

UTVECKLINGEN PÅ UPPHANDLINGSOMRÅDET 2019

# Trendens

MAKT,  
MEDEL,  
MÖJLIGHETER

Offentliga inköp  
som skapar  
**samhällsnytta**

Bygg för en  
**hållbar framtid**

**Utveckla  
verksamheten**  
med digitalisering

Styrning för **socialt  
ansvarstagande**





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 2019**

Produktion: Upphandlingsmyndigheten  
Foto: Mostphotos, NorConsult  
Tryck: Lenanders Grafiska AB, 2019  
ISBN: 978-91-985234-9-2



# Bra affärer kräver bra ledarskap

Bästa läsare!

Det är väl ingen som missat konsekvenserna som uppstod när distribution av sjukvårdsmateriel upphandlades av ett antal regioner? Operationer behövde ställas in för att det saknades material. Snabbt höjdes röster om att det var fel på upphandlingslagstiftningen.

Jag anser inte att lagen är ett hinder för att göra bra upphandlingar. Det som krävs är ordentliga förberedelser så att upphandlingen stämmer överens med behov och målsättningar. Man måste göra en ordentlig kartläggning och riskanalys inför upphandlingen. När avtal väl tecknats har den upphandlande organisationen inte något annat val än att ge leverantören möjlighet att genomföra uppdraget.

Lagen finns inte till för att skydda offentlig sektor från dåliga affärer. Den ska säkerställa att företag får konkurrera om de offentliga affärerna på ett transparent sätt. Men offentlig upphandling erbjuder också många möjligheter att ta vara på den innovationskraft som finns på marknaden.

Med detta nummer vill vi inspirera till offentliga inköp som skapar framtidens samhällsnytta. Träffsäkra upphandlingar tror jag är avgörande för att behålla allmänhetens förtroende, ge medborgarna en förväntad samhällservice och bygga en hållbar framtid.

Här har du som ledare inom offentlig sektor en viktig roll att spela. Utan konkreta mål och styrmedel blir det svårt för organisationen att upphandla strategiskt. Genom att lita på medarbetare och ge dem rätt förutsättningar kan du möjliggöra träffsäkra upphandlingar. Upphandlingar som svarar mot behov, bidrar till samhällsnytta och värnar om skattemedlen.

Jag önskar dig en inspirerande läsning!

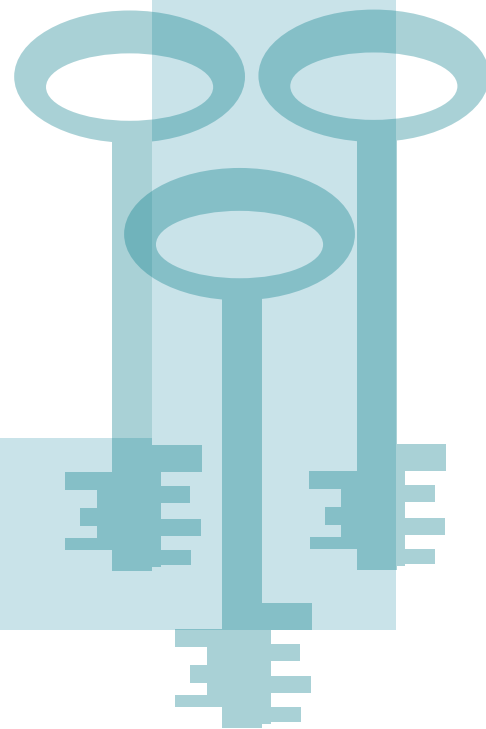
INGER EK  
Generaldirektör, Upphandlingsmyndigheten

Stockholm i januari 2020

**Trendens** är Upphandlingsmyndighetens årliga publikation om utvecklingen på upphandlingsområdet. Artiklarna är intressanta och relevanta för alla som arbetar med och berörs av offentlig upphandling. I detta nummer har vi främst utgått från målgruppen beslutsfattare inom offentlig sektor.

# Innehåll

|  |    |
|--|----|
| Upphandling på 3 minuter .....                                       | 6  |
| Styrning skapar långsiktighet för svensk mat .....                   | 8  |
| Överenskommelse gjorde bättre livsmedelsupphandling möjlig.....      | 10 |
| 700 miljarder skäl till att leda genom upphandling .....             | 11 |
| Förtroende är grunden för en attraktiv offentlig marknad.....        | 12 |
| Ett samspel mellan människor .....                                   | 13 |
| Hoppet – ett modigt och helt fossilfritt innovationsprojekt.....     | 14 |
| Ny mötesplats för Knivstaborna i världsunik byggnad .....            | 16 |
| Ekonomisk hållbarhet behöver fokusera på helheten .....              | 18 |
| Kommuner har en central roll för omställning till elfordon.....      | 19 |
| Inköp och digitalisering som verktyg för verksamhetsutveckling ..... | 20 |
| Ledarskap behövs om vi ska bli bäst i världen.....                   | 23 |
| God förändringsledning möjliggör digitalisering.....                 | 24 |
| Spendanalys ger Göteborg koll på inköpen.....                        | 26 |
| Statistik om inköpsvärden behövs .....                               | 28 |
| Tillgängligare upphandlingsstatistik i framtiden.....                | 29 |
| Sysselsättningskrav dubblar effekten av skattemedlen.....            | 30 |
| Ska minska sjukskrivningar med innovativt kontrakt .....             | 32 |
| Upphandlar för mer delaktighet i kommunen .....                      | 34 |
| Juridiskt intressanta händelser relaterade till upphandling .....    | 36 |
| 3 myter om offentlig upphandling .....                               | 38 |





## Styrning skapar långsiktighet för svensk mat

Så kan ledarskap öka konkurrenskraften hos svenska producenter.

LÄS MER PÅ SID

8-9



## Hoppet – ett modigt och helt fossilfritt innovationsprojekt

En fossilfri förskola som upphandlats med stort fokus på miljömål.

LÄS MER PÅ SID

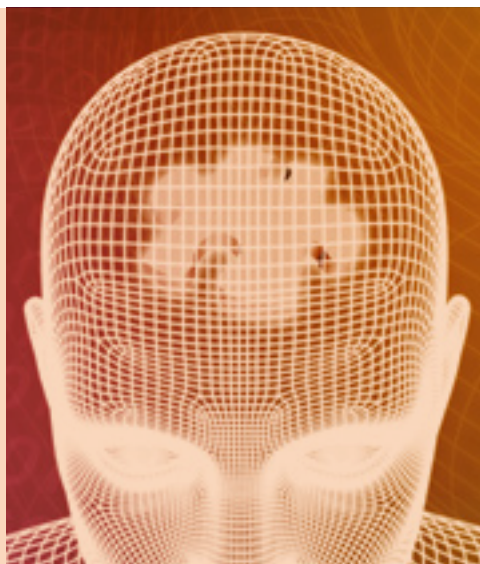
14-15

## Inköp och digitalisering som verktyg för verksamhetsutveckling

Arbetsförmedlingen arbetar strategiskt med inköp och it för att möta nya utmaningar.

LÄS MER PÅ SID

20-21

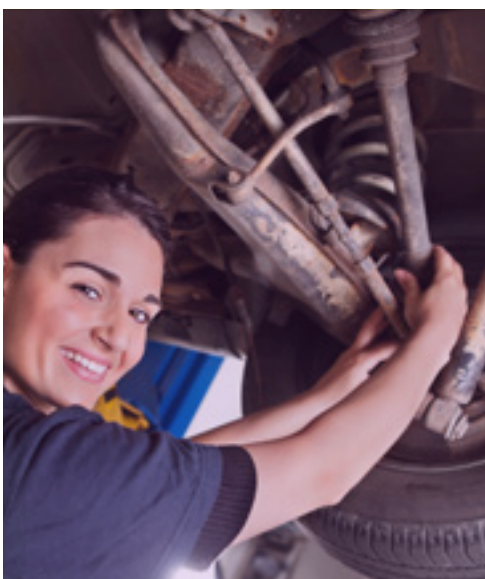


## Spendanalys ger Göteborg koll på inköpen

En ny central funktion för inköpsanalys har stärkt Göteborgs stads strategiska inköpsarbete.

LÄS MER PÅ SID

26-27



## Sysselsättningskrav dubblar effekten av skattemedlen

Borlänge använder politiska mål för att öka sysselsättningen i kommunen.

LÄS MER PÅ SID

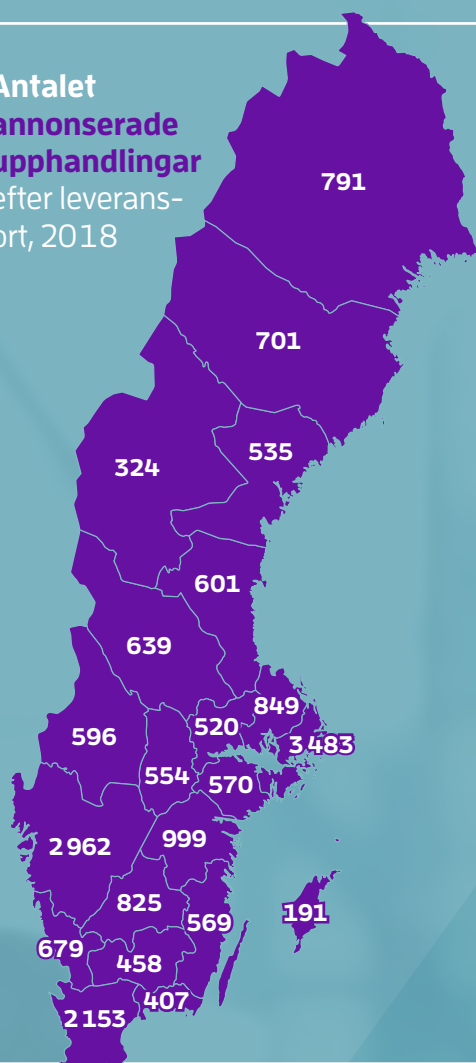
30-31



# Upphandling på tre minuter

KNAPPT  
**4 100**  
**ORGANISATIONER**  
omfattas av upphandlingslagarna

**Antalet  
annonserade  
upphandlingar**  
efter leverans-  
ort, 2018

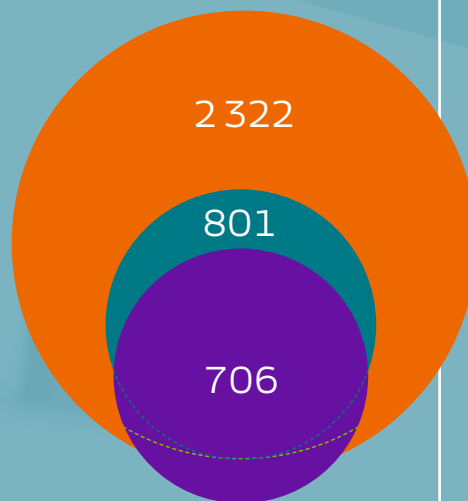


**706** MILJARDER  
kronor  
» värdet av offentlig  
**UPPHANDLING** i Sverige  
2017

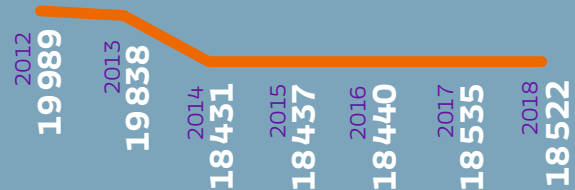
**Offentliga utgifter**  
enligt nationalräkenskaperna:  
2 322 miljarder kronor  
(inkl. moms)

**Offentliga inköp**  
enligt nationalräkenskaperna:  
801 miljarder kronor  
(inkl. moms)

**Upphandlingspliktiga inköp:**  
706 miljarder kronor  
(exkl. moms)  
17,4 % av BNP



## ANTAL ANNONSERADE UPPHANDLINGAR



har minskat **7%** FRÅN 2012 TILL 2018

ANDELEN ANNONSERADE UPPHANDLINGAR

**§ 6,1%** som överprövades 2018

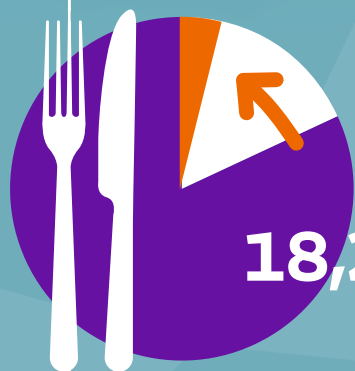
MINSKAT  
MED 2%  
SEDAN 2014



Det genomsnittliga  
antalet anbudsgivare  
per upphandling  
**har minskat i flera år,**

MEN MELLAN 2017 OCH 2018

**ÖKADE** ANTALET  
FRÅN **4,1** TILL **4,3**



» Inom segmentet  
**livsmedel**

**har andelen överprövade  
upphandlingar sjunkit**

**18,2 %** 2010  
**4,1 %** 2018

ANDELEN **avbrutna**

ANNONSERADE UPPHANDLINGAR

**har ökat** MELLAN 2013 OCH 2018

FRÅN **9%** TILL **14%**

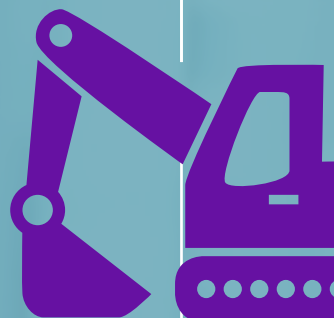
## 7 Regeringens inriktningsmål

-  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

NÄRMARE

**4 AV 10**

UPPHANDLINGAR SOM  
ANNONSERADES 2018 avsåg  
**anläggningsarbete**



**2,9**

**miljarder kronor**

BETALADES 2018 UT TILL  
**162 LEVERANTÖRER**  
**av säkerhetstjänster**

# Styrning skapar långsiktighet för svensk mat

Alla vill ha svensk mat: konsumenter, producenter, företag och offentlig sektor. Men för att öka mängden svenska livsmedel i de offentliga köken krävs ett starkt ledarskap med tydliga målsättningar och resurser som matchar.

## Livsmedelsstrategi skapar förutsättningar

Att Sverige sedan 2017 har en nationell livsmedelsstrategi har skapat förutsättningar för offentlig sektor att arbeta långsiktigt med livsmedelsförsörjningen. I strategin finns en målsättning om att styra mot att de varor som köps in genom offentliga upphandlingar möter svenska ambitioner och lagar som finns inom djurskydd och miljö. Målsättningen har i hög utsträckning accepterats av de olika aktörerna på marknaden.

## Såväl svenska som utländska råvaror behövs

Det är inte tillåtet i offentlig upphandling att kräva att råvaror i en produkt ska ha ett lokalt, regionalt eller nationellt ursprung. I vissa fall räcker inte heller tillgången på svenska råvaror för att täcka behoven.

Genom att ställa krav på att produkter ska leva upp till exempelvis den nivå på djuruppfödning som motsvaras av svensk lag kan offentlig

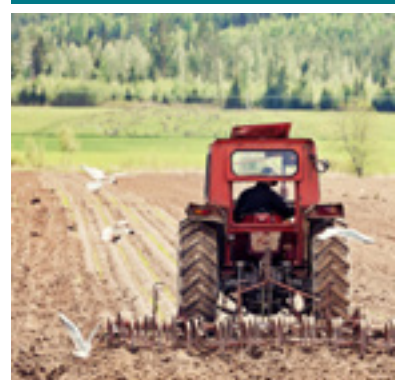
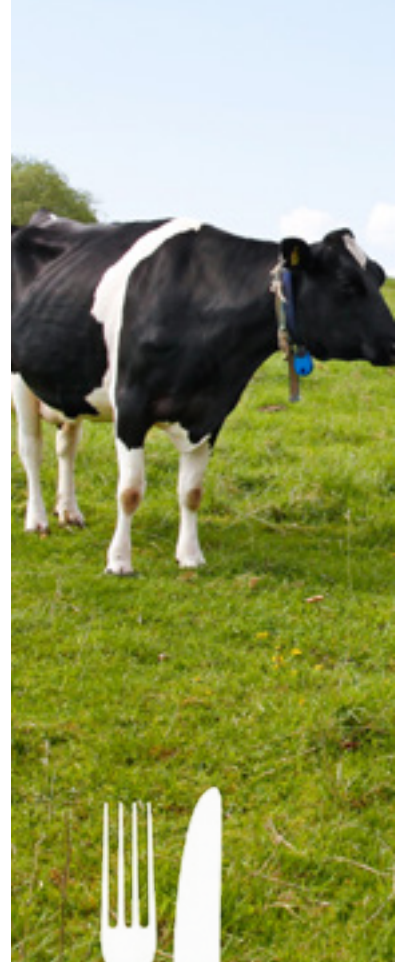
sektor bidra till ökad konkurrenskraft hos svenska producenter. Det gör att även utländska råvaror och produkter som upphandlas kan uppfylla likvärdig prestanda som de svenska.

## Det finns ett glapp mellan teori och praktik

Måltidspolitiska program är ofta ambitiösa och omfattande. Det kan innebära att de innehåller mål som behöver vägas och prioriteras mot varandra, eller som är oförenliga med upphandlingslagstiftningen. När dessa situationer uppstår kan besluten hamna i knäet på upphandlare och måltidsansvariga som kanske inte har det formella mandatet att fatta beslut och göra prioriteringar.

För att skapa bästa förutsättningar, se till att det är tydligt

- ▶ vem som är ansvarig för att koordinera arbetet mellan olika delar av organisationen
- ▶ vilka funktioner som bör ingå i det strategiska inköpsarbetet. ●







# Offentlig sektor vill köpa svenskt



## Ledarskap för framgångsrik livsmedelsupphandling

### 1. Prioritera på ledningsnivå

Ledningen behöver styra arbetet, ge uttalade mandat och tillsätta resurser utifrån en tydlig målbild av vad organisationen vill uppnå som helhet. Det blir då möjligt att tillsammans med medarbetarna göra nödvändiga prioriteringar och analysera vad politikernas målbilder innebär för verksamheten.

### 2. Bygg organisationsstrukturer som tillvaratar eldsjärens helhetssyn

För att minska sårbarheten som skapas av att en enskild person är ovärderlig bör ni bygga upp strukturer som tillvaratar eldsjärens arbetssätt och helikopterperspektiv. Det möjliggör långsiktig utveckling av den offentliga affären.

### 3. Tillvarata möjligheterna med regionala livsmedelsstrategier

Den nationella och de regionala livsmedelsstrategierna skapar en möjlighet att utveckla den offentliga affären inom livsmedelsområdet. När pågående arbete tas tillvara uppstår synergieffekter och förändringsprocessen kan accelereras till gagn för samtliga aktörer.

Läs mer

Slutrapport om regeringsuppdrag inom livsmedelsområdet, Upphandlingsmyndigheten (2019)

Den nationella livsmedelsstrategin, [regeringen.se](http://regeringen.se)

# Överenskommelse gjorde bättre livsmedelsupphandling möjlig

Överprövningar och låsningar var ett omfattande problem inom livsmedelsupphandling för tio år sedan. I dag har snittet för överprövningar sjunkit så att siffran är lägre än genomsnittet.

Organisationen Kost & Näring\* tog initiativet till en branschöverenskommelse mellan de aktörer som hade anknytning till offentlig livsmedelsupphandling. En första version av överenskommelsen var klar 2015 och sedan dess har statistiken för antal överprövningar gått ner.

Branschöverenskommelsen är strukturerad i två delar:

- ▶ områden där aktörerna enats om en gemensam hållning

- ▶ diskussionsområden där arbete för en framtida gemensam hållning pågår.

Överenskommelsen är ett levande dokument och målet är att löpande komplettera den med nya, relevanta områden. Den senaste uppdateringen gjordes i mars 2019. ●

Vill du veta mer eller inspireras till att starta ett arbete med att ta fram en branschöverenskommelse för något annat område? Se Kost & Närings webbplats [kostochnaring.se](http://kostochnaring.se)



Läs mer



\*Kost & Näring är branschorganisationen för Sveriges kostchefer, en yrkesgrupp som dagligen ansvarar för miljontals måltider i offentliga verksamheter runt om i landet, från förskolor till äldreboenden.

# 700 miljarder skäl till att leda genom upphandling

I rollen som beslutsfattare på politisk nivå ställs du inför stora utmaningar med att få ekonomin att gå ihop, samtidigt som du ska upprätthålla välfärden. Du ser dig säkert mer som förändrare än förvaltare. Så med drivkraften att förändra, hur kan du använda upphandling för att utveckla samhället och nå politiska mål?

Upphandlingsmyndigheten har djupintervjuat ett urval av förtroendevalda politiker i kommuner och regioner. Det finns en utbredd uppfattning att regelverket kring upphandling är komplext och svårt att tillämpa. Samtidigt finns förståelsen för att upphandling kan vara ett verktyg för att förbättra och verksamhetsutveckla.

Utmaningen är att man ofta planerar och budgeterar kortsiktigt. Det gör att upphandling ofta reduceras till anskaffning. Den långsiktiga och strategiska potentialen kartläggs inte och kan därför inte tillvaratas fullt ut. Då riskerar upphandlingen att inte träffa rätt, vilket ger negativa konsekvenser och begränsar möjligheten att nå målen.

## 5 nyckelfaktorer

Alla organisationer har olika utgångsläge, men det finns fem gemensamma nyckelfaktorer som tillsammans kan hjälpa dig att utveckla verksamheten med hjälp av upphandling – från mål till önskat resultat.

- ▶ Politiken tar fram *mål* som ger riktning för verksamheten. Målen behöver förankras i organisationen, vara tydliga och förklara varför de är angelägna. Upphandling ska omvandla skattemedel till nytta och på så vis bidra till att målen nås.
- ▶ Verksamhetens identifierade *behov* behöver utgå från organisationens uppdrag, vara riktade mot de politiska målen och prioriteras utifrån förväntad nytta. Upp-

handling ger då lösningar som tillgodoser behoven.

- ▶ Organisationens *budget* behöver möta prioriterade behov. Upphandling kan genom att samla köpkraft skapa bättre ekonomiskt utrymme och bidra till nya lösningar.
- ▶ En fungerande *marknad* med sund konkurrens är en grundläggande förutsättning för offentlig upphandling. För att vara en attraktiv kund som kan ta vara på marknadens förmåga att utveckla lösningar, behöver du skapa förtroende och vara affärsmässig.
- ▶ För att vara en framgångsrik upphandlande *organisation* behöver upphandling ha ett starkt ägarskap i ledningen, där verksamhetsansvariga är engagerade och olika kompetenser är delaktiga i arbetet. Svensk offentlig upphandling omsätter 706 miljarder kronor årligen. Arbeta med nyckelfaktorerna i din organisation så skapar du träffsäkra upphandlingar. ●

## Träffsäker upphandling





# Förtroende är grunden för en attraktiv offentlig marknad

## 3 saker att fokusera på:

1. Se till att god konkurrens är en prioriterad fråga för verksamheten.
2. Ha ständig dialog med aktuella branscher om förutsättningar för "den goda affären"!
3. Samarbeta med andra för att samla köpkraft och skapa gemensamma arenor för dialog.

cirka **41 %**  
AV ALLA UPPHANDLINGAR  
I SVERIGE FÅR BARA  
**ett eller två anbud\***

\*Källa: Statistik om offentlig upphandling 2019, Upphandlingsmyndigheten och Konkurrensverket.

Mycket av Sveriges välfärd skapas i dag genom alla de inköp som görs inom offentlig sektor. För att detta ska fungera behöver fler lämna anbud i offentliga upphandlingar. En viktig nyckel är att stärka förtroendet till offentliga affärer.

### Konkurrens på marknaden behövs

Att det finns företag och andra organisationer som vill och kan lämna anbud är en grundläggande förutsättning för att offentlig upphandling ska fungera. Tyvärr är så inte alltid fallet. Vi har under en längre tid sett en vikande konkurrens i offentliga upphandlingar. Inom vissa branschsegment finns en ökad oro över att det är svårt att få några kvalificerade anbud alls.

Utän en fungerande konkurrens ökar risken för att skattepengar inte kan användas effektivt. Det kan i sin tur bidra till att offentliga organisationer måste skära ner i verksamheten och får svårt att leva upp till medborgarnas förväntningar på välfärd.

### Viktigt med goda relationer

Upphandlingsmyndigheten tar regelbundet emot synpunkter från företag och branschorganisationer som deltar i offentliga affärer. Många vittnar om missnöje över hur upphandlingar genomförs. Det påverkar i längden deras vilja att lämna anbud och förtroendet för den offentliga marknaden. Offentliga organisationer behöver därför arbeta långsiktigt och kontinuerligt med att vårda relationerna till näringslivet för att utveckla konkurrensen.

Genom medvetna beslut och prioriteringar på ledningsnivå kring dessa frågor kan offentliga organisationer vinna mycket: fler som vill delta i offentliga upphandlingar, mer pengar över till sådant som är viktigt och nöjdare medborgare. Det ökar förtroendet inte bara för offentliga affärer utan för offentlig sektor som helhet. ●

# Ett samspel mellan människor

Vi har intervjuat Lovisa Näslund, doktor i företagsekonomi vid forskningscentret Score, Stockholms universitet. Ett huvudspår i hennes forskning är förtroende.



Lovisa Näslund  
Doktor i företagsekonomi,  
Stockholms universitet

// Interaktion bidrar också till att skapa förtroende."

## **Vad är förtroende?**

– Det är ett samspel mellan människor. Så fort det finns en människa, vilket det oftast finns vid en köp- och säljsituation, så gör man en utvärdering av tre egenskaper: välvilja, integritet och kompetens. Det är de tre egenskaperna som avgör om man bedömer någon som pålitlig och förtroendeingivande, även om man kanske inte alltid tänker på det sättet.

## **Hur fungerar förtroende till ett system?**

– Den typen av förtroende bygger på om systemet har vettiga regler och om man upplever att reglerna följs. Så fort man träffar en representant för ett system och börjar interagera så börjar man även titta på om personen verkar kompetent, vill en väl och har integritet.

## **Hur bygger man förtroende?**

– När det gäller att bygga förtroende så handlar det i första hand om att ge intryck av att man har de tre egenskaperna och att bemöta rädsla och oro som kan finnas hos motparten. Interaktion bidrar också till att skapa förtroende. Om du exempelvis har två grupper av människor som absolut inte litar på varandra och de börjar prata med varandra så brukar det ofta bli så att misstroendet minskar. ●

# Hoppet – ett modigt och helt fossilfritt innovationsprojekt



I Göteborgs stad pågår just nu ett byggprojekt som utmanar alla tidigare sätt att bygga. Allt började 2017 då förvaltningen fick ett uppdrag och en utmaning – en fossilfri förskola som ska stå färdig till stadens jubileum 2021.

## Startskottet för att nå långsiktiga miljömål

Göteborgs stads långsiktiga mål är att minska sina konsumtionsbaserade utsläpp av växthusgaser med 75 % fram till 2050. Tanken är att lärdomarna från förskolan Hoppet kan omsättas och översättas i framtida projekt. De prövar sig därför fram med olika processer och material för att hitta optimala lösningar under hela byggprocessen.

– Det är som att lägga ett näst intill omöjligt pussel. Men i nära samarbete

med experter, innovatörer, entreprenörer och leverantörer arbetar vi för att alla bitar ska falla på plats. På så sätt kan vi driva på omställningen till ett hållbart samhällsbyggande, säger byggprojektledare Anders Hall på lokalförvaltningen i Göteborgs stad.

## Fossilfritt ur flera aspekter

Ett av målen med projektet är att alla material ska vara fossilfria. Men inte nog med det, transporter, arbetsmaskiner och energi till bygget ska också vara fossilfria. Ytterst ställer

projektet även krav på att utvinning av råvaror och tillverkning ska ske fossilfritt. Det har inneburit att de behövt upphandla på ett nytt sätt jämfört mot tidigare förskoleprojekt.

– Upphandlingen har haft stort fokus på projektets miljömål. Det har varit en spännande resa eftersom vi redan från förstudien visste att det saknades köpbara system och komponenter som motsvarar de högt ställda miljökraven, berättar Anders Hall.



Mål att fram till 2050 minska konsumtionsbaserade utsläpp av växthusgaser med

75 %

Läs mer

[goteborg.se/hoppet](http://goteborg.se/hoppet)



Anders Hall  
Byggprojektledare,  
Göteborgs stad

### Ska inspirera till förändring

Att upphandla ett fossilfritt byggprojekt har också varit ett sätt för Göteborgs stad att påverka byggbranschen.

– Att skapa intresse och förståelse för behovet av fossilfria material och metoder inom byggområdet är viktigt för att vi ska kunna inspirera till förändring, säger Anders Hall. ●

// Upphandlingen har haft stort fokus på projektets miljömål!"

## 5 tips från Anders om hållbart byggande:

- ▶ Starta med små steg i varje ny upphandling och utgå ifrån era övergripande mål, som i detta fall, i stadens nya upphandlingsdirektiv står att klimatpåverkan ska mätas i nya entreprenader.
- ▶ För en mindre förvaltning kan det vara mer användbart att fokusera på någon del, exempelvis stommen i byggnaden, som kan stå för hela 70 % av en byggnads miljöpåverkan. Transporter är ett annat område som lämpar sig att fokusera på.
- ▶ Planera hela upphandlingsprocessen och se vad som är rimligt att lägga tid på. I slutändan kan det bli så att upphandlingstid tas från genomförandetiden om slutdatumet är fast.
- ▶ I ett samverkansprojekt behöver beställaren fatta beslut löpande och ge kontinuerliga besked till leverantören samt ta ett ansvar för slutresultatet. Det är den stora skillnaden mot en traditionell upphandling som har fördefinierad process och resultat.
- ▶ Fundera på vad tillfälliga lokaler kostar mot att bygga nytt. Mest effektivt är ändå att långsiktig förvalta befintliga byggnader.

# Ny mötesplats för Knivstaborna i världsunik byggnad

En folkvilja, egen värdefull mark på central plats och dåvarande flyktingströmmar var tre faktorer som bland annat gjorde att Knivstaborna fick sitt eget idrotts- och kulturcentrum, som dessutom är ett energieffektivt så kallat passivhus. Vi träffar tre chefer för att ta reda på vad som gjorde det möjligt för kommunen att en bygga helt ny mötesplats.

## Politiska beslut banade väg

Långt innan Knivsta kommun bildades 2003 började Knivstaborna fundera på vad de skulle göra på fritiden. Det fanns bland annat behov av sporthall, ishall och kulturhus. Avgörande var när politikerna enades om visionen att skapa en mötesplats och tankar på flera byggnader på olika platser övergavs.

– Jag är väldigt glad över att man valde att samla allt i ett hus. Kultur och idrott möts nu på ett väldigt spännande sätt, säger Lena Larsson.

## Vägen fram

Under mandatperioden 2010–2014 tillsattes en kultur- och fritidsnämnd som arbetade fram förslag på hur den nya anläggningen skulle se ut. Under nästkommande period valde politikerna att i stället behandla kultur- och fritidsfrågor direkt i kommunstyrelsen. Genom att också skapa ett eget utskott för beslut kring bygget möjliggjordes tydligare styrning och snabbare beslut.

## Föreningslivet bidrog till utvecklingen

Det har varit viktigt för Knivsta kommun att involvera det lokala föreningslivet genom återkommande referensgruppsmöten. Carina Nordlander har varit projektledare för verksamhetens behov i nära samverkan med föreningar. Även Tomas Lindgren och Lena Larsson har varit med på flera möten där smarta förslag har tagits fram.

– Handbollsforeningen kom med ett förslag på platsbyte av förråd och sporthall vilket skapade fler platser till läktaren med bättre sikt. Att vi har en nära kommunikation med Tomas Lindgren gjorde det lätt att genomföra ändringen. På så vis har behov och bygge kunnat samspela, berättar Carina Nordlander.

## Blev förebilden de själva letade efter

Tomas Lindgren som lett byggprojektet är förvånad över att det inte funnits fler goda förebilder att hämta kunskap ifrån när det gäller att kombinera kultur och idrott.

– Vi har utvecklat en samverkans-

form som utvecklar möjligheterna att medverka i genomförandet av projektet. Det måste anses som en styrka att kunna få input från experter och brukare i projektering och även i produktionen. Alla bidrar till projektets bästa och målbilden är gemensam. Ersättningsmodellen är, förenklat uttryckt, att du betalar endast för det du får, säger Tomas Lindgren.

Nu efterfrågas deras kompetens och flera andra kommuner har besökt bygget, vilket alla är glada och stolta över. ●



Carina Nordlander, fritidschef, Lena Larsson, förvaltningschef kultur och fritid och Tomas Lindgren, projektchef på Kommunfastigheter.





**Läs mer**  
[cik.knivsta.se](http://cik.knivsta.se)

Se även intervju om Knivstas samverkansmodell på upphandlingsmyndigheten.se



# Ekonomisk hållbarhet behöver fokusera på helheten



**Victor Galaz**, docent i statsvetenskap på Stockholm Resilience Centre

Upphandlingsmyndigheten har tagit hjälp av forskaren Victor Galaz som förklarar vad ekonomisk hållbarhet är, vilka som berörs och hur det relaterar till upphandling.

## **Vad är ekonomisk hållbarhet?**

– Det är en ekonomi som säkrar, och kanske till och med expanderar basen för mänsklig välfärd – ett stabilt klimatsystem, biologisk mångfald, levande hav. Det går hand i hand med behovet av en omställning som upplevs som rättvis och skapar möjligheter för alla på planeten. Vi diskuterar detta i termer av ett ”just and safe operating space”, något som också finns i de globala hållbarhetsmålen. En ekonomi som inte aktivt bidrar till denna målbild är inte hållbar.

## **Vilka i samhället behöver förstå ekonomisk hållbarhet?**

– Alla. De ekonomiska, sociala och miljö- och klimatmässiga aspekterna av den värld vi lever i är mycket tätt sammanvävda. Problemet är att vi arbetat i silos, och trots att

problem går att hantera separat. Civila samhället, finansmarknader, beslutsfattare, privata näringslivet och akademi måste arbeta nära varandra framöver om vi ska lyckas skapa den snabba omställning som är nödvändig för att klara de globala hållbarhetsmålen.

## **Finns det hinder du vill varna för när man jobbar med ekonomisk hållbarhet?**

– Alla förändringsprocesser stöter på olika hinder, det är svårt att säga något specifikt. Men svårast är kanske att hantera uppfattningen om att hållbarhet är ”kostsamt” och inte se det som en investering för framtiden.

## **Vilken är den konkretaste kopplingen till upphandling som du ser?**

– Upphandlingsreglerna skapar

tydliga ramar för offentlig konsumtion. Som statsanställd är jag exempelvis bunden att följa vissa föreskrivna regler och fördela resurser till utvalda företagsaktörer. Det är helt fundamentalt att vi ges en möjlighet att välja produkter som skapar positiv förändring, det är en dold kraft som vi kan utnyttja bättre.

## **Vilka råd skulle du ge till beslutsfattare inom offentlig sektor som vill börja tänka ekonomiskt hållbart?**

– Se helheten, fokusera bortom koldioxidavtryck och fundera på hur beslut inte bara kan bidra till att minska miljöpåverkan, utan också kan fungera regenerativt, det vill säga skapa en ännu större bas för hållbarhet. ●

## 4 sätt att öka antalet laddstationer

1. Upphandla elfordon och laddstationer till den kommunala verksamheten.
2. Ställ krav på laddstationer inför upphandlingar av kommande byggprojekt.
3. Etablera publika laddstationer tillsammans med privata aktörer.
4. Skapa dialog med marknaden för att uppmuntra privata initiativ.



# Kommuner har en central roll för omställning till elfordon

Användningen av fossila bränslen behöver minska om vi ska nå regeringens mål om ett fossilfritt Sverige år 2045. En del i detta arbete är att få fler att gå över till eldrivna fordon. En viktig del av lösningen kan vara strategiskt arbete hos kommunerna för att öka antalet laddstationer till elbilar.

Enligt en studie som publicerats av IVL Svenska Miljöinstitutet och Göteborgs universitet finns det ett tydligt samband mellan olika lokala styrmedel och nyregistrerade elbilar på kommunal nivå.

Studien visade att

- ▶ kommunala satsningar på fler laddstationer har lett till ett ökat antal elbilar, särskilt i storstäder
- ▶ det finns ett tydligt samband mellan antalet laddstationer och en högre andel elbilar.

Det finns en rad styrmedel som en kommun kan använda sig av för att driva på utvecklingen mot en mer utbyggd infrastruktur för laddning

av elfordon. För att lyckas behöver kommunen utarbeta en strategi med både kortsiktiga och långsiktiga mål. Strategin kan omfatta flera områden som tillsammans eller var för sig kan bidra till ökad nytta för medborgarna. ●



IVL Svenska Miljöinstitutet

# Inköp och digitalisering som verktyg för **verk-** **samhetsutveckling**



# Möter nya utmaningar med it och inköp i samverkan

Nedskurna anslag gjorde att Arbetsförmedlingen behövde transformera sitt arbetssätt. För att möta utmaningarna har de arbetat strategiskt med inköp och it. Det har gjort dem redo att ta nästa steg i att utveckla verksamheten.

## Nya förutsättningar kräver nya arbetssätt

När Arbetsförmedlingen fick ett kraftigt neddraget anslag i januari-budgeten 2019 innebar det att verksamheten och uppdraget ställdes inför stora förändringar. Personal har varslats och många kontor har stängts. Det gjorde att det uppstod ett behov av nya digitala kanaler och nya arbetssätt.

– Vi kommer sannolikt inte att bedriva statlig arbetsförmedling på samma sätt som tidigare. Vi kommer att gå över till en i större utsträckning digital process med effektiv informationshantering i nya digitala kanaler. Upphandling blir en central fråga när digitala verktyg ska stötta det nya arbetssättet, förklarar

Martin Kruse, upphandlingschef på Arbetsförmedlingen.

## Digitalisering är ett viktigt verktyg

Arbetsförmedlingen har under flera års tid arbetat för en ökad digitalisering vilket är värdefullt när de nu behöver nya arbetssätt.

Från att ha varit stödverksamhet blir it mer centralt för uppdraget. Bland annat sker inskrivningarna av arbetssökande digitalt vilket ställer höga krav på att dela information säkert och effektivt.

– När vi outsourcar en större del av vårt uppdrag, och upphandlade leverantörer tar vid efter inskrivningarna av arbetssökande, behöver vi bli duktiga på att dela information

med leverantörerna. Detta kommer att kräva digitalisering och en digital infrastruktur som stöttar informationsdelningen, säger Martin Kruse.

## Överblick av systemfloran behövs

En utmaning i uppdraget är att få koll på, strukturera och effektivisera den mängd av tekniska system som vuxit fram under åren.

– It-avdelningen har under fler år jobbat med att hitta en god systemarkitektur som möjliggör kommunikation mellan systemen. Här måste man titta på vilken information som behövs i värdekedjan, hur systemen behöver kunna prata med varandra och hur man kan integrera nya lösningar, säger Martin Kruse.



## Kategoristyrning

Kategoristyrning innebär att inköp av samma slag delas in i grupper. Dessa kallas kategorier. Kategorierna drivs sedan som egna inköpsområden, såsom livsmedel eller bygg. Det gör det också lättare att fokusera på besparingar och kvalitetseffekter ihop med respektive leverantörsmarknad. Förutsättningarna för kategoristyrning bygger på en noggrann inköpsanalys, en så kallad spendanalys.



### Datadrivna insikter ska öka kunskapen

Arbetsförmedlingen kommer att använda sig av digitala verktyg för att möjliggöra datadrivna insikter. Analysarbetet är viktigt då det bidrar med förståelse för hur arbetssökande och matchning fungerar. De använder därmed data för att tackla den samhällsutmaning som Arbetsförmedlingen ansvarar för att hantera, arbetslösheten.

– Datadrivna insikter är också viktigt när man vill ha ett resultatbaserat ersättningssystem för leverantörer av upphandlade matchningstjänster. Det ger incitament att få ersättning för goda resultat. Analysen av data skapar förståelse för verkan, konsekvens och ger en total kostnadsbild, säger Martin Kruse.

### Strategiskt inköp stärker digitaliseringen

Arbetsförmedlingen arbetar med kategoristyrning som en del av sitt strategiska inköpsarbete vilket stöttar den pågående digitaliseringen av verksamheten.

– Verksamhetsutveckling och inköp gör sig inte bra som stafettlopp med överlämningar genom processen. Arbetet bör i stället ske tvär-

funktionellt. Kategoristyrning är en proaktiv strategisk process och bör inte användas i panikprojekt. Men med tvärfunktionella arbets- och beslutsgrupper på plats kan vi vara snabbfotade i det förändringsarbete som nu pågår, avslutar Martin Kruse. ●



Martin Kruse  
Upphandlingschef,  
Arbetsförmedlingen

// Upphandling blir en central fråga när digitala verktyg ska stötta det nya arbetssättet."

# Ledarskap behövs om vi ska bli bäst i världen

## Digitalisering och ledarskap

När regeringen har som mål att "Sverige ska vara bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter" måste vi också bli bäst på att upphandla digitala lösningar. För att det ska ske behövs nya effektivare arbetssätt som säkerställer att inköp inte uppfattas som ett hinder, utan i stället som ett verktyg som stöttar digital transformation. Det kräver framförhållning och att inköps- och it-organisationerna uppmuntras ha ett nära samarbete.

Se regeringens digitaliseringsstrategi



## OECD lyfter samverkan

Sverige ligger i topp tre av länder inom EU när det gäller digitalisering. Men vi kommer på plats 28 inom OECD när det gäller tillgången till öppna data. Med öppna data avses digital information som alla fritt kan få åtkomst till, använda och dela. OECD belyser att det finns brister i vårt institutionella ledarskap och att det är en av orsakerna bakom den lägre placeringen.

Se OECD:s rapport *Digital review of Sweden*

## Näringslivet behöver tillgång till data

För utveckling av nya digitala lösningar behövs näringslivet. De är i sin tur beroende av tillgång till data från offentlig sektor för att göra detta. Öppna data är en strategisk resurs när nya tjänster utvecklas och skapar därmed bättre förutsättningar för att vi ska kunna upphandla de bästa lösningarna och erbjuda god samhällsservice till våra medborgare. Se Digitaliseringsrådets rapport *Data som strategisk resurs*



# God förändringsledning möjliggör digitalisering

Digitalisering innebär mer än att göra analoga lösningar digitala. Det är en verksamhetsförändring som både påverkar och påverkas av digital teknik. Vi har pratat med Magnus Larsson, chef för digital utveckling på Akademiska sjukhuset i Uppsala, om hur de digitaliserar sin verksamhet.

## **Ni har satsat mycket på digitalisering. Hur har ni gått tillväga?**

– Vi ser det som ett långsiktigt verksamhetsförändringsarbete, där det gäller att involvera flera olika roller från flera olika förvaltningar inom regionen, samarbeta med externa parter samt kompetenshöja där så behövs. Det är även viktigt att visa goda exempel från framgångsrika projekt och hitta ambassadörer som kan visa de positiva effekterna av nya arbetssätt.

## **Vilken roll har offentlig upphandling haft?**

– Det är ett verktyg för att realisera delar av verksamhetsutvecklingsprocessen. Genom att arbeta strukturerat med systemlivs-

cykelhantering kan vi säkerställa att det vi anskaffar uppfyller verksamhetens behov och kommer att kunna bli en naturlig del av redan befintlig systemmiljö.

## **Vad har gjort skillnad för att ni ska lyckas?**

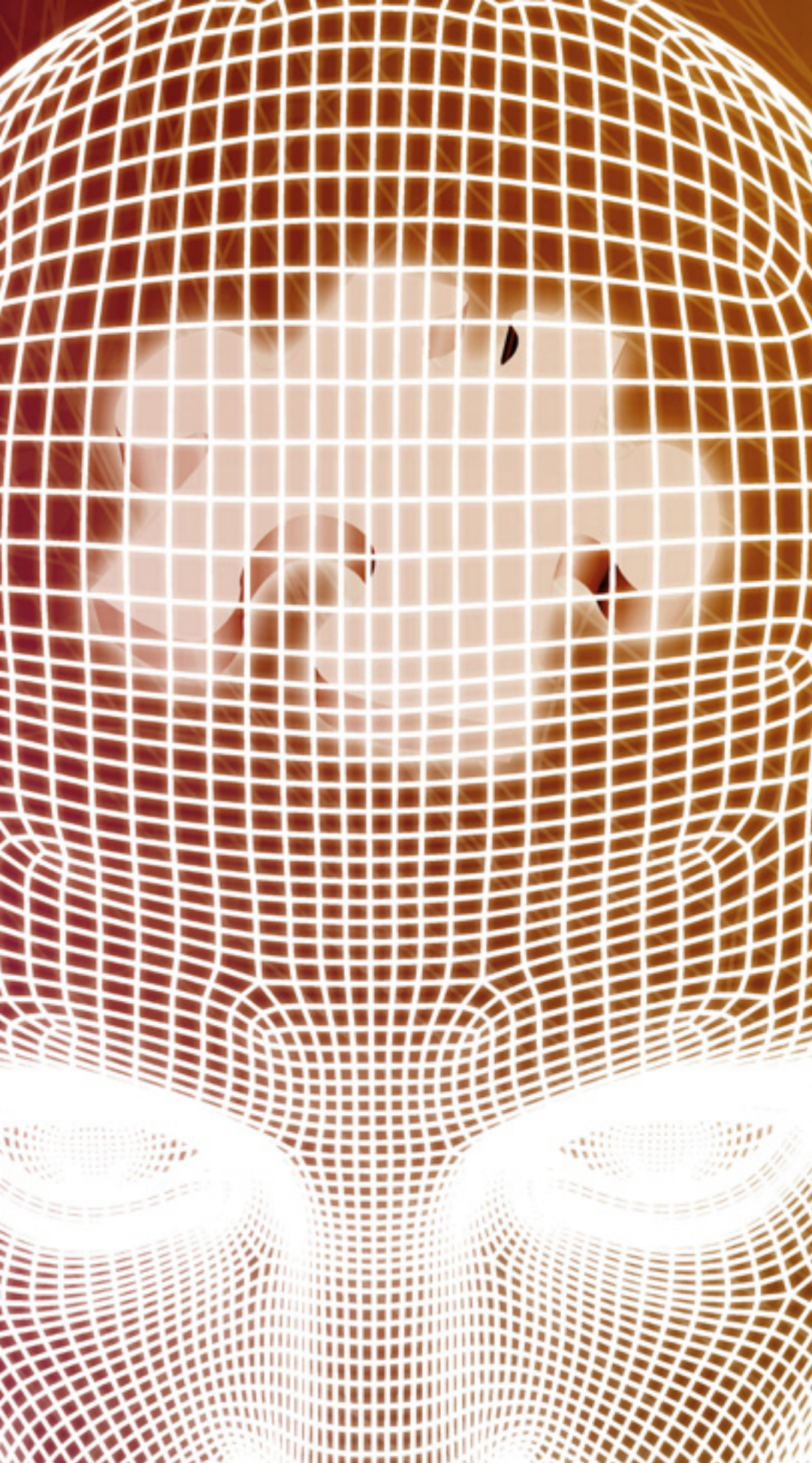
– Verksamhetens grundläggande förändringsbenägenhet och intresse för att utvecklas. Vi har alla olika kompetenser och en ödmjukhet inför varandras styrkor. Men det är ingen resa utan utmaningar. Nyckeln är god förändringsledning och en djup förståelse för hur digitaliseringen påverkar såväl vår arbets-situation som våra yrkesidentiteter på olika sätt och i olika utsträckning. ●



Magnus Larsson  
Chef för digital utveckling,  
Akademiska sjukhuset

// Vi har alla olika kompetenser och en ödmjukhet inför varandras styrkor!"





## 3 råd från Magnus till andra organisationer

### 1. Underskatta aldrig vikten av förankring och ha en stor dos ödmjukhet

Digitalisering är ingen kort spurt utan ett långt maraton som stundtals går väldigt sakta, och stundtals enormt fort; det omformar vår vardag och vår yrkesidentitet. Alla behöver kunna arbeta effektivt tillsammans mot gemensamma mål.

### 2. Uppfinn inte hjulet på nytt

Det finns väl beprövade och etablerade internationella standarder, processer, metoder, kunskap och verktyg för digitalisering och upphandling. Använd dem.

### 3. Målkonflikter är en naturlig del av verksamhetsförändring

Det är viktigt att acceptera att de finns, lyfta dem och arbeta med transparens för att skapa en gemensam riktning. Genom att planera utifrån de förmågor ni vill införa, utveckla eller avveckla inom er organisation, kan ni skapa samsyn och riktning i arbetet med att uppnå den digitala transformation som ni önskar.

# Spendanalys ger Göteborg koll på inköpen

Göteborgs stad gör årligen inköp för cirka 23 miljarder kronor. Det är därför inte konstigt att politikerna beslutat om att man ska arbeta strategiskt med inköpsfrågor. För att kunna göra det fullt ut har staden inrättat en central funktion för inköpsanalys med upp- gift att tillhandahålla analysstöd och underlag till arbetet med kategoristyrning.

Att spendera betyder enligt Svenska Akademiens ordlista att ”använda pengar”. En spendanalys eller inköps- analys visar hur en inköpsorganis- ation använder sina pengar. Syftet med analysen är att ge svar på frågorna: vem köper vad, av vem och för hur mycket? För att göra analy- sen används ofta ett spendanalys- verktyg. Hösten 2018 upphandlade Göteborgs stad ett sådant verktyg. Det danska företaget KMD vann upphandlingen.

## Rekryterade ny kompetens

Samtidigt rekryterade staden två personer för att arbeta med kartlägg- ning och analys av förvaltningarnas och bolagens samlade inköp. Staden har sedan tidigare en controllerfunk- tion för ramavtal och den finns kvar. Ramavtalen omsätter ungefär 6 av de 23 miljarder kronor som staden årligen gör inköp för.

– Vi tittar på alla transaktioner med inköpsglasögon. Spendanalysen är ett nödvändigt komplement till

ekonomiredovisningen, säger Oscar Fernholm, inköpsanalytiker, Göte- borgs stad.

## Indelning ger överblick

En spendanalys möjliggör kategori- styrning och bygger på att liknande typer av varor, tjänster och entrepre- nader läggs i samma inköpskatego- rier. Genom att göra ett kategoritråd skapas den spårbarhet och överblick- barhet som är nödvändig för att kunna analysera och arbeta strate- giskt med inköpen.

– Spendanalysverktyget ger oss djupare insikter. Vi har nu större möjligheter att få en bättre och mer detaljerad bild av våra inköp, säger Jonas Berg, senior inköpsanalytiker, Göteborgs stad.

Tack vare arbetet med inköpsana- lys har Göteborgs stad i dag en bättre övergripande koll på inköpen och svar på frågorna: vem köper vad, av vem och för hur mycket. Detta går att läsa i den stadenövergripande spend- rapporten för Göteborgs stads för-

valtningar och bolag år 2018 som har sammanställts av den inköps- strategiska avdelningen där Oscar och Jonas arbetar.

## Framgångsfaktorer

Oscar och Jonas har två goda råd till de inköpsorganisationer som vill börja arbeta med kategoristyrning och spendanalys.

1. Ta fram kategoritråd för inköp tillsammans med verksamhet- erna. Ett gemensamt kategoritråd med relevanta inköpskategorier samt definitioner och principer för kategorisering ger grunden för ett framgångsrikt arbete med inköpsanalys. Göteborgs stads kategoritråd utgår ifrån leveran- törsmarknaden och har koppling till UNSPSC-standarden (FN:s standard för att klassificera varor och tjänster).
2. Investera i ett systemstöd. Ett enklare stöd kan ge insikter till en låg kostnad. ●



**Oscar Fernholm**  
Inköpsanalytiker,  
Göteborg stad

// Vi tittar på alla transaktioner med inköpsglasögon."



**Jonas Berg**  
Senior inköpsanalytiker,  
Göteborg stad

// Spendanalys-  
verktyget ger oss  
djupare insikter."

## Spendanalys

En spendanalys är en inköpsanalys som visar hur mycket som betalats ut till olika leverantörer. Utbetalningarna kan motsvara olika inköp. I spendanalysen bygger man en struktur med olika typer av inköp som kallas för kategorier eller inköpskategorier.

I en miljöspendanalys har olika miljöfaktorer integrerats i analysen. Syftet är att undersöka vilken miljöpåverkan inköp inom offentlig sektor kan ha. Men också att undersöka vilken och hur stor miljöpåverkan olika typer av inköp har i relation till andra typer av inköp.

# Statistik om inköpsvärden behövs

Trots att behovet är stort finns det i dag ingen nationell statistik som ger svar på vem som köper vad, av vem och för hur mycket.

## Statistiken behöver kompletteras

Våren 2019 presenterade Upphandlingsmyndigheten en förstudie om vilka inköpsvärden som är möjliga och lämpliga att samla in. Den övergripande slutsatsen i rapporten till regeringen är att den annonsbaserade statistik som riksdagen fattat beslut om behöver kompletteras med inköpsvärden, det vill säga uppgifter som med utgångspunkt i inköpsfakturor kan visa hur våra skattemedel verkligen används.

## Ger flera fördelar

Fördelarna med statistik om inköpsvärden är flera. Det skulle ge alla upphandlande organisationer tillgång till en grundläggande inköpsanalys som kan användas för jämförelser och som ett verktyg för verksamhetsutveckling. Inköpsstatistik

ger även ökad transparens och insyn i hur skattemedlen används i praktiken. Det gör det lättare att uppmärksamma ineffektivitet och minskar risken för korruption och oegentligheter.

## Främjar goda affärer

Nationell inköpsstatistik har länge efterfrågats av näringslivet. Statistiken skulle synliggöra potentiella affärsmöjligheter och ge företag möjligheter att analysera den offentliga marknaden och räkna på offentliga kontrakt. Det skulle öka intresset för den offentliga upphandlingen och bidra till ökad konkurrens.

Bättre statistik skulle helt enkelt skapa förutsättningar för utveckling av Sveriges offentliga affärer till nytta för medborgare och näringsliv. ●

*Förberedande studie om vissa inköpsvärden, Upphandlingsmyndigheten (2019)*

Läs mer

# Tillgängligare upphandlingsstatistik i framtiden

Riksdagen har fattat beslut om en ny lag om upphandlingsstatistik och gjort förändringar i upphandlingslagarna. Syftet är att skapa förutsättningar för bättre upphandlingsstatistik.

– Det nya ramverket för statistikinsamlingen ger goda möjligheter att samla in och publicera uppgifter om upphandlingar. I framtiden kommer statistiken att bli mer tillgänglig och finnas som öppna data, säger Andreas Doherty, analytiker på Upphandlingsmyndigheten.

Den nya lagen innebär att upphandlande organisationer blir skyldiga att annonsera upphandlingar i databaser som är registrerade hos Konkurrensverket. De som driver annonsdatabaserna blir i sin tur skyldiga att lämna uppgifter till Upphandlingsmyndigheten. ●



**Andreas Doherty**  
Analytiker,  
Upphandlingsmyndigheten



// I framtiden kommer statistiken att bli mer tillgänglig och finnas som öppna data."



Statistik om offentlig upphandling 2019, Upphandlingsmyndigheten och Konkurrensverket

# Sysselsättningskrav dubblar effekten av skattemedlen

Tänk om all offentlig verksamhet ställde krav på sysselsättning vid upphandling av tvätt av sina gardiner. Hur många skulle då inte kunna få meningsfull sysselsättning och hitta en väg in på arbetsmarknaden? Det säger Mari Jonsson, kommunalråd i Borlänge.

Mari Jonsson brinner för att använda skattemedlen på ett så effektivt sätt som möjligt. Och hon har ett särskilt intresse för offentlig upphandling som verktyg för att nå mål.

– Upphandling är ett konkret verktyg för att bygga ett hållbart samhälle. Titta bara på alla effekter som sysselsättningskrav kan ge: en helt ny kontakt med företagen, på sikt minskade kostnader för försörjningsstöd och förstas vinsten för individen. Ingen vill gå på försörjningsstöd. Arbete och lön ger en annan värdighet, säger Mari Jonsson.

Mari lyfter exemplet med gardinerna. All offentlig verksamhet behöver tvätta sina gardiner. Det är ett tillfälle då det kan vara lämpligt att ge människor som har svårt att komma in på arbetsmarknaden en chans. Och det skulle kunna ge tusentals individer sysselsättning.

– Det ger dubbla effekten av våra skattemedel. Vi måste ändå göra våra inköp och vi kan få mer på köpet, säger Mari Jonsson.

## Tydlig signal för att lyckas

En förutsättning för att lyckas är politisk vilja. Upphandlingscenter i Ludvika samlar flera dalakommuner. Där har den gemensamma nämnden för upphandlingssamverkan, där Mari Jonsson är vice ordförande, satt målet att 30 procent av alla upphandlingar ska genomföras med socialt ansvarsfull upphandling. Varje kommun har också egna mål i sina styrdokument.

– Politiskt beslutade mål är en viktig signal och en framgångsfaktor. Men organisationen måste också ha rätt förutsättningar. Det behövs kunskap och resurser. Upphandlingscenter har drygt 20 upphandlare varav två med social hållbarhet som specialitet. De stöttar de övriga för att så många upphandlingar som möjligt ska bidra till målen. Och jag kan säga att det finns möjligheter till sysselsättning i nästan alla upphandlingar!



Mari Jonsson  
Kommunalråd,  
Borlänge

// Politiskt beslutade mål är en viktig signal och en framgångsfaktor."





## Gör din egen beräkning!

Nu går det också att göra en samhällsekonomisk beräkning på upphandling med sysselsättningskrav.

På Upphandlingsmyndighetens webbplats finns en modell för beräkning av olika förutsättningar.

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

### Ny relation till leverantörerna

Till sin hjälp har upphandlarna en mall med sysselsättningskrav på tre nivåer. Inför upphandlingen genomförs dialog med marknaden för att stämma av vilken nivå som är lämplig.

– Jag har hittills inte hört om ett enda företag som varit negativt till kraven. De vill vara med och bidra i samhället. Däremot kan det komma frågor. Vi har också fått lära oss. När vi började var företagen med på

kraven, men de visste inte hur de skulle hitta arbetssökande ur rätt målgrupp. Vi hade inte förstått behovet av stöd i matchningen. Nu är även arbetsmarknadsförvaltningarna i kommunerna med i processen och träffar företagen tidigt. Vi får en helt annan relation till våra leverantörer, säger Mari.

På Upphandlingsmyndighetens webbplats finns beskrivet hur upphandling med sysselsättningskrav går till, med stöd för upphandlare,

leverantörer och matchningsansvariga. Också beslutsfattare kan få stöd.

– Vilken politiker vill inte ge sina medborgare och samhället de bästa förutsättningarna? Nu finns dessutom ett färdigt stöd hos Upphandlingsmyndigheten. Då finns inga ursäkter. Det är bara att göra, avslutar Mari Jonsson. ●

# Ska minska sjukskrivningar med innovativt kontrakt

Örnsköldsvik kommun hade länge arbetat för att minska sjukskrivningsnivån utan positiva resultat. När de fick möjligheten att prova upphandling som modell för att minska sjukfrånvaron, så tog de chansen.

– Vi har haft förhållandevis hög nivå på sjukskrivningar hos våra anställda och märkte att metoderna vi använde inte gav tillfredställande resultat, säger Nils Hörnström, personaldirektör i Örnsköldsvik kommun.

## Förstudie gav möjligheten att testa nytt

Kommunen bjöds in av Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) och forskningsinstitutet RISE att delta i en förstudie som gick ut på att testa ett så kallat socialt utfallskontrakt för att minska sjukfrånvaron.

– Förstudien var jätteviktig för vårt beslut att gå vidare. Vi fick en färdig modell baserad på forskning, säger Nils Hörnström.

## Finansierar projektet själva och delar risken

Tanken var från början att ha en extern finansiär men finansiären drog sig ur. Eftersom kommunen trodde starkt på idén så tog de beslutet att själva investera pengar i projektet.

Kommunfullmäktige står bakom med ett treårigt investeringsbeslut.

– Vi fick ett väldigt bra anbud från Previa som gjorde det lätt att sälja in idén till politikerna. Previa tar 75 procent av risken för sina insatser och de får betalt fullt ut när sjukfrånvaron sjunker. Det är en framgångsfaktor att vi delar på risken. Vi känner att vi gör det här tillsammans! säger Nils Hörnström.

Insatser i projektet:

- ▶ hälsosupport via telefon för att stödja medarbetare som är i riskzonen för upprepade sjukskrivning
- ▶ beslutsstöd för ledning och HR där nyckelindikatorer används för att identifiera var risken för sjukskrivning är hög.

## 8 procent minskad korttidsfrånvaro på 1 år

Redan efter projektets första tolv månader kan kommunen påvisa en sänkt korttidsfrånvaro med 8 procent, jämfört med referensperioden. Det motsvarar en besparing på

2,8 miljoner utifrån projektets kalkylmodell. Kostnader för insatser landar på 3,2 miljoner, vilket var väntat.

– Vi är trygga med att skillnaden mellan investering och utfall kommer vara omvänd kommande år, säger Nils Hörnström. ●



Nils Hörnström  
Personaldirektör,  
Örnsköldsvik kommun

// Det är en framgångsfaktor att vi delar på risken. Vi känner att vi gör det här tillsammans! "





## 5 tips från Nils till andra organisationer

- ▶ Titta på den här möjligheten! Det är bra att dela på risk och incitament.
- ▶ Var inte rädd för kostnader som bra projektledning och uppföljning. En del av medlen i vårt projekt är avsatta för effektmätning, validering och statistik som utförs av SKR och RISE.
- ▶ Lägg ner mycket tid, särskilt i början, på att förankra med leverantören. Att ha tydliga roller och förväntningar förebygger missförstånd.
- ▶ Förankra internt så att alla är med från början.
- ▶ Kom ihåg att man måste bygga upp ett ömsesidigt förtroende för att få resultat.

### Vad är sociala utfallskontrakt?

Sociala utfallskontrakt är en modell som började användas i Storbritannien 2007. Utgångspunkten är att det finns ett behov av social innovation. Det görs en pilot för att hitta eller utvärdera lösningar som ska leda till nya sätt att arbeta med en social utmaning. I modellen delar en upphandlande organisation risken med den som utför tjänsten. Det brukar även finnas en eller flera externa investerare. En oberoende part följer regelbundet upp och utvärderar effekten.



#### Läs mer

uppdragpsyisk  
halsa.se

# Upphandlar för mer delaktighet i kommunen

Självständiga medborgare oberoende av kommunen – med det målet angrep Skellefteå kommun utmaningen att leta efter digitala lösningar för personer med lägre kognitiv förmåga. Snart har de en ny innovativ lösning på plats.

## Medborgarnas behov i fokus

Målsättningen för Skellefteå kommun är att varje person ska ses som kompetent utifrån egen förmåga. Med hjälp av digital teknik vill kommunen skapa trygghet och ge ökad självständighet till människor som behöver stöd för att exempelvis passa tider, åka buss eller gå till tandläkaren.

– Genom en tillgänglighetsanpassad medborgardialog tog vi reda på vilka behov som skapar självständighet. Det som efterfrågades var exempelvis e-bokning av tvättstugan och tillgång till chattar med handläggare, berättar Carina Norman, verksamhetsutvecklare i kommunen.

Med svaren gick de vidare och genomförde en så kallad innovations-sprint. Resultatet blev en prototyp på ett digitalt stöd som testades tillsammans med målgruppen och fick arbetsnamnet Digital Coach.

## Samarbete med näringslivet gav riktning

– Det fanns konsensus i att idén var bra och alla ville också fortsätta. Men det saknades en färdig tjänst eller produkt att upphandla som inte skulle ägas, utan enbart användas, av Skellefteå kommun. Det skapade en osäkerhet kring metod och modell för hur vi skulle upphandla, säger Carina Norman.

Tillsammans med Skellefteå Science City och kommunens inköpsavdelning beslutade de att samarbeta med det privata näringslivet ytterligare. För att förankra höll de i en workshop där de bjöd in såväl företag som medborgare och kommunala representanter.

## Öppnade upp för nya lösningar i upphandlingen

Nästa steg var att upphandla en leverantör som var beredd att själva ta en risk. För att främja innovation innehöll upphandlingsunderlaget väldigt lite detaljstyrning kring form och teknik, men desto skarpare formulering av syfte, mål, målgrupp med funktionskrav. De lämnade också öppet för företag att själva föreslå affärsmodell.

– Nu är lösningen snart klar och målgruppen har hela tiden varit med för att säkra kvalitet och funktion så att de faktiskt kan bli mer självständiga i sin vardag, säger Carina Norman. ●



**Carina Norman**  
Verksamhetsutvecklare,  
Skellefteå kommun

// Genom en tillgänglighetsanpassad medborgardialog tog vi reda på vilka behov som skapar självständighet."

## Så lyckas ni med innovationsupphandling

Brist på tid och avsaknad av resurser anges oftast som orsak till att det inte händer något eller att det går för sakta. Faktorer som visat sig avgörande för att lyckas är:

- ▶ politiskt beslutad satsning med syfte och effektmål
- ▶ rätt kompetenser som har förankring och mandat i den egna organisationen
- ▶ tillåtande klimat där mod att testa uppmuntras och det finns tillit till organisationens kompetens.

Utvärdering av 10 projekt inom innovationsupphandling,  
[upphandlingsmyndigheten.se](http://upphandlingsmyndigheten.se)

## 3 tips från Carina utifrån hennes erfarenheter

1. Gör ett grundligt förarbete och en nytto-värdering som bygger på att det verkligen ger något för invånaren, att det är rätt problem ni löser. Det är bra att luta sig mot om kritiska röster höjs.
2. Håll ut! Tänk på implementeringen redan under framtagandet. Ta med personerna det berör – det är invånarnas tjänst inte tjänstepersonernas. Vi är möjliggörare inte ägare.
3. I implementeringsfasen, välj ett antal medarbetare och brukare som får testa först och sedan kan vara goda exempel.



Läs mer



# Juridiskt intressanta händelser relaterade till upphandling

# 2018



## Dom från Högsta förvaltningsdomstolen HFD 2018 ref. 67 20 november 2018

Domen behandlar frågan om det som en kommunal nämnd tidigare gjort kan läggas en annan kommunal nämnd till last och beaktas vid fastställande av upphandlingsskadeavgift. Indirekt besvaras också frågan om en kommunal nämnd är en egen upphandlande myndighet, vilket domstolen ansåg den vara. Det kan därmed finnas flera upphandlande myndigheter inom samma organisation. Hur ni organiserar er inköpsverksamhet kan därför komma att få juridiska konsekvenser för hur olika inköp ska räknas samman.

## Coopservice – en omdiskuterad EU-dom 19 december 2018

Domen har diskuterats flitigt eftersom tolkningen av den kan komma att påverka hur mycket som kan köpas från ett ramavtal.

Det gör att det blir ännu viktigare att

- ▶ göra en noggrann behovsanalys inför upphandlingen
- ▶ kommunicera kring avtalets omfattning
- ▶ följa upp avtalen.

## Osäkerhet kring arbetsrättsliga villkor i upphandling

### Skyldighet i vissa fall

Sedan 2017 är organisationer inom offentlig sektor i vissa fall skyldiga att ställa arbetsrättsliga villkor i upphandling. Det gäller om det kan anses behövt att ställa sådana villkor vid utförandet av kontraktet.

Om arbetet utförs i Sverige gäller skyldigheten villkor för lön, semester och arbetstid i nivå med kollektivavtal. Om arbetet utförs i andra länder ska villkoren fastställas enligt ILO:s kärnkonventioner.

### Flera vet inte om krav ställs

Under hösten 2019 genomförde Upphandlingsmyndigheten en undersökning där statliga myndigheter, kommuner, regioner och bolag svarade på frågor om de använder arbetsrättsliga villkor. Den totala svarsfrekvensen var 33 %.

Undersökningen visar att

- ▶ 52 % av de svarande ställer krav i nivå med kollektivavtal men 20 % vet inte om krav ställs eller inte.
- ▶ 33 % av de svarande ställer krav enligt ILO:s kärnkonventioner.

Här är det 30 % som inte vet om kraven ställs.

Detta tyder på att det finns både en osäkerhet och okunskap kring området.

### Viktigt med styrdokument

Undersökningen indikerar också att det finns en tydlig koppling mellan att ha styrdokument och att ställa krav på arbetsrättsliga villkor. De organisationer som har policys på plats är också de som ställer krav och även följer upp dem. ●

# 2019

## Nya regler för välfärdstjänster

1 januari 2019

Vid exempelvis upphandling av hemtjänst kan det bli betydligt färre regler att följa om upphandlingens värde är under cirka 7,7 miljoner kronor. Det gäller i de fall det inte är intressant för företag i andra länder inom EU och EES att delta i upphandlingen.

## Synpunkter på förslag om förenklade regler

1 februari 2019

Det har länge funnits önskemål om enklare upphandlingsregler. Förenklingsutredningen lämnade hösten 2018 ett betänkande som olika intressenter fått lämna synpunkter på.

Utredningen lämnade bland annat förslag om enklare regler i många typer av upphandlingar. Utredningen föreslog även att det ska finnas avgifter och ansvar för rättegångskostnader i överprövningsmål. Upphandlingsmyndigheten var positiv till det första förslaget men kritisk till det andra.

## Ny säkerhetsskyddslagstiftning

1 april 2019

En ny säkerhetsskyddslag och en ny säkerhetsskyddsförordning trädde i kraft. Det finns en del nyheter inom området som kan vara bra att sätta sig in i. Bland annat introducerades begreppet "Sveriges säkerhet" som har en något vidare innebörd än det tidigare begreppet "Rikets säkerhet".

Det blir nu tydligare att säkerhetsskyddsarbete inte enbart tar sikte på militära eller polisiära verksamheter. Det kan exempelvis bli aktuellt när varor och tjänster upphandlas för vattenreningsverk, IT-anläggningar eller hälso- och sjukvård.

## Mer barnfokus i upphandling när barnkonventionen blir lag 2020

FN:s konvention om barnens rättigheter (barnkonventionen) är svensk lag från den 1 januari 2020. Det innebär till exempel att det blir ännu tydligare att barns rättigheter ska beaktas vid avvägningar och bedömningar som görs inför beslut i mål och ärenden som rör barn.

Offentliga organisationer har nu tydligare krav på sig att beakta vad som bedöms vara barnets bästa vid upphandlingar av till exempel:

- ▶ byggnader som barn ska vistas i
- ▶ tjänster som ska hantera barn
- ▶ produkter som används av barn.

Att barnkonventionen blir svensk lag är ett sätt att tydliggöra och understryka att ett barnrättsbaserat synsätt ska präglade all offentlig verksamhet. ●



# 3 myter om offentlig upphandling

**1.** Det är bara stora företag som vinner kontrakt i offentlig upphandling.

**Stämmer inte!**

Statistik visar att mikroföretag och små företag stod för **50 %** av alla kontrakterade anbud 2018.

**2.** Det är låg sannolikhet att företag som deltar i offentlig upphandling får ett avtal

**Stämmer inte!**

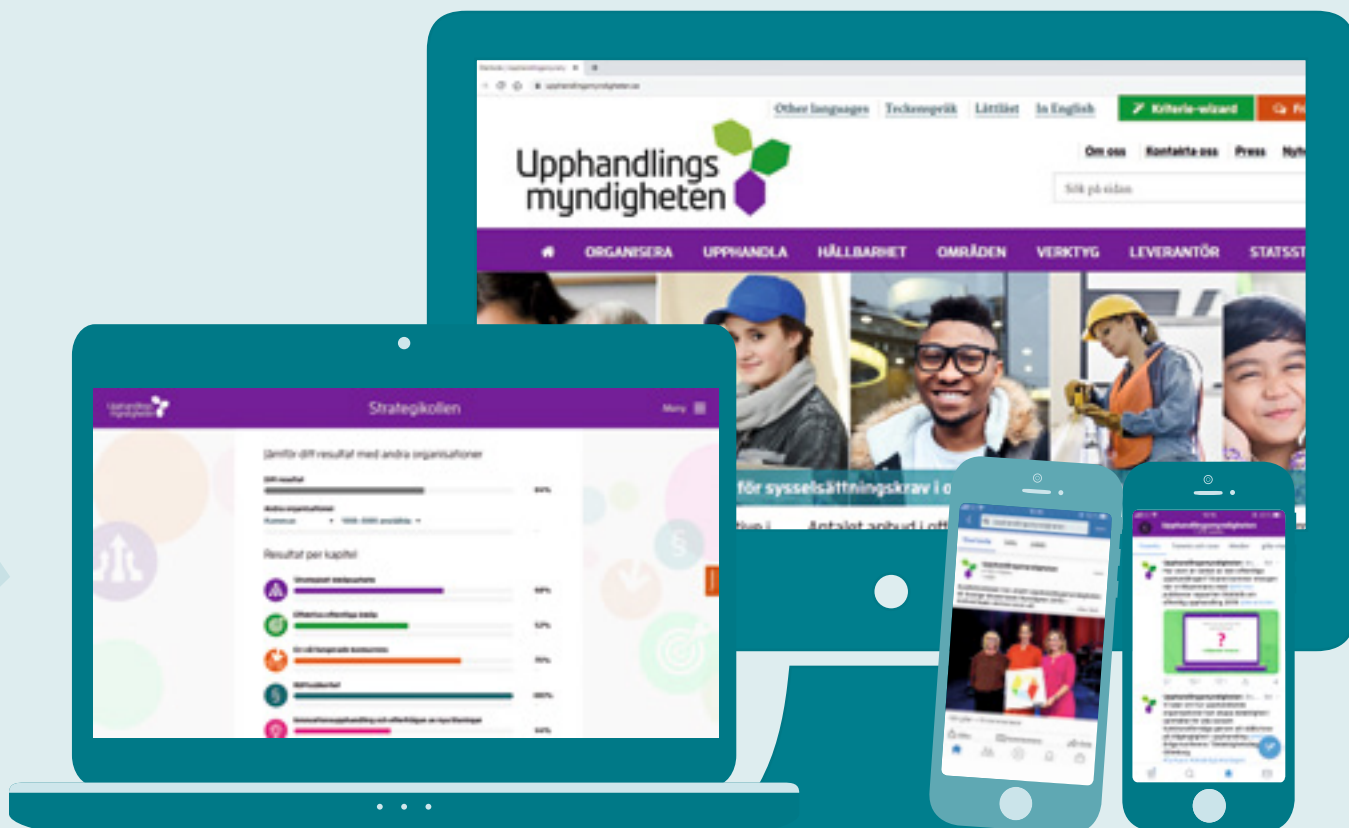
Chansen att vinna ett kontrakt för ett enskilt företag är **45 %** baserat på 2018 års statistik. Chansen att vinna är lika stor för små företag som för stora företag.

**3.** Offentlig sektor utvärderar endast sina upphandlingar på pris och inte kvalitet.

**Stämmer inte!**

Tvärtemot vad många tror kan höga krav på kvalitet ställas även vid tilldelningsgrunden pris. Men i **43 %** av alla upphandlingar som annonserades 2018 användes faktiskt en annan grund för tilldelning än pris. Med andra ord, hade nära hälften av alla upphandlingar tilldelningsgrund på antingen "bästa förhållande mellan pris och kvalitet" eller "kostnad", där kostnad syftar till kostnadseffektivitet.

Mer inspiration och vägledning hittar du på vår webbplats  
upphandlingsmyndigheten.se



Följ oss gärna på

  upphandlingsmyndigheten  
 @uhmynd

Upphandlings  
myndigheten 

