



REVISIONSKONTORET

## REVISIONSRAPPORT

NR 8 april 2005

DNR 420/79-05

### **Erfarenheter av lagar och regler vid upphandling**

- En undersökning bland upphandlare inom Stockholms stads förvaltningar och bolag.

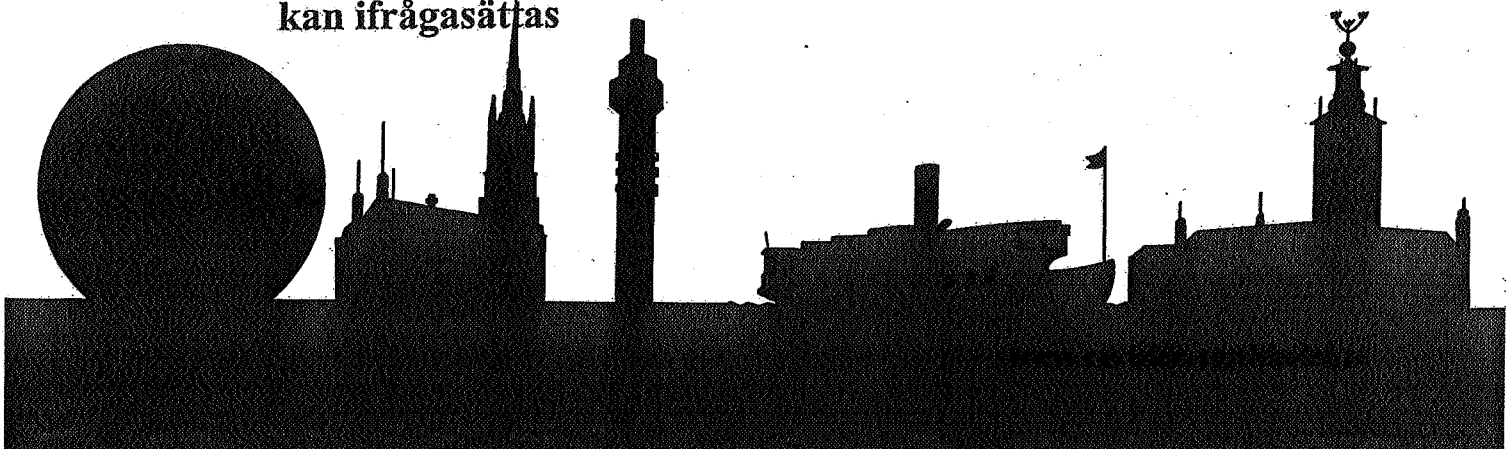
**Stadens upphandlare önskar mer samordning och ökat centralt stöd vid upphandling**

**Kommunstyrelsen och koncernstyrelsen uppmanas att öka sitt stöd till förvaltningar och bolag**

**Ny upphandlingspolicy bör tas fram omgående**

**Staden bör pröva möjligheten till högre belopp vid direktupphandling – Riktlinjer för bibehållen affärsmässighet måste dock tas fram**

**Det ändamålsenliga i att anlita upphandlingsentreprenörer kan ifrågasättas**



Stockholms stads revisionskontor är fackorganet för revision av stadens nämnder och styrelser med tillhörande förvaltningar. Kontoret biträder de förtroendevalda revisorerna som kommunfullmäktige utser för varje mandatperiod. Enligt särskilt beslut av fullmäktige biträder kontoret även de förtroendevalda bolagsrevisorerna i granskningen av stadens bolag.

Årligen upprättas del- och årsrapporter samt revisionsberättelser, där revisionens synpunkter på verksamheten i en nämnd eller styrelse sammanfattas.

Andra viktiga iakttagelser, arbetsresultat m m under löpande år dokumenteras i revisionsrapporter.

Ytterligare enstaka exemplar av denna rapport kan beställas från:

Stockholms stads revisionskontor  
Stadshuset  
105 35 STOCKHOLM  
Internadress Hantverkargatan 3 A, 1 tr  
Tel: 508 29 000 Fax 508 29 399



Revisorsgrupp 1

Till  
Kommunstyrelsen  
Koncernstyrelsen

### Erfarenheter av lagar och regler vid upphandling

Revisorsgrupp 1 och lekmannarevisorena för Stockholms Stadshus AB har vid sammanträde den 4 april 2005 behandlat rubricerade rapport (nr 8 april 2005) och beslutat att överlämna den till kommunstyrelsen och koncernstyrelsen för yttrande senast den 15 juni 2005.

Vi uppmanar kommunstyrelsen och koncernstyrelsen att öka sitt stöd till förvaltningar och bolag vad avser upphandlingsverksamheten. En ny upphandlingspolicy bör tas fram omgående.

Vi vill understryka behovet av utbildning av stadens upphandlare.

Vi föreslår också att staden i avsikt att förenkla upphandlingsverksamheten prövar möjligheten till högre belopp vid direktupphandling. En förutsättning är dock att riktlinjer för bibehållen affärsmässighet tas fram.

Kommunstyrelsen bör även överväga att tillskriva regeringen med en begäran om ändring i kapitel 6 i lagen om offentlig upphandling för att förenkla reglerna för upphandlingar under tröskelvärdena.

Avslutningsvis ifrågasätter vi det ändamålsenliga i att anlita upphandlingsentreprenörer. Även om upphandlingskonsulter i vissa fall anlitas, så är det angeläget att staden bygger upp en egen central kompetens för överblick, samordning och stöd.

Stockholm den 4 april 2005

På revisorernas vägnar

Bo Dahlström  
ordförande

Gunilla Axelsson  
sekreterare

## Erfarenheter av lagar och regler vid upphandling

Revisionskontoret har med hjälp av utrednings- och statistikkontoret (USK) undersökt erfarenheterna av lagar och regler vid upphandling hos samtliga som upphandlar vid stadens förvaltningar och bolag.

Revisionskontoret hänvisar till den bilagda rapporten. Kontoret kompletterar i denna inledning dessutom USK:s undersökning med uppgifter från egna granskningar av upphandlingar under 2004 och med uppgifter från länsrätten om de överprövningar under samma tid där staden förlorat.

### Konstaterade brister vid genomförandet av upphandlingar 2004

#### Länsrättens överprövningar

Revisionskontoret har vid kontakt med länsrätten fått uppgifter om att överprövning begärts i ca. 40 av stadens upphandlingar under 2004. Länsrättens domar har inneburit att åtta upphandlingar måste göras om. I ytterligare två fall har ärendena avskrivits därför att berörda nämnder frivilligt beslutat att göra om upphandlingarna. Stockholms stad bedöms dock varken vara sämre eller bättre än riket i övrigt när det gäller överprövningar och fällande domar. Även om överprövningarna ökat så är antalet ändå ringa i förhållande till stadens totala antal upphandlingar.

De fel som lett till att staden måste göra om upphandlingarna är dock sådana att revisionskontoret inte bedömer att läget är tillfredsställande. De vanligaste orsakerna till att staden förlorat i länsrätten har varit att förfrågningsunderlaget varit otydligt (bristande förutsebarhet) eller att det inte följts vid utvärderingen. Revisionskontoret anser att de fel som begåtts huvudsakligen varit av den arten att de borde kunna undvikas med en relativt måttlig kompetenshöjning.

#### Revisionskontorets granskningar

Revisionskontorets egna granskningar under 2004 visar också på att brister vid upphandling fortfarande är alltför vanliga. I sex av elva genomförda granskningar har bristerna varit så allvarliga att revisionskontoret bedömt att upphandlingarna inte varit affärsmässigt genomförda. Vanligast förekommande fel är, liksom vid de fällande domarna i länsrätten, bristande förutsebarhet och att förfrågningsunderlaget frångås vid utvärderingen. Även i de upphandlingar som kunnat godkännas har i de flesta fall brister konstaterats. Vanligast förekommande är att viktiga moment i upphandlingsprocessen är otillräckligt eller inte alls dokumenterade och att dokument helt saknas eller att de är på villovägar.

I över hälften av de granskade upphandlingarna har revisionskontoret vidare haft synpunkter om att tillämpad poängberäkningsmodell för utvärdering innebär risker. Vanligaste invändningarna är att modellen kan leda till att ett anbud

med alltför högt pris måste antas. I några fall skulle tillämpad modell ha kunnat medföra ett helt orimligt resultat. Revisionskontoret rekommenderar därför att känslighetsanalys genomförs av poängberäkningsmodellerna innan de används. I synnerhet bör de testas på så sätt att en viss poängskillnad i kvalitet jämförs med vilken prisdifferens som ger samma skillnad i poäng. Inom stadsledningskontoret pågår också arbete med att ta fram en utvärderingsmodell där ovanstående problem undviks. Revisionskontoret anser att det är bra, men att flera olika modeller dessutom behövs. Inte minst saknas en enkel modell för upphandlingar som inte är så komplicerade.

Revisionskontoret vill samtidigt framhålla att även om upphandlingskompetensen behöver höjas i staden, så pågår på många håll en positiv utveckling. Ambitionen är hög på många håll och alltför tar på ett positivt sätt till sig synpunkter om vad som behöver förbättras. Särskilt gatu- och fastighetsnämnden förtjänar att framhållas. Det är därför angeläget att det utvecklingsarbete som där inletts tas om hand och fortsätter inom de nya nämnder som under 2005 tar över verksamheterna.

#### **Stadens upphandlare önskar mer samordning och ökat centralt stöd vid upphandling**

Av enkätsvaren i USK:s undersökning framgår att upphandlarnas största problem är att få tiden att räcka till vid upphandling. Även flera av övriga redovisade problem hänger ihop med brist på tid för upphandlingen. Mindre än hälften av upphandlarna anser exempelvis att de har bra rutiner för uppföljning. Det är också så att en stor del av upphandlarna ägnar endast en liten del av sin totala arbetstid åt upphandling. Endast 15 % ägnar halva arbetstiden eller mer åt upphandling, medan så många som 41 % ägnar mindre än en tiondel åt upphandling.

Det är mot bakgrund av ovanstående inte särskilt märkligt att upphandlarna önskar mer av centralt stöd och fler centralupphandlingsavtal.

#### **Kommunstyrelsen och koncernstyrelsen uppmanas att öka sitt stöd till förvaltningar och bolag**

Revisionskontoret uppmanar kommunstyrelsen och koncernstyrelsen att ta upphandlarnas önskemål på allvar. Ökade möjligheter till avrop samt mer och bättre stöd i form av riktlinjer, vägledningar och mallar skulle innebära såväl minskad tidsåtgång som färre fel och bättre affärer vid upphandling. Revisionskontoret bedömer att när det gäller vägledningar och mallar så är det hjälp med förfrågningsunderlag, kvalificering, utvärdering och tilldelningsbeslut som är mest angelägna. Olika underlag behöver därvid tas fram för olika typer av upphandlingar, sociala tjänster, konsulter, entreprenader osv.

När det gäller dokumentation av upphandling så har under hösten 2004 en utmärkt vägledning tagits fram av stadsarkivet och stadsledningskontoret i samverkan. Det är ännu för tidigt att utläsa någon effekt av vägledningen.

Revisionskontoret anser dock att den innebär ett viktigt steg mot god dokumentationen av stadens upphandlingar. Förutsättningen är att den sprids till alla upphandlare och att den också följs.

Revisionskontoret vill även framhålla behovet att fortsatt utbildning av stadens upphandlare. Det kan avse såväl kompetenshöjande kurser som seminarier och information om förändringar i regelverk och tillämpning. I ökad utsträckning bör också erfarenheter, rutiner och vägledningar från enskilda bolag och förvaltningar tas tillvara samt spridas till andra i staden.

Revisionskontoret anser heller inte att det är rationellt att om samordning ska ske eller inte beror på intresse och tid på enskilda förvaltningar, särskilt inte som mer av samordning innebär en tidsbesparing såväl totalt sett som på den enskilda förvaltningen. Central samordning innebär dessutom möjligheter att dra fördel av stadens storlek som köpare av varor och tjänster. Det ger också möjlighet att "paketera" upphandlingarna på ett bättre sätt, d.v.s. variera omfattningen av vad som upphandlas från varje enskild leverantör utifrån hur marknaden ser ut.

Revisionskontoret anser att kommunstyrelsens inrättande av den nya funktionen för samordning och centralupphandling vid stadsledningskontoret är ett steg i rätt riktning.

#### **Ny upphandlingspolicy bör tas fram omgående**

Enligt vad som tidigare aviserades skulle en ny upphandlingspolicy vara klar redan inför 2004. Ännu har dock ingen ny policy antagits. Det är mot den bakgrunden inte särskilt märkligt att upphandlarna enligt enkätresultatet har dålig kännedomen om gällande policy och centrala regler.

Revisionskontoret vill understryka behovet av att en ny upphandlingspolicy omgående tas fram och att stadens upphandlare får god information om vad den innehåller och innebär. Överhuvudtaget bör informationen till stadens upphandlare förbättras. Den direkta rådgivningen bör också utökas.

#### **Staden bör pröva möjligheten till högre belopp vid direktupphandling – Riktlinjer för bibehållen affärsmässighet måste dock tas fram**

En uppfattning som kommit fram är att nuvarande regler för upphandlingar under tröskelvärdena, d.v.s. där EU:s upphandlingsformer ej behöver användas, innebär mer omfattande upphandlingsarbete än som är ekonomiskt motiverat. Förhoppningsvis kan pågående översyn av upphandlingslagen leda till förenklingar. Staden bör därvid aktivt verka för att ändringar som innebär enklare upphandlingar genomförs i kapitel 6 i lagen om offentlig upphandling. Kommunstyrelsen uppmanas därför överväga att skriva till regeringen i frågan.

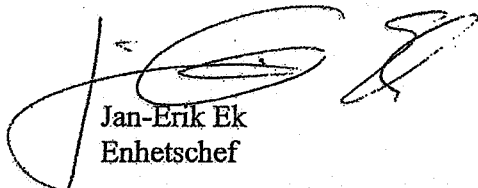
Revisionskontoret stöder också förslaget om att staden prövar möjligheten att tillämpa en högre beloppsgräns för direktupphandling än som hittills ansetts tillåtet. En förutsättning måste därvid vara att staden ändå tar tillvara den kon-

kurrens som finns och även i övrigt agerar affärsmässigt. Ytterligare en förutsättning är att förvaltningar och bolag har överblick över sitt upphandlingsbehov samt följer upp och kontrollerar sina upphandlingar. Juridiska avdelningen och upphandlingsenheten vid stadsledningskontoret borde få i uppdrag att utreda förutsättningarna för och lägga förslag om riktlinjer för en direktupphandling enligt ovan.

**Det ändamålsenliga i att anlita upphandlingsentreprenörer kan ifrågasättas**

Revisionskontoret vill slutligen ifrågasätta det ändamålsenliga i att ha centralupphandlade entreprenörer för stöd och samordning av stadens upphandlingar. Sedan upphandlingen av upphandlingsentreprenörerna genomfördes har samordnade upphandlingar till största delen genomförts på initiativ av en av dessa. Samordning borde dock vara stadens uppgift, ej beroende på om en enskild entreprenör tar initiativ eller inte.

De centralupphandlade upphandlingsentreprenörerna har heller inte alltid visat tillräcklig kompetens. Vid två tillfällen har länsrätten dömt staden att göra om upphandlingar som genomförts med hjälp av en av dessa upphandlingsentreprenörer. I fem granskningar därutöver har revisionskontoret haft skäl att rikta kritik, i ett par fall riktigt allvarlig sådan, mot hur upphandlingar genomförts och där någon av upphandlingsentreprenörerna anlåtats.



Jan-Erik Ek  
Enhetschef



# Erfarenheter av lagar och regler vid upphandling

En undersökning bland upphandlare inom Stockholms stads förvalningar och bolag



Medverkande i projektet har varit:  
**Mikaela Damsten, Utrednings- och statistikkontoret**  
**Alvar Bogren, Konsult och upphandlingsrådgivare**

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INNEHÅLLSFÖRTECKNING .....	1
1. SAMMANFATTNING .....	3
2. INLEDNING.....	5
BAKGRUND OCH SYFTE .....	5
LAGEN OM OFFENTLIG UPPHANDLING (LOU).....	5
MÅLGRUPP.....	6
SVARSFREKVENNS.....	6
3. HINDER OCH PROBLEM VID UPPHANDLING.....	7
HUR STORA ÄR PROBLEMEN I UPPHANDLINGSARBETET?.....	7
DE STÖRSTA SKILLNADERNA MELLAN BOLAG, FACKFÖRVALTNINGAR OCH STADSDELSFÖRVALTNINGAR.....	8
4. RUTINER FÖR OCH ORGANISATION AV UPPHANDLINGSARBETET.....	10
VILKA RUTINER OCH BESTÄMMELSER FINNS FÖR UPPHANDLINGSARBETET? .....	10
DE STÖRSTA SKILLNADERNA MELLAN BOLAG, FACKFÖRVALTNINGAR OCH STADSDELSFÖRVALTNINGAR.....	12
HUR ÄR UPPHANDLINGSARBETET ORGANISERAT?.....	13
5. VALET AV POÄNGMODELL FÖR ANBUDSUTVÄRDERING.....	14
HUR OFTA VÄLJS EN POÄNGMODELL? .....	14
VARFÖR VÄLJS EN POÄNGMODELL? .....	14
6. UPPHANDLINGSFÖRFARANDEN, UPPHANDLINGSOMRÅDEN OCH NEDLAGD TID.....	16
VILKA UPPHANDLINGSFÖRFARANDEN ANVÄNDS?.....	16
UPPHANDLINGSOMRÅDEN.....	17
HUR MYCKET ARBETSTID ÄGNAS ÅT UPPHANDLINGAR?.....	18
7. SLUTSATSER.....	20
BEHOV AV NY UPPHANDLINGSPOLICY OCH ANDRA CENTRALA REGLER .....	20
BEHOV AV ÄNDRINGAR I LAGEN OM OFFENTLIG UPPHANDLING (LOU) .....	21
BEHOV AV HÖJNING AV DIREKTUPPHANDLINGSBELOPP .....	21
BEHOV AV ATT UTVECKLA UPPHANDLINGSRESURSERNA .....	22
BEHOV AV CENTRALT STÖD VID UPPHANDLING.....	23

- BILAGA 1 – REGISTER OCH BORTFALLSREDOVISNING (här ej bifogad)
- BILAGA 2 – FRÅGEFORMULÄR MED FÖLJEBREV
- BILAGA 3 – DIAGRAM ÖVER PROBLEM OCH RUTINER
- BILAGA 4 – FREKVENSTABELLER (här ej bifogad)
- BILAGA 5 – TABELLER MED ÖPPNA SVAR (här ej bifogad)

Hela rapporten med samtliga bilagor finns tillgänglig på revisionskontorets hemsida  
[www.revision.stockholm.se](http://www.revision.stockholm.se)

# INTERNATIONAL STÖRZEICHENUNG

Die Internationale Störzeichenung ist ein System zur Klassifizierung von Zeichen, das von der Internationalen Union für die Reinelemente (IUPAC) entwickelt wurde. Es dient dazu, die chemischen Elemente und Verbindungen in einer einheitlichen Weise zu bezeichnen, unabhängig von der Sprache, in der sie beschrieben werden. Die Zeichen bestehen aus einem oder zwei Buchstaben, wobei der erste Buchstabe immer großgeschrieben ist. Die zweite Buchstabe ist klein geschrieben, wenn es sich um ein Element handelt, das aus zwei Buchstaben besteht. Die Zeichen sind in der Regel in lateinischer Sprache basierend auf dem Namen des Elements in lateinischer Sprache abgeleitet.

Die Internationale Störzeichenung ist ein wichtiges Werkzeug für Chemiker, da sie eine einheitliche Sprache für die Kommunikation über chemische Elemente und Verbindungen ermöglicht. Sie ist in der gesamten chemischen Wissenschaften weit verbreitet und wird in Lehrbüchern, wissenschaftlichen Zeitschriften und anderen Publikationen verwendet. Die Zeichen sind in der Regel in der folgenden Reihenfolge angeordnet: Elemente mit einer Ordnungszahl von 1 bis 100, gefolgt von den Elementen mit einer Ordnungszahl von 101 bis 118. Die Zeichen sind in der Regel in der folgenden Reihenfolge angeordnet: Elemente mit einer Ordnungszahl von 1 bis 100, gefolgt von den Elementen mit einer Ordnungszahl von 101 bis 118.

Die Internationale Störzeichenung ist ein wichtiges Werkzeug für Chemiker, da sie eine einheitliche Sprache für die Kommunikation über chemische Elemente und Verbindungen ermöglicht. Sie ist in der gesamten chemischen Wissenschaften weit verbreitet und wird in Lehrbüchern, wissenschaftlichen Zeitschriften und anderen Publikationen verwendet. Die Zeichen sind in der Regel in der folgenden Reihenfolge angeordnet: Elemente mit einer Ordnungszahl von 1 bis 100, gefolgt von den Elementen mit einer Ordnungszahl von 101 bis 118.

# 1. SAMMANFATTNING

Vilka är de huvudsakliga problemen som stadens upphandlare upplever i sitt arbete? Vilka rutiner och bestämmelser arbetar de efter? Hur är upphandlingsarbetet organiserat hos förvaltningarna och bolagen? Det är några frågor i denna undersökning. Förutom en enkät har också inledande djupintervjuer och efterföljande telefonintervjuer gjorts. Undersökningen har genomförts under hösten 2004.

Här följer en grov sammanfattning i punktform. I kapitel 7 finns de huvudsakliga slutsatserna av undersökningen.

- Upphandlarna upplever att de största problemen i arbetet är att få tiden att räcka till för alla moment i upphandlingsprocessen, att processen är för lång för verksamhetens bästa och att det högsta beloppet för direktupphandling är för lågt inom vissa områden.
- Knappt en tredjedel av upphandlarna (29 %) uppger att de ofta har samverkan med andra förvaltningar och bolag i upphandlingsfrågor.
- Endast 40 % av upphandlarna instämmer i att de har bra rutiner för uppföljning av en upphandling.
- Knappt hälften av upphandlarna anser att stadens regler och upphandlingspolicies är ett stöd i arbetet.
- Förvaltningarna och bolagen har enligt upphandlarna till stor del tydliga regler för ansvar och befogenheter kring upphandlingar.
- 64 % av upphandlarna i staden arbetar på en förvaltning eller ett bolag där upphandlingen är decentraliserad och har en central stödfunktion.
- 45 % av stadens upphandlare arbetar huvudsakligen med upphandling av tjänster, vilket därmed är den vanligaste kategorin. 36 % av upphandlarna arbetar huvudsakligen med byggtreprenader.
- 72 % av stadens upphandlare ägnar mindre än 25 % av sin arbetstid åt upphandlingar och så många som 41 % ägnar mindre än 10 % av arbetstiden åt upphandling.

# STATEMENT OF WORK

The purpose of this Statement of Work is to define the scope, objectives, and deliverables of the project. It serves as a contract between the client and the service provider, outlining the specific tasks to be performed and the expected outcomes. This document is intended to provide a clear understanding of the project's goals and the responsibilities of both parties.

The project will be managed in accordance with the following terms and conditions:

1. The project will be completed within the specified timeline.

2. The service provider will provide regular updates and reports to the client.

3. The client will provide all necessary information and resources to the service provider.

4. The service provider will maintain confidentiality of all project information.

5. The client will be responsible for any changes to the project scope.

6. The service provider will be responsible for the quality of the work.

7. The client will be responsible for the payment of the project fees.

8. The service provider will be responsible for the delivery of the project results.

9. The client will be responsible for the approval of the project deliverables.

10. The service provider will be responsible for the maintenance of the project results.

## 2. INLEDNING

### Bakgrund och syfte

Utrednings- och statistikkontoret (USK) har fått i uppdrag av revisionskontoret att genomföra en undersökning av erfarenheterna av lagar och regler vid upphandling hos Stockholms stads förvaltningar och bolag. Revisionskontoret granskar regelbundet upphandlingar genomförda av förvaltningarna och bolagen. I detta arbete har kontoret stött på uppfattningar om att gällande lagar, främst Lagen om offentlig upphandling (LOU), ibland utgör hinder och skapar problem i upphandlingsprocessen. Detta skulle tyda på att lagarnas tillämpning står för en stor del av arbetet med en upphandling.

Syftet har varit att kartlägga förvaltningarnas och bolagens erfarenheter av lagar och regler vid upphandling, främst erfarenheter av LOU, med fokus på typen av hinder och problem som reglerna skapar. Därtill har hört att få konkreta exempel på vid vilka typer av upphandlingar som problem har uppstått. Syftet har också varit att klargöra huruvida problemen beror på lagarna i sig, stadens regler och tillämpningar eller den egna förvaltningens/bolagets regler och tillämpningar. Med hjälp av exempel från faktiska upphandlingar har revisionskontoret önskat hjälp med att bedöma om hindren och problemen sakligt kan konstateras eller om de beror på missuppfattningar. Revisionskontoret vill om möjligt bidra till att förenkla upphandlingsprocessen för förvaltningarna och bolagen.

### Lagen om offentlig upphandling (LOU)

Lagen om offentlig upphandling (LOU) reglerar all offentlig upphandling. Upphandlande enheter ska följa denna lag vid all anskaffning, köp, hyra, leasing m. m. av varor och tjänster, inkl. drift- och byggtreprenader. LOU har huvudsakligen tillkommit för att införliva EG:s upphandlingsdirektiv i svensk rätt. Sverige har även valt att reglera upphandlingar under de s. k. tröskelvärdena, fastän detta inte ingår i EG-direktivet. Tröskelvärdena är fr. o. m. februari 2004 drygt 1,8 miljoner kronor för varor och tjänster (för försörjningssektorerna ca 3,7 miljoner kronor och för statliga myndigheter ca 1,4 miljoner kronor) och ca 46,1 miljoner kronor för byggtreprenader.

All upphandling enligt LOU ska göras affärsmässigt och med utnyttjande av tillgänglig konkurrens. Anbudsgivare, anbudssökande och anbud ska behandlas objektivt. De grundläggande gemenskapsrättsliga principerna som ska efterlevas vid all offentlig upphandling är de om icke-diskriminering, likabehandling, transparens (öppenhet och förutsebarhet), proportionalitet och ömsesidigt erkännande.



De upphandlande enheterna måste noggrant planera och formulera förfrågningsunderlaget, som ska innehålla: kravspecifikation, kommersiella villkor, administrativa bestämmelser med kvalifikationskrav och utvärderingskriterier. Det anbud som antingen är det ekonomiskt mest fördelaktiga med hänsyn till de kriterier som har angivits eller har lägsta pris ska antas. Utöver LOU finns ett antal förordningar vid offentlig upphandling.

Övriga lagar vid offentlig upphandling är Avtalslagen, Köplagen, Sekretesslagen, Förvaltningslagen, Arkivlagen, Konkurrenslagen och Lag om ingripande mot otillbörligt beteende avseende offentlig upphandling.

Inom staden finns Stockholms stads policy för upphandling, generella och riktade anvisningar inom specifika områden samt anvisningar för diarieföring. Dessutom finns i förekommande fall förvaltningarnas, bolagens och enheternas egna regler.

## Målgrupp

Undersökningens målgrupp har varit personer inom Stockholms stads förvaltningar och bolag som har varit eller är ansvariga för det praktiska arbetet i en upphandling under 2003-2004 och som fortfarande är anställda av staden.

## Svarsfrekvens

Svarsfrekvensen för undersökningen är 86 %. Av de 202 svarande representerar 50 personer stadens bolag, 129 personer fackförvaltningarna och 23 personer stadsdelsförvaltningarna. Denna skeva fördelning beror på skillnaden i antal personer som arbetar med upphandling inom respektive del av organisationen. Fackförvaltningarnas åsikter får således störst genomslag på den totala bilden. Dessutom får Gatu- och fastighetskontoret stort genomslag på resultatet. Deras upphandlare utgör 86 av de 129 svarande inom fackförvaltningarna.

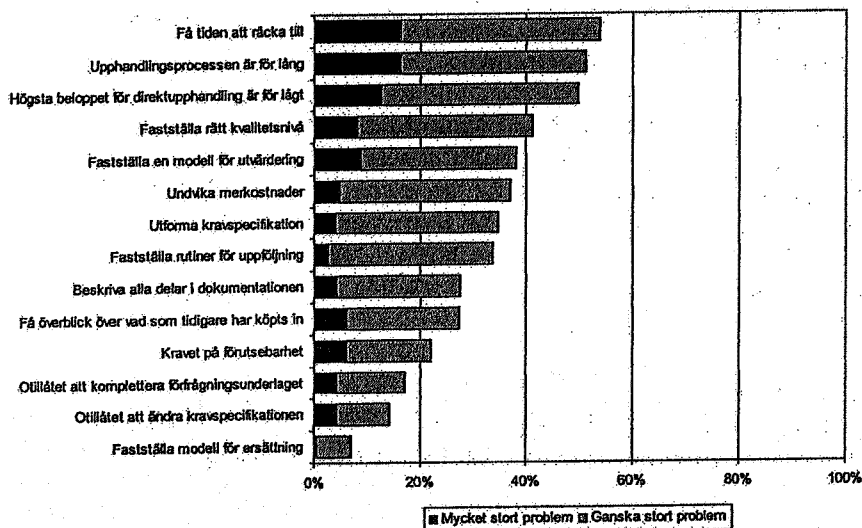
Svarsfrekvensen för bolag är 82 %, för fackförvaltningar 87 % och för stadsdelsförvaltningar 88 %.

### 3. HINDER OCH PROBLEM VID UPPHANDLING

#### Hur stora är problemen i upphandlingsarbetet?

Drygt hälften av upphandlarna upplever det som ett mycket eller ganska stort problem att få tiden att räcka till för alla moment i upphandlingsprocessen, se diagram 1. Hälften av upphandlarna ser också som ett problem att processen är för lång för verksamhetens bästa och att det högsta beloppet för direktupphandling är för lågt inom vissa områden. Det är de största problemen bland upphandlarna. Tidsaspekten anses viktig vid upphandling.

Diagram 1: Hur stort eller litet problem upplever Du att följande aspekter är i det praktiska arbetet med en upphandling?



Upphandlarna tycker att det krävs för mycket tid för att genomföra en upphandling, både i termer av nedlagd tid på upphandlingsarbete och i termer av den kalendertid som går innan upphandlingen är avslutad. Att beloppet för direktupphandling upplevs som ett av de största problemen innebär säkerligen att upphandlarna oftare skulle vilja genomföra direktupphandlingar, vilket också skulle spara tid.

Sociala tjänster anges särskilt som ett område där det behövs en anpassning av LOU, bl. a. innebärande ytterligare möjlighet till direktupphandling.

Tids- och personalbrist återopnas bland upphandlarna. Önskemål finns om ökad inriktning på att sluta de mest ekonomiska avtalen för staden och dess skattebetalare. Administrativt arbete tar lång tid och några önskar att det skulle föras till särskilda handläggare. Uppföljning av avtal för tjänster och entreprenader anges också som eftersatt.

Upphandlarna önskar ändring och förenkling av LOU kapitel 6, som reglerar upphandlingar under tröskelvärdet. Nuvarande regler är ej kostnadseffektiva, eftersom handläggningskostnaden ofta är stor i förhållande till upphandlat värde. I stort sett är proceduren densamma som för upphandlingar över tröskelvärdet och bör kunna förenklas. De anser också att överprövningsmöjligheter bör tas bort i kapitel 6.

Synpunkter som har framförts är också att små leverantörer har svårt att hantera den stora mängd handlingar som ingår i förfrågningsunderlaget. En del leverantörer avstår från att lämna anbud för att det är för krångligt. Möjlighet till enklare varianter av förfrågningsunderlag önskas.

Stadsledningskontorets enhet för upphandling har tagit fram förslag till en utvärderingsmodell som för närvarande prövas. Utfallet är hittills mycket positivt. Arbetet med seriositetskontroll av anbudsgivare kommer att utvecklas 2005 enligt uppdrag i budget för 2005.

Hantering av leverantörernas rangordning i ramavtal medför ofta stora problem för upphandlarna. De önskar därför rutiner för att hantera detta samt dialog med enheten för upphandling.

Vid nya upphandlingar anses det bland upphandlarna vara en stor fördel att få underlag och statistik angående belopp m. m. för köp och avrop från tidigare avtal. System för detta önskas. Även överprövningar inom upphandlingsområdet tycker man bör samlas och vara tillgängliga i databas.

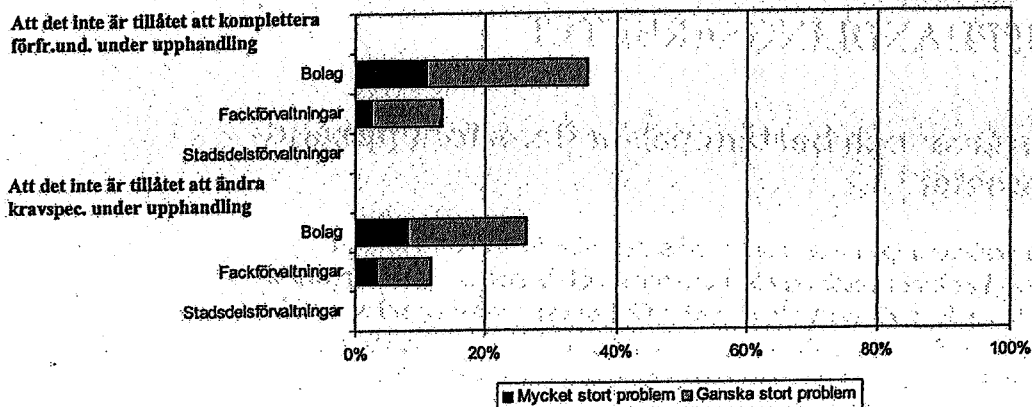
Enheten för upphandling anser att behov av mallar för förfrågningsunderlag finns. Arbete med detta uppges pågå.

De upphandlingsområden som har förekommit mest i de öppna svaren och alltså upplevts som mest problematiska är bygg- och driftentreprenader, konsulttjänster, bemanningstjänster, måltider samt äldreomsorg.

### ***De största skillnaderna mellan bolag, fackförvaltningar och stadsdelsförvaltningar***

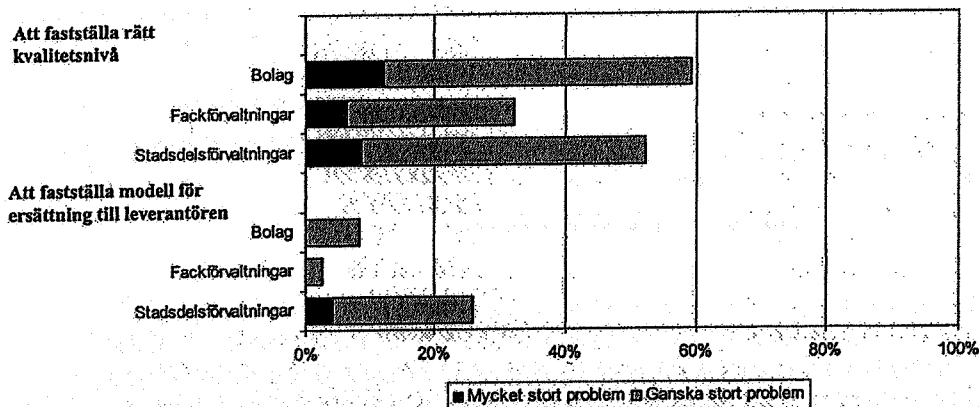
Bland upphandlarna inom bolagen upplever drygt en tredjedel att det är ett stort problem att det inte är tillåtet att komplettera förfrågningsunderlaget under pågående upphandling, se diagram 2 på följande sida. 13 % av upphandlarna inom fackförvaltningarna upplever detsamma, men ingen inom stadsdelsförvaltningarna. En fjärdedel av bolagens upphandlare anser det som ett stort problem att det inte är tillåtet att ändra kravspecifikationen under pågående upphandling. Motsvarande siffra för fackförvaltningarna är 12 %, medan ingen inom stadsdelsförvaltningarna upplever detsamma.

**Diagram 2: Hur stort eller litet problem upplever Du att följande aspekter är i det praktiska arbetet med en upphandling?**



59 % av upphandlarna inom bolagen anser det vara ett stort problem att fastställa rätt kvalitetsnivå för det som ska upphandlas, se diagram 3. För stadsdelsförvaltningar är andelen 52 % och för fackförvaltningar en tredjedel. Centrala grundkrav efterlyses från flera upphandlare och då även för kvalitetskrav på sociala tjänster. Inom stadsdelsförvaltningarna är det en fjärdedel av upphandlarna som upplever det som ett stort problem att fastställa modell för ersättning (t. ex. löpande räkning eller fast pris) till leverantören, jämfört med 8 % inom bolagen och 3 % inom fackförvaltningarna.

**Diagram 3: Hur stort eller litet problem upplever Du att följande aspekter är i det praktiska arbetet med en upphandling?**



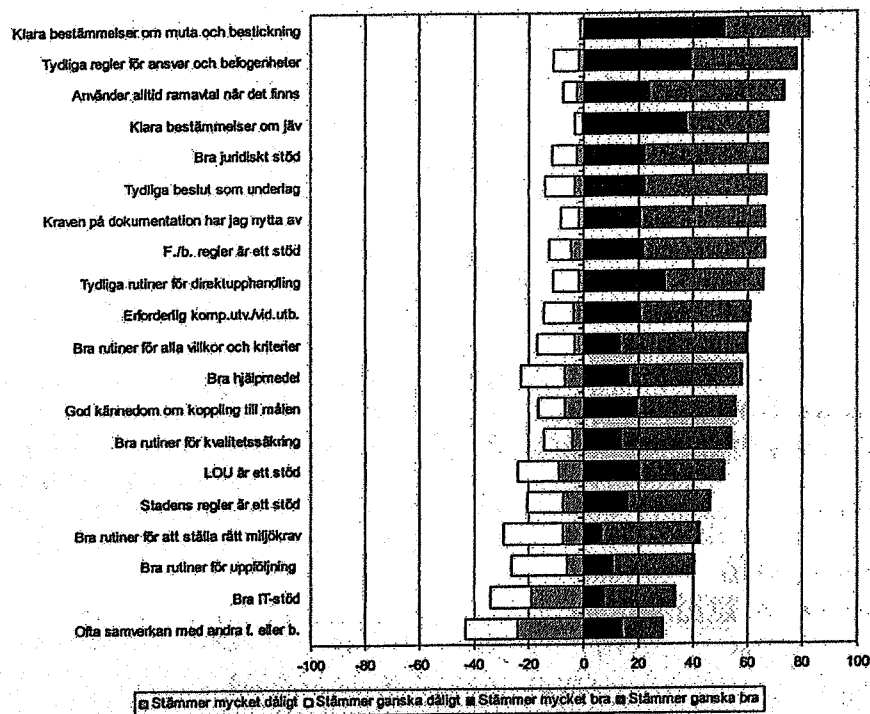
Vid intervjuer med fackförvaltningarna har deras upphandlare ansett att centrala rutiner för tilldelningsbeslut bör finnas, vilket inte har framkommit vid intervjuer med övriga.

## 4. RUTINER FÖR OCH ORGANISATION AV UPPHANDLINGSARBETET

### Vilka rutiner och bestämmelser finns för upphandlingsarbetet?

Det som stadens upphandlare anser stämmer bäst är att deras förvaltning/bolag har klara bestämmelser om muta och bestickning vid upphandling (82 %) och att de har tydliga regler för ansvar och befogenheter vid upphandlingar (78 %), se diagram 4. Tre fjärdedelar av upphandlarna uppger att de alltid använder centralupphandlade eller gemensamma ramavtal i de fall där det finns ett sådant.

Diagram 4: Hur väl stämmer följande påståenden med Din erfarenhet av det praktiska arbetet med en upphandling på Din förvaltning/Ditt bolag? %



Det verkar som att de flesta upphandlare anser sig känna till gränsen för muta och bestickning samt att de har klara rollfördelningar i arbetet. De lutar sig i hög grad mot de ramavtal som finns när de behöver göra inköp. Detta stämmer överens med att det största problemet som upphandlarna upplever är att det är svårt att få tiden att räcka till. De ser då till att åtminstone utnyttja de ramavtal som finns.

Stadsledningskontorets enhet för upphandling har uppgivit att ett beslut har fattats om att inrätta en ny central upphandlingsfunktion under första halvåret 2005 för att förbättra samordningen samt skapa kapacitet till gemensam- och centralupphandling. Denna utveckling behövs för att staden ska göra bättre affärer samt för att möta de ökade krav som ställts genom rättspraxis och den förändring som kommer genom nya upphandlingsdirektiv och -lagstiftning, anser enheten.

Upphandlarna instämmer *minst* i att de ofta har samverkan med andra förvaltningar eller bolag i upphandlingsfrågor (29 %). En tredjedel anser att de har bra IT-stöd för upphandling och omkring 40 % att de har bra rutiner för uppföljning av en upphandling samt för att kunna ställa rätt miljökrav. Bilden är att upphandlingsarbetet till allra största delen sker utan samarbete med andra förvaltningar eller bolag, vilket också kan bero på tidsbrist. På lång sikt är det ju dock troligt att man *vinner* tid på att samarbeta mer.

Från flera av bolagens upphandlare önskas ett upphandlingsforum för just dem. Från fackförvaltningarnas upphandlare önskas mer samverkan mellan olika fackförvaltningar vid upphandlingar som liknar varandra och specifikt för kvalificerade upphandlare. Stadsledningskontorets enhet för upphandling har uppgivit att dialog i upphandlingsrelaterade frågor sker i nätverket dit upphandlingsansvariga bjuds in. Upphandlarna uppskattar den rådgivning som fås från enheten för upphandling och tycker att den fungerar bra. Denna stödfunktion önskas även i fortsättningen och då i ökad omfattning, bl. a. för utveckling av utvärderingsmodeller, mallar för förfrågningsunderlag, IT-stöd och rutiner för uppföljning.

Bättre IT-stöd önskas för upphandlingsarbetet, bl. a. för planering och uppföljning samt mallar för förfrågningsunderlag. Bland stadsdelsförvaltningarnas upphandlare instämmer endast 9 % i att de har bra IT-stöd för upphandling.

Svårigheter finns med att veta hur en upphandling bör följas upp och vilka miljökrav man ska ställa på anbuden. Detta behöver upphandlarna mer stöd för.

Ett projekt som syftar till att höja kompetensen beträffande miljökrav vid upphandling pågår, med ekonomiskt stöd från kompetensfonden. Även utbildning i beställarkompetens med inriktning på hur man gör bra affärer har genomförts under 2003 och 2004.

Upphandlarna efterlyser aktuell upphandlingspolicy och klara regler samt tydligare styrning från staden centralt. Policy och regler finns och policyn har reviderats på några punkter de senaste åren. Bl. a. har utmaningsrätt, avknoppningsmöjlighet och konkurrensutsättning av nya verksamheter utgått. En ny policy är nödvändig för att tydliggöra organisationsstruktur, ansvarsfördelning, samordning, följsamhet mot tecknade avtal, gemensamma krav vid upphandling m. m. En upphandlingspolicy bör täcka in hela upphandlingsområdet (varor, tjänster och entreprenader). Grunden till ett



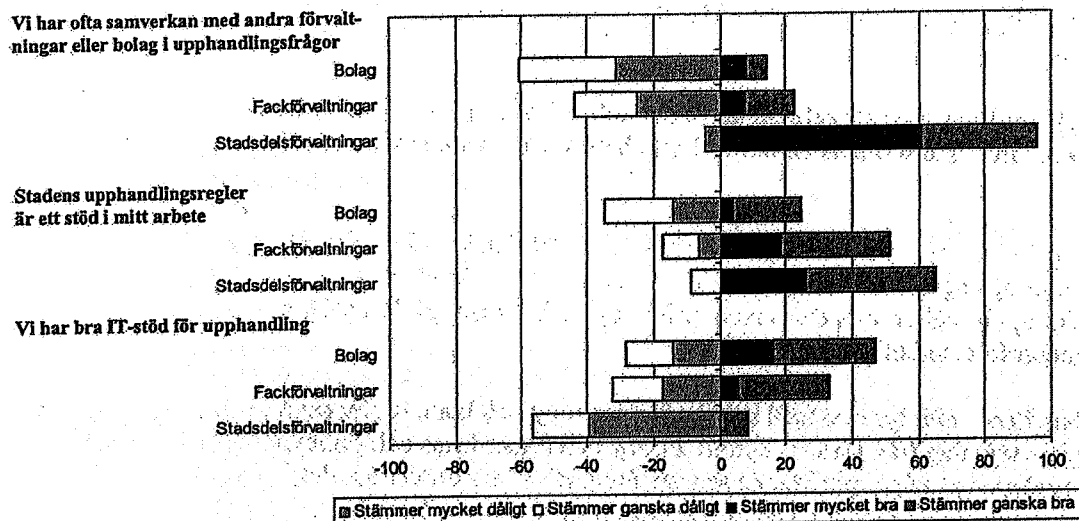
förslag om en ny policy finns framtagen. Ytterligare bearbetningar krävs dock, enligt stadsledningskontorets enhet för upphandling. Flera upphandlare anser att LOU är ett bra stöd i de fall upphandlingen är centraliserad.

En handbok för hantering av handlingar i upphandlingsärenden har utarbetats av stadsarkivet och stadsledningskontoret tillsammans. Det har bl. a. skett mot bakgrund av kritik från revisionskontoret gällande brister i upphandlingsdokumentationen.

### De största skillnaderna mellan bolag, fackförvaltningar och stadsdelsförvaltningar

De allra flesta av stadsdelsförvaltningarnas upphandlare instämmer i att de ofta har samverkan med andra förvaltningar eller bolag i upphandlingsfrågor, se diagram 5. En fjärdedel av fackförvaltningarnas och 15 % av bolagens upphandlare instämmer i det. Stadsdelsförvaltningarnas upphandlare är också de som instämmer mest i att stadens regler, upphandlingspolicier m. m. är ett stöd i arbetet, vilket två tredjedelar av dem anser. Motsvarande siffror för fackförvaltningarna och bolagen är 51 % resp. en fjärdedel. Nästan hälften av bolagens upphandlare tycker att de har bra IT-stöd för upphandling, jämfört med en tredjedel av fackförvaltningarnas och 9 % av stadsdelsförvaltningarnas upphandlare.

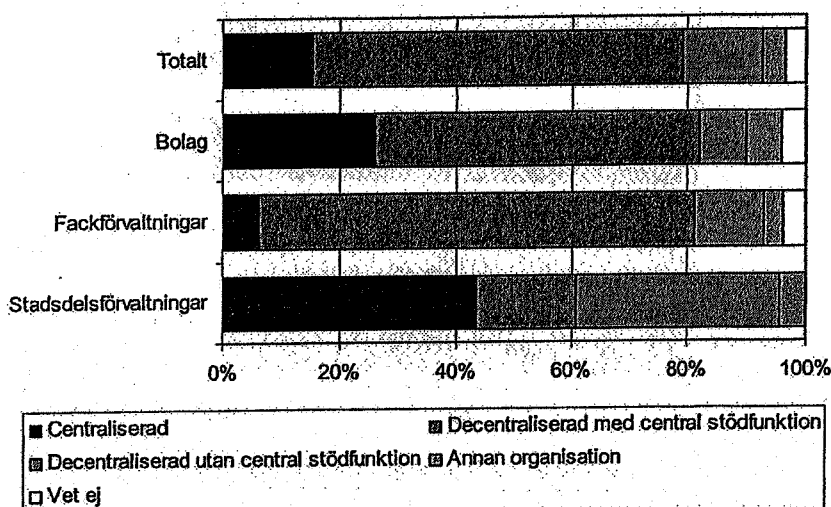
Diagram 5: Hur väl stämmer följande påståenden med Din erfarenhet av det praktiska arbetet med en upphandling på Din förvaltning/Ditt bolag? %



## Hur är upphandlingsarbetet organiserat?

De flesta upphandlare i staden arbetar på arbetsplatser där upphandlingen är decentraliserad, se diagram 6. Det finns för de flesta också en central stödfunktion, d. v. s. en person med uppgift att vara ett stöd vid upphandling. Det är en mindre andel av upphandlarna som arbetar på en arbetsplats där upphandlingsarbetet är helt centraliserat (15 %) eller decentraliserat utan central stödfunktion (13 %). Där det är centraliserat kan det antingen röra sig om en liten arbetsplats med endast en upphandlingsansvarig eller en större arbetsplats med en eller några specialister. Ett fåtal av upphandlarna anger att arbetet är organiserat på annat sätt. Det kan innebära kombinationer av ovanstående modeller, helt egna lösningar eller att arbetet utförs av externa konsulter.

Diagram 6: Hur är upphandlingen Inom Din förvaltning/Ditt bolag organiserad?



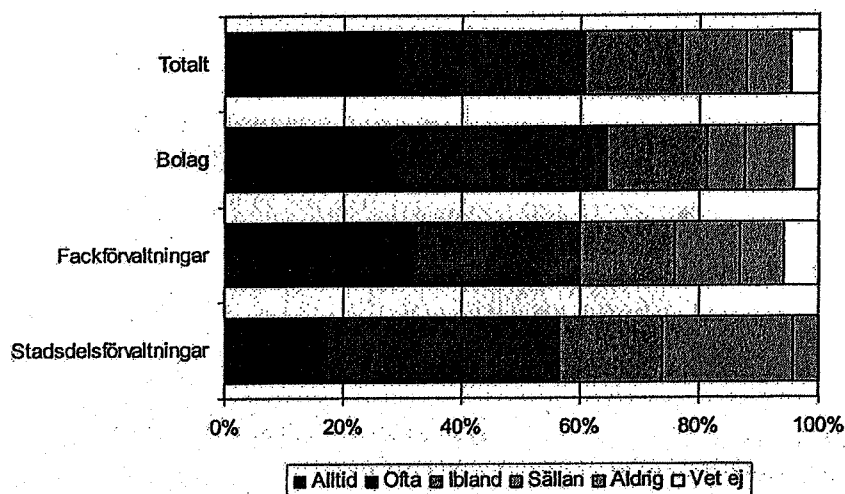
Fackförvaltningarnas upphandlare uppger i mycket lägre grad än andra att deras upphandlingsarbete är centraliserat. Istället är det i högre grad decentraliserat med central stödfunktion. Det visar att de flesta arbetar på en stor förvaltning, vilket till största delen beror på Gatu- och fastighetskontorets stora representation. Även en majoritet av bolagens upphandlare uppger att arbetet sker decentraliserat med central stödfunktion. Stadsdelsförvaltningarnas upphandlare svarar i mycket lägre grad att arbetet sker decentraliserat med central stödfunktion. Det vanligaste hos dem är centraliserad upphandling. Den decentraliserade modellen *utan* central stödfunktion är vanligare än den *med* central stödfunktion. Om det förekommer flera upphandlare, som arbetar med olika verksamheter, kan det tolkas som en decentraliserad modell. Så länge upphandlarna inte är många anses det väl inte nödvändigt att tillsätta en central stödfunktion.

## 5. VALET AV POÄNGMODELL FÖR ANBUDSUTVÄRDERING

### Hur ofta väljs en poängmodell?

61 % av upphandlarna svarar att de alltid eller ofta väljer en poängmodell när de ska utvärdera anbud, se diagram 7. En sådan variant är bland de vanligast förekommande bland upphandlarna. 7 % uppger att de aldrig väljer en poängmodell. En lite högre andel av stadsdelsförvaltningarnas upphandlare anger att de sällan väljer en sådan modell.

Diagram 7: Hur ofta eller sällan väljer Du som ansvarig för en upphandling en s. k. poängmodell för bedömning av anbudet, d. v. s. väljer ut det bästa anbudet genom att poängsätta flera i förväg utvalda kriterier?



### Varför väljs en poängmodell?

De vanligaste orsakerna till att välja en poängmodell är att man anser att man då kan anta det bästa anbudet (43 %) och att den ger en objektiv bedömning (40 %), se tabell 1 på följande sida. Det visar att man försöker undvika en subjektiv bedömning. En tredjedel av upphandlarna anger att poängmodellen underlättar upphandlingsarbetet. Det beror troligtvis på att de har mallar för bedömning.

**Tabell 1: Av vilken/vilka orsaker väljer Du en poängmodell? Flera svarsalternativ är möjliga. De största avvikelserna från totalbilden markerade med fetstil.**

	Bolag	Fackförvaltningar	Stadsdelsförvaltningar	Totalt
Den medger att det bästa anbudet kan antas	40 %	47 %	29 %	43 %
Den innebär en objektiv bedömning	48 %	42 %	14 %	40 %
Den underlättar mitt arbete med en upphandling	38 %	34 %	24 %	34 %
Det minskar risken för kritik i efterhand	33 %	21 %	14 %	23 %
Den ger högst förutsebarhet	33 %	17 %	24 %	22 %
Jag upplever det som ett krav från stadens ledning	5 %	18 %	10 %	14 %
Annan orsak	10 %	5 %	24 %	8 %
Vet ej	0 %	2 %	10 %	2 %

Bolagens upphandlare väljer mer än övriga en poängmodell för att de anser att den ger en objektiv bedömning, att det minskar risken för kritik och att den ger högst förutsebarhet. De tänker alltså mer på förutsebarhet än övriga upphandlare och också på att kunna få kritik vid val av annan modell.

Fackförvaltningarnas upphandlare följer den totala bilden. En stor del av förklaringen är som sagt att de är i majoritet bland de svarande.

Stadsdelsförvaltningarnas upphandlare anger i *lägre* grad än övriga att orsakerna till att använda poängmodellen är att den gör att det bästa anbudet kan antas, att den ger en objektiv bedömning, att den underlättar arbetet eller att den minskar risken för kritik.

## 6. UPPHANDLINGSFÖRFARANDEN, UPPHANDLINGSOMRÅDEN OCH NEDLAGD TID

### Vilka upphandlingsförfaranden används?

Drygt två tredjedelar av upphandlarna uppger att de huvudsakligen genomför förenklade upphandlingar, se tabell 2. Det är det vanligaste förfarandet och de flesta upphandlingar torde därför hamna under tröskelvärdena. En tredjedel arbetar huvudsakligen med öppen upphandling och en fjärdedel med direktupphandling. Dessa tre är dominerande och man använder därmed de mest rättframma metoderna. En minoritet arbetar huvudsakligen med de övriga upphandlingsförfarandena.

Tabell 2: Vilken/vilka är de huvudsakliga upphandlingsförfarandena i Ditt upphandlingsarbete? Flera svarsalternativ är möjliga. De största avvikelserna från totalbilden markerade med fetstil.

	Bolag	Fackför- valtningar	Stadsdels- förvaltningar	Totalt
<b>Över tröskelvärdet</b>				
Öppen upphandling	34 %	32 %	17 %	31 %
Selektiv upphandling	28 %	6 %	0 %	11 %
Förhandlad upphandling	8 %	9 %	4 %	8 %
<b>Under tröskelvärdet</b>				
Förenklad upphandling	62 %	69 %	87 %	70 %
Urvalsupphandling	18 %	1 %	0 %	5 %
Direktupphandling	8 %	35 %	17 %	27 %

Bolagens upphandlare arbetar i högre grad än andra med selektiv upphandling och urvalsupphandling. Hos bolagen finns nästan samtliga av de som huvudsakligen arbetar med något av dessa. Där finns däremot relativt få som huvudsakligen arbetar med förenklad upphandling och ännu färre som uppger att de genomför direktupphandlingar.

Fackförvaltningarnas upphandlare uppger i högre grad än övriga att de mest genomför direktupphandlingar. De två vanligaste förfarandena hos fackförvaltningarna gäller under tröskelvärdena.

Stadsdelsförvaltningarnas upphandlare har några få förfaranden som de huvudsakligen använder. De arbetar i högre grad än övriga med förenklad upphandling och i lägre grad med öppen upphandling och direktupphandling. Deras arbetssätt skiljer sig därmed mycket från bolagens. Stadsdelsför-

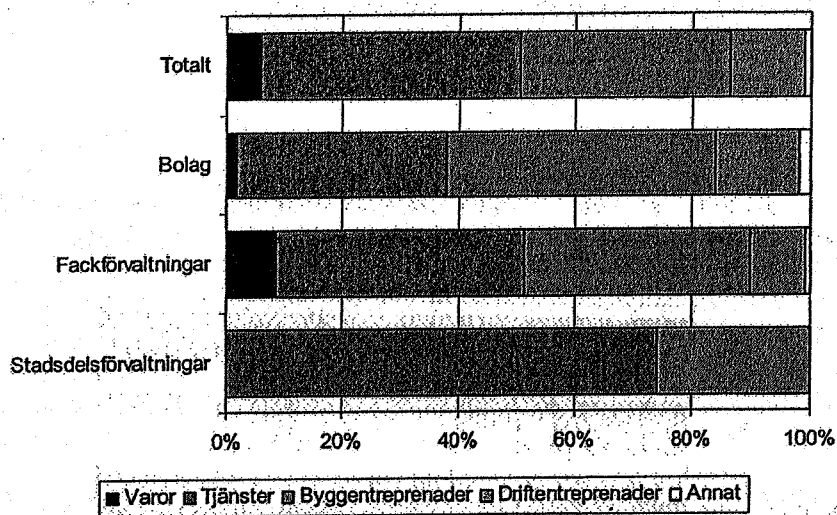
valtningarna upphandlar i högre grad än övriga under tröskelvärdena. Upphandlingen består till stor del av tjänster som inte omfattas av EU:s regler.

## Upphandlingsområden

45 % av upphandlarna handlar mest upp tjänster och en tredjedel upphandlar mest byggentreprenader, se diagram 8. Det är de dominerande upphandlingsområdena. 12 % uppger att de mest upphandlar driftentreprenader och 6 % att de mest upphandlar varor. Det är mest sällsynt att upphandlarna i huvudsak upphandlar varor. Det kan vara så att varor upphandlas av många personer inom en förvaltning/ett bolag, men få gör det *huvudsakligen*. Det kan också vara så att man har ett ramavtal för varor man brukar köpa och inte behöver upphandla dem. Det senare torde gälla för det mesta.

Från upphandlarna har framförts önskemål om utbildning i entreprenadupphandling.

Diagram 8: Inom vilken kategori arbetar Du huvudsakligen i Ditt upphandlingsarbete?



Byggentreprenader är vanligare som upphandlingsobjekt bland bolagens upphandlare än bland övriga. Istället är det ovanligare att mest upphandla tjänster. Andelarna för de områdena är nästan de motsatta jämfört med hos alla upphandlare.

Tre fjärdedelar av stadsdelsförvaltningarnas upphandlare uppger att de mest upphandlar tjänster, vilket är en högre andel än för övriga. En fjärdedel upphandlar mest driftentreprenader, vilket också är en högre andel än bland övriga. Det är naturligt, då det är stadsdelsförvaltningarna som driver t. ex. äldreboenden, skolbespisningar och parkeringar. Ingen av stadsdelsförvalt-



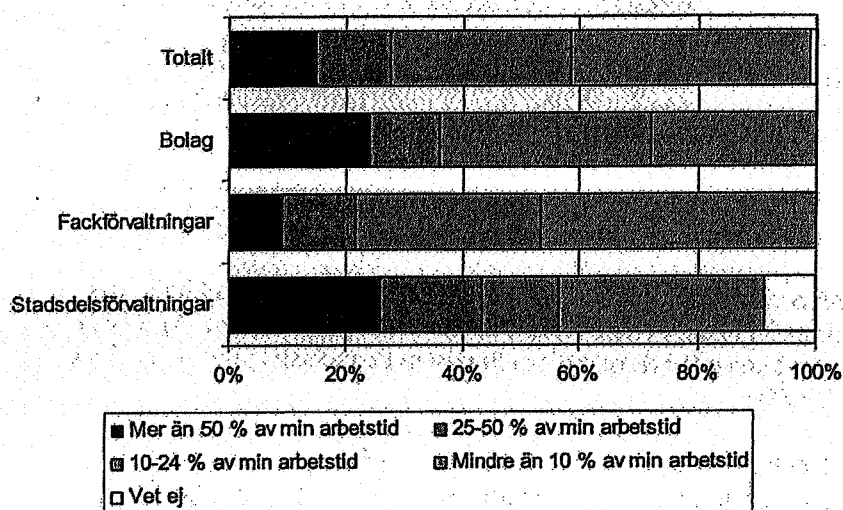
ningarnas upphandlare handlar mest upp varor eller byggtreprenader. För inköp av varor används troligtvis mest ramavtal, vilket visar sig i att 91 % av stadsdelsförvaltningarnas upphandlare instämmer i att de alltid använder ramavtal om det finns ett sådant. Byggtreprenader har inte stadsdelsförvaltningarna ansvar för.

## Hur mycket arbetstid ägnas åt upphandlingar?

Det vanligaste är att man ägnar mindre än 10 % av arbetstiden åt upphandlingar, vilket stämmer på 41 % av upphandlarna, se diagram 9. En tredjedel ägnar 10-24 % av tiden åt upphandlingsarbete. Andelen som ägnar 25-50 % av tiden åt upphandlingar är lägre, nämligen 13 %. Det är endast 15 % av upphandlarna som ägnar halva arbetstiden eller mer åt upphandling. För tre fjärdedelar tar arbetet mindre än en fjärdedel av tiden i anspråk och för en stor del mindre än en tiondel. Det finns säkert många anställda i staden som ibland blir inblandade i upphandlingsarbete, men att det inte har skett på sistone och de därmed inte har varit aktuella för undersökningen.

Stadsledningskontorets enhet för upphandling tycker att det är oroväckande att flera förvaltningar saknar specialiserade upphandlare. Med tanke på den andel av stadens kostnader som är knutna till inköp bör den befattningen vara lönsam och inte bara ses som en kostnad (som man kan spara in på genom att vakanshålla). Utan upphandlingsspecialister ökar risken för att förvaltningarna saknar erforderliga regler som styr inköpen. Det kan bli såväl kostnadsdrivande som medföra risk att inköpen inte sker enligt lagarna.

Diagram 9: Ungefär hur stor del av Din arbetstid har Du under de senaste två åren ägnat åt upphandlingar?



En fjärdedel av bolagens upphandlare ägnar minst halva arbetstiden åt upphandlingar. 28 % upphandlar under mindre än 10 % av tiden. Fackförvaltningarnas upphandlare använder mindre tid åt upphandlingar än övriga. Endast 9 % ägnar minst halva tiden åt det och 47 % upphandlar under mindre än 10 % av tiden. Upphandlarna inom fackförvaltningarna är också fler (129 st.) än de inom bolagen (50 st.). Det antyder att upphandlingar inom fackförvaltningarna sprids ut på fler personer. Det kan förklara en del av den lägre graden av specialisering här. Det spelar ju även in hur mycket upphandlingsarbete som genomförs hos bolag och fackförvaltningar, vilket inte har undersökts.

En fjärdedel av stadsdelsförvaltningarnas upphandlare handlar upp under minst halva arbetstiden och en tredjedel under mindre än 10 % av tiden. Att en relativt hög andel av stadsdelsförvaltningarnas upphandlare använder mycket arbetstid åt det förklaras till stor del av att det är få inom varje förvaltning som handlar upp. Det gör dem mer eller mindre till specialister.

## 7. SLUTSATSER

Här lämnas slutsatser och förslag till åtgärder som kan eliminera eller minska problem vid upphandlingar i Stockholms stad. Förutom erfarenheter av lagar och regler vid upphandling har undersökts bl. a. upphandlingsresurser och -stöd. Ett syfte med undersökningen har varit att bedöma om problemen sakligt kan konstateras eller om de beror på missuppfattningar. Till hjälp för det har varit intervjuer med upphandlare samt öppna enkätsvar. Problem och behov som tas upp här är de största och mest reella, där det går att förbättra situationen vid upphandling. Inga direkta missuppfattningar har konstaterats i enkätsvar eller intervjuer, men de problem som har undersökts och ej tas upp här är relativt små. För att ytterligare få bekräftat att problemen är reella har 20 personer intervjuats i efterhand. Enkätsvaren har då förstärkts. Förbättringsförslag har samtidigt framförts av upphandlarna som kan ge ett mer effektivt och mindre problematiskt upphandlingsarbete.

### **Behov av ny upphandlingspolicy och andra centrala regler**

Upphandlarna upplever reella problem med regler och med andra faktorer. Stadens regler är i stora delar inaktuella och därmed otydliga. Efter de senaste årens revideringar (se nedan) har giltigheten i delar av texten minskat. Reglerna är inte välkända och förankrade nog hos förvaltningar och bolag. En ny policy är aviserad och skulle enligt planerat vara klar inför 2004. Ännu har ingen ny policy antagits.

Stadens upphandlingspolicy har reviderats de senaste åren. Bl. a. utmaningsrätt, avknoppningsmöjlighet och konkurrensutsättning av nya verksamheter har utgått. En ny policy är efterfrågad av många upphandlare. Den behövs för att tydliggöra organisationsstruktur, ansvarsfördelning, samordning, följsamhet mot tecknade avtal, gemensamma upphandlingskrav m. m. Policyn bör även rymma direktiv för affärsmässighet, kvalitets- och miljökrav m. m. Den bör täcka alla upphandlingsområden och gälla både förvaltningar och bolag. Grunder till ett nytt policyförslag har framtagits av stadsledningskontorets enhet för upphandling. Det är angeläget att policyn färdigställs snarast. När den tas fram bör också generella och riktade anvisningar utvecklas för tydligare direktiv.

P. g. a. bristande kännedom om stadens regler som har framkommit är det viktigt att en ny policy och nya anvisningar når ut till varje upphandlare.

#### **Sammanfattning av problem:**

Delar av texten i stadens upphandlingspolicy är inaktuell och policyn är inte tillräckligt förankrad.

**Lösningar:**

Ta fram en ny policy med anvisningar och se till att den förs ut till upphandlarna och används, ev. anpassad lokalt.

**Behov av ändringar i Lagen om offentlig upphandling (LOU)**

Hälften av upphandlarna anser LOU vara ett stöd i arbetet. Deras synpunkter avser mest kapitel 6, där förenkling önskas för kortare handläggningstider. Även en anpassning av kapitel 6 önskas för att bättre möjliggöra upphandling av sociala tjänster, främst äldreboenden och behandlingshem. Man bör ibland kunna direktupphandla där det ej är möjligt idag. Ibland bör det gå att förlänga avtalstiden, vilket ger mer kontinuitet och anpassar LOU till Socialtjänstlagen. LOU kapitel 6 är ej kostnadseffektivt eftersom handläggingskostnaden oftast ej står i proportion till upphandlat värde. I stort är proceduren densamma som för upphandlingar över tröskelvärdet och bör förenklas genom bl. a. enklare annonseringsrutiner. Det bör ge mer tid för en affärsmässig upphandling. En möjlighet för staden att påverka detta bör finnas vid remiss för de nya upphandlingslagarna.

Problemen med kapitel 6 är reella, men upphandlarna bör sätta sig in i och se möjligheterna att använda LOU för att den bättre ska förankras hos dem och kunna ge bättre upphandlingar. Enkäten visar att det särskilt gäller bolagen.

**Sammanfattning av problem:**

Handläggingskostnaden är för hög gentemot upphandlat värde. Handläggningstiden är för lång med många obligatoriska moment vid förenklad upphandling. Kapitel 6 är ej anpassat till Socialtjänstlagen. Ökad möjlighet att direktupphandla bör finnas.

**Lösningar:**

Verka för att förenkla upphandlingar under tröskelvärdena i remiss för nya upphandlingslagar. Att höja direktupphandlingsbeloppet (se nedan) bör kunna minska problemen med kapitel 6 genom att fler direktupphandlingar kan ske. För bättre upphandlingar bör upphandlarna sätta sig in i och se möjligheterna att använda LOU.

**Behov av höjning av direktupphandlingsbelopp**

Önskemål från många upphandlare har varit högre direktupphandlingsbelopp. Hälften av upphandlarna anser att det högsta beloppet är för lågt. Det har bekräftats vid intervjuer. Staden kan förenkla genom att höja nivåerna för direktupphandling. En höjning bör kunna ske om samtidigt regler tas

fram för direktupphandling, så att t. ex. konkurrensen tillvaratas. Centralupphandlade eller gemensamma ramavtal bör användas i första hand.

**Sammanfattning av problem:**

Handläggningskostnaden är för hög gentemot upphandlat värde. Handläggningstiden är för lång vid förenklad upphandling.

**Lösningar:**

En höjning av nivåerna för direktupphandling och införande av regler, t. ex. att kontrollera med flera leverantörer. Centralupphandlade eller gemensamma ramavtal användes i första hand.

## **Behov av att utveckla upphandlingsresurserna**

54 % av upphandlarna tycker att det är ett stort problem att få tiden att räcka för momenten i en upphandling. Det har även framkommit vid intervjuer. Upphandling tar tid p. g. a. de obligatoriska momenten och har olika komplexitet varje gång. Det finns en konflikt mellan affärsmässig, effektiv upphandling och att kunna följa reglerna. Orsakerna till att man inte klarar bägge delar är tidsbrist och brist på specialiserade upphandlare. Det senare verkar genom splittring av arbetet på många personer, som bara handlar upp under en liten del av tiden eller handlar upp mer sällan. Det innebär att det kan vara svårt att upprätthålla kompetensen, vara uppdaterad om lagar och regler inom området och göra bästa möjliga affärsmässiga upphandling. Det har även framkommit svårigheter att fördela arbetstiden mellan upphandling och andra uppgifter.

För att komma tillrätta med problemen bör övervägas om inte upphandlingsarbetet som nu utförs av sällanupphandlare borde föras till specialiserade upphandlare. Till en del beror tidsbristen på bristande planering, men i många fall föreligger personalbrist. Tid för uppföljning saknas ofta.

Mer samarbete mellan liknande verksamheter bör kunna spara tid och kostnader samt minska dubbelarbete. Det gäller främst bolagen, som saknar samverkan mer än vad förvaltningarna gör. Kommunstyrelsen har ansvar för samordning.

**Sammanfattning av problem:**

Mycket tid går åt för att sätta sig in i och följa reglerna samt för administration. P. g. a. tidsbrist upplever upphandlarna en konflikt mellan affärsmässig, effektiv upphandling och att kunna följa reglerna. Det gör att affärsmässigheten blir lidande. Tid för uppföljning saknas ofta.

**Lösningar:**

En ökad specialisering på upphandling genom fler specialister. För många arbetar för liten del av tiden med upphandling. Planera bättre, så att arbetet hinns med. Resurser för uppföljning behövs. Ett ökat centralt stöd till

upphandlarna och mer samverkan behövs. Bra rutiner och stöd finns på flera håll och bör i högre grad spridas till upphandlare inom andra verksamheter.

## Behov av centralt stöd vid upphandling

Många har efterlyst centralt stöd vid upphandling. Här anges de viktigaste förslagen och dagsläget kommenteras för pågående åtgärder. Förslagen är angelägna att genomföra för mer effektiv och affärsmässig upphandling.

- Utbildning i LOU och annat inom upphandlingsområdet. Utbildning i beställarkompetens har genomförts 2003-2004 genom stadsledningskontoret.
- Kurser i upphandling av byggtreprenader.
- Riktlinjer för kvalitetskrav med centrala grundkrav.
- Utvärderingsmodeller. Förslag finns och prövas för närvarande.
- Mallar för förfrågningsunderlag. Arbete pågår vid stadsledningskontoret.
- IT-stöd vid upphandling.
- Databas för överprövningsärenden vid upphandling. En rättsfallsdatabas är beställd enligt stadsledningskontorets enhet för upphandling.
- Rutiner för tilldelningsbeslut.
- Informationssystem för tidigare upphandlingar.
- Relevanta miljökrav för respektive verksamhet. Kompetenshöjning för miljökrav vid upphandling pågår i ett projekt vid stadsledningskontoret.
- Uppföljningsrutiner. Bör tas fram i samband med ny policy.
- Fler centralupphandlingsavtal.
- Utökad upphandlingsrådgivning.

Kommunstyrelsen har i uppdrag att inrätta en ny central upphandlingsfunktion för bättre samordning och kapacitet till gemensam- och centralupphandling inom staden. Förslag finns och beräknas komma upp i kommunstyrelsen i februari 2005.



På flera av punkterna stödjer stadsledningskontorets enhet för upphandling redan flera verksamheter. Alla som behöver stöd nyttjar ej möjligheten eller vet ej att den finns. När en ny central upphandlingsfunktion inrättas bör resurser finnas för ett utökat upphandlingsstöd till alla verksamheter i staden.

Bra rutiner och stöd finns i flera bolag, fack- och stadsdelsförvaltningar och bör kunna användas mer även utanför bolaget eller förvaltningen. Goda idéer, vägledningar, mallar etc. bör spridas till andra i staden.

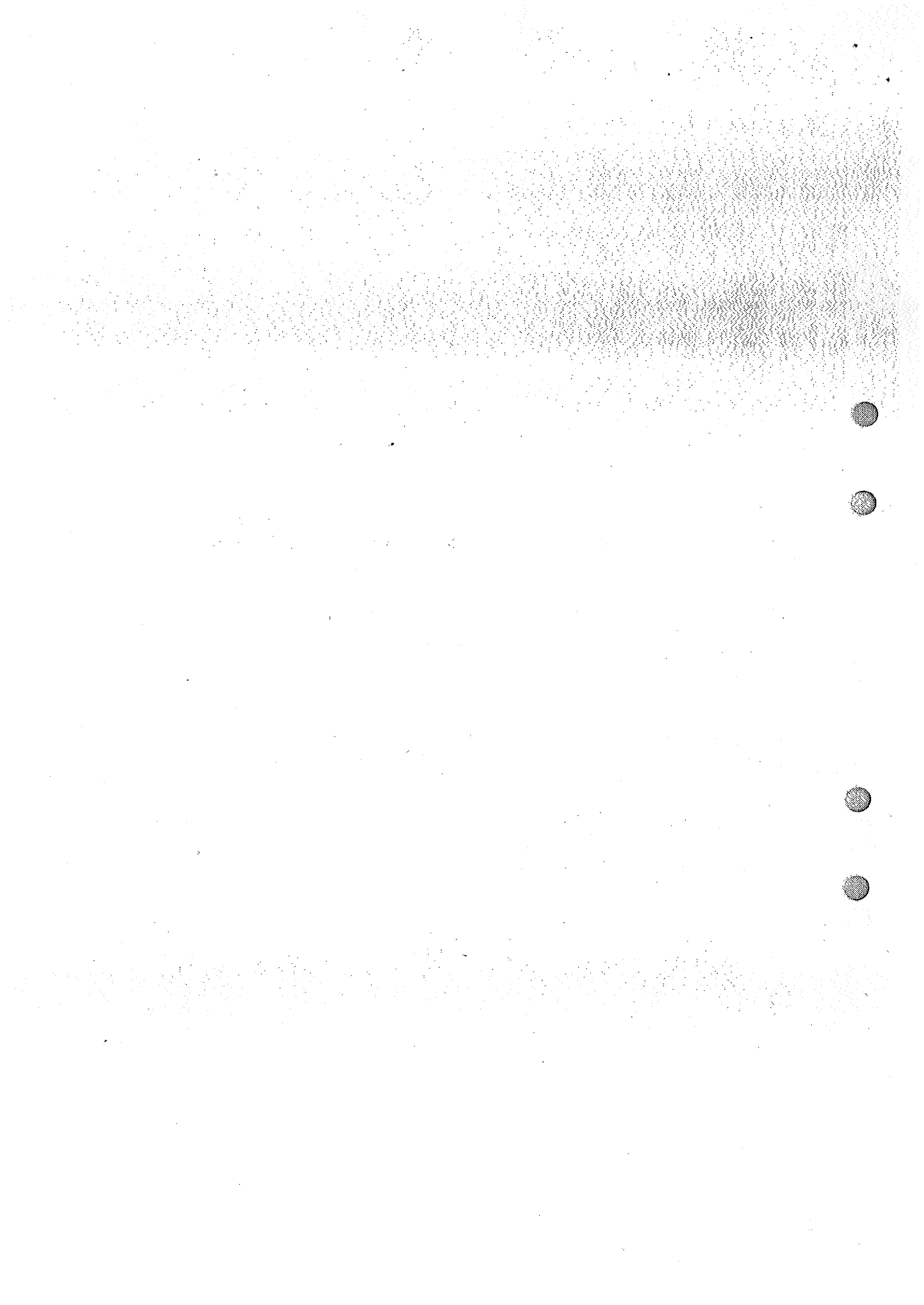
**Sammanfattning av problem:**

Ett ökat centralt stöd vid upphandling har efterlysts av upphandlarna.

**Lösningar:**

Stadsledningskontorets enhet för upphandling bör ges i uppdrag att genomföra de punkter gällande behovet av centralt stöd som här redovisats. Arbete pågår redan avseende flera av punkterna men även i dessa fall kan fortsättningsvis fler insatser behövas, t.ex. ytterligare utbildning samt fler utvärderingsmodeller och mallar för förfrågningsunderlag.

**Bilaga 2**  
**Frågeformulär med följebrev**



## Hjälp oss att förbättra tillämpningen av LOU!

Utrednings- och statistikkontoret har fått i uppdrag av revisionskontoret att undersöka erfarenheterna av lagar och regler vid upphandling hos stadens förvaltningar och bolag. Syftet är att kartlägga vilka hinder och problem som regelverket skapar och om möjligt kunna föreslå förenklingar av upphandlingsprocessen inom staden.

Undersökningen genomförs via Internet. Du kan när som helst avbryta ifyllandet av formuläret och Dina svar finns sparade nästa gång Du går in på sidan. Du kan även backa i formuläret om Du vill ändra ett svar. Du kommer till frågorna genom att klicka på nedanstående länk:

Länk

Vi hoppas att Du kan ta Dig tid att besvara våra frågor. Om Du inte kan eller vill svara på en viss fråga kan Du hoppa över den och gå vidare till nästa. Dina svar kommer att behandlas konfidentiellt. De exempel på upphandlingar som vi önskar få kommer också att behandlas konfidentiellt och rapporteras i en sådan form att de ej går att spåra till en enskild upphandlare.

Vi behöver Ditt svar snarast! Observera att Du kan komma att bli kontaktad för en uppföljande och frivillig intervju efter några veckor.

Om det är något som Du undrar över kan Du kontakta mig, Mikaela Damsten, via e-post: [mikaela.damsten@usk.stockholm.se](mailto:mikaela.damsten@usk.stockholm.se) eller på telefon: 08-508 350 08.

**Med vänlig hälsning och tack på förhand för Din medverkan!**

Mikaela Damsten

# THE UNIVERSITY OF CHICAGO

## LIBRARY

THE UNIVERSITY OF CHICAGO  
LIBRARY  
100

THE UNIVERSITY OF CHICAGO  
LIBRARY  
100

THE UNIVERSITY OF CHICAGO  
LIBRARY  
100

THE UNIVERSITY OF CHICAGO  
LIBRARY  
100

THE UNIVERSITY OF CHICAGO  
LIBRARY  
100

THE UNIVERSITY OF CHICAGO  
LIBRARY  
100

## Erfarenheter av lagar och regler vid upphandling

1. Har Du varit/är Du ansvarig för det praktiska arbetet i någon upphandling (ej avrop från ramavtal) under åren 2003-2004?  
OM NEJ, AVSLUTA!
- 1  Ja  
2  Nej
2. Ungefär hur stor del av Din arbetstid har Du under de senaste två åren ägnat åt upphandlingar?
- 1  Mer än 50 % av min arbetstid  
2  25-50 % av min arbetstid  
3  10-24 % av min arbetstid  
4  Mindre än 10 % av min arbetstid  
5  Vet ej
3. Inom vilken kategori arbetar Du huvudsakligen i Ditt upphandlingsarbete?
- 1  Varor  
2  Tjänster  
3  Byggentreprenader  
4  Driftentreprenader  
5  Annat
4. Vilken/vilka är de huvudsakliga upphandlingsförfarandena i Ditt upphandlingsarbete?
- 1  Öppen upphandling  
1  Selektiv upphandling  
1  Förhandlad upphandling  
1  Förenklad upphandling  
1  Urvalsupphandling  
1  Direktupphandling  
1  Annat förfarande  
1  Vet ej

5. Hur är upphandlingen inom Din förvaltning/Ditt bolag organiserad?

- 1  Den är centraliserad
- 2  Den är decentraliserad med central stödfunktion
- 3  Den är decentraliserad utan central stödfunktion
- 4  Annan organisation
- 5  Vet ej

6. Hur väl stämmer följande påståenden med Din erfarenhet av det praktiska arbetet med upphandling på Din förvaltning/Ditt bolag?

Stämmer mycket    Stämmer bra    Varken    Stämmer ganska    Stämmer mycket    Vet  
mycket dåligt    bra    eller    dåligt    dåligt    ej

Lagen om offentlig upphandling (LOU) är ett stöd i mitt arbete

1     2     3     4     5     6

Stadens regler, upphandlingspolicies m. m. som gäller vid upphandling är ett stöd i mitt arbete

1     2     3     4     5     6

Förvaltningens/bolagets regler som gäller vid upphandling är ett stöd i mitt arbete

1     2     3     4     5     6

Vi har tydliga regler för ansvar och befogenheter kring upphandlingar

1     2     3     4     5     6

Vi får tydliga beslut som underlag för genomförandet av en upphandling

1     2     3     4     5     6

Jag får god kännedom om hur en upphandling är kopplad till målen för vår verksamhet

1     2     3     4     5     6

Vi har bra hjälpmedel för upphandling, i form av handbok, mallar m. m.

1     2     3     4     5     6

Vi har bra IT-stöd för upphandling

1     2     3     4     5     6

7. Hur väl stämmer följande påståenden med Din erfarenhet av det praktiska arbetet med upphandling på Din förvaltning/Ditt bolag?

Stämmer mycket Stämmer bra Varken Stämmer Stämmer Vet  
mycket bra eller ganska dåligt mycket dåligt ej

Vi har bra juridiskt stöd för upphandling 1  2  3  4  5  6

Vi har bra rutiner för kvalitetssäkring av en upphandling 1  2  3  4  5  6

Vi har bra rutiner (upphandlingsstrategi) för att komma fram till alla villkor och kriterier som ska gälla i en upphandling 1  2  3  4  5  6

Vi har bra rutiner för att kunna ställa rätt miljökrav i en upphandling 1  2  3  4  5  6

Vi har tydliga rutiner för direktupphandling 1  2  3  4  5  6

Vi har klara bestämmelser om muta och bestickning vid upphandling 1  2  3  4  5  6

Vi har klara bestämmelser om jäv vid upphandling 1  2  3  4  5  6

Vi har ofta samverkan med andra förvaltningar eller bolag inom staden i upphandlingsfrågor 1  2  3  4  5  6



8. Hur väl stämmer följande påståenden med Din erfarenhet av det praktiska arbetet med upphandling på Din förvaltning/Ditt bolag?

	Stämmer mycket	Stämmer bra	Varken bra eller dåligt	Stämmer ganska dåligt	Stämmer mycket dåligt	Vet ej
Vi använder alltid centralupphandlade eller gemensamma ramavtal i de fall det finns ett sådant för den vara eller tjänst vi vill köpa	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Vi erbjuds erforderlig kompetensutveckling/ vidareutbildning inom upphandlingsområdet	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Vi har bra rutiner för uppföljning av en upphandling	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Kraven på dokumentation av en upphandling är något jag har nytta av i mitt arbete	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>

9. Hur stort eller litet problem upplever Du att följande aspekter är i det praktiska arbetet med en upphandling?

	Mycket stort problem	Ganska stort problem	Ganska litet problem	Mycket litet problem	Inget problem	Vet ej
Kravet på förutsebarhet i förfrågningsunderlaget gör att vi får det vi kan beskriva väl snarare än den avsedda varan eller tjänsten	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Att utforma kravspecifikation	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Att fastställa rätt kvalitetsnivå för den vara eller tjänst som ska upphandlas	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>

**OM MYCKET STORT ELLER GANSKA STORT PÅ PROBLEM 1**

Kan Du ge exempel på en upphandling där Du har upplevt att kravet på förutsebarhet i förfrågningsunderlaget har varit ett stort problem? Typ av upphandling:

.....

.....

**OM MYCKET STORT ELLER GANSKA STORT PÅ PROBLEM 2**

Kan Du ge exempel på en upphandling där Du haft svårt att utforma kravspecifikation? Typ av upphandling:

.....  
.....

**OM MYCKET STORT ELLER GANSKA STORT PÅ PROBLEM 3**

Kan Du ge exempel på en upphandling där Du haft svårt att fastställa rätt kvalitetsnivå? Typ av upphandling:

.....  
.....

13. Hur stort eller litet problem upplever Du att följande aspekter är i det praktiska arbetet med en upphandling?

	Mycket stort problem	Ganska stort problem	Ganska litet problem	Mycket litet problem	Inget problem	Vet ej
--	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	---------------	--------

Att fastställa en modell för utvärdering av anbudet

1  2  3  4  5  6

Att fastställa rutiner för uppföljning av en upphandling

1  2  3  4  5  6

Att få överblick över vad som tidigare har köpts in och till vilket belopp

1  2  3  4  5  6

**OM MYCKET STORT ELLER GANSKA STORT PÅ PROBLEM 4**

Kan Du ge exempel på en upphandling där Du haft svårt att fastställa en modell för utvärdering av anbudet? Typ av upphandling:

.....  
.....

**OM MYCKET STORT ELLER GANSKA STORT PÅ PROBLEM 5**

Kan Du ge exempel på en upphandling där Du haft svårt att fastställa rutiner för uppföljning av upphandlingen? Typ av upphandling:

.....  
.....

**OM MYCKET STORT ELLER GANSKA STORT PÅ PROBLEM 6**

Kan Du ge exempel på en upphandling där Du haft svårt att få överblick över vad som tidigare har köpts in och till vilket belopp? Typ av upphandling:

.....  
.....

17. Hur stort eller litet problem upplever Du att följande aspekter är i det praktiska arbetet med en upphandling?

	Mycket stort problem	Ganska stort problem	Ganska litet problem	Mycket litet problem	Inget problem	Vet ej
--	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	---------------	--------

Att beskriva alla delar i en upphandling i dokumentationen

1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------

Att det inte är tillåtet att ändra kravspecifikationen under pågående upphandling

1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------

Upphandlingsprocessen är för lång för vår verksamhets bästa

1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------

**OM MYCKET STORT ELLER GANSKA STORT PÅ PROBLEM 7**

Kan Du ge exempel på en upphandling där Du haft svårt att beskriva alla delar i upphandlingen i dokumentationen? Typ av upphandling:

.....  
.....

**OM MYCKET STORT ELLER GANSKA STORT PÅ PROBLEM 8**

Kan Du ge exempel på en upphandling där det har varit ett stort problem för Dig att det inte är tillåtet att ändra kravspecifikationen under pågående upphandling? Typ av upphandling:

.....  
.....

**OM MYCKET STORT ELLER GANSKA STORT PÅ PROBLEM 9**

Kan Du ge exempel på en upphandling där Du har upplevt att upphandlingsprocessen har varit för lång för Er verksamhets bästa? Typ av upphandling:

.....  
.....

21. Hur stort eller litet problem upplever Du att följande aspekter är i det praktiska arbetet med en upphandling?

	Mycket stort problem	Ganska stort problem	Ganska litet problem	Mycket litet problem	Inget problem	Vet ej
--	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	---------------	--------

Det högsta beloppet för direktupphandling är för lågt inom vissa områden

1  2  3  4  5  6

Att undvika merkostnader efter att en leverantör har startat sitt arbete

1  2  3  4  5  6

Att det inte är tillåtet att komplettera förfrågningsunderlaget under pågående upphandling

1  2  3  4  5  6

**OM MYCKET STORT ELLER GANSKA STORT PÅ PROBLEM 10**

Kan Du ge exempel på en upphandling där det har varit ett stort problem att det högsta beloppet för direktupphandling har varit för lågt? Typ av upphandling:

.....  
.....

**OM MYCKET STORT ELLER GANSKA STORT PÅ PROBLEM 11**

Kan Du ge exempel på en upphandling där Du haft svårt att undvika merkostnader efter att en leverantör har startat sitt arbete? Typ av upphandling:

.....  
.....

**OM MYCKET STORT ELLER GANSKA STORT PÅ PROBLEM 12**

Kan Du ge exempel på en upphandling där det har varit ett stort problem för Dig att det inte är tillåtet att komplettera förfrågningsunderlaget under pågående upphandling? Typ av upphandling:

.....  
.....

25. Hur stort eller litet problem upplever Du att följande aspekter är i det praktiska arbetet med en upphandling?

	Mycket stort problem	Ganska stort problem	Ganska litet problem	Mycket litet problem	Inget problem	Vet ej
--	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	---------------	--------

Att fastställa modell för ersättning till leverantören

1  2  3  4  5  6

Att få tiden att räcka till för alla moment i upphandlingsprocessen

1  2  3  4  5  6

**OM MYCKET STORT ELLER GANSKA STORT PÅ PROBLEM 13**

Kan Du ge exempel på en upphandling där Du haft svårt att fastställa modell för ersättning till leverantören? Typ av upphandling:

.....  
.....

**OM MYCKET STORT ELLER GANSKA STORT PÅ PROBLEM 14**

Kan Du ge exempel på en upphandling där Du haft svårt att få tiden att räcka till för alla moment i upphandlingsprocessen? Typ av upphandling:

.....  
.....

28. Hur ofta eller sällan väljer Du som ansvarig för en upphandling en s. k. poängmodell för bedömning av anbuden, d. v. s. väljer ut det bästa anbudet genom att poängsätta flera i förväg utvalda kriterier?

- 1  Alltid
- 2  Ofta
- 3  Ibland
- 4  Sällan
- 5  Aldrig
- 6  Vet ej

#### OM ALLTID, OFTA, IBLAND ELLER SÄLLAN

Av vilken/vilka orsaker väljer Du en poängmodell?

- 1  Den underlättar mitt arbete med en upphandling
- 1  Den ger högst förutsebarhet
- 1  Den innebär en objektiv bedömning
- 1  Den medger att det bästa anbudet kan antas
- 1  Jag upplever det som ett krav från stadens ledning
- 1  Det minskar risken för kritik i efterhand
- 1  Annan orsak
- 1  Vet ej

30. Finns det annat som Du upplever som problem i det praktiska arbetet med en upphandling?

- 1  Ja, i så fall vad? Om du upplever flera väsentliga problem, ange dem!.....
- 2  Nej
- 3  Vet ej

#### OM JA

Kan Du ge exempel på en upphandling Du har arbetat med där Du har upplevt att detta har varit ett stort problem? Typ av upphandling:

.....

.....

**OM JA**

Vad beror problemet på enligt Din mening?

- Lagen om offentlig upphandling (LOU)
- Stadens regler, upphandlingspolicies m. m. som gäller vid upphandling
- Förvaltningens/bolagets regler som gäller vid upphandling
- Annat
- Vet ej

**OM ANNAT**

Vad annat beror problemet på enligt Din mening?

.....

.....

34. Önskar Du Dig några förändringar/förenklingar av regelverket och dess tillämpning? I så fall vad?

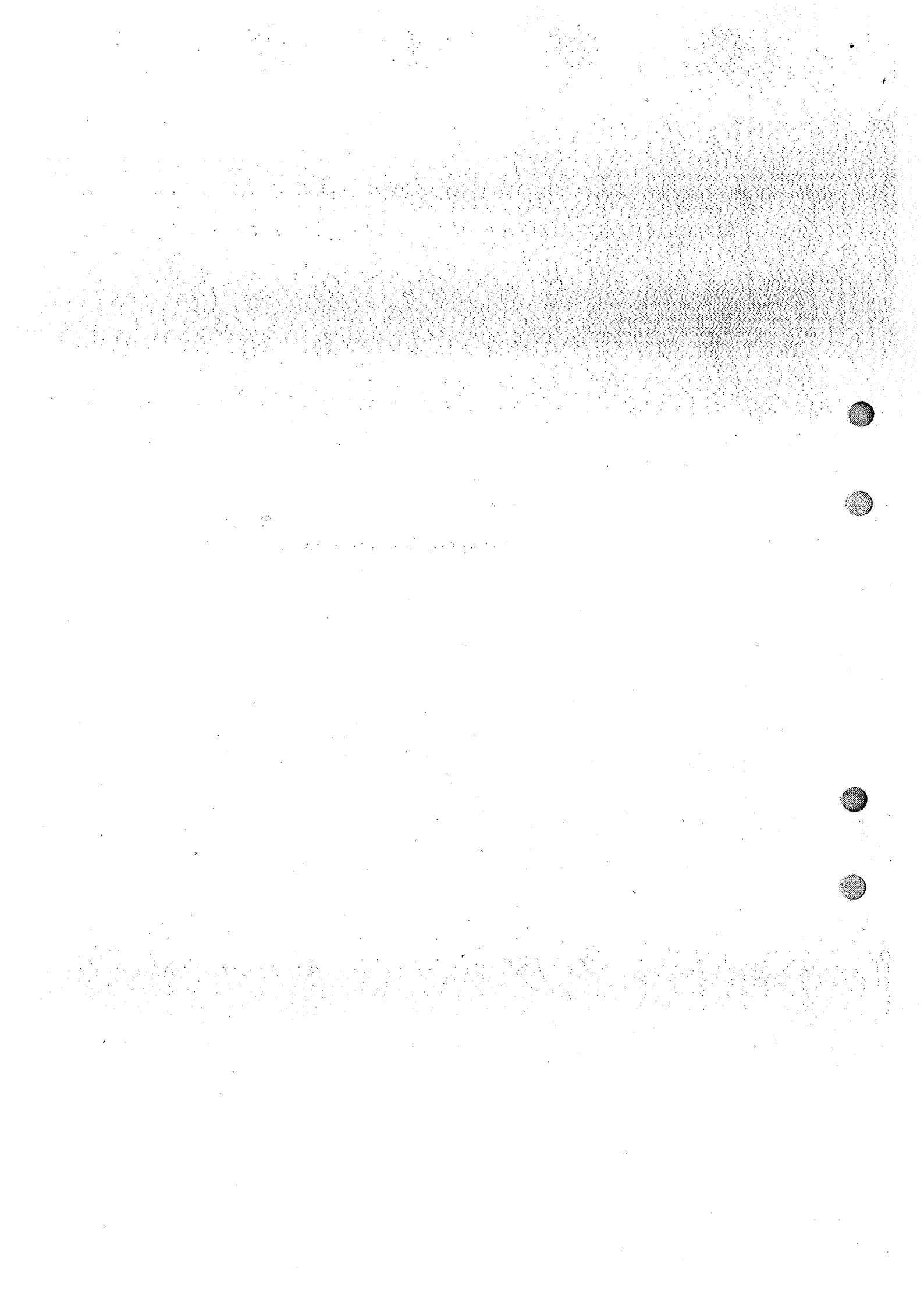
.....

.....

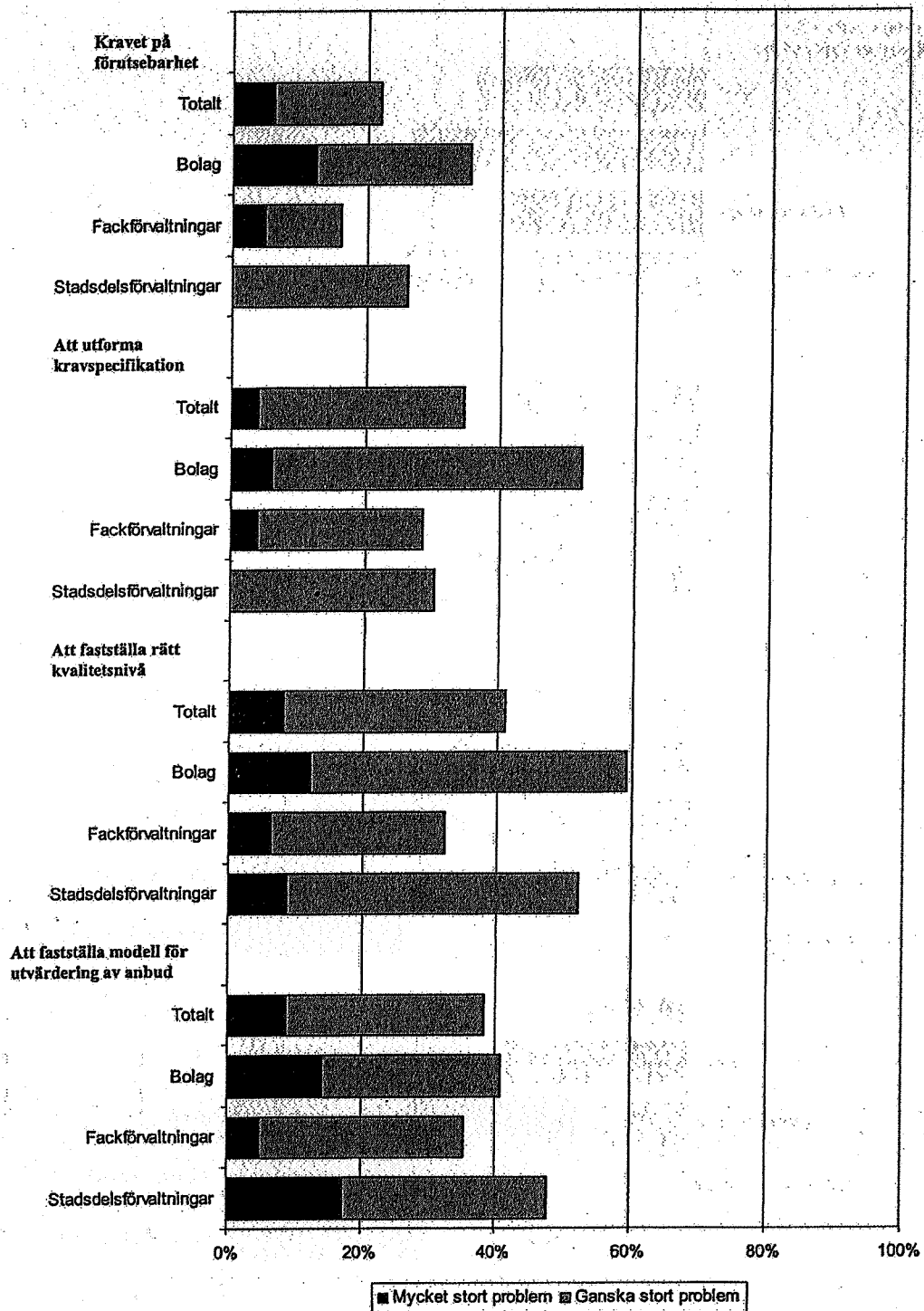
**Tack för hjälpen!**

**Bilaga 3**  
**Diagram över problem och rutiner**

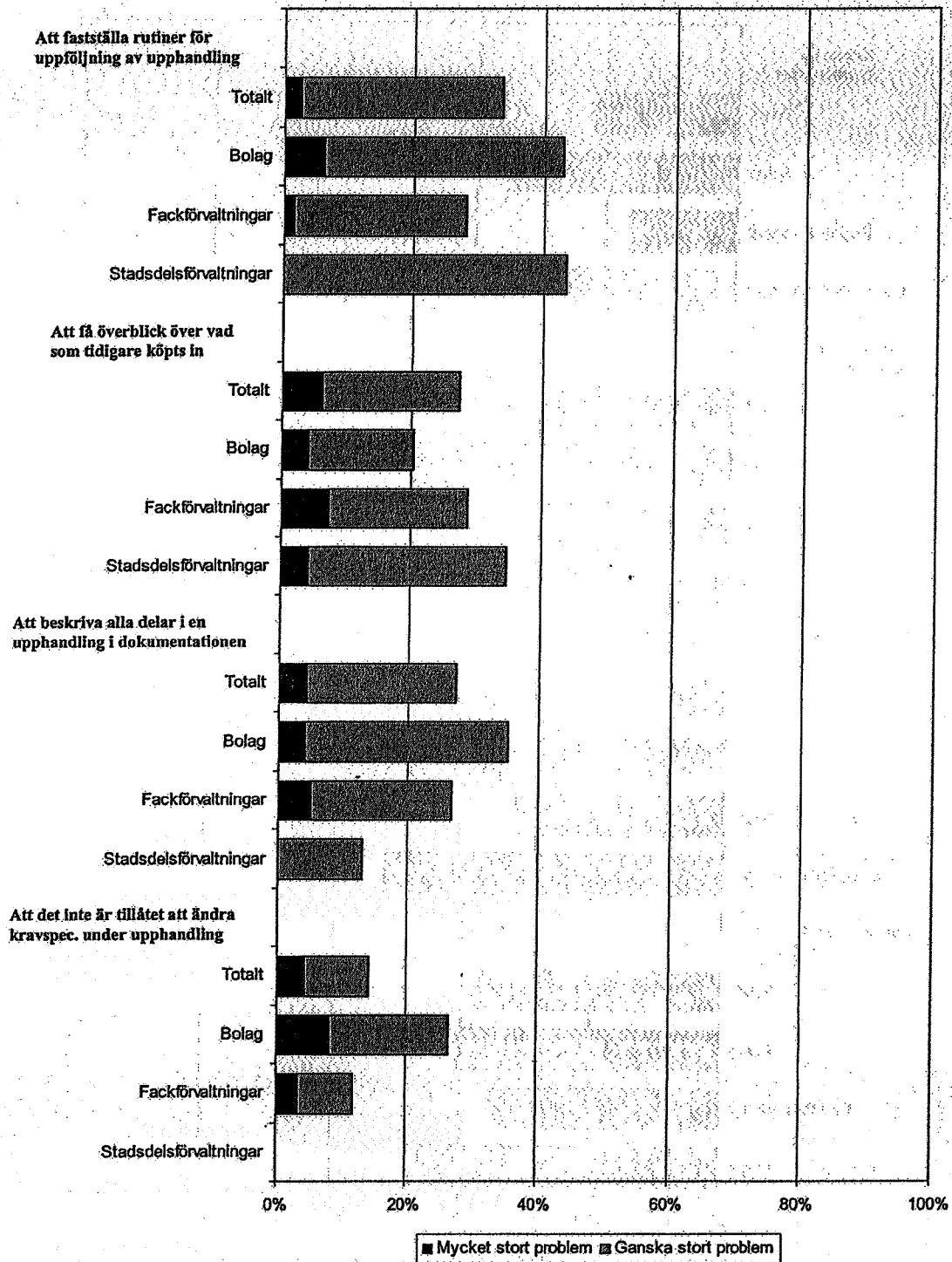




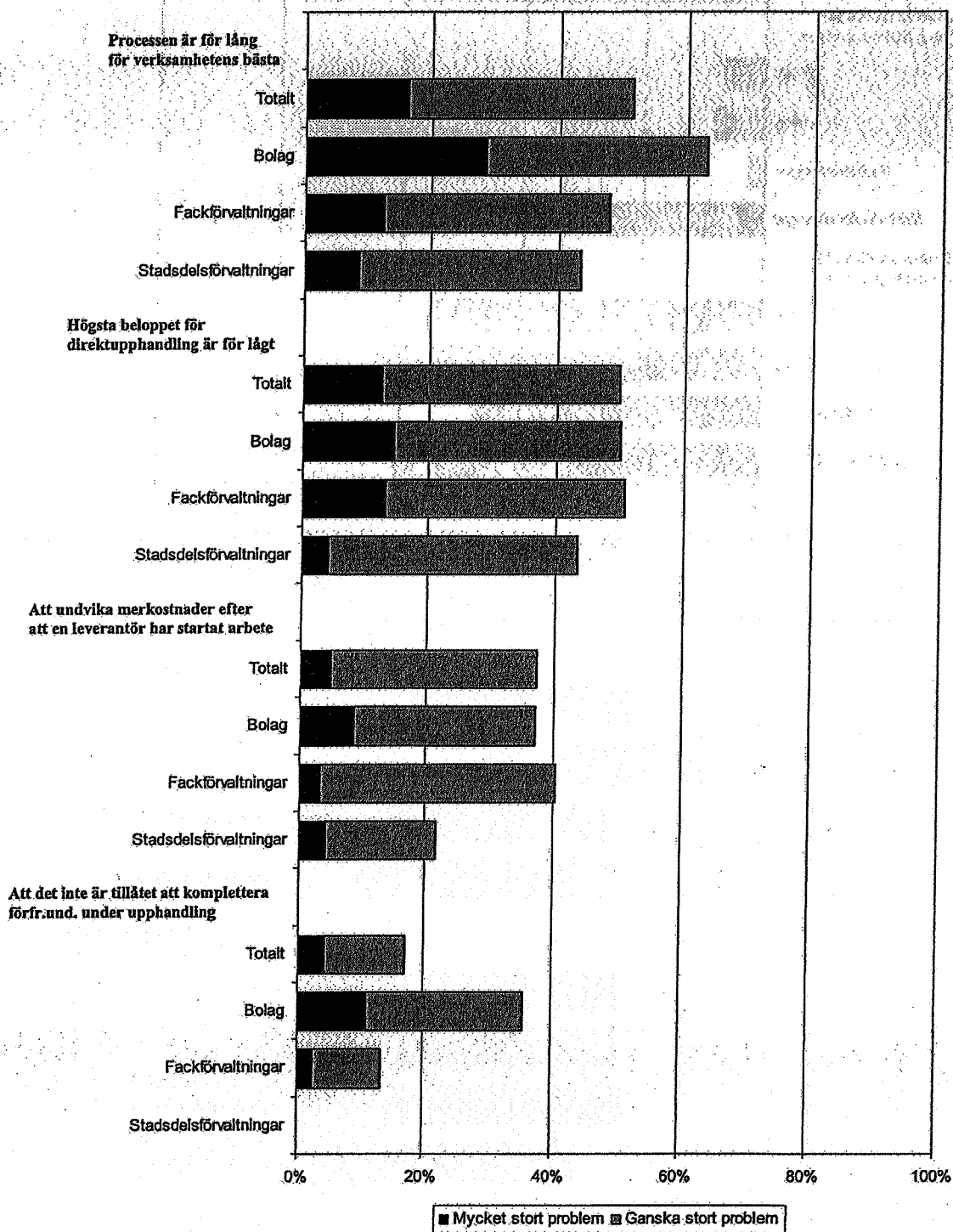
**Diagram 1: Hur stort eller litet problem upplever Du att följande aspekter är i det praktiska arbetet med en upphandling?**



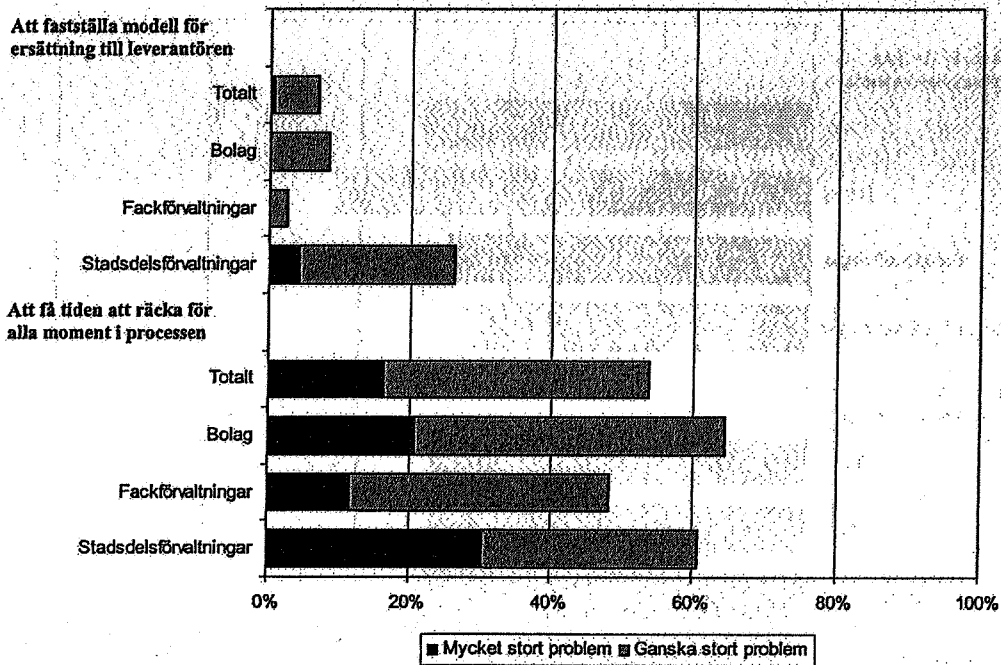
**Forts. Diagram 1: Hur stort eller litet problem upplever Du att följande aspekter är i det praktiska arbetet med en upphandling?**



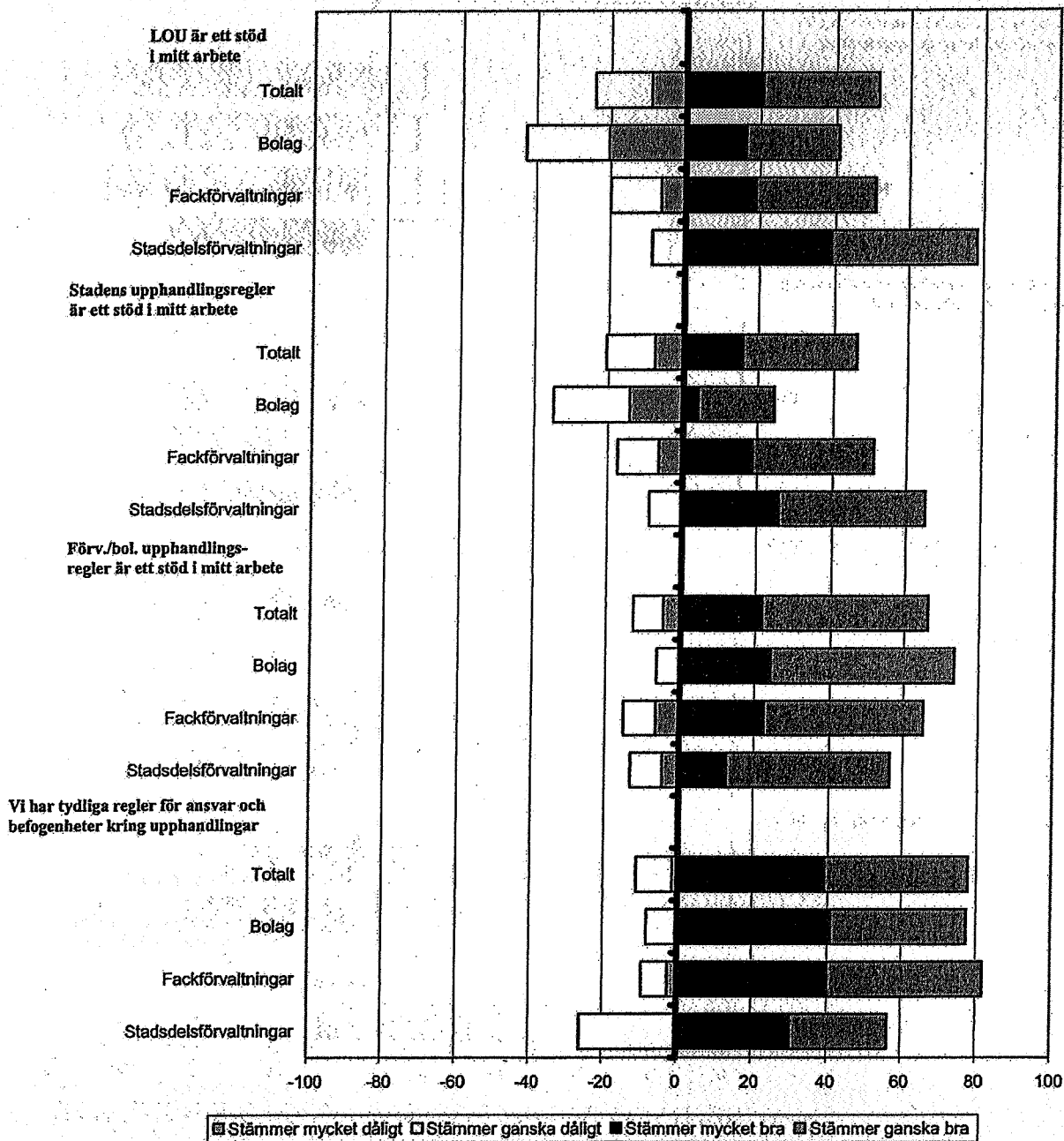
**Forts. Diagram 1: Hur stort eller litet problem upplever Du att följande aspekter är i det praktiska arbetet med en upphandling?**



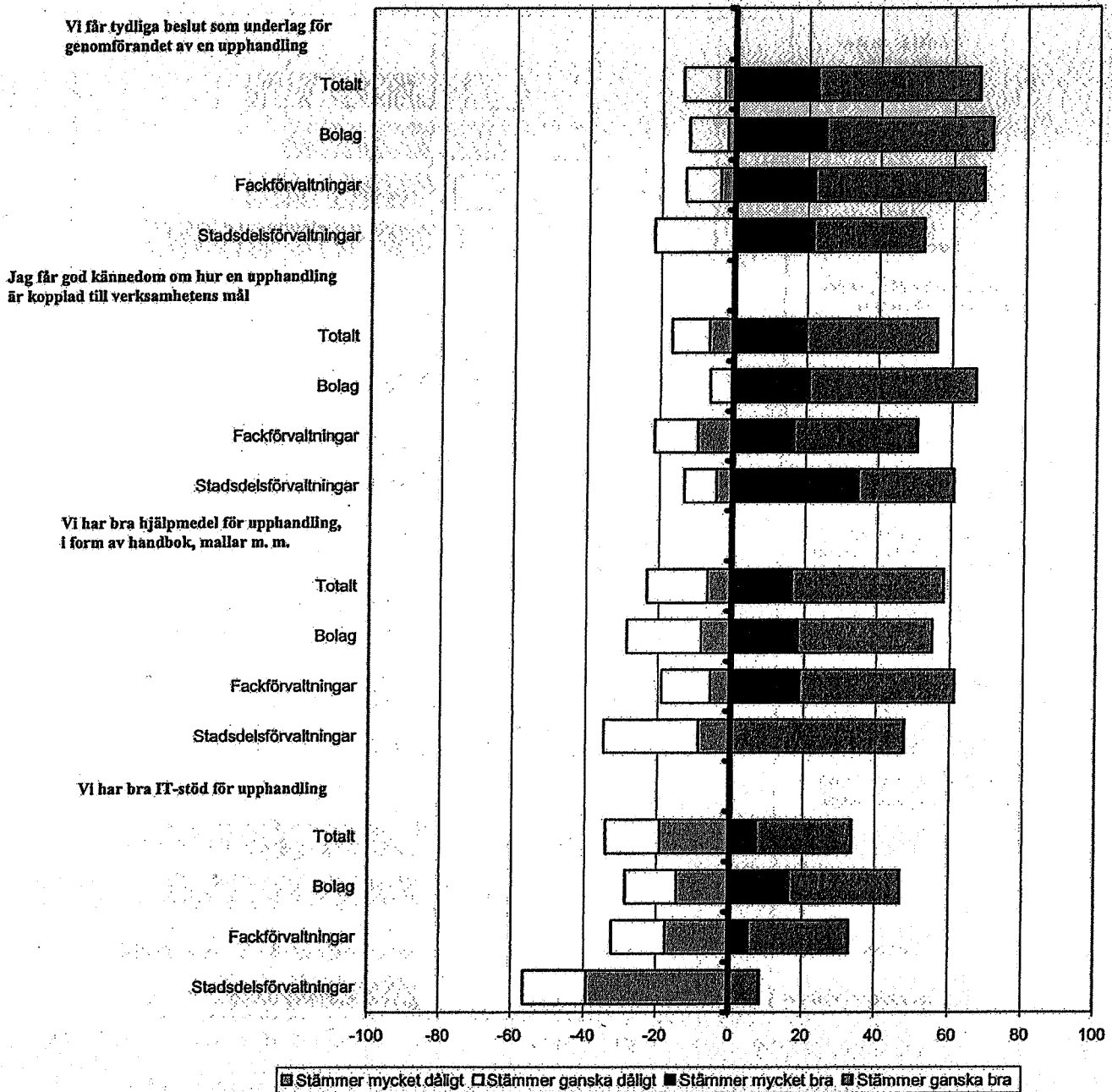
**Forts. Diagram 1: Hur stort eller litet problem upplever Du att följande aspekter är i det praktiska arbetet med en upphandling?**



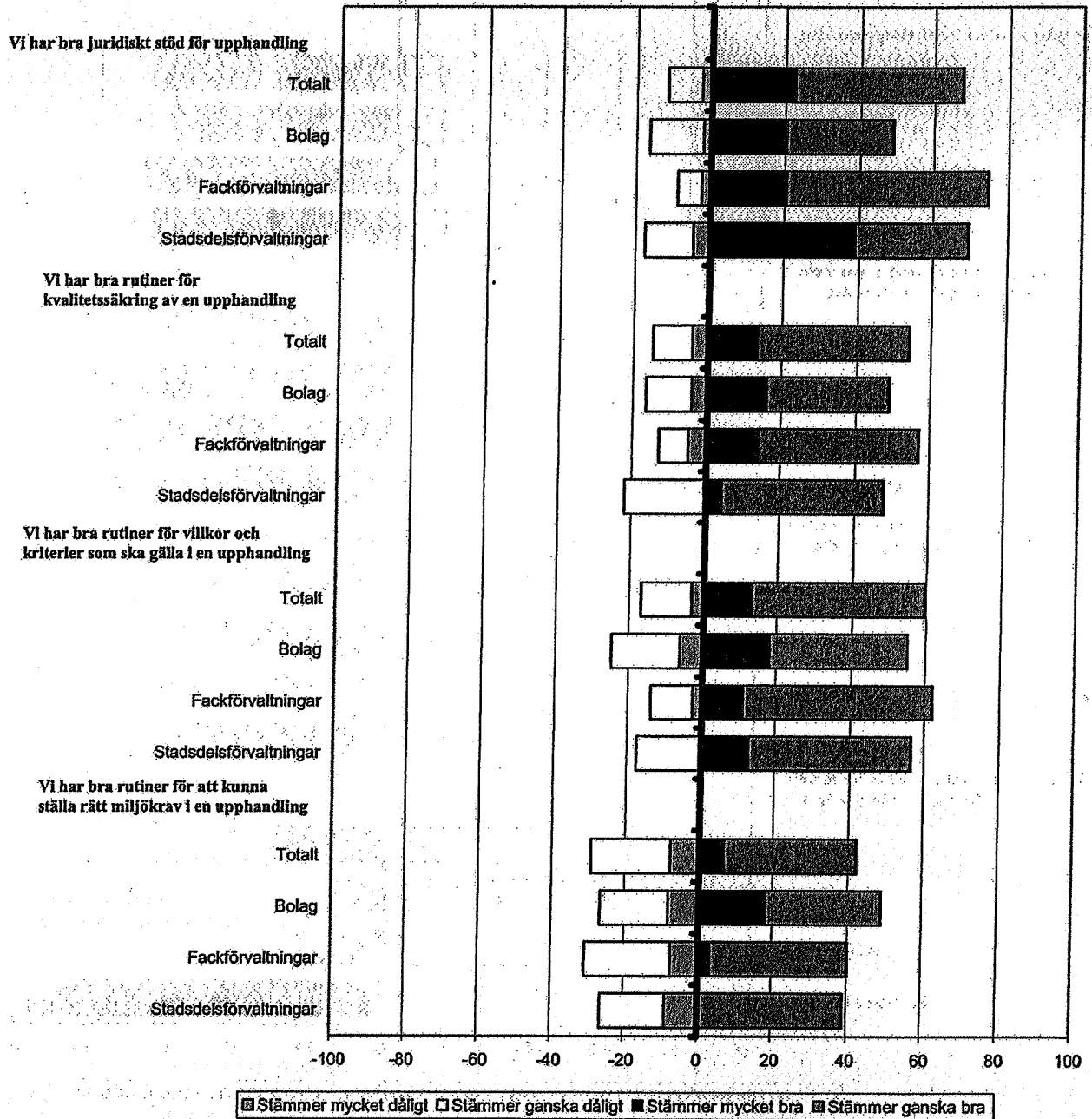
**Diagram 2: Hur väl stämmer följande påståenden med Din erfarenhet av det praktiska arbetet med en upphandling på Din förvaltning/Ditt bolag? %**



Forts. Diagram 2: Hur väl stämmer följande påståenden med Din erfarenhet av det praktiska arbetet med en upphandling på Din förvaltning/Ditt bolag? %

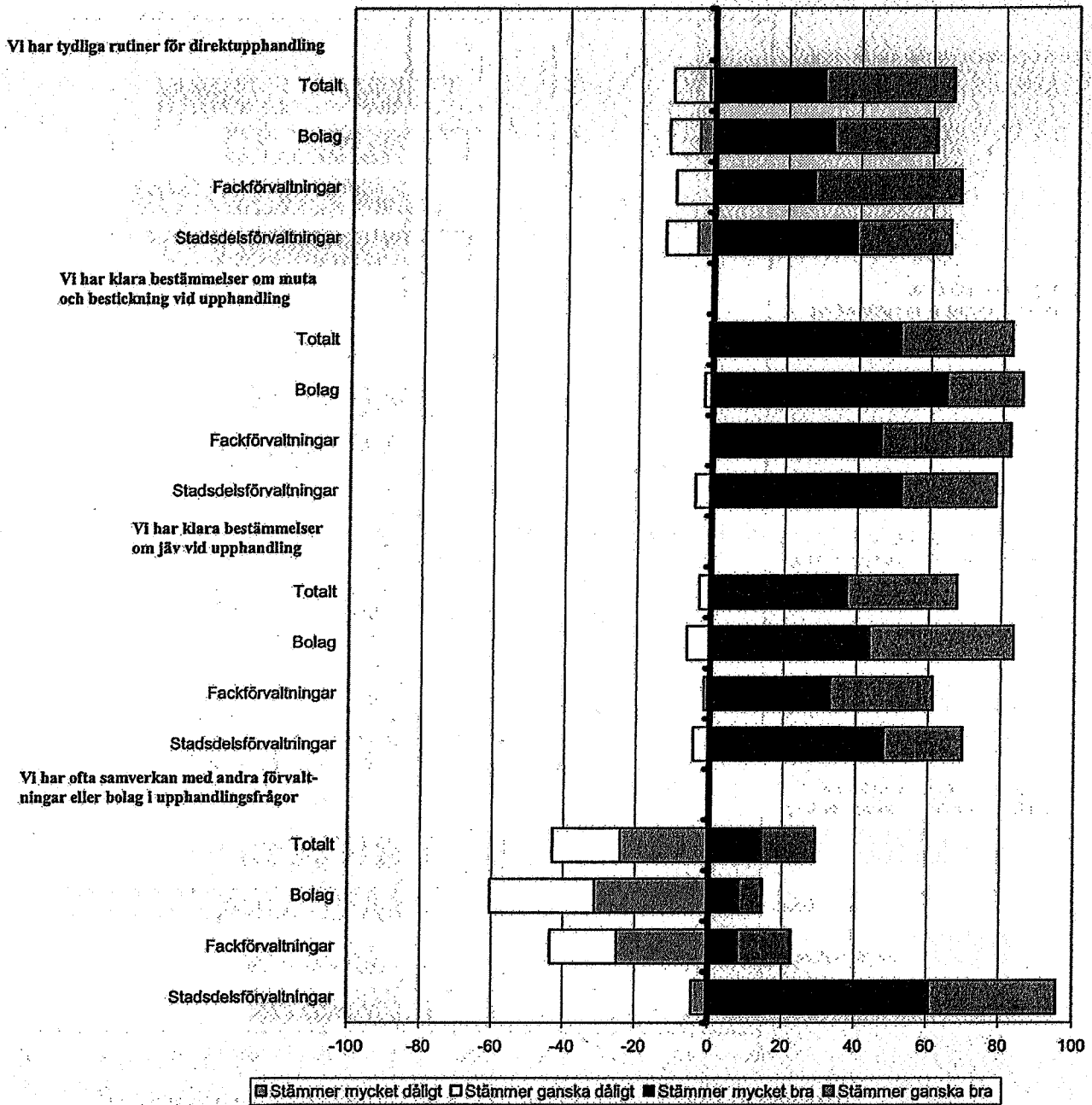


Forts. Diagram 2: Hur väl stämmer följande påståenden med Din erfarenhet av det praktiska arbetet med en upphandling på Din förvaltning/Ditt bolag? %





Forts. Diagram 2: Hur väl stämmer följande påståenden med Din erfarenhet av det praktiska arbetet med en upphandling på Din förvaltning/Ditt bolag? %



Forts. Diagram 2: Hur väl stämmer följande påståenden med Din erfarenhet av det praktiska arbetet med en upphandling på Din förvaltning/Ditt bolag? %

