

Västerås stad

Granskning av avtalsförvaltning



Innehåll

1.	Sammanfattande bedömning och rekommendationer	2
2.	Inledning	4
2.1	Bakgrund.....	4
2.2	Syfte och revisionsfrågor	4
2.3	Granskade nämnder och avgränsningar	5
2.4	Metod och genomförande.....	5
2.5	Revisionskriterier	5
2.5.1	Kommunallagen (2017:725).....	5
2.5.2	Kvalitetssäkrad välfärd – Offentliga uppgifter till vår tjänst	5
2.5.3	Upphandlingsmyndighetens vägledning för avtalsförvaltning.....	6
2.5.4	Kommunfullmäktiges mål och budget	7
2.5.5	Inköps- och upphandlingspolicy.....	7
3.	Stadens strukturering av avtalsförvaltningen	8
3.1	Roll- och ansvarsfördelningen är tydlig men tillämpas inte i praktiken	8
3.2	Det saknas en ändamålsenlig organisation av avtalsförvaltningen	9
3.2.1	Olika förvaltningar har kommit olika långt.....	9
3.3	Det pågår ett förändringsarbete men det saknas tillräckliga resurser.....	10
3.4	Det genomförs i regel inte klassificering av avtal utifrån genomförd riskanalys.....	11
3.5	Det saknas avtal i avtalsdatabasen	11
3.6	Fakturamärkningen är bristfällig.....	12
3.7	Vår bedömning	13
4.	Stadens planering och utformning av avtal	14
4.1	Utformningen av avtal skapar i tillräcklig utsträckning inte förutsättningar för avtalsuppföljning....	14
4.2	Det saknas en stadsövergripande uppföljningsplan	14
4.3	Vår bedömning	14
5.	Stadens avtalsuppföljning.....	16
5.1	Avtalsuppföljning sker sporadiskt	16
5.2	Hantering av avvikelser.....	16
5.3	Vår bedömning	17
6.	Stadens utvärdering av avtalsförvaltningen.....	18
6.1	Det sker ingen systematisk utvärdering av stadens avtal	18
6.2	Vår bedömning	18
7.	Svar på revisionsfrågor.....	19
	Bilaga 1 Källförteckning.....	21
	Bilaga 2 Stickprov.....	22

1. Sammanfattande bedömning och rekommendationer

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna har EY granskat stadens arbete med avtalsförvaltning. Vår sammantagna bedömning är att kommunstyrelsen och berörda nämnder inte har säkerställt en ändamålsenlig avtalsförvaltning med tillräcklig intern kontroll av stadens ingångna avtal. Struktureringen av stadens avtalsförvaltning uppvisar väsentliga brister och vår bedömning är att det måste vidtas åtgärder inom området för att undvika förtroendeskadliga och ekonomiska förluster.

Vår bedömning baseras på att avtalsförvaltning under många år har varit ett icke prioriterat område som inte givits tillräcklig uppmärksamhet och resurser i Västerås stad. Det saknas därför styrande dokumentation som reglerar avtalsförvaltningen mer än att respektive nämnd ansvarar för att följa upp sina avtal. Avsaknaden av fastställda processer och roller i avtalsförvaltningen riskerar att leda till att kvaliteten i avtalsförvaltningen blir person- och situationsberoende. Vidare saknas en ändamålsenlig organisation för stadens strukturering av avtalsförvaltningen där ansvarsfördelningen mellan upphandlings- och inkösenheten (UIC) och förvaltningarna inte förtydligats i styrande dokumentation. UIC:s organisatoriska placering inom verksamhetsområde Digitalisering och verksamhetsutveckling bedöms inte skapa gynnsamma förutsättningar för en ändamålsenlig avtalsförvaltning då frågan inte får nödvändig uppmärksamhet och prioritet. Därutöver har varken UIC eller respektive förvaltning de nödvändiga resurser som krävs för att prioritera avtalsförvaltning i tillräcklig omfattning. Det saknas framför allt personal (avtalscontrollers) med ansvar för avtalsförvaltningen specifikt. Vi ser också ett behov av utbildning och kompetensutveckling inom samtliga förvaltningar och för nämndledamöter i offentlig upphandling och avtalsförvaltning på en övergripande och, om så behövs, detaljerad nivå.

Därutöver innebär avsaknaden av tydlig styrning och en ofullständig stadsgemensam avtalsdatabas och fakturamärkning att det i praktiken inte finns någon enhetlighet i stadens avtalsförvaltning och att det saknas förutsättningar att följa upp fakturor mot avtal. Avtal hanteras i stor utsträckning på olika sätt beroende på vem som är avtalsägare. Vi ser i och med det en risk för att nämnderna inte har kontroll över vilka avtal de ska följa upp och vilka avtal de har följt upp. Det riskerar i sin tur att medföra att leverantörer följs upp på olika sätt beroende på vilken nämnd de upphandlats av.

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

Utifrån granskningens resultat rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- ▶ Utveckla och skyndsamt implementera konkreta och styrande rutiner för avtalsförvaltningen som utgår från Upphandlingsmyndighetens rekommendationer.
- ▶ Säkerställa en ändamålsenlig roll- och ansvarsfördelning i avtalsförvaltningen utifrån principen att ansvar och mandat bör följas åt, däribland gällande stadsövergripande avtal.
- ▶ Genomföra utbildningsinsatser kopplat till avtalsförvaltning.

Vi rekommenderar även kommunstyrelsen och övriga granskade nämnder att:

- ▶ Säkerställa att formerna för uppföljning tydligt framgår av avtal.
- ▶ Säkerställa en tillräcklig intern kontroll i sin avtalsförvaltning, inklusive klassificering, planering och utförande av uppföljning samt efteranalys.
- ▶ Säkerställa att tillgängliga systemstöd nyttjas som stöd vid avtalsförvaltning.

- ▶ Säkerställa former för samstämmighet mellan UIC och berörda verksamheter vad gäller tillämpning av avtalsenliga sanktioner när leverantörer avviker från avtal.

2. Inledning

2.1 Bakgrund

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

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

Revisionen har i tidigare granskningar uppmärksammat att det finns en otydlighet i roll- och ansvarsfördelningen vid avtalsförvaltning, samt brister i hur stadens avtalsuppföljning praktiskt går till. Det är av vikt att staden samverkar med bland annat Skatteverket och Kronofogdemyndigheten för att säkra kontinuerliga kontroller att leverantörer är seriösa och bland annat sköter sina redovisningar och betalningar av skatter och avgifter. Vidare krävs en systematisk uppföljning av kvalitet rörande varor och tjänster, för att på ett rimligt sätt kunna säkerställa en ändamålsenlig leverans och upptäcka felaktigheter/otydligheter.

2.2 Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma om kommunstyrelsen och nämnderna säkerställt en ändamålsenlig avtalsförvaltning med tillräcklig intern kontroll avseende stadens ingångna avtal.

I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- ▶ Finns ändamålsenliga styrdokument och rutiner med avseende på avtalsförvaltning?
- ▶ Sker en ändamålsenlig riskbedömning eller klassificering av avtal utifrån ett riskperspektiv, för att möjliggöra prioritering i uppföljningen?
- ▶ Finns en ändamålsenlig roll- och ansvarsfördelning i stadens avtalsförvaltning?
- ▶ Är stadens avtal formulerade och juridisk kvalitetssäkrade på ett sätt som möjliggör en tydlig och ändamålsenlig avtalsuppföljning?
- ▶ Har staden upprättat ändamålsenliga former för samverkan med externa parter inom ramen för sin avtalsförvaltning?
- ▶ Är genomförda kontroller tillräckliga i omfattning, kvalitet, innehåll och antal, samt har de relevant fokus?
- ▶ Tillämpas avtalsenliga sanktioner när leverantörer avviker från avtal?
- ▶ Finns en ändamålsenlig kontroll över var avtal finns fysiskt arkiveras?

2.3 Granskade nämnder och avgränsningar

Granskningen avser kommunstyrelsen och samtliga nämnder på ett övergripande plan. Ett stickprov har genomförts utifrån ett riskbaserat urval.

2.4 Metod och genomförande

Granskningen har skett genom intervjuer, dokumentstudier och stickprovskontroller.

Intervjuer har genomförts med ansvariga för avtalsförvaltning och uppföljning, inklusive, representanter för upphandlings- och inköpscenter (UIC) samt avtalscontrollers i utvalda förvaltningar.

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

I granskningen har stickprov om både avtal som rör flera nämnder och avtal som är nämndspecifika ingått. För varje stickprov har en bedömning gjorts om förvaltning och uppföljning ligger i linje med vad som reglerats i avtalet. Stadens övriga riktlinjer anger inte formerna för avtalsförvaltning varför följsamhet gentemot dessa inte har inkluderats i stickprovet. I tid avser granskningen 2022 men stickprovsgranskade avtal har i regel initierats tidigare. För varje stickprov granskas också om kontroller har utförts och resultaten hanterats i enlighet med avtalet. Stickprovet redovisas i sin helhet i bilaga 2.

2.5 Revisionskriterier

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

2.5.1 Kommunallagen (2017:725)

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

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

2.5.2 Kvalitetssäkrad välfärd – Offentliga uppgifter till vår tjänst

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

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

- ▶ Leverantören ska inte vara i konkurs eller likvidation, under tvångsförvaltning eller föremål för ackord eller tillsvidare inställa sina betalningar eller bli underkastad näringsförbud.

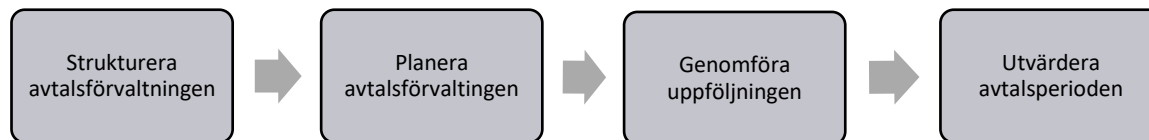
- ▶ Leverantören får inte bli föremål för ansökan om konkurs, tvångslikvidation, ackord eller annat liknande förfarande.
- ▶ Leverantören får inte genom dom som vinner laga kraft dömas för brott som avser yrkesutövningen.
- ▶ Leverantören får inte göra sig skyldig till allvarligt fel i yrkesutövningen.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

2.5.3 Upphandlingsmyndighetens vägledning för avtalsförvaltning

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

2.5.3.1 Vad är ändamålsenlig avtalsförvaltning?

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



Figur 1. Processbeskrivning av avtalsförvaltning.

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

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

Genomförandet av avtalsuppföljningen bör utgå från kraven i förfrågningsunderlaget. Oavsett vald uppföljningsmetod bör resultaten dokumenteras och kommuniceras till leverantören och verksamheten. Uppföljningen kan delas upp i uppföljning av leverantör och uppföljning av vara/tjänst. I uppföljningen av leverantören ingår kontroll av leverantörens ekonomiska status. Däri kan ingå att kontrollera att leverantören betalat sina skatter och avgifter. Uppföljningen av varan/tjänsten består dels i kontroll av

avtalad kvalitet, dels kontroll av volym och pris. Om det i uppföljningen noteras avvikelser i relation till avtalet kan det bli aktuellt med sanktioner. I avtalet bör det regleras hur avvikelser ska hanteras.

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

2.5.4 Kommunfullmäktiges mål och budget

Av Västerås stads årsplan 2022 med utblick mot 2025 framgår att god ekonomisk hushållning definieras som god måluppfyllelse för verksamhetsmål inom styrmodellens fyra perspektiv (Kund, Kvalitet, Medarbetare och Ekonomi) och för de strategiska utvecklingsområdenas mål. Uppnådda verksamhetsmål behöver vägas mot nedlagda resurser. Den sammanvägda bedömningen är att Västerås stad och Västerås stads koncern har en god ekonomisk hushållning, men det finns områden som behöver utvecklas och förbättras. Inköp och upphandling eller avtalsförvaltning nämns inte.

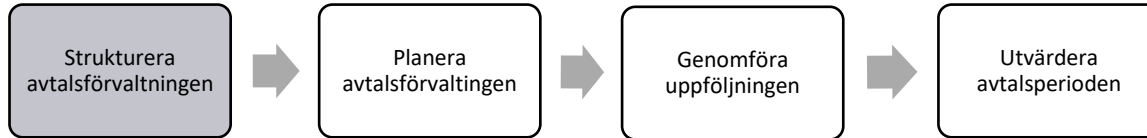
2.5.5 Inköps- och upphandlingspolicy

Kommunfullmäktige antog den 5 maj 2011 en inköps- och upphandlingspolicy för Västerås stad med helägda bolag. Policyn reviderades den 9 mars 2017. Av policyn framgår att ramavtal ingås med en eller flera leverantörer i syfte att fastställa villkor för avrop under en viss given tidsperiod och medför att staden är rättsligt bunden att följa det som anges i respektive avtal. Avtalstrohet mot tecknade ramavtal skapar förutsättningar för att uppnå bra affärsmässiga villkor samt innebär att stadens trovärdighet som kund ökar och det skapar ett ökat intresse från leverantörer att delta i upphandlingar. Vid inköp och innan eventuell upphandling sker ska alltid förekomsten av ramavtal kontrolleras. Finns ramavtal ska dessa användas.

Policyn stipulerar att nämnder och styrelser ansvarar för att följa upp sina avtal. Respektive nämnd ansvarar också för att vid behov ta fram egna riktlinjer som ett komplement till gällande policy och riktlinjer.

3. Stadens strukturering av avtalsförvaltningen

Detta avsnitt beskriver de styrdokument och rutiner som ligger till grund för stadens avtalsförvaltning, inklusive roll- och ansvarsfördelning samt systemstöd.



Figur 2. Steg 1 i avtalsförvaltning: Strukturera avtalsförvaltningen.

3.1 Roll- och ansvarsfördelningen är tydlig men tillämpas inte i praktiken

Kommunfullmäktiges inköps- och upphandlingspolicy med tillhörande riktlinjer specificerar inte hur uppföljning av upphandlade avtal och leverantörer ska följas upp. Kommunstyrelsen har det övergripande strategiska ansvaret för inköps- och upphandlingsprocessen. Nämnderna ansvarar för att upphandlingar genomförs inom sitt ansvarsområde och därigenom ställa relevanta krav på varor, tjänster och entreprenader i enlighet med gällande lagstiftning, policys och riktlinjer samt att följa upp avtal. Upphandlings- och inköpscenter (UIC) ansvarar för att samordna, utveckla och driva stadens gemensamma upphandlingsprocess på uppdrag av stadsledningskontoret, genomföra upphandlingar på uppdrag av styrelser och nämnder och i nära samverkan med berörda förvaltningar, ansvara för uppföljning och rapportering av stadens upphandlingsverksamhet samt ansvara för att relevanta hållbarhetskrav ställs.

Noterbart är att inköps- och upphandlingspolicyn antogs i maj 2011 och revideras i mars 2017. Av policyn framgår bland annat att kommunstyrelsen ansvarar för att riktlinjer avseende inköp och upphandling tas fram och att gällande styrdokument revideras, vilket inte har skett. Roll- och ansvarsfördelning regleras till viss del istället i andra, med varierande politisk förankring och aktualitet, dokument och beskrivningar. Däribland riktlinje för direktupphandling (2020), Riktlinje för anskaffning av motordrivna fordon (2019), Riktlinje för hållbarhetskrav i upphandlingar (2015) samt Riktlinje för inköp och upphandling av livsmedel (2013). Härutöver finns checklistor och rutiner.

UIC ligger organisatoriskt inom verksamhetsområde Digitalisering och verksamhetsutveckling som leds av digitaliseringsdirektör. Inom UIC finns förutom enhetschef och områdesansvariga upphandlare även juristkompetens, inköpsanalytiker, systemförvaltare, e-handel- och supportfunktioner, koordinatörer samt hållbarhetsstrateg. Totalt finns knappt 25 personer inom enheten. Personalbristen beskrivs vara omfattande med tanke på Västerås stads storlek. 2022 uppgick kostnaden för externa konsulter till 2,2 miljoner kronor. Enhetschef för UIC beskriver att ytterligare fem personer ska anställas med start 2023 och att behovet av externa konsulter minskar.

Det primära planerings- och samordningsforumet avseende upphandling är processledningsgruppen Upphandling och inköp, som möts månatligen. Här deltar enhetschef, hållbarhetsstrateg och områdesansvariga inom UIC, hållbarhetsstrateg från stadsledningskontoret samt representanter för stadens olika förvaltningar (kan vara verksamhetschef, enhetschef eller controller). Det beskrivs till största del som ett operativt forum, även om vissa strategiska frågor kan diskuteras. Av intervjuer framkommer dock att många enhetschefer med beslutsmandat från enskilda förvaltningar inte deltar i önskvärd utsträckning vilket försvårar det strategiska arbetet. Nya former för samverkan planeras under 2023, däribland inom ramen för en arbetsgrupp under processledningsgruppen som särskilt ska arbeta med att implementera avtalsförvaltning i staden.

3.2 Det saknas en ändamålsenlig organisation av avtalsförvaltningen

I granskningen framkommer att det finns en upplevd otydlighet kring vilket praktiskt ansvar som faller på UIC respektive förvaltningarna i såväl upphandlingsprocessen som under avtalsförvaltningen. Under genomförda intervjuer framkommer ett antal exempel där bristande roll- och ansvarsfördelning resulterar i en eftersatt avtalsförvaltning.

Bland annat ifrågasätts UIC:s organisatoriska placering inom verksamhetsområdet Digitalisering och verksamhetsutveckling. Vad som bland annat framkommit är att upphandlings- och avtalsförvaltningsfrågor inte ges tillräckligt utrymme och fokus inom nuvarande organisation då området upphandling och avtalsförvaltning beskrivs sakna politisk prioritet. Upphandlingschefen, som arbetar under digitaliseringsdirektören, har inte tillräckliga befogenheter i nuvarande organisation. Ett annat exempel är att det under hösten 2022 införts en ny roll, operativa inköpare, som organiseras inom serviceenheten i ett annat verksamhetsområde. UIC har definierat deras roller och haft en önskan om att de ska placeras inom UIC för effektivast möjliga arbetssätt. Det framhävs mot bakgrund av detta en önskan om att det ska vara ett eget verksamhetsområde inom stadsledningskontoret med en ansvarig direktör i syfte att kunna ge upphandlings- och avtalsförvaltningsfrågor mer uppmärksamhet och prioritet i staden.

Därutöver upplevs en otydlighet avseende på vilken nivå beslutet tas om att inleda en stadsgemensam upphandling beroende på typ av vara/tjänst som ska upphandlas samt vem som äger och ska förvalta avtalet när upphandlingen är genomförd. Vid granskningens tidpunkt är det i praktiken den största förvaltningen, det vill säga barn- och utbildningsförvaltningen, som driver upphandlingen av avtal som rör flera förvaltningar utan att ges tillräckliga resurser att förvalta avtalen. Därutöver kan många förvaltningar göra avrop på ett stadsgemensamt avtal vilket innebär att avtalsägande förvaltning saknar kontroll över vilka avrop som gjorts vilket försvårar uppföljningen. Det innebär att det inte finns en naturlig avtalsägare och avtalsförvaltningen blir lidande genom att många stadsövergripande avtal inte följs upp. Stadsgemensamma frågor riskerar att falla bort då det saknas en ansvarig nämnd med resurser att driva frågan. Enligt kommunstyrelsens reglemente, antaget av kommunfullmäktige den 1 december 2022, ansvarar kommunstyrelsen för kommungemensamma upphandlingar. Vi noterar således att vad som angivits i reglementet inte alltid efterföljs i praktiken. Barn- och utbildningsförvaltningen, som står som avtalsägare på flera avtal som rör flera förvaltningar, beskriver att det aldrig har varit deras ansvar att förvalta dessa avtal och att det rör sig om att UIC inte tar det ansvar som de bör göra enligt reglementet. UIC beskriver att förvaltningarna som nyttjar dessa avtal själva måste komma överens om formerna för avtalsförvaltning.

Av intervjuer framkommer ur UIC:s perspektiv att flera förvaltningar inte har förstått sitt ansvar i avtalsförvaltningen. Förvaltningarna vet inte om att de ska förvalta avtalen, något som uppmärksammats i samband med framtagandet av den nya riktlinjen för inköp och upphandling (se avsnitt 3.2.2). Vissa förvaltningar saknar grundläggande kunskap, som till exempel att de äger avtalen. I dagsläget saknar de flesta förvaltningar exempelvis uppföljningsplaner och i många avtal sker ingen avtalsuppföljning alls (detta resonemang utvecklas mer i kapitel 5). UIC har uttryckt en önskan om att respektive förvaltning ska ha en inköpsansvarig samt att alla förvaltningar ska ha en avtalscontroller med ansvar för avtalsuppföljningen. Allt fler förvaltningar har den senaste tiden dock börjat anställa inköps-/avtalscontrollers, men inte alla.

3.2.1 Olika förvaltningar har kommit olika långt

Teknik- och fastighetsförvaltningen samt vård- och omsorgsförvaltningen lyfter att olika förvaltningar har kommit olika långt i arbetet med att implementera avtalsförvaltning.

Teknik- och fastighetsförvaltningen har exempelvis tillsatt särskilda funktioner med ansvar för inköp och upphandling samt avtalsuppföljning, däribland en inköpsamordnare och sex avtalscontrollers. Därutöver genomförs årligen utbildningar inom upphandlingslagstiftning inom förvaltningen. Däremot saknas spetskompetens inom upphandlingslagstiftning, bland annat för framtagandet av förfrågningsunderlag samt kring rättstvister. Kunskapen om upphandlingslagstiftning och avtalsförvaltning i byggnadsnämnden och fastighetsnämnden beskrivs vara god.

Vård- och omsorgsförvaltningen har upprättat lokala rutiner för avtalsuppföljning och introduktionssamtal, kvalitetssamtal, uppföljningssamtal med nya leverantörer och utförare, samt har regelbundna leverantörsdialoger enligt beslutat årshjul. Avtalsuppföljningen följer årliga upphandlingsplaner där planerade avtalsuppföljningar framgår. I dessa görs prioriteringar vilka avtal som ska följas upp utifrån bland annat brister, klagomål och avvikelser såsom avvikande statistik eller ekonomi.

3.3 Det pågår ett förändringsarbete men det saknas tillräckliga resurser

Upphandlingsprocessen har under en lång tid varit eftersatt vilket varit känt för kommunstyrelsen.¹ Vad som framförallt uppmärksammas är att det saknats en strategisk styrning och uppföljning av upphandlings- och inköpsverksamheten. Kommunstyrelsen rekommenderas bland annat att stärka kontroll och uppföljning avseende stadens totala inköp för att kunna identifiera och vidta åtgärder rörande otillåtna köpbeteenden. Kritiken i granskningen, tillsammans med ett internt effektiviseringsarbete till följd av en genomförd nulägesanalys 2019, har föranlett ett förändringsarbete inom staden med planerade åtgärder för att stärka den interna kontrollen avseende upphandling och inköp, inklusive avtalsförvaltning.

Åtgärder har vidtagits under 2021 och 2022 samt planeras att fortgå under 2023. Däribland har staden under 2021 påbörjat implementeringen av kategoristyrning. Kategoristyrning kan beskrivas som ett arbetssätt eller en metod som bland annat innebär att organisationens inköpsvolym delas upp och analyseras utifrån olika kategorier, till exempel livsmedel och fordon. Kategorierna skapar förutsättningar att arbeta mer strategiskt med inköp och uppföljning, bland annat med hjälp av ett tvärfunktionellt arbetssätt. Införandet av kategoristyrning har dock försenats och nyligen påbörjats i två piloter för att sedan implementeras i alla kategorier. Styrgrupp, kategoriledare och upphandlare finns utsedda och det pågår ett arbete med att utse kategoriledare och upphandlare i övriga kategorier som senare ska implementeras. Detta kommer ske tidigast 2024. En positiv effekt av att införa kategoristyrning beskrivs vara att implementeringen av ett annat arbetssätt kommer kräva en större intern kontroll av avtalsförvaltningen.

De flesta genomförda åtgärder rör själva upphandlingsprocessen. Som framkommit noterar vi dock att flertalet brister specifikt kopplat till avtalsförvaltningen kvarstår.

I kommunstyrelsens handlingsplan för upphandling, antagen den 7 december 2016, anges att rutinerna för uppföljning av upphandling, avtal, leverantörer och inköp ska utvecklas senast 30 juni 2017 i syfte att höja kvaliteten i upphandlingar och avtal samt öka kostnadseffektiviteten. En sådan rutin har ännu inte antagits. Vid granskningens tidpunkt finns dock ett framtaget arbetsmaterial avseende en ny riktlinje för inköp och upphandling där avtalsförvaltning ingår, i vilken det definieras hur avtalsuppföljningen ska organiseras inklusive beskrivning av roll- och ansvarsfördelning. Kommunstyrelsen ska anta riktlinjen under våren 2023 enligt intervjuade tjänstepersoner på UIC.

¹ Se bland annat revisionsrapporten "Granskning av upphandlingsprocessen i förhållande till LOU" (2021).

I samband med implementeringen av den nya riktlinjen framställs också utbildning och kompetensutveckling som ett prioriterat område. Vad som framför allt lyfts fram är att kompetensutbilda samtliga förvaltningar samt nämndledamöter i offentlig upphandling och avtalsförvaltning på en övergripande och, om så behövs, detaljerad nivå. Därutöver beskrivs utvecklingsarbetet vara personbundet då det finns vissa individer som driver utvecklingen framåt utan att hela organisationen gör det tillsammans. Personberoendet beskrivs av intervjuade vara riskfyllt då personalomsättningen också är relativt omfattande.

3.4 Det genomförs i regel inte klassificering av avtal utifrån genomförd riskanalys

Av risk- och internkontrollplan för 2022 framgår ett antal risker inom stadsgemensamma processer. Här inkluderas följande avseende avtalsförvaltning:

- ▶ Bristfällig uppföljning av avtal (høgt riskvärde som kräver aktivitet)

Samma risk har inkluderats även i tidigare års internkontrollplaner och finns även med i internkontrollplanen för 2023. Resursbrist bedöms nu som då vara en betydande orsak. Konsekvenserna av bristfällig avtalsuppföljning beskrivs bli felaktiga priser, fel leverantör, kvalitetsbrister, ökade kostnader och fel produkter. Ansvarig för området är digitaliseringsdirektör samt ansvarig verksamhetsområdeschef.

Som aktivitet/åtgärd anges att ta ansvar för avtal och uppföljningen med beskrivningen att varje nämnd och förvaltning är ansvarig för sina avtal och uppföljningen av densamma. UIC kan ge stöd till förvaltningarna genom upphandlarna likväl som bistå med kompetens till ett systematiskt arbetssätt. I samarbete med UIC ska en upphandlingsplan som både synliggör gällande avtal som behöver vårdas och hur kommande behov av produkter och tjänster ser ut utarbetas. I upphandlingsplanen ska även avtalsuppföljning ingå. Av intervjuer framkommer att det skiljer sig mellan förvaltningarna vilka som har en upphandlingsplan. Det är sällan avtalsuppföljning inkluderas i de upphandlingsplaner som har upprättats (se avsnitt 4.2).

Vid uppstart av en upphandling ska alla upphandlingar riskklassificeras utifrån en femgradig skala från A till E genom en föranalys enligt beslutade processer. Klassificering av avtal utifrån ett riskperspektiv för att möjliggöra prioritering i avtalsuppföljningen genomförs i vissa upphandlingar, men i regel inte då det förekommer brister i tillämpningen. Det innebär att uppföljningen av avtal vanligtvis inte delas in utifrån påverkan, kostnad och strategisk vikt. Enligt intervjuade resulterar det bland annat i att mer omfattande avtal av större värde inte följs upp i tillräcklig omfattning. Teknik- och fastighetsförvaltningen är en av få förvaltningar som gör en riskanalys på samtliga upphandlingar som överstiger ett visst belopp innan de lyfts för politiskt beslut om verkställighet. Däremot saknas en märkning i systemstödet att en riskanalys på ett avtal är genomförd och riskfilen behöver lagras separat vilket försvårar uppföljningen.

I pågående arbete med att upprätta nya riktlinjer kring upphandling och avtalsförvaltning ingår skrivningar om riskklassificering av avtal utifrån ett uppföljningsperspektiv, där det framgår att de mest kritiska avtalen måste följas upp initialt.

3.5 Det saknas avtal i avtalsdatabasen

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

I samband med införandet av kategoristyrning i staden har implementeringen av spendverkyget Spend by Exitia påbörjats. Ett spendverkygs syfte är att underlätta analysen av stadens samlade inköp samt

inköp inom respektive inköpskategori vid spendanalysen som utför det inledande steget i stadens kategoristyrningsprocess. För tillfället pågår utbildning för att respektive förvaltning ska kunna ta ut sin "spend" och få bättre kontroll över vad de handlar, vem som gör det och hur. Det är en förutsättning för att kunna genomföra en ändamålsenlig avtalsförvaltning då den bygger på god kännedom om vilka köp som görs på avtal och vilka köp som görs utan upprättat avtal. Det finns en inköpscontroller inom UIC som arbetar med implementeringen.

I Västerås stad annonseras upphandlingar i upphandlingssystemet e-Avrop, som även fungerar som stadens avtalsdatabas. I denna databas ska samtliga avtal, inklusive direktupphandlingar och förnyade konkurrensutsättningar, läggas in. e-Avrop flaggar bland annat när det är en viss tid kvar på avtalstiden. Det bygger dock på att ansvarig upphandlare som upprättar avtalet dels inkluderar den typen av kontrollpunkter, dels lägger in avtalet i avtalsdatabasen. Det är inte heller utrett vem, UIC eller avtalsägare i form av förvaltningen, som ska agera när ett avtal inom kort löper ut. Det har de senaste åren pågått en insamling av stadens avtal. Arbetet fortgår men det finns fortsatt många avtal som inte finns i avtalsdatabasen. Det innebär att det dels görs många inköp utan avtal på vissa förvaltningar, dels att avtal förlängs utan att kontrollera om avtalet ska förlängas eller inte utifrån hur väl det har fungerat med leverantören. Därutöver framkommer att det saknas många nödvändiga funktioner i e-Avrop och att den därför inte är användarvänlig, däribland en sökfunktion i avtalstext och bilagor, prisdelar, visualiseringar som exempelvis visningar per avtal etcetera. Förvaltningarna efterfrågar ett mer användarvänligt och ändamålsenligt systemstöd för avtalsdatabasen.

Sammantaget resulterar detta bland annat i att det inte går att fastslå avtalstroheten, det vill säga följa upp vad det har gjorts för inköp och mot vilka avtal. Avtalsförvaltningen blir således lidande eller omöjlig att utföra.

Avtalen diarieförs sedan av registratorer och samlas i fysisk form av respektive förvaltnings registrator. Dessa arkiveras sedan i enlighet med förvaltningens informationshanteringsplan och förvaras i varje förvaltnings arkiv. Därefter förs de över, efter beslutad plan, till stadsarkivet där de sparas.

3.6 Fakturamärkningen är bristfällig

Ur ett ekonomiskt perspektiv försvåras avtalsuppföljningen därutöver av att många fakturor saknar tillräckliga uppgifter för att kunna para ihop faktura med avtal. Många fakturor saknar exempelvis nödvändiga uppgifter om avtals-/diarienummer och specificering av utförd tjänst etcetera. Respektive förvaltning påkallar beställningar och avrop från olika aktiva digitala beställningssystem, oftast kopplat till aktuell beslutande nämnd/förvaltning/myndighet som avropar. UIC ställer olika krav som inte är synkroniserade mot aktuell förvaltnings märkningsbehov av fakturor. Om leverantören inte märker sina fakturor rätt kommer de till fel förvaltning/personer och fastnar i systemet. En vanligt förekommande situation är att en tjänsteperson på förvaltningen som inte varit involverad i upphandlingen av avtalet erhåller en faktura från upphandlad leverantör utan avtals-/diarienummer och specificering av utförd tjänst och kan således inte kontrollera om rätt tjänst är utförd och om priset på fakturan stämmer med vad som avtalats. En intervjuad beskriver att det är vanligt förekommande vad gäller upphandling av externa konsulter där det i fakturan bara står ett namn på den externa konsulten utan avtalsnummer eller vad konsulten har utfört för arbete.

Vid en bättre planerad upphandling med tydligare krav på uppföljning i avtalet, en tydligare specificering i fakturorna samt fler avtalscontrollers inom UIC samt i respektive förvaltning hade detta kunnat undvikas. I värsta fall innebär detta att staden betalar fel fakturor eller för höga belopp till upphandlade leverantörer samt att det inte är möjligt att göra en uppföljning om så har skett.

Teknik- och fastighetsförvaltningen har mot bakgrund av ovan beskrivna brister startat ett pilotprojekt med syfte att förbättra fakturamärkningen och kunna överföra det till andra förvaltningar. Fastighetsnämnden har upphandlat ett fastighetssystem som ska underlätta att automatiskt kunna koppla fakturan till rätt avtal. Vidare framgår för vissa avtal endast vitesmöjligheter utifrån allmänt formulerade bestämmelser eller standardtexter.

3.7 Vår bedömning

Vår sammantagna bedömning är att struktureringen av stadens avtalsförvaltning uppvisar väsentliga brister och att det måste vidtas åtgärder inom området för att undvika förtroendeskadliga och ekonomiska förluster.

Avtalsförvaltning har under många år varit ett icke prioriterat område som inte givits tillräcklig uppmärksamhet och resurser i Västerås stad. Det saknas därför styrande dokumentation som reglerar avtalsförvaltningen mer än att respektive nämnd ansvarar för att följa upp sina avtal. Avsaknaden av fastställda processer och roller i avtalsförvaltningen riskerar att leda till att kvaliteten i avtalsförvaltningen blir person- och situationsberoende. Vidare saknas en ändamålsenlig organisation för stadens strukturering av avtalsförvaltningen där ansvarsfördelningen mellan upphandlings- och inköpsenheten (UIC) och förvaltningarna inte förtydligats i styrande dokumentation. UIC:s organisatoriska placering inom verksamhetsområde Digitalisering och verksamhetsutveckling bedöms inte skapa gynnsamma förutsättningar för en ändamålsenlig avtalsförvaltning då frågan inte får nödvändig uppmärksamhet och prioritet. Därutöver har varken UIC eller respektive förvaltning de nödvändiga resurser som krävs för att prioritera avtalsförvaltning i tillräcklig omfattning. Det saknas framför allt personal (avtalscontrollers) med ansvar för avtalsförvaltningen specifikt. Vi ser också ett behov av utbildning och kompetensutveckling inom samtliga förvaltningar och nämndledamöter i offentlig upphandling och avtalsförvaltning på en övergripande och, om så behövs, detaljerad nivå.

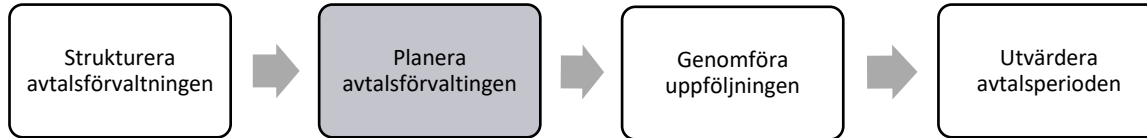
Därutöver innebär avsaknaden av tydlig styrning och en ofullständig stadsgemensam avtalsdatabas och fakturamärkning att det i praktiken inte finns någon enhetlighet i stadens avtalsförvaltning och att det saknas förutsättningar att följa upp fakturor mot avtal. Avtal hanteras i stor utsträckning på olika sätt beroende på vem som är avtalsägare. Vi ser i och med det en risk för att nämnderna inte har kontroll över vilka avtal de ska följa upp och vilka avtal de har följt upp. Det riskerar i sin tur att medföra att leverantörer följs upp på olika sätt beroende på vilken nämnd de upphandlats av.

Vi bedömer att både UIC och respektive förvaltning måste ta ett större ansvar för avtalsförvaltningen. UIC bör, i egenskap av samordnade organ under ledning av kommunstyrelsen, ta ett större normgivande ansvar för avtalsförvaltningen samt för att underlätta avtalsförvaltningen upprätta en avtalsförvaltningshandbok eller dylikt som stöd för förvaltningarnas avtalsförvaltning. Den kan med fördel bland annat innehålla information och hur uppföljning av avtal ska klassificeras utifrån riskanalys, genomförandet av uppföljningen och återkopplingen av avtalsuppföljningen. Därutöver bedömer vi det vara angeläget att nyttja det stadsövergripande systemstöd som finns vid avtalsuppföljningen inklusive avvikelshantering vid avtalsbrott. Samtidigt bedömer vi att förvaltningarna, i varierande utsträckning, bör ta större ansvar för struktureringen av den löpande dagliga avtalsförvaltningen i syfte att säkra den interna kontrollen över ingångna avtal.

Vi vill samtidigt uppmärksamma att det vid granskningen tidpunkt pågår ett internt förändringsarbete som aktivt arbetar med att strukturera och förbättra avtalsförvaltningen. Vi bedömer att pågående förändringsarbete behöver förankras i hela staden med politiskt stöd.

4. Stadens planering och utformning av avtal

Detta avsnitt beskriver hur staden planerar sin avtalsförvaltning för varje avtal. Avsnittet innehåller även en bedömning av utformningen av avtal.



Figur 3. Steg 2 i avtalsförvaltning: Planera avtalsförvaltningen.

4.1 Utformningen av avtal skapar i tillräcklig utsträckning inte förutsättningar för avtalsuppföljning

Själva genomförandet av avtalsuppföljningen utgår från kraven i förfrågningsunderlaget. Avtalsförvaltningen börjar redan därför vid utformningen av avtal. Flera intervjuade beskriver att många avtal är ofullständiga och kraven på uppföljning otydliga. Processen från att utforma och teckna avtal till att följa upp avtalen hänger inte ihop, och avtalen skapar inte goda förutsättningar för en ändamålsenlig avtalsuppföljning. Det centrala upphandlingsarbetet påvisar ofta brister då samarbetet kring helhetstänk, det vill säga avtalsförvaltning, inte existerar från början till slut i tillräcklig utsträckning. Stadens samverkan med externa parter inom ramen för sin avtalsförvaltning är främst händelsebaserad.

Merparten av granskade avtal inom ramen för genomfört stickprov² innehåller skrivelser om att avtalsuppföljning kan komma, eller kommer, att genomföras under avtalstiden. Detta innefattar att leverantören ska delta vid ett avtalsuppföljningsmöte minst en gång per år och även vid övrig uppföljning. Övrig uppföljning specificeras i regel inte.

4.2 Det saknas en stadsövergripande uppföljningsplan

Som framgår av Upphandlingsmyndighetens vägledning bör planeringen av avtalsförvaltning bygga på en dokumenterad plan. Planen bör i sin tur utgå från en initial klassificering av befintliga avtal.

Av granskningen framgår att majoriteten av förvaltningarna saknar uppföljningsplaner. Under 2023 ska det per förvaltning tas fram årliga upphandlingsplaner för två år framåt som UIC aggregerar till en övergripande upphandlingsplan för hela Västerås stad. Ambitionen beskrivs vara att upphandlingsplanerna även ska inkludera avtalsuppföljning. Det har tidigare funnits liknande upphandlingsplaner per förvaltning men dessa avskaffades för ett antal år sedan. Teknik- och fastighetsförvaltningen samt vård- och omsorgsförvaltningen är de enda förvaltningarna som har upprättat uppföljningsplaner under 2022 inför 2023 och 2023. Förvaltningarna har dock ännu inte fått någon återkoppling från UIC.

4.3 Vår bedömning

Vi bedömer att kommunstyrelsen och övriga nämnders avtal inte i tillräcklig utsträckning är formulerade och juridisk kvalitetssäkrade på ett sätt som möjliggör en tydlig och ändamålsenlig avtalsuppföljning då de inte bedöms ha säkerställt tydliga och uppföljningsbara avtal i respektive nämnds upphandlingar. Därutöver upprättar teknik- och fastighetsförvaltningen samt vård- och omsorgsförvaltningen som enda förvaltningar uppföljningsplaner. Avtalsuppföljningen har på grund av tidigare beskrivna brister därför

² Stickprovet redovisas i sin helhet i bilaga 2.

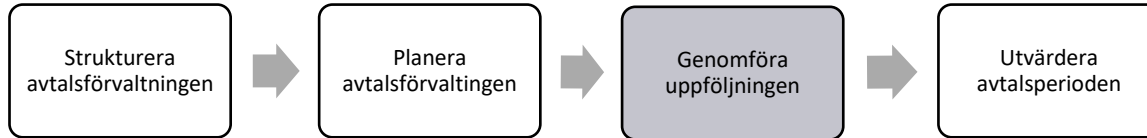
Revisionsrapport 2022:4

Genomförd på uppdrag av revisorerna

blivit lidande. Vi bedömer det därför vara nödvändigt att respektive förvaltning upprättar årliga uppföljningsplaner på kort och lång sikt och att UIC aggregerar dessa till en övergripande upphandlingsplan för hela Västerås stad.

5. Stadens avtalsuppföljning

Detta avsnitt beskriver stadens avtalsuppföljning. Iakttagelserna är främst baserade på genomförda stickprov, men även på genomförda intervjuer med stadens tjänstepersoner.



Figur 4. Steg 3 i avtalsförvaltning: Genomföra uppföljningen.

5.1 Avtalsuppföljning sker sporadiskt

I detta avsnitt hänvisar vi i stor utsträckning till kapitel 3. I och med att det saknas en tydlig strukturering av avtalshanteringen blir avtalsuppföljningen lidande.

5.2 Hantering av avvikelser

Det finns en funktion för avvikelshantering i e-Avrop, men den utnyttjas i liten utsträckning, vilket gör att hanteringen av avvikelser inklusive vite och sanktioner är eftersatt. Hanteringen skiljer sig mellan respektive förvaltning, men även här har ett förändringsarbete som omfattar dialog med leverantören påbörjats under 2022. Det är förvaltningarnas ansvar att tillämpa avtalsenliga sanktioner när leverantören avviker från avtalet, medan UIC ska agera som stödjande part. UIC uppger att de uppmaningar förvaltningarna att ha en nära dialog med leverantören om avvikelser, vite, sanktioner och eventuell hävning av avtalet. UIC kan också bistå förvaltningen med hjälp att kommunicera med en leverantör som uppvisar brister samtidigt som det åligger förvaltningarna att uppmärksamma dessa brister. I de fall avvikelser kommuniceras, sker det genom påpekanden under möten, skriftliga påpekanden, kvalitetsavdrag, viten, reklamationer samt hävningar och andra rättsliga fortsättningsprocesser.

Samtliga avtal som granskats i genomfört stickprov innehåller krav på vite vid försenat införande av elektronisk fakturering från leverantören. Därutöver innehåller avtalen i varierande grad villkor för viten och information om hantering av avvikelser. Ett problem är att det i många avtal är ottydligt när beställaren är berättigad till vite. Exempelvis framgår av avtal KS 2018/00941 att levererade varor som är behäftade med fel berättigar köparen till vite, men inte möjlig storlek på vite eller hur allvarliga felet måste vara. För ett avtal, FN 2020-00482, framgår endast att vite ska utgå vid av entreprenören orsakad försening vid införandet av elektronisk faktura. Vite vid exempelvis försening framgår inte.

Samtliga avtal som granskats i genomfört stickprov innehåller i någon form skrivelser om hävning utifrån grunderna för uteslutning av leverantörer som finns i LOU 13 kap 1 – 3 §§. Vi noterar dock att i avtalen KS 2018/00941 och UAN 2019/00144 är hänvisningar till lagrum i lagen om offentlig upphandling inaktuella. Om hävning är möjligt då leverantören är exempelvis föremål för tvångsförvaltning eller är föremål för insolvens- eller likvidationsförfaranden, samt andra omständigheter som framgår i LOU 13 kap 3 §, framgår ej. Det framgår dock att avtalet kan hävas om entreprenören inte längre uppfyller de kvalificeringskrav som angetts i upphandling avseende ramavtalet, vilket enligt de administrativa föreskrifterna till avtalet inkluderar uteslutningsgrunder från LOU 13 kap 3 §.

I övrigt framgår i ett flertal avtal ottydliga grunder för hävning av avtalet. En vanlig formulering är att avtal kan hävas om ett fel är väsentligt eller en felaktighet kan anses utgöra ett väsentligt avtalsbrott.

Exempelvis innehåller avtalen UAN 2019/00155, GSN 2018/01204 och KS 2018/00941 sådana formuleringar.

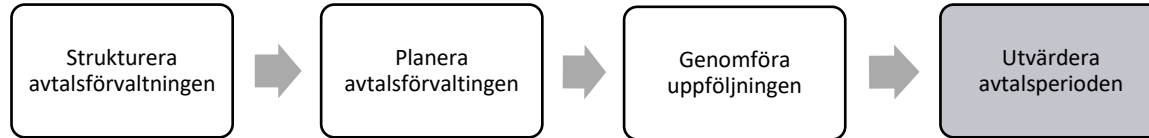
5.3 Vår bedömning

Av stickprovet framkommer att det i varierande utsträckning sker uppföljning av upphandlad leverantör under pågående avtalsperiod. Avtalsuppföljningen försvåras dock bland annat av otydlighet i avtalets kravställningar samt brist på fungerande systemstöd vilket försvårar eller omöjliggör möjligheten att mäta avtalstroheten. Den löpande vardagliga kommunikationen med upphandlad leverantör sker inom respektive förvaltning. Vi noterar problem i samverkan i form av bland annat otydlighet i ansvarsfördelning och bristande kommunikation mellan respektive förvaltning och UIC, vilket också försvårar avtalsuppföljningen. Därutöver visar stickprovet att det finns en otydlighet i roll- och ansvarsfördelning av avtal som flera förvaltningar gör avrop från. I flertalet av de avtal vi tagit del av finns det reglerat hur avtalsavvikelse ska hanteras. Däremot noterar vi vissa otydliga grunder för hävning av avtalet. I stickprovet där avvikelser noterats, har avvikelsen kommunicerats med upphandlad leverantör. Vi bedömer att det finns en risk att avvikelser inte uppmärksammas i tillräcklig utsträckning med tanke på stadens bristande avtalsförvaltning.

Vi bedömer att formerna för avtalsuppföljning måste förtydligas och hänvisar till bedömning i avsnitt 3.7 kring föreslagna åtgärder.

6. Stadens utvärdering av avtalsförvaltningen

Detta avsnitt beskriver hur staden utvärderar och drar lärdomar från avslutade avtal. Analysen bör ligga till grund för kommande upphandling och kommande avtalsperiods avtalsförvaltning.



Figur 5. Steg 4 i avtalsförvaltning: Utvärdera avtalsperioden.

6.1 Det sker ingen systematisk utvärdering av stadens avtal

Upphandlingsmyndigheten framhåller i sin vägledning att i slutet av en avtalsperiod bör kommunen utifrån uppföljningsresultatet och de inblandades erfarenheter genomföra en analys av de gångna avtalsperiodens måluppfyllelse. Granskningen visar att det i enstaka fall sker inom vissa utvalda avtal och inom vissa förvaltningar i högre utsträckning än andra, men att det saknas en systematisk och dokumenterad utvärdering av avtalsperioden när ett avtal löpt ut. Det efterfrågas en systematiserad efteranalys när ett avtal ska förnyas eller ett nytt avtal ska upphandlas.

6.2 Vår bedömning

Arbetet med avtalsförvaltning sker i ett kretslopp och hanteras genom hela inköpsprocessen. Staden bör planera avtalsförvaltningen redan inför en upphandling där det ofta finns lärdomar att hämta från tidigare avtalsperiod, det vill säga tidigare avtalsförvaltning. I den ställs frågorna vad som fungerat bra, vad som har fungerat mindre bra och vilka risker som kan finnas inför kommande avtalsperiod. Med stöd av svaren formuleras sedan krav, utvärderingskriterier samt avtalsvillkor i upphandlingen. Dessa utgör sedan grunden till kommande avtalsförvaltning. Vår bedömning är att staden inte på ett tillräckligt sätt utvärderat och dragit lärdomar från avslutade avtal. Avsaknaden av dokumenterade analyser bedöms försvåra möjligheterna till att på ett effektivt, kostnads- och kvalitetsmässigt vis utforma kommande upphandlingar och kommande avtalsperiods avtalsförvaltning.

7. Svar på revisionsfrågor

Fråga	Svar
<p>☒ Finns ändamålsenliga styrdokument och rutiner med avseende på avtalsförvaltning?</p>	<p>Nej. Det saknas vid tidpunkten för granskningen en tydlig reglering av stadens avtalsförvaltning. Noterbart är att det i kommunstyrelsens handlingsplan för upphandling, antagen den 7 december 2016, anges att rutinerna för uppföljning av upphandling, avtal, leverantörer och inköp ska utvecklas senast 30 juni 2017 i syfte att höja kvaliteten i upphandlingar och avtal samt öka kostnadseffektiviteten. Avsaknaden av styrdokument bidrar till otydlig ansvarsfördelning och bristande organisering av avtalsförvaltningen.</p>
<p>☒ Sker en ändamålsenlig riskbedömning eller klassificering av avtal utifrån ett riskperspektiv, för att möjliggöra prioritering i uppföljningen?</p>	<p>Nej. Vid uppstart av en upphandling ska alla upphandlingar riskklassificeras utifrån en femgradig skala från A till E genom en föranalys enligt beslutade processer. Klassificering av avtal utifrån ett riskperspektiv för att möjliggöra prioritering i avtalsuppföljningen genomförs i vissa upphandlingar, men i regel inte då det förekommer brister i tillämpningen. Det innebär att uppföljningen av avtal vanligtvis inte delas in utifrån påverkan, kostnad och strategisk vikt. Det resulterar bland annat i att mer omfattande avtal av större värde inte följs upp i tillräcklig omfattning.</p>
<p>☒ Finns en ändamålsenlig roll- och ansvarsfördelning i stadens avtalsförvaltning?</p>	<p>Nej. Det saknas en ändamålsenlig organisation för stadens strukturering av avtalsförvaltningen där ansvarsfördelningen mellan upphandlings- och inköpsenheten (UIC) och förvaltningarna inte förtydligats i styrande dokumentation. UIC:s organisatoriska placering inom verksamhetsområde Digitalisering och verksamhetsutveckling bedöms inte skapa gynnsamma förutsättningar för en ändamålsenlig avtalsförvaltning då frågan inte får nödvändig uppmärksamhet och prioritet. Därutöver har varken UIC eller respektive förvaltning de nödvändiga resurser som krävs för att prioritera avtalsförvaltning i tillräcklig omfattning. Avsaknaden av fastställda processer och roller i avtalsförvaltningen riskerar att leda till att kvaliteten i avtalsförvaltningen blir person- och situationsberoende.</p>
<p>☒ Är stadens avtal formulerade och juridisk kvalitetssäkrade på ett sätt som möjliggör en tydlig och ändamålsenlig avtalsuppföljning?</p>	<p>Delvis. Granskade avtal följer i huvudsak krav och riktlinjer kopplat till kriterier för viten och hävning samt övriga krav om uppföljning. Vi noterar dock brister i stickprovet och vissa avtal saknar delvis krav om uppföljning. Processen från att utforma och teckna avtal till att följa upp avtalen hänger inte alltid ihop, och avtalen skapar därför inte goda förutsättningar för en ändamålsenlig avtalsuppföljning. Det centrala upphandlingsarbetet påvisar ofta brister då samarbetet kring avtalsförvaltning, inte existerar från början till slut i tillräcklig utsträckning.</p>
<p>☒ Har staden upprättat ändamålsenliga former för samverkan med externa parter inom ramen för sin avtalsförvaltning?</p>	<p>Delvis. Stadens samverkan med externa parter inom ramen för avtalsförvaltningen är främst händelsebaserad, exempelvis vid avvikelser eller påpekanden om brister i följsamhet till avtal. I vissa avtal följer samverkan med den externa leverantören ett årshjul med möten två gånger årligen.</p>
<p>☒ Är genomförda kontroller tillräckliga i omfattning, kvalitet, innehåll och antal, samt har de relevant fokus?</p>	<p>Nej. Av stickprovet framkommer att det i varierande utsträckning sker uppföljning av upphandlad leverantör under pågående avtalsperiod. Avtalsuppföljningen försvåras dock bland annat av otydlighet i avtalets kravställningar samt brist på fungerande systemstöd vilket försvårar eller omöjliggör möjligheten att mäta avtalstroheten. Vi noterar problem i</p>

☒ Tillämpas avtalsenliga sanktioner när leverantörer avviker från avtal?

Samverkan i form av bland annat otydlighet i ansvarsfördelning och bristande kommunikation mellan respektive förvaltning och UIC, vilket också försvårar avtalsuppföljningen. Därutöver visar stickprovet att det finns en otydlighet i roll- och ansvarsfördelning av avtal som flera förvaltningar gör avrop från. Vi bedömer att formerna för avtalsuppföljning måste förtydligas och stärkas.

☒ Finns en ändamålsenlig kontroll över var avtal finns fysiskt arkiveras?

Delvis. I flertalet av de avtal vi tagit del av finns det reglerat hur avtalsavvikelse ska hanteras. Däremot noterar vi vissa otydliga grunder för hävning av avtalet. Avvikelse kommuniceras genom påpekanden under möten, skriftliga påpekanden, kvalitetsavdrag, viten, reklamationer samt hävningar och andra rättsliga fortsättningsprocesser. I stickprovet där avvikelser noterats har det kommunicerats med upphandlad leverantör. Däremot ser vi en risk att avvikelser inte uppmärksammas i tillräcklig utsträckning med tanke på stadens bristande avtalsförvaltning.

Ja. Avtalen diarieförs av registratorer och samlas i fysisk form av respektive förvaltnings registrator. Dessa arkiveras sedan i enlighet med förvaltningens informationshanteringsplan och förvaras i varje förvaltnings arkiv. Därefter förs de över, efter beslutad plan, till stadsarkivet där de sparas.

Stockholm den 22 februari 2023

Anders More
EY

David Leinsköld
EY

Bilaga 1 Källförteckning

Intervjuade funktioner

- ▶ Digitaliseringsdirektör
- ▶ Upphandlingschef UIC
- ▶ Inköpsstrateg UIC
- ▶ Avtalscontroller vård- och omsorgsförvaltningen
- ▶ Avtalscontroller barn- och utbildningsförvaltningen
- ▶ Avtalscontroller teknik- och fastighetsförvaltningen

Övriga funktioner som deltagit i faktakontroll inom ramen för genomfört stickprov

- ▶ Enhetschef stadsbyggnadsförvaltningen
- ▶ Planchef stadsbyggnadsförvaltningen
- ▶ Enhetschef, tf. fastighetschef teknik- och fastighetsförvaltningen

Granskad dokumentation

- ▶ Avtal KS 2018/00941 Ramavtal Upphandling av: Livsmedel för stora verksamheter
- ▶ Avtal KS 2018/01943 Ramavtal avseende resebokningstjänster
- ▶ Avtal BN-2019/00720 Ramavtal för dagvattenutredningar med tillhörande avtalsuppföljningsdokumentation
- ▶ Avtal BN 2020/00887 Ramavtal Planarkitekt och Miljöbedömningskonsulter med tillhörande avtalsuppföljningsdokumentation
- ▶ Avtal FN 2020/00272 Ramavtal avseende byggarbeten med tillhörande avtalsuppföljningsdokumentation
- ▶ Avtal FN 2020/00482 Samverkansavtal Om- och tillbyggnad av Emausskolan, Västerås
- ▶ Avtal UAN 2019/00144 Avtal avseende IT-stöd för Digitala prov.
- ▶ Avtal GSN 2018/01204 Avtal avseende Service och underhåll av kyl och frys
- ▶ Avtal ÄN 2019/00949 Avtal Digital passage i ordinärt boende med tillhörande avtalsuppföljningsdokumentation
- ▶ Avtal ÄN 2020/00087 Ramavtal Bemanning med Sjuksköterska till Västerås Stad med tillhörande avtalsuppföljningsdokumentation
- ▶ Risk- och internkontrollplan – Gemensamma processer 2022 (KS 2021/01020)
- ▶ Handlingsplan för upphandling i Västerås stad 2017-2018 (2016/00947-KS)
- ▶ Inköps- och upphandlingspolicy för Västerås stad med helägda bolag (2016/00929-KS)
- ▶ Riktlinje för direktupphandling (KS 2020/00461-1.3.2)
- ▶ Riktlinje för inköp och avrop (2015/513-KS)
- ▶ Riktlinje för hållbarhetskrav i upphandlingar (2014/996-KS)
- ▶ Riktlinje för inköp och upphandling av livsmedel (2013/143-KS)
- ▶ Riktlinjer för Inköpskort (beslutad av ekonomidirektören april 2011)
- ▶ Ärendeprocess upphandling och inköp (UIC)

Bilaga 2 Stickprov

Avtal KS 2018/00941 Ramavtal Upphandling av: Livsmedel för stora verksamheter

Kriterium	Kommentar	Bedömning
	Utformning av avtal	
Information om hur avvikelser ska hanteras	Föreligger brist eller försening i leverans eller avtalad kvalitet ska leverantören omedelbart avhjälpa detta på egen bekostnad. Föreligger varaktig och väsentlig brist har köparen rätt att häva avtalet. Försenad eller utebliven leverans berättigar Köparen till vite. Levererade varor som är behäftade med fel berättigar Köparen till vite.	Säkerställt
Kriterier för hävning (utifrån LOU)	Avtalet hänvisar till inaktuella lagrum i LOU	Delvis säkerställt
	Uppföljning utifrån krav på leverantören	
Ekonomisk status (ex. kreditupplysning, kontroll av skattekonto och arbetsgivaravgifter)	Vi har efterfrågat svar och uppföljningsdokumentation men inte tillhandahållit det inom utsatt tid. Uppföljning kan därför inte styrkas.	Inte säkerställt
Särskild yrkeskompetens eller teknisk kapacitet	Avtalet saknar krav på särskild yrkeskompetens.	Inte säkerställt
Ledningssystem (kvalitet, miljö, etc.)	Avtalet saknar krav om ledningssystem.	Inte säkerställt
	Uppföljning utifrån krav på tjänsten/varan	
Pris (ex. utifrån fakturakontroll)	Vi har efterfrågat svar och uppföljningsdokumentation men inte tillhandahållit det inom utsatt tid. Uppföljning kan därför inte styrkas.	Inte säkerställt
Volym (ex. förändringar i levererad volym)	Se ovan.	Inte säkerställt
Kvalitet (ex. kundnöjdhet, avvikelser, bemanning)	Se ovan.	Inte säkerställt
	Uppföljning internt arbete	
Ex. Lärdomar, intern följsamhet, måluppfyllelse	Se ovan.	Inte säkerställt
	Hantering av avvikelser	
Vite/upsägning/hänvisning	Se ovan.	Inte säkerställt
Övriga åtgärder	Se ovan.	Inte säkerställt

Avtal KS 2018/01943 Ramavtal avseende resebokningstjänster

Kriterium	Kommentar	Bedömning
	Utformning av avtal	
Information om hur avvikelser ska hanteras	Möjligheter till vite framgår endast av allmänna leveransvillkor vid upphandling av tjänster. Detta inkluderar vite vid försening, men inte vid bristande utförande av tjänsten.	Delvis säkerställt
Kriterier för hävning (utifrån LOU)		Säkerställt
	Uppföljning utifrån krav på leverantören	
Ekonomisk status (ex. kreditupplysning, kontroll av	Vi har efterfrågat svar och uppföljningsdokumentation men inte tillhandahållit det inom utsatt tid. Uppföljning kan	

Revisionsrapport 2022:4
Genomförd på uppdrag av revisorerna

skattekonto och arbetsgivaravgifter	därför inte styrkas.	
Särskild yrkeskompetens eller teknisk kapacitet	Avtalet saknar krav på särskild yrkeskompetens.	Inte säkerställt
Ledningssystem (kvalitet, miljö, etc.)	Avtalet saknar krav om ledningssystem	Inte säkerställt
	Uppföljning utifrån krav på tjänsten/varan	
Pris (ex. utifrån fakturakontroll)	Vi har efterfrågat svar och uppföljningsdokumentation men inte tillhandahållit det inom utsatt tid. Uppföljning kan därför inte styrkas.	Inte säkerställt
Volym (ex. förändringar i levererad volym)	Se ovan.	Inte säkerställt
Kvalitet (ex. kundnöjdhet, avvikelser, bemanning)	Se ovan.	Inte säkerställt
	Uppföljning internt arbete	
Ex. Lärdomar, intern följsamhet, måluppfyllelse	Se ovan.	Inte säkerställt
	Hantering av avvikelser	
Vite/upsägning/hänvisning	Se ovan.	Inte säkerställt
Övriga åtgärder	Se ovan.	Inte säkerställt

Avtal BN-2019/00720 Ramavtal för dagvattenutredningar

Kriterium	Kommentar	Bedömning
	Utformning av avtal	
Information om hur avvikelser ska hanteras	Om avvikelse påtalats har avropade enhet rätt att vid kommande avrop frångå rangordningen. Vidare framgår att beställaren är berättigad till vite vid exempelvis försening, fel i av leverantören upprättade handlingar och bristande uppfyllnad av krav gällande antidiskriminering.	Säkerställt
Kriterier för hävning (utifrån LOU)		Säkerställt
	Uppföljning utifrån krav på leverantören	
Ekonomisk status (ex. kreditupplysning, kontroll av skattekonto och arbetsgivaravgifter)	Ingen särskild kontroll har genomförts förutom i upphandlingen.	Inte säkerställt
Särskild yrkeskompetens eller teknisk kapacitet	Vid avrop presenteras aktuell konsult utifrån de krav som ställts i upphandling som ska överensstämja med de godkända konsulter som finns i upphandlingen. Om det byts konsulter ska dessa godkännas.	Säkerställt
Ledningssystem (kvalitet, miljö, etc.)	Ingen särskild kontroll har genomförts.	Inte säkerställt
	Uppföljning utifrån krav på tjänsten/varan	
Pris (ex. utifrån fakturakontroll)	Kontroll av pris sker utifrån budgetoffert samt indexuppräknning.	Säkerställt
Volym (ex. förändringar i levererad volym)	Kontroller sker utifrån avrop.	Delvis säkerställt
Kvalitet (ex. kundnöjdhet, avvikelser, bemanning)	Återkoppling sker till konsult.	Delvis säkerställt
	Uppföljning internt arbete	

Revisionsrapport 2022:4
Genomförd på uppdrag av revisorerna

Ex. Lärdomar, intern följsamhet, måluppfyllelse	Det finns en tematisk grupp för dagvatten som ser över mallar och rutiner samt lagstiftning etc.	Säkerställt
Vite/upsägning/hänvisning	Inga avvikelser noterade i erhållet underlag.	Inte tillämbart
Övriga åtgärder	Inga avvikelser noterade i erhållet underlag.	Inte tillämbart

Avtal BN 2020/00887 Ramavtal Planarkitekt och Miljöbedömningskonsulter

Kriterium	Kommentar	Bedömning
Utformning av avtal		
Information om hur avvikelser ska hanteras	Av avtalet framgår att beställaren äga rätt till vite vid försening. Det framgår dock inte om vite är tillämpligt vid avvikelser i form av exempelvis kvalitetsbrist.	Delvis säkerställt
Kriterier för hävning (utifrån LOU)		Säkerställt
Uppföljning utifrån krav på leverantören		
Ekonomisk status (ex. kreditupplysning, kontroll av skattekonto och arbetsgivaravgifter)	Ingen särskild kontroll har genomförts förutom i upphandlingen.	Inte säkerställt
Särskild yrkeskompetens eller teknisk kapacitet	Vid avrop presenteras aktuell konsult utifrån de krav som ställts i upphandling som ska överensstämma med de godkända konsulter som finns i upphandlingen. Om det byts konsulter ska dessa godkännas.	Säkerställt
Ledningssystem (kvalitet, miljö, etc.)	Ingen särskild kontroll har genomförts.	Inte säkerställt
Uppföljning utifrån krav på tjänsten/varan		
Pris (ex. utifrån fakturakontroll)	Samtliga avrop går igenom inköpsansvarig på stadsbyggnadsförvaltningen. Däremot saknar stadsbyggnadsförvaltningen kännedom och kontroll om andra förvaltningar gör avrop från avtalet. Vidare saknas kunskap om hur det i systemet e-Avrop flaggas när taket i ramavtalet är nått och hur den summan tas ut. Förvaltningen uppger att de önskar UIC hade kontroll över detta.	Inte säkerställt
Volym (ex. förändringar i levererad volym)	Kontroll sker utifrån avrop	Delvis säkerställt
Kvalitet (ex. kundnöjdhet, avvikelser, bemanning)	Dialog förs med konsult vid leverans och eventuella avvikelser hanteras omgående.	Säkerställt
Uppföljning internt arbete		
Ex. Lärdomar, intern följsamhet, måluppfyllelse	Inga särskilda aktiviteter har gjorts förutom den bedömning som görs vid varje leverans.	Inte säkerställt
Vite/upsägning/hänvisning	Inga avvikelser noterade i erhållet underlag.	Inte tillämbart
Övriga åtgärder	Dialog har förts med konsultfirma där leverans har varit avvikande och brustit. Konsulten har åtgärdat problem och rättat sig.	Säkerställt

Avtal FN 2020/00272 Ramavtal avseende byggarbeten

Kriterium	Kommentar	Bedömning
-----------	-----------	-----------

Revisionsrapport 2022:4
Genomförd på uppdrag av revisorerna

	Utformning av avtal	
Information om hur avvikelser ska hanteras	Entreprenören ska utge vite till beställaren vid bland annat försening och i de fall revision finner att ramavtalsentreprenören brister i sina åtaganden enligt ramavtalet.	Säkerställt
Kriterier för hävning (utifrån LOU)		Säkerställt
	Uppföljning utifrån krav på leverantören	
Ekonomisk status (ex. kreditupplysning, kontroll av skattekonto och arbetsgivaravgifter)	Att kravet om SYNA Klass 3 (kreditupplysning) bibehålls kontrolleras av UIC inför varje förlängningsperiod.	Säkerställt
Särskild yrkeskompetens eller teknisk kapacitet	Krav kontrolleras i upphandlingsskedet. Personer som byts ut under kontraktets gång ska informera beställaren om så sker. Ibland har sådan info saknats, vilket ska lyftas på uppföljningsmöten framgent.	Delvis säkerställt
Ledningssystem (kvalitet, miljö, etc.)	Ingen särskild kontroll har genomförts.	Inte säkerställt
	Uppföljning utifrån krav på tjänsten/varan	
Pris (ex. utifrån fakturakontroll)	Det saknas kännedom om indexreglering då e-Avrop och VIP (e-handelssystemet) inte synkroniserar tillsammans. Det sker ingen utbildning i e-Avrop.	Inte säkerställt
Volym (ex. förändringar i levererad volym)	Det har förekommit snedfördelningar i volymregleringen vilket lett till att förvaltningen strypt möjligheter till avrop bland vissa entreprenörer. Indexregleringar kan missas i totalvolymen. Takvolymen har uppnåtts under första förlängningen.	Säkerställt
Kvalitet (ex. kundnöjdhet, avvikelser, bemanning)	Uppföljning kan ej styrkas.	Inte säkerställt
	Uppföljning internt arbete	
Ex. Lärdomar, intern följsamhet, måluppfyllelse	Förvaltningen svarar att det måste ske tätare kontroller av total nedlagd volym på avtal som har stora avrop samt ta kontrollen över planerat arbete (ex. underhålla) samt förnyade konkurrensutsättningar.	Säkerställt
Vite/upsägning/hänvisning	Inga avvikelser noterade i erhålllet underlag.	Inte tillämbart
Övriga åtgärder	Se ovan.	Säkerställt

Avtal FN 2020/00482 Samverkansavtal Om- och tillbyggnad av Emausskolan, Västerås

Kriterium	Kommentar	Bedömning
	Utformning av avtal	
Information om hur avvikelser ska hanteras	Vite endast vid problem avseende elektronisk fakturering. Hantering av avvikelser gällande exempelvis försening, undantaget hävande av avtalet, framgår inte.	Inte säkerställt
Kriterier för hävning (utifrån LOU)		Säkerställt
	Uppföljning utifrån krav på leverantören	
Ekonomisk status (ex. kreditupplysning, kontroll av skattekonto och		

Revisionsrapport 2022:4
Genomförd på uppdrag av revisorerna

arbetsgivaravgifter		
Särskild yrkeskompetens eller teknisk kapacitet		
Ledningssystem (kvalitet, miljö, etc.)		
	Uppföljning utifrån krav på tjänsten/varan	
Pris (ex. utifrån fakturakontroll)		
Volym (ex. förändringar i levererad volym)		
Kvalitet (ex. kundnöjdhet, avvikelser, bemanning)		
	Uppföljning internt arbete	
Ex. Lärdomar, intern följsamhet, måluppfyllelse		
Vite/upsägning/hänvisning		
Övriga åtgärder		

Avtal UAN 2019/00144 Avtal avseende IT-stöd för Digitala prov.

Kriterium	Kommentar	Bedömning
	Utformning av avtal	
Information om hur avvikelser ska hanteras	Beställaren äga rätt till vite vid exempelvis leveransförsening och om leverantören brister i att fullgöra sina skyldigheter och åtaganden enligt avtalet på andra sätt en via leveransförsening.	Säkerställt
Kriterier för hävning (utifrån LOU)	Avtalet hänvisar till inaktuella lagrum i LOU	Delvis säkerställt
	Uppföljning utifrån krav på leverantören	
Ekonomisk status (ex. kreditupplysning, kontroll av skattekonto och arbetsgivaravgifter)	Vi har efterfrågat svar och uppföljningsdokumentation men inte tillhandahållit det med hänvisning till att det är ett gemensamt avtal som flera förvaltningar gör avrop från och att det därför inte finns upprättade former för avtalsuppföljning till följd av bristande roll- och ansvarsfördelning. Uppföljning kan därför inte styrkas.	Inte säkerställt
Särskild yrkeskompetens eller teknisk kapacitet	Avtalet saknar krav på särskild yrkeskompetens.	Inte säkerställt
Ledningssystem (kvalitet, miljö, etc.)	Se ovan.	Inte säkerställt
	Uppföljning utifrån krav på tjänsten/varan	
Pris (ex. utifrån fakturakontroll)	Se ovan.	Inte säkerställt
Volym (ex. förändringar i levererad volym)	Se ovan.	Inte säkerställt
Kvalitet (ex. kundnöjdhet, avvikelser, bemanning)	Se ovan.	Inte säkerställt
	Uppföljning internt arbete	
Ex. Lärdomar, intern följsamhet, måluppfyllelse	Se ovan.	Inte säkerställt

Revisionsrapport 2022:4
Genomförd på uppdrag av revisorerna

Vite/upsägning/hänvisning	Se ovan.	Inte säkerställt
Övriga åtgärder	Se ovan.	Inte säkerställt

Avtal GSN 2018/01204 Avtal avseende Service och underhåll av kyl och frys

Kriterium	Kommentar	Bedömning
	Utformning av avtal	
Information om hur avvikelser ska hanteras	Beställaren äga rätt till vite vid exempelvis leveransförsening och försening av service. Därutöver har beställaren rätt att reklamera varor vid fel i vissa omständigheter.	Säkerställt
Kriterier för hävning (utifrån LOU)		Säkerställt
	Uppföljning utifrån krav på leverantören	
Ekonomisk status (ex. kreditupplysning, kontroll av skattekonto och arbetsgivaravgifter)	Vi har efterfrågat svar och uppföljningsdokumentation men inte tillhandahållit det med hänvisning till att det är ett gemensamt avtal som flera förvaltningar gör avrop från och att det därför inte finns upprättade former för avtalsuppföljning till följd av bristande roll- och ansvarsfördelning. Uppföljning kan därför inte styrkas.	Inte säkerställt
Särskild yrkeskompetens eller teknisk kapacitet	Se ovan.	Inte säkerställt
Ledningssystem (kvalitet, miljö, etc.)	Se ovan.	Inte säkerställt
	Uppföljning utifrån krav på tjänsten/varan	
Pris (ex. utifrån fakturakontroll)	Se ovan.	Inte säkerställt
Volym (ex. förändringar i levererad volym)	Se ovan.	Inte säkerställt
Kvalitet (ex. kundnöjdhet, avvikelser, bemanning)	Se ovan.	Inte säkerställt
	Uppföljning internt arbete	
Ex. Lärdomar, intern följsamhet, måluppfyllelse	Se ovan.	Inte säkerställt
Vite/upsägning/hänvisning	Se ovan.	Inte säkerställt
Övriga åtgärder	Se ovan.	Inte säkerställt

Avtal ÄN 2019/00949 Avtal Digital passage i ordinärt boende

Kriterium	Kommentar	Bedömning
	Utformning av avtal	
Information om hur avvikelser ska hanteras	Möjligheter till vite framgår endast av allmänna leveransvillkor vid upphandling av tjänster. Detta inkluderar vite vid försening, men inte vid bristande utförande av tjänsten.	Delvis säkerställt
Kriterier för hävning (utifrån LOU)		Säkerställt
	Uppföljning utifrån krav på leverantören	
Ekonomisk status (ex. kreditupplysning, kontroll av skattekonto och	Genomförs i samband med anbudsutvärdering.	Säkerställt

Revisionsrapport 2022:4
Genomförd på uppdrag av revisorerna

arbetsgivaravgifter		
Särskild yrkeskompetens eller teknisk kapacitet	Genomförs i samband med anbudsutvärdering.	Säkerställt
Ledningssystem (kvalitet, miljö, etc.)	Genomförs i samband med anbudsutvärdering. Ska-krav i upphandlingen utvärderas därutöver i samband med leveransk kontroll.	Säkerställt
	Uppföljning utifrån krav på tjänsten/varan	
Pris (ex. utifrån fakturakontroll)	Genomförs månatligen inom ramen för system- och objektförvaltningen PM3 (styr- och samverkansmodell som möjliggör för en organisation att skapa balans mellan stabil leverans och effektiv verksamhetsutveckling).	Säkerställt
Volym (ex. förändringar i levererad volym)	Se ovan.	Säkerställt
Kvalitet (ex. kundnöjdhet, avvikelser, bemanning)	Se ovan.	Säkerställt
	Uppföljning internt arbete	
Ex. Lärdomar, intern följsamhet, målpuppfyllelse	Uppföljning kan ej styrkas.	Inte säkerställt
Vite/upsägning/hänvisning	Inga avvikelser noterade i erhållet underlag.	Inte tillämbart
Övriga åtgärder	Inga avvikelser noterade i erhållet underlag.	Inte tillämbart

Avtal ÄN 2020/00087 Ramavtal Bemanning med Sjuksköterska till Västerås Stad

Kriterium	Kommentar	Bedömning
	Utformning av avtal	
Information om hur avvikelser ska hanteras	Vite utgår om leverantören inte kan fullgöra sitt åtagande avseende förmedlad sjuksköterska, vilket inkluderar utebliven tjänstgöring av bokad sjuksköterska/ersättningssjuksköterska eller att leverantören inte kan erbjuda av köparen godkänd ersättningssjuksköterska. Vidare äga beställaren rätt till vite enligt allmänna leveransvillkor vid upphandling av tjänster.	Säkerställt
Kriterier för hävning (utifrån LOU)		Säkerställt
	Uppföljning utifrån krav på leverantören	
Ekonomisk status (ex. kreditupplysning, kontroll av skattekonto och arbetsgivaravgifter)	Ingen särskild kontroll har genomförts förutom i upphandlingen.	Inte säkerställt
Särskild yrkeskompetens eller teknisk kapacitet	Yrkeskompetens ska kunna styrkas vid varje specifik förfrågan.	Säkerställt
Ledningssystem (kvalitet, miljö, etc.)	Uppföljning kan ej styrkas.	Inte säkerställt
	Uppföljning utifrån krav på tjänsten/varan	
Pris (ex. utifrån fakturakontroll)	Avtalet utgår från fast pris.	Inte säkerställt
Volym (ex. förändringar i levererad volym)	Uppföljning kan ej styrkas.	Inte säkerställt
Kvalitet (ex. kundnöjdhet, avvikelser, bemanning)	Uppföljning kan ej styrkas.	Inte säkerställt

Revisionsrapport 2022:4
Genomförd på uppdrag av revisorerna

	Uppföljning internt arbete	
Ex. Lärdomar, intern följsamhet, måluppfyllelse	Uppföljning kan ej styrkas.	Inte säkerställt
Vite/upsägning/hänvisning	Inga avvikelser noterade i erhållet underlag.	Inte tillämbart
Övriga åtgärder	Inga avvikelser noterade i erhållet underlag.	Inte tillämbart