
Charlotte Brunlid

Avtalsuppföljning 2.0

2018 nr 4

UrT

SÄRTRYCK UR UPPHANDLINGSRÄTTSLIG TIDSKRIFT

Avtalsuppföljning 2.0

*Charlotte Brunlid**

1 Inledning

Vi som lever och arbetar med offentlig upphandling inom inköp, försäljning eller juridik vet att då och då behöver diskussionen inom olika upphandlingsrättsliga områden utvecklas. Nu kan det vara dags för en mer konkret diskussion om avtalsuppföljning. En diskussion som leder till att avtalsuppföljning blir en självklar del av varje offentlig upphandling. Där följden förhoppningsvis kan bli att nya upphandlingar av sådant som köpts in tidigare ges en chans att bli bättre än de föregående. En balanserad och relevant avtalsuppföljning av år 2018 där den som presenterar ett förbättrat resultat i en upphandlad affär hyllas. Där det dessförinnan accepterats att någon berättat om ett sämre eller rentav riktigt dåligt resultat i en upphandling för att en förbättring ska vara möjlig. Exempel på sådana strukturer finns, men de kan bli fler.

Uppföljning av upphandling är en viktig del inom diskussionen om strategisk offentlig upphandling. Hur kan en organisation veta att den betalar rätt pris, att den får det den betalar för eller det den behöver? Bristande uppföljning av avtal riskerar att drabba många genom att skattemedel används på ett ineffektivt sätt.

Avtalsuppföljning har varit en betydelsefull del av den praktiska tillämpningen av upphandlingsrätten ända sedan EU-domstolen i Wienstrom-målet år 2003 klargjorde att enbart uppföljningsbara krav kan godtas vid upphandling av el från förnybara energikällor.¹ Likabehandlingsprincipen är en väsentlig del av upphandlingsrätten. Principen att lika fall ska behandlas lika och olikheter beaktas skyddar både leverantörer som lämnar anbud i en upphandling och leverantörer inte lämnar anbud. Genom avtalsuppföljning kan upphandlande myndigheter kontrollera att likabehandlingsprincipen följs.

De verktyg och metoder som finns rörande uppföljning hjälper upphandlande myndigheter att utnyttja erfarenheter från tidigare upphandlingar och därmed att förbättra sina inköp, alternativt att kunna utesluta leverantörer som inte skött sina offentliga kontrakt.

I denna artikel diskuteras vad som kan inrymmas i begreppet avtalsuppföljning, vad som gäller i förhållande till likabehandlingsprincipen och behovet av att låta avtalsuppföljning bli en del av ett strategiskt upphandlingsarbete.

* Biträdande jurist vid holmgrenhansson ADVOKATBYRÅ AB.

¹ Se dom av den 4 december 2003, EVN och Wienstrom, C448/01, EU:C:2003:651, punkt 72.

2 Uppföljning, likabehandling och öppenhet

2.1 Inledning

Uppföljning av avtal är ett oreglerat område inom upphandlingsrätten. Diskussionen om uppföljning dyker upp då och då i den upphandlingsrättsliga debatten för att sedan tystna. Oavsett detta pågår åtgärder och systematiseringar. Inom kommunalrätten finns krav på uppföljning. I den kommunala strukturen förekommer konkreta åtgärder på området. Ett exempel är SKL:s Uppföljningsguide för dem som arbetar med uppföljning av välfärdstjänster.²

Det finns många fördelar med att som köpare följa upp sina kontrakt. Förutom de uppenbara fördelarna att det kan säkerställas att man som köpare betalar rätt pris för rätt sak och att rätt sak levereras, ges en möjlighet att utvärdera om det man köper in är det man behöver. Rent upphandlingsrättsligt handlar uppföljning om att säkerställa att leverantörer behandlas lika, att diskriminering inte sker och att förfarandet är öppet.

2.2 Rättsutvecklingen som tydliggör behovet av uppföljning

2.2.1 Uppföljning som ett led inom hållbar upphandling

Rättsutvecklingen inom kravställning och uppföljning av offentlig upphandling har skett framför allt inom EU-domstolen. Enligt praxis ska tillämpningen av utvärderingskriterier ske i enlighet med de grundläggande EU-rättsliga principerna.³ Principerna om likabehandling, icke-diskriminering och öppenhet är särskilt betydelsefulla när det handlar om krav i upphandling och uppföljning av dessa. I domen *Concordia Bus Finland* fastställde EU-domstolen att upphandlingsdirektiven inte ska tolkas så, att samtliga kriterier som en upphandlande myndighet tillämpar för att fastställa det ekonomiskt mest fördelaktiga anbudet måste vara av rent ekonomisk art. Även miljökriterier kan beaktas inom bedömningen av anbud under ett antal angivna förutsättningar. Kriterierna ska ha ett samband med kontraktets föremål, inte ge myndigheten en obegränsad valfrihet, uttryckligen anges i kontraktshandlingarna och vara förenliga med alla grundläggande EU-rättsliga principer och särskilt icke-diskrimineringsprincipen.⁴

I domen *Universale-Bau* uttalade EU-domstolen att principen om likabehandling innebär en skyldighet att möjliggöra insyn så att det kan kontrolleras att

² Se <http://uppfoljningsguiden.se>.

³ Se EU-domstolens domar av den 20 september 1988, Beentjes, 31/87, EU:C:1988:422, punkterna 29 och 31 och av den 17 september 2002, *Concordia Bus, Finland*, C-513/99, EU:C:2002:495, punkterna 62-63.

⁴ EU-domstolens dom av den 17 september 2002, *Concordia Bus Finland*, C-513/99, EU:C:2002:495, punkterna 55 och 69.

principen iakttagas. Skyldigheten syftar till att garantera att det är möjligt att kontrollera att upphandlingsförfarandena är opartiska.⁵ I domen *Wienstrom* år 2003 sammanfattar domstolen den tidigare rättsutvecklingen och uttrycker att en grundläggande och viktig princip enligt fast EU-rättslig praxis är att upphandlande myndigheter vid valet av det ekonomiskt mest fördelaktiga anbudet är fria att välja utvärderingskriterier.⁶ I och med domen tydliggjordes att en förutsättning för denna frihet är att kraven kan kontrolleras. EU-domstolen uttryckte i målet att för att ett krav på el från förnybara energikällor skulle kunna ställas, skulle kravet vara förenat med en verklig möjlighet att kontrollera informationen i anbudet.⁷ EU-domstolens resonemang i målet innebär att en möjlighet till uppföljning är ett villkor avseende alla krav i upphandling.

2.2.2 Avtalsförvaltning – avtalsförändring

En frågeställning som aktualiseras inom avtalsuppföljning är om det redan i avtalet måste regleras hur uteblivna eller felaktigt utförda tjänster ska hanteras. Kanske krävs en sanktionstrappa där det först finns utrymme för dialog och rättning innan mer kännbara sanktioner blir aktuella?

EU-domstolen har i domen *Finn Frogne* antagit ett strikt synsätt i förhållande till möjligheten att träffa en förlikning om ett upphandlat kontrakt om det visar sig att kontraktet inte kan fullföljas. Domen visar på en av de risker som utebliven uppföljning och kunskapshöjning inom upphandling kan leda till.

I domen upphandlade den danska staten ett globalt system för gemensam kommunikation för alla delar av alarmeringstjänsten jämte underhåll av systemet under flera år. Upphandlingen omfattade ett komplext tekniskt system och genomfördes som en konkurrenspräglad dialog. Kontraktet beräknades till ca 500 miljoner danska kronor. I domen var fråga om ett förlikningsavtal som syftade till att lösa en tvist vars utgång var oviss och som uppstått på grund av svårigheter att fullgöra kontraktet. Det ursprungliga avtalet reducerades genom förlikningen till bl.a. leverans av ett radiokommunikationssystem som värderades till 35 miljoner danska kronor.

EU-domstolen konstaterade att förlikningen visserligen var ett resultat av objektiva svårigheter och oförutsebara konsekvenser som uppstått under fullgörandet av kontraktet. Oavsett detta menade EU-domstolen att man inte kan bortse

⁵ EU-domstolens dom av den 12 december 2002 *Universale-Bau m.fl.*, C-470/99, EU:C:2002:746, punkterna 91-92.

⁶ EU-domstolens dom av den 4 december 2003, *EVN Wienstrom GmbH*, C-488/01, EU:C:2003:651, punkt 37 jämte hänvisning till EU-domstolens dom av den 20 september 1988 *Beentjes*, 31/87, EU:C:1988:422, punkterna 19 och 26, EU-domstolens dom av den 18 oktober 2001, *SIAC Construction*, C-19/00, EU:C:2001:553, punkterna 36-37 och EU-domstolens dom av den 17 september 2002, *Concordia Bus Finland*, C-513/99, EU:C:2002:495, punkterna 62-63.

⁷ EU-domstolens dom av den 4 december 2003 *EVN Wienstrom GmbH*, C-488/01, EU:C:2003:651, punkt 72.

från likabehandlingsprincipen, icke-diskrimineringsprincipen och den därmed sammanhängande skyldigheten att lämna insyn som följer av EUF-fördraget.⁸ Annonsering skulle därför ha skett av förlikningsresultatet. EU-domstolen tydliggjorde att när ett kontraktsföremål är av osäker karaktär, kan en upphandlande myndighet eller enhet fastställa kontraktsföremålet med försiktighet. Den förutseende upphandlaren bör därför konstruera förfrågningsunderlaget på ett sådant sätt som hanterar denna osäkerhet. I annat fall ska en ny upphandling göras när en väsentlig ändring ska göras av kontraktet.⁹

Domen innebär att en strikt tolkning görs av gällande upphandlingsrättslig praxis med likabehandlingsprincipen i fokus, utan att hänsyn tas till de risker som hävning av kontrakt innebär ur ett avtalsrättsligt perspektiv. För en upphandlande myndighet innebär domen ett tydligt incitament för kontinuerlig och konkret kunskaphöjning. Rätt krav måste ställas i varje upphandling och med en tillräckligt god möjlighet att justera avtalet i varje enskilt fall. Ett sätt att verkställa en sådan kunskaphöjning kan vara att avsätta en särskild resurs som följer upp och dokumenterar resultatet av upphandlingar.

3 Vad menas med avtalsuppföljning?

3.1 Inledning

Avtalsuppföljning kan ske i olika faser efter en offentlig upphandling och på olika sätt. När det handlar om långa avtal, kan en löpande uppföljning vara lämplig. För ett entreprenadkontrakt kan en kontinuerlig uppföljning vara avgörande för att säkerställa att slutresultatet blir vad som beställts och att säkerställa att kontrakterade leverantörer följer gällande rätt, t.ex. skatteregler. Även avtal om vård och omsorg kan behöva följas upp för att kontinuerligt säkerställa att vårdtagarna får den vård som kommunen betalar för. I andra typer av avtal sker avtalsuppföljningen efter att avtalet avslutats. Vid varuleveranser kan uppföljning syfta till att jämföra offererade priser i ramavtal med vad man faktiskt fick betala. Man benämner ibland dessa olika former av uppföljning ekonomisk uppföljning respektive verksamhetsmässig uppföljning.

Gemensamt för avtalsuppföljning är att det krävs resurser för att verkställa dem. En utmaning är att de exempel som ger ett incitament att få fram sådana resurser

⁸ Principen följer av EU-domstolens dom av den 14 november 2013, Bergacom, C-221/12, EU:C:2:13:736. EU-domstolen hänför sig till domen av den 13 april 2010, Wall, C-90/08, EU:C:2010:182 och domen av den 19 juni 2008, Presstext Nachrichtenagentur, C-454/06, EU:C:2008:351.

⁹ Dom av den 7 september 2016, Finn Frogne, C-549/14, EU:C:2016:634, punkterna 36-38. EU-domstolen hänvisar också till domen av den 29 april 2004, CAS Succhi di Frutta, C-496/99 P, EU:C:2004:236.

är upphandlingar där uppföljningen visat ett dåligt resultat och där leverantörerna exempelvis levererat dyra ersättningsprodukter eller utnyttjat olaglig arbetskraft.

3.2 Uppföljning som strategi och kvalitetsarbete

Utvärdering av upphandling utgör ett led i all offentlig upphandling. Utöver uppföljning som ett verktyg att säkerställa att principerna om likabehandling och öppenhet efterlevs kan uppföljning också sägas vara en del i en upphandlande myndighet eller enhets kvalitetsarbete.

Inom strategisk offentlig upphandling spelar uppföljning av upphandlingskontrakt en central roll. I Upphandlingsutredningens 2010 slutbetänkande uttrycks de tre viktigaste eller mest problematiska frågorna inom strategisk upphandling enligt följande:

1. Hur upphandlar man kvalitet?
2. Hur väljer man utvärderingsmodell så att den mest lämpliga leverantören och attraktivaste anbudet erhålls?
3. Hur får man till en relevant och ändamålsenlig uppföljning av ett tecknat upphandlingskontrakt?¹⁰

Insatser pågår kontinuerligt i olika organisationer för att sprida kunskap och erfarenhet om uppföljning av avtal. Inför arbete med uppföljning kan en risk- och väsentlighetsanalys behöva göras. En sådan analys utgör en grund för prioriteringar som kan behöva göras inom uppföljningen och därmed ett stöd för uppföljning av sådant som innebär stora ekonomiska eller verksamhetsmässiga risker.¹¹

Inom SKL pågår arbete med frågan om uppföljning. Organisationen framhåller att uppföljning är ett viktigt led när det gäller att identifiera områden som kan förbättras och utvecklas. Tydlig uppföljning medför att upphandlande myndigheter eller enheter ges en möjlighet att förbättra förmågan att avgöra vilka metoder inom upphandling som fungerar. Genom att dokumentera sådana erfarenheter kan kunskap spridas och nytta skapas som kan användas i större skala. En metod för en lyckad avtalsuppföljning som nämns av SKL är att fokusera på att identifiera innovationer och goda exempel och att därmed utveckla och förbättra den framtida kvaliteten. SKL menar att ett alltför starkt fokus på negativa avvikelser riskerar att placera utvecklingsdimensionen i skymundan och att missa den utvecklingspotential som finns.¹²

En utgångspunkt för att uppföljning ska kunna ske på ett konstruktivt sätt kan vara att de krav som ställs i upphandlingen är tydliga, även när det handlar

¹⁰ Goda affärer – en strategi för hållbar offentlig upphandling, Slutbetänkande av upphandlingsutredningen 2010, SOU 2013:12.

¹¹ Goda affärer – en strategi för hållbar offentlig upphandling, Slutbetänkande av upphandlingsutredningen 2010, SOU 2013:12, s. 108-109 och s. 168.

¹² Se Erfarenheter av uppföljning, Sveriges Kommuner och Landsting rapport 2012, s. 7 och 24.

om kvalitetskrav. En annan är att redan i förfrågningsunderlaget redovisa hur uppföljningen kommer att gå till och att följa upp på flera sätt. St Görans sjukhus i Stockholm nämns ibland som ett lyckat exempel på en strategisk upphandling av en komplicerad produkt där kvalitet var viktig. I upphandlingen kunde uppföljning genomföras på flera sätt och vid olika tidpunkter. Det handlade om månatliga uppföljningar, stickprovsundersökningar och en årlig uppföljning av hur vårdgivaren klarade utlovad kvalitet, genomgående kopplat till en sanktion, i detta fall om vite.¹³ Exemplet visar tydligt hur väsentlig frågan om resurser är inom diskussionen om uppföljning.

3.3 En obligatorisk avtalsuppföljning

Vad innebär avsaknaden av ett lagstadgat ansvar att följa upp upphandlade kontrakt? Med utgångspunkt i att det genom uppföljning av ett upphandlat kontrakt går att säkerställa att man får valuta för pengarna, ligger det i samhällets intresse att sådana avtal följs upp. Uppföljning utgör ett led inom strategisk offentlig upphandling.

I den Nationella upphandlingsstrategin som regeringen utformade år 2016 uttrycks att uppföljning är ett viktigt verktyg inom offentlig upphandling och att effektiva inköp kräver en väl fungerande uppföljning. Enligt strategin behövs uppföljning för att säkerställa förtroendet för den offentliga affären på marknaden och för att undvika medverkan till att oseriösa leverantörer får utrymme. Upphandlande myndigheter och enheter bör redan i tidiga skeden av en upphandling kunna redovisa hur de kommer att följa upp sina krav. I strategin uttrycks en förväntan på de upphandlande myndigheterna och enheterna.¹⁴ För den statliga strukturen är upphandlingsstrategin ett verktyg i den interna beredningen om prioritering av resurser.

Rent politiskt har det uttryckts i många forum och på olika sätt att uppföljning är en viktig del av den offentliga affären. Särskilt tydligt blir detta inom kommunalrätten där uppföljning och kontroll är obligatorisk när det är fråga om skötsel av kommunal angelägenhet som genom avtal lämnats över till privat utförare.¹⁵ I propositionen 2013/14:118 Privata utförare av kommunal verksamhet framhålls att eftersom kommunal verksamhet i allt högre grad bedrivs av privata utförare, krävs att alla kommuner och landsting har en strategi för hur det i förfrågningsunderlag och avtal ska säkerställas att metoder finns för uppföljning

¹³ Goda affärer – en strategi för hållbar offentlig upphandling, Slutbetänkande av upphandlingsutredningen 2010, SOU 2010:12, s. 130.

¹⁴ Se Nationella upphandlingsstrategin, Regeringskansliet Finansdepartementet den 30 juni 2016, s. 12, 14 och 17.

¹⁵ Se prop. 2016/17:171, s. 172.

av verksamheten. Det framhålls också att det är väsentligt att en organisation finns för detta.¹⁶

I kommunallagen (2017:725) (KL) anges att uppföljning av upphandlade kontrakt ska ske och den ansvarsfördelning som ska gälla för uppföljningen. Fullmäktige ska för varje mandatperiod anta ett program med mål och riktlinjer för sådana kommunala angelägenheter som utförs av privata utförare. I programmet ska också anges hur fullmäktiges mål och riktlinjer ska följas upp och hur allmänhetens insyn ska tillgodoses. De kommunala nämnderna har ett ansvar för att var och en inom sitt område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som beslutats av fullmäktige och enligt bestämmelser i lag eller annan författning. Nämnderna ska också se till att en tillräcklig kontroll förekommer och att verksamheten bedrivs på ett tillfredsställande sätt. Kontroll av verksamhet som utförs av privata utförare ska därför göras i enlighet med vad som gäller för intern kontroll i kommuners verksamhet.

När en kommun sluter avtal med en privat utförare, ska kommunen också se till att avtalet medger att allmänheten ges insyn i den verksamhet som lämnas över.¹⁷

Genom reglerna i Kommunallagen men även av den beskrivning som ges av uppföljningens betydelse i Nationella upphandlingsstrategin, blir den centrala funktion som uppföljning har vid offentlig upphandling särskilt tydlig.

3.4 Att utesluta leverantörer som misskött tidigare uppdrag

En ny regel infördes i 2017 års LOU, i lagen (2016:1146) om upphandling inom försörjningssektorerna (LUF) och i lagen (2016:1147) om upphandling av koncessioner (LUK). Regeln innebär att en upphandlande myndighet eller enhet kan utesluta en leverantör som visat allvarliga eller ihållande brister i fullgörandet av något väsentligt krav i tidigare kontrakt.¹⁸ En förutsättning för sådant uteslutande är att bristerna har medfört att tidigare kontrakt sagts upp i förtid, lett till skadestånd eller någon jämförbar påföljd. Regeln kan sägas komplettera den redan tidigare gällande möjligheten att utesluta leverantörer från deltagande i upphandling som gjort sig skyldiga till allvarligt fel i yrkesutövningen.¹⁹

Enligt skälen till direktiven kan betydande brister t.ex. vara uteblivna leveranser, stora brister avseende levererade varor eller varor som inte kunnat användas för sitt avsedda syfte. Det kan också handla om att ett olämpligt uppträdande gett upphov till allvarliga tvivel om den ekonomiska aktörens pålitlighet. Vid bedömningen av om ett uteslutande är relevant, ska proportionalitetsprincipen tillämpas. Det innebär att mindre allvarliga felaktigheter inte bör leda till att

¹⁶ Se prop. 2013/14:118, s. 46-47.

¹⁷ 5 kap. 3 §, 6 kap. 6 § 10 kap. 1 §, 10 kap. 8 § och 10 kap. 9 § kommunallagen (2017:725) (KL).

¹⁸ Regleringen förekommer i 13 kap. 3 § 5 LOU, 13 kap. 3 § 5 LUF och 11 kap. 4 § 5 LUK.

¹⁹ Se 13 kap. 3 § 3 LOU, 13 kap. 3 § 3 LUF och 11 kap. 4 § 3 LUK och 11 kap. 2 § 4 LUFs.

leverantörer utesluts från upphandlingar. Upprepade fall av mindre allvarliga oegentligheter kan dock anses medföra sådant tvivel att det kan motivera att leverantören utesluts. Den tid som förflutit sedan felet begicks ska också ges betydelse i bedömningen. Det får inte ha förflutit en alltför lång tid, även om det är något oklart hur treårsregeln som nämns i direktivet ska tillämpas.²⁰

Leverantörer som riskerar att uteslutas på grund av tidigare brister ska ges möjlighet att visa att åtgärder som vidtagits är tillräckliga för att låta dem delta i en ny upphandling. Det kan handla om att leverantören ska visa att den ersatt de skador som uppkommit på grund av felet eller samarbetat med myndigheterna på ett lämpligt sätt. Leverantören bör ha vidtagit lämpliga konkreta tekniska, organisatoriska och personalmässiga åtgärder för att förhindra att ytterligare allvarliga fel begås. Den upphandlande myndigheten ska sedan bedöma åtgärderna i förhållande till hur allvarliga bristerna var och hur lång tid som förflutit sedan de begicks.²¹

Vid en sådan bedömning och vid en eventuell hantering av en leverantörs invändning i en fråga som denna blir det särskilt tydligt att det är mycket viktigt att en upphandlande myndighet eller enhet behöver ha en god struktur i sin upphandling. Ett sätt är att genomföra uppföljning av det som köps in och att dokumentera resultatet. Vad gäller möjligheten att utesluta leverantörer som tidigare misskött sina uppdrag handlar uppföljningen i ett inledande skede om att säkerställa att det avtalsrättsliga läget är sådant att det medger att sanktioner om att häva eller säga upp avtal eller begära skadestånd används. I ett senare skede handlar uppföljningen om att kunna göra en proportionerlig bedömning av möjligheten att utesluta en leverantör och att ge ett svar till den leverantör som invänder emot detta. För leverantörernas del är fördelen med denna modell att de skickliga och seriösa leverantörerna får utrymme i handeln om skattefinansierade inköp.

4 Avslutande kommentar

Uppföljning är en viktig del i utformningen av en avtalsstruktur som säkerställer maximal valuta för skattebetalarnas pengar. ”Mer pang för pengarna”, som man ibland uttrycker det inom försvarssektorn. Av bl.a. rapporter om offentlig upphandling framkommer dock att det finns en brist på resurser när väl en upphandling är avslutad och kontrakt har slutits. Det blir därför tydligt att det krävs ökade resurser för att utveckla och säkerställa att uppföljning faktiskt

²⁰ Europaparlamentets och rådets direktiv 2014/24/EU av den 26 februari 2014 om offentlig upphandling och om upphävande av direktiv 2004/18/EG (”LOU-direktivet”) skäl 101 och art. 57.4.g samt prop. 2015/16:195, s. 741

²¹ Se prop. 2015/16:195, s. 739-741 och LOU-direktivet, art. 57.6.

sker. Det vore framgent önskvärt att större fokus läggs på tiden efter att kontrakt har slutits när upphandlingsprocessen definieras. Därmed kan behovet av dessa resurser bli tydligt.

En utgångspunkt är att varje inköpsorganisation genomför en sårbarhetsanalys inför varje inköp och har en stabil inköpsprocess som mål.²² Analysen och målsättningen kan i vissa fall vara outtalad, men ändå förekomma. Uppföljning utgör ett viktigt verktyg för att långsiktigt minska sådan sårbarhet och förstärka processerna kring inköp. Uppföljningen är inte nödvändigtvis linjär, utan förekommer i olika faser i ett upphandlat avtal. Även avtalsförvaltning under pågående avtal kan utgöra ett led inom uppföljning. Ett sammanställt resultat av avtalsförvaltning kan innehålla viktig information inför kommande inköp som möjliggör en förbättring och minskad sårbarhet.

Genom att förvalta information som framkommer vid uppföljning, kan inköpsfunktionen kontinuerligt förstärkas. Det blir därför tydligt att fokus också kan behöva läggas på den arbetsbörda och den mod som kan krävas av personal i inköparstrukturen som får i uppdrag att rapportera ett resultat av en upphandling som har en tydlig utvecklingspotential. Det kan handla om att redovisa en upphandling med dåligt resultat. I en sådan situation kan ledarskapets lyhördhet och handlingskraft vara central. Kunskap genom erfarenhet och fungerande verktyg är väsentliga komponenter. En särskild resurs som gemensamt med inköparkompetensen följer upp och dokumenterar resultatet av upphandlingar kan därför vara ett nödvändigt stöd.

Verktyg för uppföljning förekommer inom såväl den statliga som kommunala strukturen. Förvaltning av resultatet av uppföljningen kan vara helt central. Genom EU-domstolens bedömning i domen Finn Frogne är det särskilt tydligt att det också gäller när förfrågningsunderlaget upprättas. På längre sikt innebär det att upphandlande myndigheter kan förbättra sina inköp, få bättre valuta för pengarna och kanske stimulera en konkurrenskraftig marknad.

²² Se Peter Kraljic, "Purchasing Must Become Supply Management i Harvard Business Review, september 1983, <https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management>.