

Söderenergi AB

Granskning av upphandlings- och inköpsprocessen



Innehåll

1. Sammanfattande bedömning och rekommendationer	2
2. Inledning	3
2.1. Bakgrund.....	3
2.2. Syfte och revisionsfrågor	3
2.3. Genomförande	3
3. Revisionella utgångspunkter.....	4
3.1. Lag (2016:1145) om offentlig upphandling	4
3.2. Lag (2016:1146) om upphandling inom försörjningssektorerna	4
3.3. Kommunallag (2017:725)	4
3.4. COSO-modellen för intern kontroll.....	4
4. Styrning	5
4.1. Styrande dokument inom inköp och upphandling	5
4.2. Roll- och ansvarsfördelning samt kompetens avseende inköp och upphandling.....	5
5. Intern kontroll avseende inköp och upphandling	6
5.1. Riskanalyser.....	6
5.2. Kontroll och uppföljning	7
6. Resultat av genomfört stickprov	8
7. Svar på revisionsfrågor	9
Bilaga 1: Källförteckning	10

1. Sammanfattande bedömning och rekommendationer

EY har på uppdrag av bolagets lekmannarevisorer genomfört en övergripande granskning av upphandlings- och inköpsprocessen. Granskningens syfte är att bedöma huruvida det inom Söderenergi AB föreligger en ändamålsenlig intern kontroll med avseende på genomförande av upphandlingar enligt upphandlingslagstiftningen samt bolagets övergripande styrdokument.

Vår sammantagna bedömning är att bolaget delvis säkerställt en tillräcklig intern kontroll avseende inköp och upphandlingar. Vår bedömning grundar sig i följande iakttagelser.

Bolaget har under senare år tydliggjort sin inköpsorganisation, vilket vi bedömer positivt. Det saknas en samlad av styrelsen beslutad inköps- och upphandlingspolicy vid tidpunkten för granskningen. Vi bedömer utifrån de belopp som bolagets inköp omfattar, att en bolagsövergripande policy som tydliggör organisering, förhållningssätt samt former för uppföljning och utvärdering bör tas fram.

Ansvarsfördelning och kompetens avseende inköpsverksamheten bedöms vara ändamålsenliga i allt väsentligt och dimensionerade utifrån bolagets behov. Vi bedömer att det löpande inköpsarbetet i flera avseenden fungerar väl, men att dokumentationen rörande uppföljning och utvärdering är spridd (både lokalt och inom olika IT-system) och i flera fall personberoende, vilket är en risk.

Det finns vidare en viss inbyggd sårbarhet, då inköp och upphandlingar delvis genomförs av två funktioner med särskild kompetens. Detta ställer högre krav på spårbarhet och transparens i dokumentation för att minska risken för att information går förlorad vid personalomsättning eller liknande omständigheter. Vi noterar att planerade revisioner av bränsleleverantörer inte kunnat genomföras under året utifrån de omständigheter som pandemin medfört.

Genomfört stickprov har inte visat på några väsentliga avvikelser i förhållande till upphandlingslagstiftningen.

Härutöver bedömer vi att bolaget har ett tydligt hållbarhetsfokus i de upphandlingar som genomförs, vilket bekräftas av granskat underlag.

För svar på respektive revisionsfråga, se avsnitt 7 i rapporten.

Mot bakgrund av ovanstående rekommenderar vi styrelsen att:

- ▶ Besluta om en samlad inköps- och upphandlingspolicy
- ▶ Säkerställ att tillvägagångssätt och rutiner avseende avtalsuppföljning dokumenteras på ett tillgängligt och ändamålsenligt sätt, för att tillse spårbarhet och minska sårbarhet vid personalomsättning
- ▶ Prioritera översyn av IT-stöd inom inköpsverksamheten
- ▶ Revidera riktlinje avseende mutor och bestickning, då begrepps användning och lagstiftning förändrats sedan 2014

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Lagstiftningen rörande offentlig upphandling (LOU, LUF) reglerar inköp och upphandlingar inom offentlig verksamhet. Lagstiftningen, och inte minst rättspraxis förändras fortlöpande. Nya bestämmelser infördes bland annat den 1 januari 2017. En effekt av lagstiftningen är att offentlig verksamhet förmodas att göra bättre affärer då lagstiftningen kräver öppenhet och transparens i upphandlingsförfarandet.

Erfarenheter visar att efterlevnaden av lagstiftningen om offentlig upphandling är förenad med ett antal svårigheter och risker för de upphandlande myndigheterna som har att följa lagen. Ett återkommande mönster är att de upphandlande myndigheterna oftast har riktlinjer/rutiner/tillräckliga kunskaper och stöd i form av IT-verktyg eller motsvarande på central nivå. Flertalet inköp och upphandlingar, särskilt på direktupphandlingsnivå, sker dock ofta på en decentraliserad nivå ute i organisationen.

I risk- och väsentlighetsanalysen för 2021 bedömer lekmannarevisorerna det motiverat att genomföra en fördjupad granskning inom bolaget.

2.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma huruvida det inom Söderenergi AB föreligger en ändamålsenlig intern kontroll med avseende på genomförande av upphandlingar enligt LOU, LUF samt bolagets övergripande styrdokument.

I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- ▶ Följer bolagsstyrelsen upphandlingslagstiftningen och bolagets policy med tillhörande riktlinjer på ett ändamålsenligt sätt?
 - Har bolagsspecifika riktlinjer tagits fram utifrån de upphandlingar som genomförs?
- ▶ Genomförs ändamålsenliga riskanalyser med avseende på upphandlingar och leverantörsförhållanden?
- ▶ Finns en ändamålsenlig ansvarsfördelning inom bolaget avseende upphandlingsprocessen?
- ▶ Säkerställer bolagsstyrelsen att det finns tillräcklig kompetens för att utföra upphandlingar?
 - Efterfrågas stöd från ägarnas upphandlingsorganisationer när det är tillämpligt?
- ▶ Finns en tillräcklig intern kontroll inom upphandlingsområdet, med tydliga former för uppföljningar?

2.3. Genomförande

Granskningen grundas på intervjuer och dokumentstudier (se källförteckning) och stickprovsbaserad granskning av upphandlingsunderlag. Samtliga intervjuade har beretts tillfälle att sakgranska rapporten. Granskningen är genomförd i januari-februari 2022.

Stickprovskontrollen genomförs genom att upphandlingsförfarandet översiktligt granskas och eventuella brister i förfarandet påtalas.

3. Revisionella utgångspunkter

3.1. Lag (2016:1145) om offentlig upphandling och Lag (2016:1146) om upphandling inom försörjningssektorerna

Av lagen om offentlig upphandling framgår att upphandlande myndigheter ska behandla leverantörer likvärdigt och icke-diskriminerande samt genomföra upphandlingar på ett öppet sätt. Vid upphandlingar ska principerna om ömsesidigt erkännande och proportionalitet iakttas.

Tillvägagångssättet för upphandling varierar beroende på typ av tjänst och huruvida avtalsvärdet faller över eller under vissa givna tröskelvärden. Om avtalets uppskattade värde inte överstiger 615 312 kr (2021) kan den upphandlande myndigheten direktupphandla. I Upphandlingsmyndighetens vägledning för direktupphandling anges att värdet av ett avtal ska inkludera det maximala belopp som kan komma att betalas under avtalstiden, inklusive eventuella options- och förlängningsklausuler. Man måste också räkna in alla direktupphandlingar av samma slag som myndigheten har genomfört eller kommer att genomföra under räkenskapsåret. I lagen finns ett antal specifika krav på upphandlingsförfarandet. Sådana krav återges tillsammans med granskningens resultat för att göra rapporten lättare att följa.

Lagen om upphandling inom försörjningssektorerna, LUF, gäller för upphandlande enheter inom områdena vatten, energi, transporter och posttjänster. Gränsen för direktupphandling enligt LUF är 1 142 723 kronor (2021).

3.2. Kommunallag (2017:725)

Av kommunallagens 6 kap. 6 § framgår att varje nämnd och bolagsstyrelse ska se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de föreskrifter som gäller för verksamheten. Nämnden och bolagsstyrelsen ska även tillse att den interna kontrollen är tillräcklig samt att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

3.3. Aktiebolagslagen (2005:551)

Av aktiebolagslagens 8 kap. 4 § framgår att styrelsen svarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Styrelsen skall fortlöpande bedöma bolagets och, om bolaget är moderbolag i en koncern, koncernens ekonomiska situation.

Styrelsen skall se till att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska förhållanden i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt. Om vissa uppgifter delegeras till en eller flera av styrelsens ledamöter eller till andra, skall styrelsen handla med omsorg och fortlöpande kontrollera om delegationen kan upprätthållas.

3.4. COSO-modellen för intern kontroll

COSO-ramverket består av fem komponenter för att bedöma en organisations interna kontroll; kontrollmiljö, riskbedömningar, kontroller, information och kommunikation samt uppföljning och utvärdering.

4. Styrning

4.1. Styrande dokument inom inköp och upphandling

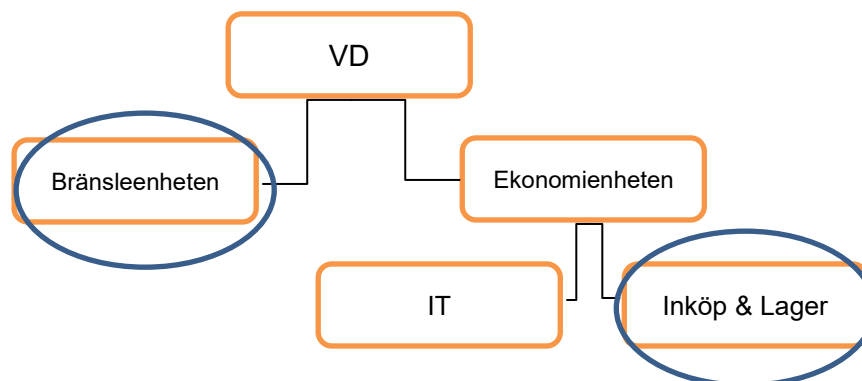
Bolaget har en inköpsriktlinje som antogs i december 2021 av VD. Denna redogör kortfattat för de principer som utöver lagstiftning gäller för samtliga inköp av varor, tjänster och entreprenader. Här berörs avtalstrohet, affärsetik, hållbarhet, elektronisk handel samt tillvägagångssätt för inköp.

Vi noterar att riktlinjen inte berör uppföljning av inköpsverksamheten eller någon utförlig beskrivning av olika roller och ansvar som finns avseende inköp och upphandling, utöver att inköpschef och ekonomichef har ett delat ansvar för verksamheten.

Vidare finns en processkarta för inköpsprocessen, en redogörelse för miljö- och arbetsmiljökrav inom bolagets anläggningar (bilaga till avtal), en uppförandekod för leverantörer samt en äldre riktlinje rörande mutor och bestickning (2014).

4.2. Roll- och ansvarsfördelning samt kompetens avseende inköp och upphandling

Det formella ansvaret för inköpsverksamheten är fördelat mellan inköpschef och ekonomichef. Inköp genomförs inom två olika verksamheter inom bolaget; inköp och lager respektive bränsleenheten.



Inköps- och lagerverksamheten ligger under ekonomienheten och har utvecklats under de senaste åren, från att innan varit en renodlad upphandlingsfunktion. Idag består verksamheten utöver inköpschef av två inköpare och en arbetsledare samt tre medarbetare inom lager. Inköps- och lagerchef är den enda som arbetar uteslutande med upphandling inom bolaget.

Under 2021 genomfördes enligt uppgift 33 upphandlingar, och frekvensen på år ligger på 20-30 upphandlingar. Många av dessa är av återkommande natur, där förutsättningar och kravställning är kända sedan tidigare. Rörande tjänster som varierar i omfattning och natur, t.ex. konsulttjänster, används i stor utsträckning avtal via föreningen Svensk Inköpscentral för Infrastruktur (Sinfra).

Avseende hängavtal så har bolaget ett avtal via Huddinge kommun, som rör upphandlingskonsulter. I övrigt finns inga avtal genom ägarkommunerna.

Intervjuade bedömer att inköpsfunktionen är rätt dimensionerad utifrån nuvarande inköpsvolym, men att det kan finnas behov av förstärkning på lagersidan framgent.

Det finns en viss inbyggd sårbarhet då inköpschef är den enda medarbetaren med upphandlingskompetens i organisationen. Här skulle hängavtalet avseende upphandlingskonsulter kunna nyttjas vid behov om inköpschef skulle bli indisponibel.

Ett område som skiljer sig i organisationen är inköp av bränsle, som hanteras som en egen *affär* (både inköp och försäljning) av bolagets portföljförvaltare inom bränsleenheten, med stöd av bränslechef vid behov. Portföljförvaltaren har mandat att teckna avtal upp till 5 mnkr, därefter går ärendet till bränslechef upp till 20 mnkr och därutöver till VD. Kontraktstid längre än 3 år ska beslutas av styrelsen. Bolaget handlar enligt uppgift i ganska stabila kvantiteter, men marknaderna är föränderliga (både nationellt och internationellt). Uppskattningsvis görs affärer med 30-40 aktörer och cirka 70-80 avtal sluts per år.

Enligt intervjuade har bolaget en särskilt utvecklad kravbild avseende bränsleaffären och en hög kompetens inom organisationen. Bolagets bränsleförsörjningsstrategi, vilken revideras årligen, ligger till grund. Det sker löpande avstämningar av pågående och planerade affärer mellan portföljförvaltare och bränslechef. För import görs löpande avstämningar mellan samarbetsorganet EFO och portföljförvaltare. Om portföljförvaltaren skulle bli indisponibel kan vid behov handlare på EFO användas, alternativt att bränslechef övertar ansvaret.

5. Intern kontroll avseende inköp och upphandling

5.1. Riskanalyser

I arbetet med risköversyn inom ramen för affärsplanen har riskanalys och riskvärdering genomförts på bolagsnivå. Riskanalysen inbegriper riskkartläggning och sannolik- och väsentlighetsbedömning. Riskområdena inbegriper strategiska risker, legala och politiska risker, marknads- och finansiella risker, kommunikationsrisker, operativa risker, risker kopplade till medarbetare, miljörisker (ISO14001), risker kopplade till arbetsmiljö (ISO 45001) samt risk för oegentligheter och korruption. Vi har tagit del av den slutliga riskmatrisen för 2021.

Specifika riskbedömningar kan göras för större upphandlingsprojekt, då en gemensam planering sker tillsammans med projektorganisationen. Annars sker en mer löpande riskbedömning avseende respektive leverantör och upphandling, t.ex. avseende långa leveranstider som är en identifierad risk. Utifrån LUF sker utvärdering av leverantören i ett första steg, för att sedan separat utvärdera tjänsten som ska upphandlas.

I bolagets riskmatris för 2021 har ett antal risker knutet till inköpsverksamheten identifierats och värderats. Dessa sammanfattas i tabellen nedan:

Risk	Kategori	Riskvärde (1-25)	Åtgärd	Ansvarig
Bristande affärsmannaskap i upphandling och uppföljning av entreprenörer leder till ekonomiska förluster	Kompetens	3	Ny avdelning för Inköp och lager under Ekonomi	Ekonomichef
Bränsle- och fraktleverantör bryter mot uppförandekod	Operativ	8	Tydliga avtal, aktivt och uppföljning tillsammans med EFO	Bränslechef
Övrig leverantör bryter mot uppförandekod	Operativ	2	Tydliga avtal, och aktiv och kontinuerlig uppföljning	Inköpschef

I riskmatrisen finns även fält för status samt åtgärdsdatum. För ovan listade risker framgår varken status eller åtgärdsdatum, dessa tydliggörs enligt intervjuade längre ut i organisationen. Riskerna avseende upphandling och inköp har inte varit prioriterade i affärsplanen under 2021, då riskvärdena bedömts vara förhållandevis låga.

Avseende upphandling av bränsle ligger riskerna bland annat inom avfallsmarknaden, där illegala moment kan dyka upp hos aktörer. Vänskapskorruption förekommer i branschen och det kan ske avvikelser, trots standardiserad dokumentation och rutin för mottagning och leverans. Intervjuad betonar att det är viktigt med tränade ögon i flera led, som kan notera avvikelser. När materialet ska processas är det enklare att upptäcka avvikelser, då det sker viss automatisk kontroll.

Leveranssäkerheten varierar mellan leverantörerna, vilket har synliggjorts ytterligare under pandemin.

5.2. Kontroll och uppföljning

Anläggningsrelaterade inköp görs i Söderenergis underhållssystem och initieras via befintligt ärendehanteringssystem. Övriga inköp ska initieras via befintligt ärendehanteringssystem för att förrådet ska kunna skapa en inköpsorder i bolagets affärssystem, detta för att leverantören alltid ska få en formell inköpsorder. Inköpen attesteras enligt gällande attestregelverk.

Beställningar och inkommande fakturor ska hanteras elektroniskt för att inköpsprocessen ska kunna följas från behov till betald faktura. Endast utsedda beställare har behörighet att beställa genom bolagets valda system för inköp. Viss lagerpåfyllnad kan ske inom ordinarie verksamhet. I övrigt ska önskemål om inköp skickas till bolagets inköpare, som godkänner förfrågan.

Bolaget använder ett antal olika IT-stöd för inköpsverksamheten:

- ▶ Merzell TendSign för annonserad upphandling
- ▶ Affärssystemet Iscala
- ▶ Uppsamlingssystem Mercur – här kan bolagets spend analyseras per konto och leverantör
- ▶ Inyett – för uppföljning av grundläggande krav avseende leverantörer samt avvikande transaktioner
- ▶ Palett Contract – modul till bolagets fakturasystem, där vissa grundläggande kontroller sker utifrån löpande avtal med återkommande faktureringsvolym. Denna modul används även som avtalsdatabas, men är inte fullständig vid tidpunkten för granskningen.
- ▶ Vissa uppgifter finns även i underhållssystemet API
- ▶ Beställningar görs i ärendehanteringssystemet C2

Av intervjuer framgår att det saknas en ändamålsenlig översikt över transaktioner och leverantörer, delvis på grund av att ett stort antal system används för olika typer av kontroll och uppföljning. Det blir ingen samlad data för uppföljning eller presentation av statistik. Tidigare användes samma artikelnummer för flera olika typer av engångsköp, vilket också försvårade uppföljning. Numera används artikelnummer per inköp. Systemen ger gemensamt en godtagbar kontroll enligt intervjuade, men kräver en del manuell handpåläggning. En förstudie ska genomföras under 2022 gällande nytt affärssystem för bolaget. Där ingår inköpsverksamhetens behov av IT-stöd.

Avtal samlas i Palett Contract, men systemet fungerar inte som en fullständig avtalsdatabas när granskningen genomförs. Bolaget har endast haft systemet i 1,5 år. Äldre avtal ligger framförallt på bolagets servrar och i dess registratur. Avtal som är av engångskaraktär läggs

inte systematiskt in i systemet, utan främst avtal som är löpande över tid. Det finns därmed ingen samlad dokumentation över bolagets direktupphandlingar. Avtalen avseende bränsle samlas i bolagets intranät Portalen.

Intervjuade lyfter fram att det blivit en bättre kontroll avseende inköp i organisationen sedan något år tillbaka, då samtliga inköp nu ska kanaliseras via inköpsfunktionen. Beställningar görs till inköp via ärendehanteringssystemet C2, och inköp ansvarar för att slutföra beställningen gentemot leverantör. För att kunna skicka en faktura efter beställning krävs ett inköpsordernummer som behöver genereras från inköp. Det minskar risken för så kallade vilda inköp/fakturor, en effekt som inköpsverksamheten noterat under året. Vid felaktiga beställningar, dröjer det dock till fakturaledet innan avvikelsen upptäcks.

Uppföljning av leverantörer och leverans sker vanligtvis gemensamt mellan inköp och beställande verksamhet. Det kan ske kvartalsvis, halvårsvis eller årsvis beroende på avtalets omfattning. Det finns ingen dokumenterad plan för uppföljningen, som ligger lokalt hos inköpschef respektive portföljförvaltare (avseende bränsle). Uppskattningsvis sker uppföljning av 10-25 leverantörer per år (bränsleleverantörer exkluderade). Uppföljning av engångsinsatser sker efter behov. Leverantörerna av bränsle följs upp genom upphandlade externa revisioner. Ambitionen har varit att revidera samtliga leverantörer en gång årligen, men enligt intervjuade genomfördes endast fyra revisioner under 2021 utifrån de omständigheter som pandemin medfört. Vidare lyfter intervjuade ett förbättringsbehov avseende att ta del av och nyttja resultatet av genomförda revisioner.

Som ett led i uppföljningen av leverantörer sker även en uppföljning av bolagets uppförandekod, genom ett frågeformulär och möten med leverantörens ledning. Intervjuade lyfter fram att det blir en viss kontroll, men att vissa krav (exempelvis att det inte förekommer barnarbete, eller bränslekrav för fjärrtransporter) är svåra att verifiera svaren för.

Vi noterar att dokumentationen rörande uppföljning är spridd (både lokalt och inom olika IT-system) och i stor utsträckning personberoende, vilket är en risk vid hastig personalomsättning eller liknande omständigheter.

6. Resultat av genomfört stickprov

Inom ramen för granskningen har vi genomfört ett stickprov om fyra upphandlingar som genomförts under 2021, varav två annonserade och två direktupphandlingar. Nedan redogörs för resultaten avseende mottaget underlag:

<i>Upphandling</i>	<i>Typ av upphandling</i>	<i>Mottaget underlag</i>	<i>Kommentar</i>
Omhändertagande av askor	Annonserad	Förfrågningsunderlag inkl. bilagor, anbudsöppningsprotokoll, tilldelningsbesked, avtal	Utan anmärkning. Endast ett anbud inkom, varav utvärderingsmatris saknas
Entreprenadarbeten för bränslemottagning	Annonserad	Förfrågningsunderlag inkl. bilagor, anbudsöppningsprotokoll, utvärderingsmatris, tilldelningsbesked, avtal	Utan anmärkning.
Företagshälsovård	Direktupphandling	Förfrågningsunderlag inkl. bilagor, utvärderingsmatris	Utan anmärkning
Markförlagda fjärrvärmeventiler Almnäs pumpstation	Direktupphandling	Förfrågningsunderlag inkl. bilagor	Utan anmärkning. Endast ett anbud inkom, varav utvärderingsmatris saknas

7. Svar på revisionsfrågor

Revisionsfråga	Svar
<p>Följer bolagsstyrelsen upphandlingslagstiftningen och bolagets policy med tillhörande riktlinjer på ett ändamålsenligt sätt?</p> <p>Har bolagsspecifika riktlinjer tagits fram utifrån de upphandlingar som genomförs?</p>	<p>Ja, i allt väsentligt. Vi har inte noterat några väsentliga avvikelser från upphandlingslagstiftning eller bolagets egna riktlinjer.</p> <p>Ja, bolaget har en kortfattad inköpsriktlinje som antogs i december 2021 av VD. Vidare har bolaget en dokumenterad inköpsprocess, uppförandekod för leverantörer samt en äldre riktlinje avseende mutor och bestickning. Det saknas en samlad av styrelsen beslutad inköps- och upphandlingspolicy.</p>
<p>Genomförs ändamålsenliga riskanalyser med avseende på upphandlingar och leverantörförhållanden?</p>	<p>Ja, i allt väsentligt. Vi bedömer att bolaget har ett välutvecklat arbetssätt avseende riskbedömning rörande leverantörer och upphandlingar. Vi noterar dock att dokumentationen delvis är spridd och personberoende, vilket är en risk.</p>
<p>Finns en ändamålsenlig ansvarsfördelning inom bolaget avseende upphandlingsprocessen?</p> <p>Säkerställer bolagsstyrelsen att det finns tillräcklig kompetens för att utföra upphandlingar?</p> <p>Efterfrågas stöd från ägarnas upphandlingsorganisationer när det är tillämpligt?</p>	<p>Ja, i allt väsentligt. Vi bedömer att ansvarsfördelningen inom bolaget är adekvat och konstaterar att kompetensen är dimensionerad utifrån bolagets nuvarande behov. Inköpschef är ensamt upphandlingsansvarig, men det finns ett hängavtal avseende upphandlingskonsulter som kan användas vid behov.</p> <p>Inom bränsle görs löpande avstämningar av pågående och planerade affärer mellan portföljförvaltare och bränslechef. För import görs löpande avstämningar mellan EFO och portföljförvaltare. Härutöver noterar vi att dokumentation avseende arbetssätt ligger lokalt och är personberoende i ett antal fall.</p> <p>Stöd från ägarnas upphandlingsorganisationer efterfrågas inte generellt sett. Däremot har bolaget ett hängavtal via Huddinge kommun avseende upphandlingskonsulter, vilket skulle kunna nyttjas vid behov om inköpschef skulle bli indisponibel.</p>
<p>Finns en tillräcklig intern kontroll inom upphandlingsområdet, med tydliga former för uppföljningar?</p>	<p>Delvis. Vi noterar att dokumentationen rörande uppföljning är spridd (både lokalt och inom olika IT-system) och i stor utsträckning personberoende, vilket är en risk vid hastig personalomsättning eller liknande omständigheter.</p> <p>Vi noterar vidare att planerade revisioner av bränsleleverantörer inte kunnat genomföras som tänkt under senare tid på grund av pandemin.</p>

Södertälje den 17 februari 2022

Anja Zetterberg
Certifierad kommunal revisor
EY

Källförteckning

Intervjuade funktioner:

- ▶ VD
- ▶ Hållbarhets- och kommunikationschef
- ▶ Chef bränsleförsörjning
- ▶ Inköps- och lagerchef

Dokument:

- ▶ Affärsplan 2021-2023
- ▶ Riskmatris 2021
- ▶ Inköpsriktlinje, 2021
- ▶ Riktlinjer mutor och bestickning, 2014
- ▶ Attestregler
- ▶ Inköpsprocessen Söderenergi
- ▶ Uppförandekod leverantörer
- ▶ Exempel på uppföljning av uppförandekod
- ▶ Bilaga till avtal – miljö- och arbetsmiljökrav inom våra anläggningar
- ▶ Organisationsschema
- ▶ Teamuppdrag bränsleförsörjning
- ▶ Teamuppdrag ledningsgruppen
- ▶ Stickprov av upphandlingsunderlag från 2021
- ▶ Exempel på avtal, bränsleenheten
- ▶ Exempel på avvikelserapport, bränsleenheten
- ▶ Protokoll avstämningsmöte, bränsleförsörjning
- ▶ Styrelseprotokoll 2021