



Kommunrevisorerna granskar

Kommunens avtalsförvaltning

2022-08-24

Angående granskningen

Revisionsuppdraget är ett kommunalt förtroendeuppdrag och revisorerna är direkt ansvariga inför kommunfullmäktige och därmed indirekt inför medborgarna genom den representativa demokratin. Revisionen har uppdrag att granska de verksamheter som styrelser, nämnder och kommunala bolag bedriver.

I formell mening är varje revisor en egen myndighet, men i det praktiska revisionsarbetet sker arbetet gemensamt.

Ytterst syftar revisionen till att undersöka om verksamheten bedrivs i enlighet med uppställda mål och på ett från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt.

- Revisorernas uppdrag regleras i kommunallag, aktiebolagslag, god revisionsordning, ägardirektiv och reglemente.
- Revision ska utföras på ett oberoende sätt.
- Revisorerna genomför grundläggande granskning, granskning av delårsrapport och årsredovisning och fördjupade granskningar.

Revisorerna ska därför objektivt, opartiskt och sakligt, självständigt granska den verksamhet som styrelse, nämnder och beredningar bedriver. Revisorerna ska också bedöma om de förtroendevalda ledamöterna i nämnder och styrelser har tillräcklig styrning och kontroll över verksamhetens ekonomi, prestationer och kvalitet.

Revisorernas uttalanden och bedömningar finns i revisionsberättelser och granskningsrapporter. En ambition i revisorernas arbete är att deras rekommendationer i samband med granskning ska kunna användas av verksamheterna för att åstadkomma effekter i deras förbättringsprocess.

Kontaktuppgifter

Om kommunrevisorernas uppdrag

kommunrevisionen@umea.se

Ordförande i kommunrevisionen

Ewa Miller, ordförande
ewa.miller@umea.se

Umeå kommun

Granskning av kommunens
avtalsförvaltning



Building a better
working world

Sammanfattning.....	3
1. Inledning.....	5
1.1 Bakgrund.....	5
1.2 Syfte och revisionsfrågor	5
1.3 Ansvariga nämnder och avgränsningar	6
1.4 Genomförande.....	6
2. Revisionskriterier - utgångspunkter för granskningen.....	7
2.1 Kommunallagen fastslår styrelse och nämnders ansvar.....	7
2.2 LOU och LOV reglerar avtalens utformande.....	7
2.3 Upphandlingsmyndighetens vägledning beskriver god avtalshantering	7
2.4 SKR:s vägledning ger förslag på metoder för uppföljning	8
2.5 Planförutsättningar, budget och investeringar 2022-2024.....	8
2.6 Policy för inköp och upphandling.....	9
2.7 Riktlinje för uppföljning av verksamhet som utgörs av externa utförare	9
3. Kommunens strukturering av avtalsförvaltningen	10
3.1 Övergripande reglering av kommunens avtalsförvaltning	10
3.2 Skiftande avtalshantering i kommunens nämnder	12
3.3 Bedömning.....	15
4. Kommunens planering och utformning av avtal	16
4.1 Skiftande utformning av avtal	16
4.2 Krav på hållbarhet i upphandlade men inte direktupphandlade avtal	16
4.3 Otydliga kriterier för hävning av direktupphandlade avtal	16
4.4 En tredjedel av kvalitetskraven i granskade avtal är inte mätbara	17
4.5 Många avtal har inte klassificerats och saknar uppföljningsplaner.....	17
4.6 Händelsebaserad samverkan med externa aktörer	18
4.7 Bedömning.....	19
5. Kommunens avtalsuppföljning.....	20
5.1 Kommunen aviserar i avtal kontroller som inte utförs	20
5.2 Bristfällig uppföljning utifrån krav på leverantören	20
5.3 Ingen uppföljning av pris, volym och kvalitet för flertalet avtal.....	21
5.4 Avvikelse hanteras generellt löpande	22
5.5 Bedömning.....	23
6. Kommunens utvärdering av avtalsförvaltningen.....	25
6.1 Ingen systematisk utvärdering i kommunens avtal.....	25
6.2 Bedömning.....	25
7. Sammanfattande bedömning och svar på revisionsfrågor	26
Bilaga 1. Sammanställning av stickprov - upphandlade avtal KSna	28
Bilaga 2. Sammanställning av stickprov - upphandlade avtal TN	46
Bilaga 3. Sammanställning av stickprov - direktupphandlade avtal	48

Sammanfattning

På uppdrag av kommunens förtroendevalda revisorer har EY granskat kommunens arbete med avtalsförvaltning. Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen och berörda nämnder inte har säkerställt en ändamålsenlig avtalsförvaltning med tillräcklig intern kontroll av kommunens ingångna avtal. Undantaget är upphandlade entreprenader för vilka vi bedömer att tekniska nämnden i allt väsentligt säkerställt en tillräcklig avtalsförvaltning, delvis utifrån de generella regleringar som finns för entreprenader.

Vi baserar vår bedömning på att kommunen övergripande saknar en tydlig styrning samt roll- och ansvarsfördelning för tillvägagångssätt för avtalsförvaltning. Avsaknaden av styrning medför att den avtalsuppföljning som trots allt genomförs i huvudsak är sporadisk och händelsebaserad. Det innebär att även om vissa avvikelser identifieras genom exempelvis kontroller och möten genomförs i regel inte uppföljning av de krav som i upphandlingsdokumentationen ställs på entreprenören. Det gäller även när det i avtal tydligt framgår att kommunen ska eller kan komma att genomföra egna kontroller.

Vi konstaterar även att avsaknaden av löpande uppföljning gör att kommunen i stor utsträckning behöver förlita sig på att allmänheten upptäcker och rapporterar avvikelser för upphandlade varor och tjänster som riktar sig direkt till medborgare. Vi ifrågasätter detta tillvägagångssätt utifrån två perspektiv. För det första är det principiellt inte rimligt att kommuninvånare behöver ta ett kontrollerande ansvar. För det andra riskerar kommunen genom ett sådant tillvägagångssätt missa betydande avvikelser.

Granskningen visar att utformningen av upphandlade respektive direktupphandlade avtal skiljer sig åt. Medan upphandlade avtal i stor utsträckning är utformade utifrån interna och externa krav och riktlinjer följer utformningen av direktupphandlade avtal varken lagstiftningens föreskrifter eller fullmäktiges direktiv. Vi noterar att det i regel saknas en systematisk utvärdering av respektive avtalsperiod, som hade kunnat bidra till att utveckla kommande upphandling och kommande avtalsperiods avtalsförvaltning.

Vi ser positivt på att kommunstyrelsen påbörjat processen med att förstärka och förbättra sin avtalsförvaltning, bland annat genom rekrytering av hållbarhetsstrateger, utveckling av verktyg för spendanalys och en ny avtalsdatabas. Kommunstyrelsen har också fullmäktiges uppdrag att ta fram en ny upphandlingspolicy. Revisionen kommer nogsamt följa kommunstyrelsens arbete.

Utifrån granskningsresultatet 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.
- ▶ Säkerställa att verksamheterna har effektiva verktyg och stöd i avtalsuppföljning och kontroll.
- ▶ Säkerställa att avtal omfattar mätbara krav, särskilt avseende social, ekonomisk och miljömässig hållbarhet samt andra horisontella frågor.
- ▶ Genomföra utbildningsinsatser kopplat till avtalsförvaltning.
- ▶ Säkerställa former för samstämmighet mellan Upphandlingsbyrån och berörda verksamheter vad gäller tillämpning av avtalsenliga sanktioner när leverantörer avviker från avtal.

Vi rekommenderar även kommunstyrelsen och övriga granskade nämnder att:

- ▶ Säkerställa en tillräcklig intern kontroll i sin avtalsförvaltning för upphandlade och direktupphandlade avtal, inklusive en ändamålsenlig lagring, klassificering, samt planering och utförande av uppföljning.

1. Inledning

1.1 Bakgrund

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

Upphandlingsmyndigheten framhåller i sin vägledning på området att avtalsförvaltning är en central del av en upphandlande kommuns arbete med att uppnå en god affär. 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.

I lagen om valfrihet (LOV) och lagen om upphandling (LOU) beskrivs bara grunder för att utesluta en sökande. Vill kommunen häva ett avtal måste den ha tagit in en bestämmelse om att krav ska vara uppfyllda fortlöpande sedan leverantören har antagits som leverantör. Det är av vikt att kommunen utkräver vite eller vid behov häver ett avtal om leverantören inte uppfyller kraven. En god uppföljning krävs för att kommunen ska kunna redovisa vilka omständigheter som ligger till grund för hävningen.

Revisionen har i tidigare granskningar uppmärksammat att det finns en viss otydlighet i roll- och ansvarsfördelningen av avtalsförvaltning. Otydligheten följer delvis ansvaret för upphandlingsprocessen, där kommunstyrelsens näringslivs- och arbetsutskott (KSnu) beslutar om upphandlade avtal, tekniska nämnden beslutar om entreprenadavtal och respektive nämnd och förvaltning hanterar direktupphandlade avtal.

Utöver den interna uppföljningen är det av vikt att kommunen samverkar med Skatteverket och Kronofogdemyndigheten för att säkra kontinuerliga kontroller att externa utförare är seriösa och bland annat sköter sina redovisningar och betalningar av skatter och avgifter.

1.2 Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte har varit att bedöma om kommunstyrelsen och berörda nämnder säkerställt en ändamålsenlig avtalsförvaltning med tillräcklig intern kontroll av kommunens ingångna avtal. I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- ▶ Finns ändamålsenliga styrdokument och rutiner för avtalsförvaltning?
- ▶ Finns en ändamålsenlig roll- och ansvarsfördelning i kommunens avtalsförvaltning?
- ▶ Är kommunens avtal formulerade och juridisk kvalitetssäkrade på ett sätt som möjliggör en tydlig och ändamålsenlig avtalsuppföljning?
- ▶ Har kommunen 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?

1.3 Ansvariga nämnder och avgränsningar

Granskningen avser kommunstyrelsen, äldrenämnden, individ- och familjenämnden, för- och grundskolenämnden, gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden, kulturnämnden, fritidsnämnden samt tekniska nämnden. I tid avser granskningen 2022. Stickprovsgranskade avtal har dock i regel initierats tidigare.

Den föreliggande granskningen avser kommunens avtalsförvaltning, vilket kan beskrivas som det sista steget i en upphandlingsprocess. Revisionen har även genomfört en separat fördjupad granskning som berör förberedelse och genomförande av upphandling, varpå dessa områden inte behandlas i denna rapport.

1.4 Genomförande

Granskningen har skett genom intervjuer, dokumentstudier, stickprovskontroller och registeranalyser.

Intervjuer har genomförts med ansvariga för avtalsförvaltning och uppföljning, inklusive representanter för Upphandlingsbyrån.

Dokumentstudier har skett av styrdokument och rutiner för avtalsförvaltning, både övergripande och per nämnd/verksamhet.

I granskningen ingår stickprov om sammanlagt 24 avtal med en bedömning dels av avtalets utformning, dels av om förvaltning och uppföljning ligger i linje vad som reglerats i avtalet samt Upphandlingsmyndighetens rekommendationer och kommuninterna riktlinjer. För varje stickprov granskas också om kontroller har utförts och resultaten hanterats i enlighet med avtalet. Av samtliga granskade avtal är 18 beslutade av kommunstyrelsens näringslivs- och arbetsutskott, medan två granskade entreprenadavtal är beslutade av tekniska nämnden och fyra direktupphandlade avtal slutits inom förvaltningarna för övriga granskade facknämnder. Urvalet av avtal är delvis baserat på databaserade registeranalyser av kommunens leverantörsreskontra och delvis utifrån ett slumpmässigt urval.

Delar av granskningens metodologi och analytiska utgångspunkter har utgått från forskningsartiklarna *Privatization of social care delivery - how can contracts be specified?* och *Management by Contract - a study of programmatic and technological aspects*.¹ Forskningsartiklarna har byggt upp ramverk för att utvärdera kvalitetskravs uppföljningsbarhet. Kvalitetskraven kan delas upp i två kategorier: mätbara och generell hållna. Kvalitetskrav som betecknas som generell hållna karaktäriseras av att de antingen är så vagt formulerade att det är omöjligt eller svårt att bestämma huruvida kravet är uppfyllt eller inte.² Mätbara kvalitetskrav utmärks av att de definierar en gräns eller nivå för vad som ska uppnås. I avsnitt 4.4 beskrivs vår analys av ställda krav med utgångspunkt i detta ramverk. Vi har dock valt att exkludera grundläggande kvalificeringsvillkor, krav på tillstånd från tillståndsmyndigheter och försäkringar.

¹ Isaksson, D., Blomqvist, P., och Winblad, U. 2018. Privatization of social care delivery - how can contracts be specified?, *Public Management review*, 20:11, s. 1643-1662. Roland Almqvist. 2001. *Management by Contract - a study of programmatic and Technological aspects*. *Public Administration*, 79:3, s. 689-706.

² Vissa former av kvalitet är dock svår att formulera på ett uppföljningsbart sätt vilket är viktigt att ha i åtanke vid läsning av granskningens resultat.

2. Revisionskriterier - utgångspunkter för granskningen

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

- ▶ Kommunallagen (6 kap. 6 §)
- ▶ Lag (2016:1145) om offentlig upphandling (LOU)
- ▶ Lag (2008:962) om valfrihetssystem (LOV)
- ▶ Upphandlingsmyndighetens vägledning för avtalsförvaltning (Vägledning nr 2 2016)
- ▶ SKR:s skrift Kvalitetssäkrad välfärd. Offentliga uppgifter till vår tjänst
- ▶ Kommunens upphandlingspolicy (antagen av KF 2016-02-17)
- ▶ Planeringsförutsättningar, budget och investeringar 2022-2024

2.1 Kommunallagen fastslår styrelse och nämnders ansvar

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

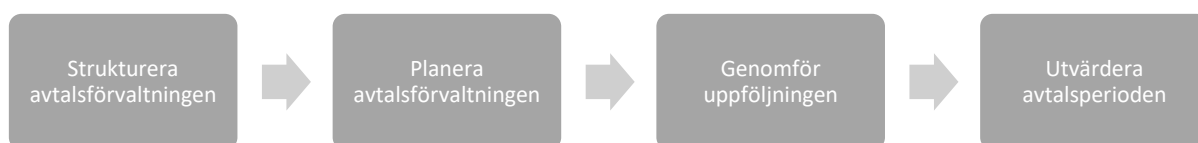
2.2 LOU och LOV reglerar avtalens utformande

LOU och LOV reglerar formerna för hur en upphandlande myndighet ska teckna avtal med leverantörer. Avtalet ska vara skriftligt och reglera de ekonomiska villkoren. Därutöver kan (eller enligt LOU bör) avtalet ställa särskilda sociala, miljömässiga och andra villkor för hur ett kontrakt ska fullgöras.

LOU och LOV saknar specifik reglering om avtalsförvaltning.

2.3 Upphandlingsmyndighetens vägledning beskriver god avtalshantering

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



Det inledande steget handlar om att *strukturera avtalsförvaltningen*, vilket bland annat innebär att upprätta en process för avtalsförvaltningen, att klassificera gällande avtal och att riskutvärdera avtalen. Som stöd i att strukturera avtalsförvaltningen kan kommunen använda sig av systemstöd i form av en avtalsdatabas eller spendverktyg.³ Dessa åtgärder och system utgör grunden för efterkommande delar i avtalsförvaltningen.

³ Ett spendverktyg syftar bl.a. till att ge information om vad organisationen köper in, från vem, för hur mycket pengar och vem inom den egna organisationen som gör inköpen.

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

Genomförandet av avtalsuppföljningen bör utgå från kraven i förfrågningsunderlaget. Resultatet av uppföljningen bör dokumenteras och kommuniceras till leverantören och verksamheten. Uppföljningen kan med fördel delas upp i uppföljning av leverantör och uppföljning av vara/tjänst. I uppföljningen av leverantör ingår kontroll av leverantörens ekonomiska status, såsom betalning av skatter och avgifter. Uppföljningen av varan/tjänsten bör bestå i en uppföljning av såväl att leverans har skett i enlighet med såväl avtalad kvalitet som avtalat pris. Om uppföljningen visar på avvikelser i relation till vad som överenskommits enligt avtalet bör sanktioner övervägas. I avtalet bör det vara tydligt angivet hur avvikelser ska hanteras.

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

2.4 SKR:s vägledning ger förslag på metoder för uppföljning

Sveriges kommuner och landsting har en vägledning för uppföljning av upphandlade verksamheter enligt LOU och LOV, *Kvalitetssäkrad välfärd. Offentliga uppgifter till vår tjänst*. Skriften anger olika metoder som rör faktainhämtning av olika underlag som kommuner och landsting kan utgå ifrån när de väljer att skapa ett valfrihetsystem eller upphandla en verksamhet. Underlagen kan möjliggöra att kommuner kan häva ett avtal på rätta grunder.

- ▶ Kommunen bör enligt skriften säkerställa att motsvarande förutsättningar som LOV och LOU medger för att utesluta en sökande också ska skrivas in i upprättade avtal:
- ▶ Leverantören ska inte vara i konkurs eller likvidation, under tvångsförvaltning eller föremål för ackord eller tills vidare 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 socialförsäkrings-avgifter 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 Planförutsättningar, budget och investeringar 2022-2024

Utifrån Umeå kommuns planeringsförutsättningar, budget och investeringar 2022-2024 ger kommunfullmäktige till kommunstyrelsen två uppdrag med bäring på avtalsförvaltning:

Uppdrag 27. Kommunstyrelsen har fått uppdraget att fortsätta arbeta med att utveckla processen för inköp och upphandling med särskilt fokus på avtalsförvaltning och förbättrad överblick över kommunens köpbeteende.

Uppdrag 28. Kommunstyrelsen fått uppdraget att utveckla kommunens sociala och miljömässiga krav vid upphandling och den systematiska uppföljningen.

2.6 Policy för inköp och upphandling

Fullmäktiges inköps- och upphandlingspolicy stipulerar att "upphandlade avtal och leverantörer ska följas upp". Tillhörande riktlinjer specificerar dock inte hur uppföljning ska ske. I policyn och tillhörande riktlinjer ger fullmäktige direktiv kring avvägningar vid upphandling vilket indirekt specificerar vad ingångna avtal ska innehålla. Generellt ska ekonomisk, social och ekologisk hänsyn vara ledande i kommunens upphandling och avtal vilket ställer krav på utformning av avtal. Miljökrav vid upphandling ska bidra till att kommunen når lokala och nationella miljö- och klimatmål samt att teknik och nya innovationer utvecklas. De krav som ställs ska vara möjliga att verifiera och kontrollera.

Policyn specificerar en rad av de sociala hänsyn som ska tas i upphandling och därmed bör ingå i upprättade avtal. För avtal som rör tjänster eller entreprenader ska en antidiskrimineringsklausul införas som särskilt kontraktsvillkor i avtalet. Avsikten med klausulen är att så långt möjligt tillse att kommunens leverantörer följer antidiskrimineringslagstiftningen genom att efterlevnaden av lagarna görs till en avtalsrättslig fråga. Vidare ska särskild hänsyn tas till ILO:s åtta grundläggande konventioner om mänskliga rättigheter i arbetslivet samt FN:s barnkonvention. Krav ska ställas på löner och arbetsvillkor i nivå med för branschen allmänt förekommande kollektivavtal i den utsträckning som lagstiftningen medger. Slutligen framgår av policyn att kommunen i tillämpliga fall ska ställa krav som främjar jämställdhet.

2.7 Riktlinje för uppföljning av verksamhet som utgörs av externa utförare

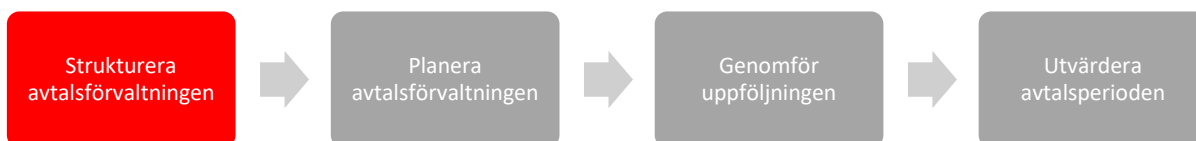
Kommunfullmäktige antog 2021-10-25 Riktlinje för styrning och uppföljning av verksamhet som utgörs av externa utförare, vilken stipulerar att varje nämnd ansvarar för att i plan och avtal ställa krav på att externa utförare inom nämndens ansvarsområde bedriver verksamhet i enlighet med gällande lagar, förordningar och föreskrifter. I tillämpliga delar ska nämnderna även säkerställa att externa utförare följer mål, riktlinjer och styrande dokument som gäller i Umeå kommun och/eller för respektive nämnd. Riktlinjen motsvarar det program med mål och riktlinjer för sådana kommunala angelägenheter som utförs av privata utförare som kommunen enligt kommunallagen ska upprätta varje mandatperiod

Varje nämnd ska vidare inom sin verksamhetsplan eller i en separat upprättad plan beskriva hur den avser följa upp hur externa utförare som nämnden anlitar följer ingångna avtal. Nämnden ska även beskriva hur nämnden avser genomföra kontroller med syfte att identifiera eventuella avvikelser och oegentligheter. Enligt fullmäktiges beslut om riktlinjen ska nämnderna ta fram uppföljningsplaner från och med verksamhetsåret 2023.

Policyn framhåller att restriktivitet i kravställande gentemot externa utförare ska vara rådande. Bakgrunden är att kommunfullmäktige över tid har fattat beslut om 100-tals styrdokument och i dessa styrdokument fastställt över 300 mål och ett väldigt stort antal krav utöver det som redan fastställts i lag eller författning.

3. Kommunens strukturering av avtalsförvaltningen

Detta avsnitt beskriver de styrdokument och rutiner som ligger till grund för kommunens avtalshantering, inklusive roll- och ansvarsfördelning.



3.1 Övergripande reglering av kommunens avtalsförvaltning

Kommunfullmäktiges inköps- och upphandlingspolicy med tillhörande riktlinjer specificerar inte hur uppföljning av upphandlade avtal och leverantörer ska följas upp. Roll- och ansvarsfördelning samt formerna för uppföljning regleras istället i ett antal dokument med varierande politisk förankring och aktualitet. Noterbart är att de politiskt antagna styrdokumenterna antogs av kommunstyrelsen i samband med att fullmäktige beslutade sin förra upphandlingspolicy 2011. I styrdokumenterna finns begrepp som inte längre är aktuella. Exempelvis omnämns kommunstyrelsens arbetsutskott, vilket utifrån nuvarande organisation kan översättas till kommunstyrelsens näringslivs- och arbetsutskott (KSna). Enligt planeringsdirektiven inför fullmäktiges budget 2023 ges kommunstyrelsen i uppdrag att revidera upphandlingspolicyn och tillhörande riktlinjer.

3.1.1 Ansvar- och rollfördelning avviker från antaget styrdokument

Det av kommunstyrelsen antagna dokumentet *Ansvar- och rollfördelning vid upphandling inom Umeå kommun* fastslår att kommunens Upphandlingsbyrå övergripande ansvarar för avtalsuppföljning. Samtidigt har även verksamhetsområdeschef ett ansvar att tillsammans med Upphandlingsbyrån genomföra uppföljning/utvärdering av leveranser. Även om styrdokumentet fastslogs så tidigt som 2011 bekräftas av intervjuer att ansvarsfördelningen efterlevs för av KSna upphandlade avtal. Upphandlingsbyrån initierar uppföljning och via utsedda kontaktpersoner på förvaltningarna samlas relevant material in och kontroller genomförs.

Noterbart är att *Ansvar- och rollfördelning vid upphandling inom Umeå kommun* inte differentierar uppföljningsansvar mellan nämnder och per typ av avtal, utan Upphandlingsbyrån ska ansvara för all avtalsuppföljning. Styrdokumentet återspeglar därmed inte att tekniska nämnden, genom sitt ansvar för upphandling av entreprenadavtal i praktiken också ansvarar för uppföljning av desamma. Likaså återspeglas inte att respektive förvaltning följer upp direktupphandlade avtal.

Under andra halvan av 2021 initierades ett anskaffningsråd med representanter från Upphandlingsbyrån och kommunens förvaltningar. Vid tidpunkten för granskningen hade ett möte med rådet genomförts (2022-01-18). Utifrån minnesanteckningar framgår att det i praktiken var ett uppstartsmöte där bland annat roll- och ansvarsfördelningen för uppföljning av upphandlade respektive direktupphandlade avtal tydliggjordes. Till skillnad från vad som står i *Ansvar- och rollfördelning vid upphandling inom Umeå kommun* poängterades att när det gäller avtal tecknade av verksamheten (direktupphandlade) är det verksamheten som är avtalsägare och som ansvarar för att avtalsuppföljning sker enligt framtagen metod och modell.

3.1.2 *Kommunstyrelsens delegationsordning tydliggör hantering vid avvikelser*

Kommunstyrelsens delegationsordning (senast reviderat 2021-11-16) tydliggör delegationer kopplat till förvaltningschefer och upphandlingschefen att häva eller säga upp ett avtal. Upphandlingschefen kan utifrån kommunstyrelsens delegationsordning besluta om att häva eller göra uppsägning av ingångna avtal utifrån upphandling enligt LOU, LUK, LUFS och LOV. Förvaltningschefer kan häva direktupphandlade avtal av varor med max 50 000 kr och tjänster för max 300 000 kr, med möjlig vidaredelegation inom verksamhet i ett steg. Delegation (med rätt att vidaredelegera) för att häva eller säga upp avtal finns även till förvaltningschefer inom äldrenämnden och individ- och familjenämnden.

Motsvarande delegation finns inte för övriga granskade nämnder; för- och grundskolenämnden, gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden, kulturnämnden samt fritidsnämnden.

3.1.3 *Majoriteten av nämnderna saknar övergripande plan för uppföljning*

Utifrån fullmäktiges *Riktlinjer för styrning och uppföljning av verksamhet som utförs av externa utförare* åligger det kommunens nämnder att från verksamhetsåret 2023 beskriva i en plan hur nämnden avser genomföra uppföljning och kontroll av externa utförare inom respektive verksamhet. Fullmäktiges direktiv om uppföljningsplaner rör bara en delmängd av kommunens avtal, nämligen de som specifikt rör hanteringen av en kommunal angelägenhet (det vill säga exempelvis drift av omsorgsboende men inte ramavtal koppla till inköp av möbler).

Förutom fullmäktiges krav på uppföljningsplaner även vägledning att ta fram planer i strategidokumentet *Avtalsförvaltning i Umeå kommun*. Det senare dokumentet, som beskriver processen för avtalsförvaltning i kommunen, har arbetats fram av representanter ur stadsdirektörens forum och godkändes av ekonomidirektören 2020-05-28. Dokumentet är framtaget inom ramen för projektet "Strategisk avtalsförvaltning" som initierades av Upphandlingsbyrån hösten 2019. Det har inte en formellt styrande funktion utan fungerar som en vägledning för att hjälpa verksamheterna att ta ett tydligare ansvar och följa upp sina olika avtal.

Strategidokumentet *Avtalsförvaltning* innehåller dock ett skarpt direktiv till nämnderna att upprätta en plan för avtalsuppföljning. Detta utgör enligt kommunens representanter en olycklig formulering i ett stödjande dokument. Det är vidare också oklart hur uppföljningsplaner enligt *Avtalsförvaltning* ska förhålla sig till uppföljningsplaner enligt fullmäktiges riktlinje, exempelvis om de kan utgöras av samma dokument.

Granskningen visar att flertalet nämnder saknar planer för uppföljning och kontroll. Individ- och familjenämnden samt äldrenämnden har upprättat uppföljningsplaner för externa utförare av vård - och omsorgstjänster för 2022, och har enligt uppgift haft motsvarande dokument sen 2020. Inga övriga nämnder har ännu tagit fram planer i enlighet med fullmäktiges riktlinje och strategidokumentet. Det gäller även de två nämnder som utöver de sociala nämnderna indirekt avsågs när riktlinjen arbetades fram; tekniska nämnden och gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden. Dessa fyra nämnder hanterar flertalet av de större avtalen med externa aktörer.

Utifrån en genomgång av granskade nämnders uppdragsplaner för 2022 framkommer inte heller någon specifik beskrivning av nämndernas avtalsuppföljning och kontroll. Däremot fastslår kommunstyrelsen i sin uppdragsplan att den inom ramen för sin uppsiktsplikt ska övervaka att verksamheter som bedrivs av privata utförare kontrolleras och följs upp. Vi kan inom ramen för granskningen inte verifiera att kommunstyrelsen genomfört några uppsiktspliktsrelaterade aktiviteter kopplat till nämndernas kontroll av privata utförare.

3.2 Skiftande avtalshantering i kommunens nämnder

Kommunens nämnder och förvaltningar hanterar upprättade avtal på olika sätt. En bidragande anledning till den skiftande hanteringen är att kommunen inte har en gemensam avtalsdatabas för samtliga upprättade avtal. Vid tidpunkten för granskningen pågår en implementering av en kommungemensam avtalsdatabas kopplat till direktupphandlingar, som ska läggas in i den nyligen upphandlade avtalsdatabasen Complete Control. Avsaknaden av gemensam avtalsdatabas medför brister ur ett internkontrollperspektiv, vilket behandlas utförligare i revisionens *Granskning av upphandlingsprocessen Umeå kommun 2022*.

3.2.1 Kommunstyrelsen har uppdrag att utveckla kommunens avtalsuppföljning

År 2019 gav kommunfullmäktige kommunstyrelsen i uppdrag att utveckla processen för inköp och upphandling med särskilt fokus på avtalsförvaltning, samt att utveckla kommunens sociala och miljömässiga krav vid upphandling och den systematiska uppföljningen. Upphandlingsbyrån har tilldelats ytterligare resurser för att hantera uppdraget. Resurserna har använts till att utveckla ett nytt spendanalysverktyg och att rekrytera två hållbarhetsstrateger inom miljö och det sociala området.

Kommunstyrelsens näringslivs- och arbetsutskotts upphandlade avtal förvaltas i upphandlingssystemet e-Avrop. Ambitionen från Upphandlingsbyrån är att följa upp varje avtal minst en gång per år men enligt uppgift efterlevs denna ambition sällan. Representanter för Upphandlingsbyrån uppger att det saknas resurser för att fullt ut efterleva ambitionerna i strategidokumentet *Avtalsförvaltning i Umeå kommun*, det vill säga uppföljning utifrån en för avtalet specifik uppföljningsplan som utgår från en övergripande klassificering av avtal (se kap. 5 för en beskrivning av kommunens arbete med klassificering och uppföljningsplaner kopplat till enskilda avtal).

3.2.2 Olika syn på avvikelser mellan sociala nämnderna och Upphandlingsbyrån

Kommunens sociala nämnder har en liknande hantering av sina direktupphandlade avtal, som i huvudsak rör individuella placeringsavtal inom LSS och SoL. Avtalen förvaltas i det administrativa systemet Treserva som är utformat särskilt för kommunal hälso- och sjukvård, omsorg om äldre och funktionshindrade, samt individ- och familjeomsorg. Systemet uppges fungera förhållandevis väl även om det inte på ett smidigt sätt går att få ut en komplett lista av upprättade individavtal. Således görs ingen klassificering av avtalen och det är försvårat för verksamheten att få en överblick över vilka avtal som ska följas upp vid vilken tidpunkt.

Förvaltningen har inte upprättat egna rutiner specifikt för avtalsuppföljning utan den årliga uppföljning som görs sker snarare mot leverantör (som i regel har flera individuella placeringsavtal kopplade till sig) i samband med individuppföljning. Upprättade avtal skiljer sig också i utformning och i vissa fall används leverantörens avtalsmall.

Överlag uppger förvaltningsrepresentanter att roll- och ansvarsfördelningen gentemot Upphandlingsbyrån för uppföljning av upphandlade avtal som rör nämnderna fungerar väl. Framförallt två utmaningar lyfts dock fram. För det första har förvaltningen ofta svårt att utse lämpliga kontaktpersoner till upphandlingsgrupper, eftersom det anses ta tid från kärnverksamheten. För det andra finnas det en diskrepans mellan förvaltningen och Upphandlingsbyrån hur avvikelser ska hanteras. Generellt vill förvaltningen vid identifierade avvikelser se tuffare åtgärder än Upphandlingsbyrån, som i sin tur hanterar avvikelser strikt utifrån ingånget avtal. Förvaltningen anser att upprepade förseelser som ensamt inte är skäl för åtgärder bör kunna rendera varningar, viten eller att avtalet slutligen hävs.

Förvaltningens representanter upplever även att ledderna mellan konstaterade avvikelser och åtgärder ibland är för långa.

3.2.3 Fritidsnämnden hanterar främst avtal med ideella föreningar

Fritidsnämndens direktupphandlade avtal rör främst mindre driftsavtal med lokala föreningar. Vanligtvis är avtalen uppbyggda så att berörd förening får ett basbelopp för tjänsten den utför (exempelvis att dra längdåkningsspår) och sen delas intäkterna mellan föreningen och kommunen. Avtalen hanteras i en egenbyggd databas som enligt uppgift fyller sitt syfte. Databasen måste dock kontinuerligt underhållas och den saknar en signeringsfunktion.

Uppföljningen av nämndens egna avtal följer ingen uppföljningsplan utan är i regel händelsebaserade och sker på förekommen anledning. Förvaltningen fångar upp rapportering om avvikelser främst från allmänheten. Erfarenheten är att berörda föreningar överlag sköter sitt ansvar men inte alltid till fullo utifrån vad som är reglerat i avtalet. Enligt intervjuad förvaltningsrepresentant är det också rimligt att kommunen har en högre tolerans med det ideella föreningslivet jämfört med privata leverantörer. Ett exempel är att kommunen i sitt avtal med den förening som sköter driften i en skidbacke skrivit in att endast personer över 18 år får köra snöskoter, vilket förvaltningen vet inte alltid efterlevs.

3.2.4 Kulturnämnden har främst en fysisk hantering av avtal

Utifrån att kulturnämnden hanterar förhållandevis få avtal har förvaltningen hållit fast vid en fysisk avtalshantering i pärmar. Avtalen scannas också in och lagras på SharePoint. Förvaltningen hanterar sammanlagt elva löpande direktupphandlade avtal för exempelvis licenser för appar, serviceavtal för återlämningsautomat och en databas för dagstidningar.

Det finns ingen enhetlighet i utformandet av avtal inom kulturförvaltningen. I regel används leverantörens avtalsmall, vilken kvalitetssäkras av minst ett par personer inom förvaltningen. Ambitionen är att upprätthålla kraven enligt LOU och interna styrdokument och vid behov involveras upphandlare från Upphandlingsbyrån. I praktiken är det dock sällan det sker några förändringar i avtalsförslag från leverantör. Ett par leverantörer är också offentliga organisationer (exempelvis Kungliga biblioteket) och har en rigid utgångspunkt på vilka grunder de vill leverera. Enligt uppgift innehåller inte heller alla avtal vitesklausuler eller andra bestämmelser om hur avtal ska hanteras.

Förvaltningen följer i sin avtalsuppföljning inte rutinerna i strategidokumentet *Avtalsförvaltning i Umeå kommun*, och har heller inte egna upprättade rutiner. Den uppföljning som görs är främst händelsebaserad och baserad på dialog med leverantörerna inom ramen för den löpande verksamheten. I regel genomförs ingen uppföljning av leverantörers ekonomiska status.

Även om roll- och ansvarsfördelningen gentemot Upphandlingsbyrån i uppföljningen av upphandlade avtal upplevs fungera väl finns framförallt två risker med nuvarande upplägg. För det första upplever förvaltningsrepresentanter att kulturnämnden i viss mån blir åsidosatt genom att inte ha mandat att följa upp den upphandlade tjänster som den ändå i praktiken ansvarar för. Förvaltningen försöker adressera detta problem med att vid nämndsammanträden ta upp relevanta upphandlings- och avtalsfrågor som informationsärenden. För det andra utgör kulturverksamheten en så liten del av behoven vid upprättande och uppföljning av kommunövergripande ramavtal att dess behov inte alltid tillgodoses, även om representanter från förvaltningen deltar i berörd upphandlingsgrupp. Ett exempel är det kommunövergripande avtalet kring boktransporter där vissa specifika avvikelser kan slå hårt mot kulturverksamheten.

3.2.5 Ingen samlad bild av avtalsuppföljningen inom utbildningsförvaltningen

De direktupphandlade avtal som för- och grundskolenämnden samt gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden hanterar rör framförallt digitala tjänster (exempelvis ProCapita och Unikum). Avtalen registreras i en fysisk pärm samt i dokument- och ärendehanteringssystemet Public 360. Avtalen registreras enligt en upprättad rutin men ansvarige tjänstepersons uppföljning av avtalet följer varken strategidokumentet *Avtalsförvaltning i Umeå kommun* eller någon intern rutin. Det innebär också att det inom förvaltningen saknas en sammanställning av all uppföljning och det är oklart i vilken utsträckning uppföljning av exempelvis leverantörers ekonomiska status görs. Ambitionen är att adressera detta genom övergången till den nya avtalsdatabasen Complete Control hösten 2022.

Enligt förvaltningsrepresentanter har samarbetet med Upphandlingsbyrån kopplat till berörda upphandlade avtal utvecklats positivt under senare år. Upphandlingsbyrån är även behjälpliga i utformandet av direktupphandlade avtal. Upplevelsen är att samarbetet förbättrats utifrån fullmäktiges uppdrag till kommunstyrelsen att utveckla upphandlings- och avtalsarbetet i kommunen. Det finns också förhoppningar om att det nya anskaffningsrådet kan utveckla samarbetet ytterligare.

Förvaltningen har som ambition att genom informationsärenden hålla de båda skolnämnderna uppdaterade kring relevanta avtalsfrågor. Till exempel får nämnderna löpande information tecknade avtal på delegation och uppföljning av avtal.

3.2.6 Uppföljning av tekniska nämndens avtal utgår från flera metoder

Kommunens entreprenadavtal hanteras inom förvaltningen Teknik och fastighet där det inom senare år pågått ett arbete med att ensa såväl avtalens utformning som dess uppföljning. Utformningen av avtal och tillhörande allmänna föreskrifter utgår numera från en gemensam mall, till skillnad från för ett antal år sedan då respektive projektledare arbetade utifrån egna mallar. Den ensade mallen uppdateras regelbundet utifrån dels externa krav/rekommendationer på exempelvis särskilda kontraktsvillkor för entreprenader, dels kommuninterna bestämmelser som förmedlas av Upphandlingsbyrån.

Förvaltningen har inga specifika rutiner för sin avtalsuppföljning men generellt följs entreprenaderna upp utifrån tre metoder, utöver uppföljning av ekonomisk status som hanteras av Upphandlingsbyrån. För det första tillsätts i regel en extern kontrollgrupp som följer entreprenaden från projektering till slutbesiktning. Kontrollgruppen följer upp arbetet vid sidan av ordinarie besiktning. Omfattningen av den kontroll som gruppen utför beror på entreprenadens storlek. För en mellanstor entreprenad genomförs runt 200 timmar av kontroll. Enligt uppgift tillsätts inte kontrollgrupper för mindre entreprenader som uppgår till runt 1-2 miljoner SEK.

För det andra beställer kommunen sedan 2021 Project Quality Index-rapporter (PQi) för utvalda projekt. Arbetssättet, som tagits fram gemensamt av Luleå Tekniska Universitet och föreningen Byggherrarna, mäter och kvalitetsbedömer byggprojekt utifrån verksamhets krav på vad projektet ska leverera och vilka effekter som ska skapas. I praktiken innebär det uppföljning av "mjukare" värden, såsom kundnöjdhet, arbetsklimat samt miljö och arbetsmiljö.

För det tredje sker en löpande uppföljning och kontroll av entreprenaderna, inklusive lagstadgade besiktningar. Uppföljning i form av exempelvis byggmöten dokumenteras i mjukvaran iBinder, en plattform som både kommunen och entreprenören har tillgång till. I enlighet med upphandlingsdokumenten ska entreprenören i regel ladda upp dokumentation som styrker vissa kvalitetsrelaterade aspekter i iBinder, såsom arbetsmiljöplan och kvalitets-

och miljöplan. Inom ramen för den löpande uppföljningen adresseras också de avvikelser som uppkommit, vilka ofta når kommunen genom telefonsamtal eller mejl från närboende.

3.3 Bedömning

Vi bedömer att kommunstyrelsen inte har säkerställt ändamålsenliga styrdokument och rutiner för kommunens avtalsförvaltning. Kommunfullmäktige tydliggör i sin inköps- och upphandlingspolicy att upphandlade avtal och leverantörer ska följas upp. Det vägledande strategidokumentet *Avtalsförvaltning* som godkändes av ekonomidirektören 2020 är utformat för att beskriva hur denna avtalsförvaltning och -uppföljning kan genomföras. Dokumentet ligger överlag i linje med Upphandlingsmyndighetens vägledning för avtalsförvaltning vilket vi ser positivt på. Eftersom dokumentet är antaget på tjänstepersonnivå saknar det dock styrande status över nämnds- och förvaltningsgränser. I praktiken efterlevs dokumentet endast i förvaltningen av avtal där Upphandlingsbyrån står som avtalsägare. Som framgår av kommande kapitel görs dock även Upphandlingsbyrån avsteg från strategidokumentet, vad gäller exempelvis upprättande av uppföljningsplaner och nivån på avtalsuppföljning.

Avsaknaden av tydlig styrning och en kommungemensam avtalsdatabas gör att det i praktiken inte finns någon enhetlighet i kommunens avtalsförvaltning. Avtal hanteras på olika sätt beroende på vem som är avtalsägare. I flera av nämndernas egna system för avtalshantering är det inte möjligt att överblicka samtliga av nämndens avtal. 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 medföra att leverantörer följs upp på olika sätt beroende på vilken nämnd de har upphandlats av.

Även om fullmäktige ålagt nämnderna att ha uppföljningsplaner för externa utförare först från verksamhetsåret 2023 ser vi utifrån granskningen en risk att flera nämnder även framgent kommer sakna planer. I dagsläget har endast individ- och familjenämnden och äldrenämnden planer för uppföljning men vår tolkning utifrån riktlinjen är att flertalet av kommunens nämnder bör ha planer från 2023. Det är i sammanhanget viktigt att poängtera att fullmäktiges direktiv att fram planer är generell. Den adresserar alltså inte bara de enskilda nämnder som har flest, eller till omfattningen störst, avtal med externa utförare. Likaså är riktlinjens skrivning att "organisationer och företag som utför mindre och enstaka tjänster åt kommunen omfattas inte av begreppet externa utförare" inte tydligt definierat.

Vi bedömer vidare att det saknas en ändamålsenlig roll- och ansvarsfördelning i kommunens avtalsförvaltning. De två styrdokument som reglerar roll- och ansvarsfördelningen är daterade till 2011 och framtagna utifrån fullmäktiges förra upphandlingspolicy. De bedöms därför ha en begränsad aktualitet. Likaså finns det en diskrepans både mellan styrdokumentet och gentemot hur arbetet bedrivs idag. Kommunens *Ansvar- och rollfördelning vid upphandling inom Umeå kommun* fastslår att Upphandlingsbyrån ansvarar för avtalsuppföljning medan *Regler för inköp och upphandling inom Umeå kommun* stipulerar att uppföljningen är ett delat ansvar mellan Upphandlingsbyrån och upphandlande verksamhet. I realiteten ligger uppföljningsansvaret för de av KS:n upphandlade avtalen på Upphandlingsbyrån, medan tekniska nämnden följer upp entreprenader och respektive facknämnd följer upp direktupphandlade avtal. Detta utgör alltså avsteg från styrdokumentet.

4. Kommunens planering och utformning av avtal

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



4.1 Skiftande utformning av avtal

Utifrån de revisionskriterier som beskrivs i kapitel 3 finns både interna och externa krav på utformning av avtal. Inom ramen för den stickprovsgranskning som vi genomfört på 24 avtal har vi bedömt i vilken utsträckning de tar ekonomisk, social och miljömässig hänsyn samt om de innehåller information om hur avvikelser ska hanteras och om det finns kriterier för hävning. För tre av avtalen har vi även gjort en genomgång av andelen mätbara kvalitetskrav som kommunen ställer på upphandlad leverantör och vara/tjänst.

4.2 Krav på hållbarhet i upphandlade men inte direktupphandlade avtal

Stickprovsgranskningen visar att det finns en tydlig skillnad mellan av KSnau upphandlade avtal, av tekniska nämnden upphandlade entreprenader, samt av direktupphandlade avtal vad gäller framskrivningen av krav kopplat till ekonomiska, social och miljömässig hållbarhet. Samtliga av de 18 granskade avtal som beslutats av KSnau innehåller klausuler som rör antidiskriminering, arbetsrättsliga villkor, samt sociala och etiska krav (inklusive ILO:s kärnkonventioner, barnkonventionen, arbetarskydd och arbetsrätt). Noterbart är dock att inget av avtalen explicit ställer krav som ska främja jämställdhet, trots att det av inköps- och upphandlingspolicyn framgår att detta ska göras i tillämpliga fall.

De avtal som beslutats av tekniska nämnden innehåller hållbarhetskrav på en generell nivå. Dock saknar de stickprovsgranskade avtalen hänvisning till ILO:s kärnkonventioner, barnkonventionen samt krav på jämställdhet.

Till skillnad från de övriga upphandlade avtalen saknar samtliga fyra granskade direktupphandlade avtal i regel krav som rör hållbarhet. Undantaget är fritidsförvaltningens avtal med en lokal förening om drift av en skidbacke, som innehåller krav att ingen reklam som är könsdiskriminerande får finnas på området.

4.3 Otydliga kriterier för hävning av direktupphandlade avtal

Motsvarande diskrepans mellan avtal finns även i information kring hantering av avvikelser och kriterier för uppsägning/hävning av avtal. Samtliga av de 18 granskade avtal som beslutats av KSnau bedöms innehålla tillräckligt tydlig information. Ett undantag är avtalet om drift av en kiosk där det enligt avtal kommer begäras vite endast om leverantören brister avseende det specificerade uppdraget. Vite skulle därmed vara svårt att begära utifrån vid brister kopplat till övriga krav i avtalet, som exempelvis rör leverantörens ekonomiska status.

I de direktupphandlade avtalen framgår i regel bara begränsad och otydlig information om kriterier för uppsägning/hävning av avtal. Tre av avtalen ska hävas om 1) "motpart i väsentlig omfattning åsidosätter sina förpliktelser", om det 2) sker "väsentligt brott mot avtalet", samt 3) om "motparten inte fullgör sina åligganden och rättelse inte sker utan

dröjsmål, under förutsättning att avtalsbrottet är av väsentlig betydelse." Det framgår dock inte mer specifikt vilken typ av avvikelser som ska leda till hävning. I det fjärde direktupphandlade avtalet, ett placeringsavtal inom daglig verksamhet LSS, framgår inte kriterier för hävning eller information om hur avvikelser ska hanteras.

4.4 En tredjedel av kvalitetskraven i granskade avtal är inte mätbara

Vår granskning av kvalitetskraven utgår från kravens uppföljningsbarhet. Som tidigare beskrivits delas kraven upp i kategorierna generellt hållna och mätbara. Värt att påminna om är att det finns en stor bredd av krav inom kategorin generellt hållna: vissa är svåra, kanske omöjliga att följa upp, medan andra är möjliga att följa upp men med en viss osäkerhet kring vad som ligger till grund för bedömningen.

Granskningen har utgått från tre avtal, avseende bedrivande av hemtjänst, skolskjutsar för grundskolan samt chefsstöd. Totalt bedömer vi att avtalen innehåller 230 kvalitetskrav. Av dessa bedömer vi att 158, eller 70 procent, är mätbara. Avtalet rörande chefsstöd sticker ut genom att endast ha 36 procent mätbara krav.

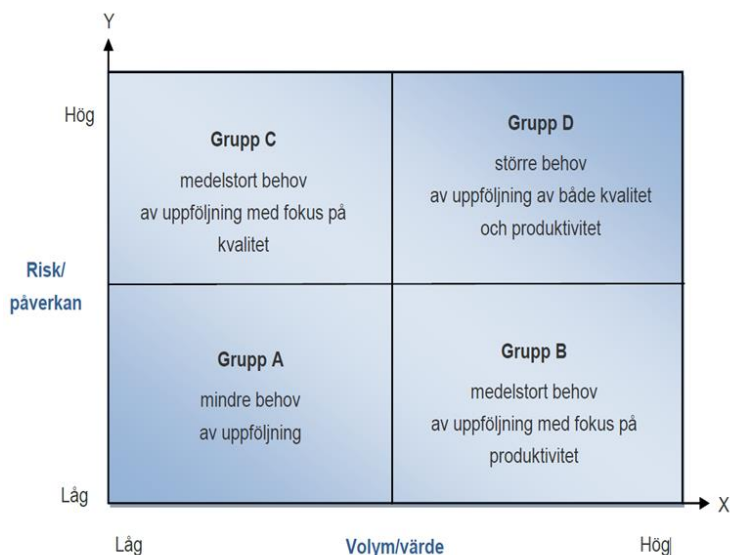
Genomgången visar många goda exempel på hur kvalitetskrav har formulerats, exempelvis konkreta krav på utbildning och trafiksäkerhet. Överlag undviks vaga begrepp såsom att utföraren ska "sträva efter" eller "ha som målsättning" att göra något. Det finns dock exempel på vagt formulerade krav, som att "verksamheten ska upplevas trygg, väl tidsanpassad, effektiv och friktionsfri". Vår bedömning är vidare att diskrimineringskrav, miljökrav och sociala och etiska krav i regel är generellt hållna. Ett exempel är att "säljaren ska respektera grundläggande sociala och etiska krav i sin verksamhet".

4.5 Många avtal har inte klassificerats och saknar uppföljningsplaner

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

4.5.1 Skiftande kategorisering av kommunens avtal

I linje med strategidokumentet *Avtalsförvaltning* genomförde Upphandlingsbyrån 2021 en klassificering av de av KSnau upphandlade avtalen. Sammanlagt 248 avtal klassificerades i fyra grupper (Grupp A: 105 st; Grupp B: 88 st; Grupp C 26 st; Grupp D: 29 st), utifrån figur 1. De fyra grupperna erfordrar olika uppföljningsbehov där miniminivån för Grupp A är leveranskontroller, uppföljning av volym och pris, reaktiv uppföljning samt kontroll av skattestatus.



Figur 1. Kategorisering avtal 2021.

Motsvarande klassificering har inte gjorts av avtal som upphandlats av tekniska nämnden och direktupphandlade avtal. Uppföljningsbehovet för tekniska nämndens upphandlade entreprenader bedöms enligt uppgift från fall till fall, och utgår i stor utsträckning från dess omfattning. Generellt bedömer förvaltningsrepresentanter att uppföljningsbehovet av direktupphandlade avtal inom övriga nämnder är lågt.

4.5.2 *Samtliga avtal saknar dokumenterade uppföljningsplaner*

Granskningen visar att kommunen i regel inte upprättar specifika uppföljningsplaner för vare sig upphandlade eller direktupphandlade avtal. Det är ett avsteg från såväl Upphandlingsmyndighetens vägledning som det interna strategidokumentet Avtalsförvaltning. För inget av de 24 stickprovsgranskade avtalen kan vi verifiera att det finns en tydligt dokumenterad uppföljningsplan. Däremot finns för socialtjänstens avtal (Drift Sörmjöle omsorgsboende och Stödboende barn och unga) specifika rutiner och planer för uppföljning, vilka dock inte finns dokumenterade annat än i arbetsmaterial och anteckningar.

4.6 Händelsebaserad samverkan med externa aktörer

Kommunens samverkan med externa parter inom ramen för sin avtalsförvaltning är främst händelsebaserad. Upphandlingsbyrån, som ansvarar för uppföljning av ekonomisk status för avtal upphandlade av såväl KSnau som tekniska nämnden, har upprättade kontakter med Skatteverket för att kontrollera om leverantörer betalat arbetsgivaravgifter. Likaså vänder sig Upphandlingsbyrån till Kronofogdemyndigheten om det finns befarande eller konstaterade problem med leverantörers skattekonto. Vår stickprovsgranskning visar dock att kontroll av skattestatus och kreditupplysning framförallt sker vid kontraktstilldelning, men sällan följs upp löpande under avtalets tid.

Upphandlingsbyråns representanter upplever viss frustration med att Skatteverket under senare år försämrat förutsättningarna för en mer löpande samverkan. Mer specifikt består försämringen i att Skatteverket inte erbjuder utbildningar för kommuner med samma frekvens som tidigare. Likaså har kommunen inte längre en destinerad kontakt på myndigheten varför den löpande kontakten blir mer komplicerad. Noterbart är att Umeå

kommun inte har ett upprättat avtal med Skatteverket för att kunna hämta tjänster via myndighetens så kallade e-transportssystem. Via systemet lämnas uppgifter om företag:

- ▶ är godkända för F-skatt
- ▶ är registrerade för moms
- ▶ är registrerade som arbetsgivare samt uppgift om beslutade arbetsgivaravgifter för de tre senaste månaderna

Utöver kontakten med statliga myndigheter har Upphandlingsmyndigheten en prenumeration på kreditupplysning från företaget UC. Prenumerationen innebär att kommunen automatiskt får en uppdatering om kreditstatusen för ett företag förändras.

Granskningen visar att det finns en förhållandevis väl utarbetad samverkan med externa parter vad gäller utformningen av avtal. Framförallt utgår samverkan från dialog med andra upphandlande myndigheter och aktörer. Exempelvis har kommunrepresentanter samverkat med arbetsmarknadens parter Byggföretagarna och Byggnads i hur särskilda kontraktsvillkor bör utformas, kopplat till arbetsmiljö och diskriminering.

4.7 Bedömning

Vi bedömer att kommunstyrelsen och tekniska nämndens avtal endast delvis är formulerade och juridisk kvalitetssäkrade på ett sätt som möjliggör en tydlig och ändamålsenlig avtalsuppföljning. Äldrenämnden, individ- och familjenämnden, för- och grundskolenämnden, gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden, kulturnämnden och fritidsnämnden bedöms inte ha säkerställt tydliga och uppföljningsbara avtal i respektive nämnds direktupphandlingar.

Överlag följer KSnau:s och tekniska nämndens stickprovsgranskade avtal såväl interna som externa krav och riktlinjer kopplat till hållbarhet samt hantering av avvikelser. Det är dock värt att notera att hållbarhetskraven för särskilt tekniska nämndens avtal är generella och övergripande vilket försvårar uppföljning. Avsaknaden av sociala och etiska krav (inklusive ILO:s kärnkonventioner, barnkonventionen och jämställdhet) i flera avtal utgör också avsteg från fullmäktiges inköps- och upphandlingspolicy.

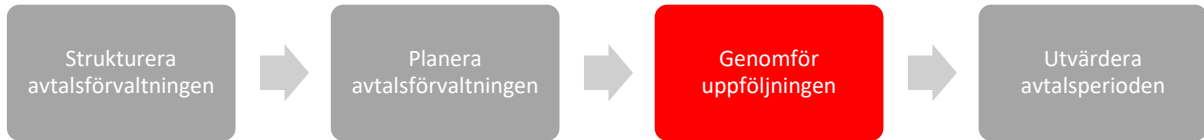
Vår utökade granskning av kvalitetskraven för tre av KSnau:s större avtal visar att omkring en tredjedel av uppställda krav inte är tydligt mätbara. Det är av vikt att beslutande politiska instanser framgent strävar mot att minimera icke mätbara krav i upprättade avtal. Detta kan också sägas vara andemeningen av formuleringen "restriktivitet i kravställande gentemot externa utförare ska vara rådande" utifrån fullmäktiges *Riktlinje för styrning och uppföljning av verksamhet som utgörs av externa utförare*.

Granskningen visar att kommunens direktupphandlade avtal inte efterlever interna och externa krav och riktlinjer kopplat till hållbarhet samt hantering av avvikelser. Resultatet av stickprovsgranskningen ligger i linje med intervjuer med förvaltningsrepresentanter som visar att det i regel saknas systematik och mallar kring upprättande av avtal. Bristen bedöms delvis bero på att det saknas en kommungemensam avtalsdatabas och att de inaktuella och otydliga styrdokumenterna på området har en begränsad styrande effekt.

Vi bedömer vidare att kommunstyrelsen endast delvis upprättat ändamålsenliga former för samverkan med externa parter inom ramen för sin avtalsförvaltning. Uppgifter om leverantörers ekonomiska status inhämtas i regel inte löpande och systematiskt utan främst vid tilldelningstillfälle och uppkomna avvikelser. Kommunen bör undersöka möjligheten att via ett avtal få ta del av Skatteverkets e-transportssystem för löpande information om leverantörers ekonomiska status, utan att behöva gå via en kontakt på myndigheten. Vi ser avslutningsvis positivt på att Upphandlingsbyrån har en prenumeration på kreditupplysning av leverantörer, vilket vi bedömer bidra effektiviteten i den löpande avtalsuppföljningen.

5. Kommunens avtalsuppföljning

Detta avsnitt beskriver kommunens avtalsuppföljning. Iakttagelserna är främst baserade på genomförda stickprov, men även på genomförda intervjuer med kommunens tjänstepersoner.⁴



5.1 Kommunen aviserar i avtal kontroller som inte utförs

Granskningen visar att kommunens avtal i regel innehåller skrivningar om att kommunen kan komma att utföra olika typer av kontroller men att kontrollerna inte genomförs i praktiken. I alla utom ett stickprovsgranskade upphandlade avtal annonseras kontroller som inte genomförs, medan ett av fyra direktupphandlade avtal innehåller sådana klausuler som inte realiserats. Exempelvis framgår av avtalet om kyld portionsmat att kommunen kan göra stickprovskontroller för att kontrollera att avtalade produkter uppfyller krav, vilket inte skett. Likaså framgår i avtalet för utbildning i vårdsvenska att kommunen på begäran ska få ta del av statistikuppgifter, vilket vi inte kan verifiera har skett. Ett sista exempel är kommunens ramavtal om elarbeten, där det framgår att leverantörer utan dröjsmål till kommunen ska redovisa en dagbok över arbeten. Inte heller här har vi erhållit underlag som verifierar att kommunen begärt ut dagböcker.

5.2 Bristfällig uppföljning utifrån krav på leverantören

5.2.1 Kontroller av ekonomisk status sker främst vid tilldelningstillfälle

Upphandlingsmyndigheten framhåller i sin vägledning att leverantörens ekonomiska status och skattestatus bör följas upp kontinuerligt under avtalsperioden. Syftet med att kontrollera ekonomisk status är att försäkra sig om att leverantören har en tillräckligt stabil ekonomi för att kunna utföra sitt uppdrag. För att upptäcka eventuell ekonomisk brottslighet kan exempelvis en jämförelse av antal anställda hos leverantören samt dennes inbetalningar av skatter och sociala avgifter göras. Uppföljning kan även göras genom att hämta kreditbetyg från kreditupplysningsföretag, begära in årsredovisningar samt begära offentliga uppgifter från Skatteverket.

Trots att kommunen som upphandlande myndighet har en skyldighet att kontrollera en leverantörs fullgörande av betalningsskyldighet av skatter och avgifter, sker i regel ingen uppföljning av leverantörens ekonomiska status. Förutom den kontroll som görs vid tilldelningstillfällena kontrolleras ekonomisk status för endast tre stickprovsgranskade avtal. För avtalet rörande fasadrenovering av Rådhuset kan vi genom byggmötesprotokoll verifiera uppföljning av betalningsplan, bankgaranti och försäkringsbevis samt en separat kreditupplysning och skatteupplysning. För ett avtal om hemtjänst enligt LOV har kommunen i samband med revisionens granskning begärt en rapport om skatteupplysning som följer upp status rörande skatteform och arbetsgivaravgifter men inte skatteskuld.

⁴ Kapitlet är fokuserat på den avtalsuppföljning som avtalsägande part är ansvarig för och inte exempelvis de sociala nämndernas verksamhetsuppföljning som delvis tangerar avtalsuppföljning.

Slutligen har kommunen sedan avtalstecknande kring skolskjutsar genomfört en kontroll av ekonomisk status av upphandlad leverantör.

5.2.2 *Krav på yrkeskompetens och teknisk kapacitet följs i regel inte upp*

De krav som i avtal ställs på leverantörer vad gäller yrkeskompetens och teknisk kapacitet följs i regel inte upp av kommunen. För 18 av 24 stickprovsgranskade avtal framgår någon form av krav avseende kompetensen av personal. Granskningen visar att bara i två fall följs kraven upp på ett tydligt sätt och för ytterligare tre avtal följs kraven delvis upp. Intressant att notera är att båda de avtal vars krav på yrkeskompetens och teknisk kapacitet har följts upp rör det sociala området. För ett avtal om bedrivande av hemtjänst enligt LOV har personalens utbildningsgrad följts upp. På motsvarande sätt har kommunen följt upp kraven att personal ska ha adekvat utbildning och erfarenhet av arbete med personer med missbruksproblem i ett avtal om extern omsorgsboende. Det senare avtalet har kantats av flertalet rapporterade avvikelser varför uppföljningen av personalen till stor del är att betrakta som händelsebaserad.

5.2.3 *Uppföljning av krav på ledningssystem bara för entreprenadavtal*

I samband med upphandling och tilldelning ställer kommunen vanligtvis krav på någon form av ledningssystem (miljö, kvalitet, arbetsmiljö etc.), vilket dock i regel inte följs upp efter avtalets tecknande. Krav på någon form av ledningssystem ställs i 18 av 24 stickprovsgranskade avtal, där samtliga direktupphandlade avtal utgör fyra av undantagen. Granskningen visar att kraven på ledningssystem endast kontrolleras för de två stickprovsgranskade entreprenadavtalen, vilka följs upp av tekniska nämndens verksamheter. Utifrån protokoll framgår att uppföljning av ledningssystem finns med som en checklista vid varje byggmöte.

5.3 Ingen uppföljning av pris, volym och kvalitet för flertalet avtal

5.3.1 *I regel genomförs inga särskilda priskontroller*

Kommunen som upphandlande myndigheten bör löpande följa upp pris för alla avtal. Uppföljning av pris bör enligt Upphandlingsmyndighetens vägledning främst ske genom granskning av fakturor.

Stickprovsgranskningen visar att särskilda priskontroller bara genomförts för fyra avtal. För avtalet om chefstöd har uppföljning skett av förbrukade timmar och pris och för avtalet om elarbete har uppföljning skett mot fel prissättning av leverantören. Dessutom har fakturor för entreprenadavtalen för restaurering av Rådhuset samt byggnation av en ny förskola på Teg följts upp utifrån betalningsplan.

Värt att poängtera är att vi inte granskat omfattningen av kontroller i det normala fakturaflödet, enligt gällande delegations- och attestordning.

5.3.2 *Bristfällig uppföljning av volym inom ramen för flertalet avtal*

Upphandlingsmyndigheten framhåller i sin vägledning att löpande uppföljning av volym kan uppmärksamma avvikande ökning eller minskning av levererad volym. Förändringar kan bland annat bero på ändrade förutsättningar som ökat behov av varan/tjänsten eller felaktig fakturering av leverantören.

I den mån stickprovsgranskade avtal rör volymer visar granskningen att ingen särskild uppföljning genomförts. För endast två granskade avtal bedöms volym ha följts upp.

Leverans utifrån avtalet rörande skolskjuts har kantats av avvikelser och förseningar utifrån vilka uppföljningsmöten genomförts. Leverantören har upprättat en handlingsplan för att komma tillrätta med volymavvikelse. Vi bedömer också att volymrelaterade frågor löpande har följts upp vid byggmöten för entreprenaden av en ny förskola. Byggmöten har också hållits i enlighet med bestämd frekvens i upphandlingens administrativa föreskrifter.

5.3.3 *Främst händelsebaserad uppföljning av kvalitet utifrån avvikelser*

Kvalitet kan enligt Upphandlingsmyndigheten följas upp på flera sätt, och beror på vilka krav som ställts i upphandlingen. Uppföljning av kvalitet kan exempelvis ske genom enklare mätningar av antal felanmälningar eller genom enkätundersökning av kundnöjdhet. Men det kan även vara aktuellt att följa upp genom mer avancerade kvalitetsindikatorer eller intervjuer.

Stickprovgranskningen visar att den kvalitetsuppföljning som kommunen genomfört främst har varit händelsebaserad, utifrån identifierade avvikelser. Det gäller exempelvis avtalet kopplat till litteratur där uppföljning har skett utifrån avvikelser identifierade av kommunens beställare, samt uppföljning utifrån inkomna avvikelser kring avtalet för skötsel/underhåll av isbanor. Likaså har viss händelsebaserad uppföljning skett utifrån avvikelser kopplat till avtalet om drift av Sörmjöle omsorgsboende.

Den löpande och mer systematiska kvalitetsuppföljning som genomförts härrör till avtalen för extern hemtjänst samt byggentreprenader. För de två granskade avtalen för hemtjänst enligt LOV har kommunen tagit del av leverantörens verksamhetsberättelse och brukarundersökningar. Kvalitetsuppföljning har även gjorts för de båda granskade avtalen med byggentreprenader. För avtalet som rör byggnation av en förskola har en extern kontrollgrupp använts, vars arbete dock inte dokumenterats i systemstödet iBinder. Kvalitetrelaterade frågor bedöms ha följts upp inom ramen för byggmöten, vilka i sin tur har hållits utifrån den frekvens som stipuleras i administrativa föreskrifter. För den andra entreprenaden har kommunen anlitat extern antikvarisk kompetens, vars uppföljningsarbete dock inte utgår från avtalet utan från bevarande av Rådhusets kulturhistoriska värden. Byggmöten inom ramen för detta avtal har inte heller hållits med tillräcklig frekvens.

5.4 Avvikelse hanteras generellt löpande

5.4.1 *Relativt få avvikelser noterade i granskade avtal*

Utifrån de underlag som stickprovgranskningen utgått från har relativt få avvikelser noterats. Vi kan utifrån granskningsresultatet inte fastslå i vilken utsträckning detta beror på att avvikelser faktiskt inte förekommer, eller att avsaknaden av uppföljning gör att avvikelser inte upptäckts av kommunen.

Av de 24 stickprovgranskade avtalen har det utifrån erhållna underlag förekommit avvikelser i åtta avtal, varav majoriteten har varit mindre företeelser som kommunen hanterat löpande. Exempelvis har leverantören för en hemtjänst vid ett fall fakturerat för arbete som inte utförts. Kommunens uppföljning visar dock att insatsen varit planerad men konsekvent avbokats av anhörig till brukaren, varför inga återkrav skett. På liknande sätt har leverantören av elarbeten genomfört felaktig fakturering, utifrån vilket en åtgärdsplan tagits fram. Ett sista exempel är entreprenaden för en ny förskola där det oväntat tillstöttes berg i bygget. För att undvika hinder och stora tilläggskostnader för kommunen så slöts ett tilläggsavtal med entreprenören inom ramen för vilket förskolans utemiljö anpassades efter berget och entreprenören fick tidsförlängning för sitt arbete.

5.4.2 Otydlig hantering av avvikelser kopplat till tre avtal

Även om flertalet av de avvikelser som vi noterat inom ramen för vår stickprovsgranskning bedöms ha hanterats på ett korrekt sätt har vi noterat en otydlig hantering av avvikelser kopplat till tre avtal.

Påstådda avvikelser i form av klagomål har rapporterats till kommunen avseende avtalet gällande drift av Sörmjöle omsorgsboende. Klagomålen handlar bland annat om att boende rör sig drogpåverkade på stan och att en anställd påverkat boende att utföra handlingar mot betalning. Den övergripande anklagelsen är att boendets verksamhetschef inte har kontroll över verksamheten. Klagomålen hanterades av kommunen genom att verksamhetschef besvarade klagomålen per mejl. Samtal har också förts med leverantören, vilket dock inte kan styrkas med dokumentation. Klagomålen föranledde också en tillsyn av myndigheten IVO men enligt uppgift har inte kommunen tagit del av resultatet, vilket de ska enligt avtalet.

Ett antal avvikelser har förekommit kopplat till kommunens avtal på litteratur på svenska och skolspråk, utifrån vilka kommunen krävt leverantören på viten. Framförallt avser avvikelserna att levererade böcker saknar, alternativt har felaktig ryggmärkning och etikettering. Efter dialog har kommunen och leverantören kommit överens om att inkludera en reklamationsklausul i avtalet, som klargör att köparen kostnadsfritt ska kunna reklamera litteratur och biblioteksutrustning som är behäftade med fel eller har levererats felaktigt. Klausulen ersätter en tidigare paragraf i avtalet som tydligare reglerade vitesföreläggande.

Det bedöms finnas framförallt tre risker och tveksamheter med kommunens agerande. För det första är huvudregeln enligt LOU att upphandlade avtal inte får ändras utan ny upphandling, och det är inte tydligt att genomförda ändringar faller inom ramen för de undantag som finns. För det andra medför borttagandet av vitesparagrafen att kommunens möjligheter att begära viten försvåras. För det tredje är det osäkert i vilken utsträckning kommunens åtgärder kommer till rätta med leverantörens upprepade avvikelser, som enligt uppgift har fortsatt även efter förändringen i avtalet.

I kommunens avtal rörande skolskjutsar för grundskola har flertalet avvikelser inträffat. Avvikelserna avser i regel förseningar till och från skolan, men också brister i trafiksäkerhet. Utifrån avvikelserna krävde kommunen 551 000 kronor i viten av leverantören. Erhållen mejlkonversation mellan kommunen och leverantören visar att leverantören motsatte sig flera viteskrav. Kommunen också har återbetalat flera viten till leverantören främst rörande försenad hämtning från skolan och viten som fakturerats sent i förhållande till när avvikelserna inträffade. Kommunen har också återbetalat viten som utgått per elev istället för per tur, vilket är felaktigt enligt avtalet. Totalt har 242 000 kronor återbetalats.⁵

Förutom krav på viten har möten genomförts tillsammans med leverantören. Vid mötena har kommunen och leverantörer diskuterat åtgärder koppla till förseningarna, bland annat utökad fordonsflotta, fler anställda och att säkra underleverantörer som kan täcka upp. Vi har dock inte noterat åtgärder som rör de identifierade trafiksäkerhetsavvikelserna.

5.5 Bedömning

Vi bedömer att genomförda kontroller inte är tillräckliga i omfattning, kvalitet, innehåll och antal, samt har relevant fokus. Undantaget är uppföljning och kontroll utifrån

⁵ I kommunens avtal avseende skolskjutsar för särskola är antalet avvikelser och vitesbeloppet större än för avtalet rörande grundskolan, liksom det återbetalda beloppet. Detta avtal är dock inte föremål för den föreliggande granskningen och har därför inte granskats närmare.

byggentreprenader som vi bedömer hanterats på ett tillräckligt sätt inom tekniska nämndens verksamheter. Vi baserar bedömningen på att för stickprovsgranskade avtal har uppföljning av krav på såväl leverantören som på tjänsten och varan varit bristfällig. Den uppföljning som trots allt genomförs är framförallt händelsebaserad utifrån uppstådda avvikelser. Stickprovsgranskningen visar också att genomförda uppföljningsinsatser är spridda över avtal och verksamhetsområden varför det, utöver byggentreprenader, inte går att identifiera särskilda områden som följs upp bättre eller sämre.

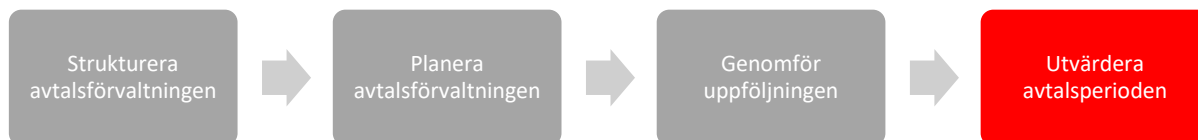
Det är särskilt uppseendeväckande att kommunen i regel aviserar uppföljning i avtal, utan att sen genomföra kontroller. Vi vill poängtera att kombinationen av att kommunen inte följer upp stipulerade krav och därmed inte har på fötter att ta ut viten vid avvikelser medför en risk att leverantörer sätter förseningar och kvalitetsbrister i system.

Vi bedömer vidare att kommunstyrelsen och granskade nämnder endast delvis tillämpar avtalsenliga sanktioner när leverantörer avviker från avtal. Flertalet mindre avvikelser bedöms ha hanterats korrekt löpande under avtalet. För tre stickprovsgranskade avtal bedömer vi dock att kommunens åtgärder inte varit tillräckliga, delvis då de inte samlat in tillräcklig information för att vidta korrekta åtgärder. Vi noterar även att det finns en olika syn på när sanktioner ska tillämpas mellan Upphandlingsbyrån och vissa verksamheter.

Vi noterar vidare att kommunen krävt viten av leverantören för skolskjutsar men i slutändan valt att återbetala stora delar av dessa viten. Det är förvisso rimligt att det, utifrån rådande omvärlds- och marknadsläge, finns möjligheter till dialog om viten. Att kräva leverantörer på viten är i sig inte ett självändamål, utan det viktiga är att leverans sker i enlighet med avtalet. Vi ser dock oroande på att kommunen krävt viten baserat på interna felaktigheter, så som försenad fakturering och viteskrav som inte stämmer med vad som framgår av avtalet. Det finns därför en risk att kommunen erhåller viten som den inte har rätt till och att viteshanteringen mellan olika avtal och leverantörer blir orättvis.

6. Kommunens utvärdering av avtalsförvaltningen

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



6.1 Ingen systematisk utvärdering i kommunens 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. Kommunens strategidokument *Avtalsförvaltning i Umeå kommun* framhåller också att kommunens interna arbete bör utvärderas, exempelvis utifrån frågorna:

- ▶ Följer verksamheten avtalet?
- ▶ Finns någon koppling till kommunens övergripande mål som avtalet stödjer?
- ▶ Hur fungerar eventuell samverkan med andra?
- ▶ Behöver avtalet kommuniceras ytterligare?
- ▶ Vad kan vi och andra lära av förvaltningen?

Granskningen visar att kommunen inte genomfört en systematisk och dokumenterad intern uppföljning för något av de stickprovsgranskade avtalen. Undantaget är den uppföljning/utvärdering för nybyggnationen av en ny förskola på Teg, som omhändertagit erfarenheter inför byggnation av liknande förskolor i kommunen. Den genomförda analysen följer dock inte strukturen utifrån *Avtalsförvaltning*.

Enligt företrädare för Upphandlingsbyrån genomförs en utvärdering av tidigare avtalsperiod inför en ny avtalsperiod. Detta dokumenteras dock inte och kan ej verifieras. Liksom för övriga delar inom kommunens avtalsförvaltning och -uppföljning bedömer Upphandlingsbyråns representanter att detta utgör ett utvecklingsområde som det i dagsläget saknas resurser för.

6.2 Bedömning

Vi bedömer att kommunen inte på ett tillräckligt sätt utvärderat och dragit lärdomar från avslutade avtal. Även om det enligt uppgift genomförs interna uppföljningar inför nya avtalsperioder har dessa inte dokumenterats. Avsaknaden av dokumenterade analyser bedöms försvåra möjligheterna till att på ett effektivt och kvalitetsmässigt sätt utforma kommande upphandling och kommande avtalsperiods avtalsförvaltning.

7. Sammanfattande bedömning och svar på revisionsfrågor

Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen och berörda nämnder inte har säkerställt en ändamålsenlig avtalsförvaltning med tillräcklig intern kontroll av kommunens ingångna avtal. Undantaget är upphandlade entreprenader för vilka vi bedömer att tekniska nämnden i allt väsentligt säkerställt en tillräcklig avtalsförvaltning, delvis utifrån de generella regleringar som finns för entreprenader.

Vi baserar vår bedömning på att kommunen övergripande saknar en tydlig styrning samt roll- och ansvarsfördelning för tillvägagångssätt för avtalsförvaltning. Avsaknaden av styrning medför att den avtalsuppföljning som trots allt genomförs i huvudsak är sporadisk och händelsebaserad. Det innebär att även om vissa avvikelser identifieras genom exempelvis kontroller och möten genomförs i regel inte uppföljning av de krav som i upphandlingsdokumentationen ställs på entreprenören. Det gäller även när det i avtal tydligt framgår att kommunen ska eller kan komma att genomföra egna kontroller.

Vi konstaterar även att avsaknaden av löpande uppföljning gör att kommunen i stor utsträckning behöver förlita sig på att allmänheten upptäcker och rapporterar avvikelser för upphandlade varor och tjänster som riktar sig direkt till medborgare. Vi ifrågasätter detta tillvägagångssätt utifrån två perspektiv. För det första är det principiellt inte rimligt att kommuninvånare behöver ta ett kontrollerande ansvar. För det andra riskerar kommunen genom ett sådant tillvägagångssätt missa betydande avvikelser.

Granskningen visar att utformningen av upphandlade respektive direktupphandlade avtal skiljer sig åt. Medan upphandlade avtal i stor utsträckning är utformade utifrån interna och externa krav och riktlinjer följer utformningen av direktupphandlade avtal varken lagstiftningens föreskrifter eller fullmäktiges direktiv. Vi noterar att det i regel saknas en systematisk utvärdering av respektive avtalsperiod, som hade kunnat bidra till att utveckla kommande upphandling och kommande avtalsperiods avtalsförvaltning.

Vi ser positivt på att kommunstyrelsen påbörjat processen med att förstärka och förbättra sin avtalsförvaltning, bland annat genom rekrytering av hållbarhetsstrateger, utveckling av verktyg för spendanalys och en ny avtalsdatabas. Kommunstyrelsen har också fullmäktiges uppdrag att ta fram en ny upphandlingspolicy. Revisionen kommer nogsamt följa kommunstyrelsens arbete.

Revisionsfråga	Svar
Finns ändamålsenliga styrdokument och rutiner för avtalsförvaltning?	Nej. Det saknas vid tidpunkten för granskningen en tydlig reglering av kommunens avtalsförvaltning. Det stödjande strategidokumentet <i>Avtalsförvaltning</i> är antaget på tjänstepersonsnivå och styrande status över nämnds- och förvaltningsgränser. Avsaknaden av en gemensam avtalsdatabas bidrar också till en skiftande hantering av avtal i kommunen.
Finns en ändamålsenlig roll- och ansvarsfördelning i kommunens avtalsförvaltning?	Nej. De två styrdokument som reglerar roll- och ansvarsfördelningen är daterade till 2010 och framtagna utifrån fullmäktiges förra upphandlingspolicy. De bedöms därför ha en begränsad aktualitet och efterlevnad.

Är kommunens avtal formulerade och juridisk kvalitetssäkrade på ett sätt som möjliggör en tydlig och ändamålsenlig avtalsuppföljning?	Delvis. KS:n:s och tekniska nämndens stickprovsgranskade avtal följer överlag krav och riktlinjer kopplat till hållbarhet samt hantering av avvikelser. Det finns dock utvecklingsområden kopplat till att tydliggöra hållbarhetskrav och sätta mätbara krav i avtalen. Nej. Övriga granskade nämnders direktupphandlade avtal efterlever inte interna och externa krav och riktlinjer kopplat till hållbarhet samt hantering av avvikelser. Resultatet av stickprovsgranskningen ligger i linje med intervjuer med förvaltningsrepresentanter som visar att det i regel saknas systematik och mallar kring upprättande av avtal.
Har kommunen upprättat ändamålsenliga former för samverkan med externa parter inom ramen för sin avtalsförvaltning?	Delvis. Kommunen har inget avtal att ta del av Skatteverkets e-transportsystem för att löpande få ta del av leverantörers ekonomiska status, utan att behöva gå via en kontakt på myndigheten. Vi ser däremot positivt på att Upphandlingsbyrån har en prenumeration på kreditupplysning av leverantörer, vilket vi bedömer bidra effektiviteten i den löpande avtalsuppföljningen.
Är genomförda kontroller tillräckliga i omfattning, kvalitet, innehåll och antal, samt har de relevant fokus?	Nej. För stickprovsgranskade avtal har uppföljning av krav på såväl leverantören som på tjänsten och varan varit bristfällig. Den uppföljning som trots allt genomförs är framförallt händelsebaserad utifrån uppstådda avvikelser. Undantaget är uppföljning och kontroll utifrån byggentreprenader som vi bedömer hanterats på ett tillräckligt sätt inom tekniska nämndens verksamheter.
Tillämpas avtalsenliga sanktioner när leverantörer avviker från avtal?	Delvis. Flertalet mindre avvikelser bedöms ha hanterats korrekt löpande under avtalet. För tre stickprovsgranskade avtal bedömer vi dock att kommunens åtgärder inte varit tillräckliga, delvis då de inte samlat in tillräcklig information för att vidta korrekta åtgärder.

Utifrån granskningsresultatet 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.
- ▶ Säkerställa att verksamheterna har effektiva verktyg och stöd i avtalsuppföljning och kontroll.
- ▶ Säkerställa att avtal omfattar mätbara krav, särskilt avseende social, ekonomisk och miljömässig hållbarhet samt andra horisontella frågor.
- ▶ Genomföra utbildningsinsatser kopplat till avtalsförvaltning.
- ▶ Säkerställa former för samstämmighet mellan Upphandlingsbyrån och berörda verksamheter vad gäller tillämpning av avtalsenliga sanktioner när leverantörer avviker från avtal.

Vi rekommenderar även kommunstyrelsen och övriga granskade nämnder att:

- ▶ Säkerställa en tillräcklig intern kontroll i sin avtalsförvaltning för upphandlade och direktupphandlade avtal, inklusive en ändamålsenlig lagring, klassificering, samt planering och utförande av uppföljning.

Umeå 2022-08-24

Petter Frizén

















Max Stenman

Bilaga 1. Sammanställning av stickprov - upphandlade avtal KSnau

Avtal 19221 Stödboende barn och unga		
Kriterium	Kommentar	Bedömning
Utformning av avtal		
Sociala, miljömässiga och andra villkor (inkl. ILO:s konventioner, barnkonventionen, antidiskrimineringsklausul, samt krav på jämställdhet, och lön- och avtalsnivå)	Saknas dock krav på jämställdhet.	●
Information om hur avvikelser ska hanteras		●
Kriterier för hävning (utifrån LOU och LOV)		●
Uppföljning utifrån krav på leverantören		
Ekonomisk status (ex kreditupplysning, kontroll av skattekonto och arbetsgivaravgifter)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Särskild yrkeskompetens eller teknisk kapacitet	Avtalets uppdragsbeskrivning innehåller krav på yrkeskompetens. Uppföljning kan inte styrkas.	●
Ledningssystem (kvalitet, miljö, etc.)	Avtalet innehåller krav på ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete. Uppföljningen av detta kan inte styrkas.	●
Uppföljning utifrån krav på tjänsten/varan		
Pris (ex. utifrån fakturakontroll)	Avtalet stipulerar att det ska finnas möjlighet till kontinuerlig avtalsuppföljning av fakturor. Information om frekvens och när i tid som fakturor ska följas upp saknas. Uppföljningen kan inte styrkas.	●
Volym (ex. förändringar i levererad volym)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Kvalitet (ex. kundnöjdhet avvikelser, bemanning)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Uppföljning internt arbete		
Ex. lärdomar, intern följsamhet, måluppfyllelse	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Hantering av avvikelser		
Vite/upsägning/hävning	Inga avvikelser noterade i erhållet underlag.	●
Övriga åtgärder	Inga avvikelser noterade i erhållet underlag.	●
● Genomfört ● Delvis genomfört ● Ej genomfört ● Ej aktuellt/ ej möjligt att granska		

Avtal 20090 Kyld portionsmat		
Kriterium	Kommentar	Bedömning
Utformning av avtal		
Sociala, miljömässiga och andra villkor (inkl. ILO:s konventioner, barnkonventionen, antidiskrimineringsklausul, samt krav på jämställdhet, och lön- och avtalsnivå)	Saknas dock krav på jämställdhet.	●
Information om hur avvikelser ska hanteras		●
Kriterier för hävning (utifrån LOU och LOV)		●
Uppföljning utifrån krav på leverantören		
Ekonomisk status (ex kreditupplysning, kontroll av skattekonto och arbetsgivaravgifter)	Rapport om skatteupplysning framtagen 2022-05-10 (i samband med revisionens granskning). Följer upp status rörande skatteform och arbetsgivaravgifter men inte skatteskuld.	●
Särskild yrkeskompetens eller teknisk kapacitet	Säljare ska enligt avtal ha adekvat utbildning och kompetens för uppdraget. Uppföljning har enligt uppgift skett via telefon men dokumenterad uppföljning kan ej styrkas.	●
Ledningssystem (kvalitet, miljö, etc.)	Dokumentation som styrker ledningssystem ska skickas till beställaren på begäran, inom tre arbetsdagar. Uppföljning har enligt uppgift skett via telefon men dokumenterad uppföljning kan ej styrkas.	●
Uppföljning utifrån krav på tjänsten/varan		
Pris (ex. utifrån fakturakontroll)	Ska följas upp och dokumenteras efter möten vid behov eller minst en gång per år. Uppföljning kan inte styrkas.	●
Volym (ex. förändringar i levererad volym)	Ska följas upp och dokumenteras efter möten vid behov eller minst en gång per år. Uppföljning kan inte styrkas.	●
Kvalitet (ex. kundnöjdhet avvikelser, bemanning)	Ska följas upp och dokumenteras efter möten vid behov eller minst en gång per år. Uppföljning kan inte styrkas.	●
Uppföljning internt arbete		
Ex. lärdomar, intern följsamhet, måluppfyllelse	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Hantering av avvikelser		
Vite/upsägning/hävning	Inga avvikelser noterade i erhållet underlag.	●
Övriga åtgärder	Inga avvikelser noterade i erhållet underlag.	●
● Genomfört ● Delvis genomfört ● Ej genomfört ● Ej aktuellt/ ej möjligt att granska		

AVTAL 19195 Elarbeten		
Kriterium	Kommentar	Bedömning
Utformning av avtal		
Sociala, miljömässiga och andra villkor (inkl. ILO:s konventioner, barnkonventionen, antidiskrimineringsklausul, samt krav på jämställdhet, och lön- och avtalsnivå)	Saknas dock krav på jämställdhet.	●
Information om hur avvikelser ska hanteras		●
Kriterier för hävning (utifrån LOU och LOV)		●
Uppföljning utifrån krav på leverantören		
Ekonomisk status (ex kreditupplysning, kontroll av skattekonto och arbetsgivaravgifter)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Särskild yrkeskompetens eller teknisk kapacitet	Av avtal framgår att elektriker ska ha rätt kompetens. Uppföljning kan dock inte styrkas.	●
Ledningssystem (kvalitet, miljö, etc.)	Ska finnas dokumenterat ett miljö-och ledningssystem som motsvarar krav enligt ISO 14001 och ISO 9001. Detta ska dock skickas till köparen mot anmodan. Uppföljning kan inte styrkas.	●
Uppföljning utifrån krav på tjänsten/varan		
Pris (ex. utifrån fakturakontroll)	Uppföljning har skett mot fel prissättning av leverantören.	●
Volym (ex. förändringar i levererad volym)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Kvalitet (ex. kundnöjdhet avvikelser, bemanning)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Uppföljning internt arbete		
Ex. lärdomar, intern följsamhet, måluppfyllelse	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Hantering av avvikelser		
Vite/upsägning/hävning	Inga avvikelser noterade i erhållet underlag.	●
Övriga åtgärder	Åtgärdsplan har begärts av leverantören för felaktig fakturering.	●
● Genomfört ● Delvis genomfört ● Ej genomfört ● Ej aktuellt/ ej möjligt att granska		

AVTAL 19237 Drift kiosk Norrmjöle		
Kriterium	Kommentar	Bedömning
Utformning av avtal		
Sociala, miljömässiga och andra villkor (inkl. ILO:s konventioner, barnkonventionen, antidiskrimineringsklausul, samt krav på jämställdhet, och lön- och avtalsnivå)	Saknas dock krav på jämställdhet.	
Information om hur avvikelser ska hanteras	Enligt avtal kommer vite begäras endast om leverantören brister avseende uppdraget, ej övriga krav i avtalet.	
Kriterier för hävning (utifrån LOU och LOV)		
Uppföljning utifrån krav på leverantören		
Ekonomisk status (ex kreditupplysning, kontroll av skattekonto och arbetsgivaravgifter)	Uppföljning kan inte styrkas.	
Särskild yrkeskompetens eller teknisk kapacitet	Framgår ej tydliga krav avseende yrkeskompetens eller teknisk kapacitet.	
Ledningssystem (kvalitet, miljö, etc.)	Framgår ej tydliga krav avseende ledningssystem.	
Uppföljning utifrån krav på tjänsten/varan		
Pris (ex. utifrån fakturakontroll)	Ej aktuellt. Pris är hyran för nyttjanderätt och saknas krav på sortimentets pris.	
Volym (ex. förändringar i levererad volym)	Avtalet avser nyttjanderätt för kiosk på Norrmjöle havsbad, ingen volym ska levereras till kommunen. Uppföljning har dock ej skett avseende krav på öppettider eller dylikt.	
Kvalitet (ex. kundnöjdhet avvikelser, bemanning)	Saknas tydliga kvalitetskrav. Uppföljning kan inte styrkas.	
Uppföljning internt arbete		
Ex. lärdomar, intern följsamhet, måluppfyllelse	Uppföljning kan inte styrkas.	
Hantering av avvikelser		
Vite/upsägning/hävning	Inga avvikelser noterade i erhållet underlag.	
Övriga åtgärder	Inga avvikelser noterade i erhållet underlag.	
 Genomfört  Delvis genomfört  Ej genomfört  Ej aktuellt/ ej möjligt att granska		

AVTAL 19103 Drift Sörmjölle omsorgsboende		
Kriterium	Kommentar	Bedömning
Utformning av avtal		
Sociala, miljömässiga och andra villkor (inkl. ILO:s konventioner, barnkonventionen, antidiskrimineringsklausul, samt krav på jämställdhet, och lön- och avtalsnivå)	Saknas dock krav på jämställdhet.	●
Information om hur avvikelser ska hanteras		●
Kriterier för hävning (utifrån LOU och LOV)		●
Uppföljning utifrån krav på leverantören		
Ekonomisk status (ex kreditupplysning, kontroll av skattekonto)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Särskild yrkeskompetens eller teknisk kapacitet	Avtalet stipulerar att personal ska ha adekvat utbildning och erfarenhet av arbete med personer med missbruksproblem. Uppföljning kan styrkas.	●
Ledningssystem (kvalitet, miljö, etc.)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Uppföljning utifrån krav på tjänsten/varan		
Pris (ex. utifrån fakturakontroll)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Volym (ex. förändringar i levererad volym)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Kvalitet (ex. kundnöjdhet avvikelser, bemanning)	Viss händelsebaserad uppföljning utifrån avvikelser.	●
Uppföljning internt arbete		
Ex. lärdomar, intern följsamhet, måluppfyllelse	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Hantering av avvikelser		
Vite/upsägning/hävning		●
Övriga åtgärder	Enligt uppföljning har flertalet klagomål riktats mot verksamheten. Vi kan inte verifiera att avvikelserna har utretts i den utsträckning som krävs för att kommunen ska kunna bedöma dess sanningshalt och om leverantörens vidtagna åtgärder är tillräckliga. Se avsnitt 5.4.2. för mer utförlig information.	●
● Genomfört ● Delvis genomfört ● Ej genomfört ● Ej aktuellt/ ej möjligt att granska		

AVTAL 20070 Översättningstjänster Språkservice		
Kriterium	Kommentar	Bedömning
Utformning av avtal		
Sociala, miljömässiga och andra villkor (inkl. ILO:s konventioner, barnkonventionen, antidiskrimineringsklausul, samt krav på jämställdhet, och lön- och avtalsnivå)	Saknas dock krav på jämställdhet.	●
Information om hur avvikelser ska hanteras	Avtalet är ett gott exempel i detta avseende. Förutom hur avvikelser ska hanteras finns konkret information om vad köparen anser vara fel i uppdraget.	●
Kriterier för hävning (utifrån LOU och LOV)		●
Uppföljning utifrån krav på leverantören		
Ekonomisk status (ex kreditupplysning, kontroll av skattekonto och arbetsgivaravgifter)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Särskild yrkeskompetens eller teknisk kapacitet	Enligt avtalet ska säljaren dokumentera varje enskild översättares kompetens. Vid begäran ska säljaren lämna ut denna enskilda bedömning. Uppföljning kan inte styrkas.	●
Ledningssystem (kvalitet, miljö, etc.)	Köparen har möjlighet att minst en gång per år under avtalsperioden genomföra revision av säljarens ledningssystem genom ombud. Uppföljning kan inte styrkas.	●
Uppföljning utifrån krav på tjänsten/varan		
Pris (ex. utifrån fakturakontroll)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Volym (ex. förändringar i levererad volym)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Kvalitet (ex. kundnöjdhet avvikelser, bemanning)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Uppföljning av internarbete		
Ex. lärdomar, intern följsamhet, måluppfyllelse	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Hantering av avvikelser		
Vite/upsägning/hävning	Inga avvikelser noterade i erhållet underlag.	●
Övriga åtgärder	Inga avvikelser noterade i erhållet underlag.	●
● Genomfört ● Delvis genomfört ● Ej genomfört ● Ej aktuellt/ ej möjligt att granska		

AVTAL 19013 Litteratur		
Kriterium	Kommentar	Bedömning
Utformning av avtal		
Sociala, miljömässiga och andra villkor (inkl. ILO:s konventioner, barnkonventionen, antidiskrimineringsklausul, samt krav på jämställdhet, och lön- och avtalsnivå)	Saknas dock krav på jämställdhet.	●
Information om hur avvikelser ska hanteras		●
Kriterier för hävning (utifrån LOU och LOV)		●
Uppföljning utifrån krav på leverantören		
Ekonomisk status (ex kreditupplysning, kontroll av skattekonto och arbetsgivaravgifter)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Särskild yrkeskompetens eller teknisk kapacitet	Inga specifika krav avseende yrkeskompetens eller teknisk kapacitet i avtal.	●
Ledningssystem (kvalitet, miljö, etc.)	Enligt avtal har köparen rätt att under avtalsperioden utföra revision av säljarens ledningssystem, kontroll av säljarens verksamhet samt att genomföra kontinuerliga avtalsuppföljningar. Ett möte genomfört med leverantören, dock ej uppföljning av ledningssystem. Uppföljning kan i övrigt inte styrkas.	●
Uppföljning utifrån krav på tjänsten/varan		
Pris (ex. utifrån fakturakontroll)	Uppföljning kan ej styrkas.	●
Volym (ex. förändringar i levererad volym)	Uppföljning kan ej styrkas.	●
Kvalitet (ex. kundnöjdhet avvikelser, bemanning)	Viss händelsestyd uppföljning har skett utifrån avvikelser identifierade av beställare inom kommunen.	●
Uppföljning av internarbete		
Ex. lärdomar, intern följsamhet, måluppfyllelse	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Hantering av avvikelser		
Vite/upsägning/hävning	Flera avvikelser noterade och diskussioner har förts med leverantör avseende vite. Föranledde istället ändring av avtal så att första steget är dialog mellan leverantör och beställare istället för att direkt utkräva vite. Se avsnitt 5.4.2. för mer utförlig information.	●
Övriga åtgärder	Dialog med leverantör föranledde ändring i avtal. Se avsnitt 5.4.2. för mer utförlig information.	●
● Genomfört ● Delvis genomfört ● Ej genomfört ● Ej aktuellt/ ej möjligt att granska		

AVTAL 19226 Utbildning vårdsvenska		
Kriterium	Kommentar	Bedömning
Utformning av avtal		
Sociala, miljömässiga och andra villkor (inkl. ILO:s konventioner, barnkonventionen, antidiskrimineringsklausul, samt krav på jämställdhet, och lön- och avtalsnivå)	Saknas dock krav på jämställdhet.	●
Information om hur avvikelser ska hanteras		●
Kriterier för hävning (utifrån LOU och LOV)		●
Uppföljning utifrån krav på leverantören		
Ekonomisk status (ex kreditupplysning, kontroll av skattekonto och arbetsgivaravgifter)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Särskild yrkeskompetens eller teknisk kapacitet	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Ledningssystem (kvalitet, miljö, etc.)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Uppföljning utifrån krav på tjänsten/varan		
Pris (ex. utifrån fakturakontroll)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Volym (ex. förändringar i levererad volym)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Kvalitet (ex. kundnöjdhet avvikelser, bemanning)	Köparen ska erhålla en genomförd uppföljning av varje elevs språkutveckling utifrån ett bedömningstest när eleven har avslutat sin utbildning. Uppföljningen kan inte styrka att köparen har fått detta för elever som har avslutat.	●
Uppföljning av internarbete		
Ex. lärdomar, intern följsamhet, måluppfyllelse	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Hantering av avvikelser		
Vite/upsägning/hävning	Inga avvikelser noterade i erhållet underlag.	●
Övriga åtgärder	Inga avvikelser noterade i erhållet underlag	●
● Genomfört ● Delvis genomfört ● Ej genomfört ● Ej aktuellt/ ej möjligt att granska		

19199 Skolsjutsar grundskolan		
Kriterium	Kommentar	Bedömning
Utformning av avtal		
Andel mätbara krav på leverantör och vara/tjänst	74 procent. Se avsnitt 4.4. för en mer utförlig beskrivning.	
Sociala, miljömässiga och andra villkor (inkl. ILO:s konventioner, barnkonventionen, antidiskrimineringsklausul, samt krav på jämställdhet, och lön- och avtalsnivå)	Saknas dock krav på jämställdhet.	●
Information om hur avvikelser ska hanteras		●
Kriterier för hävning (utifrån LOU och LOV)		●
Uppföljning utifrån krav på leverantören		
Ekonomisk status (ex kreditupplysning, kontroll av skattekonto och arbetsgivaravgifter)	En kontroll av ekonomisk status genomförd sedan avtalstecknandet.	●
Särskild yrkeskompetens eller teknisk kapacitet	Säljaren ska, på begäran från köparen redovisa om avtalets krav på personal efterlevs. Uppföljning kan inte styrkas.	●
Ledningssystem (kvalitet, miljö, etc.)	Köparen förbehåller sig rätten att genomföra leverantörsrevision av ledningssystem. Uppföljning kan inte styrkas.	●
Uppföljning utifrån krav på tjänsten/varan		
Pris (ex. utifrån fakturakontroll)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Volym (ex. förändringar i levererad volym)	Uppföljningsmöten genomförda utifrån inkomna avvikelser. Säljare har upprättat handlingsplan.	●
Kvalitet (ex. kundnöjdhet avvikelser, bemanning)	Uppföljningsmöten genomförda utifrån inkomna avvikelser. Säljare har upprättat handlingsplan.	●
Uppföljning av internarbete		
Ex. lärdomar, intern följsamhet, måluppfyllelse	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Hantering av avvikelser		
Vite/upsägning/hävning	Flertalet viten utkrävda på grund av förseningar och andra avvikelser. Vi noterar kommunen har återbetalat leverantören vid flertalet tillfällen när leverantören bestridit viteskraven. Se avsnitt 5.4.2. för mer utförlig information.	●
Övriga åtgärder	Sex uppföljningsmöten genomförda under 2021, utifrån vilka det framgår att säljaren har upprättat en handlingsplan för att minska antalet förseningar. Vi noterar därutöver att det förekommer avvikelser kopplat till trafiksäkerhet men kan inte verifiera att det vidtagits några åtgärder för kopplat till dessa. Se avsnitt 5.4.2. för mer utförlig information.	●
● Genomfört ● Delvis genomfört ● Ej genomfört ● Ej aktuellt/ ej möjligt att granska		

AVTAL 19011 Gymrustning Maja Beskowskolan		
Kriterium	Kommentar	Bedömning
Utformning av avtal		
Sociala, miljömässiga och andra villkor (inkl. ILO:s konventioner, barnkonventionen, antidiskrimineringsklausul, samt krav på jämställdhet, och lön- och avtalsnivå)	Saknas dock krav på jämställdhet.	●
Information om hur avvikelser ska hanteras		●
Kriterier för hävning (utifrån LOU och LOV)		●
Uppföljning utifrån krav på leverantören		
Ekonomisk status (ex kreditupplysning, kontroll av skattekonto och arbetsgivaravgifter)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Särskild yrkeskompetens eller teknisk kapacitet	Saknas krav på yrkeskompetens eller teknisk kapacitet i avtal.	●
Ledningssystem (kvalitet, miljö, etc.)	Saknas krav på ledningssystem i avtal.	●
Uppföljning utifrån krav på tjänsten/varan		
Pris (ex. utifrån fakturakontroll)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Volym (ex. förändringar i levererad volym)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Kvalitet (ex. kundnöjdhet avvikelser, bemanning)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Uppföljning internt arbete		
Ex. lärdomar, intern följsamhet, måluppfyllelse	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Hantering av avvikelser		
Vite/upsägning/hävning	Inga avvikelser noterade i erhållet underlag.	●
Övriga åtgärder	Inga avvikelser noterade i erhållet underlag	●
● Genomfört ● Delvis genomfört ● Ej genomfört ● Ej aktuellt/ ej möjligt att granska		

AVTAL 19047 Möbler till skolor etc.		
Kriterium	Kommentar	Bedömning
Utformning av avtal		
Sociala, miljömässiga och andra villkor (inkl. ILO:s konventioner, barnkonventionen, antidiskrimineringsklausul, samt krav på jämställdhet, och lön- och avtalsnivå)	Saknas dock krav på jämställdhet.	●
Information om hur avvikelser ska hanteras		●
Kriterier för hävning (utifrån LOU och LOV)		●
Uppföljning utifrån krav på leverantören		
Ekonomisk status (ex kreditupplysning, kontroll av skattekonto och arbetsgivaravgifter)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Särskild yrkeskompetens eller teknisk kapacitet	Finns krav avseende montering. Uppföljning kan ej styrkas.	●
Ledningssystem (kvalitet, miljö, etc.)	Köparen har möjlighet att minst en gång per år under avtalsperioden genomföra revision av säljarens ledningssystem genom ombud. Uppföljning kan inte styrkas.	●
Uppföljning utifrån krav på tjänsten/varan		
Pris (ex. utifrån fakturakontroll)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Volym (ex. förändringar i levererad volym)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Kvalitet (ex. kundnöjdhet avvikelser, bemanning)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Uppföljning internt arbete		
Ex. lärdomar, intern följsamhet, måluppfyllelse	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Hantering av avvikelser		
Vite/upsägning/hävning	Inga avvikelser noterade i erhållet underlag.	●
Övriga åtgärder	Inga avvikelser noterade i erhållet underlag.	●
● Genomfört ● Delvis genomfört ● Ej genomfört ● Ej aktuellt/ ej möjligt att granska		

AVTAL 19153 Resebyrå		
Kriterium	Kommentar	Bedömning
Utformning av avtal		
Sociala, miljömässiga och andra villkor (inkl. ILO:s konventioner, barnkonventionen, antidiskrimineringsklausul, samt krav på jämställdhet, och lön- och avtalsnivå)	Saknas dock krav på jämställdhet.	●
Information om hur avvikelser ska hanteras		●
Kriterier för hävning (utifrån LOU och LOV)		●
Uppföljning utifrån krav på leverantören		
Ekonomisk status (ex kreditupplysning, kontroll av skattekonto och arbetsgivaravgifter)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Särskild yrkeskompetens eller teknisk kapacitet	Av avtal framgår att personal ska ha adekvat utbildning och kompetens. Uppföljning kan inte styrkas.	●
Ledningssystem (kvalitet, miljö, etc.)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Uppföljning utifrån krav på tjänsten/varan		
Pris (ex. utifrån fakturakontroll)	Avtalet stipulerar att det ska finnas möjlighet till kontinuerlig avtalsuppföljning av fakturor. Uppföljningen kan inte styrkas.	●
Volym (ex. förändringar i levererad volym)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Kvalitet (ex. kundnöjdhet avvikelser, bemanning)	Säljaren ska kunna visa hur de arbetar med kvalitet och arbetsmiljö. Uppföljning kan inte styrkas.	●
Uppföljning av internt arbete		
Ex. lärdomar, intern följsamhet, måluppfyllelse	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Hantering av avvikelser		
Vite/upsägning/hävning	Inga avvikelser noterade i erhållet underlag.	●
Övriga åtgärder	Inga avvikelser noterade i erhållet underlag.	●
● Genomfört ● Delvis genomfört ● Ej genomfört ● Ej aktuellt/ ej möjligt att granska		

AVTAL 20237 Hemtjänst enligt LOV (leverantör Aya personalkooperativ)		
Kriterium	Kommentar	Bedömning
Utformning av avtal		
Sociala, miljömässiga och andra villkor (inkl. ILO:s konventioner, barnkonventionen, antidiskrimineringsklausul, samt krav på jämställdhet, och lön- och avtalsnivå)	Saknas dock krav på jämställdhet.	●
Information om hur avvikelser ska hanteras		●
Kriterier för hävning (utifrån LOU och LOV)		●
Uppföljning utifrån krav på leverantören		
Ekonomisk status (ex kreditupplysning, kontroll av skattekonto och arbetsgivaravgifter)	Uppföljning kan styrkas.	●
Särskild yrkeskompetens eller teknisk kapacitet	Krav på kompetens i avtalet. Uppföljning kan styrkas för flertalet av de anställda.	●
Ledningssystem (kvalitet, miljö, etc.)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Uppföljning utifrån krav på tjänsten/varan		
Pris (ex. utifrån fakturakontroll)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Volym (ex. förändringar i levererad volym)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Kvalitet (ex. kundnöjdhet avvikelser, bemanning)	Uppföljningsmöte genomfört i verksamheten under 2021. Vid mötet begärde kommunen av verksamheten att återkomma med kompletteringar av rutiner kring genomförandeplaner, hur avbokade besök hanteras, och gällande var brukare kan få socialt stöd. Kommunen har även fått tagit del av säljarens brukarundersökningar men inte gjort en egen kontroll.	●
Uppföljning av internt arbete		
Ex. lärdomar, intern följsamhet, måluppfyllelse	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Hantering av avvikelser		
Vite/upsägning/hävning	Inga avvikelser noterade i erhållet underlag.	●
Övriga åtgärder	Inga avvikelser noterade i erhållet underlag.	●
● Genomfört ● Delvis genomfört ● Ej genomfört ● Ej aktuellt/ ej möjligt att granska		

AVTAL 20237 Hemtjänst enligt LOV (leverantör Attendo AB)		
Kriterium	Kommentar	Bedömning
Utformning av avtal		
Andel mätbara krav på leverantör och vara/tjänst	70 procent. Se avsnitt 4.4. för en mer utförlig beskrivning.	
Sociala, miljömässiga och andra villkor (inkl. ILO:s konventioner, barnkonventionen, antidiskrimineringsklausul, samt krav på jämställdhet, och lön- och avtalsnivå)	Saknas dock krav på jämställdhet.	●
Information om hur avvikelser ska hanteras		●
Kriterier för hävning (utifrån LOU och LOV)		●
Uppföljning utifrån krav på leverantören		
Ekonomisk status (ex kreditupplysning, kontroll av skattekonto och arbetsgivaravgifter)		●
Särskild yrkeskompetens eller teknisk kapacitet	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Ledningssystem (kvalitet, miljö, etc.)	I ansökan ska underlag för ledningssystem ingå. Uppföljning kan inte styrkas.	●
Uppföljning utifrån krav på tjänsten/varan		
Pris (ex. utifrån fakturakontroll)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Volym (ex. förändringar i levererad volym)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Kvalitet (ex. kundnöjdhet avvikelser, bemanning)	Kommunen har tagit del av kvalitetsarbetet genom leverantörens verksamhetsberättelse för 2020 och 2021 men inte gjort en egen kontroll.	●
Uppföljning av internt arbete		
Ex. lärdomar, intern följsamhet, måluppfyllelse	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Hantering av avvikelser		
Vite/upsägning/hävning	Inga avvikelser noterade i erhållet underlag.	●
Övriga åtgärder	Leverantören har i ett fall fakturerat för arbete som inte utförts. Kommunens uppföljning visar dock att insatsen varit planerad men konsekvent avbokats av anhörig till brukaren, varför inga återkrav kommer ske.	●
● Genomfört ● Delvis genomfört ● Ej genomfört ● Ej aktuellt/ ej möjligt att granska		

AVTAL 19244 Boktransporter		
Kriterium	Kommentar	Bedömning
Utformning av avtal		
Sociala, miljömässiga och andra villkor (inkl. ILO:s konventioner, barnkonventionen, antidiskrimineringsklausul, samt krav på jämställdhet, och lön- och avtalsnivå)	Saknas dock krav på jämställdhet.	●
Information om hur avvikelser ska hanteras		●
Kriterier för hävning (utifrån LOU och LOV)		●
Uppföljning utifrån krav på leverantören		
Ekonomisk status (ex kreditupplysning, kontroll av skattekonto och arbetsgivaravgifter)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Särskild yrkeskompetens eller teknisk kapacitet	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Ledningssystem (kvalitet, miljö, etc.)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Uppföljning utifrån krav på tjänsten/varan		
Pris (ex. utifrån fakturakontroll)	Av statistik för boktransporter framgår priser som leverantören har debiterat under förra avtalsperioden men det framgår inga uppdaterade uppgifter för nuvarande avtal.	●
Volym (ex. förändringar i levererad volym)	Av statistik för boktransporter framgår priser för volym som leverantören har levererat förra upphandlingen men det framgår inga uppdaterade uppgifter för nuvarande avtal.	●
Kvalitet (ex. kundnöjdhet avvikelser, bemanning)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Uppföljning internt arbete		
Ex. lärdomar, intern följsamhet, måluppfyllelse		●
Hantering av avvikelser		
Vite/upsägning/hävning	Inga avvikelser noterade i erhållet underlag.	●
Övriga åtgärder	Inga avvikelser noterade i erhållet underlag.	●
● Genomfört ● Delvis genomfört ● Ej genomfört ● Ej aktuellt/ ej möjligt att granska		

AVTAL 20050 Skötsel/underhåll av isbanor		
Kriterium	Kommentar	Bedömning
Utformning av avtal		
Sociala, miljömässiga och andra villkor (inkl. ILO:s konventioner, barnkonventionen, antidiskrimineringsklausul, samt krav på jämställdhet, och lön- och avtalsnivå)	Saknas dock krav på jämställdhet.	●
Information om hur avvikelser ska hanteras		●
Kriterier för hävning (utifrån LOU och LOV)		●
Uppföljning utifrån krav på leverantören		
Ekonomisk status (ex kreditupplysning, kontroll av skattekonto och arbetsgivaravgifter)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
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)	Viss händelsestyd uppföljning har skett utifrån avvikelser identifierade av beställare inom kommunen.	●
Uppföljning internt arbete		
Ex. lärdomar, intern följsamhet, måluppfyllelse		●
Hantering av avvikelser		
Vite/upsägning/hävning	Inga avvikelser noterade i erhållet underlag.	●
Övriga åtgärder	Inga avvikelser noterade i erhållet underlag.	●
● Genomfört ● Delvis genomfört ● Ej genomfört ● Ej aktuellt/ ej möjligt att granska		

Avtal 20030 Mobiltelefoner, tillbehör samt tillhörande tjänster		
Kriterium	Kommentar	Bedömning
Utformning av avtal		
Sociala, miljömässiga och andra villkor (inkl. ILO:s konventioner, barnkonventionen, antidiskrimineringsklausul, samt krav på jämställdhet, och lön- och avtalsnivå)	Saknas dock krav på jämställdhet.	●
Information om hur avvikelser ska hanteras		●
Kriterier för hävning (utifrån LOU och LOV)		●
Uppföljning utifrån krav på leverantören		
Ekonomisk status (ex kreditupplysning, kontroll av skattekonto och arbetsgivaravgifter)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Särskild yrkeskompetens eller teknisk kapacitet	Avtalet saknar krav på särskild yrkeskompetens.	●
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)	Enligt avtal ska det ske regelbundna träffar varje kvartal under avtalstiden för att bland annat få produktrådgivning.	●
Uppföljning internt arbete		
Ex. lärdomar, intern följsamhet, måluppfyllelse		●
Hantering av avvikelser		
Vite/upsägning/hävning	Inga avvikelser noterade i erhållet underlag.	●
Övriga åtgärder	Inga avvikelser noterade i erhållet underlag.	●
● Genomfört ● Delvis genomfört ● Ej genomfört ● Ej aktuellt/ ej möjligt att granska		

Avtal 19139 Chefsstöd		
Kriterium	Kommentar	Bedömning
Utformning av avtal		
Andel mätbara krav på leverantör och vara/tjänst	36 procent. Se avsnitt 4.4. för en mer utförlig beskrivning.	
Sociala, miljömässiga och andra villkor (inkl. ILO:s konventioner, barnkonventionen, antidiskrimineringsklausul, samt krav på jämställdhet, och lön- och avtalsnivå)	Saknas dock krav på jämställdhet.	●
Information om hur avvikelser ska hanteras		●
Kriterier för hävning (utifrån LOU och LOV)		●
Uppföljning utifrån krav på leverantören		
Ekonomisk status (ex kreditupplysning, kontroll av skattekonto och arbetsgivaravgifter)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Särskild yrkeskompetens eller teknisk kapacitet	Krav på kompetens i avtal. Enligt uppgift har minst två uppföljningsmöten genomförts tillsammans med leverantör, dock ej dokumenterat. Uppföljning kan inte styrkas.	●
Ledningssystem (kvalitet, miljö, etc.)	Krav på ledningssystem i avtal. Enligt uppgift har minst två uppföljningsmöten genomförts tillsammans med leverantör, dock ej dokumenterat. Uppföljning kan inte styrkas.	●
Uppföljning utifrån krav på tjänsten/varan		
Pris (ex. utifrån fakturakontroll)	Uppföljning har skett av förbrukade timmar och pris för detta.	●
Volym (ex. förändringar i levererad volym)	Uppföljning har skett av förbrukade timmar och pris för detta.	●
Kvalitet (ex. kundnöjdhet avvikelser, bemanning)	Enligt uppgift har minst två uppföljningsmöten genomförts tillsammans med leverantör, dock ej dokumenterat. Uppföljning kan inte styrkas.	●
Uppföljning internt arbete		
Ex. lärdomar, intern följsamhet, måluppfyllelse	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Hantering av avvikelser		
Vite/upsägning/hävning	Inga avvikelser noterade i erhållet underlag.	●
Övriga åtgärder	Inga avvikelser noterade i erhållet underlag	●
● Genomfört ● Delvis genomfört ● Ej genomfört ● Ej aktuellt/ ej möjligt att granska		

Bilaga 2. Sammanställning av stickprov - upphandlade avtal TN

Avtal 20338 Fasadrestaurering Rådhuset		
Kriterium	Kommentar	Bedömning
Utformning av avtal (administrativa föreskrifter och särskilda kontraktsvillkor)		
Sociala, miljömässiga och andra villkor (inkl. ILO:s konventioner, barnkonventionen, antidiskrimineringsklausul, samt krav på jämställdhet, och lön- och avtalsnivå)	Framgår generellt. Dock saknas hänvisning till ILO:s kärnkonventioner, barnkonventionen samt krav på jämställdhet.	●
Information om hur avvikelser ska hanteras		●
Kriterier för hävning (utifrån LOU och LOV)		●
Uppföljning utifrån krav på leverantören		
Ekonomisk status (ex kreditupplysning, kontroll av skattekonto och arbetsgivaravgifter)	Uppföljning av betalningsplan, bankgaranti samt försäkringsbevis vid byggmöte 2021-06-06. Även en separat kreditupplysning samt skatteupplysning.	●
Särskild yrkeskompetens eller teknisk kapacitet	Uppföljning av antikvarisk medverkan (utifrån lagkrav för byggnadsminnen) vid två dokumenterade byggmöten. Ytterligare byggmöten har inte dokumenterats trots att de enligt administrativa föreskrifter ska hållas var fjärde vecka.	●
Ledningssystem (kvalitet, miljö, etc.)	Uppföljning av arbetsmiljöplan, kvalitetsplan vid byggmöte 2021-06-06.	●
Uppföljning utifrån krav på tjänsten/varan		
Pris (ex. utifrån fakturakontroll)	Uppföljning av fakturor utifrån betalningsplan.	●
Volym (ex. förändringar i levererad volym)		●
Kvalitet (ex. kundnöjdhet avvikelser, bemanning)	Uppföljning via medverkan av antikvarisk kompetens styrkt via protokoll för byggmöten. Uppföljning utgår dock från länsstyrelsens direktiv för byggnadsminne snarare än upprättat avtal med entreprenör. Ingen ytterligare uppföljning styrkt.	●
Uppföljning internt arbete		
Ex. lärdomar, intern följsamhet, måluppfyllelse	Pågående projekt vid tidpunkten för granskning.	●
Hantering av avvikelser		
Vite/upsägning/hävning		●
Övriga åtgärder	Smärre försening (2 v.) noteras vid byggmöte 2021-06-06.	●
● Genomfört ● Delvis genomfört ● Ej genomfört ● Ej aktuellt/ ej möjligt att granska		

Avtal 19045 Pedagogen nybyggnad förskola		
Kriterium	Kommentar	Bedömning
Utformning av avtal (administrativa föreskrifter och särskilda kontraktsvillkor)		
Sociala, miljömässiga och andra villkor (inkl. ILO:s konventioner, barnkonventionen, antidiskrimineringsklausul, samt krav på jämställdhet, och lön- och avtalsnivå)	Framgår generellt. Dock saknas hänvisning till ILO:s kärnkonventioner, barnkonventionen samt krav på jämställdhet.	●
Information om hur avvikelser ska hanteras		●
Kriterier för hävning (utifrån LOU och LOV)		●
Uppföljning utifrån krav på leverantören		
Ekonomisk status (ex kreditupplysning, kontroll av skattekonto och arbetsgivaravgifter)	Kreditupplysning tagen vid tilldelning. Uppföljning kan i övrigt inte styrkas.	●
Särskild yrkeskompetens eller teknisk kapacitet	Specifika krav kopplade till avtalet. Uppföljning av arbetsstyrka för olika delmoment följs upp vid varje byggmöte, runt en gång i månaden. Avtal upprättat med kontrollgrupp men underlag som styrker uppföljning saknas i systemet iBinder. Kontroll utifrån krav i avtal har dokumenterats i pärm på byggsplats och kan därför inte verifieras.	●
Ledningssystem (kvalitet, miljö, etc.)	Krav på kvalitetsplan, miljöplan och arbetsmiljöplan. Protokoll från byggmöten verifierar att dokumentation från entreprenören har kontrollerats.	●
Uppföljning utifrån krav på tjänsten/varan		
Pris (ex. utifrån fakturakontroll)	Uppföljning av fakturor utifrån betalningsplan. Protokoll från byggmöten hänvisar till separata ekonomimöten, för vilka protokoll inte kan verifieras.	●
Volym (ex. förändringar i levererad volym)	Byggmöten har hållits i enlighet med stipulerad frekvens i administrativa föreskrifter. Volymrelaterade frågor bedöms ha följts upp.	●
Kvalitet (ex. kundnöjdhet avvikelser, bemanning)	Byggmöten har hållits i enlighet med stipulerad frekvens i administrativa föreskrifter. Kvalitetrelaterade frågor bedöms ha följts upp. Avtal upprättat med kontrollgrupp men underlag som styrker uppföljning saknas i systemet iBinder.	●
Uppföljning internt arbete		
Ex. lärdomar, intern följsamhet, måluppfyllelse	Uppföljning/utvärdering som omhändertagit erfarenheter inför byggnation av liknande förskolor i kommunen. Följer dock inte strukturen utifrån dokumentet <i>Avtalsförvaltning</i> .	●
Hantering av avvikelser		
Vite/upsägning/hävning		●
Övriga åtgärder	Under entreprenaden tillstöttes berg vid byggsplatsen. För att undvika tilläggskostnader för kommunen slöts ett tilläggsavtal med entreprenören, med anpassad utemiljö och tidsförlängningen för entreprenören. Ytterligare smärre avvikelser noterade i byggmötesprotokoll, exempelvis störande lastbilstrafik och flytt av stängsel. Utifrån protokoll framgår att avvikelser löpande hanterats.	●
● Genomfört ● Delvis genomfört ● Ej genomfört ● Ej aktuellt/ ej möjligt att granska		

Bilaga 3. Sammanställning av stickprov - direktupphandlade avtal

Användningsavtal för barnbiblioteksappen Bibblix		
Kriterium	Kommentar	Bedömning
Utformning av avtal		
Sociala, miljömässiga och andra villkor (inkl. ILO:s konventioner, barnkonventionen, antidiskrimineringsklausul, samt krav på jämställdhet, och lön- och avtalsnivå)	Ingen information i avtal.	●
Information om hur avvikelser ska hanteras	Ingen information i avtal.	●
Kriterier för hävning (utifrån LOU och LOV)	Information om hävning vid "väsentligt brott mot avtalet", men otydligt vad detta innebär.	●
Uppföljning utifrån krav på leverantören		
Ekonomisk status (ex kreditupplysning, kontroll av skattekonto och arbetsgivaravgifter)	Av avtal framgår att leverantören ska, om kommunen så begär, inför kommunen dokumentera sina försäkringar. Uppföljning kan inte styrkas.	●
Särskild yrkeskompetens eller teknisk kapacitet	Inga specifika krav i avtal.	●
Ledningssystem (kvalitet, miljö, etc.)	Inga specifika krav i avtal.	●
Uppföljning utifrån krav på tjänsten/varan		
Pris (ex. utifrån fakturakontroll)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Volym (ex. förändringar i levererad volym)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Kvalitet (ex. kundnöjdhet avvikelser, bemanning)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Uppföljning internt arbete		
Ex. lärdomar, intern följsamhet, måluppfyllelse	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Hantering av avvikelser		
Vite/upsägning/hävning	Inga avvikelser noterade i erhållet underlag.	●
Övriga åtgärder	Inga avvikelser noterade i erhållet underlag.	●
● Genomfört ● Delvis genomfört ● Ej genomfört ● Ej aktuellt/ ej möjligt att granska		

Drift- och skötselavtal skidanläggning Bräntberget		
Kriterium	Kommentar	Bedömning
Utformning av avtal		
Sociala, miljömässiga och andra villkor (inkl. ILO:s konventioner, barnkonventionen, antidiskrimineringsklausul, samt krav på jämställdhet, och lön- och avtalsnivå)	Finns ett krav att ingen reklam som är könsdiskriminerande får finnas på området. I övrigt ingen information i avtal.	●
Information om hur avvikelser ska hanteras	Ingen information i avtal.	●
Kriterier för hävning (utifrån LOU och LOV)	Information om hävning om motparten inte fullgör sina åligganden och rättelse inte sker utan dröjsmål, under förutsättning att avtalsbrottet är av väsentlig betydelse. Otydligt vad som är att anse som ett avtalsbrott av väsentlig betydelse.	●
Uppföljning utifrån krav på leverantören		
Ekonomisk status (ex kreditupplysning, kontroll av skattekonto och arbetsgivaravgifter)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Särskild yrkeskompetens eller teknisk kapacitet	Enligt avtal ska samverkansträff ske innan varje säsong och utvärdering ske efter varje säsong. Uppföljning kan inte styrkas.	●
Ledningssystem (kvalitet, miljö, etc.)	Saknas krav i avtalet.	●
Uppföljning utifrån krav på tjänsten/varan		
Pris (ex. utifrån fakturakontroll)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Volym (ex. förändringar i levererad volym)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Kvalitet (ex. kundnöjdhet avvikelser, bemanning)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Uppföljning internt arbete		
Ex. lärdomar, intern följsamhet, måluppfyllelse	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Hantering av avvikelser		
Vite/upsägning/hävning	Inga avvikelser noterade i erhållet underlag.	●
Övriga åtgärder	Inga avvikelser noterade i erhållet underlag.	●
● Genomfört ● Delvis genomfört ● Ej genomfört ● Ej aktuellt/ ej möjligt att granska		

Avtal Introduktionsutbildning i svenska som andraspråk		
Kriterium	Kommentar	Bedömning
Utformning av avtal		
Sociala, miljömässiga och andra villkor (inkl. ILO:s konventioner, barnkonventionen, antidiskrimineringsklausul, samt krav på jämställdhet, och lön- och avtalsnivå)	Ingen information i avtal.	●
Information om hur avvikelser ska hanteras	Ingen information i avtal.	●
Kriterier för hävning (utifrån LOU och LOV)	Information om hävning om motpart i väsentlig omfattning åsidosätter sina förpliktelser. Otydligt vad detta innebär.	●
Uppföljning utifrån krav på leverantören		
Ekonomisk status (ex kreditupplysning, kontroll av skattekonto och arbetsgivaravgifter)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Särskild yrkeskompetens eller teknisk kapacitet	Saknas krav i avtalet.	●
Ledningssystem (kvalitet, miljö, etc.)	Saknas krav i avtalet.	●
Uppföljning utifrån krav på tjänsten/varan		
Pris (ex. utifrån fakturakontroll)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Volym (ex. förändringar i levererad volym)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Kvalitet (ex. kundnöjdhet avvikelser, bemanning)	En slutrapport är upprättad inom ramen för ett större projekt, i vilket introduktionsutbildningen var en del av. Rapporten innehåller viss uppföljning av kvalitet, dock ej explicit utifrån avtalet. Uppföljning kan i övrigt inte styrkas.	●
Uppföljning internt arbete		
Ex. lärdomar, intern följsamhet, måluppfyllelse	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Hantering av avvikelser		
Vite/upsägning/hävning	Inga avvikelser noterade i erhållet underlag.	●
Övriga åtgärder	Inga avvikelser noterade i erhållet underlag.	●
● Genomfört ● Delvis genomfört ● Ej genomfört ● Ej aktuellt/ ej möjligt att granska		

Placeringsavtal daglig verksamhet LSS		
Kriterium	Kommentar	Bedömning
Utformning av avtal		
Sociala, miljömässiga och andra villkor (inkl. ILO:s konventioner, barnkonventionen, antidiskrimineringsklausul, samt krav på jämställdhet, och lön- och avtalsnivå)	Ingen information i avtal.	●
Information om hur avvikelser ska hanteras	Ingen information i avtal.	●
Kriterier för hävning (utifrån LOU och LOV)	Ingen information i avtal.	●
Uppföljning utifrån krav på leverantören		
Ekonomisk status (ex kreditupplysning, kontroll av skattekonto och arbetsgivaravgifter)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Särskild yrkeskompetens eller teknisk kapacitet	Följs upp generellt för leverantören, inte kopplat till enskilt avtal. Baseras på uppgifter från ledningen. Specifika krav ställs dock inte i avtalet.	●
Ledningssystem (kvalitet, miljö, etc.)	Specifika krav ställs inte i avtalet. Uppföljning av leverantören sker dock generellt, utan koppling till enskilt avtal. Uppföljning består av genomgång av verksamhetens rutiner baserat på intervjuer med anställda.	●
Uppföljning utifrån krav på tjänsten/varan		
Pris (ex. utifrån fakturakontroll)	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Volym (ex. förändringar i levererad volym)		●
Kvalitet (ex. kundnöjdhet avvikelser, bemanning)	Följs upp generellt för leverantören, inte kopplat till enskilt avtal. Av avtalet framgår att individuell uppföljning ska ske av handläggaren en gång per år, vilket inte kunnat styrkas.	●
Uppföljning internt arbete		
Ex. lärdomar, intern följsamhet, måluppfyllelse	Uppföljning kan inte styrkas.	●
Hantering av avvikelser		
Vite/upsägning/hävning		●
Övriga åtgärder	Genomförd dokumenterad genomgång av avvikelser och förbättringsområden. Uppföljning generellt för leverantören, inte kopplat till enskilt avtal.	●
● Genomfört ● Delvis genomfört ● Ej genomfört ● Ej aktuellt/ ej möjligt att granska		