

# Trendens

UTVECKLINGEN PÅ UPPHANDLINGSOMRÅDET 2017 NR 2

Medvetna beslut  
för sunda offentliga affärer

Upphandlings  
myndigheten 



Box 1194, SE-171 23 Solna

Besöksadress: Svetsarvägen 10, Solna

Telefon: 08-586 21 700

E-post: [info@uhmynd.se](mailto:info@uhmynd.se)

[upphandlingsmyndigheten.se](http://upphandlingsmyndigheten.se)


**Trendens 2017 nr 2**

Produktion: Infab Kommunikation AB, [infab.nu](http://infab.nu).

Foto: Andreas Blomlöf, Anders Ebefeldt, Björn Dahlgren, Göran Strand och Matton.

Tryck: Lenanders Grafiska AB, 2017.

ISBN: 978-91-983862-5-7



"I nationella upphandlingsstrategin konstaterar regeringen att det finns ett glapp mellan beslutsfattare och ansvariga för inköpsarbetet, och att detta glapp behöver minskas. Därför är det viktigt att tala om beslut."

MEDVETET BESLUTFATTANDE, SIDAN 24-25



# Innehåll



## SVERIGE OCH UPPHANDLING – FAKTA OCH SIFFROR

- 8 Upphandling på tre minuter

## UTVECKLING, TRENDER OCH UTMANINGAR INOM INKÖP OCH UPPHANDLING

- 14 Utvecklingen på upphandlingsområdet
- 20 Hur ska morgondagens behov tillgodoses?
- 22 Östersunds kommun: "Vi ska vara exemplet och förebilden som andra kommuner lär sig av"
- 24 Medvetet beslutsfattande



## SJU INRIKTNINGSMÅL

- 28 Offentlig upphandling som strategiskt verktyg för en god affär
- 40 Effektiva offentliga inköp
- 48 En mångfald av leverantörer och en väl fungerande konkurrens
- 58 En rättssäker offentlig upphandling
- 68 En offentlig upphandling som främjar innovationer och alternativa lösningar
- 74 En miljömässigt ansvarsfull upphandling
- 80 Offentlig upphandling som bidrar till ett socialt hållbart samhälle

## KOMMENTARER

- 88 Krönika av Björn Axelsson
- 90 Noter







# Minska riskerna genom medvetna beslut

Bästa läsare!

I din hand håller du det andra numret av Trendens – Upphandlingsmyndighetens årliga publikation om utvecklingen på upphandlingsområdet.

Väl fungerande offentliga inköp har under det senaste året alltmer kommit i fokus som verktyg för att tillgodose det offentliga Sveriges behov och möta samhällsutmaningar. I Trendens samlar vi aktuell statistik, forskning, goda exempel och intressanta spaningar för att visa på utvecklingen inom detta viktiga område. Jag hoppas att du som läsare kan hitta något intressant som kan ge just dig inspiration till diskussioner, debatter, erfarenhetsutbyte och nya idéer.

Temat för detta andra nummer av Trendens är medvetet beslutsfattande. Under året har det på olika håll genomförts en rad åtgärder som kan kopplas till medvetet beslutsfattande. Genom analyser av det gjorda arbetet kan vi dra slutsatsen att det ofta saknas medvetenhet om vilka risker och konsekvenser de beslut som rör inköpsfrågor får för den egna verksamheten.

De inköpsfrågor som under senaste tiden har uppmärksammats i media bekräftar också detta. Säkerhetsproblem för Transportstyrelsens IT-inköp, misstänkt korruption vid Polisens upphandling av passtjänster och inte minst korruptionsmisstankarna i Statens fastighetsverks högsta ledning, vittnar om vikten av att arbeta strategiskt med sina inköp. Det visar på betydelsen av att ha en tydlig styrning med rätt styrdokument, som är kända och följs, men även på betydelsen av att fatta medvetna beslut för att förhindra oegentligheter vid utförande av det offentliga uppdraget. En organisation kan ta stora risker när beslut inte bygger på välunderbyggda fakta eller om dess styrdokument saknar en tydlighet som underlättar de strategiskt viktiga vägvalen.

Upphandlingsmyndigheten vill därför särskilt slå ett slag för det medvetna beslutsfattandet som vi tror är nyckeln till att framgångsrikt använda offentliga inköp som ett strategiskt verktyg för utveckling. Låt inköp få en strategisk betydelse i organisationens ledning!

Jag önskar dig en inspirerande läsning!

Stockholm i november 2017

INGER EK | Generaldirektör, Upphandlingsmyndigheten



The background features a light pink color with several darker pink geometric shapes, including a large triangle in the top left and a large hexagon in the bottom left. Faint, light-colored line drawings of a building and a hand are visible in the background.

SVERIGE OCH UPPHANDLING  
– FAKTA OCH SIFFROR



# Upphandling på tre minuter



**642**

**miljarder kronor**

(exklusive moms)

Värdet av den offentliga  
upphandlingen i Sverige



**18 330**

**UPPHANDLINGAR**

ANNONSERADES I SVERIGE

**17%**

**VÄRDET** AV DEN  
OFFENTLIGA  
UPPHANDLINGEN  
I SVERIGE I **RELATION**  
**TILL BNP** (TILL BASPRIS)



» **Trafikverket**

ANNONSERAR FLEST **521**  
UPPHANDLINGAR

**70%** av avtalen är

**3-4 ÅR**

(inklusive förlängningsoptioner)

» **Stockholms läns landsting**  
BETALAR UT **STÖRST BELOPP**

**117**

**miljarder kronor**

Offentliga utbetalningar – i en vid benämning samtliga  
utbetalningar som görs av offentliga organisationer till  
utomstående, såväl privatpersoner som juridiska personer.



Källa: Statistik om offentlig upphandling 2017, Upphandlingsmyndigheten och Konkurrensverket, om inget annat anges.

Vård och omsorg



776  
ANNONSERADE  
UPPHANDLINGAR

UTBETALT BELOPP

170

miljarder kronor

6,2  
ANBUDSGIVARE  
PER UPPHANDLING  
I GENOMSnitt  
12 282  
LEVERANTÖRER<sup>2</sup>

Bygg och anläggning

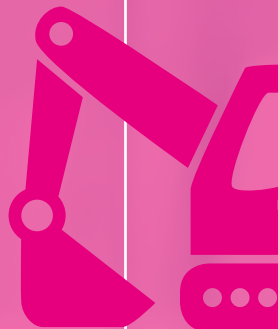
8976  
ANNONSERADE  
UPPHANDLINGAR

UTBETALT BELOPP

91

miljarder kronor

4,3  
ANBUDSGIVARE  
PER UPPHANDLING  
I GENOMSnitt  
14 869  
LEVERANTÖRER<sup>2</sup>



213

IDÉBURNA ORGANISATIONER  
LÄMNAD 426 ANBUD 2016

1 AV 11

annonserade  
upphandlingar  
avröts

Andelen upphandlingar  
som överprövades  
2016

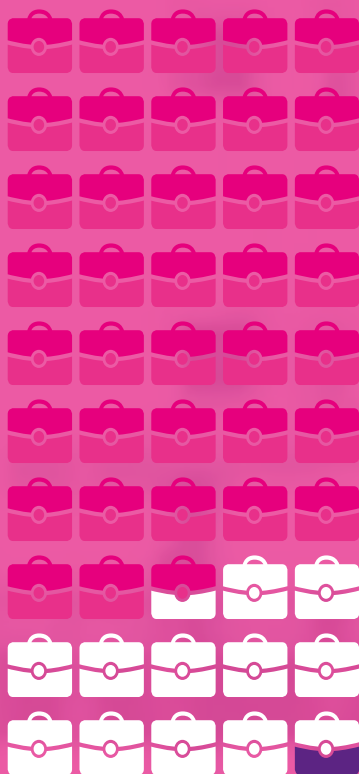
7,4%



9 AV 10  
ANBUDSGIVARE  
ÄR AKTIEBOLAG

45%  
av alla  
lämnade  
anbud  
KONTRAKTERADES

I GENOMSnitt  
4,3  
ANBUDSGIVARE  
PER UPPHANDLING



75%

Andelen **mikroföretag  
och små företag** av  
anbudsgivarna 2016

1,9

Det genomsnittliga  
antalet lämnade anbud  
**FRÅN MIKRO-  
FÖRETAG**

3,1

Det genomsnittliga  
antalet lämnade anbud  
**FRÅN SMÅ  
FÖRETAG**

23,8

Det genomsnittliga  
antalet lämnade anbud  
**FRÅN STORA  
FÖRETAG**

4%

Andelen **stora företag**  
bland anbudsgivarna 2016

## NATIONELL UPPHANDLINGSSTRATEGI

### Regeringens övergripande mål ...

Den offentliga upphandlingen ska vara effektiv, rättssäker och ta tillvara konkurrensen på marknaden. Den ska också främja innovationer och ha miljöhänsyn och sociala hänsyn i beaktande.

45%

av **generaldirektörerna HAR LÄST** den nationella upphandlingsstrategin

### Fungerar konkurrensen i upphandling?

Uppskattning på en skala mellan 1 och 5



VD i företag



Inköps- och upphandlingschefer i offentlig sektor

ANDELEN ANNONSERADE UPPHANDLINGAR 2016 SOM AVSÅG RAMAVTAL

39%



Livsmedel

UTBETALT  
BELOPP

9,6  
miljarder kronor



336  
ANNONSERADE  
UPPHANDLINGAR

2,8  
ANBUDSGIVARE  
PER UPPHANDLING  
I GENOMSNITT

5913  
LEVERANTÖRER<sup>3</sup>

... och **7** inriktningsmål



1 Offentlig upphandling som strategiskt verktyg för en god affär



2 Effektiva offentliga inköp



3 En mångfald av leverantörer och en väl fungerande konkurrens



4 En rättssäker offentlig upphandling



5 En offentlig upphandling som främjar innovationer och alternativa lösningar



6 En miljömässigt ansvarsfull upphandling



7 Offentlig upphandling som bidrar till ett socialt hållbart samhälle





## Inköp och upphandling – vad är skillnaden

**INKÖP** definieras som en organisations totala verksamhet för extern anskaffning, det vill säga hela spannet från övergripande långsiktigt arbete med målsättning och analys via upphandling, beställning och leveransbevakning till implementering och uppföljning.

**UPPHANDLING** definieras som de delar av inköpsarbetet som omfattar arbetet från att planera en specifik upphandling till att ett avtal tecknats. I detta finns anbudsförfrågan, leverantörskvalificering, leverantördialog, anbudsvärdering, förhandling, avtalskrivning med mera.

På Upphandlingsmyndigheten använder vi

**INKÖP** som samlingsbegrepp FÖR INKÖPS- OCH UPPHANDLINGSFRÅGOR

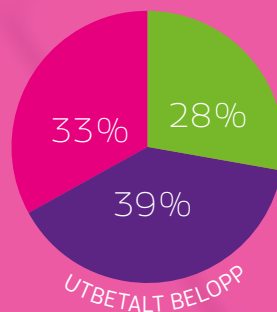
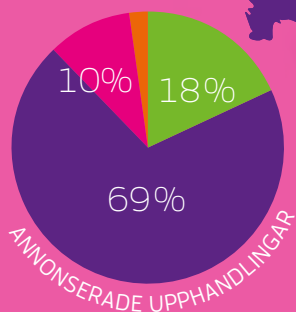


**Analys av inköpsmönster**  
– ETT STEG PÅ VÄGEN  
FRÅN INKÖP TILL GOD AFFÄR

**59%** av alla upphandlingar som annonserades i Sverige 2016 var nationella upphandlingar

**SKILLNADEN** mellan andel annonserade upphandlingar och utbetalningar

- STATLIGA MYNDIGHETER
- KOMMUNER
- LANDSTING OCH REGIONER
- ÖVRIGA ORGANISATIONER



Endast **27%** av svenska efterannonser (exklusive ramavtal) innehåller uppgifter om upphandlingens värde



### Strategiskt inköpsarbete är

ett arbetssätt för att utveckla inriktningar för inköpsarbetet som bidrar till att på ett effektivt sätt uppfylla organisationens olika uppdrag och mål utifrån beslutade strategier.

**Göteborgs stad har en gemensam inköpsplan FÖR DE GEMENSAMMA BEHOVEN I STADEN**





The background features a solid pink color with several large, overlapping, semi-transparent pink geometric shapes, including a large triangle on the left and a large hexagon in the lower-left. Faint, light-colored line art graphics, including a grid and a bar chart, are visible in the background.

UTVECKLING, TRENDER  
OCH UTMANINGAR INOM  
INKÖP OCH UPPHANDLING



# Utvecklingen på upphandlingsområdet

## Januari

### NY LAGSTIFTNING

Den 1 januari trädde tre nya upphandlingslagar i kraft. Den svenska upphandlingslagstiftningen bygger till stor del på EU-direktiv. Införlivandet av de upphandlingsdirektiv som publicerades 2014 har resulterat i att de tidigare gällande LOU och LUF nu har upphört och ersatts med nya lagar.

De nya lagarna innehåller bland annat följande nyheter.

- ▶ Begreppen A- och B-tjänster utgår. Istället införs ”sociala tjänster och andra särskilda tjänster”. Denna tjänstekategori omfattar till stor del många av de tidigare så kallade B-tjänsterna. Ett högre tröskelvärde tillämpas jämfört med vad som gäller andra upphandlingar.
  - ▶ Bestämmelser om när upphandlingar mellan upphandlande myndigheter och enheter är undantagna lagens bestämmelser.
  - ▶ Huvudregel om att upphandlingar ska genomföras elektroniskt.
  - ▶ Ökad möjlighet att använda förhandlat förfarande i LOU och konkurrenspräglad dialog.
  - ▶ Kortare annonseringstider.
- ▶ Det så kallade ESPD<sup>4</sup>-systemet införs. Systemet innefattar ett nytt tillvägagångssätt för att kontrollera att kraven på leverantören uppfylls. Istället för att lämna in alla bevis redan i anbudet eller i anbudsansökan kan leverantören preliminärt intyga att det inte finns någon grund för uteslutning och att alla kvalificeringskrav uppfylls. Den upphandlande myndigheten eller enheten ska sedan kontrollera att detta stämmer genom att begära in kompletterande uppgifter från den leverantör som myndigheten eller enheten avser tilldela kontraktet eller ramavtalet.
  - ▶ Bestämmelser om ändringar under anbudstiden (i upphandlingsdokumenten) och under avtalstiden (i avtalet). Det tydliggörs vilka ändringar som är tillåtna utan att en ny upphandling behöver genomföras.
  - ▶ Dessutom trädde en helt ny lag om upphandling av koncessioner (LUK) i kraft.
  - ▶ Inga ändringar har skett i LOV och LUFS.

### UPPHANDLINGSLAGARNA

**Lag (2016:1145)**  
om offentlig upphandling (LOU).

**Lag (2016:1146)**  
om upphandling inom försörjningssektorerna (LUF).

**Lag (2016:1147)**  
om upphandling av koncessioner (LUK).

**Lag (2011:1029)**  
om upphandling på försvars- och säkerhetsområdet (LUFS).

### De hetaste snackisarna i Upphandlingsmyndighetens frågeportal

- ▶ ESPD.
- ▶ Övergång till förhandlat förfarande.
- ▶ Tjänstekoncessioner.
- ▶ Köp mellan statliga myndigheter.
- ▶ Optioner.

## LIVSMEDELSSTRATEGI

I februari 2017 lanserades Regeringens handlingsplan: *En livsmedelsstrategi för Sverige – fler jobb och hållbar tillväxt i hela landet*.

Strategin omfattar hela livsmedelskedjan och lyfter fram offentlig sektors ansvar för att upphandla livsmedel som lever upp till de krav som ställs på uppfödning och odling i Sverige – oavsett om det gäller svenska råvaror eller ej.

Länsstyrelserna genomför ett omfattande arbete för att omsätta målen i regionala livsmedelsstrategier inom de strategiska områdena Regler och villkor, Konsument och marknad samt Kunskap och innovation.

## EUROPEISKA SOCIALFONDEN BEVILJADE ANSÖKAN

Sysselsättning genom offentlig upphandling. ESF-projektet kommer att utvärdera, analysera och vidareutveckla de metoder som idag används för att främja sysselsättning genom offentlig upphandling. Metoderna, goda exempel och lärdomar från olika lyckade satsningar från Sverige och andra EU länder kommer sedan att spridas genom riktade informationsinsatser, nationella och transnationella workshops, konferenser och seminarier.

I projektet Sysselsättning genom offentlig upphandling samarbetar Arbetsförmedlingen, Stockholms stad, Göteborg stad, Botkyrka kommun, Helsingborg kommun, Trafikverket och Upphandlingsmyndigheten.

Projektet är ett transnationellt EU-projekt och internationella partners är Sverige och Finland. Institutet för hälsa och välfärd är nationellt ansvariga i Finland och kommunerna Helsingfors och Vanda deltar som partners.

## BÄTTRE AFFÄRER GENOM EFFEKTIVA OCH PROFESSIONELLA UPPHANDLINGAR

Inom ramen för EU-kommissionen forum för den inre marknaden, organiserades en serie workshoppar i flera europeiska städer på temat professionalisering av offentlig upphandling.

Utgångspunkten för diskussionerna var de nya regler för offentlig upphandling som antogs 2014 och som enligt kommissionen tillhandahåller en verktygslåda för medlemsstaterna i EU för att effektivisera och använda offentlig upphandling som strategiskt verktyg för en god affär.

Målen för workshopserien var att öka medvetenheten om möjligheter till professionalisering och att utbyta och diskutera goda exempel som arbetas fram inom olika medlemsstater i EU. De gemensamma slutsatserna ska kunna användas som vägledning och stöd om praktiska metoder och verktyg, i syfte att utveckla den offentliga upphandlingen inom EU. Resultatet utgör en delmängd i Kommissionens strategipaket för offentlig upphandling (EU Public Procurement package).<sup>5</sup>

## VÄLFÄRDSUTREDNINGEN

Välfärdsutredningen lämnade betänkandet *Kvalitet i välfärden* (SOU 2017:38) till regeringen.

Utredningen lämnar en rad förslag. Några av dem är förslag på ny LOV och förslag till nytt 19 a kap. i LOU, förslag att införa tillstånd att motta offentliga medel och införa vinstbegränsning samt införa regler om att offentligt finansierad välfärdsverksamhet ska bedrivas i separata juridiska personer. Förslag lämnas även på att Upphandlingsmyndigheten ska tillföras ytterligare medel till arbetet med upphandlingsstöd inom området vård och omsorg.

Regeringen har meddelat att en proposition som rör vinstbegränsning för välfärdsområdena omsorg och skola ska läggas fram till riksdagen våren 2018. Idéburna aktörer ska vara undantagna från reglerna om vinstbegränsning.

## SVENSKT NÄRINGS- LIVS ENKÄTUNDERSÖKNING

Undersökningen *Företagsklimat* besvaras av 31 000 företagare och 7 000 politiker. En fråga avsåg kommunens upphandling som visar på en fortsatt nedåtgående trend. Den totala undersökningens resultat rankar dessa fem kommunerna högst när det gäller företagsklimat:

1. Solna
2. Sollentuna
3. Nacka
4. Härryda
5. Danderyd

## KLIMATANPASSNINGS- UTREDNINGEN

Klimatanpassningsutredningens betänkande *Vem tar ansvaret?* (SOU 2017:42) överlämnades till regeringen. Utredningens uppdrag var brett. Det omfattar klimatanpassning av all mark och alla climateffekter. Klimatanpassning delas normalt upp i sex olika huvudområden, som i sin tur har fyra till sex undergrupper. Dessa är kommunikation (exempelvis väg, järnväg och sjöfart), tekniska försörjningssystem (exempelvis elsystem och fjärrvärme), bebyggelse och byggnader (bland annat översvämning, ras, skred och erosion samt dagvatten), areella näringar och turism (exempelvis skogsbruk, jordbruk, fiske och turism), naturmiljön och miljömålen samt människors hälsa. Sammantaget handlar det om cirka 25 områden.

Huvuduppdraget är att klargöra ansvarsfördelningen mellan stat, kommun, landsting och andra för all mark och alla climateffekter.



### NYA REGLER OM ARBETSRETTSLIGA KRAV TRÄDER I KRAFT

Den 1 juni trädde nya bestämmelser i upphandlingslagarna i kraft. LOU, LUF och LUK kompletterades med bestämmelser om att vissa upphandlingar ska innehålla särskilda arbetsrättsliga villkor. Bestämmelserna avser upphandlingar över tröskelvärdena och enbart upphandlingar som påbörjas efter ikraftträdandet.

Syftet med bestämmelserna är dels att motverka att offentliga kontrakt fullgörs av arbetstagare som inte har skäligena arbetsvillkor, dels att minska risken för snedvridning av konkurrensen genom social dumpning. Upphandlingsreglerna ska säkerställa att de anställda som utför arbete för det offentliga *minst* har de villkor som arbetsmarknadens parter kommit överens om.

### UTREDNING OM NATIONELLA UPPHANDLINGAR OCH ÖVERPRÖVNING

I juni tillsatte regeringen utredningen Enklare och mer flexibla regler för upphandlingar under EU:s tröskelvärden samt vissa överprövningsfrågor. Utredaren ska lämna förslag till hur regelverket kan utformas. Utredaren ska vidare överväga om motsvarande regelverk bör införas för sådana upphandlingar under tröskelvärdena som regleras i lagen om upphandling av koncessioner och lagen om upphandling på

försvars- och säkerhetsområdet. I uppdraget ingår att beakta såväl upphandlande myndigheters och enheters som leverantörers intressen, bland annat mindre och medelstora företag samt idéburna organisationer. Uppdraget ska redovisas senast den 15 juni 2018.

### RAPPORT OM E-HANDEL, SVERIGES KOMMUNER OCH LANDSTING

En enkätundersökning har genomförts i syfte att kartlägga aktuell omfattning av e-handel och elektronisk fakturering (e-fakturering). Frågorna kring e-fakturering har särskilt intresse utifrån kommande lagstiftning kring e-fakturering.

Svarsfrekvensen var 88 procent avseende kommunerna och 95 procent avseende landsting och regioner. Den senaste enkätundersökningen gjordes 2013 och dessförinnan 2007.


Resultatet av enkätundersökningen visar att e-fakturering ökat kraftigt sedan tidigare undersökningar. Kommuner och landsting är därmed väl rustade för att ta emot elektroniska fakturor enligt den kommande lagstiftningen.

### ELEKTRONISKA FAKTUROR VID OFFENTLIG UPPHANDLING

Finansdepartementet föreslår ny lag om elektroniska fakturor vid offentlig upphandling (*Ds 2017:31*). Lagen genomför EU-direktiv om elektronisk fakturering vid offentlig upphandling. Förslaget går längre än direktivet genom att de fakturor som en leverantör utfärdar till en upphandlande myndighet eller enhet ska vara elektroniska och överensstamma med den europeiska standarden för elektronisk fakturering, om inte någon annan standard för elektronisk fakturering har avtalats. Möjlighet till vite föreslås som ett yttersta styrmedel. Det föreslås att ESV får föreskriftsrätt när det gäller elektroniska format, överföringssätt, med mera. Bestämmelserna i lagen ska inte tillämpas i fall av sekretess eller risk för skada i övrigt för säkerhetskänslig verksamhet.



Juli



» Branscher som  
vård och omsorg,  
livsmedel, IT och bygg  
utgjorde en röd tråd.

### ALMEDALSVECKAN

Årets Almedalsveckan innehöll flera intressanta ämnesområden på upphandlingsområdet.

Ämnen som innovation, hållbarhet (miljö och sociala hänsyn inklusive sysselsättning och arbetsrättsliga villkor) debatterades frekvent tillsammans med frågor kring steget mot en mer strategisk offentlig upphandling. Flera seminarier hade sin utgångspunkt i den nationella upphandlingsstrategin och i samband med det lanserade Advokatfirman Lindahl *Den rationella upphandlingsstrategin* som ett komplement till den nationella upphandlingsstrategin med syfte att bland annat öka diskussionen kring kommersiell hållbarhet. Specifika branscher som vård och omsorg, livsmedel, IT och bygg utgjorde en röd tråd.

Sammanfattningsvis lyftes dels behovet av att säkerställa rätt kompetens, dels vikten av uppföljning för att säkerställa effekter av den offentliga upphandlingen.

### NYTT FÖRSLAG OM STATISTIK PÅ UPPHANDLINGSOMRÅDET

En ny promemoria om statistik på upphandlingsområdet (Ds 2017:48) har publicerats. Syftet med förslaget är att förbättra statistiken på upphandlingsområdet för att öka kunskaperna om den offentliga upphandlingen.

Av förslaget framgår att statistik om offentlig upphandling i första hand ska tas fram genom uppgifter i annonser om upphandlingar. För att säkerställa att uppgifterna i annonserna är tillförlitliga föreslås att alla upphandlingar ska annonseras i registrerade annonsdatabaser. För att registreras som annonsdatabas ska den som driver databasen lämna uppgifter för statistikändamål.

Upphandlingsmyndigheten föreslås vara statistikmyndighet på upphandlingsområdet. Upphandlingsmyndigheten ska ansvara för att sammanställa och göra statistiken allmänt tillgänglig genom en nationell statistikdatabas för upphandling.

De grundläggande bestämmelserna om nationell upphandlingsstatistik och om registrering av annonsdatabaser tas in i en ny lag om upphandlingsstatistik. Den nya regleringen föreslås träda i kraft den 1 januari 2019.

### EU LANSERAR UPPHANDLINGSPAKET

EU-kommissionen lanserade ett upphandlingspaket i fyra delar som syftar till att öka effekten av offentliga investeringar genom effektiv och professionell upphandling.<sup>6</sup> De fyra delarna är:

- ▶ En strategi med sex prioriterade områden för att förbättra offentlig upphandling.
- ▶ Stöd för en frivillig förhandsbedömning av stora infrastrukturprojekt.
- ▶ Rekommendationer om professionalisering av offentliga inköpare.
- ▶ Utkast till vägledning om innovation i upphandling för synpunkter.

### OECD 2ND PROCUREMENT WEEK

OECD<sup>7</sup> arrangerar den andra upphandlingskonferensen i Paris tillsammans med OECD-gruppen Leading Procurement Practitioners. Temat för konferensen är att driva ekonomisk tillväxt genom att förenkla för mindre och medelstora företag att delta i upphandling samt att innovativa offentliga tjänster ska kunna utvecklas. Fokus ligger också på OECD:s rekommendation om offentlig upphandling (OECD Recommendation on Public Procurement).

### 2017 CONFERENCE ON INNOVATION PROCUREMENT

EU-kommissionen arrangerade den tredje konferensen för innovation i upphandling i Tallinn den 17–18 oktober. Vid konferensen presenterade olika medlemsstater i EU hur de arbetar med innovation i upphandling genom olika stödinsatser samt upphandlare och leverantörer berättade om sina erfarenheter av olika upphandlingar med innovativa inslag.

# Hur ska morgondagens behov tillgodoses?

Den offentliga verksamheten står inför en rad stora samhällsutmaningar. Frågan är hur det offentliga inköpet kan bidra till att lösa dessa.

Grunden är att säkerställa att rätt kompetenser och tillräckliga resurser finns på plats. Vidare kommer strategiska Anpassningar att behövas för att leda förändringsarbetet i rätt riktning. En tredje pusselbit är att ha styrmodeller och beslutsforum för effektiv förankring, beslut och uppföljning.

När det gäller kompetens och resurser är vår bedömning att den ökade tillgången till mer data kommer att ställa ökade krav på analysarbete och ett mer analytiskt arbetssätt. Detta ger oss förutsättningar att agera medvetet genom hela inköpsprocessen och fokus på att skapa goda affärer. En ökad specialisering på leverantörsmarknaden kräver tidig dialog och nya affärsmodeller för inköp.

Inköpsfunktionerna behöver förutse förändringar på lång sikt och agera proaktivt. Med andra ord: mer av långsiktig planering och mindre av upphandling för snabbt uppkomna behov. Inköp behöver kopplas nära de olika verksamheterna för att kunna följa och förutse behov. Varje inköpsområde behöver ha planer som sträcker sig tre till fem år framåt. Digitaliseringen innebär ökad service för invånarna i kontakt med det offentliga, i form av e-tjänster och snabbare service. Samtidigt som digitaliseringen innebär ökad service

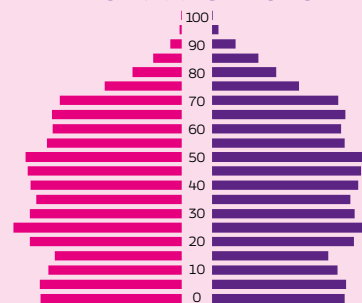
behöver den även leda till sänkta kostnader. Digitaliseringen blir ett medel att möta utmaningen med en minskande andel av befolkningen i arbetsför ålder och samtidigt behålla välfärden på önskad nivå.

Stor vikt behöver läggas på en tidig och nära dialog med marknaden och tydlig fokus på att kunna uttrycka behov så att man både öppnar upp för och efterfrågar innovation från leverantörerna och marknaden.

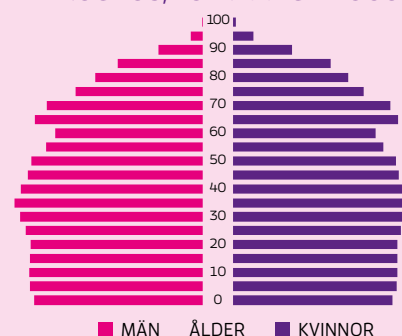
För att kunna agera i en föränderlig värld kommer det att ställas höga krav på effektiv förankring av beslut och uppföljning av dessa. En gemensam inköpsplan är ett viktigt första steg i kombination med styrmodeller och beslutsforum som är tvärfunktionella och som har mandat att fatta beslut. Det kommer vara än viktigare att skapa indikatorer för att följa upp och säkerställa att förändring sker i rätt riktning.

Samhällsutmaningarna är många, men de innebär även möjligheter. Inköpsorganisationer kan spela en viktig roll för att möta dessa utmaningar. Nyckelfaktorer för framgång är dels ett strategiskt beslutsfattande, dels ett mer analytiskt arbetssätt i syfte att skapa mera långsiktiga och faktabaserade inköpsplaner som följs upp.

FOLKMÄNGD 2016



PROGNOS, FOLKMÄNGD 2060





## En växande befolkning

Under 2017 blev befolkningen i Sverige större än tio miljoner invånare. Om knappt tio år beräknas folkmängden ha ökat med ytterligare en miljon och år 2060 kommer vi vara nästan 13 miljoner i Sverige.<sup>8</sup> Vi blir fler dels för att det föds fler än vad som dör, dels för att invandringen just nu är större än utvandringen.

Människor lever också längre för varje år som går. Det innebär att andelen äldre ökar. 2016 var nästan var femte person över 65 år. Den gruppen blir ännu större 2060. Då kommer var fjärde invånare i Sverige att vara över 65 år. Försörjningskvoten, alltså det mått som visar hur många yngre och äldre som ska försörjas av de i yrkesaktiv ålder (20-64 år)<sup>9</sup> är 0,75 2016. 2060 beräknas motsvarande siffra vara 0,92. Försörjningskvoten varierar kraftigt mellan men även inom olika delar av Sverige.

Kostnaden ökar för kommuner, landsting och regioner exponentiellt med åldrande befolkning. Kostnaderna för en 90-åring är 2,5 gånger högre än för en 80-åring. Andelen 90-åringar och äldre kommer öka med 30 procent till 2030.

FÖRSÖRJNINGSKVOTEN  
2016 0,75  
2060 beräknas motsvarande siffra vara 0,92

## Urbanisering

Att fler flyttar till storstäderna innebär växtvärk för vissa delar av Sverige och avfolkning för andra delar. Storstäderna får stora födelseöverskott medan andelen äldre ökar i glesbygden. Sveriges befolkning koncentreras alltmer till de tre storstadsregionerna. Redan idag bor drygt 3,9 miljoner människor i de kommunerna, alltså nästan 40 procent av landets befolkning. I glesbygdskommunerna väntas folkmängden minska med tio procent, vilket lokalt påverkar försörjningskvoten. Sjunkande skattebaser är ett problem för vissa delar av landet, samtidigt som de växande städerna brottas med problemet att tillgodose invånarna med boende, infrastruktur, service, vård och omsorg.



## Hållbart samhällsbyggande

Anpassningar till det förändrade klimatet är en stor utmaning. I Sverige har vi kommit långt inom flera områden men det finns tydliga utmaningar kopplat till klimatomställning, hållbara hav och marina resurser, hållbar konsumtion och produktion samt insatser för ökad jämlikhet genom bland annat arbete, jämlik hälsa och livslångt lärande. Sverige har förbundit sig att arbeta i enlighet med målsättningarna i FN:s resolution Agenda 2030 för hållbar utveckling. Agenda 2030 beskriver de nya globala målen för hållbar utveckling och de nationella miljömålen måste beaktas och anpassningar till klimatförändringar genomföras. Enligt en enkät från Sveriges Kommuner och Landstingsvarade många ekonomichefer i kommunerna att stora investeringar inom infrastruktur och VA, bostäder, skolor och simhallar behöver genomföras i närtid. Detta behöver ske på ett hållbart sätt.

## Digitalisering

Digitaliseringen ska hjälpa oss att klara samhällsutmaningarna. Att ta tillvara digitaliseringens möjligheter är nödvändigt för att kunna fortsätta tillhandahålla bland annat välfärdstjänster och utveckla servicen över hela Sverige. Det kräver nya arbetssätt och ny teknik, allt från digitalisering av befintliga tjänster till helt nya lösningar genom digital transformation. När digitaliseringen ska ske samtidigt i hela landet är kompetensförsörjningen en utmaning. Genom digitaliseringen kommer mer fakta att finnas för bättre analyser.



ÖSTERSUNDS KOMMUN

“Vi ska vara **exemplet**  
och **förebilden** som andra  
kommuner lär sig av”

Upphandling kan vara ett strategiskt verktyg till inköpsfunktionen. Det vet Anders Wennerberg. Han är kommundirektör i Östersunds kommun och tidigare upphandlingschef för Region Jämtland Härjedalen.





## ÖSTERSUNDS KOMMUN

I GENOMSNITT

5,1

ANBUDSGIVARE  
PER UPPHANDLING

63

ANNONSERADE  
UPPHANDLINGAR

Källa: Visma (uppgifter) och Upphandlingsmyndigheten (bearbetning) 2017.

## Anders Wennerberg

Kommundirektör,  
Östersunds kommun



### Hur ser en kommundirektör på samhällsutmaningarna kopplat till inköp eller offentlig upphandling?

– Det är stora utmaningar och det är viktigt att vi tar rätt beslut för den fortsatta samhällsutvecklingen.

Upphandling är ett starkt verktyg för att möta utmaningarna. När det gäller offentlig upphandling behöver både politiken och leverantörerna göra sin hemläxa för att tillsammans kunna påverka utvecklingen.

### Ser du några utmaningar i detta arbete?

– Tjänstemännen behöver bli bättre på att hjälpa politikerna att implementera visioner och mål även i inköpen. Då politiken inte är, eller ska vara, insatt i regelverkets begränsningar och möjligheter måste tjänstemännen lotsa dem rätt. Här handlar det mycket om att höja kompetensen i den politiska ledningen och pragmatiskt jämka det politiken vill med det som är praktiskt genomförbart. Här är även dialogen med leverantörerna viktig för att ta reda på vad som är möjligt att genomföra.

### Hur är upphandlingsarbetet organiserat hos er?

– I Jämtland har vi en gemensam samverkansnämnd för upphandlingsfrågor, Upphandlingsnämnden. Denna nämnd består av de åtta kommunerna i länet. Under nämnden finns en gemensam upphandlingsverksamhet, Upphandlingskontoret, som genomför

kommungemensamma upphandlingar för kommunerna. Kommunspecifika upphandlingar genomförs oftast av kommunerna själva.

### Vilka utmaningar finns i denna modell?

– För de små kommunerna i länet fyller nämnden en viktig funktion för att få till stånd bra och kostnads-effektiva upphandlingar. Men då upphandlingsorganisationen är skild från de enskilda kommunerna är det svårt att få upp upphandlingsfrågorna till politiken. Alla upphandlingsdiskussioner och strategiska överväganden har en tendens att stanna inom Upphandlingsnämnden. Ett sätt att komma till rätta med detta är att se till att kommunerna tar hem de frågor som behandlas i Upphandlingsnämnden och för upp dem i den politiska ledningen.

### Hur ser du på din roll som kommundirektör när det gäller inköpsarbetet?

– Det ligger på mig som kommundirektör att se till att upphandlingsfrågorna kommer upp till kommunledningen. Det ligger också på min roll att ge förutsättningar för att göra bra inköp. Mitt mål är att Östersunds kommun ska ligga i framkant när det gäller upphandlingsfrågor och social hållbarhet. Vi ska vara exemplet och förebilden som andra kommuner ska lära sig av.



# Medvetet beslutsfattande

Varför är det viktigt att prata om medvetna beslut? Varför är politiker och höga chefer viktiga aktörer när det gäller inköpsfrågor? I september 2017 genomförde Upphandlingsmyndigheten en kundbehovsanalys som omfattade upphandlare i kommuner.

Upphandlarna uppger bland annat att inställningen hos beslutsfattarna är avgörande för om upphandling blir ett strategiskt verktyg i en kommun eller inte. Analysen indikerar att upphandlare vill arbeta strategiskt och proaktivt, men många upplever att de är fast i en reaktiv roll.

## GLAPP MELLAN BESLUTFATTARE OCH INKÖPSANSVARIGA

I nationella upphandlingsstrategin konstaterar regeringen att det finns ett glapp mellan beslutsfattare och ansvariga för inköpsarbetet, och att detta glapp behöver minskas. Därför är det viktigt att tala om beslut.

Sommaren 2017 genomförde Upphandlingsmyndigheten en enkätundersökning riktad till generaldirektörer. 95 procent av de generaldirektörer som besvarade undersökningen svarade att upphandlingsaspekter finns med i beslutsunderlaget vid större verksamhetsförändringar.

Detta ska ställas mot upphandlarnas upplevelse av att deras roll ofta är reaktiv och handlar om att "släcka bränder". Det kan vara helt olika

faktorer som gör att upphandlarna i kommunerna upplever sin roll som reaktiv, och som gör att generaldirektörerna anser att inköpsaspekterna är omhändertagna i perspektivet verksamhetsutveckling. Det handlar om olika organisationer med olika förutsättningar. Kan det ändå vara så att det i de olika uppfattningarna finns orsaker till det glapp som regeringen nämner? Talar upphandlaren och generaldirektören om olika saker?

Vi tror att vi behöver vara tydligare med vad vi menar att beslutsfattaren faktiskt behöver ta beslut om. De exempel som finns visar på att verksamheten utvecklas och effektiviseras genom att beslut tas om att satsa på inköpsarbetet. Dessutom görs stora kostnadsbesparingar genom att lyfta inköpet till en strategisk nivå (läs mer på sidan 42). Vår uppmaning är att våga välja detta fokus.

## MEDVETENHET, NYTTA OCH KONSEKVENSER

Vad krävs då av en generaldirektör eller annan högsta tjänsteperson för att se till att lyfta inköpen till en strategisk nivå? En mängd beslut fattas i offentlig sektor på olika

### Vad är ett medvetet beslut?

- ▶ Beslutet är baserat på fakta.
- ▶ Beslutet är ett aktivt ställningstagande för att bidra till ett uppsatt mål eller en definierad nytta.
- ▶ Beslutet är fattat efter en allsidig risk- och konsekvensanalys.

## 3 tips till högsta tjänsteperson

1. Sätt inköp på ledningens agenda.
2. Våga välja fokus.
3. Fatta medvetna beslut.

## 2 tips till politiker

1. Våga välja fokus.
2. Sätt övergripande mål för inköpsarbetet.

nivåer och vid olika tillfällen. Besluten syftar till att genomföra det offentliga uppdraget på bästa sätt. Vilka fakta som ligger till grund för de olika besluten varierar, både vad gäller djup och omfattning. För att beslut ska bli väl underbyggda krävs ibland omfattande underlag. I andra sammanhang kan det räcka med erfarenhet för att ett klokt beslut ska kunna fattas.

Det finns även en tidsaspekt kopplad till beslutfattande, eftersom initiala beslut kan ha stor påverkan på det fortsatta arbetet. Olika roller ansvarar för olika typer av beslut. Förenklat kan ett *medvetet* beslut beskrivas med tre parametrar:

- ▶ Beslutet är baserat på fakta.
- ▶ Beslutet är ett aktivt ställningstagande för att bidra till ett uppsatt mål eller en definierad nytta.
- ▶ Beslutet är fattat efter en allsidig risk- och konsekvensanalys.

### BESLUTFATTANDE I TRE NIVÅER

Att fatta medvetna beslut är särskilt viktigt i de strategiska faserna, eftersom beslut i ett tidigt skede skapar förutsättningar för beslut längre fram. Det är beslutsfattarnas syn på strategiskt inköpsarbete som är avgörande för utvecklingen. Vem som fattar beslut, och vilka

typer av beslut som olika roller ansvarar för, är också avgörande. Ju längre ner i organisationen, desto större detaljeringsgrad. I det här sammanhanget kan vi se tre nivåer.

*Politikern.* Står för det visionära och fattar tydliga beslut om vilken *riktning* organisationen ska ta. Våga välja inköpsfokus. Se till att beslutet hamnar på rätt nivå. Det finns beslut, exempelvis att en organisation ska genomföra ett visst antal innovationsupphandlingar, som kan uppfattas som alltför detaljstyrande.

*Högsta tjänsteperson.* Ger förutsättningar för organisationen att genomföra uppdraget. Bryter ner politikerns mål till mål för verksamheten och beskriver hur verksamheten ska bedrivas. Behöver ta större ansvar för att säkerställa att alla fakta finns för att rätt beslut ska kunna fattas. Beslutar om den strategiska inriktningen på inköpsarbetet i organisationen. Våga välja att investera i inköpsfunktionen.

*Inköps- eller upphandlingschefen.* Beskriver var organisationens inköpsarbete befinner sig och vart den ska, det vill säga hur inköpsmogen organisationen är. Fattar beslut som säkerställer att de fakta som behövs för arbetet tas fram. Beskriver med sin sakkunskap de risker och konsekvenser som olika alternativ innebär. Omvandlar den strategiska inriktningen från högsta tjänsteperson till strategier för det praktiska inköps- och upphandlingsarbetet, det vill säga hela inköpsprocessen.







SJU INRIKTNINGSMÅL





Offentlig upphandling  
som strategiskt verktyg  
för en god affär





## MÅL 1. OFFENTLIG UPPHANDLING SOM STRATEGISKT VERKTYG FÖR EN GOD AFFÄR

”Beslutsfattare måste bli medvetna om att en strategisk användning av upphandling är en förutsättning för att myndigheten eller enheten ska kunna nå sina verksamhetsmål och göra goda affärer”<sup>10</sup>

I nationella upphandlingsstrategin har regeringen ett tydligt budskap för inriktningsmål 1. Regeringen gör hänvisningen till SOU 2013:12<sup>10</sup> för att förklara hur den tolkar begreppet ”goda affärer”.

### **GEMENSAMT ARBETSSÄTT**

Offentlig upphandling som strategiskt verktyg omfattar ett brett område. Under senare tid har särskilt fokus legat på de medvetna beslut som olika roller i en upphandlande myndighet eller enhet ställs inför. Det kan handla om beslut i samband med organisation av inköps- och upphandlingsarbetet, definiering av strategier i samband med olika inköpsområden eller strategi inför en specifik upphandling. Inte minst gäller det beslut om metoder och omfattning av uppföljningen, för att kunna bedöma om organisationen har nått de uppsatta målen. De olika beslut som krävs för att nå resultat bör ha sin plats i olika nivåer i organisationen, vid olika tillfällen.

Under inriktningsmål 1 lyfter regeringen fram att upphandlingsfrågor bör göras till en del av verksamhetsutvecklingen. För att nå

detta behöver glappet mellan strategiska beslutsfattare och ansvariga för inköp och upphandling minskas. För att det ska vara möjligt behövs ett gemensamt arbetssätt, där alla nödvändiga roller och beslut ingår i ett systematiskt och övergripande arbete.

För att en organisation ska kunna använda offentliga inköp som styrmedel och verktyg för att uppnå sina mål, oavsett om de är kortsiktiga eller långsiktiga, behöver det finnas genomtänkta och uttalade strategier. Konkreta metoder kan vara till hjälp för att förstå hur ett sådant arbete kan bedrivas.

### **INKÖPSMOGNAD STRUKTURERAR OCH PRIORITERAR**

I förra numret av Trendens skrev vi att ”Inköpsmognad är ett sätt att strukturera och prioritera inköpsarbetet”. En organisations inköpsmognad kan beskrivas genom att se hur långt den har kommit i arbetet med att utveckla vissa kritiska processer. Vi illustrerade detta med hjälp av ”inköpsmognadshuset”. En inköpsmogen organisation har kommit långt i sitt strategiska



## MÅL 1. OFFENTLIG UPPHANDLING SOM STRATEGISKT VERKTYG FÖR EN GOD AFFÄR

inköpsarbete. Att systematiskt arbeta med en modell för inköpsmognad kan liknas vid att ha ett inköpsledningssystem; att ständigt utveckla inköpsarbetet och prioritera vilka processer som vid en viss tidpunkt är viktigast att arbeta med för att öka inköpsmognaden. Just begreppet inköpsmognad har mer och mer kommit i fokus, som ett sätt att beskriva en organisations systematiska utveckling av inköpsarbetet för att främja verksamhetsutvecklingen.

### HUR BÖRjade DET?

#### Modell med 14 processer

Vi har inspirerats av, och utgår från, en modell som kallas MSU. Den utvecklades vid Michigan State University i USA. Syftet var redan från början icke-kommersiellt. Modellen prövades globalt inom privata sektorn och är fri att använda. Genom ett projekt som startade 2014

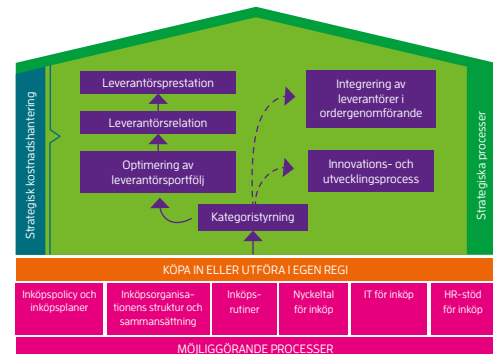
har modellen anpassats till svenska förhållanden. Arbetet har bedrivits i samarbete mellan Sveriges Inköps- och Logistikförbund (Silf), Svenskt Näringsliv och Upphandlingsmyndigheten.<sup>11</sup>

Utgångspunkten för det svenska arbetet var att MSU anpassades till offentlig sektor av NEVI (motsvarigheten till Silf) och Pianoo (motsvarigheten till Upphandlingsmyndigheten) i Nederländerna. Den första versionen, MSU+, togs fram 2004 och reviderades 2014 till MSU+ 2.0.

Modellen sammanfattar och åskådliggör sambandet mellan inköps- och upphandlingsarbetet och övriga delar av en organisations verksamhet. Den innehåller totalt 14 olika processer i ett visst mönster. Dessa processer kan sammanfattas i åtta områden. Varje process innehåller ett antal mognadssteg, som kan användas för att mäta *graden* av inköpsmognad.

På nästa uppslag finns en sammanfattning av processerna.

#### Inköpsmognad





## MÅL 1. OFFENTLIG UPPHANDLING SOM STRATEGISKT VERKTYG FÖR EN GOD AFFÄR

De 14 processerna delas in i så kallade strategiska respektive möjliggörande processer. De strategiska omfattar att utveckla inköpsarbetet relaterat till organisationens kärnverksamhet. De möjliggörande ska vara ett stöd i utvecklingsarbetet, till exempel genom att det finns relevanta IT-system.

Det går utmärkt att bara utgå från vissa processer när arbetet med inköpsmognad börjar. En viss process kan vara viktigare än en annan för en organisation. Detta kan även variera över tid. Organisationen avgör vilka

av de åtta områdena den vill fokusera på, i vilken ordning det ska ske och vilken mognadsgrad den vill uppnå. Det går också utmärkt att använda modellen för att skapa struktur och strategier utan att mäta sin inköpsmognad. Därför är den ett verktyg för ett strategiskt inköpsarbete.

Den mindre organisationen kan använda valda delar av modellen och modellens begrepp och omvandla till egna förhållanden. Låt till exempel inte begrepp som kategoristyrning bli en bromskloss i det strategiska inköpsarbetet.

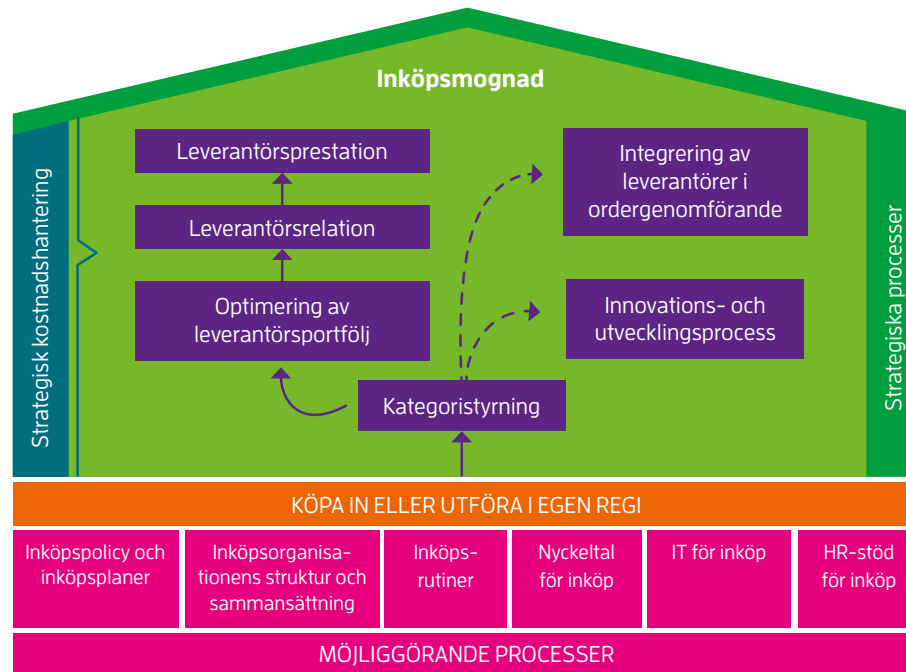
### FRÅN TIOGRADIG TILL SEXGRADIG SKALA

Inom varje process används i den ursprungliga MSU+ en tiogradig poängskala. I anpassningen till svenska offentliga förhållanden anser vi att det kan vara tillräckligt med en sexgradig skala. De sista poängstegen kan ses som mer möjliga att uppnå för tillverkningsindustri eller motsvarande verksamheter.





## MÅL 1. OFFENTLIG UPPHANDLING SOM STRATEGISKT VERKTYG FÖR EN GOD AFFÄR



### PROCESSERNA I KORTHET

#### Strategiskt inköpsarbete

- ▶ Överväganden kring att köpa in eller utföra i egen regi.
- ▶ Formulera inköpsstrategier för olika grupper av varor och tjänster (kallas *kategoristyrning* i inköpsmognadshuset).
- ▶ Optimering av leverantörsportfölj (leverantörsbasen), bland annat identifiera vilka leverantörer som är strategiska för verksamheten.

#### Ledning och styrning

- ▶ Formulera inköspolicy, inköpsplaner och inköpsstrategier.

#### Leverantörsuppföljning och -utveckling

- ▶ Leverantörsrelation.
- ▶ Leverantörsprestation (leveranser, kvalitativt och kvantitativt).
- ▶ Strategisk kostnadshantering, användning av totalkostnadsberäkningar, identifiering och prioritering av olika kostnadsdrivande faktorer.

#### Innovation

- ▶ Innovations- och utvecklingsprocess av produkter och tjänster.

#### Operativt inköp

- ▶ Integrering av leverantörer i ordergenomförandet (genomförande av verksamheten).

#### Processer och IT-stöd

- ▶ Inköpsrutiner.
- ▶ IT för inköp och upphandling.

#### Organisation och personal

- ▶ Inköpsorganisationens struktur och sammansättning.
- ▶ HR-stöd för inköp (kompetensförsörjning).

#### Nyckeltal

- ▶ Uppföljning, nyckeltal för inköp.



GÖTEBORGS STAD

# ”Inköpsfrågor har en central betydelse för stadens utveckling”

För att frigöra resurser inför framtidens utmaningar har Göteborgs Stad beslutat att bygga upp en modern inköpsverksamhet med utgångspunkt i fakta, beprövade arbetssätt, tvärfunktionalitet, helhetssyn, utvecklingsfokus, kompetens, medvetet beslutsfattande och en stark vilja att lyckas.





## MÅL 1. OFFENTLIG UPPHANDLING SOM STRATEGISKT VERKTYG FÖR EN GOD AFFÄR

Göteborgs Stad står inför stora utmaningar – bland annat miljömässiga, sociala, demografiska och ekonomiska. Verksamheten är stor, med 10 stadsdelsförvaltningar, 18 fackförvaltningar och ett 70-tal bolag. I diskussioner som förts, där både politiker och tjänstemän varit involverade, har stadens inköp av varor och tjänster identifierats som en framtidsfaktor. Slutsatsen är att det krävs nya grepp. Gårdagens tillvägagångssätt löser inte morgondagens utmaningar. Genom att köpa på ett bättre sätt kan medel frigöras till kärnverksamheten, samtidigt som värden kan tillföras i linje med stadens mål.

### Pilotprojekt och gemensam satsning

Under 2016 genomfördes ett pilotprojekt där representanter för flera verksamheter tog ett samlat strategiskt grepp på måleritjänster, som första kategori, i hela staden. Det gemensamma arbetet med kartläggning, problemlösningsidentifiering och idégenerering skapade en insikt om vilka möjligheter till förbättringar som finns genom att arbeta tillsammans med en strukturerad metodik.

Tidigare har Upphandlingsbolaget bistått övriga delar av staden med ramavtal. I övrigt har varje verksamhet hanterat sin egen inköps- och upphandlingsverksamhet. År 2016 fattade Kommunfullmäktige beslut om att etablera Förvaltningen för inköp och upphandling som stadens strategiska

resurs i inköps- och upphandlingsfrågor. Förvaltningen ska driva inköpsfrågor av gemensamt intresse för hela staden – inte bara ramavtal.

– Inköpsfrågor har en central betydelse för stadens utveckling, och måste därför lyftas upp i organisationen, säger Jonas Attenius, kommunalråd (S) med ansvar för inköp och upphandling.

### Kompetens och faktabaserad analys

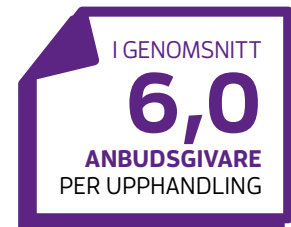
Uppdraget som ligger på förvaltningsdirektören Henrik Karlssons bord är att genomföra förändringsarbetet. Han betonar betydelsen av insikt och delaktighet i alla berörda delar av staden – något som kräver många samtal med många människor.

– Vi måste inse att vi inte har fakta om stadens samlade inköp, och vi måste våga säga det öppet. Sedan kan vi göra något åt det.

Ett första steg för Göteborg är att skaffa ett analysverktyg som möjliggör en samlad bild av stadens totala inköp: hur mycket som köps, från vilka leverantörer det köps, vem som köper det, hur det köps och när det köps. Utifrån den bilden går det att fatta faktabaserade beslut om vilka områden som ska prioriteras ur ett "hela-staden"-perspektiv.

Henrik lyfter också fram den mänskliga kompetensen. Därför kommer han att rekrytera personer till en analysfunktion. I arbetet ingår att samla in, bearbeta och analysera all information – och sedan presentera den för beslut.

### GÖTEBORGS STAD 2016



Källa: Visma (uppgifter) och Upphandlingsmyndigheten (bearbetning) 2017.



// Vi måste våga prioritera."

Henrik Karlsson,  
förvaltningsdirektör



// Vi behöver bredda perspektivet från enbart upphandling till inköp som ett större begrepp."

Jonas Attenius (S)

#### ÅTGÄRDER FÖR ALLA ORGANISATIONER

- ▶ Utse en ansvarig politiker.
- ▶ Ta reda på fakta.
- ▶ Ta fram en gemensam inköpsplan.

#### Verkliga och hållbara resultat

Både Henrik och Jonas betonar betydelsen av att agera och att uppnå resultat. Erfarenheterna av pilotprojektet som har genomförts är goda, och planen är att 2018 gå vidare med ytterligare kategorier. Den inledande analysen blir en grund för att prioritera inköpskategorier där starka resultat kan uppnås snabbt.

Ambitionen är att skapa en hållbar inköpsutveckling – inte bara enstaka resultat. Därför kommer Förvaltningen för inköp och upphandling att, i samarbete med verksamheterna, utveckla en gemensam inköpsprocess som omfattar såväl strategiska (kartläggning, analys, utvecklingsplaner) som taktiska (upphandling, implementering, uppföljning) element. Inköpsprocessen ska bygga på beprövade metoder som har visat sig ge resultat. Rekrytering pågår av en person som ska leda och koordinera utvecklingsarbetet.

#### Uthållighet och beslut

Det finns risker i ett så här omfattande förändringsarbete. En av dessa ligger i styrnings- och beslutsmodellen: Hur ska man få bindande beslut i inköpskategorier som sträcker sig över flera olika självständiga verksamheter? Henrik är tydlig med att lösningen ligger i involvering som skapar delaktighet. Jonas kompletterar med att det är viktigt att personerna på högsta politiska nivå i staden förstår vad ett modernt inköp kan bidra med och att de fattar tydliga övergripande beslut.

En annan risk är uthålligheten. Varje förändring kräver en extra insats. Det är lätt att falla tillbaka i invanda arbetssätt. Därför är det viktigt att snabbt visa på positiva resultat som ger mersmak. Göteborg har bestämt sig för att lyckas.

– Eftersom Göteborgs Stad köper för mer än 20 miljarder kronor per år kan varje procents besparing hjälpa oss med våra tuffa utmaningar, i form av behov av mer och bättre verksamhet. Varje procent bättre inköp motsvarar till exempel fler än 400 förskollärare, säger Jonas Attenius.

#### Göteborg är inte unikt

Situationen i Göteborgs Stad är inte så annorlunda från situationen i andra kommuner, landsting, regioner, myndigheter och offentligägda bolag. Utmaningarna är i mångt och mycket desamma: Hur ska verksamheterna leverera mer, bättre och nytt med begränsade resurser? En förändrad syn på hur ett modernt inköp kan bidra är viktig, oavsett verksamhetens storlek, omfattning och inriktning. Faktabaserad analys, strukturerad metodik, kompetens, tvärfunktionalitet, strategiskt perspektiv, utvecklingsfokus och tydliga beslutsmodeller kan tillämpas i alla typer av organisationer och verksamheter, i syfte att frigöra medel och finna nya lösningar på befintliga och kommande utmaningar.



# Analys av styrdokument för inköps- och upphandlingsfrågor

Nära nio av tio, 86 procent, av de upphandlande myndigheterna och upphandlande enheterna har en upphandlingspolicy eller motsvarande. Det angav landets inköps- och upphandlingschefer i nollmätningen som redovisades i förra numret av Trendens.

För att få en bild av kvaliteten på styrdokumenterna för inköpsfrågor har Upphandlingsmyndigheten analyserat 16 statliga myndigheters styrdokument för inköpsfrågor. Syftet med analysen är att se om befintliga styrdokument är tillräckliga för att säkerställa att regeringens ambition på inköpsområdet uppnås. Analysen omfattar såväl stora som små myndigheter. Resultatet får ses mer som en indikation, med tanke på det begränsade urvalet.

## TAKTISK OCH OPERATIV NIVÅ

Upphandlingsmyndigheten konstaterar att styrdokumenterna endast i ett fåtal fall har ett tydligt strategiskt anslag, och få har kopplingar till den nationella upphandlingsstrategin. Det finns några myndigheter som har initierat ett strukturerat arbete på styrdokumentsnivå kopplat till de sju inriktningsmålen. De mest

frekvent återkommande inriktningsmålen som hanteras i styrdokumenterna är mål 4 *En rättssäker offentlig upphandling*, mål 6 *En miljömässigt ansvarsfull upphandling* och mål 7 *Offentlig upphandling som bidrar till ett socialt hållbart samhälle*. Endast två av de undersökta myndigheterna har gjort kopplingar till inriktningsmål 5 *En offentlig upphandling som främjar innovationer och alternativa lösningar* i sina styrdokument.

Styrdokumenterna håller sig oftast på en taktisk och operativ nivå. De mål som förekommer i styrdokumentet framstår ofta som kortsiktiga med fokus på taktiskt och operativt inköpsarbete, det vill säga praktiskt inköpsarbete på kort sikt; att jämföra med strategiskt inköpsarbete som fokuserar på övergripande inköpsstrategi på lång sikt för att säkerställa myndighetens mål.





## MÅL 1. OFFENTLIG UPPHANDLING SOM STRATEGISKT VERKTYG FÖR EN GOD AFFÄR

**Läs mer**  
om strategiskt  
inköpsarbete på  
Upphandlingsmyndig-  
hetens webbplats.

### **INKÖPSARBETET – EN LEDNINGSFRÅGA**

Det är svårt att ge ett entydigt svar utifrån styrdokumentet när det gäller var ansvaret för inköpsbeslut finns i organisationerna. Det varierar stort från tydlig ansvars-matris till att inget ansvar alls anges. Vissa har delegering av alla typer av inköpsbeslut medan andra har reglerat vissa typer, exempelvis gällande direktupphandling eller från till vissa beloppsgränser. Det finns exempel på tydlig ansvarsför-delning mellan upphandlingsfunk-tionen och beställaren.

Det övergripande ansvaret för styrdokumentet finns ofta hos högsta ledningen. När det kommer till inköpsarbetet finns ansvaret oftast hos inköpsfunktionen. Upphandlings- och inköpsverksam-heten är i huvuddelen av fallen en

intern stödfunktion, varpå beslut ofta delegeras till upphandlings- eller inköpschef. När upphandling hanteras på ledningsnivå sker det ofta utifrån att det finns reglerat i regleringsbrev, instruktion eller i särskilda regeringsuppdrag.

För att offentlig upphandling ska bli ett strategiskt verktyg för att möta myndigheternas mål, behöver inköpsarbetet bli en ledningsfråga och spegla de mål som myndigheter-na har med sin verksamhet. Glappet mellan strategiska beslutsfattare och ansvariga för upphandlingsarbetet behöver minska. Detta är särskilt viktigt eftersom många mål inom offentlig verksamhet verkställs i de inköp som genomförs, exempelvis krav på digitalisering, hållbarhet och socialt ansvar.

### **FÖR ATT SÄKERSTÄLLA REGERINGENS AMBITION PÅ INKÖPSOMRÅDET BEHÖVER EN ORGANISATIONS STYRDOKUMENT FÖR INKÖPSFRÅGOR INNEHÅLLA:**

- ▶ Koppling till de politiska förväntningarna, i detta fall till nationella upphandlingsstrategin.
- ▶ Utgå från väldefinierade inköpsmål och revideras i takt med att mål förändras.
- ▶ Ha en strategisk höjd och skilja på det strategiska, taktiska och operativa arbetet.



# Efterannonseringen behöver bli bättre

För att öka kunskapen om olika aspekter av de offentliga affärerna i Sverige behövs statistik av hög kvalitet. Upphandlingsstatistiken baseras till stor del på uppgifter som anges i annonser och efterannonser samt upphandlingsdokument. Därför påverkas statistikens kvalitet negativt när uppgifterna som ska anges är ofullständiga.

Bristfällig statistik till följd av ofullständiga uppgifter medför att verklighetsbeskrivningar kan bli felaktiga. Risken för att exempelvis politiska förändringar av upphandlingslagarna initieras utifrån felaktiga eller bristfälliga underlag ökar.

## VIKTIGT ATT ANGE VÄRDET

Av alla uppgifter som ska anges i en annons och efterannons är det, inte minst ur ett statistiskt perspektiv, mycket viktigt att ange upphandlingens värde. Resultatet av upphandlingar vars värde överstiger tröskelvärdena, så kallade EU-upphandlingar, ska efterannonseras i EU:s gemensamma annonsdatabas Tenders Electronic Daily (TED). En efterannons om resultatet av en

upphandling ska bland annat innehålla en hänvisning till den tidigare annonsen, antalet inkomna anbud och det slutliga värdet av kontraktet.

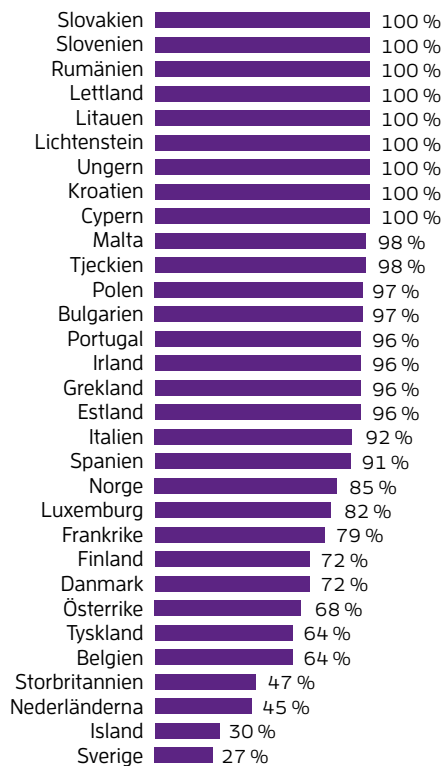
Uppföljningen av efterannonsering i TED har under flera år visat att svenska myndigheters efterannonsering är bristfällig, särskilt vad gäller uppgifter om upphandlingarnas värden. Förra året, 2016, hade Sverige lägst andel efterannonser som innehöll uppgift om upphandlingens värde av alla medlemsstater i europeiska ekonomiska samarbetsområdet (EES). Endast 27 procent av svenska efterannonser (exklusive ramavtal) publicerade i TED under 2016 innehöll uppgift om upphandlingens värde. Därutöver saknas





## MÅL 1. OFFENTLIG UPPHANDLING SOM STRATEGISKT VERKTYG FÖR EN GOD AFFÄR

### Andel efterannonser (exklusive ramavtal) med uppgift om upphandlingens värde i EES efter stat, 2016



Källa: Europeiska kommissionen (uppgifter) och Upphandlingsmyndigheten (bearbetning) 2017.  
Not: Uppgifterna avser efterannonser i TED som inte avser ramavtal. I uppgifterna ingår inte annonserade direktupphandlingar.

själva efterannonserna för många upphandlingar vilket innebär att andelen saknade värden i praktiken är högre.

### FULLSTÄNDIGA UPPGIFTER FÖR BÄTTRE STATISTIK

Det kan finnas flera förklaringar till att svenska upphandlingar inte efterannonseras och att efterannonser saknar uppgifter om värdet. Den tillsyn av efterannonsering som Konkurrensverket redovisade 2017 visar att vanliga orsaker har varit ofullständiga interna rutiner hos den upphandlande myndigheten eller låg kännedom om vad som är

obligatoriska uppgifter att ange i en efterannons. Utformningen av de e-verktyg som används för annonsering och efterannonsering verkar delvis ha bidragit till det senare.<sup>12</sup>

Det är positivt att både antalet svenska efterannonser och andelen svenska efterannonser som innehåller uppgift om värdet ökade något 2016 jämfört med 2015. För att förbättra statistiken är det angeläget att fortsätta öka mängden rapporterade uppgifter. När efterannonsering genomförs, och annonser och efterannonser innehåller fullständiga uppgifter, ökar förutsättningarna för bättre statistik.





Effektiva  
offentliga inköp





## MÅL 2. EFFEKTIVA OFFENTLIGA INKÖP

God inköpskompetens är en förutsättning för goda affärer. Inköparna är nyckelpersoner för att möjliggöra effektiva inköp, men god inköpskompetens behövs i hela organisationen. Den upphandlande myndigheten eller enheten behöver en kompetens som omfattar hela inköpsprocessen.<sup>13</sup>

Att arbeta som upphandlare eller inköpare är många gånger utmanande med hänsyn till den spännvidd yrket kräver, i synnerhet när inköpsorganisationen är liten och uppdraget brett. Kompetensutveckling och kompetensförsörjning på upphandlingsområdet har diskuterats i olika forum både nationellt och internationellt. Under det senaste årtiondet har mycket hänt. Lagstiftningen har blivit mer omfattande, möjligheterna fler och kompetensen mer eftertraktad.

### FÖRÄNDRADE KOMPETENSKRAV

En åldrande befolkning medför att färre medborgare i arbetsför ålder ska försörja fler. Så sent som 2013 var tvåårig gymnasieutbildning den vanligaste utbildningsnivån oberoende av arbetskategori. Fyra av tio i åldern 25–64 år hade vid samma tidpunkt någon form av eftergymnasial utbildning. Det här förändras snabbt eftersom många av dagens yrken kräver eftergymnasial utbildning. Den snabba tekniska och demografiska utvecklingen är två av orsakerna

till de ökade utbildningskraven.<sup>14</sup>

På upphandlingsområdet har framför allt den tekniska utvecklingen medfört att kompetenskraven har förändrats. Allt fler arbetsgivare kräver eftergymnasial utbildning inom exempelvis teknik, ekonomi eller juridik. Arbetsförmedlingens yrkeskompass visar att tillgången på utbildade inköpare och upphandlare inte förväntas bli tillräcklig för att möta efterfrågan under det närmaste året. Förutsättningarna varierar dock mellan olika delar av landet.<sup>15</sup>

När konkurrensen om kompetent personal ökar, spelar kompetensutveckling och karriärmöjligheter allt större roll för att behålla kompetensen inom organisationen. Många upphandlande myndigheter och enheter satsar på kompetensutveckling för att hantera omvärldsfaktorer i relation till juridiska, branschspecifika och affärsrättsliga perspektiv. När komplexiteten ökar bidrar det i vissa fall till att fler roller involveras i det strategiska, taktiska och operativa inköpsarbetet. Kompetensutveckling och förändrade arbetssätt går ofta hand i hand.

// Det är svårt att vara expert på allt från kontorsmaterial till elbilar."

FÖRSVARETS MATERIELVERK (FMV)

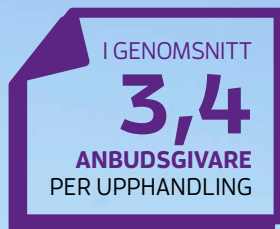
# Inköp

## som kärnverksamhet



Försvarets materielverk är en statlig myndighet med cirka 3 400 anställda. Myndigheten levererar försvarslogistik till den svenska försvarsmakten. Det innebär att Försvarsmakten får den materiel och de tjänster som den behöver för att kunna utföra sitt uppdrag.

## FMV 2016



Källa: Visma (uppgifter) och Upphandlingsmyndigheten (bearbetning) 2017.



### Har du ett bra exempel som du tror kan inspirera andra?

Skicka ett tips till redaktionen för

Trendens på

● [trendens@uhmynd.se](mailto:trendens@uhmynd.se)

Försvarets materielverk (FMV) är, och har historiskt varit, en stor aktör inom upphandlingsområdet. Myndigheten upphandlar årligen för 22–27 miljarder kronor.

Fram till 2013 ansvarade Försvarmakten för sitt eget inköp av indirekta varor och tjänster, det vill säga sådant som inte är militär materiel. Volymen på dessa inköp uppgick till cirka sju miljarder kronor per år. Försvarmakten fattade 2008 beslut om att genomföra projekt UEFA (Utveckling och Effektivisering av Försvarmaktens Anskaffningsverksamhet). I praktiken handlade projektet om att bygga upp en inköpsorganisation som arbetar med strategiska frågor kring inköpet, i samverkan med den övriga verksamheten. Det krävde att resurser tilldelades för att arbeta i de förberedande faserna (analys och strategi), med implementering (enligt strategi) och med avtalsförvaltning, samt att införa kategoristyrkt inköp för myndighetens samlade inköpskostnader.

### Inköp som en viktig del av organisationens mål

Målet med projekt UEFA var att nå en säkrad besparing på 284 miljoner kronor genom effektiviseringar i inköps- och logistikkedjan, behovs- och beteendeförändringar samt sänkta inköpspriser. Inköpsverksamheten omorganiserades och förstärktes med resurser såsom kategoriledare, inköpsanalytiker och inköpsamordnare.

I *Regeringens proposition 2011/12:86 – En effektivare försvarslogistik* föreslogs att inköpsverksamheten

i Försvarmakten och FMV skulle slås ihop. I efterföljande beslut om sammanslagning av verksamheterna ingick från och med 2013 en justering av besparingsmålet för projekt UEFA till 300 miljoner kronor årligen. Besparingen skulle realiseras och redovisas på den ursprungliga volymen om cirka sju miljarder kronor. Uppnådda besparingar inom ramen för målet om 300 miljoner kronor årligen har använts, och kommer att användas, till att höja den operativa förmågan hos Försvarmaktens förband; bland annat genom fler övningar och inköp av militär materiel. Investering i inköpskompetens och ett tydligt mål har varit viktiga parametrar för att lyckas.

### Inköp – ett strategiskt verktyg

FMV har inköp som en av sina kärnverksamheter. Det innebär att förutsättningarna för dess inköpsfunktion skiljer sig från de flesta andra myndigheter. Förutsättningarna att få effekter i inköpsverksamheten genom att fatta strategiska beslut finns dock, i större eller mindre utsträckning, i alla offentliga organisationer. Modellen som FMV tillämpade har stor potential att användas i andra organisationer – något som kan bidra till att frigöra resurser till exempelvis verksamhetsutveckling samt öka kvaliteten i verksamheterna. Här finns potential att utveckla inköpet till ett strategiskt verktyg och till att effektivisera de offentliga inköpen, samtidigt som personalen har möjlighet att utvecklas i nya roller.





## MÅL 2. EFFEKTIVA OFFENTLIGA INKÖP

### Internationell utblick

EU-kommissionen har under våren 2017 bedrivit en workshopserie inom ramen för *Single Market Forum 2016/17*. Syftet har varit att skapa en gemensam bild kring vilka åtgärder som kan vidtas för att skapa förutsättningar för en ökad professionalisering av offentlig upphandling. Ett exempel är Österrike.

Ett av områdena som diskuterades var hur olika medlemsstater i EU har arbetat med kompetensförsörjning och kompetensutveckling genom samverkan med marknaden, universitet och högskolor och andra utbildningsinstitut.

#### **INKÖPSCENTRAL PÅ NATIONELL NIVÅ I ÖSTERRIKE**

Förbundsregeringen grundade 2001 Bundesbeschaffung GmbH (BBG) för att tillhandahålla centrala upphandlingstjänster till federala myndigheter, särskilt för att upphandla ramavtal och göra dem tillgängliga för avrop.

BBG är en inköpscentral på nationell nivå och har funnits sedan 2001. BBG arbetar med upphandling av ramavtal, konsultverksamhet och e-upphandlingslösningar.

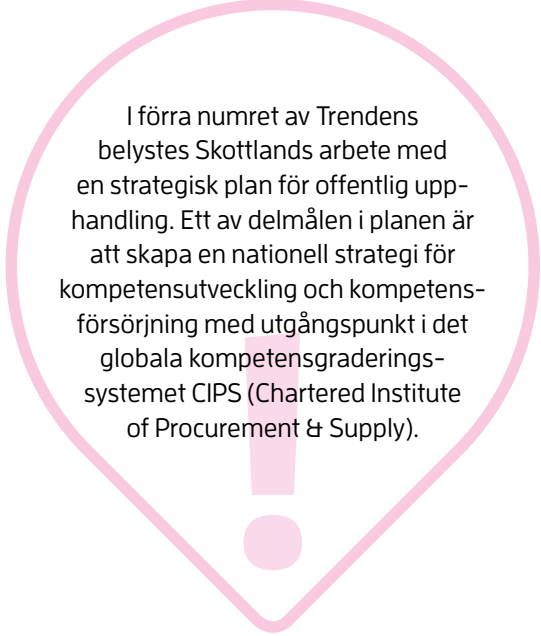
BBG har hanterat kompetensförsörjning som en strategisk fråga under många år. I Österrike har det historiskt sett inte funnits ett formellt yrke som offentlig inköpare eller upphandlare. BBG har satsat på en så kallad *Public Procurement Academy* omfattande en skräddarsydd utbildning baserat på ett fördefinierat

behov som omfattar flera olika komponenter utifrån en given kompetenstrappa. Inom det utbildningskoncept som BBG har tagit fram poängteras balansen mellan ekonomiska, juridiska och strategiska perspektiv samt att nyttja den privata sektorns goda exempel på metoder och verktyg. Utbildningarna genomförs med stöd av akademien och privata aktörer, utifrån ett antal givna ingångsvärden.

#### **SJÄLVSKATTNINGSMODELL FÖR KOMPETENSGAP**

För att kontinuerligt utveckla personalen har BBG tagit fram en självskattningsmodell för att identifiera kompetensgap och finna lösningar för fortsatt utveckling. Det strategiska kompetensförsörjningsarbetet har medfört att personalen ser utvecklingsmöjligheter i organisationen.

En intressant aspekt i exemplet BBG är tydligt definierade roller. Resultatet är att kompetenskarläggningen, och därmed kompetensutvecklingen, har blivit verksamhetsanpassad, vilket i sin tur skapar möjligheter till ett tvärfunktionellt arbetssätt.



I förra numret av Trendens belystes Skottlands arbete med en strategisk plan för offentlig upphandling. Ett av delmålen i planen är att skapa en nationell strategi för kompetensutveckling och kompetensförsörjning med utgångspunkt i det globala kompetensgraderings-systemet CIPS (Chartered Institute of Procurement & Supply).





## MÅL 2. EFFEKTIVA OFFENTLIGA INKÖP

# Kompetensförsörjning och långsiktighet

"God inköpskompetens är en förutsättning för goda affärer"<sup>16</sup> men för att attrahera nya och behålla befintliga upphandlare och inköpare behövs ett strategiskt grepp kring utbildningsfrågorna.

Sveriges offentliga inköpare (SOI) tog återigen upp frågan om kompetensutveckling under Almedalsveckan 2017. SOI har uttryckt ett behov av en akademisk utbildning med inriktning mot offentligt inköp. Utifrån framtida behov av kompetenta upphandlare och inköpare skulle en akademisk examen kunna leda till en statushöjning av yrket.

### LÅGT INTRESSE FÖR CERTIFIERINGSPROGRAM

SOI tog 2012 fram ett certifieringsprogram. Det genomfördes dels för att offentliga upphandlare och inköpare skulle kunna få ett kvitto på sin kompetens, dels som statushöjare och karriärmöjlighet.

### NYCKELFAKTORER I SOI:S NATIONELLA STRATEGI FÖR INKÖP I OFFENTLIG SEKTOR

- ▶ Kortare kurser om offentliga inköp bör ingå i flera högskole- och universitetsutbildningar, som i ekonomi, juridik, teknik och på läkarlinjen.
- ▶ Inköpare i offentlig sektor bör höja kompetensen inom ekonomi och avtalsrätt.
- ▶ Satsningar behövs på högskole- och universitetsutbildningar i inköp i offentlig sektor.<sup>17</sup>



## MÅL 2. EFFEKTIVA OFFENTLIGA INKÖP

# Uppföljning Inköp Kompetensutveckling Analys Upphandling Medvetet beslutsfattande Strategi Utveckling Professionalisering Kompetensförsörjning Utbildning

SOI arbetade aktivt för att denna kompetensprofil med utgångspunkt i den goda offentliga affären skulle få ett brett nationellt genomslag. SOI:s bedömning är att kompetensprofilen har etablerat sig. Medlemmarnas intresse för att certifiera sig har dock varit under förväntan. SOI:s styrelse beslutade därför i slutet av 2015 att lägga SOI-certifieringen på is för att istället satsa på andra aktiviteter inom fokusområdet kompetensutveckling.<sup>18</sup>

Utifrån SOI:s uppföljning har kompetensprofilen använts för att analysera kompetensbehovet i inköpsorganisationer, och som grund för att sätta samman utbildningsprogram inom ramen för yrkesutbildningen.

### SPECIALKURSER INOM OFFENTLIG UPPHANDLING

Yrkeshögskolan (YH) är en eftergymnasial utbildningsform som kombinerar teoretiska studier med en stark anknytning till arbetslivet. Yrkeshögskolans utbildningsprogram ska svara mot ett verkligt behov på arbetsmarknaden och leda till en tydlig yrkesroll. Personer som

examineras ska kunna verka inom flera olika organisationer och branscher. En grundförutsättning är att utbildningen inte erbjuds inom ramen för någon annan utbildningsform, exempelvis inom gymnasieskolan eller vid universitet/högskola. Yrkesutbildningarna beviljas normalt utifrån två utbildningsstarter innan det är dags för utbildningen att konkurreras ut i en ny ansökningsomgång.<sup>19</sup>

Flera lärosäten ger specialkurser inom offentlig upphandling, ofta med fokus på de juridiska aspekterna. För att hålla jämn takt med utvecklingen på upphandlingsområdet behövs en strategi för framtida kompetensförsörjning. Med hänsyn till de olika roller som behövs inom ramen för den offentliga inköpsverksamheten ser vi ett behov av ett bredare och mer långsiktigt förhållningssätt i frågan.

### Två aspekter är särskilt viktiga:

att de initiativ som tas på området ger efterfrågad effekt utifrån marknadens behov och att utbildningarna är jämförbara över tid.



## MÅL 2. EFFEKTIVA OFFENTLIGA INKÖP



# Forskning kring roller och värdemönster

Inom ramen för forskningsprojektet Roller och värdemönster bland kommunala tjänstemän undersöks hur kommunala tjänstepersoners förutsättningar har förändrats under de senaste 30 åren. Projektet leds av professor Vicki Johansson vid Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet.

Forskningsprojektet utgår i organisationsteori, professionaliseringsteori samt teorier om granskning. Det övergripande syftet är undersöka om det så kallade *New Public Management-systemet* (NPM) har främjat framväxten av organisatorisk professionalism på kommunnivå.

NPM började tillämpas i offentliga organisationer under 1980-talet. Modellen går i huvudsak ut på att skapa förbättrad ekonomisk effektivitet med förebilder från privata företag och användning av marknadslösningar.

Projektet avser att analysera hur förändringarna har påverkat kommunernas och de kommunala tjänste-

männens autonomi, organisation, tjänstemannaroller och värdemönster under de senaste trettio åren.

Finansiär för forskningsprojektet är Riksbankens Jubileumsfond.<sup>20</sup>

Projektet kommer inte att titta specifikt på upphandling och inköpsroller men de övergripande teorierna kan appliceras även på detta område. Upphandlingsregelverket beskriver hur upphandlingar ska genomföras men för den enskilda upphandlaren eller inköparen finns det alltid ett handlingsutrymme för att på bästa sätt nå den goda affären, det är i detta perspektiv viktigt att ta vara på de möjligheterna.

### REGERINGENS INITIATIV PÅ OMRÅDET

Regeringen har tillsatt en särskild delegation, *Tillitsdelegationen*, för att bland annat se över NPM med fokus på välfärdssektorerna. Tillitsdelegationens uppdrag har till syfte att skapa förutsättningar för en mer tillitsbaserad styrning av offentlig sektor. Under utredningstiden arbetar delegationen brett genom att analysera och främja, för att i slutbetänkandet komma med förslag till hur styrningen kan utvecklas. Styrningen ska ta tillvara medarbetarnas kompetens, till nytta för medborgare och företag.<sup>21</sup>





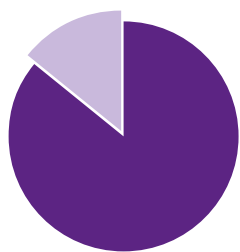
En mångfald av  
leverantörer och en  
väl fungerande konkurrens





### MÅL 3. EN MÅNGFALD AV LEVERANTÖRER OCH EN VÄL FUNGERANDE KONKURRENS

För att säkerställa fler anbud och locka fler och nya leverantörer att lämna anbud i offentlig upphandling behöver marknadens aktörer se möjligheter och lockas att utforska den offentliga affären. Genom att sätta sig in i leverantörens perspektiv är det möjligt att anpassa affären så att även aktörer som normalt inte lämnar anbud ser fördelar och möjligheter att delta.



86 %

av alla anbudsgivare är **små** och **medelstora företag**

Tillsammans med företag och andra organisationer behöver vi skapa bästa möjliga förutsättningar för den offentliga affären.

För att ta tillvara leverantörernas kunskap och insikter är det viktigt att ta sig tid att analysera marknaden och föra dialog med potentiella leverantörer. Denna kunskap kan användas för att bättre definiera inköpsbehov, men är minst lika viktig för att underlätta för dessa leverantörer att lämna anbud. I detta sammanhang är det särskilt viktigt att se till att även mindre företag och till exempel idéburna organisationer får komma till tals och ges möjlighet att delta.

#### **MINDRE FÖRETAG LÄMNAR MÅNGA ANBUD MEN TYCKER OCKSÅ ATT DET ÄR SVÅRT**

Ur ett konkurrensperspektiv är det angeläget att en mångfald av organisationer, såväl större som mindre, deltar i offentlig upphandling. En vanlig uppfattning är att mindre företag anser att det är svårt att delta i offentlig upphandling och

därför avhåller sig från att lämna anbud i upphandling. Statistik visar samtidigt att mindre företag är den överlägset vanligaste anbudsgivaren. Drygt 75 procent alla anbudsgivare 2016 var mikroföretag eller små företag. Drygt 11 procent av anbudsgivarna var medelstora företag och 4 procent var stora företag.

Fördelningen av lämnade anbud i upphandlingar ger en annorlunda bild än antalet anbudsgivare. Mindre företag, som tillsammans utgjorde 75 procent av antalet anbudsgivare, stod för 50 procent av anbuderna. Stora företag, som utgjorde 4 procent av alla anbudsgivare, stod för 25 procent av anbuderna. Förklaringen är att större företag lämnar anbud i fler upphandlingar än mindre företag. Av de företag som lämnade anbud 2016, lämnade stora företag i genomsnitt 23,8 anbud, vilket kan jämföras med 3,1 anbud för små företag och 1,9 anbud för mikroföretag.

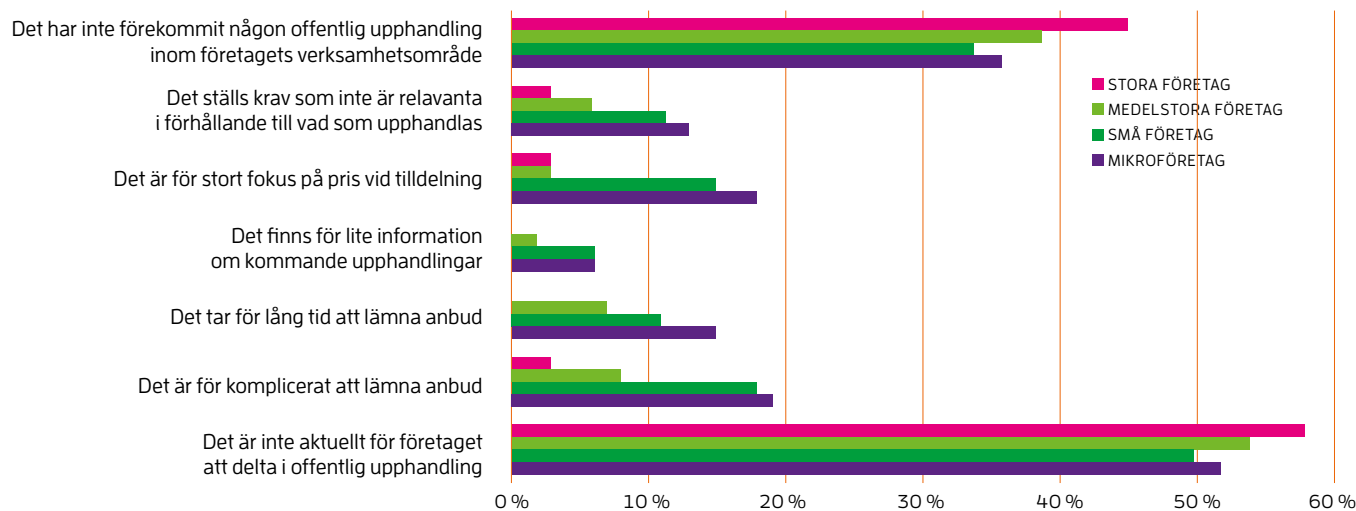


### MÅL 3. EN MÅNGFALD AV LEVERANTÖRER OCH EN VÄL FUNGERANDE KONKURRENS

Den företagsundersökning som Upphandlingsmyndigheten genomförde vid årsskiftet 2016/2017 visar dock att framförallt mindre företag anser att det är svårt och komplicerat att lämna anbud. I undersökningen fick företag som valt att inte lämna

anbud under 2016 ange orsakerna till varför de inte gjorde det. Det framgick tydligt att många mindre företag, framför allt mikroföretag, anser att det är för komplicerat att lämna anbud (knappt 20 procent).

#### Vilka är orsakerna till att ditt företag inte lämnat anbud i en offentlig upphandling under de senaste 12 månaderna? Andel %. Flervalsfråga.



Källa: Upphandlingsmyndigheten 2017. Not: Undersökningen genomfördes som en webbenkät kompletterat med telefonintervjuer. I undersökningen ingick ett slumpmässigt urval av företag stratifierat efter bransch och företagsstorlek. Enkäten skickades till 2 407 företag och svar inkom från 774, vilket motsvarade en svarsfrekvens om 33 procent.

#### Europeiska kommissionens storleksklasser för företag

Storleksklass	Antal anställda	Nettoomsättning, miljoner euro	Balansomslutning, miljoner euro
Mikroföretag	0-9	0-2	0-2
Små företag	10-49	2-10	2-10
Medelstora företag	50-249	10-50	10-43
Stora företag	>250	>50	>43

Källa: Europeiska kommissionen (uppgifter) Upphandlingsmyndigheten (bearbetning) 2017.

EU-kommissionen klassificerar företag enligt fyra storleksklasser. Klassificeringen baseras på antal anställda samt antingen nettoomsättning eller balansomslutning.



### MÅL 3. EN MÅNGFALD AV LEVERANTÖRER OCH EN VÄL FUNGERANDE KONKURRENS

En analys av utbetalningar från stat, kommun och landsting 2016 visar att en betydande del av utbetalat belopp går till små och medelstora företag. Mikroföretag, som utgjorde 39 procent av alla företag, mottog åtta procent av utbetalat belopp. Medelstora företag, som utgjorde två procent av alla företag, mottog 15 procent av utbetalat belopp. Stora företag, som utgjorde en procent av alla företag, mottog 34 procent av utbetalat belopp 2016. Att stora företag erhåller en större andel av

totala utbetalningar är naturligt eftersom de representerar en större andel av företagens totala antal anställda och totala omsättning. Stora företag har per definition större kapacitet än mindre företag vilket ofta innebär möjligheter att utföra flera och stora uppdrag. År 2016 stod stora företag för en procent av alla företag men representerade 48 procent av företagens totala antal anställda och 61 procent av företagens totala omsättning.

#### Utbetalningar från stat, kommun och landsting till utomstående organisationer efter företagets storleksklass, 2016

Storleksklass	Antal företag	Andel av totala antalet företag (%)	Andel av företagets totala antal anställda (%)	Andel av företagets totala omsättning (%)	Totalt mottaget belopp (mdkr)	Andel av totalt mottaget belopp (%)
Mikroföretag	82 623	39	12	7	59,1	8
Små företag	21 729	10	21	15	105,1	14
Medelstora företag	4 618	2	20	17	115,8	15
Stora företag	1 251	1	48	61	261,9	34
Övriga organisationer	102 386	48	-	-	231,0	30
<b>Totalt</b>	<b>212 607</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>773,0</b>	<b>100</b>

Källa: Doublecheck (uppgifter), Bisnode (uppgifter) och Upphandlingsmyndigheten (bearbetning) 2017. Not: För 2016 finns uppgifter för 284 kommuner, 21 landsting och regioner och 204 statliga myndigheter. Uppgifter saknas för offentligt ägda bolag och övriga offentliga organisationer. Antalet organisationer och utbetalningar avser endast organisationer med organisationsnummer som är tillgängliga via Bisnode. För 3 procent av organisationerna saknas årsredovisning för 2016 varför uppgifter baseras på senast tillgängliga årsredovisning.



### MÅL 3. EN MÅNGFALD AV LEVERANTÖRER OCH EN VÄL FUNGERANDE KONKURRENS

#### DIALOG UNDERLÄTTAR FÖRETAGENS DELTAGANDE

I samma undersökning fick leverantörer värdesätta ett antal faktorer inverkan på möjligheterna att delta i upphandlingar. Dialog med den upphandlande myndigheten ansågs viktigast (4,1 på en femgradig skala) av de faktorer som angavs. Bättre information om kommande upphandlingar, krav på funktion istället för färdiga lösningar och bättre uppföljning av vinnande kontrakt var andra viktiga faktorer (samtliga 3,6).

Rätt använd öppnar tidig dialog upp för lösningsförslag från fler leverantörer och kan därigenom bidra till en förbättrad konkurrens där fler företag och andra organisationer kan och vill delta i offentliga upphandlingar.

#### LEVERANTÖRSPERSPEKTIV GENOM DIALOG OCH ANALYS

Företagsundersökningen visar att det finns mycket att vinna på att sätta sig in i de svårigheter anbudsgivarna ser som hinder för att lämna anbud och att möta leverantörernas behov av dialog.

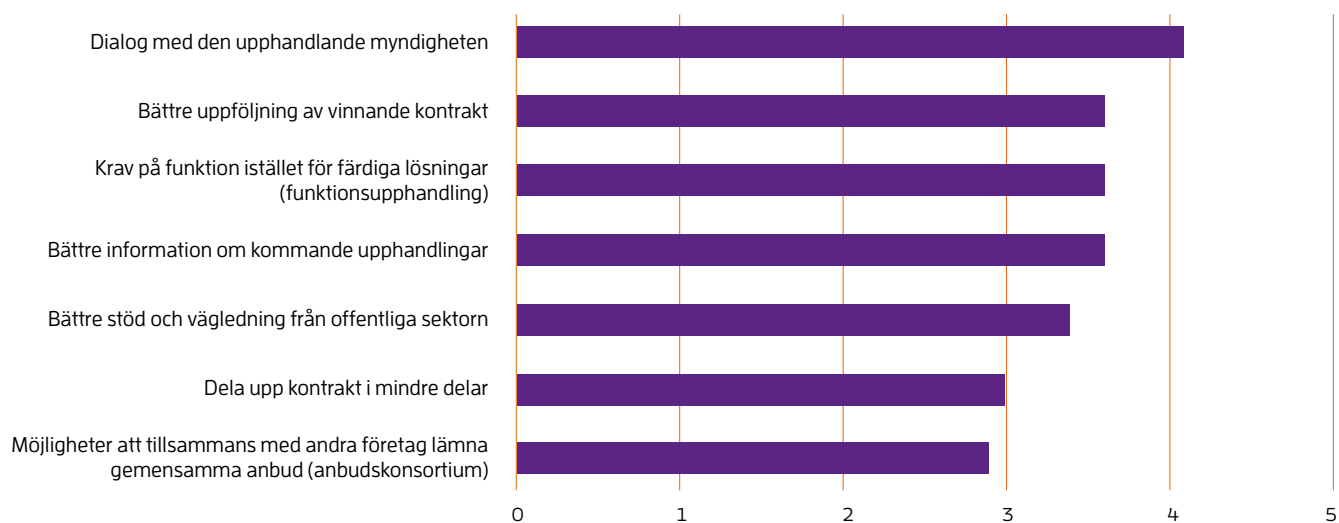
I varje upphandling är det avgörande att på olika sätt tillgodogöra sig information om den marknad som upphandlingen vänder sig till. En inledande marknadsanalys kan visa vilka typer av organisationer som kan bli aktuella som anbudsgivare. Analysen kan till exempel visa om marknaden består av mindre eller större företag och om andra aktörer som till exempel idéburna organisationer<sup>22</sup> är möjliga anbudsgivare. I dialog med företrädare för dessa organisationer kan man säkerställa att underlagets villkor och krav överensstämmer och blir förståeliga för anbudsgivarna i den aktuella upphandlingen.





### MÅL 3. EN MÅNGFALD AV LEVERANTÖRER OCH EN VÄL FUNGERANDE KONKURRENS

**I vilken utsträckning anser du att följande faktorer skulle underlätta för ditt företags deltagande i offentlig upphandling? Medelvärde där 1 är lika med mycket låg utsträckning och 5 är lika med mycket hög utsträckning.**



Källa: Upphandlingsmyndigheten 2017. Not: Undersökningen genomfördes som en webbenkät kompletterat med telefonintervjuer. I undersökningen ingick ett slumpmässigt urval av företag stratifierat efter bransch och företagsstorlek. Enkäten skickades till 2 407 företag och svar inkom från 774, vilket motsvarade en svarsfrekvens om 33 procent.



### MÅL 3. EN MÅNGFALD AV LEVERANTÖRER OCH EN VÄL FUNGERANDE KONKURRENS

SKL KOMMENTUS INKÖSCENTRAL (SKI)

# "Nöjd anbudsgivarindex" – en väg till bättre leverantörsperspektiv



Ted Stalte

Ansvarig för leverantörsrelationer  
på SKL Kommentus  
Inköpscentral AB (SKI)

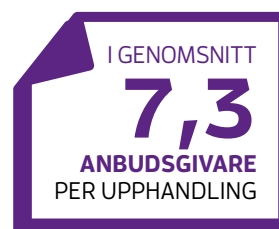
## Hur arbetar SKI för att förbättra era leverantörsrelationer?

– Vi arbetar systematiskt med dialog under hela inköpsprocessen. Under hösten 2017 lanserade vi Nöjd anbudsgivarindex (NAGI). Det är en enkät som går till alla de företag som deltar i SKI:s upphandlingar, men även till dem som valt att inte lämna anbud. NAGI är en del i SKI:s strategiska satsning på att fånga upp leverantörsperspektivet i upphandlingsarbetet. Enkäten kommer att visa vad företagen tycker. Huvudsyftet är att höja nöjdhetsindex på sikt.

## Vad hoppas SKI se för resultat av arbetet med leverantörsrelationer?

– Resultatet blir att vi skapar så värdeskapande ramavtal som möjligt för våra kunder. På vägen dit hoppas vi kunna mäta att vi får nöjdare anbudsgivare – inte minst genom att vi skapar ett leverantörsdrivet förbättringsarbete med hjälp av de synpunkter vi får in genom NAGI.

SKI 2016



HELSINGBORGS  
STAD 2016



Källa: Visma (uppgifter) och Upphandlingsmyndigheten (bearbetning) 2017.



### MÅL 3. EN MÅNGFALD AV LEVERANTÖRER OCH EN VÄL FUNGERANDE KONKURRENS

HELSINGBORGS STAD

# Dialog gav förenkling och möjlighet till nya lösningar



**Anette Ahlblad**  
Upphandlingsledare på  
Stadsbyggnadsförvaltningen  
i Helsingborgs stad

”Varför ska det vara krångligt att söka bygglov?” Denna fråga fick Stadsbyggnadsförvaltningen i Helsingborgs stad att testa nya sätt att möta kundernas behov.

– För att lyckas förstod vi att vi måste ändra vårt sätt att arbeta på, men vi visste inte hur. Vi ville hitta ett verktyg som möjliggör att ansökningsprocessen för bygglov upplevs enkel och tilltalande för kunderna, säger Anette Ahlblad, upphandlingsledare på förvaltningen.

#### **Engagemang, diskussion och idéer**

Upphandlingen kunde genomföras som en direktupphandling. Ambitionen var att skapa förutsättningar för mindre företag och locka dem att lämna anbud genom att involvera och nyttja flera parter drivkrafter. Projektet ville även testa hur en direktupphandlingsprocess kan tänja på gränserna för att uppnå användarvänlighet och nytta för invånare. Ett lyckat projekt skulle bli startskottet för att även använda innovativ upphandlingsform över direktupphandlingsgränsen.

Ett nätverk av leverantörer kontaktades omgående och bjöds in att delta i ett informationsmöte. Vid mötet deltog en kund som beskrev de hinder som upplevts vid ansökan om bygglov. Representanter från stadens bygglovsenhet var också på plats. Leverantörerna utmanades att ta fram en digital lösning för bygglovsansökningar för mur och plank. Mötet filmades för att publiceras i stadens upphandlingsverktyg.

– Det blev ett mycket bra möte med engagemang, diskussion och idéer; detta trots att utmaningen var relativt stor, ersättningen minimal och tidplanen snäv.

#### **Innovativ upphandling – en framgångsfaktor**

Efter mötet bjöds leverantörer in att lämna intresseanmälan via stadens upphandlingsverktyg. Filmen från mötet beskrev uppdraget och ersatte ett omfattande dokument, vilket gjorde att processen i nästa steg gick snabbare. Inom ett par timmar lämnade potentiella leverantörer in idéer. Alla kunde ta del av informationen samtidigt – även de som inte deltog vid mötet.

Fyra mindre och medelstora företag fick presentera sin idé för en jury. Den leverantör som vann upphandlingen tog fram en webbapplikation som lanserades i början av oktober 2017.

Utvärdering av samarbetet kvarstår. Trots att kostnaden för nedlagd arbetstid har överstigit kostnaden för framtagandet av appen, finns det planer på att fortsätta att utveckla metoden.

– Innovativ upphandling är en framgångsfaktor för morgondagens upphandling i offentlig verksamhet, säger Anette Ahlblad.



UPPHANDLINGSCENTER (UHC) I FALUN BORLÄNGE-REGIONEN AB

# Dialog

öppnar upp för  
mindre företag







## ÅTGÄRDER FÖR ALLA ORGANISATIONER

- ▶ Samarbeta med kommunens näringslivsfunktion.
- ▶ Tillsätt resurser för tidig dialog.
- ▶ Dela upp upphandlingen.

## UpphandlingsCenter i Falun Borlänge-regionen arbetar aktivt för att få mindre leverantörer att delta i livsmedelsupphandlingar.

UpphandlingsCenter i Falun Borlänge-regionen (UhC) för tidig dialog med potentiella leverantörer. De gör en uppdelning i flera upphandlingar och förenklar administrationen. UhC försöker även få med det lokala näringslivet i dialogen och ge mindre lokala företag möjlighet att växa. Det är viktigt att öppna möjligheter för alla typer av leverantörer, utan att särskilt gynna de mindre eller endast de lokala leverantörerna.

I den senaste livsmedelsupphandlingen började UhC med att bjuda in leverantörer till individuella möten. Dessa möten hade flera syften. De handlade om att få mer kunskap om leverantörerna, men även att få kunskap om deras produkter, förpackningsstorlekar, hur de vill ta emot beställningar och hur de kan leverera produkterna.

Tung administration kan ofta vara ett hinder för mindre leverantörer. Det kan även vara problematiskt för dem att få till leveranskedjan. UhC har arbetat med att underlätta för mindre leverantörer genom att testa ett särskilt administrativt system som omfattar allt från leverans till faktura – något som föll ut väl och ledde till avtal med ytterligare en lokal potatishandlare. UhC menar också att samordnad varudistribution är

en viktig faktor för att underlätta leveranserna för mindre leverantörer. Avtalsparterna levererar sina produkter till en distributionscentral där produkter från leverantörer sampackas och därefter distribueras till köken en till tre gånger i veckan.

### Ömsesidig förståelse

UhC arbetar aktivt med att skanna marknaden och tar i detta arbete hjälp av kommunernas näringslivschefer. För att få många anbud gäller det, som i alla upphandlingar, att ha god framförhållning och att ta sig tid att söka efter vad mindre och även lokala leverantörer har att erbjuda.

En viktig lärdom är betydelsen av tidig dialog för att skapa ömsesidig förståelse. En annan viktig framgångsfaktor har varit att dela upp större upphandlingar i flera upphandlingar samt i flera grupper, i syfte att ge möjligheter för mindre och lokala leverantörer att delta.

Vidare finns stora möjligheter att underlätta beställning och fakturahantering samt att minska på annan administration, såsom höga krav på statistik.



En rättssäker  
offentlig upphandling



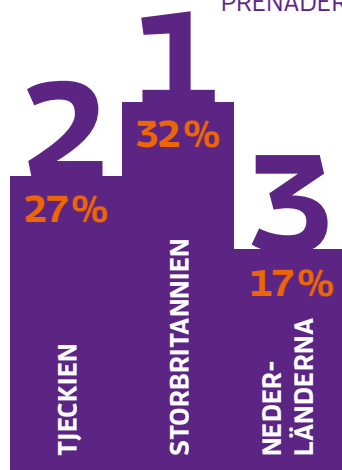
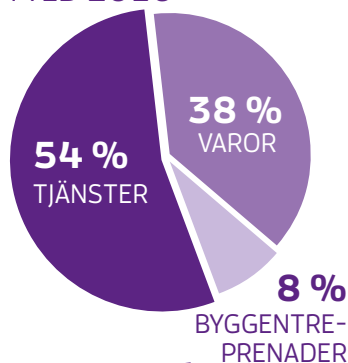


MÅL 4. EN RÄTTSSÄKER OFFENTLIG UPPHANDLING

En av nyheterna i upphandlingslagstiftningen är möjligheten att använda sig av dynamiska inköpssystem. Det är en elektronisk metod för att konkurrensutsätta kontrakt. Inköpssystemet är öppet under en viss tid. Under denna period bjuds deltagande leverantörer in att lämna anbud på specifika kontrakt.

438

ANNONSERADE DIS  
i TED 2016



Annonserades  
flest DIS 2016

Systemet är öppet genom att nya leverantörer kan ansöka om att få ingå under systemets giltighetstid. Metoden kan användas i både direktivstyrda och nationella upphandlingar.

Både i offentliga utredningar och branschmedia har det förts diskussioner om hur denna nya möjlighet kan och bör användas. Argument för att använda sig av dynamiska inköpssystem (DIS) har bland annat varit att det blir en enklare upphandlingsprocess för köparna samtidigt som det kan gynna konkurrensen eftersom systemet är öppet för nya leverantörer att ansluta sig. Vissa spår att detta i sin tur kan öka avtalstroheten. En annan fördel som har lyfts fram är att systemen kan främja innovationsupphandlingar, bland annat eftersom det kan vara möjligt att introducera

bättre produkter under löptiden. Vi har anledning att tro att ett öppet system också skulle kunna minska antalet överprövningar.

I många medlemsstater i EU finns sedan flera år tillbaka möjligheten att använda DIS. Hur har denna möjlighet använts?

**Annonserade DIS  
i Sverige 2017**

- ▶ Bränslepellets.
- ▶ Bemanning av socionomer.
- ▶ Boendetjänster för ensamkommande barn och unga.
- ▶ Deponier för förorenade schaktmassor.





#### MÅL 4. EN RÄTTSSÄKER OFFENTLIG UPPHANDLING

### UPPHANDLAS ENDAST STANDARDPRODUKTER I DIS?

Om man tittar på vad som upphandlas med hjälp av DIS är det tydligt att användandet inte begränsas till stapelvaror eller enkla produkter. Den största andelen avser istället tjänster.

#### De sju vanligaste kategorierna av varor och tjänster i annonserade DIS i medlemsstater i EU, 2016

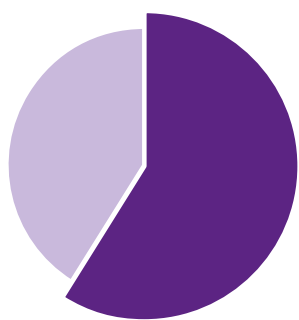
Benämning	Antal 2016	Andel (%) av totalt antal DIS 2016
Företagstjänster: lagstiftning, marknadsföring, rådgivning, rekrytering, tryckning och säkerhet	73	17
Kontorsmaskiner, datorer samt kontors- och datorutrustning, utom möbler och programvara	50	11
Hälso- och sjukvård samt socialvård	40	9
Medicinsk utrustning, läkemedel och hygienartiklar	37	8
Anläggningsarbete	34	8
Transporter (utom avfallstransport)	33	8
Möbler (inklusive kontorsmöbler), inredning, hushållsapparater (exklusive belysning) och rengöringsprodukter	24	5

Källa: EU-kommissionen (uppgifter) och Upphandlingsmyndigheten (bearbetning) 2017. Uppgifterna avser annonserade DIS i TED för EES samt CPV-huvudgruppens andel av totalt antal annonserade DIS 2016.<sup>23</sup>



#### MÅL 4. EN RÄTTSSÄKER OFFENTLIG UPPHANDLING

# Hur regleras nationella upphandlingar i andra medlemsstater?



59 %

av alla upphandlingar som annonserades i Sverige 2016 var **nationella upphandlingar**

Upphandlingsregelverket upplevs kanske av de allra flesta som komplext. Skälen bakom detta finns oftast i de EU-rättsliga upphandlingsdirektiven, som varje medlemsstat är bunden av. Varje medlemsstat får dock själv bestämma vilka regler som ska gälla för upphandlingar som inte omfattas av dessa direktiv. Det pågår just nu en översyn av de svenska reglerna. Vi tittar här på hur olika medlemsstater i EU har valt att reglera sådana upphandlingar.

I juni 2017 tillsatte regeringen en särskild utredare. Utredaren ska göra en översyn av de bestämmelser som reglerar upphandlingar under EU:s tröskelvärden samt sociala och andra särskilda tjänster i Sverige. Vi kallar dessa för nationella upphandlingar.

I uppdraget ingår att lämna förslag till hur ett enklare och mer flexibelt regelverk för sådana upphandlingar kan se ut. Utredaren ska även överväga vilka åtgärder som kan vidtas för att minska antalet överprövningsmål. Vad karaktäriserar då ett enklare regelverk? Frågan låter sig inte

besvaras så lätt. Handlar det om färre regler eller kanske rentav inga regler alls? Här kan rättssäkerhetsperspektivet spela en viktig roll. Vi tolkar begreppet rättssäkerhet som att det till exempel ska vara möjligt att förstå vilka regler som gäller. Här kan enhetlighet inom upphandlingsregelverket vara ett argument. Vidare, om man följer reglerna ska man inte riskera att göra sig skyldig till överträdelse. Principen om rättssäkerhet ska vara ett skydd mot godtycklighet för den enskilda. Och alla ska behandlas lika.



## MÅL 4. EN RÄTTSSÄKER OFFENTLIG UPPHANDLING

Det kan också vara så att en förenkling för en intressent kan vara det motsatta för en annan.

Vad som är enkelt i ett kortsiktigt perspektiv kan dessutom inverka menligt på möjligheterna att uppnå långsiktiga mål. Upphandlingsregelverket syftar bland annat till att främja konkurrensen, motverka korrupktion och se till att vi hushållar med skattemedlen. Vi använder även offentlig upphandling som ett verktyg för att uppnå exempelvis hållbarhetsmål. Att införa lagstadgade skyldigheter att iaktta dessa mål är ett sätt.

Att arbeta med inköp som styrmedel kan vara ett annat. En hög inköpsmognad innebär att organisationen arbetar med sina inköp på ett affärsmässigt sätt. Incitamenten är att det skapar störst verksamhetsnytta i det långa perspektivet och är ett verktyg för att uppnå samhällseliga mål. Dessa incitament finns alldeles oavsett om det finns lagstadgade skyldigheter eller inte.

Kan det vara så att en hög inköpsmognad gör det möjligt att ha ett regelverk med få och flexibla regler utan att rättssäkerheten minskar?

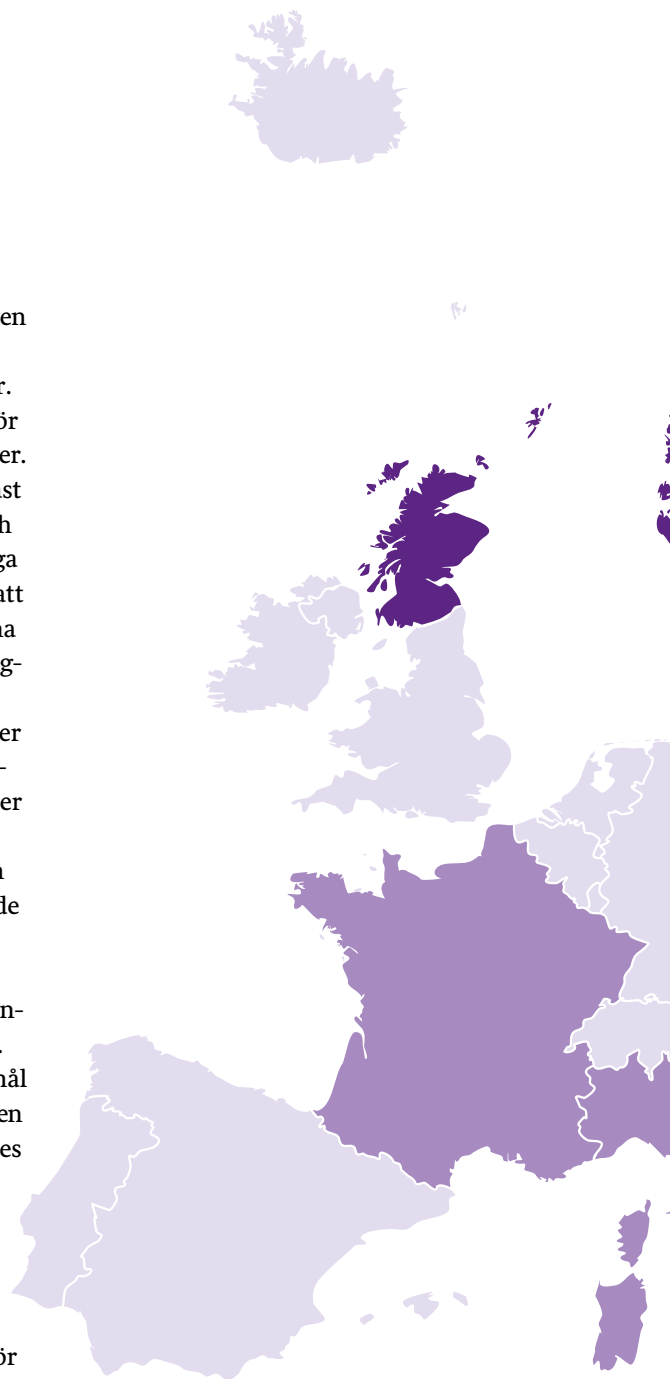
Vi konstaterar att utredaren har en grannlaga uppgift och ser fram emot både resultatet och diskussionerna på vägen dit om vårt framtida nationella regelverk. Som bränsle i dessa diskussioner så visar vi här hur några andra medlemsstater i EU har valt att reglera sina nationella upphandlingar.

### NORGE

Det finns två nationella tröskelvärden i Norge: 100 000 norska kronor respektive 1 100 000 norska kronor. Dessa tröskelvärden är desamma för varor, tjänster och byggtreprenader. Under det lägsta värdet gäller endast att upphandlande myndigheter och enheter bör tillämpa de EU-rättsliga principerna. Det rekommenderas att flera leverantörer bjuds in att lämna anbud. I dessa fall finns ingen skyldighet att publicera en annons. För upphandlingar vars värde överstiger 100 000 norska kronor men understiger 1 100 000 norska kronor gäller de EU-rättsliga principerna och de mål som formuleras i lagen. Målen avser ett resurseffektivt användande av offentliga medel och integritet. Det finns inga förfaranderegler för dessa upphandlingar. Någon annonseringsskyldighet finns inte heller. Regeringen i Norge har haft som mål att öka effektiviteten och flexibiliteten i upphandlingsreglerna. 2017 höjdes det övre nationella tröskelvärdet från 500 000 norska kronor till 1 100 000 norska kronor.

### FINLAND

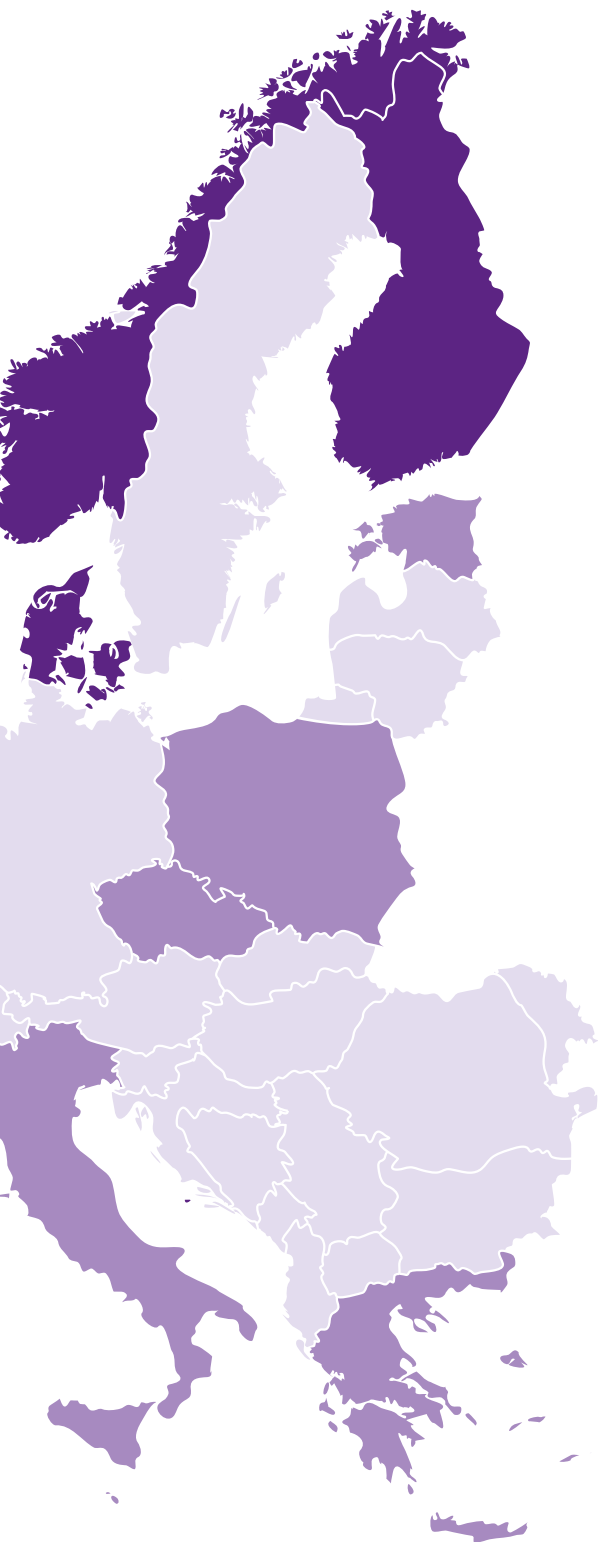
I Finland finns ingen särskild lag för koncessioner. Sådana avtal regleras i samma lag som upphandling av varor, tjänster och byggtreprenader som omfattas av det klassiska direktivet, det vill säga då upphandlande myndigheter genomför upphandlingar.







## MÅL 4. EN RÄTTSSÄKER OFFENTLIG UPPHANDLING



För försörjningssektorn gäller endast EU-direktivets bestämmelser. Det finns en direktupphandlingsgräns på 60 000 euro. Över denna gräns ska upphandlingarna annonseras i en nationell annonsdatabas. Alla anbudsgivare har möjlighet att klaga, antingen till marknadsdomstolen eller till upphandlande myndighet. Upphandlingar under det nationella tröskelvärdet omfattas inte av några upphandlingsregler; dock tillämpas principerna och administrativa bestämmelser om exempelvis offentlighet. De nationella reglerna liknar EU-reglerna, men är inte lika strikta.

### DANMARK

I Danmark regleras nationella upphandlingar avseende varor och tjänster annorlunda i jämförelse med nationella upphandlingar av bygg- och anläggningsarbete. När det gäller varor och tjänster regleras enbart upphandlingar som bedöms ha ett klart gränsöverskridande intresse. Det är den upphandlande myndigheten eller enheten som gör denna bedömning. Då ska upphandlingen annonseras i en nationell databas. För varu- och tjänsteupphandlingar som inte har ett klart gränsöverskridande intresse behöver endast ett antal förvaltningsrättsliga bestämmelser följas. Bland annat ska det säkerställas att anskaffningar görs till marknadspris, exempelvis

genom att kontakta flera leverantörer. Upphandlingar utan ett gränsöverskridande intresse behöver inte annonseras, även om det sker i viss utsträckning. Upphandlingar av bygg- och anläggningsarbeten ska annonseras om värdet överstiger 3 miljoner danska kronor. Mellan 300 000 och 3 miljoner danska kronor finns det ingen annonseringsskyldighet, men minst två anbud måste inhämtas.

### SKOTTLAND

Skottland har en egen lagstiftning för sina nationella upphandlingar, det vill säga som är skild från den upphandlingslagstiftning som gäller i övriga Storbritannien. Annonsering sker på en nationell offentlig webbplats för upphandlingar – över 50 000 brittiska pund för varor och tjänster och 2 miljoner brittiska pund för byggtreprenader. Under dessa värden kan direktupphandling genomföras. Upphandlingar under EU:s tröskelvärden kan överprövas enligt nationell lagstiftning. Förfarandet för nationella upphandlingar detaljregleras inte. Därmed är förhandling möjlig inom regelverkets ramar. I det nationella regelverket har särskild vikt lagts vid att inkludera mindre och medelstora företag, idéburna organisationer och att underlätta för hållbarhetskrav och sociala krav.



## MÅL 4. EN RÄTTSSÄKER OFFENTLIG UPPHANDLING

### FRANKRIKE

I Frankrike regleras även nationella upphandlingar. Inköp upp till ett värde motsvarande 25 000 euro kan direktupphandlas. Inköp över 25 000 euro, men under 90 000 euro, annonseras i lämplig kanal, beroende på upphandlingens art och värde.

Upphandlingar som inte annonseras på detta sätt kan ogiltigförklaras. För upphandlingar under EU:s tröskelvärden, men över 90 000 euro, ska annonsering ske i nationell databas eller i vissa utvalda dagstidningar och, om lämpligt, i branschtidningar. Upphandlande myndigheter och enheter bedömer om nationella upphandlingar även har ett gränsöverskridande intresse. Överprövning, begäran om skadestånd och ogiltigförklaring av kontrakt är möjlig även under EU:s tröskelvärden.

### GREKLAND

Grekland har reglerat nationell upphandling. Upphandlingar över 60 000 euro ska genomföras genom ett nationellt öppet förfarande. Upphandlingar i intervallet 20 000 euro till 60 000 euro kan genomföras genom ett förenklat förfarande. Under 20 000 euro är direktupphandling möjlig. Alla upphandlingar över 1 000 euro ska registreras på en nationell webbplats. Om upphandlingens värde överstiger 20 000 euro ska den annonseras. Överprövning kan ske avseende upphandling över 60 000 euro i en särskild överprövningsdomstol.

Grekland har infört elektroniska system i samband med införandet av nya nationella regler. Syftet är att förenkla för upphandlande myndigheter och enheter samt för leverantörer.

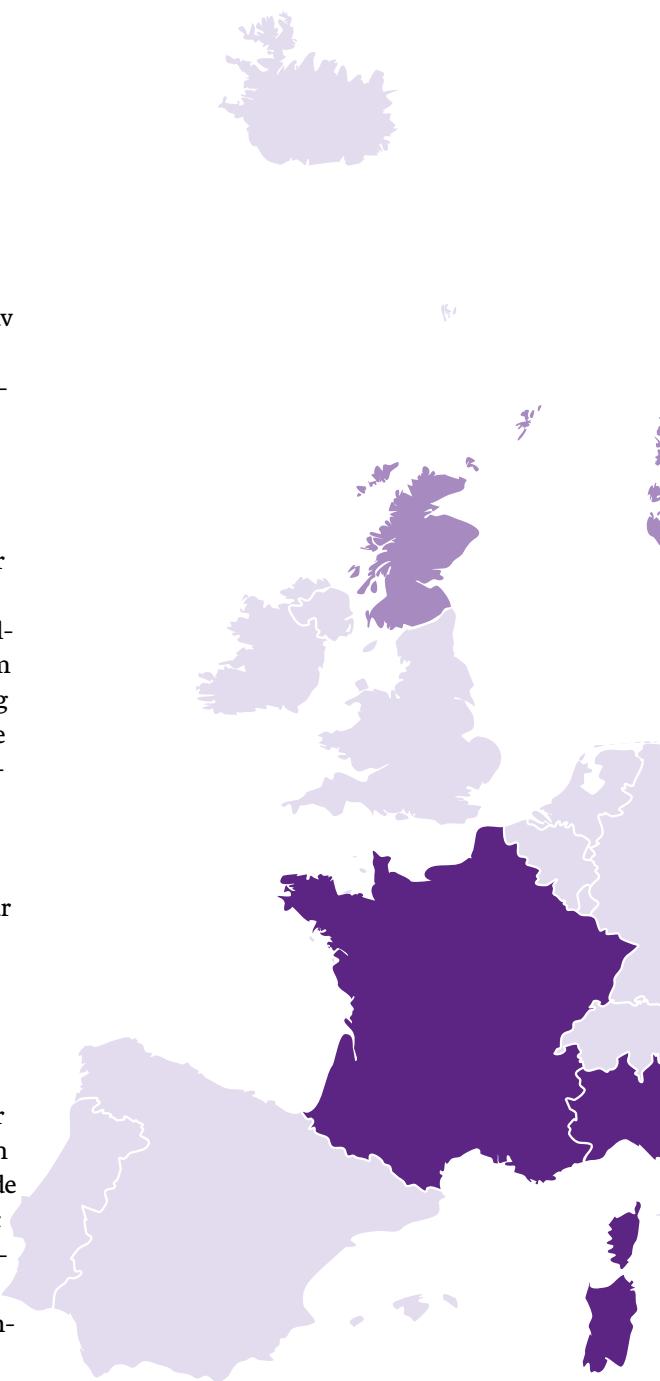
### POLEN

I Polen regleras upphandlingar över 30 000 euro. Upphandlingar över detta värde, men under EU:s tröskelvärden, ska annonseras i en gemensam nationell databas. Ingen bedömning görs av gränsöverskridande intresse för nationella upphandlingar. Leverantörer kan begära överprövning även under EU:s tröskelvärden.

Upphandlingsförfaranden är mer flexibla för nationella upphandlingar och kan genomföras genom öppet förfarande, selektivt förfarande, förhandlat förfarande (med eller utan annonsering), innovationsförfarande och konkurrenspräglad dialog. Även elektronisk auktion får användas. Direktupphandlingar och förhandlat förfarande utan föregående annonsering ska anmälas till Public Procurement Office. Annonseringstiden för nationella upphandlingar anpassas efter upphandlingens komplexitet, men får inte underskrida sju dagar.

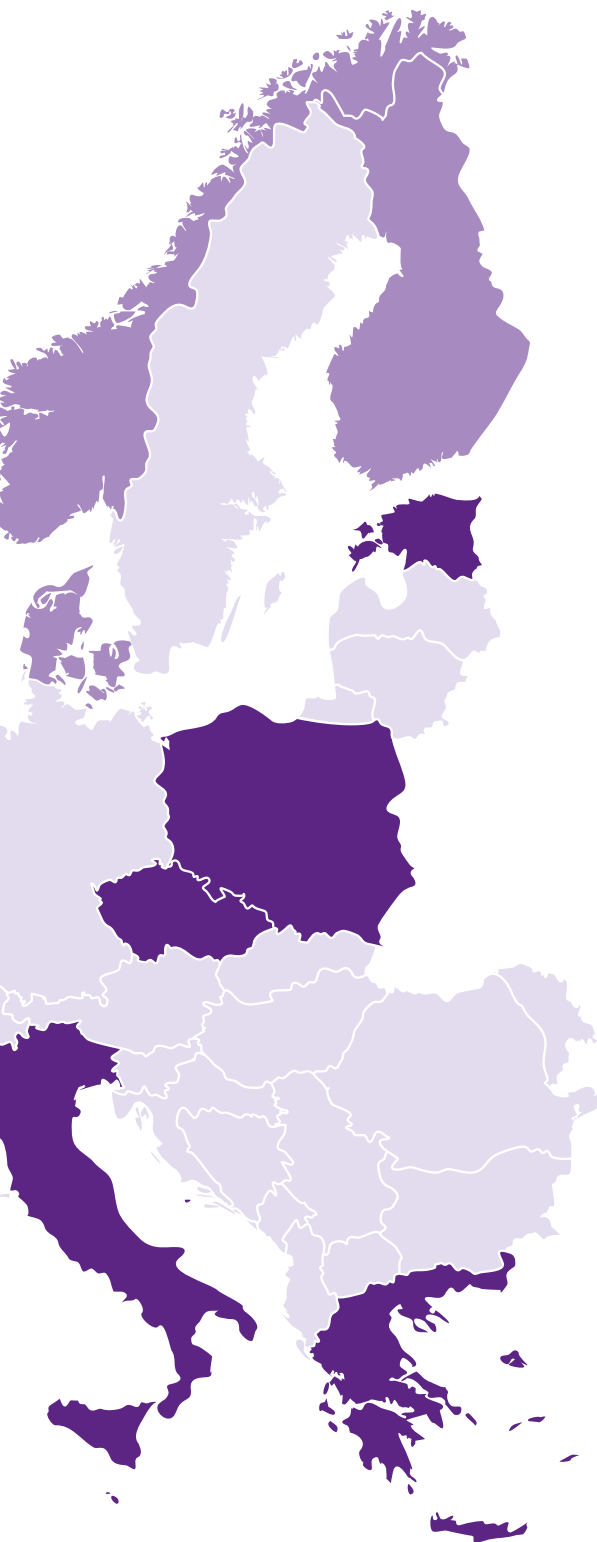
### ESTLAND

I Estland annonseras upphandlingar över den nationella direktupphandlingsgränsen i en nationell databas. Denna gräns är 30 000 euro för varor





## MÅL 4. EN RÄTTSSÄKER OFFENTLIG UPPHANDLING



och tjänster och 60 000 euro för byggtreprenader. Upphandlingar under 60 000 euro respektive 150 000 euro kan genomföras genom ett förenklat förfarande. I övrigt gäller samma regler som för upphandlingar över EU:s tröskelvärden. EU-rättsliga principer gäller dock alla upphandlingar – även upphandlingar under direktupphandlingsgränsen.

### ITALIEN

I Italien gäller de EU-rättsliga principerna även för nationella upphandlingar, inklusive direktupphandlingar. Direktupphandlingsgränsen uppgår till 40 000 euro. För upphandlingar med ett värde över 40 000 euro men under 150 000 euro är det valfritt att tillämpa ett standardförfarande eller ett förhandlat förfarande, där minst fem anbudssökanden bjuds in att lämna anbud. När det gäller byggtreprenadkontrakt mellan 150 000 euro och 1 000 000 euro får förhandlat förfarande också tillämpas, under förutsättning att minst tio anbudssökanden bjuds in. Det finns inget krav på att publicera en annons i den nationella annonsdatabasen i nationella upphandlingar. Däremot ska det finnas information om upphandlingsdokumenten och anbuden samt tilldelningsmeddelande på den upphandlande myndighetens webbplats. Alla beslut som fattats av en upphandlande myndighet kan överprövas av leverantörer i förvaltningsdomstol.

### TJECKIEN

De EU-rättsliga principerna gäller för alla upphandlingar i Tjeckien. Upphandlingar som understiger direktupphandlingsgränserna omfattas dock inte av några regler i övrigt. De kan inte överprövas. Det är vanligt att direktupphandlingar annonseras på myndighetens webbplats. Direktupphandlingsgränsen för upphandling av varor och tjänster är 74 074 euro. Motsvarande gräns för upphandling av byggtreprenader är 222 222 euro. Nationella upphandlingar som överstiger dessa tröskelvärden omfattas av mindre stränga regler, jämfört med vad som gäller för EU-upphandlingar. Dessa upphandlingar måste annonseras åtminstone på myndighetens webbplats men kan också annonseras i den statliga annonseringsdatabasen. En leverantör kan klaga på en upphandling hos den statliga tillsynsmyndigheten som första instans. Leverantören måste betala en depositionsavgift, som lämnas tillbaka om leverantören vinner överprövningen. För att ett ärende ska tas upp krävs att leverantören först har framfört sitt klagomål till den upphandlande myndigheten eller enheten.





En offentlig upphandling  
som främjar innovationer  
och alternativa lösningar





## MÅL 5. EN OFFENTLIG UPPHANDLING SOM FRÄMJAR INNOVATIONER OCH ALTERNATIVA LÖSNINGAR

Olika organisationer har olika förutsättningar när det gäller området innovation i upphandling. Det finns dock goda möjligheter för de flesta att arbeta med utvecklingsfrämjande upphandling och skapa förutsättningar för nya lösningar, dels genom tidig dialog med leverantörer, dels genom funktionskrav i upphandling.

**Funktionskrav** istället för detaljkrav främjar anbudsgivarnas kreativitet. Det sker genom att beställaren inte applicerar en redan förutbestämd lösning på leverantören.

**Tidig dialog** är en del av förberedelsearbetet inför en upphandling. Det är bättre att föra en enkel dialog än ingen alls.

I vissa fall finns det inte varor eller tjänster på marknaden som tillgodoser behoven och möter de samhällsutmaningar offentliga verksamheter står inför. Då kan det krävas ett forsknings- och utvecklingsarbete för att sedan kunna anskaffa framtagna lösningar. Innovationspartnerskap är en metod som medför att detta kan genomföras i en sammanhållen

**Tidig dialog** ger offentliga verksamheter insikt i olika lösningar som leverantörer kan erbjuda utifrån ett specifikt behov. Den möjliggör en framgångsrik verksamhetsutveckling som kan gå bortom ständiga förbättringar, och kanske leda hela vägen till innovativa lösningar.

process. Offentliga verksamheter kan även ingå i beställarnätverk för att genomföra behovsanalyser, göra strategiska vägval och ta fram gemensamma krav för kommande upphandlingar.

Här presenteras ett antal exempel som kan tjäna som inspiration för hur innovation och nya lösningar har tagits fram i olika organisationer.



## MÅL 5. EN OFFENTLIG UPPHANDLING SOM FRÄMJAR INNOVATIONER OCH ALTERNATIVA LÖSNINGAR

# Beställarnätverk för konstgräsplaner

Konstgräsplaner rullas ut i allt snabbare takt på landets idrottsplatser. Användarna har inte kunnat undgå att notera alla svarta och gröna gummikorn som sprids från planerna.

Studier har visat att kanske över 1 000 ton gummigranulat per år hamnar i den omgivande miljön. Vart gummikornen tar vägen är oklart, men många fruktar att de bryts ner till osynlig mikroplast och sprids genom vattnet till olika miljöer.

I somras presenterade Naturvårdsverket rapporten *Mikroplaster – Redovisning av regeringsuppdrag om källor till mikroplaster och förslag på åtgärder för minskade utsläpp i Sverige*<sup>24</sup>. I arbetet med att slutföra rapporten hade Naturvårdsverket en dialog med Upphandlingsmyndigheten om hur kommuner skulle kunna upphandla bättre lösningar för konstgräsplaner. Ett av förslagen från Naturvårdsverket var ett beställarnätverk för samarbete kring konstgräsplaner.

I mitten av september 2017 samlades ett 15-tal företrädare för olika kommuner hos Naturvårdsverket för att diskutera frågan. Resultatet blev att Sveriges fritids-

och kulturchefförening åtog sig att starta ett nätverk. Naturvårdsverket är berett att bidra med finansiering till en kanslifunktion och till förstudier. SKL kommer att delta i arbetet och även Svenska Fotbollförbundet visade stort intresse.

– Beställarnätverk kan ge stöd till miljöanpassad offentlig upphandling genom att organisationerna gemensamt tar fram underlag som de sedan kan använda i sina respektive upphandlingar, säger Sebastian Dahlgren-Axelsson, innovationsstrateg på Naturvårdsverket.

Tanken är att beställarnätverket ska göra det enklare för kommuner och andra planägare att upphandla så bra och miljöanpassade lösningar som möjligt. Beställarnätverket kan arbeta med utvärdering och testning, liksom med att ta fram gemensamma normer för anläggning och drift. Det kan också bli frågan om att få fram nya slags konstgräsplaner, som inte kräver gummigranulat som fyllningsmaterial.

## KONKURRENS-PRÄGLAD DIALOG

774  
annonserade  
upphandlingar i TED

30  
Svenska annonserade  
upphandlingar

Är du intresserad av  
beställarnätverket  
för konstgräsplaner,  
kontakta  
Naturvårdsverket.



# Läkemedelsfritt avloppsvatten

529

annonserade  
upphandlingar  
med stöd av

**FÖRHANDLAT  
FÖRFARANDE**  
2016 i Sverige

Stora mängder läkemedelssubstanser passerar människokroppen och hamnar i avloppsvattnet.

Traditionell rening löser inte problemet med biologiskt aktiva läkemedelsföreningar. Fiskar kan påverkas av hormoner redan vid mycket låga halter genom att de får problem att föröka sig, och det finns risk för att människor drabbas av antibiotikaresistens.

För att finna en lösning genomförde Tekniska verken i Linköping, i samarbete med IVL Svenska Miljöinstitutet, tester med ozonoxidation 2014.

Ozonet kan bryta ner molekyler och blandas därför in i avloppsvattnet, vilket kan reducera effekterna av läkemedel i miljön.

I förarbetet till upphandlingen studerades svenska försöksanläggningar och anläggningar i Tyskland och Schweiz. Därefter påbörjades en upphandling av utrustningen genom

förhandlat förfarande. Under förhandlingarna utvecklades och förbättrades leverantörernas förslag till lösningar. Samtidigt arbetade Tekniska verken delvis på egen hand med att utveckla reaktorn, det vill säga den stora behållare där avloppsvattnet exponeras för ozonet.

Kontraktet tilldelades i april 2016 ett konsortium bestående av Malmbergs och det av Suez ägda bolaget Ozonia. I en separat upphandling valdes AGA till leverantör av syrgas.

I början av september 2017 invigdes den första storskaliga ozon-anläggningen vid Nykvarnsverket. Det kan framöver bli fråga om fler upphandlingar inom området. Ozonoxidation är en av flera tänkbara metoder.





## MÅL 5. EN OFFENTLIG UPPHANDLING SOM FRÄMJAR INNOVATIONER OCH ALTERNATIVA LÖSNINGAR

# Norges första innovationspartnerskap

Stavangers kommun genomför för närvarande en upphandling med avsikt att inrätta ett innovationspartnerskap.

I arbetet har de stöd av *Innovasjon Norge*, *Leverandørutviklingsprogrammet* och *Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi)*. Arbetet bedrivs i form av ett pilotprojekt som även ska ligga till grund för en vägledning inom innovationspartnerskap.

Syftet är att utveckla nya varor eller tjänster inom hälsoområdet. Det handlar om att finna innovativa lösningar som bidrar till fysisk aktivitet på korttidsboenden; ett slags mellanstation mellan sjukhuset och hemmet. Ett problem har varit att patienter på korttidsboenden ofta blir passiviserade. Tanken är att lösningen även ska kunna följa brukarna till deras hem.

Under våren 2017 genomfördes en behovsinventering och marknadsdialog. Annonsering skedde den 1 september. Avsikten är att ett avtal för att inrätta innovationspartnerskapet ska tecknas i januari 2018. Stavangers kommun har avsatt cirka tolv miljoner norska kronor till utvecklingen och räknar med att köpa en eller flera av de lösningar som utvecklas.

# 16

## innovationspartnerskap

annonserades i TED 2016

Storbritannien	4
Frankrike	3
Tyskland	2
Polen	2
Nederländerna	1
Danmark	1
Spanien	1
Finland	1
Bulgarien	1



## MÅL 5. EN OFFENTLIG UPPHANDLING SOM FRÄMJAR INNOVATIONER OCH ALTERNATIVA LÖSNINGAR

### Vad vill vi uppnå?

- ▶ Gräs som är max fem centimeter långt.
- ▶ Att 85 procent av dem som kallas till mammografi genomför undersökningen.
- ▶ Glada och mätta äldre.
- ▶ Rena skoltoaletter.
- ▶ Ren och snygg utemiljö.
- ▶ Obrutna höftleder.
- ▶ Individanpassad trygghet.

### Möjliggör

#### nytänkande och utveckling

genom att ställa funktionskrav i en upphandling. Det handlar om att beskriva vad vi vill uppnå – inte hur vi ska uppnå det. Om det är en lösning vi vill ha behöver vi inte själva uppfinna den.



YSTADS OCH SKURUPS KOMMUNER



Arbetsmodell för  
**innovation**  
i små kommuner

Ystads och Skurups kommuner arbetar gemensamt med att ta fram en arbetsmodell för innovationsupphandling. Modellen ska anpassas till de båda kommunernas behov, men ska även kunna användas i andra mindre och medelstora kommuner.



! Samarbete mellan kommuner ger möjlighet att utveckla nya lösningar på gemensamma utmaningar.

#### SKURUPS KOMMUN 2016

I GENOMSNITT  
**3,7**  
ANBUDSGIVARE  
PER UPPHANDLING

**16**  
ANNONSERADE  
UPPHANDLINGAR

#### YSTAD KOMMUN 2016

I GENOMSNITT  
**3,9**  
ANBUDSGIVARE  
PER UPPHANDLING

**32**  
ANNONSERADE  
UPPHANDLINGAR

Källa: Visma (uppgifter) och Upphandlingsmyndigheten (bearbetning) 2017.

Skälet till att kommunerna har gått samman och utvecklar modellen är att det finns ett generellt intresse i Ystad och Skurup för att få in större inslag av innovation i upphandlingarna. Många stora kommuner och regioner arbetar med innovationsupphandling, men mindre kommuner har ofta begränsade resurser.

För att genomföra arbetet har kommunerna fått ett inledande stöd från Vinnovas utlysning *Frön – För ökad innovation i offentligt finansierad verksamhet*, vilket har varit nödvändigt för att kunna starta arbetet. Upphandlingsmyndigheten stödjer arbetet genom deltagande i en referensgrupp.

#### Arbetsmodellen testas

Arbetet med att ta fram modellen sker i tre steg. Kommunerna genomförde under våren 2017 en behovsanalys för att undersöka vilka utmaningar som finns för att kunna genomföra framtida inköp med innovativa inslag. Det andra steget inleddes under hösten. Det innebär att Ystad och Skurup gemensamt genomför tre upphandlingar där modellen testas. Det tredje och sista steget handlar om att implementera och integrera modellen i det löpande inköpsarbetet, vilket kommer att påbörjas mot slutet av 2018.

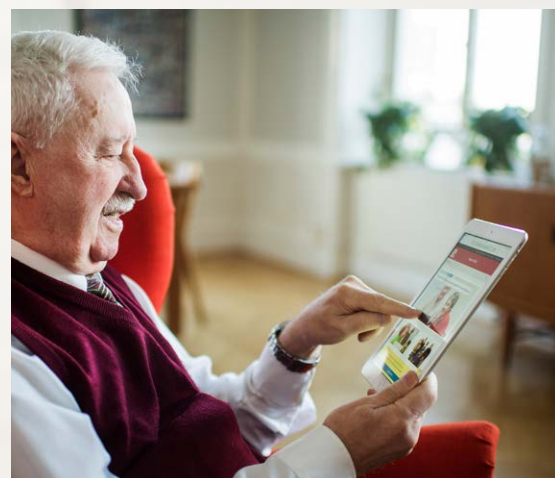
De tre utvalda upphandlingarna är:

- ▶ Delningstjänst för att låna och byta tjänster kommunerna emellan. Leds av Ystads kommun.

- ▶ Rena golv i förskolan. Leds av Skurups kommun.
- ▶ Lärprocess för artificiell intelligens i syfte att underlätta digitalisering. Här deltar även Staffanstorp, Kävlinge, Burlöv och Trelleborg, som även projektleder tillsammans med Ystads kommun.

#### Ett av flera redskap

Utvecklingsarbetet är fortfarande i ett tidigt skede. Lärdomar hittills är att det har varit viktigt att lägga tid och resurser på behovsidentifiering och att bygga nätverk. Det har varit värdefullt att samla olika kompetenser för att diskutera behov och brister. Det är redan nu tydligt att innovationsupphandling är ett av flera redskap för att uppfylla kommunala mål.







En miljömässigt  
ansvarsfull  
offentlig upphandling





## MÅL 6. EN MILJÖMÄSSIGT ANSVARSFULL OFFENTLIG UPPHANDLING

Strategiskt inköpsarbete och ett strukturerat arbetssätt som utgår från fakta möjliggör minskad miljöpåverkan.

### Strategiskt inköpsarbete för minskad miljöpåverkan

Klimatpåverkan av inköp i offentlig sektor:<sup>25</sup> cirka

**14 miljoner ton koldioxidekvivalenter.**

Det motsvarar

**utsläppen från cirka 6 miljoner bilar**

under 2014, det vill säga dubbelt så många bilar som fanns i trafik.

#### Läs mer

om strategiskt arbete för minskad miljöpåverkan på Upphandlingsmyndighetens webbplats

De organisationer som lyckas bäst när det gäller kostnadseffektiva affärer har en sak gemensamt: förbättringarna har uppnåtts genom ett arbetssätt där inköpsvolymerna analyseras, förbättringspotential kvantifieras och insatser prioriteras.

Det har saknats ett liknande arbetssätt för att driva arbetet med hållbara affärer, men nu finns första versionen av en metod framtaget av Upphandlingsmyndigheten.

### MILJÖPÅVERKAN I HELA VÄRDEKEDJAN

Metoden är uppbyggd så att det för varje spenderad krona inom en viss kategori av inköp (exempelvis trycksatta gaser, livsmedel eller konsulter och bemanning) finns en uppskattning av hur stor miljöpåverkan är. Det gäller hela värdekedjan från råmaterial till producerad produkt. Data har hämtats in från internationella miljödatabaser och justeringar har gjorts för att passa svenska förhållanden. Ett exempel är den svenska järnvägen, som till stora delar drivs med el enligt *Bra miljöval*. Därmed är den väsentligt bättre ur miljösynpunkt än en internationell motsvarighet som till stor del också drivs med diesel eller kolkraftseldad el.

Då varje inköpskategori har en uträknad schablon för vilken miljöpåverkan en spenderad krona leder till, så är metoden inte framtagen för att jämföra enskilda upphandlande myndigheter och enheter mot varandra eller sig själv över tid. Görs det ändå kan det leda till fel slutsatser.

### TYDLIG INDIKATION

I dagsläget kan metoden uppskatta miljöpåverkan för alla i offentlig sektor som ingår i underlaget. Exempelvis för kommuner och landsting i olika storlekar och grupperingar. Metoden ger med andra ord inga exakta svar, men en tydlig indikation om vad som har stor miljöpåverkan och vad som inte har det. I framtiden kommer metoden att bli mer träffsäker. I sin nuvarande form ger metoden en överblick av miljöpåverkan för olika typer av inköp. Det ger möjlighet till välgrundade prioriteringar av åtgärder, strategiska såväl som taktiska och operativa, för att minimera miljöpåverkan av inköpen.



## MÅL 6. EN MILJÖMÄSSIGT ANSVARSFULL OFFENTLIG UPPHANDLING

### Så här kan man arbeta strategiskt med miljöpåverkan av inköp



Arbeta tvärfunktionellt – använd hela organisationens kompetens.



Ta reda på fakta – gör en analys av ert inköpsmönster.



Prioritera – genomför insatser där inköpens miljöpåverkan minskas mest.



Sätt mål – integrera insatserna i er inköpsstrategi.



Ta medvetna beslut.





## MÅL 6. EN MILJÖMÄSSIGT ANSVARSFULL OFFENTLIG UPPHANDLING



### KORT OM METODEN

- ▶ En så kallad input-out-put-analys som används i nationalekonomin.
- ▶ Data är inhämtad från internationella databaser och anpassad till Sverige.
- ▶ Totalt sex olika typer av miljöpåverkan.
- ▶ Täcker in livscykeln – från råmaterial till färdig produkt eller tjänst.
- ▶ Transporter, förbrukning och återvinning anges i separata branscher och inte per inköpt vara.

STOCKHOLMS LÄNS LANDSTING (SLL)

# Verktyg för hållbarhet

Stockholms läns landsting (SLL) har sedan 1990 arbetat med att minska sin miljö- och klimatpåverkan. Det sker genom miljöprogram med tydliga mål. SLL är nu inne på det sjunde miljöprogrammet.

## Kristian Hemström

Biträdande hållbarhetschef, SLL



I slutet av 1990-talet blev upphandling ett viktigt verktyg i miljöarbetet. Arbetet fokuserade främst på förnybara bränslen i kollektivtrafiken. Med tiden har miljöprogrammen vuxit. De innefattar flera miljöaspekter som har påverkat upphandlingsarbetet, såsom utfasning av miljö- och hälsofarliga ämnen, ökad användning av förnyelsebar energi och övergång till mer miljöanpassade material.

### Minskad klimatpåverkan

Arbetet med tydliga miljömål har bland annat resulterat i att landstingets klimatpåverkan har minskat med 72 procent sedan 1990 och 42 procent sedan 2011 – något som till stor del har förverkligats med upphandling som verktyg.

– Politikerna har varit tydliga med vad de vill uppnå, vilket har gjort det möjligt för oss att arbeta långsiktigt med dessa frågor, säger Kristian Hemström, biträdande hållbarhetschef på SLL.

Det här har möjliggjort för SLL att etablera ett strategiskt arbetssätt med fokus på både kort och lång sikt. I takt med att resultaten har realiserats har beslutsfattarna flyttat fram positionerna och satsat mer på miljöarbetet som helhet.

Nuvarande arbetssätt är att miljöprogram tas fram med cirka fem års mellanrum. De är underbyggda av grundliga analyser, där miljömålen för hela landstinget fastställs. Detta

ligger till grund för den årliga planering som görs inom landstingets olika verksamheter, där hållbarhetsavdelningen stöttar aktivt för att säkerställa att uppsatta mål nås.

### Upphandling som verktyg

SLL insåg tidigt att ett nära samarbete mellan hållbarhet och upphandling var en förutsättning för snabba förbättringar inom miljöområdet.

Redan 2004 tillsattes en roll på dåvarande miljöavdelningen som skulle stödja upphandlingsavdelningen. Sedan dess har verksamheten utökats. Flera personer på hållbarhetsavdelningen arbetar tillsammans med upphandlingsavdelningen inom strategi, kravställning och uppföljning av hållbarhetskrav. Satsningen har varit lyckad.

– Upphandling som verktyg har varit avgörande för att nå miljömålen inom flera områden, säger Kristian Hemström.

Nästa steg i utvecklingen blir att ta fram en strategisk plan för hållbar upphandling. Den ska tydliggöra prioriteringar utifrån risker och hållbarhetsaspekter samt visa hur upphandling bidrar till att de nya miljömålen uppfylls.

### SLL 2016

I GENOMSNITT

6,8

ANBUDSGIVARE  
PER UPPHANDLING

161

ANNONSERADE  
UPPHANDLINGAR

Källa: Visma (uppgifter) och Upphandlingsmyndigheten (bearbetning) 2017



7

A photograph of children playing basketball on an outdoor court. In the foreground, a girl in a pink jacket holds a blue basketball. To her left, a boy in a blue hoodie is reaching out. In the background, other children are visible, including one in a black Adidas hoodie. A basketball hoop is on the left. The scene is set outdoors with trees and a building in the background. A large purple number '7' is in the top right, and a purple geometric shape containing text is in the bottom left.

Offentlig upphandling  
som bidrar till ett  
socialt hållbart samhälle



## MÅL 7. OFFENTLIG UPPHANDLING SOM BIDRAR TILL ETT SOCIALT HÅLLBART SAMHÄLLE

Stockholm, Göteborg och Malmö har sedan länge en uttalad ambition att säkerställa arbetsrättsliga villkor i upphandlingar av tjänster och byggentreprenader. De tre kommunerna förenas både när det gäller ambitionsnivå och utmaningar.

Upphandlingsregelverkets krav på transparens och förutsebarhet är i vissa delar inte helt förenliga med den svenska modellen, där centrala kollektivavtal ägs av parterna och ska tolkas utifrån partsviljan. En förutsättning för att få fram tillämpliga nivåer är att dialog förs med arbetsmarknadens parter.

I syfte att undvika dubbelarbete och skapa transparens och tydlighet gentemot leverantörsmarknaden initierades en samverkan mellan städerna under våren 2016. Ambitionen var att hitta gemensamma angreppssätt och arbetsprocesser i arbetet med att säkerställa ”schyssta villkor” i offentliga kontrakt, med fokus på byggområdet.

### TYDLIGA OCH KALKYLERBARA VILLKOR

Med en övergripande målsättning om att kunna bygga en förskola utan att riskera undermåliga villkor, bjöd städerna gemensamt in de centrala parterna för Byggavtalet, Installationsavtalet och avtalet för Måleryrket till ett första möte i Stockholms stadshus hösten 2016.

Utgångspunkten för de tre städernas arbete var att få fram tydliga och kalkylerbara villkor avseende lön, semester och arbetstid. Ambitionen har varit att få parterna att nå konsensus om vilka nivåer i respektive centralt kollektivavtal som är tillämpliga, för att sedan formulera dessa nivåer till särskilda arbetsrättsliga kontraktsvillkor.

När villkoren kommer till uttryck i förfrågningsunderlagen är det inte längre fråga om villkor enligt kollektivavtal utan om särskilda arbetsrättsliga kontraktsvillkor. Den avgörande skillnaden är att särskilda arbetsrättsliga kontraktsvillkor ”står på egna ben”. Eventuella tvister om hur ett avtalsvillkor tolkas under avtalstiden ska lösas mellan den upphandlande myndigheten och aktuell leverantör.

### KONTINUERLIG DIALOG

Byggindustrierna och Byggnads lämnade i februari 2017 in en partsgemensam tolkning avseende tillämpliga nivåer. Övriga parter har var för sig lämnat in underlag. Utifrån tillgängligt material har de

**Har du använt dig av behövlighetsbedömning och arbetsrättsliga villkor?**

Skicka ett tips till redaktionen för Trendens på [trendens@uhmynd.se](mailto:trendens@uhmynd.se)



## MÅL 7. OFFENTLIG UPPHANDLING SOM BIDRAR TILL ETT SOCIALT HÅLLBART SAMHÄLLE

tre städerna gemensamt utformat särskilda arbetsrättsliga kontraktsvillkor, som därefter kommunicerats med parterna.

Utöver en kontinuerlig dialog med centrala parter har städerna arbetat med att ta fram och dokumentera gemensamma vägval som bedömdes som nödvändiga för en praktisk tillämpning av villkoren. Bland annat har de tagit fram gemensamma avtalsvillkor avseende uppföljning och kontroll, så att den enskilde arbetstagaren får de anställningsvillkor som villkoren syftar till att säkerställa.

I juni 2017 publicerade Upphandlingsmyndigheten de arbetsrättsliga villkor som städerna har tagit fram gemensamt. Även deras övergripande kontraktsvillkor finns tillgängliga på Upphandlingsmyndighetens webbplats. Det täcker ett 50-tal olika yrkeskategorier som omfattas av de

tre centrala kollektivavtalen – från plattsättare till byggstädare.

### VÄGEN FRAMÅT

För att lyckas med det övergripande målet, att bygga en förskola och samtidigt säkerställa ”schyssta villkor”, är målet att täcka in ytterligare yrkeskategorier inom byggområdet.

Upphandlingsmyndigheten har en viktig samordnande roll i såväl förvaltning som nav för kunskapsutbyte i de praktiska utmaningar upphandlande myndigheter står inför.

– Att ta fram särskilda arbetsrättsliga villkor är en kontinuerlig process. Underlagen är levande dokument som kommer att behöva uppdateras och förfinas utifrån praktiska erfarenheter och eventuell domstolspraxis, men för att komma framåt måste man våga pröva sig fram, säger Stefan Nordin, upphandlingschef vid Stockholms stad.

### ATT TÄNKA PÅ

- ▶ Fokusera på områden där det föreligger risk.
- ▶ Dialog och samverkan är en förutsättning för att få fram tillämpliga nivåer.
- ▶ Beakta tidsaspekten. Processen tar ofta längre tid än beräknat.
- ▶ Se till att ha avtalsskrivningar som möjliggör effektiv uppföljning och sanktioner.
- ▶ Avsätt tillräckliga resurser.





MÅL 7. OFFENTLIG UPPHANDLING SOM BIDRAR TILL ETT SOCIALT HÅLLBART SAMHÄLLE

## Idéburen sektor

**Läs mer**  
i rapporten:  
*Statistik om offentlig  
upphandling 2017*

I rapporten *Statistik om offentlig upphandling 2017* finns för första gången statistik som visar idéburna organisationers medverkan i offentlig upphandling.

Den analys av leverantörers deltagande i upphandling under 2016 som genomförts visar att fler än 200 idéburna organisationer lämnade tillsammans över 400 anbud i annonserade upphandlingar under 2016.

Idéburna organisationer, till exempel organisationer som syftar till att främja ett värde eller idé utifrån medlems- eller allmänintresse, utgör en viktig resurs i samhället. Det är särskilt intressant att se att

idéburna oftare vinner kontrakt än andra organisationer.

Drygt sex av tio anbud från idéburna organisationer ledde till kontrakt. Det kan jämföras med drygt fyra av tio för övriga organisationer. Tillsammans mottog idéburna organisationer offentliga utbetalningar om drygt 22,2 miljarder kronor 2016. Det motsvarade drygt tre procent av den totala summan utbetalningar.

### Idéburna organisationer som lämnade flest anbud, 2016

Organisation	Antal anbud
Bräcke Diakoni	16
Folkuniversitetet	13
Skyddsvärnet-anno 1910	11
Frälsningsarmén	10
Linköpings Stadsmission	10
Stadsmissionen	10
Stiftelsen Stora Sköndal	8
Hushållningssällskapet Kalmar-Kronoberg-Blekinge	7
Stiftelsen Bergslagsgårdar	6
S:t Lukas i Göteborg	5

Källa: Visma (uppgifter), Bisnode (uppgifter), Statistiska centralbyrån (uppgifter), Tillväxtverket (uppgifter), Svensk Insamlingskontroll (uppgifter) och Upphandlingsmyndigheten (bearbetning) 2017.

### Utbetalningar från stat, kommun och landsting till idéburna organisationer, 2016

Organisation	Miljoner kronor
Ideella föreningen Ersta Diakonisällskap	606,2
Stiftelsen Bräcke Diakoni	504,7
Stiftelsen Stockholms Sjukhem	327,0
Folkbildningsrådet	301,5
Stockholms Konserthusstiftelse	182,0
Föreningen Betaniahemmet	144,4
Stadsmissionens Skolestift	142,0
Stiftelsen Clara	135,2
Trygghetsstiftelsen	121,9
Stiftelsen Viktor Rydbergs Skola	121,9

Källa: Doublecheck (uppgifter), Bisnode (uppgifter), Tillväxtverket (uppgifter), Svensk Insamlingskontroll (uppgifter) och Upphandlingsmyndigheten (bearbetning) 2017.



## MÅL 7. OFFENTLIG UPPHANDLING SOM BIDRAR TILL ETT SOCIALT HÅLLBART SAMHÄLLE

UPPHANDLINGSCENTER (UHC) I FALUN BORLÄNGE-REGIONEN OCH INKÖP GÄVLEBORG

# Reserverad upphandling – på riktigt

I och med nya lagstiftningen finns nu utrymme att reservera kontrakt för leverantörer som uppfyller vissa sociala förutsättningar. UpphandlingsCenter i Falun Borlänge-regionen AB och Inköp Gävleborg har genomfört reserverad upphandling.

Falu kommun hade en idé om att upphandla arbetsförberedande insatser. UpphandlingsCenter i Falun Borlänge-regionen AB (Uhc)<sup>26</sup> började arbetet med en omfattande dialog med lokala aktörer.

– Vi har ofta dialog med leverantörerna, men denna gång hade vi mer dialog än vad vi brukar ha, säger Karolina Gistö, upphandlare på Uhc.

Direktiven till Uhc är att ett visst antal upphandlingar per år ska innehålla krav på social hänsyn, eller genomföras som reserverad upphandling för sociala företag.

– Det finns mod att testa nya vägar; bland oss upphandlare, inom politiken och hos kommunernas sakkunniga.

### SOCIAL OCH YRKESMÄSSIG INTEGRATION

Uhc valde ett använda sig av reserverad upphandling vid upphandlingen av förberedande arbetsinsatser till Falu kommuns arbetsmarknads- och integrationsenhet. Krav ställdes på att anbudsgivare skulle vara sociala företag enligt LOU:s mening.

– Vi fick in tre anbud när vi i februari i år gick ut med en anbudsför-

frågan om förberedande arbetsinsatser i två delar: Arbetsförberedande insatser inför praktik och Arbetsförmågebedömning, säger Karolina Gistö.

I kontrollen av de sociala företagen ingick granskning av stadgar, riktlinjer, bolagsordning och andra verksamhetsknutna styrdokument.

– I april beslutade vi om tilldelning av kontrakt.

### INKÖP GÄVLEBORG – DIALOG MED SOCIALA FÖRETAG

Inköp Gävleborg<sup>27</sup> genomför upphandlingar samt ger stöd och rådgivning åt kommunernas förvaltningar och bolag.

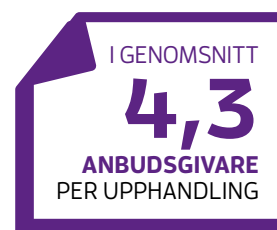
Precis som Uhc har Inköp Gävleborg genomfört en upphandling som villkorade fullgörandet av kontraktet. Den gällde upphandling av frukt-korgar.

Bakgrunden till upphandlingen, som genomfördes i Söderhamn, är en motion i kommunen. Beslutet blev att två upphandlingar om året ska genomföras som reserverad upphandling och riktas till sociala företag.



Karolina Gistö  
Upphandlare på Uhc

### UHC 2016



Källa: Visma (uppgifter) och Upphandlingsmyndigheten (bearbetning) 2017.



## MÅL 7. OFFENTLIG UPPHANDLING SOM BIDRAR TILL ETT SOCIALT HÅLLBART SAMHÄLLE



Sandra Stark  
Upphandlare Inköp Gävleborg

### INKÖP GÄVLEBORG 2016



Källa: Visma (uppgifter) och Upphandlingsmyndigheten (bearbetning) 2017.

// Flera av de sociala företagen skulle kunna kvalificera sig i en vanlig upphandling och därmed konkurrera på vanliga villkor."

Processen inleddes med att Inköp Gävleborg undersökte möjligheten att använda sig av reserverad upphandling. Dialog med de sociala företagen var en väsentlig komponent för att lyckas med upphandlingen. Fem leverantörer visade intresse för det första dialogmötet.

#### OMFATTANDE DIALOG

– Det har varit både nyttigt och lärorikt att föra en dialog med sociala företag. Eftersom detta är ett nytt och oprövat område har vi fått testa oss fram. Dialog har varit en betydande del av arbetet, säger upphandlaren Sandra Stark på Inköp Gävleborg.

Det sociala företaget Stenbackens boende- och arbetskooperativ blev ny leverantör av fruktkorgar till kommunen.

– Särskilt glädjande är att Stenbacken och ett annat socialt företag har valt att samarbeta. De kommer att ta hand om olika delar av leveransen. Fruktkorgarna kommer att kosta lite mer jämfört med tidigare, men avtalet ger samhällsnytta i och med sysselsättning för dem som står långt från arbetsmarknaden.

Sandra Stark anser att en reserverad upphandling och en traditionell upphandling i mångt och mycket är samma sak.

– Det är kvalificeringsdelen som skiljer, men flera av de sociala företagen skulle kunna kvalificera sig i en vanlig upphandling och därmed konkurrera på vanliga villkor.

#### DETTA ÄR RESERVERAT DELTAGANDE

- ▶ En upphandlande myndighet har sedan årsskiftet möjlighet enligt lag om offentlig upphandling (LOU) att genomföra så kallad reserverad upphandling. Det kan göras på två sätt:
  - ▶ Den ena möjligheten är att själva deltagandet i upphandlingen reserveras för skyddade verkstäder eller för leverantörer vars främsta syfte är social och yrkesmässig integration för personer med funktionsnedsättning, eller personer som har svårt att komma in på arbetsmarknaden.
  - ▶ Den andra möjligheten är att ange som krav i upphandlingen att kontraktet ska fullgöras inom ramen för ett program för skyddad anställning.

En förutsättning för att en leverantör ska få delta i en reserverad upphandling är att minst 30 procent av dem som leverantören sysselsätter är personer med funktionsnedsättning eller personer som har svårt att komma in på arbetsmarknaden.







KOMMENTARER

KRÖNIKA AV BJÖRN AXELSSON

# Inköpsmognad – en plattform för medvetet beslutsfattande

Jag är en varm anhängare av att mäta inköpsmognad och att använda olika mognadsmodeller<sup>28</sup>. Jag har själv kunnat följa flera företag och offentliga verksamheter, bland annat Trafikverket, som med detta stöd medvetet och systematiskt byggt upp en organisatorisk förmåga att arbeta professionellt. Om vi går 10–15 år tillbaka i tiden så dominerade fortfarande en strävan efter enkla lösningar för att utveckla inköpsorganisationer. Ge oss: ”ett nytt IT-system”, ”en ny inköpschef”, gör en mer kraftfull konkurrensutsättning” och liknande uttryck för utveckling och förbättring dominerade. Mycket av detta gav förbättringar, men de blev sällan varaktiga.

Mognadsmodellen ger en karta över ”utvecklingsterrängen”. Ledningar för organisationer kan steg för steg bygga upp inköpsförmågan genom att se över och utveckla organisationsformer, mätning/uppföljning, arbetssätt mot leverantörer, IT-system och medarbetares kompetens. När förmågan växer skapas fler handlingsmöjligheter

som gör att arbetet med varor och tjänster (kategorierna) kan utformas på det för kategorin mest lämpliga sättet. Organisationerna kan ta mer kvalificerade och medvetna beslut om paketering av affären och kan genomföra dem enligt intentionerna. De får en ökad arsenal av verktyg och metoder. Detta är en styrka med hela konceptet med mognadsmodeller.

Det är också viktigt att peka på några vanliga missförstånd i tillämpningen av mognadstänkandet. Jag har själv genomfört en del test där jag får kommentarer som ”*vi kan och gör allt det där som ligger på nivå 5, alltså håller vi nivå 5 standard!*” Jag brukar dämpa optimismen i sådana fall. Det är en sak att ha förmågan, en annan sak att i det verkliga, strategiska och operativa arbetet ta tillvara på den förmågan (om den verkligen finns). En annan missuppfattning brukar vara tanken att det alltid är bättre att ligga i en position där man är så avancerad som möjligt. Det är inte alltid korrekt. Ofta blir till exempel det systemstöd som krävs samt personalens kompetens - och



**Björn Axelsson**

är professor emeritus vid Handelshögskolan i Stockholm. Björn har forskat, skrivit böcker, undervisat och arbetat med inköpsfrågor i företag och organisationer i 35 år. Han omtalas ofta som ”inköpsprofessorn”.



## // Ett mer kvalificerat arbetssätt förutsätter ofta högre individuell kompetens."

därmed lönekostnaderna – dyrare. Ibland betalar det sig inte. Det är med andra ord viktigt att lägga fast en ambitionsnivå som är väl anpassad till verksamhetens behov.

Jag kom i kontakt med Atlas Copco för cirka tio år sedan. De navigerade redan då medvetet och systematiskt utifrån ett mognadstänkande. Jag tänkte att om nu inköp är en så viktig funktion som jag predikat alltsedan min första bok i ämnet 1984, och om den här modellen är ett så bra verktyg som jag vill tro, då borde Atlas Copco i en framtid bli mycket framgångsrikt. Jag tänkte tanken att leva efter min tro och långsiktigt investera i aktier i bolaget. Tyvärr kom jag aldrig till skott. Det hade blivit en bra affär. Det är bra att metoden får fäste också inom offentlig sektor. Det kommer att ge resultat.

Kompetensutveckling av inköpare/ upphandlare som också behandlas

i detta nummer av Trendens (mål 2) hör ihop med mognadsmodellen. Ett mer kvalificerat arbetssätt förutsätter ofta högre individuell kompetens. Vi får alltfler inköpare med akademisk grundexamen vilket är bra. Sorgligt dock att det fortfarande inte finns något komplett utbildningsprogram med inköpsinriktning. Ofta hävdas att en akademisk utbildning med inköpsprofil till 75 procent ändå skulle läsa ungefär detsamma som andra ekonomutbildningar och att det därför räcker med ett par specialkurser. På Handelshögskolan har vi en linje med inriktning på detaljhandelns företag. De läser också 75 procent samma stoff som övriga studenter. Men handelns frågor integreras i och genomsvårar hela utbildningen. Det blir en helt annan kraft!

# Noter

1. För mer information se Upphandlingsmyndigheten och Konkurrensverkets rapport *Statistik om offentlig upphandling 2017*. Visma (uppgifter) och Doublecheck (uppgifter) och Upphandlingsmyndigheten (bearbetning) 2017. Avser CPV-huvudgrupp 85 och SNI-sektion Q. Uppgift om antal anbudsgivare saknas för 32 procent inom vård och omsorg. Utbetalningar avser utbetalningar från kommun, landsting och stat men exklusive offentligt ägda bolag och övriga offentligt ägda organisationer. Med begreppet leverantörer avses här privata och offentliga organisationer som har mottagit utbetalningar.
2. För mer information se Upphandlingsmyndigheten och Konkurrensverkets rapport *Statistik om offentlig upphandling 2017*. Visma (uppgifter) och Doublecheck (uppgifter) och Upphandlingsmyndigheten (bearbetning) 2017. Avser CPV-huvudgrupp 45 och 71 samt SNI-sektion F. Uppgift om antal anbudsgivare saknas för 33 procent inom bygg och anläggning. Utbetalningar avser utbetalningar från kommun, landsting och stat men exklusive offentligt ägda bolag och övriga offentligt ägda organisationer. Med begreppet leverantörer avses här privata och offentliga organisationer som har mottagit utbetalningar.
3. För mer information se Upphandlingsmyndigheten och Konkurrensverkets rapport *Statistik om offentlig upphandling 2017*. Visma (uppgifter) och Doublecheck (uppgifter) och Upphandlingsmyndigheten (bearbetning) 2017. Avser CPV-huvudgrupp 15 och SNI koder relaterade till livsmedel i huvudsak 4711, 463, 105 och 107. Uppgift om antal anbudsgivare saknas för 23 procent av alla upphandlingar inom livsmedel. Utbetalningar avser utbetalningar från kommun, landsting och stat men exklusive offentligt ägda bolag och övriga offentligt ägda organisationer. Med begreppet leverantörer avses här privata och offentliga organisationer som har mottagit utbetalningar.
4. <https://ec.europa.eu/tools/espdl/filter?lang=sv> (2017-11-24).
5. Public procurement workshop I-III; <https://ec.europa.eu/info/events/single-market-forum#bootstrap-fieldgroup-nav-item--past-events--2> (2017-11-24).
6. [http://ec.europa.eu/growth/content/increasing-impact-public-investment-through-efficient-and-professional-procurement-0\\_en](http://ec.europa.eu/growth/content/increasing-impact-public-investment-through-efficient-and-professional-procurement-0_en) 2017-11-24).
7. OECD - Organisationen för ekonomiskt samarbete och utveckling.
8. <http://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/2017-11-24>).
9. Försörjningskvoten är ett mått som anger hur många personer i så kallad icke arbetsför ålder det går på varje person i arbetsför ålder.
10. Upphandlingsutredningens slutbetänkande Goda affärer – en strategi för hållbar offentlig upphandling, SOU 2013:12.
11. Förstudie offentlig inköpsmognad. Slutrapport 2015-10-25, Silf, Svenskt Näringsliv, Upphandlingsmyndigheten, dnr UHM 2015-0013.
12. För mer information se Konkurrensverket 2017. *Tillsyn av efterannonsering*. Rapport 2017:6.
13. Regeringen. (2016) Nationella upphandlingsstrategin, <http://www.regeringen.se/regeringens-politik/nationella-upphandlingsstrategin/>
14. SCB, Utbildningsstatistisk årsbok 2015, (befolkningsurval i åldern 25–64 år).
15. <https://www.arbetsformedlingen.se/For-arbetssookande/Yrke-och-framtid/Yrkeskompassen.html>  
<https://www.arbetsformedlingen.se/For-arbetssookande/Yrke-och-framtid/Yrkeskompassen.html#/yrkesprognos/3323> (2017-11-24).
16. Regeringen. (2016) Nationella upphandlingsstrategin, <http://www.regeringen.se/regeringens-politik/nationella-upphandlingsstrategin/>
17. [http://www.soi.se/media/1005/nationell\\_strategi\\_for\\_inkop\\_i\\_offentlig\\_sektor.pdf](http://www.soi.se/media/1005/nationell_strategi_for_inkop_i_offentlig_sektor.pdf)
18. <http://old.soi.se/certifiering/> samt Martin Magnusson, vice ordförande SOL.
19. <https://www.myh.se/Verksamhetsomraden/Yrkeshogskolan/Ansok-om-att-bedriva-yrkeshogskoleutbildning/Allmanna-forutsattningar-och-krav> (2017-11-24).
20. <http://spa.gu.se/forskning/forskningsprojekt/tjanstemannarollen> (2017-11-24).
21. <http://tillitsdelegationen.se/vart-uppdrag/>  
<http://www.regeringen.se/contentassets/ef675538ed-2b4a21afec87a45c6fa3c0/tillit-i-styrningen-dir.-201651> (2017-11-24).
22. Idéburna organisationens verksamhet syftar ofta till att främja ett värde eller en idé utifrån medlems- eller allmänintresse. Det handlar till exempel om ideella föreningar, registrerade trossamfund, stiftelser, samfälligheter och aktiebolag med särskild vinstutdelningsbegränsning.
23. Den upphandlande myndigheten eller enheten kan ange flera CPV-koder i sin annons. Här avses CPV-huvudgruppen för den huvudkod som har angivits i annonsen.
24. Redovisning av regeringsuppdrag om källor till mikroplaster och förslag på åtgärder för minskade utsläpp i Sverige. Naturvårdsverket rapport 6772. Juni 2017.
25. Offentligt ägda bolag och övriga offentliga organisationer utöver stat, kommun och landsting ingår inte.
26. Falun Borlänge-regionen AB är ett regionalt utvecklingsbolag som ägs av Falun, Borlänge, Gagnef, Ludvika, Smedjebacken och Sätters kommun.
27. Kommunerna inom Inköp Gävleborg är; Bollnäs, Gävle, Hofors, Hudiksvall, Ljusdal, Nordanstig, Ockelbo, Ovanåker, Söderhamn och Älvkarleby.
28. Det finns flera olika modeller för att mäta inköpsmognad. På sidan 29 beskriver Upphandlingsmyndigheten MSU+.



"Varje procent bättre inköp  
motsvarar fler än  
400 förskollärare."

JONAS ATTENIUS, KOMMUNALRÅD (S), GÖTEBORGS STAD



