



KRISTINESTAD
KRISTIINANKAUPUNKI

Kristinestads principer för avtalshantering

Godkänt i stadsstyrelsen, 19.01.2026 § 9
Godkänt i stadsfullmäktige, 17.02.2026 § 7

Innehåll

1 Avtalshantering	3
1.1 Syftet med principerna för avtalshantering	3
1.2 Strategin och förvaltningsstadgan styr stadens avtalshantering	3
1.3 Principernas tillämpningsområde	3
1.4 Definitioner	3
2 Principerna för avtalshantering	5
2.1 Avtalsverksamheten verkställer stadens strategi.....	5
2.2 Ansvaret för avtalshantering är fastställt.....	5
2.3 Avtalsprocesserna är enhetliga.....	6
2.4 Staden har god avtalspraxis	6
2.5 Staden utvecklar avtalskompetens	6
2.6 Staden är en attraktiv avtalspart.....	6
2.7 Staden känner sina avtalsparter	7
2.8 Staden kontrollerar avtalens livscykel.....	7
2.9 Staden förutser och hanterar sina avtalsrisker	7
2.10 Med rapportering övervakas hur principerna för avtalshantering genomförs.....	7

1 Avtalshantering

1.1 Syftet med principerna för avtalshantering

Detta dokument fastställer stadens principer för avtalshantering, avtalsverksamhet och dess planering.

Principerna för avtalshantering är ett av styrinstrumenten i staden. Avtalshantering är ett viktigt ledningsverktyg. Avtal används för att organisera och styra stadens, kommunkoncernens och balansenhet KRS-Vattens verksamhet samt för att hantera riskerna i verksamheten.

Avtalsbehovet, principerna för avtalshantering, verksamhetsplanen och budgeten styr kommunens avtalsstyrning.

1.2 Strategin och förvaltningsstadgan styr stadens avtalshantering

Kommunstrategin styr stadens avtalsverksamhet och principer för avtalshantering. Principerna för avtalshantering utgör grunden för stadens avtalshantering och operativa verksamhet.

Staden har bestämmelser om hantering av avtal i sin förvaltningsstadga.

Med avtalshantering avses ledningsmetoder, med vilka man ställer upp mål, genomför styrning och följer upp helheten gällande stadens avtal. Kommunen leder sin avtalshantering på strategisk, taktisk och operativ nivå. Bestämmelserna om avtalshantering gäller till exempel behörighet, anvisningar, uppföljning, utveckling och övervakning av avtal samt riskhantering. Detaljerade förfaranden finns i *Kristinestads anvisning om avtalshantering* samt *Kristinestads upphandlingsdirektiv*.

1.3 Principernas tillämpningsområde

Dessa principer för avtalshantering tillämpas i stadens alla verksamheter, men också genom ägarstyrning och koncernstyrning i kommunkoncernen i alla dess bolag och sammanslutningar. I detta dokument med principer för avtalshantering används i fortsättningen termen *staden* för organisationerna inom tillämpningsområdet.

Principerna för avtalshantering samt andra godkända och gällande anvisningar är avsedda för alla tjänsteinnehavare och arbetstagare som deltar i olika roller inom avtalshantering, till exempel som beredare av innehållet i avtal, kontaktperson i avtal, undertecknare, registrator eller användare. Befogenheterna i anslutning till avtal fastställs i förvaltningsstadgan, i anvisningar för personalen och i uppgiftsbeskrivningarna.

1.4 Definitioner

Ett **avtal** är en rättshandling som fastställer eller ändrar rättigheter och skyldigheter mellan två eller flera parter. Avtal dokumenteras skriftligt och innehåller överenskomna villkor och procedurer. Staden kan ingå avtal med juridiska personer, såsom företag och organisationer, samt fysiska personer, dvs. privatpersoner. Vanligen uppstår avtal genom undertecknat dokument eller anbud och svar. Speciallagar kan ställa särskilda krav på form och innehåll.

Vid avtalstecknande ska man agera i stadens intresse och tydligt dokumentera överenskommelserna. Genom klara skriftliga avtal och professionell avtalskompetens kan staden minska risker och säkerställa ett effektivt och kvalitativt samarbete.

Principerna för avtalshantering gäller alla avtal oberoende av avtalstyp, stadens roll eller förpliktelseernas natur. De omfattar både ekonomiska och icke-ekonomiska avtal. Avtalshantering innefattar bland annat avtalskompetens, processer, riskhantering, aktörernas roller samt verktyg och anvisningar för avtal.

Avtalsprocessen är en serie åtgärder som följer avtalets livscykel, från behovet av ett avtal till dess upphörande och slutförda åtgärder. Processens innehåll och steg varierar beroende på avtalstyp.

Anvisningarna om avtalshantering beskriver hur principerna implementeras i verksamheten. De fastställer avtalsprocessernas gång, beskriver olika situationer och ger praktiska riktlinjer.

Avtalets livscykel omfattar alla skeden av avtalet, inklusive

- konstaterande av behov
- riskkartläggning
- planering
- avtalsförhandlingar
- beslutsfattande
- ingående av avtal
- undertecknande
- verkställande under avtalsperioden
- uppföljning av ändringar och giltighet
- uppsägning av avtalet och
- utvärdering och vidareutveckling efter att avtalet upphört.

Avtalsrisker är risker kopplade till avtal, parter, verksamhet, avtalsförhållanden eller externa oväntade händelser. De kan gälla kostnader, funktion, kvalitet, anseende eller förändrade förhållanden. Vanliga risker är bristande förmåga hos avtalspart att uppfylla förpliktelser, otydliga villkor och oförutsedda situationer. Risker kan vara kända i förväg eller uppstå senare. Vid bedömning av juridiska risker ska lagstiftning och praxis beaktas. I varje avtal ska de avtalsrisker som i verksamheten uttryckligen hänförs till avtalet eller avtalstypen identifieras, och staden ska förutse risker i alla skeden av avtalshantering. Parternas medverkan vid upphörande ska också beaktas.

2 Principerna för avtalshantering

Stadens principer för avtalshantering är:

- 1) Avtalsverksamheten verkställer stadens strategi.
- 2) Ansvaret för avtalshantering är fastställt.
- 3) Avtalsprocesserna är enhetliga.
- 4) Staden har god avtalspraxis.
- 5) Staden utvecklar avtalskompetens.
- 6) Staden är en attraktiv avtalspart.
- 7) Staden känner sina avtalsparter.
- 8) Staden kontrollerar avtalens livscykel.
- 9) Staden förutser och hanterar sina avtalsrisker.

Principernas innebörd beskrivs nedan i delkapitel 2.1.—2.9. Principernas tillämpning övervakas med avtalsrapportering, som beskrivs kort i delkapitel 2.10.

2.1 Avtalsverksamheten verkställer stadens strategi

Staden ska utgå från sin strategi för att bestämma vilka mål som ska uppnås med olika avtal. Stadens strategi styr det strategiska, taktiska och operativa arbetet inom avtalshantering. Dessa nivåer ska samarbeta smidigt, med beslut på rätt nivå och transparent informationsflöde för att säkerställ

a effektiv uppföljning och beslutsfattande.

2.2 Ansvaret för avtalshantering är fastställt

Ansvaret för avtalshantering är fastställt på strategisk, taktisk och operativ nivå.

Avtalshanteringens strategiska nivå

- **Stadsfullmäktige** godkänner principerna för avtalshantering.
- **Stadsstyrelsen** ansvarar för anvisningarna om avtalshantering, genomförandet av avtalsstyrningen och skapar förutsättningar för den operativa avtalsledningen. Stadsstyrelsen ansvarar för den strategiska avtalsverksamheten, övervakar och leder avtalshantering samt säkerställer att principerna införs i både strategisk och operativ verksamhet.

Avtalshanteringens taktiska nivå

- **Stadsstyrelsen och nämnderna** ansvarar för hanteringen och övervakningen av avtalen, ger närmare anvisningar om avtalshantering och beslutar om avtalsansvariga inom sina verksamhetsområden.
- **Utsedda tjänsteinnehavare** ansvarar för genomföringen av avtalshantering samt avtalens riskhantering.

- **Stadsjuristen** ger råd om lagstiftning och rättspraxis, utarbetar avtalsmallar och avtalsvillkor samt genom att i enlighet med anvisningarna skapar enhetliga rutiner. De utsedda tjänsteinnehavarna ansvarar för genomförandet av avtalshanteringen vid sina enheter.
- *Den taktiska nivån* ansvarar för avtalshanteringen och rapporterar om den till den strategiska nivån.

Avtalshanteringens operativa nivå

- **Direktörerna för serviceområdena, resultatområdescheferna och cheferna för verksamhetsenheterna** ansvarar för operativa avtalshanteringen i den underlydande verksamheten. Detta innefattar ordnandet av tillräcklig kompetens och personal, effektiv användning av verktyg för avtalshantering samt praxis för dokumentation och rapportering av reklamationer och kvalitetsproblem.

Bestämmelser om ansvaret för avtal finns i stadens förvaltningsstadga. I Kristinestads anvisning om avtalshantering fastställs roller och uppgifter i avtalshantering.

2.3 Avtalsprocesserna är enhetliga

Avtalen ska ledas med enhetliga avtalsprocesser med beaktande av livscykeln, från identifierat behov till kontrollerat avslut. Processen omfattar alla faser, inklusive åtgärder efter avtalets upphörande, eftersom vissa förpliktelser kan kvarstå. Den viktigaste delen är under avtalets giltighetstid, då parterna fullgör sina åtaganden. Processerna ska anpassas efter avtalens omfattning, betydelse och riskhantering.

2.4 Staden har god avtalspraxis

Staden ska följa god avtalspraxis för att säkerställa parternas rättigheter och skyldigheter. Avtal är ekonomiska dokument som skapar förutsägbarhet och tryggar verksamhetens lönsamhet, kontinuitet och beredskap för störningar. Uppföljning och övervakning säkerställer att avtalen fullgörs. Klara avtalsvillkor minskar risken för konflikter, och om tvist uppstår regleras ersättningar och tvistlösning i avtalet.

2.5 Staden utvecklar avtalskompetens

Staden ska reservera resurser för kontinuerlig och fördjupad avtalskompetens samt för verktyg och metoder som stöder avtalshanteringen. Genom avtalskompetens stärks förmågan att ingå avtal och uppnå strategiska mål. Professionell hantering och användning av avtalshanteringssystem säkerställer god förvaltning. Staden ska se till att avtal utarbetas, följs upp och leds på ett professionellt sätt, med tillräckliga resurser och kompetensutveckling.

2.6 Staden är en attraktiv avtalspart

Staden ska säkerställa sin ställning som attraktiv avtalspart. Stadens avtalsverksamhet ska väcka förtroende hos parterna. Avtalen ska vara väl utarbetade, tydliga och rättvisa, med klart syfte och innehåll. Stadens avtalsverksamhet ska vara exakt, förutsägbar och konsekvent. Genom god avtalspraxis och enhetliga principer kan staden styra och förutse avtalsverksamheten samt bygga förtroende på marknaden.

2.7 Staden känner sina avtalsparter

Staden ska utvärdera och följa upp sina avtalsparter före, under och efter avtalsperioden och samarbeta med sina avtalsparter. Uppföljningen ska säkerställa att parterna fullgör sina förpliktelser och att staden reagerar snabbt vid brister. Med god uppföljning och samarbete kan staden undvika att hamna i ett avtalslöst läge till exempel efter att avtalet löpt ut, om avtalet inte fullgörs, eller ifall att avtalet upphör i förtid av orsaker som beror på leverantören. Även utvärdering av en leverantör i efterskott kan påvisa risker som till exempel gör det möjligt att utesluta leverantören vid följande konkurrensutsättning.

2.8 Staden kontrollerar avtalens livscykel

Staden ska kontrollera alla faser av avtalets livscykel och planera giltighetsvillkor som bäst stödjer avtalets genomförande. Detta inkluderar planering av giltighetstid redan vid behovsanalys, anbudsförfrågan och förhandlingar, med flexibilitet utifrån marknadsläget. Staden ska förbereda sig på förtida uppsägning, följa upp giltighetstid och granskningspunkter samt planera avslut, särskilt för upphandlingsavtal.

2.9 Staden förutser och hanterar sina avtalsrisker

Staden ska ha regelbunden och tillräcklig information om avtalens status och risker. Riskhanteringen ska vara systematisk, faktabaserad och en del av intern kontroll, med riskanalys, behandling, uppföljning, slutsatser och förändringar i verksamheten. Riskbedömning görs minst årligen enligt årsklockan för stadens centrala ledningsgrupp. Staden ska reagera snabbt på risker under avtalsperioden.

2.10 Med rapportering övervakas hur principerna för avtalshantering tillämpas

Staden ska ha heltäckande, aktuell och regelbunden uppföljning och rapportering om avtalshanteringen. Rapporteringen ska ge en tydlig lägesbild och följa överenskomna rutiner. Rapporteringen är en separat helhet och ingår i den årliga rapporten om intern kontroll och riskhantering i samband med bokslutet. Betydande störningar och undantagsförhållanden rapporteras omedelbart. Samkommuner och bolag i kommunkoncernen rapporterar regelbundet om den egna avtalshanteringen till sina styrelser, och dotterbolagens styrelser ska minst en gång per år rapportera om avtalshanteringen, den interna kontrollen och riskhanteringen till stadsstyrelsens koncernsektion.