställd utan sker som regel ad hoc. Enligt upphandlingschefen förekommer det dock att annonserade upphandlingar genomförs där upphandlingsenheten inte deltagit, vilket är ett avsteg från gällande praxis. Huruvida kvalitetssäkring av underlaget förekommer i dessa fall kan upphandlingschefen inte svara på, då dessa upphandlingar genomförs bortom upphandlingsenhetens kontroll och insyn. Det anges inte heller vara upphandlingsenhetens ansvar.

Upphandlingsenheten har ett antal avtalsmallar att utgå från i samband med framtagande av avtal. Särskilda mallar finns för direktupphandlingar, varor, tjänster samt entreprenader. Enligt uppgift förs en löpande dialog inför upphandlingar vilka villkor som ska finnas med i avtalen, bland annat rörande t.ex. viten, leveranssäkerhet etc.

I avtalsmallen för tjänster finns rubriken *Uppföljning/Kvalitetssäkring*. Härunder anges att uppföljningsmöte av uppdragets genomförande och kvalitet ska ske vid begäran eller efter överenskommelse mellan Beställare och Leverantör. I stycket anges också att förändringar eller kompletteringar av avtalet ska göras vid behov.

I mallen för varor finns under samma rubrik förutom ovanstående även information om att leverantören ska kalla kommunen till avtalsuppföljning minst en gång per år om inte annat överenskommes. Ingen ersättning ska utgå för avtalsuppföljning.

I avtalsmallen som rör direktupphandlingar finns rubriken *Insyn i konsulternas verksamhet*. Under rubriken finns en skrivning som stipulerar att kommunen när som helst under

avtalstiden har rätt att granska konsultens fullgörande av sina skyldigheter enligt avtalet och att fakturerad ersättning är avtalsenlig.

Huruvida skrivningarna som framgår av avtalsmallarna enligt ovan finns med i samtliga avtal är dock inte säkert, i och med att det är upp till var och en som har att besluta om avtalen att lyfta bort eller lägga till skrivningar.

4.2 Bolaget har identifierat och dokumenterat vad som behöver göras

Upplands-Brohus har under året tagit initiativ för att förbättra upphandlingsverksamheten tillika möjligheterna att följa upp och utvärdera avtal. Bland annat har försök gjorts att anställa en upphandlare. Av den rollbeskrivning vi inom ramen för granskningen fått ta del av ska ansvaret för upphandlaren bland annat vara att ha ett ansvar för genomförande av ramavtalsupphandlingar, men också att ansvara för bevakning av när ramavtal behöver upphandlas på nytt samt förvalta företagets avtal kopplade till inköp.

Rekryteringsprocessen avbröts under vintern 2020-2021 då inga ansökningar inkom där de sökande hade lämplig kompetens. Därför tar bolaget fortfarande in konsult hjälp i stor utsträckning när ramavtalsupphandlingar behöver genomföras. Bolagets uppfattning är att kommunen i stor utsträckning saknar den upphandlingskompetens som bolaget i stor utsträckning är i behov av, det vill säga kompetens vad gäller upphandling av byggtreprenader.

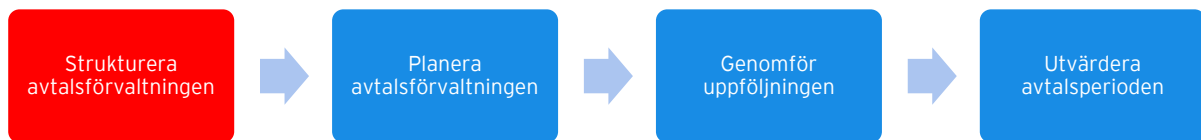
När det rör upphandling av entreprenörer för t.ex. byggnationer har bolaget egen kompetens inom teknikavdelningen som genomför upphandlingarna. Även förvaltningsavdelningen genomför egna upphandlingar. Här har bolaget tillgång till extern juridisk kompetens som bistår med att kvalitetssäkra förfrågningsunderlaget. Avtalsmallar etc. hämtar bolaget från Svensk Byggtjänst². Bolagets styrelse är inte involverad i processen rörande kvalitetssäkring av upphandlingsunderlag samt avtal.

Bolaget har anlitat en konsult från vilken Upplands-Brohus köper stöd med framförallt avtalsförvaltning. Konsulten har också under våren 2021 tagit fram en lista över vad som behöver göras inom bolaget för att på ett bättre sätt strukturera arbetet med upphandling och avtalsförvaltning. Listan innehåller stegen *klassificering och kategorisering, tydlig och strukturerad avtalsinformation, identifiering av upphandlings- och uppföljningsbehov, tidsplaner, rutiner och mallar, analys av uppföljningsdata*. Till listan hör ett material som något mer detaljerat beskriver vad som behöver göras inom varje steg.

Arbete har initierats och till viss del redan utförts. Avslutningsvis är tanken att ett stöddokument ska tas fram som beskriver samtliga steg ovan. Det finns i dagsläget inte angivet när i tid bolaget ska ha arbetat igenom samtliga steg och ha en välfungerande upphandlingsprocess inklusive avtalsförvaltningsprocess. Hur arbetet bedrivs idag beskrivs under respektive avsnitt nedan.

² AB Svensk Byggtjänst är ett informationsföretag för bygg- och fastighetssektorn. Företaget säljer kvalitetssäkrad information och kunskap som bidrar till ett hållbart samhällsbyggande.

4.3 Strukturera avtalsförvaltningen



I enlighet med vad Upphandlingsmyndigheten anger vara en god avtalsförvaltning innebär det första steget i processen att strukturera avtalsförvaltningen, dvs upprätta en process för hur förvaltningen ska se ut och fungera. Ett av de första initiala stegen är att klassificera avtalen utifrån på vilket sätt avtalen ska hanteras och följas upp.

4.3.1 Strukturen för avtalsförvaltning är under uppbyggnad

Enligt upphandlingschefen pågår arbetet med att utveckla avtalsförvaltningen. Det första steget har varit att tydliggöra avtalsägarskap och avtalsförvaltarskap. Det normala är enligt uppgift att det är ansvarig kontorschef eller avdelningschef som är avtalsägare. Avtalsägaren i sin tur kan sedan utse en avtalsförvaltare. I förvaltarskapet ingår ansvar för uppföljning av avtalet. Det saknas formaliserade rutiner för vad som ingår i förvaltarskapet. Vad gäller ramavtal där hela den kommunala organisationen omfattas finns normalt ingen naturlig avtalsägare. I dessa fall fungerar upphandlingsenheten som avtalsägare respektive -förvaltare.

Enligt upphandlingschefen är kunskapen om vad det innebär att vara avtalsägare och avtalsförvaltare idag alldeles för låg, och många som angivits vara avtalsägare vet inte ens om att de har den rollen. Det pågår ett arbete med att informera om rollen samt tydliggöra vad den innebär. Vid upphandlingsenheten finns en avtalscontroller som ska arbeta 50% med avtalsuppföljning- och kontroll. Till följd av arbetsbelastning och annat som behöver prioriteras har detta arbete ännu inte påbörjats på ett strukturerat sätt. Varje upphandlare vid upphandlingsenheten har ansvar för varsitt kontor i kommunförvaltningen för vilket vederbörande ansvarar för att presentera statistik för kontorets ledningsgrupp avseende avtalstrohet samt i vilken utsträckning inköp görs inom områden där avtal saknas. Den statistik som tas fram hämtas från ett avtalshanteringsystem där samtliga kända avtal finns registrerade. Inköp från leverantörer bokförs mot de avtal som finns i systemet. Enligt uppgift finns dock behov av mer avancerade e-handelssystem.

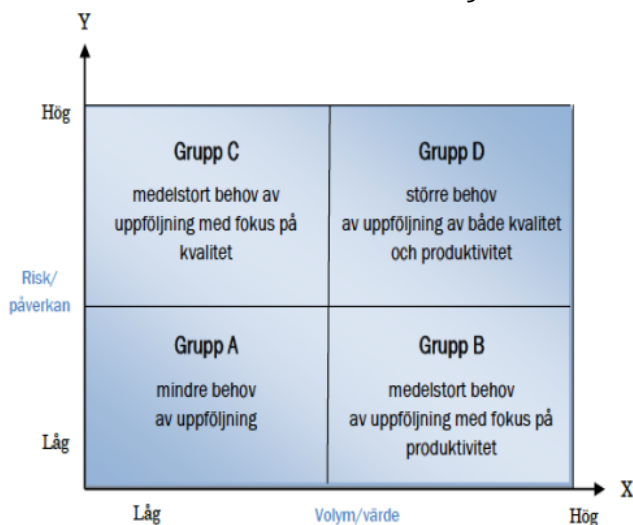
Planer har börjat ta form för hur avtal ska klassificeras i kommunen. Det finns ingen dokumentation av arbetet eller något underlag som beskriver hur långt fram i processen kommunen kommit. Enligt upphandlingschefen är tanken att samtliga avtal ska klassificeras på en skala 1-4, där avtal enligt klass 1 ska följas upp löpande med avstämningar med leverantören ungefär en gång per kvartal, medan avtal som klassificeras i grupp 4 följs upp utan kontakt med leverantören och mera sällan i form av så kallad "skrivbordsuppföljning".

4.3.2 Bolaget har klassificerat sina avtal

Som ett av de första stegen på den lista som konsulten tagit fram tillsammans med bolaget har klassificering/kategorisering genomförts av befintliga avtal. Kategoriseringen har gjorts i fyra olika grupper där det primära har varit att ange hur stort behovet av

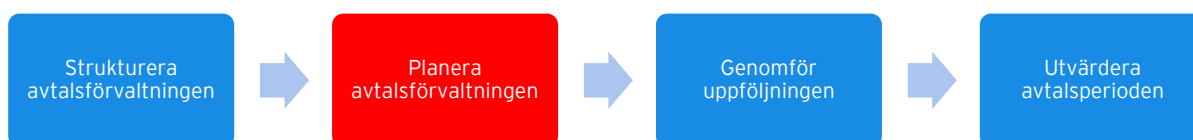
uppföljning är. Avgörande för vilken kategori avtalet klassificerats i har bland annat varit avtalets värde men också vad som handlats upp.

Klassificeringen har gjorts utifrån modellen nedan. Bilden har hämtats från *Avtalsvård Upplands-Brohus*, som är det underlag som en extern konsult tillsammans med bolaget har tagit fram för att strukturera och stärka avtalsförvaltningen.



I bolagets avtalshanteringsystem där samtliga avtal som ingåtts av bolaget ska ligga anges också vem som är avtalsägare för respektive avtal. Intervjuade företrädare uppger dock att de anställda i bolaget själva inte helt säkert vet vem som ansvarar för respektive avtal. Vidare uppges det vara otydligt vad avtalsägarskapet innebär.

4.4 Planera avtalsförvaltningen



Planering av avtalsförvaltningen bör bygga på en dokumenterad plan. I planen bör det framgå vad som ska genomföras, vem som är ansvarig och när det ska genomföras. Planeringen bör utgå från den klassificering av avtalen som gjordes under det inledande steget rörande strukturering. Omfattningen av avtalsuppföljningen bör anpassas utifrån vilken typ av avtal det rör sig om och hur det har klassificerats.

4.4.1 Nästa steg blir att ta fram förvaltningsplaner

Kommunen arbetar idag inte med några förvaltningsplaner till sina ramavtal/avtal. Under 2022 är planen att upphandlingsenheten ska börja utbilda medarbetare i vad det innebär att vara avtalsägare och vad det innebär att vara avtalsförvaltare. I framtiden finns planer på att införa förvaltningsplaner, efter att samtliga existerande avtal har klassificerats, och avtalsägare och avtalsförvaltare har utsetts. Idag förekommer inget uttalat avtalsförvaltare respektive avtalsägarskap. Som regel gäller att avtalsägare är närmaste chef till den tjänsteperson som har initierat upphandlingen. Det normala är att

det är avdelningschef som är avtalsägare.

För att kunna planera avtalsförvaltningen på ett bra sätt krävs förutom ett väl genomfört steg 1 enligt ovan, dvs en klassificering av avtalen, också en välfungerande och komplett avtalskatalog. Avtalskatalogen ska innehålla samtliga ramavtal och avtal upprättade av kommunen. Enligt upphandlingschefen kommer det ta cirka tre år innan avtalskatalogen är uppdaterad och innehåller ca 80-85% av samtliga upprättade och giltiga avtal som finns i kommunen. Målsättningen ska såklart vara att samtliga avtal finns i avtalskatalogen, men av erfarenhet upplevs detta vara så gott som omöjligt då avsteg alltid påstås göras från upprättade rutiner.

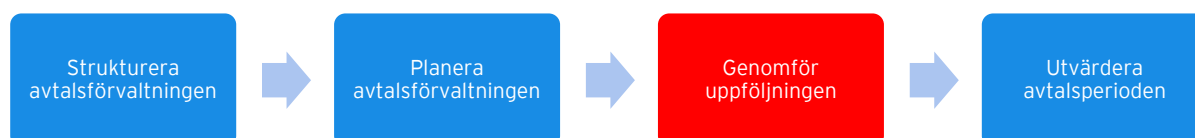
Anledningen till att det kommer ta ytterligare tre år innan avtalskatalogen är uppdaterad och förhållandevis komplett uppges vara underbemanning och att många andra steg rörande struktur behöver tas dessförinnan. Avtalsägaren ska anges på försättsbladet till avtalet, i avtalskatalogen.

Det finns trots detta idag i viss utsträckning angivet på vilket sätt avtalsuppföljning ska göras. På vilket sätt och i vilken utsträckning detta förekommer idag framgår av kapitel 5, där resultatet av genomförd stickprovsgranskning redovisas.

4.4.2 Inte heller bolaget har förvaltningsplaner

Upplands-Brohus har inte tagit fram förvaltningsplaner som tydligt innehåller önskvärd information enligt ovan.

4.5 Uppföljning



Genomförandet av avtalsuppföljningen bör utgå från kraven i förfrågningsunderlaget som tas fram inför upphandlingen av varan eller tjänsten som ska följas upp. Oavsett vilken metod för uppföljning som väljs bör resultaten dokumenteras och kommuniceras till leverantören och relevant verksamhet. I avtalet bör det regleras hur avvikelser ska hanteras.

4.5.1 Uppföljning genomförs i viss utsträckning i kommunen

Chefen för upphandlingsenheten har idag ingen kontroll över hur och i vilken utsträckning avtalen följs upp. Det understryks dock vid intervjun vikten av att en förvaltningsplan där uppföljningsfrekvens etc anges ska utarbetas i samband med att upphandlingsunderlagen tas fram. Genom avtalet får leverantören information om uppföljningsfrekvens. Förvaltningsplanen ska vara ett dokument för avtalsägare och avtalsförvaltare, och ingenting som ska delas med leverantören.

Idag arbetar inte kommunen på detta sätt men arbete har initierats med att ta fram mallar

rörande hur uppföljning av t.ex. miljökrav, Agenda 2030 etc. ska göras.

För de avtals om idag ligger i avtalsdatabasen skickas information automatiskt till angiven avtalsägare och till upphandlingsenheten om att avtalet löper ut om exempelvis sex månader eller annan period enligt avtal. På detta sätt ges avtalsägaren och upphandlingsenheten möjlighet att agera på om avtalet ska förlängas, avslutas eller om ny upphandling ska initieras. Systemet gör det möjligt att ange hur lång tid innan avtalet löper ut som information ska skickas till avtalsägare/upphandlingsenheten.

Upphandlingsenheten har en avtalscontroller på halvtid som kvartalsvis tar fram rapporter som delas med respektive kontorschef samt går igenom på respektive kontors ledningsgruppssammanträde, tillsammans med ansvarig upphandlare för kontoret. Rapporten innehåller information om avtalsägare, avtalstid, förlängningsperioder, avtalsområde samt namn på leverantören. Det finns en kolumn i den exempelrapport vi erhållit med titeln *feedback*. För samtliga avtal saknas information i kolumnen. I den exempelrapport vi erhållit inom ramen för granskningen finns avtalsägare angivet i samtliga fall.

Rapporten kommer framgent, från och med 2022, att användas tillsammans med verksamhetsplanen där mål om minskning ska anges. Det är i dagsläget oklart hur dessa mål kommer formuleras, dvs om de kommer röra minskning av ekonomisk volym, dvs kostnaden för inköp, eller om det handlar om inköp från leverantörer med vilka kommunen inte har avtal, eller något annat.

4.5.2 Bolaget har en tydligare, om än inte dokumenterad, rutin för avtalsuppföljning

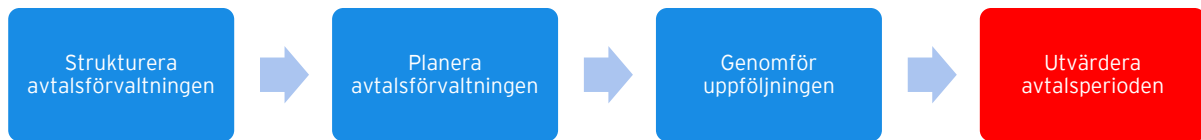
Ekonomichefen ansvarar för uppföljning av bolagets ramavtal, vilken normalt genomförs per tertial men ibland per halvår. Det uppges bero på övrig arbetsbelastning. Uppföljningen renderar i en tabell som presenteras för och diskuteras i bolagets ledningsgrupp. Uppföljningen innebär att det görs mätningar av hur stor andel av inköpen som har gjorts från leverantörer med vilka bolaget har ramavtal, samt till vilka summor. Uppföljningen innebär också att det i ledningsgruppen informeras om när och om det ska göras en förlängning av avtalet eller om det ska göras en förnyad upphandling. Den uppföljning som görs av ramavtalen innehåller ingen information om leveranser och kvalitet har varit i överensstämmelse med vad som anges i avtalet. Enligt uppgift sker ingen presentation av uppföljningen för styrelsen.

Rörande upphandlade byggentreprenader, renovering etc, görs uppföljningar i samband med kontraktpartsmöten. För detta finns checklistor där det stäms av tillsammans med leverantören vad som har levererats, när samt till vilken kvalitet. Bolagets projektledare tillsammans med leverantörens/entreprenörens projektledare genomför uppföljningen tillsammans, normalt var fjärde vecka under pågående projekt. Samtliga avvikelser noteras och i den mån det är behövligt genomförs kompletteringar för att beställd kvalitet ska uppnås.

För de avtal som ligger i bolagets avtalshanteringsystem finns en liknande rutin som hos kommunen, där systemet flaggar när avtalet börjar nå sitt slutdatum. Det är då

avtalsägarens ansvar att se över om avtalet ska förlängas, avslutas eller om ny upphandling ska genomföras.

4.6 Utvärdering



Det sista steget i avtalsförvaltningsprocessen är att *utvärdera avtalsperioden*. I slutet av avtalsperioden bör organisationen utifrån uppföljningsresultatet och de inblandades erfarenheter genomföra en analys av de gångna avtalsperiodens måloppfyllelse.

4.6.1 Systematisk utvärdering görs varken i kommunen...

Enligt upphandlingschefen har kommunen frångått principen om att avsluta avtal som löper ut automatiskt, något som enligt upphandlingschefen borde vara standard. Istället görs en automatisk förlängning, vilket innebär att avtalet fortsätter löpa om leverantören också går med på det, utan att utvärdering har gjorts. Detta är enligt uppgift bättre än att låta avtalet löpa ut men ändå fortsätta handla från leverantören, vilket skulle innebära att otillåten upphandling görs. Hela förfarandet beror enligt uppgift på att verksamheterna inte hinner hantera avtal i den utsträckning som behövs, samt att verksamheten inklusive upphandlingsenheten inte bedöms ha uppnått tillräcklig mognadsgrad ännu.

Någon omfattande utvärdering av avtal i samband med avtalsperiodens slut görs inte.

4.6.2 ...eller i bolagen

Inte heller för det kommunala bolaget genomförs någon systematisk utvärdering efter avtalsperiodens slut. Däremot uppger intervjupersonerna att de uppföljningar av genomförandet av t.ex. entreprenader som görs i samband med byggmöten allihop ligger till grund för utvärdering av projektet efter avslut. Utvärderingarna dokumenteras dock inte i någon större utsträckning.

Vad gäller upphandlade ramavtal uppges att de flesta avtal är idag utformade på ett sådant sätt att de aktivt måste förlängas gentemot entreprenören. Den rutin som idag saknas i bolaget är att i god tid innan beslut ska fattas utvärdera avtalet för att besluta om förlängning ska göras eller inte. Ansvaret för detta vilar på avtalsägaren. Historiskt har det normalt varit att förlängning av avtalet sker så många gånger som det är tillåtet, utan att särskild utvärdering görs. Detta förfaringsätt uppges vara förhärskande till följd av resursbrist.

5. Stickprovsgranskning

Stickprovsgranskning har gjorts av avtal för respektive nämnd samt avtal upprättade av Upplands-Brohus. Stickproven har bedömts utifrån huruvida avtalen innehåller relevanta villkor avseende uppföljning samt hur eventuella brister och avvikelser ska hanteras.

5.1 Kommunstyrelsens avtal

Övervakningskameror	
Ansvarig styrelse/nämnd	Kommunstyrelsen
Avtalstid	Från när avtal tecknas och 2 år framåt, med möjlighet till förlängning 1+1 år. Förlängning av avtalet ska göras skriftligt senast tre månader före avtalstidens utgång.
Anges avtalsägare och/eller avtalsförvaltare?	Avtalsägare anges men inte avtalsförvaltare.
Info avseende uppföljning	Uppföljningsmöten rörande genomförande och kvalitet ska ske vid begäran eller överenskommelse mellan kommunen och leverantören.
Info om hur avvikelser ska hanteras	Om leverantören utför uppdraget på felaktigt sätt har kommunen rätt att fullgöra uppdraget på annat sätt. Leverantören ska ersätta kommunen. Rätt till vite finns angivet i avtalet. Regler kring hävning av avtalet anges.
Har uppföljning gjorts?	Nej.
Övrigt	Uppföljning uppges ej ha genomförts till följd av föreningar i leverans. Såväl sociala krav som krav på miljö- och kvalitetsarbete framgår.

Telefoni som tjänst (avrop från Kammarkollegiets ramavtal rörande kommunikationstjänster inom tele- och datakom)	
Ansvarig styrelse/nämnd	Kommunstyrelsen
Avtalstid	2020-12-12 och tre år framåt, med möjlighet till förlängning i ett år.
Anges avtalsägare och/eller avtalsförvaltare?	Nej.
Info avseende uppföljning	Ingen info i avtalet. Hänvisas till bilaga Allmänna villkor. ³
Info om hur avvikelser ska hanteras	Ingen info i avtalet, men framgår i Allmänna villkor.
Har uppföljning gjorts?	Ja, månatliga sammanträden, dvs mer frekvent än vad som anges i Allmänna villkor. Statistik går igenom, incidenter och aktiviteter diskuteras.

Ramavtal mark och anläggning	
Ansvarig styrelse/nämnd	Kommunstyrelsen
Avtalstid	2021-03-05 och 18 månader framåt, med möjlighet till förlängning 1+1 år.
Anges avtalsägare och/eller	Avtalsansvarig framgår. Att likställas med avtalsförvaltare.

³ När avrop gjorts från ramavtal upprättat av Kammarkollegiet ingår omfattande Allmänna Villkor, som upprättats av Kammarkollegiet. Dessa kan inte avtalas bort. Här specificeras hur ofta uppföljande möten ska genomföras mellan leverantör och köpare, hur det ska dokumenteras etc.

avtalsförvaltare?	
Info avseende uppföljning	Hänvisning till ABO4 som reglerar upphandling och avtal rörande entreprenader.
Info om hur avvikelser ska hanteras	Ja, vid försening är beställaren berättigad till vite.
Har uppföljning gjorts?	Uppföljning enligt gängse ordning inom ramen för utförande av entreprenad enligt avrop.
Övrigt	Gemensamma miljökrav vid upphandling av entreprenader är att betrakta som kontraktsvillkor.

Bedömning

Av avtal som omfattar kommunstyrelsens verksamhet framgår tydligt avtalsperiod samt som regel också information om hur avvikelser ska hanteras. Uppföljningar har gjorts men det saknas i två fall av tre information om avtalsförvaltare.

5.2 Tekniska nämndens avtal

Avfallshämtning öar	
Ansvarig styrelse/nämnd	Tekniska nämnden
Avtalstid	2021-03-10 - 2022-12-01. Om avtalsparterna bestämmer senast ett år innan avtalstidens utgång förlängs avtalstiden med ett år.
Anges avtalsägare och/eller avtalsförvaltare?	Nej, men kontaktperson anges.
Info avseende uppföljning	Anges att kommunen när som helst har rätt att granska entreprenörens fullgörande av skyldigheterna enligt avtal.
Info om hur avvikelser ska hanteras	Om leverantören utför uppdraget på felaktigt sätt har kommunen rätt att fullgöra uppdraget på annat sätt. Leverantören ska då ersätta kommunen. Rätt till vite finns angivet i avtalet. Regler kring hävning av avtalet anges.
Har uppföljning gjorts?	Dokumentation finns från uppföljningssamtal med leverantör inför förnyad upphandling. Ingen uppföljning har gjorts efter sommarsäsongen 2021.
Övrigt	Generella skrivningar om att eftersträva minskad miljöpåverkan framgår.

Yttre skötsel	
Ansvarig styrelse/nämnd	Tekniska nämnden
Avtalstid	2021-06-01 - 2023-05-31 med möjlighet till 1+1 års förlängning. Beställaren meddelar senast fyra månader innan om avtalet inte ska förlängas, om inte så förlängs det med ett år.
Anges avtalsägare och/eller avtalsförvaltare?	Nej, men kontaktperson anges.
Info avseende uppföljning	Statuskontroll ska genomföras om någon av parterna kräver det. Beställaren utför stickprovskontroller på utfört arbete. Egenkontroller ska utföras enligt kvalitetsplan. Gemensam besiktning kan förekomma. Skrivning finns om inspektion och kontroll och vilken info leverantören ska tillhandahålla. Kontraktsmöte genomförs två gånger per år. Driftsmöte ska hållas 8-10 gånger per år.
Info om hur avvikelser ska	Vid brister ska leverantören omgående kontaktas för att vidta rättelse.

hanteras	Åtgärdsplan ska upprättas om brister identifieras rörande åtaganden om social hänsyn. Om leverantör inte utför arbete på kontrakterat vis kan kommunen vidta åtgärder på leverantörens bekostnad. Skadestånd kan krävas. Möjlighet att utkrävs vite regleras.
Har uppföljning gjorts?	Dokumenterade uppföljningsmöten har ägt rum. Ett kontraktsmöte och fem driftmöten. Skriftlig uppföljning görs också i "dagboksform", varje vecka.
Övrigt	Generella miljömål anges. Vidare kommer kommunen under vintern jobba med GPS-uppföljning för att i realtid kunna följa t.ex. vinterunderhåll.

Bedömning

Av avtal som omfattar tekniska nämndens verksamhet framgår tydlig information om transparens och möjligheter till uppföljning. I båda fallen anges kontaktperson. Huruvida detta är detsamma som avtalsförvaltare är otydligt. Dokumentation finns från uppföljningar. I dokumentationen saknas information om huruvida de miljökrav som framgår av avtalet har följts upp.

5.3 Upplands-Brohus avtal

Råbystigen 1-7 (Entreprenad fasad och balkong)	
Ansvarig styrelse/nämnd	Upplands-Brohus
Avtalstid	Framgår ej av upphandlings-PM. Flera felaktiga datumangivelser anges. ⁴
Anges avtalsägare och/eller avtalsförvaltare?	Nej, men projektägare och projektledare anges.
Info avseende uppföljning	Hänvisning till ABTO6 ⁵ . Byggmöten genomförs löpande under pågående entreprenad. Besiktningar genomförs löpande till färdigställda delar av entreprenaden.
Info om hur avvikelser ska hanteras	Om inte fullständig slutdokumentation föreligger senast en vecka innan slutbesiktning kommer entreprenaden inte att godkännas.
Har uppföljning gjorts?	Ja, genom byggmöten, ekonomimöte, besiktningar och slutbesiktning.
Övrigt	Entreprenaden ska genomföras på ett sådant sätt att den verksamhet eller produktion som sker inom och invid arbetsområde kan pågå utan hinder, avbrott eller störningar på grund av damm, nedsmutsning, buller eller annat hinder. Vidare finns bl.a. angivet att entreprenör ska redovisa mängden avfall som uppstår. Separat ska även redovisas mängden farligt avfall samt avfall som lagts på deponi.

Ringblommans förskola	
Ansvarig styrelse/nämnd	Kommunfastigheter

⁴ Vi bedömer dock ej att dessa har någon juridisk påverkan.

⁵ ABTO6 är allmänna bestämmelser för totalentreprenad avseende byggnads-, anläggnings- och installationsarbeten som används vid upphandling och avtal avseende entreprenader som ska utföras som totalentreprenad, dvs när entreprenören svarar för projektering och utförande.

Avtalstid	2018-12-03 till färdigställd entreprenad den 2020-08-30
Anges avtalsägare och/eller avtalsförvaltare?	Nej
Info avseende uppföljning	Hänvisning till ABT06. Byggmöten genomförs löpande. Slutbesiktning har genomförts.
Info om hur avvikelser ska hanteras	Information saknas
Har uppföljning gjorts?	Ja, genom byggmöten, ekonomimöte, besiktningar och slutbesiktning.

Kokillbacken - Nybyggnation av 152 lägenheter	
Ansvarig styrelse/nämnd	Upplands-Brohus
Avtalstid	Slutbesiktning 27 månader efter att bygglov vunnit laga kraft, beslut om startbesked har meddelats samt arbetsområdet är tillgängligt för produktionsstart.
Anges avtalsägare och/eller avtalsförvaltare?	Nej, men projektchef och projektledare framgår
Info avseende uppföljning	Hänvisning till ABT06.
Info om hur avvikelser ska hanteras	Hänvisning till ABT06. Inget annat än att säkerhet ska ställas samt att bankgaranti ska vara utfärdad anges i avtalet.
Har uppföljning gjorts?	Projektet är under projektering så inga uppföljningar har gjorts ännu.

Bedömning

Av avtal som omfattar bostadsbolaget (i ett fall fastighetsbolaget) har i samtliga fall hänvisning gjorts till ABT06, vilket är de allmänna bestämmelser för totalentreprenad avseende byggnads-, anläggnings- och installationsarbeten som används vid upphandling och avtal avseende entreprenader som ska utföras som totalentreprenad, dvs när entreprenören svarar för projektering och utförande. Byggmöten, projektmöten och besiktningar bedöms genomföras löpande. Det saknas i ett fall information om avtalsägare/förvaltare och/eller projektledare.

6. Avslutande bedömning samt svar på revisionsfrågorna

Vår övergripande bedömning är att såväl kommunen som det kommunala bolaget saknar flera väsentliga delar för att kunna bedömas säkerställa en ändamålsenlig kvalitetssäkring vid utformning av avtal samt en tillräcklig uppföljning av ingångna avtal.

Såväl kommunen som bolaget har påbörjat processen med att förstärka och förbättra sin verksamhet vad gäller avtalshantering, vilket vi bedömer som positivt, men ännu bedöms koncernen ha en förhållandevis lång väg kvar till dess att verksamheten bedrivs på ett ändamålsenligt sätt. I kommunen har omfattande initiativ tagits för att påbörja arbetet, och upphandlingschefen är medveten om vilka brister som finns och vad som behöver göras. Vår bedömning är att fokus behöver ligga på steg 1, dvs strukturering av avtalsförvaltning och kategorisering av samtliga avtal. Detta kan med fördel göras parallellt med att utbildning sker i hela kommunförvaltningen avseende vad det innebär att vara avtalsägare respektive avtalsförvaltare. Därefter kan processen fortsätta med att utveckla en god och välfungerande avtalshantering.

I det kommunala bolaget bedömer vi att processen har kommit något längre, i och med att det har identifierats vad som behöver göras, och avtalen har i stor utsträckning redan kategoriserats. Nästa steg bör således vara att utveckla förvaltningsplaner samt utbilda bolagets personal i vad det innebär att vara avtalsägare respektive -förvaltare. I bolaget verkar dock ett problem vara att rekrytera kompetent personal till uppdraget.

Vad gäller utbildning av personal bör kommunen och bolaget gemensamt kunna ta fram utbildningsmaterial och genomföra utbildningar av avtalsägare och avtalsförvaltare. Samordnad utbildning leder inte bara till att arbetsbördan lättar för ansvariga utan även till att en ömsesidig förståelse för varandras verksamhet uppstår som en naturlig följd av samarbetet.

Revisionsfråga	Svar
Säkerställer granskade nämnder tillräcklig kvalitet vid utformning av avtal?	Nej. Det förekommer att upphandlingar genomförs utan att upphandlingsenheten deltagit och kvalitetssäkrat underlaget. Upphandlingsenheten har ett antal kvalitetssäkrade avtalsmallar att utgå från vid upprättande av avtal. KS reglerar ansvaret för avtalskvalitet i delegationsordningen. Arbetet pågår med att revidera samtliga nämnders delegationsordningar för att förtydliga ansvaret. Inom tekniska nämndens ansvarsområde anses det vara verkställighet och därmed inte lika tydligt vem som ansvarar. I bolagets upphandlingspolicy anges att respektive avdelningschef ansvarar.

<p>Finns systematiska rutiner för avtalsuppföljning?</p>	<p>Nej, inte hos kommunen. Flera avtal saknar angiven avtalsägare samt avtalsförvaltare vilket gör att det är otydligt vem som ansvarar för att följa upp avtalet. Upphandlingsenheten har varken kontroll över eller ansvar för i vilken utsträckning avtal följs upp.</p> <p>I samtliga avtalsmallar som granskats framgår dock information om att och hur uppföljningsmöten ska genomföras.</p> <p>För bolaget genomförs ingen uppföljning avseende leveranser och kvalitet för de ramavtal som bolaget har. Vad gäller upphandlade byggentreprenader, renoveringar etc genomförs uppföljningar i enlighet med branschstandard och vad som anges i AB04 respektive ABT06.</p>
<p>Är kontrollerna tillräckliga i omfattning, kvalitet, innehåll och antal och har de relevant fokus?</p>	<p>Delvis. I den stickprovsgranskning vi gjort har vissa avtal följts upp och andra inte. Den uppföljning som gjorts har inte alltid motsvarat de krav som ställs i avtalet, bland annat rörande miljö och sociala hänsyn.</p> <p>För bolaget genomförs kontroller enligt branschpraxis när det rör byggentreprenader. Dessa bedöms genomföras och dokumenteras på ett ändamålsenligt sätt.</p>
<p>Analyseras resultaten av genomförda avtalsuppföljningar?</p>	<p>Nej, inte på ett systematiskt sätt, varken i kommunen eller i bolaget.</p>
<p>Finns rutiner som förhindrar att förlängning av avtal sker automatiskt?</p>	<p>Nej, tvärtom. Rutinen i kommunen är att förlängning av avtal sker automatiskt för att förhindra att inköp görs utan giltigt avtal, vilket skulle rendera i otillåten upphandling. Detta är ett medvetet val av kommunen.</p> <p>I bolaget krävs aktiv förlängning. Däremot sker förlängning som rutin alltid så många gånger det går, utan särskild utvärdering.</p>

Kungsängen 2022-01-18

Anders More
Certifierad kommunal revisor