



Rapport Granskning av inköpsprocessen

Kommunstyrelsen
Kultur- och tekniknämnden

Timrå kommun

Innehåll

Sammanfattning	1
1. Inledning	2
2. Granskningsresultat	3
3. Bedömning och rekommendationer	9
Bilaga: frågeställningar	

Sammanfattning

Deloitte har av kommunens förtroendevalda revisorer fått uppdraget att genomföra en fördjupad studie av internkontrollarbetet vad gäller inköp.

Revisionsfråga

Är den interna kontrollen i inköpsprocessen är tillräcklig?

Svar på revisionsfrågan

Vår bedömning är att den interna kontrollen inte är tillräcklig.

Iakttagelser

Grunder för styrning av inköp i kommunen finns i framtagna styrdokument. Upphandlingsenheten svarar för att ramavtal tecknas för frekventa varor och tjänster, att avtalsdatabasen hålls aktuell och genomför utbildningar inom upphandling.

Genom att teckna ramavtal har det gjorts en bedömning att kommunen totalt sett får ett förmånligare pris och villkor på varor eller tjänster. Hög avtalstrohet ger också förutsättningar för att få bra villkor. Någon samordning av kommunens inköp och avtalsförvaltning sker inte i dagsläget. Samordning är viktig för kontrollen och fångar även behoven av att teckna nya ramavtal.

Rutinen för beställning/godkännande och förutsättningarna för automatiska kontroller via stödsystem behöver ses över.

Rutinen bör löpande säkerställa beställnings-/inköpsbehörighet kopplat till använt systemstöd för att fungera fullt ut.

Granskningen av stickprov pekar på att rutinen vid beslut om inköp har frångåtts och att kontrollen därmed inte fungerat fredsställande.

Rekommendationer

- Genomför regelbundna kontroller av avtalstrohet och underlag till direktupphandlingar för att säkerställa att inköpsregler följs samt för möjligheten att identifiera behov av nya ramavtal.
- Informera löpande om vikten av att följa ramavtal för att kommunen som helhet ska kunna uppnå de mest fördelaktiga villkoren.
- Se över hur inköpsbehörigheter regleras och kontrolleras för att säkerställa riktigheten.
- Se över möjligheterna till samordning.

Timrå 31 augusti 2016

DELOITTE AB

Marianne Harr
Certifierad kommunal revisor

Veronica Blank
Certifierad kommunal Revisor

1. Inledning

Uppdrag och bakgrund

Revisorerna prövar årligen om den interna kontrollen som görs inom nämnderna är tillräcklig. Kommunstyrelsen har därutöver ett övergripande ansvar för system och rutiner för den interna kontrollen.

Inköpsprocessen bedöms som en väsentlig process då det rör sig om omfattande inköpsvolym för hela kommunen. Beslut om inköp behöver grundas på avvägningar kring kommunens samlade inköpsbehov. Inköpsbehöriga bör ha information och kunnande om förfarandet i linje med gällande riktlinjer och regler. Kontroller och rutiner bör vara integrerade i använda arbetssätt och system.

Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen har varit att bedöma om den interna kontrollen i inköpsprocessen är tillräcklig¹.

Underliggande revisionsfrågor är:

- Finns riktlinjer för inköpsprocessen?
- Vilka kontroller görs i inköpsprocessen?
- Används befintliga ramavtal vid inköp och hur säkerställs det?

- Finns rutiner för att följa inköp och identifiera behov av exempelvis ramavtal eller upphandlingar?

Revisionskriterier

Underlag för bedömning är i huvudsak:

- Kommunallagen, 6 kap 7 §, om nämndernas interna kontroll
- Interna riktlinjer och regler

Avgränsning

Granskningen har avgränsats till kultur- och tekniknämnden och kommunstyrelsen. Frågor har gått till förvaltningschefer, handläggare för upphandling, IT system, inköpskontroller och bokslutsavstämningar. Kompletterande intervjuer har gjorts.

Metod

Granskningen omfattar dels hur kontrollen är uppbyggd, dels hur den fungerar (verifiering). Inköpsprocessen kartläggs genom utskick av frågor, kompletterande intervjuer och dokumentstudier. För att bekräfta förståelsen för kontroller i processen har ett antal kontroller testats. De förtroendevalda revisorerna har aktivt deltagit i testmoment. Rapporten är sakgranskad.

¹ En tillräcklig internkontroll förutsätter ett strukturerat arbetssätt med väl definierade processer och rutiner som ska vara integrerade i organisation och system och i det löpande arbetet.

2. Granskningsresultat

Riktlinjer

Reglemente för attest²

Grunddokument för kommunens alla beställningar, såväl manuella som elektroniska, som ger upphov till ekonomiska transaktioner är reglementet för attest. Målsättningen med reglementet är att undvika oavsiktliga eller avsiktliga fel och därigenom säkerställa att ekonomiska transaktioner är korrekta. Med attest menas att intyga att kontroll har utförts utan anmärkning eller att anmärkning har gjorts skriftligen och åtgärd vidtagits för att rätta fel.

Av reglementet framgår attestrutiner och kontrollernas utformning. Kontrollerna ska utformas så att den interna kontrollen inom respektive nämnd är tillfredsställande. Kommunstyrelsen svarar för att utfärda tillämpningsanvisningar och att följa upp och utvärdera reglementet. Nämnd ska årligen planera och genomföra kontroller av efterlevnaden av reglemente och tillämpningsanvisningar samt utse beslutsattestanter och ersättare för dessa.

Delegationsförteckning, attestordning

Nämnd utser, eller delegerar till förvaltningschef att utse, beslutsattestanter och ersättare. Det innefattar att hålla en

aktuell förteckning över beslutsattestanter och att underrätta kommunledningskontoret.

Med attest menas att intyga att kontroll har utförts utan anmärkning eller att anmärkning har gjorts och åtgärd för att rätta fel vidtagits. I attestordningen ingår beställnings-, mottagnings-, granskning- och beslutsattest.

För alla transaktioner ska minst två personer attestera varav en ska vara beslutsattestant. Begrepp i det elektroniska fakturasystemet är mottagnings- och beslutsattest. Mottagningsattest innefattar beställnings- och granskningsattest. Transaktioner med undantag från regeln om minst två personer är exempelvis utbetalning via filöverföring från löne- och försystem och automatiska och kalkylmässiga kostnadsfördelningar.

Upphandlingspolicy³

Policyn är ett komplement till lagstiftning och andra styrande dokument som reglerar offentlig upphandling. Policyn ska säkerställa att kommunens upphandling av varor och tjänster sker på kvalitetssäkert, kostnadseffektivt, affärsmässigt och rättvist sätt. Policyn fastställs av kommunstyrelsen.

² KF 2009-03-30 § 24.

³ KS 2013-05-07 § 101.

I policyn regleras intern handläggning och förhållningssätt vid all upphandling. Upphandlingsenheten ska alltid vara delaktig vid upphandling, dock inte vid avrop från ramavtal eller enskilda direktupphandlingar till lågt värde⁴ Upphandlingsenheten svarar för att ramavtal tecknas för frekventa varor och tjänster som överstiger direktupphandlingsgränsen: Upphandlingsenheten svarar för att kommunens ramavtal finns tillgängliga i aktuell databas. Enheten svarar även för att informera och utbilda förvaltningarna inom området.

Regler för inköp

Inköp i offentlig verksamhet regleras i bland andra lagen om offentlig upphandling, LOU, med dess tillämpningsanvisningar. Sedan 1 juli 2014⁵ finns det ett krav på att en upphandlande myndighet eller enhet ska besluta om riktlinjer för användning av direktupphandling. Samtidigt infördes krav på dokumentation av upphandlingar vars värde överstiger 100 000 kronor.

Regler för inköp⁶ i kommunen har tagits fram vid upphandlingsenheten. Inköp där ramavtal saknas och upphandlingsvärdet beräknas understiga 15 procent av tröskelvärde enligt LOU⁷ får direktupphandlas och upphandlingsenheten ska informeras. Över samma värde ska upphandlingsenheten kontaktas.

Vidare finns vägledande råd och bestämmelser där anbudsprocessen beskrivits och en checklista vid upphandling har tagits fram. Nämnd svarar för att upprätta och tillämpa

⁴ 534 890 kr år 2016.

⁵ SFS 2014:474.

⁶ Regler för inköp inom Timrå kommun, bilaga.

dokumentation kring upphandlingsärenden. Det har fått innebörden att uppföljning av exempelvis ramavtalstrohet görs på förvaltningsnivå, någon återrapportering till nämnd eller kommunövergripande nivå sker inte⁸.

Internkontrollreglemente⁹, internkontrollplan

Intern kontroll ska vara en integrerad del i de olika verksamhets- och ekonomiprocesserna. Nämnd har det yttersta ansvaret för den interna kontrollen inom respektive ansvarsområde. Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret att se till att det finns en god intern kontroll. Ansvaret omfattar att se till att organisera arbetet och ta fram regler och anvisningar efter behov.

Varje nämnd är skyldig att löpande följa det interna kontrollsystemet inom verksamhetsområdet. En årlig plan för uppföljningen, intern kontrollplan, ska upprättas med riskbedömningar som grund. Kommunstyrelsen ska utvärdera kommunens samlade system för intern kontroll och föreslå förbättringar.

Tillämpningsanvisningar till reglementet finns framtagna. Ett kommunövergripande arbete pågår för att se över intern kontrollprocessen och som en följd revidera riktlinjerna.

Rutiner och kontroller

Grunddokument i riktlinjer och anvisningar på kommunövergripande nivå finns upprättade och är tydliga. Ansvarsfördelning för kontrollrutinerna är klargjorda. De

⁷ Tröskelvärde enligt LOU för år 2016 är 1 910 323 kr för varor och tjänster.

⁸ Uppföljning av tidigare granskningar, kommunrevisionen 2014.

⁹ Reglemente för intern kontroll, KF 2007-06-04, § 56.

kontrollåtgärder som utförs ska dokumenteras på ett ändamålsenligt sätt. Den som har att utföra kontrollåtgärd eller en beställning ska ha erforderlig kompetens för uppgiften.

Beslut om delegation av beslutanderätt tas årligen i nämnd. Delegaten får vidaredelegera rätten till annan. Förteckning över beslutsattestanter med attestnivåer upprättas och uppgifterna lämnas till kommunledningskontoret.

I kommunen används elektroniskt fakturasystem som är integrerat med ekonomisystemet. Förteckning över beslutsattester revideras i början av varje år genom beslut i nämnd. En attestlista tas ut från systemet och jämförs med attestförteckningen varvid justeringar görs. Registreringar av attesträttigheter görs på ansvarskod och med beloppsgräns utifrån antal basbelopp som aktuell person har attesträtt för. Registreringarna begränsas till ansvarskod då systemet inte klarar registrering på verksamhetskod och aktivitetskod.

Förvaltningarna meddelar löpande uppgifter om nya, ändrade eller avslutade attesträttigheter till utsedda systemförvaltare som utför ändringarna. Behörigheterna meddelas via blankett som godkänts av närmaste chef, förvaltningschef eller förvaltningsekonom. Kontroll av att ny attestant finns upplagd i AD-katalog (inloggning för alla anställda) görs. Kontrollen av att inlagda attest- rättigheter/behörigheter i systemet stämmer överens med beslutade görs i samband med den årliga inrapporteringen. Dokumentationskravet vid justeringar i systemet anses vara uppfyllt.

Maskinell ankomstregistrering av fakturor sker, antingen via scanning eller e-faktura. Vid e-faktura sker förkontering enligt en standard (SVE faktura). Fakturamottagare finns utsedda som antingen har attesträttighet eller som skickar vidare till behörig för mottagningsattest. Angiven referenskod styr mottagare för attest. Aktuell leverantör måste vara inlagd i

systemet. Om referenskod eller leverantör saknas hamnar fakturan i en så kallad återstartskö. Kön "töms" dagligen via central funktion och manuella justeringar görs efter det att kompletterande uppgifter/informationer hämtats in.

Manuell fakturahantering förekommer i enstaka fall vid exempelvis utlands- och bidragsutbetalningar. Kontroller av behörigheter görs mot aktuell attestförteckning av handläggare för utbetalningen.

Säkerställande av attestordning

Referenskode är kopplade till personer med attesträttigheter i fakturasystemet. Nämndvisa förteckningar över beslutsattestanter finns upprättade. Mottagnings- och beslutsattest avseende fakturor säkerställs således genom fakturasystemets attestuppsättning. Det gör att kontrollen förutsätter att uppgifterna i system och förteckning är en direkt spegling av varandra vid varje tidpunkt.

Mottagningsattestant kontrollerar att vara eller tjänst överensstämmer med beställning och konterar fakturan. Fakturan går sedan vidare för beslutsattest i systemet. Beslutsattestant har huvudansvaret för att garantera en transaktions korrekthet vilket motsvarar samtliga kontrollmoment i enlighet med reglementet.

Attestansvariga ska ha insikt och kunskaper om innebörder i attestansvaret. Nya utsedda attestansvariga uppmanas att ta del av policys och styrdokument på intranätet. Intygande om att dem tagit del av bland annat attestreglerna lämnas via en särskild blankett. Upphandlingsenheten har informationsansvar och genomför utbildningar till förvaltningarna. Tre personer arbetar vid enheten vilket fört med sig att utbildningsinsatser genomförs vid uttalat behov från förvaltningarna. Förvaltningen (Kultur och Teknik) skickar ut påminnelser om rutiner för

internkontrollen som innefattar kontrollaktiviteter avseende inköpsprocessen.

Kommunstyrelsen har ansvar för att följa upp och utvärdera attestreglementet och dess anvisningar och vid behov vidta förändringar. Nämndernas årliga uppföljningar av internkontrollplaner återredovisas i kommunstyrelsen. Några aktiva beslut om åtgärder eller förslag till förändringar utifrån rapporteringarna har inte påträffats.

Inköp och upphandling

Beslutsattestanter får besluta om inköp av varor och tjänster samt teckna avtal inom ramen för tilldelad anslagsnivå. All upphandling sker i samarbete med upphandlingsenheten förutom avrop från ramavtal eller enskilda direktupphandlingar till lågt värde (under 15 % av tröskelvärdet¹⁰). Referensnummer ska anges vid beställning. Referensnummer är kopplade till personer med behörighet att göra beställningar. Att endast behöriga personer beslutar om inköp säkerställs genom de rutiner och kontroller som beskrivits i avsnitt ovan.

Valet av leverantör styrs av om de finns upplagda i databasen (ramavtal) eller om det är fråga om en direktupphandling. Avrop från ramavtal görs av inköpsbehörig. Vid en direktupphandling ska minst tre leverantörer tillfrågas. Dokumentationen från upphandlingar förvaras hos förvaltningen. Några satta kriterier för inköp genom direktupphandling har inte förevisats. När det gäller valet av leverantör sker detta utifrån kriterier om lägsta pris eller mest ekonomiskt fördelaktiga.

För upphandlingsärenden över 15 % av tröskelvärdet¹⁰ och där ramavtal saknas ska upphandlingsenheten involveras. En beskrivning kring förfarandet finns framme och av denna kan nyckelmoment, aktiviteter och roller utläsas. Stöd i form av en checklista över de handlingar som ska finnas när upphandlingen är slutförd finns också.

Förvaltningen svarar för att ta fram verksamhets-, kvalitets-, funktions-, och miljökrav vid en anbudsförfrågan. Stödet för att utvärdera och godkänna en tänkt leverantör har efterfrågats i granskningen. Av svaren framgår att underlag vid upphandling dokumenteras enligt reglerna för inköp. Godkännande sker genom upprättandet av beställningsskrivelse/avtal och via attestförfarandet i fakturasystemet.

Vid mottagning av beställd vara eller tjänst sker kontroll av beställaren mot order/följesedel/avtal samt eventuella övriga krav om kvalitet och villkor. Kontroller utförs manuellt av mottagningsattestant/ beslutsattestant när faktura erhållits. Möjligheter till matchning med systemstöd finns inte då kommunen inte använder order/beställningssystem.

Fakturor som avviker från avtal eller inte godkänns bestrids hos leverantören. Vid en överenskommen kreditering makuleras fakturan. I annat fall görs notering i fakturasystemet om orsak och att man väntar på besked.

Säkerställande av redovisningen

Kommunens styrningsregler har nyligen reviderats¹¹. Av reglerna framgår på det sätt redovisningen är uppbyggd med

¹⁰ Tröskelvärde enligt LOU är 1 910 323 kr för varor och tjänster år 2016

¹¹ KF 2016-02-29 § 11.

främsta syfte att kunna följa upp ekonomin utifrån både externa och interna krav. Ansvarskod följer chefsled i organisationen och den struktur som kommer till uttryck i attestreglementet.

Kontering av fakturor sker genom förkontering eller manuellt av handläggaren. Grund för kontering är baskontoplanen som finns tillgänglig via intranätet. Kostnadsfördelning av en faktura mellan flera verksamheter förekommer mera sällan och godkänns av respektive verksamhetsansvarig. Fakturor över 50 000 kronor periodiseras vid månadsskifte enligt interna anvisningar. Periodisering av fakturor görs generellt via inrapporterade fördelningsnycklar.

Varje förvaltning försöker så långt det är möjligt att reglera obetalda fakturor före månadsavslut. För inköp som inte faktureras (eftersläpande fakturering) är beloppen vanligtvis kända och dessa periodiseras enligt anvisningarna. Bokning i ekonomisystemet godkänns av ansvarig chef. Att kostnader redovisas i enlighet med baskontoplanen med tillhörande anvisningar kontrolleras löpande vid central ekonomifunktion.

Avtalshantering, samordning

En databas för aktuella ramavtal finns tillgänglig via intranätet och uppdateras löpande av upphandlingsenheten. Skriftliga avtal finns alltid upprättade för inköp över 15 % av aktuella tröskelvärden¹².

Någon rutin för att regelbundet följa inköp och identifiera behov av avtal och upphandling på kommunövergripande nivå finns inte i dagsläget. Upphandlingsenheten tar initiativet till kontroller av leverantörer och totala inköpsbelopp vid ett tillfälle

per år. Informationsmöten hålls där behovet av att upphandla uppmärksammas. Det är förvaltningarna som ansvarar för att kontrollera att inköp görs enligt inköpsreglerna samt att påtala behovet av upphandling och kontakta upphandlingsenheten.

Upphandlingsenheten gör en årsplanering tillsammans med kultur- och teknikförvaltning i syfte att uppmärksamma kommande upphandlingsområden. Löpande dialog förs mellan handläggare vid enheten och utsedda inköpsbehöriga vid förvaltningarna.

Stickprov

Granskningen innefattar studier av ett urval av inköpsfakturor i fakturasystemet. Kontrollerna har innefattat att uppgifter i granskad faktura stämmer överens med uppgift om ansvarskod och attesträttighet, att kontering på kostnadsslag anses rimlig samt att aktuell leverantör återfinns i avtalsdatabasen. Kontroller mot satta gränsbelopp avseende direktupphandling har inte utförts då underlag i sammanställningar och analyser på kommunövergripande nivå saknas.

Efter genomförd kontroll har kompletterande information och underlag efterfrågats.

Resultat

Kommunstyrelsen

Ett tjugotal fakturaunderlag har granskats. Inga avvikelser har noterats.

Kultur- och teknikförvaltningen

¹² Tröskelvärde enligt LOU är 1 910 323 kr för varor och tjänster år 2016

Ett fyrtiotal fakturaunderlag har granskats. För ett fåtal granskade underlag återfinns inte beställaren i attestlista/förteckning. Det förekommer att referens saknas i några av granskade underlag. Ett tjugotal leverantörer återfinns inte i avtalsdatabasen. Inköp har gjorts av andra leverantörer trots att ramavtal upphandlats för liknande varor. Kompletterande frågor har ställts kring förvaltningens analyser med avseende på antalet leverantörer, inköpsvolymen och på det sätt överväganden om behovet av upphandling genom ramavtal gjorts.

Av svar från förvaltningen framkommer att ramavtal följs i så stor utsträckning som möjligt. Vissa gånger tas beslut om inköp

då de är av sådan karaktär och volym att det inte är försvarbart ur kostnadssynpunkt att använda sig av ramavtalsleverantör. Kommunen gör bland andra inköp via ramavtalsleverantör vid Sundsvalls kommun. Enligt uppgifter så har förvaltningen tagit initiativ till att analysera och utvärdera dessa inköp. Det har framkommit behov av att upphandla nya ramavtal och upphandlingsenheten har involverats. Enligt information pågår upphandlingar av ramavtal på vissa områden, exempelvis måleriarbeten, byggnadsarbeten och golvarbeten. Någon dokumentation i samanställningar och gjorda analyser kring uppmärksammade behov har inte förevisats.

3. Bedömning och rekommendationer

Nämnden svarar för att ta fram riktlinjer kring inköpsförfarandet och kontrollen av att riktlinjerna följs. Det innefattar uppföljning av beslut om befogenheter och att förvissa sig om att tillräckligt stöd ges till de som fattar beslut om inköp.

Iakttagelser

Grunder för styrning av inköp i kommunen finns i attestreglemente, upphandlingspolicy och riktlinjer för upphandlingsarbetet. Upphandlingspolicyn är fastställd i kommunstyrelsen som också har det övergripande ansvaret för att policy och riktlinjer följs. Upphandlingsenheten svarar för att ramavtal tecknas för frekventa varor och tjänster på förvaltningarnas uppdrag och att hålla avtalsdatabasen aktuell. Upphandlingsenheten svarar även för att informera och utbilda förvaltningarna inom upphandlingsområdet. Processbeskrivning och regler för inköp har tagits fram.

En samordning av kommunens inköp och avtalsförvaltning kan ge stordriftsfördelar som bättre pris och lägre transaktionskostnader per köpt enhet. Samordning är också viktig ur kontrollsynpunkt för att säkerställa att beloppsgränsen för direktupphandlingar av samma slag inom kommunen inte överskrids. Det är väsentligt att fånga återkommande behov där volymen är svår att uppskatta och där det kan finnas ett behov av att teckna nya ramavtal. Bestämmelsen om att kommunen ska anteckna skälen för sina beslut och annat av betydelse gäller även för upphandlingar vars värde understiger

direktupphandlingsgränsen men överstiger 100 000 kronor. En samordning skulle möjliggöra kontroll och uppföljning av kommunens totala inköp, något som inte görs i dagsläget.

Godkännande av inköp regleras via attestförfarandet i fakturasystemet. Fakturasystemet är integrerat med ekonomisystemet vars struktur sammanfaller med ansvarskoder i attestreglementet. Attesträttigheter säkerställs genom beskriven process för mottagnings- och beslutsattest. Referensnummer är kopplade till personer med behörighet att göra beställningar. Det kan förekomma att andra personer genomför beställning genom utlämning av referenskod och som påträffats i genomförda stickprov. Det förekommer även att referenskod saknas i enstaka fall. Rutinen behöver omfatta förhållningssätt kring beställningar för en fungerande kontroll.

Riktigheten i befogenheter för inköp nås löpande via automatiska kontroller i fakturasystemet. Kontrollen förutsätter dock att attesträttigheter i system och förteckning är en direkt spegling av varandra vid varje tidpunkt. Av attestlista från fakturasystemet kan utläsas fakturamottagare vilket inte motsvarar uppgifter om beslutsattester enligt förteckning. Rutinen bör löpande säkerställa beställnings-/inköpsbehörighet kopplat till använt systemstöd för att fungera fullt ut.

Granskningen av stickprov pekar på att inköp görs från leverantörer som inte återfinns i kommunens avtalsdatabas. Det har även förekommit för områden där ramavtal finns. Det kan röra sig om tillåtna direktupphandlingar. Kompletterande upplysningar har begärts kring dokumentation och om utförd kontroll för att säkra att upphandling görs enligt gällande regler. Karaktären av inköp och tidsbesparing har lämnats som förklaring till genomförda inköp utanför ramavtal. Någon dokumentation har inte förevisats.

Genom att teckna ramavtal har det gjorts en bedömning att kommunen totalt sett får ett förmånligare pris och villkor på varor eller tjänster. Även om det kan finnas fall då en enskild vara inte har det förmånligaste priset via ramavtal kan det inte vara upp till den enskilda inköparen att göra den bedömningen och därför frångå avtal. I avtalen kan det även finnas andra villkor som gör det totalt sett mer fördelaktigt för kommunen som helhet, exempelvis gällande leverans, garantier, frakt osv. Hög avtalstrohet ger också förutsättningar för att få bra villkor.

Bedömning och rekommendationer

Vi bedömer sammantaget att den interna kontrollen för inköpsprocessen inte är tillräcklig.

Efter genomförd granskning lämnar vi följande rekommendationer:

- Genomför regelbundna kontroller av avtalstrohet och underlag till direktupphandlingar för att säkerställa att inköpsregler följs samt för möjligheten att identifiera behov av nya ramavtal.
- Informera löpande om vikten av att följa ramavtal för att kommunen som helhet ska kunna uppnå de mest fördelaktiga villkoren.
- Se över hur behörigheter regleras och kontrolleras för att säkerställa riktigheten.
- Se över möjligheterna till samordning.

Med Deloitte avses en eller flera av Deloitte Touche Tohmatsu Limited, en brittisk juridisk person (Eng: "limited by guarantee"), och dess nätverk av medlemsfirmor, som var och en är juridiskt åtskilda och oberoende enheter. För en mer detaljerad beskrivning av den legala strukturen för Deloitte Touche Tohmatsu Limited och dess medlemsfirmor, besök www.deloitte.com/about.

Deloitte erbjuder tjänster inom revision, skatterådgivning, business consulting och finansiell rådgivning till offentliga och privata klienter inom en mängd branscher. Med ett globalt nätverk av medlemsfirmor i mer än 150 länder, kan Deloitte erbjuda spetskompetens av världsklass och djup lokal expertis för att hjälpa klienter med de insikter de behöver för att ta itu med sina mest komplexa utmaningar. Deloitte har 200 000 medarbetare i nätverket alla fast beslutna att bli standard of excellence.

Detta dokument innehåller endast allmän information. Varken Deloitte Touche Tohmatsu Limited, dess medlemsfirmor eller deras närstående företag (gemensamt kallade "Deloittes Nätverk") lämnar råd eller tjänster genom denna publicering. Innan beslut fattas eller åtgärd vidtas som kan påverka din ekonomi eller din verksamhet, bör du konsultera en professionell rådgivare. Inget företag inom Deloittes Nätverk är ansvarigt för någon skada till följd av att man har förlitat sig på information i detta dokument.