

# Västerås stad

Granskning av upphandlingsprocessen inom  
Västerås stadshus AB med dotterbolag



## Innehåll

<b>Sammanfattande bedömning och rekommendationer .....</b>	<b>2</b>
<b>1. Inledning.....</b>	<b>3</b>
1.1. Bakgrund .....	3
1.2. Syfte och frågeställningar .....	3
1.3. Ansvariga nämnder och avgränsning.....	3
1.4. Genomförande.....	3
1.5. Kvalitetssäkring.....	4
<b>2. Revisionskriterier .....</b>	<b>4</b>
2.1. Lag (2016:1145) om offentlig upphandling Lag (2016:1146) om upphandling inom försörjningssektorerna .....	4
2.2. Kommunallag (2017:725).....	4
2.3. Västerås stads upphandlingspolicy .....	4
<b>3. Iakttagelser.....</b>	<b>6</b>
3.1. Inledning .....	6
3.2. Styrdokument och riktlinjer .....	6
3.3. Ansvarsfördelning och kompetens .....	8
3.4. Kontroll och uppföljning.....	12
3.5. Stickprov rörande följsamhet till lagstiftning och styrdokument.....	14
<b>4. Svar på frågeställningar .....</b>	<b>17</b>
<b>Källförteckning.....</b>	<b>18</b>

## Sammanfattande bedömning och rekommendationer

EY har på uppdrag av lekmannarevisorerna i Västerås stad genomfört en granskning av upphandlingsprocessen inom bolagskoncernen. Granskningens syfte är att bedöma huruvida det inom Västerås stadshus AB, med dotterbolag, föreligger en ändamålsenlig intern kontroll med avseende på genomförande av upphandlingar enligt LOU, LUF samt stadens övergripande styrdokument.

Under 2020 genomfördes en granskning av stadens upphandlingsprocess, där den sammantagna bedömningen var att staden inte säkerställer en tillräcklig intern kontroll med avseende på inköp och upphandling. Bedömning grundade sig bland annat i att det saknades en strategisk styrning och uppföljning ur ett koncernperspektiv, i enlighet med upphandlingspolicyns intentioner.

Sammantaget bedömer vi att Västerås stadshus AB, med dotterbolag, delvis säkerställer en ändamålsenlig intern kontroll med avseende på upphandlingar och inköp. Vår bedömning grundar sig i följande iakttagelser:

- ▶ Det saknas ett enhetligt förhållningssätt avseende inköp och upphandling inom bolagskoncernen. Bolagen arbetar på olika sätt rörande styrdokument, inköpsorganisation samt intern kontroll knutet till upphandlings- och inköpsfrågor. Delvis kan detta härledas till olikheter i storlek, organisation, bransch samt behov.
- ▶ Västerås stads strategiska fastigheter AB och Västerås parkerings AB inryms i allt väsentligt i stadens hantering av inköp och upphandling, och berörs således av dessa brister i intern kontroll.
- ▶ Bolagens respektive ansvarsfördelning, roller och kompetens knutet till upphandling bedöms i allt väsentligt vara ändamålsenliga.
- ▶ Samtliga bolag med egna inköpsorganisationer har ett dokumenterat hållbarhetsfokus i sina upphandlingar, vilket är positivt.
- ▶ Bolagen med egna inköpsorganisationer inkluderar sitt inköps- och upphandlingsarbete i riskbedömningar samt den löpande interna kontrollen, vilket är positivt.
- ▶ Flera bolag uttrycker att de försökt närma sig staden för mer samarbete och samordning rörande upphandlingsfrågor, men utan tydlig återkoppling.
- ▶ Det upplevs administrativt krångligt att delta i stadens ramavtalsupphandlingar.
- ▶ Genomfört stickprov har visat vissa avvikelser utifrån upphandlingslagstiftning och relevanta styrande dokument.

Utifrån granskningens slutsatser ger vi följande rekommendationer:

Styrelsen i Västerås stadshus AB:

- ▶ Tydliggör den strategiska styrningen avseende upphandlingsfrågor utifrån ett koncernperspektiv, för att tillse den helhetssyn och effektivitet som uttalas i inköps- och upphandlingspolicyn

Styrelsen i Bostads AB Mimer:

- ▶ Säkerställ att all upphandling och inköp sker i enlighet med upphandlingslagstiftning samt stadens styrdokument.
- ▶ Tillse en kontinuerlig avseende att direktupphandlingar genomförs och dokumenteras enligt lagstiftning och bolagets riktlinjer
- ▶ Utred förutsättningarna för att följa upp avtalstrohet

Styrelsen i Mälarhamnar AB:

- ▶ Överväg om styrelsen bör besluta om inköps- och upphandlingspolicyn

Styrelsen i Mälarenergi AB:

- ▶ Säkerställ en ändamålsenlig dokumentation vid undantag från upphandlingslagstiftningen

## 1. Inledning

### 1.1. Bakgrund

Lagen om offentlig upphandling (LOU) reglerar inköp och upphandlingar inom offentlig verksamhet. Lagen om upphandling inom försörjningssektorerna (LUF) gäller för upphandlande enheter inom områdena vatten, energi, transporter och posttjänster.

Lagstiftningen, och inte minst rättspraxis förändras fortlöpande. Nya bestämmelser infördes bland annat den 1 januari 2017. En effekt av lagstiftningen är att offentlig verksamhet förmodas att göra bättre affärer då lagstiftningen kräver öppenhet och transparens i upphandlingsförfarandet. Erfarenheter visar att efterlevnaden av lagen om offentlig upphandling är förenad med ett antal svårigheter och risker för de upphandlande myndigheterna som har att följa lagen. Ett återkommande mönster är att de upphandlande myndigheterna oftast har riktlinjer/rutiner/tillräckliga kunskaper och stöd i form av IT-verktyg eller motsvarande på central nivå. Flertalet inköp och upphandlingar, särskilt på direktupphandlingsnivå, sker dock ofta på en decentraliserad nivå ute i organisationen.

Revisionen genomförde under 2020 en granskning av stadens upphandlingsprocess och noterade att det förelåg väsentliga brister. I risk- och väsentlighetsanalysen för 2021 bedömer lekmannarevisorerna det motiverat att genomföra en fördjupad granskning inom bolagskoncernen.

### 1.2. Syfte och frågeställningar

Granskningens syfte är att bedöma huruvida det inom Västerås stadshus AB, med dotterbolag, föreligger en ändamålsenlig intern kontroll med avseende på genomförande av upphandlingar enligt LOU, LUF samt stadens övergripande styrdokument.

I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- ▶ Följer respektive bolagsstyrelse upphandlingslagstiftningen och stadens policy med tillhörande riktlinjer på ett ändamålsenligt sätt?
  - Har bolagsspecifika riktlinjer tagits fram i den mån egna upphandlingar genomförs?
- ▶ Finns en ändamålsenlig ansvarsfördelning inom respektive bolag avseende upphandlingsprocessen?
- ▶ Säkerställer bolagsstyrelserna att det finns tillräcklig kompetens för att utföra upphandlingar?
  - Efterfrågas stöd hos stadens upphandlingsenhet när det är tillämpligt?
- ▶ Finns en tillräcklig intern kontroll inom upphandlingsområdet, med tydliga former för uppföljningar?

### 1.3. Ansvariga nämnder och avgränsning

Granskningen avser samtliga helägda bolag inom Stadshuskoncernen. Fördjupning sker inom ett antal bolag (stickprov), utifrån ett riskbaserat urval.

### 1.4. Genomförande

Granskningen sker genom intervjuer, dokumentationsstudier och stickprovsbaserad granskning av upphandlingsunderlag, vilka framgår av källförteckningen.

Kontaktrevisor har varit Fredrik Domert.

## 1.5. Kvalitetssäkring

Rapporten är sakgranskad av de intervjuade, vilket innebär att de fakta som rapporten hänvisar till är kvalitetssäkrade av de som har lämnat information. Skriftliga bekräftelser på att de intervjuade mottagit rapporten och givits denna möjlighet har inhämtats. All kommunikation kring faktakontrollen har dokumenterats. Slutsatserna och bedömningarna ansvarar EY för.

## 2. Revisionskriterier

### 2.1. Lag (2016:1145) om offentlig upphandling Lag (2016:1146) om upphandling inom försörjningssektorerna

Av lagen om offentlig upphandling framgår att upphandlande myndigheter ska behandla leverantörer likvärdigt och icke-diskriminerande samt genomföra upphandlingar på ett öppet sätt. Vid upphandlingar ska principerna om ömsesidigt erkännande och proportionalitet iakttas.

Tillvägagångssättet för upphandling varierar beroende på typ av tjänst och huruvida avtalsvärdet faller över eller under vissa givna tröskelvärden. Om avtalets uppskattade värde inte överstiger 615 312 kr (2021) kan den upphandlande myndigheten direktupphandla. I Upphandlingsmyndighetens vägledning för direktupphandling anges att värdet av ett avtal ska inkludera det maximala belopp som kan komma att betalas under avtalstiden, inklusive eventuella options- och förlängningsklausuler. Man måste också räkna in alla direktupphandlingar av samma slag som myndigheten har genomfört eller kommer att genomföra under räkenskapsåret. I lagen finns ett antal specifika krav på upphandlingsförfarandet.

Lagen om upphandling inom försörjningssektorerna (LUF) gäller för upphandlande enheter inom områdena vatten, energi, transporter och posttjänster. Gränsen för direktupphandling enligt LUF är 1 142 723 kronor (2021).

### 2.2. Kommunallag (2017:725)

Av kommunallagens 6 kap. 6 § framgår att nämnden ska se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de föreskrifter som gäller för verksamheten. Nämnden ska även tillse att den interna kontrollen är tillräcklig samt att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

### 2.3. Västerås stads upphandlingspolicy

Stadens inköps- och upphandlingspolicy beslutades av fullmäktige 2011 och reviderades senast i maj 2017. Policyn omfattar staden samt dess helägda bolag. Här framgår att koncernen Västerås stad ska ha en effektiv, rationell och välfungerande inköpsverksamhet, baserat på en helhetssyn för staden. Policyn, med tillhörande anvisningar, ska innehålla huvudprinciper för all upphandling och inköp inom staden och ge en vägledning i hur förtroendevalda och anställda ska agera inom detta område.

Stadens agerande vid inköp och upphandling ska medverka till en för staden god och långsiktig hållbar totalekonomi. Vidare framgår att en förutsättning för att uppnå effekterna med upphandling är att stadens förvaltningar och bolag ska nyttja de avtal som tecknats. Härutöver behandlas hur staden ska agera rörande hållbar utveckling och samverkan. Ett antal förtydliganden presenteras rörande förhållningssättet i staden rörande att inköp och upphandlingar ska:

- Utföras affärsmässigt
- Utföras med en god och långsiktig hållbar totalekonomi
- Utföras i enlighet med gällande lagstiftning och riktlinjer

Det framgår att kommunstyrelsen ska besluta om en handlingsplan för inköp och upphandlingar för staden som anger mål, fokusområden och aktiviteter för ett eller flera år. Rapportering av handlingsplan ska ske årligen i kommunstyrelsen. Nämnder och styrelser bryter ner handlingsplanen på nämndnivå till upphandlingsplaner, där egna mål och aktiviteter bestäms, i syfte att nå de övergripande målen.

### 3. Iakttagelser

#### 3.1. Inledning

Västerås stads koncern köper varor, tjänster och entreprenader enligt ett antal lagrum som styr upphandlingsförfarandet:

- Lagen om offentlig upphandling (LOU) (2016:1145)
- Lagen om upphandling inom försörjningssektorerna (LUF) (2016:1146)
- Lagen om upphandling på försvars- och säkerhetsområdet (LUFS) (2011:1029)
- Lagen om upphandling av koncessioner (LUK) (2016:1147)
- Lagen om valfrihetssystem (LOV) (2008:962)

Primärt upphandlar staden enligt LOU, medan vissa bolag i koncernen upphandlar enligt LUF samt LUFS.

Västerås stads inköp står för cirka halva stadens omsättning på årsbasis. Varje år genomför upphandlingsenheten ca. 150 upphandlingar, samt att vissa verksamheter härutöver genomför egna upphandlingar. Vissa bolag genomför sina upphandlingar genom stadens organisation, medan ett antal bolag har egna inköpsorganisationer

Upphandlingar annonseras i upphandlingssystemet e-Avrop, som även fungerar som stadens avtalsdatabas. I denna databas ska samtliga avtal (även från direktupphandlingar) läggas in. Vid tidpunkten för granskningen ingår endast vissa bolags avtal i denna databas.

Staden har ett e-handelssystem (VIP) sedan 2011, men av granskningen framkommer att en stor andel beställningar idag görs utanför systemet. Ungefär 40 % av stadens fakturor uppskattades av intervjuade under 2020 gå utanför e-handelssystemet. Endast vissa utav bolagen använder sig av VIP.

Under hösten 2019 gjordes en nulägesanalys inom stadens upphandlings- och inköpscenter (UIC), som resulterade i ett antal förslag på åtgärder. I analysen konstateras att staden är i stort behov av att genomföra en förflyttning av stadens inköpsverksamhet, i syfte att uppnå en större strategisk tyngd och långsiktighet, en bättre kontroll, ökad inköpsmognad och regelefterlevnad i hela organisationen.

#### 3.2. Styrdokument och riktlinjer

Enligt stadens inköps- och upphandlingspolicy ska kommunstyrelsen besluta om en handlingsplan för inköp och upphandlingar för staden som anger mål, fokusområden och aktiviteter för ett eller flera år. Nämnder och styrelser ska i sin tur bryta ner handlingsplanen på nämndnivå till upphandlingsplaner, där egna mål och aktiviteter bestäms, i syfte att nå de övergripande målen.

Vi noterar att det inte finns någon aktuell handlingsplan för stadens inköp och upphandlingar eller för respektive bolag, på det sätt som beskrivs i policyn. Ingen plan går till kommunstyrelsen för beslut och ingen särskild redovisning rörande inköp och upphandling sker till kommunstyrelsen vid tidpunkten för granskningen. Kommunstyrelsen tar inriktningsbeslut avseende upphandlingar vars värde överstiger 20 mnkr.

Det varierar mellan bolagen huruvida de upprättar egna styrdokument och riktlinjer avseende inköp och upphandling, dels utefter storlek, dels utifrån andra behov. Enligt inköpspolicyn ansvarar bolagen för upphandlingar inom sina unika verksamhetsområden. I de fall behov sammanfaller med stadens ska upphandlingsarbetet samordnas.

### **3.2.1. Bolagsspecifika styrdokument avseende upphandling**

Det skiljer sig åt mellan bolagen huruvida det upprättas specifika styrdokument och handlingsplaner rörande upphandling och inköp. Vi har inom ramen för granskningen tagit del av de styrdokument och riktlinjer som funnits vid granskningstillfället.

Utifrån bolagens storlek, organisation och verksamhet har vissa bolag utförliga dokument och processkartor över inköps- och upphandlingsprocess, medan andra köper in stöd från staden eller annan leverantör.

Tre bolag använder sig uteslutande av stadens styrdokument och har inte tagit fram några egna riktlinjer eller rutiner avseende inköp och upphandling; **Västerås stads strategiska fastigheter AB, Västerås parkerings AB** samt **Västerås marknads och näringslivs AB**.

**Nya Västerås flygplats AB** har en egen riktlinje för inköp och upphandling, framtagen av VD och daterad 2021. Denna ska säkerställa att bolaget följer relevant lagstiftning, grundläggande EU-principer och att upphandling sker på ett kvalitetssäkrat, kostnadseffektivt, affärsmässigt och rättvist sätt. Riktlinjen redogör övergripande för vad bolaget avser med hållbar upphandling, upphandlingsetik, affärsetik samt förhållningssätt och uppföljning.

#### **Mälarenergi AB**

Mälarenergi-koncernen har ett antal övergripande styrdokument, utöver stadens inköps- och upphandlingspolicy. Det finns en övergripande försörjningsstrategi som är antagen av koncernledningsgruppen, som syftar till att redogöra för hur affärer/upphandling ska genomföras inom koncernen. Här framgår förhållningssätt och värderingar knutet till inköp och upphandling, hållbarhetsaspekter, resursplanering och koordinering mellan Inköp och verksamheterna rörande investeringsplaner samt övergripande principer rörande uppföljning.

Härutöver har vi tagit del av följande:

- ▶ Instruktion upphandla, direkt eller offentligt
- ▶ Beslut om direktupphandling MALL
- ▶ Riktlinje för antikorruption, mutor, bestickning, jäv, nepotism och bisyssla

#### **Bostads AB Mimer**

Mimer har ett flertal styrdokument och rutiner som redogör för bolagets principer och förhållningssätt vid inköp och upphandling.

En inköbspolicy är fastställd av styrelsen, och revideras årligen. Av den framgår att inköpsverksamheten på Mimer ska stödja den övergripande strategin så som den är dokumenterad i Mimers affärsplan, genom att bidra till att verksamheten bedrivs på ett effektivt och hållbart sätt samt att Mimer har nöjda kunder. Inköpsarbetet ska ske i enlighet med företagsledningens fastlagda riktlinjer för inköp och upphandling samt inköpsprocess som finns i Mimers ledningssystem. Vidare framgår av policyn att uppföljning och rapportering av inköp och upphandling sker löpande till Mimers styrelse och företagsledning. Uppföljning av policyn ska göras vid ledningens årliga policygenomgång.

Bolagets riktlinjer för inköp och upphandling samt inköpsprocess är daterade 2021-11-18 och redogör för hur bolaget ska jobba med inköp och upphandling från behovsanalys till avtalsförvaltning och leverans.

Härutöver har vi tagit del av följande riktlinjer och rutiner:

- ▶ Checklista inför ny upphandling
- ▶ Direktupphandlingsprocessen
- ▶ Checklista avslutad upphandling
- ▶ Rutin förlängning av avtal



- ▶ Rutin direktupphandlingsprocessen
- ▶ Rollfördelning upphandling
- ▶ Arbetsrutin vid avvikelse

### **Mälarhamnar AB**

Mälarhamnar har en inköps- och upphandlingspolicy, daterad 2019. Vi noterar att policyn inte är beslutad av styrelsen, utan är utfärdad och signerad av teknisk chef för anläggning och inköp. Syftet med policyn är att säkerställa att inköp och upphandling utförs affärsmässigt, i enlighet med gällande lagstiftning och företagets riktlinjer samt att de utförs med en för företaget god och långsiktig hållbar totalekonomi.

Vidare framgår av policyn att Mälarhamnar ska ha en effektiv, rationell och väl fungerande inköpsverksamhet, baserat på en helhetssyn för företaget. Denna policy, med tillhörande tillämpningsanvisningar, innehåller de huvudprinciper som ska gälla för all upphandling och inköp av varor, tjänster och entreprenader inom Mälarhamnar och ge en vägledning i hur anställda ska agera när det gäller inköp och upphandling. Konkurrensutsättning ska öka för verksamheter där marknad finns.

Vidare finns dokumenterade inköpsregler, som syftar till att säkerställa att Mälarhamnar följer interna regler samt gällande myndighetsregler för inköp samt att få rätt tjänst till rätt pris och i rätt tid. Här framgår former för genomförande av inköp och upphandling samt hur uppföljning ska gå till.

#### **3.2.2. Bedömning**

Vår bedömning är att bolagen i allt väsentligt har adekvata styrdokument rörande inköp och upphandling, med visst undantag för Västerås marknads och näringslivs AB. Bolaget använder sig i stor utsträckning av stadens styrdokument, men är inte knutna till stadens hantering av direktupphandlingar eller uppföljning. Detta borde föranlett att egna dokumenterade rutiner tagits fram i någon mån.

#### **3.3. Ansvarsfördelning och kompetens**

Av kommunstyrelsens reglemente framgår att styrelsen ska ansvara för kommungemensamma upphandlingar samt regelverk inom inköp och upphandling. Utöver en övergripande skrivning i inköps- och upphandlingspolicyn tydliggörs inte hur den löpande kontakten eller ansvarsfördelningen mellan staden och respektive bolag ska se ut.

Av intervjuerna framgår att kontakten mellan UIC och bolagen varierar. De bolag vars organisation är knuten till stadens förvaltningsorganisation (**Västerås stads strategiska fastigheter AB och Västerås Parkerings AB**) köper in allt inköps- och upphandlingsstöd från UIC, och kan på så sätt anses vara en del av stadens rutiner för genomförande och uppföljning av upphandlingar. De iakttagelser som gjordes i revisionens granskning av stadens upphandlingsprocess (2020:9) är därmed relevanta även för dessa bolag.

**Västerås marknads- och näringslivs AB** (vars verksamhet i flera delar överläts till staden under 2022) har också i stor utsträckning använt UIC för att genomföra upphandlingar. Bolaget har dock även genomfört egna direktupphandlingar. Vi noterar att bolaget inte haft några egna dokumenterade rutiner för sin inköps- och upphandlingsprocess eller uppföljning av avtal. Fram till våren 2021 var administrativt ansvarig inom bolaget även ansvarig för inköps- och upphandlingsfrågor.

**Nya Västerås flygplats AB:s** riktlinje redogör inte för hur ansvarsfördelningen inom bolaget ser ut avseende inköp och upphandling. Utöver VD är det enligt uppgift upphandlingens innehåll som styr deltagande i inköps- och upphandlingsprocesser. Rörande större upphandlingar kan det vara t.ex. flygplatschef, operativ chef eller flygsäkerhetskoordinator.

Härutöver har bolaget ett avtal gällande upphandlingsstöd med extern leverantör, med möjlighet att styra omfattningen av stödet i varje process.

### **3.3.1. Bolag med egna inköpsorganisationer**

#### **Mälarenergi AB**

Inköpsfunktionen inom Mälarenergi ligger inom koncernstödsfunktionen Affärsstöd, som en av tre avdelningar. Övriga två utgörs av Ekonomi och Fastighet. Härutöver finns koncernövergripande controllerfunktion samt juridik. Affärsstöd leds av en lokal ledningsgrupp, bestående av chef för respektive avdelning samt koncerncontroller och koncernjurist. Inköpsfunktionen utgör stödfunktion även till koncernens delägda bolag Mälarenergi Elnät och Fibra.

Inköpsorganisationen består av 10 personer, varav 6 strategiska inköpare och 3 taktiska inköpare. Sedan 2013 arbetar organisationen kategoribaserat, inom fem olika kategorier. Avdelningen arbetar med samtliga typer av inköp och upphandlingar inom koncernen<sup>1</sup> och tecknar ca 150-200 avtal per år, varav ca. 50 annonserade upphandlingar. Enligt intervjuade är avdelningen rätt dimensionerad för uppdraget, såsom det ser ut idag.

Utöver inköpsavdelningen finns ca 300 behöriga beställare inom Mälarenergi, vilket motsvarar ca varannan anställd. Cheferna i respektive verksamhet utser beställare inom sin organisation, vilka godkänns av inköpsavdelningen. För att bli behörig beställare krävs en genomgången utbildning och ett utfärdat beställarkörkort sedan något år tillbaka.

#### **Bostads AB Mimer**

Mimers vice VD/administrativa chef är ägare till inköpsprocessen och inköpschefen är processledare. Inköpschef leder inköpsenheten och har mandat att fatta beslut avseende upphandlingsfrågor enligt fastställda riktlinjer. Om verksamheten och inköpsenheten har skiljaktig mening om riktlinjerna, inköp eller en upphandlingsfråga gäller beslut från processägaren för inköpsprocessen. Enheten består utöver chef av fyra upphandlare, varav en är specialiserad på entreprenadupphandlingar.

Inköpsenheten ansvarar för Mimers upphandlingar som överstiger direktupphandlingsgränsen och ska vara behjälplig vid direktupphandlingar. Verksamheterna ska kontakta inköpsenheten vid samtliga inköp överstigande 100 000 kronor där avtal saknas.

Enheten har en strategisk och samordnande funktion när det gäller större inköp och upphandlingar. Vidare genomför enheten alla upphandlingar av ramavtal och upphandlingar över tröskelvärdet samt ger råd och stöd till verksamheten vid andra typer av inköp och upphandlingar. Enheten ska även ge konsultativt stöd vid genomförande av direktupphandlingar. Sedan ska enheten vid behov delta i avtalsuppföljning och leverantörssamverkan, framför allt gällande strategiska avtal och andra avtal som har stor betydelse för Mimer.

Inköpschef ansvarar för att relevanta mål och måttetal finns framtagna, samt uppföljning av dessa. Varje linjeföring är ansvarig för att inköpsprocessen tillämpas och att de anställda har rätt kompetens och verktyg för att arbeta enligt inköpsprocessen. Den enskilda medarbetaren ansvarar för att hen följer Mimers Inköspolicy, riktlinjer för inköp och upphandling samt inköpsprocessen.

Ansvar för inköp inom en organisatorisk enhet innebär ansvar att för egen räkning genomföra avrop från ramavtal, samt genomföra upphandling när det är aktuellt. Om vidaredelegering sker

---

<sup>1</sup> Undantaget är uppdragen av inköp rörande bränsle och el, vilka ligger organisatoriskt skilt från övriga inköp. Inköp av bränsle hanteras inom verksamhetsområde Värme och inköp av el sker inom Marknad och Försäljning.

av rätt att göra inköp, ansvarar den som vidaredelegerar för att den person som ges rätt att handlägga inköp har rätt kunskap om gällande lagstiftning och vad som för övrigt styr inköp. Alla inköp ska ske i enlighet med gällande lagkrav, interna regler för inköp samt övriga styrande dokument. Samtliga medarbetare med budgetansvar svarar för att inköp sker enligt regler för inköp och upphandling.

Samtliga avtal ska ha en avtalsägare. Denna är av inköpschef utsedd person vars verksamhet sannolikt utgör största användandet av avtalet. Härutöver är inköpsenheten kommersiellt ansvarig för samtliga avtal och ska tillse att grundläggande avtalsförvaltning utförs under hela avtalstiden. För varje upphandling ska det även finnas en referensgrupp, med gemensamt ansvar för att representera Mimers behov som helhet.

Bolaget har ett antal hängavtal via staden, men samverkar i övrigt inte med stadens upphandlingsenhet UIC. Enligt intervju framgår att ett antal initiativ tagits från bolagets sida för att samarbeta med staden kring gemensamma frågor, men att det inte blivit någon tydlig återkoppling.

### ***Mälarhamnar AB***

Ansvar för bolagets inköpsverksamhet ligger formellt hos teknisk chef för anläggning och inköp. Inköpsverksamheten sorterar in under anläggningsavdelningen.

Rätten att göra inköp av varor och tjänster för bolagets räkning har VD, ekonomichef, inköpschef och inköpsansvarig samt budgetansvarig (eller personer som har delegation). En inköpsförfrågan internt kan göras muntligt eller skriftligt.

Av intervjuer framgår att bolaget genom 2-4 upphandlingar per år enligt LUF, utöver direktupphandlingar. Direktupphandlingar används löpande i verksamheten och genomförs dagligen.

För ett antal år sedan använde sig bolaget av stöd från stadens upphandlingsenhet UIC för att genomföra upphandlingar, men detta sker inte längre. Enligt uppgift har bolaget inte fått frågan om att få stöttning från UIC. Däremot har bolaget ett fåtal hängavtal via staden. Intervjuade lyfter fram att administrationen för att delta i de ramavtal som staden handlar upp är betungande, då det behöver skapas en fullmakt från VD för varje fall.

I enstaka fall använder sig bolaget av upphandlad expertis för stöd i specifika frågor rörande exempelvis hyresavtal eller arrenden.

### ***3.3.2. Det saknas en koncernövergripande samordning***

Kontakten mellan UIC och de bolag som har egna inköpsorganisationer är begränsade enligt intervjuade. Det är inte tydliggjort i vilka avseenden bolagen *ska* och/eller *kan* använda sig av UIC, rörande exempelvis specialkompetens.

Intervjuade från flera bolag lyfter att det gjorts försök till ökat samarbete men att återkopplingen från staden varit bristfällig. Ett antal bolag hade närmre kontakter med stadens upphandlingsorganisation för flera år sedan, men personalomsättning inom staden och bristande kontinuitet i kontakterna har enligt uppgift begränsat samarbetet. Flera intervjuade ser potential i ökat samarbete för att få kraft som inköpsorganisation på koncernnivå, bättre samordna behov och processer samt dra nytta av varandras lärdomar och kompetens.

Det framgår av intervjuerna att vissa diskussioner om koncerngemensamma kompetenser förts, men att t.ex. inköpsfrågor och juridik knutet till upphandling och avtal hittills inte varit de primära områdena av olika anledningar.

Enligt uppgift blir bolagen sedan en tid tillbaka kontaktade när ramavtalsupphandlingar ska genomföras rörande produkter och tjänster som kan vara relevanta. Det krävs att varje bolag tackar ja innan upphandlingen genomförs för att sedan kunna avropa från det aktuella avtalet.

Detta medför att det finns flera avtal i staden som bolagen hade kunnat ha nytta av att avropa ifrån, men där det inte är tillåtet. Samtliga intervjuade inom bolagen lyfter att det är ett krångligt administrativt förfarande med lämnande av fullmakt från VD för att få delta i ramavtalsupphandlingarna. Flera betonar att tillvägagångssättet borde kunna förenklas, då det kan handla om många avtal under ett år.

### **3.3.3. Bedömning**

Enligt stadens inköps- och upphandlingspolicy är upphandling ett strategiskt viktigt område inom koncernen, som ska präglas av en helhetssyn. Revisorerna har i tidigare granskning (2020:9) konstaterat att det saknas styrning och forum på koncernövergripande nivå där strategiska inköps- och upphandlingsfrågor kan behandlas kontinuerligt. Vi bedömer att samordningsvinster och utbyte av kompetens inom koncernen inte tillvaratas på ett ändamålsenligt sätt utifrån nuvarande upplägg.

Vi bedömer att respektive bolag i allt väsentligt säkerställer en adekvat ansvarsfördelning och kompetens rörande inköp och upphandling, utifrån storlek och organisation.

### 3.4. Kontroll och uppföljning

I tidigare genomförd granskning (2020:9) avseende inköp och upphandling redogjordes för stadens övergripande interna kontroll knutet till upphandling, inköp och avtalshantering.

Av granskningen framkommer att **Västerås stads strategiska fastigheter AB** och **Västerås parkerings AB** inte upprättar någon egen internkontrollplan eller motsvarande, utan ingår i stadens hantering rörande kontroller.

Västerås marknads och näringslivs AB har inte upprättat några dokumenterade kontroller med avseende på inköp och upphandling.

#### **Nya Västerås flygplats AB**

Bolaget har två identifierade risker med bäring på upphandling och inköp i sin internkontrollplan 2021.

- ▶ Hantera avtal (kontrollera avtal och uppföljning av dessa)
- ▶ Upphandling (kontrollera avtal och uppföljning av dessa)

Ansvaret för kontrollerna ligger på VD, verksamhetschefer och ekonomiansvarig gemensamt. Vi har inte kunnat ta del av någon dokumenterad uppföljning rörande genomförda kontroller 2021.

I bolagets avtal om upphandlingsstöd ingår hantering av dokumentation för respektive genomförd upphandling.

#### **Mälarenergi AB**

Orderläggning för inköpsordrar sker i koncernens affärssystem IFS. Bolaget har byggt upp en portal och webbutik för att underlätta inköpshantering. I övrigt används Qlikview för att kunna göra spendanalys och bolaget använder även Sharepoint för vissa delar av sin uppföljning.

Enligt intervjuade är det fortfarande relativt lätt att göra felaktiga inköp, något som moderbolaget arbetat med de senaste åren. Enligt uppgift har kvaliteten på lagda inköpsordrar höjts väsentligt. Historiskt kom många vilda fakturor, något som också minskat under senare år. Gränssnittet mellan inköp och verksamheterna upplevs tydligt.

Signering av fakturor sker utifrån delegationsordning och attestförteckning. Det finns även beloppsspärrar i fakturahanteringssystemet. Bolaget mäter kontraktstäckningsgraden, vilken ligger på 85 % av bolagets totala spend.

Moderbolaget har sex kontrollpunkter knutet inköp av varor och tjänster inom koncernen:

- ▶ Kontroll att inköpsprocess och inköpsrutiner följs (stickprov på att enskilda inköp följer instruktioner)
- ▶ Kontroll som säkerställer att inköp sker inom respektive utanför LUF (stickprov på att enskilda inköp följer lagar)
- ▶ Efterlevnad av delegationsordning inkl. attestregler (stickprov av inköpsordrar och fakturor)
- ▶ Kontroll av avtalstrohet (stickprov på enskilda inköp)
- ▶ Uppföljning av avtalsvillkor (kontroll leverans- och prisvillkor)
- ▶ Kontroll av ändring och nyupplägg av leverantörer (stickprov på leverantörsupplägg)

Intervjuade lyfter fram avtalsuppföljningen gentemot leverantör som den största utmaningen att hinna med.

#### **Bostads AB Mimer**

Ansvar för och rätten att genomföra inköp framgår av Mimers attestreglemente. Attestreglementet styr vem som kan godkänna inköp och upp till vilka beloppsgränser. Ansvarig chef som ingår avtal om inköp ska ha kunskap om avtalet, vilket bl. a innebär löpande uppföljning av avtalet, initiativ till eventuell förlängning samt att i samarbete med inköpsenheten se till att inköp sker på ett korrekt sätt.

Bolaget identifierar två prioriterade område rörande inköps- och upphandlingsprocessen i sin risk- och internkontrollplan 2021.

- ▶ Att inköpsprocessen med roller, ansvar och delegering/attester är tydliga och följs
- ▶ Att tilldelningsbeslut görs på affärsmässiga grunder och följer LOU

Avseende den första punkten framgår av genomförd uppföljning att stickprov tagits i avtalskatalogen för att kontrollera att avtalstecknande sker enligt uppställda riktlinjer. En övervägande majoritet av stickproven resulterade i avtal som undertecknats av olika avdelningschefer själva, vilket avviker från rutinen att avtal ska tecknas två i förening (med undantag för VD). Med anledning av detta föreslås en utveckling av attestreglementet.

Rörande tilldelningsbeslut framgår av uppföljningen att ett stickprov tagits om sex upphandlingar och att inga avvikelser noterats. Kontrollen genomförs enligt uppgift av bolagets kvalitetsansvarig.

Mimer använder TendSign som upphandlingssystem och har en egen intern avtalskatalog. Denna innehåller vid tidpunkten för granskningen endast ramavtal, direktupphandlingar samlas inte i katalogen. Vidare används ett spendanalysverktyg för att följa avvikelser i form av inköp utanför avtal – uppföljningen sker per kostnadsställe och ansvarig chef. Bolaget kan följa upp köpmönster på personnivå (radnivå) i inköpssystemet Proceedo vid behov. Risker som lyfts fram i intervju är mutor, otillbörliga gåvor och jävssituationer – vilka till viss del speglas i genomförda kontroller utifrån risk- och internkontrollplan. Vi noterar att stickproven tas utifrån avtalskatalogen, som enbart innehåller de avtal som upphandlas av inköpsenheten. Direktupphandlingar (som verksamheterna ansvarar för) ingår därmed inte i genomförda kontroller.

Vid tidpunkten för granskningen saknas enligt intervju möjligheter att följa upp avtalstrohet på ett ändamålsenligt sätt. Bolaget följer upp sin leverantörstrohet.

Direktupphandlingar ska enligt uppgift dokumenteras och arkiveras i samråd med inköpsenheten. Samtliga inköp över 100 000 kr där Mimer inte har avtal ska anmälas till inköpsenheten.

Bolaget använder tjänsten Inyett för grundläggande kontroll av leverantörer samt för avvikelseuppföljning rörande transaktioner.

### **Mälarhamnar AB**

Bolaget använder e-avrop som upphandlingssystem och har en egen avtalsdatabas, som enligt uppgift är fullständig. Systemet MaintMaster används som inköps- och ärendehanteringssystem.

Av bolagets inköpsregler framgår att vid upplägg av ny leverantör, över beloppsvärdet 100 000 kr/per kalenderår, ska utvärdering av leverantören ske i förhållande till bolagets verksamhetspolicy innan beställning görs. Dokumentering sker i dokument "Utvärdering av leverantörer". För egenförsäkran används dokument "egenförsäkran leverantör" som begärs in av ny leverantör.

Vid inköp ska leverantör med avtal, ramavtal, annan överenskommelse eller av Västerås Stad tecknade avtal där Mälarhamnar har rätten att nyttja dessa, anlitas i första hand. Leverantörer som bedriver ett aktivt och strukturerat miljöarbete bör prioriteras före leverantör som inte har någon form av miljöarbete.



Vid specifika varor eller tjänster (där det inte finns ramavtal) med belopp över 100 000 kr ska offert begäras in från tre, om möjligt, olika leverantörer. Direktupphandlingen ska göras enligt LUF, ”med utnyttjande av konkurrensmöjligheter och i övrigt affärsmässigt”.

För spårbarhet<sup>2</sup> ska beställning göras i modul inköp i underhållssystem eller anges i underhållssystemets arbetsorder. Beställningsnummer eller arbetsnummer ska anges vid beställning och leverantören ska ange motsvarande vid fakturering. I beställningen ska det framgå varans art, kvantitet, produktbeskrivning, miljökrav, leveranssätt etc. som är aktuella. Beställningen skickas antingen med post, e-post eller lämnas på plats till angiven leverantör. Telefonbeställning kan användas mot erhållande av orderbekräftelse. Särskild beställning, för möjlighet till avrop av annan personal, kan göras efter godkännande av respektive chef. Intervjuade beskriver att det i enstaka fall kan bli avsteg från tänkt förfarande, men att inköpsvolymen är på en nivå som ger en god kontroll över de totala volymerna av inköp inom bolaget.

### 3.5. Stickprov rörande följsamhet till lagstiftning och styrdokument

För att få en bild av upphandlingsprocessen i bolagskoncernen, har ett stickprov genomförts utifrån ett riskurval (dvs. upphandlingar inom organisationer med högre risk har valts ut för granskning). Risken har bedömts utifrån mängden genomförda upphandlingar per år, upphandlade volymer samt hur inköpsfunktionen är organiserad. Stickprovet har genomförts inom Mälarenergi AB samt Bostads AB Mimer.

Totalt har 20 leverantörer som fakturerat bolagen under 2021 valts ut och granskats, varav nio med värden som överstiger direktupphandlingsgränsen elva som understiger direktupphandlingsgränsen, men överstiger beloppet 100 000 kr och därmed kräver en adekvat dokumentation. Uppgifter rör fakturerade belopp under 2021.

För samtliga leverantörer har all tillgänglig dokumentation begärts in.

#### 3.5.1. Resultat av stickprov

Resultatet av stickprovet presenteras i följande avsnitt, tillsammans med iakttagelser utifrån lagstiftning samt stadens styrdokument. I sammanställningen har leverantörernas namn anonymiserats.

Tabell 1: Bedömningsskala för mottaget underlag

Bedömning	Färg
Underlag saknas eller har stora brister	<b>RÖD</b>
Underlag finns, men har delvis brister	<b>GUL</b>
Underlag finns, och är i allt väsentligt tillräckligt	<b>GRÖN</b>

Tabell 2: Resultat av stickprov, med kommentar och bedömning

Bolag	Leverantör	Belopp 2021	Kommentar EY	Bedömning
<b>Bostads AB Mimer</b>	A	2 040 378	Avrop från Adda (SKR)	<b>GRÖN</b>

<sup>2</sup> Med spårbarhet avses möjligheten till historik samt följa affären från beställning till att faktura ska konteras och godkännas.

<b>Bostads AB Mimer</b>	B	1 889 014	Ramavtal mottaget. Bolaget meddelar att de använt advokatundantaget i LOU.	<b>GRÖN</b>
<b>Bostads AB Mimer</b>	C	1 357 813	Det saknas underlag.	<b>RÖD</b>
<b>Bostads AB Mimer</b>	D	1 035 938	Avtal finns ej för 2021. Sedan 2022 finns avtal.	<b>RÖD</b>
<b>Bostads AB Mimer</b>	E	802 844	Det saknas underlag.	<b>RÖD</b>
<b>Bostads AB Mimer</b>	F	660 762	Ramavtal upphörde under 2019. Fakturorna rör enligt beställning inom ursprungligt avtal.  Vi noterar att vi inte erhållit verifierad dokumentation fullt ut, men gör en bedömning utifrån ett helhetsperspektiv.	<b>GUL</b>
<b>Bostads AB Mimer</b>	G	589 063	Det saknas underlag.	<b>RÖD</b>
<b>Bostads AB Mimer</b>	H	460 475	Bolaget meddelar att de använt advokatundantaget i LOU. Vi noterar att vi inte erhållit verifierad dokumentation fullt ut, men gör en bedömning utifrån ett helhetsperspektiv.	<b>GUL</b>
<b>Bostads AB Mimer</b>	I	425 691	Vi har mottagit ett avtal, men ingen upphandlingsdokumentation.	<b>GUL</b>
<b>Bostads AB Mimer</b>	J	344 084	Det saknas underlag.	<b>RÖD</b>
<b>Mälarenergi AB</b>	K	729 076	Avtal och upphandlingsunderlag mottaget.	<b>GRÖN</b>
<b>Mälarenergi AB</b>	L	1 000 122	Avtal och upphandlingsunderlag mottaget.	<b>GRÖN</b>
<b>Mälarenergi AB</b>	M	1 918 280	Avtal och upphandlingsunderlag mottaget.  Vi noterar att ramavtalet upphandlats på 7 år, med optioner på 1+1 år dvs. sammantaget 9 år. Rekommenderar längd på ramavtal enligt LUF är maximalt 8 år, inklusive options- och förlängningsklausuler. Ett ramavtal får löpa under längre tid än 8 år endast om det finns särskilda skäl.	<b>GRÖN</b>
<b>Mälarenergi AB</b>	N	497 970	Avtal och upphandlingsunderlag mottaget.	<b>GRÖN</b>
<b>Mälarenergi AB</b>	O	576 100	Avtal mottaget. Inköpet är undantaget upphandlingsreglerna enligt teleundantaget.	<b>GRÖN</b>
<b>Mälarenergi AB</b>	P	1 512 000	Vi har mottagit ett avtal samt inköpsorder, men ingen upphandlingsdokumentation eller dokumentation om avsteg från upphandling (belopp över	<b>GUL</b>



			<p>direktupphandlingsgräns). Enligt uppgift rör inköpet en skopa som är anpassad efter en specifik anläggning och endast kan köpas från en tillverkare. Därmed rör inköpet en direktupphandling.</p> <p>Vi noterar att vi inte erhållit verifierad dokumentation fullt ut, men gör en bedömning utifrån ett helhetsperspektiv.</p>	
<b>Mälarenergi AB</b>	Q	874 600	Offert och inköpsorder mottaget.	<b>GRÖN</b>
<b>Mälarenergi AB</b>	R	530 252	Avtal inklusive förlängningar och upphandlingsunderlag mottaget.	<b>GRÖN</b>
<b>Mälarenergi AB</b>	S	690 000	Avtal och upphandlingsunderlag mottaget.	<b>GRÖN</b>
<b>Mälarenergi AB</b>	T	2 146 000	Avtal och upphandlingsunderlag mottaget.	<b>GRÖN</b>

### 3.5.2. Bedömning

Vi bedömer att den interna kontrollen rörande inköp och upphandling inom bolagskoncernen delvis är tillräcklig. Väsentliga risker har identifierats inom flera bolag rörande otillåtna köpbeteenden och bristfällig avtalsuppföljning. Revisorerna har tidigare konstaterat att det saknas en helhetssyn i staden rörande kontroll och uppföljning av organisationen som inköpare/beställare. Samma notering görs för bolagskoncernen.

De brister som framkommer i stadens interna kontroll berör Västerås stads strategiska fastigheter AB och Västerås parkerings AB. Västerås marknads och näringslivs AB har inte upprättat några dokumenterade kontroller med avseende på inköp och upphandling.

Bolagen med egna inköpsorganisationer har upprättade rutiner för att genomföra kontroller och uppföljning rörande inköp och upphandling i olika omfattning. Vi noterar vissa brister i genomfört stickprov, som rör avsaknad av dokumentation. Ett antal leverantörer har fakturerat Bostads AB Mimer utan giltiga avtal under 2021. För Mälarenergi AB har vi noterat ett inköp som genomförts som en direktupphandling, trots att värdet överstiger direktupphandlingsgränsen. Vi saknar i detta fall tydlig dokumentation som motiverar avsteg från ordinarie upphandlingsförfarande.

lakttagelserna tyder på att det finns en i allt väsentligt tillräcklig intern kontroll i de upphandlingsprocesser som initieras, men att det i vissa fall inte initieras ett korrekt upphandlingsförfarande. Vi har även gjort vissa noteringar rörande avtal där fakturering skett utan giltig förlängning av avtal.

#### 4. Svar på frågeställningar

Revisionsfråga	Svar
<p>Följer respektive bolagsstyrelse upphandlingslagstiftningen och stadens policy med tillhörande riktlinjer på ett ändamålsenligt sätt?</p> <p>Har bolagsspecifika riktlinjer tagits fram i den mån egna upphandlingar genomförs?</p>	<p>Delvis. Bedömningen grundar sig i att de upphandlingsunderlag vi granskat inom ramen för stickprovet i flera fall är tillräckliga, men att det dels upptäckts vissa brister i granskat underlag, dels att ett antal bolag i sin helhet omfattas av stadens interna kontroll rörande inköp och upphandling. Denna interna kontroll har i tidigare granskning (2020:9) visat sig vara bristfällig.</p> <p>De bolag som har egna inköpsorganisationer har också egna styrande dokument och riktlinjer avseende inköp och upphandling, som vi bedömer vara adekvata.</p> <p>Vi bedömer att det inte tydliggörs hur den strategiska styrning och det koncernperspektiv som uttalas i den stadsövergripande policyn omsätts i praktiken. Detta då det saknas handlingsplaner och strategiska forum för staden eller bolagskoncernen som helhet, i enlighet med policyn.</p>
<p>Finns en ändamålsenlig ansvarsfördelning inom respektive bolag avseende upphandlingsprocessen?</p>	<p>Ja, i allt väsentligt. Bolagens respektive styrdokument tydliggör ansvarsfördelningen på ett adekvat sätt.</p> <p>Gränssnitten mellan staden och bolagskoncernen är inte tydliggjorda i ett antal avseenden. Detta leder till viss frustration och en risk att samordningsvinster går förlorade.</p>
<p>Säkerställer bolagsstyrelserna att det finns tillräcklig kompetens för att utföra upphandlingar?</p> <p>Efterfrågas stöd hos stadens upphandlingsenhet när det är tillämpligt?</p>	<p>Ja, i allt väsentligt. Vi bedömer att kompetensen inom respektive bolag är adekvat, men att det finns otydligheter avseende vilket stöd som ska vara koncerngemensamt samt i vilka avseenden bolagen <i>kan</i> och/eller <i>ska</i> använda sig av upphandlingsstöd från staden. Detta är en ägarfråga.</p> <p>Vid tidpunkten för granskningen använder sig bolagen av hängavtal via staden i olika omfattning. Intervjuade inom bolagen efterfrågar en enklare hantering för att delta i dessa ramavtalsupphandlingar.</p>
<p>Finns en tillräcklig intern kontroll inom upphandlingsområdet, med tydliga former för uppföljningar?</p>	<p>Delvis. Ett antal bolag har i allt väsentligt en tillräcklig intern kontroll avseende inköp och upphandling. För att antal bolag noterar vi brister.</p> <p>Det saknas vid tidpunkten för granskningen stadsövergripande kontroller eller utvärderingar rörande de risker som värderats högt eller högst avseende inköp och upphandling. Nämndernas egen uppföljning av vidtagna åtgärder försvåras av att det saknas adekvata system för uppföljning av statistik och köpmönster.</p>

## Källförteckning

### Intervjuade funktioner och underlag per bolag

#### **Mälarenergi AB**

Avdelningschef, Affärstöd Inköp  
Funktionschef, Affärsstöd

Översikt, styrande dokument Varu- och tjänsteförsörja  
Övergripande försörjningsstrategi  
Instruktion Upphandla, direkt eller offentligt  
Beslut om direktupphandling MALL  
Riktlinje antikorruption, mutor och jäv  
Risk- och internkontrollplan 2021  
Risk- och internkontrollplan 2022  
Underlag, stickprov av upphandlingar under 2021

#### **Bostads AB Mimer**

Inköpschef

Inköpspolicy  
Riktlinjer för inköp och upphandling  
Inköpsprocessen  
Direktupphandlingsprocessen  
Checklistor  
Avslutad upphandling  
Direktupphandling  
Inför ny upphandling  
Detaljerad ansvarsfördelning  
Utdrag Inyett  
Rutin förlängning av avtal  
Rollfördelning upphandling  
Arbetsrutin vid avvikelse utifrån avtal  
Entreprenörhandbok 2021  
Underlag, stickprov av upphandlingar under 2021

#### **Mälarhamnar AB**

VD  
Chef teknisk anläggning och inköp

Verksamhetspolicy, 2020  
Inköpspolicy  
Inköpsregler  
Exempeldokumentation blankett direktupphandling  
Exempeldokumentation – utvärdering av leverantörer  
Översikt inköpsordrar, utdrag ur systemet MaintMaster  
Utvärdering av leverantörer, 2021-12-21

#### **Västerås nya flygplats AB**

VD

Riktlinje inköp och upphandling, 2021  
Avtal om upphandlingsstöd



Internkontrollplan 2021

***Västerås marknads och näringslivs AB***

VD

***Västerås strategiska fastigheter AB***

VD

Ekonomiansvarig

Arbetsordning, Västerås stads strategiska fastigheter AB

***Västerås parkerings AB***

VD

Ekonomiansvarig

Attest- och beslutsordning, Västerås parkerings AB

Attestlista