

Offentlig upphandling av systemutveckling

– faktorer för leverantörsframgång

Kandidatuppsats, 15 högskolepoäng, INFK01 i Informatik

Framlagd: Juni 2009

Författare: David Ulvmoen
Messay Ababayehu

Handledare: Odd Steen

Examinator: Agneta Olerup, Erik Wallin

Titel:	Offentlig upphandling av systemutveckling – <i>faktorer för leverantörsframgång</i>
Författare:	David Ulvmoen Messay Abebayehu
Utgivare:	Institutionen för informatik
Handledare:	Odd Steen
Examinator:	Agneta Olerup, Erik Wallin
Publiceringsår:	2009
Uppsattstyp:	Kandidatuppsats
Språk:	Svenska

Abstrakt

I Sverige regleras myndigheternas köp av varor och tjänster enligt LOU (Lagen om offentlig upphandling). Offentliga upphandlingar som genomförs idag står för en viktig del av svenska samhället och dess funktioner såsom vård, infrastruktur, utbildning etcetera. Denna uppsats behandlar de framgångsfaktorer som är av betydelse för framgång ur ett IT-leverantörsperspektiv för offentlig upphandling av systemutveckling inom den offentliga sektorn. Uppsatsen behandlar även eventuella faktorer som är av informell art, och som antas kunna ha ett samband med tilldelning av kontrakt. Bland de faktorer vi fann ligga till grund för framgång var bland annat korrekt anbudsformalia, väl positionerade utvärderingskriterier och även sådant som referenser inom offentlig sektor och att vara känd hos de som upphandlar system.

Nyckelord

Offentlig upphandling, Systemutveckling, IT-leverantörer, framgångsfaktorer, LOU

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	7
1.1 Bakgrund.....	7
1.2 Problemdiskussion.....	8
1.3 Frågeställning.....	8
1.4 Syfte.....	9
1.5 Avgränsningar.....	9
2. Litteraturgenomgång.....	10
2.1 Offentlig upphandling.....	10
2.1.1 Principer för offentlig upphandling.....	10
2.1.2 Utvärderingskriterier.....	11
2.1.3 Upphandlingsprocessen.....	12
2.1.4 Tröskelvärden.....	12
2.1.5 Upphandling under tröskelvärden.....	13
2.1.6 Upphandling över tröskelvärden.....	14
2.2 Offentlig upphandling av systemutveckling.....	14
2.2.1 Anbudsförfrågan.....	15
2.2.2 Kravspecifikation.....	15
2.2.3 Utvärdering av anbud.....	17
2.2.4 Tilldelning av kontrakt.....	17
2.3 Upphandlingsfrämjande åtgärder ur ett leverantörsperspektiv.....	18
2.3.1 Politiska aspekter på upphandling.....	18
2.3.2 Offentlig sektor, kvalitet och standarder.....	19
2.3.3 Kvalitetsarbete i en systemutvecklingsorganisation.....	20
2.3.4 Att kvalificera sig i en offentlig upphandling.....	20
2.3.5 Estimering av systemutvecklingsprojekt.....	22
2.3.6 Att positionera anbudet mot upphandlande enhet.....	23
2.4 Sammanfattning av faktorer för framgång.....	24
3. Metod.....	26
3.1 Tillvägagångssätt.....	26
3.2 Undersökningsmetod.....	26
3.3 Datainsamling.....	27
3.4 Urval av informanter.....	27
3.5 Intervjuguide.....	28
3.6 Bearbetning av empiri.....	30
3.7 Undersökningens kvalitet.....	31
3.7.1 Källkritik.....	31

3.7.2 Etik.....	32
3.7.3 Validitet och reliabilitet	32
4. Analys och diskussion	34
4.1 Analys av del 1	34
4.1.1 Upphandling mot offentlig sektor	34
4.1.2 Anbud.....	36
4.1.3 Informella faktorer	38
4.1.4 Sammanfattning av del 1	40
4.2 Analys av del 2.....	41
4.2.1 Analys av intervjuformulär för leverantörer	41
4.2.2 Analys av intervjuformulär för beställare	42
4.2.3 Sammanställning av intervjuformulär för leverantörer och beställare.....	43
4.3 Avslutande diskussion.....	45
5. Resultat och slutsatser	47
Bilaga 1, L1	49
Bilaga 2, L2	53
Bilaga 3, L3	58
Bilaga 4, B1	70
Bilaga 5, B2	78
Litteraturlista.....	85

Ordlista

A- och B-tjänster:	EG-direktiven och LOU respektive LUF delar in tjänster i A- och B-tjänster. Där A-tjänster är tjänster som lämpar sig för gränsöverskridande handel till skillnad mot B-tjänster som lämpar sig för inrikeshandel. (SFS 2007:1091).
BNQP:	Baldrige National Quality Program. En kvalitetsmodell som kommer från USA (Internet, 1).
COCOMO II:	Constructive Cost Model II: Modell som används för prisutvärdering och mjukvara (Lindegren, 2005).
CMM:	Capability Maturity Model. En modell för certifiering och utvärdering av kvaliteten på utvecklingsprocessen hos mjukvaruorganisationer.
EFQM:	European Foundation for Quality Management. Ett ramverk som är ett hjälpmedel för organisationer att utvärdera kompetens och styrka för att nå det uppsatta målet inom organisationen (Internet, 2).
Formella kriterier:	Se formella utvärderingskriterier.
FPA:	Function Point Analysis. En metod som används för att mäta storleken på ett informationssystem som sedan omvandlas till siffror (Lindegren).
Försörjningssektorn:	Vatten, energi, transporter och telekommunikation (SFS 2007:1092).
Formella Utvärderingskriterier	Ska anges när utvärderingsgrunden ”det ekonomiskt mest fördelaktiga anbudet” används. Utvärderingskriterier är de omständigheter som myndigheten/enheten kommer att ta hänsyn till vid utvärderingen. t.ex. kvalitet, leveranstid och pris.
Informella utvärderingskriterier:	Kriterier utöver formella utvärderingskriterier.
ISO 9000:	En serie internationella standarder som kan ligga till grund för ett ledningssystem i en organisation.
Klassiska sektorn:	Varor, tjänster och byggentreprenader (Pedersen, 2008).
LOU:	Lagen om offentlig upphandling. Reglerar upphandlingar inom den offentliga sektorn. (SFS 2007:1091).

LUF:	Lagen om upphandling inom områdena vatten, energi, transporter och posttjänster. Kompletterande lagstiftning avseende upphandling av offentlig sektor mot någon av försörjningssektorerna. (SFS 2007:1092).
POFOD:	Probability of failure on demand. Metod för att mäta storlek på programvara. (Lindegren, 2005)
Ramavtal:	Ett avtal som ingås mellan en upphandlande myndighet/enhet och en eller flera leverantörer i syfte att fastställa villkoren för senare tilldelning av kontrakt under en given tidsperiod.
ROI:	Return on investment. Ett mått för att mäta avkastning på en investering.
SLIM:	En metodik för att beräkna programvarustorlek. (Lindegren, 2005)
Tröskelvärde:	De belopp som Europiska kommissionen har beslutat om. Enligt LOU och LUF gäller olika bestämmelser för en upphandling bland annat beroende på om kontraktets värde beräknas överstiga gällande tröskelvärden eller inte.
Upphandlande enheter:	Upphandlande enheter är det begrepp som används i LUO för dem som bedriver verksamhet inom områdena vatten-, energi-transport- och posttjänster.

1. Inledning

Här ges en allmän introduktion till ämnet för uppsatsen, till en början introduceras offentlig upphandling på en bredare nivå för att allt eftersom komma mer in på varför offentlig upphandling är intressant för leverantörer av systemutveckling. Till detta kommer även en problemdiskussion som slutligen mynnar ut i en forskningsfråga som sedermera ligger till grund för uppsatsen.

1.1 Bakgrund

Myndigheters köp av varor och tjänster i Sverige regleras enligt lag (Pedersen, 2008). Dessa upphandlingar står bland annat för en mycket viktig del av samhällets funktioner såsom sjukvård, utbildning, infrastruktur och samhällsutveckling (Nilsson, Bergman & Pydokke, 2005). Närmare bestämt regleras upphandlingarna av lagen om offentlig upphandling (LOU) och lagen om offentlig upphandling inom försörjningsområdena (LUF). Dessa två nya lagar trädde i kraft 1 januari 2008 och ersatte därmed den äldre LOU från 1992. Lagarna bygger till stor del på den äldre LOU och EG-direktiv för upphandling inom den offentliga sektorn, men påverkas även av andra svenska lagar och äldre bestämmelser inom ramen för området. Lagen som sådan är ingen revolution utan regelverket för statliga inköp i sig har funnits i mer eller mindre omfattning under hela 1900-talet. Syftet med bestämmelserna för statliga inköp är främst till för att reglera så att de offentliga medlen som spenderas används på ett tillbörligt och fullgott sätt. Den offentliga upphandlingen inom riket omsätter årligen mellan 400 och 500 miljarder kronor. (Graf-Morin & Dahlström, 2008) Detta medför således att den offentliga sektorn är en mycket stor och inflytelserik inköpare av varor och tjänster inom riket. Dessa segment som upphandlas är i princip representerade i de flesta vanligt förekommande branscher såsom dagligvaruhandel, livsmedel, industri, bygg och entreprenadarbeten för att nämna några. (Norberg, Israelsson & Israelsson, 1999)

För att knyta an till systemutveckling och IT-branschen så utgör den offentliga upphandlingen inte heller här något undantag. Offentlig sektor utgör nämligen idag den i särklass största kundgruppen för branschen som helhet. Förvisso är det oftast ett väldigt smalt segment av leverantörer inom branschen som representeras inom offentliga upphandlingar och som således gynnas. Dock påverkar detta hela branschen i slutändan som helhet positivt då fler arbetstillfällen genereras. Det kan även handla om ramavtal där mindre leverantörer tillsammans kan delta med viss kunskap och på det sättet knyta ett större avtal med en eller flera myndigheter. Det är även vanligt att företag som inte aktivt sitter inne med upphandlingskompetens mot statlig förvaltning agerar som samarbetspartners till större företag och på så sätt tar del av marknaden. Alternativt och vanligt förekommande är att de kommer in genom att vara underleverantör med unik spetskompetens till större företag som sitter inne med befintliga avtal mot offentlig sektor. (Von Otter & Nygårds, 2008)

En annan viktig faktor är även att staten inte är lika konjunkturskänslig som det privata näringslivet gällande IT-investeringar. Det ligger även till exempel idag en rad planerade och delvis påbörjade satsningar inom området. Det handlar delvis om mycket stora satsningar såsom integration och samordning mellan myndigheter, införande av 24-timmarsmyndighet, nationell statlig e-fakturering och legitimering samt en lång rad andra projekt kopplade till lagändringar och vårt medlemskap i EU. Utöver detta finner vi även en rad andra offentliga förvaltningar som traditionellt sett är tunga investerare inom IT och telekom såsom kommuner och landsting, hälso- och sjukvård, försäkringskassan, försvarsmakten och polisiära myndigheter. (SOU 2007:47)

1.2 Problemdiskussion

Som konstaterats så är det stora summor som den offentliga sektorn omsätter årligen, all upphandling sker dock inte helt smärtfritt trots omfattande regleringar genom lag (Pedersen, 2008). Gemensamt för leverantörer och som speciellt utmärker mindre företag återkommer en ständig problematik kopplat till att delta i offentliga upphandlingar. Det handlar speciellt om stora kostnader för att utforma formellt korrekta anbud, rigorös kravställning och ett problem med att kunna dimensionera och binda resurser för ett eventuellt avtalsförfarande. (Jönsson, 2005) För att få ett perspektiv på det kan man konstatera att kostnaden för att lägga ett anbud för en upphandling mycket väl kan gå upp i miljonklassen. Detta skall givetvis sättas i relation till storleken på den aktuella affären men helt klart är det något som påverkar viljan för leverantörer att vara med. Därtill är det inte heller helt ovanligt att upphandlingar, företrädesvis ramavtal överklagas och prövas i domstol. I och med detta förlängs upphandlingen eller i värsta fall får göras om och hur som helst försenas tilldelningen av kontraktet vilket medför omkostnader för alla parter. (Pedersen, 2008)

Kopplat till detta finner vi en rad komplikationer för båda parter i slutändan. Lagen är till för att säkerställa sunda upphandlingar i konkurrens, men istället kan följden bli att endast enstaka eller ett fåtal leverantörer deltar (Von Otter & Nygårds, 2008). Ser man närmare på vilka konsekvenser det har för leverantörer av systemutveckling så konstaterar Von Otter & Nygårds (2008) att de generellt sett aktivt väljer bort offentliga upphandlingar. De framhåller faktorer såsom bland annat höga kostnader för att ens delta, osäker resursbindning, oproportionella krav på formalia tillsammans med en stor osäkerhet för att ens kunna få affären ifråga som hinder för att aktivt bidra med anbud (Von Otter & Nygårds, 2008).

1.3 Frågeställning

Med denna bakgrund har vi formulerat vår forskningsfråga. Frågan som vi valt berör leverantörer av systemutveckling, och de problem som är vanligt förekommande i deras deltagande i offentliga upphandlingar. Mer konkret fokuserar vi på leverantörer och hur de kan ta tillvara på och stärka sin position på marknaden för offentliga upphandlingar.

- Vilka faktorer är av betydelse för framgång ur ett leverantörsperspektiv, för upphandling av systemutveckling inom den offentliga sektorn?

1.4 Syfte

Syftet med studien är att identifiera de faktorer som leder till framgångsrika upphandlingar inom den offentliga sektorn av systemutveckling. Denna typ av upphandling som är lagstadgad till skillnad från privata upphandlingar i näringslivet styrs bland annat av ett antal fördefinierade kriterier, även benämnda såsom formella utvärderingskriterier, vilka vi därmed främst kommer att fokusera oss på. Vi vill även försöka att se samband och mönster för om det kan finnas någon form av informella utvärderingskriterier som på ett eller annat sätt kan påverka tilldelningen av kontrakt.

1.5 Avgränsningar

För att göra vår studie hanterbar, har vi valt att göra vissa nödvändiga avgränsningar. Först och främst kommer vi inte att behandla de faktorer som rör ramavtal inom offentlig upphandling. Mer konkret kommer vi således endast att försöka fokusera på faktorer som leder till framgång i enskilda upphandlingar med två parter, nämligen en leverantör av systemutveckling och därtill med en upphandlande enhet som beställare av tjänsten. Utöver detta vill vi även i den mån det är möjligt avgränsa oss från de juridiska effekterna av upphandling inom offentlig sektor. Med detta menar vi att vi kommer så långt det är möjligt, att i huvudsak fokusera på de värden som kan antas ligga till grund för systemutveckling och upphandling parterna sinsemellan.

2. Litteraturgenomgång

Litteraturgenomgången består av tre delar. I den första delen 2.1 belyser vi det fundamentala och mycket viktiga området för hur en upphandling går till inom offentlig sektor. I den andra delen 2.2 kopplar vi den offentliga upphandlingen till systemutveckling och beskriver mer ingående hur det fungerar. Efter det i 2.3 knyter vi samman dem båda utifrån ett leverantörsperspektiv och allra sist i 2.4 kommer en sammanfattning av de faktorer vi hittat under respektive delområde för litteraturgenomgången.

2.1 Offentlig upphandling

Den första januari år 2008 trädde lagarna LOU och LUF i kraft, vilka därmed ersatte den tidigare lagen om offentlig upphandling. Sedan Sverige blev medlem i EES (Europiska Ekonomiska Samarbetsområdet) har den äldre lagen gällt. Under hela 1900-talet har det funnits bestämmelser för statlig upphandling i Sverige. Det grundläggande syftet med statlig upphandling har varit att säkerställa affärsmässighet, rättssäkerhet samt offentlighet vid de statliga myndigheternas inköp. (Pedersen, 2008) För att få en förståelse av definitionen av offentlig upphandling enligt Norberg et al. (1999) ska utgångspunkten tas i två begrepp som används i LOU, det vill säga upphandling och upphandlande enhet. Upphandling enligt LOU definieras som köp, leasing, hyra eller hyrköp av varor, byggtreprenader och tjänster. Byte av varor och tjänster är också inkluderad upphandling. Orsaken till att byte är inkluderad är för att det inte ska bli för enkelt att kringgå reglerna. (Forsberg, 2004) Stat, kommuner, landsting, kyrkan och andra myndigheter avses vara upphandlande enheter. Föreningar, bolag, samfälligheter och stiftelser kan även utgöra upphandlande enheter och därmed vara förpliktade att tillämpa LOU. Dock måste syftet täcka behov i det allmännas intresse under villkoret att behovet inte är av industriell eller kommersiell syfte. Det krävs också att de sistnämnda organen uppfyller tre kriterier. Det första handlar om att dess kapital huvudsakligen tillskjutits av stat, kommun, landsting eller annan upphandlande enhet. För det andra att tillsyn står under kommunal eller statlig verksamhet samt till sist att organets ledamöter i styrelsen är till majoriteten statligt utsedda. (SFS:2007:1091)

2.1.1 Principer för offentlig upphandling

Det finns ett antal lagstadgade principer som skall gälla för all offentlig upphandling (SFS:2007:1091). Dessa principer härstammar från EG-rätten och är införlivade i den svenska lagstiftningen. Dessa hörnstenar ska säkerställa att upphandlingen sker på ett korrekt sätt. Syftet är även att införliva fri rörlighet mellan varor och tjänster och på så vis främja en inre marknad för medlemsländerna. Inom lagen finns fem principer enligt nedan. (Pedersen, 2008)

- icke-diskriminering
- likabehandling
- transparens

- proportionalitet
- ömsesidigt erkännande

Den första principen om *icke-diskriminering* innebär ett förbud att diskriminera leverantörer från exempelvis andra medlemsländer. En annan tolkning utav icke-diskrimineringsprincipen avser utformningen av förfrågningsunderlaget där kraven som ställs på projektet inte får gynna de lokala organisationer eller diskriminera vissa områden. (Morin & Dahlström, 2008) Alla leverantörer skall även *behandlas på lika sätt* och detta betyder konkret bland annat att all information rörande en viss upphandling äger samtliga deltagande leverantörer att få tillgodo. Alla anbudsgivare ska således ges lika förutsättningar samt ges samma information vid samma tillfälle. Formulering utav anbudsförfrågan får inte ske på det vis där en ojämn ställning skapas bland anbudsgivarna. Nästa princip, *transparens* handlar om öppenhet. Förutsättningen för öppenhet och förutsebarhet är att informationen om upphandlingen skall göras offentlig. Uppgifter gällande upphandlingsförfarandet inte är sekretessbelagda, resultaten ska vara offentliga för samtliga deltagare i anbudsförfarandet samt att handlingar gällande upphandlingen ska vara offentliga. Anbudsförfrågan ska finnas tillgänglig för alla intresserade på grund av principen. En annan förutsättning för denna princip är att det finns krav på den upphandlande myndigheten att hålla sig till det förfrågningsunderlag som har tagits fram det vill säga de får inte ändra förutsättningarna för upphandlingen under upphandlingens gång.

Principen om *proportionalitet* avser att kraven som ställs på upphandlingsförfarandet står i rätt proportion till det eftersträvade målet det vill säga krav som ställs vid en upphandling ska vara både nödvändiga och lämpliga för att uppnå upphandlingens syfte. Kraven på leverantören samt kraven i kravspecifikationen måste ha ett naturligt samband samtidigt som att de ska stå i rimlig proportion till upphandlingen. Pedersen (2008) hävdar också att de krav som ställs måste vara effektiva det vill säga de måste vara möjliga att kontrollera. En upphandlande myndighet som upphandlar byggandet av ett sjukhus får exempelvis inte ställa krav på att en byggnadsentreprenör ska ha byggt hundra sjukhus eller ha erfarenheter i andra byggprojekt till exempel som rör skolbyggen. Till sist principen om *ömsesidigt erkännande* handlar om att certifikat, intyg och andra handlingar som är utfärdade av annan medlemsstat skall vara giltiga i övriga länder automatiskt, och får således inte nekas av andra länders myndigheter. (Pedersen, 2008)

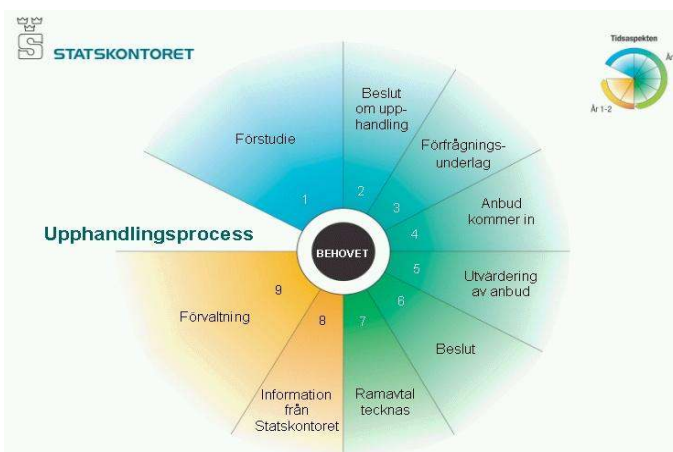
2.1.2 Utvärderingskriterier

Under utvärdering av ett anbud utvärderar den upphandlande myndigheten de inkomna anbuden från anbudsgivarna för att sedan bestämma sig för vilken leverantör som ska tilldelas kontraktet. Det är viktigt, såvida det inte är fråga om direktupphandling, att leverantören uppfyller grundläggande krav genom kvalificering samt att anbudet uppfyller den formalitet som erfordras för att leverantören ska kunna vara med och bli utvärderad. Två utvärderingsgrunder finns att tillämpa vid en offentlig upphandling enligt LOU. (SFS:2007:1091) Dessa är utvärdering utifrån det ekonomisk mest fördelaktiga eller antagande av det lägsta priset. Vid *utvärderingsgrund av lägsta pris* kan den upphandlande myndigheten dock inte bortse från förfrågningsunderlagets krav och fokusera endast på priset. För att ett anbud ska tilldelas ett kontrakt baserat på priset

måste anbudsgivaren uppfylla samtliga krav i förfrågningsunderlaget. Vid *utvärderingsgrunden av det ekonomiskt mest fördelaktiga* anbudet poängsätter den upphandlande myndigheten anbudsgivarnas anbud för att sedan utse en vinnare av kontraktet utifrån de formella utvärderingskriterierna. Under utvärdering av ett anbud ska den upphandlande myndigheten bortse från de irrelevanta faktorer för uppdraget det vill säga sådant som har med tycke och smak att göra såsom exempelvis sociala aspekter, etnicitet och ursprung. då det bryter mot de grundläggande principerna det vill säga likabehandlingsprincipen och icke-diskrimineringsprincipen. (Pedersen, 2008)

2.1.3 Upphandlingsprocessen

I figur 2.1 framgår det hur en typisk upphandling inom offentlig sektor går till. Det finns ett antal faser att gå genom varav initialt en förstudie inleds för att undersöka behovet av ett nytt system. En upphandling kan inom offentlig sektor gå till på lite olika sätt som även framgår ur 2.1.5 och 2.1.6, dock generellt sett följs dessa steg ur 2.1 och avslutas med ett beslut tas och att ett avtal tecknas som illustreras ur fas 6 och 7 ur figur 2.1. När det gäller systemutveckling är det oftast tjänster som det handlar om, och dessa delas in i A respektive B klasser inom området för offentlig upphandling (SFS:2007:1091). Skillnaden mellan dem är att A-tjänster anses vara lämpad för gränsöverskridande handel medans B-tjänster lämpar sig för handel enbart inom det egna landet. Datatjänster och därtill anknutna tjänster klassas för A-tjänster enligt lag. Processen för en offentlig upphandling sker först som tidigare nämnts främst genom identifiering av ett behov samt hur behovet ska tillgodoses. Kontraktets totala kostnad beräknas samtidigt som planering av upphandlingen sker. Syftet med beräkningen av kontraktets kostnad är att fastställa om upphandlingen hamnar över eller under tröskelvärde och därefter tillämpa de regler som finns nedskrivna. (Pedersen, 2008)



Figur 2.1: Upphandlingsprocessen (Internet 3)

2.1.4 Tröskelvärden

Med tröskelvärde menas här fastställda belopp på upphandlingars värde (SFS:2007:1091). Detta har stor betydelse för en affär och påverkar processen för en upphandling. Hamnar en upphandling över tröskelvärde måste en offentlig upphandling

tillämpas enligt LOU med tillhörande regleringar. Kommer däremot upphandlingsvärdet under denna gräns blir det ett enklare förfarande för den upphandlande enheten, nämligen att tillämpa direktupphandling som tas upp ingående i 2.2.5. Tröskelvärdena delas in i först och främst två kategorier, som framgår ur figur 2.2, vilket är byggentreprenader respektive varor och tjänster. Offentlig upphandling av systemutveckling går under kategorin varor och tjänster. Dessa beloppsgränser omfattas inte i ramen för LOU utan fastställs av EU-kommissionen, vilka förnyas på regelbunden basis vartannat år och publiceras som en EG-förordning. Viktiga punkter inom tröskelvärden är att det är otillåtet av stycka upp en större affär för att få ner beloppet. Det ska således vara hela affärens värde inklusive underhåll, support och andra livscykelkostnader som är vanliga inom IT och implementering av programvara. (Bjurman, 2003) Från och med den 1 januari 2008 gäller angivna beloppsgränser enligt figur 2.2 för respektive kategori och nivå av upphandlande enhet inom offentlig förvaltning vilket även illustreras i figuren 2.2.

	Tröskelvärdena i	
	EURO	SEK
Byggentreprenader (LOU och LUF)	5 150 000	47 778 869
Varor och tjänster		
Upphandlande enheter (LUF)	412 000	3 822 309
Statliga myndigheter (LOU)	133 000	1 233 901
Övriga upphandlande myndigheter (LOU)	206 000	1 911 155

Figur 2.2: Tröskelvärden (Pedersen, 2008, s52)

2.1.5 Upphandling under tröskelvärden

Under en upphandling som hamnar under tröskelvärdet får inköparen i princip bestämma sig för om han vill annonsera eller bjuda in ett antal anbudsgivare direkt. Annonseringen kan ske genom företag som har specialiserat sig på upphandlingsinformation, i dagspress. Internet är också ett effektivt sätt att annonsera ut en upphandlingsförfrågan. Förfaranden för upphandling under tröskelvärden är mindre komplicerat än över beloppsgränsen. Nuvarande tröskelvärde för upphandling av IT och programvara för statliga verk är 1,2 miljoner kronor medan det ligger på 1,9 miljoner för övriga upphandlande enheter. (Norberg et al. 1999) Det finns tre olika förfaranden för upphandling under tröskelvärdet:

- Förenklat förfarande
- Urvalsförfarande
- Direktupphandling

Den första typen av upphandling under tröskelvärdet är *förenklat förfarande*. Denna typ av förfarande kan ske med eller utan tidigare annonsering. Upphandlande enhet kan således vända sig direkt till ett antal leverantörer alternativt genom annonsering. Efter inkommet anbud sker kvalificering och sedan utvärdering. Förhandling under förenklat

förfarande är alltid tillåtet. Detta förhandlingsförfarande påminner även en del om direktupphandling. Nästa typ är *urvalsförfarande*. Här publicerar den upphandlande enheten en ansökningsinbjudan genom en annons i en elektronisk databas som är allmänt tillgänglig. I annonsen kan den upphandlande myndigheten ange hur många leverantörer den avser att bjuda in att lämna bud. Alla leverantörer har rätt att ansöka om att få lämna anbud och den upphandlande myndigheten har rätt att bjuda in vissa leverantörer att lämna anbud samt förhandla med en eller flera anbudsgivare. Regler och bestämmelser för hur urvalet ska gå till saknas men de grundläggande gemenskapsrättsliga principerna ska dock följas. Till sist kommer *direktupphandling*. Användningen utav direktupphandling får ske endast om kontraktets värde är lågt eller om det finns ett särskilt skäl. Här kan i princip den upphandlande enheten fritt välja leverantör utan några restriktioner. Det finns inga fastställda beloppsgränser men enligt lagakraftvunnen dom har vid tillfället ett belopp omkring fyra basbelopp ansetts rimligt. Om direktupphandling av samma tjänst eller vara sker upprepade gånger bör ett ramavtal övervägas. (Pedersen, 2008)

2.1.6 Upphandling över tröskelvärden

Bestämmelser för upphandlingsförfarande över tröskelvärden finns definierade inom lagen för offentlig upphandling (SFS:2007:1091). Över denna beloppsgräns skall utannonsering ske inom EU:s officiella databas för offentlig upphandling. Det finns tre olika förfaranden för upphandlingar över tröskelvärdet definierade inom LOU, representerade:

- Öppet förfarande
- Selektivt förfarande
- Förhandlat förfarande

Vid *öppet förfarande* annonserar den upphandlande enheten enligt regelverket. Därefter lämnar intresserade leverantörer in sina anbud och den upphandlande enheten genomför sedvanlig kvalificering och utvärdering för att sedan välja leverantör. Förhandling med leverantörer under öppet förfarande är dock inte tillåtet. Principen för *selektiv upphandling* är relativt likartad. En viktig skillnad är att leverantörer får ansöka om tillstånd för att få ut förfrågningsunderlaget till upphandlingen. Till sist vid *förhandlat förfarande* får enheten i vissa fall förbigå annonsering. Efter kvalificering genomförs istället förhandling med resterande leverantörer som sedan utkristalliseras till affär. I övrigt får upphandlande enheter inom försörjningssektorerna i princip bestämma sig själva för val av upphandlingsförfarande, medans organ inom den klassiska sektorn kan tillämpa urvalsförfarande endast i undantagstillstånd. Det kan handla om situationer där en upphandling enligt regelverket absolut inte kan väntas på eller andra situationer som lagen om offentlig upphandling medger. (Pedersen, 2008)

2.2 Offentlig upphandling av systemutveckling

Det är genom offentlig upphandling som staten tillgodoser infrastrukturella behov gällande systemutveckling och systemrelaterade IT-stöd. Dessa behov återfinns i princip i de allra flesta delar av statens verksamhet såsom skola och utbildning, vård och

omsorg, domstolsväsendet och försvar för att nämna några delar. De ligger alltså till grund för viktiga delar inom samhället och utgör en mycket central del inom offentlig sektor. Inom de olika delarna sker det återkommande upphandlingar av både ny och befintlig karaktär beroende på den upphandlande enhetens behov och storlek. Det pågår även omfattande arbeten med att samordna och integrera olika system med varandra inom de olika sektorerna. (SOU 2007:47) Rent konkret kan en upphandling vara initierad av ett befintligt kontrakt som snart löper ut eller att verksamheten förändrats och nya behov behöver tillgodoses. Skälen till att ta beslut till upphandling kan vara många, men någonstans i botten finns det ett behov. Efter detta startas ett förarbete där myndigheten tar fram de kriterier alternativt utför en form av nuläges och behovsanalys för det som de vill uppnå med systemet. Härfter kan systemutvecklingsupphandlingen ta lite olika vägar beroende på upphandlingsobjektets volym och annat som påverkar i enlighet med vad som tas upp i del 2.1. Generellt sett mynnar förarbetet ut i en anbudsförfrågan som sedermera ligger till grund för hela förfarandet. (Bjurman, 2003)

2.2.1 Anbudsförfrågan

Anbudsförfrågan är alltså det dokument som motsvarar och ska presentera den upphandlande enhetens behov. Hur detta tas fram är lite olika från upphandling till upphandling men givetvis måste det alltid följa LOU såvida det inte är en fråga om direktupphandling. Det finns även vissa riktlinjer beroende på omsättningen av upphandlingen, är det över ett visst belopp så skall det annonseras i speciella anbudsjournaler på EU-nivå. (Pedersen, 2008) I grund och botten är det alltså ett dokument som skall spegla affären och det som kanske är av mest betydelse i anbudsförfrågan är den kravspecifikation enheten fastställt. Kravspecifikationen är starkt förknippad med systemutvecklingen då den i detalj reglerar vad systemet skall ha för funktioner etc. (Wohlin, 2005) Det är även i anbudsförfrågan som de formella utvärderingskriterierna återfinns, vilka senare ligger till grund för leverantörsbedömningen. Anbudsförfrågans noggranna utformning och instruktioner är också till för att underlätta jämförelsen mellan offerter inlämnade av leverantörer och därmed underlätta för valet av en lämplig leverantör för uppdraget. Genom noggrann utformning av anbudsförfrågan ges också förutsättning för leverantörerna att ge samma svar på samtliga punkter, då dålig utformad anbudsförfrågan kan orsaka missförstånd och därmed resultera till olika svar på dessa punkter. Det kan i sin tur leda till en svårare bedömning för valet av en lämplig leverantör. (Bjurman, 2003)

2.2.2 Kravspecifikation

En kravspecifikation är ett dokument som skall presentera beställarens behov gällande det tänkta datorsystemet. I dokumentet som medföljer anbudsförfrågan bör det framgå en allmän beskrivning av situationen och någon form av förteckning över aktörer mot systemet kan rimligen läggas här. Aktörer kan både vara direkta användare såväl som andra system och tjänster som på ett eller annat sätt skall kunna samverka med systemet. Tyngden i dokumentet ligger dock på detaljnivå och därmed i de enskilda kraven. (Wohlin, 2005) Ett specifikt krav kan enligt Karlsson (1998) definieras där som en önskvärd egenskap eller funktion hos ett system. Det är viktigt att notera att ett krav inte alltid måste uppfyllas utan kan således vara mer eller mindre önskvärd hos ett

system. Gällande upphandling av den offentliga sektorn finns det en del skillnader mot den privata sektorn. En väldigt stor och avgörande distinktion är att anbudsfrågan och därmed kravspecifikationen ska vara intakt under upphandlingens gång. Det ställer även stora krav på den upphandlande enheten att utföra nuläges och behovsanalyser som verkligen stämmer överens mot vad systemet ska leverera och vad den enheten faktiskt behöver. (Bjurman, 2003) Detta medför således att alla krav skall vara formulerade och genomtänkta innan upphandlingen tar fart, till skillnad från privata upphandlingar där det är vanligt att leverantören utför aktiviteter som ska fänga kundens uttalade och outtalade behov (Wohlin, 2005). När man diskuterar krav i datorsystemsammanhang finns det olika sätt att klassificera dem. En vanligt förekommande indelning av kraven är att man delar upp dem i funktionella respektive icke-funktionella krav. (Yeh & Zave, 1980) I samband med offentlig upphandling av IT och konsulttjänster förekommer det ofta utöver dessa funktionella och icke-funktionella krav en uppdelning i så kallade *skall-* och *bör-krav* (Bjurman, 2003).

Funktionella krav är en kravtyp som kategoriseras som logiska krav. Enkelt uttryckt utifrån en form av indata i en given situation skall det för denna kravtyp komma en specifik form av utdata. Konkret exempel på detta är att när en användare trycker på en speciell knapp så skall ett nytt formulär dyka upp. Denna kravtyp är således på en väldigt detaljerad nivå och tenderar att göra kravspecifikationen väldigt omfattande. Nästa indelning är *icke-funktionella krav*, vilket är en svårare typ av krav. Det handlar om krav vars effekter är svåra att mäta och relatera till. De är inte heller bara svåra att mäta utan även att testa. Det är vanligt att *icke-funktionella krav* är en effekt av IT-systemet. Dessa krav kan ligga på en ren verksamhetsnivå och vara exempelvis en önskvärd besparing på ett område inom verksamheten. Detta kan i och för sig vara lätt att mäta utifrån tidigare kostnader men svårt att faktiskt påvisa som effekt av systemimplementeringen. Andra typer av *icke-funktionella krav* kan vara användbarhet, effektivitet och sådant som tillförlitlighet och säkerhet. (Yeh & Zave, 1980)

Skall-krav är sådana krav som den upphandlande enheten oundvikligen måste ha med i systemet för att tillgodose nödvändiga och grundläggande funktioner för att kunna arbeta med systemet. Dessa utgör således själva grundstrukturen för upphandlingen och bygger helst på en noggrann och väl förankrad förstudie från den upphandlande enhetens sida. En mycket viktig aspekt gällande *skall-krav* är att de inte kan och får ändras i efterhand. De får varken läggas till, redigeras eller tas bort efter fastställd anbudsfrågan. Dessa krav är i princip lite som kvalificeringen, det skall uppfyllas och hur pass bra de uppfylls är inte relevant för utvärderingen. *Bör-krav* är till skillnad från *skall-krav* funktioner och egenskaper som är inte bedöms som nödvändiga för systemets kritiska funktion men ändå vars uppfyllande inverkar positivt för upphandlingsföremålet. Ett *bör-krav* skiljer sig även på så sätt att det kan vara ett föremål för utvärdering, alltså hur pass bra leverantören visar att det kan uppfylla ett visst *bör-krav*. Kraven kan även vara kopplade till ett *skall-krav* på så sätt att det mäter förekomsten av uppfyllnad av detta i avseende på exempelvis kvalitet, prestanda eller annan uttryckligen önskvärd egenskap. (Bjurman, 2003)

2.2.3 Utvärdering av anbud

Utvärderingen av anbud skiljer sig från leverantörskvalificeringen på så sätt att det görs en form av mätning och bedömning utifrån ett eller flera kriterier kopplade till anbudsfrågan. Givet för att få vara med i utvärderingen är således att leverantören har passerat en bedömning enligt fastställda normer för leverantörskvalificering. (Bjurman, 2003) Denna utvärdering kan utföras på två olika sätt, det ena är att anta det med lägsta pris och den andra varianten är att anta det mest ekonomiskt fördelaktiga anbudet (SFS:2007:1091). Val av utvärderingsmetod skall finnas presenterad i underlaget för anbudsfrågan. Efter fastställd förfrågan är möjligheten att ändra kraven mycket små och i princip obefintliga för skall-krav. Gällande upphandling inom IT-konsulttjänster och datorsystem är det absolut vanligaste metoden för utvärdering den mest ekonomiskt fördelaktiga. Den upphandlande enheten sätter i denna metod upp ett eller ett flertal kriterier som anses vara av relevans för systemet som de efterfrågar. Vanliga parametrar för utvärdering av datorsystem är leveranstid, pris, driftskostnader, support och hur pass väl leverantören uppfyller bör-kraven. Kvalitet och funktion är även mycket viktiga aspekter och spelar en stor roll för hur pass väl en leverantör kan anses uppfylla exempelvis ett bör-krav. Kvalitetsaspekten är ett mer svårfångat kriterium, som påminner en del om icke-funktionella krav. Här gäller det för leverantören att verkligen noggrant försöka fånga vad beställaren vill ha och forma sitt anbud på ett väl förankrat sätt gentemot kvalitet och vad leverantören verkligen kan erbjuda. (Bjurman, 2003)

En mycket viktig faktor som kan vara med som ett utvärderingskriterium är referenser på tidigare gjorda systemleveranser, dock inte samma referens och inte på samma tillvägagångssätt såsom i en teknisk kvalificering. Skillnaden ligger här i att det är med avseende på upphandlingsföremålet kontra kapaciteten att leverera som eventuellt behandlats i kvalificeringen. Det kan således, givet att det är ett datorsystem som skall upphandlas, vara av betydelse att detta har god kritik från marknaden och dess användare medans teknisk kvalificering handlar mer om leverantörens förmåga att leverera. Här spelar även bolagets kvalitetsarbete en viktig roll för att säkerställa produktkedjan i utvecklingsprocessen. Utöver dessa kriterier kan även sådant som avtalsvillkor spela roll för valet av leverantör. Det skall även framgå ur förfrågan hur dessa utvärderingskriterier viktas i praktiken, behandlas utifrån poängskalor och sedan poängsätts av den upphandlande enheten. Exempel på vanligt förekommande utvärderingskriterier som är föremål för viktning är pris, leveranstid, driftskostnader, tekniska egenskaper på systemet etcetera. Den leverantören som efter bedömning och beräkningen fått den högsta sammanlagda poängen är den som skall antas för uppdraget. (Pedersen, 2008)

2.2.4 Tilldelning av kontrakt

Det viktigaste beslut som fattas under en upphandling är tilldelningsbeslutet. Det är också det mest betydelsefulla beslutet för anbudsgivarna. Här avgörs alltså vilken utav de medverkande systemleverantörerna som får kontraktet med myndigheten som upphandlar stödet. Dock är det inte alltid så att det officiella tilldelningsbeslutet gäller. Det är som innan framförts inte helt ovanligt att överprövningar av tilldelningen görs vilket kan medföra att en annan leverantör blir vinnande part. (Pedersen, 2008) Generellt sett så ska tilldelningsbeslutet gälla och därefter påbörjas själva arbetet för

leverantören. Det handlar om att designa och arbeta fram själva systemet och det är således väldigt viktigt att de kriterier som upphandlingsdokumentet avser finns med. Kontraktet är ofta tidsbestämt men det kan även förekomma en viss möjlighet till förlängning. (Bjurman, 2003)

2.3 Upphandlingsfrämjande åtgärder ur ett leverantörsperspektiv

Grundläggande för en leverantör av systemutveckling och informationsteknologi är att behärska upphandlingsreglerna och kunna svara korrekt på ett anbud gällande formalia. Detta ger alltså leverantören en grundläggande plattform för att kunna vara med och delta i offentliga upphandlingar. (Pedersen, 2008) Som leverantör är det givetvis även viktigt att aktivt arbeta med andra delar för att kunna skapa sig en bättre position mot upphandlande enhet och offentlig sektor. Norberg et al. (1999) tar upp en intressant vinkling som handlar om att det är sällan som offentlig sektor gör affärer med leverantörer som de inte tidigare känner till. Vidare tar författaren upp att inköparen såväl som väl i näringslivet som hos en myndighet måste hålla sig ajour med vad vilka produkter och tjänster som finns på marknaden. Detta ter sig givetvis logiskt, och svaret på detta är traditionell marknadsföring som inte skiljer sig från näringslivet. Det handlar således om att kunna exponera sin systemutveckling för de upphandlande enheter som kan tänkas efterfråga leverantörens kompetens. Utöver detta tas det även upp möjligheter med upphandling inom andra delar av EU som försöker främja en inre marknad. Dock kan det finnas en del skillnad i affärskulturer mellan länderna, men upphandlingsreglerna baseras i stort på samma regelverk. (Norberg et al. 1999) Bjurman (2003) pekar även på vikten av referenser, det hänger även till viss del ihop med det resonemang Norberg et al. (1999) framhåller. Det vill säga om leverantören har utvecklat system tidigare mot marknaden med gott resultat ger det både bra marknadsföring och någonting för den upphandlande enheten att konkret att förhålla sig till alternativt utvärdera. (Norberg et al. 1999)

2.3.1 Politiska aspekter på upphandling

I slutändan finns det alltid en beställare och drivkrafter bakom upphandlingar vare sig de är privata eller offentliga. Murray (2001) har gjort en intressant undersökning om drivkrafter bakom lokala myndigheters inköp och hur de skiljer sig från näringslivets. I studien finner man en klar och tydlig skillnad mellan vad lokala myndigheter prioriterar och värdesätter hos en leverantör i en upphandling. Studien är uppdelad på ett antal olika nivåer och först och främst skiljer sig intressenterna sig åt, ett företag har aktieägare, styrelse samt anställda som sina främsta intressenter medan det politiska systemet har regering, ledamöter och även EU som intressenter. Kärnvärden för respektive part är vinstmaximering, kostnadsreducering och överlevnad ute hos företagen och hos myndigheterna är det lokal tillväxt, rättvisa, demokrati och välfärd som dominerar. (Murray, 2001)

2.3.2 Offentlig sektor, kvalitet och standarder

Det är viktigt att en leverantör aktivt arbetar med kvalitet för att stärka samt bibehålla sin position mot den offentliga sektorn (Bjurman, 2003). Bjurman (2003) beskriver det även som ett av de viktigaste områden när det gäller kravställningen utifrån beställarens synvinkel. Det beskrivs vidare som en framgångsfaktor när det gäller att ta fram effektiva metoder för att hantera och mäta kvaliteten, speciellt för mjuka tjänster såsom systemutveckling. Författaren går även ett steg längre och tar upp att det är viktigt att följa upp och fortlöpande hantera kvaliteten i systemet efter driftsättning, alltså inte bara beakta detta vid anbudsutvärderingen. Detta tillvägagångssätt märks än tydligare när det gäller landstingsupphandlingar av hälso- och sjukvårdssystem. (Bjurman, 2003) Inom detta upphandlingsområde är kvalitetsfrågor oerhört centrala, vilket även stärks av Hälso- och sjukvårdslagen (SFS 1982:763) där begreppet kvalitet är representerat som en grundläggande faktor för att bedriva sjukvård. Utöver detta finns det i vissa fall även krav på att leverantören ska uppfylla typer av kvalitetsstandarder gällande offentliga upphandlingar. (Burman, 2003)

Således är det viktigt att arbeta med kvalitetsfrågor vid medverkan mot offentlig sektor, det är även en mycket omfattande och komplex process för programvaruföretag (Collin, 2003). Det kan dock ge stora besparingar för de organisationer som lyckas implementera kvalitetsaspekter på ett tillfredställande sätt. I en organisation som nått framgång med kvalitetsarbetet kan omsättning, kundstock och kundnöjdhet öka samtidigt som kostnadsmassan och utvecklingstiden minskar. Kvalitet handlar i högsta grad om nöjda kunder. Det finns en rad underliggande faktorer förknippade med begreppen kvalitet, kundnöjdhet inom IT. En viktig beståndsdel är givetvis såsom innan betonats att slutanvändarna och kunderna uttrycker en tillfredställelse för mjukvaran som de brukar. Detta är starkt kopplat till begreppet användbarhet och enkelhet men som i sin tur även påverkas av andra faktorer. Dessa är exempelvis få fel, så kallade buggar i mjukvaran, hög reliabilitet, kapacitet och få driftsavbrott i systemet. Utöver detta finns det även faktorer såsom enkelt underhållsarbete och vidareutveckling av systemet och dess komponenter med i bilden av en hög programvarukvalitet. (Lindgren, 2005) Det spelar även roll för vilken typ av system man utvecklar för dimensionen av kvalitet, är det exempelvis realtidssystem som hanterar kritiska data för personsäkerhet som skall arbetas fram är det andra faktorer som spelar roll än om det är en webbportal. Däremot granskar man kvalitet ur en mer projektlednings och teknisk synvinkel för systemutvecklingsprojekt kan man till exempel använda sig av olika mätetal. Exempel på detta är POFOD (Probability of failure on demand), PT (Personell Time) med flera. Det går även att bra att mäta enskilt i programvaran och då kan det vara relevant att sätta en viss begränsning av rader kod per funktion, metoder per klass samt antalet in alternativt ut parametrar per funktion. Det är även viktigt att komma ihåg att kvalitet är en ständig förbättringsprocess samt att det tar lång tid att verkligen införa och förankra i en organisation på ett positivt sätt. (Collin, 2003)

Ett stöd till att säkra, utveckla och förbättra kvalitetsarbetet i en organisation kan vara att arbeta med standarder och kvalitetssystem (Wohlin, 2005). Dessa kvalitetssystem tillhandahåller rutiner, arbetsmetoder och processer som är till för att kunna säkra kvaliteten i organisationen på ett strukturerat sätt. Det finns kvalitetssystem som både behandlar kvalitet på en mer organisatorisk nivå såväl som det finns specifika

kvalitetssystem och standarder som är inriktade på utveckling av programvara. Gemensamt för dem är som bland annat tidigare nämnts ett slags tillhandahavande av rutiner, arbetsprocesser. Andra viktiga faktorer är att ständigt mäta och försöka förbättra processer. Det är även viktigt att poängtera ett successivt införande för det är en mängd artefakter, dokument och konfigurationshanteringar som ligger till grund för de olika kvalitetssystemen. Några exempel på vanligt förekommande kvalitetssystem för generell verksamhetsutveckling är ISO 9000, BNQP (Baldrige National Quality Program) och EFQM (European Foundation for Quality Management). (Collin, 2003)

2.3.3 Kvalitetsarbete i en systemutvecklingsorganisation

Det finns modeller som är avsedda för att arbeta speciellt med kvalitetsfrågor och kvalitetssystem för organisationer som håller på med systemutveckling, bland dessa är CMM (Capability Maturity Model) en mycket känd modell. Den fokuserar på att uppnå en viss mognad avseende kvalitet i utveckling och förvaltning av programvara. Det är alltså ett sätt för en leverantör som vill stärka sin position inom offentlig sektor att aktivt arbeta med kvalitetsfrågor. Modellen i sig är framtagen och utarbetad av SEI (Software Engineering Institute) i USA och lanserades 1993. CMM är bland annat framtagen för att motverka en rad problem som frekvent förekommer inom mjukvaruindustrin. Det handlar om kostnader, projekt som blir till kaos och en kultur av förseningar av leveranser. Modellen riktar in sig på att harmonisera fem olika mognadssteg inom IT organisationen. Det första steget är ett stadium där processen för utveckling anses vara omogen. Utmärkande för denna fas är bland annat att det saknas stabilitet mellan projekt. Arbetet och processerna är ostrukturerade och det är mer individuella krafter som bringar framgång. Nästa steg är den repeterbara nivån. Organisationen har en grundläggande struktur för att projektstyrning, uppföljning och planering. De efterkommande stegen definierad, predikerbar och optimerad mognadsnivå är i princip ytterligare implementering och kontroll av riktlinjer för utvecklingsprocessen. Viktigt att poängtera är att dessa mognadssteg är i en strikt ordningsföljd. Det går således inte att uppnå en högre position förrän föregående fas är säkrad. Den sista fasen syftar till att organisationen helt har uppnått en mognad i utvecklingsprocessen för mjukvara. Nyckelfaktorer här är bland annat ständig processförbättring, mätningar och en helhetsfokuserad organisation. (Paulk, Curtis & Chrissis, 1993) Modellen har även fått en del kritik. Detta riktar sig främst mot mognadsstegen och att modellen inte tar någon hänsyn om större delar av ett eller flera steg är tillfredställda utan ändå kan anses som helt och hållet omogen i sitt utförande. (Lindgren, 2005)

2.3.4 Att kvalificera sig i en offentlig upphandling

För leverantören är det viktigt att kunna behärska kvalificeringen. Det är en viktig och grundläggande del för att nå framgång som leverantör mot offentlig sektor. Konkret måste bolaget återkommande uppfylla vissa grundläggande kriterier som upphandlande enheter delvis individuellt fastställer. Detta sker genom kvalificering. Denna kvalificering genomförs inför varje upphandling och skall ske oberoende av antalet leveranser som företaget gjort till den offentliga sektorn. Kvalificeringen är till för att den upphandlande enheten och inköparen ska kunna försäkra sig om att det är ett seriöst och stabilt bolag och som inte minst är tillräckligt kompetent för att göra affärer med.

(Norberg et al. 1999) Givetvis skall detta även sättas i relation till proportionalitetsprincipen. Det får inte heller strida mot andra rättsliga påbud inom ramen för upphandlingen, vilket tänkbart skulle kunna leda till negativ utveckling för de inblandade. Det handlar således om att kunna sätta rimliga krav i förhållande till vad som skall levereras. Handlar det om större och mer långtgående projekt är det således rimligt att kanske kräva en viss finansiell struktur av leverantören för att därmed säkra leverans. Tvärtom kanske det inte är aktuellt att exempelvis kräva en viss vinstmarginal alternativt att bolaget skall ha varit verksamt i ett visst antal år med tillhörande årsredovisningar när det gäller mindre belopp och kortare projektleveranser. Tanken bakom det hela är som sagt att kvalificeringen skall kunna säkra att den upphandlande enheten har att göra med en seriös och tillräckligt kompetent leverantör med förmåga att utföra uppdraget inom ramen för vad det de facto är. Givetvis måste det finnas någon form av balans så att det inte är allt för hämmande mot både den upphandlande enheten och företaget i fråga så att de är kapabelt till att täcka utgifter och exempelvis kunna allokera tillräckligt med resurser i enlighet med avtalat. Viktigt att poängtera är att beträffande direktupphandlingar behövs det ingen utförlig kvalificering av leverantörer. (Pedersen, 2008)

Prövningen som sådan är av mer allmän karaktär och syftar bland annat till att fånga upp oseriösa och icke lämpliga leverantörer från att vara med i en anbudsutvärdering. En upphandlande enhet är skyldig att utesluta en leverantör om den upphandlande enheten får reda på att anbudsgivaren har gjort sig skyldig till brott samt för detta har en lagakraftvunnen dom inom ett antal områden som definieras inom EG-rätten. Bland annat handlar det givetvis om lagar som berör upphandling, bestickning, bedrägeri och olika former av brott som rör finansiella strukturer. Utöver detta kan den upphandlande enheten tillämpa en rad andra former av selektionsmöjligheter för att främja en god samarbetspartner. Det handlar till exempel om att bolaget inte ska vara föremål för konkurs, likvidation eller att bolaget inte har gjort sig skyldig till allvarligt fel i sin yrkesutövning. Andra vanligt förekommande kriterier är att begära in uppgifter för att kontrollera så att bolaget sköter sina skatter som de skall samt att försäkra sig om bolagets ekonomiska förutsättningar att verkligen klara av att leverera uppdraget såsom tänkt. (Pedersen, 2008)

Betraktar man det rent tekniskt så är kvalificeringen väldigt viktig för en systemleverantör. I princip kan en väldigt finansiellt sett stark och även i övrigt en yrkesprofessionell leverantör förlora ett uppdrag på grund av denne inte i tillräcklig omfattning framhävt sin tekniska och yrkesmässiga potential mot inköparen vid det aktuella tillfället för kvalificering. (Pedersen, 2008) Upphandlande enhet får om så önskas i sin anbudsförfrågan ställa krav på leverantörernas tekniska och yrkesmässiga kapacitet enligt lagen om offentlig upphandling (SFS:2007:1091). Detta är vanligt när det gäller olika slags IT och systemupphandlingar. Detta medför således att det är av intresse för IT-leverantörer att principiellt positionera sig på både kort och framförallt lång sikt inom området. Vanligt förekommande begärda handlingar för denna punkt kan vara kundreferenser, befintliga system i drift, leveranser och installationer och så vidare. Andra viktiga faktorer här kan vara att leverantören aktivt arbetar med olika typer av certifieringar och givetvis ett arbete som bidrar till kvalitetssäkring i utvecklingen av dess produkter och system för att på så sätt skapa sig en bättre position för att kunna möta tekniskt kvalificering av upphandlande enheter. (Bjurman, 2003)

2.3.5 Estimering av systemutvecklingsprojekt

En rad länder har idag gällande offentlig upphandling infört krav och regler på att storleksbestämning och utvärdering skall utföras inför upphandling av IT projekt (Collin, 2003). Detta gäller bland annat utveckling, drift och förvaltning av applikationer och programvara inom offentlig sektor. Konceptet har även fått medvind från andra stater som visat intresse och signalerat för någon form av användning av estimering av projekt inom IT framöver. Inom offentlig sektor där det idag förekommer beräkning av programvara är det metoden FPA (Function Point Analysis) som har i särklass störst genomslag internationellt sett inom offentlig sektor. Det kan således vara av strategisk betydelse för en systemleverantör med fokus inom den offentliga sektorn att i förväg positionera sig på ett lämpligt sätt inom ramen för området. Väl förankrade beräkningsmetoder är även till godo ur ett rent leverantörsperspektiv. Först och främst får organisationen en bra överblick för planering av resurser i form av mantimmar, kostnader och framförallt att i god tid kunna allokera resurser till processer av mer beräknad komplexitet till dess natur. (Boehm, 1981; Jones, 2007)

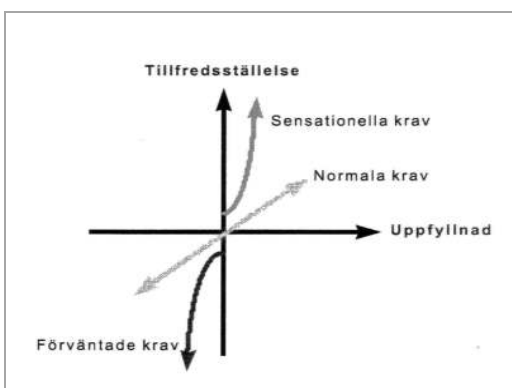
Beräkning av programvarustorlek är en mycket komplex procedur (Jones, 2007). I princip kan man säga att det finns generellt sett fyra olika hörnstenar som involveras i olika typer av beräkningar för storlek på programvara. Det handlar om teknologi, personal, processer och utvecklingsmiljö. I dimensionen för utvecklingsmiljö inkluderas även arbetsmiljö. Ergonomi, och lugn och ro för att sitta och utveckla program tas bland annat upp som parametrar. Mer konkret för att beräkna storlek på programvara finns det ett antal metoder. Bland annat finns FPA (Function Point Analysis), COCOMO II (Constructive Cost Model II), SLIM (Software Lifecycle Management) som är tillämpbara för detta. Mycket viktigt att poängtera är att hur bra metoder det än finns för att mäta programvaruprojekt så blir beräkningen inte bättre än de indata som ligger till grund för resultatet (Boehm, 1981). Det är således viktigt att det finns en god förståelse samt givetvis erfarenhet för hur systemutveckling bedrivs för att kunna pricka in relevanta resultat. En mer primitiv variant av beräkning är enligt rader källkod till systemet (Collin, 2003). Metoden är av äldre modell och lite av en föregångare för att mäta systemstorlek. Dock kan den vara mycket relevant för att få en snabb översikt av systemstorlek, och även i jämförelse mellan andra system och komponenter.

Utav de mer etablerade metoderna är det FPA som är mest spridd och använd runt om i världen av mjukvaruindustrin som helhet för systemberäkning. FPA har sitt ursprung från A.J Albrecht vid IBM, som slutet av 70-talet lade grunden till beräkningsmetoden. Idag utvecklas och förvaltas den av IFPUG (International Function Points User Group), som är en användargrupp sammansatt av ett flertal organisationer runt om i världen inom området för systemutveckling. Metoden går i korthet ut på att ett antal poäng tilldelas per förekomst inom ett visst segment, exempelvis för varje typ av interaktion med gränssnittet. Även andra typer av systemaktörer relateras inom FPA som gränssnitt. Därefter får varje typ av interaktion en poäng baserad på bland annat komplexiteten. (Jones, 2007)

2.3.6 Att positionera anbudet mot upphandlande enhet

Förutsatt att anbudsgivaren kvalificerats i en upphandling av mjukvara är det generellt sett utformandet av anbudet som är avgörande för valet av leverantör (Pedersen, 2008). Med utformandet av anbud menas här hur pass väl man möter den ställda kravspecifikationen samt de olika kriterier som ligger till grund för bedömningen av upphandlingen. När det gäller systemupphandlingar inom offentlig sektor är det vanligast att det är den mest ekonomiska utvärderingsgrunden som föreligger. Detta gör det således extra viktigt att inte bara fokusera på priset utan även ta med samtliga faktorer som ligger till grund för upphandlingen. Givetvis kan detta bero på en rad andra faktorer också, affärens storlek, huruvida leverantören får chansen att fysiskt demonstrera sin lösning till exempel. Man kan således i alla fall konstatera att utformningen av anbudsdokumentet är av otroligt hög vikt för att lyckas. Givet detta bör leverantören för att nå framgång inom offentlig sektor mycket noggrant positionera, räkna och rikta sitt anbud i linje med kravspecifikationen och det antal fastställda utvärderingskriterier för den aktuella upphandlingen. (Bjurman, 2003)

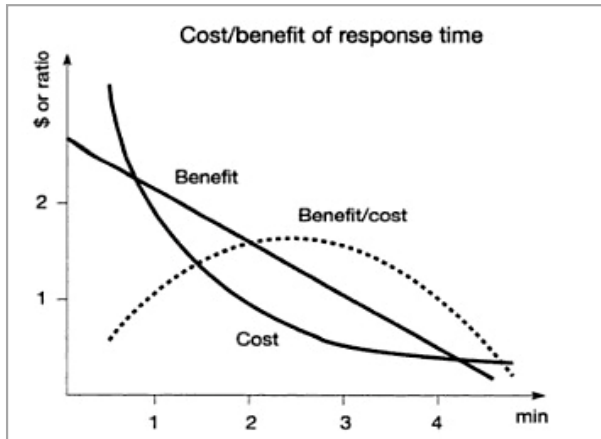
Ett sätt att positionera krav är att använda sig av ett mått på hur pass bra de uppfyller de olika intressenternas förväntningar. Man talar här om tre olika kategorier av förväntningar för kraven. Det är förväntade, normala och sensationella typer. I den första kategorin hamnar krav som är så pass fundamentala att kunden inte uttryckt dem, men som vid missad implementering i systemet leder till missnöje. *Normala krav* är de krav som uttryckligen finns med i kravspecifikationen och leder till en linjärt högre tillfredsställelse ju bättre de uppfylls. *Sensationella krav* är outtalade typer av krav. Utmärkande för dessa är att det är någon form av förekomst som kunden i princip inte tänkt på alternativt är omedveten om. Implementering av dessa typer leder till exceptionellt högre tillfredsställelse hos beställaren. (Karlsson, 1998)



Figur 2.3: Tre typer av krav (Karlsson, 1998, s13)

Inom till exempel telekommunikation är faktorer såsom tillgänglighet, prestanda och service framgångsfaktorer för upphandling mot den offentliga sektorn. Det är även vanligt att man kopplar krav av denna typ från *skall-krav* till *bör-krav*. Den upphandlande enheten sätter alltså ett krav på att en viss förekomst skall vara med i systemet men lämnar sedan det öppet till leverantören att beskriva hur pass väl de tänker uppfylla förekomsten. Således ska alltså *skall-kravet* vara kopplat till ett poängbaserat utvärderingskriterium. Inom ovannämnda kategorier är responstider en vanligt förekommande faktor i kravsammanhang. Denna typ av krav är ett icke-funktionellt

krav. Detta går till viss del att räkna på i förväg för vissa typer av icke-funktionella krav men kan tendera att kunna bli väldigt komplexa då det oftast ligger en rad olika element bakom effekten. (Bjurman, 2003)



Figur 2.4: Cost/benefit of response time (Lausen, 2002, s233)

Dock kan man efter beräkningar läsa ut relevant data såsom figur 2.4 ovan visar kostnaden i förhållande till responstid. Tillsammans med detta och den information som anges av föregående information om olika typer av förväntningar gällande krav, kan man således finna samband för olika utvärderingskriterier, och sedan positionera sitt anbud mot upphandlande enheten på ett bättre lämpat sätt. Sammanfattningsvis är alltså positionering av anbudet väldigt viktigt för att kunna nå framgång. Det är även generellt sett utifrån detta dokument som upphandlande enhet fattar sitt tilldelningsbeslut, vilket leder till att det är en mycket central aktivitet för leverantören att fortlöpande arbeta med. (Yeh & Zave, 1980)

2.4 Sammanfattning av faktorer för framgång

Utifrån litteraturen kan man identifiera en rad olika faktorer som bidrar till framgång inom offentliga upphandlingar för leverantörer. I delkapitel 2.1 som behandlar upphandlingsreglerna framgår det tydligt att svara korrekt på en anbudsförfrågan och följa myndighetens formalia är kritiskt för framgång. Det framgår även att om en leverantör inte uppfyller vissa grundläggande krav så får de inte ens vara med om att tävla om kontraktet. Detta är även utan tvekan kritiskt för framgång, men tillhör snarare en förutsättning för att få vara med om en offentlig upphandling varav den inte kommer behandlas som en framgångsfaktor. I delkapitel 2.2 som handlar om hur en systemutvecklingsupphandling faktiskt går till i offentlig sektor återfinns en del viktiga faktorer för framgång. Genomgående handlar det i princip om att möta de krav och utvärderingskriterier upphandlande enheten fastställt. Kravställningen och utvärderingen varierar från upphandling till upphandling och kan i princip handla om referenser för vad leverantören åstadkommit eller med vilken kvalitet leverantören uppfyller ett visst krav. Detta är otroligt viktigt och avgörande för en affär vilket leder till att den är en framgångsfaktor. Denna framgångsfaktor är även förknippad till vad som sägs i delkapitel 2.3 som handlar om leverantörsfrämjande åtgärder kopplat till offentlig upphandling. Där tar Pedersen (2008) och Bjurman (2003) upp att i

systemutvecklingsupphandlingar är det i princip anbudet som är avgörande för vilket leverantör som kontraktet går till.

Även kvalitet, olika former av certifikat och efterlevnad av standarder är viktiga faktorer, speciellt mot hälso- och sjukvårdsupphandlingar, men kommer även in i bilden i anbudet där leverantörer specificerar eventuella standarder som följs. Det handlar alltså om att positionera sitt anbud så det ligger i linje med vad beställaren efterfrågar. Vidare i delkapitel 2.3 finns även en annan åtgärd som ligger i fas med framgång och som handlar om att synas för upphandlande enheter. Nordberg et al. (1999) för även ett intressant resonemang om att det är sällan som myndigheter bjuder in leverantörer som de inte tidigare haft en relation till. Det är således viktigt att aktivt arbeta med att synas för beställaren. Sammanfattningsvis listas de faktorer som litteraturgenomgången givit gällande framgång för en leverantör mot offentlig sektor.

- Korrekta anbudsformalia
- Att möta kravspecifikationen
- Väl uppfyllda utvärderingskriterier
- Att vara känd hos beställaren

3. Metod

Med detta avsnitt förklarar vi hur vi gått tillväga i vår undersökning. Steg för steg redogör vi för hur vi faktiskt arbetat och på så sätt uppnått en transparens i studien. Mer detaljerat kommer även en presentation göras för de tekniker, metoder och synsätt som ligger till grund för detta arbete om offentlig upphandling av systemutveckling.

3.1 Tillvägagångssätt

Vi har valt att dela upp vår undersökning i fyra huvudsakliga hörnstenar. Det handlar om problemformulering med tillhörande frågeställning följt av genomgång av befintlig och relevant litteratur för området som problemet täcker. Efter detta kommer den empiriska undersökningen som till sist utmynnat i ett resultat som är vår fjärde och inte minst viktiga del och hörnsten av undersökningen. Allt eftersom de två första delarna i vårt tillvägagångssätt fortskred utvecklades vår teoretiska verktygslåda inom området för offentlig upphandling med fokus på informationsteknologi och systemutveckling. Denna verktygslåda hade vi sedan mycket nytta av i följande faser, speciellt inom ramen för datainsamling. Det är även viktigt att poängtera att det inom ramen för vissa beståndsdelar i vår undersökning har blivit litet av ett iterativt inslag. Detta allt eftersom delarna bringat en djupare insikt om varandra. I en mer detaljerad bild av de olika beståndsdelarna i den första delen, så har vår frågeställning steg för steg växt fram och förfinats till en konkret frågeställning ur valt problemområdet tillsammans med en granskning av befintlig litteratur inom området för offentlig upphandling och systemutveckling. I princip kan man säga att undersökningen konstant förbättrats och renodlats systematiskt allt eftersom del för del växt fram och som sedan till slut format hela undersökningen som helhet.

Ett genomgripande tema för vår undersökning är även att det successivt allt eftersom delarna fallit på plats har det blivit mer och mer hanterbara data. Man kan tala om en slags avsmalnande effekt, likt ett trattformat förlopp. Det vill säga att från början hade vi ett relativt brett problemspektrum, som tillsammans med litteraturstudier för området mynnat ut i en specifik forskningsfråga. Som tidigare nämnts så har dessa tre delar inte skett helt sekventiellt, utan har arbetats fram iterativt tills dess att alla bitar fallit på plats. Efter detta har även den avsmalnande effekten blivit allt tydligare med fokus på de faktorer som leder till framgång inom offentlig sektor i kombination med frågeställningen. Fokuset har sedan fortsatt och i form av empiri tillsammans med litteratur som konkret mynnar ut i det resultat vi erhållit för uppsatsen. Till sist har sedermera detta resultat återkopplats till vår forskningsfråga för att slutgiltigt fastställa det vi i undersökningen kommit fram till.

3.2 Undersökningsmetod

Vår forskningsfråga är av delvis explorativ karaktär vilket enligt Jacobsen (2002) innebär att en kvalitativ ansats är mest adekvat. Detta främjar således en mer nyanserad och djupare insikt i det kontextuella förhållande som råder. Med delvis explorativ

karaktär menar vi att det finns en rad faktorer som redan är kända för en offentlig upphandling, och som ligger till grund för valet av en leverantör i en upphandling av informationsteknik och systemutveckling. Bland dessa faktorer finner vi således formella utvärderingskriterier (Bjurman 2003). Dock är det så att vår forskningsfråga tar steget längre och försöker reda ut vilka av dessa som är bidrar till framgång i praktiken, samt om det kan finns andra värden som även ligger till grund för bedömningen av leverantörer. Valet av metodansats stöds även av Trost (2005) som antyder att när det gäller undersökningar som handlar om att försöka förstå, alternativt hitta mönster i ett fenomen är den kvalitativa metoden väl lämpad för uppgiften i fråga.

3.3 Datainsamling

För att genomföra denna undersökning har vi använt oss av totalt fem djupgående intervjuer. Arbetet med vårt empiriska material har delats upp i tre separata steg. Samla in data genom intervjuer, analysera och tolka dessa data, vilket i enlighet med Trost (2005), är ett praktiskt förhållningssätt gällande arbetet med data. Det är även viktigt att poängtera att dessa steg inte är helt skilda från varandra, utan att det kan ske en viss överlappning. Man kan således göra vissa tolkningar av data i själva insamlingen menar Trost (2005), vilket vi även har arbetat med. Samtliga intervjuer har skett på plats hos respektive informant, och varje intervju har varit semistrukturerad och öppen på så sätt att en djupare diskussion mellan och under frågorna har uppmuntrats, vilket även passar bra till en explorativ ansats enligt Jacobsen (2002). Intervjuerna genomfördes även i enlighet med vad Jacobsen (2002) påpekar som ansikte mot ansikte och i informanternas naturliga miljö, som på så sätt skapar en lättare och förtrolig stämning vilket resulterar i att informanten kan ge ett mer trovärdigt svar och har lättare för att prata om känsliga ämnen, vilket vår forskningsfråga till viss del av sin karaktär består av. I samband med intervjun har vi även haft ett intervjuformulär, där var och en av informanterna svarat i slutna form som framgår av intervjuguiden i delkapitel 3.5. På så sätt har vi försökt att bearbeta källan från olika vinklar, som enligt Trost (2005) handlar om att använda sig av flertalet kvantitativa alternativt kvalitativa delmetoder för att omringa resultatet på ett mer träffsäkert sätt.

3.4 Urval av informanter

Vårt arbete med urval av informanter har vi i stora drag utgått från Jacobsens (2002) urvalsprocess för intervjuer. Processen innehåller tre steg. Först handlar det om att få en överblick oavsett medel av de vi vill studera följt av en indelning av populationen, och sist en uppsättning kriterier för informanterna. Vi har således i första steget skaffat oss en överblick av de företeelser vi vill undersöka som relaterar till vårt område för uppsatsen samt i enlighet med kvalitativa intervjuer bestämt oss för ett fåtal enheter med en längre tid för var och en, som resulterar i en kvalitativ djupintervju. Efter denna överblick har vi delat in populationen i två kategorier, som vi ansett relevant för vår undersökning om faktorer och förhållanden. Dessa kategorier är dels leverantörer av systemutveckling och dels upphandlande enheter. Genom att dela upp det på detta sätt anser vi att vi fått rikare bild av hur det förhåller sig, nämligen genom att granska båda sidor av upphandlingen. Det sista steget i urvalsprocessen är att skapa ett kriterium. Vi har valt den informativa ansatsen för detta, och våra huvudsakliga kriterier har varit att

informerarna skall ha en expertis och praktisk erfarenhet av offentlig upphandling, samt utöver detta ha en förankring till systemutveckling. På så sätt har vi säkrat att få in lämpliga informanter. Totalt har vi som det framgår ur 3.1 fem informanter, varav tre är leverantörer och resterande två beställare inom den offentliga sektorn. Samtliga uppfyller de kriterier som vi fastställt i detta avsnitt. Här nedan presenteras samtliga av våra informanter i tabell 3.1.

Tabell 3.1 Informanter

Informant	Organisation	Kategori	Beteckning
Rune Svannelid	Cybercom South AB	Leverantör	L1
Per Wargeus	Avensia Innovation AB	Leverantör	L2
Björn Munkeby	Munkeby Systems AB	Leverantör	L3
Fredrik Värendh	Region Skåne	Beställare	B1
Göran Jarebrant	Malmö Stad	Beställare	B2

Rune Svannelid, L1, har lång erfarenhet av upphandling mot offentlig sektor och är affärsområdesansvarig för offentlig sektor på Cybercom Sweden South AB och har även erfarenhet av detta på internationell basis. Per Wargeus, L2, är VD på Avensia Innovation AB och har lång erfarenhet inom området. Vidare Björn Munkeby, L3, som även är den sista leverantören som vi intervjuat är VD på Munkeby Systems AB, vilket har mycket lång erfarenhet av systemimplementering inom offentlig sektor. Från offentlig sektor har vi Fredrik Värendh, B1, som arbetar som strategisk inköpare åt Region Skåne, och har hand om IT och systemupphandlingar åt olika delar inom Region Skåne. Till sist har vi Göran Jarebrant, B2, som är IT-direktör hos Malmö Stad, där han även har en mycket lång erfarenhet av olika ledande positioner inom kommunal och offentlig sektor.

3.5 Intervjuguide

Vår intervjuguide består av ett antal fördefinierade frågor, tillsammans med ett kompletterande intervjuformulär. Strukturen för intervjuguiden har vi valt att dela upp i två delar för att underlätta den empiriska bearbetningen och analys av data. Den första delen som framgår är själva intervjufrågorna (tabellerna 3.2 och 3.3) den andra delen i intervjuguiden handlar om intervjuformuläret (tabell 3.4) och beskrivs utförligare i nästa stycke. Intervjufrågorna är uppdelade så att vi har en typ av frågor för kategorin leverantörer och en annan typ av frågor för beställarna. Vi har valt denna uppdelning eftersom vissa typer av frågor inte alls lämpar sig att ställa till en beställare från upphandlande enhet såsom till en leverantör av systemutveckling vilket även framgår i respektive tabell.

Våra frågor har vi successivt arbetat fram allt eftersom vår teoretiska verktygslåda utvecklats inom området för offentlig upphandling av systemutveckling. Samtliga frågor har även växt fram på basis av litteraturgenomgången.

Tabell 3.2 Intervjufrågor för leverantörer

Kategori leverantör	Intervjufrågor
Inledning	Er bakgrund inom? -utbildning -arbetsfarenhet
Offentlig upphandling	Vad är era synpunkter på processen för upphandling?
Faktorer	Vad anser du bidra till framgång och kontrakt inom upphandling? -i anbudet -som leverantör -vid mötesförhandling -dimensioner utöver lagstadgade och bedömningsmässiga kriterier Vid likabedömning, vad anser och erfar du kan spela roll för valet av leverantör? Anser och erfar du att sociala dimensioner kan spela roll för valet av leverantör? Vilka misstag bör en leverantör undvika? -anbudsmässigt -under förhandling -generellt sätt Hur anser du det skilja sig mellan privat och offentlig upphandling för framgång?

Här nedan i tabell 3.3 presenteras frågorna som rör informanter på upphandlande enheter som berördes kort i förra stycket. I princip är de flesta frågor av samma karaktär men det finns små skillnader såsom framgår ur tabell 3.2 och 3.3.

Tabell 3.3 Intervjufrågor för beställare

Kategori beställare	Intervjufrågor
Inledning	Er bakgrund inom? -utbildning -arbetsfarenhet
Utvärderingskriterier	Vilka bedömningskriterier använder ni er återkommande av? Går alla dessa kriterier verkligen mäta på ett neutralt och likabehandlande sätt? Hur utvärderas bör krav?
Faktorer	Vilka egenskaper anser och erfar du en leverantör ska ha för att nå framgång inom den offentliga sektorn? -anbudsmässigt -som leverantör -vid mötesförhandling

	<p>-dimensioner utöver lagstadgade och bedömningsmässiga kriterier</p> <p>Vid likabedömning, vad anser och erfar du kan spela roll för valet av leverantör?</p> <p>Hur anser du att verksamhetsförståelse kan spela roll, och hur kan ni som beställare få chansen att fånga detta?</p> <p>Vilka misstag bör en leverantör undvika?</p> <ul style="list-style-type: none"> -anbudsmässigt -som företag -vid mötesförhandling <p>Vad utöver sakfrågan lägger du vikt hos en leverantör vid en förhandling?</p>
--	--

Utöver dessa intervjufrågor har vi även ett intervjuformulär (tabell 3.4), och som består av totalt tio stycken variabler med syfte att komplettera intervjufrågorna. I samband med intervjun har samtliga informanter individuellt poängsatt respektive av dessa variabler med totalt 100 poäng. Det vill säga att de haft dessa 100 poäng att fördela på variablerna såsom de individuellt funnit vara av betydelse för framgång inom offentlig upphandling av systemutveckling. Avslutningsvis har vi granskat alla dessa variabler såsom vi gjort med frågorna på vårt teoretiska ramverk.

Tabell 3.4 Intervjuformulär

Intervjuformulär	Variabler
	Leveranstid Varumärke Pris Lokal närvaro Support Miljöprofilering Leverantörens storlek Kravuppfyllnad Antal år i bransch Sociala relationer

3.6 Bearbetning av empiri

Som ett första led i bearbetning av empirin har transkribering skett av samtliga informanterns rådata. Det bör även noteras att allt eftersom datainsamling faktiskt skett i form av intervjuer har där redan en viss analys av data påbörjats vilket även ligger i linje med vad Trost (2005) beskriver som omedveten process. Till det mer konkreta analysarbetet så beskriver även Trost (2005) att det inte finns en rad förutfattade tekniker att tillämpa för kvalitativa intervjuanalyser, utan att här ger det ett större spelrum för den egna kreativiteten och fantasin. Detta ligger även i linje med vad Bryman (2002) tar upp om att det inte finns någon rätt metod för att hantera små mängder kvalitativa data. Utifrån detta har vi alltså fokuserat på vad som verkligen är

viktigt för att kunna besvara vår forskningsfråga som handlar om faktorer. Med hänsyn till detta har vi sedan genomfört vår analys med fokus på att finna dessa faktorer som har ett brett stöd i empirin för framgång inom offentlig sektor och upphandling av systemutveckling. Analysen har även delats upp på två delar, där vi i den första delen arbetat med att få fram faktorer som ligger i linje med utvärderingskriterier. Den andra delen handlar om att försöka finna värdet av mer informell karaktär som även finns representerat under syftet i första kapitlet.

Till sist har vi även behandlat intervjuformuläret som samtliga informanter besvarat med poäng vilket framgår ur intervjuguiden i delkapitel 3.5. Som ett led av behandlingen av dessa data har vi beräknat och sammanställt detta i diagramform, vilket ger en lättsam och mycket tydlig bild av de data som ligger till grund för den.

3.7 Undersökningens kvalitet

3.7.1 Källkritik

Källkritik handlar om trovärdighet, och att kritiskt granska data (Trost, 2005). Vid insamlandet av data gäller det således att ha ett kritiskt förhållningssätt till både information och källan. Alltså mer konkret var kommer uppgifterna ifrån och hur pass trovärdig är källan. Gällande det empiriska planet tycker vi att vi har gjort ett fullgott urval av informanter i linje med vad som redogjorts för under delkapitel 3.4, där även samtliga har erfarenhet av offentlig upphandling samt aktivt arbetar med upphandling på daglig basis, vilket också bidrar för tillförlitlig källa. På det teoretiska planet har vi även varit noggranna med källkritik. Dels har vi använt mycket primärt källmaterial såsom lagtext för mycket viktiga frågor och dels från litteratur av akademisk dignitet som presenterats i föregående avsnitt. Vi har även så långt det är möjligt försökt nå den ursprungliga källan för att få ett så tillförlitligt och transparent tillvägagångssätt som möjligt genomgående i studien. Vidare har data som framgår i empirin granskats och kopplats med vårt teoretiska ramverk för att öka trovärdigheten för denna uppsats.

I samband med föregående resonemang och för att säkerställa källgenuinitet i vårt material, har vi valt att arbeta med fyra grundläggande regler för källkritik presenterade av Thurén (2005), vilka är:

- Tidssamband: Innebär hur lång tid det har gått mellan en händelse och informantens beskrivning av denna händelse. Ju längre tid det går, desto mer tvivel på källan.
- Tendensfrihet: Misstankar om att källan ger en falsk bild av verkligheten ska inte finnas.
- Äkthet: Källan ska vara äkta det vill säga genuin.
- Oberoende: Källan ska vara fristående och stå för sig själv. Referat av andra källor bör undvikas.

Mer specifikt har vi alltså arbetat med var och en av dessa riktlinjer för att kritiskt hantera källmaterialet. Den första av Thuréns (2005) regler handlar om tidssambandet,

detta är väldigt viktigt när man undersöker närmare förhållanden av exempelvis en specifik händelse, vilket dock vår undersökning inte explicit behandlar. Mer konkret så arbetar våra informanter yrkesmässigt och återkommande med offentlig upphandling varav sambandet mellan händelse och tid får en annan innebörd än i en isolerad händelse, och att kravet för tidssambandet uppfylls. Vidare, detta ligger även i linje med regeln om äkthet, vilket även föregående resonemang bekräftar. Vi har även arbetat med tendensfrihet, för att försäkra oss om en rättvis bild av praktiska förhållanden. Kopplat till detta finner vi bland annat omfattande dokumentation för var upphandling vilket ger transparens samt en koppling till föregående resonemang om yrkesmässighet och genuinitet som underlag för ett sanningsenligt källmaterial. Vi har även arbetat aktivt med oberoende som är den fjärde regeln i Thuréns (2005) källkritiska granskning. Här spelar även föregående resonemang om källkritik en stor roll, på så sätt att det är i huvudsak kopplat till yrkesmässiga och praktiska erfarenheter om offentlig upphandling och inte till sekundärt material.

3.7.2 Etik

Vi har i vår studie i samtliga led tagit hänsyn till etiska aspekter. Vi vet även med oss att detta är extra viktigt, då vårt forskningsfält till stor del berör stora summor pengar, lagstiftning, tillämpning och individuella ageranden. I samband med vår empiriska undersökning har vi noggrant informerat var och en av informanterna om först och främst frivilligt deltagande samt vad det är för slags studie och dess sammanhang. Utöver detta har vi på grund av personlig integritet och etiska skäl även informerat noggrant inför varje intervju och informant om dess ställning till anonymitet, samt erhållit godkännande om ljudupptagning. Vidare har vår studie inte haft någon uppdragsgivare eller finansiär varav detta etiska dilemma och diskussion utesluts.

3.7.3 Validitet och reliabilitet

Validitet eller giltighet som det även kallas innebär enligt Jacobsen (2002) att mäta det vi syftar till att mäta samt att mätningen ska uppfattas som relevant. I det här fallet har validiteten, det vill säga intervjuer, genomförts med avsikt på att få svar på den frågeställning som har ställts i den här uppsatsen. Reliabilitet innebär enligt Oates (2006) att undersökningen samt dess innehåll är tillförlitlig samt att samma svar ska inhämtas om en fråga ställs två gånger vid två olika tillfällen. Kraven för att uppnå samma resultat på upprepade studier är dock svårt att uppnå då olika personer har olika perspektiv samt den ständiga förändringen och utvecklingen av samhället. Genom att studera olika teorier inom litteraturen samt genomföra fem olika intervjuer med fem olika personer i fem olika organisationer har vi försökt att öka validiteten och reliabiliteten i studien.

Viktigt är det också att poängtera enligt Jacobsen (2002) att informanterna ska svara på de frågor som ställs utifrån egna erfarenheter från varierande tidpunkter vilket bidrar till att validiteten ökar ytterligare. Ett sätt att öka reliabiliteten är att de genomförda intervjuerna har fångats upp på band för att försäkra oss om vi har uppfattat informanternas svar rätt samt om hela dialogen har inspelats (Jacobsen, 2002). Transkribering samt sammanfattning av genomförda intervjuer gjordes och användes

sedan i analysen. För att försäkra oss om att vi har uppfattat de genomförda intervjuerna riktigt, har vi skickat de transkriberade materialet till respektive informant på så sätt gavs de möjligheten att i efterhand korrigera eventuella missförstånd och dylikt.

4. Analys och diskussion

Med detta avsnitt avser vi gå genom och analysera vårt material. Kapitlet är uppdelat i tre delar som speglar det empiriska underlaget som framgår ur metodkapitlet. De två första delkapitlen 4.1 och 4.2 behandlar analys av intervjufrågorna respektive intervjuformulär vilket framgår av delkapitel 3.5, avslutningsvis i sista delen 4.3 följer en diskussion i sin helhet för analysen. Fokus kommer först och främst ligga på att identifiera de faktorer som ligger till grund för framgång inom offentlig sektor, det vill säga de faktorer som ligger till grund för studien. Vi kommer även genomgående knyta an till litteraturdelen och de faktorer vi funnit där för att på så sätt se likheter och eventuella skillnader.

4.1 Analys av del 1

4.1.1 Upphandling mot offentlig sektor

”Om vi ser de stora upphandlingar, offentlig upphandlingen oavsett EU upphandling eller inte så är det ju en otroligt komplicerad process. Det kräver otroligt stora investeringar från de företag som levererar anbud.” L1 (Bilaga 1, rad 20)

”Den är ju rätt så omfattande, det tar mycket kraft att lämna in ett anbud. När man väl vinner dem så är det ju jätte trevligt men när man inte vinner dem så har man lagt ner väldigt mycket tid.” L2 (Bilaga 2, rad 32)

Processen för en offentlig upphandling av systemutveckling sker först och främst genom identifiering av ett grundläggande behov samt hur detta behov ska kunna tillgodoses. I litteraturen har det nämnts att beroende på vilken upphandlingsvolym den upphandlande enheten upphandlar finns det olika typer av förfarande att tillämpa enligt LOU. Generellt sett förutom tillämpning av en direktupphandling kan man säga att upphandling mot offentlig sektor är en mycket krävande process, vilket även utifrån vår empiri bekräftas av såväl leverantörer som upphandlare av systemutveckling. Detta, vilket även exemplifieras av ovanstående två citat. Det finns i vår empiri en hel del delade meningar beträffande komplexiteten och speciellt formalia av en upphandling i enlighet med LOU, men i grund och botten så är informanterna positiva till själva grundidén med lagen.

Det finns dock undantag snarare kanske gällande tillämpningen, såsom exempelvis L3, systemleverantör med många installationer i drift inom offentlig sektor runt om landet uppger att det är inte ens lönt att chansa på en upphandling på ett par hundra tusen där de är tvungna att lägga ner manmånader på förarbetet. Detta finner vi även stöd för i litteraturgenomgången som påpekar att vissa upphandlare inte tar hänsyn fullt ut till, i detta fall möjligtvis ett visst avsteg från proportionalitetsprincipen vilket ska stadga mängden administrationsarbete i förhållande till upphandlingsvolymen etcetera. Vi

finner dock att detta problem tenderar att minska ju större upphandlingsvolymen man pratar om. En övervägande del av informanterna främst från leverantörerna uppger att det är förhållandevis bättre kvalitet i kravställningen hos dem som upphandlar mer frekvent såsom landsting och statliga verk med mer resurser och större budgetunderlag för informationsteknik och med flertalet verksamhetskritiska system i drift.

”Det där är en spännande fråga därför att det är väldigt sällan en kommun handlar av någon där de inte sen tidigare har en relation. Du kan inte hitta ett anbud, svara på det och vinna. Det är nästan en omöjlighet” L1 (Bilaga 1, rad 26)

Ett annat hinder av allmän karaktär är att inte vara känd på marknaden, vilket kan illustreras med ovanstående citat av leverantör, L1 som är affärsområdesansvarig mot offentlig sektor. B1 som är upphandlare av system på landstingsnivå uttrycker att det är väldigt svårt att komma in på marknaden för den offentliga sektorn och i princip att företaget redan måste ha en fot inne för att nå framgång. Detta bekräftas såväl av leverantörer från vår empiri som av litteraturgenomgången. Norberg (1999) tar speciellt upp detta vid offentlig upphandling och sammanfattar med att de flesta inbjudningarna av anbud går till leverantörer som redan är kända för uppköparen. Vidare tar författaren upp att det är viktigt att göra sig känd för den offentliga sektorn samtidigt som det även i detta sammanhang är viktigt att hålla en god relation till befintliga kunder.

Detta fenomen att vara känd för beställaren återfinns även som en av de framgångsfaktorer som vi funnit under litteraturgenomgången. I princip är leverantörerna överens om att svaret är detsamma som Norberg (1999) tar upp i litteraturen, det vill säga marknadsföring. Speciellt tar L1 och L2 upp vikten av traditionell marknadsföring mot offentlig sektor. Det handlar även om att vara ute i tid. Detta stöds även i litteraturen och Norberg (1999) tar upp att det är viktigt att tidigt börja arbeta med marknadsföringsfrågor, när upphandlaren väl startat processen kan det vara för sent. Utöver detta finns det även andra vägar att gå, exempelvis L2 och L3 nämner att vid speciellt större upphandlingar och ramavtal är det ett sätt att skapa bra samarbeten med redan befintliga leverantörer för att på så sätt få in en fot och kunna vara med och leverera programvara mot offentlig sektor.

Andra faktorer som spelar roll i dessa sammanhang är upphandlingsvolymen. Som tidigare nämnts kan upphandlande enhet under vissa beloppsgränser göra direktupphandling där hela processen för offentlig upphandling inte behöver tillämpas. (Pedersen, 2008) Denna upphandlingsvolym knyter även till viss del an till det resonemang som fördes angående kvaliteten av kravställningen i upphandlingsintensiva enheter. Leverantörerna uppger att det är även fler aktörer som är involverade i större upphandlingar, intressentgrupper och flertalet användare och så vidare. L3 uppger även att exempelvis på landstingsnivå är generellt sett kravställningen och beställarkompetensen mycket bättre än på kommunal nivå. De har ordentliga inköpsorganisationer och upphandlingsjurister till hands vilket enligt informanten och tillika leverantör, skapar en bättre affärsmissighet upphandlingen genom.

4.1.2 Anbud

Anbudet är det dokument som ligger till grunden för en upphandling mot offentlig sektor. Det är generellt sett två mycket viktiga faktorer som finns att beakta, priset och vad som ingår till det priset. Likaså är det vid offentlig upphandling av systemutveckling, dock med skillnaden att det i botten ligger ett regelverk att förhålla sig till samt en rad formella utvärderingskriterier som ofta är med och ligger till grund för bedömningen av inkomna anbud. (Bjurman, 2003) I princip har vi utifrån empirin funnit stöd för samtliga faktorer som påträffades i litteraturgenomgången. Den mest grundläggande faktorn är att svara korrekt på en upphandling. Exempelvis L3, anger konkret att det är en framgångsfaktor att svara på anbudet på ett korrekt sätt samt att kunna vara kapabel till att följa formalia vilket även återkommande bekräftas i litteraturgenomgången.

“Ett annat misstag är att inte ha stenkoll på utvärderingskriterierna. Har du missat där är du körd från början.” L1 (Bilaga 1, rad 73)

“[...] och få fram vad jag verkligen vill och preciserar vad som ska vara de utslagsgivande faktorerna i en senare utvärdering, och sen går man ut.” B2 (Bilaga 5, rad 21)

Liknande resonemang fördes även för hur leverantörerna bemöter kravställningen samt de kriterier som ligger till grund för utvärdering. B1 och B2 som upphandlar system inom offentlig sektor påpekar användbarhet och funktioner som gör systemen användarvänliga som viktiga ingredienser i en kravställning. B1 uppger även att det är viktigt för dem att känna att det finns en slags substans bakom texten från leverantörerna, som gärna kan knytas an till en demonstration av systemet. När det gäller att ha koll på utvärderingskriterierna var samtliga informanter, både beställare och leverantörer rörande överens om att de är av yttersta vikt för att få tilldelning av kontrakt, vilket även belyses med stöd av de två ovanstående citaten. När det gäller utvärderingskriterier så är det en väldigt bred faktor. Det är i princip upp till den upphandlande enheten att bestämma om lämpliga kriterier såvida det inte strider mot rättsliga grunderna för upphandlingen. Även här är sambandet tydligt mot litteraturgenomgången där denna faktor lyftes fram som vital för framgång. Det är ju i princip detta som avgör vem kontraktet går till, och enligt Bjurman (2003) handlar det ju om hur enheten sätter poängbedömningen i förhållande till de formella utvärderingskriterierna. Exempelvis B2 som är beställare uppger att de är noggranna med att ta fram kriterier i förväg som sedermera kommer bli avgörande. Tittar vi på leverantörssidan så är det samma tonläge som gäller, de talar om att man ska matcha anbudet med de publicerade kriterierna. Det framgår även tydligt enligt citatet ovan ett liknande resonemang, nämligen att har du inte koll på det här så är det ingen idé alls att lämna in anbud enligt L1.

“Någon upphandling gjorde vi en revision men det är inte så vanligt utan det är mer funktion, funktionaliteten, användbarheten och så är det pris. Och priset som sådant är ju... man vill ju ändå ha ett bra pris” B1 (Bilaga 4, rad 42)

Utifrån empirin har vi även kunnat konstatera att det finns andra delar i anbudet som är värda att arbeta med. En given och allmän faktor har varit priset. Det är i princip alla överens om att det är viktigt på ett eller annat sätt. Dessa kriterier såsom pris ligger utöver anbudets formalia och de skall-krav som är fastställda, för uppfyller inte leverantörerna det så får de i allmänhet inte vara med och delta oavsett pris. Det kan även vara så att priset är helt avgörande och då är det enligt LOU antagande av lägst värderat anbud. I realiteten är dock detta inte så vanligt, då både Bjurman (2003) och informanterna uppger att det oftast handlar om det mest ekonomisk fördelaktiga utvärderingsgrunden som tillämpas. Det förekommer också att priset är med som en formell faktor i bedömningsunderlaget. Som ett exempel på detta uppger L3 att de både vunnit och förlorat systemupphandlingar på storleksordningen tiotusentals kronor. Även B1 uppger att som inköpare för offentlig sektor är priset en faktor som de gärna tittar på lägre pris givetvis ses som positivt.

Kopplat till detta finns det även stora risker med för lågt pris. Detta har bland annat L3 erfärit, och som även varit med om scenarion där inköpare antagit så låga priser så att systemet inte ens kunnat implementeras efter avslutad upphandling. Eller i andra fall som informanten varit med om fall där kontraktssumman från myndigheten inte ens kunnat täcka löneläget för personal inom support och underhåll för den typen av system och kontraktstid.

“[...] det får inte vara så att man inte alls vet om verksamheten. Nu har vi ju, eller de flesta är bekanta, alla vet ju vad en skola eller vad ett sjukhus är men de kanske inte alltid vet de specialreglerna som styr socialen. Det gäller att man har en känsla för det här” B2 (Bilaga 5, rad 106)

“[...] De måste ha förståelse för verksamheten.” B1 (Bilaga 4, rad 130)

Andra faktorer som vi har funnit intressanta utifrån det empiriska underlaget är förståelse för verksamheten och dess behov samt referenser på tidigare leveranser. Detta exemplifieras även av ovanstående citat av inköpare för offentlig sektor, B1 och B2 som framhåller detta som viktiga ingredienser för framgång av upphandling. Dock är ingen av dem representerade som en faktor för framgång inom litteraturen. Verksamhetsförståelse kan vara en aning svårt att fånga i anbudet, men kan på sätt och vis vara förknippat med kravställningen. L2 angav till exempel att sätta sig in i beställarens verksamhet, att verkligen ha förståelse för vad det är organisationens eller kommunens verksamhet går ut på kan gynna en leverantör till att vinna en offentlig upphandling. Företaget, där L2 är VD, har vunnit många upphandlingar genom åren där bland annat en offentlig upphandling med dåvarande Integrationsverket. En av de anledningarna han angav vara orsaken till att de vann upphandlingen med myndigheten var att de hade verksamhetsförståelse där de fångade upp de delar som ingick i Integrationsverkets vardag, och verkligen satte sig in i verksamheten och vad integration handlade om. På så sätt kände de att de fick ett bättre anbud som bidrog till att de fick affären. Detta styrks även mycket tydligt från samtliga informanter inom inköpsledet för offentlig upphandling.

"[...] referenser, vad vi har gjort tidigare på den här marknaden och inom offentlig förvaltning. Det är alltid viktigt." L1 (Bilaga 1, rad 58)

"[...] sen tror jag väl också att har man förstått kundens behov och vad de är ute efter och kan fånga det också i ett anbud. Det är inte alltid priset, många gånger är det priset, det beror på hur de sätter poängen." L2 (Bilaga 2, rad 52)

Referenser och att kunna tillgodose ett behov är andra delar som till viss del även är kopplat till verksamhetsförståelse. Referenser av tidigare systemimplementationer kan som Bjurman (2003) anger vara kopplade till utvärderingen och poängsättas varav det i så fall kan bli högst intressant. Exempelvis uppger B1 att referenser är viktiga att kontrollera för att allmänt sondera terrängen, men att det i princip är först efter de prövat relationen ett tag som det framgår hur det fungerar. När det gäller direktupphandlingar blir detta ännu tydligare, då B1 uppger att leverantörer som redan är insatta i verksamheten och som man känner till har ett försprång. Detta ligger även lite i linje med vad B2 argumenterar för, som menar på att i och med införandet av LOU så tvingas de skanna av marknaden efter leverantörer och då är referenser ett bra verktyg att ha till hands.

Detta resonemang bekräftas även mycket tydligt av L1 som i ovanstående citat förklarar vikten av referenser. Tittar vi lite på behovet bakom upphandlingen så förklarar L2 att det kan ha inverkan på anbudet vilket även framgår nedan. Just detta med behovet är något som framkommit under litteraturgenomgången som en av drivkrafterna till en upphandling från första början. Det är alltså något som motiverar till en upphandling och rent konkret så borde den leverantören som bäst kan matcha detta ha ett försprång.

4.1.3 Informella faktorer

Det har även förts ett resonemang bland informanterna om att det kan finnas andra värden, företrädesvis outtalade värden, som kan antas ligga till grund för framgång inom den offentliga upphandlingen utöver de utvärderingskriterierna av formell karaktär. Vi har även utifrån empirin kunnat konstatera att många av de faktorer som spelar roll inte heller är entydiga, utan exempelvis kan kombineras med varandra i en helhetsbedömning. Utifrån empirin kan man bland annat konstatera att det handlar mycket om relationer mellan människor och organisationer. I grund och botten är en affär mellan två parter en relation, vilket även lyfts fram från informanterna. Samtliga informanter har uttryckt att sociala relationer och nätverkande är betydelsefullt när det gäller offentliga upphandlingar.

"Absolut, jag skulle vilja säga att det är en av dem avgörande punkterna i en offentlig upphandling. Att ha en relation. Jag kan berätta att jag har haft ett motsvarande jobb på ett annat företag där vi jobbade med att svara på offentliga upphandlingar och när jag fick ansvar för den enheten så förbjöd jag personalen att lämna offerter. Det finns inga som helst anledning att lämna en offert till någon offentlig myndighet som du inte har en relation med sen tidigare. Det är min erfarenhet av att svara på offentliga upphandlingar." L1 (Bilaga 1, rad 34)

“Nej men har du en relation med någon och du vet vem personen är och du vet att det fungerar bra och att den personen även är insatt i din verksamhet så har han ju ett försprång att han kan det. Du tar kanske hellre någon du vet att det fungerar än att chansa med någon som inte du känner...” B1 (Bilaga 4, rad 185)

Exempelvis angav L1 vid intervjun, att hitta ett anbud, svara på anbudet och vinna är nästan en omöjlig uppgift att klara av utan att på ett eller annat sätt vara känd för upphandlande enheten i fråga vilket även illustreras i ovanstående citat. Vidare betonar informanten starkt att sociala aspekter är en av de avgörande faktorerna i en offentlig upphandling. Att lämna offert till en offentlig myndighet som de inte har relation med sen tidigare är någonting som de avstår då han, enligt hans tidigare erfarenheter inom den offentliga sektorn har kännedom till att det inte leder till någon vinst. L2 återger även att det absolut har en betydelse, åtminstone omedvetet. Tittar vi på L3 så tycker han att det har en inverkan men att det avtar lite med vilken nivå man upphandlar på, och återger landsting och upphandlingsintensiva verk som utgångspunkter.

“[...] vissa kompetenser sen är det naturligtvis lite granna personkemin hos de människorna vi jobbar med...” B2 (Bilaga 5, rad 66)

“[...] men konsulter är som jag var inne på tidigare, det är väldigt mycket det personliga hos konsulten, och sen är det priset.” B1 (Bilaga 4, rad 48)

På beställarsidan uppger exempelvis B1 att det är väldigt viktigt med relationer, vilket blir extra utmärkande när det gäller mindre upphandlingar. Har de tidigare haft en relation med en leverantör och de vet att det fungerar så ligger de helt klart närmare till hands enligt B1. Detta styrks även i stort sett av B2 som är inne en hel del på personkemi med konsulterna. De vill gärna ha konsulter som det stämmer överens med, och de får gärna komma med kreativa idéer vilket han absolut ser som en fördel. Vidare uppger han att det kan vara bra med LOU i det hänseendet för att de tvingas pröva nya relationer när det gäller stora kontrakt, men tycker att det kan vara hämmande när det gäller lite mindre upphandlingar. Han hävdar även att det alltid finns en subjektiv sida på upphandling, och att det går att vrida och vända på utvärderingen så att rätt konsult i deras ögon kan få uppdraget ändå. Detta stöds även av L1 som uppger att det trots allt är människor som till syvende och sist hanterar detta vilket gör att det alltid kommer finnas en subjektiv sida någonstans. Det stämmer även överens med vad B1 upplever, som berättar att det finns en slags preferensram som alltid finns där till viss del omedvetet oavsett upphandling, givetvis tydligare vid direktupphandling men även över tröskelvärdet.

Andra värden som företrädesvis beställare upplever som positivt är engagemang. Båda informanterna från inköpsidan, det vill säga B1 och B2, har nämnt att engagemang kan inverka positivt på valet av en leverantör. B2 har nämnt att mindre leverantörer har tendensen att brinna för sitt företag där de engagerar sig på ett helt annat sätt då de verkligen lever med företagen. De större företagen har dock oftast inte den typen av engagemang som beställaren oftast eftersträvar vilket kan vara en faktor för framgång speciellt gällande mindre leverantörer inom den offentliga sektorn. Lokal närvaro är även en annan faktor som visats sig ha betydelse. Detta ligger även i linje med vad

Murray (2001) antyder i sin studie i skillnader mellan offentliga och privata upphandlingar. Där framgår att de vill värna om den lokala ekonomin och tillväxten vilket givetvis logiskt avspeglar sig i inköpen, vilket man självklart har förståelse för. B2 uppger till exempel att de inom förvaltningen har haft diskussioner angående detta då många politiker i huset vill ta hänsyn till och gynna lokala aktörer, men uppger även samtidigt att det inte alltid går att förena med regelverket.

”Jag menar inte att man ska vara jätte kompis och att det sker oegentligheter på det sättet, men att inte vara känd är ett stort problem när man lämnar in ett anbud.” L1 (Bilaga 1, rad 36)

Det ligger även i linje med vad B1 säger att det kan vara en framgångsfaktor på så sätt att det är närhet till kunden, och att det kan vara svårare att få hjälp via längre distanser och även sådant som att en lokal aktör kanske anstränger sig mer än en stor aktör med väldigt mycket andra affärer på nationell och möjligtvis även kanske på global basis. Just detta bekräftas även av B2 som uppger att större bolag kan ha en helt annan personalrotation vilket vissa gånger inte alltid upplevs positivt. I övrigt kan man även utifrån empirin styrka litteraturdelens faktor om att vara känd hos beställaren. Detta framgår även klart och tydligt i empirin samt ur sektion 4.2.3, där det bland annat återges att varumärke samt antal år i branschen faktiskt har en påverkan vilket i sin tur till viss del handlar om denna faktor. Även L1 och L2 framhåller vikten av detta, som även framhålls i citatet ovan.

4.1.4 Sammanfattning av del 1

Tabell 4.1 enligt nedan visar en sammanfattning av nyckelfaktorer som har erhållits ur analysen av vårt empiriska underlag i del 1. Sammanfattningen är uppdelad i tre kategorier som är presenterade horisontellt i tabellen, vilka är *syn på upphandling*, *syn på anbud* samt *informella faktorer* som speglar analysen och även framgår ur tabell 4.1 enligt nedan. På den vertikala axeln finns såsom illustreras i tabellen informanterna L1-L3 och B1 och B2. Vidare under dessa rubriker är deras syn på respektive kategori utsatt. Exempelvis kan man tydligt se att en majoritet av informanterna tycker att processen för offentlig upphandling är komplex och tidskrävande. Andra nyckelfaktorer som finns presenterade är verksamhetsförståelse, kravställning och sociala relationer.

Tabell 4.1 Sammanfattning av nyckelfaktorer ur del 1

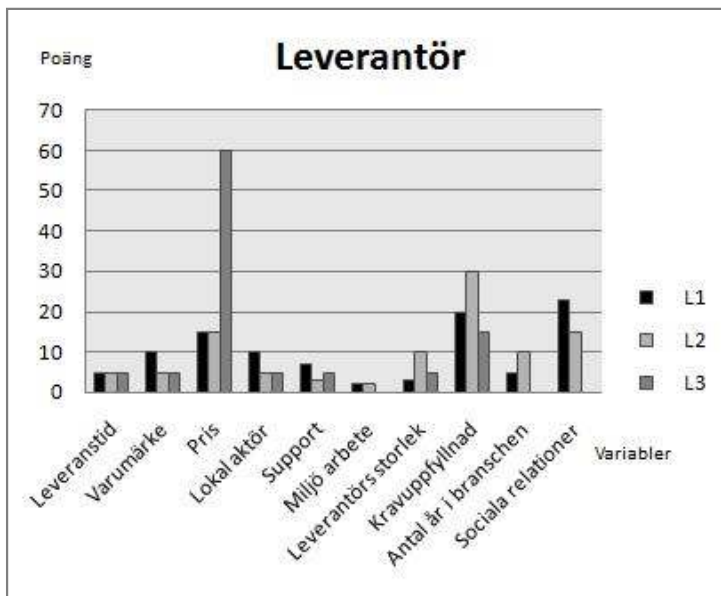
	Syn på upphandling	Syn på anbud	Informella faktorer
L1	Komplexerad	Ha koll på utvärderingskriterier Pris Referenser Branschkunskap	Sociala relationer Känd

L2	Omfattande Tidskrävande	Verksamhetsförståelse	Sociala relationer Verksamhetsförståelse
L3	Positiv till större upphandlingar Tidskrävande	Svara korrekt på anbudet Pris	Sociala relationer på mindre upphandlingar
B1	Tidskrävande Byråkratiskt	Demo Kravställning Pris Känner till/ insatta i verksamheten	Sociala relationer i mindre upphandlingar Engagemang Lokal närvaro Känd
B2	Hämmande i vissa upphandlingar	Kravställning Utvärderingskriterier Verksamhetsförståelse	Person kemi Engagemang Lokal närvaro

4.2 Analys av del 2

4.2.1 Analys av intervjuformulär för leverantörer

Data ur diagrammet enligt följande figur 4.2 visar leverantörernas poängsättning beträffande viktiga variabler för framgång mot offentlig upphandling. I princip kan man urskilja tre staplar som värderas högt vilket är pris följt av uppfyllnad av krav och sociala relationer inom offentlig sektor. Ser man närmare på kravställningen så är inte den alls förvånande. Den utgör själva grunden för upphandlingen och uppfattas som en mycket avgörande faktor för framgång i litteraturgenomgången och har även ett brett stöd från samtliga informanter. Dock kan man se att relationer och sociala strukturer är en viktig ingrediens. Två av tre informanter rangordnar dem exempelvis högre än till exempelvis erfarenhet och varumärke, vilket säger en del om dess påverkan av offentlig upphandling. Priset är särskilt utmärkande, exempelvis uppger L3 att de både ha vunnit och förlorat på runt omkring storleksordningen tiotusen kronor. I övrigt får även leveranstid och lokal närvaro ett visst inflytande. Aktörer på lokal nivå har det diskuterats en hel del om, men faktorer såsom leveranstid har vi inte funnit riktigt samma press på vid systemupphandlingar inom offentlig sektor.



Figur 4.2 Sammanställt intervjuformulär, leverantörer

4.2.2 Analys av intervjuformulär för beställare

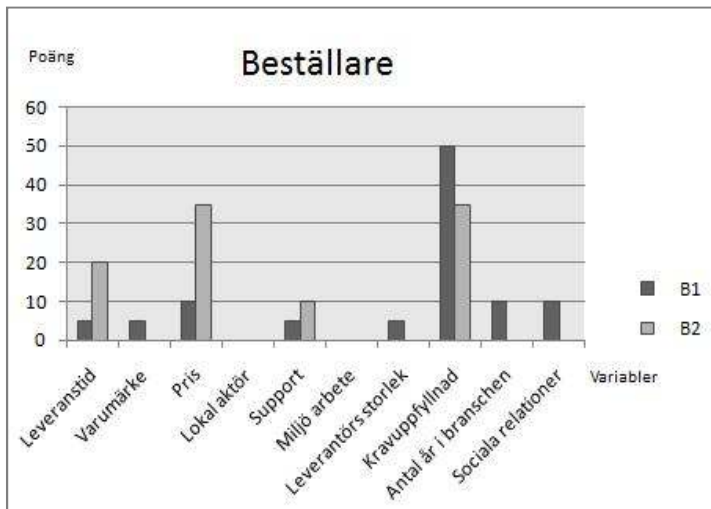
Det som illustreras i följande figur 4.3 är beställarnas syn på intervjuformuläret beträffande variabler för framgång inom offentlig sektor. Detta, vilket här givetvis ger oss en mycket intressant bild på grund av att det är denna sida som beslutar om tilldelning. Vid en första anblick märker man att det inte är lika synkroniserat som leverantörernas diagram, men innehåller ändå vissa delar som är mer utmärkande. Utifrån diagrammets data kan man klart urskilja kravställningen som den mest betydelsefulla variabeln. Detta ligger även i stort sett i fas med vad som anges i leverantörsdiagrammet. Priset ses även som en viktig del för framgång, vilket vi fått konkreta och verklighetsnära exempel på i sektion 4.1.2.

Om man närmare granskar frågor som rör miljö som en drivkraft för framgång, så tenderar det inte alls att vara något som är i fokus för upphandlande enhet. Detta kan ses som en aning förvånande då det de facto finns med som en parameter att ta hänsyn till vid upphandlingar i LOU. Vi ser även att leverantörerna ligger förhållandevis lågt på samma punkt, men man kan ändå se att detta med miljö, är frågor som de faktiskt aktiverat i mindre skala.

”En affär är ju en relation, när människor träffas. Sen är det alla delarna runt omkring, att man har referenser och känner rätt människor i en organisation.” L2 (Bilaga 2, rad 79)

Vi kan även urskilja ur diagrammet för beställarna att sociala relationer och nätverkande är betydelsefulla variabler inom offentlig upphandling. Detta ligger även i linje med vad leverantörerna uppgett i diagrammet i figur 4.2, vilket även kan illustreras med citatet ovan av L2. Detta stämmer även bitvis bra överens med vad som vi finner i vår empiri hos upphandlarna. Båda nämner att relationer är viktiga för exempelvis samarbeten och

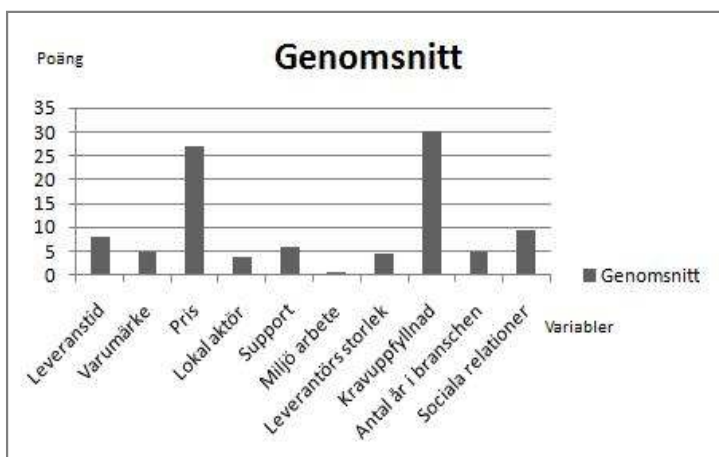
återkommande affärer ska äga rum vilket behandlas i sektionen 4.1.3. Dock såsom framgår ur figur 4.5 så har informant B2 lämnat denna variabel i intervjuformuläret tom, men uttrycker ändå att det är väldigt viktigt att det fungerar på det personliga planet, att personkemin stämmer med konsulterna de faktiskt ska jobba med framöver vilket bland annat framgår ur sektion 4.1.3.



Figur 4.3 Sammanställt intervjuformulär, beställare

4.2.3 Sammanställning av intervjuformulär för leverantörer och beställare

I denna del sammanställs svaren från intervjuformulären av informanterna på både leverantörens och beställare sida, som behandlats under sektionerna 4.2.1 och 4.2.2. Detta illustreras visuellt i diagram enligt följande figur 4.4 och som förtydligas under tabell 4.1 i tabellform där även en rangordning av inbördes karaktär presenteras för de olika variablerna. Som både diagrammet och tabellen visar så är det uppfyllnad av krav som tveklöst hamnar på första plats, följt av pris och sociala relationer som faktiskt hamnar på tredje plats. Det bör även tilläggas att två informanter lämnat denna variabel om relationer tom såsom framgår ur tabell 4.1. Det går även att observera att arbete med miljöfrågor är den variabel som är lägst prioriterad enligt tabellen 4.1. Detta gäller även i princip för variabel lokal aktör och leverantörsstorlek, som är två av de variabler som även har tilldelats lägre poäng men som ändå diskuterats i analysen som betydande i vissa synvinklar.



Figur 4.4 Genomsnittligt intervjuformulär, diagram

Vid en närmare granskning av bland annat variabeln för leveranstid så finner vi en intressant skillnad. Informant B2 har tilldelat denna variabel 20 poäng medan resterande informanter angivit 5 poäng var enligt tabellen 4.1. Trots att denna variabel fått relativt höga poäng enligt diagrammet så är det ingen av informanterna hos varken beställare eller leverantörer som nämnvärt lagt vikt vid denna faktor under övrigt empiriskt underlag. Liknande tendenser återfinns även för variabeln support, som fick något jämnare fördelning av informanterna men till en lägre totalpoäng.

Tabell 4.1 Genomsnittligt intervjuformulär

Informant/ Variabel	L1	L2	L3	Genomsnitt för Leverantörer		B1	B2	Genomsnitt för Beställare
Leveranstid	5	5	5	5,00		5	20	12,50
Varumärke	10	5	5	6,67		5	0	2,50
Pris	15	15	60	30,00		10	35	22,50
Lokal aktör	10	5	5	6,67		0	0	0,00
Support	7	3	5	5,00		5	10	7,50
Miljö arbete	2	2	0	1,33		0	0	0,00
Leverantörs storlek	3	10	5	6,00		5	0	2,50
Kravuppfyllnad	20	30	15	21,67		50	35	42,50
Antal år i branschen	5	10	0	5,00		10	0	5,00
Sociala relationer	23	15	0	12,67		10	0	5,00
				100,00				100,00

4.3 Avslutande diskussion

Vi har fått fram mycket relevanta data att analysera gällande upphandlingar av systemutveckling mot offentlig sektor, vilket har varit väldigt positivt genom analysen. Det faktum att vi även kunnat få empiri från båda sidor av upphandlingen har ytterligare bidragit till ett djupare och intressantare resonemang. Empirin har även varit en väldigt viktig resurs då det konkret inte finns så mycket relevant litteratur inom området för uppsatsen, och genom analysen har vi fått fram väldigt många konkreta faktorer som på ett eller annat sätt antyts ge framgång. Först och främst så ger empirin ett brett stöd för alla de faktorer som vi hittade genom litteraturgenomgången såsom vikten av att kunna behärska anbudsformalia, motsvara systemets kravställning och utvärderingskriterier. Just detta, som handlar om kravställning och att möta systemets funktionalitet framgår även tydligt ur diagrammet under figur 4.4 där det är den faktorn som fick högst poäng bland alla informanter. Andra värden i anbudsprocessen som vi funnit som positiva är verksamhetsförståelse och engagemang.

Även den fjärde och sista framgångsfaktorn från litteraturen, som berör att vara känd för beställaren, fanns det stöd för främst hos leverantörerna. Exempelvis L1 som uppgav att det var väldigt liten chans att kunna få ett kontrakt utan att vara känd för offentlig sektor. Det framgår även ur de data vi fick under i figur 4.3 som behandlar poängsättningen av variabler från beställare inom offentlig sektor där man konkret kan se att sådant som varumärke, storlek och erfarenhet inom branschen faktiskt spelar roll. Det är även intressant att utöver att vi kunnat styrka alla faktorer genom empirin dessutom faktiskt kunnat få fram andra faktorer som utmärkande för framgång.

Till viss del har vi även konkret funnit att andra värden utöver de som formellt ska ligga till grund för bedömningen kan mycket väl spela roll för en affär. Mycket handlar om värden som relationer och mellan människor och organisationer, att känna rätt folk och även sådant som att personkemin stämmer överens vilket exempelvis B2 pekar på som faktorer som gör att ett konsultbolag kan skapa fördelar. Det framgår även ur figur 4.5 där den genomsnittliga poängsättningen av både leverantörer och beställare presenteras, där man kan se att sociala relationer kommer på tredje plats efter priset som avgörande faktorer för framgång inom offentlig sektor. Vi kan även se att anbudet, som även knyter an till framgångsfaktorerna av litteraturgenomgången, i princip är det som är av mest betydelse för tilldelningsbeslutet. Speciellt viktigt är utvärderingskriterierna som samtliga informanter är överens om. Även priset som framgår ur figur 4.5 är väldigt viktigt, det uppger även B1 och B2 som beställare har en direkt inverkan för utgången i en affär. Priset kopplar även väldigt starkt samman till LOU, där en upphandling vanligtvis helt och hållet kan vara avgörande på priset. Dock som innan framhävts är upphandling ett så pass komplext upphandlingsföremål att det är vanligast med att tillämpa flera kriterier.

Andra faktorer av verklig vikt vid offentlig upphandling som framkommit är engagemang, referenser och lokal närvaro av leverantören. Dessa faktorer är även lite mjuka att ta på, förutom referenser som inte helt ovanligt kan vara med som ett speciellt utvärderingskriterium av formell art. Lokal närvaro är inte något som behandlas som en framgångsfaktor i någon av våra teoretiska källor för uppsatsen, förutom i en artikel av Murray (2001) som belyser att detta är något som lokala myndigheter värderar högt vid

upphandling vilket också framgår ur sektion 2.3.1. Detta faktum finner vi även i empirin, kanske inte bara utifrån att de vill värna om den lokala tillväxten men även sådant som lättare tillgänglighet och support kan underlättas av en lokal aktör. Dock framgår inte detta lika tydligt ur intervjuformuläret såsom i övrigt empiriskt underlag där närvaron värderats högre. Till sist måste det även framhållas att dessa faktorer givetvis måste sättas i relation till dess kontext, och det är även så att varje upphandling är unik i takt med dess förutsättningar för den aktuella upphandlingen.

5. Resultat och slutsatser

I detta kapitel sammanvävs i princip alla delar av vår uppsats. Konkret avser kapitlet till att besvara den forskningsfråga vi fastställt under kapitel 1 som handlar om framgångsfaktorer inom offentlig sektor och systemutveckling. Detta har gjorts både med hänsyn till litteraturdelen och den empiri som ligger till grund för uppsatsen.

Innan vårt resultat presenteras bör det först och främst klargöras att det är väldigt svårt att identifiera och därmed konstatera allmängiltiga framgångsfaktorer när det gäller upphandling av systemutveckling mot offentlig sektor. Skälen till detta är flera. Upphandling sker som bekant på olika nivåer och därmed genom olika förfaranden, undantag, rättskällor och praxis att tillämpa. Vidare är varje upphandling unik bortsett från exempelvis ramavtal där förfarandet är ett helt annat, utvärderingskriterier och poängbedömning ändras. Utöver detta är det även så att det regelverk som formar upphandlingarna inte heller är statiskt, vilket givetvis kan ha stor betydelse från ändring till ändring. Allt sammantaget gör det således att vissa typer av faktorer i en upphandling inte nödvändigtvis betyder att det är en framgångsfaktor i en annan. Till sist för att knyta an till undersökningen, presenteras vår forskningsfråga nedan enligt frågeställningen i delkapitel 1.3.

- *Vilka faktorer är av betydelse för framgång ur ett leverantörsperspektiv, för upphandling av systemutveckling inom den offentliga sektorn?*

Vi har trots detta med stöd av både litteraturen och empirin kunnat finna ett antal faktorer som återkommande är av mer betydelse än andra gällande framgång mot offentlig sektor. Samtliga faktorer som hittats i litteraturgenomgången har tydligt bekräftats av empirin som betydande för offentlig upphandling. Det har även utifrån empirin kunnat konstateras att ett antal andra faktorer utöver de som identifierats i litteraturgenomgången har reell betydelse för framgång. Helhetsmässigt har vi totalt sett funnit sju stycken faktorer som har en betydelse för framgång.

- Korrekta anbudsformalia
- Att möta kravspecifikationen
- Väl uppfyllda utvärderingskriterier
- Att vara känd hos beställaren
- Sociala relationer
- Lokal närvaro
- Verksamhetsförståelse

Samtliga faktorer har som innan sagts ett brett stöd i empirin. De tre sista faktorerna som handlar om sociala relationer mellan individer och organisationer, lokal närvaro följt av verksamhetsförståelse har vi dock upptäckt utöver litteraturgenomgångens framgångsfaktorer. Det är även intressant att konstatera att vi funnit att faktorer av mer

informell karaktär såsom exempelvis sociala relationer kan ha en viss betydelse för en upphandling mot offentlig sektor. Avslutningsvis skulle det även vara intressant att studera inbördes betydelse närmare, vilket inte behandlas i studien. Dock kan man se vissa fragment ur litteraturen men också speciellt ur empirin att en väl mött kravspecifikation och därtill även väl mötta utvärderingskriterier är bland de faktorer som har mest inflytande när det gäller den slutgiltiga tilldelningen av kontraktet för upphandlingsföremålet i fråga.

Bilaga 1, L1

Namn: Rune Svennelid
 Företag: Cybercom Sweden South AB
 Position: Affärsområdesansvarig offentlig sektor
 Anonymitet: Nej
 Kopia på transkribering: Ja

1	MA	Vi kommer att börja med lite inledande frågor, hur ser din bakgrund ut inom utbildningen?
2	R1	Efter gymnasiet har jag läst ekonomi och informatik, inga avslutade program därför att jag gjorde det medan jag jobbade så jag har studerat ett antal poäng på vägen.
3	MA	Arbetslivserfarenhet?
4	R1	Inom försäljning och IT, varierat där emellan och det de områdena och mest inom Telecom.
5	DU	Hur länge har du arbetat inom den här branschen?
6	R1	Jag började jobba 1976 och jag har varit med länge nu och jag har jobbat 20 år i sälj positioner och 10 år inom IT och det är både som beställare och IT utveckling.
7	DU	Inom Malmö?
8	R1	Nej det är mest i Helsingborg. Det är bara Malmö de fyra senaste åren. Innan har jag hållit mig i Helsingborg
9	MA	Hur är er medverkan inom den offentliga sektorn?
10	R1	Två olika roller. Vi pratar om segmentansvar för offentlig förvaltning för södra Sverige och det betyder att jag ansvarar för att lägga upp strategier, marknadsplaner, bearbetningsplaner, bevakning av upphandlingar och se till att engagera och sprida budskap till övriga organisationen.
11	DU	Är du med i privata upphandlingar?
12	R1	Det händer men det är väldigt lite, jag jobbar mest på den offentliga sidan.
13	DU	Bolagets medverkan som helhet mot den offentliga sektorn?
14	R1	Bolaget har inte arbetat särskilt mycket på den offentliga sidan tidigare. Väldigt fokuserad på privat industri, tung utveckling, teknisk utveckling och teknisk försäljning vilket är helt annan typ av verksamhet än vad det handlar om att jobba mot offentlig verksamhet.
15	DU	Kundbas hur mycket?
16	R1	Hur mycket som är offentligt?
17	DU	Ja precis
18	R1	10 % offentligt
19	MA	Upphandlingsprocessen, dina synpunkter där?
20	R1	Det beror lite grann på vilken volym man ska upphandla. Det finns ju en förenklad upphandling som ger kommunerna rätt att shoppa lite enklare. Den är ju enkel. Men om vi ser de stora upphandlingar, offentlig upphandlingen oavsett EU upphandling eller inte så är det ju en otroligt komplicerad process. Det kräver otroligt stora investeringar från de företag som levererar anbud.
21	DU	Hur stora affärer är ni med på?
22	R1	Jaa, anbuden vi har lämnat in de senaste tiden ligger på mellan 50-75 miljoner. Vi är även på mindre naturligtvis. Vi har inte tagit oss an större anbud än så länge.
23	DU	Utveckla gärna lite där med problemen och formalia, din syn på dem processen kontra de mindre då?
24	R1	Jaa en av svårigheterna är ju att trots att det finns formalia så är sen då upphandlingarna väldigt olika. Det betyder att vi som leverantör kan återanvända en viss del av material som vi har gjort men det är väldigt mycket som måste nyskapas varje gång, vilket gör att det blir dyrt och vi väljer verkligen då vilka anbud vi vill svara på. Det är klart vi svarar inte på allt för det tar för mycket energi. Och det gör ju egentligen för kommuner då, att de få färre anbud för att processen är så komplicerad. Att formatet och strukturen på upphandlingen är så väldigt olika.
25	DU	Upplever de det som ett problem eller är det mera ni eller?
26	R1	Det där är en spännande fråga därför att det är väldigt sällan en kommun handlar av någon där de inte sen tidigare har en relation. Du kan inte hitta ett anbud, svara på det och vinna. Det är nästan en omöjlighet. Det är t.o.m. att jag skulle rekommendera er att forska på det.
27	DU	Hur länge har ni haft offentliga kunder?
28	R1	5 år kanske, det kan ha funnits några mindre offentliga kunder tidigare men de är inte vunna genom offentliga upphandlingar. Det har väl varit specifika kompetensområden där vi har varit unika som vi har kunnat få uppdrag.
29	DU	Hur har ni lyckat slå er genom barriären?
30	R1	Kontakter. Det blir väl så att säga efter att vi har varit kända på marknaden, att ha kontakter med personer som har behov av någonting specifikt som vi kan leverera.

31	DU	Inom kommun och landsting?
32	R1	Ja, ja precis
33	MA	Så sociala aspekten spelar ganska stor roll?
34	R1	Absolut, jag skulle vilja säga att det är en av dem avgörande punkterna i en offentlig upphandling. Att ha en relation. Jag kan berätta att jag har haft ett motsvarande jobb på ett annat företag där vi jobbade med att svara på offentliga upphandlingar och när jag fick ansvar för den enheten så förbjöd jag personalen att lämna offerter. Det finns inga som helst anledning att lämna en offert till någon offentlig myndighet som du inte har en relation med sen tidigare. Det är min erfarenhet av att svara på offentliga upphandlingar.
35	DU	Ok, så om någon inom ett landsting hänvisar till någon annan...
36	R1	Det är någon slags nätverk. Inom landstingen det är jätte viktigt... det finns antal organisationer som man kan vara med i att man träffar folk, att man visar upp sig. Jag menar inte att man ska vara jätte kompis och att det sker oegentligheter på det sättet men att inte vara känd är ett stort problem när man lämnar in ett anbud.
37	DU	Under tröskelvärde, där är lite lättare att komma in?
38	R1	Ja det är det... men vi har inte satsat på de delarna än så länge. Det är ofta så pass låga belopp och om man inte är med sen tidigare kostar det mer än det smakar. Det måste finnas lite mer substans i ett anbud om vi ska engagera oss.
39	DU	Händer det att ni blir inbjudna direkt från exempelvis kommunnivå?
40	R1	Nej det kan jag inte påstå
41	MA	Vad anser du bidra till framgång och kontrakt inom upphandling i anbudet?
42	R1	Det viktigaste är ju att matcha anbudet med de utvärderingskriterier som är publicerade. Att visa att man är stark på dem punkter. Det är avgörande för att man ska kunna komma på plats. Och sen är det som sagt att vara känd hos beställaren.
43	DU	Pris i anbudet, vad anser du om det?
44	R1	Det är också med ett av utvärderingskriterierna och är kraven tydligare i upphandlingen så är priset väldigt viktigt därför att då är ju priset kopplad till en viss lösning. Är det där emot så att kraven är så att man får fria händer för att skapa en lösning, då kan ju de olika leverantörerna leverera väldigt olika lösningar. Då är inte priset lika viktigt. Då kan affärlösningen vara viktigare. Det beror hur upphandlingen ser ut skulle jag vilja säga.
45	DU	Du pratade om att vara känd hos beställaren, hur gör man sig känd?
46	R1	Traditionell marknadsföring och traditionellt säljararbete, se till att besökaren talar om vad vi kan, visa att vi finns och visa vad vi kan. Det är den typen av kändisskap jag menar.
47	DU	Är det på personlig plan som man kan åka och sälja in sig eller är det mer bolaget som sådant?
48	R1	Försäljningar är alltid personliga, alltid. Även om representerar företag så är försäljning alltid personligt.
49	DU	Det är din uppgift att hålla kontakt med alla?
50	R1	Med vissa, men jag ser ju också till att vi gemensamt agerar på samma sätt. Vi är flera som jobbar mot den offentliga marknaden. Jag hinner inte med alla.
51	DU	Vilka aspekter är det där man ska tänka på konkret för att nå framgång?
52	R1	När det gäller den personliga bearbetningen är inte kommunerna annorlunda än andra företag. Det handlar om att du ska veta vad du vill, att du har ett budskap, att du kan kommunens eller organisationens situation. Att du har kunskap om hur deras situation är. Hade vi pratat privat företag hade vi sagt bransch kunskap. Det är lite grann samma sak här. Sen gäller det att vara enviss och uthållig. Inte ligga på så att man blir obekvämt utan att du måste jobba så pass länge du skapar en relation med personerna i fråga att ni har förtroende och först där efter kan du börja affärer.
53	DU	Har du regelbundet kontakt eller?
54	R1	Det beror på. Om vi tittar på kommunerna så har vi segmenterat dem så "de här är vi intresserad av, där behövs det mer kontakter och flitigare bearbetning" och där vi inte intresserad av så har vi kontakt kanske en gång om året. Det beror på vad vi vill komma med respektive kund.
55	DU	Då har vi nästan berört den andra punkten lite där också, som en leverantör då, marknadsföring och kändskap och produkten ska fungera bra.
56	R1	Vårt problem som konsulthus är att vi har för lite produkter. Vi säljer inte licenser, vi säljer utveckling och utredning i form av konsult tjänster och det gör att de mindre kommunerna inte är särskilt intressanta för att de inte har råd att utveckla någonting från början. Det är stora kommuner som har råd att göra detta. Och det gör också att vi bestämmer vart vi vänder med kontakt med kunderna. Just det här att vi utvecklar något som kunden vill ha gör att vår produkt är kunskap. Vi levererar lösningar såsmåningen men bara det som kunden beställer och vill. Det är ju inte ett färdigt programpaket som vi levererar till kommuner utan det är att lösa specifikt behov som ingen annan har gjort lite tidigare.
57	DU	Är det någonting annat som leverantör som kan spela roll tycker du?
58	R1	Det har vi varit inne på tidigare, referenser, vad vi har gjort tidigare på den här marknaden och inom offentlig förvaltning. Det är alltid viktigt.

59	DU	Känner du att de andra bolagen inom koncernen backar upp dig och hjälper till mot den offentliga sektorn?
60	R1	Ja de gör dem ju därför att vårt Stockholms bolag har jobbat mycket mer med offentlig förvaltning än vi har gjort och där finns det en större erfarenhet och det betyder också att om vi har en affär som vi behöver en specifik kompetens så kan vi använda deras personal för att vara starkare i ett anbud.
61	MA	Mötesförhandlingar, om man tänker sig direkt?
62	R1	Det är alltid att föredra men det är inte för ofta det förekommer på den offentliga sidan. Ofta är det ju slutna anbud. Man lämnar in sitt svar och väntar. Sen får man hoppas på det bästa och det tråkiga med den här branschen är att tvåa räknas inte.
63	DU	Om du får chansen att presentera dig och ditt anbud, är det något där du känner att det är viktigt?
64	R1	Det gäller att tänka till och fokusera på de saker som är viktigast för kunden och se till att matcha det vi är starkas på. Det gäller att koppla kundens behov med våra styrkor och se till att de matchar och det är det viktigaste i en presentation. Att visa att vi har förstått deras problem.
65	DU	Sen kommer vi till en annan viktig fråga som vi har berört lite också, dimensioner utöver lagstadgade och bedömningsmässiga kriterier?
66	R1	Jaa som sagt de har vi varit inne på och det är relationer och sociala aspekter och varumärke. Att känna på marknaden, när det gäller kommuner kan det faktiskt vara lokal närvaro som är viktig. Det är väl de mjuka kriterierna tror jag.
67	DU	Det finns inga andra mjuka värden som du känner kan vara lite av framgång?
68	R1	Nej, det är de som är viktiga. Sen är det naturligtvis nätverket på kunden. Var har dem sina kontakter, är vi kända hos deras kontakter. Finns vi med i samma nätverk, jag menar det finns ju samarbetsorganisationer och upphandlingsorganisationer där man träffas. Men då är vi inne igen i relationer.
69	MA	Vid lika bedömning, vad anser och erfår du spelar roll för valet av en leverantör?
70	R1	Det förekommer inte att två leverantörer har fått lika bedömning. Jag har aldrig varit med om det att man har två vinnare, då tror jag att det är de mjuka faktorerna som avgör. Oavsett hur mycket man gör så objektiva kriterier som möjligt så är det trots allt människor som gör värderingar och det blir subjektivt. Och när det blir subjektivt då finns de mjuka kriterierna med i bakgrund oavsett om vi vill att de finns där eller inte och oavsett om kommunen själv vill att de finns där eller inte så finns dem. De går inte att bortse från. Det är därför som jag säger att den personliga relationen är viktig därför att de påverkar även om de inte är tänkt att göra det.
71	DU	Bra det är just det vi vill åt...
72	MA	Nästa fråga är nog besvarad så vi hoppar över den. Vilka misstag bör en leverantör undvika i en anbud?
73	R1	Det finns naturligtvis många. Den ena är att du inte ska förringa dina konkurrenter dvs. nedvärdera eller tro att de är sämre att du ska gå in i marknaden med attityden att du vinner. Ett annat misstag är att inte ha stenkoll på utvärderingskriterierna. Har du missat där är du körd från början.
74	DU	Hur sätter ni er kring de här kriterierna, sitter ni och diskuterar mycket omkring eller?
75	R1	De är så viktiga att vi lägger ner väldigt stort fokus, väldigt stort arbete på utvärderingskriterierna. Vi dissekerar dem i detalj och bestämmer en dokumentstruktur hur det ska vara uppbyggt och bestämmer vilka kriterier som ska besvaras sen har vi kvalitetskontroll efteråt så vi ser att allting är besvarad.
76	DU	Hur många är det som sitter med?
77	R1	Det beror ju på anbudets storlek. Just nu har vi ett anbud igång där vi är fyra personer som jobbar på heltid.
78	DU	Vad är vanligt förekommande kriterier?
79	R1	Priset är ju en. Kvalité förekommer också. Det handlar t.ex. i vårt fall är vi då ISO-certifierade och har inbyggt kvalité system i företaget vilket för oss är väldigt viktigt. Sen handlar det om leveransförmåga, när kan vi leverera, organisationen, hur organiserar vi en leverans och innehållet i leveransen, hur motsvarar det kundens krav. Den typen av frågor.
80	DU	Om man tittar på kvalitet, hur hanterar ni dessa frågor som är mer svårsmätbara?
81	R1	Nu är vi tillbaka igen till subjektiviteten. Just när det gäller mjuka faktorer i anbudet så är det svårt att tolka. Även om det finns metodik för att göra detta så är det svårt.
82	MA	Misstag under förhandling, vilka kan finnas och hur kan man undvika dem?
83	R1	Du kan alltid missbedöma situationen. Du kan alltid förutfattade meningar, vad som är rimligt och inte rimligt. Men det viktigaste är att förbereda sig för en förhandling, ordentligt. Där gäller det att titta på vilka värden du är beredd att diskutera när det är förhandling. Både kunden och vi vill ju komma ifrån en förhandling som en vinnare. Det gäller ju att hitta de faktorer. Hamnar du bara i prisförhandling så är det svårt. Då får man bestämma sin lägsta nivå och stå fast vid det. Sen beror det på lite grann hur kunden agerar under en förhandling. Därför ibland så kan du ju ha känslan att du faktiskt är vald som leverantör men det är detaljer man ska reglera i en förhandling. Den typen av förhandling är enklare att hantera än om du ser att det finns tre leverantörer kvar och så går

		kunden och förhandlar med alla tre. Jag har t.o.m. varit med om förhandlingar där kunden har haft tre leverantörer i tre olika rum och själv gått runt mellan dem.
84	DU	Det låter som förhör...
85	R1	Nästan hehe men det förekommer
86	DU	Det är vanlig förhandlingstaktik som också gäller så klart
87	R1	Jaa det är ingen skillnad på offentlig förvaltning med andra när det gäller att förhandla. Det finns särskilda kurser att läsa.
88	DU	Generellt sett misstag, om man tittar mer specifikt på den offentliga sektorn, är det någonting du kan säga att en leverantör har gjort det här som inte var bra?
89	R1	Vi har varit väldigt mycket inne på relationer. Från seriös företagssida gäller det ju professionell relation på en viss nivå. Går du för långt så hamnar du alltid i risken att bli misstänkt för muta eller på nått annat sätt skaffat dig fördelar som inte är rimliga. Vi har ju sett ett antal av den typen av affärer i tidningar. Där gäller det ju verkligen att hålla gränsen. Det är ett dunder misstag du kan begå.
90	DU	Om man säger att en leverantör går ut och äter middag med kommundirektören, hur anses det?
91	R1	Det tror jag är helt ok men där någonstans går gränsen. T.ex. i tidigare arbete så har jag varit på besök på mässor och liknande och jag har haft med mig representanter från kommuner. Då är det alltid viktigt kommunen själv betalar resan och hotellet osv. Så att inte vi som företag bjuder på det. Det är jätteviktigt att ha den klara markeringen.
92	MA	Den sista frågan då, kanske vi också tyvärr har berört den redan lite men även viktig, hur anser du det skiljer sig mellan privat och offentlig upphandling för framgångsaspekten?
93	R1	Det finns flera dimensioner av den frågan tycker jag. Den ena är att professionell upphandling på privata företag och offentliga företag av större affärer skiljer ofta inte särskilt mycket. Däremot när du har en relation med privat företag, du har ett fungerande samarbete och ni har gjort affärer sedan länge, då blir det ofta inte en ny upphandling utan då fortsätter man samarbetet som är välfungerande. Då går man vidare och har en utvecklande situation där man verkligen gynnar varandras verksamhet. På den offentliga sidan kvittar det hur bra jobb man har gjort tillbaka i tiden så du värderas ändå på nytt varje gång. Det är en väldigt stor skillnad på det sättet. Affärer på den privata sidan kan du göra väldigt enkelt över en kopp kaffe och det kan vara hela spannet upp till en stor upphandling. Så det går inte att jämföra, de där enkla typerna av affärer finns inte på den offentliga sidan.
94	MA	Är det något mer du vill tillägga som du tycker vi borde ha med?
95	R1	Nej jag tycker vi har varit genom de flesta områden här så det är nog ok.
96	MA	Då tackar vi för oss och vi stänger av bandet här.

Bilaga 2, L2

Namn: Per Wargeus

Företag: Avensia Innovation AB

Position: VD

Anonymitet: Nej

Kopia på transkribering: Ja

1	DU	Vi börjar med lite inledande frågor, er bakgrund inom utbildning?
2	R2	E-sektionen, elektroteknik från 1982 till 1987. Ekonomihögskolan, 60 poäng företagsekonomi, 1999 till 2002.
3	MA	Arbetslivserfarenheten, hur ser den ut?
4	R2	Det är egentligen det sen 1987, när jag blev klar. Så jag har varit i IT-branschen 21 år. Jag har alltid startat mina egna verksamheter, så jag kanske har aldrig varit anställd mer än i... jag har alltid haft mina verksamheter som jag har själv byggt upp.
5	DU	Var det direkt efter... eller hur kom det sig att det blev den banan?
6	R2	Det börjar egentligen lite tidigare för jag startade ett bolag med en kompis 1982 när vi pluggade sen hade jag egentligen tänkt stänga den handelsbolaget som vi hade då, 1987 när vi blev klara. Han läste kemi inom biokemi och fick en jättebra tjänst och sen fortsatte jag ett halvår själv och sen då var det väl den eran när PC kom och...
7	DU	Det var inom IT också?
8	R2	Ja det var inom IT, så att jag började titta på den och började utveckla lite applikationer då också. Det var rätt mycket hårdvara vi sålde. Sen var vi ju elektroingenjör så det blev en hel del elektronik också, lite svarta lådor. Egentligen, vi gjorde allt som vi tyckte var kul. Och sen växte det här och sen började vi sälja mer och mer datorer och vi började lite med nätverk och började leverera affärssystem.
9	DU	Var det under studietiden då eller?
10	R2	Nej det var från 1987 då när vi startade första aktiebolaget.
11	DU	Och det var mer hårdvaror också där?
12	R2	Det var hårdvaror, framförallt bara hårdvaror i början.
13	DU	När gick du över till mjukvaror?
14	R2	Det började väl i början på 90 talet, då vi började sälja affärssystem. Våra kunder frågade "kan ni inte sälja affärssystem också", "Ja visst" svarade vi också och vi kollade lite på det. IT branschen var så liten va, så det egentligen gick och ha rätt så hyfsat bredd och ändå vara trovärdig och kunna saker, det går inte idag.
15	MA	Hur är din medverkan inom den offentliga sektorn?
16	R2	Hur tänker du då?
17	MA	Som leverantör
18	R2	Som leverantör, ja från och till har den varit väldigt stor och jag lärde känna Bosse Kjellmark och jag hade Faktum som bolaget hette, Faktum Data som jag startade 1987. Då fick vi rätten att sälja Compaq datorer 1989, och sen fick jag reda på att det var en offentlig upphandling som skulle göras 1991. Den lämnade jag in och då var det ett litet bolag med 12 anställda då och då var det Malmösläns Landsting som skulle handla upp datorer och handla upp infrastrukturentjänster, bygga nätverk och så vann vi den och det var då jag lärde känna Bosse Kjellmark. Det gjorde också att vår... lågkonjunkturen 1991-92, det var oerhört tufft men vi fick den affären och det blev så stort genomslag. Vi fick en helsida i sydsvenskan, jag var på löpsedeln, litet bolag liksom och det gjorde att vi fick en väldig fin utveckling av verksamheten, vi dubblerade omsättning och kommande åren anställde vi och 1996 var det då vi omsatte 160 miljoner och hade 60 nästan 70 anställda och vi fanns på tre orter i Skåne.
19	MA	Väldigt stor påverkan då ...
20	R2	Ja mycket stor påverkan, mycket jobb också, och mycket prispress men samtidigt så lärde vi känna... då hade vi jobbat mycket med offentlig förvaltning, de var en stor kund till oss och sen blev det region Skåne med Kristianstad och Malmöhusläns landsting. Sen har det varit i andra sammanhang, senare har det varit med operationsplaneringssystem t.ex. som vi har utvecklat mot universitetssjukhuset och det har ju också varit att jag var med hela sjukhuset och få träffa alla klinikchefer att enas om en operationsanmälan och det är också ett omspannande system som är hjärtat i verksamheten på sjukhuset. Så det var ju mycket verksamhetskritisk system. Sen har vi gjort andra system i den offentliga sidan allt ifrån boka konferensrum till kommundatorsystemet vi har med Mashie.
21	DU	Hur långt upp i landet...
22	R2	Ja det är hela Sverige, Piteå, Luleå, Boden, Boliden med mera.

23	DU	Är det även statliga verk som ni verkar mot?
24	R2	Jodå, om du tar på E-learning sidan då så är ju regeringskansliet, luftfartsverket, konsumentverket och integrationsverket...
25	DU	Rätt man vi har kommit till... hur länge är det... är det under 90 tal eller 2000 talet som ni har bygg upp allt eller?
26	R2	Det är från början av 1990 talet och sen framåt. Egentligen kan man säga att det är Malmöhusläns landsting och Bosse Kjellmark som gjorde att jag började jobba så aktivt mot offentlig förvaltning. Sen har det alltid varit bra också när det var lågkonjunktur har ju oftast offentlig förvaltning investerat, då är det ju bra att vara en så här leverantör också.
27	DU	Det är du som har hand om offentliga affärerna eller?
28	R2	Nej det är flera stycken som har det men jag är en av dem. Men jag känner till alla, det är inte alltid jag som hanterar dem.
29	DU	Hur stor del av er omsättning är privat kontra?
30	R2	Idag skulle jag tippa på 30/70. 30 offentligt och 70 privat
31	MA	Vidare till upphandlingsprocessen, vad är dina synpunkter för processen för offentlig upphandling?
32	R2	Den är ju rätt så omfattande, det tar mycket kraft att lämna in ett anbud. När man väl vinner dem så är det ju jätte trevligt men när man inte vinner dem så har man lagt ner väldigt mycket tid. Det är oftast en manmånad man kan lätt lägga ner på en normalstor offentlig upphandling. I vissa fall kan man tycka synd om kunden då också för många gången när vi är ute och presenterar en lösning så ville dem ju göra en affär med oss för att de ser ju att det här är en perfekt match... men så kan de inte va... för att de måste göra en offentlig upphandling. Då blir det också lite knepigt, för då kanske de riktar den så att säga så att vi ska vinna affären men det får de egentligen inte göra men... det blir lite knepigt situation. Plus så är det lite svårt för mindre leverantörer att komma in och göra dem här offentliga upphandlingarna. Det är vissa krav som man ska uppfylla i form av soliditet och mycket mycket annat.
33	DU	Ja precis, vad tycker du om det?
34	R2	Jag förstår ju dem samtidigt också att de vill ha en stabil leverantör som kan leverera men det är inte alltid säkert att det är den bästa lösning för kunden. Och det ändrar man också i upphandlingsreglerna att man egentligen... som när jag vann en upphandling nu med Stockholm Stad och ett antal verk... i många kategorier hamnade vi ju först och det var ju bra för oss va men de som hamnade på plats två eller tre kanske egentligen har bättre person för att utföra uppdraget än vad vi har. Vi kanske inte alltid kan se till att få den här leveransen ändå, men vi kanske har sämre personer.
35	DU	Var det ny utveckling eller var det några befintliga produkter?
36	R2	Det är en hel del konsultupphandling där de väljer upphandling av konsulter eller IT-tjänster. Det finns en upphandling i Verva som heter IT-tjänster.
37	MA	Jo vi känner till den, är ni med i ramavtalet eller?
38	R2	Ja vi är med i dem, vi är med tillsammans med IT-huset i Stockholm som ledde upphandlingen med ett antal mindre leverantörer.
39	DU	Över och under tröskelvärde, din syn på processen, vi har förstått att den är rätt så krävande...
40	R2	Det är samma sak där också att det kanske inte har hänt oss men det förekommer att ibland har man styckat upp affärer då för att få in dem under tröskelvärderna.
41	MA	Det får man egentligen inte göra?
42	R2	Nej det får man inte men det beror på vilket landsting eller vilken kommunal förhandling det är... Vi har sett det i någon affär som vi har förlorat, så såg jag att det hände då. Men visst det skulle kunna höjas.
43	DU	Ja tittar man på beloppen så är det lite lågt...
44	R2	Det är väldigt lågt det
45	DU	Vilka storleksklasser är det ni har mest förhandlingar?
46	R2	Menar du i pengar eller?
47	DU	Ja precis
48	R2	De stora affärer vi gjorde var operationsplanering och den låg mellan en till tre miljoner. Sen kan det vara att man ska in ett litet register och kanske en sådan lösning är på två till trehundra tusen.
49	DU	Då blir det direktupphandling då eller?
50	R2	Har man inte ramavtal då så måste de ju upphandla den och då kan man tycka att dra igång en sådan process för en sådan relativt liten kostar både kunden och leverantören rätt mycket pengar och där tycker man att de borde höja tröskelvärderna.
51	MA	Vad anser du bidra till framgång och kontrakt inom upphandling exempelvis i anbudet?
52	R2	Egentligen största framgången är om vi får träffa kunden öga mot öga, så man kan på något sätt bygga en relation. Det är egentligen, det är då vi har gjort affärer. Många gånger lämnar man in ett anbud på papper och då har det varit lite kört, vi har vunnit sådana affärer också men... och sen tror jag väl också att har man förstått kundens behov och vad de är ute efter och kan fånga det också i ett anbud. Det är inte alltid priset, många gånger är det priset, det beror på hur de sätter

		poängen. Det är också roligt att se att man vill ha mer på funktionalitet och användbarhet så man viktat dem lite olika. Det kan också gynna oss.
53	DU	Det här med kvalitet och funktionalitet, upplever ni det som ett problem att formulera det på papper vad ni egentligen kan för det är svårt att mäta i förväg innan det är tagbart...
54	R2	Jo det är det ju men där kan man ha referenser som kan bekräfta ens historia att man har byggt upp verksamhetskritiska system, göra en kontroll på patientsäkerhet och så vidare att vi har validerad data som matas in och ut. Det är lite mjukt att ta på.
55	DU	Samma fråga som leverantör...
56	R2	Det är en utmaning för oss. Oftast har ju en större leverantör resurser med människor och kan sätta in dem i olika kommittéer och kan mer påverka utvecklingen mer. Om du tar vården till exempel någon kanske kan engagera sig i 24 timmarsmyndigheten mot kommunerna och så vidare. Och vara med och driva frågor inom det arbetet som sen också gynna en själv som leverantör. Då har ju mindre leverantörer svårare, så det är en utmaning, och egentligen vara med på rätt nivåer. Många stora leverantörer umgås ju också med ledningen också om man tar landssting... och har relationen direkt sen många många år tillbaka. Där är ju svårt som en liten leverantör att ta sig in. Det blir ju en tigt koppling som kan svårt att slå hål på i början.
57	DU	Marknadsföring och sådana bitar...?
58	R2	Det jobbar vi mycket med. Det är mycket relationsmarknadsföring, att träffa kunderna, att göra aktiviteter, att bjuda in på seminarier och mycket mässor. Vi försöker träffa kunderna fysiskt så mycket vi kan, de som fattar besluten. Och sen är det naturligtvis en del utskick också, försöka att få publicitet genom tidningar osv.
59	MA	Mötesförhandlingar med offentliga sektorn, framgång där?
60	R2	Ja när man kommer till förhandlingsbordet så blir det ju att båda parter gör någonting tillsammans och vi har inte upplevt några problem.
61	DU	Om man säger att det är ett par stycken bolag och så beställaren, är det något viktigt och konkret som du känner att det är viktigt att lägga in i förhandlingen då?
62	R2	Det är egentligen alla argument som man har tagit upp i anbudet. Oftast när vi kommer in i förhandlingsdiskussion blir det mer att diskutera när det sker leverans, vad händer om inte leverans sker inom en viss tid, viten... och vilka resurser vi kommer att använda oss av, pris. Oftast har man kommit rätt så långt med priset när man kommer till förhandling, det kanske är andra delar som man försöker att få in. Vi upplever inte att vi har haft några problem när vi väl har kommit dit.
63	DU	Om man tittar på dimensioner som ligger utanför lagstadgade och bedömningsmässiga kriterier, är det något du känner som kan bidra till framgång?
64	R2	Grejer som vi inte får göra då eller?
65	DU	Egentligen inte, men andra faktorer som kan spela roll men som inte är med bedömningen.
66	R2	Allt det där är ju borta, det där som fanns tidigare för 15-20 år sen där inköpsledaren fick en cykel när man beställde en affär...
67	MA	Mallorca resa...
68	R2	Ja, sådant förekommer ju inte längre som tur är. Jag tror nog mer att många bedömer kanske etik och moral, att det är en bra leverantör att göra bra affärer med och naturligtvis lite miljö börjar också komma in, den typen av frågor också om du är miljö certifierad och så vidare.
69	DU	Är ni certifierade?
70	R2	Vi har inga färdiga certifikat, vi har policys. Vi skulle kunna certifiera oss om vi vill men vi är inte så gamla sedan 1a april, det kommer nog att komma. Sen är det också hur de ser på anställda och personalpolicy och lite sådana grejer. Det är också sådana grejer som tror jag spela in. Det var därför vi vann affären med integrationsverket t.ex tror jag mycket att vi har blandad grupp anställda, från andra nationalitet, vi har anställda från indien och ryssland och så vidare.
71	MA	Var det flera leverantörer innan ni vann den som de hade att välja mellan?
72	R2	Ja.
73	MA	Så de bedömde utifrån de här mjuka faktorerna?
74	R2	Det är det man inte vet... Jag tror nog undermedvetet... jag tryckte ju på de här sakerna och jag lärde mig vad integrationsverket är för någonting och vad de gör för något, och då förstod jag hur de tänkte i sin vardag och naturligtvis tar jag upp de här bitarna som jag tror omedvetet påverkar även om det var upphandlingsunderlaget och kravspecifikationen och de här grejerna ska uppfyllas så tror jag ändå de här värderingarna kommer ändå in på något sätt och det är människor som ska ta beslut.
75	DU	Det ska bli intressant att se er upphandla mot kriminalvården.
76	R2	Då ska vi anställa tjuvar, hehe
77	DU	Jag förstår vad du menar, det är det här vi vill åt. Anpassning till verksamheten, hitta några nyckelfaktorer där och köra på det. Är det någonting annat som du känner att det här liksom bidrar till framgång. Mjuka, sådant som är svårt att mäta...
78	MA	Vi vill åt de som inte är lagstadgade, sådana som du sa omedvetna faktorer som vi vill åt
79	R2	Det är mycket kundspecifikt, vad kunden har för verksamhet. En affär är ju en relation, när

		människor träffas. Sen är det ju alla delarna runt omkring, att man har referenser, känner rätt människor i en organisation och sen får man titta på de delarna som man vet, de ömma punkterna. De försöker man också att få fram, vissa att dem har vi tänkt på och det här kan vi, lite utöver kravspecifikationen. Men det är lite specifikt från kund till kund.
80	MA	Nästa fråga är väl ungefär besvarad, lika bedömning. Har du varit med någonting där det liksom blev lika i bedömningskriterier på något sätt där två leverantörer har haft samma poäng.
81	R2	Jag har aldrig varit med om att det har blivit exakt lika. Det har varit väldigt nära någon gång men aldrig lika.
82	DU	Är det priset som har avgjort då?
83	R2	Det är egentligen den här poänggraderingen. Sen är det ju också 10 olika saker som bedöms. Och sen får man olika poäng på de här olika sakerna och om det nu skulle vara lika kan man naturligtvis höja poängen på någon liten del då kanske man tycker att funktionaliteten på den var lite bättre i det här systemet, den andra var lite sämre men aldrig varit med om att det har blivit lika.
84	MA	Anser du att sociala dimensioner kan spela roll för valet av leverantör?
85	R2	Ja absolut, och sociala är?
86	MA	Alltså connections...
87	R2	Ja det tror jag absolut.
88	DU	Du får gärna utveckla lite.
89	R2	Jo sociala är väl lite det vi har varit inne på det där etik och moral, och personal kultur och vilka man känner och vilka referenser man har, så omedvetet gör det.
90	DU	Personliga relationer med kommunal och landsting, folk som sitter där med position, hur fungerar där liksom?
91	R2	Jasså det finns ju väldigt professionella uppköpare, även om man en kanon relation så spelar det ingen roll utan man kan välja en annan leverantör. Då har man en väldigt professionell relation mellan båda parter. Så man vet om det och man känner nog det själv också att vi inte var riktigt bäst. I vissa fall har vi också backat från våra affärer där vi har haft en jätte bra relation och känt att det där skulle vi kunna ta men känt att en kollega har bättre lösning och då har vi backat ur. Då har vi sagt att vi inte är rätt leverantör för denna lösning och då har vi byggt upp förtroendet för kunden och då blir det lättare nästa gång.
92	MA	Vidare till nästa fråga, vilka misstag bör en leverantör undvika?
93	R2	I en upphandling eller när man har gjort leveransen kanske?
94	MA	Egentligen är det som en helhet kan man säga.
95	R2	Det värsta man kan göra är väl egentligen att säga att man har allt och sen när det kommer till leveransen så finns det hälften. Jag har ju sett i några fall några som har vunnit affärer och har sagt vi har det här och sen vid leveransen fanns den inte då och så har det blivit dåliga affärer. Det kanske är den största grejen som man inte ska göra som leverantör. Man ska fylla i anbudsförfråganen ärligt.
96	DU	Om man tittar i själva anbudet som sådant, några misstag där?
97	R2	Om man är en liten leverantör så kan ett misstag vara att han prisar in sig som gör att kunden kan äta upp en. Man säger att vi levererar den här lösningen och det kommer att kosta 10 000, sedan kommer kunden att säga "men det var ju inte säga vi hade tänkt oss utan den här funktionalitet ska finnas" och sen "oj då får vi ta tusen utvecklings timmar" och då kan man sänka en mindre leverantör fullständigt så de kan gå i konkurrs i princip. Därför att man ska leva in i kundens krav och de är så stora att de kan liksom ta in en apparat. Det är också en risk för en liten leverantör att de prisar in sig på det de inte klarar av.
98	MA	Under förhandling, vilka misstag bör man undvika?
99	R2	Det är väl egentligen det här priset också. Att inte sänka sig för lågt, om det blir en pris diskussion. En del professionella upphandlare så finner man en bra relation men det finns vissa också som verkligen går in för och sänka priset och se det som den bästa meriten. Vissa inköpare säger det här med att man ska ha partförhållande, man förstår att alla parter måste leva och kunna tjäna pengar på vidareutveckla den här produkten. Man behöver varandra.
100	DU	Vissa saknar den dimensionen lite kanske?
101	R2	Vissa saknar den här dimensionen att de fick ner priset med 15 % men det kanske innebär att leverantörerna säger att "nu fick de ju ner det 15 % och det där testar vi inte lika mycket, vi har inte fått så mycket pengar för det". Man drar omedvetet ner funktionaliteten och kvaliteten från systemet.
102	MA	Sista frågan, hur anser du skilja sig mellan privat och offentlig upphandling för framgång?
103	R2	Privat är mycket lättare att göra affärer med. Oftast är affären en kund och de har ett behov och problem, man diskuterar och de kanske tar in offerter från två eller tre. Beslutprocessen är jättesnabb och du träffar beslutfattaren direkt. Offentlig upphandling är många gånger om man kommer in i tidigt skede där du träffa större grupper av människor som ska vara med och besluta saker och ting och sen ska de ta fram ett upphandlingsunderlag och sen är det ännu fler människor som ska vara med från referensgrupper och diskutera det här och det kan bli väldigt långbänkar. När man väl kommer in inom den offentliga verksamheten så är det oftast bra men det kan ta

		enormt tid.
104	DU	Du känner att det är värt det?
105	R2	Ja det tycker jag absolut, det är en demokratisk organisation och den offentliga förhandlingen är mer demokrati. Alla klinikcheferna ska vara med och även om vi har fått affären, processen efteråt kan vara rätt lång. Det är så många som ska vara involverad och tycka till och mycket möten.
106	MA	En omfattande process.
107	R2	Ja verkligen.
108	DU	Får ni eller tittar ni runt vad som finns på marknaden?
109	R2	Både och, det mesta är att vi tittar runt. Det finns Opiker det är en sådan tjänst vi använder oss av där alla anbudsunderlag samlas för kommunala och statliga verk. Nu har vi sagt att vi är intresserad av den här typen av lösning inom IT området så får vi ett mejl ”nu har regering kansliet lagt ut ett intresse om att bygga en webb portal” och så tittar vi på anbudet om det är någonting vi kan hjälpa dem med och så vidare och är det det, så lämnar vi in det.
110	DU	Hur många deltar ni i per år?
111	R2	Från smått till stort kanske hundratal.
112	DU	Så pass mycket?
113	R2	Ja, många gånger är det just också små anbud vi lämnar eller där vi har en relation där man vill ha en pris uppgift. Större kanske är tio.
114	DU	Direktupphandlingarna?
115	R2	Nej där är det oftast en relation med den som ska förhandla. Det är mycket lättare.
116	DU	Någonting annat inom den offentliga sektorn som du känner att du skulle vilja tillägga?
117	R2	Det är ett spännande område och det är kul att ge sig in och ibland blir man frustrerad men det går framåt och jag tycker det har hänt väldigt mycket positivt de senaste fem åren, alltså inom IT sidan, man börjar standardisera, man har inte så många olika typer av plattformar och olika lösningar. Det går åt rätt håll och jag tycker det är kul.
118	MA	Ja då känner vi att vi är klara här, då avslutar jag bandet och tackar för oss.

Bilaga 3, L3

Namn: Björn Munkeby
 Företag: Munkeby Systems AB
 Position: VD
 Anonymitet: Nej
 Kopia på transkribering: Ja

1	MA	Jaa, då startar vi bandet. Hur ser din bakgrund ut?
2	R5	Min bakgrund är teknisk fysik elektroteknik i linköping. Generellt inom bolaget så är det kan väl säga högskoleutbildade de flesta men flera har också lång arbetslivserfarenhet. När ni säger arbetslivserfarenhet, vad tänker ni på då?
3	MA	Hur länge ni har arbetat inom konsult branschen?
4	DU	Specifikt IT då eller hur ni kom in på IT kanske rättare sagt?
5	R5	Det är lång historia, jag är tillräckligt gammal för att ha varit med hela resan. Jag har nog hållit på med datorer sen 80-talet. 80 för mig det betyder att jag var 20 år. Då började knacka koder. Jag hade haft datorer i skolan. Det fanns faktiskt ABC serien fanns på den tiden. Sen jobbade jag något år sen köpte jag min första dator. Jag har programmerat sen dess. Nu de sista åren programmerar jag ingenting men vårt företag Munkeby Systems utvecklar programvara, standardiserad programvara för implementation hos större företag. Det systemen gör, det är egentligen webbaserade system för olika typer av ärendehantering, ärendehantering för er som inte kanske har varit ute i arbetsliv mycket, det kan vara allt från t.ex. reklimations hantering till internt i företaget då är det oftast avvikelshantering dvs. någonting blir fel i produktion, varför blir det så, vi måste utreda och föreslå åtgärder. Det här skapar ju administrativt flöde som man måste ta hand om. Den här typen av flöden finns givetvis inom både offentlig sektor och privat. Tittar vi på den offentliga sektorn jobbar vi mycket med inte minst sjukvårdssidan i Sverige. Vi har t.ex. hela Region Skåne som kund, hela det man kallar VGR regionen det är västra Götalands regionen, alla sjukhus runt Göteborg kan man säga plus att vi har ett antal kommuner. Det betyder med andra ord att vi har jobbat en hel del med offentlig upphandling, med både för och nackdelar och problemställningar kring det.
6	R5	Då kan vi rulla över på fråga 3. Mina synpunkter på processen? Generellt sett så saknar jag förståelse från dem som handlar upp system från beställarna, de saknar en insikt i vad det innebär att vara med på en upphandling och att dem själva försöker göra så mycket av lösningsarbetet. Om jag förklarar vad det betyder så är det att det inte är ovanligt att ifrån kravspec som kan vara både 40-50 kanske mer sidor tjock i detalj som säger hur systemet ska fungera. Ofta har man gjort den här kravspecen utan att ha tittat på vad som finns på marknaden. Det betyder att de mer eller mindre sagt att så här ska ni bygga ett system. Då sitter vi med färdiga lösningar som i många fall är mycket bättre, andra lösningar på samma problem men vi kan inte föreslå dem för då svarar vi inte på upphandlingen.
7	DU	Du menar att de vill ha ny utveckling framför standardsystem?
8	R5	De utformar kravspecen det sättet, men de ställer krav på standard system. Det är det de egentligen säger. Det finns upphandlingsregler som gör att man måste skriva ja eller nej på de här tvingande frågorna alltså de skall-kraven så att säga. Det gör ju att leverantören många gånger skriver ja, men de vet att de kommer att få skriva om lite grann eller så vet de att vi fixar det så småningom. Beroende på hur ärlig man är på upphandlingen så i vissa fall vinner man eller förlorar man. Känner man till konkurrenten bra som vi gör, så vet vi, vi ser när de har vunnit en upphandling att de inte kan leverera det utan att programmera om. Den räkningen hamnar alltid hos kund i slut ändan. Det är ett problem.
9	DU	Är den summan med från början eller tillkommer den?
10	R5	Det brukar alltid tillkomma, innan det är klart. På ett eller annat sätt måste lönen betalas. Så enkelt är det.
11	MA	Hur kan de få ut ytterligare kostnad på ett skrivet ??
12	R5	Låt oss säga att du har hamnat på ett projekt på en miljon...
13	MA	Vad är era storleksordning?
14	R5	Det kan vara från tvåhundra tusen och uppåt...
15	DU	Det är både över och under tröskelvärdet?
16	R5	Ja visst
17	DU	Är det som ni mest...
18	R5	Det är över... men vi ser att det är små kommuner, små volymer användare så att säga vi kanske också känner att det eller som vi kan se ibland att det kommer en riktigt tjock bunt upphandling till någon liten kommun och så talar de om ungefär om vilket pris intervall de tror att det ligger i. Då är det många gånger att vi inte ens lämnar in något anbud. För att svara på ett sådant anbud kostar det ett antal man per månad. Av ett antal personer i det här företaget som under den tiden egentligen

		borde vara ute hos kund och debitera tid så vi har helt enkelt inte råd att svara på det. Det finns ingen lönsamhet att svara på den typen av upphandlingarna. Det förstår man inte som beställare. I sin värld så är man viktigast oavsett... jag förstår att det är så. Problemet är att de har lagt oerhört lång tid att skriva denna kravspec när de egentligen kunnat gå ut och beskrivit vad det är för problem vi vill lösa och så sen fråga leverantörerna hur skulle ni vilja lösa problemet, och framförallt kanske försöka att fånga in vilket... vi kan ganska snabbt tala om att "jaa ett sånt här uppdrag ligger mellan två till trehundra tusen och den här ligger mellan sju till niohundra tusen" vi känner ju det... vi har så pass många leveranser bakom oss, det klarar säkert våra konkurrenter också. Men det finns misstron oftast från beställarna mot oss då som driver verksamhet, de tror att "jaa men säger vi hur mycket budget vi har kommer de att sätta upp priset" men så är det inte.
19	DU	Vilken typ utav förfrågan var det som ni sa att ni inte svarade på? Var det de som de hade satt ett bestämt pris på eller?
20	R5	Nej det kan vara att vi ser att kanske...
21	DU	Ju tjockare förfrågningsunderlag desto mindre svarsfrekvens...
22	R5	Det kan du nog räkna med, speciellt om du är liten kommun. För följdaffärer på en sådan upphandling det finns liksom inte, och låt oss säga att man säger så här "ja vi vill ha ett klagomålshanteringsystem för en kommun på 100000 pers." De har inte ekonomin i kommunen för att det ska bli en rullande affär och om vi då ska... om jag räknar på ett par månader vilket det inte är ovanligt att det kostar mig ett par hundra tusen på en upphandling i en utebliven intäkt. Det är det man måste...
23	MA	Räknar du både lön och utebliven intäkt eller?
24	R5	Alltså det är ju en höftning va, men har man en konsult ute i full tid så genererar ju dem 80-120 i det spannet och om de istället ska sitta och skriva på ett papper på en osäker affär, en affär som kanske i slutändan ger 100000... man chansar inte ens på det... och är upphandlingen dessutom oprofessionell vilket man kan känna ibland, då är det ju så... då vet man att det här kommer någon sättas internt hos dem och slå ihop formulären och satsa och tro att det är en ärendehantering. Så vi har alltid en konkurrent i en intern utveckling också. Det är inte sällan att det skenupphandlingar att man skickar ut ett upphandlingsdokument som man ögonblickligen ser vad de tänker göra... det kan vara skrivet exakt för en konkurrent eller det kan skrivet för att det ska uträttas internt för att framhålla hur dyrt det blir att gå utanför.
25	DU	Du menar att de...
26	R5	Man måste göra en upphandling, men det är det interna bolaget som får göra det i alla fall.
27	MA	Menar du kommunens egna IT...
28	R5	Ja eller om kommunen har ett eget IT bolag. Det här vet man ju inte från dag ett utan man får gå på en och annan nit innan...
29	MA	Ok, hur många är det som ni deltar i?
30	R5	Ja vi kan ju säga att om det är på landstingsnivå så är kvaliteten mycket högre, generellt sätt. Där man har ordentliga inköpsorganisationer. Där finns jurister som ser mer affärsmässigt på. Men det skiljer även mellan landsting och upphandlare. Där tycker jag också att det hålls en väldigt professionell nivå i kommunikationen mellan leverantören och upphandlingsansvarig. Jag har aldrig fått känslan av att man direkt kan påverka den som upphandlar, utan där går man strikt efter de kriterier som har satts upp, upphandlingar osv. Och det är precis så man vill ha det som leverantör. Då vet man att man blir bedömd enbart på sina meriter, och det man svarar på. Medens... man kan säga i mindre kommuner speciellt så känner man att den erfarenheten inte finns. Där kan man nog ta lite andra vägar så att säga. Eller rättare sagt påverka på ett annat sätt. Bor du väldigt nära så du kan gå upp på huvudkontoret då och då och hälsa på dem, då har du ju större chans för upphandling. Det är det ingen tvekan om.
31	DU	Hur många gånger är det som du förhandlar direkt med t.ex. han IT-ansvarige på kommunen, eller den enheten som egentligen ska ha systemet, om du förstår vad jag menar. Eller läggs det alltid ut på den killen som har IT-kompetensen?
32	R5	Ja de är ju alltid inblandade, men egentligen som är det ju inköpsfunktion vi träffar. Men däremot i projektgruppen så träffar vi alltid verksamheten, eller alltid ska jag inte säga men oftast, vid något skede. För de är ju med i utvärderingen. Så man får ju göra en presentation. Och det betygsätts ju också tillsammans med de svaren. Så där infinner sig ju godtycklighet. Genom att då gäller det att presentera, och tycker de inte om en som person så kan man ju åka...
33	MA	Och detta är efter du kommit in och blivit godkänd då, kvalificerad så att säga. Så får du göra en presentation vid ett senare tillfälle då?
34	R5	Ja. Men alltså har man kommit så långt. Jag tror i och för sig: Vi har nog aldrig åkt ut innan kvalificeringen. Alltså om vi ser att det är fel grej så svarar vi helt enkelt inte. Vi är alltid med i den rundan. Och vi har också varit med så pass länge, och vi har så många installationer och allting sådant. Så vi är en av dem som brukar leverera helt enkelt.
35	DU	Ok, är det länsomfattande som ni har i era system eller?
36	R5	Ja det är det.

37	DU	Så ni har rätt så stor marknadsdel inom det området?
38	R5	Ja om man tittar på region Skåne och Västra Götaland. Västra Götaland är ju den största regionen i Sverige. Och det är väl i, vad brukar man säga, det är frågan om det inte är största sjukhusregionen i Norra Europa. Och då räknar man väl in en bit av Tyskland också. Tror det är 47 000 anställda. Så det är ett par nummer större än region Skåne. Och sen har vi Uppsala läns landsting med Universitetet där uppe.
39	DU	Ja just det...
40	R5	Så att jag skulle tro att vi har flest antal användare i landet, av dem som levererar till sjukvård. Så att synpunkten på processen ja den är ju varierande med andra ord.
41	DU	Ok, har ni varit med om statliga myndigheter så att säga, förutom kommunen och landsting?
42	R5	Ja nu måste jag tänka...
43	DU	Hur pass professionella är dem om man jämför?
44	R5	Jo möjligen har vi väl varit med om ett par case där. Jo men intrycket är väl lite mer som landstingen där, att det är professionellare organisationer. Det är ju större enheter och då har man ju råd med ordentliga upphandlingsorganisationer. Och det är väl problemen för kommunerna, att de har ju inte råd med en inköpsorganisation på samma sätt. Och dem få som är då, är ju av varierande kvalitet, hur hårt de ser på lagen och så. Det går ju alltid att baxa igenom det där, jag menar vill man så vill man.
45	DU	Så det finns ett antal upphandlingar som kanske inte alltid uppfyller...
46	R5	Nej alltså, nu är det ju så illa att om ni tittar på antal överklagade upphandlingar till landstinget, som kommit upp till länsrätt och så. Jag tror det var i Computer Sweden för ett år sen, så gjorde man en granskning av hur många överklagningar totalt sett som gått igenom och fått stopp och gjort en ändring och så vidare. I länsrätten så var antalet noll. Vi är en av dem som har överklagat vid ett tillfälle. Så vi kunde lägga fram faktiska papper på att beslutet var taget innan upphandlingen var genomförd.
47	DU	Men vad hände med det sen då, fick ni rätt eller?
48	R5	Nej nej.
49	DU	Trots bevisning?
50	R5	Mm... vi fick av en person i den organisationen översänt en personaltidning där de talade om att det här stället skulle sätta igång och jobba med det här systemet, och som senare vann upphandlingen. Och att utbildningen skulle genomföras på si och så sätt, och så vidare. Det beskrevs hela det här. Och den personaltidningen kom alltså ut innan upphandlingen var avklarad. Och varför vi fick den det var ju för att någon tyckte att det här var åt skogen. Och vi jobbar med företag och organisationer som behöver det för sin kvalitetssäkring. Och tittar vi i värden så är det ju patientrelaterade avvikelser, det vill säga skador i värden eller saker som höll på att hända. Men då kan man ju titta på industrin så har du exakt motsvarande problematik.
51	MA	Det finns väl inom universitet också, borde det väl?
52	R5	Ja då, eller ta bara förslagsverksamhet eller IT-support, det är samma sak. Så vårt system täcker även de bitarna.
53	DU	Finns ni representerade inom ramavtal?
54	R5	Ja, om man tar... vi har ju partners som vi kan gå via. Ja jag ser du har Logica-penna och det är en av våra partners t.ex.
55	DU	Och den här typen av system det finns som dem kan upphandla via ramavtalen?
56	R5	Ja just det, så att är det någon kommun som vill ha en avvikelshantering som vi vet redan har avtal med Logica, då kan vi ju låta Logica erbjuda dem en lösning.
57	MA	Så ni har ett samarbete med dom, och det funkar...ni får?
58	R5	Njaa just Logica har ju haft... det har ju rört på sig en del efter WM-data, men annars så har jag bra erfarenhet från Logica. Men jag känner ju mycket folk där, så det underlättar ju...
59	DU	Men det är Malmökontoret då, eller är det Stockholm?
60	R5	Ja Stockholm mest, men jag känner rätt så mycket folk här nere också.
61	MA	Ok, du har jobbat i Stockholm?
62	R5	Nej det har jag inte, inte för Logicas del, men för egen del.
63	MA	Men ni har funnits i Malmö hela tiden, hela bolaget eller?
64	R5	Ja jag grundade bolaget 90, i Norrköping bodde jag då. Sen flyttade jag söderut.
65	R5	Framgång det tycker jag är att vara tydlig och ärlig i kommentarerna. Om man ser att en lösning som dom föreslår inte är den bästa lösningen så brukar inte jag i alla fall dra mig ifrån att säga att "Jo det här kan vi göra på ert sätt. Men vi tror att det här sättet skulle vara bättre för organisationen, eller stödja processen i organisationen på ett bättre sätt".
66	DU	Hur blir ditt svar då, utveckla det som dem vill eller vill du via ert...?
67	R5	Ja i slutändan så blir det ju alltid så att innan man implementerat såna här system så har man ju alltid en förstudie och en föranalys för att titta på processen och arbetsprocessen till exempel. Och det är egentligen då först man avgör hur lösningen kommer att bli. Och i vårt fall parametersätter man bara. Vi behöver inte programmera om dem. Utan man parametersätter dem så att de gör olika saker. Det är ett stökigare sätt att utveckla programvara...

68	DU	Ni har ett slags grundsystem?
69	R5	Ja man har en stor motor.
70	MA	Ni känner för att lägga till en extra applikation...?
71	R5	Nej egentligen inte, utan man ställer om parametrar i systemet. Jag kan säga så här, att identiskt samma system rullar på sjukhusen här nere, men också exakt identiskt samma källkod rullar på Astra Zeneca, eller på Saab Bofors eller på Volvo, eller på Telia. Identiskt samma, men man gör ju olika saker. Det gör ju det också att när vi skickar ut en uppdatering så skickar vi den till alla. Och hela parametersättningen ligger ju i databasen och inte hos kunderna. Det är därför dem betar sig olika. Så vi behöver inte koda unikt.
72	DU	Så ni bygger alltså en uppdatering för samtliga system, istället för en för varje typ...
73	R5	Ja, och anledningen till att det är så är att support är så otroligt tråkigt. Att underhålla en mängd olika varianter av samma program det vill man inte. Men det är lönsamt, men det är alldeles för tråkigt att jobba med.
74	MA	Vad är det för språk ni utvecklar i?
75	R5	Vi har faktiskt flera produkter för samma sak. Dels så jobbar vi i en miljö som heter 4D som är den ursprungliga produkten egentligen. Och sen har vi också en .NET version i ren Microsoft miljö, där vi på klientsidan, alltså webben har valt att inte tvinga oss in i Microsoft spåret om vi inte vill.
76	DU	Men din motor, vilket språk är det som den ligger i?
77	R5	Ja den senare ligger i .NET.
78	DU	Och sen på klienten då så har ni någon form av webbservice som ni kan ha olika?
79	R5	Det är en ren webbapplikation.
80	MA	Ja precis, så ni kan ha PHP eller vad än det skulle vara?
81	R5	Det är precis det jag menar med att vi inte har gett upp stenhårt på Microsoft. Det är inte ASP.NET i den sidan. Vi kan ju självklart ha det också. Jag menar träffar vi en kund som vill ha det rent, eller gränssnittet helt i ren ASP.NET då fixar vi ju det.
82	MA	Men är inte kommuner och landsting rätt så inne på det här med .NET?
83	R5	Ja, jojo men det finns ju en realitet också. Det är ju så. Om vi tittar på vår största installerade bas, så jobbar den inte alls i Microsofts miljö, utan det är 4D som är en integrerad utvecklingsmiljö och databas och hela kittet.
84	DU	Ligger allt inom webben, eller har ni också applikationsnivå också?
85	R5	Nej det ligger bara på webb.
86	DU	Ok...
87	R5	Bara webb...
88	R5	Sen 96 så har vi haft applikationer i webbgränssnitt. Och då var vi först kan jag tala om. Och det var ett elände att sälja på den tiden. För då fick man börja med att berätta om Internet, och sen om webbläsare och vad de kunde göra och sen kunde jag börja prata om vad våra applikationer gjorde. Det vill säga, vi var första webbapplikation på många ställen. Det var hela intranät många gånger på företag. Idag så behöver vi aldrig ta den diskussionen tack och lov.
89	DU	Men det är du som är förhandlare och försäljare för bolaget då?
90	R5	Ja då, men vi är ju fler så klart. Men ja det gör jag också då. Men som sagt, jag utvecklar ingenting längre. Var sak har sin tid. Även om jag saknar den tiden.
91	MA	Men du kanske gör det lite som hobby..?
92	R5	Ja faktiskt lite grann, men allt mindre ändå...
93	DU	Ok för att sammanfatta lite... faktorer.. någon form utav ärlighet och uppriktighet gentemot beställare och så vidare...
94	R5	Alltså det som är viktigt det är självklart att svara på upphandling korrekt, det är det ju ingen tvekan om. Och det är ju så här att allt du skriver på upphandlingsdokumentet måste du ju leverera. Vi har ju tilläggs funktionalitet, eller tilläggsfunktioner är till och med standard i våra applikationer. Som vi ibland nästan inte vill berätta om i upphandlingsdokumentet. Eftersom då har du ju också skrivit på att du ska leverera det. Men om hela upphandlingen är hårt tidspressad då betyder det att den här tilläggsfunktionaliteten som vi vet att de så småningom vill ha, måste vi ju erbjuda vid ett senare skede för att få lönsamhet i affären.
95	MA	Hur mycket får du lägga till för att det inte ska bli någon form utav ny upphandling, alltså hur mycket får du redigera?
96	R5	Ja alltså, om man ser när en affär är genomförd och levererad så är det ju upp till kunden att göra tilläggsbeställningar till ordern.
97	R5	Och det är ju intressant, att den som gör upphandlingen får ju heller inte hur som helst lägga till funktionalitet. Och här kan man ju komma i den situationen att om upphandlingen genomförs av inköpare som har skrivit kravspecen då, så kan ju de missa rätt grovt ibland. Om de inte har förankrat ordentligt mot verksamheten.
98	DU	Ja just det.
99	R5	Och då kommer de här: "Ja men det trodde vi ingick". Och då är svaret: "Ja men det gjorde det inte".
100	R5	Och det är här jag menar, att istället för att skriva den här detaljerade kravspecen så är det mycket

		bättre att de går ut och prata med ett antal leverantörer innan de skriver en kravspec. Inte för att göra upp en affär, utan för att skapa sig en bild av vad det finns på marknaden, hur löser man, vad finns det för alternativ för att lösa det här problemet som vi har?
101	MA	Hur ofta är det som du känner att du får förhandla med beställaren? Alltså komma och prata med honom och diskutera igenom det?
102	R5	Ja en presentation det får man alltid göra.
103	DU	Ok, kan du diskutera om kraven och dina synpunkter...
104	R5	Ja alltså jag får ju ta upp vad jag vill under presentationen, och det gör jag ju. Känner jag att det är helt galet vissa delar då pekar jag kanske på det, och ber de fundera över det här, hur de tänker egentligen. Har de tänkt på de här aspekterna? Finns de med i verksamhetens krav eller har ni bara missat upphandlingen? Men när beslutet väl är taget då är man ju helt borta. Dom sitter ju inte och förhandlar med två leverantörer. Det händer ju liksom inte. Har man väl blivit utvald – det är klart man kan ju komma upp på banan igen ifall de inte kommer fram i en förhandling. Så att hur det än är och det står att det inte är någon förhandling i upphandlingen så är det ju alltid det i alla fall i någon form.
105	DU	Ja ok...
106	R5	Men bekymret är ju att vi kan ta en upphandling, som vi deltog i den tillsammans med Logica, eller WM-Data då, eller via de faktiskt. Hela utformningen avtalet eller upphandlingen var sådan att man skulle acceptera hela avtalstexten, det var ett skallkrav. Och gjorde du inte det då kunde du alltså inte lämna in en upphandling. Och ett av kraven där det var bland annat att de skulle ha fri upplåtande rätt av systemet, inte bara källkoden utan av systemet. Och det betyder ju då att i praktiken att de faktiskt kan skänka de till vem de vill. Den är inte helt lätt att gå med på om man då är ett företag som försöker livnära sig på det man håller på med. Dessutom så i just det fallet så det vinnande anbudet kom in på 1,3 miljoner, över 3 år. Och när det väl publicerades så ringde jag upp inköparen och frågade hur de hade tänkt. 1,3 miljoner under 3 år det räcker inte till en person support. Det gör det inte, löner och hela den delen. 1,3 miljoner det räcker inte. Det finns inte en chans. Det härliga svaret jag fick då var att... det är ju inte vårt problem, det är ju leverantörens problem.
107	DU	Borde de inte tänkt på att det var lite för billigt då?
108	R5	Jo det kan man ju tycka, men han var klar med sitt jobb då.
109	MA	Ja just det, han kände att han fick budget till någonting annat istället.
110	R5	Ja, det har väl gått 3 år nu och det är fortfarande inte igång.
111	DU	Var det ett landsting eller?
112	R5	Ja ett landsting var det. Sådana där är ju bekymmer. Men bekymret var egentligen utformningen av upphandlingen. Det var egentligen bara en som sa att det är klart ni kan få källkoden. Sen har de inte gjort något mer då. Men den var ju så hårt åtskruvad då så den var ju egentligen oanvändbar. Alltså, man får ju aldrig något gratis, så enkelt är det.
113	DU	Ja precis, men hur ofta är det som de vill ha källkoden?
114	R5	Ytterst sällan ska jag säga. Alltså tillgång till källkod vill ju alla ha i händelse att man hamnar på obestånd eller går i konkurs helt enkelt. Och det är ju helt okej.
115	MA	Nyttjanderätt pratar vi om då?
116	R5	Nej faktiskt att ta över den. Alltså vi deponerar ju alltid källkod hos tredje man. Och så har ju vi och våra kunder tillgång till källkod i det fall att vi går i konkurs. Och först då har de en möjlighet.
117	MA	Och var ligger den här källkoden, hos någon advokatbyrå eller?
118	R5	Nej det finns alltså företag som har det som affärsidé. Så att vi skickar med jämna mellanrum källkod till de, och där verifierar de att koden går att öppna, att den går att redigera, att det går att starta applikationer och allting. Och så får man tillbaka ett intyg att allt är i ordning. Det får vi och respektive kund. Det är ju en garanti, och den är ju bra för oss och den är bra för våra kunder. För i själva verket: vi vill ju heller inte. Det kan jag säga utifrån eget perspektiv, att jag vill ju inte sätta en kund i klistret, vilket vi skulle kunna göra om vi just kursa och inte den här garantin fanns. Låt säga att en konkursförvaltare säljer bolaget till någon som säger att nej vi lägger ner produkten. Då har man ju blockat låt säga 100 kunder där ute. Och det vill man inte. Eller jag vill inte det i alla fall. Oavsett vad som händer.
119	DU	Har du haft flera bolag före detta?
120	R5	Nej det är första. Eller ja, jag har flera. Men ingen utav dem har kursat mig.
121	DU	Nej jag tänkte inte bara på det. Ja nej jag förstår vad du menar, det låter ju vettigt.
122	R5	Jaja, man måste ju helt enkelt. Speciellt i mindre bolag, men även stora bolag faller ju tungt.
123	MA	Men om man tittar på skall-kraven, de ska ju liksom vara bockade, det är ju förståeligt. Men för börkraven, hur mycket bockar ni där, eller hur ser du på det?
124	R5	Jag kan säga att våra produkter de är så pass noggranna, de har varit med så länge. Den första versionen av den här programvaran den kom ju någonstans 1996, 1997...
125	MA	Okej, och det är den här 4D?
126	R5	Ja, och sen har ju det stötts och blötts och vidareutvecklats med hjälp av våra kunder egentligen. Vi har engagerade kunder som vill ha in ny funktionalitet och så där. Och det ser man ju på

		utvecklingskurvan hur mycket mantid vi fick lägga på ny funktionalitet tidigare och idag är det ju bara parametersättning mer eller mindre plus kopplingar till nya system och alla möjliga sådana där...
127	DU	Men det är alltså underhåll och så som ni sysslar med nu då?
128	R5	Ja på den plattformen då. Men på nya är det ju fortfarande är det ju fortfarande väldigt mycket ny utveckling. Den nya plattformen innebär massa nya möjligheter också.
129	DU	Är den bättre?
130	R5	Jag kan ju säga, om jag hade börjat från scratch, i vår gamla miljö så hade jag gjort motsvarande projekt – jag skulle tro ungefär en tredjedel eller fjärdedel av tiden. Det är verkligen en förödande, hemsk och dyr miljö att utveckla applikationer i. Tyvärr alltså så är det så. Du kan ha hur många vackra bibliotek som helst och det är ändå väldigt dyrt att utveckla i Microsoft.NET miljö. Det finns betydligt mycket bättre alternativ. Men marknadsmässigt så är det mycket bättre. Det är ungefär som i den gamla tiden; ingen fick sparken som köpte IBM burkar... Och det är lika med Microsoft, en trygghet med Microsoft det är ju att när de väl säger att de ska göra en grej så gör de ju det. De kanske inte gör det omedelbart, men det kanske tar ett antal generationer så kommer det ju. Men innan dess så kan det ju vara lite så här.
131	DU	Ja just det. Så ni i princip uppfyller kraven i förväg.
132	R5	Ja, det gör vi.
133	DU	Vad är det mer alltså, om man säger skall-krav och bör-kraven. Vad är det mer som ni får inkomma med?
134	R5	Erfarenhet av tidigare projekt, de där ligger vi ju också bra till. Men ytterst det som det handlar om kan jag säga för våra upphandlingar, man landar på priset ändå.
135	DU	Så det är där det diffar då så att säga?
136	R5	Ja.
137	MA	Ok, andra bör ju liksom uppfylla skall-kraven nu, och bör-kraven då för att få vara med och leka. Och alla måste ju ha referenser och de här nyckeltalen då. Så det är inte så mycket som skiljer då, mycket mer än priset då?
138	R5	Nej, det är riktigt. Sen är det ju utförandet också.
139	MA	Hur kan de mäta sådant?
140	R5	Det gör de inte.
141	DU	Men kvaliteten, jag förstår inte hur man kan mäta det utifrån en kravspec. Befintliga produkter, det förstår jag. Där går det ju.
142	R5	Nej alltså, jag skulle kunna skriva en bok om konstiga formuleringar i offentliga upphandlingar. Jag kan ta ett exempel, där man i första stycket tar med så här långt: man går djupt in på kvalitet, och nu liksom så ska kommunerna eller vilka det nu var, gå in på det spåret där de betonar hur viktigt det var och varför det var viktigt och allt sådant där. Och så kom man in på kravspec och så har de då, eller förlåt. Då kommer de in på hur de kommer att värdera svaret, kriterieordningen. Och då står det särskilt utökat: tidigare erfarenhet från liknande projekt påverkar inte bedömningen. Och det är en sådan där som får alla varningsklockor att ringa. Därför det betyder att det de vill göra det öppnar för någon som aldrig har jobbat med det här tidigare. Det är det de säger. Och om man då i första stycket säger att man vill jobba jättemycket med kvalitet. Om man då tittar på vår organisation, vi jobbar ju med programvaruutveckling, men alla våra projektledare är före detta kvalitetschefer. De kan kvalitet, de vet hur vi implementerar system, vi har lång erfarenhet. Men om hela den biten inte är viktig i en upphandling, och det är ändå den här typen av system man ska köpa in, då har man tydligt visat att man vill något annat. Det är en sådan som man så att säga ”är det värt att lägga ner tid på den här?”.
143	DU	Ok, poängsättning av tidigare leveranser då?
144	R5	Ja, absolut. Och varje upphandlare får ju sätta upp vilka kriterier de vill. Skulle de beställa, ja om det är relevant, kan du hjula, i princip. Och sen är det ju viktningspoäng och så vidare. Pris brukar ju också inleda en text kanske och där nämner man att det kanske inte är lika viktig men sen när kriterieordningen kommer så brukar det ändå stå rätt så högt.
145	MA	Ja. Men hur kan de liksom mäta de här kraven?
146	R5	Ja det får du prata med någon annan på beställarsidan.
147	MA	Ok uppfyller alla kraven...
148	R5	Ja alla gör ju inte det alltid. Men de gallrar ju bort, eller de som går till slutbedömaren kan ni räkna med uppfyller kraven. Men å andra sidan jag kan ju bara svara på den här typen av upphandlingar.
149	DU	Så som vi, då är det ju i princip priset som är den faktorn som är viktig. Och det känns ju lite konstigt.
150	R5	Ja, oftast så säger de att de vill se på priset på sex års sikt, eller på fem, eller på vilken period man vill. Det vill säga då ska man också svara på vad systemunderhåll och allt sådant där kostar.
151	DU	Är det du som sitter och räknar på det?
152	R5	Ja, men det är inget stort problem. Men det är ju samma sak där, att om en upphandling är kanske dumt skriven. Dum för beställarens sida. Då kan man ju säga det att: ”ja men det här, ni kan ju skicka

		in ett anbud här på 200000, och så lägger vi underhållet på så här mycket under de här åren.” Och ännu roligare är när de säger ”dessutom så ska ni specificera exakt vilken utbildningsinsats som behövs”. Okej, motprestationen är ju då: ”men vi förväntar att det är den här kompetensen hos folket som ska utbildas”. I värsta fall så möter vi ju sådana som aldrig sett ett IT-stöd tidigare... så den är svår att specificera. Det beror på vad man har framför sig. Men om jag då vet att här kommer de att behöva jättemycket tilläggsfunktionalitet innan de exakt löser problemet. Det kommer ju att påverka prislappen jättemycket. Men det finns det ju ingen som säger i första läget. Så att återigen det där, att det är mycket bättre att de går ut och tittar på leverantörer, ser vad det finns för lösningar. Då kan de också skapa sig en bild. Och detaljspecifikationen, jag har ju sett detaljspecifikationer på menynivå, vad man ska ha i menyerna. Okej, det är ju en utvecklingsspecifikation – lämna det till någon annan.
153	DU	Hur många leverantörer är det som är med i er nisch?
154	R5	Det är väl kanske fem sex stycken.
155	DU	På nationell nivå?
156	R5	Ja. Men i sluttampen så brukar vi vara två eller tre. Och ofta kan det skilja på över fem år på kanske 10 000 upp eller ner. Jag har både vunnit och förlorat på 10 000. Och det känns ju lite fäntigt. Nu klarar i och för sig de att leverera lika väl som vi gör, så det är ingen katastrof.
157	DU	Är de större än er eller?
158	R5	Ja de är större, fast vi har fler installationer. De har fler gubbar, som gör lite annat också.
159	DU	Men om du ser WM-Data, hur mycket tar de för en deal så att säga?
160	R5	Ja, de är inte konkurrenter på den här planhalvan.
161	DU	Men om man säger att det ligger på en miljon, ett kontrakt, hur mycket får de?
162	R5	Jaha du menar ifall vi gör en samaffär. Ja i en sådan affär så kan ju de leverera projektledning till exempel. Vi kanske bara levererar systemstöd och en första implementation. Sen kanske de har verksamhetsutveckling och det vill säga kartläggning av processer.
163	DU	Okej, en delning av kontraktet...
164	R5	Så kan det vara. Om de inte gör någonting så generellt brukar man väl klyva på en 10 % eller något sådant - över en livstid. Men det beror alldeles på hur stor säljinsats de får göra. Får de sitta och utforma hela anbudet och man ser att det är otroligt mycket tid lagt i det. Då är kanske inte 10 % rimligt. Då kommer de inte att sitta och skriva några fler upphandlingar. Man försöker alltid göra en schyst affär med en partner så att båda faktiskt tjänar pengar på det. Det är ändå det som är grunden.
165	MA	För de är väl duktiga på det här med krav och skriva formellt rätt och allt vad det heter?
166	R5	Ja, en del av dem är, inte alla. Jag menar vi har lång erfarenhet, och det har de också. Jag menar det är människor av kött och blod där också.
167	DU	Ja visst.
168	R5	Jaja, visst. De är ju jättestora. Men de har ju konkurrenter, ta Tieto som exempel, och de har ju jätte många kommuner till exempel. De har ju lite olika nischer.
169	DU	Känner du någon gång att beställaren går utanför de här förutsatta kraven i slutförhandling eller om man säger efterkvalificering om man säger då när tungvikterna är kvar?
170	R5	Ja, visst. Dom försöker ju självklart klämma till med lite extra: ”Ja men kan vi få med den här biten också då?”. När man börjar närma sig ett läge där de ska utse någon. Rent juridiskt så ska de ju inte ta hänsyn till sådant, men det är klart de gör.
171	DU	Vilka är de vanligast förekommande bedömningsfaktorerna som de räknar på? Priset, kvalitet, funktion?
172	R5	Ja, implementationsmetodik kanske, hur man har tänkt genomföra projektet.
173	MA	Ja, och leveranstid kanske?
174	R5	Ja, inte lika ofta. För att en upphandling är en rätt så utdragen historia. Det tar ju några månader för de att bara skriva kravspeccen. Det är ju inget ovanligt att de håller på med det i många många månader, ibland också i år också.
175	MA	Nej jag förstår inte riktigt varför det inte är någon samordning, på beställarens sida.
176	R5	Mellan kommunerna?
177	MA	Ja, alltså mellan hela... Alltså verva är ju ett exempel. Kanske inte lyckat i alla fall då dock. Men alltså att det finns någon form av upphandlingsnivå.
178	R5	Jo men det gör det väl i viss mån. De lånar ju upphandlingar av varandra till exempel. Vi kan ju se ibland när man läser igenom upphandlingar så ser man att ”ja det här har de lånat den texten här ifrån”. Och samma fel ligger i båda också.
179	DU	Det är ingen kvalitetssäkrad beställare då...
180	R5	Nej, inte alltid.
181	DU	Men du menar att det kan tillkomma bedömningskriterier i efterhand som inte är specade i förväg då i princip?
182	R5	Ja, informellt så kommer de ju in.
183	MA	Ja, precis, försöker få med mera grejer?
184	R5	Ja, fast då helst utan prisjustering. Men jag menar, det är ju en förhandling.
185	MA	Ja visst, finns det någonting annat som skulle kunna...

186	R5	Nej det tycker jag inte. Jag har ju ändå varit med i ganska många förhandlingar. Jag har aldrig ens, varken privat eller i offentlig sektor, varit ens i närheten av att någon använt ett ord om att de ska ha någon till privat bruk. Men jag har ju stött på kollegor faktiskt som har haft den frågan, eller som mitt i samtalet har hört att ”ja du förresten mina barn behöver nya datorer”. Jaha, vad har det med det här att göra då? Innan polletten ramlar ner så att säga. Men det är många år sen nu. Jag har aldrig varit utsatt för det. Och det skulle ha blivit jättedyrt för den som sa det. Då skulle jag resa mig upp och gå faktiskt, och ta det med närmsta chef ganska snabbt. Det är det ingen tvekan om.
187	DU	Känner du, vad ska man säga, att dom tittar på, om man tänker sig marknadsföring... att det finns någonstans omedvetet hos beställaren, utifrån hans preferenser?
188	R5	Ja det gör det ju. Jag kan ju säga att hade vi hetat Logica, så hade vi säkert fått enklare att få möten. Ja, så är det. Speciellt i början så kan jag ju säga att det varit så. Ta frågan ett varv till, jag skenade i tanken där.
189	DU	Om man tänker sig beställaren... varumärken och sådant?
190	R5	Jo, det är ju klart att det är ju aldrig fel att ha ett känt varumärke. Visst, ett större bolag har ju större chans än ett litet. Men det är ju fördelen också med upphandlingarna att de är ju strikta, så har du bästa anbud så ska du ju faktiskt ta det. Så jag själv, jag är ju positiv till upphandlingarna. Då blir man ju bedömd på samma villkor.
191	DU	Likabehandlingsprincipen fungerar så att säga?
192	R5	Den fungerar hyggligt vill jag säga. Jag har ju varit med om upphandlingar också där... Ja ta när man gör till exempel de här stora ramavtalen, där upphandlaren då får in en stor bunt, och där man vet att det första som händer är att då tar man ut de stora, det är Logica, det är Tieto och det är de här. Och sen ska du bara ha tur. Vi har haft de diskussionerna, ”ja vi vet att ni uppfyller alla krav, men ni kommer inte med”, ”varför inte?”, ”nej ni gjorde inte det. Ni hade inte den turen den här gången”, säger de glatt.
192	MA	Men alltså, de sorterar ut de största först.
194	R5	Ja de största är alltid med.
195	MA	De är alltid med, oavsett?
196	R5	Ja oavsett de har sagt nästan i sin upphandling. Och det rör ju de här stora ramavtalen. Så att, som liten så måste man alliera sig med en större för att halka med. Våra produkter är ju inte med i Vervaaavtalen till exempel just av den anledningen att bara svara på de här upphandlingarna, det kostar för mycket. Chansen att som liten leverantör halka in på egen merit är obefintlig. Eller det har varit i alla fall, och jag chansar inte på det.
197	MA	Nej det förstår jag. Det är tråkigt.
198	R5	Ja, jag kan ha en viss förståelse att de gör så. Men utifrån arbetsbelastningsmässigt, och inte utifrån lag...
199	DU	Har vi någon annan fråga på listan?
200	R5	Ja, vilka misstag bör en leverantör undvika. Ja man bör, och det är inte ens ett misstag om man ljuger. Det är nej... En rak linje det gäller. Viker du därifrån så blir avslöjad förr eller senare. Och det är inte bra. Under förhandling, ja har du sagt ett pris så är det, det som gäller. Det är ändå det du har lämnat in, och det är det som du sitter och förhandlar kring. Vill man sänka priset så får man ta bort något. Jag menar när vi lämnar in en upphandling, då har ju vi tänkt igenom alltihop så noga vi kan och så lämnar vi ett pris utifrån vad vi tror att det kommer kosta. Och då kan vi inte efterhand börja ta bort massa pengar. Det innebär i praktiken att jag antingen har räknat fel från början, eller så måste jag ta bort några gubbar. Och det är inte beställaren betjänt av heller att man inte har lönsamhet i affären. För då har vi ingen personal kvar sen och då blir det långsiktigt inte bra. Så även beställaren måste förstå att det måste finnas en lönsamhet i den här änden. Ja och gör de inte det så blir det inte bra.
201	DU	Hur mycket av summan motsvarar förarbetet från er sida så att säga?
202	R5	Ja det kan man inte säga generellt, utan man ser ju på en affär som en helhet. För vår del är det så att vi har ju väldigt långa kundrelationer. Många av de kunder jag fick in första åren då systemet var ute 95, 96, de är ju fortfarande med oss. De vi tappade är ju egentligen när det blir stora personalförändringar typ och neddragningstider och sådant här. Att man tappar hela kontaktytan. Eller att ofta då något amerikanskt bolag går in och köper upp ett bolag. Då är det ofta så att de går in och stänger ner alla system som finns och så implementerar de sina egna istället. Kosta vad det kosta vill. Men i övrigt så brukar vi har kvar kunderna länge.
203	DU	Du sa upp emot 100 000, vad ligger det från till spannet då att ta fram en offert?
204	R5	Ja vi har haft en del dyra offerter också. När det är de riktigt stora anbudena. Och det är klart att skriver man då ett fem- eller sexårsavtal då är ju det hanterbart. Men står det i upphandlingarna att det rör ett eller tvåårsavtal, då väger man ju in affärsrisk. Det gör man. Så det är många upphandlingar som vi läser och lägger åt sidan. Och då är vi några stycken som läser igenom dem och diskuterar: ”vad tror ni? Kan vi möta det här? Är den enkel att svara på? Är det mycket utredningsfråga?”. Det är många som kör på varje punkt: ”beskriv hur ni tänkt lösa det här”. Och så är den väldigt detaljerad då. Då betyder det ju, dag ut och dag in så sitter de och har igenom dem, och

		så ska det kvalitetssäkras internt så att man inte har skrivit fel. Kan vi lösa det på det här sättet liksom? Har jag tänkt rätt här? Med andra ord så blir det mycket folk.
205	MA	Ja jo vi förstår... tar lång tid och så...
206	R5	Nej det är inte alltid tråkigt. Men om risken är för hög, att man inte ska få den så att säga. Om man ser att prislappen inte motsvarar arbetsinsatsen.
207	MA	Då är det lika bra att avstå.
208	R5	Ja precis. Och det är många som vi avstår från. Speciellt när det gäller kommunen.
209	DU	Vem är det som tar dem?
210	R5	Ja ytterst så är det ju jag. Men vi är några stycken som har ett samtal. Det brukar kristalliseras ganska snabbt. Och det beror ju på arbetsorganisationen i övrigt. Jag menar: sitter vi väldigt tajt i organisationen med leveranser där vi ser att vi måste försena en leverans för att vi måste prioritera och skriva en upphandling. Då är det ingen tvekan om att vi prioriterar leveransen. Det är ju trots allt en befintlig kund. Och då är ju de viktigare än en eventuell framtid affär. Vad jag ser som sista fråga, vad jag anser om vad det är för skillnad mellan en privat och offentlig upphandling. Ja, i en privat upphandling då kan man ju ha ett samtal med beställaren på ett helt annat sätt. I fråga om funktionalitet till exempel: "Hur har ni tänkt här?". Den är inte strikt. Där kan ju också beställaren säga att "du vi har inte tänkt på det här. Vad skulle det innebära ifall vi skulle vilja ha fram den här uppsättningen rapporter, eller statistiken. Och vi koppla oss till SAP, det glömde vi säga." Jag menar, de kan ju komma längs vägen
211	DU	Det blev dyrt.
212	R5	Ja, kanske inte i vår ände.
213	DU	Nej precis. Men om man säger en offentlig kravspec... hur bra är dessa då det ofta tillkommer krav i efterhand med mera?
214	R5	Väldigt blandat, en del är ju bra. Jag brukar ställa frågan ibland om jag får chansen att träffa de, att "vad har ni för budget på förändringar?". Finns det ingen budget så frågar jag vad de har för projektorganisation, och vad de har för mottagare av systemet. Hur ska det implementeras i er organisation? Har ni någon projektledare utsedd idag som ska driva det. Finns det en projektgrupp? Vilka ska testa? Vilka ska validera införandet? Hur ser planen ut? Och är det lite flummigt, så att man inte får tydliga svar på det. Då händer det också att vi faktiskt drar oss ur affären. Det gäller oavsett om det är privat eller offentligt. Finns det ingen mottagare då blir det bara skit. Den offentliga upphandlingen är ju striktare, det är ju bara så. Den privata känner man generellt sätt att man har större chans att genom ett bra säljarbete. Och man får ju chans att på ett annat sätt att kanske ta fram de kvaliteter som finns i den egna organisationen och faktiskt visa på att vi kan göra ett bra jobb här. Vi kan tillföra en massa. För de vi konkurrerar med ofta kommer ju rent från IT-sidan. Om vi tar reklamationshantering som problemområde, så kan man ju se att det behövs ju bara ett system för att hantera ärendet. Det ska in, och så ska det hanna på någons stol, och så kanske de ska kontakta kunden och så kanske vi får skicka en ny pryl dit eller något sådant där. Och det kan man ju se ett litet problem. Men i själva verket så är ju det största bekymret själva arbetsprocessen. Hur ska man få folk att arbeta på rätt sätt? Det är ju väl ett så stort problem som IT-sidan. Och det kan man förklara om man får chansen. Men om hela upphandlingen är byggd ifrån att man ska köpa ett IT-stöd. Då kan du ju inte ens framhålla den sidan. Eller ja, du försöker ju givetvis.
215	DU	Och du känner att den offentliga sektorn brister lite där då?
216	R5	Absolut, speciellt om de säger att tid och erfarenhet inte premieras. I själva verket, IT-stöd kan ju vem som helst implementera om man inte har användare inblandade. Men det är ju användarna som gör att det blir något av det.
217	DU	Så du har i princip gått ifrån IT till mer affärsprocess?
218	R5	Nej, vi har alltid varit det.
219	DU	Ja jag tänkte på dig personligen.
220	R5	Ja... om man tänker på min resa då. Från början utvecklade alla de systemen, och vi har flera system på mig. Och det har alltid gått till som så att vi har träffat kund, och har så att säga pratat kring problemformuleringen. Men det blir också arbetsprocess i den. Sen har jag liksom byggt systemen. Jag har implementerat och testat de direkt mot kund. Och då sitter man ju där öga mot öga med slutanvändaren som säger att "så här kan man ju inte jobba". Okej, det är ju bara att knacka om då. Det vill säga, då kommer arbetsprocessen in i det här, och gränssnitt kommer in och hela den här biten. Och sen så småningom så hittar man rätt, och så blir det utbildning, och sen gick jag ut genom dörren i andra änden. Så att säga, då får man hela utvecklingsprocessen. Och jag menar, för min del så har det ju varit helt ovärderligt. Därför att nu, när vi har anställda då, som inte har varit med om hela utvecklingsprocessen. Då kan ju jag liksom förstå vad användaren kommer att säga om det här. Och jag förstår också hur viktig implementationen är för att det ska användas. Och jag vet också att det är skitviktigt att få till den här kvaliteten innan vi överhuvudtaget sätter något på plats. Det vill säga, det får inte gå ut en uppenbar bugg. Det får inte hända liksom. Jag menar, en enda sådan här simpel bugg, det visar ju att vi inte har testat grejerna tillräckligt. Med andra ord, då har vi kvalitetssäkringen internt, och de arbetsprocesserna. Men sen ute så lärde man sig den hårda vägen, att är inte användarna med i arbetsprocessen så kommer det ändå inte bli bra.

221	DU	Så du har jobbat en hel del som konsult innan du startade företaget här då eller?
222	R5	Ja det var ju i själva verket det jag gjorde i egen låda, ända sen 90. Under fem års tid så byggde jag ju bara system åt andra.
223	MA	Egenlärdd?
224	R5	Ja, i viss mån givetvis. Men mestadels ja, skulle jag vilja säga. Ja, ytterligare frågor?
225	DU	Nej inte för oss. Men kanske, något kort kanske om temat, förutom att vara rak och öppen och det här. Någon faktor, eller någon framgångsfaktor eller något sådant.
226	R5	Om man vill vinna upphandlingar?
227	DU	Ja precis.
228	R5	Ja lågt pris.
229	MA	Men om det är två leverantörer som är kvar då vid en upphandling, och båda uppfyller alla kraven och allting. Vad tror du det är som gör att den ena väljs framför den andra?
230	R5	Ja, är utvärderingspoängen lika, då är det priset.
231	MA	Det är priset.
232	R5	Ja det är som jag sa, jag har förlorat affärer på tio tusen, och jag har vunnit på tio tusen. Uträknat på fem år alltså. Och då är det lite kul när man ser där att "shit, där skulle jag sänkt med tio tusen så hade vi kvittat sen".
233	DU	Hur väl vet du var konkurrenterna ligger, prismässigt?
234	R5	Jag kan säga att ingen kontakt förekommer emellan företagen.
235	MA	Det får inte heller förekomma enligt lag?
236	R5	Nej nej, absolut inte. Det är ju rätt kul när man stöter på varandra på mässor och så här. Det är artigt humoristiskt kan man säga att det är. Någon kan komma förbi och säga "ja, har du inte lust att presentera ditt system. Hur ser det ut och så här?" "Nej glöm det liksom. Stick nu.", med ett garv. Sen är det ju klart att om man inte är direkta konkurrenter, då skapar man ju hellre ett bra partnerskap givetvis.
237	MA	Förekommer det att folk pratar informellt?
238	R5	Inte om prissättningar, nej. Du vet, det är ju så här att om någon ställer frågor. Det ska du ju ha klart för dig, att ingen ställer en fråga utan att det finns ett syfte. Med andra ord så får du ha alla varningsflaggor uppe hela tiden. Så kommer någon konkurrent och börjar säga "ja, vad tar ni för de här grejerna, eller skulle ni ens våga sig på en sådan". Det finns ju inte en chans att man svarar. Eller så svarar man att "ja vi ligger på allt från hundra tusen till tre miljoner".
239	DU	Dom kanske skickar en annan.
240	R5	Nej det vet man ju aldrig. Å andra sidan vet ju inte de om jag skickar någon annan heller. Men man gör ju aldrig upp. Det kan jag säga, att det inte förekommer att man gör upp om affärer.
241	DU	Som företag är det, vi var ju inne lite där på varumärke att det var ganska populärt. Är det något annat som du känner kan bidra till framgång?
242	R5	Nej jag tror att... det är ju kompetens, att visa att man har bra kompetens i huset. För vår del betyder ju det mycket. Jag tycker ju själv att även om vi har stora investeringar i vår programvaruutveckling givetvis så är ju ändå vår viktigaste resurs i slutändan vår personal. Det är ju så. Och det är ju klart, att skulle personalen gå ut så visst, jag skulle ju kunna sälja mina system till någon som kan ta de vidare. Men det skulle ju aldrig motsvara värdet så att säga. Det betyder att nästa som ska använda den måste bygga upp kompetensen först. Det är det som gör det också att det är inte helt självklart att komma in ny på marknaden, bara för att man har ett program som kan göra något. Man måste ju ändå kunna komma upp på banan med den. Det är klart, är du ensam konsult då har du ju inte så mycket kostnader. Men låt säga att du är ett par gubbar så måste du dra in några miljoner i varje fall innan det blir något. Och varenda krona ska du sälja så att säga.
243	DU	Hur är det med sociala kontakter, anser du att det skulle kunna påverka utgången av affärer så att säga?
244	R5	Ja, i mindre kommuner. Det var som jag sa, ifall du bor nära kommunkontoret så tror jag att du har möjlighet att påverka det. Men på landstings- och statlig nivå tror jag inte på det. Eller jag hoppas kanske mer än jag tror. Nej jag tror faktiskt inte det. Det är för övervakat kan man väl säga. När de stora går ut då är ju alltid hela gänget med av de stora drakarna.
245	DU	Men du sa där, att när ni överklagade så fick ni inte rätt trots att ni hade...
246	R5	Det finns ingen som har fått rätt.
247	DU	Ok...
248	R5	Ett tips är att ta kontakt med Computer Sweden. De hade en artikel om just det här, och jag tror att det kan vara ett år sen. Möjligen något längre, men det borde inte vara något problem att få fram den. Så den rönte viss uppmärksamhet, om överklagan i offentliga upphandlingar. Jag minns det var ett uppslag om det då.
249	DU	Ja, det låter ju lite skumt faktiskt.
250	R5	Ja... vid den senaste stora... Undrar om det inte var därför de skrev... Jag tror det var någon av de stora. Jag tror det var Tieto. Jo jag tror det faktiskt. De kom inte med i ett av de här stora avtalen. Om det var ett av Vervas avsnitt så att säga, där de inte kom med för de bedömdes inte ha kompetens

		eller kapacitet eller något sådant där. Vilket är rent nonsens när det gäller det företaget. Det överklagades men de förlorade den också. Och jag tror det var i samband med det, som de väsnades rätt mycket kring det.
251	MA	Ja det låter lite suspekt...
252	R5	Ja, men herregud, jag menar man kan ju motivera med vad som helst. Ta bara att de ska bedöma kvaliteten hos leverantören. Och så är inte kriterierna uppsatta vad det är som avgör. Och så tilldelar de poäng; ”Ja vi tycker den här leverantören ska få 80 poäng, och den här får bara 20”. Och de 20 poängen hopslaget, ja alltså så slår man ihop summorna liksom och räknar ihop vikterna. Då kan man ju säga att ”shit, han vinner ju fortfarande. Ja men vi ger honom 15 då. Ja då vinner den andra”. Jag menar det är ju helt enkelt som helst att styra en upphandling på det sättet. Och det där förekommer ju, jag har sett det mer än en gång.
253	DU	Och vad är det som styr det här?
254	R5	Jadu... att han gjorde ett bättre intryck vid själva presentationen även om den personen aldrig kommer nära projektet sen det vet man aldrig. Eller det kan vara, ja det skulle kunna vara personligt. Eller att man kommer i diskussion med någon. Jag menar det finns ju ganska många med hög svansföring i de här grupperna också. Det värsta är ju när någon inleder med att tala om precis hur allting är, och så står kanske vårt folk och vet att så är det inte riktigt. Hur ska vi nu kunna framföra det på ett sådant sätt att inte den här killen tappar ansiktet? Det kan vara till och med att alla i hela gruppen, att det syns på alla att den här killen pratar i nattmössan, men han har jäkligt mycket makt. Och det är då man som säljare måste vara skicklig att hantera situationen. Att få resten av gruppen att förstå, eller att visa dem att det fungerar ju egentligen på ett annat sätt, men utan att säga det så att man trycker till den här stackaren som har inlet.
255	DU	Ok... lägga till rätta...
256	R5	Eller vara väldigt duktig diplomat kanske man ska säga.
257	MA	Men vad händer om man råkar avslöja?
258	R5	Ja då kan man ha en fiende, och det är definitivt en sådan sak som kan avgöra vilket håll det går åt.
259	DU	Så en personlig faktor på något sätt som kan vara väldigt avgörande för att nå framgång?
260	R5	Absolut, ja det är ju så att man går ju inte ihop med vissa människor.
261	MA	Förekommer det att folk lite diskret bjuder till någonting?
262	R5	Nej, det kan jag säga att det inte händer. Eller så är det så att, det kan också vara som så att jag är på ett sådant sätt att jag inte ens öppnar för en sådan möjlighet. För liksom, där är ju... om vi säger internt så kör vi ju, och det tar jag vid varje anställning, det som gäller det är rak rygg och fast blick. Det vill säga vi ljuger inte. Kan vi leverera så gör vi det, kan vi inte så säger vi det. Och så att hålla på ärlighet hela spåret. Det betyder ju inte att man är ärlig så man är dum. Men, man håller det man lovar. Just med säljare så är det ju mer än en som har fått klart för sig att så här jobbar vi inte.
263	DU	Ok, så det förekommer en hel del där ute på marknaden...
264	R5	Ja, alltså säljare är säljare, det är ett helt annat släkte. Och det måste man ha klart för sig både som köpare och som arbetsgivare inte minst. Och därför är det också att när man anställer folk som ska ha en säljande funktion, då måste man ju gå igenom det här otroligt noga. Och det ser man ju direkt när man börjar prata med en person. Jag säger ”ljuger du när du jobbar hos oss, då kommer du åka omedelbart. Det är inskrivet i avtalet, så ljuger du om vad vi kan. Då sparkar jag dig”.
265	DU	Men det kan ju också vara en tolkningsfråga?
266	R5	Nej det kan det inte. Är det en lögn så är det en lögn.
267	DU	För säljaren så kanske inte han har den specifika tekniska kompetensen i alla lägen...
268	R5	Ja fast han är inte ute i en roll där han inte... Kan han inte svara på frågan så svarar han inte. Det är hur enkelt som helst. Han kommer aldrig i den diskussionen, för då har han folk som kan IT med sig. Det är så uppenbart när någon ljuger.
269	DU	Du har haft sådana situationer eller?
270	R5	Ja det har jag haft, nu har vi löst det ändå ut mot kund. Men bara genom flagga att så där gör vi inte, då blir det inget roligt. För de som kör det racet, de orkar i regel inte riktigt utbilda sig själva. Det vill säga, de orkar inte riktigt ta reda på vad som gäller och så där. De vill ju jätte gärna ha affärer, så de tycker det är jobbigt att säga till en kund att ”nej, vi löser det på ett annat sätt”. Då vill de hellre säga ja till kunden, och så kör de några halvsanningar också blir det jättestökigt. Men som sagt man brukar se på personen vid anställningen om de kommer leva upp till det här eller inte. Jag kan bara påminna mig att det har hänt en gång, och då har vi som sagt haft tio säljare genom åren.
271	DU	Tycker du att du kan, i de här kraven alltså, tycker du att du kan påverka på något sätt så du får mer framgång. Eller är det så att de poängsätter ett, ett, ett för varje krav. Om du förstår vad jag menar. Kan de liksom på något sätt kvalitetspoängsätta dina krav...?
272	R5	Ja i vissa fall, just i de här ”beskriv hur”. Då är det inte bara ett skallkrav, utan ”uppfyller ni det här”, ”ja”.
273	DU	Ett slags bör-krav?
274	R5	Nej, då står det så här. Låt säga att de vill att vi ska koppla oss mot ett AD. Vi ska hämta information från ett AD. Då kan det stå ”kan ni koppla er mot ett AD”, ”ja det är klart vi kan”. Och då lägger de

		till ”beskriv hur”. Eller ”vilken information kan ni hämta, och hur vill ni utbyta information?”. Och då blir helt plötsligt svaret jättelångt. Och utifrån det så om de sitter ”okej, jaja de jobbar precis som vi gör. Det blir ju bra för oss”. Eller ”shit, då måste vi utveckla en del på vår sida. För vi har en helt annan katalogstruktur”. Det vill säga att utifrån det svaret kan de säga att det var ett litet bättre svar än vad den här konkurrenten gav. ”Det här måste vi lägga pengar på, det behöver vi inte där”. Där kan jag tänka mig att det blir skillnader.
275	MA	Och det är rätt vanligt att sådana förekommer?
276	R5	Jag kan säga att nästan alltid nu.
277	MA	Så det är där du får jobba mycket med kvalitet, eller på något sätt framföra en bra beskrivning.
278	R5	Ja, skulle jag sitta som en upphandlare så skulle jag ju titta på dem. Kanske inte svaret skulle vara hundra procent som jag skulle vilja ha det. Men jag ser ju i alla fall om de har varit med om scenariot tidigare, och förstår problemställningen. För ibland så får man frågor så här så man faktiskt inte förstår problemet. Men frågan kommer ju på grund av att de tidigare i någon annan installation kanske av något annat system har haft lite problem.
279	DU	Hur gör du då om du känner att det här förstår jag inte riktigt?
280	R5	Ja om det är en otydlig fråga då är ju upphandlingsreglerna sådana att då ställer man ju den frågan via mail till upphandlarna. Som i sin tur samlar ihop frågor och besvarar dem och skickar ut till alla. Och det är ett schyst sätt att hantera det. Så att i regel så svarar de inte på frågor via telefon.
281	MA	Nej precis. Är det någon annan slutlig kommentar som kan leda till framgång för en leverantör.
282	R5	Nej, det är det väl inte. Nej det är det vanliga bara jobba på.
283	DU	Ja, och en bra produkt så klart...
284	R5	Ja det underlättar ju. Även om du tittar på volymen skitsystem som finns på marknaden, de lever allihop. Företrädesvis amerikanska men... Nej men det finns ju. Hårt jobb löser det mesta.
285	MA	Ja jag förstår. Hur ofta är det att de kommer till er specifikt direkt och säger ”Tjena Björn, jag har hört att det här är du duktig på, och jag vill ha det här”?
286	R5	Ja vi blir ju kontaktade av både kommuner och landsting för samtal då och då. Men det är ju mer de som förbereder en upphandling då. Och det är precis så som jag tycker att det ska gå till. Och jag är helt övertygad att de har motsvarande samtal med flera. Och de mötena ställer vi ju alltid upp på. Men det händer ju också att vi... Jag har fått förfrågan om vi vill hjälpa dem med att ta fram kravspecen för den här typen av system. Om man gör det så säger man ju samtidigt att man inte kommer vara med i upphandlingen. För då är man ju diskvalificerad helt enkelt. Så det är inte fullt lika roligt.
287	DU	Hur mycket går ni själv ut och gräver efter upphandlingar?
288	R5	Ingenting.
289	DU	Ni har kommit över den tröskeln eller?
290	R5	Ja alltså. Nej jag ska inte säga ”ingenting”, det är klart vi har anbudsjournalen och sådant där. Och den skummar vi igenom regelbundet. Så att där fångar vi väl upp ett och annat. Men i regel så får vi ju förfrågningar.
291	DU	Ni har så pass mycket rullande ute så att ni...?
292	R5	Ja....
293	MA	Trevligt... då får vi tacka för oss.

Bilaga 4, B1

Namn: Fredrik Värendh
 Företag: Region Skåne, avdelning MA
 Position: Strategisk inköpare
 Anonymitet: Nej
 Kopia på transkribering: Ja

1	MA	Först ska vi börja med inledande frågor, er bakgrund utbildningsmässigt?
2	R3	Jag är civilekonom i grunden, sen har jag läst lite juridik, handelsrätt, och så lite statistik med är civilekonom. Sedan har jag jobbat tidigare på gambio med inköpsfrågor också men ingenting med IT, utan med andra typer av inköpsprojekt. Sen har jag jobbat här i sju år med olika uppgifter och mestadels främst inom IT biten.
3	DU	Hur kom du in på den här delen så att säga?
4	R3	Jag har jobbat med inköpsfrågor och så att det är genom inköpsbiten och sen så har det blivit så att jag har fått jobba mycket med IT.
5	DU	Är det intresse eller...
6	R3	Det är intresse och slump.
7	DU	Ok.
8	MA	Din arbetslivserfarenhet täckte vi också lite där, så att då går vi vidare.
9	DU	Berätta gärna lite kort om processen för upphandling.
10	R3	Det beror på vad det är för upphandling. Om vi ska upphandla ett nytt system, en applikation eller någonting så vi kanske först tittar runt lite vad som finns, om det finns något behov och så kommer behovet från verksamheten och det kan ju vara att man behöver spara pengar, men oftast är det att man behöver något stöd eller det stödet man har idag är för dåligt eller för gammalt och riskerar att haverera. Så tittar man lite på där, tittar lite vad som finns och sen börjar man fika på hur man ska göra, man skriver underlag då, en kravspecifikation, underlag för kommersiella villkor och hur de ska besvaras. Det är en ganska lång process och skriva frågan, förfrågningsunderlag heter dokumentet som man skickar ut som de ska svara på. Sen försöker vi att inte gå in i kravspecifikationen för mycket i detalj kring i applikationerna. Om du ska gå in och göra det tar det oftast väldigt, väldigt lång tid om du ska gå in och skriva skall på allting. I min erfarenhet i alla fall så, företagen de har sina produkter och de levererar den. Sen kanske om man kommer med speciellt krav så kanske de, så säger de att de kan göra det men sen är det tyvärr så att de lovar vitt och brett det är inte alltid de hålls. Och då blir det besvikelser hos verksamheten och beställaren och det blir en högre kostnad, det blir inget bra.
11	DU	Om man tänker sig lite på konsulttjänst?
12	R3	Det beror lite på, det finns ju regler som säger, om det är liksom en mindre uppdrag som är under fem basbelopp så får man göra direkt upphandling.
13	DU	Då kan du bara slå en signal...
14	R3	Man kan slå en signal men helst ska man prata med flera så och kanske skriva lite mindre... och är jag med så kan man göra det på tio basbelopp. Då får vi prata direkt med leverantörerna men fortfarande ska man ju försöka få en konkurrenssituation och tänka på hela tiden. Är det större uppdrag och så får man göra en upphandling av konsulttjänsten. Sen har vi tidigare haft ramavtal på IT-konsulttjänster så för tillfället så har vi inget så det är mycket möjligt att det upphandlas på nytt. Det har kommit ett nytt regelverk som gör att det är lite besvärligt att förhålla sig till det nya lagen och regelverket.
15	MA	Är det den som trädde kraft den 1a januari?
16	R3	Ja precis.. och så nu så gör du ett ramavtal så får du antingen teckna dig med en eller tre eller flera. Du får inte teckna dig med två om du inte har speciella skäl. Och det vet man ju inte riktigt vad det är, det är ju en tolkningsfråga och sen får man ju se vad lagen säger. Och sen måste du rangordna konsulterna, 1,2,3,4 och så vidare och så får du ha någon speciell fördelnings nyckel eller så ska du göra andra förfrågningar, vilket gör att det blir väldigt bökigt förfarande. Tidigare har många haft ett ramavtal och sen så har du liksom utifrån ramavtalen fått välja fritt. Så oftast är det ju så liksom vad som avgör att man vill ha en konsult är oftast kanske tidigare personliga relationer, att den som är inne i verksamheten kan det och du vet hur det han fungerar som en person, man vill ha någon speciell person men man får inte göra på det sättet.
17	DU	Men vad sa du upp till 400 000 eller som... där går gränsen då så att säga, då måste du tillämpa regelverket?
18	R3	Upp till 400 000 får jag ja.
19	DU	Om man tittar under, över tröskelvärden, hur skiljer det sig där...
20	R3	Om vi köper... om vi säger konsulttjänster, så kan vi göra under tröskelvärden. Då är det förenklat

		upphandling, och det är kring 2 miljoner, knappt 1,9 och då kan man göra en förenklat upphandling. Det är ytterst sällan om vi köper ett system eller så att det går under det. Det är oftast mer sen ska du räkna på avtalslängden, du ska ju inte bara köpa licens om du nu gör det utan du ska göra underhåll, kanske ska du koppla ihop det med grejer. Men själva metodiken som sådan är det inte större skillnader så att säga om det är under eller över tröskelvärden. Du kanske måste annonsera det och lite annat regelverk själva förfarandet i stora drag är i princip samma.
21	DU	Då var vi inne lite på synpunkter där också kanske vi berörde lite...
22	MA	Synpunkter för själva processen?
23	DU	Ja precis... du var inne lite på den nya lagen...
24	R3	Vad är det då nya lagen om man säger så, då är det ju avtal som vi pratade om där krånglar ju till det lite hur man ska göra så det är klart att du kan ju som man har gjort tidigare liksom kan du ju alltid differentiera uppdragen, kategorisera om vad det är för någonting, men oftast det blir ändå svårt liksom jag tror att man får hitta någon väg till det man ska göra, man får väl kanske ha andra förfrågan men på något lätt sätt kan avropa det snabbt och smidigt. Sen tycker jag inte om att man säger sig att man ska kunna klaga på andra förfrågan också så att säga... det blir väldigt byråkratiskt och riskerar att det tar lite tid. Tidigare om man ser för några år sen så var det ju så mycket, man kan ju så att säga göra en överprövning inom en viss tid efter vi har fattat ett beslut så kan leverantörerna lämna in en överklagan eller överpröva. Om man såg för två, tre år sen var det inte så vanligt men nu har det blivit... har vi märkt att det blir vanligare och vanligare.
25	DU	Använder ni Vervas avtal?
26	R3	Vi använder Verva avtal så att säga, det kan ju vara smidigt för att förenkla processen. Man gör direkt förfrågan på ramavtalet. Nu får vi se, Verva ska ju gå över till något annat verk, kommerskollegiet heter det och så får man ju se lite vad som händer med det...
27	DU	Men ni hade tidigare era egna ramavtal eller?
28	R3	Vi har gjort egna ramavtal för konsulttjänster så att säga och andra ramavtal också men Verva har ju en mängd olika avtal och ramavtal som är rätt så besvärliga att sätt sig in i, det är inte så lätt och en del leverantör... använder dem lite hur som helst. De behöver inte alltid kanske att man får göra på det sättet... som leverantörerna tycker och vill.
29	DU	Hur tänker du då?
30	R3	En del leverantörer menar att om de har ett samarbetsavtal med någon som har ett avtal med Verva så kan man använda dem genom det. Och så du kan ju bara använda dem ramavtalen till vad de är avsedda för, till de leverantörer som finns på ramavtalet. Du kan inte köpa...
31	DU	Direkt från deras underleverantörer?
32	R3	Nej... inte om de inte finns med i ett sammanhang, det kan ju vara så men om det är ett avtal på telefonitjänst så kan du inte köpa, bara för att de har avtal på telefonitjänst kan vi inte köpa datorer från dem till exempel. En del leverantörer vill ju sälja så klart de säger ju på det sättet "Vi har ett ramavtal med Verva", riktigt så är det inte.
33	DU	Så du tycker det har blivit sämre då lite med andra ord?
34	R3	Med det nya lagen, jag vet inte, det återstår ju att se. Det är ju skärpt liksom. Det är viktigare om man ska vikta och veta allting i förväg, vilket inte är alltid så lätt. Men privat behöver du inte göra så, där går du in och så vet du liksom att det här var förutsättningar vi har här och detta här är det bästa. Här måste vi liksom spika alla förutsättningarna här innan och det händer saker och man vet inte alltid... så att det ska vara konkurrens och så vidare. Likabehandling och sådant är bra, men det ska vara lite väl byråkratisk...
35	DU	Lite väl ja... Om man tänker sig i ett projekt, hur ofta tillkommer det krav i efterhand och hur tacklar ni detta?
36	R3	Oftast är det ju så att det dyker upp grejer efter, du kanske har lämnat din kravspec som är så och så sen förändras ju omvärlden och det är tolkningar hur man har skrivit och det gäller ju att man har reglerat det i avtalet sen får man ju då hantera det ändringshanteringen på ett smart sätt. Det får man ju ha skrivit in i avtalet hur det ska gå till och det är väldigt vanligt att det blir förändringar, en annan kostnad kanske än vad det var från början.
37	DU	Så som jag har förstått det lagen förutsätter att de ska liksom specificera allt i förväg...
38	R3	Ja när vi köper IT-system så gör vi det oftast som förhandlad upphandling. Jag håller på med två förhandlade upphandlingar. Det var någon som jag skickade ut i måndags, ni kan ju få den och titta på.
39	MA	Ja absolut.
40	R3	Då gör vi det som förhandlat upphandling då, då kan vi liksom skruva i villkoren och så när man sitter ner och diskuterar för att det är som du säger oftast det blir man behöver prata, sitta ner med leverantören, det blir bättre att man kommer närmare verkligheten.
41	MA	Vilka bedömningskriterier använder ni er återkommande av?
42	R3	Det vi har använt nu i den upphandling som står där har vi använt användbarhet, då är det en systemupphandling som vi ska köpa ett journalsystem och användbarhet är de funktionerna som finns, moduler och hur användbart det är och sen är det priset som vi har använt. Det vanligaste är ju

		användbarhet och funktionalitet och sen så får man ju specia dem vad man menar med det. Någon upphandling gjorde vi en revision men det är inte så vanligt utan det är mer funktion, funktionaliteten, användbarheten och så är det pris. Och priset som sådant är ju... man vill ju ändå ha ett bra pris, men själva investeringen i ett IT system, kostnaden för den direkta investeringen till leverantören är kanske en liten del vad kostnaden i själva verket är för oss som beställare för det är massa andra kostnader som egentligen väger över denna investerings kostnaderna. Vad blir kostnaden vid ett dåligt system och användarna kan inte använda det på det sättet som tänkt, och sen har vi interna kostnader som kan bli väldigt höga, du måste ha ut vikarier och du ska utbilda alla.
43	MA	Dessa kriterier som du nämnde nyss, kan du mäta dem på neutralt och likbehandlande sätt?
44	R3	Där måste jag svara ja, hehe det säger lagen att man ska göra... Ja det tycker jag alltså, så långt som det är möjligt. Vad vi ska göra nu här när vi ska titta på den här upphandlingen så får de ju beskriva... vi säger ju bara att vi ska ha den här funktionen och modulerna och sen får de ju beskriva dem och sen ska de visa dem, dema dem och sen ska vi göra praktiska tester. Praktiska användartester är inte alltid så lätt, när det är jättestora system så är det inte alltid så lätt att genomföra det, men ja.
45	MA	Hur utvärderas bör-kraven?
46	R3	Hur de utvärderas, hur tänker du då alltså... ibland så har man en mängd bör-krav och då får de kanske poäng, poäng om man har uppfyllt dem och har man uppfyllt många, då får man höga poäng.
47	DU	Om man tänker sig kvalitet eller funktion, hur kan ni liksom utvärdera det på ett, utifrån ett dokument?
48	R3	Ja, vi får ju göra bedömningen utifrån vad vi tycker och anser utifrån deras anbud, deras svar. Sen vill man ju gärna kunna testa det och verifiera det på nåt sätt och vissa är ju i det skrivna ordet kan ju skrivas på... vissa säljare är lätt för att skriva och andra företag har det inte på samma sätt...
49	DU	Så det går inte på enbart formuleringen på, alltså...
50	R3	Alltså det är ju det man får gå på när du läser anbudet sen så vill du ju se det och helst testa det ...
51	DU	Att det är substans bakom...
52	R3	Ja precis...
53	DU	Hur gör ni det alltså?
54	R3	Nu som vi har pratat om nu så gör vi demos där vi har användarfall som de ska gå genom så att man får se flödesprocessen på ett bra sätt. Sen är det alltid så med demos, dema det på ett bra sätt med bra data. Sen kan det vara en annan som inte är lika bra... alltså det kommer ju aldrig att komma runt. Vi försöker ju få så att alla ska göra på samma sätt så långt det är möjligt...
55	DU	Men du upplever att det fungerar bra?
56	R3	Ja, hyfsat. Sen är det väl liksom att man in kanske ska köpa system på PowerPoint bilder. Men ibland gör man utvecklingsprojektet och då är det liksom rätt svårt. Det kan ju också vara så med bör-krav till exempel att det kanske inte uppfylls idag men de kommer att göra det för att leveransgodkännande, det är vanligt. Då har vi gjort så ibland att vi har ritat upp att är det uppfyllt vid anbudsinlämningen så får de full pott men är det så att det är uppfyllt vid leveransgodkännande så får de bara 70 % av det eller någonting. Är det bra eller dåligt, när man utvecklar en lösning kanske den är bättre än den som finns idag men det är en riskfaktor, att det har funnits och testats... sen är det inte alltid så, med den upphandlingen vi håller på med nu har vi sagt så att man ska vikta ner om det är så att den inte finns idag.
57	MA	Vilka egenskaper anser du att en leverantör ska ha för att nå framgång inom den offentliga sektorn, anbudsmässigt?
58	R3	Det är ju viktigt det här med att han är pålitlig och trovärdig leverantör. Sen så, för att nå framgång så är det mycket så att man ska ha erfarenhet och referensram. Det har varit en stor framgång för företag som har väldigt svårt att komma in i den offentliga sektorn. Du måste ha en fot inne. Sen om du ser på hälso och sjukvårdssidan så är ju Sverige en liten begränsad marknad. Det finns så många företag och marknaden är rätt begränsad så att det är lite problematiskt. Det är nog en hel del företag som har problem med ekonomin och rulla systemen på bara fåtal användare ger inte någon större vinst.
59	DU	I anbudet, vilka faktorer anser du där...
60	R3	Vilka faktorer som...
61	DU	Som du anser bidrar till framgång, förutom att kryssa ja på alla kraven då?
62	R3	Det är ju viktigt att man är professionell i det man skriver i och med att vi kan ju bara gå på det. Sen så är det ju viktigt hur man förmedlar och presenterar sitt anbud...
63	DU	Demos...
64	R3	Ja precis.
65	DU	Får de visa något på något befintligt system?
66	R3	Det beror på vad det är man köper för något. Om vi ska köpa personalsystem och om de lämnar det i sitt anbud, det är klart att vi tittar på det, det systemet som de har. Sen kan man ju dema det, vissa stora system är svåra och dema om de är för komplexa och stora. Sen kan man ju göra studiebesök.

67	MA	Om man tittar på mötesförhandlingar, det kanske vi har berört lite där i och för sig...
68	R3	Vad tänker du då?
69	MA	När de kommer hit och ska liksom förhandla om kraven och sådana grejer, är det någonting som du anser där kan vara bättre eller?
70	R3	Från min sida eller?
71	MA	Ja.
72	R3	Jag tycker att oftast är vi ganska professionella faktiskt, vi har tydliga och bra avtal sen så i själva avtalsskrivningen är vi också professionella och bra men sen så när det väl går in i implementering är regionen väldigt dåliga. Där saknas det kompetens. Det är då det börjar bli "amen det är en ändring där" och då tar de in sina pengar som de kanske har... om de har lämnat för lågt pris börjar de liksom göra ändringar för att tjäna in det och då ska de få pengar för liksom. Då är det viktigt att man har en stark, insatt och kunnig person som...
73	DU	Hur hanterar ni det?
74	R3	Det varierar oftast, när du har implementeringsfasen så är det oftast en projektledare, då får de ta det och ibland så tycker jag att man saknar kunskapen, brist på affärsmässiga att man har bara fokus på att det ska bli bra och man ska vara kompiss med leverantören utan att tänka på vad som står i avtalet och hur det ska gå till. Man måste följa exakt.
75	DU	När tar er roll slut i processen?
76	R3	Oftast är det vid signering och sen kan det vara vissa projekt att vissa behöver stöd eller att det blir massa problem och det ska tolkas hit och dit, då kan vi ju hjälpa till men oftast är det... mitt uppdrag är mer eller mindre slut när avtalet är signerat. Jag är liksom inte med i själva implementationsfasen. Och det är oftast samma sak från företagets sida att de har en säljare som är med fram tills signering sen går det över till någon annan
77	MA	Om man tänker sig att det är någon del av Region Skåne som vill ha ett system eller någonting så ringer de till dig... hur mycket är de med i den här processen så att säga, upphandlingsprocessen?
78	R3	De är nog med jättemycket. Numera får inte en enskild förvaltning, sjukhus, enhet eller klinik själv gå in och köpa ett system utan de måste först... nu kommer de att göra om IT organisationen igen det kommer ju ändå vara ungefär på samma sätt. Man måste se liksom ta ett regionalt hänsyn till hela Region Skåne. Så man upphandlar för hela och inte köpa något special system som inte passar in i den övergripande IT-strategin. Så att vi får liksom tio olika system på samma sak. Det är mycket för att varje sjukhus har varit egna enheter så har man köpt egna operationsplaneringssystem t.ex. och nu vill man ju såklart gå ifrån det så man få ett stöd per område, så långt det är möjligt.
79	DU	Hur långt har ni kommit i den processen?
80	R3	Den är punkten det är liksom sagt alltså att det ska gå till så och jag tar inte några uppdrag utan att det är godkänt. Sen kan det ju vara enskilt förvaltning eller så, de struntar i det och går själva och köper, då är det inte sanktionerat det får man egentligen inte göra men det händer. Och ibland... alltså det är ju en byråkratisk organisation och besluten tar lång tid och kanske det är akut och man behöver hjälp nu. Det är lättare kanske och de tar sina egna pengar och pengar är makt och styrmedel och pengarna sitter inte där uppe utan pengarna sitter i på de enskilda förvaltningarna och enheterna. Där kommer man kanske att ändra det, så vill du styra så styr du med pengar.
81	DU	Hur mycket upphandlingar går via er?
82	R3	Det är jättesvårt och säga, alla större saker, allting som är liksom större dignitet går via oss. Sen så varierar det ju väldigt mycket på hur mycket som köps in. t.ex. förra året sålde vi ut alla datorerna kan man säga så vi äger inte dem utan det är HP som äger alla datorerna, då är den ju en jätte affär. Sådana affärer görs ju inte varje dag. Ni har säkert läst i tidningar att Region Skåne har större problem med telefoni... IP telefoni, det har det varit ett problem man sålde ut alla växlar och sådant sen ska man införa nytt och konsoliderat alla telefonister. Det har varit mycket problem och det var en jätte affär. Och så det går ju väldigt så här. Det beror på när affärerna görs.
83	DU	Så mindre system och direkt upphandlingar och sådant kanske inte är lika vanligt att sysslar med då, det kanske de egna förvaltningarna gör det eller?
84	R3	Det kan ju vara så att de gör det... men jag tror inte så mycket nu när ekonomin är dålig och så att det kan ju vara vissa... Jag tror att det är rätt komplicerat och köpa, det är rätt så komplex... Du ska tänka på mycket och sitter du som någonting vet du kanske inte riktigt hur ska vi skriva avtal och så där så du kanske förlitar dig fullt ut bara på leverantören. Det vågar man kanske inte alltid.
85	DU	Händer det att de tar in andra organisationer för att hjälpa till att...
86	R3	Det vet jag inte men jag tror inte det är så vanligt men det finns säkert.
87	MA	Om man tittar lite på dimensioner som ligger utöver lagstadgade och bedömningsmässiga kriterier?
88	R3	Dimensioner avseende...
89	MA	Framgång för leverantören.
90	R3	Jag har sagt att det är viktigt att man har en fot inne liksom, har de referens eller erfarenhet det är viktigt. Sen så kan det ju vara viktigt att du kanske har en volym att du har en storlek i företaget.
91	MA	Antalet personer menar du eller...
92	R3	Jaa precis eller omsättningen. Köper vi liksom, gör vi ett stort införande av ett stort journalsystem

		vill vi helst att det ska vara en stabil företag som vet, överlever som ni kanske de kommer med produkten och i tid. Sen kan det ju vara viktigt ibland att det finns närhet och det är liksom så..alltså oftast så kan ju IT-tjänster kan ju skötas i Finland över internet eller vad för tusan som helst men ska du ha vissa tjänster så vill du kanske gärna att de ska vara lokal och nära, det ger ett närmare kontakt med kunden och det tror jag också att det kan vara en framgångsfaktor sen kan du ju inte alltid ställa krav på att det måste finnas men klart att den kan vara en framgångs faktor.
93	DU	Om man tänker sig kanske på mindre affärer kanske inte de här 50-60 miljoner utan kanske ett par enstaka miljoner...
94	R3	Framgång för leverantörerna...
95	DU	Jaa någonting utöver de kriterierna, kanske nån profilering kanske någon slags policy eller någonting som gör lite mindre företag ...
96	R3	Mindre företag kan ju oftast vara bättre för att de har kanske mer service, de brinner för sitt företag och att de levererar bättre, för att de ställer upp i alla väder och då har det kanske skett genom en utveckling med nära kontakt med någon, om det är vårdssystem eller vård personal och då kan det ju funka jätte bra
97	DU	Engagemang från leverantören då så att säga?
98	R3	Jaa precis, det är ju positivt. Vissa saker är bättre med de mindre leverantörerna. För liksom vad bryr sig ett globalt företag med 500 miljarder i omsättning om ett litet strul där och folk är lite missnöjda där. Det är liksom bara, de bryr sig inte men ett mindre företag liksom det kanske innebär liv och död för dem.
99	DU	Hur kan du som beställare försöka fånga upp såna här dimensionerna, mjuka kriterier då kanske som...
100	R3	Det är ju svårt på det sättet att du måste behandla alla lika, du måste vara förutsebar och det är svåra saker att mäta. Hur vet jag att du kommer att ge 100 % alltid och leverera bra. Det kan ju inte jag veta förrän vi har provat relationen ett tag. Så det är ju jätte svårt. Det är ju referenser och att man har egen erfarenhet men det är u svårt.
101	DU	Finns det någonting annat som du värdesätter men som kanske inte heller är så lätt och mäta...
102	R3	Hos en leverantör?
103	DU	Jaa precis...
104	R3	Vi har ju miljö krav och så, regionen har ju miljö policy. Vi kan ju säga att de ska följa den men när vad det gäller IT så ligger det liksom rätt så långt ner. Etiska krav det kan man kanske tänka sig i framtiden kanske...
105	DU	Men det är inget som du tittar på...
106	R3	Nej det är inget jag tittar på. Det finns ju vissa som har lagt ut programmeringen och sånt i Indien och hur ställer man sig till det...
107	DU	Mm, det är väldigt intressant fråga faktiskt...
108	R3	Det mesta är ju, i och med att det är så specifikt just svenska och specifikt just sjukvårdar ser olika ut så är det ju mest egen här alltså svenska marknaden, svenska företag och det är inte så mycket globalt men det kan ju tänka sig att det blir mer och mer. Oftast är det ju Indier som är på hugget faktisk, de försöker...
109	MA	Om man tänker sig teknik, profilering och sådana bitar, är det någonting som ni tittar på eller som ni värdesätter?
110	R3	Inte så jätte mycket kanske.
111	MA	Nästa fråga, vid lika bedömning vad anser kan spela roll för valet av ett leverantör?
112	R3	Vi försöker ju behandla alla lika så långt det och ge förutsättningar för att kunna göra det. Så långt det går gör vi ju det.
113	DU	Om ni t.ex. har två eller tre anbud och det kanske inte är så jätte många krav och på något sätt kommer du fram till att alla får samma viktning, hur gör ni då?
114	R3	Alla får aldrig lika poäng, det går ju inte. Priset har ju aldrig hänt...
115	DU	Så det är, om man har tre olika pris men resten är i princip samma...
116	R3	Vi har oftast en modell när vi räknar poäng. Det ska ju väldigt mycket till för att de ska få exakt samma poäng. Då ska de ha exakt samma pris och exakt samma poängräkning och så annars är det ju liksom på marginalen det avgör då. Det har aldrig hänt att de har legat exakt samma när vi räknar poäng.
117	MA	Vem är det som, är det du som räknar poängen eller hur?
118	R3	Vi har ju ställt upp en modell sen är det ju så att säga det beror på vad det är. För att sammanräkningen sköter jag oftast men det kanske inte är jag som gör poängsättningen. Det kan ju vara de som är sakkunniga eller verksamhetscheferna, upphandlingsgruppen och utvärderingsgruppen.
119	DU	Kan de också komma och säga till dig att den här och den här leverantören tycker vi ha en bra kunskap om vårt område... t.ex. folktandvården eller vad det nu kan vara och säger att titta närmare på det här för oss...
120	R3	Nej det händer inte, då går man nog via sin verksamhetschef och sen så kanske det går vidare och så

		gör man en upphandling då.
121	DU	Jag tänkte mer på att de önskar sitt eget system eller leverantör...
122	R3	Visst kan det vara så att man har en favorit men man säger inte uttalat att det är liksom "det är den här vi ska ha" men visst kanske det kan vara så. Problemet kan ju oftast så kanske att om du har t.ex. vi vill ju konsolidera och så har vi då kanske två sjukhus med olika system och så ska man upphandla. Då vill man göra det systemet som man själv kanske... då kanske man har en favorit på det sättet. Det är ju inte... det är ju vanligt. Då får man ju försöka liksom hantera det på ett smidigt sätt. Alla vet ju om att man säger det kanske inte uttalat på det sättet men det är ju så, det kan vara så...
123	DU	Ett internt krig...
124	R3	Ja
125	DU	Hur hanterar ni sånt?
126	R3	Antingen får helt enkelt någon bara bestämma som är lite högre upp "nu är det så här och vi ska göra på det här sättet och vi använder de här personerna" och det är de som bestämmer och så att man är liksom tydlig.
127	DU	Om man ser att det kanske uppstår ett missnöje i verksamheten då kanske eller ett motstånd kanske...
128	R3	Missnöje är väl vanligt kanske att det fungerar att det blir problem. Det har ju sällan varit genomfört ett IT projekt som har genomförts enligt tidsplan så att det är ju att man ska vara medveten om att det kan bli så att man måste ta hand om det och minimera det och ha planer för hur ska vi hantera de problem som uppstår. Den riktas inte mot mig. Jag tar ju inte beslutet att det är det här systemet som vi ska ha utan det är verksamheten som bestämmer det.
129	MA	Hur anser du att verksamhetsförståelse kan spela roll och liksom hur kan ni som beställare få chansen att fånga detta?
130	R3	Oftast är det ju så att säga att man har krav på, alltså verksamhetsförståelse oftast har vi då krav på att man ska ha verkat inom sjukvårdssidan så man vet hur det går till på det sättet och då det är det kravet man kan ställa och det är så vi tar hand om det. Sen så om det ena företaget har mer än den andra, det blir ju svårt och veta men vi kan ju, vi bedömer ju ofta att vi kanske har krav på att de måste ha verkat inom hälso- och sjukvården för att om det bara har varit inom industri så är det ett helt annat område. De måste ha förståelse för verksamheten. Då gäller det ju att man har erfarenheten inom sjukvården. Det är så vi hanterar det. Man kan alltid ställa mjuka frågor liksom och sen få leverantören att svara men nu gäller det om de är bra säljare eller inte men oftast tycker jag att det är "blah, blah". Det är svårt och utvärdera. Oftast de stora företagen som har verkat inom det, de vet vad de ska skriva också. De har modeller som de kan redogöra för och kommer med dem.
131	MA	Vilka misstag bör en leverantör undvika t.ex. anbudsmässigt?
132	R3	Misstag de bör undvika... ska de lämna anbud så gäller det att de uppfyller alla skall-kraven och det gör dem ju. De som lämnar anbud säger att de uppfyller alla skall-kraven och sen kan vi ju kanske ha synpunkter eller tycka någonting annat ibland och då blir det problem. Det är ju att man har ordentligt läst på och tolkat vad det är för något att man inte bara säljer det man vill utan att veta egentligen vad kunden vill ha. Då blir det oftast problem sen. T.ex. har det hänt flera gånger att leverantörerna säger att de uppfyller saker som de inte gör eller kommer inte att göra och det blir ju en förlust affär för dem till slut eller får inte de pengarna de skulle ha fått. Jag avslutade en affär här i somras och då fick ju leverantören punga ut ett vite på en halv miljon och det är ju inte roligt. Att man tror att man kan lösa saker som man inte kan och då blir det två missnöjda parter.
133	DU	Vad var det för situation som uppstod?
134	R3	Där var ett fel som de aldrig kunde klara av att rätta till. Man klarar aldrig att leverera det man hade sagt att man skulle. Och det är ganska vanligt. Jag tror mycket det hänger samman med att "Nu ska vi göra en upphandling, då ska vi ha detta och detta" och vi skriver skall på detta och så säger leverantörerna att "vi måste ju uppfylla det annars får vi ju inte vara med" och så svarar de ja och sen så går det inte.
135	DU	Så du upplever att själva förfarandet kan ha en del...
136	R3	Man ska tänka på... ja man ska tänka på... jag tror att man mer ska undvika kanske att ställa för hårda krav "Nu gör vi en upphandling då ska vi minsann ha det bästa" utan man får kanske får köpa vad som finns istället. Och sen så kanske utveckla det efterhand tillsammans med leverantören.
137	DU	Om man tänker sig ett sånt borde väl skapa rätt så mycket badwill hos företaget...
138	R3	Ja, det är det klart att det gör...
139	DU	Så ni anlitar inte dem igen då om man säger så?
140	R3	Vi kan ju inte ta hänsyn till det alltid men visst att det skapar ju badwill. Företag som alltid liksom håller på med konstigheter och så, det är klart att de får badwill. Man vill inte ha med dem och göra. Man vet liksom vissa företag har ryckte om sig och det sprider ju sig mellan kunderna...
141	DU	Hur kan de tackla detta som kommun och landsting?
142	R3	Det blir ju bara att man ska passa sig noga, kolla lite och man blir tydligare på vad man vill och man kollar upp referenser lite mera. Omedvetet har man säkert fått negativt bild för det är någon annan

		som säger ”oohh det är dem som, de är alltid”. Då har ju det företaget det med sig...
143	DU	Någon slags preferensram..
144	R3	Ja, kanske kan man inte ta hänsyn till det...
145	DU	Nej precis men det finns ändå...
146	R3	Ja det finns nog omedvetet.
147	MA	Är det någonting annat som du känner att kan liksom skapa motsatsen för framgång då hos en leverantör då kanske?
148	R3	Motsatsen för framgång?
149	MA	Ja precis alltså, misstag för en leverantör då alltså?
150	R3	Om det inte fungerar bra på något ställe så är det ju badwill. Även i andra affärer som då vissa företag som inte har lyckats leverera någonting bra. De kanske får badwill som företag som helhet även om det är en leverans av någonting av helt annat inom annan del av företaget eller det behöver inte ens vara i samma avdelning. Det kan ju vara olika avdelning men de har samma moderbolag då får ju dem skit också för de är ju ”dem där” dem lyckas aldrig...
151	DU	Ja precis
152	MA	Vi täckte nog lite vilka misstag bör undvikas från företagssidan kan man säga, men vid mötesförhandling, vilka misstag bör en leverantör undvika där?
153	R3	Ofta kan jag tycka att de är kanske inte är alltid så kunniga och professionella som man kan tänka sig så de inte är pålästa riktigt, inte förstår avtalstexter och avtalsskrivning...
154	DU	Den juridiska biten...
155	R3	Ja precis, det gäller ju veta var man går så att säga. Sen så är ju en del rädda för att förlora affären så de kanske... ibland vissa är kanske för snälla..
156	DU	Lova för mycket...
157	R3	Lova för mycket, går med på för mycket. De är inte affärsmässiga men de kanske är bra på andra saker men de tänker inte på pengar.
158	DU	Men om man säger så att du som beställare då, och sen så säger dem ”ja vi går ner i pris” känner du av liksom att han kanske liksom går lite för långt trots att han har det bästa priset, förstår du vad jag menar...
159	R3	Ja men vissa företag kan det ju vara så...
160	DU	Hur tacklar du det?
161	R3	Ja men de måste ju lämna sitt pris men då kanske man inte pressar längre och sen så får man ju se. Det är ju oftast när det är fämansbolag som är kanske duktiga på programmera och så men det här med affärsmässiga, tjäna pengar det tänker dem inte på. Vi tjänar ju inte på att nån inte... om inte företaget går bra, då är det inte bra för oss. Då får man inte pressa för hårt.
162	DU	Så ni har slags human inställning där då?
163	R3	Jadå, så kan man ju tänka sig. Man kan ju komma överens om någonting sen. Men det finns ju vissa som försöker lura, säljare. Som micklar och ändrar priserna och sånt...
164	DU	Fångar ni upp detta då eller?
165	R3	Klart vi fångar upp det om vi ser liksom, där stämmer ju inte. Det har ju sett helt annorlunda ut. Det var när jag skulle skriva avtal med så har han ändrat i, det var en skala och han hade ändrat i skalan och det blev andra priser och så...
166	DU	Hade han själv redigerat dokumentet då eller vad menar du?
167	R3	Vi hade ju en gammal offert och så pratade vi rabatter, vi skulle ha rabatter så höjde han rabatterna men ändrade i skalorna istället.
168	DU	Han hoppades på att ni inte skulle se den då eller?
169	R3	Jag vet inte
170	DU	Blev det någon affär eller?
171	R3	Det är inte riktigt klar än, vi håller på bråka nu... nej men det blir nog en affär
172	DU	Men någon slags fusk och tricks...
173	R3	Fusk och så men alltså säljare vill tjäna pengar och de kan vrida och vända på det. Försöker dem det och du kommer på det så blir det inte så jäkla rolig relation, det är ju inte sådana du vill göra affärer med.
174	DU	Om ni har ett system som ska byggas på något sätt, sitter ni och räknar på ett ungefärligt pris på detta eller?
175	R3	Innan menar du eller...
176	DU	Ja precis
177	R3	Nej det gör vi inte, men vi kanske kan höra oss för vad som är rimligt, vi gör det lite grann men det är inte så att vi kan estimerar vad en rimlig kostnad är. Då har vi oftast för dålig kompetens och kunskap kring. Vi kan gå upp och se vad andra kunder har betalt och kanske om vi kan jämföra pris per användare och vi kanske kan ta fram någon nyckel tal, här borde det kanske ligga. Men oftast är det kanske inte själva den direkta investeringen är en liten del av den totala kostnaden för oss beställare för att som jag sa innan det är massa andra kostnader som är större.
178	MA	Ja, nästa fråga, utöver sakfrågan, vad lägger du vikt hos leverantör vid förhandling?

179	R3	Det beror helt på vad det är för förhandlingsituation, om jag sitter inför en förhandling, förbereder jag mig alltid, eller försöker alltid förbereda mig så att jag vet har kunskaper kring ”vad borde detta kosta, vad är de svaga delarna” eller om det finns konstigheter i deras förslag. Sen så är det liksom att man är pigg och alert att man kanske har sovit ordentligt så att man har gått ner i varv och lugnat ner sig så att man är med ordentligt när man går in i en förhandling. Sen är det viktigt att vi är liksom är uppmärksamma på vad folk säger, oftast kanske man kan använda deras argument till din fördel så det är viktigt att man riktigt är med där och är lite kvick tänkt. När det gäller sakkunskapen tycker jag det är viktigt att man är här uppe för att man ska snabbt kunna tolka den andras förslag och sen på något sätt ”kan vi göra det på nåt annat sätt” eller använda deras argument till din egen fördel.
180	DU	Gör ni någon slags research på bolaget...
181	R3	Det gör vi lite grann men det är lite för lite... Man skulle kunna tänka sig då att vi skulle kunna bygga upp en erfarenhets databas så varje konsultföretagens erfarenhet lagras men det finns ju inte idag. Och sen så gör vi inte så mycket besök ute hos företag som man skulle kunna gå ut och kanske ha någon form av förfarande och så där. Jag vet inte om det skulle ligga på oss eller om det skulle ligga på en annan del på regionen jag vet att det inte görs.
182	DU	Om man tittar lite på utöver sakfrågan, hur mycket anser du att sociala aspekten spelar roll, relationer, nätverkande...
183	R3	Vad tänker du på då... om vi säger så här vad det gäller i upphandlingar så ska vi inte ta någon hänsyn till det i upphandlingar. Om du ser på mindre direktupphandlingar så spelar det ju väldigt stor roll. Men det ska kanske inte göra det men om verksamheten vet det och de har tidigare haft personer som har fungerat bra och då spelar det ju stor roll..
184	DU	Kan du utveckla lite...
185	R3	Nej men har du en relation med någon och du vet vem personen är och du vet att det fungerar bra och att den personen även är insatt i din verksamhet så har han ju ett försprång att han kan det. Du tar kanske hellre någon du vet att det fungerar än att chansa med någon som inte du känner...
186	MA	Om man tittar på marknadsföring, alltså är det någonting du känner att det här liksom den här leverantören är pigg och alert...
187	R3	Marknadsföring tror jag nog mer att det är mot slutkunden
188	MA	Direkt mot förvaltningen...
189	R3	Ja, Det har ju historisk sätt har det ju funnits liksom förtäckta utbildningar och sånt såklart. Det kanske inte företagen säger att dem marknadsför... man kan ju tänka sig att det är en mindre form av muta...
190	DU	Upplever du som ett problem eller?
191	R3	Nej för att det har blivit mindre och mindre och vad det gäller IT sidan så tror jag inte att det är vanligt förekommande. Det finns vissa leverantörer som är på det sättet men det är inte många. Oftast är det så också har du väl kommit in och levererat ett system då är du ju redan... då har du ju redan hookat in dig. Du behöver kanske inte på det sättet utan det är svårt och bli av med.
192	DU	Stämmer ni av lite inom Region Skåne och kanske med andra lansting och kommuner att ”ja det här verkar vara en trevlig och kunnig leverantör...”
193	R3	Oftast samarbetar vi om man gör samma projekt då är det ganska bra, nu är det ännu mer mycket nationella projekt som man tittar på och det är ju bra om man får det till och fungera.
194	DU	Hur är din medverkan inom IT-branschen, på leverantörssidan... kontakter och sådant...
195	R3	Det är ju kontakt i själva affärsrelation eller i upphandlingarna annars så tyvärr så finns det inte så mycket tid. Jag ska inte just kunna tekniken eller kunna programmera om vi pratar om det utan min bit är mer kunna lagen och det kommersiella.
196	MA	Något annat som du känner att du vill tillägga, utöver det som har sagts
197	R3	Nej...
198	MA	Då så, då är vi klara. Då stänger jag av bandet och tackar för oss.

Bilaga 5, B2

Namn: Göran Jarebrant

Företag: Malmö Stad

Position: IT- direktör

Anonymitet: Nej

Kopia av transkribering: Ja

1	MA	Först ska vi väl börja med inledande frågor, er bakgrund inom utbildning?
2	R4	Min, jag är ekonom i grunden.
3	MA	I grunden?
4	R4	Företags och nationalekonomi.
5	MA	Ok arbetslivserfarenhet?
6	R4	Ja, det tycker jag. Jag har jobbat inom det statliga och kommunala i hela mitt liv. Så att jag har snart varit här vid kommunen i trettio år och jobbat först som economichef, sen som förvaltningschef, VD för kommunala bolag, tänkte sen först sitta i en stabsfunktion här på kommunstyrelsen och gå runt och stöttar upp, hjälper till när det börjar gå lite snett eller man ska avveckla eller förändra verksamhet. Just nu sitter jag här och för att de hade ett problem med den övergripande organisationen inom IT. Så jag är i grunden ingen IT-människa, utan jag har väldigt mycket kommunal verksamhet, och det var det fokuset man kräver, att det ska vara verksamhetsdriven IT, det vill säga IT på verksamhetens villkor. Innan har vi haft mycket fokus på IT som är IT. Så det är därför jag sitter här. Jag är ingen som ni kan prata om IT-teknik och den typen. Då får ni gå till andra, då får ni till och med köra bort till en annan förvaltning i stan, för att vi den strategiska enheten, den beställande enheten som är alltså, vad kan man säga, dels har vi den strategiska inriktningen men vi är också företrädare för förvaltningen mot vår driftleverantör som nu är intern. Men det spelar ingen roll om den är intern eller ej för man behöver ändå en beställande enhet, just när det gäller de sakerna. Sen beställer vi naturligtvis konsulttjänster inom vårt specifika ansvarsområde eller sånt som man, men mycket konsulttjänsterna beställs ju av på driftsenheten. De svarar då för kommunikation, drift för datorhall etc, så de köper ju in den typen av konsulttjänster. Vi köper mest in konsulttjänster när det gäller den mjuka delen.
7	DU	Vad var det för problem som ni hade här, eller orsaken till att du kom hit?
8	R4	Ja, det var väl att man hade för mycket fokus på att visa sig utåt, men glömde verksamheten. Det är klara relationer mellan vår IT-driftsfunktion och den här enheten där det tenderar att våra utförande är alldeles för stark. Det ska vi klara ut att det är vi som är den beställande funktionen, det är vi som sätter ramarna. Det är inte de som sköter för styrverksamheten.
9	DU	Hur länge har du...?
10	R4	Ja, två och ett halvt år, så att jag tänker lägga av efter nu den förste april. Då har vi slutfört den här och vi är ute och rekryterar en ny chef.
11	DU	Vad blir det sen då?
12	R4	Det vet jag inte. Som det ser ut har jag inget uppdrag utan då är jag en fri man.
13	MA	Skönt...
14	R4	Det kan jag säga, att det är spännande att gå in i nya verksamheter men det är också en svår roll att komma in i det. Man kan alltid lära sig ett organisationsschema, man kan alltid titta på det, men man måste lära sig den informella strukturen. Och man måste ha ett mycket tydligt mandat när man går ut till någon, annars är man fullständigt körd.
15	DU	Så din roll är lite rekonstruktör av verksamheten?
16	R4	Ja, ibland, ibland att avveckla, ibland bara att det behövs någon som stöttar upp en chef om han behöver bollplank. Det är inte alltid man behöver gå in och ta ansvar, ta över ansvaret, men man måste väl va, kanske ett bollplank...
17	DU	Du var inne lite här på arbetsfunktioner, vad är det mer som ni sysslar med?
18	R4	Ja vi är ju ett, vi stödjer utveckling som sker. Vi jobbar nu med till exempel, vi äger så att säga kommunens infrastruktur, det vill säga nätet för inom kommunen och om det är fel på det eller vad det är, så är det vi som äger så att säga tills det fungerar. Och det är en svår uppgift. Det är också en diskussion om hur mycket skall vi kommersialisera det. Hur mycket ska vi erbjuda andra leverantörer att utnyttja vårt nät. Och där måste vi, där har vi då gått igenom detta just nu faktiskt. Hur mycket kapacitet har vi egentligen för andra kan utnyttja. Och vi får större och större krav på att nätet ska vara bärare av inte bara mail och våra verksamhetssystem, där kommer video det kommer film när skolorna kommer in, det blir mycket, mycket annat, telefoni. Vi måste ju passa oss så att vi även om vi är medvetna om att en så här med hyran, det kan tära rätt mycket, någonstans finns det en gräns för det också. Det har vi en kille som är så att säga huvudansvarig för infrastrukturen. Sen har vi ansvar för informationssäkerhet. Det har vi en informationssäkerhetschef för. Vi hade tidigare en

		IT- säkerhetschef, men han, det säger de att det måste vara leverantören som har den typen av säkerhet med hårdvara och skadskyddsdiskussioner. Vårt viktigaste material är informationen, det är det vi ska skydda, det är det vi måste utgå ifrån. Vad sysslar vi med mer? Ja sen har vi en väldigt duktig IT-strateg, som han följer med i alla de tankarna fram på vad händer. Alla de här begreppen, SOA, coloboration, plattformar och allt möjligt. Så att vi försöker ha med oss fakta. Just nu är vi väldigt involverade i att få in skolan i vår stora "familj". Skolan lever sitt eget liv i varje kommun medens de andra verksamheterna är inne i den här både mjuka och hårda plattformar. Och sen ska vi försöka bevara kontakten med medborgarna. Sen ska vi utveckla vår kontakt med våra anställda på ett smidigt sätt, du måste så att säga, vad ska, när kommer ni kanske, ja då ska interna webben, då ska den, det är inte en webb egentligen, men vad ska vi kommunicera med våra medarbetare, vad ska kommunicera med våra medborgare? Hur mycket tjänster ska de kunna göra själva och hur ska vi koppla? Det är faktiskt ett av våra tunga projekt som vi är inne i nu. Sen finns det mycket annat men det är väl de två som är de största.
20	DU	Om man tittar lite på upphandling, beskriv lite kort hur det fungerar.
21	R4	Det går inte beskrivas kort. Upphandling går till på väldigt olika sätt. Du kan ha väldigt stora upphandlingar som du upphandlar, vi har just upphandlat ett nytt elev administrativt system. Det är ju en väldigt lång process som börjar ute med, vad ska vi säga, skolans folk som går igenom sina processer, och säger: "Vad är det vi vill ha stöd med? Hur kan vi utveckla våran process?". Till det kopplar man ju sen våra krav på systemet, det ska följa vissa normer för att vi ska godkänna det här, det är vår roll. Och nu är det som utgångspunkt tar vi hjälp av vår upphandlande enhet som tar hand om de affärsmässiga reglerna, ser till så att vi följer formalia etc. Så att det är en process, sen har vi ju mindre processer där vi själva gör förfrågningar. Och det är likadant där, du får undersöka vad det är egentligen du vill ha hjälp med och söka beskriva det så bra som möjligt, för det är där man styr upphandlingen. Jag lägger hellre en månad extra på att ta fram underlag och få fram vad jag verkligen vill och preciserar vad som ska vara de utslagsgivande faktorerna i en senare utvärdering, och sen går man ut. Och sen kan vi ju, finns det ju Verva avtalen inom IT-branschen, och det utnyttjar vi ganska mycket. I vissa fall är det enklare sett för oss men samtidigt så är vi ju lite mer konkurrensbegränsande tycker jag. Man använder sig gärna av då konsulter som finns inom den ramen. De flesta är med inom ramen för Verva avtal. Vi försöker ju, vi har som princip att, hela tiden utvecklas och ta in nya konsulter. Inte låsa upp oss i de vi har haft alltid tidigare. Man måste naturligtvis ha en bas va, vi kan inte hålla på och fladdra hur som helst men samtidigt så försöker man ju hitta nya konsulter och då är det inte konsultföretag utan jag tycker att vi är så pass stora att vi ställer krav på att det är vissa människor vi vill ha in. Det är väl där jag tycker att vi som stor kund kan få göra de kraven att vi vill ha den kompetensen och det besitter den personen. För även om vi handlar av och har diskussioner med stora leverantörer så pekar vi ut den vi vill ha.
22	DU	Inom den organisationen?
23	R4	Ja. Annars är vi inte intresserade.
24	DU	Ok.
25	R4	Och jag tror det går mer och mer dit att man inte tittar så mycket på företaget som sådant utan man tittar på har de här konsulternas kompetenser, och då vill vi gärna träffa, i vissa lägen går vi ut och gör så att vi har ett uppdrag, så lämnar man ut det till ett antal konsultföretag och säger "Vem kan ni rekommendera inom ert företag som kan lösa detta?". Och sen träffar vi dem och säger det okej, den killen vill vi testa. Det är ett sätt att försöka bedöma det här. Sen försöker vi ju hela tiden hålla oss till vanliga, vi har ju lagen om offentlig upphandling i botten så att säga, så att det får vi ju titta på hela tiden så vi håller oss inom de ramarna. Så att vi försöker ju, jag ska inte säga att vi... att vi gör rätt mycket direktupphandlingar för att vissa av de här bitarna är rätt små internt. När det gäller de stora bitarna måste man göra en annan typ av upphandling.
26	DU	Ja, just det över tröskelvärden...
27	R4	Ja, precis.
28	DU	Hur mycket var, hur ska man säga, vad ligger era investeringar, alltså generellt sätt, vilken storlek?
29	R4	Alltså nu frågar ni i en situation där ni hade kunnat ta det " Att genomföra en handlingsplan" som kommunfullmäktige fastställde 2007, det är därför jag finns här också. Så att just nu, så balanserar vi väl på nästan 60-70 miljoner per år på drift... bara här. Sen har vi en investeringsbudget som vi också hanterar på en 30-40 miljoner. Men det är vår bit. Sen har vi hela driftsidan det med investeringar är något annat, det ligger vid sidan om.
30	DU	Ja precis. Vi är ju mer intresserad av de mjuka tjänsterna, inte hårdvara.
31	R4	Just nu kan jag säga att vi ligger på ungefär en 30 miljoner där vi upphandlar mjuka konsulter. Och det gör vi under 2-3 år nu, sen kommer det, då förutsätter vi att vi kommit ifatt, mera normalt läge så att säga, inte där vi så att säga får gå upp och begära pengar för vart projekt vi startar. Nu är den här handlingsplanen vi har ett projekt i sig, och där har vi fått de här ramarna. Jag kommer till att lämna en slutrapport på den i januari, och sen löses det upp och sen går det till vanlig verksamhet. Det skiftar ju väldigt mycket. Prata om en normalupphandlingsnivå det går inte därför att nästa grej vi ska handla upp är ett nytt HR-system.
32	DU	Men ni har alltid från direkt upphandling till stora...

33	R4	Oh ja, visst har vi det.
34	MA	Har ni mera mindre upphandlingar än större då antagligen?
35	R4	Nej, vi har mest mindre upphandlingar löpande. De stora är ju våra stora tunga verksamhetssystem. Men egentligen så är det så att just nu så händer det mycket. Vi har för två år sen upphandlat ett ekonomisystem, nu upphandlar vi, eller slutför en upphandling av skolsystem, och nu är vi inne i ett HR-system. Men normalt kan man inte upphandla de här tunga systemen, de ska ju ligga rätt länge. Det går inte att köra sådana upphandlingar, för det kostar inte bara i själva upphandlingen, utan det kostar att implementera och alla människor ute i organisationen, utbilda dem att hantera det, det gör man inte så oerhört mycket.
36	DU	Hur länge ligger sådana här system ute?
37	R4	Egentligen skulle jag vilja, man borde väl ha en livscykel på runt en tio år minst för sådana system. Men sen på bankerna, gamla, grundläggande... De är ju jättegamla egentligen men de tickar och går ju. Men det beror på då vilket... de har en form av grundsystem som inte så mycket vänder sig till användarna, utan det är transaktionsmängderna som kör runt där mellan olika... Deras system som vänder sig till oss, där vi gör våra bankaffärer utvecklar de hela tiden och förändrar. Men det är ju skalet som nyttjar de gamla, det är ju likadant med gamla bokningssystem, som resebyråer och allt sådant här. De gamla systemen som hanterar transaktioner de ligger kvar länge. Det är ju så att säga ytterskalet som man förändrar hela tiden och försöker anpassa.
38	DU	Jag tänkte på det här med personkompetens, hur bedömer ni det eller hur går ni till väga när ni letar?
39	R4	Nej men alltså, vi har ju kontakt med ganska mycket konsulter på olika sätt, och jag vågar påstå att från och med måndag så har vi en kille som är väldigt duktig själv, och då känner han ju så att säga när får han tillbaka nåt, när kan de tillföra oss nånting. Det är skillnad på de här konsulterna där du behöver diskutera idéer och framtidstankar etc. och sen har du konsulter som hjälper till med implementering eller en justering i ett befintligt system. De svåra att hitta är ju de här som kan vara med och diskutera framtid, och känna av så man ligger rätt. Man måste ha en rätt lång planeringsfas, man måste titta lite grand på vilka trender som finns, men sen är det ju så att de trenderna som pekar på att så här ska det se ut om 15 år, 10 år, det gäller ju inte, utan man måste varse att vi måste ha inriktning i alla fall där vi tror det är rätt men sen så rätt så inom två år inom IT-branschen som vänder den här trenden. Men någonstans måste man ändå försöka hålla en röd linje där man inte flackar allt för mycket, och det är där man behöver de här tänkarpojarna och flickorna. När jag vill ha en mer närliggande, det är en annan typ av konsult. Jag har till exempel haft en konsult inne som tittat över hela vårt nät, och det är ju mer konkret hands-on, lysa ner. Sen kommer man till nästa fas där som de också kan hjälpa till med, det är hur ska vi utveckla det här. Då ligger det i en kortare tidsfas. Så att vilka kompetenser har man...
40	MA	En slags kärnkompetens inom området?
41	R4	Ja, och sen kan man som jag sa innan, vissa konsulter håller man kvar, eller konsultorganisationer. De står för en ide som vi också, då blir det så att säga den röda linjen men man också kunna testa lite nya idéer, och det tror jag inte att man gör genom att sluta sig. Vi vill upphandla konsulter som kan tänka lite fritt, utan då är det lite att vi kan, att vi känner till, vi ser på webben eller var som helst att där är en kille som är öppen och diskuterar, honom och vi kanske träffas och ser om vi kan skapa nån relation med den personen. Och sen är det ju så i den här världen har jag upptäckt, att de här som är duktiga och framåt, de är gärna ute och diskuterar på nätet och hittar de en grupp som de kan diskutera med så tycker de att det är intressant. Och det kan vara folk som jobbar som konsulter, och det kan vara folk som sitter på andra typer av företag men de bildar ett nätverk och kan föra den diskussionen. Så ibland är det så att har man då, som jag tycker vi har, en resurs som betraktas som duktig ute, om vi nu ska säga på webben, så hämtar han ju hem information utan några konstigheter. Men det är en ren tillfällighet att man har en sådan resurs. Ibland hittar man... det innebär ju då att ibland kan man kontraktera någon och ta hit dem, och hjälpa till.
42	MA	Dina synpunkter på processen för upphandling?
43	DU	Mer LOU då mässigt så att säga...
44	R4	Jag tycker väl LOU- tanken i sig själv är bra. Nu är inte LOU, den omfattar inte bara, vad heter det... IT-verksamhet...
45	DU	Mycket annat...
46	R4	Nu är det så att, jag sitter med i ett projekt där jag och två andra har ett ansvar för där vi ska ta fram en upphandlingspolicy för Malmö stad. Så där har jag kanske en lite annan syn, men jag tycker att i grunden är LOU bra, därför att det tvingar en till att pröva, ge nya leverantörer chanser. Tidigare var det nog oftast så att man av bekvämlighetsskäl sa att "jamen vi har haft den leverantören, vi har personlig relation, det fungerar bra" och där tror jag att LOU har varit bra i de sammanhangen, när det gäller vad ska man säga, de större kontraktet, de större avtalen. Sen tror jag att i vissa lägen kan det nog vara en liten belastning när det gäller de här snabba affärerna, där man tycker att ska vi verkligen behöva gå ut och upphandla, vi vet ju att det är det här företaget som ska göra det. Och vi liksom många andra är smarta nog att skriva underlaget så att blir det här företaget som vi vill ha. Och då kan man fundera lite grann på vad är LOU? Och sen tycker jag att, nu har vi drabbats rätt ofta av det här med överprövningsmöjligheter, och det har man väl inte riktigt hanterat. Jag tycker

		nog faktiskt att det ska jag säga, det är lite hörsågen från våra bevis för att, rättsinstanserna har blivit lite mer försiktiga med att ta upp alla omprövningar och börjar hantera det på ett rimligare sätt för de vet ju att vissa företag sätter detta i system för att förlänga processen. Det är så att säga andra hand... det verkar som att instanserna nu börjar fatta det att det här företaget är känt för det här. Och denna bransch är ofta drabbad av sådant, så man hanterar det snabbt. Men i grunden tycker jag väl att om sen LOU i alla sina detaljer är så... men tanken i den är bra.
47	DU	Vad är det för bedömningskriterier som ni använder er av i upphandlingssammanhang, lite återkommande och så?
48	R4	Naturligtvis har vi en ekonomisk bedömning men sen om du tittar på det här med IT-systemen så är det väldigt mycket användbarheten, användarfunktionen... och sen är det, nu har det här kommit in att vi köper ju, vi vill ju ha system som är så kallade öppna system. Men det är inte så mycket konsulter, men om vi köper nya... köper vi system så ska det vara öppna system. Men konsulter är som jag var inne på tidigare, det är väldigt mycket det personliga hos konsulten, och sen är det priset. Det är svårt att definiera vad vill man ha ut av en utvecklingskonsult egentligen. När du knutits till individen, det är lite granna personkemi när man träffar dem, vad har de gjort innan, vilka referenser har de. Och där, det är ju där person... om vi ska hoppa tillbaka till LOU, där kan den vara bra för att du kan ju ha en gammal konsult som du har jobbat massor med, och den personkemi är väldigt bra, men samtidigt är det inte säkert att man vill ha alla andra, så man tvingas ju på något vis att scanna marknaden på ett annat sätt. Men vilka mjuka variabler man ska sätta upp när man handlar, det är svårt. Det är i så fall att precisera uppdraget för att se om de, hur de tänker lösa uppdraget som de får. Och då får man försöka värdera. Det kan ju bli så vid den här typen av konsultupphandlingar där vi inte har någon större, där det inte är frågan om större volymer så är det problem med över klagande etc. Och vi köper alltså aldrig, jag ska inte säga aldrig, men för närvarande inte in alltså konsultinsats som ska lösa det för oss. Som man kan tänka sig, att vi har ett stort problem här, vi ska omvandla alla vår bredband...och då köper vi ett konsultföretag för att fixa detta till oss. Så gör vi inte. Det är vi som måste driva det, det måste vara vi som ställer villkoren.
49	DU	Ja just det den ekonomiska biten är den ...
50	R4	Den är ju viktig. Herregud de vet ju var de ska lägga sig ungefär. Det är konsulttyp A, B, C, D va, och så är det de tre ungefär och var man ska göra avrop och till per timme så det är säkert ett fast pris ju...
51	DU	Är det mycket skillnad mellan leverantörerna i den situationen, hur upplever du det?
52	R4	Där är väl en skillnad mellan... om man går till ett mindre företag och om man går till en av de stora drakarna så söker man genom deras lämpliga stjärnor så ligger de en bra bit därifrån. En duktig konsult som jobbar i ett lite mindre sammanhang så är det ett annat pris. Men det är klart de har ju inte de här överkostnaderna längre. Samtidigt är det inte lika säkert, det måste man ju också säga. Går man på en liten konsult så är det ju kanske en eller två människor men går du till en stor konsult så kan man ställa krav på att de får plocka fram någon annan om den förste fallerar. Men det är också frågan om hur långa uppdrag handlar man? Ju längre uppdrag du handlar upp desto svårare är det här. Korta avgränsade uppdrag kan man nästan känna sig garanterad på att du får den här personen. Sen kan man alltid hoppas på det vackra slutet för båda), avbryter vi det här för vi har beställt den här personen. Det handlar det i det bästa fallet. Det finns ju många vägar att gå...
53	DU	Ja, absolut. Om man tittar på kriterierna alltså, hur man mäter dem, och de som är svåra att mäta på ett korrekt sätt...
54	R4	Ja, beroende på vad ni lägger i ordet konsult också. Alltså om du upphandlar en mjuk tjänst, då är det väldigt svårt att mäta det. Upphandlar du, om du definierar konsulttjänsten som att leverera ett system, så kan du ju sätta upp parametrar där. Ju mjukare de är desto svårare är det ju. För att annars sätter man upp ett antal skall och bör krav så att säga, det är ju inte så svårt om vi går in på systemsidan, etc. Sen är det ju, då får man alltså om man inte känner och man vill ut och skanna marknaden då måste man sätta upp vilket, vad är uppgiften så att säga. Och vad de sen får komma in med det är "hur tänker de lösa det". Och då får man se vilken ide verkar vettigast, och vad har de på fötterna. Och det är svårt... det är det helt enkelt. Och där kan man väl säga att har du då prismässigt två som ligger, om de ligger i ett väldigt brett spann, de ska väl ha väldigt mycket på fötterna de som har det högsta priset. Då blir det väldigt mycket prisdiskussion och är det då inte frågan om miljonupphandlingar i rena mjuka konsulttjänster så, ja. Det är, jag tycker själv att det är att känna efter. Sitta och träffa människor som då konsultföretagen, för det är de som vi tänker... Då får man liksom träffa dem och krasa lite på ytan. Är det bara det som står på pappret eller finns det någonting...
55	MA	Jag förstår.
56	R4	Ja, men så är det ju.
57	MA	Men ni skannar av marknaden lite...?
58	R4	Vi försöker det annars så blir man ju inlåst, då blir vi leverantörsstyrda, konsultstyrda. Tittar över vad finns där som kan tänkas hjälpa oss, och vem har lite annorlunda. En sak som vi faktiskt gör när vi tycker det har lite mer strategiskt och långsiktigt så tar vi nån och sen går vi ut till två andra och säger att vi vill ha en second opinion på det här. Det blir inte lika djupt, naturligtvis, men de får ju

		den här utbredningen av förslaget och så får de här två andra konsulterna också nån vecka på sig att titta på det här och ett sätt att se på saken. Kan exemplifiera det med den här nätutbredningen som vi hade som dels skulle vara en kartläggning, det tar ju lång tid, men sen skulle det också ligga förslag om vi skulle gå vidare med att utveckla vårt nät. Då sa vi, då bad vi två andra konsulter inom ungefär samma område, ”De här förslagen, vi får era synpunkter på detta”. Det är ett sätt att hantera det här med att både sprida och få nya kontakter och få nya idéer. Och ibland kommer det ett förslag, lite nya infallsvinklar och det kan det vara värt om det är stora saker man på gång.
59	DU	Om man tittar på bör- kraven, hur kan du liksom utvärdera dessa...
60	R4	Jag är inte rätt person, för jag sätter mig sällan i de här stora slutupphandlingarna, de har stora upphandlingarna där man preciserar ett antal bör-krav och skall-krav utan, det gör jag inte utan då får de som är experter inom sina respektive områden vara med. Så att det kan jag inte ge nåt svar på, för då ska man vara mycket mer med i den specifika förhandlingsprocessen. Och det försöker jag hålla mig ifrån.
61	MA	Då går vi vidare. Vilka egenskaper anser du att en leverantör ska ha för att nå framgång inom den offentliga sektorn. Till exempel anbudsmissigt?
62	R4	De ska naturligtvis kunna spelreglerna, de måste behärska lite grann av vad det här LOU innebär. Men samtidigt är det ju ett vad ska man säga, det finns ju små företag där vi ska försöka underlätta så mycket som möjligt för dem, göra förfrågningsunderlaget på ett vettigt sätt. Vi har t.ex. i Malmö där vi har ihop företagsgrupper där vi diskuterar med dem vad de anser om våra upphandlingar... Sen är det så att vi ska ta fram någon form av enkla standarder varianter som de kan använda sig av. För att många små företag, ska de följa LOU och allt det man skulle kunna kräva där, bara det gör att de inte lämnar anbud för att det tar för mycket tid i förhållande till det vad de eventuellt kan få ut utav det. Så att där har vi så att säga skyldighet att underlätta för dem. I övrigt vad de ska kunna... de bör ju rimligen, om vi går in i olika verksamhetsbitar, ha lite förståelse för den här verksamhet vid upphandling. Där finns ju också en skillnad. Upphandlar vi ekonomisystem så har vi samma preferenser och krav som vilket företag som helst. Upphandlar vi HR- system så är det ju samma sak där. Ska man upphandla ett skolsystem förutsätter vi nog att de konsulter vi tar in ska ha en bakgrund från och kunna lite grann om skolan och sen är det vanliga, mänskliga kompetenser man ska ha så att säga. Om det är det du tänker på.
63	MA	Vi tänker oss mer sådana egenskaper som inte är nedskrivna, mjuka egenskaper...
64	R4	Det får man ju inte ta hänsyn till i en upphandling...
65	DU	Nej precis, det får man inte.
66	R4	Eftersom vi ofta letar i mindre upphandlingar... vissa kompetenser sen är det naturligtvis lite granna personkemin hos de människorna vi jobbar med...
67	DU	Engagemang?
68	R4	Ja naturligtvis, det testas man ju ett par gånger. Har man hittat någon som jobbar bra, behåller man välden personen under en tid sen måste man passa sig för att då sitter man i knät på det konsultföretaget. Man ska hitta ny annars blir det väl den där gamla farliga typen av upphandlingen där man säger ”det kan ni fortsätta med”.
69	DU	Om man tittar lite på det här... det finns väl ett par stora som nått framgång...
70	R4	IBM och Microsoft
71	DU	Exempelvis ja
72	R4	Eller menar du VM-data, Capgemini har vi också...
73	DU	Ja precis, vad är det som du tror att har bidragit till deras framgång?
74	R4	Vet ej eftersom jag inte är förvaltare. Jag känner till det för dåligt. Vi upphandlar oftast på det här viset att, eftersom vi vill testa saker och ting innan vi ska göra någonting så upphandlar vi konsulter i de här branscherna som sak förstudier eller inledande som icke är nackbundna så att säga. Det ska vara fristående konsulter som hjälper oss med att belysa vilka krav och hur man kan göra detta. Därefter ställer vi de kraven och så går vi ut till de stora som kan leverera. Vi försöker i alla fall idag att undvika direkt att gå ut och säga att ”det är den här leverantören för de har dem systemen”.
75	DU	Om man tittar på lokal närvaro sådana bitar?
76	R4	Ja sådana grejer är avgörande. Nej det är ju som så att små företag är ju ofta lokala men om du ska gå in på de stora så flyttar de om sin personal och vi säger att det är den personen vi ska ha. Det jag menar att när vi vill ha dem ska de finnas till hands... sen finns det ju olika digitala kanaler och de måste naturligtvis finnas här nere också vi men vi handlar med danska företag ibland och så det är inte alltid givet de måste finnas och sitta här i Malmö. Eller om de vill ha politisk inriktning att vi ska gynna Malmö företagen, så får du inte det om du tittar på LOU för att man inte får ställa krav på att de ska finnas i Malmö. Det är ju också någonting man måste hantera. Du får liksom inte gå ut och säga att ”de ska ha ett kontor i Malmö”. Det går inte.
77	DU	Ja precis...
78	R4	Ja nej vi har haft en grundlig diskussion om detta med en konsult som vi hade här inne och där politiker... dem ville gärna att man skulle ta hänsyn till att de hade en väldigt stark lokal anknytning med det är ingenting som man får anropa va, egentligen...

79	MA	Om man tänker sig vid förhandling, vad går ni på där?
80	R4	Det är hur de kan presentera. Om du nu är en mjuk tjänst, hur de kan presentera, hur de tänker gå till väga... Annars när det gäller stora tunga upphandlingar så måste de ju visa att de verkligen har de lösningar färdiga som efterfrågas. Det får inte vara så att vi skriver ett antal bör och skall krav, att detta här är på väg men det kommer 2010. Om vi säger att vi ska ha den så ska den finnas färdigt och då har vi särskilda utvärderingsgrupp med slutanvändare som ska kunna titta på det och ha synpunkter. Själva upphandlingsprocessen när det gäller stora system är omfattande. Lika väl som du jobbar väldigt mycket med att ta fram kraven så måste man... de kan inte göra det när någon annan sitter och utvärderar dig själv utan det är hands on de som sitter ute och tittar på system och användarnas synpunkter etc. Det är ju en del hur man viktat det va. Det måste vara väldigt viktig parameter.
81	DU	Om man tänker sig på ett längre perspektiv inte specifikt för en upphandling, finns det några dimensioner som du tycker är viktiga om man tittar på mjuka variabler som du pratar om som en leverantör bör ha som ligger utanför vanliga kriterierna, både kortsiktigt och långsiktigt perspektiv?
82	R4	Man måste titta på stabiliteten i företaget. Det får inte vara så att det är dagsländor och sen göra någonting tillsammans med dem sen försvinner det så det måste finnas stabilitet på företaget. Man måste sikta långsiktigt i det här. Det tycker jag är väldigt viktigt, hur de presenterar sig när man träffar dem i slut förhandlingen. Så där tycker jag... det visar lite grann på deras egen seriositet och hur de kommer att uppträda i nästa skede när det väl har skrivits ett avtal. Om man inte kommer in på bör och skall krav så är det allmänna sättet att uppträda. Det är viktigt.
83	DU	Professionalism?
84	R4	Ja, alltså du får inte vara... det får vara professionalism på rätt sätt, det får inte vara de här som sitter och säger "vi är bättre än ni" utan det är professionalism på ett vettigt sätt. Det är faktiskt så att det är vi som är kunder. Man ska inte vara besserwisser. Det är vi som är beställaren, det är vi som är köpare och det är vi som ställer villkoren.
85	DU	Vill du att de ska liksom att ni ska sätta er tillsammans och förklara och beskriva?
86	R4	Jaa det är det om det är förhandlingsupphandling eller det blir en process så att säga så man kan känna på dem...
87	DU	Ok, bjuda in er till... att bidra till kompetens istället för att säga att så här är det...
88	R4	Nu är jag inte riktigt med hur du menar...
89	DU	Jag tänkte på om de går in i förhandling och säger att det här och det här ska ni ha liksom...
90	R4	Då är det kört
91	DU	Vilken inställning ska dem ha?
92	R4	Jaa de ska lösa de problemen vi har och det ska dem göra på våra villkor och det de ska göra är att lösa på ett rimligt och vettigt sätt. Om vi nu pratar om arbetsprocessen, det är vi som kan det. De ska ge oss verktyg så att vi kan jobba i dem processen och det är vi som kan verksamheten. Det är längesen de stora företagen satt med egna verksamhetsspecialister. Det kunde man göra förr men jag tror inte det är många som sitter i verksamhetsprocessen. Sen är det en sak också. Oftast kommer dem ju med försäljare och Account Manager och det är liksom i princip locket på från början. Jag tycker att vi ska träffa dem vi ska jobba med. Det är ju de människorna som vi ska jobba med i framtiden som vi inte vill in te den här gossen som sitter och skriver papper. Han kan inte mer än vad jag kan. Den tycker jag också är felaktig inställning. De får gärna vara med men inte styra detta. Det är konsulter som vi ska jobba med som vi vill träffa.
93	DU	Låter rätt så vettigt. Om man hypotetisk tänker sig lika bedömning i anbudet, hur hanterar ni sådana situationer?
94	R4	Menar du exakt samma poäng?
95	DU	Ja, teoretisk sätt...
96	R4	Det blir ju i så fall väldigt hypotetisk. Hur man ska göra vet jag inte. Då får man titta på andra, vem är säkrast av dem i ett längre perspektiv eller vem har utöver det vi har frågat om har lite andra idéer för vad ska man lägga in. Jag tror att mycket av det här är långsiktigheten i företagen om det är lång projekt som vi har så eller så är det så att de kan erbjuda ett mervärde på vad det är vi har frågat efter.
97	DU	Ok lite nya idéer som tillför något mervärde...
98	R4	Ja precis.
99	MA	Om man tänker sig direktupphandlingar, hur många basbelopp..
100	R4	Fyra
101	MA	Hur går ni tillväga där, är det något särskilt ni tittar på eller, det här företaget är nytt och intressant eller?
102	R4	Eller så är det ibland så att vi har ett fortsatt upplag på någonting någon gjorde för två år sen, vi måste ha gjort någon justering på detta eller han känner till situationen. Man måste ha någon som kan det här lite grann så går det ju direkt på det men vi försöker ju undvika det. Om det inte ligger i ramen så är det lättare. Men ofta är det väl så att detta är så att säga fortsättning på någonting eller man vet att den personen har kompetens, då går vi in direkt.

103	MA	Någon som har en fot inne då?
104	R4	Ja det blir det ju. Är det bara så där att vi vill ha in idéer så är det annorlunda vi tycker att vi har hört någonstans att där finns det va. Men direktupphandling ska inte förekomma mer än i ett undantagsfall. Det finns ju väldigt speciell kriterier för det. Du får inte sätta dig i en sådan situation själv, det är inte ett motiv för en direktupphandling. Att du själv har skapat den här tidspresen. Det får vara annat som bestämmer. Statliga bestämmelser som kommer som säger att vi ska helt plötsligt leverera materialet på ett annat sätt.
105	DU	Om man tittar på verksamhetsförståelse, hur tycker du att det kan spela roll och hur kan du som kund fånga upp deras kunskap?
106	R4	Alltså vi har ju alltid med vår verksamhet med om det är frågan om någonting som vi ska annonsera ut till dem. Då är det dem som ställer kraven. De får vara med och sätta upp de krav vi ställer. Är det ett verksamhetssystem är det inte jag som tar fram underlaget själv. Sen får man ju träffa de här tilltänkta leverantörerna och som sagt så får man föra en diskussion som säger hur pass insatta de är. Eller ibland behöver man kanske inte vara så insatt utan det är inte det vi köper utan det är ett verktyg men det får inte vara så att man inte alls vet om verksamheten. Nu har vi ju... eller de flesta är bekanta, alla vet ju vad en skola eller vad en sjukhus är men de kanske inte alltid vet de special reglerna som styr socialen. Det gäller att man har en känsla för det här. Det får inte vara så att de sätter in en konsult som alltid har jobbat på den tekniska sidan. Lite känsla får det vara.
107	MA	Vad tycker du att en leverantör ska undvika för misstag?
108	R4	Generellt sätt är det väl... framför allt är det att försöka lova mer än vad man kan hålla. Man har ju en tendens här..säger man att det ska kosta x miljoner så kostar det alltid x miljoner plus någonting därför att man inte alltid kanske riktigt specificerat och då kan det liksom slå tillbaka på mig va... Det jag tycker sämst om hos företagen är när dem så att säga profiterar. Att de inte kan säga "är det verkligen detta ni vill ha, har ni tänkt på det här".
109	DU	Så det gäller att de går in i förhandling och säga att "vi tycker att kanske det här och det här ska ni titta på" på ett konstruktivt sätt i förväg
110	R4	Det kan man säga, det är lite det här vi pratade om, mervärde. Den här leverantören har verkligen satt sig in i detta.
111	DU	Engagerar sig...
112	R4	Jaa precis, det är ju svårt att föra den diskussionen i väldigt stora upphandlingar, där får du ju som beställare förbanne mig vara så noggranna att du tänkt på saker och ting. Det kanske är mer om du kommer in i mindre diskussionen då kan man föra dialog. Där kan de säga "är det verkligen så här ni har tänkt, vi har en annan modell" på ett positivt sätt. Det kan ju vara ett svar på din fråga. Det är mycket förtroende som gäller.
113	MA	Om man tänker på anbudsmissigt, är det något misstag som man bör undvika?
114	R4	Nej, Som sagt jag är alltså inte i den här branschen så att jag inte kan säga vad som oftast går fel och vilka misstag man bör undvika.
115	MA	Fråga 10, vi kanske har berört den lite men på långsikt, mjuka faktorer som kan bidra för leverantörs framgång?
116	R4	Att man ska ha förståelse att det är ett politiskt system, det är en parameter som inte finns någon annan stans. Beslutstruktur, hur saker och ting kan ta ibland lite längre ting. Politiska värderingar som kan spela in. Vi har politiker i byggnaden här... Vi tjänstemän kan inte göra allting själv. Och det kanske är så att man måste kunna ha det med i upphandlingsprocesser... Man måste veta att vi har politisk struktur och organisation. Man ska kunna det lite grann och man ska ha känsla för det. Jag har jobbat länge här och jag kanske övervärderar det men någon form av känsla av att vi jobbar i politisk styre organisation. Hur det ska vägas in, det vet jag uppriktigt sagt inte.
117	MA	Ok, då tycker jag vi är nöjda.

Litteraturförteckning

- Bjurman, P. (2003). *Beställarstöd- offentlig upphandling och avtal: IT, tele- och datakommunikation samt hälso- och sjukvårdstjänster*. Norstedts Juridik, Stockholm.
- Boehm, B. (1981). *Software engineering economics*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber Ekonomi, Malmö.
- Collin, B. (2003). *IT- kvalitet: verksamhets- & effektivitetsutveckling*. Studentlitteratur, Lund.
- Forsberg, N. (2004). *Offentlig upphandling i praktiken*. Jure Förlag, Stockholm.
- Graf-Morin, C. Dahlström, L. (2008). *Upphandlingsreglerna -en introduktion*. Konkurrensverket, Stockholm.
- Jacobsen D.I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund.
- Jones, C. (2007). *Estimating Software Costs: Bringing Realism to Estimating*. McGraw-Hill, New York.
- Jönsson, S. (2005). *Småföretag och offentlig upphandling, Hinder och möjligheter för små företag att delta i offentliga upphandlingar*. Nutek, Stockholm.
- Karlsson, J. (1998). *Framgångsrik kravhantering: vid utveckling av programvarusystem*, utgåva 2. Focal point, Linköping.
- Lauesen, S. (2002). *Software Requirements: Styles and Techniques*. Addison-Wesley, London.
- Lindegren, H. (2005). *Programvaruprojekt: stabilitet, användbarhet och inkrementell utveckling*. Studentlitteratur, Lund.
- Murray, J. G. (2001) Local government and private sector purchasing strategy: a comparative study, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 7 Issue 2, sid. 91-100.
- Nilsson, J.E., Bergman, M., Pyddoke, R. (2005). *Den svåra beställarrollen: om konkurrensutsättning och upphandling i offentlig sektor*. Elanders Infologistics Väst, Mölnlycke.
- Norberg, L. Israelsson, M. Israelsson, B. (1999): *Offentlig upphandling – en outnyttjad miljardmarknad, handbok för leverantörer*. Industrilitteratur, Stockholm.

Paulk, MC. Curtis, B. Chrissis, MB. Weberm CV. (1993): Capability Maturity Model for Software, version 1.1. Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University. CMU/SEI-93-TR024.

Pedersen, K. (2008): *Upphandlingens grunder – en introduktion till offentlig upphandling och upphandling i försörjningssektorerna*. Jure Förlag, Stockholm.

SFS 1982:763. *Hälso- och sjukvårdslagen*. Justitiedepartementet, Stockholm.

SFS 2007:1091. *Lagen om offentlig upphandling*. Justitiedepartementet, Stockholm.

SFS 2007:1092. *Lag om upphandling inom områdena vatten, energi, transporter och posttjänster*. Justitiedepartementet, Stockholm.

SOU 2007:47. *Den osynliga infrastrukturen – om förbättrad samordning av offentlig IT-standardisering*. Näringsdepartementet, Stockholm.

Thurén, T., (2005). *Källkritik*. Liber, Stockholm.

Trost, J., (2005): *Kvalitativa intervjuer*. Studentlitteratur, Lund.

von Otter M, Nygårds P, (2008): *Offentlig upphandling och IT-branchen*. IT & Telekomföretagen, Stockholm.

Wohlin, C. (2005). *Introduktion till programvaruutveckling*. Studentlitteratur, Lund.

Yeh, R.T. & Zave, P. (1980). Specifying software requirements, *Proceedings of the IEEE*, 68(9):1077-1085.

Internetkällor:

Internet, 1

Baldrige National Quality Program, NIST, 2008-11-15

<http://www.quality.nist.gov/>

Internet, 2

European Foundation for Quality Management, 2008-11-15

<http://ww1.efqm.org/en/>

Internet, 3: *Upphandlingsprocess*

Ekonomistyrningsverket, 2008-11-15

www.avropa.nu/upload/Bilder/Illustrationer/upphandling.jpg