



Handläggare: Björn Åsberg
Region Ytterstad
Ledningen & Stab
Tel: 508 260 08
Bjorn.asberg@gfk.stockholm.se

2003-04-01

Handläggare: Bertil Strid
Region Innerstad
Ledningen
Tel: 508 268 73
bertil.strid@gfk.stockholm.se

Barbro Larsson
Fastighetsförvaltningen
Tel: 508 282 23
Barbro.larsson@gfk.stockholm.se

Dnr 03-006-1201

Till
Gatu- och fastighetsnämnden

Uppföljning av åtgärder för att förbättra upphandlingsverksamheten

FÖRSLAG TILL BESLUT

Gatu- och fastighetsnämnden godkänner uppföljningen av kontorets åtgärder för att förbättra upphandlingsverksamheten enligt detta tjänsteutlåtande.

Olle Zetterberg

Solveig Svedgård

Göran Gahm

SAMMANFATTNING

Gatu- och fastighetsnämnden behandlade vid sitt sammanträde 2002-02-19 revisionsrapporten ”Granskning av upphandling vid gatu- och fastighetsnämnden”. Sammanfattningsvis konstaterade rapporten brister i dokumentation och arkivering samt bristande överensstämmelse mellan förfrågningsunderlag och utvärdering av anbud. Dessutom ansåg man att

anbudsutvärderingen måste förbättras. Vidare ifrågasattes om den mycket långtgående decentralisering av upphandlingarna kan bestå.

Gatu- och fastighetsnämnden beslöt godkänna kontorets förslag till åtgärder för ytterligare styrning och kontroll av upphandlingsverksamheten enligt följande; Controllers granskar alla upphandlingar över 3 mkr, extern konsult granskar ett antal upphandlingar, checklista införs, ökad kontroll på avdelningarna, Registraturet förbättrar kontrollen, uppföljning och förbättring av processerna. Dessa åtgärder har genomförts.

Nämnden beslöt också att tillsätta en referensgrupp för att under en tid följa kontorets upphandlingsverksamhet. Gruppen har avslutat sitt arbete. Gruppens ställningstagande och synpunkter har inarbetats i kontorets rutiner för upphandling.

Kontoret fick också i uppdrag att pröva frågan om en mer centraliserad upphandlingsverksamhet och kommit fram till följande.

För att uppnå ett bra resultat är det viktigt att upphandlingen är en integrerad del i kontorets bygg- anläggnings- exploaterings samt drift- och underhållsverksamhet. Detta får också stöd i den intervjuundersökning kontoret låtit göra där man bl a menar att om upphandlingen skulle utföras av annan så skulle detta urholka arbetsinnehållet och verksamhetens kvalitetsaspekter. Det är centralt menar kontoret att projektledaren känner ansvar för och har kunskap om upphandlingen i projektet. Kontoret anser därför att det varken finns stöd för eller behov av att organisatoriskt centralisera upphandlingsverksamheten. Det skulle tvärtom motverka den betydelsefulla integreringen av upphandlingen i verksamheten och riskera urholka projektledarens ansvar för resultatet. Istället ska stödet till avdelningarna och upphandlarna förbättras genom att en stödgrupp inrättas. Vissa avdelningar har idag organiserat en gemensam upphandlingskompetens på avdelningen.

Kontoret har för avsikt att fortsätta med följande påbörjade aktiviteter för att förbättra upphandlingsverksamheten; utbildningsverksamheten stärks, interaktiv utbildning utvecklas på sikt, nätverk i upphandlingsfrågor bildas med andra större upphandlare, samarbetsformerna utvecklas på kontoret, upphandlingarna kvalitetsgranskas regelbundet.

Samråd

Information har skett till personalorganisationerna.

UTLÅTANDE

Bakgrund

Gatu- och fastighetsnämnden behandlade vid sitt sammanträde 2002-02-19 revisionsrapporten "Granskning av upphandling vid gatu- och fastighetsnämnden". Sammanfattningsvis konstaterade rapporten brister i dokumentation och arkivering samt bristande överensstämmelse mellan förfrågningsunderlag och utvärdering av anbud. Dessutom ansåg man att anbudsutvärderingen måste förbättras. Vidare ifrågasattes om den mycket långtgående

decentralisering av upphandlingarna kan bestå. Nämnden beslöt att tillsätta en referensgrupp för att under en tid följa kontorets upphandlingsverksamhet. Gruppen anmälde i gatu- och fastighetsnämnden den 28 maj 2002 en promemoria. Gatu- och fastighetsnämnden godkände anmälan och gruppen avslutade därmed sitt arbete. Gruppens ställningstagande och synpunkter har inarbetats i kontorets rutiner för upphandling. Gatu- och fastighetsnämnden beslöt också att godkänna kontorets förslag till åtgärder för ytterligare styrning och kontroll av upphandlingsverksamheten. I det följande redovisas resultatet hittills.

Controllers granskning av upphandlingar över 3 mnkr

Granskningarna visar att hanteringen av upphandlingarna successivt förbättrats men att det fortfarande finns brister. Sådana brister som konstaterats vid granskning har rättats till innan upphandlingen avslutats.

Extern konsults granskning av ett antal upphandlingar

Affärsconcept AB har anlåtats för att undersöka och bedöma om:

- affärsmässighet och objektivitet iaktas vid upphandlingen.
- stadens och kontorets regler och riktlinjer följs.
- avtalen har en för staden lämplig utformning.
- ansvar och befogenheter är klarlagda.
- kvalitén på den interna kontrollen är tillfredsställande.
- olikheter finns i tillämpningen inom/mellan avdelningarna.
- samordningen är tillräcklig.

De granskade upphandlingarna har valts ut av AffärsConcept AB. Granskningen har omfattat 10 anbudsupphandlingar mellan 1,0 mnkr och 2,0 mnkr.

Redovisningarna i rapporten baseras på vad som framkommit vid granskningen av den skriftliga dokumentation som har ställts till förfogande, samt på intervjuer med personer som deltagit i handläggningen av ärendena samt med upphandlingsansvarig. Samtliga handläggare har fått möjlighet att faktakontrollera innehållet i rapporten och komma med synpunkter och eventuella kompletteringar.

AffärsConcept konstaterar att dokumentationen av upphandlingarna är i de flesta fall väl ordnad och att gatu- och fastighetskontorets upphandlingshandbok innehållsmässigt är av god kvalitet och innehåller regler och anvisningar för hur upphandling ska hanteras organisatoriskt och i praktisk handling. Det är också positivt att upphandlingshandboken finns tillgänglig på intranätet.

Resultatet av granskningsarbetet har också resulterat i ett antal påpekanden och förslag till förbättringar. Förfrågningsunderlaget föreslås utformas så att kraven på leverantören, kraven på entreprenaden/tjänsten och anbudsutvärderingen görs tydligare än idag. Detta förslag ligger i linje med den utveckling av anbudsutvärderingsmodeller som gatu- och fastighetskontoret idag bedriver. Anbudsutvärdering innehåller ofta många komplicerade

faktorer. Kontoret och hela branschen arbetar med att ta fram så objektiva utvärderingsmodeller som möjligt där man tillåter en bedömning av kvalitetsaspekterna. Kontoret kommer att arbeta vidare med AffärsConcept i denna fråga.

Ett antal rekommendationer från AffärsConcept har omgående följts.

Vidare konstaterar man att gatu- och fastighetskontoret i ett antal upphandlingar inte iakttar nödvändig affärsmässighet och objektivitet. Slutligen konstaterar AffärsConcept att den interna kontrollen fungerat tillfredsställande samt att samordningen mellan de olika avdelningarna upplevs som tillräcklig.

Rapporten redovisas i sammanfattning i bilaga 1 till detta tjänsteutlåtande.

Obligatorisk checklista införd

Checklistan är ett styrmedel i upphandlingsprocessen. Den är framtagen för att säkerställa att lagen om offentlig upphandling och kontorets riktlinjer följs.

Tydligare chefsansvar

På checklistan intygar cheferna för de upphandlande enheterna med sin signatur att upphandlingen är utförd enligt gällande lagar och regler.

Registraturets kontroll

Registraturet säkerställer med stöd av särskild checklista att alla handlingar som ska finnas arkiverade i upphandlingsärenden har inkommit.

Uppföljning och förbättring av processerna

Arbetet med processerna pågår, d v s förbättra, tillämpa samt säkerställa att kontorets bygg- anläggnings- exploaterings samt drift- och underhållsprocesser följs.

Frågan om en mer centraliserad upphandlingsverksamhet

Kontoret uppdrog åt utrednings- och statistikkontoret (USK) att intervjua ett representativt urval av upphandlare, chefer, m.fl. för att få deras syn på problem och orsaker till svårigheterna i upphandlingsverksamheten samt fånga upp upplevda brister och eventuella önskade förändringar. 33 personer intervjuades. En sammanfattning av undersökningen redovisas i bilaga 2. Erfarenheter har också inhämtats från Malmö, Göteborg och Vägverket.

Med detta som underlag har kontoret prövat frågan om en mer centraliserad upphandlingsverksamhet och kommit fram till följande.

I förord till LOU uttalas, ”för att nå ett bra resultat i offentlig verksamhet och en bättre resurshushållning är det viktigt att upphandlingen inte är en isolerad verksamhet utan är integrerad med den övergripande verksamhetsplaneringen”. Kontoret delar den uppfattningen. För att uppnå ett bra resultat är det viktigt att upphandlingen är en integrerad del i kontorets bygg- anläggnings- exploaterings samt drift- och underhålls-

verksamhet. Detta får också stöd i den intervjuundersökning kontoret låtit göra där man bl a menar att om upphandlingen skulle utföras av annan så skulle detta urholka arbetsinnehållet och verksamhetens kvalitetsaspekter. Det råder fullständig enighet bland de intervjuade om att vilja ta ansvaret för upphandlingarna. Det som efterfrågas är ett nära stöd till upphandlarna.

Det är angeläget att projektledaren känner ansvar för och har kunskap om upphandling eftersom upphandlingen har en väsentlig betydelse för verksamhetens slutliga resultat. Kontoret anser därför att det varken finns stöd för eller behov av att organisatoriskt centralisera upphandlingsverksamheten. Det skulle tvärtom motverka den betydelsefulla integreringen av upphandlingen i verksamhetens planering.

I stället behöver stödet till dem som upphandlar bli bättre genom att de egna resurserna och kompetensen används mer organiserat så att kunskapsnivån kan säkerställas. Att ett gemensamt synsätt i upphandlingsfrågor kan vidmakthållas samt att erfarenheter och kunskaper kan tas tillvara för att ständigt förbättra upphandlingsverksamheten. Detta ska bl a ske genom ökade utbildningsinsatser och bättre erfarenhetsutbyte. Stödet till avdelningar och upphandlare förbättras genom att en stödgrupp inrättas. Vissa avdelningar har idag organiserat en gemensam upphandlingskompetens på avdelningen.

Stödgruppens ansvar blir att:

- ? svara för stöd till upphandlare som önskar eller behöver hjälp.
- ? följa upp upphandlingarna.
- ? utveckla policys, rutiner och hjälpmedel.
- ? verka för samarbete inom och mellan avdelningarna.
- ? Fånga upp och vidarebefordra utbildningsbehov.
- ? genomföra kompetenshöjande åtgärder och informera om upphandling.
- ? utarbeta system för erfarenhetsåterföring och utvärdering av leverantörer, varor, tjänster priser m m.
- ? utarbeta uppföljningssystem för upphandlingsverksamheten.
- ? samordna och stödja de konsulter kontoret anlitar vid upphandling.
- ? föreslå förbättringar i upphandlingsverksamheten.
- ? bereda frågor till kontorets upphandlingsgrupp.

Kontoret har för avsikt att fortsätta med följande påbörjade aktiviteter för att förbättra upphandlingsverksamheten.

- ? Breddutbildningen kompletteras med fördjupningseminarier, riktad utbildning individuellt och till grupper. Interaktiv utbildning utvecklas på sikt.
- ? Nätverk bildas med Göteborg, Malmö och Vägverket för gemensamt utbyte i upphandlingsfrågor.
- ? Samarbetsformerna utvecklas inom avdelningarna och mellan avdelningarna för ökat erfarenhetsutbyte.
- ? Upphandlingarna kvalitetsgranskas regelbundet.

Extern konsults granskning av ett antal upphandlingar

SAMMANFATTNING AV GRANSKNINGEN

Resultatet av granskningsarbetet sammanfattas i följande huvudpunkter. Iakttagelserna är en sammanfattning av samtliga granskade upphandlingar.

- ? Dokumentation av upphandlingarna är i de flesta fall väl ordnad. Överskådligheten skulle förbättras om samtliga akter försågs med innehållsförteckning och hänvisning till var dokument som inte finns i akten förvaras.
- ? Vissa av upphandlingarna innehåller förlagor för att lämna anbud vilket avsevärt underlättar för anbudsgivaren att lämna anbud. Dessa förlagor underlättar också prisjämförelser av anbuden eftersom de lämnas på ett enhetligt sätt av anbudsgivarna.
- ? Gatu- och fastighetskontorets Upphandlingshandbok är innehållsmässigt av god kvalitet och innehåller regler och anvisningar för hur upphandling ska hanteras organisatoriskt och i praktisk handling. Vi ser det som positivt att Upphandlingshandboken finns tillgänglig på intranätet. Om upphandlingsverksamheten inom Gatu- och fastighetskontoret sköts i enlighet med de generella riktlinjer som anges i Upphandlingshandboken kan väsentliga kvalitetsbrister undvikas.
- ? Av de granskade upphandlingar som genomförts som förenklad upphandling har i stort sett samtliga en felaktig hänvisning till 1 kapitlet 22-23 §§ LOU. Vid förenklad upphandling skall hänvisning ske till 6 kapitlet 12 § LOU.
- ? Det finns skillnader i kvaliteten på förfrågningsunderlag och upphandlingsgenomförandet i övrigt. De upphandlingar som genomförts som förenklad upphandling håller högre klass än de som genomförts som selektiv respektive öppen upphandling.
- ? Vid upphandlingar över tröskelvärde sammanblandas krav på leverantör och utvärderingskriterier i förfrågningsunderlaget.
- ? Ett flertal av de granskade förfrågningsunderlagen har med kraven på

förutsebarhet i LOU.

- ? Prövningen och utvärderingen av anbuderna har inte i alla fall genomförts så att de överensstämmer med de krav och kriterier som angivits i förfrågningsunderlaget. I vissa av de granskade upphandlingarna har andra omständigheter lagts till grund för prövning och utvärdering. Det bör säkerställas att endast de anbud som uppfyller samtliga ställda krav deltar i anbudsutvärderingen.

SLUT

Bilaga 2

Upphandlingsverksamheten vid gatu- och fastighetskontoret. Gruppintervjuer med chefer och handläggare i sammanfattning

1 Bakgrund

Med anledning av revisionskontorets granskning av upphandlingsverksamheten vid gatu- och fastighetskontoret har nämnden beslutat göra en översyn av upphandlingsverksamheten.

Ett antal åtgärder har och kommer att införas för ytterligare styrning och kontroll av upphandlingsverksamheten.

En av åtgärderna som övervägs är en mer centraliserad upphandlingsverksamhet. För att kunna ta ställning till detta görs en kartläggning och dokumentation av rådande förhållanden. Den innefattar studier av andra organisationers upphandling, statistiska uppgifter som exempelvis antal upphandlingar per avdelning, volymer i ekonomiska tal mm.

I kartläggningen har också gjorts intervjuer med ett urval upphandlare, chefer, enhetschefer, samordnare m.fl. för att få deras synpunkter på problem och orsaker till vad som kan tänkas ligga bakom ev. svårigheter i upphandlingsverksamheten. I denna del har gatu- och fastighetskontoret vänt sig till utrednings- och statistikkontoret.

2 Urval/omfattning

Vid diskussioner mellan upphandlingsgruppen och USK har slutlig frågeguide fastställts och en avgränsning av antalet intervjuer skett. Intervjuerna beslöts att genomföras som gruppintervjuer. Upphandlingsgruppen har valt ut de personer som deltagit i intervjuerna. Antalet grupper bestämdes till 11. Sammansättningen av grupperna gjordes av gfk.

Deltagande personer är inte statistiskt representativa för upphandlarna vid kontoret. De är däremot valda så att personer deltar från olika avdelningar och från olika verksamheter. Särskilt viktigt var att representera både sällanupphandlare och de som ofta gör upphandlingar. Fyra intervjugrupper bildades på regionerna, tre på fastighetsavdelningen och en på övriga avdelningar. Dessutom bildades tre chefsgrupper.

Antalet utvalde medarbetare totalt i grupperna var 33 personer.

3 Genomförande

Gfk bokade tid för intervjuer och kallade till dem. Intervjupersonerna fick frågeområdena innan intervjuerna (se bilaga sid 8). Intervjuerna genomfördes under perioden 30/9 t.o.m. 14/10. Så gott som samtliga kunde delta. Två personer fick förhinder varav en har intervjuats per telefon vid senare tillfälle. Intervjuerna tog cirka 1,5 tim.

Vid intervjuerna användes bandspelare efter intervjupersonernas godkännande. Banden är renskrivna. I resultatpresentationen framgår inte vad enskilda personer har sagt.

4 Resultat

Resultaten presenteras i avsnittet frågeområde för frågeområde. Kommentarer har hämtats från intervjuerna och belyser det som tagits upp. Kommentarna kan spegla enstaka eller fleras synpunkter. Intervjuerna har följt frågeschemat varje gång. Nya frågeställningar eller vinklingar har inte tillförts frågeschemat under intervjuomgången. För att veta hur många som delar uppfattningar, synpunkter och förslag som framförts måste undersökningen kompletteras med en eventuell kvantitativ undersökning.

4.1 Utbildningsinsatser och kompetensutveckling

Sammanfattningsvis:

- ? Grundkursen är tillräcklig för att få ett hum om LOU. De praktiska delarna i den var inte anpassade för den egna verksamheten. Om de vore det skulle det vara lättare att ta till sig den.
- ? Önskemål framförs om att ta med undantagsregler i LOU-utbildningarna och även att ta med avtalsrätt.
- ? Både de som är vana upphandlare och de som är sällanupphandlare känner behov av återkommande utbildning och repetition. Lag och tillämpningar ändras hela tiden.
- ? Det finns behov av erfarenhetsåterföring och att någon bevakar nyheter och sprider information om dem, exempelvis upphandlingsgruppen.
- ? Det uppfattas så att det ligger på vars och ens ansvar att sköta den egna kompetensutvecklingen. Det gör man genom det dagliga arbetet, genom att läsa upphandlingshandboken och genom kontakter med de stödpersoner som finns på avdelningarna.
- ? Det finns olika behov av kompetensutveckling beroende på hur mycket och frekvent man arbetar med upphandling. Därför borde utbildningen anpassas och riktas mera till särskilda målgrupper, sällanupphandlare,

vana upphandlare etc. Där skulle man kunna ta upp exempel från den egna verksamheten.

4.2 Den interna kompetensen

Sammanfattningsvis

- ? Upphandlarna har stöd och hjälp av upphandlingsexperter och Controllern på kontoret. Det tycks också finnas ett utbrett kollegialt stöd. Specialistkompetens inom entreprenad- och konsultjuridik får man söka utanför kontoret.
- ? Tillgängligheten till stödpersonerna är oklar eftersom de arbetar i linjen och har egna projekt. Flertalet tycker dock inte att personstödet behöver förstärkas. Istället föreslås att stödpersonerna får avsätta tid för internt stöd. Uppfattningarna är delade om det skall vara på heltid eller om man ska ha kvar egna projekt.
- ? De som har erfarenhet av konsult hjälp vid upphandling är oftast positiva. Det har inneburit en administrativ avlastning. Det viktigaste skälet till att anlita konsulter är att man söker expertkompetens för den entreprenad eller anläggning man upphandlar.
- ? Konsulterna avropas ofta från ramavtalet. Det avlastar handläggarna i mycket hög grad. Det är mindre vanligt med konkurrensupphandling av konsulter men förekommer.
- ? Kompetensen anses i allmänhet hög hos konsulten. Inom vissa områden kan det vara svårt att göra upphandlingar då få konsulter har specialkompetensen. Flera handläggare har erfarenhet av att konsultens kunskap i LOU hade brister. Man är dock medveten om detta och att man ibland själv får svara för denna kunskap.
- ? Handläggarna styr konsultens arbete genom telefonkontakt, möten och rapporter. Ansvar ligger klart hos beställaren. Om nya konsulter anlitas innebär det ibland merarbete för handläggarna genom att konsulten inte känner till rutiner och normer på gfk.
- ? Man ser behov av att ge konsulterna på ramavtalet grundutbildning om kontorets arbetssätt.

4.3 Rutiner och hjälpmedel

Sammanfattningsvis

- ? Upphandlingshandboken är bekant för alla. Den fungerar mer eller mindre som stöd beroende på behovet hos olika handläggare.

- ? Inriktningen på handboken är på fysisk upphandling och entreprenader. Man saknar fokus på små upphandlingar och tjänster. Förslag lämnas att ha tre versioner, en för små, en för medelstora och en för stora upphandlingar. För små upphandlingar är det väldigt mycket som inte blir aktuellt.
- ? Flera har synpunkter på att man inte ser om mallar och dokument i handboken är de senast gällande. Då måste man först ha noterat ändringarna på intranätet. Det upplevs som en svaghet. I upphandlingar som sträcker sig över längre tid kan mallar som använts ha reviderats.
- ? Mallar finns att hämta på flera ställen. Det föreslås ett mallbibliotek och att allt man behöver ska vara länkat till handboken.
- ? Kritik lämnas också mot att man kan tolka handboken olika. Handläggarna vill helst ha stöd för en tolkning.
- ? De flesta är positiva till att informationen kommer via intranätet. Man vet att det sker och att man har ett eget ansvar att ta till sig informationen. Det är mottagarens ansvar att konsumera/sortera. I allt informationsbrus kan det dock kännas jobbigt.
- ? Några har önskemål om att få muntlig information om ändringar från upphandlingsgruppen på exempelvis enhetsmöten. Andra förslag är att mejla riktad information.
- ? En del vill gärna ha informationen i pärmar och kunna bläddra fram och tillbaka. Det upplevs jobbigt att uppdatera sådana. Ett förslag som lämnas är att revidera handboken halvårsvis.
- ? Det är inte klart för alla vem eller vilka som ansvarar för uppdatering av handboken även om flertalet tror att det kommer från upphandlingsgruppen.
- ? En vanlig uppfattning är att revisionskontoret riktar in sin kritik på sådant som betyder mindre i projekten. De flesta instämmer i och för sig i kritiken om papper på fel ställe men tycker att detta förbättrats. Istället framhålls att det prioriterade målet är väl fungerande byggnationer, anläggningar eller drifter.
- ? En fördel med kritiken har varit att kontoret tagit fram checklistor för hur handlingar ska arkiveras. Det kan bli en till två pärmar med handlingar och det är bra att veta vad som ska sparas respektive inte sparas.
- ? Checklistan för upphandling uppfattas positivt och man tror att det hjälper till att säkra upphandlingsprocessen. För ovana upphandlare blir det tydligt vilka moment som ingår och alla får ett styrmedel så man inte glömmer något.

- ? Det kommer synpunkter att rutinerna för signering av cheferna bör vara enhetliga. Checklistan ska vara ett hjälpmedel för handläggarna och inte ett kontrollinstrument.

4.4 Upplevda hinder och problem

Sammanfattningsvis:

- ? Tid och arbetsbelastning gör att upphandling kan upplevas krävande. Det är ett omfattande administrativt arbete, många papper som ska tas fram. Flera tycker att det är en administrativ belastning i projekten. Men andra anser att processen är ett verktyg som man får anpassa sin planering till.
- ? Upphandlingen tar tid och kraft från kärnverksamheten och projekten. Den professionella kompetensen kan riskera att urholkas om man inte utvecklar även denna.
- ? Det skulle vara bra om man kunde få möjlighet till en administrativ avlastning. Alla sysslar nu med administration men vissa saker gör en del bättre än andra.
- ? Som ett hinder kan man också se koncentrationen i tid av kontorets beställningar. Flertalet upphandlingar kommer samtidigt på senvåren vilket innebär att man konkurrerar om samma marknad. En samordning kan kanske ske på kontoret.
- ? Rutiner och mallar för anbudsutvärdering tycks fungera ganska bra. De behöver anpassas i vissa fall men kriterierna i basutvärderingen kan användas.
- ? Poängmodell vid utvärdering upplevs svårare men har fördel att man kan ställa högre kvalitetskrav. Ribba modellen skulle kunna innebära att man inte får högsta kvaliteten utan den med lägsta kvalitet bland de som klarat ribban för att denne har lägst pris.
- ? Tiden för den formella processen och pappershanteringen ses som flaskhalsar av en del medan andra tycker att det handlar om att ta med det i sin planering. Andra flaskhalsar som nämns är gamla dokument som inte rensats ut på intranät eller budgethanteringen.

4.5 Ledning och styrning

Sammanfattningsvis:

- ? Cheferna väljer att ligga så nära upphandlingsprocessen de anser nödvändigt. Det kan bero på vad som ska upphandlas. Flertalet medarbetare tycker också att chefen ligger lagom nära. Det varierar

dock hur mycket chefen prioriterar kontroll och uppföljning av upphandlingsprocesser. För en del starkt för andra svagt.

- ? Cheferna anser att de har tillräcklig kunskap för att styra upphandlingsprocesserna. Checklistan och annan inblandning är tillräcklig. Man anser att handläggarna ska besitta detaljkunskapen. Dessa ser inte heller cheferna som stöd för upphandlingen utan söker detta hos upphandlingsstöd eller Controllers.

4.6 Önskemål om förändringar

Sammanfattningsvis:

- ? Alla ställer sig avvisande till en central upphandlings-/inköpsavdelning för hela kontoret.
- ? Nästan alla avvisar också särskilda upphandlings/inköpsenhet på avdelningarna som sköter avdelningens upphandlingar.
- ? Det anses viktigt att kontoret har kvalificerad egen upphandlingskompetens även om tjänster köps utanför kontoret.
- ? Det som efterfrågas är ett nära stöd för upphandlarna. Ansvar för upphandlingarna ska ligga kvar hos handläggarna. Det finns olika uppfattningar om på vilken nivå stödet ska ligga.
- ? Skälen att avvisa en central avdelning är flera. Arbetet för handläggarna skulle urholkas. Ansvar skulle bli oklart när projektledare inte varit med i upphandlingen av projekt de sedan övertar. Ansvar att säkra framtida drift skulle riskeras. Det skulle bli svårigheter med prioriteringar och kanske interna strider. Upphandlarna skulle sakna kontakt med verksamheten.
- ? Möjligen kan en central enhet fungera i stora projekt av typen Hammarby Sjöstad.
- ? Det som efterfrågas är tillgång till expertstöd, mer eller mindre. Ett kvalificerat juridiskt stöd skulle komplettera det stöd som finns idag.
- ? En stödgrupp kunde få ansvar att följa förändringar i lagar och regler, se över rutiner, utveckla mallar, svara för omvärldsbevakning. Den skulle kunna ha ansvar att samordna erfarenheter på kontoret och också vara samarbetspartner för samverkan utanför kontoret.
- ? I en stödgrupp skulle personer kunna fungera som internkonsulter istället för att köpa externa upphandlingskonsulter. Vid eventuella tvister skulle kunskapen finnas kvar på kontoret.
- ? Upphandling upplevs administrativt betungande. Det kan upplevas som att arbetet utvecklats till inköpsansvarig istället för projektansvarig. Att

förlita sig på kollegialt stöd skapar stress. Det som efterfrågas är en organisatorisk stödfunktion som kan hjälpa handläggarna i deras profession som yrkesmänniskor i det de producerar och upphandlar.

- ? Flera föreslår olika sätt att avlasta projektledarna administrativa uppgifter. Att skaffa administrativ hjälp som kan hjälpa till med annonsering, seriositetskontroll och annat som inte kräver upphandlingskompetens. Att ge stödgruppen assistenter som man kan låna. Att Controllergruppen har sekreterare som kan hjälpa till med pappershantering.
- ? Att kunna avropa på ramavtal upplevs mycket befriande. Att bredda dessa skulle kunna avlasta ytterligare. Det finns även förslag att öka beloppen i delegationsordningen vilket skulle medföra enklare upphandling.
- ? Övriga synpunkter på upphandlingsrutinerna är bl.a. att kontoret saknar namn på ansvariga för kvalitet och miljö, vilket efterfrågas av entreprenörer som vill certifiera sig. Det finns också synpunkter på vägningen i upphandling av ramavtal, på ytterligare branscher och på miljökrav som ställs vid konsultupphandling.
- ? Det framstår också som problematiskt för upphandlarna att så stor del av upphandlingen koncentreras på senvåren. Det innebär i princip konkurrens om marknaden. Samordning efterlyses.

5 Skillnader mellan grupper och avdelningar

Eftersom undersökningen inte medger en kvantitativ analys vet vi inte hur representativa de lämnade synpunkterna är. Vissa resultat kan dock uppmärksammas. Först och främst att det framkommer ett totalt motstånd till att inrätta en central inköps-/upphandlingsavdelning på kontoret. I detta är såväl chefer, vana upphandlare och sällanupphandlare överens. Vi ser också att det finns en utbredd kunskap om tillgängliga hjälpmedel i form av stödpersoner, Controllers och upphandlingshandbok.

Man kan också konstatera att det finns en stark efterfrågan på stöd i upphandlingsprocessen. Här skiljer sig önskemålen mellan de som är vana upphandlare och sällanupphandlare. De som är vana nämner i större utsträckning behov av administrativ avlastning och har önskemål om kvalificerat juridiskt stöd. Sällanupphandlare nämner ofta att de önskar nära tillgång till en stödperson, gärna kunna sitta tillsammans med denne och gå igenom sin upphandling.

Det är också en stark inställning att revisionskontorets kritik rört delar i upphandlingsprocessen som man ser som mindre prioriterade, nämligen dokumenthanteringen. Chefer och handläggare förstår kritiken men upplever att resultaten av planering, projektering och byggande eller drift är det viktigaste för stockholmarna.

Ytterligare en sak som framkommit i intervjuerna är att medarbetarna ofta inte betraktar kontoret som en helhet. Det är vanligt att man relaterar till sin verksamhet på fastighetsavdelningen respektive regionerna. Det tycks finnas en viss okunskap om varandras verksamhet och de eventuella frågor och erfarenheter som kan vara gemensamma i upphandlingsprocessen. Det kommer till exempel till uttryck i hur man ser på exempelvis upphandlingshandboken som ett kontorsstöd.

SLUT