



**UPPHANDLINGS
DIALOG
DALARNA**



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska Regionala Utvecklingsfonden

Möjligheter för dig som är politiker eller har en ledande roll

Nå era uppsatta mål med upphandling och avtalsförvaltning



Innehåll

Inledning	3
När den offentliga affären fungerar som bäst	4
Röster om den offentliga affären	5
Upphandling och avtalsförvaltning – en del av inköpsprocessen	7
Skapa ökat värde för våra skattepengar	8
Mål du kan nå genom upphandling och avtalsförvaltning	9
Politikernas och ledningens roll för bättre affärer	10
Regional utveckling och lokala leverantörer	11
Att upphandla smartare, förvalta och följa upp	12
Hur fungerar lagen?	13
Exempel och röster från Dalarna	14
Lästips och källor	15

Omslagsbilden: Berguven är landskapsfågel för Dalarna.

Hej, du som är politiker eller har en ledande roll!

Denna folder är tänkt att ge dig svar på hur upphandling med en väl fungerande avtalsförvaltning säkrar myndighetens åtagande, sparar pengar och skapar trygghet för våra leverantörer.

Under lång tid låg fokuset i den offentliga upphandlingen på formalia och juridik. Men redan 2006 konstaterade en svensk politiker, "När det inte längre är möjligt att bygga välfärd genom skattehöjningar återstår bara att vi upphandlar smartare".

Idag förstår vi att den offentliga upphandlingen är ett viktigt strategiskt verktyg för samhälls- och välfärdsutveckling och för goda offentliga affärer. Väl genomförda inköp skapar stor nytta för både medborgaren, kommunen, det lokala näringslivet och i slutändan hela samhället.

Att ha kontroll på kommunens hela inköpsprocess, före, under och efter upphandlingsfasen, är en nödvändig process för att klara det offentliga uppdraget.

Kort om UDD



- Arbetet inom UDD samordnas av Länsstyrelsen Dalarna tillsammans med en arbetsgrupp som består av myndigheter och organisationer i Dalarna som på olika sätt berörs av offentlig upphandling.
- Vi arbetar för att bibehålla och utveckla lokala och regionala mötesplatser, så att fler kan delta i den offentliga affären.
- Vi verkar för att upphandlande myndigheter ska se upphandling som en strategisk ledningsfråga som bland annat bidrar till socialt och miljömässigt ansvarstagande.
- Tillsammans skapar vi bättre förutsättningar för leverantörer att delta i offentlig upphandling.

När den offentliga affären fungerar som bäst

De svenska kommunerna köper varor, tjänster och entreprenader för mellan tjugo och fyrtio procent av sin budget. Oavsett vilka mål eller visioner du har som politiker eller ledare så genererar de affärer.

Värdet på den offentliga
upphandlingen 2020

926
miljarder kronor
(inklusive moms)

Därför är följande punkter avgörande för en god kommunal ekonomi:

- Att ha en genomtänkt upphandlingsstrategi och en strukturerad avtalsförvaltning.
- Låt organisationen arbeta tvärfunktionellt med upphandling och uppföljning.
- Skapa upphandlingar som inkluderar kommunens mål.
- Skapa ett bra kravspecifikationsarbete som fångar upp verksamheternas verkliga behov.
- Ha en ständig och god dialog med marknaden.
- Ha kontroll över den egna leverantörstroheten.
- Se till att få det ni beställt och betalar för.

Trots att de offentliga upphandlarna blir allt mer professionella så behövs medveten politisk ledning, tydliga styrdokument och mandat till inköpsorganisationen, för att nå uppsatta mål. Inköp är en strategisk funktion och inköps- eller upphandlingschefen har en självklar plats i ledningsgruppen vilket en del kommuner har förstått.

Röster om den offentliga affären

Anders Karlin, chef Upphandlingscenter Falun–Borlängeregionen, medlem i UDD arbetsgrupp och styrgrupp

– I dag finns det både en politisk vilja och tydliga politiska mål för båda affärsnytta och samhällsnytta i den offentliga affären.

– Under de senaste åren har antalet upphandlingar där vi ställer hållbarhetskrav ökat till mellan 30 och 40 procent per år gällande sociala hållbarhet och gällande miljömässig hållbarhet har vi en målsättning på 98 procent per år där minst 20 procent ska vara på avancerad eller spjutspetsnivå. Vi har gått från stuprör till hängrännor, till en helhetssyn på vad vi kan vinna med hållbarhetsambitioner i upphandlingar.

– Inför våra upphandlingar utvecklar vi också vår dialog med leverantörerna genom tidig dialog och vi satsar på en konsekvent avtalsförvaltning för att säkra bästa möjliga användning av skattemedlen.

Fredrik Jarl, kommunstyrelsens ordf. Gagnef, ordf. Dalarnas kommunförbund, medlem i styrgruppen UDD och Upphandlingsmyndighetens Insynsråd

– Att göra bra affärer genom offentlig upphandling är viktigt för att vi ska förvalta skattebetalarnas pengar på ett bra sätt, få till en positiv samhällsutveckling och bidra till ökad tillväxt.

– Därför är det viktigt med en välfungerande dialog med marknaden, så att vi ställer rätt krav i de upphandlingar som vi gör, att vi förstärker de sakkunnigas förutsättningar och att vi ser till att följa upp de avtal vi har tecknat.

– För att lyckas med detta behöver vi arbeta tillsammans och göra varandra bättre.



Mari Jonsson, Kommunalråd Borlänge, ordförande styrgruppen UDD

- För mig är det allra viktigaste att vi måste förstå att upphandling gör skillnad! Det handlar om så mycket pengar, där vi kan göra skillnad - lokalt, ekonomiskt, socialt och ekologiskt hållbart.

- Med hjälp av tydliga sociala krav i upphandlingar har vi fått familjer som gått från försörjningsstöd till jobb, får rätt lön och där sunda arbetsvillkor finns.

- Att vara ensam upphandlare är en ganska omöjlig uppgift, vi ser ett stort intresse för hur vi byggt upp samarbetet inom Upphandlingscenter, där jag sitter som vice ordförande i GNU. Även e-handeln har varit jätteviktig, det blir så mycket enklare för kokerskan i köket och för alla andra beställare.

- Upphandling är inte bara en tjänstemannafråga, utan en het fråga när det gäller att nå fram till ett hållbart samhälle. Där måste vi politiker och tjänstemän hjälpas åt att lyfta de viktiga frågorna.



Karin Kaibel, VD Avtalsförvaltning AB



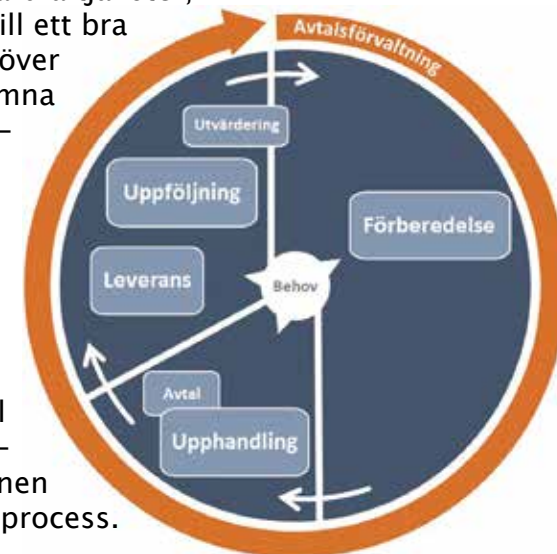
- Runt om i Sverige ser vi att allt fler offentliga verksamheter tar tag i sin avtalsförvaltning. Roller som avtalscontroller och avtalsförvaltare etableras och utbildningar finns. I Dalarna har många kommuner och bolag startat sin resa. En del tillsammans med andra för att ta vara på synergieffekterna.

- Att ha kontroll på sina kostnader, avtal och leveranser har kommit högt upp på dagordningen. Egentligen är det bara sunt förnuft, men ämnet sträcker sig över flera områden och det krävs resurser. De positiva effekterna är stora och många, vilket är oerhört värdefullt för våra medborgare. Tex blir ekonomi, upphandling och avtal bättre med en fungerande avtalsförvaltning.

Upphandling och avtalsförvaltning – en del av inköpsprocessen

Själva upphandlingsarbetet och avtalskrivningen är bara en del av inköpsprocessen. Förberedelse, uppföljning under avtalstiden, avtalsförvaltning och utvärdering inför nästkommande upphandling är andra områden i processen där det oftast finns en stor utvecklingspotential.

För att din kommun ska få bra tjänster, varor och entreprenader till ett bra pris med god kvalitet behöver de rätta leverantörerna lämna anbud. För att få rätt leverantörer behöver upphandlaren ha koll på beställarnas behov och vad marknaden erbjuder. Leverantören behöver å andra sidan känna tillit till att kommunen är en professionell affärspartner med hög avtalstrohet och att kommunen har en fungerande inköpsprocess.



En väl fungerande inköpsprocess kräver resurser, kompetens och vilja, men betalar sig många gånger om. Detta utvecklingsarbete kan du som politiker eller med ledande roll påverka, genom medvetna viljeyttringar, fastslagna styrdokument, tillräckliga resurser och ett tydligt mandat.

Skapa ökat värde för våra skattepengar

År 2024 bedöms kommunerna behöva endera ett tillskott eller vidta kostnadsbesparande åtgärder på åtta miljarder kronor för att uppnå de två procents resultat som kommunallagens tillämpning kräver. Detta enligt SKRs Ekonomirapport 2021.

En del i lösningen är att utveckla upphandlingen och avtalsuppföljningen samt arbeta mer strategiskt. Många upphandlingsexperter menar att kommuner kan spara mellan fem och tio procent av sina kostnader genom att upphandla och följa upp bättre.



En synergieffekt av uppföljningen är att upphandlingar och avtal utvecklas vilket gör att våra leverantörer ofta levererar med högre kvalitet och medborgarna får mer värde för skattepengarna. Andra effekter är att oseriösa leverantörer rensas ut från marknaden och att vi som offentlig verksamhet blir en mer professionell affärspartner.

Mål du kan nå genom upphandling och avtalsförvaltning

I din politiska position eller ledningsroll kan du, genom strategisk upphandling, nå bättre resultat och få större genomslagskraft gällande många av kommunens mål.

Här följer några av de områden som omnämns i den nationella upphandlingsstrategin:

- **En miljömässigt ansvarsfull offentlig upphandling**

Miljöhänsyn i upphandling behöver öka i hela den offentliga sektorn. Ju tidigare i processen miljöaspekter vägs in i inköpsarbetet, dess större möjlighet för resultat. Bra kriterier finns hos Upphandlingsmyndigheten.

- **Offentlig upphandling som bidrar till ett mer socialt hållbart samhälle**

Krav på sociala hänsyn bör ställas när det är möjligt och lämpligt. Anställning för utsatta grupper, goda arbetsvillkor, lika möjligheter för kvinnor och män samt att varor och tjänster är tillgängliga för alla är exempel på detta.

- **En offentlig upphandling som främjar innovationer och alternativa lösningar**

I rollen som aktiv beställare kan den offentliga sektorn bidra till att marknaden utvecklar lösningar på viktiga samhällsutmaningar. Att upphandla funktion eller effekt är exempel på hur man kan uppmuntra till innovation.

Politikernas och ledningens roll för bättre affärer

Upphandlande myndigheter som fått ut stor effekt av att utveckla sina inköp har några gemensamma nämnare:

- Politiker och ledning har förstått möjligheterna och nyttan med en strategisk inköpsprocess och organisation.
- Inköp/upphandling har en hög position och prioritering i organisationen.
- Verksamheten arbetar strategiskt med upphandling/inköp och avtalsförvaltning.
- Upphandlings-/inköpsavdelningen har fått ett tydligt mandat.
- Organisationen har en hög inköpsmognad (vilket går att mäta).
- Avtalsförvaltning och uppföljning fungerar.
- Man har tillsatt tillräckliga resurser.

Detta kan du som politiker/förtroendevald vara med och påverka! Alla exempel visar på att investerade medel återbetalas flera gånger om när fler personer arbetar strategiskt med detta.

Karin Hansson, upphandlingschef i Mora



- Ett gott exempel från en lyckad upphandling är vår senaste livsmedelsupphandling. Utifrån tydliga politiska mål och policys i samtliga deltagande kommuner gavs mandat och förutsättningar för inköpsprocessens delar.

- Detta gav en grund för arbetet med tidig dialog, marknadsanalys och behovsanalys. Det fanns en engagerad referensgrupp med kostchefer och upphandlare som drev projektet framåt utifrån upprättad tidplan.

Regional utveckling och lokala leverantörer

Vi vill utveckla Dalarna och vårt lokala näringsliv. För varje satsad krona i den lokala ekonomin genereras tre kronor. Detta ger ökade skatteintäkter och utvecklar det lokala näringslivet. Pandemin har också visat nyttan med att ha korta och säkra leveranskedjor.

Här följer några viktiga punkter som underlättar för regionala företag, inte minst för de mindre företagen.

- För en aktiv tidig dialog med leverantörerna innan ni formar upphandlingen.
- Använd direktupphandling då det är möjligt. (Direktupphandlingsgränserna för sociala tjänster och andra särskilda tjänster föreslås nu höjas upp till tröskelvärdena, det vill säga cirka 7,7 miljoner kronor enligt LOU. Direktupphandlingsgränsen för övriga tjänster, varor och byggentreprenader föreslås bli 700 000 kronor.)
- Dela upphandlingarna i mindre delar då det är möjligt.
- Ställ proportionerliga, inte onödigt höga, krav på leverantören.
- Ställ krav på snabb service, tillgänglighet och korta leveranstider då det är möjligt och lämpligt.

70%

av alla anbud 2019
lämnades av **mikroföretag**
eller **små företag**

Att upphandla smartare, förvalta och följa upp

Utifrån hållbarhetskrav ställs idag helt andra krav på den offentliga inköpsverksamheten. Vi lever dessutom i en värld av allt snabbare förändringar som ställer nya krav på alla verksamma inom den offentliga affären. Det blir allt viktigare att säkra tillräckliga resurser för omvärldsbevakning och analys för att öka beredskapen, men också för att hantera konsekvenser. Medborgarna förväntar sig det och deras skattepengar är kärnan i den offentliga affären.

I upphandlingar behöver vi också gå mot att efterfråga funktion och effekt istället för att detaljstyra leveransen. Arbets sättet innebär mer dialog och samverkan med leverantörerna. När upphandlare och leverantörer delar kunskap blir både förarbetena och möjligheterna till utveckling under pågående avtal bättre. Resultatet är sannolikt mer innovation och nytänkande, men också mer flexibilitet som ökar samhällets förmåga att hantera förändringar och kriser.

Att införa ett e-handelssystem innebär stora möjligheter till kostnads- och tidsbesparingar, samtidigt som det ökar avtalstroheten och ger bättre kontroll över inköpen.

Digitaliseringen är ett område där medborgarna förväntar sig nya lösningar och tjänster av samhället. Den ger enorma möjligheter men måste upphandlas på ett klokt sätt, bland annat så att den personliga integriteten inte hotas.”



Hur fungerar lagen?

Handlar inköp i offentlig sektor om att följa lagar eller att göra bra affärer? ”Mer fokus på att göra bra affärer, mindre på juridik” sa regeringen hösten 2021 i samband med att de presenterade förslaget på förenklade upphandlingsregler.

De allra flesta kommuner följer lagen under upphandlingsarbetet och tills avtalet är skrivet. Uppföljning och avtalstrohet håller däremot inte alltid samma kvalitet. Det krävs en modig, strategiskt utvecklad inköpsorganisation, med tydliga mandat från ledningen, för att skapa bra affärer och även för att undvika mutor och jäv.

”Ju professionellare och mer strategiskt en upphandlande organisation arbetar, desto lättare är det att ha koll på sin omgivning, och att kunna se kritiskt på de förslag som kommer fram från beställare”, säger Natali Engstam Phalén, generalsekreterare på Institutet Mot Mutor, IMM. ”Man måste arbeta aktivt med uppdaterade kravställningar, och lika aktivt med konsekvent uppföljning, avtalsförvaltning, kontakter med förlorande leverantörer och i vissa fall även med stegvist ökande krav under pågående avtal, gärna då kopplat till incitamentsavtal.”

Per Kyhle, Upphandlingskonsult Colligio AB, Falun

- Lagen har brister och skulle behöva förenklas, men det egentliga problemet är nog inte lagen i sig. Problemet är att domstolarna övertolkar lagen på ett sätt som nog knappast var tanken med direktivet.

- Detta har resulterat i att många som genomför upphandlingar inte vågar utnyttja de möjligheter som lagen ändå ger. Det går utmärkt att vara affärsmässig inom ramen för lagen men tyvärr så blir fokus för många istället att undvika överprövningar.



Exempel och röster från Dalarna

Ludvika – ökad leverantörstrohet sparade 43 miljoner!

När man minskar kostnaderna med sådana belopp, då får hela landet upp ögonen för Ludvika kommun.



Inköpssamordnare Maria T Westerlund har stramat upp rutinerna rejält, på tre år har leverantörstroheten gått från 76 till 94 procent!

Annika Varghans, energi- och klimatstrateg Länsstyrelsen Dalarna

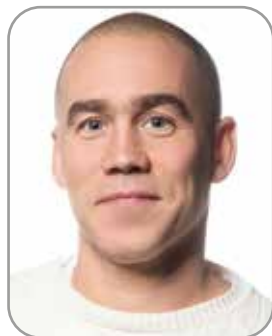


– Vi måste minska samhällets användning av engångsartiklar i fossil plast. Både för klimatet, resurshushållningen och för att plast i förbränningsanläggningar kostar alltmer i utsläppsrätter. EU-direktiv kommer successivt men i Dalarna vill vi gå före och längre. UhC har börjat och i befintligt avtal bytt ut artiklar som plastmuggar mot pappersmuggar, plastpåsar mot påsar i bioplast, papper och återvunnen plast etc. Det finns mycket mer att göra. Hoppas fler kommuner vill hänga på!

Henrik Navjord, Regionchef Svenskt Näringsliv Dalarna

– Att föra en kontinuerlig dialog med näringslivet är det viktigaste beställaren kan göra vid offentliga upphandlingar.

– Var transparent i upphandlingsarbetet och involvera sakkunniga i de dialogerna och sist men inte minst, ställ rimliga och RELEVANTA krav.



Lästips och källor

Lästips

- Svenskt näringslivs guide "Upphandling som strategiskt verktyg". Riktat sig till kommunala politiker och chefer som vill skapa bättre förutsättningar för nöjda företagare, nya arbetstillfällen och ökade skatteintäkter i sin kommun. För dig som vill veta ännu mer om metodutveckling och strategi i offentlig upphandling, ladda ner från: https://www.svensktnaringsliv.se/sakomraden/effektiv-offentlig-sektor/upphandling-som-strategiskt-verktyg-guide-for-lokalt-foretagsklim_1004148.html
- UDD's rekommendationer kring Direktupphandling, Tidig dialog, Miljömässigt ansvarsfull upphandling, Socialt ansvarsfull upphandling och Upphandling som främjar innovationer och alternativa lösningar. Gå till <https://www.upphandlingsdialogdalarna.se/dalamodeller-rekommendationer/>
- Två bra rapporter från Tillväxtverket. Nya grepp i upphandling, (rapport 0244) och Sociala hänsyn och reserverad upphandling, (rapport 0243). <https://tillvaxtverket.se/vara-tjanster/publikationer.html>
- På Upphandlingsmyndighetens hemsida finns mängder av information, bl a. en kriteriewizard för miljökrav i upphandling. www.upphandlingsmyndigheten.se
- SILF's självskattningsverktyg för Inköpsmognad. <https://www.silf.se/tjanster/inkopsmognad/>
- Konkurrensverkets Ordlista för vanligt förekommande upphandlingstermer: <https://www.konkurrensverket.se/upphandling/vagledning/ordlista/>

Källor

- 1) Upphandlingsmyndighetens rapport "Statistik om offentlig upphandling 2020". https://www.upphandlingsmyndigheten.se/globalassets/dokument/publikationer/uhm_statistikrapport_2020.pdf (PDF-dokument)
- 2) SKR's ekonomirapport, maj 2021. <https://skr.se/skr/ekonomijuridik/ekonomi/ekonomirapporten.46417.html>
- 3) Rapport, Den offentliga marknaden 2020. <https://www.upphandlingsdialogdalarna.se/wp-content/uploads/Rapport-Offentliga-marknaden-i-Dalarna-ar-2020.pdf>



EUROPEISKA
UNIONEN
Europeiska
regionala
utvecklingsfonden

LÄS MER OM OSS HÄR

upphandlingsdialogdalarna.se

facebook.com/upphandlingsdialogdalarna/

linkedin.com/company/upphandlingsdialog-dalarna/

KONTAKTA OSS

Processledare Upphandlingsdialog Dalarna

Kerstin Angberg Morgården

E-post: kerstin.angberg.morgarden@lansstyrelsen.se

Tel: 010-225 02 76

TILLSAMMANS ÄR VI UPPHANDLINGSIALOG DALARNA

