

## Projektrapport 1/2025 Styrning av Trafikavtal

Revisorernas samlade bedömning är att det arbetssätt som etablerats från E45-studien innebär att en handbok för studier inför trafikaffärer tagits fram, införandet av ett kravhanteringsystem, stödfunktioner för införande och nya rutiner för avtalsuppföljning, sammantaget ger förutsättningar för nämnden att säkerställa en tillräcklig styrning av erfarenhetsåterföring mellan trafikavtal.

### Förslag till beslut

Revisionskontoret överlämnar härmed projektrapport avseende trafiknämndens styrning av trafikavtal. Ett rapportutkast har stämts av med ledningen för trafikförvaltningen.

Revisorerna i revisorsgrupp III beslutar överlämna rapporten till trafiknämnden för möjlighet till yttrande senast 2025-12-19.

I övrigt hänvisar revisorerna till revisionskontorets rapport.

Ylva Galyas  
Enhetschef

Nils-Dawid Tiderman  
Projektledare

Rapport nr 1/2025

# Styrning av Trafikavtal

1. Sammanfattande analys och rekommendationer.....	3
2. Utgångspunkter för granskningen .....	3
2.1. Bakgrund.....	3
2.2. Syfte och revisionsfrågor.....	4
2.3. Avgränsningar och ansvarig nämnd .....	4
2.4. Revisionskriterier .....	4
2.5. Metod och kvalitetssäkring .....	5
3. Resultat av granskningen.....	5
3.1. Har nämnden säkerställt en tillräcklig styrning av erfarenhetsåterföring och förarbeten inför nya trafikavtal? .....	5
3.2. Har nämnden säkerställt tillräcklig kontroll av efterlevnad till styrande dokument gällande avtalsförvaltning och anskaffning av trafikavtal?.....	7
3.3. Har nämnden säkerställt en tillräcklig uppföljning och kontroll av trafikavtalens effekt och funktion? .....	10
4. Svar på syfte och revisionsfrågor .....	10

## 1. Sammanfattande analys och rekommendationer

Revisionskontoret har granskat styrning av erfarenhetsåterföring mellan trafikavtal och bedömer att förutsättningarna för styrning, utvärdering och samordning av trafikavtal har stärkts. Revisionskontoret bedömer att det finns styrdokument med en tydlig struktur och en systematik för utvärdering och studie inför upphandling av nya avtal, samt en kontinuerlig utveckling av dessa i förvaltningen. Revisionskontoret ser vidare positivt på det utvecklingsarbete som inneburit att en handbok för studier inför trafikaffärer tagits fram, och på den fortsatta utvecklingen av övriga styrdokument kopplat till avtalsstyrning. Revisionskontoret bedömer sammantaget att det arbetssätt som etablerats från E45-studien innebär att en handbok för studier inför trafikaffärer tagits fram, införandet av ett kravhanteringssystem, stödfunktioner för införande och nya rutiner för avtalsuppföljning, sammantaget ger förutsättningar för nämnden att säkerställa en tillräcklig styrning av erfarenhetsåterföring mellan trafikavtal.

## 2. Utgångspunkter för granskningen

### 2.1. Bakgrund

Trafiknämnden ansvarar enligt reglementet bl.a. för att besluta om allmän trafikplikt, upphandla och ingå avtal om allmän trafik hänförliga till kollektivtrafik på land och vatten.

Trafiknämnden är en av regionens två stora beställarnämnder och revisorerna har återkommande granskat olika delar av inköpsprocessen. Detta innefattar metodiken för avtalsförvaltning, studier och förberedande arbete inför nya upphandlingar av trafikavtal. I de senaste granskningarna på området lyfte revisorerna fram risker bl.a. gällande styrningen av trafikaffärer. Revisorerna har konstaterat att ett utvecklingsarbete skett på området. Detta utvecklingsarbete innefattar ny struktur för avtalsuppföljning, utvärdering samt erfarenhetsåterföring inklusive nya rutiner för operativ, taktisk och strategisk uppföljning och utvärdering av trafikavtal. Ett arbetssätt har utvecklats med utgångspunkt i rutinerna som inkluderar flera olika delar i verksamheten. Avsikten är att dessa utvärderingar och analyser framöver kommer utgöra ett strukturerat underlag för kommande förarbeten inför nya trafikavtal.

Revisorernas senaste granskning på området visade att rutinerna behövde specificeras ytterligare och att någon hel kedja från strategisk utvärdering till upphandlat nytt avtal ännu inte hunnit genomföras. Det var därför inte möjligt för revisorerna att fullt ut bedöma om erfarenhetsåterföringen sker som avsett. Risk finns för bristande styrning av uppföljning och utvärdering av trafikavtal. Detta kan leda till att erfarenheter från tidigare avtal inte omhändertas. Det kan också leda till ineffektiva avtal, fördyringar och avtal som inte följer fullmäktiges beslutade mål och inriktning för nämnden.

Det avtal som nu för första gången genomgått en hel kedja enligt den nya metodiken är bussavtal E45 som omfattar områdena Handen, Nynäshamn och Tyresö. Nuvarande uppdragsavtal för denna busstrafik (E23) upphörde 19 juni 2025. Upphandling för nytt avtal påbörjades våren 2023. Trafiken upphandlades i två avtalsområden, E45HN (Handen, Nynäshamn) respektive E45T (Tyresö). Upphandlingen är avslutad och

trafiknämnden beslutade i april 2024 att uppdra åt Nobina Sverige AB att utföra buss-  
trafiken i Handen och Nynäshamn samt till VR Sverige AB att utföra trafiken i Tyresö.  
Mot bakgrund av ovan har revisionskontoret granskat trafiknämndens styrning av tra-  
fikavtal med fokus på erfarenhetsåterföring och förarbeten inför nya trafikavtal.

## 2.2. Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen har varit att bedöma om trafiknämnden säkerställer en till-  
räcklig styrning gällande erfarenhetsåterföring och uppföljning av trafikavtal.

Revisionsfrågor:

- Har nämnden säkerställt en tillräcklig styrning av erfarenhetsåterföring och för-  
arbeten inför nya trafikavtal?
- Har nämnden säkerställt tillräcklig kontroll av efterlevnad till styrande doku-  
ment gällande avtalsförvaltning och anskaffning av trafikavtal?
- Har nämnden säkerställt en tillräcklig uppföljning och kontroll av trafikavtalens  
effekt och funktion?

## 2.3. Avgränsningar och ansvarig nämnd

Granskningen avser ansvarsprövning av trafiknämnden och avgränsas till trafikförvalt-  
ningens verksamhet.

## 2.4. Revisionskriterier

*Kommunallagen (2017:725); 6 kap*

§ 6 Nämnderna ska se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten  
bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt. Detsamma gäller när skötseln av en kom-  
munal angelägenhet med stöd av 10 kap. 1 § har lämnats över till någon annan.

*Reglementen för regionstyrelsen och övriga nämnder (LS 2022-0762)*

1 § Nämnden fullgör Region Stockholms uppgifter som regional kollektivtrafikmyndig-  
het enligt lagen (2010:1065) om kollektivtrafik.

*Policy för inköp (LS 2019-0063)*

Av regionens policy för inköp framgår att varje nämnd och bolag inom Region Stock-  
holm utgör en upphandlande myndighet och har det yttersta ansvaret för sina inköp,  
upphandlingar, avrop, överprövningar och ingångna avtal. Upphandlingar, avtal och  
leverantörer ska följas upp systematiskt, aktivt och ändamålsenligt för att säkerställa  
att regionen får rätt värde enligt avtal, att avtal efterlevs och att regionen inte använder

oseriösa leverantörer. Lärdomar från uppföljningen ska användas i utvecklingen av inköpsarbetet.

#### *Riktlinjer för inköp (LS 2018-0667)*

Av regionstyrelsens riktlinjer för inköp framgår att allt inköpsarbete i regionen ska genomföras i enlighet med gällande lagstiftning och de grundläggande principerna för offentlig upphandling samt regionens styrande principer och krav som anges i inköpspolicy och i tillämpliga riktlinjer. Det ska finnas beskrivet hur avtalet löpande ska följas upp vad gäller vilka avtalskrav som ska följas upp vid vilka tillfällen, på vilka sätt och av vem.

#### *Riktlinjer för uppföljning och insyn av verksamhet som utförs av privata utförare (RS 2020-0632)*

I riktlinjen beskrivs att ett aktivt avtalsförvaltning skall utföras av nämnden och att denna ska omfatta hela avtalens livscykel. Uppföljning, utvärdering och rapportering ska vara aktiv och ändamålsenlig. Vidare anges i riktlinjen att avtalen tydligt ska beskriva hur verksamheten ska följas upp.

## **2.5. Metod och kvalitetssäkring**

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer. Ett utkast av rapporten har stämts av med intervjupersoner och ledningen för trafikförvaltningen. Granskningen har genomförts av Nils-Dawid Tiderman och Dennis Andersson på revisionskontoret. Intern kvalitetssäkring har gjorts av enhetschef Ylva Galyas.

## **3. Resultat av granskningen**

### **3.1. Har nämnden säkerställt en tillräcklig styrning av erfarenhetsåterföring och förarbeten inför nya trafikavtal?**

#### **3.1.1. Uppföljning och utvärdering**

Affärscykeln består i analys, upphandling, etablering/uppstart av affär, förvaltning, exit och erfarenhetsåterföring. Avtalet utförs och utvärderas löpande under sin löptid, inför avslut av avtalstiden görs en strategisk utvärdering. Den strategiska avtalsutvärderingen utgör den avslutande fasen i ett avtals livscykel och fungerar som en övergång till den efterföljande studien in för nytt trafikavtal. När studien är avslutad överlämnas den till upphandlingsprojektet för ett nytt trafikavtal, avtalet upphandlas, och avtalsstart sker.

Förvaltningen och utvärderingen av trafikavtalen har delats upp i olika faser som benämns operativ, taktiskt och strategisk.

*Operativ uppföljning* är den löpande uppföljning av avtalskraven, och utförs månadsvis av trafikavdelningen. Denna syftar till att bekräfta leveransnivå, identifiera avvikelser och åtgärdsbehov samt korrekt reglera affären enligt utfall från verifierade och analyserade data. Resultatet av den operativa uppföljningen ska ge input till avtalets taktiska utvärdering och strategiska analys. Uppföljningen utförs av affärsförvaltare, främst på

trafikavdelningen, teknikavdelningen och IT-avdelningen samt affärsområdeschef på trafikavdelningen.

*Taktisk utvärdering* genomförs per tertial och syftar till att styra affären mot mål- och kravuppfyllnad, genomföra en riskbaserad avtalsuppföljning, utvärdera leverantörens finansiella ställning och säkerställa input till strategisk analys. Taktisk utvärdering byggs på indata från de operativa uppföljningarna samt affärsförvaltare och affärsområdeschefens bild av avtalet. Utvärderingen utförs av affärsområdeschef på trafikavdelningen.

*Strategisk avtalsutvärdering* ska enligt rutin utföras två gånger under avtalets livslängd, vid halvtid och inför avslut. I avtal där option om avbrytande eller förlängning av avtalet förekommer, så har strategiska avtalsutvärderingar utförts i samband med optionsutvärdering. Dessa har dock ofta sammanfallit med halvtid i avtalet. Den strategiska utvärderingen syftar till att förstå om avtalet har rätt drivkrafter och riskfördelning samt avgöra om en eventuell option ska användas eller om avtalet ska avslutas.

Av gällande rutin framgår att när en strategisk avtalsutvärdering är aktuell så initierar och driver sektion Affärsutveckling på avdelning Strategisk utveckling (SUAU) denna. I den strategiska utvärderingen utvärderas mål, leveransen på avtalet och hur det fungerat över sin löptid. Den strategiska utvärderingen kan även visa på behov som i studien inför ny trafikaffär kan peka på verksamhetsutvecklande behov för en viss affärsinriktning. Enligt rutin för strategisk avtalsutvärdering så utvärderas områdena affärsmodell<sup>1</sup> och drivkrafter, förvaltning, måluppfyllelse, ekonomisk effektivitet, tillgångsförvaltning, utveckling samt upphandling. Inför en ny upphandling leder utvärderingen in i en *studie*, som också den leds av sektion Affärsutveckling. Studier inför upphandling av affärer syftar till att rekommendera affärsinriktning för den kommande affären. När studien är färdig och behandlad av trafikrådet<sup>2</sup> och beslutad av trafiknämnden, överlämnas denna till trafikavdelningen alternativt teknikavdelningen, där en upphandling genomförs och ett avtal tas fram i samarbete med sektionerna inköp och upphandling och juridik. Granskningen visar att sektionen affärsutveckling, enligt etablerad rutin, har ansvar för att säkerställa att den strategiska utvärderingen och studien inför ett trafikavtal tas i beaktande vid planeringen och upphandlingen av kommande avtal.

### 3.1.2. Styrande dokument

De styrdokument som är centrala i arbetet med trafikaffärer inom trafiknämndens verksamhet är framför allt nämndens affärsstrategi, trafikförvaltningens riktlinjer för trafikaffärer och handbok för studier. Revisorerna konstaterade i tidigare granskning<sup>3</sup> bl.a. att den handbok för studier som använts i styrningen av förarbetet till nya trafikavtal inte var helt anpassad till trafikaffärer. Vidare pekade revisorerna på en avsaknad av systematisk och dokumenterad utvärdering samt erfarenhetsåterföring från

<sup>1</sup> En affärsmodell avser den typ av ersättningsmodell som gäller i avtalet.

<sup>2</sup> Rådet är beställare av strategiska utvärderingarna och studier, godkänner dem och är rådgivande i frågor som rör trafikupphandlingar.

<sup>3</sup> Regionrevisorerna, årsrapport 2024 trafiknämnden

befintliga till nya trafikavtal. Även en svårighet med tillgång till resurser i olika faser påtalades.

Av granskningen framgår att rutin för strategisk utvärdering har omarbetats och detaljerats med utförligare beskrivning av utförande under 2024, för att minska risken för personberoende. Rutiner för operativ och strategisk avtalsuppföljning har även de uppdaterats under 2025. Även en ny handbok för studier inför trafikaffärer har tagits fram under 2024. Dessa styrdokument speglar det arbetssätt som framarbetas med start i E45 avtalet. Av granskningen framgår vidare att ett större arbete pågår med ett generiskt arbetssätt för operativ uppföljning av avtalskrav. Detta då det inte funnits ett lämpligt systemstöd i avtalsuppföljningen tidigare. Arbetet innefattar en mängd nya styrdokument och generiska uppföljningsmetoder, samt användande av ett digitalt kravhanteringssystem (Polarion). Planen är att denna metodik och användningen av kravhanteringssystem för avtalsuppföljning ska implementeras löpande. Den nu genomförda granskningen visar att förarbetet inför upphandling av bussavtal E45 med strategisk utvärdering och studie till nytt trafikavtal, har genomförts enligt förslag till den styrning och det arbetssätt som formaliserades och infördes 2024 genom framtagning och uppdaterings av ovan styrdokument.

### 3.1.3. **Bedömning**

Revisionskontoret bedömer att det finns en tydlig struktur med styrdokument och ansvarsfördelning gällande utvärdering och studier in för upphandling av trafikavtal. Revisionskontoret ser positivt på införandet av ett kravhanteringssystem för att stärka avtalsuppföljningen. Revisionskontoret bedömer sammantaget att nämnden säkerställt en tillräcklig styrning av erfarenhetsåterföring och förarbeten inför nya trafikavtal.

## **3.2. Har nämnden säkerställt tillräcklig kontroll av efterlevnad till styrande dokument gällande avtalsförvaltning och anskaffning av trafikavtal?**

### 3.2.1. **Styrning, roller och ansvar**

Granskningen visar att sektionen affärsutveckling inom avdelningen strategisk utveckling har ett tydligt ansvar för erfarenhetsåterföring i trafikaffärsprocessen, enligt både arbetsordning och gällande rutiner. Sektionen leder arbetet med strategisk avtalsutvärdering vid halvtid, avslut och vid utvärdering av optionsperioder där det är aktuellt. Enligt fastställda rutiner ansvarar sektionen för att insikter och lärdomar från dessa utvärderingar tas med i planeringen av framtida avtal.

Trafikavdelningen har, enligt samma styrande dokument, ansvar för att förvalta trafikaffärer, genomföra operativ uppföljning och bidra med erfarenhetsåterföring från avtalsförvaltningen. Avdelningen ansvarar även för styrdokument kopplade till operativ och taktisk utvärdering. Denna erfarenhetsåterföring sker bland annat genom trafikavdelningens deltagande i den strategiska avtalsutvärdering som leds av sektionen affärsutveckling.

Granskningen visar också att trafikrådet och dess underliggande trafikslagsspecifika styrgrupper spelar en nyckelroll i den strategiska utvärderingsprocessen. Rådet fungerar som beställare av utvärderingarna, godkänner dem och är rådgivande i frågor som

rör trafikupphandlingar. Enligt arbetsordningen är rådets uppdrag att säkerställa ett tvärfunktionellt arbetssätt inom trafikaffärer, inklusive resursfördelning och strategisk inriktning, samt att bidra till kostnadseffektiva avtal. Trafikrådet består av avdelningschefer från Strategisk utveckling, Verksamhetsstyrning och ekonomi, trafikavdelningen, teknikavdelningen, IT-avdelningen, säkerhet, chefsjuristen samt förvaltningschefen. Rådet tar del av både taktiska och strategiska utvärderingar, studier och hantear exempelvis trafikförvaltningens upphandlingsplan samt övergripande frågor om trafikavtal av strategisk betydelse.

Revisorerna har tidigare påtalat att det inte är helt tydligt vad som ska vara utrett i de olika faserna i förarbetena och vad upphandlingsprojektet respektive linjeverksamheten ska omhänderta. Ett av de områden som utvecklats är hur behov av verksamhetsutveckling som framkommer i studien och som behövs för affärsinriktningen/avtalet, omhändertas. Bland annat har styrgrupper för varje trafikslag etablerats 2024. Det har tydliggjorts vilka moment som ska upp till styrgrupp inom ramen för studien och vad som ska vidare upp till trafikrådet. Det som går till trafikrådet är frågor om som behöver hanteras av förvaltning och alla avdelningar för att säkerställa affärsinriktningen. Varje styrgruppsmedlem har ansvar att ta med sig frågorna och arbeta in dessa i respektive avdelnings egen planering. Arbetssättet syftar till att utvecklingsfrågor förankras med berörda avdelningar. Av intervjuer framgår att större frågor, som exempelvis elektrifiering där det redan finns beslut på strategier och kommande investeringar hanteras separat i egna processer, men utgör viktigt information i studien inför trafikavtalet.

Syftet med arbetssättet är att sektionen affärsutveckling integrerar lärdomar från den strategiska utvärderingen i studien, vilket i sin tur leder till justeringar i framarbetande av det nya avtalet. Förvaltningen analyserar även andra aktuella avtal och inför komponenter som visat sig vara framgångsrika, såsom ersättningsmodeller och avtalstid. Sektionen ansvarar för både utvärdering och studie, och överlämnar därefter studien till trafikavdelningen. Tillsammans med sektionen inköp och upphandling utarbetas och upphandlas det nya avtalet. Under denna process medverkar affärsutveckling för att besvara frågor kopplade till studien och säkerställa att avtalet utformas i enlighet med dess slutsatser. När avtalet är färdigt och upphandlat övergår ansvaret till trafikavdelningen för trafikdrift och förvaltning.

Målet med detta arbetssätt är att det nya avtalet ska bygga vidare på erfarenheter och förbättringsförslag från tidigare avtal, vilket möjliggör en strukturerad återföring av lärdomar. Granskningen visar att bussavtalet E23/E45 är det första som genomgått hela processen – från operativ utvärdering till färdigt och upphandlat avtal. Av granskningen framgår att gällande styrdokument i allt väsentligt följts i E45 studien. Vidare framgår att resultaten från studier regelbundet rapporteras till trafiknämnden som beslutar om dessa. Förvaltningen uppger att centrala insikter från den strategiska utvärderingen alltid inkluderas i studien, som ligger till grund för nämndens beslut om affärsinriktning och upphandlingsstart. Inför beslut om upphandling tas ett tjänsteutlåtande fram baserat på studien.

Granskningen visar också att gemensamma erfarenheter från strategiska utvärderingar i dagsläget främst dokumenteras i riktlinje för trafikaffärer vid den årliga

uppdateringen av denna, särskilt för buss-, spår-, och sjötrafik. Övriga insikter som inte omfattas av riktlinjen samlas inte systematiskt per trafikslag eller generellt för trafikavtal, och lagras inte heller på någon gemensam plats. Vissa erfarenheter dokumenteras internt, men detta sker utan en fast struktur. Av handbok för studier inför trafikaffärer framgår att en utvärdering ska ske i avslutsfasen av varje studie. Där utvärderas det arbete som genomförts. Erfarenheter och resultat ska dokumenteras och delges berörda intressenter. Granskningen visar att utvärderingar görs, men att det inte för E45 studien dokumenterades på ett samlat sätt som ska ske enligt handboken.

### 3.2.2. Utvecklingsarbete

Granskningen visar att det fortsatt pågår ett aktivt arbete för att vidareutveckla styrning, samordning och uppföljning av trafikaffärer. Ett exempel på detta är framtagandet av en handbok som stöd för analyser inför trafikaffärer. Dessutom har riktlinjerna för trafikaffärer reviderats. Dessa riktlinjer ses över löpande, med minst en uppdatering per år.

Inom avdelningen för strategisk utveckling har man även etablerat interna arbetsrutiner som klargör hur projekt ska ledas och styras i samverkan mellan olika funktioner. Trafikaffärsprocessen är i stora drag beskriven i förvaltningens huvudprocesskarta, som finns tillgänglig via intranätet. Enligt tillhörande information ska relevanta dokument kopplas till processen, men revisionskontoret konstaterar att samtliga riktlinjer, rutiner och stödmaterial ännu inte har integrerats i beskrivningen av processen för att skapa trafikaffärer.

Sedan 2024 finns även enheten affärsstöd inom trafikavdelningen som ska stötta och bidra till att utveckla gemensamma arbetssätt och processer för de olika trafikslagen. Inom affärsstöd har bland annat särskilda kravledare tillsatts, med uppdrag att delta i samtliga upphandlingar samt i de tidiga utredningsfaserna inför nya trafikavtal, vilka leds av strategisk utveckling. På trafikavdelningen stab finns en funktion som ansvarar för verksamhetsutveckling. Denna har ett övergripande ansvar för att utveckla processer och rutiner för avtalsuppföljning (operativ, taktisk, strategisk). Resurserna driver även kravställning och konfigureringsav systemstödet Polarion, som ska ge en mer datadriven, generisk och sammanhållen uppföljning av avtal. Här medverkar även sektion Ledningssystem och internkontroll för att säkerställa god styrning och kontroll i avtalsuppföljningen.

### 3.2.3. Bedömning

Revisionskontoret bedömer att det finns tydliga roller och ansvar för att styrdokument och processer gällande att avtalsstyrning följs. Revisorerna ser positivt på bildande av specifika stödfunktioner för att stötta förvaltningen i deras arbete med införandet av standardiserad metod för avtalsuppföljning. Revisionskontoret bedömer dock att arbetet med den interna utvärderingen av studiarbetet bör stärkas så att det följer styrande dokument. Revisionskontoret bedömer vidare att nämnden har säkerställt en tillräcklig kontroll av efterlevnad till styrande dokument genom tydlig dokumenterat uppföljningsansvar gällande avtalsförvaltning och anskaffning av trafikavtal. Därför bedömer revisionskontoret att nämnden säkerställt tillräcklig kontroll av efterlevnad till styrande dokument gällande avtalsförvaltning och anskaffning av trafikavtal.

### **3.3. Har nämnden säkerställt en tillräcklig uppföljning och kontroll av trafikavtalens effekt och funktion?**

Granskningen visar att ett utvecklingsarbete skett på området avtalsstyrning under ett flertal år. Detta innefattar bland annat nya och omarbetade styrdokument för utvärdering och genomförande av studier. Ett arbetssätt har utvecklats med utgångspunkt i rutinerna som inkluderar flera olika delar i verksamheten med syfte att stärka uppföljning och kontroll av trafikavtalens effekt och funktion. Dessa utvärderingar och analyser har nu i avtal E23/E45 för första gången utgjort ett strukturerat underlag för kommande förarbeten inför nya trafikavtal. Av granskningen framgår att rutiner för strategisk utvärdering samt handbok för studier inför trafikavtal har utsedda ägare och ansvariga för att de följs i linjeorganisationen. Stickprov från studie E45 samt E52 visar att styrdokumenterna följts i stort. Granskningen visar vidare att det i dagsläget finns en trafikupphandlingsplan, med ca tio års planeringshorisont, där strategiska utvärderingar, förberedande arbete inför en upphandling och studier tidsätts och planeras in.

I tidigare granskningar har revisorerna pekat på att det varit otydligt hur utvecklingsbehov som identifieras i studien ska omhändertas av organisationen. I handboken för studier inför trafikaffärer som togs fram 2024, framgår att i de fall den framtida affären bygger på att intern verksamhetsutveckling har genomförts vid en viss tidpunkt, ska tidsangivelser och kostnader framgå av dokumentationen respektive kalkylen inför affären. Granskningen visar vidare att det genomförts ytterligare studier inför andra trafikaffärer under 2025 som följer de nya och upparbetade styrdokumenterna och metoden. Exempelvis avtal för E52 (Skärgårdstrafiken). Ovan kalkyler och beskrivning förutsättningar har genomförts för E52 avtalet, studien beslutades i trafikrådet och sedan i sjötrafikutskottet. Detta arbetssätt kommer ingå i pågående och kommande studier.

#### **3.3.1. Bedömning**

Revisionskontoret bedömer att de etablerade processerna och styrdokumenterna starkt förutsättningar för nämnden att säkerställa en tillräcklig uppföljning och kontroll av trafikavtalens effekt och funktion. Revisionskontoret konstaterar dock att det inte är helt tydligt hur de utvecklingsområden som ofta identifieras i studier, ska hanteras.

## **4. Svar på syfte och revisionsfrågor**

Revisionskontoret bedömer att en modell och systematik för en strukturerad avtalsutvärdering gällande trafikavtal finns på trafikförvaltningen. Revisionskontoret ser positivt på det omfattande utvecklingsarbete som har skett sedan revisorernas senaste granskning. Revisionskontoret ser vidare positivt på det pågående arbetet med fokus på implementering och på det pågående införandet av kravhanteringssystemet Polarion för avtalsuppföljning. Revisionskontoret konstaterar dock att det fortfarande inte är helt tydligt hur de utvecklingsområden som identifieras i studier ska hanteras. Revisionskontorets samlade bedömning är att trafikförvaltningen har förutsättningar att utvärdera befintliga trafikavtal samt säkerställa erfarenhetsåterföring till upphandling av nya trafikavtal.

<b>Revisionsfråga</b>	<b>Svar på revisionsfråga</b>	<b>Motiv för bedömning</b>
<b>Har nämnden säkerställt en tillräcklig styrning av erfarenhetsåterföring och förarbeten inför nya trafikavtal?</b>	Ja	Styrande dokument framtagna 2019, och kontinuerligt utvecklade. Det finns en dokumenterad och etablerad systematik med strategisk utvärdering samt övergång till studie inför ny upphandling.
<b>Har nämnden säkerställt tillräcklig kontroll av efterlevnad till styrande dokument gällande avtalsförvaltning och anskaffning av trafikavtal?</b>	ja	Avdelnings strategisk utveckling har ansvar för att styrdokument för de processer de ansvarar för följs (strategisk utv. studie m.m). Trafikavdelningen lika så för operativ och taktisk uppföljning.
<b>Har nämnden säkerställt en tillräcklig uppföljning och kontroll av trafikavtalens effekt och funktion?</b>	delvis	Revisionskontoret bedömer att en modell och systematik för en strukturerad avtalsutvärdering gällande trafikavtal finns på trafikförvaltningen. Av stickprov på utvärderingar och studier (E45 och E52) framgår att styrdokumenterna följs i stort. Förutsättningar finns därmed för en tillräcklig uppföljning och kontroll av trafikavtalens effekt och funktion.

## Vad gör regionrevisorerna?

Regionrevisorerna granskar den verksamhet som bedrivs av regionens nämnder och bolagsstyrelser. Revisionsuppdraget är det största inom kommunal verksamhet.

Att vara revisor är ett förtroendeuppdrag vars syfte är att med oberoende, saklighet och integritet främja, granska och bedöma verksamheten. Den övergripande uppgiften för revisorerna är att granska hur nämnder och styrelser tar sitt ansvar. De förtroendevalda revisorerna är fullmäktiges och ytterst medborgarnas instrument för den demokratiska kontrollen. De har därmed en viktig funktion i den lokala självstyrelsen.

Ledamöter i nämnder och styrelser ansvarar inför fullmäktige för hur de själva, anställda och uppdragstagare genomför verksamheten. I ansvaret ingår att genomföra en ändamålsenlig verksamhet utifrån fullmäktiges mål, beslut och riktlinjer samt de föreskrifter som gäller för verksamheten, på ett ekonomiskt tillfredsställande sätt och med en tillräcklig intern kontroll samt att upprätta rättvisande räkenskaper.

I årsrapporter för nämnder och styrelser sammanfattar revisionskontoret den granskning som genomförts under det gångna året. Verksamhetsrevisionen redovisas löpande i projektrapporter. Publikationerna finns på [www.regionstockholm.se](http://www.regionstockholm.se). Det går även att prenumerera på regionrevisorernas nyhetsbrev genom att anmäla intresse via e-postmeddelande till [regionrevisorerna.rev@regionstockholm.se](mailto:regionrevisorerna.rev@regionstockholm.se).

**Postadress:** Box 22230, 104 22 Stockholm

**Besöksadress:** Hantverkargatan 25 b (T-bana Rådhuset)

**Telefon:** 08-737 25 00

**E-post:** [regionrevisorerna.rev@regionstockholm.se](mailto:regionrevisorerna.rev@regionstockholm.se)

**Hemsida:** [www.regionstockholm.se](http://www.regionstockholm.se)