



Vägledning för bättre avtalsuppföljning.

– Så stärker vi offentlig upphandling

Avtalsuppföljning är ett gemensamt ansvar.

En väl fungerande avtalsuppföljning är viktig för att offentlig upphandling ska uppnå sitt syfte. I praktiken brister uppföljningen ofta, vilket leder till att krav inte kontrolleras, seriösa aktörer missgynnas och förtroendet för upphandlingen minskar.

Samtidigt finns en spänning mellan beställare och leverantörer kring ansvar och efterlevnad. En central förutsättning för förbättring är därför ökad dialog och gemensam förståelse.

Vår förhoppning är att kunskapsdokumentet bidrar till att:

- *Främja dialog mellan beställare och leverantörer*
- *Öka kunskapen om avtalsuppföljningens roll i offentlig upphandling*
- *Synliggöra konsekvenserna av bristande uppföljning*
- *Stödja utvecklingen av mer systematiska och effektiva arbetsätt*

Så kan du som beställare bidra:

- *Ställ tydliga krav i förfrågningsunderlaget och klargör hur uppföljning kommer att genomföras*
- *Säkerställ att uppföljning sker*
- *Agera vid avvikelser*

Så kan du som leverantör bidra:

- *Räkna med att kraven ska uppfyllas och kommer följas upp*
- *Säkerställ efterlevnad i hela leverantörskedjan*
- *Ställ frågor om hur uppföljning kommer genomföras*

Om publikationen

Detta dokument har tagits fram inom LOU-utskottet vid Stockholms Byggmästareförening i samverkan med Byggföretagen. Arbetet bygger på flera års erfarenhetsutbyte mellan leverantörer samt dialogmöten med offentliga upphandlare.

Därför är avtalsuppföljning viktigt:

1 Upprätthålla sund konkurrens

Vid bristfällig uppföljning kan leverantörer avvika från krav utan konsekvenser. Oseriösa leverantörer som inte räknar med att följa alla krav får då konkurrensfördelar medan seriösa aktörer som kalkylerar med att uppfylla kraven missgynnas.

2 Säkerställa att affären genomförs korrekt

Utan uppföljning finns en risk att beställaren inte får det som faktiskt upphandlats – vare sig i fråga om pris, kvalitet, funktion eller miljöpåverkan.

3 Säkerställa effektivitet och måluppfyllelse

Bristande uppföljning riskerar att leda till ineffektiva inköp och att syftet med upphandlingen undermineras.

- Beställaren får inte det som avtalats
- Uppställda mål, exempelvis avseende miljö eller social hållbarhet, uppnås inte
- Möjligheter till förbättring och lärande tas inte tillvara

4 Motverka onödiga fördyringar

Varje krav i en upphandling är kostnadsdrivande och prissätts av leverantörerna. Om kraven inte följs upp riskerar beställaren att betala för något som inte levereras, vilket kan fördyra upphandlingen utan att den avsedda nyttan uppnås.

5 Bibehålla förtroendet för offentlig upphandling

- Bristande uppföljning leder till minskat förtroende från leverantörer, vilket i förlängningen kan minska konkurrensen och antalet anbud. Leverantörer som investerar i att uppfylla krav (t.ex. miljöanpassade anläggningsmaskiner) riskerar att lämna den offentliga marknaden när de ser att andra inte behöver följa kraven.
- Bristande uppföljning riskerar även att skada förtroendet hos allmänheten. Om krav inte efterlevs, politiska mål inte uppnås eller skattemedel används ineffektivt kan det leda till negativ publicitet och minskat förtroende för offentliga affärer.

6 Undvika juridiska risker

Otillräcklig uppföljning kan leda till:

- Att avtalet i praktiken ändras
- Risk för otillåtna ändringar och direktupphandlingar
- Tvister med leverantörer och upphandlingsskadeavgift

7 Ta tillvara förbättringsmöjligheter och stärka framtida upphandlingar

Avtalsuppföljning handlar inte enbart om att kontrollera efterlevnaden av ställda krav, utan också om att skapa lärande inför framtida upphandlingar. Genom systematisk uppföljning kan beställaren få värdefulla insikter om vilka krav som fungerar i praktiken och vilka som behöver justeras.

Därför fungerar inte avtalsuppföljningen:

Beställarrelaterade problem:

Resursbrist

Upphandlande organisationer saknar ofta tillräckliga resurser för att arbeta systematiskt med avtalsuppföljning.

Prioritering

Uppföljning påbörjas ofta inte tillräckligt tidigt och sker inte alltid löpande under projektets gång. Även när uppföljning sker i projekten är den dessutom ofta inriktad på ekonomi, tidplan och produktion, vilket innebär att andra avtalskrav i praktiken får begränsad uppföljning.

Otydliga, irrelevanta och orimliga krav är svåra att följa

Krav som är svåra att tolka, inte anpassade till de faktiska förutsättningarna i projektet eller uppenbart för högt ställda kan vara svåra att efterleva. Det ökar risken för avvikelser, även när leverantören har ambitionen att göra rätt.

Bristande rutiner och ansvarsfördelning

Det saknas ofta tydlighet kring:

- Vem som ansvarar för uppföljning
- Vad som ska följas upp
- Hur uppföljning ska ske

Okunskap hos beställaren

De som ansvarar för uppföljningen har inte alltid tillräcklig kunskap om:

- Avtalade krav
- Syftet bakom kraven
- Hur kraven ska följas upp

Osäkerhet i relationen till leverantören

Av rädsla för att påverka samarbetet negativt tillämpas inte alltid avtalade sanktioner (t.ex. viten), och avvikelser accepteras i praktiken utan åtgärd.

Leverantörsrelaterade problem:

Leverantörer avviker medvetet från krav

I vissa fall kalkylerar leverantörer med att vissa krav inte kommer att följas upp i praktiken och väljer därför att inte fullt ut efterleva dem. Detta kan ge en otillbörlig konkurrensfördel om uppföljningen är svag eller otydlig.

Okunskap hos leverantören

Bristande förståelse för upphandlingsdokumentens innehåll eller för hur kraven ska tillämpas i praktiken kan leda till att krav inte uppfylls.

Beställarens passivitet

Även när leverantören initialt har en ambition att följa ställda krav kan bristande uppföljning från beställarens sida leda till att kraven gradvis tappar betydelse. Om avvikelser inte uppmärksammas eller följs upp skapas snabbt en kultur i projektet där kraven inte längre tas på allvar. I praktiken kan det innebära att avtalet förändras.

Uppföljning i leverantörskedjan

Leverantörer behöver, på samma sätt som beställare, ha strategier och rutiner för att följa upp krav i den egna leverantörskedjan. De utmaningar som beskrivs för beställare, såsom resursbrist, prioritering och otydliga rutiner, återkommer ofta även när leverantörer ska följa upp krav gentemot underentreprenörer och andra leverantörer. Det innebär att motsvarande problem kan uppstå i flera led i kontraktskedjan. Leverantören behöver spegla de krav som beställaren ställer och säkerställa att de följs upp även i efterföljande led.

Principer för god avtalsuppföljning.

Följande principer kan användas som stöd för både upphandlande organisationer och leverantörer i arbetet med att planera, genomföra och följa upp avtalskrav.

1 Ställ tydliga krav!

Tydliga och väl avvägda krav är en förutsättning för en effektiv uppföljning

2 För varje krav bör det finnas en tanke om hur det ska följas upp

Redan vid utformningen av kraven bör det framgå hur och när uppföljning ska ske.

3 Tydlig ansvarsfördelning

För att undvika att ansvaret faller mellan stolarna bör det vara tydligt internt vem som ansvarar för uppföljningen.

4 Dialog som grund

Genom tidig dialog med leverantören skapas ett klimat som lyfter gemensamt ansvar för uppföljningen så att det blir en del av affärsrelationen.

5 Löpande avtalsuppföljning

Uppföljning ska ske löpande och strukturerat och redan från start. Genom löpande uppföljning kan avvikelser hanteras tidigt. När uppföljningen sker för sällan eller t.ex. genom 6, 12 och 24 mån-kontroller kan avvikelser hinna etableras och risken ökar för att avvikelserna blivit så omfattande att de kan leda till hävning.

6 Förebygg stora och sena återkrav

Genom löpande ekonomisk uppföljning, exempelvis vid varje faktura, kan avvikelser identifieras tidigt. Sen upptäckt kan annars medföra stora återkrav, vilket kan bli komplext att hantera och i vissa fall leda till segdragna tvister.

7 Förebygg hävningar

Att häva ett avtal ska alltid vara en sista utväg när alla andra åtgärder är uttömda. En hävning leder till stora kostnader och är ett misslyckande för bägge parter.

8 Transparens

Leverantören ska veta vilka krav som prioriteras och följs upp samt förstå hur uppföljningen genomförs. Detta underlättar även när kraven ska föras vidare och följas upp hos underentreprenörer.

9 Proportionalitet

Ingen kan följa upp allt hela tiden. Uppföljningen bör stå i rimlig proportion till:

- Avtalets värde
- Risknivå
- Kravens betydelse

10 Sanktioner och incitament

Tillämpa avtalade sanktioner, såsom viten, vid avvikelser och överväg att införa incitament för leverantörer som uppfyller eller överträffar ställda krav.

11 Stegvis hantering av avvikelser

Syftet med avtalsuppföljning är i första hand att säkerställa efterlevnad av avtalet. Därför kan det vara lämpligt att redan i avtalet reglera hur avvikelser ska hanteras i praktiken, exempelvis genom tydliga sanktionstrappor där rättelse utgör ett första steg innan mer ingripande åtgärder aktualiseras. En stegvis hantering kan skapa större förutsebarhet, minska konflikter och bidra till att avvikelser åtgärdas tidigt.

12 Automatisera och digitalisera

Använd digitala verktyg och automatiserade processer för att underlätta uppföljning, dokumentation och kontroll av krav.

13 Säkerställ rätt kompetens

En effektiv avtalsuppföljning förutsätter rätt kompetens. Det kräver satsningar på utbildning, certifiering och tydliga organisatoriska förutsättningar.

14 Dialog och erfarenhetsutbyte

Arbeta med dialog och erfarenhetsutbyte mellan t.ex. leverantörer, branschorganisationer och upphandlande organisationer för att utveckla avtalsuppföljningen och sprida kunskap.

Checklista för avtalsuppföljning.

En strukturerad avtalsuppföljning förutsätter tydlig planering, rätt arbetsätt under genomförandet samt systematisk hantering av avvikelser och lärande inför framtiden. Checklistan kan användas av både beställare och leverantörer som stöd i det praktiska uppföljningsarbetet.

Inför och under upphandling:

- ✓ Ta fram en uppföljningsplan
- ✓ Fastställ vilka krav som ska följas upp och hur
- ✓ Utse ansvariga för uppföljning
- ✓ Säkerställ rätt kompetens och resurser
- ✓ Klargör roller mellan upphandlare, projektorganisation och eventuella konsulter
- ✓ Säkerställ att alla berörda parter förstår innebörden av kraven

Under avtalsperioden

- ✓ Genomför uppföljning enligt plan
- ✓ Använd relevanta metoder, exempelvis:
 - uppföljningsmöten
 - platsbesök
 - stickprovskontroller
 - fakturagranskning
 - egenrapportering från leverantören
 - besiktningar
 - digitala och automatiserade uppföljningsverktyg
- ✓ Dokumentera resultat och avvikelser löpande
- ✓ Säkerställ en kontinuerlig dialog mellan parterna

Vid avvikelser:

- ✓ Dokumentera avvikelser
- ✓ Bedöm konsekvenser och orsaker
- ✓ Tillämpa avtalsenliga åtgärder (t.ex. viten)
- ✓ Följ upp att åtgärder vidtas och får avsedd effekt

Efter avslutat avtal:

- ✓ Utvärdera hur avtalsuppföljningen har fungerat
- ✓ Identifiera vad som fungerat väl och vad som kan förbättras
- ✓ Återför erfarenheter internt
- ✓ Dela relevanta lärdomar med branschen
- ✓ Säkerställ att erfarenheter tas tillvara i kommande upphandlingar

Har du frågor om avtalsuppföljning eller vill föra dialog om offentlig upphandling? Kontakta Byggföretagen via uppgifterna på baksidan.

I Entreprenadrättsguiden på vår webbplats kan du läsa mer om offentlig upphandling. Du kan även prenumerera på vårt nyhetsbrev Upphandlaren, som riktar sig till offentliga beställare.



Vi finns över hela Sverige!

Byggföretagen är bransch- och arbetsgivarorganisationen för seriösa bygg-, anläggnings- och specialföretag verksamma på den svenska byggmarknaden.

Våra kontor finns från norr till söder och ger medlemmar lokal tillgänglighet och service.

Byggföretagen kansli

Adress Box 5054,
102 42 Stockholm
Telefon: 08-698 58 00
Fax: 08-698 59 00
Mail: info@byggforetagen.se
Webb: www.byggforetagen.se

