

# **AAE-projekt KTH 2014**

## **Bedömagruppens intryck av självvärderingsrapporten och intervjuer för delprojektet Upphandling**

**2014-08-14**

Bedömagrupp:

Ulrica Carlsson, Göteborgs universitet

Christer Fjellström, Luleå tekniska universitet (ordförande)

Martin Lindahl, Karolinska institutet

Catarina Wireklint, Linköpings universitet

## 1 Sammanfattning

Upphandlingsavdelningen (UA) på KTH har varit en central funktion sedan 1 januari 2013, tidigare låg ansvaret för upphandling hos respektive skola. UAs huvudsakliga uppgift inledningsvis har varit att ta fram en effektiv och rationell process för upphandling av forskningsutrustning och andra varor samt tjänster. För att uppnå detta sammanställs årligen en upphandlingsplan. Skolorna anmäler i december vilka upphandlingar de vill genomföra kommande år. Utifrån anmält upphandlingsbehov skapas en plan för när under året de anmälda upphandlingarna kan genomföras och vem som ska vara ansvarig upphandlare.

Samtliga intervjuade verksamhetsrepresentanter menar tycker att inrättandet av en central upphandlingsfunktion har medfört ökad kvalitet i upphandlingsarbetet. UA ger dem stöd och råd i svåra frågeställningar och upplevs ha god kompetens inom sakområdet. De verksamhetsrepresentanter som personligen varit involverade i en upphandling tycker att det fungerat väl när processen är i gång, däremot tycker de att väntetiden för att starta upphandlingen har varit för lång.

En övergripande kommentar från bedömargruppen är att UA under sin korta verksamhetstid har kommit långt i processen att etablera sig som en värdefull funktion inom KTH. En del områden av avdelningens verksamhet kan behöva utvecklas mera, några av dessa kommenteras nedan.

## 2 Beskrivning av bedömargruppens angreppssätt

Bedömargruppen har tagit del av självvärderingsrapporten "Delprojekt: upphandling", PM om Administrative Assessment Exercise 2014 samt den information om UA som finns via lärosätets hemsida. Bedömargruppens uppgift består främst i att belysa aspekterna kompetens, service och kostnad. Inför besöket på plats har diskussioner kring frågeställningar och planering av intervjuer gjorts via telefonmöte och e-post.

Under besöket på KTH har bedömargruppen haft personliga möten med både representanter för verksamheten och för upphandlingsavdelningen. Rektor, förvaltningschef, skolchef, prodekan, forskare, upphandlingschef, upphandlare samt inköpsansvariga har intervjuats. Frågeställningarna som diskuterats vid respektive intervjutillfälle varierar beroende på personens roll och kännedom om och erfarenhet av upphandlingsprocessen på KTH.

### **3 KTHs vision och mål**

I KTHs visioner och mål är begreppet samverkan ett av de vanligast förekommande ledorden. Detta ofta vid samverkan med externa parter såsom andra universitet och näringslivet inom KTH:s forskning, utbildning men även för den interna verksamheten.

### **4 Resultat av intervjuer**

Bedömaregruppen ser en skillnad mellan UA:s självbild och den bild som vi får i intervjuerna med representanter från skolorna. Skillnaden består i huvudsak i olika syn på hur behovet av hjälp med upphandlingar ska presenteras och förverkligas samt i omfattningen av information och utbildning.

Om båda parter arbetar vidare med KTHs vision om samverkan kan en större samsyn uppnås.

Resultatet av intervjuerna har delats upp i underrubrikerna kompetens, service och kostnad.

#### **4.1 Kompetens**

Centraliseringen av UA genomfördes för att säkerställa kvalitet genom hög upphandlingskompetens. Avdelningen behöver dock få tid att bygga upp nödvändig kompetens, skapa rutiner och hitta formerna för samverkan.

Intervjuer med representanter för skolorna, upphandlingsavdelningen och med KTHs centrala förvaltning gav en samstämmig bild av att UAs kompetensbehov är väl tillgodosett i nuläget med kompetens inom ekonomi, juridik och IT. Skolornas representanter upplever mestadels att upphandlarna erbjuder ett värdefullt stöd i upphandlingsprocessens olika faser, när ett upphandlingsärende väl aktualiserats.

UAs medarbetare säger sig erbjudas den vidareutbildning som är relevant för att utvecklas i den egna yrkesrollen.

De områden som behöver ses över är utveckling av kommunikation och samverkan med andra funktioner inom KTH, som inköpsansvariga och beställare, samt att information till och utbildning av KTHs övriga organisationer utvecklas.

Vid intervjuerna framkommer bl a behov av information/utbildning inom LOU, avtalskatalog, roller och kommunikationsvägar, riktad gentemot skolorna.

#### **4.2 Service**

Vid intervjuer med representanter för skolorna och KTHs centrala förvaltning framkom att den service som UA ger i stort motsvarar förväntningarna. UA ger bra service, snabba svar på frågor o s v.

Intervjuerna och rapporten visar på att en central del i servicen handlar om hur nyttan med upphandlingsplanen presenteras. Rapportering av upphandlingsbehov en gång per år med möjlighet till en (1) korrigeringsupplevelse som stelbent. Skolorna kan inte förutsäga enskilda forskares upphandlingsbehov med tillräckligt lång framförhållning pga ovisshet angående utfallet av anslagsansökningar. Planen behöver kunna revideras när förutsättningar ändras via någon form av kontrollerad akutmottagning.

Centrala förvaltningen anser att upphandlingsplanen är bra främst för att skapa möjlighet till planering av UAs resurser samt att ge överblick över upphandlingsbehovet. De anser att olika organisationerna behöver vänja sig vid att planera och att de behöver anpassa sina rutiner för att passa med UAs arbetsätt.

Skolorna och forskarna bör kunna förbättra sin planering t ex genom att underrätta UA redan när anslags söks men UA behöver bli bättre på att kommunicera och att öka tillgängligheten.

Parterna kan troligen närma sig varandra genom att ett "Första möte" för upphandlingarna genomförs tidigt i processen. Beställarna kan efter detta inledande möte påbörja sina delar i upphandlingsprocessen, såsom marknadsundersökning och framtagning av kravspecifikation. Korta avstämningsmöten kan därefter planeras in enligt överenskommen tidplanering.

Intervjuerna visar på skolornas önskemål från UA om större flexibilitet, fler utbildningar, presentation av mallar, exempel på upphandlingssituationer, tips och råd i upphandlingsfrågor och nyhetsbrev.

Skolorna efterlyser även att UA gör studiebesök ute hos beställarna.

I intervjuerna med UA framkommer dock att de har informationsbrev, avtal publicerade på intranätet, hur de arbetar med inköpsansvariga genom nytt nätverk. Vilka ramavtal som ska upphandlas beslutas inom nätverket. Där redovisas också beläggningsläget. UA bör fundera över hur de tydligare kan kommunicera med skolorna så att berörda får den kunskap om befintliga avtal och upphandlingsprocessen de behöver.

### **4.3 Kostnad**

Skolledning och forskare vill gärna ha fler upphandlare för att få en snabbare hantering men de är inte villiga att betala mera för dessa extra resurser.

Central förvaltning menar att UA för närvarande inte behöver ytterligare resurser utan att nuvarande organisation får gälla ett tag framöver. Den har bara funnits i drygt ett år och behöver få möjlighet att hitta sina arbetsformer. Avdelningen behöver få tid att bygga upp nödvändig kompetens, skapa rutiner och hitta formerna för samverkan.

## 5 Omvärldsanalys

Bedömargruppen saknar redovisning av någon form av omvärldsanalys där KTHs upphandlingsavdelnings funktion jämförs med andra likande organisationer som t ex svenska lärosäten, statliga eller kommunala myndigheter.

## 6 Inre analys

Bedömargruppen upplever att UA har bra kontroll över avdelningens kompetensprofil och hur den matchar KTHs behov av upphandlingsstöd.

Upphandlingsplanen visar på skolornas budgeterade behov främst av objektupphandlingar (forskningsutrustning och liknande) men planen behöver kanske utvecklas för att även fånga behov av nya ramavtalsområden.

Bedömargruppen ser en diskrepans mellan UAs självbild och den bild som presenterades från skolledning och sakansvariga, vad det gällde information i båda riktningarna. UA har ett flertal informationskanaler men kännedom om dessa når inte hela vägen och då minskar värdet av dem. Vad det gäller information i den andra riktningen framkom från flera intervjuade att UA inte har så stor kunskap och förståelse för verksamhetens villkor, något som inte nämndes hos UA. Intrycket blev ett "vi" och "de" perspektiv med för stort avstånd mellan parterna.

För att få så stor nytta som möjligt av den satsning som har gjorts vid UA gäller det att ha fokus på att alla de upphandlingar som görs får så bra resultat som möjligt. Det är bedömargruppens övertygelse att upphandlare sparar pengar då konkurrens vanligen leder till bättre villkor. Beställare/sakansvarig och upphandlare behöver arbeta tillsammans med ömsesidig respekt för varandras kompetens. Då kan man tillsammans nå det bästa resultatet i det enskilda fallet samtidigt som lagen följs.

## 7 Intressentanalys

Bedömargruppen föreslår att en intressentanalys av följande områden genomförs:

- Vilka är förväntningarna på UA?
- Är förväntningarna realistiska?
- Klarläggande och information om rollfördelning mellan skola och UA?
- Hur fungerar befintliga ramavtal och vilka är behoven av nya ramavtalsområden?
- Fungerar nuvarande beställningsrutiner/avrop från ramavtal?

- Vilka är behoven av utbildning inom upphandling?
- Vilket stöd önskas vid objektsupphandlingar?

## 8 Bedömargruppens förslag

Nedan presenteras bedömargruppens förslag på vidareutveckling av upphandling vid KTH baserad på självvärderingsrapporten och genomförda intervjuer.

- Upphandlingsavdelningen är en ny enhet som vuxit fort. De behöver få arbetsro, hitta sina roller, rutiner, arbetsflöden och processer.
- Viktigt att upphandlingsverksamheten bedöms utifrån funktionen för hela KTH och inte bara utifrån UAs del.
- Ökad samverkan mellan UA och dess intressenter. Gör en analys för att kartlägga vilka intressenterna är, vilka behov av information de har och vilka informationskanaler som ska användas.
- Visa på värde med upphandling, informera om vilka besparingar genomförda upphandlingar ger samt vilken fördel skolorna på sikt kan ha av upphandlingsplanen.
- Gör anmälningsförfarandet och arbetet med upphandlingsplanen mer flexibelt. Upphandlingsplanen är ett utmärkt verktyg för att planera UAs arbete men för att skolorna ska acceptera detta arbetssätt krävs mer flexibilitet. Olika typer av upphandlingar tar olika lång tid, det är av vikt att ta hänsyn till detta vid planering för att erhålla en realistisk plan.
- Korta ner väntetiden inför ny upphandling genom ett tidigt första möte. Efter detta möte kan sakansvarig arbeta med marknadsundersökning och kravspecifikation. Denna tidiga kontakt kan också ge UA information om ändringar gällande behov eller finansiering av upphandlingen.
- Skapa utrymme för "akuta" upphandlingar – inte fullbelägga alla upphandlarna.
- Gör planering av tiden för upphandlingarna med hjälp av Gantschema. Flera av delprocesserna i en upphandling löper eller kan löpa parallellt.
- Uppföljning, ta fram relevanta nyckeltal.
- Gör kartläggning för att fånga behov av nya ramavtalsområden.
- Genomför en omvärldsanalys, se avsnitt 5