

# LANDSTINGS- REVISORERNA

Projektrapport  
nr 22/2008

## Inköp och upphandling – strategi, mål och resultat

- Landstingets upphandlingar omfattar betydande värden. Under år 2007 uppgick det totala värdet av upphandlingarna till 16 500 miljoner kronor. Upphandlingarna styrs av mål och riktlinjer som anges i landstingsfullmäktiges upphandlingspolicy
- Granskningen visar att landstingsstyrelsen inte tillräckligt aktivt har säkerställt tillämpningen av upphandlingspolicyn i nämnder och styrelser
- Landstingsstyrelsen bör:
  - tydliggöra ansvaret för uppföljning av upphandlingspolicyn samt utveckla upphandlingsbokslutet genom att utarbeta landstingsgemensamma indikatorer som stöd för uppföljningen i styrelser och nämnder
  - utveckla de strategiska bedömningarna vid prioriteringar mellan olika behov av ny medicinteknisk utrustning genom att ge den medicinska professionen en ledande roll i samverkansgruppen
  - ge vägledning och stöd till nämnder och styrelser kring deras legala möjligheter att underlätta för små och medelstora företag att få ingå avtal med landstinget.
  - uppmana nämnder och styrelser att tillämpa gemensamma uppföljningssystem för inköp och upphandling

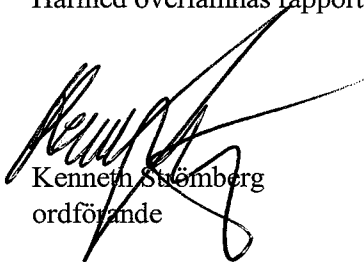
Landstingsstyrelsen


**Rapport 22/2008**  
**Inköp och upphandling – strategi, mål och resultat**

Revisorerna i revisorsgrupp I beslutade på möte 2009-01-23 att överlämna rapporten till landstingsstyrelsen för yttrande senast 2009-05-04.

Paragrafen justerades omedelbart.

Härmed överlämnas rapporten.

  
Kenneth Stenöberg  
ordförande

  
Susanne Kangas  
sekreterare

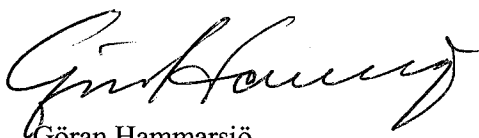
Hälso- och sjukvårdsnämnden  
Styrelserna för  
Karolinska Universitetssjukhuset  
Sjukvården Salem Nykvarn och Södertälje  
Stockholms läns sjukvårdsområde  
S:t Eriks ögonsjukhus AB  
Danderyds sjukhus AB  
Södersjukhuset AB  
Folktandvården i Stockholms län AB  
Ambulanssjukvården i Storstockholm AB  
Stockholm Care AB  
Patientnämnden

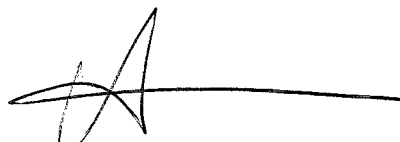
## Rapport 22/2008 Inköp och upphandling – strategi, mål och resultat

Revisorerna i revisorsgrupp II beslutade på möte 2009-01-23 att överlämna rapporten till samtliga nämnder och styrelser inom sitt granskningsområde för kännedom och med möjlighet till yttrande senast 2009-05-04.

Paragrafen justerades omedelbart.

Härmed överlämnas rapporten.

  
Göran Hammarsjö  
ordförande

  
Anette Carlstedt  
sekreterare

Revisorsgrupp III  
2008 års revisorer

2009-01-23

Diarienummer:  
RK 200808-93

Regionplane- och trafiknämnden  
Färdtjänstnämnden  
Kulturnämnden  
Stiftelsen Clara  
Styrelserna för  
AB Storstockholms Lokaltrafik  
Waxholms Ångfartygs AB  
Locum AB  
MediCarrier AB


## Rapport 22/2008 Inköp och upphandling – strategi, mål och resultat

Revisorerna i revisorsgrupp II beslutade på möte 2009-01-23 att överlämna rapporten till MediCarrier för yttrande senast 2009-05-04 och till övriga nämnder och styrelser inom sitt granskningsområde för kännedom och med möjlighet till yttrande senast 2009-05-04.

Paragrafen justerades omedelbart.

Härmed överlämnas rapporten.

  
Gunilla Jerlinger  
ordförande

  
Agneta Fohlström  
sekreterare

## Sammanfattning

Revisionskontoret har, med utgångspunkt från granskningsinsatser angivna i Landstingsrevisorernas revisionsplan för år 2008, genomfört en granskning för att besvara frågor kring den övergripande styrningen av landstingets upphandlingsverksamhet. Granskningen visar att landstingsstyrelsen inte tillräckligt aktivt har säkerställt att mål och riktlinjer givna i landstingsfullmäktiges upphandlingspolicy tillämpas i nämnder och styrelser.

Under ett flertal år har revisionskontorets granskningar, både inom den årliga revisionen och i särskilda granskningsprojekt, visat på problem vad gäller styrning och kontroll av landstingets upphandlingsverksamhet. De mål och riktlinjer som beslutats av landstingsfullmäktige förefaller inte, enligt revisionskontorets bedömning, ha fått tillräckligt genomslag i styrelser och nämnder. Det är också tveksamt om landstingsstyrelse och landstingsfullmäktige fått tillräcklig information om måluppfyllelsen i upphandlingsverksamheten för att bedöma om berörda aktörer fullgör sitt ansvar.

Med hänsyn till de stora värden som omsätts i upphandlingsverksamheten anser revisionskontoret att det är viktigt att landstingsstyrelsen tar initiativ till en förbättring. Ett sätt att förbättra styrningen skulle kunna vara att utveckla upphandlingsboks slutet genom att utarbeta landstingsgemensamma indikatorer och nyckeltal som är knutna till fullmäktiges upphandlingspolicy för att på olika sätt följa upp upphandlingsverksamheten. Sådana indikatorer skulle kunna utgöra ett stöd för en utvecklad intern kontroll i nämnder och styrelser och även kunna användas för sammanställningar och analyser på övergripande nivå.

Enligt kommunallagen, KL, har landstingsstyrelsen en grundläggande roll att leda och samordna förvaltningen av landstingets angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet. Uppsiktsplikten finns också angiven i landstingsfullmäktiges reglemente för landstingsstyrelsen. Av landstingsfullmäktiges reglemente för internkontroll framgår att landstingsstyrelsen har det övergripande ansvaret för att tillse att det finns en god internkontroll i hela landstingskoncernen. Inom landstingsstyrelsens förvaltning (LSF) finns sedan år 2000 en upphandlingsavdelning (SLL Upphandling). Inom ramen för sitt ansvar för samordnade upphandlingar följer SLL Upphandling upp de egna upphandlingarna och kontrollerar efterlevnaden av de centrala ramavtalen. Uppgiften och ansvaret för att följa efterlevnaden av upphandlingspolicyn är inte tydliggjord.

En annan erfarenhet från revisionskontorets granskningar av nämnder och styrelser är att det finns brister i tillämpningen av uppföljningssystem. Alltför ofta brister uppföljningen kring tillämpningen av landstingets ramavtal och det är svårt att få överblick över genomförda inköp för att analy-

sera behov av nya upphandlingar. Det är enligt revisionskontorets mening viktigt att kontrollen av inköp och upphandlingar stärks. Landstingsstyrelsen bör därför aktivt uppmana nämnder och styrelser att tillämpa gemensamma uppföljningssystem.

Den övergripande styrningen av den samordnade upphandlingen är inte tillräckligt kraftfull ifråga om mål och resultatkrav, riktlinjer samt i organisationen av den samordnade upphandlingen. Motiven för samordnad upphandling behöver tydliggöras. Den övergripande styrningen är markerad i landstingsfullmäktiges policy men tycks i praktiken ha försvagats genom avvecklingen av den s.k. direktörsgruppen.

SMIL-projektet (Smarta Inköp i landstinget) pekade på betydande besparingspotentialer vid ökad samordning av upphandlingen. Revisionskontoret har dock i denna granskning inte kunnat finna något dokumenterat underlag som visar utvecklingen av de samordnade upphandlingarna och de besparingseffekter som uppnåtts.

Enligt revisionskontorets mening kan det ifrågasättas om det finns tillräckligt starka ekonomiska incitament för samordnade upphandlingar. Det finns en risk att styrelser och nämnder främst ser till den egna organisationens verksamhet och resursramar i samband med upphandlingsbeslut och inte tillräckligt högt värderar koncernnyttan för landstinget som helhet. För att motverka denna risk krävs det därför enligt revisionskontorets mening starka övergripande krav på koncernnytta genom samordnade upphandlingar samt att dessa krav aktivt följs upp av landstingsledningen.

Att samordna och prioritera behov av medicinteknisk utrustning handlar i mångt och mycket om strategiska medicinska bedömningar. Det är därför, enligt revisionskontorets mening, rimligt att en medicinsk företrädare på landstingsövergripande nivå förstärker ledningen av samverkansgruppen. Revisionskontoret menar att detta skulle vara en angelägen uppgift som ligger inom ramen för landstingsstyrelsens ägarstyrning och produktions-samordning.

I landstingsfullmäktiges upphandlingspolicy anges att nämnder och styrelser bör underlätta för små och medelstora företag att få ingå avtal med landstinget. Revisionskontoret har noterat att företrädare för nämnder och styrelser har skilda uppfattningar kring de legala förutsättningarna att ta sådana hänsyn. Vissa menar att de principer som gäller i lagstiftningen om offentliga upphandlingar förhindrar detta medan andra menar att dessa principer inte alls utgör något hinder. Revisionskontoret har i nuläget ingen uppfattning kring vad som är den rätta uttolkningen av lagstiftningen. De

skilda uppfattningarna visar att nämnder och styrelser har ett övergripande behov av vägledning kring tillämpningen av regelverket.

### *Rekommendationer*

Landstingsstyrelsen bör:

- ta initiativ till en förbättring av formerna för styrning och uppföljning av landstingets upphandlingsverksamhet genom att inom förvaltningsorganisationen tydliggöra ansvaret för uppföljning av upphandlingspolicy
- utveckla upphandlingsbokslutet genom att utarbeta landstingsgemensamma indikatorer och nyckeltal som är knutna till landstingsfullmäktiges upphandlingspolicy
- utveckla de strategiska bedömningarna vid upphandlingar av ny medicinteknisk utrustning genom att en medicinsk företrädare förstärker ledningen av samverkansgruppen.
- uppmana nämnder och styrelser att tillämpa gemensamma uppföljningssystem för inköp och upphandling

## Innehållsförteckning

<b>1.</b>	<b>INLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1	Granskningsinsatser inom området upphandling .....	1
1.2	Bakgrund .....	1
1.3	Ansvaret för upphandlingar .....	2
1.4	Revisionsfrågorna och bedömningsgrunder .....	3
1.5	Metod och genomförande.....	3
<b>2.</b>	<b>LANDSTINGSFULLMÄKTIGES MÅL OCH RIKTLINJER .....</b>	<b>5</b>
2.1	Landstingsstyrelsens uppföljning av tillämpningen av upphandlingspolicyn m.m. ....	5
2.2	Uppföljning av upphandlingspolicyn i nämnder och styrelser.....	6
2.3	SLL Upphandling – uppföljning av upphandlingspolicyn.....	6
2.4	Informationen i upphandlingsboks slutet .....	7
2.5	Bedömningar och rekommendationer .....	8
<b>3.</b>	<b>SLL UPPHANDLING - SAMORDNADE INKÖP OCH UPPHANDLINGAR.....</b>	<b>10</b>
3.1	Styrningen av samordnad upphandling.....	10
3.2	Samverkansformerna för samordnad upphandling.....	11
3.3	Genomförandet av samordnade upphandlingar.....	11
3.4	Bedömningar och rekommendationer .....	13
<b>4.</b>	<b>ÖVRIGA MÅL OCH RIKTLINJER I UPPHANDLINGSPOLICYN .....</b>	<b>15</b>



4.1	Att främja små och medelstora företag i upphandlingar ..	15
4.2	Uppföljningssystemen för inköp och upphandling .....	15
4.3	Skyddet mot oegentligheter .....	16
4.4	Bedömningar och rekommendationer .....	17

## 1. Inledning

### 1.1 Granskningsinsatser inom området upphandling

Revisionsplanen för 2008 omfattar bl.a. ett granskningsprojekt som avser landstingsstyrelsens ansvar för inköp och upphandling av varor och tjänster. Dessutom omfattar revisionsplanen även en granskningsinsats kring samordnad upphandling av medicinteknisk utrustning.

I den nya upphandlingspolicyn som beslutades av landstingsfullmäktige i mars 2008 finns angivet att nämnder och styrelser bör underlätta för små och medelstora företag att få ingå avtal med landstinget. Revisionskontoret har inom ramen för denna granskning om landstingsstyrelsens ansvar för inköp och upphandlingar samlat in information kring denna frågeställning och i det avslutande kapitlet redovisas vissa problemindikationer kring denna fråga.

Ett viktigt område som lyfts fram av revisionen är skydd mot oegentligheter. Upphandlingar har pekats ut som en särskilt riskutsatt verksamhet. I denna projektrapport redovisas vissa iakttagelser kring skyddet mot oegentligheter vid upphandlingar.

Samtliga ovan nämnda granskningsinsatser behandlas i denna projektrapport

### 1.2 Bakgrund

Landstingets upphandlingar omfattar betydande värden. Av landstingets årsredovisning för 2007 framgår att det totala värdet av upphandlingarna under år 2007 uppgick till ungefär 16 500 miljoner kronor.

I ett antal granskningar de senare åren har Landstingsrevisorerna iakttagit brister på övergripande nivå vad gäller styrning och uppföljning av landstingets inköp och upphandlingar.

I granskningen "SLL Upphandling – enhetens roll och uppdrag" (Rapport 15/04) iaktogs brister på övergripande nivå vad gäller strategi, mål och resultatkrav samt uppföljning. Av rapporten framgår att det saknades system för uppföljning, kontroll av avtalstrohet och för information om ramavtalsomsättning. I granskningen berördes också ansvaret för att utveckla samordnad upphandling.

I slutet av år 2004 inleddes ett projekt inom landstinget för att utveckla och effektivisera inköps- och upphandlingsverksamheten. Projektet avsåg förbättrad samordning och ökad kostnadsmedvetenhet samt bättre arbetsprocesser och uppföljning. SLL Upphandling har tillsammans med inköps- och upphandlingsavdelningarna på Karolinska Universitetssjukhuset, Södersjukhuset AB, Danderyds sjukhus AB samt SLSO lett förändringsarbetet genom det s.k

SMIL-projektet (Smarta inköp i landstinget). Målsättningen för projektet var att skapa förutsättningar för besparingar på såväl kort som lång sikt. Projektet avslutades i december år 2006. År 2006 genomförde landstingsrevisorerna granskningen ”SMIL-projektet – effektivisering av upphandling och inköp” (Rapport 24/2006). Av rapporten framgår bl.a. att det saknades system för uppföljning och analys inom inköps- och upphandlingsverksamheten. I denna granskning framfördes också att det krävdes förtydliganden av den centrala upphandlingsorganisationens roll och ansvar. De brister i styrningen av upphandlingsverksamheten som noterades vid granskningen år 2004, fanns i stort sett kvar vid granskningen år 2006.

Det finns även revisionsresultat från den årliga revisionen som visar problem när det gäller kontroll och uppföljning av upphandlingar i styrelser och nämnder. I Landstingsrevisorernas årsrapport för LS år 2007 noterades att den övergripande informationen om resultat vad gäller inköp och upphandling är bristfällig.

Den 1 januari 2008 trädde nya lagar för offentlig upphandling i kraft. Förändringarna innebar bl.a. skärpta krav för hanteringen av ramavtal.

### **1.3 Ansvar för upphandlingar**

Enligt kommunallagen, KL, har landstingsstyrelsen en grundläggande roll att leda och samordna förvaltningen av landstingets angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet. Uppsiktsplikten finns också angiven i landstingsfullmäktiges reglemente för landstingsstyrelsen<sup>1</sup>. Av landstingsfullmäktiges reglemente för internkontroll<sup>2</sup> framgår att landstingsstyrelsen har det övergripande ansvaret för att tillse att det finns en god internkontroll i hela landstingskoncernen. Dessutom framgår det att nämnder och styrelser har ansvar för att verksamheten bedrivs enligt de mål och riktlinjer fullmäktige beslutat.

I den upphandlingspolicy som gällde fram t o m år 2007 fanns en delegationsmatrix som angav ansvaret för upphandling av de varor och tjänster som respektive enhet beslutade anskaffa. En sådan precisering av ansvaret för upphandlingar anses inte längre nödvändig och det finns därför ingen delegationsmatrix i den nya upphandlingspolicyn. Styrelser och nämnder är ansvariga för sin egen upphandlingsverksamhet med utgångspunkt från landstingsfullmäktiges reglemente och ägardirektiv.

---

<sup>1</sup> Stockholms läns landsting, Arbetsordning för landstingsfullmäktige samt reglemente för landstingsstyrelsen och nämnder LS 0611-1837

<sup>2</sup> Stockholms läns landsting, Reglemente för intern kontroll, LS 0508-1353

I Stockholms läns landsting (SLL) har landstingsstyrelsen, förutom sin uppsiktsplikt, även ett operativt ansvar/uppdrag för upphandlingar. Inom landstingsstyrelsens förvaltning (LSF) finns sedan år 2000 en upphandlingsavdelning (SLL Upphandling) som enligt upphandlingspolicyn ansvarar för den samordnade upphandlingen. Avdelningen är organisatoriskt inordnad i funktionsområdet upphandling och juridik. SLL Upphandling utför, i nära samverkan med verksamheterna, samordnade upphandlingar som ur affärs-, logistik- och miljösynpunkt är optimala för landstinget. Avdelningen upphandlar förbrukningsartiklar och utrustning till sjukvården, läkemedel, service- och konsulttjänster men också vård, främst primärvård och specialiserad sjuk- och tandvård. Vårdupphandlingarna genomförs av SLL Upphandling på uppdrag av hälso- och sjukvårdsnämnden.

Storstockholms Lokaltrafik AB (SL) och landstingets fastighetsbolag Locum AB är stora upphandlare och beställare av trafikverksamhet och fordon samt bygg- och anläggningstjänster. Övriga förvaltningar och bolag gör också egna upphandlingar.

#### 1.4 Revisionsfrågorna och bedömningsgrunder

Granskningen har fokuserat landstingsstyrelsens roll och ansvar för inköp och upphandling. Planeringen av granskningen utgick till stor del från tidigare granskningsresultat avseende landstingsstyrelsens roll och ansvar för att leda, samordna och följa upp såväl fullmäktiges upphandlingspolicy som de egna centralt genomförda upphandlingarna.

Den granskning som nu har genomförts har som syfte att besvara följande frågeställningar:

- *Har landstingsstyrelsen säkerställt att upphandlingsverksamheten i landstinget bedrivs enligt de mål och riktlinjer som fullmäktige fastställt i sin upphandlingspolicy?*
- *Har landstingsstyrelsen säkerställt att den centrala upphandlingsavdelningen SLL Upphandling samordnar och genomför upphandlingar som är till nytta för nämnder och styrelser?*

De bedömningsgrunder som tillämpas i granskningen utgår från kommunallagens intentioner och landstingsfullmäktiges policybeslut.

#### 1.5 Metod och genomförande

Granskningen inleddes med en analys av ett antal tidigare genomförda granskningar inom upphandlingsverksamheten med syftet att närmare precisera de revisionsfrågor som angivits i revisionsplanen. Därefter gjordes genomgångar av upphandlingspolicyer och upphandlingsboksutslut samt intervjuer med tjänstemän som ansvarar för uppföljning av policyer och sammanställning av uppföljningsinformation. Revisionsresultat från landstingsrevisorernas löpande granskning av internkontroll i bolag och förvaltningar har också använts som underlag. Under gransk-

ningen har revisionskontoret även inhämtat information om upphandlingsverksamhetens styrning i andra regioner; främst i Västra Götaland och i Skåne.

I nästa skede genomfördes intervjuer med ledningen för SLL Upphandling och med tjänstemän som genomför, följer upp och stödjer de centrala upphandlingarna. I samband med dessa intervjuer mottogs dokument (strategier, planer, m.m.) som utgjort underlag i granskningen. För att bedöma nytta och identifiera eventuella hinder för samordnade upphandlingar har intervjuer och dokumentinsamling genomförts hos företrädare för Stockholms läns sjukvårdsområde (SLSO), Danderyds sjukhus AB och Södersjukhuset AB. Vid dessa intervjuer har också information om bolagens och förvaltningarnas egen avtalsuppföljning inhämtats.

Granskningen har genomförts av revisionskontoret i samarbete med utvärderingskonsulten Folke Hansson; Swedeval Utvärdering.

## 2. Landstingsfullmäktiges mål och riktlinjer

Landstingsfullmäktige styr upphandlingsverksamheten genom mål och riktlinjer angivna i upphandlingspolicyn. I mars år 2008 fattade fullmäktige sitt senaste beslut om reviderad upphandlingspolicy. Föregående upphandlingspolicy trädde i kraft den 1 januari år 2000.

### 2.1 Landstingsstyrelsens uppföljning av tillämpningen av upphandlingspolicyn m.m.

I detta avsnitt behandlas frågan om landstingsstyrelsens åtgärder för att säkerställa att upphandlingsverksamheten bedrivs i enligt de mål och riktlinjer som angetts i upphandlingspolicy.

Landstingsstyrelsens uppföljning och kontroll av policys styrs i grunden av den uppsiktsplikt som regleras i kommunallagen (KL) samt genom landstingsfullmäktiges reglemente. Även i landstingsfullmäktiges policy för interkontroll anges att landstingsstyrelsen har ett ansvar för att se till att fullmäktiges mål och riktlinjer verkställs.

Landstingsstyrelsens uppföljning och kontroll av den samlade upphandlingsverksamheten sker i det årliga upphandlingsbokslutet som ingår i årsredovisningens förvaltningsberättelse. Informationen i årsredovisningen granskas av landstingsrevisorerna. (I den årliga revisionen inom landstinget genomförs även löpande granskning vid förvaltningarna och bolagen och då bedöms bl.a. deras styrning och internkontroll av upphandlingsverksamheten.)

Uppföljningen av inköps- och upphandlingsverksamheten sker också genom den information som lämnas om verksamheten i nämnders och styrelsers årsredovisningar. Nämndernas och bolagens internkontrollplaner omfattar i vissa fall även kontrollen av upphandlingsverksamheten. Inköps- och upphandlingsverksamheten har inom ramen för den löpande granskningen år 2008 granskats och där ingick bl.a. tillämpning av regler, rutiner och ansvarsfördelning m.m.

Som en del i landstingsstyrelsens kontroll ska förvaltningar och bolag redovisa hur väl olika policier, däribland upphandlingspolicyn, efterlevs. Förvaltningarna och bolagen förväntas kommentera eventuella avvikelser. Informationen ingår i deras respektive förvaltningsberättelser och granskas således av revisionen.

Landstingsstyrelsens förvaltning (LSF) förlitar sig på revisorernas granskningsansvar och gör centralt ingen särskild granskning av de uppgifter som förvaltningar och bolag lämnat. LSF sammanställer informationen och gör en

kortfattad samlad bedömning för hela landstinget av hur verksamheterna uppfyller samtliga policyer. I landstingets årsredovisning för år 2007 finns en samlad bedömning av efterlevnaden av samtliga policyer och där sägs att ”uppföljningen..... indikerar en god efterlevnad”.

## **2.2 Uppföljning av upphandlingspolicyn i nämnder och styrelser**

Nämnder och styrelser har egna upphandlingspolicyer. Revisionskontorets granskning av nämnders och styrelsers internkontroll visar att de i varierande utsträckning är uppdaterade och anpassade till landstingets nya upphandlingspolicy. I vissa fall har detta åtgärdats under slutet av år 2008.

Av landstingsrevisorernas löpande granskning av intern kontroll under år 2008 har det framkommit att de upphandlande enheterna i flera fall har bristande rutiner för att systematiskt kunna följa upp inköpen mot ramavtalen och tillämpningen av upphandlingspolicyn. IK-granskningen har även visat att det trots gällande ramavtal förekommer direktupphandlingar som överstiger den fastställda inköpsgränsen som uppgår till sju basbelopp. Revisionskontoret har därför rekommenderat en förbättrad uppföljning och kontroll av inköp och upphandlingar. Dessutom fanns rekommendationer om att tydliggöra och se över regler och riktlinjer.

De brister som iaktogs hos flera nämnder och styrelser vid den löpande granskningen hösten 2008 har även iakttagits vid tidigare års granskningar.

## **2.3 SLL Upphandling – uppföljning av upphandlingspolicyn**

SLL Upphandling följer upp de egna upphandlingarna och kontrollerar efterlevnaden av de centrala ramavtalen. Uppgiften och ansvaret för att följa upp övriga upphandlingar och inköp anses ligga på nämnder och styrelser som fattar egna tilldelningsbeslut.

SLL Upphandling uppfattar inte att enheten har något ansvar för en samlad uppföljning av upphandlingspolicyn eller att utgöra någon särskild controllerfunktion åt landstingsledningen. Det har framhållits i intervjuerna att en kontrollerande roll för SLL Upphandling kan komma i konflikt med den stödjande och konsultativa rollen i upphandlingsfrågor gentemot bolag och förvaltningar. SLL Upphandling har, utifrån sitt ansvar för samordnade upphandlingar, valt att koncentrera resurserna på operativt upphandlingsarbete och uppföljning som stöd för den egna upphandlingsverksamheten

## 2.4 Informationen i upphandlingsbokslutet

Informationen om upphandlingsverksamheten till landstingsstyrelsen är i huvudsak begränsad till upphandlingsbokslutet som upprättats de senaste åren och som ingår i landstingets årsredovisning.

I Landstingsrevisorernas granskning av SLL Upphandling år 2004 efterlystes en redovisning och analys av den samlade verksamheten till landstingsstyrelsen varje år. En brist var bl.a. att det saknades överblick och tillförlitlig rapportering av totala upphandlingsvolymerna och inköpsverksamheten i landstinget.

Detta resulterade i att landstingsstyrelsen lade fram en utförlig nulägesrapport<sup>3</sup> över inköp och upphandling till fullmäktige 2005, som ett led i framtagandet av ett upphandlingsbokslut. LSF fick i uppdrag att arbeta in rapporten i 2005 års årsberättelse. Nulägesrapporten innehöll bl.a. en första uppföljning av tillämpningen av LOU och SLL:s upphandlingspolicy med stöd av mål, resultatindikatorer och resultatutfall för 2003, 2004 och mål för 2005. I rapporten betonades att det påbörjade arbetet med uppföljningen skulle utvecklas under 2005 och de kommande åren.

Under 2006 och 2007 har sedan upphandlingsbokslut upprättats och redovisats i landstingets årsredovisning. Det är SLL Upphandling som i praktiken styr informationen i boksluten genom dess val av återrapporteringskrav. SLL upphandling samlar in informationen manuellt från andra upphandlande enheter och sammanställer underlaget. LSF arbetar därefter in materialet till ett upphandlingsbokslut i landstingets koncernredovisning (årsredovisningen).

De redovisade upphandlingsboksluten innehåller uppgifter om de totala inköpskostnaderna och deras fördelning över och under direktupphandlingsgränsen. För de s.k. SMIL-enheterna redovisas inköpskostnaderna på olika kategorier av varor och tjänster. I bokslutet beskrivs aktiviteter som syftar till kostnadsbesparande åtgärder, bl.a. arbetet med samordnade upphandlingar. Slutligen redovisas kvalitetsarbetet i termer av hur enheterna har utarbetat egna upphandlingspolicyer och standardiserade upphandlingsprocesser med strategier samt utvecklingen av överprövningar.

Revisionskontoret har noterat att andra landsting/regioner utvecklat verksamhetsmål för upphandlingsverksamheten som följs upp och återrapporteras

---

<sup>3</sup> Nulägesrapport – Inköp och upphandling inom Stockholms läns landsting (2005). Landstingsstyrelsen anmälde rapporten hos landstingsfullmäktige.



kontinuerligt till ansvarig förvaltning och nämnd. Ett sådant exempel gäller inköp och upphandling inom Västra Götaland. Där mäts måluppfyllelsen med hjälp av ett antal indikatorer, t.ex. kostnadssänkningar.

## 2.5 Bedömningar och rekommendationer

Landstingsrevisorerna har i sina löpande granskningar av intern kontroll i styrelser och nämnder iakttagit en rad brister i tillämpningen av landstingsfullmäktiges mål och riktlinjer för upphandlingar. Bristerna kan bl.a. avse kontroll av trohet mot ramavtal eller uppföljning av direktupphandlingar.

Det är svårt att utifrån den nuvarande redovisningen i upphandlingsboks slut bedöma resultatet av upphandlingsverksamheten och om den efterlever sin policy i olika delar. Det utvecklingsarbete för att följa upp och redovisa tillämpningen av upphandlingspolicyn som redovisades i nulägesrapporten 2005 tycks inte ha fullföljts i senare upphandlingsboks slut o.d.

Revisionskontorets bedömer att varken upphandlingsboks slutet eller annan uppföljning och kontroll utgör någon systematisk uppföljning av tillämpningen av upphandlingspolicyn. Det finns inte heller några andra specifika återrapporteringskrav av mål och resultat för upphandlingsverksamheten som är relaterade till riktlinjerna i upphandlingspolicyn. LSF:s styrning av informationen till upphandlingsboks slutet bygger på de uppgifter som SLL Upphandling efterfrågar och sammanställer.

Landstingsstyrelsen har inte i sin organisation tydliggjort ansvaret för uppföljning av mål och riktlinjer givna i fullmäktiges upphandlingspolicy. Det är därmed inte tydliggjort var i organisationen landstingsstyrelsens uppsiktsplikt för upphandlingspolicyn ska efterlevas. SLL Upphandling uppfattar inte att enheten har något ansvar för en samlad uppföljning av upphandlingspolicyn eller att utgöra någon särskild controllerfunktion åt landstingsledningen.

Under ett flertal år har revisionskontorets granskningar, både inom den årliga revisionen och inom effektivitetsrevisionen, visat på problem vad gäller styrning och kontroll av landstingets upphandlingsverksamhet. De mål och riktlinjer för upphandling som beslutats av landstingsfullmäktige förefaller inte, enligt revisionskontorets bedömning ha fått tillräckligt genomslag i styrelser och nämnder. Det är också tveksamt om landstingsstyrelse och landstingsfullmäktige fått erforderlig information om måluppfyllelsen i upphandlingsverksamheten för att bedöma om berörda aktörer fullgör sitt ansvar. Med hänsyn till de stora värden som omsätts i upphandlingsverksamheten anser revisionskontoret att det är viktigt att LS tar initiativ till en förbättring.

Revisionskontoret rekommenderar att landstingsstyrelsen

- tar initiativ till en förbättring av formerna för styrning och uppföljning av landstingets upphandlingsverksamhet genom att inom förvaltningsorganisationen tydliggöra ansvaret för uppföljning av upphandlingspolicyn
- utvecklar upphandlingsbokslutet genom att utarbeta landstingsgemensamma indikatorer och nyckeltal som är knutna till landstingsfullmäktiges upphandlingspolicy.

## 3. SLL Upphandling - samordnade inköp och upphandlingar

### 3.1 Styrningen av samordnad upphandling

Enligt vad som framkommit i tidigare granskningar inom upphandlingsområdet finns det uppfattningar om att utvecklingen av samordnade upphandlingar inte varit tillfredsställande. Landstingsrevisorerna föreslog i sin granskningsrapport 2004 att samordnad upphandling av likartad medicinteknisk utrustning borde ske i större utsträckning. Även i granskningen av SMIL-projektet från år 2006 betonades vikten av samordnade inköp.

SLL Upphandling har sedan avdelningen inrättades år 2000 haft ett, i upphandlingspolicy uttalat ansvar, att se till att samordnade upphandlingar kommer till stånd. I den upphandlingspolicy som gällde fram till år 2007 angavs att "landstingssamordnad upphandling skall alltid ske när sådan är fördelaktig".

Landstingets nya upphandlingspolicy anger att upphandlingen ska samordnas "när detta är lönsamt". "Samordnad upphandling skall alltid ske när sådan är fördelaktig". Enligt policyn kan samordning också ske med andra huvudmän om det ger ekonomiska eller andra fördelar. Utifrån vad som framkommit i denna granskning är det dock oklart vem som har ansvaret för bedömningen av om det är lönsamt att genomföra en samordnad upphandling och hur den görs.

I ett första skede av SMIL-arbetet fanns det en "direktörsgrupp", bestående av cheferna för berörda förvaltningar, som hade rollen som styrgrupp för samordningen. Denna styrgrupp skapade ett starkt tryck på att uppnå resultat i arbetet och åstadkomma besparingar. Förvaltningscheferna medverkar inte längre i styrgrupp och samordningen har överlåtits till de upphandlingsansvariga i samverkansgruppen. Flera representanter från medverkande enheter har i intervjuerna med Revisionskontoret framhållit att detta försvagat styrningen och förutsättningarna att genomföra samordnad upphandling. Samverkansgruppen agerar på en lägre organisatorisk nivå och är inte i den positionen att kunna driva igenom kraven på samordning. Den är istället hänvisad till viljan till frivillig samverkan hos de självständiga parterna.

Styrelser och nämnder har utifrån ägardirektiv och reglemente ett eget ansvar för sina upphandlingar. Revisionskontoret har i flera intervjuer noterat uppfattningar om att en övergripande samordning försvåras av lokala önskemål och prioriteringar som riskerar gå före den gemensamma koncernnyttan.

I granskningen har revisionskontoret uppmärksammat hur den samordnade upphandlingen styrs i andra regioner. Inom Västra Götalandsregionen finns en starkare styrning av detta arbete genom ett centralt inköpsråd som är rådgivande för inköpsprocessen. Rådet består av representanter på hög nivå och med hög status i samverkan med den centrala inköpsfunktionen. Under rådet finns det styrgrupper för olika produktområden som leds av experter på hög nivå och som har uppdraget att samordna upphandlingarna inom hela landstinget.

### **3.2 Samverkansformerna för samordnad upphandling**

Det operativa SMIL-arbetet är organiserat i en samverkansgrupp bestående av upphandlingsansvariga vid de deltagande upphandlande enheterna. För närvarande omfattar denna samverkan SLL Upphandling, Karolinska Universitetssjukhuset, Danderyds Sjukhus AB, Södersjukhuset AB, SNS och SLSO.

Samverkansgruppen möts regelbundet varannan vecka där företrädarna aktualiserar upphandlingar inom den egna verksamheten och diskuterar möjligheterna till gemensamma inköp. En gång i månaden deltar även de medicintekniska cheferna i gruppens arbete. Samverkansgruppens arbete bygger på ett frivilligt samarbete mellan självständiga parter och med ett roterande ordförandeskap. Varken SLL Upphandling eller någon annan har i samverkansgruppen en uttalad ledningsroll eller det samlade ansvaret. Det sker inte heller någon rapportering av resultatet till den politiska nivån. Bedömningarna av gemensamma upphandlingsprojekt baseras på diskussioner i gruppen. Diskussionen utgår från en produktlista med de upphandlingar som är aktuella. En utgångspunkt för diskussionen är också de budgetförutsättningar som var och en har tagit fram.

Revisionskontoret kan inte bedöma hur systematiskt gruppen analyserar nya områden för samordning. Ett problem som framhållits i arbetet är att samordningen på högre ledningsnivå när det gäller investeringsplaner inte sker i tillräcklig utsträckning för att möjliggöra en samordnad upphandling, även om det nu finns rutiner för att stämma av gemensamma behov av kapitalkrävande investeringar.

Inom Västra Götalandsregionen finns under inköpsrådet olika styrgrupper för olika produktområden. I dessa ingår de främsta experterna och de leds av specialister. Projektgrupper utses av styrgrupperna för aktuella upphandlingar. Experterna i styrgruppen tar fram funktionsunderlaget. Styrgrupperna godkänner förfrågningsunderlaget och väljer ut nya områden för samordning.

### **3.3 Genomförandet av samordnade upphandlingar**

När samverkansgruppen beslutat inleda en samordnad upphandling ges uppdraget till någon av ledamöterna att vara projektledare för upphandlingen och

leda upphandlingsprocessen. Om hela landstinget berörs är det SLL Upphandling som leder upphandlingsarbetet.

Det är upphandlingsfunktionerna inom de upphandlande myndigheterna som leder arbetet. Upphandlare vid funktionen får ansvaret att ta fram och förankra kravspecifikationen och förfrågningsunderlaget. Av intervjuerna framgår att rollen och uppgiften för en inköpare att driva detta arbete i samverkan med verksamheter med stark profession ofta är svår.

Projektledningen driver upphandlingsprocessen med stöd av gemensamma referensgrupper bestående av deltagare från berörda nämnder och bolag. Referensgrupperna sätts samman av sakkunniga representanter för professionen och verksamheterna. Våra intervjuer tyder på att arbetet med referensgrupperna är komplicerat att bedriva effektivt. Referensgrupperna representerar ibland skilda intressen som riskerar försvåra arbetet att enas kring en samordnad upphandling och ett ändamålsenligt förfrågningsunderlag. Erfarenheterna av arbetet visar också på svårigheter att bemanna grupperna och att kunna avsätta tillräcklig tid för arbetet och att utveckla upphandlingsstrategier m.m. Trögheterna gäller i synnerhet vid större upphandlingar. Problemen har nu blivit så betydande att en särskild arbetsgrupp tillsatts för att se över arbetsformerna och försöka effektivisera arbetet.

Den bristande samordningen av investeringsplanerna har i flera intervjuer lyfts fram som ett stort hinder för att åstadkomma samordnade upphandlingar av medicinteknisk utrustning. Sjukhus är styrelser och nämnder med egna investeringsplaner som inte i högre grad är samordnade med övriga sjukhus. Ett grundläggande problem är att sjukhusen befinner sig i olika investeringsfaser och vill inte invänta övriga i investeringsprocessen. Det försvårar den tidsmässiga samordningen av större gemensamma investeringsbeslut. Det finns idag ingen styrgrupp eller forum med tydligt mandat att samordna tidplanerna för investeringar och enas om prioriteringarna. Ingen har rollen att agera proaktivt i initieringen av större beslut och att tidigt i investeringsprocesserna arbeta med att värdera den gemensamma nyttan.

Det finns andra faktorer som påverkar förutsättningarna för att initiera samordnade upphandlingar av medicinteknisk utrustning. Sjukhusen har byggt upp sina egna medicintekniska infrastrukturer med märkesspecifika utrustningar som, enligt vad som framkommit i intervjuerna, inte alltid är kompatibla med andra utrustningar av samma slag. Det leder bl.a. till att vissa ersättningsinvesteringar inte är kortsiktigt lönsamma för samordnade inköp.

Ett intryck från intervjuerna är att sjukhusen har sina egna kulturer, system och kompetenser knutna till egen utrustning och egna leverantörer. Den medicinska professionen har ibland sina egna preferenser och är inte alltid benägen

att förändra dessa. Ett illustrativt exempel, som nämnts i flera intervjuer, gäller inköpen av operationshandskar som grundas på många lokala avtal istället för avrop mot de centrala ramavtalen. I kraft av sin profession och sitt expertkunnande är klinikledning och övrig sjukvårdspersonal starka företrädare för sina kliniker och i att hävda sina verksamheters intressen. De har därmed ett stort inflytande över valet av utrustning och kan inte tvingas till samordnad upphandling.

Det gör att professionen och experterna vid de olika sjukhusen kan ha svårigheter att enas i kravspecifikationerna för en gemensam upphandling. Det samordnade upphandlingsarbetet blir därmed trögt och tidskrävande. De lokalt upphandlingsansvariga, som leder den samordnade upphandlingsprocessen, kan i detta läge ställas inför en svår uppgift att belägga den förväntade lönsamheten vid en samordnad upphandling. Om man misslyckas med att enas kan det leda till att upphandlande enheter inte är beredda att avvakta ett gemensamt förfarande utan gör en egen separat upphandling med lokalt avtal. Man vill påskynda de egna besluten och motverka en utdragen process med ökade kostnader m.m.

Som en jämförelse har professionen i Västra Götaland en starkare ställning i rollen att driva samordnade upphandlingarna av medicinteknisk utrustning inom landstinget som helhet. Förutom medverkan i ett starkt inköpsråd på övergripande nivå är den främsta expertisen ledande i de styrgrupper med tydligt uppdrag som utser projektgrupper att ta fram funktionsunderlag inför upphandlingarna. I kraft av sitt mandat och kompetens får dessa styrgrupper hög legitimitet i arbetet med att styra prioriteringar och få enheterna att enas. Kvalitet och patientsäkerhet framhålls vid sidan av ekonomi som argument för samordnad upphandling och gemensam upphandling inom landstinget.

### **3.4 Bedömningar och rekommendationer**

Den övergripande styrningen av samordningen är inte tillräckligt kraftfull ifråga om mål och resultatkrav, riktlinjer samt i organiseringen av den samordnade upphandlingen. Tydliga direktiv om prioriterade kriterier för samordning kan behövas för att kunna balansera lokala önskemål och preferenser. Motiven för samordnad upphandling behöver tydliggöras, som förutom ekonomi även kan handla om kvalitet och patientsäkerhet. Den övergripande styrningen är markerad i landstingsfullmäktiges policy men tycks i praktiken ha försvagats genom avvecklingen av direktörsgruppen.

Enligt revisionskontorets mening kan det ifrågasättas om det finns tillräckligt starka ekonomiska incitament för samordnade upphandlingar.

Det finns en uppenbar risk att styrelser och nämnder främst ser till den egna organisationens verksamhet och resursramar i samband med upphandlingsbeslut och inte tillräckligt högt värderar koncernnyttan för landstinget som hel-

het. För att motverka denna risk krävs det därför enligt revisionskontorets mening starka övergripande krav på koncernnytta genom samordnade upphandlingar samt att dessa krav aktivt följs upp av landstingsledningen.

SMIL-projektet pekade på betydande besparingspotentialer vid ökad samordning av upphandlingen. Revisionskontoret har dock i denna granskning inte kunnat finna något dokumenterat underlag som visar utvecklingen av de samordnade upphandlingarna och de besparingseffekter som uppnåtts .

Enligt vad som framkommit i revisionskontorets intervjuer har samverkansarbetet utvecklats men det går inte att samlat bedöma hur *resultatet* av samordningen utvecklats. Revisionskontoret inser svårigheterna att beräkna effekterna, men efterlyser ändå att resultatet av samordningsarbetet följs upp och redovisas. Det förutsätter i sin tur att mål- och resultatkrav utvecklas för den samordnade upphandlingen. De fortsatta ansträngningarna att åstadkomma ökad samordning förutsätter att landstinget kan redovisa ett gott resultat av hittills gjorda upphandlingar.

Att samordna och prioritera behov av medicinteknisk utrustningar handlar i mångt och mycket, enligt revisionskontorets mening, om strategiska medicinska bedömningar. Enligt revisionskontoret bör den medicinska professionen ha ett tydligare ansvar för dessa bedömningar. Revisionskontoret menar att det är troligt att utvecklingen av samordnad upphandling av medicinteknisk utrustning skulle kunna påskyndas om ledningen av samverkansgruppen förstärktes med en företrädare för den medicinska professionen som fick ansvaret för strategiska medicinska bedömningar vid prioriteringar mellan olika behov av ny medicinteknisk utrustning.

Revisionskontoret rekommenderar därför att landstingstyrelsen, inom ramen för sin ägarstyrning och produktionssamordning, förstärker ledningen av samverkansgruppen med en medicinsk företrädare.

## 4. Övriga mål och riktlinjer i upphandlingspolicyn

### 4.1 Att främja små och medelstora företag i upphandlingar

I landstingets upphandlingspolicy som beslutades i mars 2008 betonas att det är viktigt att utforma förfrågningsunderlag så att små och medelstora företag har möjlighet att konkurrera om landstingets uppdrag när så är möjligt. Efter som denna riktlinje är tämligen ny har revisionskontoret inte kunnat granska tillämpningen i praktiken. Men revisionskontoret har ändå i intervjuer med företrädare för upphandlande enheter ställt frågor kring hur de ser på de regelmässiga förutsättningarna att främja små och medelstora företag.

Några intervjupersoner har betonat att den nya Lagen om offentlig upphandling innehåller bestämmelser som försvårar för de små och medelstora företagen att uppfylla anbudsvillkoren och kvalificera sig i upphandlingarna. Men revisionskontoret har också i intervjuer mött företrädare för upphandlande enheter som framhållit att det inte finns några legala hinder att se till små och medelstora företags intressen då förfrågningsunderlag utformas.

Således anser vissa upphandlande enheter att de har ett begränsat handlingsutrymme för att kunna uppfylla upphandlingspolicyn på denna punkt medan andra inte ser något problem på denna punkt. Detta antyder också de målkonflikter och oklarheter som kan finnas mellan olika riktlinjer inom upphandlingspolicyn. Den nya upphandlingspolicyn slår bl.a. fast att det är viktigt att landstinget utnyttjar sin ställning som stor kund på marknaden. I tidigare granskningar av upphandlingsverksamheten har revisionen av dessa skäl t.ex. förordat en koncentration till färre leverantörer och standardsortiment för att därigenom kunna erhålla volymrabatter. Frågan om hur dessa olika riktlinjer ska balanseras mot varandra tycks inte ha prövats närmare vid beredningen av den nya upphandlingspolicyn som trädde i kraft i mars 2008.

### 4.2 Uppföljningssystemen för inköp och upphandling

I upphandlingspolicyn anges att det är önskvärt att förvaltningar och bolag använder landstingets gemensamma inköpssystem (eller motsvarande) för att analysera sina inköpskostnader.

En erfarenhet från revisionskontorets granskningar av nämnder och styrelser är att det finns brister i tillämpningen av uppföljningssystem vilket ger bristande uppföljningsinformation kring inköp och upphandling. Alltför ofta brister uppföljningen kring tillämpningen av landstingets ramavtal och det är svårt att få överblick över genomförda inköp för att analysera behov av nya upphandlingar.



Revisionskontoret har iakttagit att det saknas en samlad databas eller system för uppföljning av alla upphandlingar och avtal inom landstinget. Det finns till exempel ingen uppföljning av utvecklingen av samordnade upphandlingar eller samlad uppföljning av inköpen på lokala avtal. Därmed saknas information om bl.a. upphandlingsvolymerna (se nedan om laboratorieartiklar). Upphandlingsboks slutet bygger istället på manuellt inhämtade och sammanställda uppgifter från olika informationskällor inom landstinget.

I ett exempel från SLL Upphandlings interna arbete med att ta fram beslutsunderlag inför upphandling av laboratorieartiklar m.m. belyses flera brister som gäller överblicken över upphandling och inlöp. Det finns ingen samlad kunskap om de genomförda inköpen av dessa produkter utan information har fått hämtas in från tre olika källor, däribland leverantörernas egen försäljningsstatistik. Ingen av dessa källor ger en heltäckande bild och analysen byggs delvis på uppskattningar. Det går inte heller att aggregera informationen till en enda komplett databas. Informationskvaliteten är ett problem i Clock-Work till följd av att inköpen inte alltid registreras eller registreras ofullständigt.

Revisionskontoret noterar att flera av de rådande bristerna i tillämpningen av systemen och begränsningarna i arbetet med uppföljning på olika nivåer har tidigare påtalats, bl.a. i nulägesrapporten över inköps- och upphandlingsverksamheten 2004. Det har bl.a. gällt bristen på strategisk överblick över inköp och upphandlingar.

### **4.3 Skyddet mot oegentligheter**

SLL Upphandling bedömer att risken för oegentligheter i den centrala upphandlingsverksamheten är begränsad. Upphandlingarna genomförs av ett begränsat antal medarbetare med inblick i varandras göromål vilket i sig ger ett skydd mot oegentligheter. Däremot bedömer företrädare för SLL Upphandling att risken är större inom andra delar av landstinget. I vissa styrelser och nämnder förekommer verksamhet på många arbetsplatser, ibland på flera hundratals arbetsplatser. Inköp och upphandlingar genomförs av många medarbetare som saknar närmare kontakt med varandra och under dylika omständigheter är skyddet mot oegentligheter svagare.

En riskgrupp som omnämns i intervjuerna är referensgrupperna i upphandlingarna med representanter från professionen som har kontaktytor mot leverantörer. Dessa kontakter kan i sig vara ett riskmoment eftersom det kan uppstå situationer med risk för otillbörlig påverkan och muta.

SLL Upphandling ser här en viktig roll för sin medverkan under upphandlingsarbetet, som behöver utvecklas ytterligare, att i samverkan med de upp-

handlande enheterna bevaka dessa frågor och motverka riskerna för oegentligheter.

I november 2008 ingick landstinget ett samarbetsavtal med Skatteverket som innebär att man får förbättrade möjligheter att följa upp seriositeten hos såväl anbudsgivare som leverantörer.

Övriga upphandlande enheter arbetar i första hand förebyggande genom att informera berörda personer inom sina organisationer om gällande regler vid upphandlingar. Befattningshavare som ingår i referensgrupperna skriver under sekretessförbindelser då de medverkar i upphandlingsarbetet. Enheterna anser också att oegentligheter försvåras, eftersom alla upphandlingar går via deras särskilda upphandlare. Det är i övrigt oklart om de upphandlande enheterna tillämpar särskilda rutiner för att analysera och motverka risker för oegentligheter vid upphandlingar.

I den löpande granskningen har revisorerna bedömt att riskerna inom SL är större till följd av de stora upphandlingarna i verksamheten. Granskningen här visar att bolaget vidtagit olika typer av åtgärder för att förhindra oegentligheter.

#### **4.4 Bedömningar och rekommendationer**

Revisionskontoret har noterat att företrädare för nämnder och styrelser har skilda uppfattningar kring de legala förutsättningarna att ta främja små och medelstora företags intressen vid utformning av förfrågningsunderlag. Vissa menar att de principer som gäller i lagstiftningen om offentliga upphandlingar förhindrar detta medan andra menar att dessa principer inte alls utgör något hinder. De skilda uppfattningarna visar att nämnder och styrelser har ett övergripande behov av vägledning kring tillämpningen av regelverket.

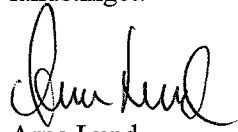
En erfarenhet från revisionskontorets granskningar av nämnder och styrelser de senaste åren är att det finns brister i tillämpningen av gemensamma uppföljningssystem. Detta leder bl.a. till bristande information om tillämpningen av landstingets ramavtal och att det blir svårt att få överblick över genomförda inköp för att analysera behov av nya upphandlingar.

Revisionskontoret anser att det är positivt att det har införts rutiner som förklarar kontroll av seriositet hos de företag som levererar varor och tjänster till landstinget.

Revisionskontoret rekommenderar att landstingsstyrelsen:

- uppmanar nämnder och styrelser att tillämpa gemensamma uppföljningssystem för inköp och upphandling

- ger vägledning och stöd till nämnder och styrelser kring deras möjligheter att främja små och medelstora företags möjligheter att kunna ingå avtal med landstinget.



Arne Lund  
Revisor