



Framtidens offentliga inköpare

- En kompetensprofil från SOI

Professionell offentlig inköpare

- en allt mer komplex roll

Att säkerställa en effektiv och lönsam inköpsprocess för offentliga organisationer kommer att bli allt viktigare i framtiden. Vi ställs inför ökade krav från samhället på att nå uppställda mål och säkerställa en korrekt och kostnadseffektiv affär. Sättet att nå framgång framöver går via professionella offentliga inköpare. En roll som redan idag är komplex och utmanande men som också kommer att bli alltmer central i många offentliga organisationer.

För att bli en framgångsrik offentlig inköpare behöver du ha en rad olika kompetenser och erfarenheter, som delvis kan fås genom teoretisk utbildning men också från relevant praktisk erfarenhet.

SOIs kompetensprofil är en introduktion till rollen som offentlig inköpare och kan användas som ett underlag för alla som vill veta mer om vilka kompetenser och erfarenheter framtidens offentliga inköpare bör ha eller utveckla.

Offentlig inköpare

- AFFÄRSMÄSSIGHET
- MARKNADS- OCH OMVÄRLDSANALYS
- STRATEGIUTVECKLING
- FÖRHANDLING
- JURIDIK
- PROJEKTLEDNING
- LEDARSKAP OCH FÖRÄNDRINGSLEDNING
- KRAVSTÄLLNING
- SAK- OCH OMVÄRLDSKUNSKAP
- EKONOMI OCH KALKYLERING
- ANALYTISK FÖRMÅGA
- KOMMUNIKATIV FÖRMÅGA
- DIGITALISERING OCH IT-BASERADE ARBETSSÄTT

En fråga om rätt kompetens

Rätt kompetens handlar om att kunna möta förväntningarna som ställs på den roll man har. Begreppet kompetens inkluderar både kunskaper, d.v.s. förståelse för och insikter i begrepp och teorier samt färdigheter, som handlar om att kunna utföra.

Kunskaper skaffar man sig företrädesvis genom utbildning, men kunskaper följer också av praktisk erfarenhet. Färdigheter utvecklas främst genom praktik och erfarenhet från konkreta arbetsflöden, men har också ett inslag av personliga egenskaper.

Eftersom rätt kompetens, som vi ser ovan, också beror på förväntningarna av en viss roll, kan man inte bortse från att en aktiv dialog om ansvar och befogenheter också kan bidra till att rätt kompetens uppnås totalt sett i en organisation.

Viktiga begrepp som lägger grunden

Inköp eller upphandling – vad är skillnaden egentligen?

Det finns flera olika benämningar på de roller som arbetar med offentliga affärer.

Upphandling/upphandlare är ett nischat begrepp som lyfter fram särställningen som offentliga affärer har relativt affärer i den privata sektorn, företrädesvis vikten av att arbeta enligt de regelverk som reglerar det offentligas affärer.

Inköp/Inköpare är ett mer allmängiltigt begrepp som istället signalerar att det bör vara samma krafter som driver offentligt såväl som privat inköpsverksamhet, till exempel affärsmässighet och kvalitet.

Det finns naturligtvis inget i dessa benämningar som utgör en faktisk skillnad i hur arbetet bör bedrivas på bästa sätt. De regelverk som finns måste naturligtvis följas, och när man hanterar offentliga pengar så ska självklart affärsmässighet och kvalitet vara grundläggande principer.

Vem har behovet?

För att kunna resonera tydligt om arbetet i inköpsorganisationer behöver vi en term för den del av organisationen som har själva behovet av anskaffning av varor eller tjänster. Man kan använda begreppet "kund", "intern kund", "sakansvarig avdelning" eller liknande, men vi använder i denna profil genomgående begreppet "beställare". Oftast är flödet i en inköpsorganisation uppbyggt så att behov av ett inköp, ett ramavtal, ett kontrakt etc. framställs i form av en beställning till inköpsdelen av organisationen.

En inköpsorganisations mognad kan ofta indikeras av hur detta beställningsförfarande går till. I begreppets enklaste tolkning beställer en del av organisationen en upphandling av en annan del av organisationen, efter att man funderat själv ett tag på vad man anser sig behöva. Behoven uttrycks i ett dokument, och skickas i ett ärendehanteringssystem utan kanske ens en personlig kontakt. Detta arbetssätt frigör inte strategiskt värdeskapande inköpsarbete på ett särskilt bra sätt.

I mogna organisationer förekommer mycket dialog i tidiga skeden och de affärsmässiga ambitionerna får rätt utrymme i förhållande till de rent specifika behoven. Ett nyfiket, gemensamt utforskande av hur behoven kan tillfredsställas på allra bästa sätt sker, med många olika kompetenser inblandade. På så sätt kan inköp bli en strategisk del av organisationens verksamhet, något som t.ex. regeringen, genom den nationella upphandlingsstrategin, förväntar sig av statliga myndigheter men som alla organisationer som hanterar skattemedel bör eftersträva. Även i en högt utvecklad inköpsorganisation föreligger dock ett formellt ansvar för försörjning av specifika varor och tjänster hos en del av organisationen. IT-avdelningen ansvarar för att ett fungerande nätverk och servrar finns, HR-avdelningen ansvarar för att organisationen har företagshälsovård, skolförvaltningen ansvarar för att läsplattor till eleverna finns och så vidare, dessa kallar vi för enkelhets skull "beställare".

Utbildningsgrund

Vad gäller utbildning så är, generellt sett, en eftergymnasial utbildning av typen högskola med relevant inriktning (civilekonom, civilingenjör, jur. kand.) eller annan kvalificerad vidareutbildning i form av t.ex. YH-utbildning en god utbildningsgrund för en strategisk inköpare. Men, det kan inte sägas vara ett absolut krav, en gedigen erfarenhet från rätt områden kan kompensera för en formellt sett mindre omfattande utbildningsbakgrund.

Andra utbildningsbakgrunder kan vara utgångspunkt för specialiserade inköparroller. Till exempel kan en utbildning i datavetenskap vara grunden för en IT inköpare, eller sjuksköterskeutbildning för en inköpare som ska jobba med sjukvårdstjänster. Då är det dock viktigt att man har kompletterat sakkunskapen med affärs- och inköpskompetens enligt denna kompetensprofil, till en sådan nivå att inköpsarbetet kan bli huvudfokus.

En kompetensprofil för strategiska inköpare

Arbetet med strategiskt inköp förutsätter kompetens inom följande områden. En kompetensprofil för strategiskt inköp för en given organisation bör utformas med hjälp av en egen kompletterande analys, till exempel över tillkommande underområden.

Områden

- AFFÄRSMÄSSIGHET
 - MARKNADS- OCH OMVÄRLDSANALYS
 - STRATEGIUTVECKLING
 - FÖRHANDLING
 - JURIDIK
 - PROJEKTLEDNING
 - KRAVSTÄLLNING
 - SAK- OCH OMVÄRLDSKUNSKAP
 - EKONOMI OCH KALKYLERING
 - ANALYTISK FÖRMÅGA
 - KOMMUNIKATIV FÖRMÅGA
 - LEDARSKAP OCH FÖRÄNDRINGSLEDNING
 - DIGITALISERING OCH IT-BASERADE ARBETSSÄTT
-

För alla dessa områden finns ett kompetensfält som behöver täckas in. I texterna på följande sidor beskrivs dessa kompetensfält, och SOI rekommenderar hur en organisation kan tänka kring kompetensförsörjningen inom inköpsorganisationen.

AFFÄRSMÄSSIGHET

Utmärkande kompetensbehov:

Kunna och vilja göra en bra affär givet förutsättningarna.

God förmåga att läsa av organisationens behov och förutsättningar.

Kunna koppla ihop egna behov med kvalitet och volymer som marknaden kan erbjuda.

Kunskap inom upphandlingslagstiftning och andra relevanta regelverk.

Affärsmässighet är det kitt som knyter ihop inköparens kompetenser till en bra helhet. Det handlar om att balansera ibland motstridiga

behov och krav, och att baserat på dem utforma upphandlingsunderlag som leder till en god affär.

Detta innebär ofta att det ställs krav på att aktivt kunna hantera olika målkonflikter till exempel mellan pris och kvalitet. Man måste också hantera aktuella marknadsförutsättningar, omvärldsläget och dess förväntade utveckling under den kommande avtalsperioden.

Uppgiften är att göra en så bra affär som möjligt givet behoven, möjligheterna samt de förutsättningar som ges av regelverk och av den aktuella affärssituationen. För att detta skall ske krävs kunskaper och kompetens inom flera viktiga områden.

MARKNADS- OCH OMVÄRLDSANALYS

Utmärkande kompetensbehov:

Kunna analysera marknad och omvärld baserat på tidigare erfarenheter av bransch(er) och samhällsutveckling.

Erfarenhet(er) från andra branscher är en tillgång.

Marknadsanalys är en relativt generisk kompetens, där erfarenhet från en bransch kan räcka långt även för en annan. En bra omvärldsanalys stödjer marknadsanalysen, och syftar till att ge information om hur branschen kan påverkas och förändras i framtiden, i synnerhet under den förväntade avtalstiden.

Genom att kunna analysera den marknad som står till buds för det aktuella behovet kan inköparen utforma affären på ett bättre sätt. Exempel på marknadsfaktorer kan vara:

- antal möjliga leverantörer i olika storlekssegment
- marknadens/branschens styrkor och svagheter
- teknisk utveckling
- olika standarder, formella eller informella, vad avser produkter eller kvalitet
- affärsmodeller som branschen är van vid

Utmärkande kompetensbehov:

Förmåga att sätta sig in i och förstå organisationens affärsmål.

Förmåga att utforma strategier för att nå affärsmål.

Kunskap inom upphandlingslagstiftning och andra relevanta regelverk.

Intresse och fallenhet för analysarbete.

Förmågan att utforma en bra strategi är viktig för att en bra helhetslösning med den önskade affären ska uppnås. Principiellt gäller att ju tidigare en strategi för den aktuella affären kan fastställas desto bättre förutsättningar skapas för att den ska ge önskade effekter, självklart måste dock de förutsättningar som strategin utgår från fortfarande vara aktuella. Det strategiska arbetet för specifika affärer har en stark koppling till kategoristyrkt arbetsätt, om organisationen tillämpar det.

En strategi tar sin utgångspunkt i de övergripande mål som ska uppnås med affären, och formulerar utifrån dessa de viktigaste vägvalen i affärens olika steg. Av den anledningen är det mycket viktigt att grunda strategin på en bra behovsanalys, och att identifiera eventuella målkonflikter som behovsbilden innehåller. I samband med utformning av en bra strategi är en löpande dialog med beställaren viktig.

Som exempel på vägval som påverkar strategin och affärsmodellen kan nämnas:

- Hur många och vilken typ av avtal behövs?
- Ska man till exempel teckna ett stort avtal med ett samlat åtagande hos en leverantör, eller flera avtal där helheten uppnås genom flera leverantörers åtagande. Vilket upplägg passar bäst med hänsyn till den egna organisationens förmåga till kravställning, styrning och uppföljning?
- Vilket upphandlingsförfarande ska man välja? Öppen eller förhandlad upphandling, valfrihetssystem, konkurrenspräglad dialog etc.

- Hur kan man utforma affären för att kapitalisera på de insikter som marknads- och omvärldsanalys givit?
- Vilken ersättningsmodell skapar bäst incitament för leverantörerna att bidra till den egna organisationens mål?
- Hur kan affären utformas så att även leverantören gör en bra affär?

Centralt för en bra strategi är att göra dessa val på ett sådant sätt att den egna organisationens mål uppnås på bästa sätt.

För att kunna arbeta med strategier för offentligt inköp på ett bra sätt behöver man kunskaper inom upphandlingslagstiftning och andra relevanta regelverk, så att man kan utnyttja regelverken för att göra de mest framgångsrika valen. Man behöver också vara analytiskt lagd för att kunna bearbeta mål, förutsättningar och marknads- och omvärldsanalyser så att de lämpligaste vägvalen kan göras. Det är en fördel om man har kunskap inom sakområdet eller om ekonomi så att olika scenarier kan beskrivas och utvärderas, men den kunskapen kan också inhämtas från annan expertis inom organisationen.

Förutom kurser och utbildningar om inköpsstrategier, där marknaden har ett stort utbud, så kan man utveckla kompetens genom att analysera tidigare gjorda affärer inom den egna organisationen, både lyckade och mindre lyckade. Även case-studier av andra organisationers affärer, i det fall litteratur eller dokumentation finns att tillgå, kan göras. När ett avtal använts under ett eller ett par år finns nämligen erfarenheter av det faktiska resultatet, som kan ställas mot de intentioner man haft initialt och mot avtalens utformning, den typen av analyser kan ge stora insikter om hur en ny strategi bör utformas.

Ett utvecklat kategoristyrkt arbetsätt innebär att övergripande kategoriplaner formuleras för organisationens inköpskategorier. Då är det naturligt och viktigt att kunna knyta strategin för en specifik affär inom kategorin till den övergripande kategoriplanen, så att de övergripande målen för kategorin kan uppnås.



FÖRHANDLING

Utmärkande kompetensbehov:

Intresse för eller erfarenhet av affärsförhandling.

Kunskap inom förhandlingsprinciper.

Kunskap inom upphandlingslagstiftning och andra relevanta regelverk.

Generellt sett är förhandling ett effektivt sätt att väsentligt höja värdet av en affär, och inköparen behöver ha kompetens och intresse för att ta tillvara möjligheter till förhandling. I motsats till den allmänna uppfattningen kanske, förekommer förhandling i princip alltid inom offentlig upphandling. Det finns naturligtvis det förhandlade förfarandet som beskrivs uttryckligen i LOU, men det handlar egentligen bara om att specifika delar av upphandlingsunderlagen i förväg bestämts som förhandlingsbara inför avtalstecknande. Den dialog som behövs i alla beskrivna förfaranden, och i all kommunikation med leverantörer förutsätter god förhandlingskompetens. Till exempel att under ett avtals löptid kunna förhandla med leverantören om avtalstolkning, avvikelser, kompensationer eller sanktioner.

Andra motiv för förhandlingskompetens kan vara behoven av att förhandla internt, eller till och med medla mellan olika delar av organisationen som kanske har mål med en affär som står i konflikt med varandra.

Inköparen ska ha goda kunskaper om förhandlingsprinciper, men också färdigheter och personliga egenskaper för att framgångsrikt kunna genomföra en komplex förhandling.

Det finns gott om kurser i förhandling och förhandlingsteknik. De kan fokusera på avtalsrätt, principer och typiska tillvägagångssätt eller på personliga tekniker som kommunikation, tillit och förtroende och till och med kroppsspråk. En duktig förhandlare behärskar kombinationer av dessa områden.

Erfarenhet från praktiska förhandlingar i skilda sammanhang är minst lika viktigt som teoretiska kunskaper och kurser. Om det finns möjlighet att låta någon delta som bisittare till en erfaren förhandlare i en verklig förhandling kan det vara en mycket effektiv kompetensutvecklingsinsats.

Utmärkande kompetensbehov:

Juridisk kompetens inom i första hand avtalsrätt och offentlig upphandling.

Personliga egenskaper som gott omdöme, integritet, lyhördhet m m är en fördel.

Kunskap om juridiken ger viktiga spelregler för goda affärer. Vi urskiljer två huvudkategorier, dels avtalsrätten och dels de som är unika för den offentliga upphandlingen. Det finns också andra områden som kan vara nyttiga i alla affärsmässiga sammanhang, såsom offentlighet- och sekretesslagstiftning, förvaltningsrätt, bolagsrätt, processrätt, konkurrensrätt samt en förmåga att omvärldsbevaka alla dessa områden.

Juridik är av mycket stor betydelse för offentligt inköp, men en bra inköpare behöver också förmågan att i sitt arbete alltid väga juridiska aspekter mot ansvaret för, och möjligheten till, goda affärer för samhället. Detta är kanske inköparens allra svåraste uppgift, och förmågan förutsätter kompetens både om juridiken och om övriga kompetensområden i denna profil. Men förmågan förutsätter också personliga egenskaper som gott omdöme, integritet, lyhördhet, prestigelöshet, kreativitet och även mod. Få individer besitter alla dessa kunskaper och egenskaper. Organisationer som jobbar med offentligt inköp bör därför fokusera på ett effektivt samarbete mellan olika kompetenser, och därigenom skapa förutsättningar för rättssäkra upphandlingar som också leder till goda affärer.

Avtalsrätt

Avtalsrätt är grunden i ett affärsmässigt förhållningssätt och en inköpare behöver ha god kompetens på detta område. Det är minst lika viktigt som god kompetens inom upphandlingslagstiftning. Utformningen av ett avtal samt förmågan att bedöma hur det kan tillämpas, av bägge parter, under avtalets giltighetstid är en viktig del av den totala affärsmässigheten.

En juridisk högskolebakgrund innebär att man läst i alla fall grundläggande avtalsrätt, vilket i de allra

flesta fall räcker. Grundläggande kunskaper kan man också skaffa sig genom enskilda kurser, antingen på högskola eller på den öppna marknaden av kommersiella kurser.

Upphandlingslagstiftning

De specifika lagar som reglerar offentlig upphandling (LOU, LUF, LUF5, LOV, LUK) är självklara grunder som en inköpare måste kunna väl. En strategisk inköpare måste förstå vilka lagrum som är tillämpbara i vilket sammanhang och kunna förutse risker för juridiska invändningar och processer. Kompetensen behövs för att kunna utforma bra upphandlingsunderlag och för att förstå när man behöver ytterligare juridisk expertis.

En eller flera juridiska grundkurser på högskolenivå inom offentlig upphandling eller avtalsrätt är en prioriterad utbildningsbakgrund för en inköpare som ska arbeta med större eller mer strategiska upphandlingar. Det bör kompletteras med specifika upphandlingsutbildningar på den öppna marknaden eftersom de tenderar vara mer praktiskt inriktade och kan krävas för att omsätta mer teoretiska juridiska kunskaper till praktiskt användbara färdigheter. Upphandlingskurser finns också med specifika inriktningar som t.ex. entreprenadupphandling, IT-upphandling eller liknande.

Flera Yrkeshögskolor erbjuder program som utbildar offentliga inköpare. Dessa YH-utbildningar ger en bra grund för insteg i yrket och med rätt coaching och stöd så kan man snart hantera mer komplexa uppdrag.

Övrig juridisk kompetens

Andra juridikområden som en inköpare kan behöva hantera är offentlighet- och sekretesslagstiftning, Förvaltningsrätt, bolagsrätt, processrätt, konkurrensrätt samt en förmåga att omvärldsbevaka dessa områden. Men det är sannolikt inte motiverat att skaffa sig formell utbildning på dessa områden om man inte redan har dem, det räcker om man har förmågan att förstå när juridisk expertis på dessa områden kan behöva konsulteras.



PROJEKTLEDNING

Utmärkande kompetensbehov:

Kunna planera, leda och driva ett projekt.

Personliga egenskaper som noggrannhet och driv är en fördel.

Inköpsarbete innebär i många fall arbete med projektledning. Ett inkösuppdrag har många likheter med den generiska beskrivningen av projekt, där önskade mål ska uppnås med flera olika resurser och inom en given tidsram. Med goda färdigheter i projektledning kan inköparen leda projektet framgångsrikt, och därmed ta ett större ansvar för att den bästa affären uppnås.

För strategiska inköpare kan det projektledande perspektivet till och med vara det övervägande perspektivet, särskilt om man har rollen som kategoriledare i ett kategoristyrkt arbetssätt.

Till färdigheterna hör att kunna planera, leda och driva ett relativt komplext projekt. Dvs att analysera behov, definiera vad projektgruppen skall åstadkomma, planera aktiviteter och milstolpar, klara ut rollfördelning samt att driva och följa upp de aktiviteter som tillsammans ska leda fram till att projektmålen nås.

Projektledning är ett av de områden där utbudet av öppna kurser på marknaden är som störst, och en inköpare som huvudsakligen arbetat med enklare uppdrag bör börja med en projektledningsutbildning för att kunna ta nästa steg mot mer komplexa uppdrag.

Stora organisationer har ibland prioriterade projektledningsmodeller och bestämda utbildningsprogram, kanske till och med internutbildning i dessa modeller. Om en sådan modell lägger för mycket fokus på specifik tillämpning inom "typ-projekt" finns en risk att den allmänna projektledningskompetens som en inköpare behöver, inte utvecklas. Då bör man överväga en mer allmänt inriktad projektledningsutbildning istället.

Erfarenhet från praktiska projekt är minst lika viktigt som teoretiska kunskaper och kurser. Om det finns möjlighet att låta inköparen börja som biträdande projektledare vid sidan av en mer erfaren projektledare kan det vara en mycket effektiv kompetensutvecklingsinsats.

Utmärkande kompetensbehov:

Kunskap i att ställa och formulera rätt krav baserat på behov.

En förutsättning för lyckade avtal är tydligt formulerade krav så att en anbudsgivare enkelt kan förstå och tolka verksamhetens behov och vad som efterfrågas i upphandlingsunderlagen. En inköpare ska därför kunna fånga och formulera verksamhetens krav så att det är lättillgängligt och på rätt nivå beskriver de olika aspekterna av krav på upphandlingsföremålet.

För att på ett systematiskt sätt kunna specificera verksamhetens behov och också ha rätt nivå i kravställningen behöver en inköpare därför kompetens inom kravhantering, men för mer komplexa projekt även workshopsledning.

Genom arbete med kravhantering ska en inköpare kunna analysera och identifiera verksamhetsbehov och affärsnytta från övergripande nivå ner till tydliga kravspecifikationer, inklusive bedömning av hur krav ska kontrolleras och uppfyllas. Under arbetet med att ta fram upphandlingsunderlagen kommer kravbilden att förändras, befintliga krav kan utvecklas och detaljeras eller nya krav kan komma till, då innebär kravhantering att säkerställa att de ursprungliga kraven fortfarande uppfylls.

En inköpare ska i rollen som workshopledare ha kompetens för att på ett operativt och strukturerat sätt styra och leda en grupp för att fånga gruppens krav. Det innebär till exempel att kunna planera en workshop, ställa rätt frågor och använda olika workshopstekniker för att engagera och entusiasmera gruppens deltagare samt dokumentera resultatet av gruppens arbete.

Funktionskravställning

Genom att formulera krav utifrån den funktion, det resultat eller den effekt som verksamheten har behov av kan leverantörer erbjuda mer innovativa lösningar. Ett krav som formuleras utifrån funktion begränsar inte upphandlingsföremålet till en särskild teknik, arbetsmetod eller produkt. Om inköparen ställer detaljerade krav på specifika

lösningar tenderar man att begränsa konkurrensen samt upphandla gårdagens lösningar istället för morgondagens.

Genom funktionskrav kan vi ha nytta av leverantörernas kompetens i att skapa lösningar som på ett mer träffsäkert sätt leder till den effekt vi har behov av.

För att öka förståelsen för krav utifrån funktion nämner vi här några exempel. Om målet är att upphandla en säker och beständig vägbeläggning kan det formuleras utifrån vilken nötning och slitage vägen ska tåla istället för att ange vilket material som den ska vara byggd av. Om målet är att upphandla tysta och miljöanpassade transporter formuleras krav utifrån högsta acceptabla decibeltal och utsläppsvärden istället för att ange vilken typ av fordon, ljuddämpare eller bränsle som efterfrågas.

För att kunna jobba med funktionella krav framför specifika krav krävs, förutom egen kreativitet, främst förmågan att kunna diskutera fram funktionella förhållningssätt och därigenom påverka de beställare man jobbar ihop med. Det är nämligen inte ovanligt att beställaren i första hand har en specifik kravbild i åtanke, kanske till och med en specifik produkt eller tjänsteleverantör. Kompetensen som erfordras av en inköpare bygger därför på personliga egenskaper som att inspirera och att bygga förtroende. Genom att t.ex. jobba effektivt i workshop-form så kan sakområdesspecialister stimuleras att inta en mer funktionell hållning till sina behov, och öppna för mer innovation och bättre affärer.

Det är också viktigt att inköparen involveras tidigt i arbetsprocessen för att undvika att verksamheten låser sig vid en viss lösning, utan istället är öppna för att ställa krav utifrån funktion.

Utmärkande kompetensbehov:

Förmåga att snabbt och lätt sätta sig in olik sakområden för att bidra till att nå affärs mål.

Sakkunskap inom det område som en upphandling ska ske på är något som kan förenkla och effektivisera processen, men det är inte en absolut nödvändighet. Inköparens första uppgift är att ha kompetenser som hjälper till att nå den goda affären.

I avsaknad av egen sakkunskap på t.ex. IT-området, möbler, HR-tjänster, videoutrustning eller vilket av verksamhetens behov det nu gäller, så kan inköparen kompensera med god samarbetsförmåga, ett strukturerat och kommunikativt arbetssätt och andra egenskaper som gör att sakområdeskompetensen ändå tillgodoses i det aktuella projektet.

Miljömässig-, social- och ekonomisk hållbarhet

FN's Agenda 2030 definierar behovet av hållbarhet i tre huvudsakliga områden, miljömässig-, social- och ekonomisk hållbarhet. De flesta offentliga organisationer har ambitioner att använda sina inköp till att bidra till samhällsförbättringar på dessa områden.

Inköparen och inköpsorganisationen kan bidra till sådana ambitioner på ett mer övergripande sätt, genom att i dialogerna som sker med beställaren jobba med kontrollfrågor kring de behov som formuleras. Att i varje dialog med beställaren kring ett inköpsuppdrag ordnat fråga vilka ambitioner som ska gälla på miljöområdet, för socialt ansvarstagande eller för ekonomisk hållbarhet bidrar till att realisera organisationens övergripande mål på områdena.

Exempel på hur hållbarhet påverkar inköpsverksamhet:

Miljömässig hållbarhet

Ställa krav på miljöstandarder, funktionella krav, specifika teknologikrav, särskilda uppföljningskrav eller incitament i avtalen som driver fram miljömässig hållbarhet. Innovativt

upphandlingsarbete kan effektivt bidra till att driva fram nya lösningar.

Social hållbarhet

Genom offentliga kontrakt kan krav ställas för att främja människors lika värde. Den sociala dimensionen är bred och innefattar dimensioner som rättvisa, välbefinnande, inflytande och rättigheter. Genom krav kan exempelvis missgynnade grupper i samhället hjälpas in på arbetsmarknaden, eller få förbättrade arbetsvillkor. Man kan också genom dialog och utformningen av sina upphandlingar hjälpa sociala och idéburna företag och branschorganisationer att få del av den offentliga affären, antingen som leverantör eller genom att främja underleverantörsskap. Inom LOU finns sedan 2017 möjligheten att reservera upphandling för sociala företag. Upphandlingsmyndigheten kan lämna stöd till inköpsorganisationer på detta område som ofta upplevs som kanske det svåraste att närma sig för organisationer.

Ekonomisk hållbarhet

Genom ett totalperspektiv på kostnadsbilden av en affär, LCC-analys (Life Cycle Cost) och andra metoder kan det offentligas resurser optimeras för att tillhandahålla sin samhällsservice. Incitamentsbaserade ersättningsmodeller och andra avtalsmodeller kan t.ex. skapa ett gemensamt intresse för köpare och säljare att sänka totalkostnaden.

Rent konkret behövs givetvis också kompetens inom dessa områden hos inköparen för att kunna utforma affären för att nå de mål som finns. Precis som för annan sakkunskap så kan detaljerad sakkunskap om t.ex. standarder, typkrav, teknologier med mera finnas på andra ställen i organisationen. Då kan inköparen fokusera på att koordinera dessa kompetenser inom uppdraget.

På just dessa områden kan det dock vara värt att investera i kompetensutveckling av inköparen om organisationen i övrigt inte har den. Som ett första steg för en organisation kan det vara mer kostnadseffektivt än att t.ex. bygga upp en "miljöstab". Inköparen kan också söka stöd hos Upphandlingsmyndigheten som tillhandahåller stödmaterial på flera av dessa områden.

EKONOMI OCH KALKYLERING

Utmärkande kompetensbehov:

Kunskap om ekonomiska principer

Förmågan att genomföra grundläggande finansiella analyser.

Alla kompetensområden i denna profil har en ekonomisk dimension. Det viktigt för en inköpare att kunna tolka och dra slutsatser om företags och organisationers finansiella ställning genom att tolka extern redovisning, förstå möjligheter och begränsningar i kalkylering, förstå budgeteringen och förstå nyckeltal. Även om det finns specialiserade ekonomer att tillgå i de flesta organisationer så måste inköparen själv förstå ekonomiska principer och ha kompetens att genomföra grundläggande finansiella analyser.

En inköpare behöver därför kunna allmänna ekonomiska begrepp såsom självkostnad, marginalkostnad, alternativkostnad, nyckeltal (s k

Key Performance Indicators, KPI), bruttomarginal, nettomarginal etc.

Inom området kalkylering behövs kunskaper för att kunna analysera förhållandet mellan värde och kostnader för skilda lösningar på problem men även för att analysera leverantörernas situation. Exempelvis kan en inköpare behöva analysera frågor som: vad "borde" kostnaden vara för att leverera en viss service? Hur ser leverantörens kostnadsstruktur ut? Hur kan det vara möjligt att en leverantör har ett lägre pris än en annan?

En inköpare behöver också god kompetens för olika typer av investeringskalkyler som exempelvis ekonomiska kostnader i livscykeln (LCC) eller miljöpåverkan (LCA) och samband mellan verksamhetsmål och lämplig investeringskalkyl. Detta kan bli viktigt vid verifiering av kostnader och nytta under pågående leverans och efter avslutad avtalsperiod. I det här sammanhanget förutsätts inköparen också kunna relatera till aspekter som företags sociala ansvar (CSR) och etiska aspekter.

ANALYTISK FÖRMÅGA

Utmärkande kompetensbehov:

Intresse och fallenhet för analysarbete

Inköparen behöver analytisk förmåga för att kunna väga samman information av olika typ som påverkar hur en upphandling bör utformas och genomföras.

I förarbetet inför en upphandling kan olika utredningar och faktaunderlag behöva läsas och analyseras för att skapa sak-/områdeskunskap om upphandlingsföremålet.

Vid utformningen av en strategi för en upphandling behöver organisationens behov analyseras. Både för att konstatera om all information som behövs för att kunna utforma upphandlingen finns, men också för att identifiera möjligheter till ökat mervärde genom upphandlingens utformning.

Typiska områden som kan kräva djupare analys i strategiskedjet är t.ex. hur utvärderingsmodellen ska utformas för att säkerställa att bästa leverantör vinner upphandlingen, eller hur ersättningsmodellen kan utformas för att ge starka och sunda incitament för leverantören att leverera rätt kvalitet.

Utvärderingen av inkomna anbud innebär också ett viktigt analysarbete för att säkerställa att vinnande anbud väljs på just de grunder som upphandlingsunderlagen satt upp.

Analytisk förmåga är till del en personlig egenskap som givetvis förbättras med erfarenhet. God språklig förmåga och framförallt läsförståelse är viktigt, men det finns också verktyg för analys som inköparen bör behärska, ett exempel är Excel men mer specialiserade verktyg kan finnas för vissa områden.

KOMMUNIKATIV FÖRMÅGA

Utmärkande kompetensbehov:

Förmåga att kunna kommunicera tydligt i både tal och skrift.

Kommunikativ förmåga, både i tal och skrift, är viktigt för en inköpare.

Muntlig kommunikation behövs för att kunna presentera tankar och idéer effektivt. I de tidiga skedena av en upphandling behöver man kunna argumentera för att affärsmässiga och regelmässiga aspekter ska få rätt viktning i förhållande till de rent

behovsorienterade, som beställaren i egenskap av uppdragsgivare, har. I många fall läggs grunden för en framgångsrik upphandling genom att inköparens aspekter hörsammas tidigt i projektet. Dessutom är muntlig förmåga givetvis viktig i en förhandlingssituation.

God kommunikativ förmåga i skrift är självklart viktigt för en inköpare när upphandlingsunderlag och annan dokumentation ska tas fram, men även för att kunna presentera bra och tydliga projektplaner i förberedelseskedet.

LEDARSKAP OCH FÖRÄNDRINGSLEDNING

Utmärkande kompetensbehov:

Erfarenhet från ledarskapskap med fokus på förändringsledning.

Vid sidan av projektledarkompetens kan också ren ledarskapskompetens, och kompetens inom förändringsledning behövas för vissa, mer utvecklade inköparroller.

I en organisation som har nått hög mognad inom det kategoristyrda arbetssättet så innebär kategoriledarrollen i mycket stor utsträckning förändringsledning. Det kan till exempel handla om att realisera verksamhetsövergripande projekt för att skapa mervärden i försörjningskedjan som inte handlar om hur nya kontrakt ska upphandlas eller hur faktiska avrop och inköp ska göras. Istället kan det handla om att ett grundligt utfört kategoriarbete visar att hela eller delar av organisationens interna

verksamhet borde utkontrakteras, eller att nya interna IT-stöd behöver utvecklas. I de fallen behöver kategoriledaren ha ledarskapskompetens, och kompetens att driva förändring, för att de goda idéerna inte ska stanna på papperet.

God ledarskapskompetens inom inköpsorganisationen kan hjälpa till att ge affärsfrågorna rätt fokus inom organisationen, och att utveckla inköp till ett strategiskt verktyg för att bidra till verksamhetens mål. Trenden i de allra flesta av samhällets organisationer, privata som offentliga, har länge varit att den del av verksamheten man producerar själva minskar och andelen som köps in ökar. Det innebär naturligtvis att fokus på affärsfrågor och strategiskt inköpsarbete behöver öka i motsvarande grad. Det är denna förflyttning som inköpsorganisationen behöver ha kraft och kompetens att driva.

Utmärkande kompetensbehov:

Kunskap inom eller erfarenhet av grundläggande digitala verktyg.

Förmågan att kunna se digitaliseringens möjligheter.

Digital kompetens är viktig för inköparen – och mer viktig ju mer tonvikten ligger på strategiskt inköpsarbete.

Idag genomförs i princip all upphandling med hjälp av IT-system för annonsering, anbudsinslämning, utvärdering etc. Dessutom finns en förordning för statliga myndigheter under regeringen som säger att myndigheter fullt ut ska använda e-handel. De IT-system och standarder som finns för detta behöver alla inköpare vara bekanta med och kunna arbeta i. Support och djupare expertkunskap kan tillhandahållas av specialiserade funktioner, interna eller inköpta som konsulter.

Att behärska de vanliga verktygen för modernt kontorsarbete väl (ordbehandling, kalkylarbete projektsamarbete etc.) är också en förutsättning för allt inköpsarbete.

För strategiskt inköpsarbete behövs en högre grad av digital mognad och intresse för området. Man behöver kunna se vilka möjligheter som finns för att göra analyser av olika datamängder eller för att skapa information som underlag för strategiska affärsmässiga vägval. Man kan också

behöva kravställa IT-utveckling för att skapa nya analysmetoder inom organisationen. För att inköp ska kunna bli ett verktyg för att uppfylla den egna organisationens mål behöver IT användas i allt större utsträckning, och en strategisk inköpsfunktion behöver ha den kompetensen.

Digitaliseringen spänner över samtliga kompetensområden i den här profilen, då den förändrar alla aspekter i samhället. Alla verksamhetsområden inom offentlig sektor har en digital dimension. Utvecklingen går snabbt och offentliga inköpare spelar en nyckelroll. Digitalisering är verksamhetsutveckling där nya tekniska möjligheter bör tas tillvara på för att skapa lösningar som möter verksamheternas och medborgarnas behov idag och över tid. Vi ska använda oss av våra affärer för att den offentliga sektorn ska få tillgång till den kompetens och de nya lösningar som finns på marknaden. Våra inköp driver inte bara på utvecklingen av verksamheterna vi verkar i, utan även utvecklingen av samhället i stort.



Kategoristyrkt arbetssätt

Det kategoristyrda arbetssättet tillämpas i allt fler organisationer, och utgör alltmer ett kompetensområde i sig. Området är mycket omfattande och denna kompetensprofil gör inte anspråk på att i detalj förklara det kategoristyrda arbetssättet och de teorier som ligger bakom.

Kärnan i det kategoristyrda arbetssättet är att bygga strukturer för att arbeta tvärfunktionellt och strategiskt långsiktigt med de olika inköpskategorier som en organisation har. Väl utvecklat är arbetssättet starkt analys- och faktabaserat, och leder till etablerandet av strategier, eller så kallade kategoriplaner som leder till ökade mervärden för organisationen. Arbetssättet erbjuder också en modell för att säkerställa att en organisations övergripande strategiska mål omsätts i konkreta kategoriplaner som leder till måluppfyllelse.

Att implementera kategoristyrkt arbetssätt i en organisation är ett långsiktigt arbete, 5-10 år är en vanlig uppskattning, och den kanske allra viktigaste förutsättningen är ett tydligt stöd från organisationens högsta ledning, då det innebär förändringar i alla organisationsdelars arbetssätt.

Inköpsorganisationen bör vara den som driver implementationen. Det är viktigt att man väljer ett förhållningssätt som innebär att de generiska modeller som uttrycks i litteratur och erbjuds av konsulter på området, anpassas till den egna organisationen. Man bör börja i kärnan (tvärfunktionalitet, målfokusering och målkonsekvens, fakta och analys) och bygga vidare från den. Arbetssättet förutsätter inga organisationsförändringar men kräver vissa särskilda roller och att man ser över vilka beslutande forum som behövs.

SOI rekommenderar att en inköpsorganisation börjar med att skaffa sig kunskap om det kategoristyrda arbetssättet och vad det kan ge den egna organisationen genom en egen förstudie, översiktlig utbildning för några nyckelpersoner eller genom samverkan med andra organisationer som påbörjat eller genomfört en implementering av arbetssättet.

Testa din kompetens på soi-kompetenskollen.se

Vill du veta mer? Kontakta oss på
soi@soi.se, ordf@soi.se eller viceordf@soi.se



Sveriges Offentliga Inköpare c/o Föreningshuset
Virkesvägen 26, 120 30 Stockholm
soi@soi.se - 08-21 61 40