



**Kristianstads kommun**  
*Arbete- och välfärdsnämnden*  
*Kommunstyrelsen*  
*Kommunfullmäktige*

### **Förstudie hantering avseende hävning av avtal med upphandlad systemleverantör**

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Kristianstads kommun har PwC genomfört en förstudie gällande arbete- och välfärdsnämndens hantering av hävning av avtal med upphandlad systemleverantör. Förstudiens revisionsfråga har varit *om och i så fall på vilket sätt arbete- och välfärdsnämnden brustit i hanteringen avseende avtalsförhållandet med systemleverantören?*

Granskningen slutsats är att nämnden har brustit i hanteringen avseende avtalsförhållandet med systemleverantören. Bedömningen baseras på ett antal brister som redovisas i granskningsrapporten.

Vi har fått uppfattningen att nämnden utifrån hur upphandlingen av verksamhetssystemet utföll, arbetar för att förbättra processerna och även att vissa åtgärder redan är vidtagna för att undvika att bristerna uppstår igen.

Förstudien har också initierats utifrån att kommunstyrelsen framöver tillsammans med olika nämnder har i uppgift att på nytt upphandla olika verksamhetssystem varför det enligt vår bedömning är viktigt att dra lärdom av tidigare erfarenheter inom området.

Granskningsrapporten överlämnas till arbete- och välfärdsnämnden och kommunstyrelsen för beaktande och till kommunfullmäktige för kännedom.

För revisorerna i Kristianstads kommun

Göran Sevebrant  
Ordförande

Göran Wägermark  
Vice ordförande

*Förstudie av hantering avse-  
ende hävning av avtal med  
upphandlad systemleveran-  
tör.*

*Ulrika Rosander  
Charlie Lindström*

*December 2017*

**Arbete- och välfärdsnämnden  
Kristianstad kommun**

# Innehåll

<b>1.</b>	<b>Inledning .....</b>	<b>2</b>
1.1.	Bakgrund .....	2
1.2.	Revisionsfråga .....	2
1.3.	Revisionskriterier .....	2
1.4.	Avgränsning.....	2
1.5.	Metod.....	2
<b>2.</b>	<b>Händelseförlopp .....</b>	<b>3</b>
2.1.	Förberedande intern process .....	3
2.2.	Upphandlingsprocess .....	3
2.3.	Införandeprocess.....	4
2.4.	Hävning .....	4
<b>3.</b>	<b>Revisionell bedömning.....</b>	<b>6</b>
3.1.	Förberedande intern process .....	6
3.2.	Upphandlingsprocess .....	7
3.3.	Införandeprocess.....	7
3.4.	Hävning .....	8
3.5.	Identifierade brister .....	8
3.6.	Rekommendation .....	9

# **1. Inledning**

## **1.1. Bakgrund**

Kristianstad kommun, genom arbete- och välfärdsnämnden, upphandlade verksamhets-system under 2016 och kontrakt tilldelades systemleverantör. Nämnden fattade beslut att införandet av verksamhetssystemet skulle ske i januari 2017, men tiden för införandet sköts framåt till juli 2017. I nära anslutning till att beslut tagits att skjuta fram tiden för införandet, togs emellertid beslut om att häva avtalet med systemleverantören.

Med anledning av hävningen tvingades arbete- och välfärdsnämnden förlikningsvis betala ca 3,3 mnkr till systemleverantören. Då nämnden tvingats betala ett betydande belopp till systemleverantören genom en förlikning har kritik uppkommit kring nämndens hantering av ärendet.

Revisorerna i Kristianstad kommun har uppdragit åt PwC att granska nämndens hantering av ärendet samt huruvida nämnden brustit genom sitt handlande.

## **1.2. Revisionsfråga**

Revisionsfrågan för granskningen är:

- Har, och i så fall på vilket sätt, arbete- och välfärdsnämnden brustit i hanteringen avseende avtalsförhållandet med systemleverantören?

## **1.3. Revisionskriterier**

Revisionskriterierna för denna granskning har hämtats ur följande:

- Förfrågningsunderlag med tillhörande bilagor
- Avtalet mellan nämnden och systemleverantören
- Relevant lagstiftning

## **1.4. Avgränsning**

Granskningen avser arbete och välfärdsnämnden hantering avseende avtalsförhållandet med systemleverantören under 2016 och 2017.

## **1.5. Metod**

Granskningen kommer att genomföras genom intervjuer och dokumentstudier. Intervju-personer för granskningen är följande tjänstemän:

Förvaltningschef, arbete- och välfärdsförvaltningen, Merete Tillman

Upphandlingschef, kommunledningskontoret, Martin Gomér

Verksamhetschef Utredning, arbete- och välfärdsförvaltningen, Ann-Christin Bjerrehus

## **2. Händelseförlopp**

### **2.1. Förberedande intern process**

Efter att nämnden identifierat ett behov av att upphandla nytt verksamhetssystem initierades efter sommaren 2015 ett internt arbete inom arbete- och välfärdsnämnden (nämnden) inför upphandling. Nämnden hade tillsatt en intern styrgrupp bestående av verksamhetschefer samt en arbetsgrupp bestående av upphandlare och andra verksamhetsnära medarbetare. Olika kompetenser i verksamheterna bjöds vidare in till styr- och arbetsgruppen vid behov. Genom denna styr- och arbetsgrupp tillförsäkrades att nämndens berörda verksamheter var representerade i arbetet. Syftet med den interna processen var att kartlägga vilka befintliga system som fanns i nämndens verksamhet samt identifiera vilka behov som fanns för nytt verksamhetssystem.

I processen genomfördes behovsanalys, processkartläggning samt konsekvensanalys av effekterna av att ersätta befintligt system med nytt. Även omvärldsbevakning genomfördes där dels material insamlades från andra kommuner som i närtid upphandlat verksamhetssystem samt dels informationsinsamling av vilka system som fanns på marknaden och vilka system som potentiellt kunde möta verksamheternas behov. Som ett led i ovanstående process bjöds hösten 2015 även en leverantör in för systemvisning.

Utifrån ovanstående arbetades förfrågningsunderlag (FFU) fram som sedan gick ut på extern remiss. Med extern remiss avses ett förfarande där tilltänkt FFU annonseras på marknaden i syfte att få återkoppling och synpunkter från aktörer på marknaden. Förfarandet användes som en extern kvalitetssäkring för att sedan ta ställning till synpunkter och genomarbeta FFU ytterligare innan upphandlingsprocessen inleddes.

Det har framkommit att det under processen förekommit diskussioner huruvida FFU skulle vara uppbyggt på flertalet ska-krav eller om FFU istället skulle innehålla flertalet bör-krav. Ett ska-krav fyller funktionen att det utgör krav som en leverantör måste uppfylla för att anbudet ska vara giltigt och att anbud som inte uppfyller kravet således ska förkastas. Bör-krav kan istället ge ett anbud ett mervärde jämfört med andra anbud i samband med utvärdering på så sätt att uppfyllande av ett krav ger poäng. Av intervjuer har framkommit att FFU initialt innehöll flertalet ska-krav men att FFU arbetades om för att istället innehålla fler bör-krav och att utvärdering av dessa bör-krav således skulle ske genom ett poängsystem.

### **2.2. Upphandlingsprocess**

Våren 2016 annonserades upphandlingen. Upphandlingen var i detta skede tvådelad. Den ena delen rörde verksamhetssystem inom IFO (Utveckling och Service, Utredning, Barn och Ungdom, Ensamkommande samt Vuxenvård) och Utveckling och Service, den andra verksamhetssystem inom Utbildning och Arbete. Upphandlingen av verksamhetssystem inom Utbildning och Arbete avbröts senare då inga giltiga anbud inkom. Vad gäller upphandling av verksamhetssystem inom IFO, Utveckling och Service så lämnade två leverantörer anbud. Båda dessa leverantörer hade varit involverade i den externa remissen och således bidragit med synpunkter.

Vid utvärdering av anbuderna beslutades att den ena leverantören inte uppfyllde ska-kraven i FFU varför anbudet förkastades. Efter utvärdering av den andra leverantörens anbud beslutades att tilldela leverantören kontrakt och avtal upprättades mellan parterna i juni 2016. Enligt avtal mellan parterna bestämdes att driftstart för systemet skulle vara 2017-01-01.

Utifrån intervjuer framgår att det poängsystem som användes för att systemets användarvänlighet och ändamålsenlighet ledde till att en leverantör kunde tilldelas poäng utifrån löften om att systemet kunde anpassas till verksamheternas behov utan att leverantören kunde uppvisa att sådana anpassningar var gjorda eller att sådana anpassningar var möj-

liga. Vidare har det framkommit att poängsättning av bör-kraven inte fungerat ändamålsenligt då leverantören tilldelats poäng men att nämnden sedan upplevt att leverantören inte kunnat motsvara kravet när systemet tillhandahölls.

### **2.3. Införandeprocess**

Inför införandet av verksamhetssystemet anställdes en projektledare på visstid med erfarenhet av både projektledning och IT. Projektledaren skulle sköta bedömningar under införandeprocessen och ansvara för arbetet med stöd av ansvarig upphandlare. Även verksamhetschefer och mer verksamhetsnära medarbetare var involverade i införandeprocessen. Intentionen var ett stegvis införande av systemet där implementering skulle ske i en verksamhet i taget.

Leverantören presenterade en införandeplan inklusive en tidplan för införandet men tämligen omgående stod det klart att införandet inte skulle hålla tidplanen och parterna kom överens om att skjuta fram driftsättning. Enligt intervjuer hade nämnden befogad uppfattning om att upphandlingen avsett ett färdigt system som kunde implementera i verksamheten stegvis och som också var kompatibelt med övriga system i verksamheten. Enligt intervjuer var så emellertid inte fallet då leverantören avsåg att över tid utveckla ett system och kompatibilitet saknades mellan upphandlat system och övriga befintliga system i verksamheten. Att uppnå kompatibilitet mellan systemen bedömdes, om det var möjligt, ta tid enligt befintliga systemleverantörer.

I detta skede började nämnden söka information om bolaget via Internet och uppmärksammade då enligt intervjuer att andra kommuner hamnat i liknande situation med leverantören avseende införandet och att andra upphandlingar av leverantörens system varit problematiska.

Enligt intervjuer hade projektledaren vidare uppmärksammat en mängd frågor avseende hur införandet skulle vara möjligt, som översänts i omgångar till leverantören. Bland annat fanns enligt intervjuer en rad faktorer som tydde på att leverans inte skulle ske inom avtalad tid samt att kompatibilitet skulle vara svårt att uppnå mellan olika system i verksamheten. Enligt intervjuer förblev flera av projektledarens ställda frågor obesvarade från leverantören och nämnden upplevde att det inte skulle vara möjligt att upprätthålla ett rättssäkert arbetsstätt med systemet. För att kunna fortsätta bedriva verksamheten som vanligt ansåg nämnden sig tvungen, om samarbete med leverantören skulle fortsätta, att dels förlänga befintligt verksamhetssystem parallellt med att upphandlat system utvecklades. Detta skulle enligt nämnden innebära en längre period av dubbla system och dubbla kostnader vilket inte ansågs vara ett alternativ.

Nämnden tog av denna anledning beslut att via e-post översända meddelande till leverantören om att införandet stoppades. Meddelandet översändes till leverantören 2016-11-15. Detta meddelande har sedan hänvisats till som att införandet ”pausades”.

### **2.4. Hävning**

Leverantören reagerade på meddelandet om att pausa införandet och krävde mer bakgrund till nämndens beslut. Enligt intervjuer bemötte nämnden inte detta meddelande.

Efter konsultation i tjänstemannaorganisationen avseende meddelandet om att pausa införandet framkom att det inte var juridiskt möjligt att agera så. Nämnden påbörjade istället ett arbete med att bedöma om grund för hävning av avtalet förelåg då nämnden ansåg att leverantören gjort sig skyldig till avtalsbrott. Efter ett utredningsarbete av berörd tjänsteman ansågs att grund för hävning förelåg och kort efter meddelandet om att pausa införandet översänts till leverantören, översändes också ett meddelande om hävning till leverantören 2016-11-21.

Nämnden kontaktades sedermera av leverantörens juridiska ombud varpå juridiskt ombud direktupphandlades för att bistå nämnden. Det upphandlade juridiska ombudet konstaterade tämligen omgående att grund för hävning inte förelåg, det vill säga att näm-

dens meddelande om hävning utgjorde ett avtalsbrott. Vidare konstaterades även att nämnden skulle ha liten möjlighet att få rätt i en domstolsprocess. En sådan process bedömdes även väsentligt kostsammare än att förlikningsvis ersätta leverantören för nämndens avtalsbrott. Nämnden betalade sedermera förlikningsvis ca 3,3 mnkr till leverantören i oktober 2017.

### **3. Revisionell bedömning**

Granskningen slutsats är att nämnden har brustit i hanteringen avseende avtalsförhållandet med systemleverantören. Det har framkommit att referenstagningen i FFU utgjort en brist i den fortsatta processen då referenstagningen inte rättvist återspeglade om leverantörer genomfört liknande arbeten tidigare eller med vilket resultat. Vi anser att nämnden gjorde ett gediget förberedande arbete innan upphandlingen men det framgår att det saknades tillräcklig kompetens för att i nästa led överföra detta arbete till ett ändamålsenligt FFU. Vi anser också att det poängsystem som användes för att bedöma systemets användarvänlighet och ändamålsenlighet utföll godtyckligt och i allt för stor grad var beroende av vilka löften leverantören gjorde om möjliga anpassningar. Den förhållandevis korta införandeperioden som fastställdes i FFU har också sannolikt haft inverkan på att relativt få anbud inkom med beaktande av hur många potentiella anbudsgivare som finns på marknaden. Granskningens slutsats är att detta utgjort en brist i förhållande till nämndens önskan om konkurrensutsättning. Vid intervjuer har flertalet skäl anförts för att påvisa varför det fanns ett missnöje med leverantören och dennes produkt. Vi har också förståelse för att missnöje uppstod utifrån de uppgifter som lämnats. Däremot har vi inte kunnat identifiera att skäl för hävning förelåg. Nedan utvecklas identifierade brister ytterligare.

#### **3.1. Förberedande intern process**

Granskningens slutsats är att nämnden gjorde ett gediget förarbete inför upphandlingen. Utifrån intervjuer har framgått att även ett ändamålsenligt förarbete gjordes med att kartlägga de behov verksamheten hade avseende nytt verksamhetssystem och även att en omvärldsbevakning av andra kommuners upphandlingar av verksamhetssystem gjordes. Vidare tillförsäkrades genom tillsatt styr- och arbetsgrupp att nämndens verksamheter representerades i arbetet vilket ökade möjligheterna att insamla de behov som fanns för nytt verksamhetssystem. Det har också framkommit att behovsanalys, processkartläggning samt konsekvensanalys av effekterna av att ersätta befintligt system med nytt genomfördes. Vi anser att denna process varit ändamålsenlig och utgjort en god grund inför den kommande upphandlingen.

Det har emellertid utifrån intervjuer framgått att resultatet av leverantörers referenslämnande enligt FFU inte rättvist återspeglade om leverantörer genomfört liknande arbeten tidigare eller med vilket resultat. Utifrån intervjuerna har den samlade uppfattningen varit att detta utgjort en brist i processen.

Vi bedömer att styr- eller arbetsgruppen, innan upphandlingsprocessen påbörjades, hade kunnat göra en grundligare bevakning av vilka aktörer som fanns på marknaden och med vilken framgång dessa aktörer genomfört liknande projekt som nämnden skulle upphandla. Om ett sådant arbete genomförts ändamålsenligt hade ett bättre underlag funnits för att utforma ändamålsenliga krav i FFU på leverantörers referenslämnande, som mer rättvisande kunnat återspegla leverantörers förmåga att genomföra just det uppdrag som upphandlingen avsåg. Vi bedömer därför att referenstagningen utgjort en brist i den fortsatta processen.

Vid intervjuer har framkommit att nämnden inte haft tillräcklig kompetens vad gäller att omvandla verksamheternas behov till juridiskt hållbara formuleringar i FFU, vilket enligt intervjuer gjort att viktiga aspekter föll bort när upphandlingen genomfördes. Vidare har vid intervjuer framkommit att nämnden saknade tillräcklig kompetens inom IT-området och att detta också var en bidragande orsak till att FFU i slutändan inte blev helt ändamålsenligt. Vi bedömer att detta utgjort en brist som varit avgörande för den fortsatta processen.

Nämnden gjorde ett gediget förberedande arbete innan upphandlingen. Däremot framgår att det saknades tillräcklig kompetens för att i nästa led överföra detta arbete till ett ända-



målsenligt FFU. Granskningens slutsats är att detta utgjort en tydlig brist i processen. Det resulterar också i att det av styr- och arbetsgruppen nedlagda arbetet med att kartlägga och utreda verksamheternas behov till viss del gått förlorat då resultatet inte lyckats överföras till upphandlingen och slutligen det tillhandahållna systemet.

### **3.2. Upphandlingsprocess**

Vid intervjuerna har framgått att det inför upphandlingen diskuterades huruvida FFU skulle innehålla flertalet ska-krav eller bör-krav. Enligt intervjuer omarbetades FFU till att innehålla fler bör-krav vilket resulterade i att anbud i större mån kunde avvika från nämndens behov och ändå vara giltiga. Det framgår också av bilaga till FFU (5b och 5d) avseende verksamheternas krav att flera bör-krav användes. Vidare framgår av intervjuer att en möjlig anledning till att endast två leverantörer lämnade anbud var att nämnden i FFU fastslagit en förhållandevis kort införandeperiod av verksamhetssystemet, vilket kan fått effekten att andra relevanta aktörer utestängdes från att lämna anbud. Då endast ett anbud sedermera bedömdes giltigt förelåg ingen konkurrens mellan anbudena.

Det har vidare framkommit att det fanns stor diskrepans mellan nämndens förväntningar av det system som upphandlats och det system som sedan tillhandahölls. Mer konkret ansågs att upphandlingen avsåg ett färdigt system som skulle implementeras i verksamheterna stegvis, medan det system som tillhandahölls enligt intervjuer krävde stora anpassningar över en längre period. Vidare fanns enligt intervjuer vid tiden för införandet ingen kompatibilitet med befintliga system i verksamheten, vilket ansågs vara en avgörande förutsättning.

Vi anser, i likhet med vad som framgått av intervjuer, att det poängsystem som användes för att bedöma systemets användarvänlighet och ändamålsenlighet utföll godtyckligt och i allt för stor grad var beroende av vilka löften leverantören gjorde om möjliga anpassningar. Vidare har det framkommit att poängsättning av bör-kraven inte fungerat ändamålsenligt då leverantören tilldelats poäng men att nämnden sedan upplevt att leverantören inte kunnat motsvara kravet när systemet tillhandahölls. Vi anser ovanstående vara en bidragande orsak till att det system som slutligen tillhandahölls inte motsvarade nämndens förväntningar. Det har vidare framgått av intervjuer att leverantören som tilldelades kontrakt sannolikt inte hade uppfyllt de ska-krav som FFU innehöll innan FFU omarbetades. Mycket tyder därför på att en brist i processen varit att nämnden inte lyckats formulera ett ändamålsenligt FFU, vilket lett till att verksamhetssystemet som sedan tillhandahölls inte överensstämde med nämndens verkliga behov.

Den förhållandevis korta införandeperioden som fastställdes i FFU har sannolikt haft inverkan på att relativt få anbud inkom med beaktande av hur många potentiella anbudsgivare som finns på marknaden. Granskningens slutsats är att detta utgjort en brist i förhållande till nämndens önskan om konkurrensutsättning.

Att införandeperioden var kort styrks också av att avtal mellan parterna tecknades i juni 2016 och redan i augusti förklarade Pulsen att den avtalade tidpunkten för driftstart (2017-01-01) inte skulle kunna hållas. Parterna kom då överens om att skjuta upp införandet.

### **3.3. Införandeprocess**

Vi har inte uppmärksammat något som tyder på att verksamheten inte stod rustad för införandet av systemet. En projektledare anställdes för detta ändamål och det framgår vidare att ansvarig upphandlare skulle arbeta med införandet. Vidare var verksamhetschefer och mer verksamhetsnära medarbetare involverade i införandeprocessen varför granskningens slutsats är att organisationen var ändamålsenlig för att möjliggöra införandet. Vi har heller inte uppmärksammat att det fanns någon initial motvilja från verksamheten att införa nytt system eller att detta skulle ha inverkat på införandeprocessen. Framhållas ska emellertid att omställning till nytt verksamhetssystem alltid innebär

mycket arbete och att det tenderar att inverka på det dagliga arbetet för en hel verksamhet. Vi anser dock att nämnden genom att planera för ett stegvis införande av verksamhetssystemet beaktat detta.

Däremot framgår att upphandlat system inte motsvarade nämndens förväntningar. Detta i kombination med att en mer omfattande eftersökning av leverantörens tidigare utförda arbeten påbörjades, gjorde att ett missnöje uppstod med att införa verksamhetssystemet. Det blev vidare tydligt att tidplanen inte skulle kunna följas vilket ytterligare bidrog till missnöje.

Granskningens slutsats är således att nämnden tillsatt en ändamålsenlig organisation för införandet och därmed att verksamheten stod rustad för processen. Vi bedömer att det istället handlar om att upphandlingen inte utföll som nämnden avsåg, vilket sedermera resulterade i att införandeprocessen blev problematisk.

### 3.4. Hävning

Att häva ett avtal innebär en sista åtgärd i ett avtalsförhållande och en åtgärd som kan vidtas när inga andra rättsmedel lett till att en part uppfyllt sina åtaganden enligt avtalet. Generellt gäller att en part har rätt att häva ett avtal om det förekommit ett avtalsbrott, avtalsbrottet är av väsentlig betydelse för parten och motparten insåg eller borde insett detta.

Vid intervjuer har flertalet skäl anförts för att påvisa varför det fanns ett missnöje med leverantören och dennes produkt. Vi har också förståelse för att missnöje uppstod utifrån de uppgifter som lämnats. Däremot har vi inte kunnat identifiera att skäl för hävning förelagat. Det ska också nämnas att det framgått att nämnden godkände att skjuta upp införandet vilket innebär att vid tiden för hävningen förelåg ingen försening från leverantörens sida.

Av intervjuer har framgått att den summa som nämnden förlikningsvis fordrades betala med anledning av hävningen, var förhållandevis låg jämfört med den merkostnad nämnden bedömde skulle uppstå om avtalsförhållandet med leverantören fortgick. Detta då nämnden bedömde att systemet krävde år av anpassningar samt att befintliga system var tvungen att förlängas för att löpa parallellt. Vi kan inte ta ställning till detta men kan konstatera att om så var fallet så finns viss förståelse för att nämnden ville avsluta avtalsförhållandet.

Vad gäller nämndens beslut om att häva avtalet med leverantören framgår att nämndens ordförande fattat beslut på inrådan från förvaltningschef. Förvaltningschef baserade å sin sida enligt uppgift sin ståndpunkt helt på en juridisk utredning utförd av chefsjurist som förvaltningschefen satte stor tilltro till.

### 3.5. Identifierade brister

- Vi bedömer att *referenstagningen* varit en brist i processen då referenstagningen enligt intervjuer inte rättvist återspeglade om leverantörer genomfört liknande arbeten tidigare eller med vilket resultat. Vi bedömer att styr- eller arbetsgruppen, innan upphandlingsprocessen påbörjades, skulle gjort en betydligt grundligare bevakning av vilka aktörer som fanns på marknaden och med vilken framgång dessa aktörer genomfört liknande projekt som nämnden skulle upphandla. Om ett sådant arbete genomförts ändamålsenligt hade ett bättre underlag funnits för att utforma krav i FFU på leverantörers referenslämnande. Vi bedömer att detta har inneburit en brist i den fortsatta processen.
- Vi bedömer att *tillräcklig kompetens inte funnits* vad gäller att omvandla verksamheternas behov av verksamhetssystem till juridiskt hållbara formuleringar i FFU. Vidare har framkommit att det saknades tillräcklig kompetens inom IT-

området och att detta också var en bidragande orsak till att FFU i slutändan inte blev helt ändamålsenligt. Detta har utgjort en brist i processen.

- Vi anser att det *poängsystem som användes för att bedöma systemets* användarvänlighet och ändamålsenlighet utföll godtyckligt och i allt för stor grad var beroende av vilka löften leverantören gjorde om möjliga anpassningar. Vi anser detta vara en bidragande orsak till att det system som slutligen tillhandahölls inte motsvarade nämndens förväntningar. Detta har utgjort en brist i processen.
- Vi bedömer att den *förhållandevís korta införandeperioden* som fastställdes i FFU sannolikt har haft inverkan på att relativt få anbud inkom med beaktande av hur många potentiella anbudsgivare som finns på marknaden. Detta har utgjort en brist i förhållande till nämndens önskan om konkurrensutsättning.
- Vid intervjuer har *flertalet skäl anförts för att påvisa varför det fanns ett missnöje med leverantören och dennes produkt*. Vi har också förståelse för att missnöje uppstod utifrån de uppgifter som lämnats. Däremot har vi inte kunnat identifiera att skäl för hävning förelåg. Det ska också nämnas att det framgick att nämnden godkände att skjuta upp införandet vilket innebar att vid tiden för hävningen förelåg ingen försening från leverantörens sida.

### **3.6. Rekommendation**

Utifrån denna förstudie har vi identifierat och lyft fram ett antal brister i hanteringen av ärendet. Vi har fått uppfattningen att nämnden utifrån hur upphandlingen av verksamhetssystemet utföll, arbetar för att förbättra processerna och även att vissa åtgärder redan är vidtagna för att undvika att bristerna uppstår igen. Av denna anledning är vår uppfattning att hanteringen inte ytterligare behöver granskas.