

Gemensam nämnd för upphandling  
Ulrika NordbladTill Gemensam nämnd för upphandlings ledamöter  
Till ersättare för kännedom**Gemensam nämnd för upphandling**

Tid: Måndag 15 maj 2023, kl. 13:30

Plats: **Digitalt via Netpublicator**

Ärenden	Dnr
1 Val av justerare	
2 Anmälan av extra ärenden	
3 Information/utbildning med fokus på nämndens och UhC:s mål samt social hållbarhet och miljömässig hållbarhet	2023/18
4 Budgetuppföljning 2023	2023/37
5 Rapportering av driftkostnader och investeringar, andra uppföljningstillfället 2023	2023/63
6 Rapport från Upphandlingscenterens chef	2023/16
7 Redovisning av delegationsbeslut	2023/17

Leif Pettersson  
ordförandeUlrika Nordblad  
nämndsekreterare

Val av justerare

# Anmälan av extra ärenden

# Muntlig information



# Upphandlingscenter

FALUN BORLÄNGE REGIONEN

## Gemensam nämnd för upphandling

Utbildning för den nya nämnden (GNU) 2023



# Information och utbildning av nämnden (GNU) 2023

## Block 1 januari

- Introduktion
- Styrdokument
- Praktisk info

## Block 2-3 mars+maj

- LOU
- Miljömässig hållbarhet
- Social hållbarhet

## Block 3 september

- Kategoristyrning
- Krisberedskap
- Dialogarbete

## Block 4 december

- Avtalsförvaltning
- Inköpsstyrning

## Övrigt

Ett förslag från UhC är ett vi anordnar en särskild utbildningsdag för nämnden under 2023.



# Utbildning för nya nämnden

Block 1 – Introduktion, styrdokument  
och praktisk information

2023-01-30



Upphandlingscenter  
FALUN BORLÄNGE REGIONEN

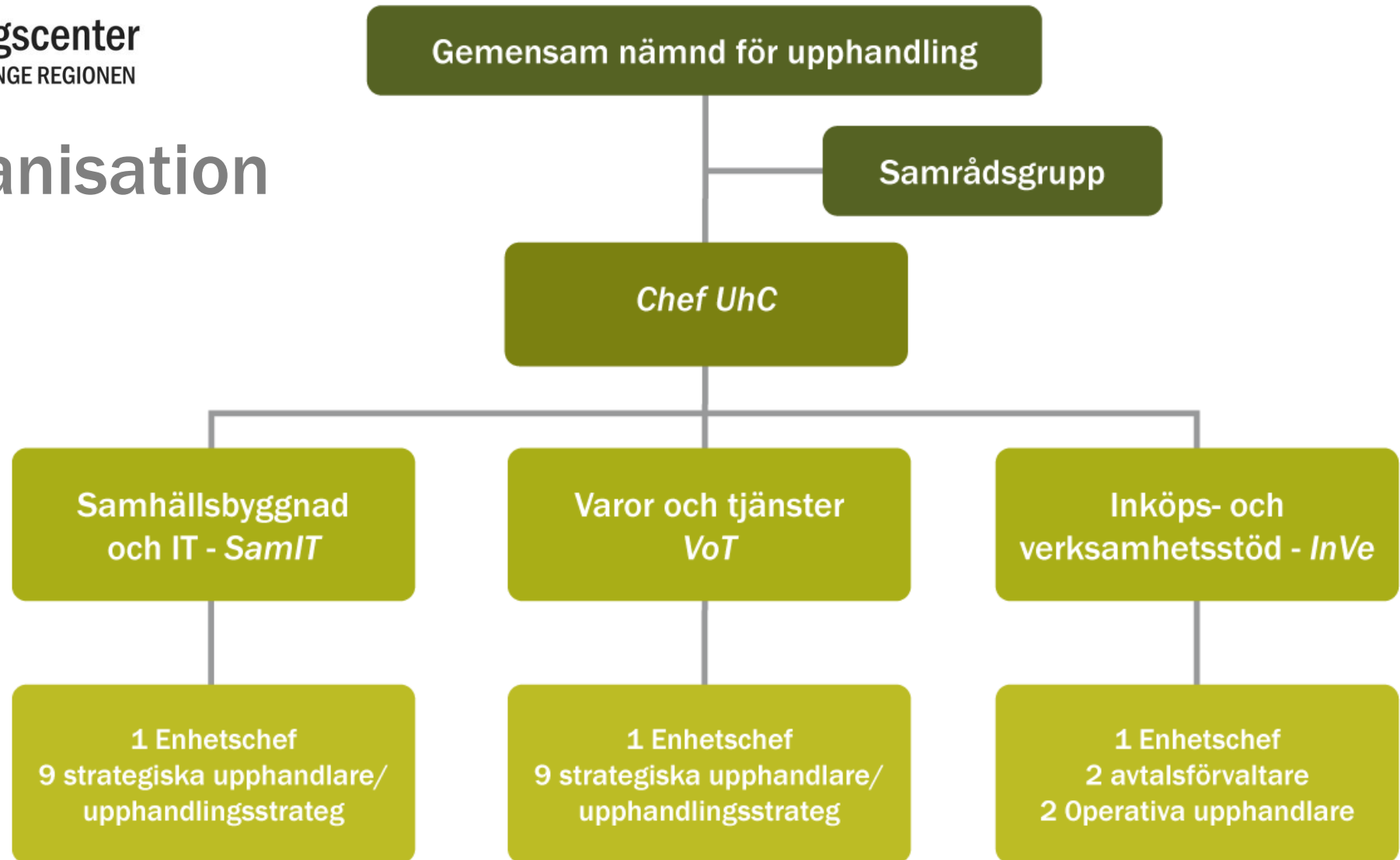
# Nämndens uppdrag samt kommunernas och UhC:s organisation

Anders Karlin





# Vår organisation





# UhC är en organisation i utveckling

## Var står vi i dag?

- **Rättssäkra, effektiva och hållbar upphandling**
  - Viktiga politiska uppdrag för samhällsnytta
  - Goda affärer och affärsmannaskap
- **Nöjda kunder och uppskattad servicenivå**
  - Avtalsförvaltning tillsammans, nationellt intresse
  - Topp social hållbarhet och regional tillväxt

## Tillbakablick...

- **2013-2015**  
Den turbulenta uppstarten
- **2016-2018**  
Arbetsätt - Ordning och reda
- **2019-2022**  
Affärsnytta och samhällsnytta
- **2023-2025**  
?



## Exempel på utvecklingsfrågor 2018-2022

- **Affärsnytta** och hållbara offentliga affärer
- Prioritering kring **regional tillväxt**
- Utveckling inom **Hållbarhet**
- Försörjningsförmåga och **samhällskritiska avtal**
- Ansvar för **strategisk upphandling**
- Offensiv **upphandlingspolicy** med tillämpningsanvisningar
- Fortsatt **hög efterfrågan** på erbjudna tjänster



## Nämndens uppdrag i samarbetsavtal och reglemente

- Nämnden är samverkande kommuners upphandlingsorganisation gällande försörjningen av varor och tjänster.
- Nämnden ansvarar för att leda utvecklingen inom upphandling och i samverkan kring inköp i de samverkande kommunerna.
- Nämnden stödjer kommunerna med tjänster inom nämndens alla verksamhetsområden.



## Viktiga styrdokument

- **Samarbetsavtal och Reglemente**  
Ansvarsfördelning mellan Nämnden och samverkande kommuner.
- **Upphandlingspolicy med tillämpningsanvisningar**  
Policyn innehåller riktlinjer utöver lagen om offentlig upphandling.
- **Nämndplan**  
Nämndplanens syfte är att förtydliga de ansvarsområden och uppdrag som de sju samverkande kommunerna överlämnat till Nämnden genom samarbetsavtal och reglemente.
- **Gemensam upphandlingsplan**  
Nämnden fastställer årligen 2-årig upphandlingsplan.
- **Budget och internkontrollplan**





# Nämndens arbetsformer

Anders Karlin och Leif Pettersson



# Nämndens uppdrag i samarbetsavtal och reglemente

- Nämndens arbetsformer
  - 7 ledamöter och 7 ersättare
  - 5 sammanträden per år plus strategisk ägardialog
  - Samarbete
- Vad händer under året?
  - Nämndens tid och arbetsplan
  - Ärenden som kommer upp kopplat till budget-och uppföljningsprocess
  - Ärenden som aktualiseras under året




# Vad är UhC och vad gör UhC?

Maria Fridholm





# Upphandlingscenter – en samverkan

 **LUDVIKA KOMMUN** SAMVERKANSAVTAL Sida

**Samverkansavtal  
gemensam nämnd för  
upphandlingssamverkan**

Dokumentnamn Samverkansavtal gemensam nämnd för upphandlingssamverkan	Dokumenttyp Samverkansavtal	Omfattning Samverkan kommuner
Dokumentägare Kommunchef	Dokumentansvarig Upphandlingschef	Publicering Kommunal författningssamling
Företagsstad Kommunallagen § kap 44 §, reglementen		
Beslutad 2018-10-01 § 131	Bör revideras senast Vid behov	Beslutskoderna KF
Beslutade revideringar	Vid revideringen avsett	Diarienummer KS 2018/388
		Diarienummer vid revideringen

**FALUN**

**BORLÄNGE**

**GAGNEF**

**HEDEMORA  
KOMMUN**

**LUDVIKA  
KOMMUN**



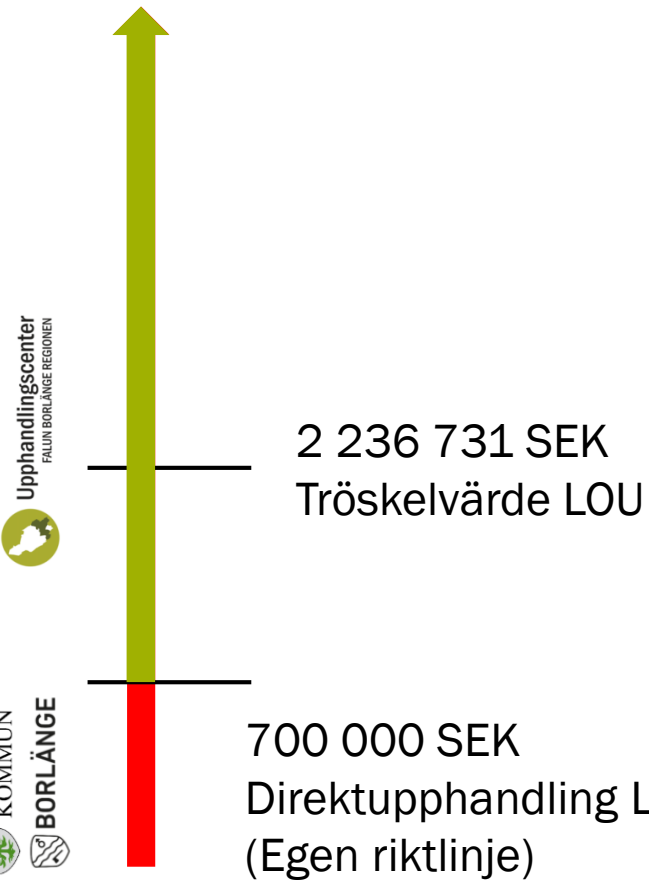
**SÄTERS KOMMUN**





**Upphandlingscenter**  
FALUN BORLÄNGE REGIONEN

# Upphandlingscenter – en samverkan



FALUN

BORLÄNGE

GAGNEF

HEDEMORA  
KOMMUN

LUDVIKA  
KOMMUN



SÄTERS KOMMUN





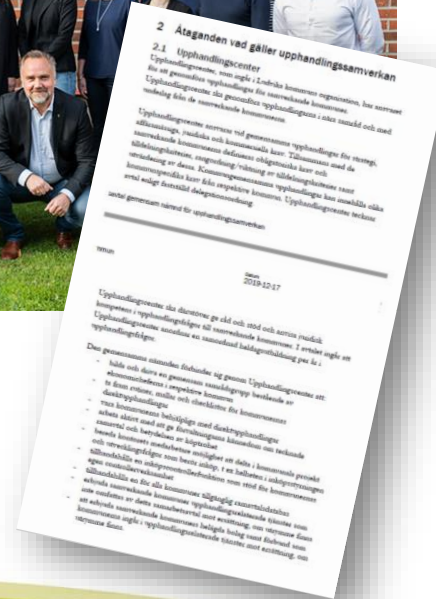
# Upphandlingscenter – en samverkan

## Upphandlingscenter:

- Upphandlingar i nära samråd med kommunerna.
- Strategi samt affärsmässiga, juridiska och kommersiella krav i upphandlingarna.
- Ge kännedom om ramavtal och vikten av avtalstrohet
- Rådgivning och stöd i upphandlingsfrågor.
- Avtalsuppföljning tillsammans



SÄTERS KOMMUN

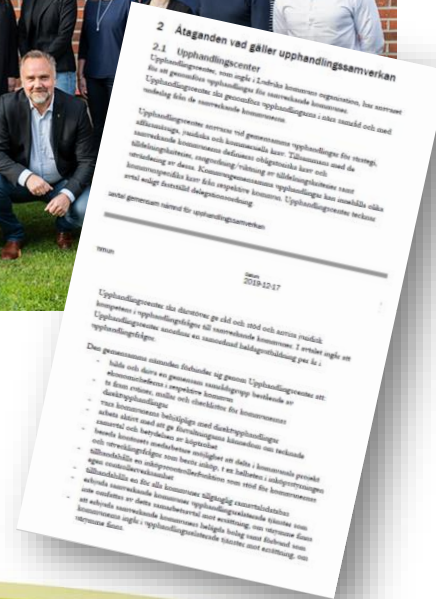
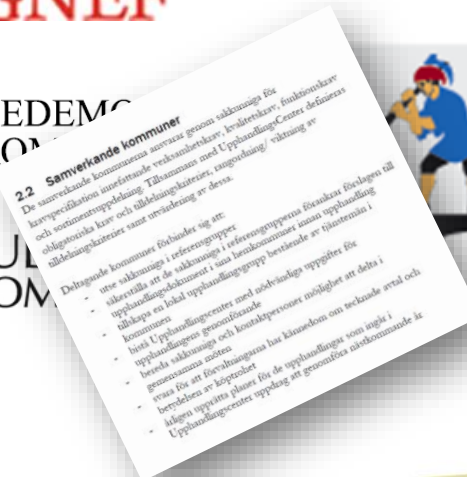




# Upphandlingscenter – en samverkan

## Kommun:

- Utse sakkunniga och bered möjlighet att delta
- sakkunniga i referensgrupperna förankrar förslagen till upphandlingsdokument innan upphandling
- Hålla Lokal upphandlingsgrupp och svara för förvaltningarna har kännedom om tecknade avtal och betydelsen av köptrohet
- Årligen upprätta planer för de upphandlingar som ska utföras





## Organisation



## Kategorier/Ansvar

### Enhet Inköps- och Verksamhetsstöd (InVe)

- Produktionsberedning
- Administration och arkiv
- Direktupphandling och annonsering
- Upphandlingssystem/Avtalsdatabas
- Information

### Enhet Samhällsbyggnad och IT (SamIT)

#### Områden/kategorier:

- Bygg anläggning, installation och underhåll
- Fastighet och inredning
- Kommunikaton och IT
- Skydd och säkerhet

### Enhet Varor och Tjänster (VoT)

#### Områden/kategorier:

- Kost och städ
- Ekonomi och försäkring
- Resor boende och konferens
- Transport och fordon
- Personal och kontor
- Vård och omsorg
- Utbildning och pedagogik



**Upphandlingscenter**  
FALUN BORLÄNGE REGIONEN

# Lagen om offentlig upphandling LOU

Tove Winqvist Owetz



# Vad är Lagen om offentlig upphandling?

## Upphandlingslagarna bygger på EU-direktiv

- Direktiv 2009/81/EG = LUFSS –speciallag för bl.a. vissa säkerhetsupphandlingar
- Direktiv 2004/17/EG = LUF –speciallag om upphandlingen avser verksamhet inom områdena vatten, energi, transporter och posttjänster (tillämpas om LUFSS ej tillämplig)
- Direktiv 2004/18/EG = LOU –klassiska lagen (tillämpas om vare sig LUFSS eller LUF är tillämpliga)

*Gemensamma grundregler i hela EU*

**Syfte:** Fri rörlighet för varor och tjänster och icke snedvriden konkurrens –oavsett nationalitet etc.

## Upphandlingsreglernas kärna:

- Upphandlingarna annonseras
- Alla har lika möjlighet att lämna anbud/anbudsansökan



## Varför ska man upphandla?

- Upphandling utnyttjar konkurrens
- Skapar ordning och reda
- Det finns lag som tvingar oss
  - **Lag om offentlig upphandling (LOU)**
  - Lag om offentlig upphandling inom försörjningssektorerna (LUF)
  - Lag om valfrihetssystem (LOV)
  - Lag om upphandling av koncessioner (LUK)







## Grundläggande principer

- **Principen om icke-diskriminering**  
Kommunerna ska i upphandlingsdokument inte införa krav som endast vissa företag kan uppfylla.
- **Principen om likabehandling**  
Ingen leverantör får favoriseras, utan alla ska behandlas lika. Det innebär bl a att tidigare leverantörsrelationer i den meningen inte får tillmätas något värde i kommande upphandlingar.
- **Principen om transparens**  
Upphandlingsprocessen ska präglas av förutsägbarhet och öppenhet.
- **Proportionalitetsprincipen**  
Kommunerna ska i upphandlingar inte ställa högre krav på leverantör eller föremål för upphandling än vad som erfordras och är ändamålsenligt.
- **Principen om ömsesidigt erkännande**  
intyg och certifikat som utfärdats av berörda myndigheter i något medlemsland måste godtas i övriga medlemsländer.



# Utbildning för nya nämnden

Block 2 – Lagen om offentlig upphandling, LOU

2023-03-27



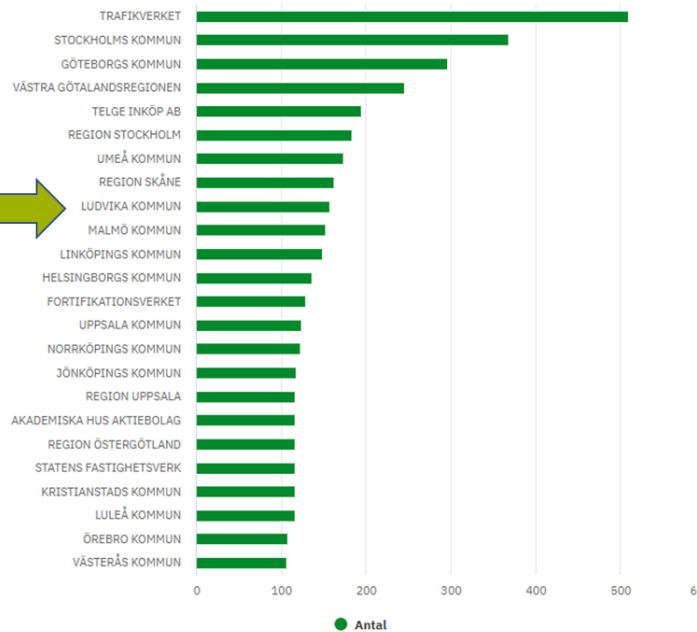
# Viktig försörjningsförmåga till samverkande kommuner

## Upphandlingsplan 2022

- Drygt 380 upphandlingar/projekt inkl. specifika upphandlingar (DIS) och direktupphandlingar
  - Ca 150 samordnade upphandlingar och byggentreprenader
  - Ca 230 specifika upphandlingar och direktupphandlingar
- 212 uppföljningsmöten med leverantörer och förvaltning av drygt 1300 slutna avtal.
- Viktig försörjning av varor och tjänster till sju samverkande kommuner.

## UhC hamnade topp 10 nationellt

Upphandlande organisationer som annonserade fler än 100 upphandlingar, 2021



Källa: Upphandlingsmyndigheten 2022

## Samverkan i Dalarna





**”Värdeskapande samverkan  
för goda affärer och  
en hållbar framtid”**



**Upphandlingscenter**  
FALUN BORLÄNGE REGIONEN

# Introduktionsutbildning LOU

Tove Winqvist Owetz



## Lagen om offentlig upphandling (LOU)

### Upphandlingslagarna bygger på EU-direktiv

- Direktiv 2009/81/EG = LUFSS –speciallag för bl.a. vissa säkerhetsupphandlingar
- Direktiv 2004/17/EG = LUF –speciallag om upphandlingen avser verksamhet inom områdena vatten, energi, transporter och posttjänster (tillämpas om LUFSS ej tillämplig)
- Direktiv 2004/18/EG = LOU –klassiska lagen (tillämpas om vare sig LUFSS eller LUF är tillämpliga)

### *Gemensamma grundregler i hela EU*

**Syfte:** Fri rörlighet för varor och tjänster och icke snedvriden konkurrens –oavsett nationalitet etc.

### Upphandlingsreglernas kärna:

- Upphandlingarna annonseras
- Alla har lika möjlighet att lämna anbud/anbudsansökan



## Krånglig byråkrati eller goda affärer?

- Lag med höga transaktionskostnader
- Krånglig och i vägen för en bra affär
- Rädsla för långa processer





## Varför ska man upphandla?

- Upphandling utnyttjar konkurrens
- Skapar ordning och reda
- Det finns lag som tvingar oss
  - **Lag om offentlig upphandling (LOU)**
  - Lag om offentlig upphandling inom försörjningssektorerna (LUF)
  - Lag om valfrihetssystem (LOV)
  - Lag om upphandling av koncessioner (LUK)







## Grundläggande principer

- **Principen om icke-diskriminering**  
Kommunerna ska i upphandlingsdokument inte införa krav som endast vissa företag kan uppfylla.
- **Principen om likabehandling**  
Ingen leverantör får favoriseras, utan alla ska behandlas lika. Det innebär bl a att tidigare leverantörsrelationer i den meningen inte får tillmätas något värde i kommande upphandlingar.
- **Principen om transparens**  
Upphandlingsprocessen ska präglas av förutsägbarhet och öppenhet.
- **Proportionalitetsprincipen**  
Kommunerna ska i upphandlingar inte ställa högre krav på leverantör eller föremål för upphandling än vad som erfordras och är ändamålsenligt.
- **Principen om ömsesidigt erkännande**  
intyg och certifikat som utfärdats av berörda myndigheter i något medlemsland måste godtas i övriga medlemsländer



## Direktupphandling, interna riktlinjer

- Inga krav på anbud i viss form
- Samma beloppsgräns för varor, tjänster och byggentreprenader
- Rekommenderat att tillfråga ca 3 st. leverantörer
- Grundläggande principerna gäller





## Otillåten direktupphandling

- Värdet överstiger gränsen
- Uppdelning av inköp
- Väsentliga förändringar av befintligt kontrakt
- Avrop från ramavtal som man inte är part i
- Åberopande av synnerlig brådska p.g.a. UM:s bristande planering
- Förlängning av befintligt kontrakt utan att möjlighet till förlängning angavs i upphandlingsdokumenten
- Felaktigt påstående om hyresavtal





## Undantag

- Hyra och förvärv av fastighet (hyresundantaget)
- Allmänna kommunikationsnät
- Ensamrätt
- Intern upphandling (Teckalundantaget)
- Samarbetsavtal (Hamburgundantaget)
- Vissa juridiska tjänster
- Anställningskontrakt
- Värdepapper





## Ansvarsfördelning upphandlingar

Upphandling	Styrande dokument	Beslut om genomförande upphandling	Beslut tilldelning	Utför	Kvalitetsgranskar
Gemensamma upphandlingar	Upphandlingspolicy	UhC	UhC	UhC	UhC
Kommunspecifika upphandlingar	Upphandlingspolicy	Kommun	UhC	UhC	UhC
<b>Undantagna upphandlingar</b>					
Byggentreprenader	Upphandlingspolicy	Kommun	Kommun	Kommun	UhC
Konkurrensutsättningar enligt Lag (2008:962) om valfrihetssystem	Upphandlingspolicy	Kommun	Kommun	Kommun	UhC
Direktupphandling	Upphandlingspolicy  Riktlinjer för direktupphandling	Kommun	Kommun	Kommun	

UhC erbjuder, om kommunen så önskar, hjälp med egna upphandlingar, helt eller delvis, utifrån de kompetenser och resurser som UhC har. Då denna hjälp inte är finansierad inom UhC:s uppdrag kommer debitering att ske per timme nedlagd tid (2023 är timarvodet 900 kr/timme, en höjning med 50 kr från 850 kr som tillämpats de senaste tre åren).



## Tröskelvärden 2022

LOU	Varor & Tjänster	Byggentreprenader	Sociala tjänster och andra särskilda tjänster (bilaga 2)
Upphandlande myndighet	2 236 731	55 991 099	7 802 550
Direktupphandlingsgränsen från 2022-02-01	700 000	700 000	7 802 550



## Politikens roll

- Vara uppdaterad kring Upphandlingspolicy (som är antagen i samtliga KF)
  - Vad innebär den i praktiken?
  - Vad får de politiska målen för verkan på avtalen?
- Politiken styr över ekonomiska medel, varför inte styra användandet av dem?
- Styrdokument som innehåller tydlig vägledning i tillvägagångssätt vid upphandling
- Upphandlingspolicy/Riktlinjer för upphandling & inköp
- Ansvarsfullt inköpsarbete
- Kunskap om LOU ta med frågan ”hem”



# Utbildning för nya nämnden

Block 3 – Nämndens och UhC:s mål samt  
social hållbarhet och miljömässig hållbarhet

2023-05-15





# Nämndplan - inriktningsmål 2023-2025

## Sju inriktningsmål

- Upphandling används som ett strategiskt verktyg att nå våra samverkande kommuners mål
- Vi sparar pengar åt våra samverkande kommuner
- Vi arbetar genomgående med hög kvalitet
- Social hållbarhet är för oss självklart och där ligger vi i framkant
- Miljömässig hållbarhet är för oss självklart och där är vi drivande inom resurshushållning
- **Vi är bäst på regional tillväxt**
- Vi arbetar ständigt för nya och bättre lösningar för våra samverkande kommuner





# Nämndens och UhC:s mål samt social hållbarhet och miljömässig hållbarhet

Karolina Gistö



# Upphandlingscenter

FALUN BORLÄNGE REGIONEN

FALUN BORLÄNGE AVESTA GAGNEF HEDEMORA LUDVIKA SÄTER

Gemensam nämnd för upphandlingssamverkan

## Budgetuppföljning t o m april 2023

### Förslag till beslut

Gemensamma nämnden för upphandlingssamverkan godkänner redovisningen av budgetuppföljningen samt prognos för 2023.

### Beskrivning av ärendet

Upphandlingscenter har tagit fram budgetuppföljning per april 2023.

För helåret 2023 har nämnden en driftbudget för den löpande verksamheten på 23,3 miljoner kr (mnkr). För perioden januari - april är det budgeterat ett belopp på 7,8 mnkr.

Positiv avvikelse redovisas för perioden till och med april med 17 tkr.

Väsentliga avvikelser under perioden:

- Avvikelsen består av lägre intäkter för perioden med 311 tkr beroende på att det inte debiterats så mycket övriga intäkter ännu.
- Lägre kostnader redovisas med 328 tkr som främst beror på lägre lönekostnader för vakanta tjänster och föräldraledigheter.

Årsprognos är att budget kommer att hållas. I prognos redovisas ett nollresultat.

### Ekonomiska konsekvenser

Förslag till beslut medför inte några kostnader.

Anders Karlin  
Chef Upphandlingscenter

### Bilagor

Bilaga Budgetuppföljning GNU april 2023

**Beslut skickas till**  
Akten

## Upphandlingscenter FBR

## Intäkter

Verksamhet	Årsbudget 2023	Prognos Februari	Prognos April	Prognos Augusti	Prognos Oktober
Upphandlingscenter	23 276	23 276	23 276		
<b>Summa</b>	<b>23 276</b>	<b>23 276</b>	<b>23 276</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Kostnader

Verksamhet	Årsbudget 2023	Prognos Februari	Prognos April	Prognos Augusti	Prognos Oktober
Upphandlingscenter	23 276	23 276	23 276		
<b>Summa</b>	<b>23 276</b>	<b>23 276</b>	<b>23 276</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Netto

Verksamhet	Årsbudget 2023	Prognos Februari	Prognos April	Prognos Augusti	Prognos Oktober
Upphandlingscenter	0	0	0	0	0
<b>Summa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Kommentarer februari.**

Positiv avvikelse redovisas för februari med 225 tkr netto.

Avvikelsen består av lägre intäkter för perioden med 283 tkr eftersom det inte debiterats så mycket övriga intäkter ännu.

Avvikelsen på kostnadssidan består främst av lägre lönekostnader med 491 tkr på grund av vakanta tjänster och föräldraledigheter.

Årsprognos är att budget kommer att hållas.

**Kommentarer april**

Positiv avvikelse redovisas för perioden till och med april med 17 tkr.

Avvikelsen består av lägre intäkter för perioden med 311 tkr beroende på att det inte debiterats så mycket övriga intäkter ännu. Lägre kostnader redovisas med 328 tkr som främst beror på lägre lönekostnader för vakanta tjänster och föräldraledigheter.

Årsprognos är att budget kommer att hållas.

## Rapportering av driftkostnader, andra uppföljningstillfället år 2023

### Förvaltningens förslag till beslut

1. Nämnden fastställer periodens rapportering av driftkostnader, enligt bilaga 1 daterad den 9 maj 2023.
2. Nämnden fastställer handlingsplan för att få driftkostnaderna i balans 2023, enligt bilaga 2 daterad den 9 maj 2023.

### Sammanfattning

Nämnderna ska tre gånger under pågående år rapportera till kommunstyrelsen hur det går med driftkostnaderna och investeringarna. Detta görs som ett led i att kommunstyrelsen ska kunna fullgöra sin uppsiktsplikt över övriga nämnder.

Denna rapportering av nämndens ekonomiska läge avser perioden januari–april 2023, och innefattar en prognos till årets slut (bilaga 1).

**Driftkostnader.** Under perioden var nettokostnaderna för den löpande verksamheten 0,017 miljoner kronor lägre än periodens budgeterade nivå, med störst avvikelse för lönekostnader. Därför finns inga korrigerande åtgärder i bilagda handlingsplan (bilaga 2)

Den slutgiltiga prognosen för helåret är att driftbudgeten kommer hållas utan avvikelser.

**Investeringar.** Nämnden har ingen investeringsbudget.

### Beskrivning av ärendet

Vi finns till för invånarna och vill ge bra service i allt vi gör. Vi har mål som visar vad vi prioriterar och satsar särskilt på, för att utveckla och förbättra verksamheterna. Vi har även mål för ekonomin och personalen.

Kommunen ska ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet, vilket handlar om att på kortare och längre sikt klara både verksamhet och ekonomi. Fullmäktiges mål för verksamheten ska nås inom ramen för en sund ekonomi där även de finansiella målen nås.

Som ett led i att kommunstyrelsen ska kunna fullgöra sin uppsiktsplikt över övriga nämnder ska nämnderna och bolagen tre gånger under pågående år rapportera hur det går med driftkostnaderna och investeringarna. Vid samma

tillfällen ska koncernekonomichefen rapportera kommunens resultat och balanskravsresultat liksom hur det går med de finansiella målen. Kommunstyrelsens förvaltning ska rapportera hur det går med verksamhetsmålen. HR-chefen ska rapportera hur det går med de personalmålen

### Fullmäktiges mål ska nås

Att styra mot verksamhetsmålen handlar om att över tid förbättra och utveckla verksamheten i önskad riktning. Mål och ambitionsnivåer ska nås inom ramen för de drift- och investeringsbudgetar som har tilldelats nämnderna. Budgetbeslutet bygger i sin tur på att också de finansiella målen ska nås. Det finns även personalmål som ska nås.

#### Fullmäktiges övergripande mål år 2023

<b>Verksamhetsmål</b>	<p>En av landets bästa skolkommuner</p> <p>En bra kommun att växa upp i</p> <p>En tillväxtkommun</p> <p>En bra kommun att leva i</p> <p>En hållbar kommun</p>
<b>Finansiella mål</b>	<p>Oförändrad kommunal skattesats</p> <p>Underliggande resultat <math>\geq 2</math> % av skatteintäkter och statsbidrag för 2019–2023</p> <p>Självfinansieringsgrad investeringar <math>\geq 80</math> % för 2019–2023</p>
<b>Personalmål</b>	<p>Ökad frisknärvaro</p> <p>Minskad sjukfrånvaro</p>

Verksamhetsmålen fastställdes av fullmäktige 16 nov 2020 § 163

De finansiella målen fastställdes av fullmäktige 7 dec 2020 § 171, i riktlinjerna för god ekonomisk hushållning

Personalmålen fastställdes av fullmäktige den 8 november 2021 § 151

Rapporteringen ger kommunstyrelsen tidiga signaler på eventuella avvikelser i arbetet med att nå målen. Vid avvikelser mot driftbudgeten som väntas kvarstå till årets slut, ska nämnderna på eget initiativ vidta korrigerande åtgärder.

### Denna rapportering avser perioden januari–april 2023

Denna rapportering av nämndens driftkostnader och investeringar avser perioden januari–april 2023 och innefattar en prognos till årets slut (bilaga 1).

Prognosen säger att årets driftbudget kommer att hållas utan avvikelser. Därför finns inga korrigerande åtgärder i bilagda handlingsplan (bilaga 2).

#### Driftkostnader

För helåret har nämnden en driftbudget för den löpande verksamheten på 23,3 miljoner kronor. För perioden januari–april är det budgeterat ett belopp på 7,8 miljoner kronor. Lika mycket intäkter är budgeterade vilket innebär att verksamhetens nettobudget är +/-0.

Under årets fyra första månader var driftkostnaderna netto totalt 0,017 miljoner kronor lägre än periodens budgeterade belopp (positiv avvikelse). Intäkterna var 0,311 miljoner kronor lägre än budget (negativ avvikelse), medan bruttokostnaderna var 0,328 miljoner kronor lägre (positiv avvikelse).

Väsentliga avvikelser under perioden:

- Avvikelsen består av lägre intäkter för perioden med 0,311 miljoner kronor beroende på att det inte debiterats så mycket övriga intäkter ännu.
- Lägre kostnader redovisas med 0,328 miljoner kronor som främst beror på lägre lönekostnader för vakanta tjänster och föräldraledigheter.

Prognosen säger att årets driftbudget kommer att hållas utan avvikelser. Därför finns inga korrigerande åtgärder i bilagda handlingsplan (bilaga 2)

### **Investeringar**

Nämnden har ingen investeringsbudget.

### **Ekonomiska konsekvenser**

Förslag till beslut medför inte några kostnader.

Anders Karlin  
Chef Upphandlingscenter

### **Bilagor**

1. Gemensamma nämnden för upphandlingssamverkans driftkostnader, andra uppföljningstillfället år 2023, daterad den 9 maj 2023
2. Gemensamma nämnden för upphandlingssamverkans handlingsplan för att få driftkostnaderna i balans 2023, andra uppföljningstillfället år 2023, daterad den 9 maj 2023

### **Beslut skickas till**

Chef Upphandlingscenter verkställighet  
Kommunstyrelsen för kännedom  
KSF:s koncernstrateg för sammanställning  
Verksamhetsområde ekonomi för sammanställning  
Akten



## Rapportering av periodens intäkter och kostnader

Rapporteringen visar periodens budgetavvikelse för intäkter respektive kostnader (drift)

Gemensamma nämnden för upphandling	Tillfälle 1	Tillfälle 2	Tillfälle 3
Chef	Anders Karlin	Anders Karlin	
Datum	6 mars 2023	9 maj 2023	

### Gemensamma nämnden för upphandling, tkr

	Tillfälle 1, jan-febr 2023			Helår 2023			Tillfälle 2, jan-april 2023			Helår 2023			Tillfälle 3, jan-aug 2023			Helår 2023				
	Budget	Utfall	Avvikelse	Budget	Prognos	Avvikelse	Budget	Utfall	Avvikelse	Budget	Prognos	Avvikelse	Budget	Utfall	Avvikelse	Budget	Prognos	Avvikelse		
Intäkter	090 Upphandlingscenter	3 878	3 595	283	23 276	23 276	0	7 757	7 446	311	23 276	23 276	0	15 518		15 518	23 276	23 276	0	
	091 Enhet inköp/Verksamhetsstöd	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	092 Enhet samhällsbyggn & IT	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	093 Enhet varor och tjänster	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	998 Ankomstregistrering		0												0					0
	<b>Totala intäkter</b>	<b>3 878</b>	<b>3 595</b>	<b>283</b>	<b>23 276</b>	<b>23 276</b>	<b>0</b>	<b>7 757</b>	<b>7 446</b>	<b>311</b>	<b>23 276</b>	<b>23 276</b>	<b>0</b>	<b>15 518</b>	<b>0</b>	<b>15 518</b>	<b>23 276</b>	<b>0</b>	<b>23 276</b>	<b>0</b>
Kostnader	090 Upphandlingscenter	1 065	1 137	-72	6 302	6 302	0	2 065	2 368	-303	6 302	6 302	0	4 231		4 231	6 302	6 302	0	
	091 Enhet inköp/Verksamhetsstöd	578	528	50	3 540	3 540	0	1 167	1 060	107	3 540	3 540	0	2 355	1 060	2 355	3 540	3 540	0	
	092 Enhet samhällsbyggn & IT	1 122	915	207	6 853	6 853	0	2 257	2 078	179	6 853	6 853	0	4 555		4 555	6 853	6 853	0	
	093 Enhet varor och tjänster	1 078	753	325	6 581	6 581	0	2 168	1 712	456	6 581	6 581	0	4 372		4 372	6 581	6 581	0	
	998 Ankomstregistrering		1	-1			0		111	-111	0		0			0	0		0	
	<b>Totala kostnader</b>	<b>3 843</b>	<b>3 334</b>	<b>509</b>	<b>23 276</b>	<b>23 276</b>	<b>0</b>	<b>7 657</b>	<b>7 329</b>	<b>328</b>	<b>23 276</b>	<b>23 276</b>	<b>0</b>	<b>15 513</b>	<b>0</b>	<b>15 513</b>	<b>23 276</b>	<b>0</b>	<b>23 276</b>	<b>0</b>
Nettokostnad	090 Upphandlingscenter	-2 813	-2 458	-355	-16 974	-16 974	0	-5 692	-5 078	-614	-16 974	-16 974	0	-11 287	0	-11 287	-16 974	0	-16 974	
	091 Enhet inköp/Verksamhetsstöd	578	528	50	3 540	3 540	0	1 167	1 060	107	3 540	3 540	0	2 355	0	2 355	3 540	0	3 540	
	092 Enhet samhällsbyggn & IT	1 122	915	207	6 853	6 853	0	2 257	2 078	179	6 853	6 853	0	4 555	0	4 555	6 853	0	6 853	
	093 Enhet varor och tjänster	1 078	753	325	6 581	6 581	0	2 168	1 712	456	6 581	6 581	0	4 372	0	4 372	6 581	0	6 581	
	998 Ankomstregistrering	0	2	-2	0	0	0	0	111	-111	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	<b>Total nettokostnad</b>	<b>-35</b>	<b>-260</b>	<b>225</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-100</b>	<b>-117</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-5</b>	<b>0</b>	<b>-5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Ansvar 18

### Gemensamma nämnden för upphandlingssamverkans handlingsplan för att få driftkostnaderna i balans 2023, andra uppföljningstillfället år 2023

Planerade åtgärder får ingå i slutlig helårsprognos först efter att de har godkänts av förvaltningschef

Åtgärd				Beslut om åtgärd		Ar åtgärden planerad el påbörjad?	Driftsättni ng, datum	Åtgärdens ekonomiska effekt (miljoner kr, två decimaler)		Ingår åtgärdens ekonomiska effekt i slutlig helårsprognos för 2023?	
Löp .nr	Verksamhet som berörs	Beskrivning	Ev. mål	Förväntning eller nämnd?	Datum			Utfall jan- april 2023	Prognos helår 2023	Ja/ Nej	Belopp
1.1											
1.2											
1.3											
<b>Delsumma</b>								<b>0,00</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>
2.1											
2.2											
2.3											
<b>Delsumma</b>								<b>0,00</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>
3.1											
3.2											
3.3											
<b>Delsumma</b>								<b>0,00</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>
4.1											
4.2											
4.3											
<b>Delsumma</b>								<b>0,00</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>
<b>TOTALT</b>								<b>0,00</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>

## Rapport från Upphandlingscenters chef

### Förslag till beslut

Gemensamma nämnden för upphandlingssamverkan godkänner redovisningen från Upphandlingscenters chef.

### Beskrivning av ärendet

Rapport från Upphandlingscenters chef kring följande punkter:

– **Omvärldsanalys**

Vad händer nationellt i upphandlarsverige och lokalt i Dalarna.

Nationella upphandlingsrapporten 2023. Rapporten från Upphandlingsmyndigheten består av tre huvudkapitel: Ändamålsenlig inköpsledning, Väl fungerande marknad och Träffsäker upphandling. Tillsammans ger kapitlen en heltäckande bild av hur upphandlande organisationer och leverantörer uppfattar den offentliga upphandlingen i Sverige.

– **Upphandlingsdialog Dalarna (UDD)**

”Från UDD Exit till UDD Enter”. Uppdrag för upphandling som verktyg för att nå Dalastrategins vision om ett hållbart Dalarna med utvecklingskraft i alla delar av länet. Nytt uppdrag från Dalarnas kommunförbund till nätverket för upphandlingsansvariga i Dalarna.

– **Inriktningsmål och särskilda uppdrag i Nämndplan 2023-2025**

Uppföljning kring sju inriktningsmål och tre särskilda uppdrag.

Inriktningsmål kring regional tillväxt och ökad tidig dialog.

– **Väsentliga händelser på Upphandlingscenter**

Aktuella större personal- och verksamhetsfrågor på UhC.

Så påverkas offentlig upphandling av sanktionerna mot Ryssland och Belarus. EU har antagit flera paket med sanktioner som svar på Rysslands krig mot Ukraina.

– **Upphandlingsplan 2023 och nya beställningar**

Information avseende pågående upphandlingar, dynamiska inköpssystem (DIS), direktupphandlingar och avtalsförvaltning.

- **Strategisk ägardialog med samverkande kommuner**  
Förslag på tema, prioriterade ärenden och inriktning på ägarfrågor.

### **Ekonomiska konsekvenser**

Förslag till beslut medför inte några kostnader.

Anders Karlin  
Chef Upphandlingscenter

### **Bilagor**

Bilaga 1 Nationella upphandlingsrapporten 2023

### **Beslut skickas till**

Akten

# Nationella upphandlingsrapporten 2023

RAPPORT 2023:I



Upphandlingsmyndigheten april 2023  
ISBNr: 978-91-986966-3-9  
Produktion: Upphandlingsmyndigheten  
Foto: Johnér

## Sammanfattning

Potentialen i offentlig upphandling utnyttjas inte fullt ut idag. Det finns flera områden där den offentliga upphandlingen kan och behöver utvecklas för att bli mer träffsäker – det vill säga möta behoven och samtidigt vara effektiv, hållbar och uthållig.

Ett av områdena är inköpsledning. Träffsäkra upphandlingar förutsätter en ändamålsenlig inköpsledning, något som saknas i många upphandlande organisationer idag. Ett annat område är marknaden. Det måste finnas företag som både vill och har rätt förutsättningar för att delta i upphandlingar. Företagens syn på den offentliga upphandlingen har betydelse för viljan att lämna anbud.

I *Nationella upphandlingsrapporten* redovisar Upphandlingsmyndigheten resultat som bygger på svar i *Nationella upphandlingsenkäten* och *Upphandlingsmyndighetens näringslivsenkät*. I rapporten redovisas även myndighetens bedömning av resultaten. Båda enkäterna genomfördes under oktober 2022.

Rapporten består av tre kapitel som tillsammans ger en bild av den offentliga upphandlingen i Sverige. Kapitelrubrikerna visar vad som är viktigt för en väl fungerande och effektiv offentlig upphandling.

- Ändamålsenlig inköpsledning
- Väl fungerande marknad
- Träffsäker upphandling

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att det finns stor potential för upphandlande organisationer att åstadkomma en mer ändamålsenlig inköpsledning. Analysen i *Nationella upphandlingsrapporten* visar att regionerna har ett betydligt bättre resultat vad gäller inköpsledning än övriga organisationstyper. Statliga myndigheter har lägst resultat.

Samtliga organisationstyper behöver utveckla sitt strategiska ledningsarbete. Styrningen av inköp kan inte vara ett isolerat system utan behöver vara en del av organisationens övriga styrning. Inköpsverksamhetens mål ska ha en tydlig koppling till organisationens mål och strategierna ska syfta till att uppfylla dessa mål.

Upphandlingsmyndigheten har inom ramen för *Ändamålsenlig inköpsledning* också analyserat organiseringen av inköpsprocessens tre zoner:

1. Förbereda
2. Upphandla
3. Realisera

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att det framför allt finns stor utvecklingspotential för organiseringen i zon 3 – realisera. Det är i zon 3 som avtalet implementeras och uppföljningen görs. Brister i uppföljningen innebär att den

upphandlande organisationen inte kan vara säker på att få det som avtalats. Arbetet i zon 3 har dessutom stor betydelse för leverantörernas bild av hur den offentliga upphandlingen fungerar.

Det finns stor potential för upphandlande organisationer att bidra till en mer *Välfungerande marknad*, inte minst vad gäller små och medelstora företag. Åtgärder som förbättrar de mindre företagens bild av den offentliga marknadens möjligheter kan göra skillnad för deras intresse att lämna anbud.

Analysen i *Nationella upphandlingsrapporten* visar att den offentliga marknaden upplevs som mer attraktiv ju större företagen är. Analysen visar också att företag som är aktiva anbudsgivare har en mer positiv syn på upphandling jämfört med de som inte är det. Gemensamt för det absoluta flertalet av företagen är att de har en bild av att det är för stort fokus på pris i utvärderingen. Detta gäller oavsett företagsstorlek eller om egen erfarenhet som anbudsgivare finns eller inte.

När det gäller *Träffsäker upphandling* visar den *Nationella upphandlingsrapporten* att regionernas och de offentliga bolagens upphandlingar är mest träffsäkra. Kommunernas och de statliga myndigheternas upphandlingar är minst träffsäkra.

Med rätt förutsättningar finns stor potential hos upphandlande organisationer att göra upphandlingar som är mer träffsäkra än i dag. Upphandlingar ska möta inköpsbehoven och vara effektiva, men det räcker inte om de ska vara träffsäkra. För att nå dit behöver upphandlingarna dessutom bidra till ett samhälle som är ekonomiskt, socialt och miljömässigt hållbart och därtill uthålligt i händelse av kris eller krig. Inom dessa områden finns stor förbättringspotential, till exempel när det gäller att ställa och följa upp relevanta hållbarhetskrav eller ha beredskap för hur offentliga inköp ska ske i krissituationer.



## Innehåll

1. Inledning .....	6
1.1 Allmänt .....	6
1.2 Syfte.....	7
1.3 Disposition.....	7
1.4 Metod.....	8
2. Ändamålsenlig inköpsledning .....	12
2.1 Styrning .....	15
2.2 Organisering .....	30
3. Valfungerande marknad .....	43
3.1 Attraktiva möjligheter .....	50
3.2 Sund konkurrens .....	69
4. Träffsäker upphandling.....	90
4.1 Tillgodose behov .....	92
4.2 Effektiv upphandling .....	96
4.3 Hållbar upphandling.....	106
4.4 Uthållig upphandling .....	132
Referenslista .....	137
Bilagor .....	140
Bilaga 1. Metodbeskrivning för Nationella upphandlingsenkäten.....	140
Bilaga 2. Metodbeskrivning för Upphandlingsmyndighetens näringslivsenkät.....	143
Bilaga 3. Enkätfrågor i Nationella upphandlingsenkäten.....	146
Bilaga 4. Enkätfrågor i Upphandlingsmyndighetens näringslivsenkät .....	160

# 1. Inledning

## 1.1 Allmänt

Offentliga verksamheter i Sverige upphandlar varor och tjänster till ett värde av drygt 800 miljarder kronor årligen. Det motsvarar nästan en sjättedel av Sveriges BNP. Offentlig upphandling är idag betydligt mer än enbart en process för offentliga inköp. Det är också ett strategiskt verktyg för att driva verksamhetsutveckling för ett hållbart samhälle.

För att upphandlingar ska skapa värde och i förlängningen samhällsnytta behöver de vara träffsäkra. Träffsäker upphandling är egentligen inte ett mål. Det är ett villkor för att upphandlingar inte enbart genomförs för att tillgodose verksamhetens behov. Lika viktigt är att upphandlingar genomförs på ett sätt som är effektivt och samtidigt bidrar till ett samhälle som är hållbart och uthålligt.

För att genomföra träffsäkra upphandlingar behövs en ändamålsenlig ledning som ger inköpsverksamheten förutsättningar att med hjälp av en välfungerande marknad tillgodose verksamhetens behov och uppnå den upphandlande organisationens mål.

År 2021 fick Upphandlingsmyndigheten i uppdrag att ta fram ett verktyg för att följa upp utvecklingen av ändamålsenliga inköpsorganisationer. Uppdraget redovisades i början av 2022 i rapporten *Att stimulera etableringen av ändamålsenliga inköpsorganisationer*<sup>1</sup>. Verktyget som myndigheten utvecklade består av en modell för ändamålsenlig inköpsledning och vad som utgör ändamålsenlig styrning och organisering av offentlig inköpsverksamhet.

För första gången har Upphandlingsmyndigheten haft möjlighet att mäta och följa upp indikatorer inom tre viktiga sakområden som alla direkt eller indirekt påverkar möjligheten att genomföra träffsäkra upphandlingar. Två av sakområdena, *Ändamålsenlig inköpsledning* och *Välfungerande marknad*, handlar om vilka inre respektive yttre förutsättningar som råder för upphandlande organisationers arbete med träffsäkra upphandlingar. Det tredje sakområdet, *Träffsäker upphandling*, handlar om hur personer i nyckelpositioner för träffsäkerhet i upphandling värderar det arbete som pågår i upphandlande organisationer idag.

Nationella upphandlingsrapporten är unik eftersom den innehåller såväl de upphandlande organisationernas som företagens uppfattning av offentlig upphandling.

Resultaten i rapporten bygger på självskattning. Under oktober 2022 svarade över 700 upphandlande organisationer och närmare 400 företag på Nationella upphandlingsenkäten (NUE) respektive Upphandlingsmyndighetens näringslivsenkät

---

<sup>1</sup> <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/globalassets/dokument/publikationer/rapport-andamalsenliga-inkopsorganisationer.pdf>

(UNE). NUE är en utveckling av myndighetens tidigare uppföljning av Nationella upphandlingsstrategin. UNE är en uppföljning av en undersökning som gjordes 2017.

## 1.2 Syfte

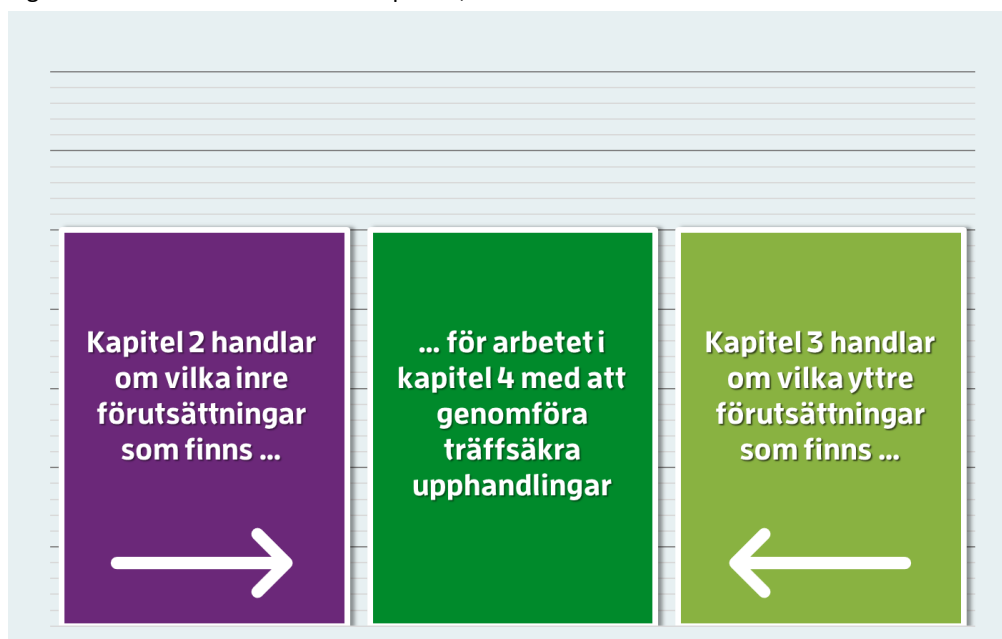
Rapporten är ett kunskapsunderlag för alla som arbetar med eller är intresserade av offentliga affärer. Upphandlingsmyndighetens förhoppning är att rapporten ska bidra till ny kunskap och i förlängningen sunda offentliga affärer för en hållbar framtid.

## 1.3 Disposition

I kapitlet *Ändamålsenlig inköpsledning* redovisas de interna förutsättningarna för en träffsäker upphandling. En ändamålsenlig ledning förutsätter att styrningen av inköpsverksamheten är integrerad i ledningssystemet och att organiseringen av inköpsverksamheten är tydlig. Dessa två utgör därför områdena för inköpsledning och utgör de interna förutsättningarna. Kapitlet bygger på resultatet från Nationella upphandlingsenkäten.

I kapitlet *Välfungerande marknad* redovisas de externa förutsättningarna för en träffsäker upphandling. Tillståndet på marknaden kartläggs och bedöms genom att se på två sidor av leverantörsresan, en innan anbud lämnats och en efter. Innan anbud lämnats handlar det om att leverantörer vill göra affärer och kan delta som anbudsgivare, efter att anbud lämnats handlar det om att få möjlighet att konkurrera i utvärderingen och att genomförandet av upphandlingen är tillförlitligt. Detta är grunden för en välfungerande marknad och utgör de externa förutsättningarna. Kapitlet bygger på resultatet från Upphandlingsmyndighetens näringslivsenkät.

Figur 1. Inbördes relation mellan kapitel 2, 3 och 4



I kapitlet *Träffsäker upphandling* redovisas i vilken utsträckning som offentlig upphandling idag är träffsäker – det vill säga tillgodoser behovet och samtidigt är effektiv, uthållig och hållbar. Analysen svarar bland annat på frågan om den offentliga upphandlingen är socialt, ekonomiskt och miljömässigt hållbar. Kapitlet bygger på resultatet från Nationella upphandlingsenkäten.

## 1.4 Metod

*Nationella upphandlingsrapporten* bygger på data från två olika enkäter, *Nationella upphandlingsenkäten* och *Upphandlingsmyndighetens näringslivsenkät*. Metoderna för dessa enkäter redovisas separat i bilagorna 1 och 2 i denna rapport. Detta metodavsnitt handlar om hur data från enkäterna har efterbehandlats för att möta det specifika behovet för hur resultat redovisas i denna rapport.

### 1.4.1 Indikatorer

Indikatorer är centrala för resultatredovisningen i rapporten. Datat för indikatorerna består av svar från samtliga respondenter på ett antal av de frågor som ingick i enkäterna. De ordinalskalor<sup>2</sup> som förekommer i enkäterna har omvandlats till numeriska svarsskalor för de frågor som är kopplade till indikatorer. De numeriska svarsskalorna har därefter omvandlats till binära variabler med hjälp av brytpunkter som separerar numeriska svar med innebörden hög utsträckning/i stor grad eller högre från övriga svar. Utfallen på de binära variablerna utgör resultat för indikatorerna i rapporten. Varje indikator speglar på detta sätt de svar som lämnats på en enkätfråga.

### 1.4.2 Sakområden

I rapporten redovisas resultat inom följande tre sakområden:

- Ändamålsenlig inköpsledning
- Välfungerande marknad
- Träffsäker upphandling

Som beskrivits i avsnitt 1.1 handlar de två sakområdena *Ändamålsenlig inköpsledning* och *Välfungerande marknad* om vilka inre respektive yttre förutsättningar som råder för det arbete som görs i upphandlande organisationer för att upphandlingar ska bli mer träffsäkra. Sakområdet *Träffsäker upphandling* handlar i sin tur om just det arbete som påverkas av de inre och yttre förutsättningarna i *Ändamålsenlig inköpsledning* och *Välfungerande marknad*.

Till varje sakområde har Upphandlingsmyndigheten tagit fram en modell för hur indikatorer ska grupperas på olika nivåer för redovisning av aggregerade resultat. För sakområdena *Ändamålsenlig inköpsledning* och *Välfungerande marknad* kallas dessa

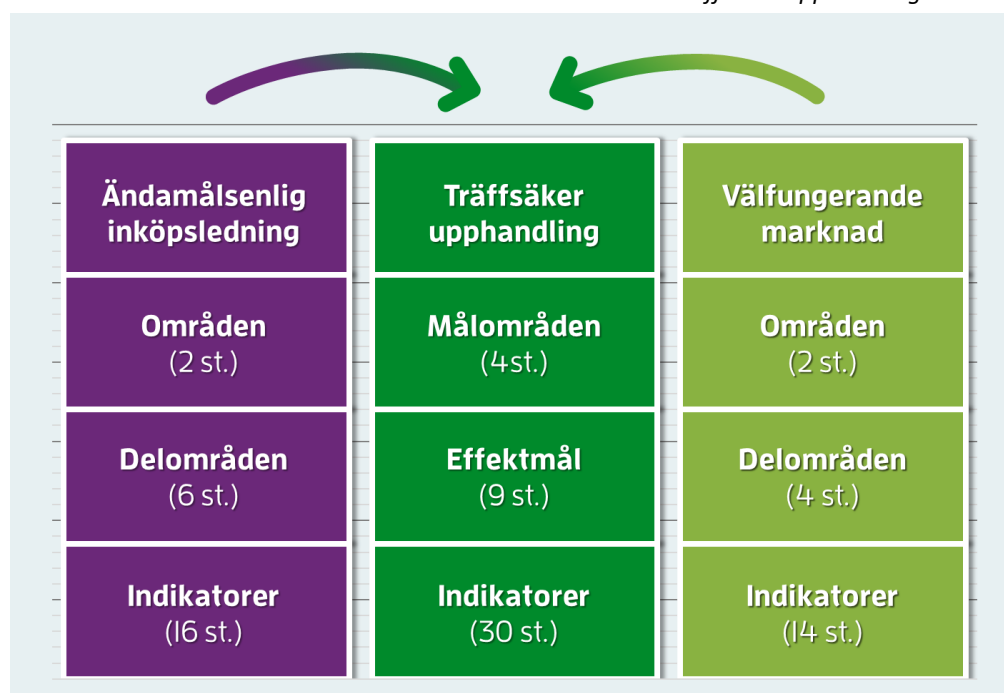
---

<sup>2</sup> Ordinalskalor är svarsskalor där svarsalternativen inte enbart utgörs av ett begrepp, uttryck eller en kategori, utan även kan rangordnas inbördes, exempelvis "Ja, helt och hållet", "I stor grad", "I liten grad", "Nej, inte alls" och "Vet ej".

för resultatmodeller. De innehåller förutom respektive sakområde och underliggande indikatorer även aggregeringsnivåerna område och delområde för resultatredovisning.

För sakområdet *Träffsäker upphandling* kallas motsvarande modell för målmodell och har förutom sakområdet och underliggande indikatorer aggregeringsnivåerna målområde och effektmål för resultatredovisning.

Figur 2. Resultatmodeller för sakområdena *Ändamålsenlig inköpsledning* och *Välfungerande marknad* och deras relation till målmodellen för sakområdet *Träffsäker upphandling*.



### 1.4.3 Aggregerade resultat

I rapporten redovisas två typer av resultat. Dels redovisas resultat direkt för varje indikator, dels redovisas resultat för grupperingar av indikatorer på olika aggregeringsnivåer. Indikatorer har ett 1-till-1-förhållande till enskilda enkätfrågor och resultaten för enskilda indikatorer är därför helt enkelt andelen respondenter, antingen företag eller upphandlande organisationer, som på indikatorns underliggande fråga svarat hög utsträckning/i stor grad eller högre.

På nivåer där resultat från två eller flera indikatorer aggregeras går det inte att tolka resultaten lika direkt som andelen respondenter som svarat hög utsträckning/i stor grad eller högre. Detta eftersom aggregerade resultat omfattar lika många, och varierande, svar från varje respondent som det finns underliggande indikatorer i resultatet.

Aggregerade resultat visar i stället andelen svar från samtliga respondenter på alla underliggande indikatorer som innebär hög utsträckning/i stor grad eller högre. Om alla svar från alla respondenter på frågorna för alla underliggande indikatorer innebär hög utsträckning/i stor grad eller högre, så är det aggregerade resultatet 100 procent. Om inget svar från någon respondent på frågorna för alla underliggande indikatorer innebär hög utsträckning/i stor grad eller högre, så är det aggregerade resultatet i stället 0 procent.

#### **1.4.4 Upphandlingsmyndighetens bedömningar**

Upphandlingsmyndigheten har i rapporten gjort bedömningar av resultat som redovisas för grupperingar av indikatorer på olika aggregeringsnivåer. Myndigheten uttalar sig genom dessa bedömningar inte om måluppfyllelse i något avseende, utan enbart om i vilken utsträckning det bedöms finnas behov och möjligheter för utveckling och förbättring. Myndighetens bedömningar kan också när så är relevant rikta in sig på och kommentera resultat för enskilda underliggande indikatorer som på något sätt eller i något avseende uppvisar avvikelser eller mönster av särskilt intresse.

# Ändamålsenlig inköpsledning

2.1 Styrning	15
2.2 Organisering	30

## 2. Ändamålsenlig inköpsledning

För att möta inköpsbehoven och samhällets utmaningar behöver de offentliga upphandlingarna vara träffsäkra. Det kräver en organisation där olika kompetenser deltar i arbetet, till exempel inköpare, verksamhetsspecialister, hållbarhetsstrateger, ekonomer och jurister.

För att möjliggöra träffsäkra inköp behövs också en ändamålsenlig ledning. Den ska ge inköpsverksamheten förutsättningar att med hjälp av marknaden tillgodose verksamhetens behov och uppnå den upphandlande organisationens mål. Resultatet i diagram 1 ska läsas som att ju högre värde för ändamålsenlig ledning, desto bättre förutsättningar för träffsäker upphandling.

### **Områden**

En ändamålsenlig ledning förutsätter att styrningen av inköpsverksamheten är integrerad i ledningssystemet och att organiseringen av inköpsverksamheten är tydlig. Sakområdet *Ändamålsenlig inköpsledning* är därför uppdelat i följande två områden:

- Styrning
- Organisering

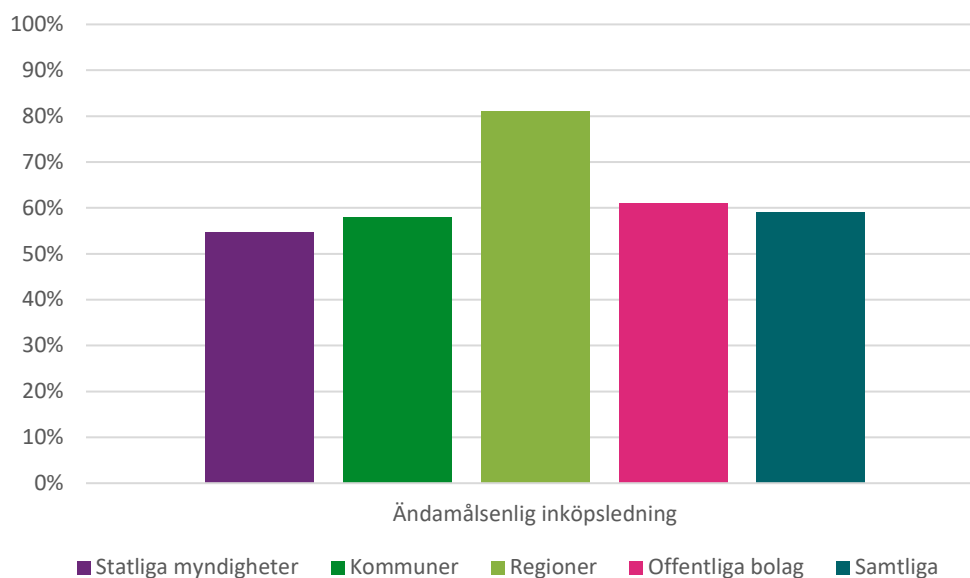
De två områdena består i sin tur av tre delområden vardera med tillhörande indikatorer som är kopplade till frågor i den Nationella upphandlingsenkäten 2022.

### **Resultat**

Resultatet för sakområdet *Ändamålsenlig inköpsledning* visar att upphandlande organisationer, genom de underliggande indikatorerna, till 59 procent anger att de bidrar till sakområdet i hög utsträckning.



Diagram 1. Resultat för sakområdet *Ändamålsenlig inköpsledning*, fördelat på typ av upphandlande organisation



Källa: Den nationella upphandlingsenkäten 2022, Upphandlingsmyndigheten.

Fördelat på typ av upphandlande organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Regioner är den organisationstyp som har högst resultat med 81 procent. Därefter kommer offentliga bolag med 61 procent och kommuner med 58 procent. Lägst resultat har statliga myndigheter med 55 procent.

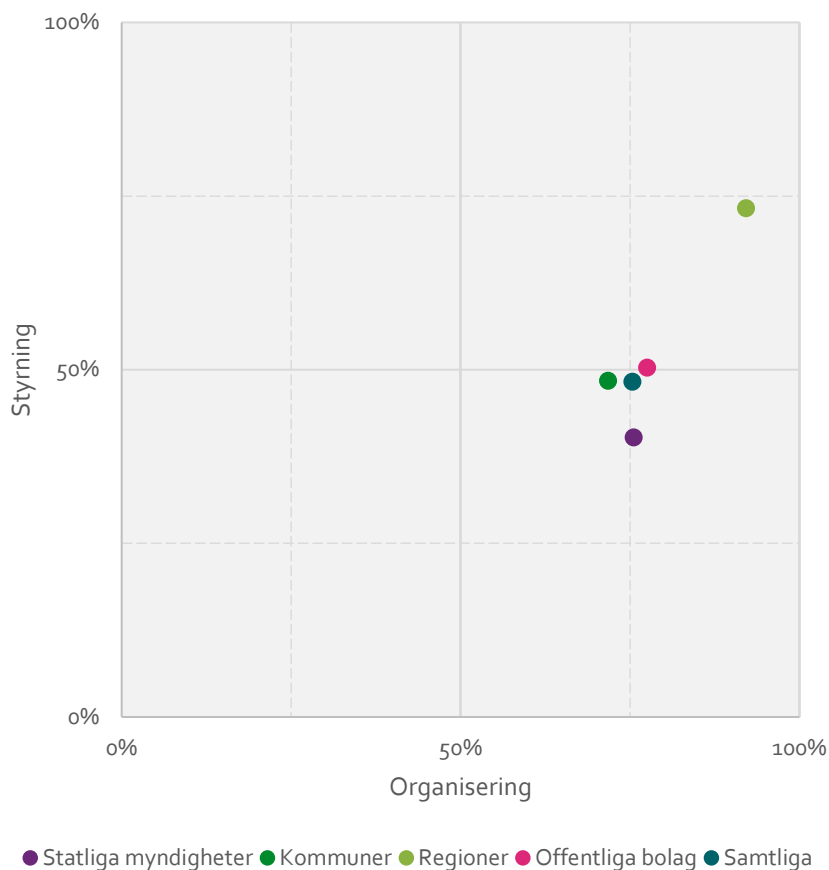
### **Bedömning**

Upphandlingsmyndigheten gör bedömningen att det finns stor potential för upphandlande organisationer att åstadkomma en mer ändamålsenlig inköpsledning.

Noterbart är att regionerna har ett betydligt bättre resultat än övriga organisationstyper inom inköpsledning, särskilt iögonfallande är detta inom området *Styrning*. Regionerna har även höga resultat inom sakområdet *Träffsäker upphandling* och har alltså ett betydligt högre resultat än övriga organisationstyper inom båda sakområdena.

Det finns goda skäl för upphandlande organisationer att stärka ledningen av inköpsverksamheten. Sammanfattningsvis kan sägas att ju högre resultat för områdena *Styrning* och *Organisering* en upphandlande organisation har, desto bättre kommer förutsättningarna för träffsäker upphandling att vara.

Diagram 2. Resultaten för områdena *Styrning* och *Organisering* i kombination, fördelat på typ av upphandlande organisation



Källa: Den nationella upphandlingsenkäten 2022, Upphandlingsmyndigheten.

Resultaten för de två områdena inom ledning – *Styrning* och *Organisering* – är i diagrammet ovan redovisat på var sin axel.

*Styrning* representeras i diagrammet av Y-axeln. Ett högre värde visar att samspelet mellan inköpsfunktion och organisationens ledning är systematisk vilket förbättrar förutsättningarna för träffsäkra inköp. Ett lågt värde visar på motsatsen vilket i sin tur försämrar förutsättningarna för träffsäkra inköp.

*Organisering* representeras i diagrammet av X-axeln. Ett högre värde visar att ansvarsfördelningen mellan inköpsfunktionen och verksamheten är tydliggjord vilket förbättrar förutsättningarna för träffsäkra inköp. Ett lågt värde visar på motsatsen vilket i sin tur försämrar förutsättningarna för träffsäkra inköp.

## 2.1 Styrning

För att styrningen av inköpsorganisationen ska vara ändamålsenlig behöver den på ett tydligt sätt vara integrerad i ledningssystemet. Det är viktigt att målstyrningen på en övergripande nivå omfattar inköpsverksamheten. På så vis blir det tydligt vilka styrande signaler som avser inköp.

Med ledningssystem avser vi den organisationsövergripande planerings- och uppföljningsprocessen.

Området *Styrning* innefattar tre delområden:

- Strategi
- Planering
- Uppföljning

De upphandlande organisationerna behöver arbeta med att ta fram inköpsstrategier som syftar till att uppnå de mål som organisationen har som helhet. Styrningen av inköp kan inte vara ett isolerat system utan behöver ha en koppling till organisationens övriga styrning. Inköpsverksamhetens mål ska ha en tydlig koppling till helhetsmålen och strategierna ska syfta till att uppfylla dessa mål.

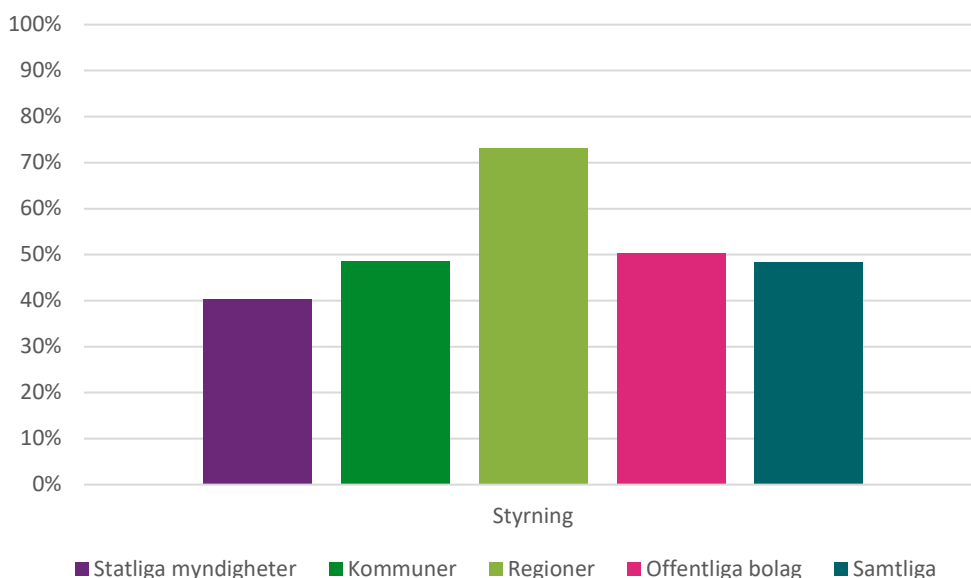
För ändamålsenlig styrning av inköpsverksamheten behöver en planering för vilka upphandlingar som ska genomföras av respektive verksamhetsgren fastställas. Den årliga upphandlingsplanen med inköpsbudget för alla verksamhetsgrenar bör ha utpekade nyckelkompetenser som behöver delta i inköpsprojekten. Även en mer långsiktig planering utifrån de beslutade strategierna är nödvändiga för en ändamålsenlig styrning.

För att säkerställa att inköpsverksamheten uppfyller sitt uppdrag och mål på ett effektivt sätt bör organisationen arbeta systematiskt med uppföljning av hur väl inköpsverksamheten bidrar till att uppfylla organisationens målsättningar.

## Resultat

Resultatet för området *Styrning* visar att upphandlande organisationer, genom de underliggande indikatorerna, till 48 procent anger att de bidrar till området i hög utsträckning.

Diagram 3. Resultat för området *Styrning*, fördelat på typ av upphandlande organisation



Källa: Den nationella upphandlingsenkäten 2022, Upphandlingsmyndigheten.

Fördelat på typ av upphandlande organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Regioner är den organisationstyp som har högst resultat med 73 procent. Därefter kommer offentliga bolag med 50 procent och kommuner med 48 procent. Lägst resultat har statliga myndigheter med 40 procent.

## Bedömning

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att upphandlande organisationers styrningsarbete behöver utvecklas för att kunna skapa förutsättningar för en träffsäker upphandling.

För att styrningen av inköp ska vara ändamålsenlig behöver den på ett tydligt sätt vara integrerad i ledningssystemet. Det är viktigt att målstyrning på övergripande nivå omfattar inköpsverksamheten. På så vis blir det tydligt vilka styrande signaler som avser på inköp. Det låga resultatet visar på att det finns risker att dessa signaler blir otydliga eller helt uteblir.

### 2.1.1 Strategi

*Strategi* är ett av delområdena inom området *Styrning*. En strategi är en väg att nå fram till ett mål och ska vara förknippad med organisationens övergripande beslutade mål. Ett sätt att göra detta inom inköpsverksamheten är att tydliggöra

inköpsfunktionens uppdrag och mål. Ett annat är att ta fram en inköpsstrategi som i sin tur kan brytas ned i kategoristrategier.

Delområde *Strategi* omfattar tre indikatorer:

- Tydliggjort inköpsverksamhetens uppdrag
- Tagit fram en inköpsstrategi
- Tagit fram strategier för inköpskategorier

Uppdragsbeskrivningen och målsättningarna kan beskrivas i till exempel en inköbspolicy. Beskrivningen bör omfatta flera år och ha en inriktande karaktär. Det är en grundläggande styrningsfråga att en verksamhet har ett tydligt uppdrag.

Uppdraget kan vara formulerat som en inköbspolicy som anger inköpsverksamhetens egna målsättningar i förhållande till Agenda 2030 eller något annat mål som organisationen som helhet har. Det centrala är att målen och därmed uppdraget för inköp har en tydlig koppling till organisationens övergripande mål.

För att göra den långsiktiga inriktningen för inköpsverksamheten mer konkret behöver ledningen beskriva hur målen för inköpsverksamheten ska uppnås de närmaste åren. Detta kallas inköpsstrategi. Inköpsstrategin behöver uppdateras löpande med stöd av de nulägesanalyser som genomförs inom ramen för uppföljningen och utifrån nya uppdrag. Nya uppdrag kan till exempel vara att ta hänsyn till förändringar i lagstiftningen för kommuner.

Inköpsstrategin bör vara en del av mål och budget i en kommun eller regleras i ett eget styrdokument. Den anger prioriteringar för hur inköpsverksamheten ska utvecklas för att uppfylla uppdraget och målen som inköpsverksamheten ska bidra till att uppnå. I strategin bör det ingå mått för att följa upp strategin (jfr avsnitt 2.1.3 Uppföljning).

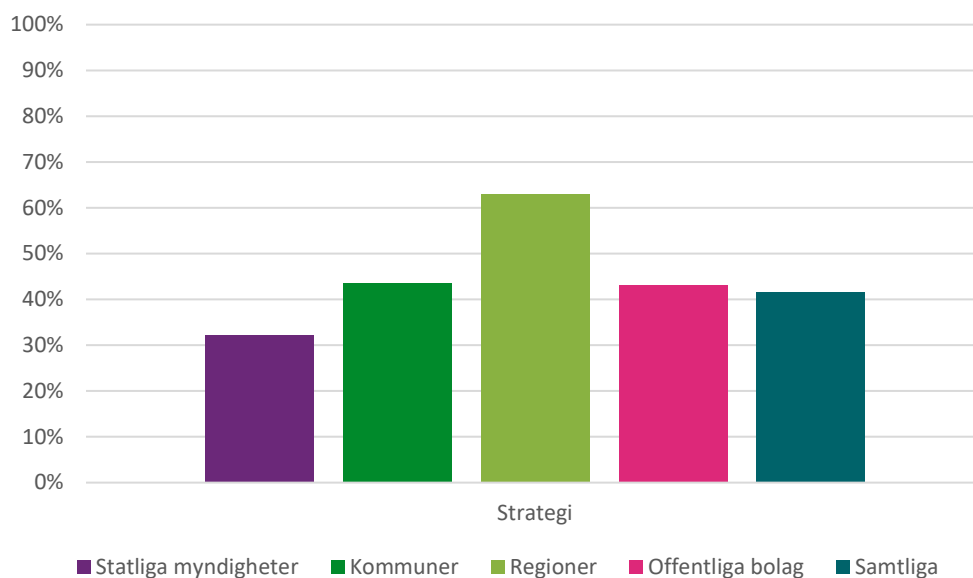
För en ändamålsenlig styrning av inköpsverksamheten är det en fördel om det finns kategoristrategier. Dessa tydliggör vilka målsättningar som är viktigast att nå för inköpen inom respektive kategori. På så sätt bidrar strategierna till att organisationen på bästa sätt tar tillvara inköpsverksamhetens resurser i form av kompetens, tid och investeringar. En relevant avvägning är inom vilka inköpskategorier organisationen själv ska genomföra upphandlingarna och vilka inköp som kan göras från någon inköpscentral.

Att ta fram strategier för inköpskategorier där prioriterade målsättningar inom varje kategori beslutas påverkar och styr upphandlingsplaneringen. Dels vilka upphandlingar som ska genomföras, dels hur mycket interna resurser som ska tilldelas varje upphandlingsprojekt.

### Resultat

Resultatet för delområdet *Strategi* visar att upphandlande organisationer, genom de underliggande indikatorerna, till 42 procent anger att de bidrar till delområdet i hög utsträckning.

Diagram 4. Resultat för delområdet *Strategi*, fördelat på typ av upphandlande organisation



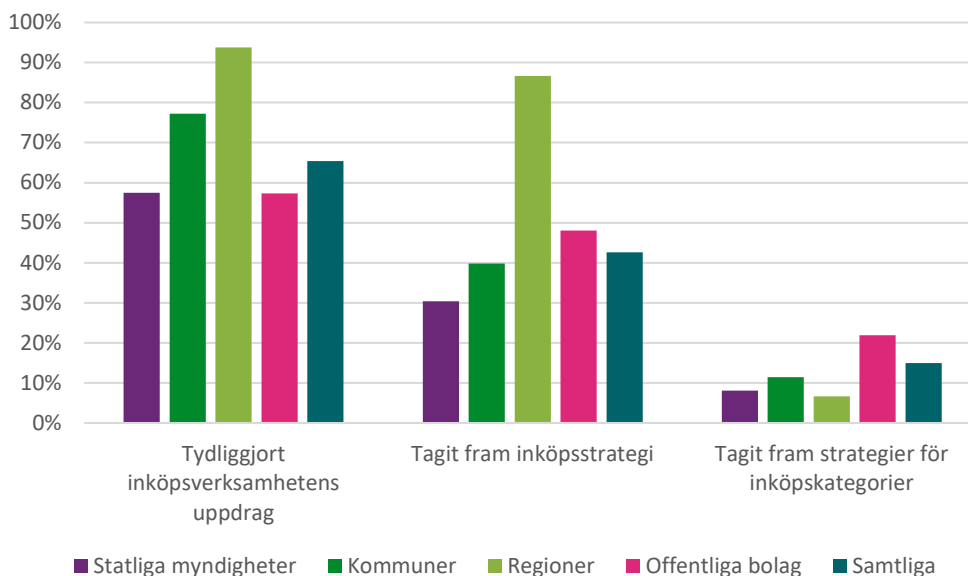
Källa: Den nationella upphandlingsenkäten 2022, Upphandlingsmyndigheten.

Fördelat på typ av upphandlande organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Regioner är den organisationstyp som har högst resultat med 63 procent. Därefter kommer kommuner med 44 procent och offentliga bolag med 43 procent. Lägst resultat har statliga myndigheter med 32 procent.

## Indikatorer

I delområdet *Strategi* ingår tre indikatorer. Resultatet för indikatorerna presenteras nedan.

Diagram 5. Resultat för indikatorerna för delområdet *Strategi*, fördelat på typ av upphandlande organisation



Källa: Den nationella upphandlingsenkäten 2022, Upphandlingsmyndigheten.

Resultatet för indikatorn *Tydliggjort inköpsverksamhetens uppdrag* visar att det är 65 procent av de upphandlade organisationerna som anger att de i hög utsträckning har ett fastställt styrdokument, med syfte och målsättningar som på övergripande nivå beskriver vilka av organisationens mål inköpsverksamheten ska bidra till att uppnå. Fördelat på typ av upphandlande organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Regioner är den organisationstyp där störst andel, 94 procent, anger att de i hög utsträckning tydliggjort inköpsverksamhetens uppdrag. Därefter kommer kommuner med 77 procent och statliga myndigheter med 57 procent. Lägst resultat har offentliga bolag med 57 procent.

Resultatet för indikatorn *Tagit fram inköpsstrategi* visar att det är 43 procent av de upphandlade organisationerna som anger att de i hög utsträckning har beslutade åtgärder som anger inriktning för hur målen med inköpsverksamheten ska uppnås. Fördelat på typ av upphandlande organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Regioner är den organisationstyp där störst andel, 87 procent, anger att de i hög utsträckning tagit fram inköpsstrategier. Därefter kommer offentliga bolag med 48 procent och kommuner med 40 procent. Lägst resultat har statliga myndigheter på 30 procent.

Resultatet för indikatorn *Tagit fram strategier för inköpskategorier* visar att det är 15 procent av de upphandlade organisationerna som anger att de i hög utsträckning har

kategoristrategier som innehåller prioriterade målsättningar för alla inköpskategorier. Fördelat på typ av upphandlande organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Offentliga bolag är den organisationstyp där störst andel, 22 procent, anger att de i hög utsträckning tagit fram strategier för inköpskategorier. Därefter kommer kommuner med 11 procent och statliga myndigheter med 8 procent. Lägst resultat har regioner med 7 procent.

### **Bedömning**

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att det generellt finns en utvecklingspotential för de upphandlande organisationernas strategiarbete. För kommuner, statliga myndigheter och offentligt ägda bolag bedöms utvecklingspotentialen som stor.

Det generellt låga resultatet indikerar att strategiarbetet inom inköp, i den mån det ens existerar, har en svag koppling till organisationens övergripande mål. Risken är därmed uppenbar att inköpsverksamheten inte stödjer de mål som organisationen satt upp.

#### **Tydliggjort inköpsverksamhetens uppdrag**

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att det inte är tillräckligt att endast två tredjedelar av de upphandlande organisationerna tydliggjort inköpsverksamhetens uppdrag.

Indikatorn är en så pass central del av styrningen att en hög målsättning är fullt rimlig. Det relativt låga resultatet, framför allt för statliga myndigheter och offentligt ägda bolag, riskerar att försvaga hela det strategiska arbetet för dessa organisationer.

#### **Tagit fram inköpsstrategi**

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att det är för få organisationer som har tagit fram en inköpsstrategi.

Det är visserligen inte fullt lika grundläggande att ha en beslutad strategi som att fastställa uppdrag och mål, men eftersom värdena för inköpsstrategi generellt är lägre är det likafullt en brist.

#### **Tagit fram strategier för inköpskategorier**

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att resultatet inte är lika oroväckande som det kan framstå vid en första anblick.

Anledningen är att det inte nödvändigtvis är ändamålsenligt för alla organisationer att etablera strategier med prioriterade målsättningar för samtliga inköpskategorier. För vissa organisationer kan det vara mer resurseffektivt ur ett organisationsövergripande perspektiv att etablera strategier för ett visst antal prioriterade inköpskategorier.

Att arbeta helt utan kategoristrategier försvårar dock för organisationen att uppnå sina mål med inköpsarbetet eftersom kategoristrategier förädlar inköpsstrategins övergripande målsättningar. Det riskerar även att göra det svårare att hantera



avvägning mellan målsättningar vid utformning av utvärderingsmodeller och kravställning i inköpsprocessen.

### 2.1.2 Planering

Det andra delområdet inom område *Styrning* är *Planering*. För att den strategiska styrningen ska få genomslag behöver organisationen genomföra någon slags planering över vilka upphandlingar som ska genomföras under en viss tidsperiod.

Organisationen behöver även planera vilka upphandlingar som ska utföras under det kommande året av respektive verksamhetsgren. Ambitionen bör vara att så mycket som möjligt av årets upphandlingar planeras, men att det samtidigt finns utrymme för flexibilitet vid akuta behov som inte kunnat förutses.

Delområde *Planering* omfattar två indikatorer:

- Planerar upphandlingar inom varje inköpskategori på lång sikt
- Har en årlig upphandlingsplanering med inköpsbudget

För ändamålsenlig styrning av inköpsverksamheten behöver långsiktiga kategoriplaner fastställas. Dessa behöver innehålla planering av vilka upphandlingar som ska genomföras inom olika kategorier och samordnas mellan berörda verksamhetsgrenar.

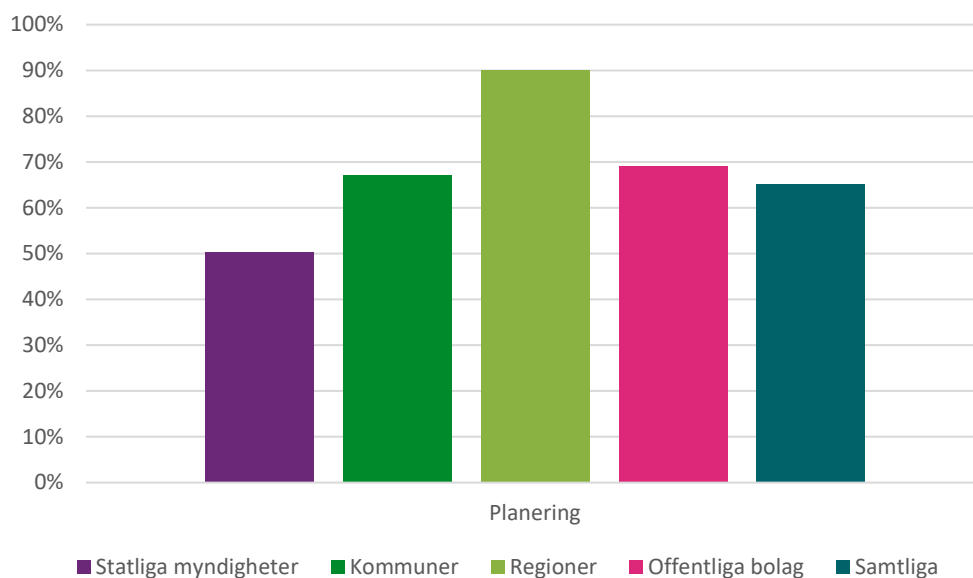
I den årliga upphandlingsplaneringen behöver en inköpsbudget sammanställas för alla verksamhetsgrenar. I budgeten behöver det beslutas hur mycket resurser och tid varje upphandling ska tilldelas från nyckelkompetenser som exempelvis inköpare, verksamhetsföreträdare, hållbarhetsspecialister, beställare och jurister.

Den årliga planeringen kan till exempel göras i verksamhetsplanen för respektive verksamhetsgren. Den behöver också sammanställas för organisationen som helhet och kommuniceras till marknaden.

### Resultat

Resultatet för delområdet *Planering* visar att upphandlande organisationer, genom de underliggande indikatorerna, till 65 procent anger att de bidrar till delområdet i hög utsträckning.

Diagram 6. Resultat för delområdet *Planering*, fördelat på typ av upphandlande organisation



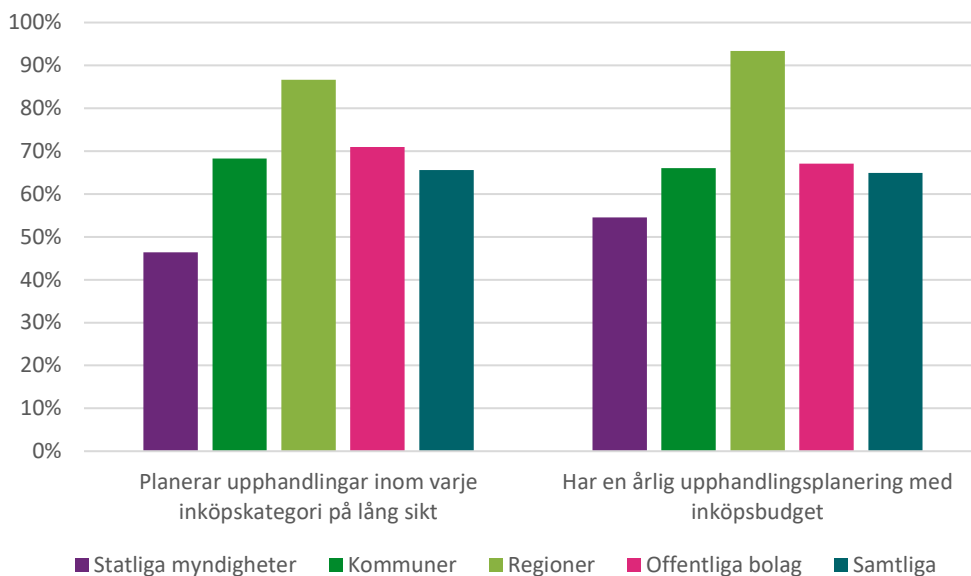
Källa: Den nationella upphandlingsenkäten 2022, Upphandlingsmyndigheten.

Fördelat på typ av upphandlande organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Regioner är den organisationstyp som har högst resultat med 90 procent. Därefter kommer offentliga bolag med 69 procent och kommuner med 67 procent. Lägst resultat har statliga myndigheter med 50 procent.

## Indikatorer

I delområdet *Planering* ingår två indikatorer. Resultatet för indikatorerna presenteras nedan.

Diagram 7. Resultat för indikatorerna för delområdet *Planering*, fördelat på typ av upphandlande organisation



Källa: Den nationella upphandlingsenkäten 2022, Upphandlingsmyndigheten.

Resultatet för indikatorn *Planerar upphandlingar inom varje inköpskategori på lång sikt* visar att det är 66 procent av de upphandlade organisationerna som anger att de i hög utsträckning har en långsiktig planering av vilka upphandlingar som ska genomföras inom varje inköpskategori. Fördelat på typ av upphandlande organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Regioner är den organisationstyp där störst andel, 87 procent, anger att de i hög utsträckning arbetar med långsiktiga kategoriplaner. Därefter kommer offentliga bolag med 71 procent och kommuner med 68 procent. Lägst resultat har statliga myndigheter med 46 procent.

Resultatet för indikatorn *Har en årlig upphandlingsplanering med inköpsbudget* visar att det är 65 procent av de upphandlade organisationerna som anger att de i hög utsträckning har en årlig upphandlingsplan avseende vilka upphandlingar som ska genomföras, med inköpsbudget för respektive verksamhetsgren. Fördelat på typ av upphandlande organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Regioner är den organisationstyp där störst andel, 93 procent, anger att de i hög utsträckning har en fastställd upphandlingsplanering. Därefter kommer offentliga bolag med 67 procent och kommuner med 66 procent. Lägst resultat har statliga myndigheter på 55 procent.

### **Bedömning**

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att det generellt finns en viss utvecklingspotential för de upphandlande organisationernas planering. Noterbart är att delområdet *Planering* har ett betydligt högre värde än *Strategi* och *Uppföljning* som också ingår i *Styrning*. Detta tyder på att planeringen i många fall inte utgår från beslutade strategier då sådana inte finns i någon stor utsträckning.

Planerar upphandlingar inom varje inköpskategori på lång sikt

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att de upphandlande organisationerna bör arbeta mer med sin långsiktiga planering.

Denna planering kan med fördel integreras i arbetet med organisationens långsiktiga kompetensförsörjning. Bristande resurser är ett återkommande argument till att inte fler upphandlingar når tillräcklig träffsäkerhet.<sup>3</sup> En bristfällig långsiktig planering riskerar att de beslutade strategierna inte följs och att målen därmed blir svårare att nå.

Har en årlig upphandlingsplanering med inköpsbudget

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att de upphandlande organisationerna bör arbeta mer med sin planering av upphandling.

En bristfällig årlig planering riskerar att inte tydliggöra eventuella konflikter vilket i sin tur kan leda till felaktiga prioriteringar. I en ideal styrningsmodell ska strategier och målsättningar vara en vägledning i dessa prioriteringar. Som tidigare nämnts saknas alltför ofta beslutade strategier för inköp vilket är en förutsättning för en ändamålsenlig planering.

### **2.1.3 Uppföljning**

Det tredje och sista delområdet för *Styrning* är *Uppföljning*.

För att säkerställa att inköpsverksamheten uppfyller sitt uppdrag och mål på ett effektivt sätt bör alla organisationer jobba systematiskt med uppföljning av hur väl inköpsverksamheten bidrar till att uppfylla organisationens målsättningar.

Uppföljningen utgör grunden för att kunna göra framåtsyftande uppskattningar av inköpsverksamhetens måluppfyllelse. Denna uppföljning är viktig som underlag för att kunna revidera och utveckla inköpsstrategin.

---

<sup>3</sup> Upphandlingsmyndighetens uppföljning av den nationella upphandlingsstrategin, <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/styra-och-leda-inkopsverksamhet/nationella-upphandlingsstrategin/#upphandlingsmyndigheten-har-bedomt-utvecklingen-pa-upphandlingsområdet>

Delområde *Uppföljning* omfattar fem indikatorer:

- Tar fram framåtsyftande kunskapsunderlag
- Kartlagt organisationens inköpsmönster med spendanalys
- Har mått för att bedöma processeffektivitet och måluppfyllelse
- Genomför riskanalyser av verksamhetskritiska inköp
- Har forum för uppföljningsdialog

Att ta fram ett framåtsyftande kunskapsunderlag innebär att beskriva inköpsverksamhetens utmaningar förknippade med att arbeta efter beslutad strategi. Strategin syftar i sin tur till att uppnå organisationens målsättningar. Kunskapsunderlagen bör innehålla resultat från uppföljning, omvärlds- och invärldsanalys samt bedömning av strategins aktualitet. De bör även ge framåtsyftande lärdomar om vad som fungerar och inte fungerar samt ge nya förslag på strategiska vägval. Kunskapsunderlagen är en viktig del av inköpsfunktionens stöd till ledningen, särskilt vad gäller utveckling och revidering av inköpsstrategier, kategoristrategier och upphandlingsplaner.

Att kartlägga organisationens inköpsmönster genom en spendanalys, eller en systematisk analys av kostnader, är nödvändigt för att över huvud taget kunna arbeta strategiskt med inköp. Spendanalysen utgör också grunden till en indelning av inköpsportföljen i så kallade inköpskategorier.

Spendanalysen skapar transparens kring vad en organisation spenderar och hur den fördelar sina resurser. Genom en spendanalys går det att identifiera vilka områden eller inköpskategorier som är mest resursintensiva och betydelsefulla utifrån organisationens mål.

För en ändamålsenlig styrning av inköpsverksamheten behövs fastställda mått för att bedöma inköpsverksamhetens måluppfyllelse. För att säkerställa att inköpsverksamheten uppfyller sitt uppdrag och mål på ett effektivt sätt bör organisationen jobba systematiskt med uppföljning av hur väl inköpsverksamheten bidrar till att uppfylla organisationens målsättningar.

Processeffektivitetsmått används för att följa upp inköpsprocessen som sådan. Det kan till exempel röra avtalstrohet och följsamhet till de grundläggande upphandlingsprinciperna, exempelvis likabehandling och proportionalitet. Resultatmått kan till exempel vara kopplade till verksamhetens specifika mål, exempelvis hållbarhet, effektivisering och kostnadsreduceringar.

Riskanalyser av verksamhetskritiska inköp behöver göras för att trygga organisationens försörjning i händelse av kris. De behov som försörjs med inköp behöver, i de fall de är verksamhetskritiska, ha särskilt robusta leveranskedjor. Det är centralt eftersom det i dessa fall är nödvändigt att fortsätta bedriva verksamheten även under störningar eller kriser som påverkar försörjningen. Vid urval av vad som är verksamhetskritiskt är det lämpligt att utgå från organisationens internkontroll samt risk- och sårbarhetsanalys.

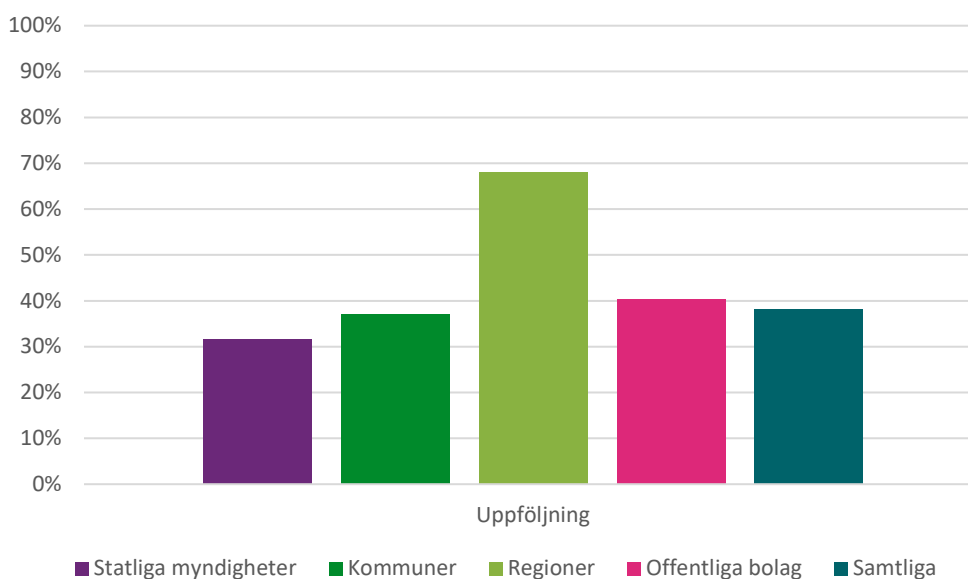
För att uppföljningen ska bidra till ständiga förbättringar av inköpsverksamheten behöver det finnas återkommande forum för uppföljningsdialog. Antal möten och vilka funktioner som ska delta behöver anpassas till organisationens förutsättningar. På dessa forum bör man exempelvis föra dialog om resultaten och göra riskanalyser och uppskattningar av framtida måluppfyllelse. Det är också viktigt att rapportera status för pilotprojekt, upphandlingar och avrop samt ta fram förslag på åtgärder för att säkra leverans- och måluppfyllelse.

Forumerna bör ske inom ramen för ledningssystemets uppföljningstidpunkter, till exempel vid tertialuppföljning och årsbokslut.

### Resultat

Resultatet för delområdet *Uppföljning* visar att upphandlande organisationer, genom de underliggande indikatorerna, till 38 procent anger att de bidrar till delområdet i hög utsträckning.

Diagram 8. Resultat för delområdet *Uppföljning*, fördelat på typ av upphandlande organisation

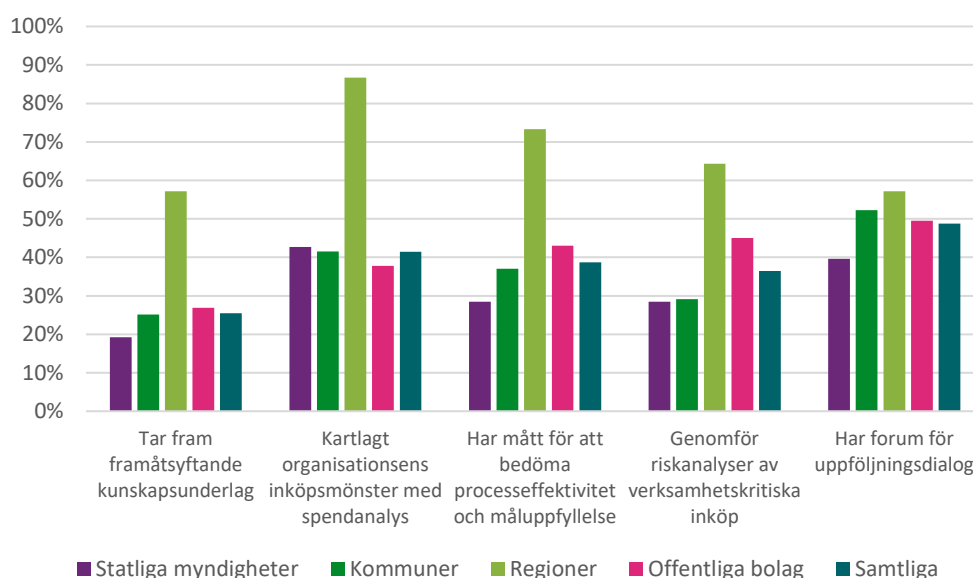


Källa: Den nationella upphandlingsenkäten 2022, Upphandlingsmyndigheten.

Fördelat på typ av upphandlande organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Regioner är den organisationstyp som har högst resultat med 68 procent. Därefter kommer offentliga bolag med 40 procent och kommuner med 37 procent. Lågst resultat har statliga myndigheter med 32 procent.

I delområdet *Uppföljning* ingår fem indikatorer. Resultatet för indikatorerna presenteras nedan.

Diagram 9. Resultat för indikatorerna för delområdet *Uppföljning*, fördelat på typ av upphandlande organisation



Källa: Den nationella upphandlingsenkäten 2022, Upphandlingsmyndigheten.

Resultatet för indikatorn *Tar fram framåtsyftande kunskapsunderlag* visar att det är 25 procent av de upphandlade organisationerna som anger att de i hög utsträckning tar fram kunskapsunderlag där de beskriver inköpsverksamhetens utmaningar för att uppnå organisationens strategi och målsättningar. Fördelat på typ av upphandlande organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Regioner är den organisationstyp där störst andel, 57 procent, anger att de i hög utsträckning tar fram kunskapsunderlag. Därefter kommer offentliga bolag med 27 procent och kommuner med 25 procent. Lägst resultat har statliga myndigheter med 19 procent.

Resultatet för indikatorn *Kartlagt organisationens inköpsmönster med spendanalys* visar att det är 41 procent av de upphandlade organisationerna som anger att de i hög utsträckning har genomfört en spendanalys och kartlagt organisationens inköpsmönster. Fördelat på typ av upphandlande organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Regioner är den organisationstyp där störst andel, 87 procent, anger att de i hög utsträckning har genomfört spendanalys. Därefter kommer statliga myndigheter med 43 procent och kommuner på 41 procent. Lägst resultat har offentliga bolag på 38 procent.

Resultatet för indikatorn *Har mått för att bedöma processeffektivitet och måluppfyllelse* visar att det är 39 procent av de upphandlade organisationerna som anger att de i hög utsträckning har resultat och processmått. Fördelat på typ av upphandlande organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten.

Regioner är den organisationstyp där störst andel, 73 procent, anger att de i hög utsträckning har fastställda resultat- och processmått. Därefter kommer offentliga bolag med 43 procent och kommuner med 37 procent. Lägst resultat har statliga myndigheter på 28 procent.

Resultatet för indikatorn *Genomför riskanalyser av verksamhetskritiska inköp* visar att det är 36 procent av de upphandlade organisationerna som anger att de i hög utsträckning genomför riskanalyser av verksamhetskritiska inköp. Fördelat på typ av upphandlande organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Regioner är den organisationstyp där störst andel, 64 procent, anger att de i hög utsträckning genomför riskanalyser. Därefter kommer offentliga bolag med 45 procent och kommuner med 29 procent. Lägst resultat har statliga myndigheter med 28 procent.

Resultatet för indikatorn *Har forum för uppföljningsdialog* visar att det är 49 procent av de upphandlade organisationerna som anger att de i hög utsträckning har etablerade forum för uppföljning. Fördelat på typ av upphandlande organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Regioner är den organisationstyp där störst andel, 57 procent, anger att de i hög utsträckning har etablerade forum för uppföljning. Därefter kommer kommuner med 52 procent och offentliga bolag med 50 procent. Lägst resultat har statliga myndigheter på 40 procent.

### **Bedömning**

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att det generellt finns en stor utvecklingspotential för de upphandlande organisationernas uppföljning.

En bristfällig uppföljning riskerar att organisationen helt enkelt inte känner till hur väl inköpsverksamheten bidrar till att uppfylla organisationens målsättningar. Intressant är att regionerna, relativt övriga organisationstyper, genomgående har ett bättre resultat för delområdet.

#### **Tar fram framåtsyftande kunskapsunderlag**

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att de upphandlande organisationerna bör arbeta mer aktivt med sina kunskapsunderlag.

Med undantag för regionerna är det endast runt en fjärdedel som uppger att de tar fram dessa underlag. Det är en brist som bör åtgärdas då detta sannolikt leder till ett sämre strategiarbete vilket i sin tur leder till sämre måluppfyllelse.

#### **Kartlägger organisationens inköpsmönster med spendanalys**

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att samtliga upphandlande organisationer bör genomföra spendanalyser i någon form.

Utöver regionerna är det färre än hälften av de upphandlande organisationerna som uppger att de genomför spendanalyser. Dessa organisationer vet med andra ord inte vad som köps, för hur mycket det köps, från vilka leverantörer organisationen köper eller vem i organisationen som genomför köpen.



En spendanalys kan göras mer eller mindre avancerad, men att på en grundläggande nivå kartlägga organisationens inköpsmönster bedömer Upphandlingsmyndigheten är en nödvändighet i samtliga offentliga organisationer. Det blir i längden svårt för organisationen att uppnå besparingar och positiva kvalitetseffekter om man inte känner till vilka inköp som görs.

Utan att göra en spendanalys går det inte att identifiera vilka områden eller inköpskategorier som är mest resursintensiva. Det blir dessutom svårare att prioritera inköpsverksamheten utifrån målen med inköp.

Har mått för att bedöma inköpsverksamhetens måluppfyllelse  
Upphandlingsmyndigheten bedömer att det inte är tillräckligt att färre än hälften av de upphandlande organisationerna har mått för att bedöma verksamhetens måluppfyllelse.

Resultatet indikerar att en majoritet av de upphandlande organisationerna inte mäter sin inköpsverksamhet vilket gör att de rimligen inte heller kan bedöma om den är ändamålsenlig eller inte. Uteblivna mätningar av resultat gör dessutom att organisationen inte känner till huruvida inköpsverksamheten stöttar organisationens politiska mål.

Genomför riskanalyser av verksamhetskritiska inköp

Upphandlingsmyndigheten bedömer att det är långt ifrån tillräckligt att endast en dryg tredjedel av de upphandlande organisationerna genomför riskanalyser av verksamhetskritiska inköp.

Det hade varit annorlunda om indikatorn mätte huruvida organisationerna genomförde riskanalyser för samtliga inköp, men att det inte ens är en majoritet av organisationerna som i hög utsträckning genomför riskanalyser av sina verksamhetskritiska inköp är bekymmersamt.

En brist på riskanalyser av verksamhetskritiska inköp innebär att organisationen är sämre rustad att hantera bristande leveranser inom verksamhetskritiska områden. Sannolikt är det en förklaring till att regionerna hamnar så långt före övriga organisationstyper. Hälso- och sjukvård är ett område där riskanalyser är vanligt förekommande.<sup>4</sup>

Har forum för uppföljningsdialog

Upphandlingsmyndigheten bedömer att det finns stor potential till utveckling vad gäller forum för uppföljning.

---

<sup>4</sup> Det finns även föreskrifter inom området, till exempel HSLF-FS 2018:48 § 6

Uteblivna uppföljningsmöten riskerar att försämra utvecklingen av inköpsverksamheten. Det är sannolikt också ett missat tillfälle för inköpsfunktionen att engagera nyckelpersoner i ledningen i inköpsverksamheten.

## 2.2 Organisering

För att kunna göra ett inköp behöver flera aktiviteter genomföras. Upphandlingsmyndigheten betraktar dessa aktiviteter som en process som behöver fungera effektivt för att möta verksamhetens behov och mål.

Myndigheten har tagit fram en modell för inköpsprocessen. För att organiseringen av inköpsverksamheten ska vara ändamålsenlig behöver organiseringen, eller ansvarsfördelningen, i samtliga moment i processen vara tydlig.

I modellen visualiseras inköpsprocessens olika aktiviteter i tre zoner:

- Förbereda
- Upphandla
- Realisera

Ett viktigt budskap med visualiseringen är att visa att det mest omfattande arbetet sker i zon 1. Där görs allt förarbete inför en upphandling. Arbetet i zon 3, där avtalet följs upp och affärsrelationen kontinuerligt utvecklas, är också omfattande. Den formstyrda upphandlingen i zon 2 är den del som generellt tar minst tid vid genomförande av inköp.

Det finns en poäng med att processen är cyklisk och därmed behöver tydlig organisering i samtliga faser. Exempelvis är ett ramavtal begränsat i tid enligt upphandlingslagarna<sup>5</sup>, vilket gör att processen behöver starta om med erfarenheter från den tidigare avtalsperioden. Det finns med andra ord ett samband mellan faserna i processen vilket gör att organiseringen inte blir starkare än sin svagaste länk. Ingen fas kan organiseras som ett isolerat system utan behöver ha en tydlig koppling till övriga delar i processen.

---

<sup>5</sup>Lag (2016:1145) om offentlig upphandling 7 Kap § 2 samt Lag (2016:1146) om upphandling inom försörjningssektorerna 7 Kap § 2

Figur 3. Inköpsprocessen



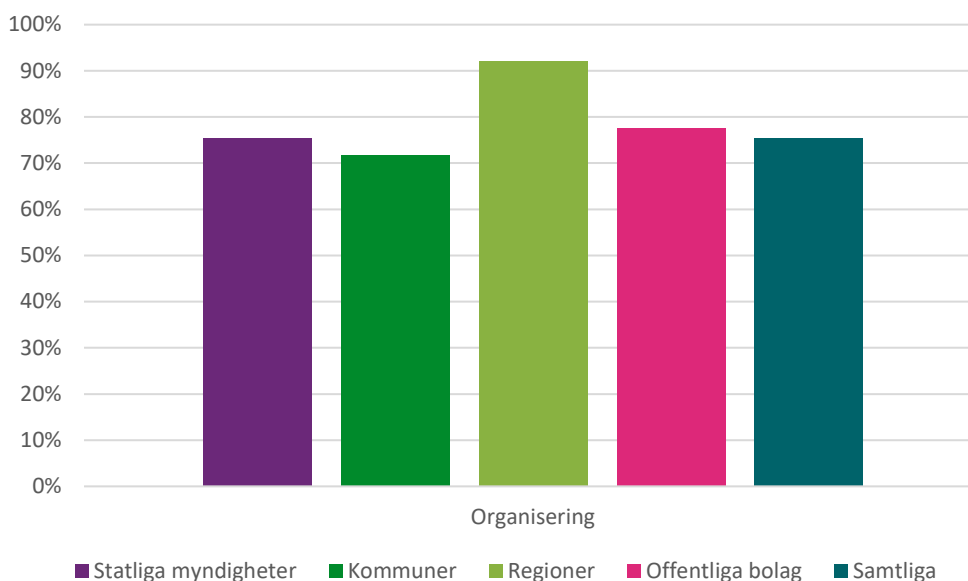
Många offentliga organisationer är stora och utgör komplexa system med en stor bredd av verksamheter. Därför är det viktigt att ha en genomtänkt organisering av inköpsverksamheten för att den ska främja träffsäkra inköp. Problem och hinder i inköpsprocessen kan undvikas genom tydlighet i roller och mandat och via en struktur som implementeras och accepteras av organisationens verksamhet, ledning och inköpsfunktion.

Upphandlingsmyndighetens utgångspunkt är att organiseringen behöver vara verksamhetsanpassad. Varje organisation behöver själva avgöra hur den ska fördela ansvar och mandat i de olika zonerna. Det centrala är att denna fördelning av ansvar och mandat görs.

## Resultat

Resultatet för området *Organisering* visar att upphandlande organisationer, genom de underliggande indikatorerna, till 75 procent anger att de bidrar till området i hög utsträckning.

Diagram 10. Resultat för området *Organisering*, fördelat på typ av upphandlande organisation



Källa: Den nationella upphandlingsenkäten 2022, Upphandlingsmyndigheten.

Fördelat på typ av upphandlande organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Regioner är den organisationstyp som har högst resultat med 92 procent. Därefter kommer offentliga bolag med 78 procent och statliga myndigheter med 76 procent. Lägst resultat har kommuner med 72 procent.

## Bedömning

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att det generellt behövs en tydligare organisering. Ansvarskedjan i en cyklisk process blir inte starkare än sin svagaste länk vilket bevisar behovet av tydlighet inom samtliga tre faser i inköpsprocessen.

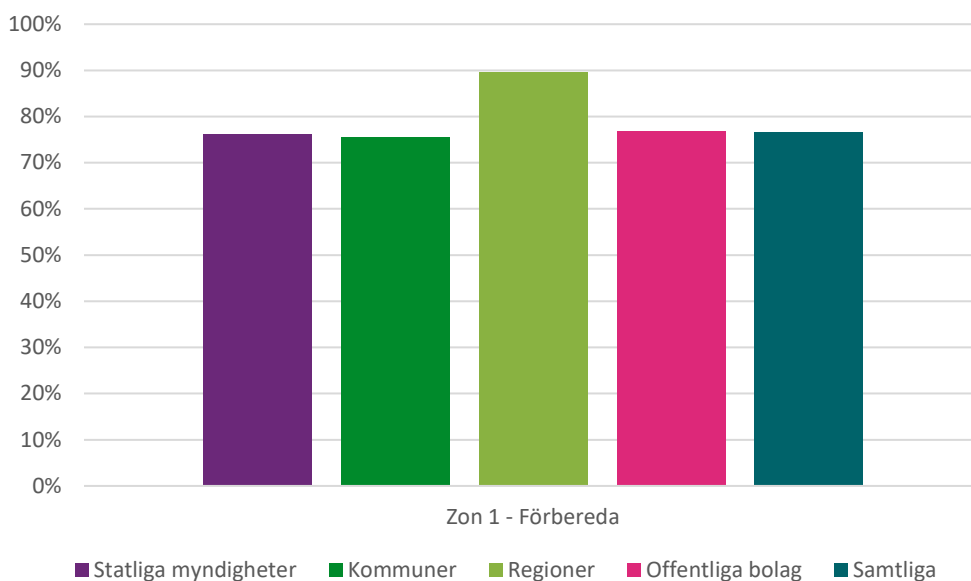
### 2.2.1 Zon 1 – Förbereda

Den första zonen i inköpsprocessen, *Förbereda*, är uppdelad i tre steg: planera, kartlägga och analysera. Aktiviteter som genomförs är in- och omvärldsanalys, behovsanalys, marknadsdialog och marknadsanalys, hållbarhetsanalyser, riskanalyser och hantering av målavvägningar. Även erfarenheter och lärdomar från tidigare upphandlingar och befintliga avtal på området behöver tas med i arbetet. För att genomföra detta förarbete behöver inköpare, verksamhetsföreträdare, hållbarhetsspecialister, krisberedskapsansvariga, jurister och beställare arbeta tillsammans. För att dessa ska kunna samarbeta på ett effektivt sätt behöver roller och ansvar dem emellan vara tydliggjort.

### Resultat

Resultatet för delområdet *Zon 1 – Förbereda* visar att upphandlande organisationer, genom de underliggande indikatorerna, till 77 procent anger att de bidrar till delområdet i hög utsträckning.

Diagram 11. Resultat för delområdet *Zon 1 – Förbereda*, fördelat på typ av upphandlande organisation



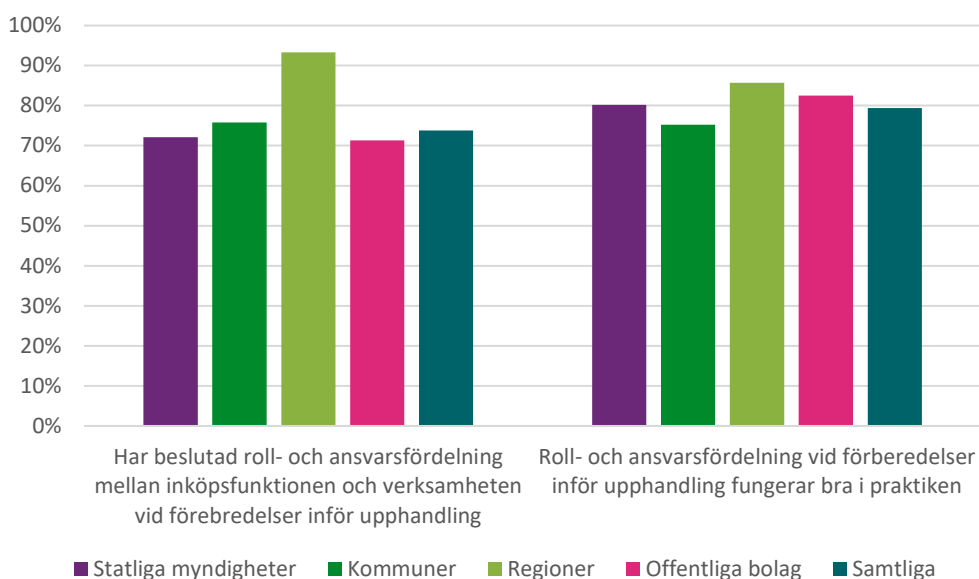
Källa: Den nationella upphandlingsenkäten 2022, Upphandlingsmyndigheten.

Fördelat på typ av upphandlande organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Regioner är den organisationstyp som har högst resultat med 90 procent. Därefter kommer offentliga bolag med 77 procent. Lägst resultat har statliga myndigheter och kommuner, båda med 76 procent.

## Indikatorer

I delområdet *Zon 1 - Förbereda* ingår två indikatorer. Resultatet för indikatorerna presenteras nedan.

Diagram 12. Resultat för indikatorerna för delområdet *Zon 1 - Förbereda*, fördelat på typ av upphandlande organisation



Källa: Den nationella upphandlingsenkäten 2022, Upphandlingsmyndigheten

Resultatet för indikatorn *Har beslutad roll- och ansvarsfördelning mellan inköpsfunktionen och verksamheten vid förberedelser inför upphandling* visar att det är 74 procent av de upphandlade organisationerna som anger att ledningen i hög utsträckning har beslutat om roll- och ansvarsfördelning mellan inköpsfunktionen och verksamheten vid förberedelser inför upphandling. Fördelat på typ av upphandlande organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Regioner är den organisationstyp där störst andel, 93 procent, anger att de i hög utsträckning tydliggjort roller och mandat i *Zon 1 – Förbereda*. Därefter kommer kommuner med 76 procent och statliga myndigheter med 72 procent. Lägst resultat har offentliga bolag på 71 procent.

Resultatet för indikatorn *Roll- och ansvarsfördelning vid förberedelser inför upphandling fungerar bra i praktiken* visar att det är 79 procent av de upphandlade organisationerna som anger att de i hög utsträckning upplever att ansvarsfördelningen i den förberedande fasen fungerar bra i praktiken. Fördelat på typ av upphandlande organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Regioner är den organisationstyp där störst andel, 86 procent, anger att de i hög utsträckning har en ansvarsfördelning som fungerar bra i praktiken i *Zon 1 – Förbereda*. Därefter kommer offentliga bolag med 83 procent och statliga myndigheter med 80 procent. Lägst resultat har kommuner med 75 procent.

### **Bedömning**

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att det finns en utvecklingspotential för organiseringen i *Zon 1 – Förbereda*. Det finns flera anledningar till att ha en hög ambition för resultatet i *Zon 1 – Förbereda*. Precis som i alla processer är omsorgsfulla förberedelser en grundläggande förutsättning för att helheten ska vara funktionell. Det är i den förberedande fasen som grunden till processen sätts, exempelvis via en väl genomförd behovsanalys och kravställning. Att inte ha en tydlig organisering i fasen förbereda riskerar därför att påverka de kommande faserna i processen. Detta i sin tur minskar ändamålsenligheten och i förlängningen försämras förutsättningarna för träffsäkra inköp.

### **2.2.2 Zon 2 – Upphandla**

Den andra zonen i inköpsprocessen, *Upphandla*, handlar om att genomföra den formstyrda delprocess som regleras av upphandlingsreglerna<sup>6</sup>. Upphandlingsfasen avslutas när avtal träffas eller om upphandlingen avbryts. För att genomföra upphandlingar i enlighet med regelverken, och för att tillvarata möjligheterna som finns i dessa, behövs kompetens både inom sakområdet som handlas upp och inom offentlig upphandling. Därför är det viktigt att i upphandlingsfasen tydliggöra roller och ansvar för både beställare och inköpsfunktion.

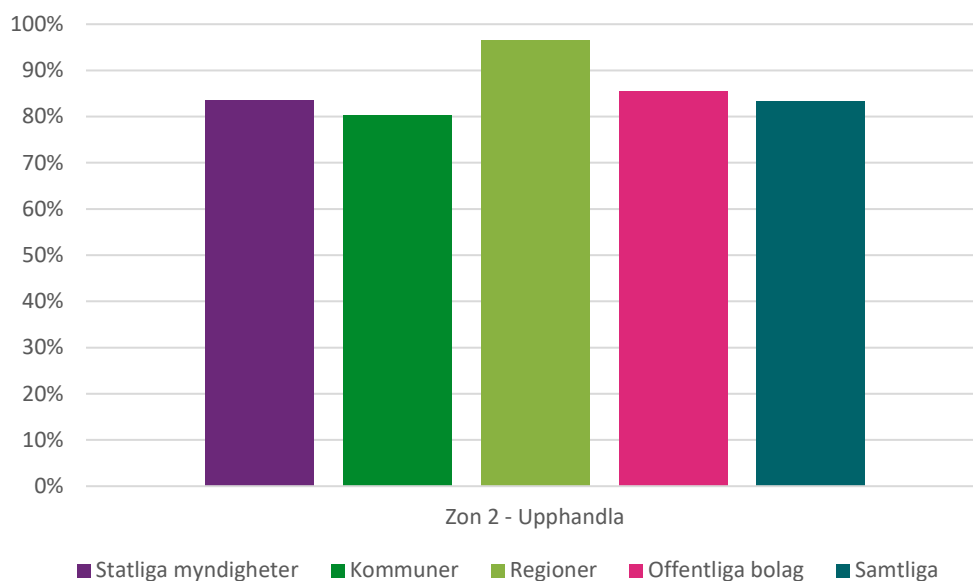
---

<sup>6</sup> Lag (2016:1145) om offentlig upphandling m fl

### Resultat

Resultatet för delområdet *Zon 2 – Upphandla* visar att upphandlande organisationer, genom de underliggande indikatorerna, till 83 procent anger att de bidrar till delområdet i hög utsträckning.

Diagram 13. Resultat för delområdet *Zon 2 – Upphandla*, fördelat på typ av upphandlande organisation



Källa: Den nationella upphandlingsenkäten 2022, Upphandlingsmyndigheten.

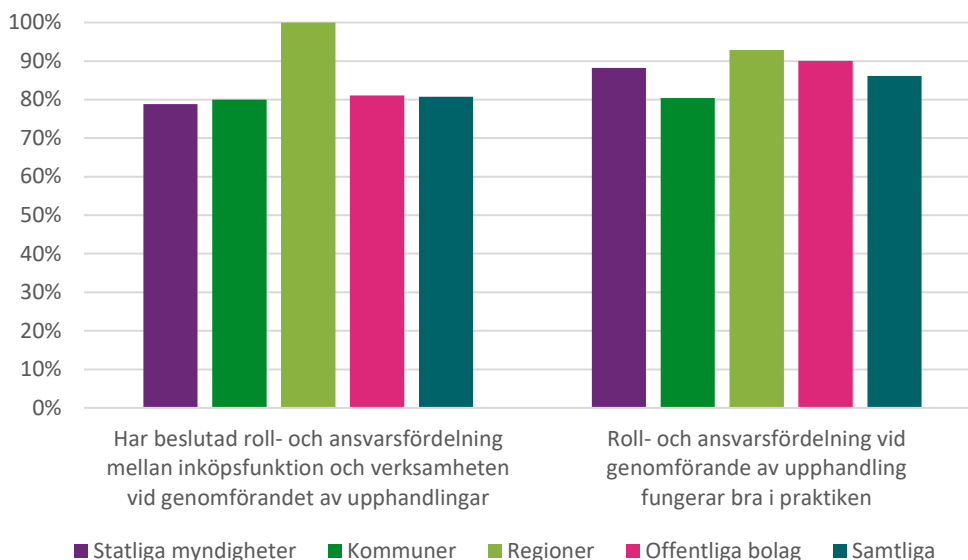
Fördelat på typ av upphandlande organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Regioner är den organisationstyp som har högst resultat med 97 procent. Därefter kommer offentliga bolag med 86 procent och statliga myndigheter med 83 procent. Lägst resultat har statliga myndigheter med 80 procent.



## Indikatorer

I delområdet *Zon 2 - Upphandla* ingår två indikatorer. Resultatet för indikatorerna presenteras nedan.

Diagram 14. Resultat för indikatorerna för delområdet *Zon 2 - Upphandla*, fördelat på typ av upphandlande organisation



Källa: Den nationella upphandlingsenkäten 2022, Upphandlingsmyndigheten.

Resultatet för indikatorn *Har beslutad roll- och ansvarsfördelning mellan inköpsfunktionen och verksamheten vid genomförandet av upphandlingar* visar att det är 81 procent av de upphandlade organisationerna som anger att de i hög utsträckning har beslutat om roll- och ansvarsfördelning mellan inköpsfunktionen och verksamheten vid genomförande av upphandling. Fördelat på typ av upphandlande organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Regioner är den organisationstyp där störst andel, 100 procent, anger att de i hög utsträckning tydliggjort roller och mandat i *Zon 2 – Upphandla*. Därefter kommer offentliga bolag med 81 procent och kommuner med 80 procent. Lägst resultat har statliga myndigheter med 79 procent.

Resultatet för indikatorn *Roll- och ansvarsfördelning vid genomförande av upphandling fungerar bra i praktiken* visar att det är 86 procent av de upphandlade organisationerna som anger att de i hög utsträckning upplever att roll- och ansvarsfördelningen i den genomförande fasen fungerar bra i praktiken. Fördelat på typ av upphandlande organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Regioner är den organisationstyp där störst andel, 93 procent, anger att de i hög utsträckning genomför risk- och sårbarhetsanalyser. Därefter kommer offentliga bolag med 90 procent och statliga myndigheter med 88 procent. Lägst resultat har kommuner med 80 procent.

### **Bedömning**

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att det finns en viss utvecklingspotential för organiseringen i *Zon 2 – Upphandla*.

Det finns argument för att ställa höga krav på organisering i upphandlingsfasen. Att upphandlande organisationer ska följa lagen är förstås ett skäl. Att effektivt arbeta med de möjligheter och affärsmässiga risker som finns i upphandlingsfasen<sup>7</sup> ett annat, båda förutsätter en tydlig organisering.

### **2.2.3 Zon 3 – Realisera**

*Zon 3 – Realisera*, är indelad i två steg – implementera och förvalta. Implementera handlar om att få nya avtal att fungera i organisationen. Rätt funktioner behöver känna till nya avtal, dess syfte och omfattning samt hur avtalen fungerar vad gäller exempelvis avropssätt.

Förvalta innebär både att följa upp att avtalen efterlevs, såväl av verksamheten som av leverantören, och att utveckla affären tillsammans med leverantören inom ramen för avtalet. En upphandlande organisation har ofta många leverantörer och avtal. För att säkerställa att dessa följs upp och utvecklas är det viktigt att tydliggöra vem som är ansvarig för vad i förvaltningen.

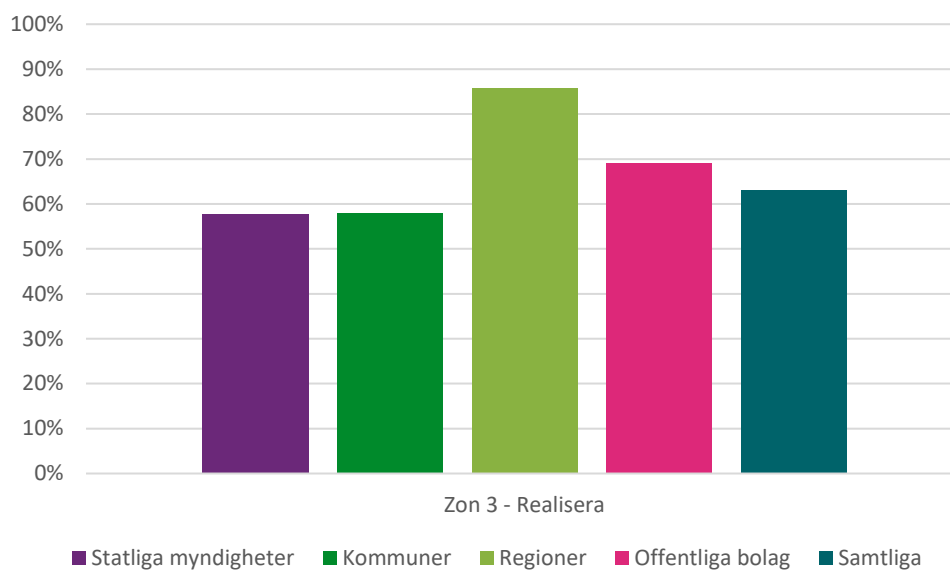
---

<sup>7</sup> 12 Kap 11 § Lag (2016:1145) om offentlig upphandling reglerar kommunikationen under upphandlingsfasen.

### Resultat

Resultatet för delområdet *Zon 3 – Realisera* visar att upphandlande organisationer, genom sina underliggande indikatorer, till 63 procent anger att de bidrar till delområdet i hög utsträckning.

Diagram 15. Resultat för delområdet *Zon 3 – Realisera*, fördelat på typ av upphandlande organisation



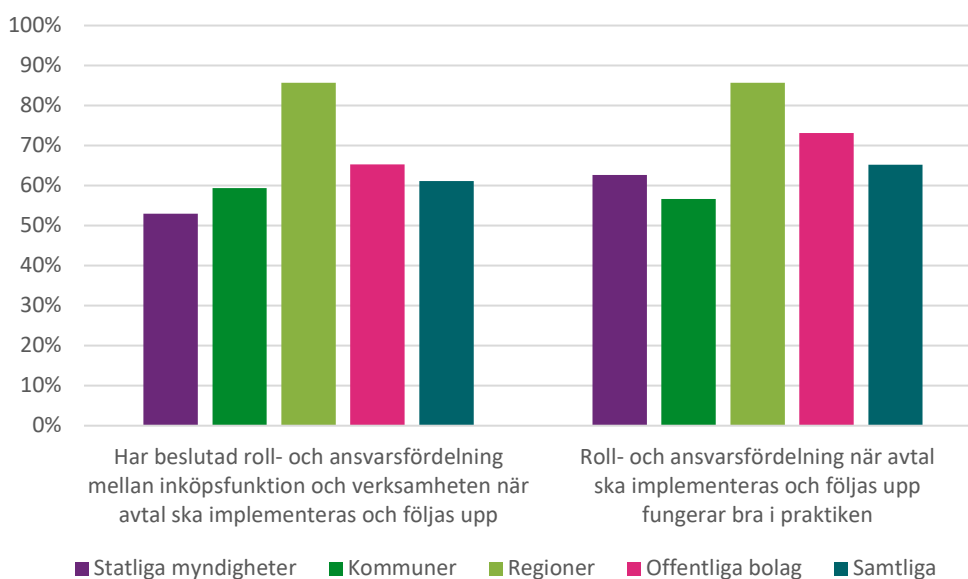
Källa: Den nationella upphandlingsenkäten 2022, Upphandlingsmyndigheten.

Fördelat på typ av upphandlande organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Regioner är den organisationstyp som har högst resultat med 86 procent. Därefter kommer offentliga bolag med 69 procent. Lägst resultat har statliga myndigheter och kommuner, båda med 58 procent.

## Indikatorer

I delområdet *Zon 3 - Realisera* ingår två indikatorer. Resultatet för indikatorerna presenteras nedan.

Diagram 16. Resultat för indikatorerna för delområdet *Zon 3 - Realisera*, fördelat på typ av upphandlande organisation



Källa: Den nationella upphandlingsenkäten 2022, Upphandlingsmyndigheten.

Resultatet för indikatorn *Har beslutad roll- och ansvarsfördelning mellan inköpsfunktionen och verksamheten när avtal ska implementeras och följas upp* visar att det är 61 procent av de upphandlade organisationerna som anger att ledningen i hög utsträckning har beslutat om roll- och ansvarsfördelning mellan inköpsfunktionen och verksamheten vad gäller ansvar för avtalsimplementering och uppföljning. Fördelat på typ av upphandlande organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Regioner är den organisationstyp där störst andel, 86 procent, anger att de i hög utsträckning tydliggjort roller och mandat i *Zon 3 – Realisera*. Därefter kommer offentliga bolag med 65 procent och kommuner med 59 procent. Lägst resultat har statliga myndigheter med 53 procent.

Resultatet för indikatorn *Roll- och ansvarsfördelning när avtal ska implementeras och följas upp fungerar bra i praktiken* visar att det är 65 procent av de upphandlade organisationerna som anger att de i hög utsträckning upplever att roll- och ansvarsfördelningen vid implementering och uppföljning av avtal fungerar bra. Fördelat på typ av upphandlande organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Regioner är den organisationstyp där störst andel, 86 procent, anger att de i hög utsträckning upplever att roll- och ansvarsfördelningen vid implementering och uppföljning av avtal fungerar bra i praktiken i *Zon 3 – Realisera*. Därefter kommer offentliga bolag med 73 procent och statliga myndigheter med 63 procent. Lägst resultat har kommuner med 57 procent.

### **Bedömning**

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att det finns en stor utvecklingspotential för organiseringen i *Zon 3 – Realisera*.

Det finns flera anledningar till att ha en betydligt högre ambition i realiseringsfasen än vad resultatet visar. En bristfällig ansvarsfördelning i implementeringen av avtalet riskerar att skada affärsrelationen och resultera i felaktig information om avtalets syfte och konstruktion, exempelvis hur avrop ska ske.

Med en ofullständig ansvarsfördelning vad gäller förvaltningen av avtal riskerar den viktiga uppföljningen av avtalet att bli undermålig eller helt utebli. Detta kan resultera i felaktiga avrop med fördyringar och lagbrott<sup>8</sup> som följd. En bristande ansvarsfördelning i avtalsförvaltningen minskar också möjligheterna att ta tillvara erfarenheter till kommande avtalsperiod. Slutligen riskerar en otydlig organisering i realiseringsfasen att bilden av den upphandlande organisationen som seriös affärspartner försämras.

---

<sup>8</sup> Exempelvis brott mot likabehandlingsprincipen i Lag (2016:1145) om offentlig upphandling 4 Kap 1 §. Ett avrop som inte görs enligt villkoren i ramavtalet kan även utgöra en otillåten direktupphandling.

# Välfungerande marknad

3.1 Attraktiva möjligheter	50
3.2 Sund konkurrens	69

### 3. Välfungerande marknad

För att offentliga inköp ska kunna tillgodose verksamheternas behov och möta samhällets utmaningar behövs träffsäkra upphandlingar där en mångfald av leverantörer möter upphandlande organisationer och goda affärer föds. Hur väl den offentliga marknaden fungerar har därför en avgörande betydelse.

En sund konkurrens är grunden för att offentlig upphandling i så hög utsträckning som möjligt ska vara träffsäker och kunna omvandla skattemedel till optimal nytta för medborgarna. För att åstadkomma detta behöver en mångfald av seriösa och idérika leverantörer, små som stora, lockas av att göra affärer med offentlig sektor och kunna lämna anbud som får konkurrera på lika villkor.

Ur ett leverantörsperspektiv handlar det om att man vill, kan och får göra affärer, men också om att upphandlingar genomförs på ett sätt som är tillförlitligt, oavsett om man tilldelas kontrakt eller inte. Att utveckla förutsättningarna för leverantörer är därför viktigt.

En *Välfungerande marknad* är i rapporten ett sakområde för olika aspekter av tillståndet på den offentliga marknaden ur företagens perspektiv. Ju bättre överensstämmelse mellan det rådande och det önskade tillståndet, desto bättre förutsättningar för upphandlande organisationer att genomföra träffsäkra upphandlingar. Genom de resultat som redovisas här ger företagen uttryck för hur väl det rådande tillståndet möter det önskade.

Tillståndet på marknaden kan beskrivas genom att se på två sidor av leverantörsresan, en innan anbud lämnats och en efter. Båda påverkar i vilken utsträckning den offentliga marknaden upplevs erbjuda attraktiva möjligheter och ha sund konkurrens. Innan anbud lämnats handlar det om att leverantörer vill göra affärer och kan delta som anbudsgivare, medan det efter att anbud lämnats handlar om att få möjlighet att konkurrera i utvärderingen och att genomförandet av upphandlingen är tillförlitligt.

#### **Områden**

För att mäta tillståndet på den offentliga marknaden och bedöma förutsättningarna för träffsäkra upphandling har sakområdet *Välfungerande marknad* delats upp i två områden:

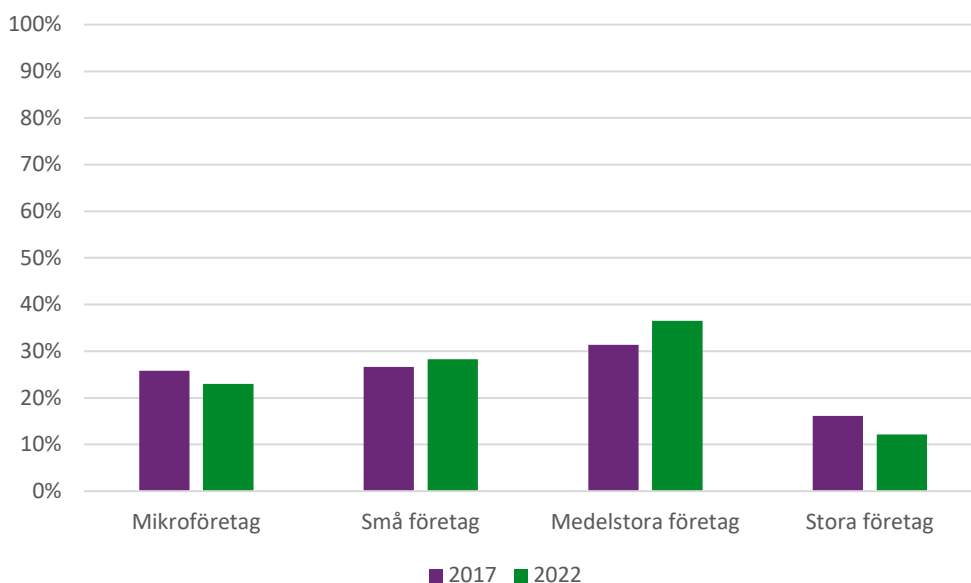
- Attraktiva möjligheter
- Sund konkurrens

Till varje område finns dessutom två delområden med tillhörande indikatorer. Indikatorerna är i sin tur kopplade till olika frågor i Upphandlingsmyndighetens näringslivsenkät 2022. Tillsammans täcker de fyra delområdena in leverantörsresan både före och efter att anbud lämnats. Delområdenas indikatorer visar frånvaron av olika kända hinder som, direkt eller indirekt, avsiktligt eller oavsiktligt, påverkas av upphandlande organisationers inköpsarbete.

### Kategorisering av företag

Samtliga företag som deltagit i Upphandlingsmyndighetens näringslivsenkät 2022 har kategoriserats efter storleksklass enligt EU:s definition av SME (Small and medium-sized enterprises)<sup>9</sup>.

Diagram 17. Fördelning av deltagande företag efter storleksklass 2017 och 2022



Källa: Upphandlingsmyndighetens Näringslivsenkät 2022 och motsvarande enkät 2017.

Resultat fördelat på företagens storleksklasser gör det möjligt att se om det finns skillnader i företagens förutsättningar att verka som leverantörer på den offentliga marknaden som beror på hur stora de är. En mångfald av leverantörer, av olika storlekar, behövs för att marknaden ska ha en fungerande och sund konkurrens. Mindre företag kan, trots begränsade administrativa resurser, vara både idérika och seriösa leverantörer av lösningar som svarar mot verksamhetens behov. Därför är det viktigt att de inte upplever att de utestängs från upphandlingar på grund av sin storlek.

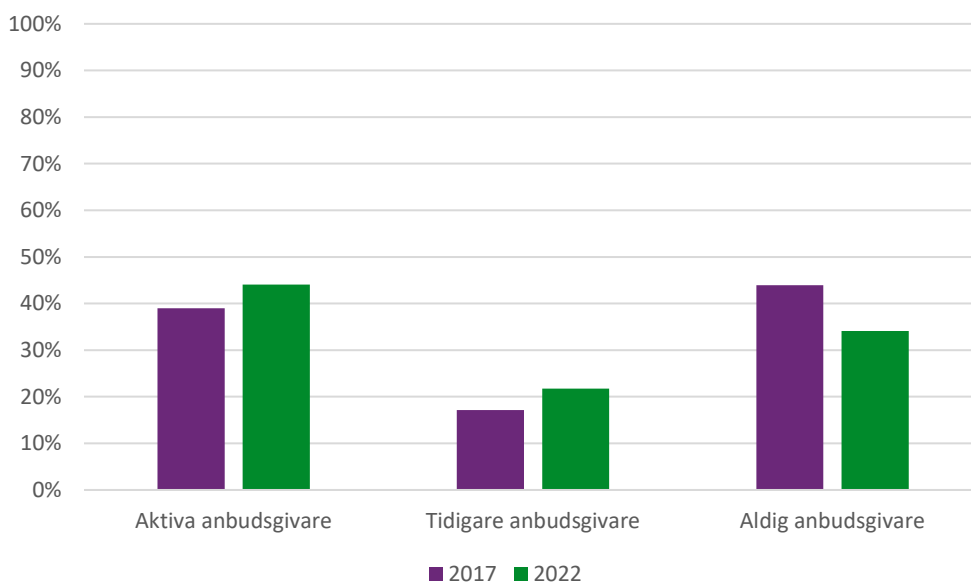
Företagen kan också, i stället för storleksklass, kategoriseras efter hur aktiva de är som anbudsgivare i offentliga upphandlingar. Det visar vilken relation de har till marknaden. 97 procent av företagen som deltog i enkäten 2017 och 98 procent av de som deltog 2022 har definierat sig som tillhörande någon av följande kategorier, eller typer av anbudsgivare:

<sup>9</sup> [https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-definition\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-definition_en)



- Aktiva anbudsgivare – lämnat anbud under de senaste 12 månaderna
- Tidigare anbudsgivare – lämnat anbud, men inte under de senaste 12 månaderna
- Aldrig anbudsgivare – aldrig lämnat anbud

Diagram 18. Fördelning av deltagande företag efter typ av anbudsgivare 2017 och 2022



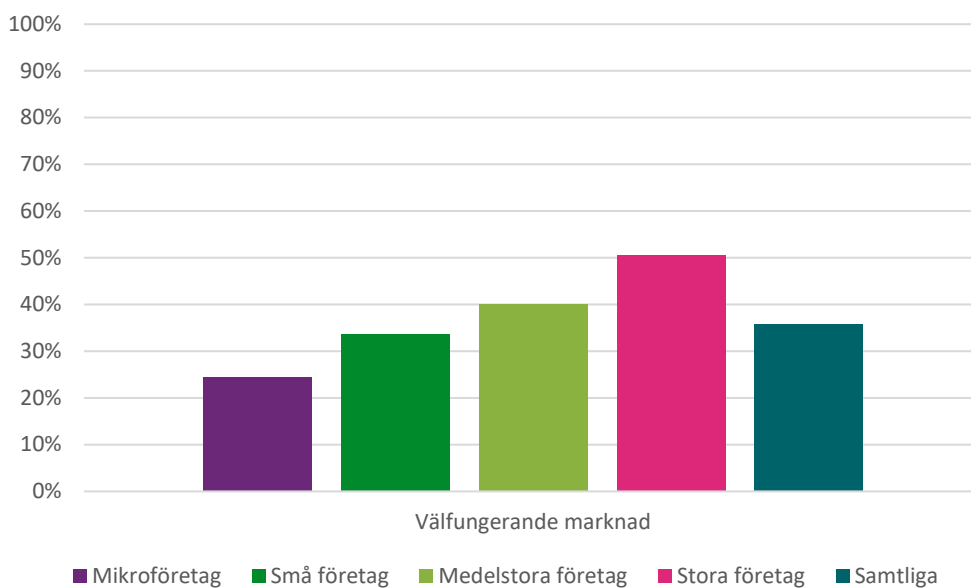
Källa: Upphandlingsmyndighetens Näringslivsenkät 2022 och motsvarande enkät 2017.

I vilken utsträckning ett företag deltar som anbudsgivare i offentliga upphandlingar indikerar vilken relation de har till den offentliga marknaden. Bilden av offentlig upphandling kan med andra ord skilja sig åt beroende på om den till största delen är självupplevd i närtid eller i olika grad formats och förmedlats av andra över tid. Det är viktigt att se om det finns skillnader mellan de som är aktiva och de som tidigare eller aldrig varit anbudsgivare för att förstå varför företag inte är mer aktiva på marknaden än de är.

### Resultat

Resultatet för sakområdet *Välfungerande marknad* visar att företag, genom de underliggande indikatorerna, till 36 procent anger att det sakområdet beskriver i hög utsträckning råder.

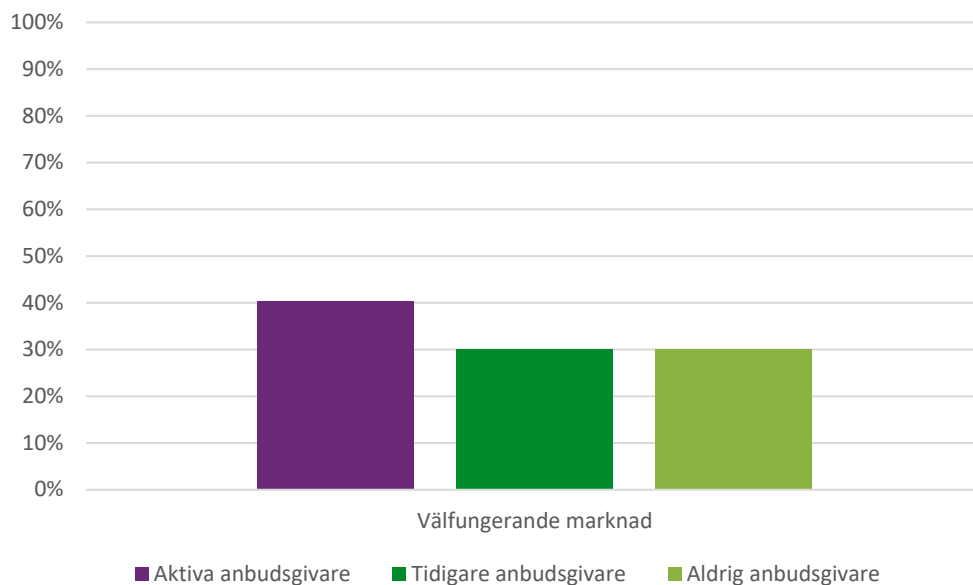
Diagram 19: Resultat för sakområdet *Välfungerande marknad*, fördelat på företagsstorlek 2022



Källa: Upphandlingsmyndighetens Näringslivsenkät 2022.

Fördelat på företagsstorlek finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Stora företag har högst resultat med 51 procent. Därefter kommer medelstora företag med 40 procent och små företag med 34 procent. Lägst resultat har mikroföretag med 24 procent.

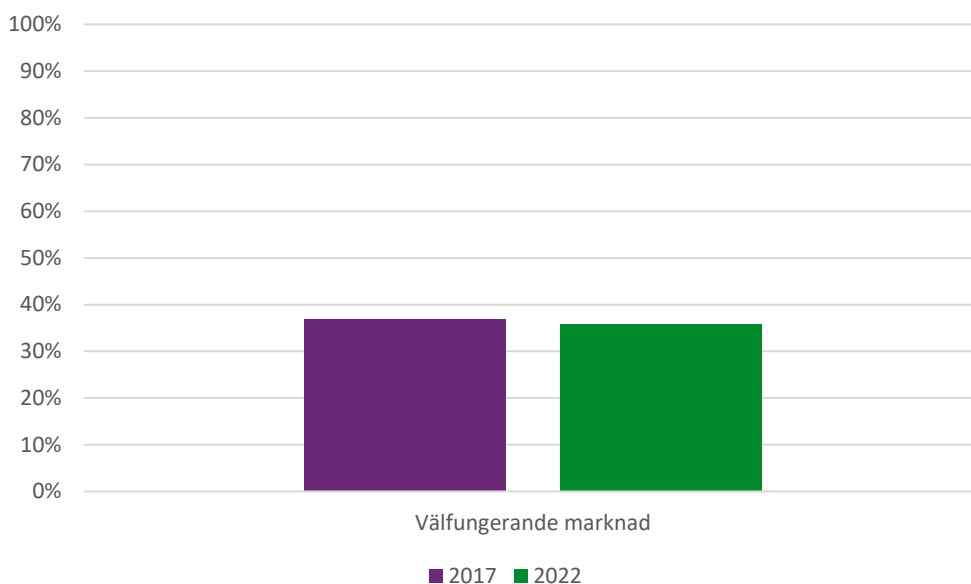
Diagram 20. Resultat för sakområdet *Välfungerande marknad*, fördelat på typ av anbudsgivare 2022



Källa: Upphandlingsmyndighetens Näringslivsenkät 2022

Resultatet för sakområdet *Välfungerande marknad* visar också, fördelat på typ av anbudsgivare, att *Aktiva anbudsgivare* är den typ av anbudsgivare som har högst resultat med 40 procent. Därefter kommer *Tidigare anbudsgivare* och *Aldrig anbudsgivare*, båda med 30 procent.

Diagram 21. Resultat för sakområdet *Välfungerande marknad*, samtliga företag 2017 och 2022



Källa: Upphandlingsmyndighetens Näringslivsenkät 2022 och motsvarande enkät 2017.

Resultatet jämfört med 2017 för sakområdet *Välfungerande marknad* visar att företag, genom de underliggande indikatorerna, till en lägre nivå (-1 procentenheter) anger att det sakområdet beskriver i hög utsträckning råder.

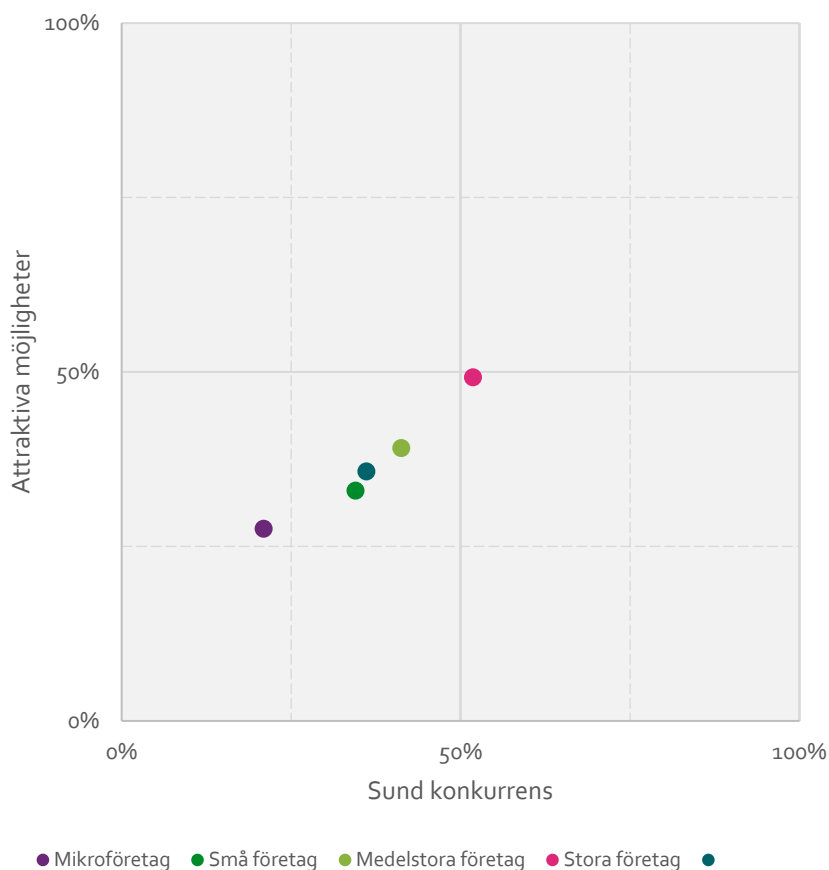
### **Bedömning**

Upphandlingsmyndigheten gör bedömningen att det finns stor potential för upphandlande organisationer att åstadkomma en mer välfungerande marknad.

Det är också tydligt i resultatet för sakområdet *Välfungerande marknad* att den offentliga marknaden upplevs som mer attraktiv ju större företagen är. Av resultaten, även på nivåer under sakområdesnivå, fördelat på storleksklasser, framstår den offentliga marknaden som en ”storföretagsmarknad”. Åtgärder som förbättrar de mindre företagens bild av möjligheter och konkurrens på den offentliga marknaden, skulle kunna ha en stor effekt på resultatet för sakområdet.

Resultaten för de två områdena *Attraktiva möjligheter* och *Sund konkurrens* som ingår i sakområdet *Välfungerande marknad* redovisas i diagrammet nedan på var sin axel.

Diagram 22. Resultaten för områdena *Attraktiva möjligheter* och *Sund konkurrens* i kombination, fördelat på företagsstorlek 2022



Källa: Upphandlingsmyndighetens Näringslivsenkät 2022.

*Attraktiva möjligheter* representeras i diagrammet av Y-axeln. Ett högre värde här visar att ett ökat intresse för att göra affärer med offentlig sektor, tillsammans med att det är enklare att delta i upphandling, förbättrar förutsättningarna för träffsäkra upphandlingar. Ett lågt värde visar på motsatsen vilket i sin tur försämrar förutsättningarna för träffsäkra upphandlingar.

*Sund konkurrens* representeras i diagrammet av X-axeln. Ett högre värde här visar att ökade möjligheter för anbudsgivare att konkurrera, tillsammans med bättre tillförlitlighet i genomförande av upphandling, förbättrar förutsättningarna för träffsäkra upphandlingar. Ett lågt värde visar på motsatsen vilket i sin tur försämrar förutsättningarna för träffsäkra upphandlingar.

Det verkar finnas ett tydligt samband mellan hur attraktiva möjligheterna upplevs och bilden av hur sund konkurrensen är. Om korrelationen innebär ett ömsesidigt beroende eller om något av områdena är mer beroende av det andra framgår inte. Däremot är sambandet inte överraskande. Negativa eller positiva förändringar i de flesta underliggande faktorer som indikatorerna för *Sund konkurrens* mäter, leder indirekt till effekter på konkurrensen. Detta gäller även för indikatorerna under *Attraktiva möjligheter* och innebär att påverkan på konkurrensen indirekt leder till effekter på marknadens attraktivitet.

### 3.1 Attraktiva möjligheter

För att en marknad alls ska kunna existera behövs leverantörer som vill göra affärer med köparna. Därför ska det vara intressant för seriösa och idérika leverantörer att göra affärer med offentlig sektor.

Ett företags förutsättningar att ta fram och lämna anbud är avgörande för om de kan delta som anbudsgivare i offentlig upphandling. Detta påverkar konkurrensen och därmed resultatet av upphandlingarna. Att det är så enkelt som möjligt för fler företag att delta som anbudsgivare är därför viktigt.

För området *Attraktiva möjligheter* finns följande två delområden:

- Intressant att göra affärer
- Enkelt att delta

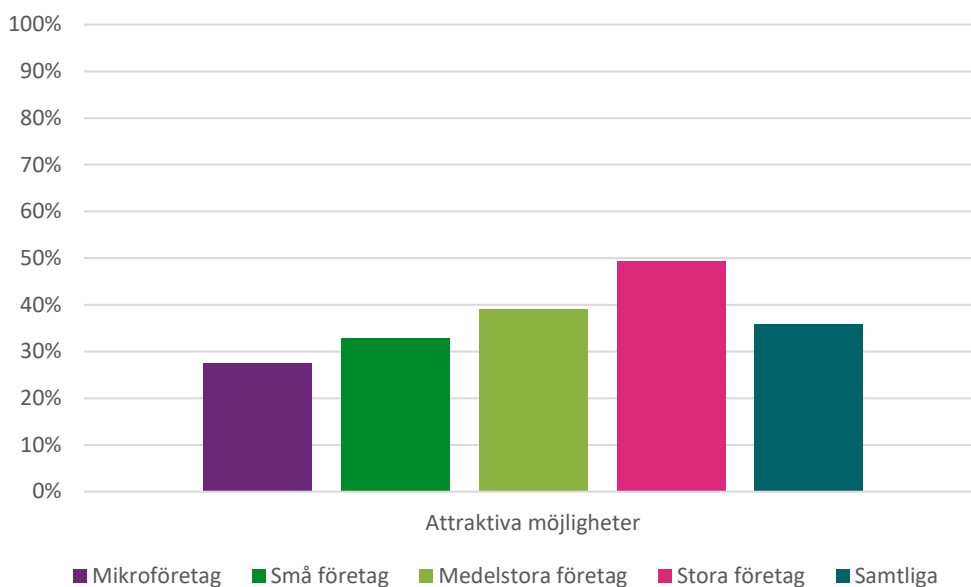
Att företag tycker det är intressant att göra affärer med offentlig sektor är avgörande för marknaden, så att skattemedel kan omvandlas till nytta till medborgarna. Att fler seriösa och idérika företag, små som stora, vill göra affärer stimulerar dessutom nytänkande. Det kan leda till nya och framtidssäkra lösningar som möter behoven.

Att det är enkelt att delta i offentliga upphandlingar är viktigt. Hinder som företagen upplever som höga innebär en risk att idérika och seriösa företag inte anser sig kunna tillhandahålla resurser eller motivera den insats som behövs för att ta fram och lämna anbud. Detta leder till att möjligheter på den offentliga marknaden framstår som mindre attraktiva och påverkar därmed också konkurrensen i nästa led.

### Resultat

Resultatet för området *Attraktiva möjligheter* visar att företag, genom de underliggande indikatorerna, till 36 procent anger att det området beskriver i hög utsträckning råder.

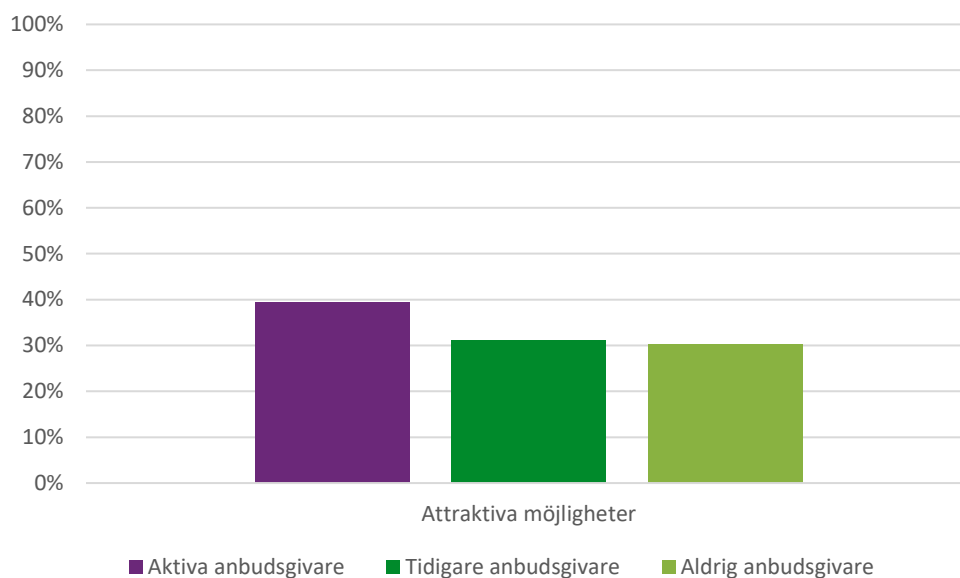
Diagram 23. Resultat för området *Attraktiva möjligheter*, fördelat på företagsstorlek 2022



Källa: Upphandlingsmyndighetens Näringslivsenkät 2022.

Fördelat på företagsstorlek finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Stora företag har högst resultat med 49 procent. Därefter kommer medelstora företag med 39 procent och små företag med 33 procent. Lägst resultat har mikroföretag med 28 procent.

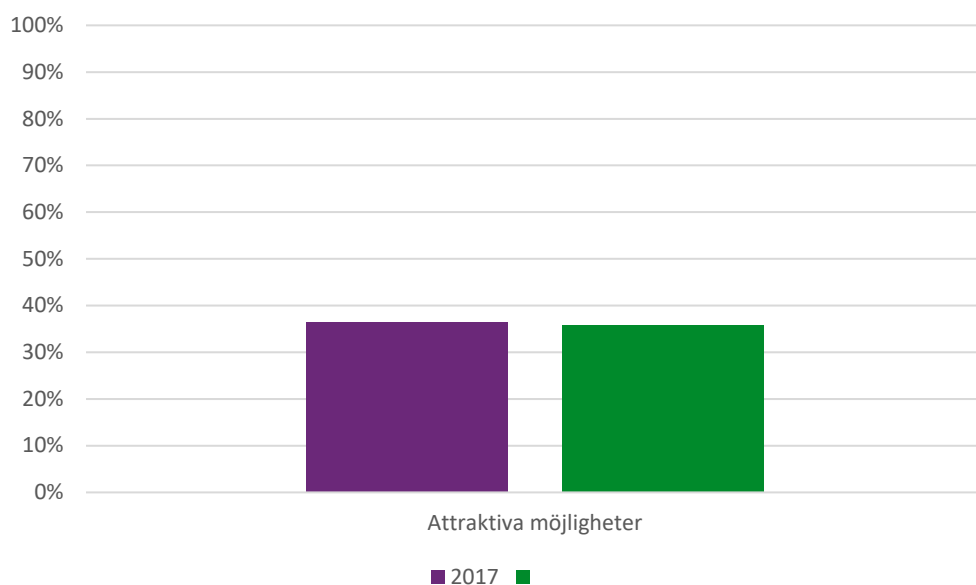
Diagram 24. Resultat för området *Attraktiva möjligheter*, fördelat på typ av anbudsgivare 2022



Källa: Upphandlingsmyndighetens Näringslivsenkät 2022

Resultatet för området *Attraktiva möjligheter* visar också, fördelat på typ av anbudsgivare, att *Aktiva anbudsgivare* har högst resultat med 40 procent. Därefter kommer *Tidigare anbudsgivare* med 31 procent. Lägst resultat har *Aldrig anbudsgivare* med 30 procent.

Diagram 25. Resultat för området *Attraktiva möjligheter*, samtliga företag 2017 och 2022



Källa: Upphandlingsmyndighetens Näringslivsenkät 2022 och motsvarande enkät 2017.



Resultatet för området *Attraktiva möjligheter* jämfört med 2017 visar att företag, genom de underliggande indikatorerna, till en oförändrad nivå (+/-0 procentenheter) anger att det området beskriver i hög utsträckning råder.

### **Bedömning**

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att det finns stor potential och behövs utveckling av de indikatorer som hör till området *Attraktiva möjligheter*.

Företagens intresse för att göra affärer med offentlig sektor behöver stärkas och det behöver bli enklare att delta i upphandlingar. Detta skulle i sin tur bidra till bättre förutsättningar för en träffsäker upphandling.

Resultatet för området *Attraktiva möjligheter* visar tydligt att ju större ett företag är desto mer sannolikt att det anger att tillståndet som området beskriver i hög utsträckning råder. Därför är det angeläget med förbättringar som gör att företag, oavsett storlek, beskriver rådande förutsättningar mer lika.

#### **3.1.1 Intressant att göra affärer**

Det är angeläget att upphandlande organisationer genom sin styrning säkerställer att alla faser i inköpsprocessen, utformas och genomförs på ett sätt som inte skadar företagens intresse för att göra affärer med offentlig sektor. Lika viktigt är det att förebygga och motverka mytbildning som kan påverka intresset, inte minst hos företag som saknar egna erfarenheter av offentliga affärer.

Upphandlingsmyndigheten har valt tre faktorer som indikatorer på företagens intresse för att göra affärer med offentlig sektor. Intresset att göra affärer bygger på att motparten är någon man vill göra affärer med. Att företag har förtroende för upphandlande organisationer är därför en viktig faktor. Om affärsprocessen upplevs ha betydande risker i avgörande moment som man själv inte har rådighet att hantera, eller är svåra att förutse och värdera, kan det dämpa intresset. Hur företag värderar risken för överprövning i offentliga upphandlingar är därför också en faktor. Affärer som inte är lönsamma lockar inte vinstdrivande verksamheter. Hur företag upplever vikten av lägsta pris för att få offentliga kontrakt är ytterligare en faktor som påverkar intresset för offentliga affärer.

Följande indikatorer ingår i delområdet:

- Förtroende finns för upphandlande organisationer
- Risken för överprövning är inte för stor
- Det är inte för stort fokus på pris vid tilldelning

Att företag och andra organisationer vill lämna anbud är en grundläggande förutsättning för att offentlig upphandling ska fungera. Förtroendet för upphandlande organisationer är därför en viktig nyckel för att den offentliga marknaden ska vara attraktiv för leverantörer att göra affärer på.<sup>10</sup>

Det är viktigt att risken för överprövning inte upplevs så hög att leverantörernas intresse att lämna anbud minskar och därigenom påverka konkurrensen negativt. Kostnaden för att vinna kontrakt, inklusive risken för överprövning, i förhållande till värdet av affären, kan dämpa leverantörers intresse. Om hög risk leder till begränsningar av antal anbudsgivare, kan det också skada intresset.<sup>11</sup>

Om tilldelning av kontrakt i hög utsträckning upplevs vara baserat på pris, kan det dämpa intresset för offentliga affärer hos leverantörer som valt att konkurrera med andra fördelar än lägsta pris. Inte bara valet av utvärderingsgrund och tilldelningskriterier är därför viktigt, utan också hur de kommuniceras till och uppfattas av leverantörer.<sup>12</sup>

### **Resultat**

Resultatet för delområdet *Intressant att göra affärer* visar att företag, genom de underliggande indikatorerna, till 27 procent anger att det delområdet beskriver i hög utsträckning råder.

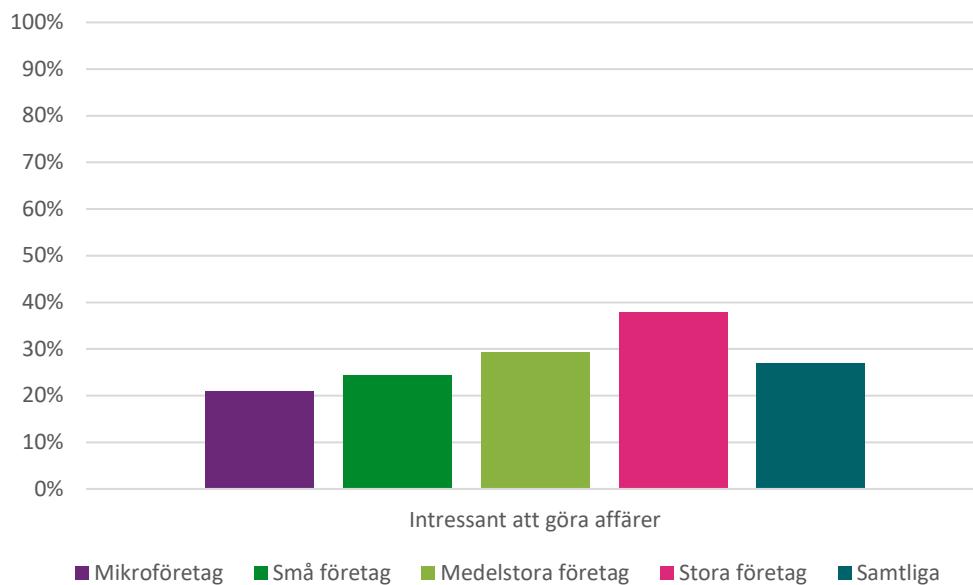
---

<sup>10</sup> <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/kunskapsbank-for-offentliga-affarer/trendens/2019/styrning-skapar-langsiktighet/fortroende-ar-grunden/>

<sup>11</sup> <https://www.konkurrensverket.se/informationsmaterial/nyhetsarkiv/sa-kan-antalet-anbudsgivare-bli-fler-i-offentlig-upphandling/>

<sup>12</sup> <https://offentligaaffarer.se/lagg-mindre-fokus-pa-lagsta-pris/>

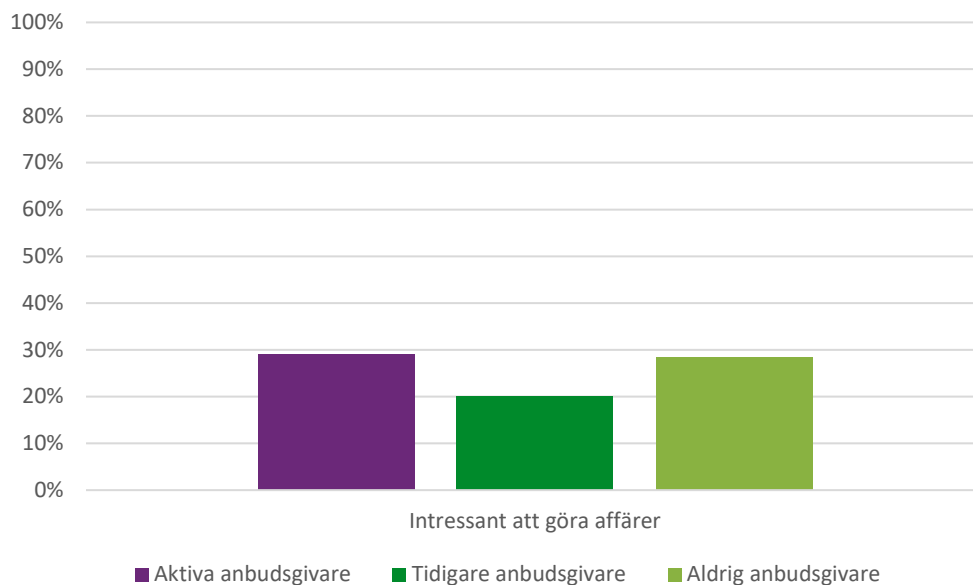
Diagram 26. Resultat för delområdet *Intressant att göra affärer*, fördelat på företagsstorlek 2022



Källa: Upphandlingsmyndighetens Näringslivsenkät 2022.

Fördelat på företagsstorlek finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Stora företag har högst resultat med 38 procent. Därefter kommer medelstora företag med 29 procent och små företag med 24 procent. Lägst resultat har mikroföretag med 21 procent.

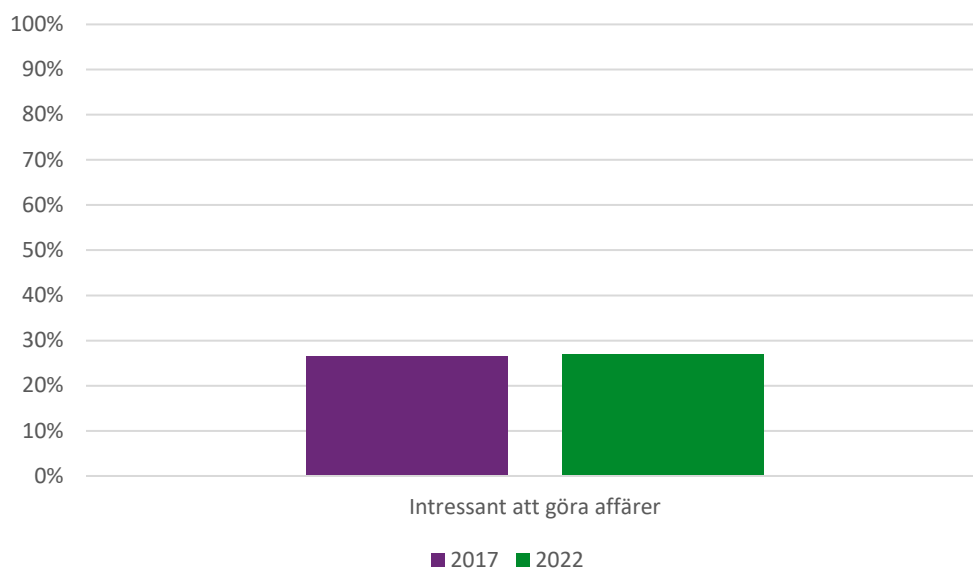
Diagram 27. Resultat för delområdet *Intressant att göra affärer*, fördelat på typ av anbudsgivare 2022



Källa: Upphandlingsmyndighetens Näringslivsenkät 2022.

Resultatet för delområdet *Intressant att göra affärer* visar också, fördelat på typ av anbudsgivare, att *Aktiva anbudsgivare* är den typ av anbudsgivare som har högst resultat med 29 procent. Därefter kommer *Aldrig anbudsgivare* med 28 procent. Lägst resultat har *Tidigare anbudsgivare* med 20 procent.

Diagram 28. Resultat för delområdet *Intressant att göra affärer*, samtliga företag 2017 och 2022



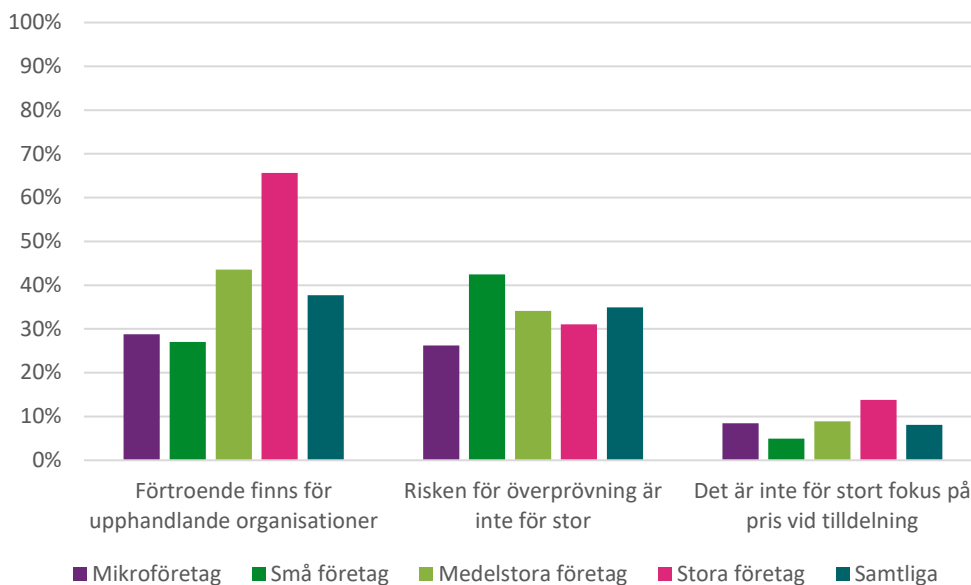
Källa: Upphandlingsmyndighetens Näringslivsenkät 2022 och motsvarande enkät 2017.

Resultatet jämfört med 2017 för delområdet *Intressant att göra affärer* visar att företag, genom de underliggande indikatorerna, till en högre nivå (+1 procentenheter) anger att det delområdet beskriver i hög utsträckning råder.

## Indikatorer

I delområdet *Intressant att göra affärer* ingår tre indikatorer. Resultatet för indikatorerna presenteras nedan.

Diagram 29. Resultat för indikatorerna för delområdet *Intressant att göra affärer*, fördelat på företagsstorlek 2022



Källa: Upphandlingsmyndighetens Näringslivsenkät 2022.

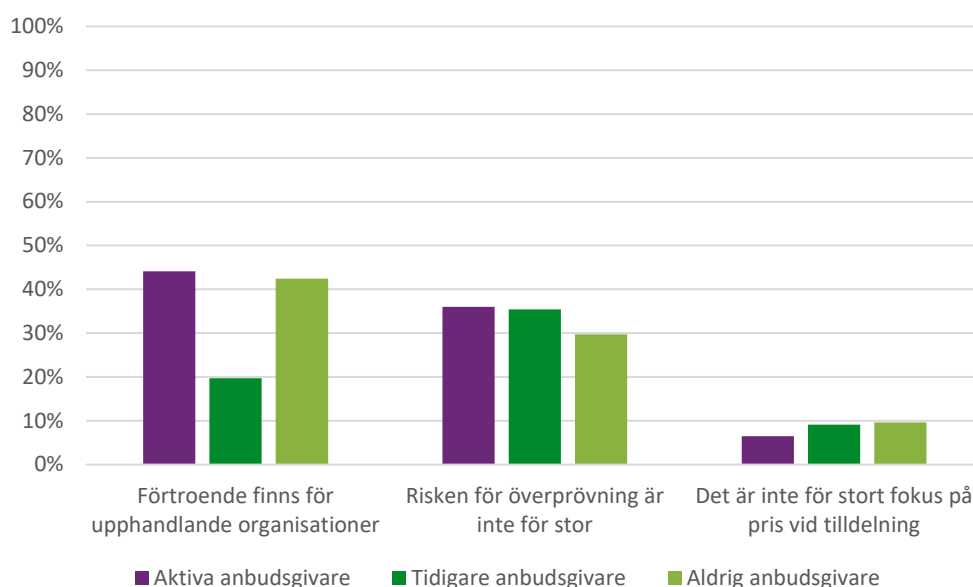
Resultatet för indikatorn *Förtroende finns för upphandlande organisationer* visar att det är 38 procent av företagen som anger att det i hög utsträckning finns förtroende för upphandlande organisationer. Fördelat på företagsstorlek finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Stora företag är den företagsstorlek där störst andel, 66 procent, anger att det i hög utsträckning finns förtroende. Därefter kommer medelstora företag med 44 procent och mikroföretag med 29 procent. Lägst resultat har små företag på 27 procent.

Resultatet för indikatorn *Risken för överprövning är inte för stor* visar att det är 35 procent av företagen som anger att det i hög utsträckning inte är för stor risk för överprövning. Fördelat på företagsstorlek finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Små företag är den företagsstorlek där störst andel, 42 procent, anger att det i hög utsträckning inte är för stor risk. Därefter kommer medelstora företag med 34 procent och stora företag med 31 procent. Lägst resultat har mikroföretag med 26 procent.

Resultatet för indikatorn *Det är inte för stort fokus på pris vid tilldelning* visar att det är 8 procent av företagen som anger att det i hög utsträckning inte är för stort fokus på pris vid tilldelning. Fördelat på företagsstorlek finns det en relativt liten spridning mellan resultaten. Stora företag är den företagsstorlek där störst andel, 14 procent, anger att det i hög utsträckning inte är för stort fokus. Därefter kommer medelstora

företag med 9 procent och mikroföretag med 8 procent. Lägst resultat har små företag med 5 procent.

Diagram 30. Resultat för indikatorerna för delområdet *Intressant att göra affärer*, fördelat på typ av anbudsgivare 2022



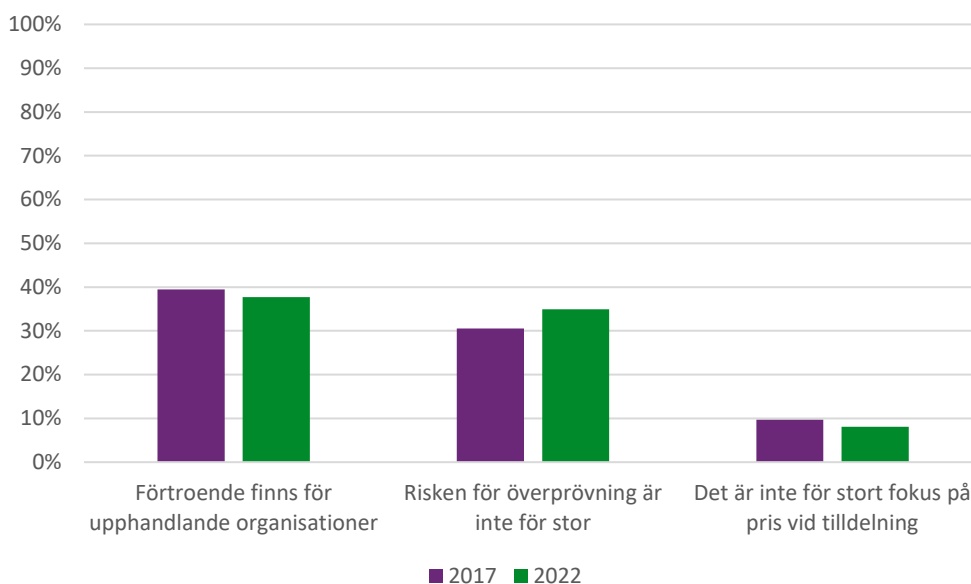
Källa: Upphandlingsmyndighetens Näringslivsenkät 2022.

Resultatet för indikatorn *Förtroende finns för upphandlande organisationer*, fördelat på typ av anbudsgivare, visar att det är en relativt stor spridning mellan resultaten. *Aktiva anbudsgivare* är den typ av anbudsgivare där störst andel, 44 procent, anger att det i hög utsträckning finns förtroende. Därefter kommer *Aldrig anbudsgivare* med 42 procent. Lägst resultat har *Tidigare anbudsgivare* med 20 procent.

Resultatet för indikatorn *Risken för överprövning är inte för stor*, fördelat på typ av anbudsgivare, visar att det är en relativt liten spridning mellan resultaten. *Aktiva anbudsgivare* är den typ av anbudsgivare där störst andel, 36 procent, anger att det i hög utsträckning inte är för stor risk för överprövning. Därefter kommer *Tidigare anbudsgivare* med 35 procent. Lägst resultat har *Aldrig anbudsgivare* med 30 procent.

Resultatet för indikatorn *Det är inte för stort fokus på pris vid tilldelning*, fördelat på typ av anbudsgivare, visar att det är en relativt liten spridning mellan resultaten. *Aldrig anbudsgivare* är den typ av anbudsgivare där störst andel, 10 procent, anger att det i hög utsträckning inte är för stort fokus på pris. Därefter kommer *Tidigare anbudsgivare* med 9 procent. Lägst resultat har *Aktiva anbudsgivare* med 6 procent.

Diagram 31. Resultat för indikatorerna för delområdet *Intressant att göra affärer*, samtliga företag 2017 och 2022



Källa: Upphandlingsmyndighetens Näringslivsenkät 2022 och motsvarande enkät 2017.

Jämfört med 2017 visar resultatet på indikatorn *Förtroende finns för upphandlande organisationer* att en lägre andel företag (-1 procentenheter) anger att det i hög utsträckning finns förtroende för upphandlande organisationer. Resultatet på indikatorn *Risken för överprövning är inte för stor* visar att en högre andel företag (+4 procentenheter) anger att det i hög utsträckning inte är för stor risk för överprövning. På indikatorn *Det är inte för stort fokus på pris vid tilldelning* visar resultatet att en lägre andel företag (-2 procentenheter) anger att det i hög utsträckning inte är för stort fokus på pris vid tilldelning.

### **Bedömning**

Upphandlingsmyndigheten gör bedömningen att det sammantaget för delområdet finns stor potential att göra det mer intressant att göra affärer med offentlig sektor.

Resultatet för delområdet är det lägsta av de fyra delområdena inom sakområdet *Välfungerande marknad*. Det är också det delområde inom *Attraktiva möjligheter* som drar ned resultatet betydligt. Även i detta delområde finns stora skillnader i resultat mellan storleksklasserna. Åtgärder för att skapa mer likvärdiga förutsättningar för företag, oavsett storlek, är därför eftersträvansvärt.

Att *Tidigare anbudsgivare* visar ett lägre intresse för att göra affärer med offentlig sektor är inte positivt. Ingen anbudsgivare, oavsett om man får kontrakt eller inte, ska behöva lämna en upphandling med ett dämpat intresse för offentliga affärer. Kontakten och utbytet med olika anbudsgivare är ett unikt tillfälle för upphandlande organisationer att stärka bilden av upphandling som något positivt.



### Förtroende finns för upphandlande organisationer

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att det finns stor potential att stärka förtroendet för upphandlande organisationer så att fler företag anger att förtroende i hög utsträckning finns.

Att två av tre stora företag har förtroende är i sig positivt, men skillnaden mot de mindre företagen, där en betydligt lägre andel anger att de har förtroende för upphandlande organisationer, är inte tillfredsställande. Det är också noterbart att skillnaden i förtroende hos *Tidigare anbudsgivare* är avsevärt lägre än hos både *Aktiva anbudsgivare* och *Aldrig anbudsgivare*. Det finns en risk för att ett skadat förtroende får anbudsgivare att lämna den offentliga marknaden. Om förtroendet inte återupprättas innebär det att de i värsta fall inte överväger att återvända.

### Risken för överprövning är inte för stor

Upphandlingsmyndigheten gör bedömningen att för få företag upplever att risken för överprövning i hög utsträckning inte är för stor.

När det gäller risken för överprövning, och om den upplevs för stor eller inte, verkar företagens storlek inte spela så stor roll. Inte heller skiljer sig de olika typerna av anbudsgivare markant åt när det gäller risken för överprövning. Jämfört med resultatet för 2017 har det skett en tydlig förbättring av andelen företag som anger att risken för överprövning i hög utsträckning inte är för stor.

### Det är inte för stort fokus på pris vid tilldelning

Upphandlingsmyndigheten gör bedömningen att det är alldeles för få företag, oavsett storleksklass eller typ av anbudsgivare, som anger att det i hög utsträckning inte är för stort fokus på pris vid tilldelning. Det låga resultatet här har på egen hand en negativ inverkan som är betydande för delområdet.

Ser man resultatet fördelat på typ av anbudsgivare är det ett relativt jämnt resultat på anmärkningsvärt låga nivåer, där *Aldrig anbudsgivare* ändå har högst resultat. Att *Aldrig anbudsgivare*, utan egna erfarenheter, har ett resultat på samma låga nivåer som *Tidigare anbudsgivare* och *Aktiva anbudsgivare* visar på risken att det finns en negativ bild som, även om stöd i egna erfarenheter saknas, blivit allmänt spridd.

### 3.1.2 Enkelt att delta

Det är angeläget att offentliga upphandlingar planeras och genomförs på ett välstrukturerat sätt med god framförhållning, samt med god balans i såväl tidsramar som kravställning. Anbudsgivare behöver tidigt kunna göra en bedömning av, och värdera, den insats som krävs i förhållande till den potentiella affären. Utifrån det kan de planera sina och eventuellt andra resurser, samt säkerställa att stöd finns tillgängligt för att ta fram ett konkurrenskraftigt anbud.

Upphandlingsmyndigheten har valt fyra faktorer som indikatorer på hur enkelt företagen upplever att det är att delta i offentlig upphandling. En viktig faktor här är givetvis den samlade komplexiteten i upphandlingen, genom sådant som dokumentstruktur, ställda krav och utvärderingsmodell.

Att i förväg veta när upphandlingar kommer att annonseras är en faktor som också har betydelse för upplevelsen. Kort framförhållning gör det svårare att delta om de resurser som krävs är upptagna eller saknas när det gäller. Tillgång till rätt kompetens är därför en viktig faktor för att det ska vara enkelt. Beroende på företagsstorlek och tidigare erfarenheter kan tillgång till stöd och vägledning från offentlig sektor också vara en faktor för att sänka trösklarna för att kunna lämna anbud i offentlig upphandling.

Följande fyra indikatorer ingår i delområdet:

- Det är inte för komplicerat att lämna anbud
- Det finns tillräckligt med information om kommande upphandlingar
- Det finns tillräckligt med kompetens inom vårt företag
- Det finns tillräckligt med stöd och vägledning från offentlig sektor

Om offentlig upphandling upplevs vara för komplicerat i förhållande till den kompetens och resurser en leverantör besitter kan det leda till att färre leverantörer väljer att lämna anbud, exempelvis på grund av känsla av otillräcklighet eller rädsla för att göra fel. Därför är det viktigt att förenkla för leverantörer att delta.<sup>13</sup>

Leverantörer behöver framförhållning för att värdera och prioritera affärsmöjligheter, inte minst för att kunna organisera och resursplanera sitt anbudsarbete. Behovet av framförhållning kan därför vara avgörande för att kunna lämna anbud och därmed viktigt för upphandlande organisationer när det gäller att uppnå en sund konkurrens.<sup>14</sup>

Utgångspunkten vid offentlig upphandling är att anbudsgivaren bara har en chans att lämna sitt bästa anbud. För att uppnå en sund konkurrens är det därför viktigt att leverantörer inte bara kan hitta upphandlingar, utan också är förberedda på uppgiften att göra affärer med offentlig sektor och har skaffat sig en baskunskap om regelverket så att de kan lämna anbud.<sup>15</sup>

När fler företag och organisationer både vill och kan lämna anbud i offentliga upphandlingar stärks konkurrensen samtidigt som nytänkandet stimuleras. Därför är

---

<sup>13</sup> [https://www.konkurrensverket.se/globalassets/dokument/informationsmaterial/rapporter-och-broschyrer/uppdragsforskning/forsk-rapport\\_2009-4\\_effektivare-offentlig-upphandling--problem-och-atgarder-ur-ett-rattsekonomiskt-perspektiv.pdf](https://www.konkurrensverket.se/globalassets/dokument/informationsmaterial/rapporter-och-broschyrer/uppdragsforskning/forsk-rapport_2009-4_effektivare-offentlig-upphandling--problem-och-atgarder-ur-ett-rattsekonomiskt-perspektiv.pdf)

<sup>14</sup> [https://www.upphandlingsmyndigheten.se/inkopsprocessen/genomfor-upphandlingen/forhandsannonsera/#information\\_om\\_planerade\\_upphandlingar](https://www.upphandlingsmyndigheten.se/inkopsprocessen/genomfor-upphandlingen/forhandsannonsera/#information_om_planerade_upphandlingar)

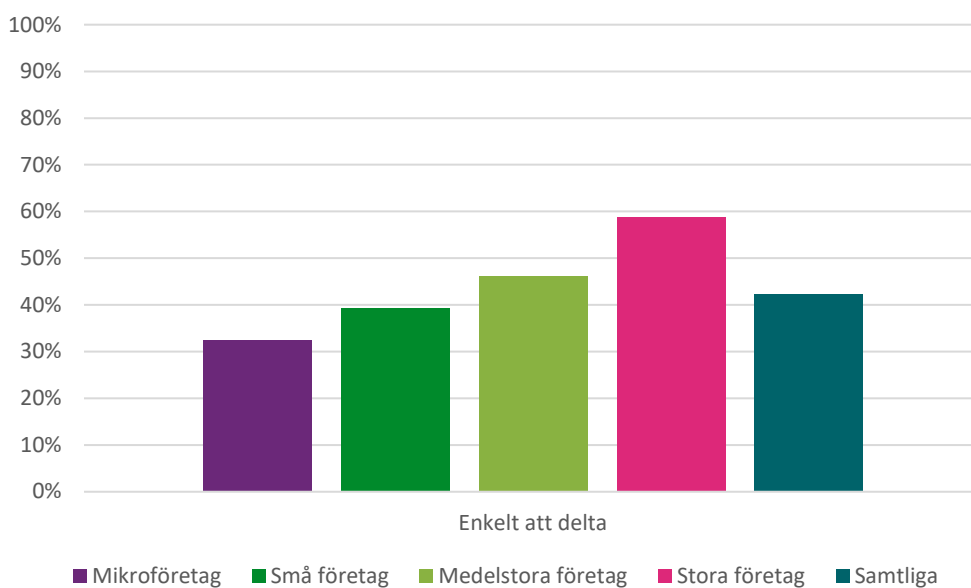
<sup>15</sup> [https://www.upphandlingsmyndigheten.se/gora-affarer-med-offentlig-sektor/#forbered\\_foretaget](https://www.upphandlingsmyndigheten.se/gora-affarer-med-offentlig-sektor/#forbered_foretaget)

det viktigt att intresserade leverantörer, även mindre och nystartade med begränsade administrativa resurser, får god information, vägledning och tydliga spelregler.<sup>16</sup>

### Resultat

Resultatet för delområdet *Enkelt att delta* visar att företag, genom de underliggande indikatorerna, till 42 procent anger att det delområdet beskriver i hög utsträckning råder.

Diagram 32. Resultat för delområdet *Enkelt att delta*, fördelat på företagsstorlek 2022



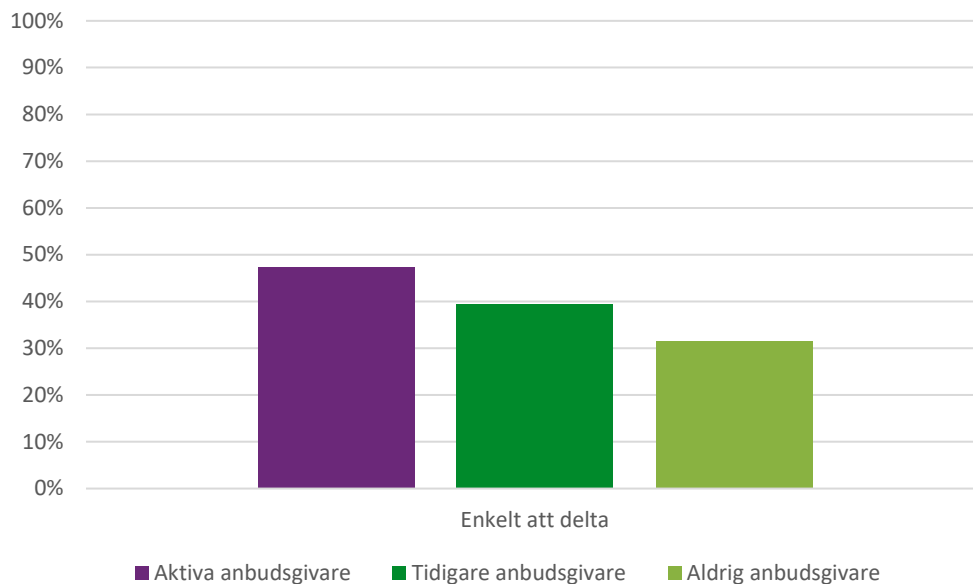
Källa: Upphandlingsmyndighetens Näringslivsenkät 2022.

Fördelat på företagsstorlek finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Stora företag har högst resultat med 59 procent. Därefter kommer medelstora företag med 46 procent och små företag med 39 procent. Lägst resultat har mikroföretag med 32 procent.

<sup>16</sup>

<https://www.regeringen.se/globalassets/regeringen/dokument/finansdepartementet/pdf/2016/upphandlingsstrategi/nationella-upphandlingsstrategin.pdf>

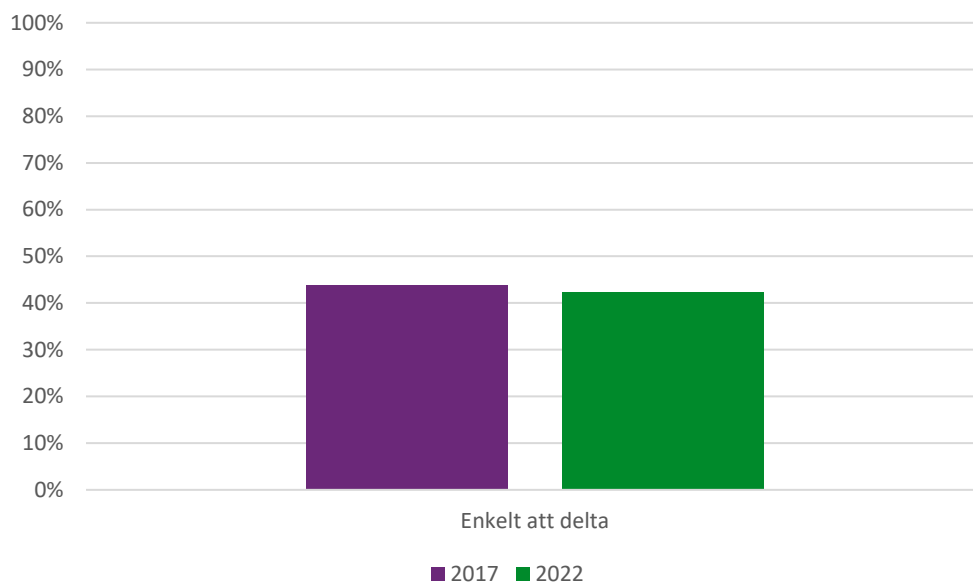
Diagram 33. Resultat för delområdet *Enkelt att delta*, fördelat på typ av anbudsgivare 2022



Källa: Upphandlingsmyndighetens Näringslivsenkät 2022.

Resultatet för delområdet *Enkelt att delta* visar också, fördelat på typ av anbudsgivare, att *Aktiva anbudsgivare* har högst resultat med 47 procent. Därefter kommer *Tidigare anbudsgivare* med 40 procent. Lägst resultat har *Aldrig anbudsgivare* med 31 procent.

Diagram 34. Resultat för delområdet *Enkelt att delta*, samtliga företag 2017 och 2022



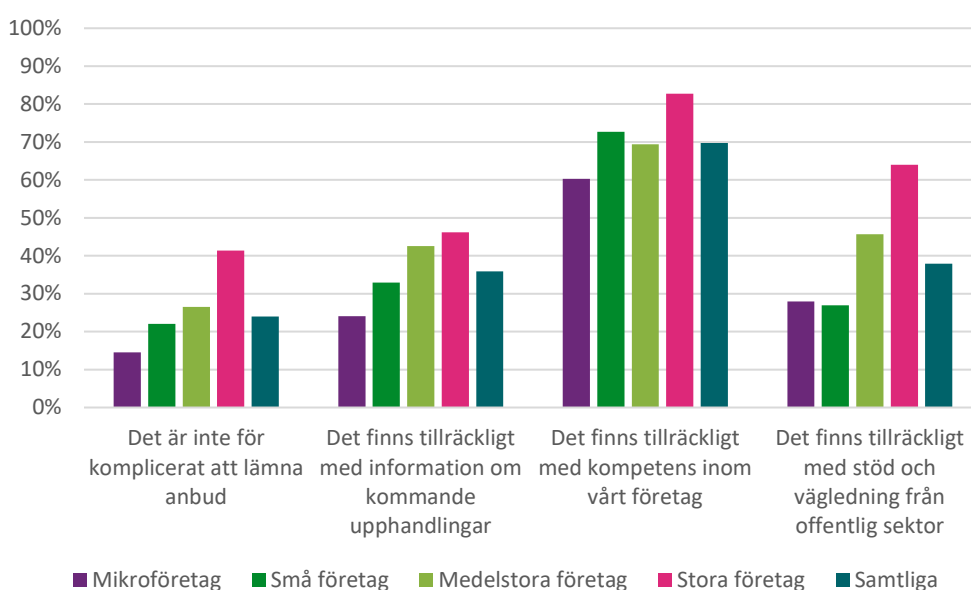
Källa: Upphandlingsmyndighetens Näringslivsenkät 2022 och motsvarande enkät 2017.

Resultatet jämfört med 2017 för delområdet *Enkelt att delta* visar att företag, genom de underliggande indikatorerna, till en lägre nivå (-2 procentenheter) anger att det delområdet beskriver i hög utsträckning råder.

### Indikatorer

I delområdet *Enkelt att delta* ingår fyra indikatorer. Resultatet för indikatorerna presenteras nedan.

Diagram 35. Resultat för indikatorerna för delområdet *Enkelt att delta*, fördelat på företagsstorlek 2022



Källa: Upphandlingsmyndighetens Näringslivsenkät 2022.

Resultatet för indikatorn *Det är inte för komplicerat att lämna anbud* visar att det är 24 procent av företagen som anger att det i hög utsträckning inte är för komplicerat att lämna anbud. Fördelat på företagsstorlek finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Stora företag är den företagsstorlek där störst andel, 41 procent, anger att det inte är för komplicerat. Därefter kommer medelstora företag med 27 procent och små företag med 22 procent. Lägst resultat har mikroföretag företag med 15 procent.

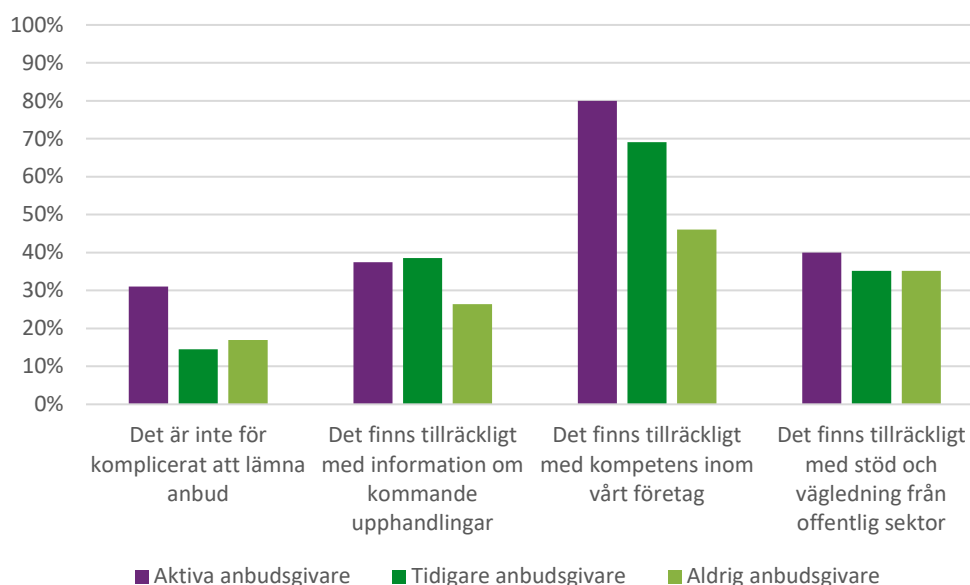
Resultatet för indikatorn *Det finns tillräckligt med information om kommande upphandlingar* visar att det är 36 procent av företagen som anger att det i hög utsträckning finns tillräckligt med information om kommande upphandlingar. Fördelat på företagsstorlek finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Stora företag är den företagsstorlek där störst andel, 46 procent, anger att det finns tillräckligt med information. Därefter kommer medelstora företag med 43 procent och små företag med 33 procent. Lägst resultat har mikroföretag företag med 24 procent.

Resultatet för indikatorn *Det finns tillräckligt med kompetens inom vårt företag* visar att det är 70 procent av företagen som anger att det finns tillräckligt med kompetens

inom det egna företaget. Fördelat på företagsstorlek finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Stora företag är den företagsstorlek där störst andel, 83 procent, anger att det finns tillräckligt med kompetens. Därefter kommer små företag på 73 procent och medelstora företag med 69 procent. Lägst resultat har mikroföretag med 60 procent.

Resultatet för indikatorn *Det finns tillräckligt med stöd och vägledning från offentlig sektor* visar att det är 38 procent av företagen som anger att det i hög utsträckning finns tillräckligt med stöd och vägledning från offentlig sektor. Fördelat på företagsstorlek finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Stora företag är den företagsstorlek där störst andel, 64 procent, anger att det finns tillräckligt med stöd och vägledning. Därefter kommer medelstora företag med 46 procent och mikroföretag med 28 procent. Lägst resultat har små företag med 27 procent.

Diagram 36. Resultat för indikatorerna för delområdet *Enkelt att delta*, fördelat på typ av anbudsgivare 2022



Källa: Upphandlingsmyndighetens Näringslivsenkät 2022.

Resultatet för indikatorn *Det är inte för komplicerat att lämna anbud*, fördelat på typ av anbudsgivare, visar att det är en relativt stor spridning mellan resultaten. *Aktiva anbudsgivare* är den typ av anbudsgivare där störst andel, 31 procent, anger att det i hög utsträckning inte är för komplicerat att lämna anbud. Därefter kommer *Aldrig anbudsgivare* med 17 procent. Lägst resultat har *Tidigare anbudsgivare* med 14 procent.

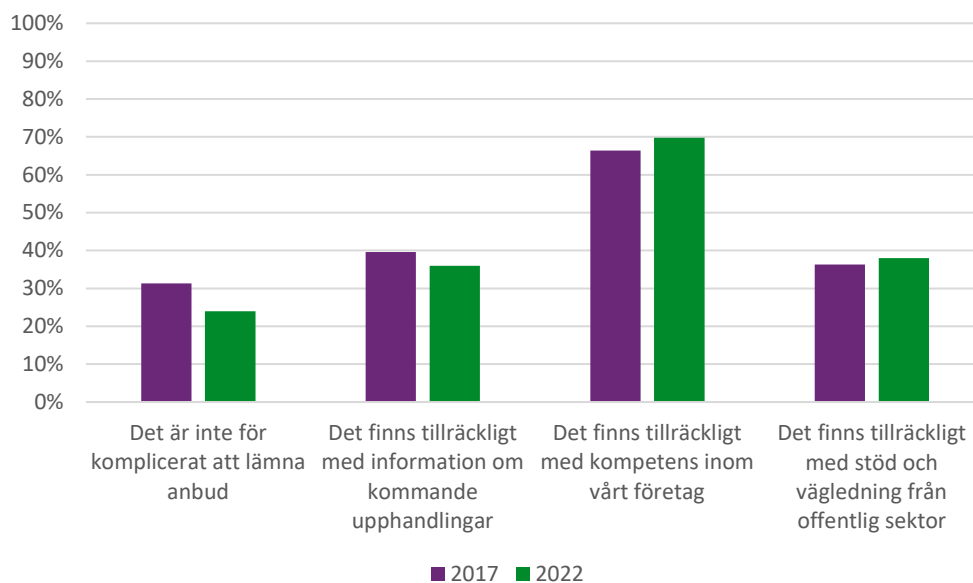
Resultatet för indikatorn *Det finns tillräckligt med information om kommande upphandlingar*, fördelat på typ av anbudsgivare, visar att det är en relativt stor spridning mellan resultaten. *Tidigare anbudsgivare* är den typ av anbudsgivare där störst andel, 39 procent, anger att det i hög utsträckning finns tillräckligt med

information. Därefter kommer *Aktiva anbudsgivare* med 38 procent. Lägst resultat har *Aldrig anbudsgivare* med 26 procent.

Resultatet för indikatorn *Det finns tillräckligt med kompetens inom vårt företag*, fördelat på typ av anbudsgivare, visar att det är en relativt stor spridning mellan resultaten. *Aktiva anbudsgivare* är den typ av anbudsgivare där störst andel, 80 procent, anger att det i hög utsträckning inte saknas kompetens. Därefter kommer *Tidigare anbudsgivare* med 69 procent. Lägst resultat har *Aldrig anbudsgivare* med 46 procent.

Resultatet för indikatorn *Det finns tillräckligt med stöd och vägledning från offentlig sektor*, fördelat på typ av anbudsgivare, visar att det är en relativt liten spridning mellan resultaten. *Aktiva anbudsgivare* är den typ av anbudsgivare där störst andel, 40 procent, anger att det i hög utsträckning finns stöd och vägledning. Därefter kommer *Tidigare anbudsgivare* och *Aldrig anbudsgivare*, båda med 35 procent.

Diagram 37. Resultat för indikatorerna för delområdet *Enkelt att delta*, samtliga företag 2017 och 2022



Källa: Upphandlingsmyndighetens Näringslivsenkät 2022 och motsvarande enkät 2017.

Jämfört med 2017 visar resultatet på indikatorn *Det är inte för komplicerat att lämna anbud* att en lägre andel företag (-7 procentenheter) anger att det i hög utsträckning inte är för komplicerat att lämna anbud. Resultatet på indikatorn *Det finns tillräckligt med information om kommande upphandlingar* visar att en lägre andel företag (-4 procentenheter) anger att det i hög utsträckning finns tillräckligt med information. På indikatorn *Det finns tillräckligt med kompetens inom vårt företag* visar resultatet att en högre andel företag (+4 procentenheter) anger att det i hög utsträckning finns tillräckligt med kompetens. Indikatorn *Det finns tillräckligt med stöd och vägledning*

*från offentlig sektor* visar att en högre andel företag (+2 procentenheter) anger att det i hög utsträckning finns tillräckligt med stöd och vägledning.

### **Bedömning**

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att det sammantaget finns stor potential att göra det enklare för företag att delta i offentliga upphandlingar.

Ser vi på resultatet för delområdet fördelat på företagens storleksklasser framgår att det råder stora skillnader mellan stora och små företag. Ju större företagen är, i desto högre grad anger företagen att tillståndet *Enkelt att delta* råder. Det är därför angeläget att hitta möjligheter att utjämna skillnaderna för olika stora företag. Det är också viktigt att både *Tidigare anbudsgivare* och *Aldrig anbudsgivare*, genom underliggande indikatorer, i högre grad anger att det är enkelt att delta i offentliga upphandlingar. Tröskeln till marknaden ska inte upplevas som ett oöverstigligt hinder för intresserade och seriösa företag som vill lämna anbud i offentlig upphandling.

Resultatet för *Enkelt att delta* har sjunkit något sedan 2017 och det finns därför anledning att vara vaksam på förändringar som kan ha bidragit till detta.

Det är inte för komplicerat att lämna anbud

Upphandlingsmyndigheten gör bedömningen att upphandlande organisationer behöver vidta åtgärder för att det, för en så stor andel företag som möjligt, oavsett storlek, inte ska vara för komplicerat att lämna anbud.

Att enbart vart fjärde företag anger att det i hög utsträckning inte är för komplicerat att lämna anbud är det som har mest negativ påverkan på delområdet som handlar om att det ska vara enkelt att delta i offentliga upphandlingar. Det är inte så förvånande att det är en högre andel *Aktiva anbudsgivare* som anger att det i hög utsträckning inte är för komplicerat. Andelen företag som anger att det i hög utsträckning inte är för komplicerat att lämna anbud har minskat relativt mycket sedan 2017. Det kan därför finnas anledning att hitta och åtgärda orsaker till den utvecklingen.

Det finns tillräckligt med information om kommande upphandlingar

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att det är för få företag som anger att det i hög utsträckning finns tillräckligt med information om kommande upphandlingar.

Även här framstår stora företag som de mest gynnade. Skillnaden mellan *Aktiva anbudsgivare* och *Tidigare anbudsgivare* är däremot liten i detta avseende. Värt att notera är att andelen företag som anger att det i hög utsträckning finns tillräckligt med information om kommande upphandlingar har sjunkit märkbart sedan 2017. Det kan därför finnas anledning att hitta och åtgärda orsaker till detta.

Det finns tillräckligt med kompetens inom vårt företag

Upphandlingsmyndighetens bedömning är det enligt företagets värdering av den egna kompetensen inte förefaller vara något som upphandlande organisationer behöver prioritera i det här läget.



Samtliga företagsstorlekar, tillsammans med främst *Aktiva anbudsgivare* och *Tidigare anbudsgivare*, ger uttryck för att tillräckligt med kompetens i hög utsträckning finns i det egna företaget. Det kan dock vara rimligt att anta att kompetensbehovet kan variera, ibland stort, inom olika företagsstorlekar och att fortsatt stöd behövs. På vissa områden kan det till och med utvecklas mer.

Det finns tillräckligt med stöd och vägledning från offentlig sektor. Upphandlingsmyndigheten gör bedömningen att för få företag anger att det i hög utsträckning finns tillräckligt med stöd och vägledning från offentlig sektor och att det behövs insatser för att öka denna andel.

Stora och medelstora företag tycks i högre grad än övriga företag hittat stöd och vägledning från offentlig sektor. Det är bara runt en fjärdedel av små företag och mikroföretag har hittat stöd. Sedan 2017 finns en viss ökning totalt men det är ännu på en otillfredsställande låg nivå.

## 3.2 Sund konkurrens

När en leverantör har lämnat anbud i en upphandling betyder det inte att anbudet kommer att få konkurrera om affären. Först om anbudsgivaren inte ska uteslutas, uppfyller kvalificeringskraven och eventuella begränsningskriterier kommer anbudet att gå vidare till utvärderingen.

Alla krav i en upphandling måste vara förenliga med de grundläggande upphandlingsprinciperna, bland annat proportionalitetsprincipen. Det innebär att kraven, enkelt uttryckt, inte får vara onödigt konkurrensbegränsande. Det är den upphandlande organisationen som ansvarar för bedömningen av vilka krav som ska ställas inför varje upphandling. Det är dock inte säkert att ett lagligt krav alltid är lämpligt. Alltför högt ställda kvalificeringskrav kan innebära att kapabla leverantörer inte får möjlighet att konkurrera om affären.

Genomförande av upphandling leder till ett avgörande steg där själva affären uppstår och senare kan förverkligas, nämligen tilldelning av kontrakt. Upplevelsen hos anbudsgivare, såväl vinnande som förlorande, när matchen slutligen är avgjord, påverkar viljan att göra affärer igen. Att genomförandet följer lagar och regler, samt de grundläggande upphandlingsprinciperna, ska förhindra korruption och oegentligheter. Tilldelning av kontrakt baserat på objektivitet och saklighet är därför centralt för ett tillförlitligt genomförande och i förlängningen leverantörernas vilja att göra offentliga affärer.

För området *Sund konkurrens* finns därför följande två delområden:

- Möjligt att konkurrera
- Tillförlitligt genomförande

Även om kunskap, erfarenhet och resurser är på plats för anbudsarbetet, kan vägval i förberedelsearbetet inför offentliga upphandlingar göra det svårt eller rentav omöjligt för seriösa och idérika företag att lämna anbud som kvalificerar sig till utvärdering. Att

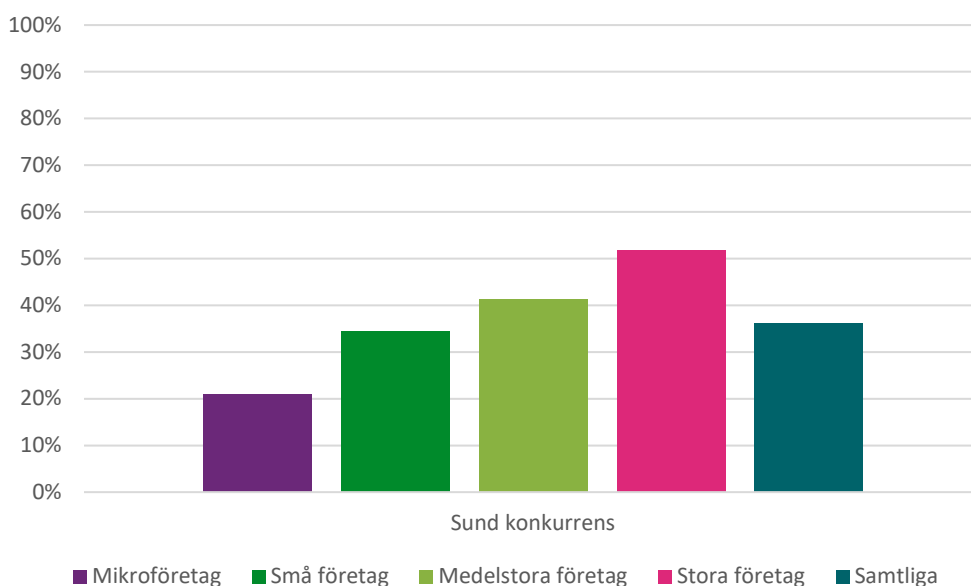
företag av olika skäl inte känner sig välkomna att lämna anbud kan skada konkurrensen.

Att företag känner att genomförandet av upphandling är tillförlitligt innebär att de känner sig trygga med att allt går rätt till, utan att behöva misstänka förekomst av oegentligheter eller korruption. Om den tryggheten inte finns påverkas intresset negativt. Risken att affärer kan vara riggade gör marknaden mindre attraktiv och skadar konkurrensen.

### Resultat

Resultatet för området *Sund konkurrens* visar att företag, genom de underliggande indikatorerna, till 36 procent anger att det området beskriver i hög utsträckning råder.

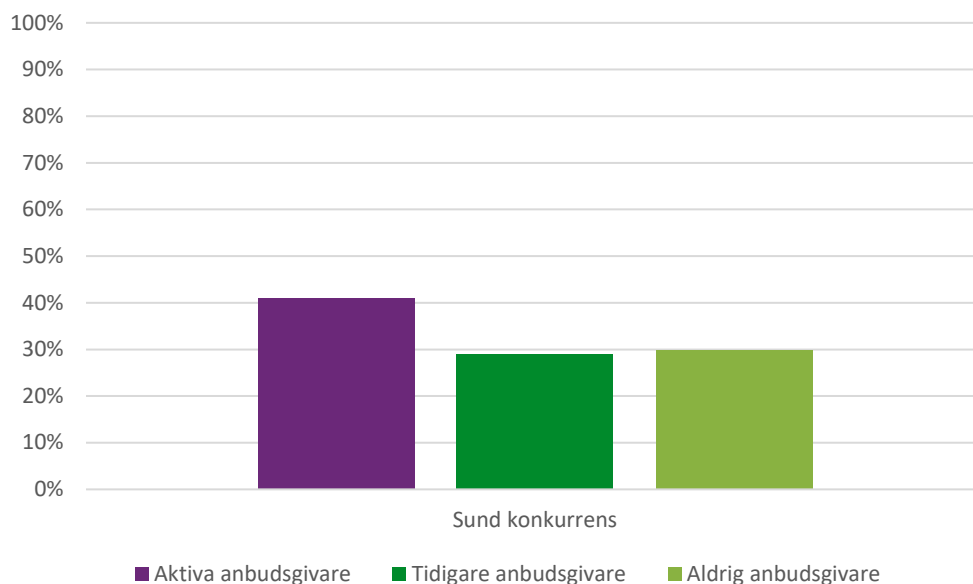
Diagram 38. Resultat för området *Sund konkurrens*, fördelat på företagsstorlek 2022



Källa: Upphandlingsmyndighetens Näringslivsenkät 2022.

Fördelat på företagsstorlek finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Stora företag har högst resultat med 52 procent. Därefter kommer medelstora företag med 41 procent och små företag med 34 procent. Lågst resultat har mikroföretag med 21 procent.

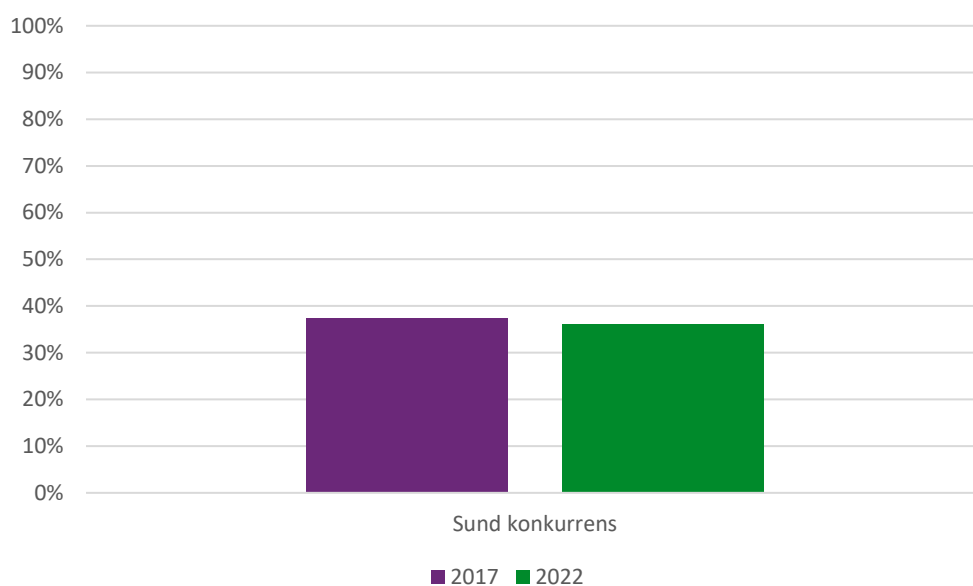
Diagram 39. Resultat för området *Sund konkurrens*, fördelat på typ av anbudsgivare 2022



Källa: Upphandlingsmyndighetens Näringslivsenkät 2022.

Resultatet för området *Sund konkurrens* visar också, fördelat på typ av anbudsgivare, att *Aktiva anbudsgivare* har högst resultat med 41 procent. Därefter kommer *Aldrig anbudsgivare* med 30 procent. Lägst resultat har *Tidigare anbudsgivare* med 29 procent.

Diagram 40. Resultat för området *Sund konkurrens*, samtliga företag 2017 och 2022



Källa: Upphandlingsmyndighetens Näringslivsenkät 2022 och motsvarande enkät 2017.

Resultatet jämfört med 2017 för området *Sund konkurrens* visar att företag, genom de underliggande indikatorerna, till en lägre nivå (-1 procentenheter) anger att det området beskriver i hög utsträckning råder.

### **Bedömning**

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att det behövs utveckling av de till området *Sund konkurrens* hörande indikatorerna. Det handlar om att stärka företagens möjligheter att konkurrera och åstadkomma ett än mer tillförlitligt genomförande av upphandling. Detta skulle bidra till bättre förutsättningar för en träffsäker upphandling.

Även på områdesnivå för *Sund konkurrens* framgår det tydligt att ju större ett företag är desto mer sannolikt att det anger att tillståndet som området beskriver i hög utsträckning råder. Därför är det angeläget att söka förbättringsmöjligheter som gör att företag, oavsett storlek, beskriver rådande förutsättningar mer lika.

### **3.2.1 Möjligt att konkurrera**

Det är angeläget att leverantörsperspektivet alltid finns med i upphandlande organisationers förberedelser inför upphandling. Det behöver omfatta företag med olika förutsättningar för att inte riskera att utestänga företag som skulle kunna tillgodose behovet på ett fördelaktigt sätt. Exempelvis kan mindre och nyare företag ofta inte konkurrera med skalfördelar och volym. De kan i stället ha nytänkande som konkurrensmedel.

Upphandlingsmyndigheten har valt fyra faktorer som indikatorer på företagens möjlighet att konkurrera, det vill säga lämna anbud som kan kvalificera sig för utvärdering. Kontraktstorlek är en sådan faktor. Den påverkar främst möjligheten för mindre företag att konkurrera. Fungerande dialog är en annan faktor. Stora och redan kända företag kan ha lättare än mindre företag att få sin röst hörd, men för en aktuell bild av marknadens utbud är detta inte alltid tillräckligt.

Balanserade krav på företagens ekonomi är en faktor som är viktig för att kunna välkomna företag i olika faser av sin utveckling att lämna anbud. Tiden det tar att lämna anbud, inte bara i antal arbetstimmar utan även kalendertid, är en faktor som kan göra det svårt eller omöjligt att i tid lämna anbud som har möjlighet att kvalificera sig för utvärdering.

Följande fyra indikatorer ingår i delområdet:

- Kontrakten är inte för stora
- Det finns fungerande dialog mellan upphandlande organisationer och leverantörer
- Det är inte för höga krav på till exempel finansiell eller ekonomisk ställning
- Det tar inte för lång tid att lämna anbud

Alla leverantörer oavsett storlek ska få lika goda förutsättningar att delta i offentliga upphandlingar. Stora kontrakt kan leda till ett svagare utgångsläge för mindre företag, med sämre konkurrens, minskad leveranssäkerhet och marknadskoncentration som följd. Därför är det viktigt att överväga om kontrakt kan delas upp i separata delar.<sup>17</sup>

Dialog med potentiella leverantörer och andra marknadsaktörer inför upphandling ger en bild av marknadens utbud och vart utvecklingen är på väg. Det kan leda till att fler leverantörer får möjlighet att konkurrera och mer träffsäkra upphandlingar. Därför är det viktigt att upphandlande organisationer lägger tid och resurser på tidig dialog.<sup>18</sup>

En upphandlande organisation kan, men måste inte, ställa kvalificeringskrav på leverantörer som måste uppfyllas för att leverantören ska kunna konkurrera om affären. Det kan avse viss ekonomisk och finansiell ställning och ska anges i upphandlingsdokumenten. Eftersom det påverkar konkurrensen är det viktigt att de krav som ställs är anpassade och väl avvägda utifrån syftet med, och förutsättningarna för, upphandlingen.<sup>19</sup>

Leverantörer som både vill och kan lämna anbud, kan uppleva att tiden man behöver lägga ner inte gör affären mödan värd. Eftersom det kan påverka konkurrensen är det viktigt att upphandlingsdokument är tydliga med väl avvägda formalia, samt att tidsdrivande krav, som referenser, är rimliga och relevanta.<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/regler-och-lagstiftning/olika-sorters-avtal-och-kontrakt/uppdelning-av-kontrakt/>

<sup>18</sup> <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/inkopsprocessen/forbered-upphandling/tidig-dialog/>

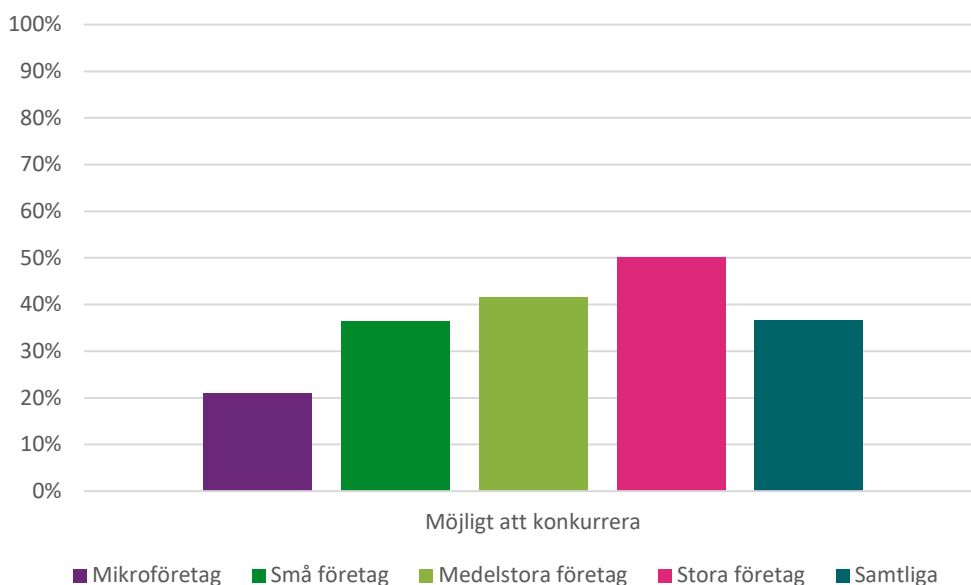
<sup>19</sup> [https://www.upphandlingsmyndigheten.se/inkopsprocessen/genomfor-upphandlingen/#utforma\\_upphandlingsdokument](https://www.upphandlingsmyndigheten.se/inkopsprocessen/genomfor-upphandlingen/#utforma_upphandlingsdokument)

<sup>20</sup> [https://www.svensktnaringsliv.se/regioner/varmland/foretagen-ger-underkant-till-upphandling-i-manga-av-lanets-kommun\\_1187869.html](https://www.svensktnaringsliv.se/regioner/varmland/foretagen-ger-underkant-till-upphandling-i-manga-av-lanets-kommun_1187869.html)

### Resultat

Resultatet för delområdet *Möjligt att konkurrera* visar att företag, genom de underliggande indikatorerna, till 37 procent anger att det delområdet beskriver i hög utsträckning råder.

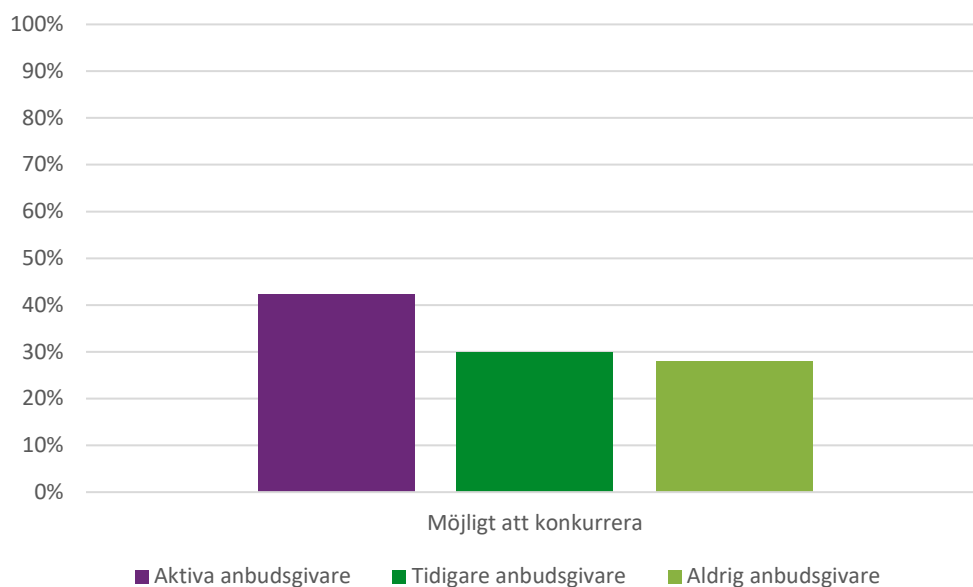
Diagram 41. Resultat för delområdet *Möjligt att konkurrera*, fördelat på företagsstorlek 2022



Källa: Upphandlingsmyndighetens Näringslivsenkät 2022.

Fördelat på företagsstorlek finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Stora företag har högst resultat med 50 procent. Därefter kommer medelstora företag med 42 procent och små företag med 36 procent. Lägst resultat har mikroföretag med 21 procent.

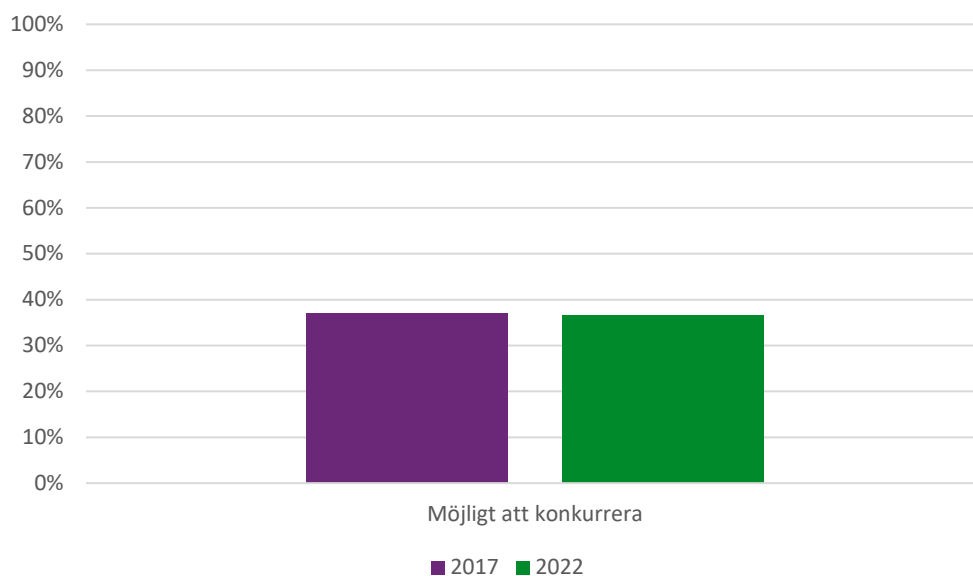
Diagram 42. Resultat för delområdet *Möjligt att konkurrera*, fördelat på typ av anbudsgivare 2022



Källa: Upphandlingsmyndighetens Näringslivsenkät 2022

Resultatet för delområdet *Möjligt att konkurrera* visar också, fördelat på typ av anbudsgivare, att *Aktiva anbudsgivare* har högst resultat med 42 procent. Därefter kommer *Tidigare anbudsgivare* med 30 procent. Lägst resultat har *Aldrig anbudsgivare* med 28 procent.

Diagram 43. Resultat för delområdet *Möjligt att konkurrera*, samtliga företag 2017 och 2022



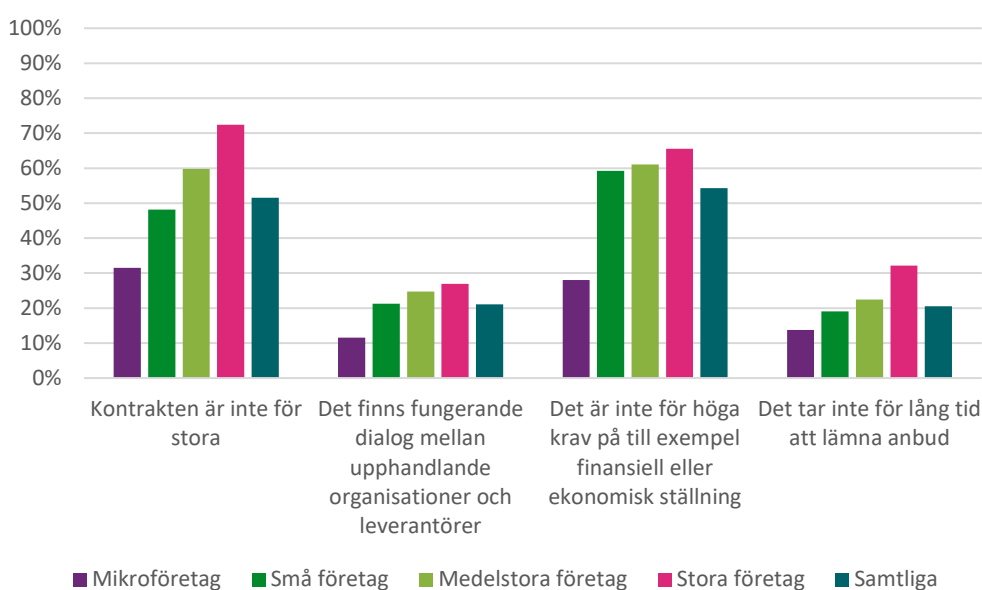
Källa: Upphandlingsmyndighetens Näringslivsenkät 2022 och motsvarande enkät 2017.

Resultatet jämfört med 2017 för delområdet *Möjligt att konkurrera* visar att företag, genom de underliggande indikatorerna, till en oförändrad nivå (+/-0 procentenheter) anger att det delområdet beskriver i hög utsträckning råder.

### Indikatorer

I delområdet *Möjligt att konkurrera* ingår fyra indikatorer. Resultatet för indikatorerna presenteras nedan.

Diagram 44. Resultat för indikatorerna för delområdet *Möjligt att konkurrera*, fördelat på företagsstorlek 2022



Källa: Upphandlingsmyndighetens Näringslivsenkät 2022.

Resultatet för indikatorn *Kontrakten är inte för stora* visar att det är 52 procent av företagen som anger att det i hög utsträckning inte är för stora kontrakt. Fördelat på företagsstorlek finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Stora företag är den företagsstorlek där störst andel, 72 procent, anger att det i hög utsträckning inte är för stora kontrakt. Därefter kommer medelstora företag med 60 procent och små företag med 48 procent. Lägst resultat har mikroföretag med 31 procent.

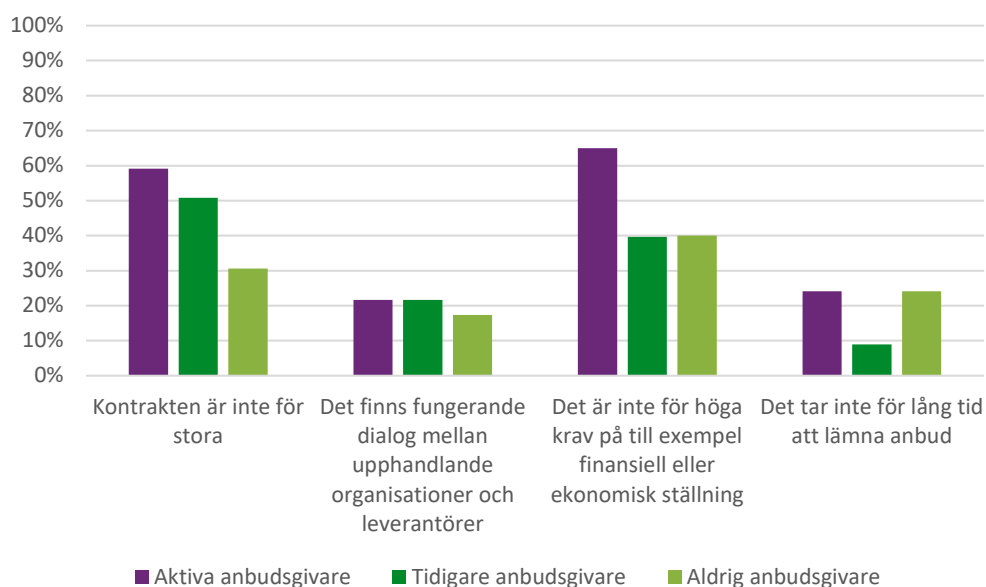
Resultatet för indikatorn *Det finns fungerande dialog mellan upphandlande organisationer och leverantörer* visar att det är 21 procent av företagen som anger att det i hög utsträckning finns fungerande dialog mellan upphandlande organisationer och leverantörer. Fördelat på företagsstorlek finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Stora företag är den företagsstorlek där störst andel, 27 procent, anger att det i hög utsträckning finns fungerande dialog. Därefter kommer medelstora företag med 25 procent och små företag med 21 procent. Lägst resultat har mikroföretag med 12 procent.



Resultatet för indikatorn *Det är inte för höga krav på till exempel finansiell eller ekonomisk ställning* visar att det är 54 procent av företagen som anger att det inte är för höga krav på till exempel finansiell eller ekonomisk ställning. Fördelat på företagsstorlek finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Stora företag är den företagsstorlek där störst andel, 66 procent, anger att det i hög utsträckning inte är för höga krav. Därefter kommer medelstora företag med 61 procent och små företag med 59 procent. Lägst resultat har mikroföretag på 28 procent.

Resultatet för indikatorn *Det tar inte för lång tid att lämna anbud* visar att det är 21 procent av företagen som anger att det inte tar för lång tid att lämna anbud. Fördelat på företagsstorlek finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Stora företag är den företagsstorlek där störst andel, 32 procent, anger att det i hög utsträckning inte tar för lång tid. Därefter kommer medelstora företag med 22 procent och små företag med 19 procent. Lägst resultat har mikroföretag med 14 procent.

Diagram 45. Resultat för indikatorerna för effektmålet *Möjligt att konkurrera*, fördelat på typ av anbudsgivare 2022



Källa: Upphandlingsmyndighetens Näringslivsenkät 2022.

Resultatet för indikatorn *Kontrakten är inte för stora*, fördelat på typ av anbudsgivare, visar att det är en relativt stor spridning mellan resultaten. *Aktiva anbudsgivare* är den typ av anbudsgivare där störst andel, 59 procent, anger att det i hög utsträckning inte är för stora kontrakt. Därefter kommer *Tidigare anbudsgivare* med 51 procent. Lägst resultat har *Aldrig anbudsgivare* med 31 procent.

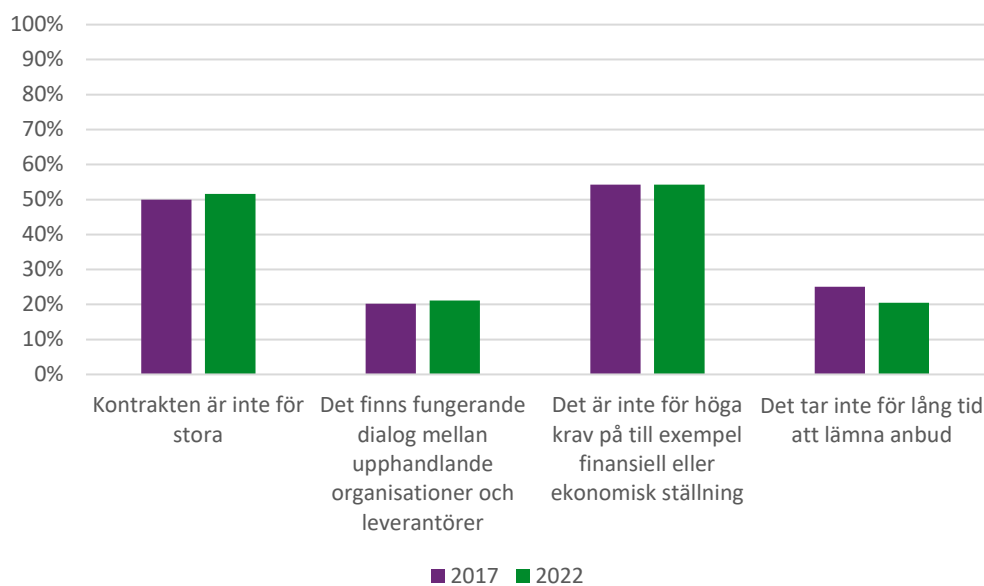
Resultatet för indikatorn *Det finns fungerande dialog mellan upphandlande organisationer och leverantörer*, fördelat på typ av anbudsgivare, visar att det är en relativt liten spridning mellan resultaten. *Aktiva anbudsgivare* och *Tidigare anbudsgivare* är de typer av anbudsgivare där störst andel, båda 22 procent, anger att

det i hög utsträckning finns fungerande dialog. Därefter kommer *Aldrig anbudsgivare* med 17 procent.

Resultatet för indikatorn *Det är inte för höga krav på till exempel finansiell eller ekonomisk ställning*, fördelat på typ av anbudsgivare, visar att det är en relativt stor spridning mellan resultaten. *Aktiva anbudsgivare* är den typ av anbudsgivare där störst andel, 65 procent, anger att det i hög utsträckning inte är för höga krav. Därefter kommer *Tidigare anbudsgivare* och *Aldrig anbudsgivare*, båda med 40 procent.

Resultatet för indikatorn *Det tar inte för lång tid att lämna anbud*, fördelat på typ av anbudsgivare, visar att det är en relativt stor spridning mellan resultaten. *Aktiva anbudsgivare* och *Aldrig anbudsgivare* är de typer av anbudsgivare där störst andel, båda 24 procent, anger att det i hög utsträckning inte tar för lång tid. Därefter kommer *Tidigare anbudsgivare* med 9 procent.

Diagram 46. Resultat för indikatorerna för delområdet *Möjligt att konkurrera*, samtliga företag 2017 och 2022



Källa: Upphandlingsmyndighetens Näringslivsenkät 2022 och motsvarande enkät 2017.

Jämfört med 2017 visar resultatet på indikatorn *Kontrakten är inte för stora* att en högre andel företag (+2 procentenheter) anger att det i hög utsträckning inte är för stora kontrakt. Resultatet på indikatorn *Det finns fungerande dialog mellan upphandlande organisationer och leverantörer* visar att en högre andel företag (+1 procentenheter) anger att det i hög utsträckning finns fungerande dialog. På indikatorn *Det är inte för höga krav på till exempel finansiell eller ekonomisk ställning* visar resultatet att en oförändrad andel företag (+/-0 procentenheter) anger att det i hög utsträckning inte är för höga krav. Indikatorn *Det tar för lång tid att lämna anbud* visar däremot att en lägre andel företag (-4 procentenheter) anger att det i hög utsträckning inte tar för lång tid.

## **Bedömning**

Upphandlingsmyndighetens bedömning är det finns stor potential att förbättra företagens möjlighet att konkurrera om kontrakt.

För resultaten fördelade på företagsstorlek framgår det på samtliga indikatorer att ju större företaget är, desto bättre anges förutsättningarna vara att få möjlighet att konkurrera. Det är genomgående tydliga skillnader mellan de mindre och de stora företagens villkor, vilket är bekymmersamt. Det är därför angeläget att försöka åstadkomma en jämnare spelplan för alla företag oavsett storlek.

Resultaten fördelat på typ av anbudsgivare är mer blandade. Att bilden av hur dialog mellan upphandlande myndigheter och leverantörer fungerar inte nämnvärt skiljer sig åt beroende anbudsgivarens erfarenhet av upphandling är oväntat. Att företag utan egna erfarenheter har en samstämmig bild med övriga företag kan tyda på en uppfattning som fått spridning och över tid format en allmän bild som nu råder.

Kontrakten är inte för stora

Upphandlingsmyndigheten gör bedömningen att det finns potential för upphandlande organisationer att förbättra hur företagen uppfattar kontraktstorlekarna.

Även om det är positivt att se att drygt hälften av företagen anger att kontrakten i hög utsträckning inte är för stora, finns stora skillnader mellan företagsstorlekarna. Stora företag tycks ha minst bekymmer med kontraktstorlekar, medan det blir sämre för företag desto mindre de är. Det är också en markant skillnad mellan hur aktiva anbudsgivare företagen är. Det är hälften så stor andel av *Aldrig anbudsgivare* jämfört med *Aktiva anbudsgivare* som anger att kontrakten i hög utsträckning inte är för stora.

Det finns fungerande dialog mellan upphandlande organisationer och leverantörer

Upphandlingsmyndigheten gör bedömningen att dialog mellan upphandlande organisationer och leverantörer är ett viktigt utvecklingsområde med stor potential.

Att endast ett av fem företag anger att det i hög utsträckning finns fungerande dialog är inte tillräckligt. Även om mönstret går igen med högre andel stora företag än mindre företag som är positiva är skillnaderna inte lika stora här. Även från olika typer av anbudsgivare är bedömningen relativt likartad. Om det finns ett systematisk beteende som gör att samma grupp företag återkommande gynnas före andra i dialog är det allvarligt. Det kan innebära att tröskeln till marknaden blir högre för vissa företag eller att nytänkandet begränsas. Exempelvis om dialog inför upphandling återkommande sker enbart med redan kända eller väletablerade leverantörer.

Det är inte för höga krav på till exempel finansiell eller ekonomisk ställning  
Upphandlingsmyndighetens bedömning är att det kan finnas anledning att undersöka hur kraven på till exempel finansiell eller ekonomisk ställning påverkar de minsta företagens möjlighet att konkurrera. Exempelvis i de fall där det vore förväntat att de

är mer aktiva anbudsgivare än de är idag. Annars är det positivt att drygt hälften av företagen anser att kraven i hög utsträckning inte är för höga.

Det tar inte för lång tid att lämna anbud

Upphandlingsmyndigheten bedömer att det inte är tillräckligt att endast ett av fem företag anser att det i hög utsträckning inte tar för lång tid att lämna anbud.

Tid är en kostnad att ta med i bedömningen inför beslut att lämna eller inte lämna anbud. Därför är det angeläget att så långt som möjligt begränsa anbudsgivarnas insats innan tilldelning, både i arbetstid och i kalendertid, för att inte i onödan påverka konkurrensen negativt. Även här återkommer mönstret att stora företag är gynnade framför de mindre. Det är också noterbart att *Tidigare anbudsgivare* har en markant avvikande bild jämfört med både *Aktiva anbudsgivare* med sina egna erfarenheter och *Aldrig anbudsgivare* utan egna erfarenheter.

### 3.2.2 Tillförlitligt genomförande

Det är angeläget att upphandlande organisationer arbetar förebyggande både mot korruption och oegentligheter. Det är också viktigt att organisationerna följer upp avvikelser och oklarheter i alla led av inköpsarbetet samt vidtar nödvändiga åtgärder om så skulle behövas för att stärka tillförlitligheten för genomförandet av upphandlingar. Det är dessutom angeläget att förhindra mytbildning som kan påverka företag som saknar egna erfarenheter som anbudsgivare.

Upphandlingsmyndigheten har valt tre faktorer som indikatorer på hur företagen upplever tillförlitligheten för genomförandet av offentlig upphandling. Förekomsten av jäv, korruption eller andra oegentligheter är en viktig faktor som gör affärer med offentlig sektor mindre attraktivt för företag. Även uppföljning av vinnande kontrakt är en faktor som hör hit. Avsaknad av uppföljning ökar risken för att oseriösa leverantörer kan lockas att utnyttja kombinationen av tilldelat kontrakt och bristande uppföljning för egen vinning. Misstanke om att detta sker kan göra offentliga affärer mindre attraktiva för idérika och seriösa företag. Att företag har bilden av att konkurrensen fungerar i offentlig upphandling är en central faktor för att kunna behålla och locka fler företag att lämna anbud.

Följande tre indikatorer ingår i delområdet:

- Det förekommer inte jäv, korruption eller andra oegentligheter
- Det är tillräcklig uppföljning av vinnande kontrakt
- Konkurrensen fungerar i offentlig upphandling

Det är viktigt att jäv, korruption eller andra oegentligheter inte förekommer i offentliga upphandlingar eftersom det snedvrider konkurrensen och kan få seriösa

leverantörer att lämna den offentliga marknaden. Det skadar inte bara tilliten utan innebär också ett slöseri med medborgarnas skattepengar.<sup>21</sup>

Om vinnande kontrakt inte följs upp innebär det att fel eller oseriösa leverantörer kan tilldelas kontrakt utan att riskera något om leveranser inte sker enligt avtal. Detta skadar tilliten till genomförandet och har negativa konsekvenser för kommande upphandlingar. Därför är det viktigt att följa upp vinnande kontrakt.<sup>22</sup>

Upphandlande organisationer finansierar sina inköp med allmänhetens pengar och måste därför följa striktare regler än privata aktörer när de ska upphandla. Offentlig upphandling ska säkerställa att organisationer inom offentlig sektor öppnar upp sina inköp för konkurrens. Detta är viktigt för att skattemedel ska användas så effektivt som möjligt, minska risken för korruption och att företag inom EU ska kunna göra affärer med offentlig sektor på lika villkor.<sup>23</sup>

### **Resultat**

Resultatet för delområdet *Tillförlitligt genomförande* visar att företag, genom de underliggande indikatorerna, till 35 procent anger att det delområdet beskriver i hög utsträckning råder.

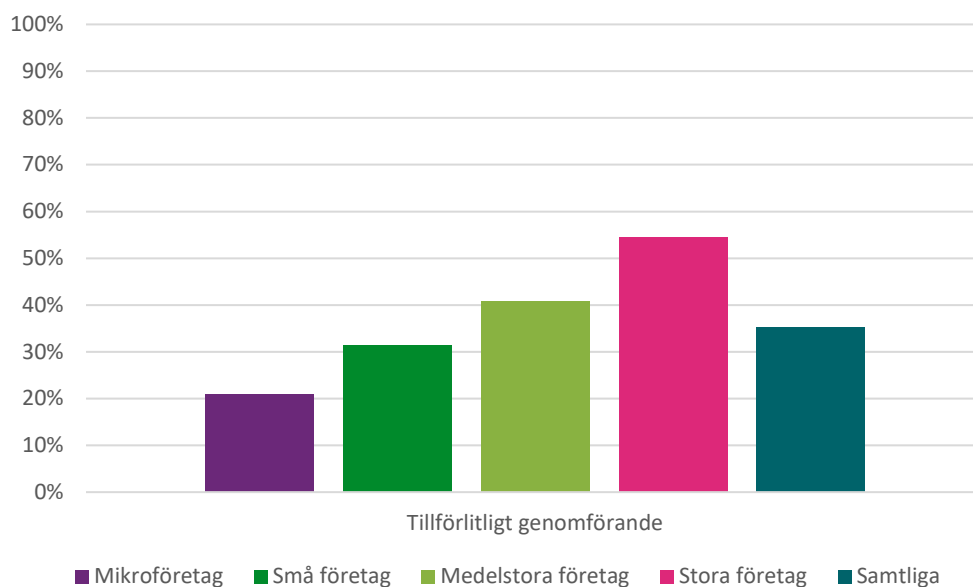
---

<sup>21</sup> [https://www.upphandlingsmyndigheten.se/globalassets/dokument/publikationer/2017\\_4\\_korruption\\_webb.pdf](https://www.upphandlingsmyndigheten.se/globalassets/dokument/publikationer/2017_4_korruption_webb.pdf)

<sup>22</sup> <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/inkopsprocessen/realisera-avtalet/avtalsforvaltning-och-uppfoljning--vad-innebar-det/>

<sup>23</sup> <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/om-offentlig-upphandling/#ska-varna-om-skattemedlen-och-sakra-sund-konkurrens>

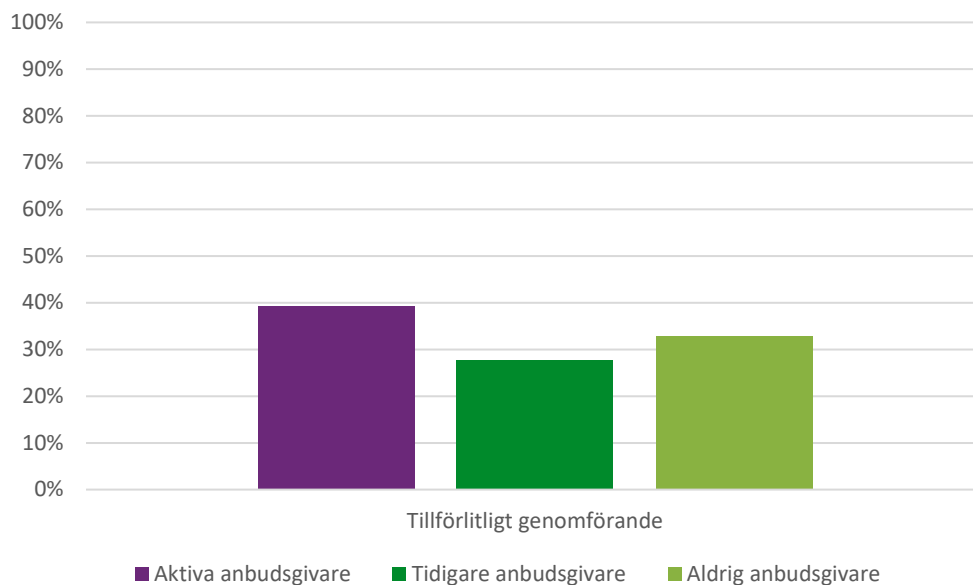
Diagram 47. Resultat för delområdet *Tillförlitligt genomförande*, fördelat på företagsstorlek 2022



Källa: Upphandlingsmyndighetens Näringslivsenkät 2022.

Fördelat på företagsstorlek finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Stora företag har högst resultat med 54 procent. Därefter kommer medelstora företag med 41 procent och små företag med 31 procent. Lägst resultat har mikroföretag med 21 procent.

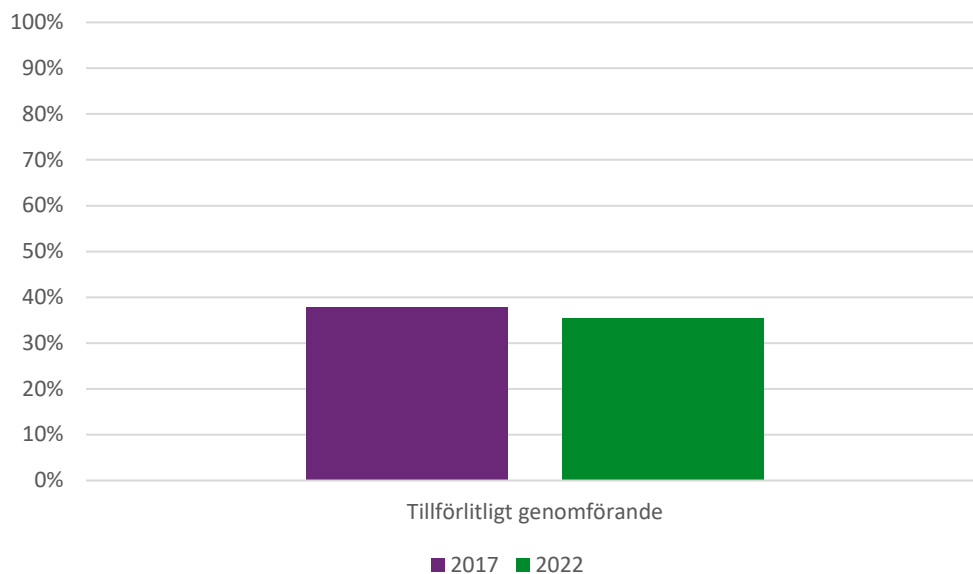
Diagram 48. Resultat för delområdet *Tillförlitligt genomförande*, fördelat på typ av anbudsgivare 2022



Källa: Upphandlingsmyndighetens Näringslivsenkät 2022.

Resultatet för delområdet *Tillförlitligt genomförande* visar också, fördelat på typ av anbudsgivare, att *Aktiva anbudsgivare* är den typ av anbudsgivare som har högst resultat med 39 procent. Därefter kommer *Aldrig anbudsgivare* med 33 procent. Lägst resultat har *Tidigare anbudsgivare* med 28 procent.

Diagram 49. Resultat för delområdet *Tillförlitligt genomförande*, samtliga företag 2017 och 2022



Källa: Upphandlingsmyndighetens Näringslivsenkät 2022 och motsvarande enkät 2017.

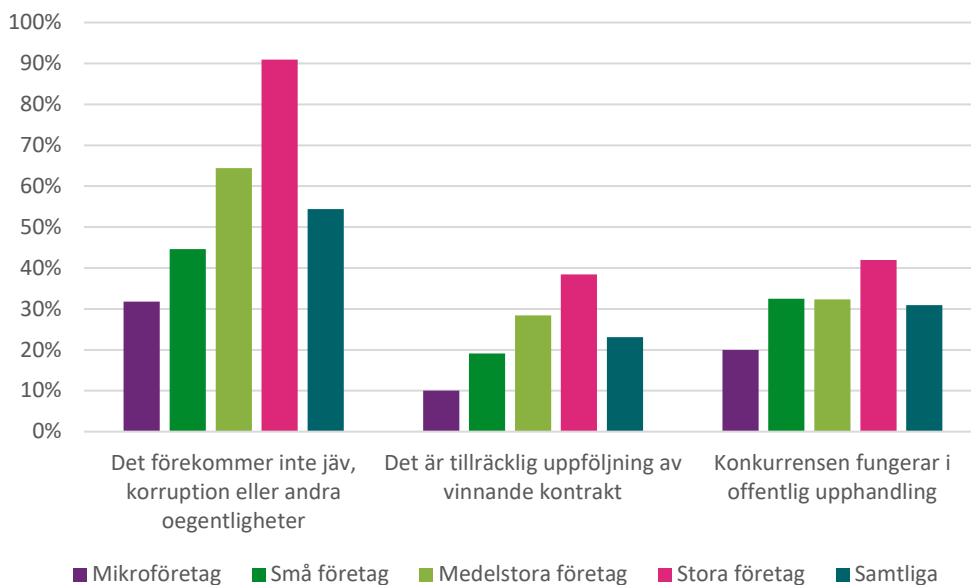
Resultatet jämfört med 2017 för delområdet *Tillförlitligt genomförande* visar att företag, genom de underliggande indikatorerna, till en lägre nivå (-3 procentenheter) anger att det delområdet beskriver i hög utsträckning råder.



## Indikatorer

I delområdet *Tillförlitligt genomförande* ingår tre indikatorer. Resultatet för indikatorerna presenteras nedan.

Diagram 50. Resultat för indikatorerna för delområdet *Tillförlitligt genomförande*, fördelat på företagsstorlek 2022



Källa: Upphandlingsmyndighetens Näringslivsenkät 2022.

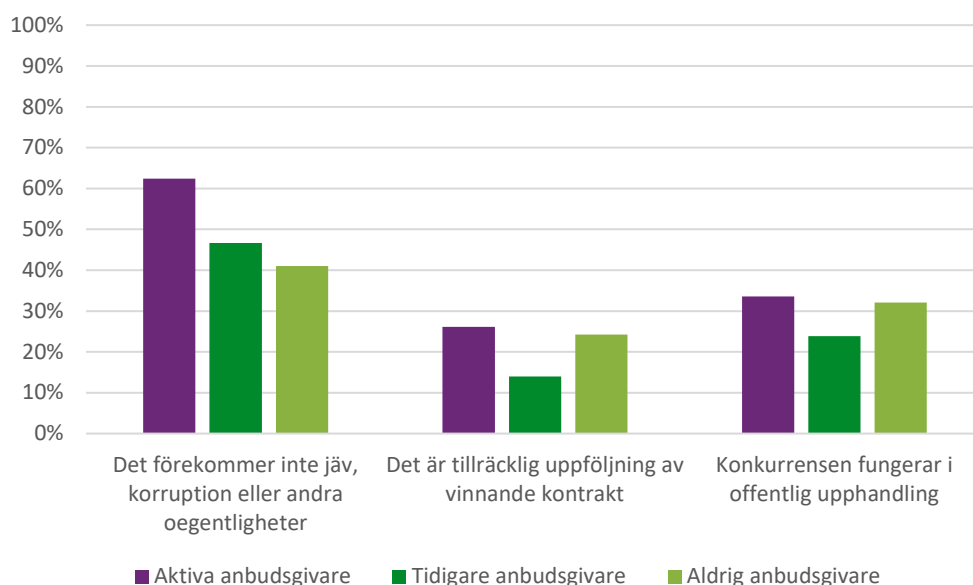
Resultatet för indikatorn *Det förekommer inte jäv, korruption eller andra oegentligheter* visar att det är 54 procent av företagen som anger att det i hög utsträckning inte förekommer jäv, korruption eller andra oegentligheter. Fördelat på företagsstorlek finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Stora företag är den företagsstorlek där störst andel, 91 procent, anger att det i hög utsträckning inte förekommer jäv, korruption eller andra oegentligheter. Därefter kommer medelstora företag med 64 procent och små företag med 45 procent. Lägst resultat har mikroföretag på 32 procent.

Resultatet för indikatorn *Det är tillräcklig uppföljning av vinnande kontrakt* visar att det är 23 procent av företagen som anger att det i hög utsträckning är tillräcklig uppföljning av vinnande kontrakt. Fördelat på företagsstorlek finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Stora företag är den företagsstorlek där störst andel, 38 procent, anger att det i hög utsträckning är tillräcklig uppföljning. Därefter kommer medelstora företag på 28 procent och små företag med 19 procent. Lägst resultat har mikroföretag med 10 procent.

Resultatet för indikatorn *Konkurrensen fungerar i offentlig upphandling* visar att det är 31 procent av företagen som anger att konkurrensen i hög utsträckning fungerar i offentlig upphandling. Fördelat på företagsstorlek finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Stora företag är den företagsstorlek där störst andel, 42 procent,

anger att konkurrensen i hög utsträckning fungerar. Därefter kommer små företag med 33 procent och medelstora företag med 32 procent. Lägst resultat har mikroföretag med 20 procent.

Diagram 51. Resultat för indikatorerna för effektmålet *Tillförlitligt genomförande*, fördelat på typ av anbudsgivare 2022



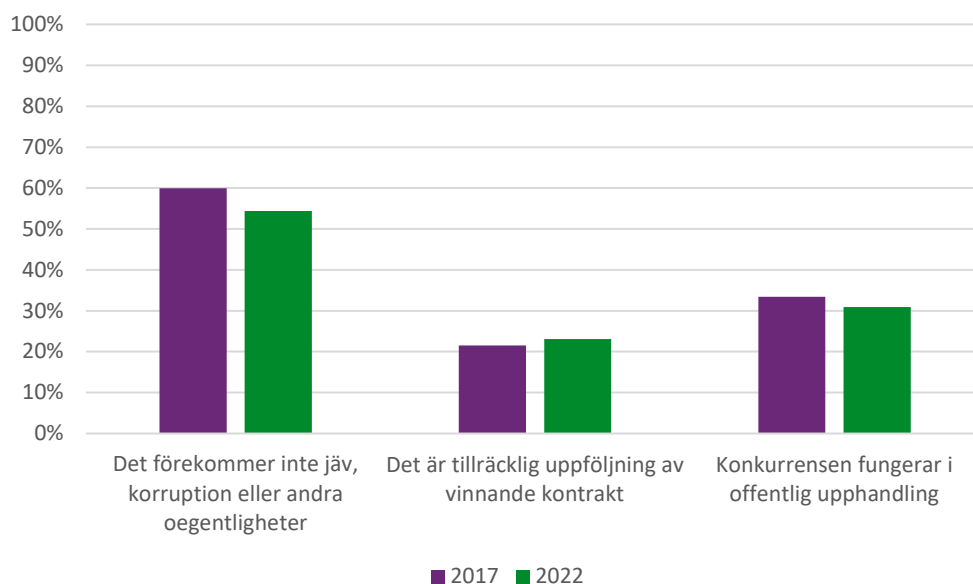
Källa: Upphandlingsmyndighetens Näringslivsenkät 2022.

Resultatet för indikatorn *Det förekommer inte jäv, korruption eller andra oegentligheter*, fördelat på typ av anbudsgivare, visar att det är en relativt stor spridning mellan resultaten. *Aktiva anbudsgivare* är den typ av anbudsgivare där störst andel, 62 procent, anger att det i hög utsträckning inte förekommer jäv, korruption eller andra oegentligheter. Därefter kommer *Tidigare anbudsgivare* med 47 procent. Lägst resultat har *Aldrig anbudsgivare* med 41 procent.

Resultatet för indikatorn *Det är tillräcklig uppföljning av vinnande kontrakt*, fördelat på typ av anbudsgivare, visar att det är en relativt stor spridning mellan resultaten. *Aktiva anbudsgivare* är den typ av anbudsgivare där störst andel, 26 procent, anger att det i hög utsträckning är tillräcklig uppföljning av vinnande kontrakt. Därefter kommer *Aldrig anbudsgivare* med 24 procent. Lägst resultat har *Tidigare anbudsgivare* med 14 procent.

Resultatet för indikatorn *Konkurrensen fungerar i offentlig upphandling*, fördelat på typ av anbudsgivare, visar att det är en relativt liten spridning mellan resultaten. *Aktiva anbudsgivare* är den typ av anbudsgivare där störst andel, 34 procent, anger att konkurrensen i hög utsträckning fungerar. Därefter kommer *Aldrig anbudsgivare* med 32 procent. Lägst resultat har *Tidigare anbudsgivare* med 24 procent.

Diagram 52. Resultat för indikatorerna för effektmålet *Tillförlitligt genomförande*, samtliga företag 2017 och 2022



Källa: Upphandlingsmyndighetens Näringslivsenkät 2022 och motsvarande enkät 2017.

Jämfört med 2017 visar resultatet för indikatorn *Det förekommer inte jäv, korruption eller andra oegentligheter* att en lägre andel företag (-6 procentenheter) anger att det i hög utsträckning inte förekommer jäv, korruption eller andra oegentligheter. Resultatet för indikatorn *Det är tillräcklig uppföljning av vinnande kontrakt* visar att en högre andel företag (+1 procentenheter) anger att det i hög utsträckning är tillräcklig uppföljning. På indikatorn *Konkurrensen fungerar i offentlig upphandling* visar resultatet att en lägre andel företag (-2 procentenheter) anger att det i hög utsträckning är fungerande konkurrens i offentlig upphandling.

### **Bedömning**

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att det sammantaget finns en stor potential att förbättra tillförlitligheten för genomförandet av upphandlingar.

Resultatet för delområdet fördelat på företagsstorlek visar ett tydligt mönster där stora företag i högst grad anger att *Tillförlitligt genomförande* i hög utsträckning råder, medan resultatet blir tydligt sämre ju mindre företagen är. Det betyder att det finns anledning att göra förbättringar som kan ge en mer jämn spelplan för företag oavsett storlek.

Att företag till en något lägre nivå än 2017 anger att *Tillförlitligt genomförande* i hög utsträckning råder pekar också på ett visst förbättringsutrymme, samt att det finns anledning att bromsa och vända en möjlig negativ utveckling.

Det förekommer inte jäv, korruption eller andra oegentligheter

Upphandlingsmyndigheten gör bedömningen att det finns stor potential att förbättra företagens uppfattning av att det inte förekommer jäv, korruption eller andra oegentligheter.

Det är visserligen positivt att nio av tio stora företag anger att det inte förekommer jäv, korruption eller andra oegentligheter, men samtidigt inte tillfredsställande att andelen som delar den bilden minskar relativt kraftigt ju mindre företagen är. Även sett till hur aktiva anbudsgivare företagen är visar resultatet stor skillnad mellan *Aktiva anbudsgivare* och *Aldrig anbudsgivare*. Jämfört med 2017 har bilden därtill försämrats, vilket också är en signal om att utrymme för förbättring finns.

Det är tillräcklig uppföljning av vinnande kontrakt

Upphandlingsmyndigheten bedömer att upphandlande organisationer behöver utveckla uppföljningen av vinnande kontrakt eftersom det finns risk att utrymme lämnas för såväl oseriösa leverantörer som för jäv, korruption och oegentligheter.

Att bara vart fjärde företag anser att uppföljning görs i tillräckligt hög utsträckning är inte tillfredsställande. Det är även här stora skillnader mellan hur stora och mindre företag ser på uppföljningen. Det är heller inte positivt att *Tidigare anbudsgivare* har en markant mer negativ bild än både *Aktiva anbudsgivare* och *Aldrig anbudsgivare*. Det vore bra om företag som tidigare deltagit i offentlig upphandling förmedlar en positiv bild till andra.

Konkurrensen fungerar i offentlig upphandling

Upphandlingsmyndigheten gör bedömningen att det inte är tillräckligt att bara vart tredje företag anser att konkurrensen fungerar på den offentliga marknaden idag.

Skillnader mellan mer positiva stora företag och inte lika positiva mindre företag finns även här, men inte lika uttalad. Noterbart är att det är en lägre andel av *Tidigare anbudsgivare* än andelen *Aldrig anbudsgivare*, som anger att konkurrensen i hög utsträckning fungerar i offentlig upphandling. Detta trots att *Tidigare anbudsgivare* har egna erfarenheter som kan ha påverkat deras bild negativt, medan *Aldrig anbudsgivare* inte har det.

# Träffsäker upphandling

4.1 Tillgodose behov	92
4.2 Effektiv upphandling	96
4.3 Hållbar upphandling	106
4.4 Uthållig upphandling	132

## 4. Träffsäker upphandling

För att upphandlingar ska skapa värde och i förlängningen samhällsnytta behöver de vara träffsäkra.

Träffsäker upphandling är egentligen inte ett mål i sig. Det är snarare ett villkor för att upphandlingar inte enbart genomförs för att tillgodose verksamheters behov, utan samtidigt är effektiva och bidrar till både hållbar samhällsutveckling och uthållighet i händelse av kris eller krig.

Kapiteln *Ändamålsenlig inköpsledning och Valfungerande marknad* handlade om förutsättningarna för att upphandlingar ska kunna vara träffsäkra. Detta kapitel analyserar hur träffsäker den offentliga upphandlingen är idag.

### **Målområden**

För att analysera hur träffsäker den offentliga upphandlingen är har Upphandlingsmyndigheten identifierat fyra målområden:

- Tillgodose behov
- Effektiv upphandling
- Hållbar upphandling
- Uthållig upphandling

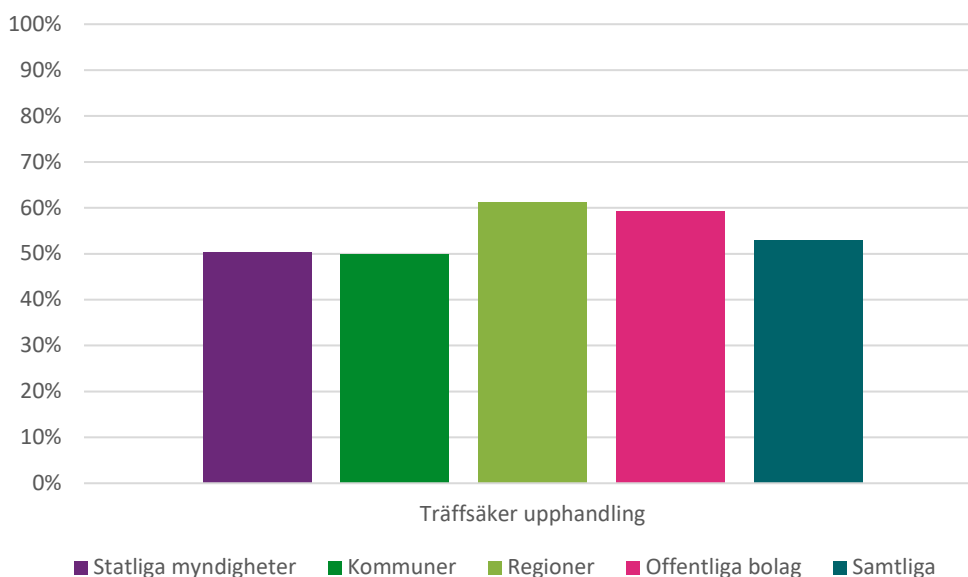
För varje målområde finns dessutom ett eller flera effektmål med tillhörande indikatorer som i sin tur är kopplade till olika frågor i Nationella upphandlingsenkäten som genomfördes i oktober 2022. Det finns totalt nio effektmål.

Effektmålen beskriver det önskade tillståndet för respektive målområde. Indikatorerna visar i vilken uträkning upphandlande organisationer agerar inom olika områden som kan påverka träffsäkerheten i upphandlingar. Höga resultat för målområden, effektmål och indikatorer är eftersträvansvärda.

## Resultat

Resultatet för sakområdet *Träffsäker upphandling* visar att upphandlande organisationer, genom de underliggande indikatorerna, till 53 procent anger att de bidrar till sakområdet i hög utsträckning.

Diagram 53. Resultat för sakområdet *Träffsäker upphandling*, fördelat på typ av upphandlande organisation



Källa: Nationella upphandlingsenkäten 2022, Upphandlingsmyndigheten.

Fördelat på typ av upphandlande organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Regioner är den organisationstyp som har högst resultat med 61 procent. Därefter kommer offentliga bolag med 59 procent. Lägst resultat, båda med 50 procent, har statliga myndigheter och kommuner.

## Bedömning

Upphandlingsmyndigheten gör bedömningen att det finns stor potential hos de upphandlande organisationerna att göra mer träffsäkra upphandlingar.

Kommunernas och de statliga myndigheternas resultat är relativt lågt vilket visar att deras upphandlingarna inte är särskilt träffsäkra. Den samhällsviktiga verksamheten som försörjs via kommunernas inköp riskerar därför att inte ta tillvara inköps potential att bidra till en ekonomiskt, socialt och miljömässigt hållbar utveckling.

Regionernas resultat är mer positivt. Det gäller även de offentliga bolagen. Resultatet tyder på att upphandlingarna i dessa organisationer har en högre träffsäkerhet än exempelvis kommunernas upphandlingar.

## 4.1 Tillgodose behov

För att en upphandling ska betraktas som träffsäker behöver den tillgodose inköpsbehovet. Behovet kan finnas i den egna verksamheten eller hos medborgarna beroende på vem som ska använda varan eller tjänsten. En träffsäker upphandling tar hänsyn till både behoven som verksamheten och medborgarna har i dag och behoven de kommer att ha i framtiden.

Det effektmål Upphandlingsmyndigheten bedömt nuläget för, kopplat till målområdet *Tillgodose behov*, är:

- De offentliga inköpen möter inköpsbehovet

En förutsättning för att kunna genomföra upphandlingar som tillgodoser behoven är att samla hela den upphandlande organisationens behov inom området. Det är också viktigt att identifiera vilka behov som ska tillgodoses via upphandling och inte av interna resurser.

Det är vidare angeläget att den upphandlande organisationen utgår från hur behovet ser ut i nuläget och samtidigt tänker på hur organisationen bedömer det framtida behovet. Vissa upphandlingar, exempelvis byggentreprenader, kommer att ha betydelse för den upphandlande organisationen under lång tid.

Upphandlingsmyndigheten har valt tre faktorer som indikatorer för att analysera hur väl behoven tillgodoses. Indikatorerna utgår från att varje verksamhet behöver kartlägga och få förståelse för sitt eget nuvarande och framtida behov samt tydliggöra detta för marknaden. Slutligen behöver behovsuppfyllnaden följas upp.

Följande indikatorer ingår i effektmålet *De offentliga inköpen möter inköpsbehovet*:

- Genomför behovsanalys
- Tydliggör inköpsbehovet
- Följer upp om leveranser möter inköpbehoven

I behovsanalysen undersöks och preciseras de behov som ligger till grund för upphandlingen. Behovsanalysen skapar en bild av vilka förutsättningar som finns och blir utgångspunkt för de krav, villkor och kriterier som formuleras i upphandlingsdokumenten. Analysen ger också en god grund för dialog med potentiella leverantörer och är ett stöd i upphandlingsfasen och under avtalstiden.

Genom att utforma och tydliggöra behoven ges potentiella leverantörer möjlighet att förstå vad som efterfrågas. Genom att vara tydlig och transparent med de utmaningar eller behov som upphandlingen syftar till att lösa eller tillgodose ökar sannolikheten att leverantören förstår vad som efterfrågas och hur ett konkurrenskraftigt anbud ska formuleras. Behov som beskrivs genom funktion i stället för färdiga lösningar kan leda till ett mer flexibelt avtal. Då kan exempelvis frekvens och metod för leveransen ändras så länge funktionen förblir densamma och behovet därmed tillgodoses.

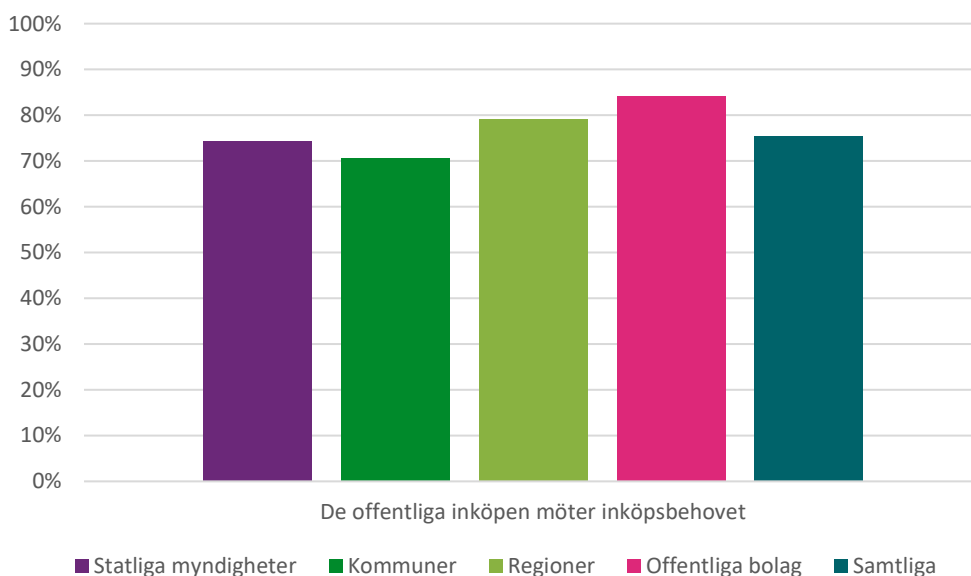


Det finns alltid en risk för att de behov som formulerats inte motsvaras i den leverans som sedan görs. För att säkerställa att organisationens behov verkligen har tillgodosetts behöver leveransen följas upp. Uppföljningen är även viktig inför kommande inköp för att utveckla bättre behovsunderlag och korrigera eventuella felbedömningar som gjorts i upphandlingsprocessen. Hur behovet ska följas upp bör också vara tydligt för att underlätta uppföljning och för att öka transparensen gentemot leverantörerna.

### Resultat

Resultatet för effektmålet *De offentliga inköpen möter inköpsbehovet* visar att upphandlande organisationer, genom de underliggande indikatorerna, till 76 procent anger att de bidrar till effektmålet i hög utsträckning.

Diagram 54. Resultat för effektmålet *De offentliga inköpen möter inköpsbehovet*, fördelat på typ av upphandlande organisation



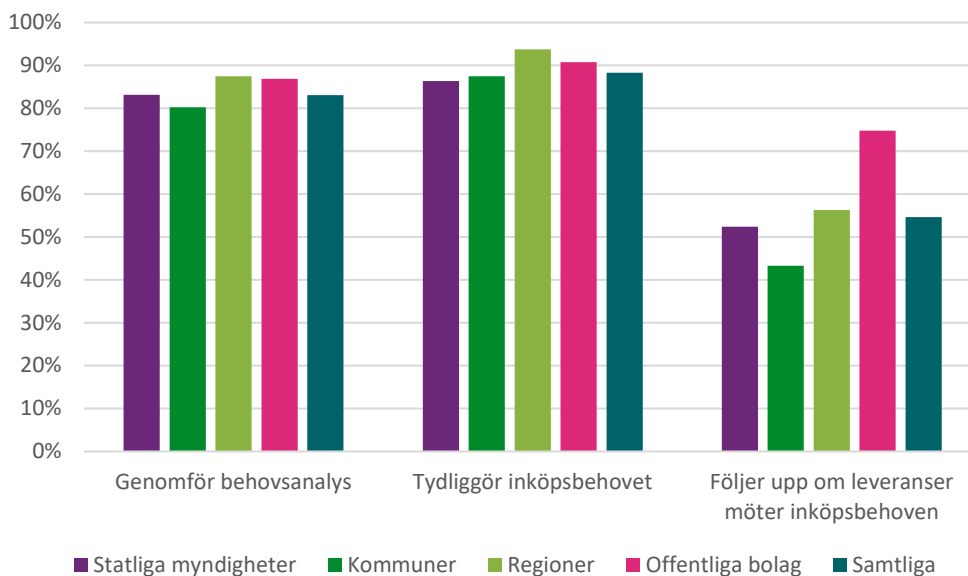
Källa: Den nationella upphandlingsenkäten 2022, Upphandlingsmyndigheten.

Fördelat på typ av organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Offentliga bolag är den organisationstyp som har högst resultat med 84 procent. Därefter kommer regioner med 79 procent och statliga myndigheter med 74 procent. Lägst resultat har kommuner med 71 procent.

## Indikatorer

I effektmålet *De offentliga inköpen möter inköpsbehovet* ingår tre indikatorer. Resultatet för indikatorerna presenteras nedan.

Diagram 55. Resultat för indikatorerna för effektmålet *De offentliga inköpen möter inköpsbehovet*, fördelat på typ av upphandlande organisation



Källa: Den nationella upphandlingsenkäten 2022, Upphandlingsmyndigheten.

Resultatet för indikatorn *Genomför behovsanalys* visar att det är 83 procent av de upphandlande organisationerna som anger att de i hög utsträckning genomför behovsanalys som säkerställer att de kan beskriva vad upphandlingsföremålet ska fylla för funktion. Fördelat på typ av organisation finns det en relativt liten spridning mellan resultaten. Regioner är den organisationstyp där störst andel, 88 procent, anger att de i hög utsträckning genomför behovsanalys. Därefter kommer offentliga bolag med 87 procent och statliga myndigheter med 83 procent. Lägst resultat har kommuner med 80 procent.

Resultatet för indikatorn *Tydliggör inköpsbehovet* visar att det är 88 procent av de upphandlande organisationerna som anger att de i hög utsträckning tydliggör inköpsbehovet genom att beskriva vilken funktion lösningen efterfrågas för. Fördelat på typ av organisation finns det en relativt liten spridning mellan resultaten. Regioner är den organisationstyp där störst andel, 94 procent, anger att de i hög utsträckning tydliggör inköpsbehovet. Därefter kommer offentliga bolag med 91 procent och kommuner med 88 procent. Lägst resultat har statliga myndigheter med 86 procent.

Resultatet för indikatorn *Följer upp om leveranser möter inköpsbehoven* visar att det är 55 procent av de upphandlande organisationerna som anger att deras avtalsuppföljning i hög utsträckning bidrar till att de kan vara säkra på att leveranserna möter inköpsbehovet. Fördelat på typ av organisation finns det en

relativt stor spridning mellan resultaten. Offentliga bolag är den organisationstyp där störst andel, 75 procent, anger att de i hög utsträckning följer upp om leveranser möter inköpsbehoven. Därefter kommer regioner med 56 procent och statliga myndigheter med 52 procent. Lägst resultat har kommuner med 43 procent.

### **Bedömning**

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att de upphandlande organisationerna har en viss utvecklingspotential vad gäller att tillgodose behoven.

#### **Genomför behovsanalyser**

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att de upphandlande organisationernas förarbete inför upphandling i form av behovsanalys fungerar relativt väl. Samtidigt kan det tyckas att det är en så pass grundläggande aktivitet att genomföra en behovsanalys att resultatet borde vara ännu högre. En utebliven behovsanalys riskerar att redan tidigt i processen försämra förutsättningarna för att tillgodose behovet.

Att analyser av behov genomförs i stor utsträckning bidrar till en grundläggande förståelse för hur kraven på upphandlingsföremålet utformas. När kraven återspeglar de identifierade behoven som upphandlingen ska tillgodose ökar möjligheten att upphandlingen bidrar till samhällsnytta.

#### **Tydliggör inköpsbehovet**

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att inköpsbehovet tydliggörs i tillräcklig stor utsträckning av de upphandlande organisationerna.

Genom att organisationerna tydligt beskriver vilket eller vilka behov som upphandlingen ska tillgodose möjliggörs anbud med olika lösningar samtidigt som marknadens innovationskraft tillvaratas.

#### **Följer upp om leveransen möter inköpsbehoven**

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att det är långt ifrån tillräckligt att endast drygt hälften av de upphandlande organisationerna anger att deras uppföljning gör att de är säkra på att leveranserna möter inköpsbehovet.

Detta är oroväckande eftersom den viktiga frågan om upphandlingen tillgodoser organisationens behov i många fall förblir obesvarad. En utebliven uppföljning riskerar också att försämra förutsättningarna för kommande upphandlingar eftersom organisationen inte känner till hur väl deras nuvarande avtal tillgodoser behovet.

Uppföljning är ett område som bör prioriteras och det är en fråga som diskuterats i upphandlingssammanhang under en längre tid.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Se till exempel *Goda affärer – en strategi för hållbar offentlig upphandling* (SOU 2013:12) s. 155.

## 4.2 Effektiv upphandling

En effektiv upphandling använder offentliga medel på ett kostnadseffektivt sätt som också skapar värde. Upphandlande organisationer behöver skapa ett så bra förhållande som möjligt mellan hur mycket de investerar och vilket utfall de får av upphandlingen i form av såväl uppnådda mål som försörjningen av varor eller tjänster. Det uppnås genom att skapa effektivitet i samtliga delar av den egna inköpsprocessen samtidigt som konkurrensen på marknaden tas tillvara.

De två effektmål Upphandlingsmyndigheten bedömt nuläget för, kopplat till målområdet *Effektiv upphandling*, är:

- De offentliga inköpen har god balans mellan pris och kvalitet utifrån inköpsbehovet
- Offentliga kontrakt är attraktiva för såväl stora som små och medelstora företag, idéburna organisationer och utländska leverantörer

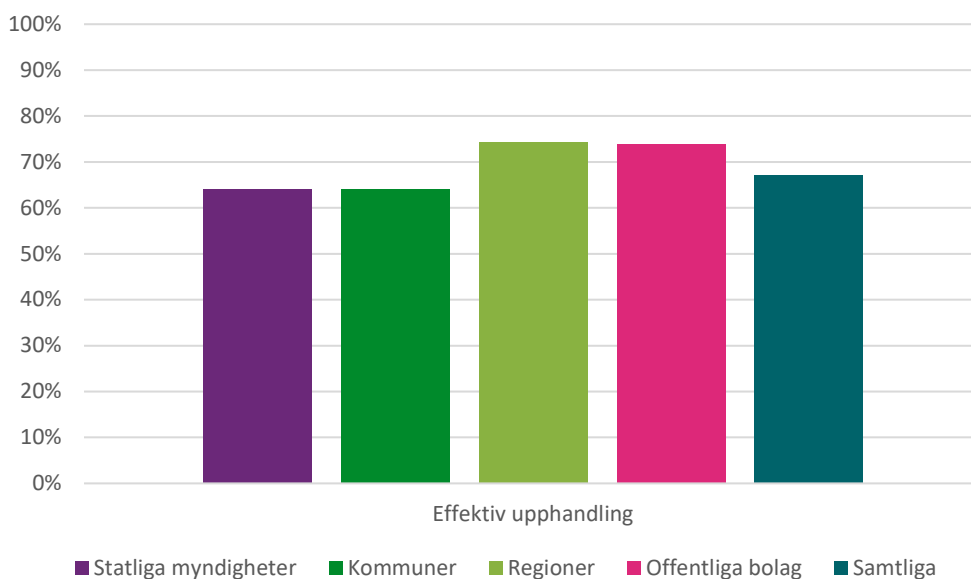
En effektiv upphandling har god balans mellan pris och kvalitet. Behovs- och marknadsanalys, vilka krav som ställs, hur anbuden prissätts och utvärderas, samt kontraktens utformning och uppföljning, är alla väsentliga inslag för att skapa balans i inköpen.

För att uppnå en mångfald av leverantörer och en väl fungerande konkurrens är det angeläget att offentliga kontrakt är attraktiva för såväl stora som små och medelstora företag, idéburna organisationer och utländska leverantörer.

## Resultat

Resultatet för målområdet *Effektiv upphandling* visar att upphandlande organisationer, genom de underliggande indikatorerna, till 67 procent anger att de bidrar till målområdet i hög utsträckning.

Diagram 56. Resultat för målområdet *Effektiv upphandling*, fördelat på typ av upphandlande organisation



Källa: Den nationella upphandlingsenkäten 2022, Upphandlingsmyndigheten.

Fördelat på typ av organisation finns det en relativt liten spridning mellan resultaten. Regioner och offentliga bolag är de organisationstyper som har högst resultat, båda med 74 procent. Därefter kommer statliga myndigheter och kommuner, båda med 64 procent.

## Bedömning

Upphandlingsmyndigheten gör bedömningen att det finns stor potential för de upphandlande organisationerna att göra upphandlingar mer effektiva.

Kommunernas och de statliga myndigheternas resultat är relativt låga. De riskerar därför att få en högre total kostnad eller sämre kvalitet i avtalen och leveranserna som följer av upphandlingarna.

Regionernas och de offentliga bolagens resultat är något bättre, men även i dessa organisationer finns utrymme för en viss utveckling vad gäller effektivitet.

#### **4.2.1 De offentliga inköpen har god balans mellan pris och kvalitet utifrån inköpsbehovet**

Offentlig upphandling som genomförs effektivt ger mer värde för pengarna. Genom effektiva inköp kan den bästa affären utifrån behov, kostnad och kvalitet uppnås. God inköpskompetens behövs i hela organisationen för att nå effektivitet och olika kompetenser behöver samverka.

Behovs- och marknadsanalys, vilka krav som ställs, hur anbuden ska prissättas och utvärderas, samt kontraktens utformning och uppföljning är väsentliga inslag för att få önskad kvalitet i inköpen.

Följande indikatorer ingår i effektmålet *De offentliga inköpen har god balans mellan pris och kvalitet utifrån inköpsbehovet*:

- Genomför marknadsanalyser
- Kravställning och utvärderingsmodeller bidrar till god balans mellan pris och kvalitet
- Följer upp leveransavvikelser

Marknadsanalyser är en förutsättning för att kunna paketera och utforma upphandlingar så att inköpen blir effektiva. Genom att ha kunskap om hur marknaden ser ut kan upphandlingen utformas så att många leverantörer kan och vill delta och att konkurrens tillvaratas.

Marknadsanalysen är en grundläggande del i planeringen av en upphandling. Den behövs för att ta reda på vad det finns för utbud och prisbild för den vara eller tjänst som ska upphandlas. Marknadsanalysen är även viktig för att tillsammans med behovsanalysen underlätta för den upphandlande organisationen att förstå vilket behov som kan mötas av marknaden och hur det behovet behöver formuleras.

God balans mellan pris och kvalitet kan uppnås på flera sätt. Att ställa krav på hög kvalitet och enbart utvärdera på pris kan vara ett sätt. Att utvärdera pris och kvalitet i en utvärderingsmodell kan vara en annan. Att uteslutande använda pris som faktor i en upphandling behöver inte innebära att upphandlingen inte ger något mervärde. Det beror helt på vilka obligatoriska krav som ställs i upphandlingen.

Det är genom uppföljning av leveransavvikelser som en upphandlande organisation säkerställer att leverantörer levererar det som avtalats. Att följa upp avvikelser är viktigt för att säkerställa att den offererade kvalitetsnivån upprätthålls under avtalsperioden till överenskommet pris och andra avtalsvillkor. Seriösa leverantörer uppskattar en väl fungerande avtalsuppföljning eftersom det ger en bekräftelse på att det som levereras är det som efterfrågades.<sup>25</sup>

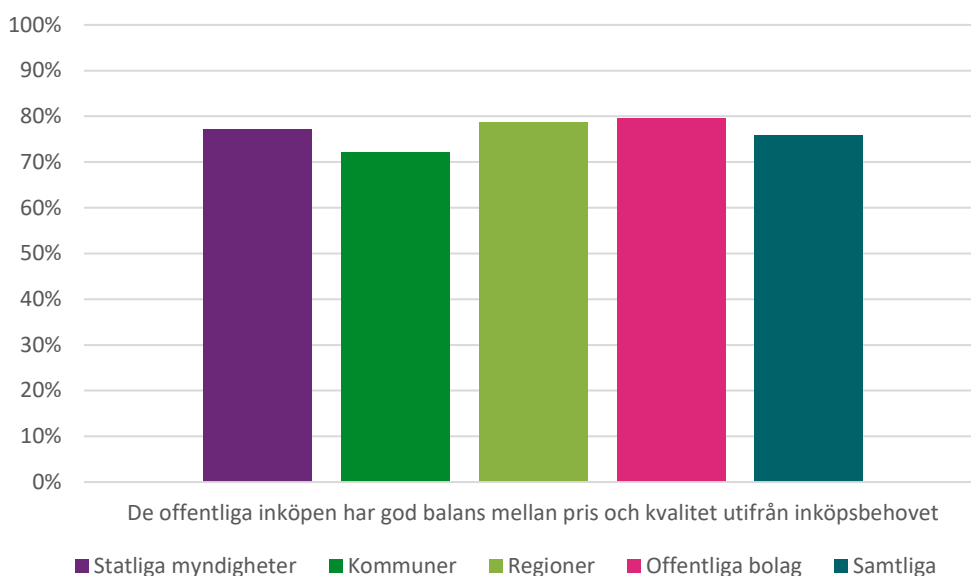
---

<sup>25</sup> Upphandlingsmyndighetens Kundbehovsanalys 2017 och 2018

### Resultat

Resultatet för effektmålet *De offentliga inköpen har god balans mellan pris och kvalitet utifrån inköpsbehovet* visar att upphandlande organisationer, genom de underliggande indikatorerna, till 76 procent anger att de bidrar till effektmålet i hög utsträckning.

Diagram 57: Resultat för effektmålet *De offentliga inköpen har god balans mellan pris och kvalitet utifrån inköpsbehovet*, fördelat på typ av upphandlande organisation



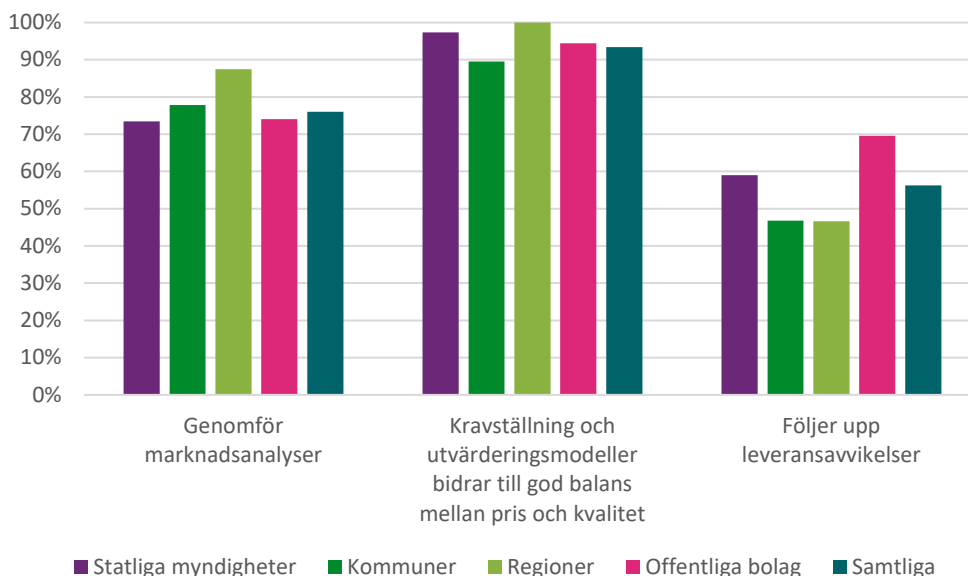
Källa: Den nationella upphandlingsenkäten 2022, Upphandlingsmyndigheten.

Fördelat på typ av organisation finns det en relativt liten spridning mellan resultaten. Regioner och offentliga bolag är de organisationstyper som har högst resultat, båda med 79 procent. Därefter kommer statliga myndigheter med 77 procent. Lägst resultat har kommuner med 72 procent.

## Indikatorer

I effektmålet *De offentliga inköpen har god balans mellan pris och kvalitet utifrån inköpsbehovet* ingår tre indikatorer. Resultatet för indikatorerna presenteras nedan.

Diagram 58. Resultat för indikatorerna för effektmålet *De offentliga inköpen har god balans mellan pris och kvalitet utifrån inköpsbehovet*, fördelat på typ av upphandlande organisation



Källa: Den nationella upphandlingsenkäten 2022, Upphandlingsmyndigheten.

Resultatet för indikatorn *Genomför marknadsanalyser* visar att det är 76 procent av de upphandlande organisationerna som anger att de i hög utsträckning utför analyser av utbudet på marknaden. Fördelat på typ av organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Regioner är den organisationstyp där störst andel, 88 procent, anger att de i hög utsträckning genomför marknadsanalyser. Därefter kommer kommuner med 78 procent och offentliga bolag med 74 procent. Lägst resultat har statliga myndigheter med 73 procent.

Resultatet för indikatorn *Kravställning och utvärderingsmodeller bidrar till god balans mellan pris och kvalitet* visar att det är 93 procent av de upphandlande organisationerna som anger att deras kombination av utvärderingsmodell och kravställning i hög utsträckning bidrar till god balans mellan pris och kvalitet under avtalstiden. Fördelat på typ av organisation finns det en relativt liten spridning mellan resultaten. Regioner är den organisationstyp där störst andel, 100 procent, anser att deras kombinationen av utvärderingsmodeller och kravställning i hög utsträckning bidrar till god balans mellan pris och kvalitet. Därefter kommer statliga myndigheter med 97 procent och offentliga bolag med 94 procent. Lägst resultat har kommuner med 90 procent.



Resultatet för indikatorn *Följer upp leveransavvikelser* visar att det är 56 procent av de upphandlande organisationerna som anger att de i hög utsträckning följer upp leveransavvikelser. Fördelat på typ av organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Offentliga bolag är den organisationstyp där störst andel, 70 procent, anger att de i hög utsträckning följer upp leveransavvikelser. Därefter kommer statliga myndigheter med 59 procent. Lägst resultat, båda med 47 procent, har kommuner och regioner.

### **Bedömning**

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att det finns potential för samtliga organisationstyper att förbättra resultatet för effektmålet.

Att de offentliga inköpen har god balans mellan pris och kvalitet utifrån inköpsbehovet har betydelse för effektiviteten i upphandling. Behovs- och marknadsanalys, vilka krav som ställs, hur anbuden prissätts och utvärderas, samt kontraktens utformning och uppföljning är alla väsentliga inslag för att få önskad kvalitet i inköpen.

#### **Genomför marknadsanalyser**

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att det finns stort utrymme för förbättringar vad gäller de upphandlande organisationernas genomförande av marknadsanalyser.

En utebliven marknadsanalys riskerar att minska möjligheten att ta tillvara marknadsens potential i form av vad den har att erbjuda, vilka leverantörer som finns och vilken prissbild som gäller. Detta kan leda till krav som begränsar konkurrensen och i värsta fall utesluter anbudsgivare.

#### **Kravställning och utvärderingsmodeller bidrar till god balans mellan pris och kvalitet**

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att resultatet för indikatorn är relativt bra.

Samtliga organisationstyper uppger att de i relativt stor utsträckning har kravställning och utvärderingsmodeller som bidrar till god balans mellan pris och kvalitet vilket bidrar till en effektiv upphandling.

#### **Följer upp leveransavvikelser**

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att det finns stor potential att förbättra uppföljningen av leveransavvikelser.

Att inte arbeta med uppföljning gör att organisationen inte känner till om leverantören levererar enligt fastställda avtalsvillkor. Ett brott mot avtalet kan också vara ett brott mot bestämmelserna i upphandlingslagarna. Vidare minskar en utebliven leveransuppföljning möjligheterna till att säkra kvaliteten på det som upphandlats.

#### 4.2.2 Offentliga kontrakt är attraktiva för såväl stora som små och medelstora företag, ideella organisationer och utländska leverantörer

En väl fungerande konkurrens med en mångfald av leverantörer är avgörande för effektiva inköp och att samhällets behov tillgodoses på bästa sätt. För att uppnå detta är det angeläget att offentliga kontrakt är attraktiva för såväl stora som små och medelstora företag, idéburna organisationer och utländska leverantörer.

Effektmålet *Offentliga kontrakt är attraktiva för såväl stora som små och medelstora företag, ideella organisationer och utländska leverantörer* har följande fyra indikatorer:

- För dialog med leverantörer innan upphandling
- Underlättande för små företag att delta i upphandlingar
- Följer upp affärsrelationen
- Följer upp leverantörstrohet

Dialog med leverantörer före upphandling är ett bra verktyg för att säkerställa att paketeringen av upphandlingen och kravställningen är rimlig och relevant samt att tillräcklig konkurrens kan uppnås.

De fem grundläggande upphandlingsprinciperna ska alltid uppfyllas. Det är viktigt att det vid annonseringen av upphandlingen inte finns krav som begränsar konkurrensen på ett orimligt eller obefogat sätt. Dialogen blir därmed också viktig för att den upphandlande organisationen ska kunna se till att kravställningar inte är för snäva eller oproportionerliga.

Om inköpsbehovet samlas i en större upphandling finns risken att enbart en eller ett par stora aktörer kan lämna anbud. Att upphandla behovet i delar underlättar för små företag att delta i upphandlingar och kan öka förutsättningarna för god konkurrens.

Att en upphandlande organisation följer upp affärsrelationen är centralt för att kunna utveckla en bättre affär inom rådande avtal. Uppföljning av affärsrelationer är viktigt för att bygga fortsatt förtroende mellan parterna under avtalstiden. Uppföljning ökar även tilliten till den offentliga marknaden.<sup>26</sup>

Slutligen är det viktigt att upphandlande organisationer följer upp leverantörs- och avtalstroheten för att säkra effektiviteten. Uppföljning är viktigt för att säkerställa att den egna organisationen efterlever ingångna avtal. Det är i sin tur viktigt för förtroendet för offentlig sektor som köpare. Genom att använda och följa ingångna avtal blir organisationen intressantare för marknaden och det blir lättare att få god

---

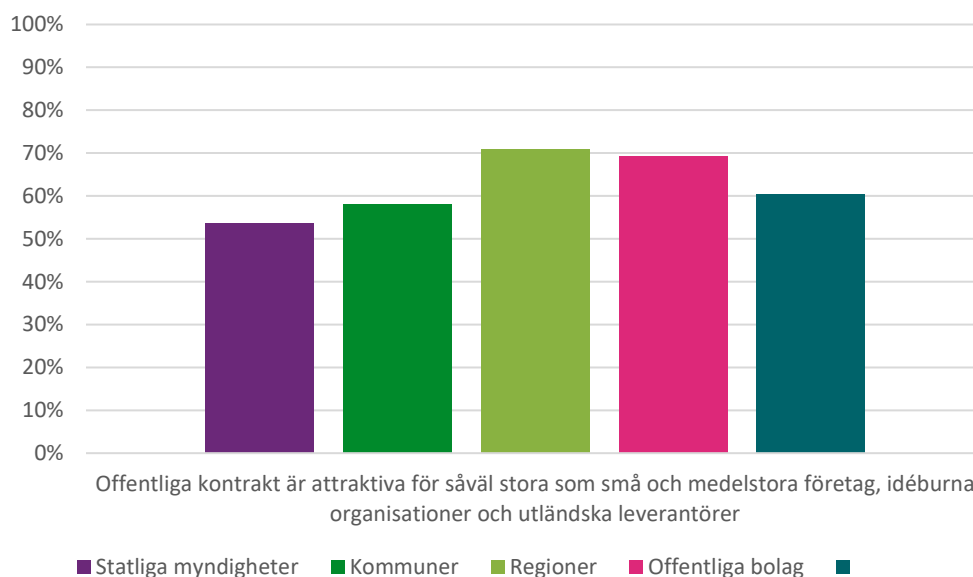
<sup>26</sup> Exempelvis Almegas rapport från 2021 Så ser tjänsteföretagen på Offentlig upphandling

konkurrens i kommande upphandlingar. I uppföljningen bör det även framgå om avtalet uppfyller inköpsbehovet för den upphandlande organisationen.

### Resultat

Resultatet för effektmålet *Offentliga kontrakt är attraktiva för såväl stora som små och medelstora företag, ideella organisationer och utländska leverantörer* visar att upphandlande organisationer, genom de underliggande indikatorerna, till 60 procent anger att de bidrar till effektmålet i hög utsträckning.

Diagram 59. Resultat för effektmålet *Offentliga kontrakt är attraktiva för såväl stora som små och medelstora företag, ideella organisationer och utländska leverantörer*, fördelat på typ av upphandlande organisation



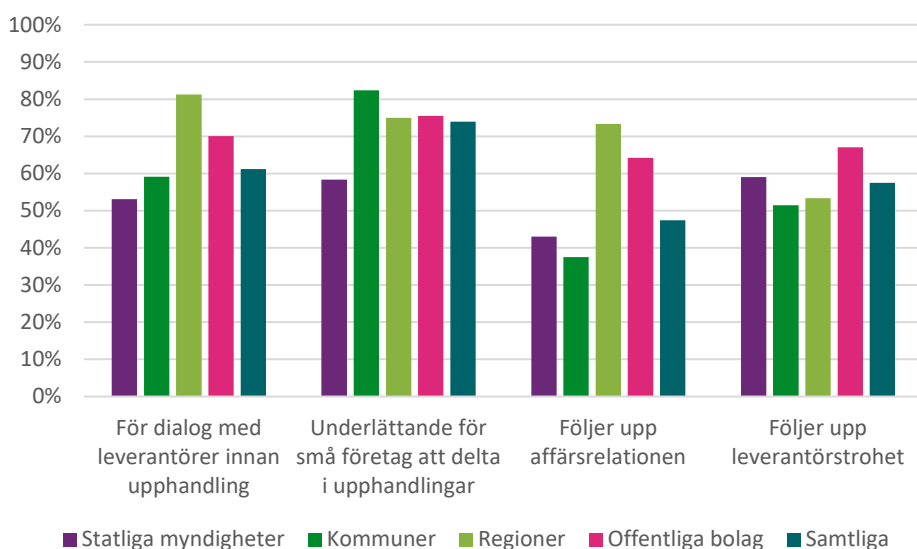
Källa: Den nationella upphandlingsenkäten 2022, Upphandlingsmyndigheten.

Fördelat på typ av organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Regioner är den organisationstyp som har högst resultat med 71 procent. Därefter kommer offentliga bolag med 69 procent och kommuner med 58 procent. Lägst resultat har statliga myndigheter med 54 procent.

## Indikatorer

I effektmålet *Offentliga kontrakt är attraktiva för såväl stora som små och medelstora företag, ideella organisationer och utländska leverantörer* ingår fyra indikatorer. Resultatet för indikatorerna presenteras nedan.

Diagram 60. Resultat för indikatorerna för effektmålet *Offentliga kontrakt är attraktiva för såväl stora som små och medelstora företag, ideella organisationer och utländska leverantörer*, fördelat på typ av upphandlande organisation



Källa: Den nationella upphandlingsenkäten 2022, Upphandlingsmyndigheten.

Resultatet för indikatorn *För dialog med leverantörer innan upphandling* visar att det är 61 procent av de upphandlande organisationerna som anger att de i hög utsträckning för dialog med leverantörer i förberedelsen av sina upphandlingar. Fördelat på typ av organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Regioner är den organisationstyp där störst andel, 81 procent, anger att de i hög utsträckning för dialog med leverantörer innan upphandling. Därefter kommer offentliga bolag med 70 procent och kommuner med 59 procent. Lägst resultat har statliga myndigheter med 53 procent.

Resultatet för indikatorn *Underlättande för små företag att delta i upphandlingar* visar att det är 74 procent av de upphandlande organisationerna som anger att de i hög utsträckning arbetar aktivt för att underlätta för att små företag ska kunna delta i upphandlingar. Fördelat på typ av organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Kommuner är den organisationstyp där störst andel, 82 procent, anger att de i hög utsträckning underlättar för små företag att delta i upphandlingar. Därefter kommer regioner och offentliga bolag, båda med 75 procent. Lägst resultat har statliga myndigheter med 58 procent.

Resultatet för indikatorn *Följer upp affärsrelationen* visar att det är 47 procent av de upphandlande organisationerna som anger att deras uppföljning av hur

leverantörerna upplever affärsrelationen i hög utsträckning bidrar till att utveckla en bättre affär inom rådande avtal. Fördelat på typ av organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Regioner är den organisationstyp där störst andel, 73 procent, anger att deras uppföljning av affärsrelationer i hög utsträckning bidrar till att utveckla affären. Därefter kommer offentliga bolag med 64 procent och statliga myndigheter med 43 procent. Lägst resultat har kommuner med 38 procent.

Resultatet för indikatorn *Följer upp leverantörstrohet* visar att det är 57 procent av de upphandlande organisationerna som anger att deras uppföljning av leverantörstrohet i hög utsträckning leder till att de är säkra på att verksamheten efterlever ingångna avtal. Fördelat på typ av organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Offentliga bolag är den organisationstyp där störst andel, 67 procent, anger att de i hög utsträckning följer upp leverantörstrohet. Därefter kommer statliga myndigheter med 59 procent och regioner med 53 procent. Lägst resultat har kommuner med 51 procent.

### **Bedömning**

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att det finns potential för samtliga organisationstyper att förbättra resultatet för effektmålet. För kommuner och statliga myndigheter bedöms potentialen som särskilt stor.

En väl fungerande konkurrens med en mångfald av aktörer är avgörande för effektiva inköp och att samhällets behov tillgodoses på bästa sätt. För att uppnå en mångfald av leverantörer och en välfungerande konkurrens är det angeläget att offentliga kontrakt är attraktiva.

#### **För dialog med leverantörer innan upphandling**

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att det finns stort utrymme för förbättringar vad gäller de upphandlande organisationernas genomförande av dialog med leverantörer innan upphandling, så kallad tidig dialog.

En bristfällig eller helt utebliven tidig dialog försämrar möjligheterna att säkerställa rimlig och relevant kravställning. Detta gäller särskilt i en omvärld som blir mer och mer föränderlig. De flesta upphandlingsformer tillåter inga större justeringar av kravställningen efter anbudslämning. Det ställer krav på att underlagen ska ha rimliga och relevanta krav från början. Ett problem som bör nämnas i sammanhanget är återanvändandet av förfrågningsunderlag som sannolikt försvårar att hänsyn tas till att omvärld och förutsättningar förändras. Detta kan förebyggas genom att stämma av med marknaden om krav, paketering och prismodeller fortfarande är relevanta eller inte.

#### **Underlättande för små företag att delta i upphandlingar**

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att det finns visst utrymme att ytterligare arbeta med frågan. Noteras ska kommunernas relativt höga resultat som sannolikt förklaras av att många kommuner har tillgång till en lokal leverantörsmarknad som ser dem som intressanta kunder.

Det relativt låga resultatet för statliga myndigheterna och regioner är mindre bra. Regioner har liksom kommuner tillgång till en lokal marknad. Statliga myndigheter finns spridda över Sverige. Även om några myndigheter är stora och exempelvis genomför stora infrastrukturupphandlingar finns många mindre myndigheter som inte nödvändigtvis behöver det stora företagets bredd och resurser för att möta sina behov. Här finns stor möjlighet att öka konkurrensen genom rimligt enkla åtgärder i planeringen av upphandlingar.

Vissa, ofta större, upphandlande organisationer har stora inköp som skulle vara riskfyllda att dela upp utifrån behovet men de flesta inköp är mindre eller möjliga att dela upp i mindre delar. Genom lägre trösklar kan fler leverantörer lämna anbud vilket i slutändan kan skapa mer samhällsnytta.

#### Följer upp affärsrelationen

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att det finns stor potential för upphandlande organisationer att arbeta betydligt mer med att följa upp affärsrelationen. Särskilt anmärkningsvärt är det låga resultatet för kommunerna.

En utebliven uppföljning av affärsrelationen riskerar att försämra utvecklingen av affären inom rådande avtal, men också att skada förtroendet mellan parterna under avtalstiden. I förlängningen riskeras även den allmänna uppfattningen om den upphandlande organisationen som en bra kund om affärsrelationer inte följs upp.

#### Följer upp leverantörstrohet

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att uppföljningen av leverantörstrohet behöver stärkas väsentligt.

Utebliven uppföljning resulterar i att den upphandlande organisationen inte känner till i vilken utsträckning den handlar på upphandlade avtal eller inte. Då kan organisationen inte heller veta om den följer upphandlingslagarna. Med köp utanför ingångna avtal säkerställer inte heller organisationen att många av de behov som identifierats i behovsanalysen uppfylls.

### 4.3 Hållbar upphandling

Det finns stor potential att genom de offentliga inköpen bidra till en mer hållbar samhällsutveckling, lokalt som globalt. Det är både en möjlighet och ett ansvar. Genom en träffsäker och hållbar upphandling kan upphandlande organisationer främja en god långsiktig samhällsutveckling i ekonomisk-, miljömässigt- och socialt hållbar riktning.

I detta avsnitt redogör vi för Upphandlingsmyndighetens bedömning av de effektmål som är kopplade till miljömässigt-, socialt och ekonomiskt hållbara offentliga inköp.

För målområdet *Hållbar upphandling* finns fem effektmål:

- De offentliga inköpen bidrar till att uppnå de nationella miljö kvalitetsmålen
- De offentliga inköpen bidrar till att ställa om Sverige till en cirkulär ekonomi

- Försörjning av varor och tjänster till offentlig sektor sker med skäliga arbetsvillkor
- De tjänster och produkter som det offentliga anskaffar är tillgängliga för personer i alla åldrar oavsett behov eller funktionsförmåga
- De offentliga inköpen är samhällsekonomiskt hållbara ur ett livscykelkostnadsperspektiv och tillvaratar marknadens innovationsförmåga

Hållbarhetsdimensionerna kan definieras på olika sätt och nedan ges en övergripande beskrivning. Miljömässig hållbarhet handlar om att minska negativ miljö- och klimatpåverkan från varor och tjänster under dess livscykel. Ökad miljöhänsyn i upphandling genom att ställa miljö- och klimatkrav bidrar i omställningen till ett fossilfritt samhälle, främjandet av en cirkulär ekonomi och att nå andra viktiga samhällsliga hållbarhetsmål. Här spelar innovativa lösningar en viktig roll.

Social hållbarhet i upphandlingar handlar om att ta social hänsyn och att använda skattemedel på ett ansvarsfullt sätt. Med de globala och komplexa leveranskedjor som byggts upp föreligger risker för människors hälsa, miljö och samhälle till följd av inköp av varor och tjänster till offentlig sektor. Lagstiftningen ställer vissa krav på upphandlande organisationer att, där det är behövligt, ställa krav inom områdena tillgänglighet och arbetsvillkor. I offentliga upphandlingar finns det därför anledning och möjlighet att främja tillgänglighet för alla oavsett funktionsförmåga samt att minska diskriminering och att säkerställa arbetstagares rättigheter.

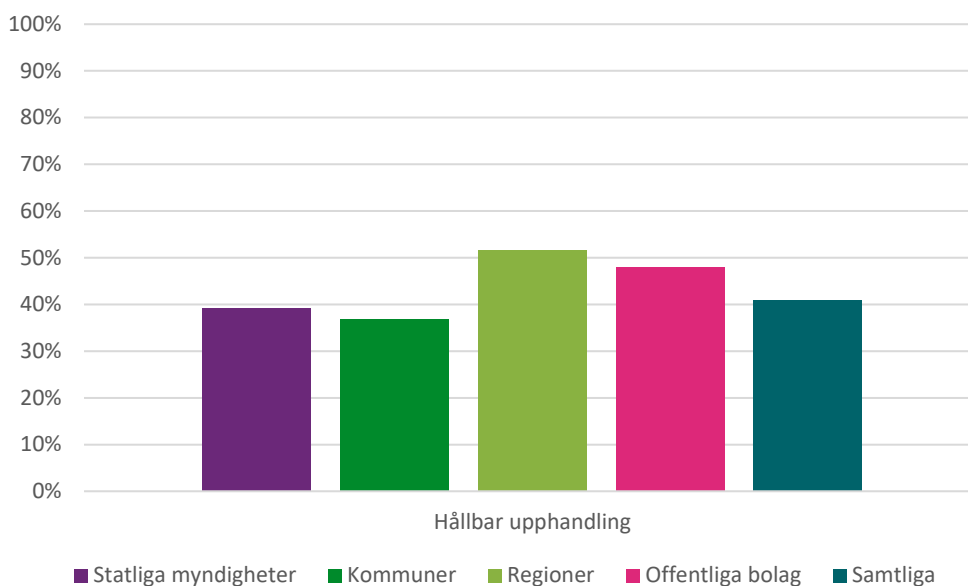
Ekonomisk hållbarhet i upphandling handlar bland annat om att bidra till att stimulera ett väl fungerande näringsliv, en mångfald av leverantörer, sund konkurrens och ekonomisk tillväxt som inte sker på bekostnad av människor eller miljö. Att efterfråga innovativa lösningar är en väg mot ökad ekonomisk hållbarhet. Det ger marknadsaktörerna stimulans till att utveckla nya produkter, tjänster och affärsmodeller som kan leda till verksamhetsutveckling hos upphandlande organisationer likväl som att stärka Sveriges konkurrenskraft.

Att arbeta med hållbarhetsfrågor innebär ofrånkomligen att det ibland uppstår målkonflikter. Det gäller även när upphandling används för att nå hållbarhetsmål. Ibland kan inköpsbehov och hållbarhetsambitioner leda till att verksamhetsförändringar behöver göras eller att kostnaderna initialt ökar. Det behöver vara tydligt hur verksamheten ska gå till väga när detta inträffar.

## Resultat

Resultatet för målområdet *Hållbar upphandling* visar att upphandlande organisationer, genom de underliggande indikatorerna, till 41 procent anger att de bidrar till målområdet i hög utsträckning.

Diagram 61. Resultat för målområdet *Hållbar upphandling*, fördelat på typ av upphandlande organisation



Källa: Den nationella upphandlingsenkäten 2022, Upphandlingsmyndigheten.

Fördelat på typ av upphandlande organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Regioner är den organisationstyp som har högst resultat med 51 procent. Därefter kommer offentliga bolag med 48 procent och statliga myndigheter med 39 procent. Lägst resultat har kommuner med 37 procent.

## Bedömning

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att det behövs en fortsatt utveckling av de upphandlande organisationernas inköpsarbete för att upphandling ska bidra till en mer långsiktigt hållbar samhällsutveckling.

I takt med att förväntningarna på mer hållbara offentliga affärer ökar är det angeläget att upphandlande organisationer etablerar inköpsorganisationer som hanterar hållbarhetsaspekter och innovativa lösningar i hela inköpsprocessen. Det krävs resurser, kunskaper och tydlig styrning för att upphandlande organisationer ska kunna ställa och följa upp relevanta hållbarhetskrav.



### 4.3.1 De offentliga inköpen bidrar till att uppnå de nationella miljö kvalitetsmålen

De offentliga inköpen är ett viktigt styrmedel för att uppnå de nationella miljö kvalitetsmålen och generationsmålet. Miljömässigt hållbar upphandling kan bland annat bidra till att lösa miljöproblem kopplade till utsläpp av växthusgaser, luft-, vatten- och markföroreningar, kemikalier, avfall, energieffektivitet och resursanvändning.

De offentliga inköpen påverkar den hållbara utvecklingen i såväl Sverige som övriga världen. Offentliga affärer kan därför bidra till ett mer hållbart samhälle på många olika sätt. Upphandlingsmyndighetens miljöspendanalys visar att 2019 uppgick den klimatpåverkan som uppstår till följd av de offentliga inköpen till 23,5 miljoner ton koldioxidekvivalenter.<sup>27</sup> Det visar att det är möjligt att uppnå stora miljövinster genom att minska den klimatpåverkan eller de utsläpp av miljö- och hälsofarliga ämnen som uppstår till följd av offentliga inköp av varor och tjänster.

Enligt Naturvårdsverkets senaste uppföljning av de nationella miljö kvalitetsmålen ser det positivt ut för bara två av de sexton målen.<sup>28</sup> Sverige är därmed inte i närheten av att uppfylla den miljömässiga dimensionen av de globala hållbarhetsmålen i Agenda 2030.<sup>29</sup>

För att de offentliga inköpen ska bidra till att uppfylla de nationella miljö kvalitetsmålen behöver upphandlande organisationer arbeta systematiskt med miljöanpassad upphandling genom att integrera miljö- och hållbarhetsarbetet i hela inköpsprocessen. Ju tidigare i processen miljöaspekter vägs in i inköpsarbetet, desto större möjlighet för upphandlande organisationer att få med relevanta miljö- och klimatkrav som driver marknaden i en mer hållbar riktning.

Effekt målet *De offentliga inköpen bidrar till att uppnå de nationella miljö kvalitetsmålen* mäts med fem indikatorer:

- Analysera miljö påverkan
- Analysera klimat påverkan
- Ställer miljökrav
- Ställer klimatkrav
- Följer upp klimat- och miljö påverkan

---

<sup>27</sup> De offentliga inköpens klimat- och miljö påverkan, Upphandlingsmyndigheten <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/om-hallbar-upphandling/miljomassigt-hallbar-upphandling/analysera-inkopen-med-miljospendanalys/de-offentliga-inkopens-klimat-och-miljopaverkan/>

<sup>28</sup> Naturvårdsverket Rapport 7033: Årlig uppföljning av Sveriges nationella miljö mål 2022 – Med fokus på statliga insatser, <https://www.naturvardsverket.se/globalassets/media/publikationer-pdf/7000/978-91-620-7033-5.pdf>

<sup>29</sup> Sveriges miljö mål, <https://www.sverigesmiljomal.se/miljomalen/>

Analys av miljöpåverkan är nödvändigt för att kunna göra medvetna och proportionerliga bedömningar om vilka miljökrav som ska ställas i upphandlingar. Miljöpåverkan kan till exempel handla om effekter på biologisk mångfald, utsläpp av miljö- och hälsoskadliga ämnen samt klimatpåverkan.

Genom att analysera vilken typ av miljöpåverkan som upphandlingsföremålet har kan den upphandlade organisationen få kunskap om vilken inverkan inköpet har på miljön. Det är då möjligt att göra medvetna val och bedömningar avseende vilka krav som är lämpliga att ställa så att upphandlingen bidrar till att uppfylla verksamhetens miljömål samt nå de nationella miljö kvalitetsmålen.

Genom analys kan den upphandlande organisationen få kunskap om vilka klimatrelaterade utsläpp som varan eller tjänsten genererar. Det är då möjligt att göra medvetna val och bedömningar av vilka krav som är lämpliga att ställa för att upphandlingen ska bidra till att uppfylla såväl verksamhetens som Sveriges klimatmål.

Att ställa relevanta miljökrav är ett sätt för den upphandlande organisationen att minska den negativa miljöpåverkan från upphandlingsföremålet. Det bidrar till att nå verksamhetens miljömål samtidigt som det bidrar till en ökad efterfrågan av mer hållbara lösningar.

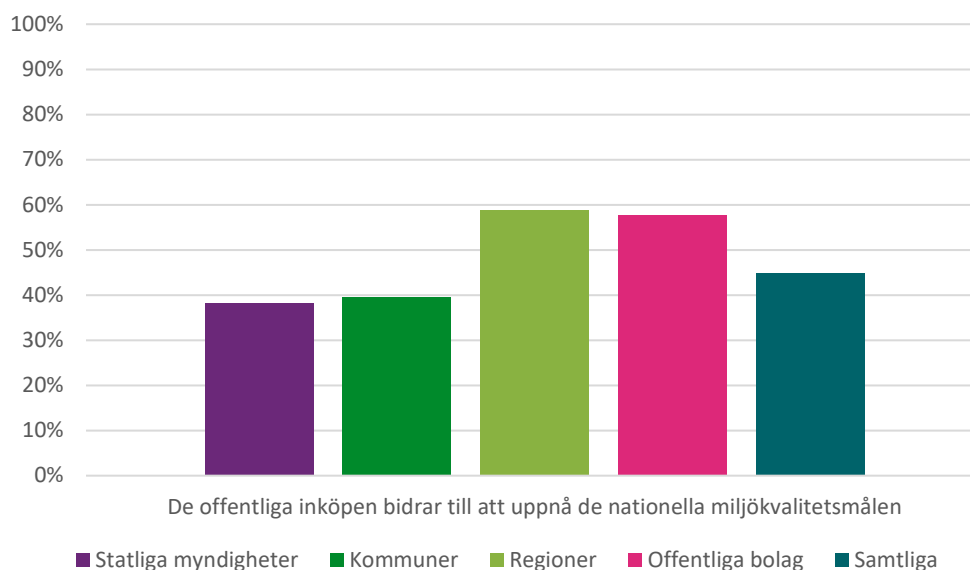
Att ställa relevanta klimatkrav är ett sätt för den upphandlande organisationen att minska klimatpåverkan från upphandlingsföremålet. Det bidrar till att nå verksamhetens klimatmål samtidigt som det bidrar till ökad efterfrågan av mer hållbara lösningar.

Uppföljning av ställda miljö- och klimatkrav är ett viktigt verktyg för att säkerställa att leverantören uppfyller kraven i upphandlingen och därmed minskar den negativa miljö- och klimatpåverkan från upphandlingsföremålet.

### Resultat

Resultatet för effektmålet *De offentliga inköpen bidrar till att uppnå de nationella miljökvalitetsmålen* visar att upphandlande organisationer, genom de underliggande indikatorerna, till 45 procent anger att de bidrar till effektmålet i hög utsträckning.

Diagram 62. Resultat för effektmålet *De offentliga inköpen bidrar till att uppnå de nationella miljökvalitetsmålen*, fördelat på typ av upphandlande organisation



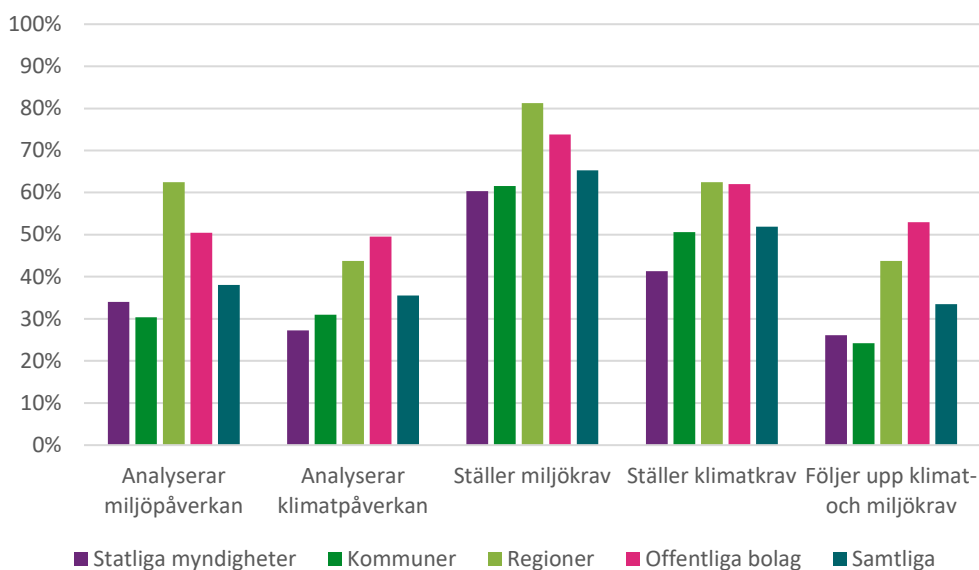
Källa: Den nationella upphandlingsenkäten 2022, Upphandlingsmyndigheten.

Fördelat på typ av organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Regioner är den organisationstyp som visar högst resultat med 59 procent. Därefter kommer offentliga bolag med 58 procent och kommuner med 40 procent. Lägst resultat har statliga myndigheter med 38 procent.

## Indikatorer

I effektmålet *De offentliga inköpen bidrar till att uppnå de nationella miljö kvalitetsmålen* ingår fem indikatorer. Resultatet för indikatorerna presenteras nedan.

Diagram 63. Resultat för indikatorerna för effektmålet *De offentliga inköpen bidrar till att uppnå de nationella miljö kvalitetsmålen*, fördelat på typ av upphandlande organisation



Källa: Den nationella upphandlingsenkäten 2022, Upphandlingsmyndigheten.

Resultatet för indikatorn *Analyserar miljöpåverkan* visar att det är 38 procent av de upphandlande organisationerna som anger att de i hög utsträckning gör analyser av upphandlingsföremålets miljöpåverkan som säkerställer att det går att utforma relevanta miljökrav. Fördelat på typ av organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Regioner är den organisationstyp där störst andel, 63 procent, anger att de i hög utsträckning säkerställer att det går att utforma relevanta miljökrav. Därefter kommer offentliga bolag med 50 procent och statliga myndigheter med 34 procent. Lägst resultat har kommuner med 30 procent.

Resultatet för indikatorn *Analyserar klimatpåverkan* visar att det är 36 procent av de upphandlande organisationerna som anger att de i hög utsträckning genomför analyser av upphandlingsföremålets klimatpåverkan som säkerställer att de kan utforma relevanta klimatkrav. Fördelat på typ av organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Offentliga bolag är den organisationstyp där störst andel, 50 procent, anger att de i hög utsträckning genomför analyser av klimatpåverkan. Därefter kommer regioner med 44 procent och kommuner med 31 procent. Lägst resultat har statliga myndigheter med 27 procent.

Resultatet för indikatorn *Ställer miljökrav* visar att det är 55 procent av de upphandlande organisationerna som anger att de i hög utsträckning ställer miljökrav

som säkerställer att de uppnår organisationens miljömål. Fördelat på typ av organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Regioner är den organisationstyp där störst andel, 81 procent, anger att de i hög utsträckning ställer miljökrav som säkerställer att de uppnår organisationens miljömål. Därefter kommer offentliga bolag med 74 procent och kommuner med 62 procent. Lägst resultat har statliga myndigheter med 60 procent.

Resultatet för indikatorn *Ställer klimatkrav* visar att det är 52 procent av de upphandlande organisationerna som anger att de i hög utsträckning ställer klimatkrav som säkerställer att de uppnår organisationens klimatmål. Fördelat på typ av organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Regioner är den organisationstyp där störst andel, 63 procent, anger att de i hög utsträckning ställer miljökrav som säkerställer att de uppnår organisationens klimatmål. Därefter kommer offentliga bolag med 62 procent och kommuner med 51 procent. Lägst resultat har statliga myndigheter med 41 procent.

Resultatet för indikatorn *Följer upp klimat- och miljökrav* visar att det är 34 procent av de upphandlande organisationerna som anger att de i hög utsträckning genomför uppföljning av miljö- och klimatkrav så att de kan vara säkra på att leveranserna lever upp till kraven i upphandling. Fördelat på typ av upphandlande organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Offentliga bolag är den organisationstyp där störst andel, 53 procent, anger att de i hög utsträckning följer upp klimat- och miljökrav för att vara säkra på att leveranserna lever upp till kraven i upphandling. Därefter kommer regioner med 44 procent och statliga myndigheter med 26 procent. Lägst resultat har kommuner med 24 procent.

### **Bedömning**

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att det finns potential att fortsätta utveckla de upphandlande organisationernas inköpsarbete för att det ska bidra till att uppnå de nationella miljö kvalitetsmålen.

Enligt Naturvårdsverkets senaste uppföljning av status för de nationella miljö kvalitetsmålen är det långt kvar till att nå de flesta av miljö kvalitetsmålen.<sup>30</sup> I dagsläget uppger omkring fyra av tio upphandlande organisationer att de i hög utsträckning nyttjar den offentliga upphandlingen till att uppnå de nationella miljö kvalitetsmålen. I ljuset av detta finns potential att i högre utsträckning bidra genom den offentliga upphandlingen.

### **Analysera miljö- och klimatpåverkan**

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att det finns en stor potential för upphandlande organisationer att arbeta mer med att analysera miljö- och klimatpåverkan.

---

<sup>30</sup> Naturvårdsverket Rapport 7033: Årlig uppföljning av Sveriges nationella miljömål 2022 – Med fokus på statliga insatser, <https://www.naturvardsverket.se/globalassets/media/publikationer-pdf/7000/978-91-620-7033-5.pdf>

En bristfällig analys minskar möjligheterna att ställa relevanta miljö- och klimatkrav som möter verksamhetens mål och behov. Det är också ett missat tillfälle att driva marknaden i en mer hållbar riktning. Utan kunskap om varor och tjänsters inverkan på miljön är risken dessutom att upphandlande organisationer ställer verkningslösa eller ouppnåeliga krav gentemot leverantörsmarknaden.

#### Ställer miljö- och klimatkrav

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att det är positivt att så många upphandlande organisationer uppger att de i hög utsträckning ställer miljö- och klimatkrav som leder till uppfyllnad av de nationella miljö- och klimatmålen.

Det tyder på att det finns resurser och kunskap om hur upphandlande organisationer kan minska sin miljö- och klimatpåverkan genom upphandling. Att upphandlade organisationer ställer miljö- och klimatkrav i olika utsträckning behöver inte vara problematiskt. Men det kan finnas en risk att det försvårar för leverantörsmarknaden att investera i nya lösningar, särskilt på lokal nivå, när efterfrågan är fragmenterad.

#### Följer upp klimat- och miljökrav

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att det inte är tillräckligt att endast tre av tio upphandlande organisationer uppger att de arbetar med uppföljning i hög utsträckning.

Bristfällig uppföljning gör att den upphandlande organisationen inte känner till om miljö- och klimatkraven faktiskt följs. Det är viktigt för upphandlande organisationer att genomföra uppföljning av ingångna avtal med leverantörsmarknaden av flera skäl. Ett skäl är att säkerställa att beställare får det som de har betalat för. Ett annat skäl är att skapa trovärdighet för beställaren, det vill säga den upphandlande organisationen.

### **4.3.2 De offentliga inköpen bidrar till att ställa om Sverige till en cirkulär ekonomi**

Det är viktigt att alla offentliga organisationer via sina inköp bidrar till ett mer hållbart samhälle och en mer hållbar ekonomi. Offentlig upphandling spelar en viktig roll i omställningen till en cirkulär ekonomi.

I EU:s handlingsplan för cirkulär ekonomi pekas offentlig upphandling ut som ett viktigt styrmedel för att öka efterfrågan på hållbara produkter. En övergång till en cirkulär ekonomi är alltså viktig för att nå Sveriges klimatmål och för att uppfylla de globala målen för en hållbar utveckling som hör till Agenda 2030.

Cirkulär ekonomi kan också vara lönsam och gynna social hållbarhet. Det är ofta ekonomiskt fördelaktigt för en organisation att arbeta mer med cirkulära lösningar. Cirkulär ekonomi grundar sig på resursbesparingar och kan minska en organisations kostnader för inköp, bidra till längre livslängd och fler användningsområden för olika produkter. Genom cirkulära affärsmodeller läggs också grunden för såväl hållbar konkurrenskraft över tid som en ekonomiskt hållbar utveckling.

Effekt målet *De offentliga inköpen bidrar till att ställa om Sverige till en cirkulär ekonomi* mäts med tre indikatorer:

- Analyserar möjlighet till återanvända
- Analyserar möjlighet att köpa återvunnet/återbrukat
- Ställer krav på återbruk/återvinning

Att återanvända varor och material är både mer ekonomiskt och miljömässigt hållbart än att köpa nya produkter. Genom att inventera vilka befintliga varor och material som den upphandlande organisationen har kan man i samband med upphandlingen göra medvetna bedömningar om det är möjligt att återanvända i stället för att efterfråga nyproducerat i upphandlingen.

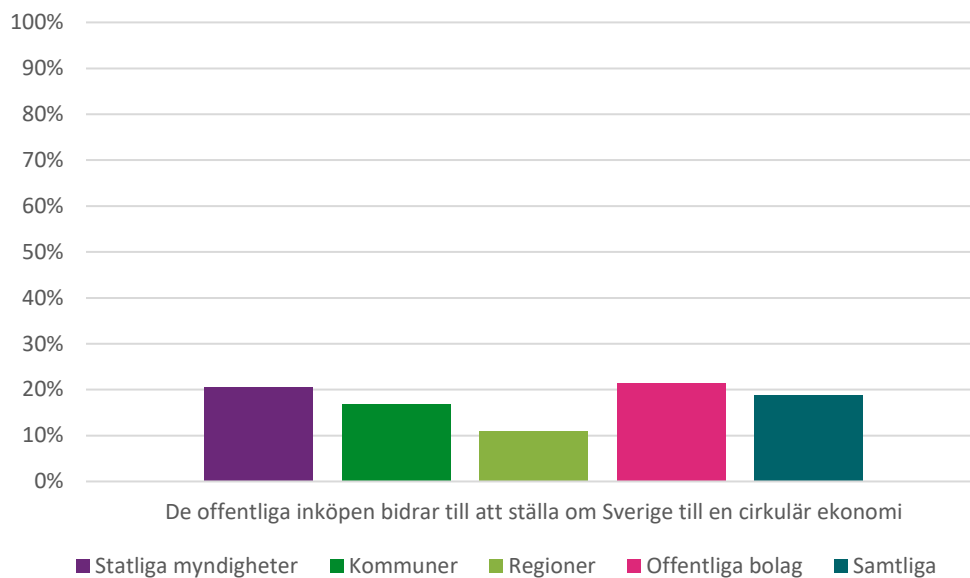
Att köpa varor och material som är återbrukade eller består av återvunnen råvara är miljömässigt mer hållbart än att köpa in nyproducerade produkter. Genom att undersöka utbudet av återbrukade produkter samt produkter med återvunnen råvara kan den upphandlande organisationen få ökad kunskap och utforma krav på mer cirkulära lösningar för att tillgodose verksamhetens behov.

Vid upphandling av varor och material kan den upphandlande organisationen främja cirkulära lösningar och minska sin negativa miljöpåverkan från genom att efterfråga mer återbrukade produkter/material eller efterfråga produkter/material med återvunnen råvara.

### **Resultat**

Resultatet för effekt målet *De offentliga inköpen bidrar till att ställa om Sverige till en cirkulär ekonomi* visar att upphandlande organisationer, genom de underliggande indikatorerna, till 19 procent anger att de bidrar till effekt målet i hög utsträckning.

Diagram 64. Resultat för effektmålet *De offentliga inköpen bidrar till att ställa om Sverige till en cirkulär ekonomi*, fördelat på typ av upphandlande organisation



Källa: Den nationella upphandlingsenkäten 2022, Upphandlingsmyndigheten.

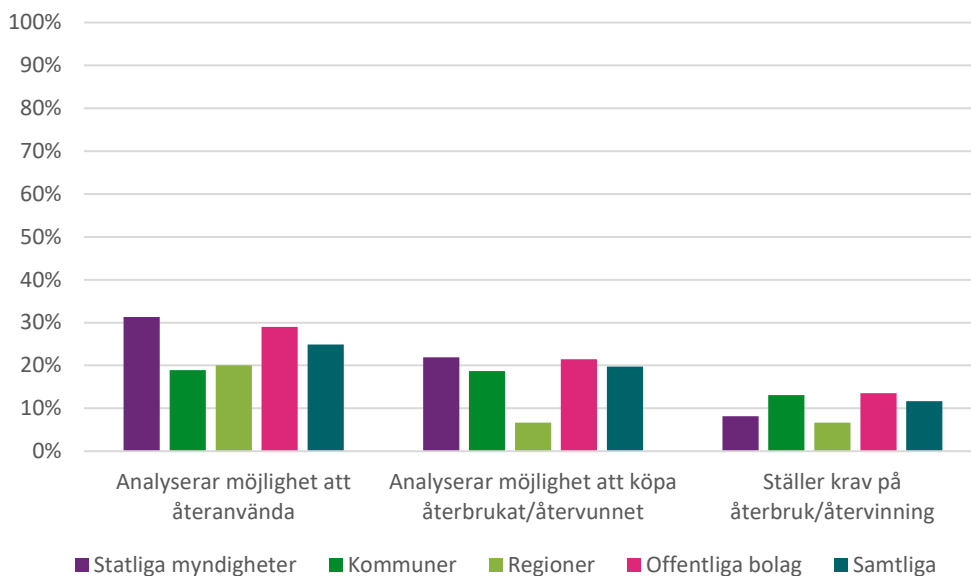
Fördelat på typ av organisation finns det en relativt liten spridning mellan resultaten. Offentliga bolag är den organisationstyp som har högst resultat med 21 procent. Därefter kommer statliga myndigheter med 20 procent och kommuner med 17 procent. Lägst resultat har regioner med 11 procent.



## Indikatorer

I effektmålet *De offentliga inköpen bidrar till att ställa om Sverige till en cirkulär ekonomi* ingår tre indikatorer. Resultatet för indikatorerna presenteras nedan.

Diagram 65. Resultat för indikatorerna för effektmålet *De offentliga inköpen bidrar till att ställa om Sverige till en cirkulär ekonomi*, fördelat på typ av upphandlande organisation



Källa: Den nationella upphandlingsenkäten 2022, Upphandlingsmyndigheten.

Resultatet för indikatorn *Analyserar möjlighet att återanvända* visar att det är 25 procent av de upphandlande organisationerna som anger att de i hög utsträckning analyserar möjligheten att återanvända existerande materiel/produkter för att kunna besluta om återanvändning är ett alternativ till att köpa nytt. Fördelat på typ av organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Statliga myndigheter är den organisationstyp där störst andel, 31 procent, anger att de i hög utsträckning analyserar möjligheten att återanvända. Därefter kommer offentliga bolag med 29 procent och regioner med 20 procent. Lägst resultat har kommuner med 19 procent.

Resultatet för indikatorn *Analyserar möjlighet att köpa återbrukat/återvunnet* visar att det är 20 procent av de upphandlande organisationerna som anger att de i hög utsträckning analyserar möjligheten att köpa återbrukade eller återvunna produkter som säkerställer att de kan utforma krav som främjar cirkulära lösningar. Fördelat på typ av organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Statliga myndigheter är den organisationstyp där störst andel, 22 procent, anger att de i hög utsträckning analyserar möjligheten att köpa återbrukat/återvunnet. Därefter kommer offentliga bolag med 21 procent och kommuner med 19 procent. Lägst resultat har regioner med 7 procent.

Resultatet för indikatorn *Ställer krav på återbruk/återvinning* visar att det är 12 procent av de upphandlande organisationerna som anger att de i hög utsträckning ställer krav eller använder kriterier som säkerställer att produkter av återvunnet material eller återbrukade produkter premieras. Fördelat på typ av organisation finns det en relativt liten spridning mellan resultaten. Offentliga bolag är den organisationstyp där störst andel, 14 procent, anger att de i hög utsträckning ställer krav på återbruk/återvinning. Därefter kommer kommuner med 13 procent och statliga myndigheter med 8 procent. Lägst resultat har regioner med 7 procent.

### **Bedömning**

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att det behövs fortsatt utveckling av de upphandlande organisationernas inköpsarbete för att det ska bidra till att ställa om Sverige till en cirkulär ekonomi.

Det är förståeligt att endast två av tio upphandlande organisationer arbetar med effektmålet *De offentliga inköpen bidrar till att ställa om Sverige till en cirkulär ekonomi* i hög utsträckning. Cirkulär ekonomi är ett relativt nytt område, såväl nationellt som globalt, där leverantörsmarknadens mognad och utbud av cirkulära lösningar är under uppbyggnad. Det kan vara en förklaring till det relativt låga resultatet.

### **Analysera möjligheten att återanvända**

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att det finns en potential i att upphandlande organisationer i större utsträckning analyserar möjligheten att återanvända.

Sett till indikatorerna som ingår i effektmålet är det *Analysera möjligheten att återanvända* som flest organisationer säger att de gör i stor utsträckning. Det är inte osannolikt att många upphandlande organisationer saknar överblick över vilka produkter och material som finns inom deras verksamheter. Att då som första steg i inköpsprocessen inventera möjligheten till återanvändning är klokt. Det underlättar för beställare att göra medvetna val och minskar förhoppningsvis mängden nyanskaffade varor och material. Det är positivt ur såväl ett miljömässigt som ekonomiskt perspektiv.

### **Analysera möjligheten att köpa återbrukat/återvunnet**

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att det finns en stor potential för upphandlande myndigheter att analysera möjligheten att köpa återbrukat eller återvunnet i stället för nyttillverkat.

Utan kunskap om möjligheter och hinder för att ställa krav på återbrukat/återvunnet är risken att upphandlande organisationer ställer ouppnåeliga krav eller inte ställer krav som kan driva utvecklingen mot mer cirkulära lösningar.

### Ställer krav på återbruk

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att det inte är tillräckligt att det endast är omkring en av tio av de upphandlande organisationerna som uppger att de i hög utsträckning ställer krav på återbruk.

Uteblivna krav på återbruk är ett missat tillfälle att använda återbruk som ett verktyg för att nå verksamhetens miljömål och att driva marknaden mot mer cirkulära lösningar.

En förklaring till det låga resultatet kan vara att det finns hinder i förhållande till marketens utbud och affärsmodeller för cirkulära lösningar. Marknaden är inte välutvecklad och idag är det inte möjligt att köpa cirkulära lösningar för alla inköpsområden.

Det kan även föreligga målkonflikter med inköpsbehovet eller otydligheter kring utvärdering av verifikat för återvunna material. Då resultatet för indikatorerna *Analysera möjligheten till återanvändning* och *Analysera möjligheter till återbrukat/återvunnet* ligger högre än för *Ställer krav på återbruk* är det även möjligt att upphandlande organisationer inte ställer krav eftersom andra åtgärder nyttjas, exempelvis återanvändning.

### 4.3.3 Försörjningen av varor och tjänster till offentlig sektor sker med skäliga arbetsvillkor

De offentliga inköpen är betydande i branscher som byggnation, transport och städtjänster. Det är sektorer som har utmaningar med oskäliga arbetsvillkor.<sup>31</sup> Det är därför viktigt att upphandlande organisationer tar sociala hänsyn och medverkar till att gemensamma resurser används på ett ansvarsfullt sätt samt bidrar till att uppnå samhällliga mål.

Krav avseende social hänsyn i offentlig upphandling, i det här fallet arbetsrättsliga villkor, regleras i upphandlingslagstiftningen. Bestämmelser om att vissa upphandlingar ska innehålla särskilda arbetsrättsliga villkor finns i upphandlingslagarna LOU, LUF och LUK och trädde i kraft 1 juni 2017. Syftet är att säkerställa en sund konkurrens där de anställda som utför arbete för offentliga sektor omfattas av de villkor som arbetsmarknadens parter kommit överens om. Ett annat syfte är att motverka social dumpning genom att säkerställa skäliga arbetsvillkor i nivå med svenska kollektivavtal eller International Labour Organizations (ILO) kärnkonventioner.

I korthet innebär bestämmelserna att upphandlande organisationer är skyldiga att ställa arbetsrättsliga villkor om lön, semester och arbetstid i nivå med kollektivavtal

---

<sup>31</sup> Publicerade riskbedömningar, Upphandlingsmyndigheten. <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/om-hallbar-upphandling/socialt-hallbar-upphandling/arbetsrattsliga-villkor/arbetsrattsliga-villkor-enligt-kollektivavtal/publicerade-riskbedomningar/>

om det finns en risk för oskäligen arbetsvillkor. Bestämmelserna innebär dock inte att det är tillåtet att ställa krav på att leverantören ska vara bunden av ett kollektivavtal.

Effektområdet *Försörjningen av varor och tjänster till offentlig sektor sker med skäligen arbetsvillkor* mäts med tre indikatorer:

- Analyserar risk för oskäligen arbetsvillkor
- Ställer arbetsrättsliga villkor
- Följer upp arbetsrättsliga villkor

Genom att analysera om det föreligger risker för oskäligen arbetsvillkor kan den upphandlande organisationen bedöma om krav avseende arbetsrättsliga villkor behöver utformas.

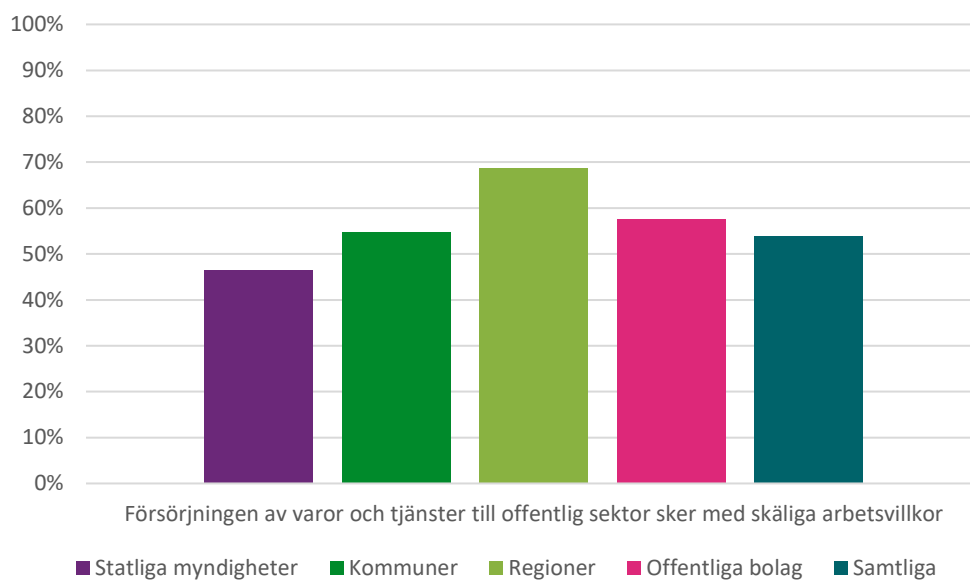
Genom att ställa arbetsrättsliga krav på leverantörer tillförsäkras anställda samt underleverantörer skäligen arbetsvillkor i linje med svenska kollektivavtal när utförande sker i Sverige. Det medför att de upphandlande tjänsterna kan utföras med hög kvalitet samtidigt som social dumpning motverkas.

Genom uppföljning av arbetsrättsliga villkor kan upphandlande myndigheter upptäcka om en leverantör lever upp till sina skyldigheter eller inte enligt kontraktet. Det stärker konkurrenskraften och bidrar till att motverka social dumpning.

### **Resultat**

Resultatet för effektområdet *Försörjningen av varor och tjänster till offentlig sektor sker med skäligen arbetsvillkor* visar att upphandlande organisationer, genom de underliggande indikatorerna, till 54 procent anger att de bidrar till effektområdet i hög utsträckning.

Diagram 66. Resultat för effektmålet *Försörjningen av varor och tjänster till offentlig sektor sker med skäliga arbetsvillkor*, fördelat på typ av upphandlande organisation.



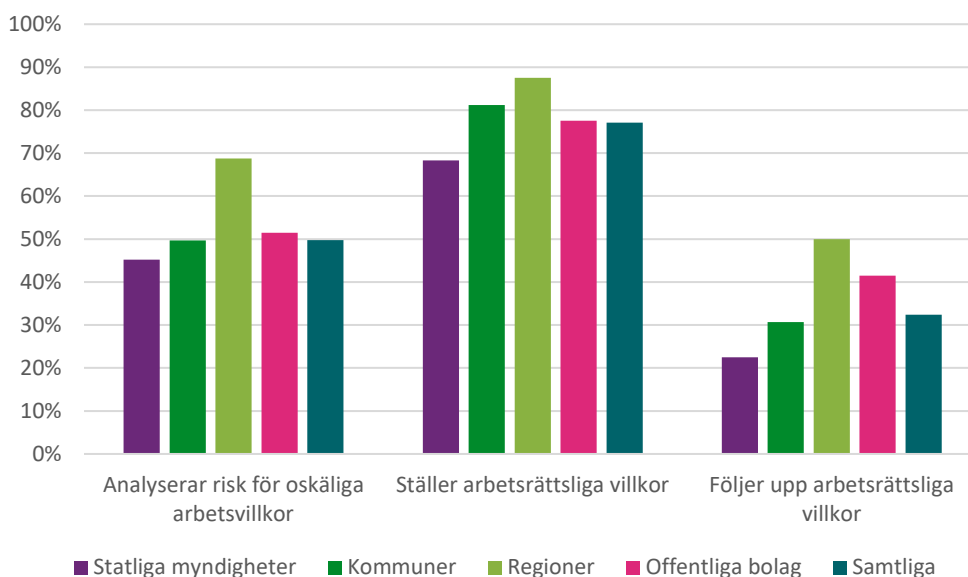
Källa: Den nationella upphandlingsenkäten 2022, Upphandlingsmyndigheten.

Fördelat på typ av organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Regioner är den organisationstyp som har högst resultat med 69 procent. Därefter kommer offentliga bolag med 58 procent och kommuner med 55 procent. Lägst resultat har statliga myndigheter med 46 procent.

## Indikatorer

I effektmålet *Försörjningen av varor och tjänster till offentlig sektor sker med skäliga arbetsvillkor* ingår tre indikatorer. Resultatet för indikatorerna presenteras nedan.

Diagram 67. Resultat för indikatorerna för effektmålet *Försörjningen av varor och tjänster till offentlig sektor sker med skäliga arbetsvillkor*, fördelat på typ av upphandlande organisation



Källa: Den nationella upphandlingsenkäten 2022, Upphandlingsmyndigheten.

Resultatet för indikatorn *Analyserar risk för oskäliga arbetsvillkor* visar att det är 50 procent av de upphandlande organisationerna som anger att de i hög utsträckning genomför analyser av risk för oskäliga arbetsvillkor vid produktion av varor och utförande av tjänster i Sverige som säkerställer att de kan ställa arbetsrättsliga villkor i sina upphandlingar. Fördelat på typ av organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Regioner är den organisationstyp där störst andel, 69 procent, anger att de i hög utsträckning analyserar risk för oskäliga arbetsvillkor. Därefter kommer offentliga bolag med 51 procent och kommuner med 50 procent. Lägst resultat har statliga myndigheter med 45 procent.

Resultatet för indikatorn *Ställer arbetsrättsliga villkor* visar att det är 77 procent av de upphandlande organisationerna som anger att de i hög utsträckning ställer krav på arbetsrättsliga villkor som säkerställer arbetsvillkor i linje med svenska kollektivavtal i sina upphandlingar där produktionen sker i Sverige. Fördelat på typ av organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Regioner är den organisationstyp där störst andel, 88 procent, anger att de i hög utsträckning ställer arbetsrättsliga villkor. Därefter kommer kommuner på 81 procent och offentliga bolag på 78 procent. Lägst resultat har statliga myndigheter på 68 procent.

Resultatet för indikatorn *Följer upp arbetsrättsliga villkor* visar att det är 32 procent av de upphandlande organisationerna som anger att de i hög utsträckning genomför uppföljning av arbetsrättsliga villkor som gör att de kan vara säkra på att leverantörerna uppfyller villkoren vid utförande av kontrakten. Fördelat på typ av organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Regioner är den organisationstyp där störst andel, 50 procent, anger att de i hög utsträckning följer upp arbetsrättsliga villkor. Därefter kommer offentliga bolag med 41 procent och kommuner med 31 procent. Lägst resultat har statliga myndigheter med 22 procent.

### **Bedömning**

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att det finns ett visst utrymme för de upphandlande organisationerna att arbeta mer med skäliga arbetsvillkor.

Att inte arbeta med skäliga arbetsvillkor hos leverantörerna riskerar att arbete som utförs inom offentlig sektor inte sker med respekt för arbetstagares grundläggande rättigheter och villkor enligt lag eller kollektivavtal.

### **Analyserar risker för oskäliga arbetsvillkor**

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att det finns utrymme för viss förbättring av resultatet för indikatorn.

En utebliven riskanalys kan resultera i oproportionerliga villkor genom att slentrianmässigt ställa samma villkor oavsett upphandling. Om inte en behövlighetsbedömning ligger till grund för kravställningen finns risken att kraven inte ger effekt eller faktiskt försämrar konkurrenskraften.

### **Ställer arbetsrättsliga villkor**

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att resultatet för indikatorn är tillfredsställande.

Av alla indikatorer för målområdet hållbar upphandling är detta den som högst andel av organisationerna uppgett att de i hög utsträckning uppfyller. För regioner är resultatet väldigt högt – närmare nio av tio ställer krav på skäliga arbetsrättsliga villkor i hög utsträckning.

### **Följer upp arbetsrättsliga villkor**

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att det finns stor potential för upphandlande organisationer att arbeta mer med uppföljning inom området.

Bristfällig uppföljning kan innebära att oseriösa anbudsgivare som inte avser att uppfylla kraven vinner kontrakt och sedan inte drabbas av sanktioner i någon form. Detta försvagar trovärdigheten för beställaren och riskerar samtidigt att skattepengar går till företag som inte har rätt till dem.

#### **4.3.4 De tjänster och produkter som det offentliga anskaffar är tillgängliga för personer i alla åldrar oavsett behov eller funktionsförmåga**

I Sverige har ungefär 20 procent av befolkningen någon form av funktionsnedsättning. Tillgänglighet handlar om att skapa möjligheter för alla invånare, oavsett funktionsförmåga, att kunna delta i samhället på jämlika villkor. Enligt upphandlingslagarna<sup>32</sup> LOU och LUF har upphandlande organisationer en skyldighet att utforma kraven på upphandlingsföremålet med samtliga användares behov i beaktande när det som upphandlas ska användas av fysiska personer. Det innebär bland annat att ställa krav på tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning. Undantag får göras om det föreligger särskilda skäl, till exempel om det som upphandlas inte ska användas av personer med funktionsnedsättning.

Effektområdet *De tjänster och produkter som det offentliga anskaffar är tillgängliga för personer i alla åldrar oavsett behov eller funktionsförmåga* mäts med tre indikatorer:

- Analyserar tillgänglighetsaspekter
- Ställer krav på tillgänglighet
- Följer upp krav på tillgänglighet

Tillgänglighet handlar om kriterier för att den byggda miljön, varan eller tjänsten ska fungera för olika personers behov eller funktionsförmåga. För att kunna bedöma när det är behövligt att ställa krav avseende tillgänglighet behöver upphandlande myndigheter analysera vilka förutsättningar, hinder och behov avseende tillgänglighet som föreligger.

Att ställa krav avseende tillgänglighet är ett sätt att tillförsäkra att alla målgruppers behov och förutsättningar inkluderas.

Att kontrollera att leveranserna uppfyller utlovade nivåer av tillgänglighet är viktigt för att säkerställa en god konkurrens på lika villkor för leverantörer. Upphandlande organisationer behöver även säkerställa att kraven uppfylls för att uppnå verksamhetsmål vad gäller tillgänglighet och för att skapa trovärdighet för verksamheten.

---

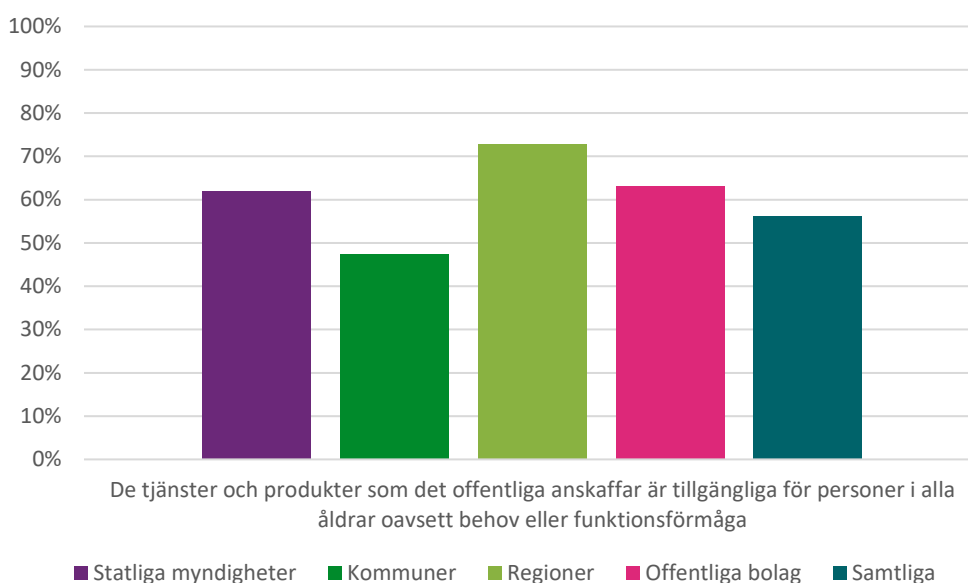
<sup>32</sup>9 kap. 2 § Lag (2016:1145) om offentlig upphandling samt prop. 2015/16:195 s. 1042.



### Resultat

Resultatet för effektmålet *De tjänster och produkter som det offentliga anskaffar är tillgängliga för personer i alla åldrar oavsett behov eller funktionsförmåga* visar att upphandlande organisationer, genom de underliggande indikatorerna, till 56 procent anger att de bidrar till effektmålet i hög utsträckning.

Diagram 68. Resultat för effektmålet *De tjänster och produkter som det offentliga anskaffar är tillgängliga för personer i alla åldrar oavsett behov eller funktionsförmåga*, fördelat på typ av upphandlande organisation



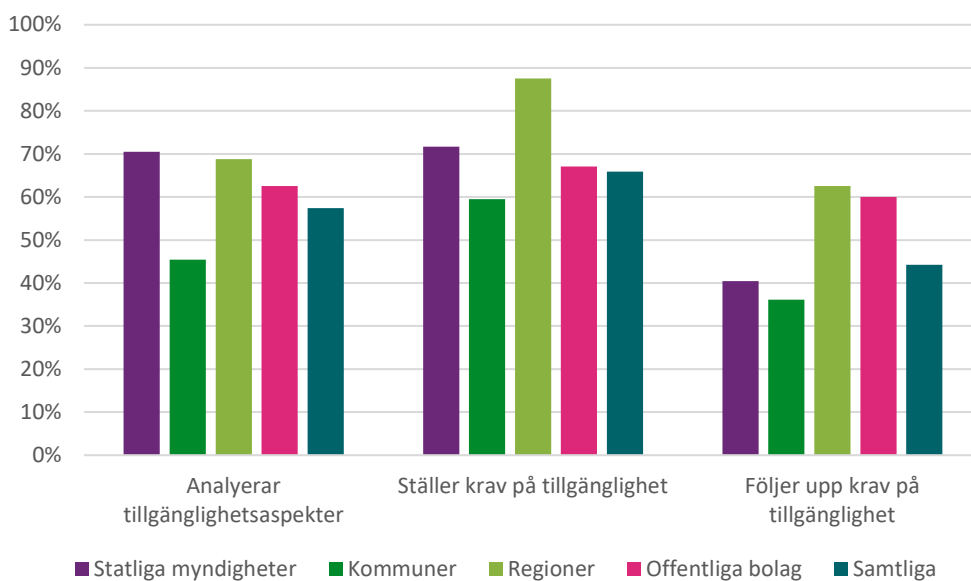
Källa: Den nationella upphandlingsenkäten 2022, Upphandlingsmyndigheten.

Fördelat på typ av organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Regioner är den organisationstyp som har högst resultat med 73 procent. Därefter kommer offentliga bolag med 63 procent och statliga myndigheter med 62 procent. Lägst resultat har kommuner med 47 procent.

## Indikatorer

I effektmålet *De tjänster och produkter som det offentliga anskaffar är tillgängliga för personer i alla åldrar oavsett behov eller funktionsförmåga* ingår tre indikatorer. Resultatet för indikatorerna presenteras nedan.

Diagram 69. Resultat för indikatorerna för effektmålet *De tjänster och produkter som det offentliga anskaffar är tillgängliga för personer i alla åldrar oavsett behov eller funktionsförmåga*, fördelat på typ av upphandlande organisation



Källa: Den nationella upphandlingsenkäten 2022, Upphandlingsmyndigheten.

Resultatet för indikatorn *Analyserar tillgänglighetsaspekter* visar att det är 57 procent av de upphandlande organisationerna som anger att de i hög utsträckning analyserar tillgänglighetsaspekter i sina upphandlingar som säkerställer att de kan ställa krav på att inköpsobjekt ska vara tillgängliga för personer med funktionsnedsättning när det är relevant. Fördelat på typ av organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Statliga myndigheter är den organisationstyp där störst andel, 71 procent, anger att de i hög utsträckning analyserar tillgänglighetsaspekter. Därefter kommer regioner med 69 procent och offentliga bolag med 63 procent. Lägst resultat har kommuner med 45 procent.

Resultatet för indikatorn *Ställer krav på tillgänglighet* visar att det är 66 procent av de upphandlande organisationerna som anger att de i hög utsträckning ställer krav på tillgänglighet som säkerställer att upphandlingsföremålet kan användas av personer med funktionsnedsättning i de upphandlingar där det är relevant. Fördelat på typ av upphandlande organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Regioner är den organisationstyp där störst andel, 88 procent, anger att de i hög utsträckning ställer krav på tillgänglighet. Därefter kommer statliga myndigheter med 72 procent och offentliga bolag med 67 procent. Lägst resultat har kommuner med 60 procent.

Resultatet för indikatorn *Följer upp krav på tillgänglighet* visar att det är 44 procent av de upphandlande organisationerna som anger att de i hög utsträckning genomför en uppföljning av tillgänglighetsaspekter så att de kan vara säkra på att leverantörerna uppfyller villkoren vid utförande av kontrakten. Fördelat på typ av organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Regioner är den organisationstyp där störst andel, 63 procent, anger att de i hög utsträckning följer upp tillgänglighetskrav. Därefter kommer offentliga bolag med 60 procent och statliga myndigheter med 40 procent. Lägst resultat har statliga myndigheter med 36 procent.

### **Bedömning**

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att de upphandlande organisationerna har potential att arbeta mer med att upphandla varor, tjänster och miljöer som är tillgängliga för personer i alla åldrar oavsett behov eller funktionsförmåga.

Om tillgänglighetsaspekter inte beaktas och krav inte används där det är lämpligt riskerar upphandlande organisationer att diskriminera vissa användare. Det kan leda till dyra speciallösningar i efterhand.

Det är något oroväckande att endast fem av tio kommuner anger att de arbetar med effektmålet. Deras verksamheter står för en stor del av samhällsservicen och den offentliga miljön. Kommunerna har stor inverkan på människors livsvillkor och förutsättningar att vara delaktiga i samhället. Det är därför viktigt att tillgänglighet omhändertas inom inköpsprocessen.

### **Analyserar tillgänglighetsaspekter**

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att det finns potential att arbeta mer med analys av tillgänglighetsaspekter.

Med en bristfällig analys riskerar organisationen att inte korrekt kunna bedöma när det är behövt att ställa krav avseende tillgänglighet.

### **Ställer krav på tillgänglighet**

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att det finns viss potential för att ytterligare arbeta med att ställa krav på tillgänglighet. Detta gäller i synnerhet kommunerna.

Med uteblivna krav på tillgänglighet riskerar den upphandlande organisationen att inte säkerställa att alla tilltänka målgruppers behov och förutsättningar inkluderas.

### **Följer upp krav på tillgänglighet**

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att det finns stor potential för upphandlande organisationer att arbeta mer med uppföljning inom området.

En bristfällig uppföljning kan innebära att upphandlande organisationer inte säkerställer att kraven för att uppnå verksamhetsmål avseende tillgänglighet uppfylls.

#### **4.3.5 De offentliga inköpen är samhällsekonomiskt hållbara ur ett livscykelkostnadsperspektiv och tillvaratar marknadens innovationsförmåga**

De offentliga inköpen ska genomföras på ett samhällsekonomiskt hållbart sätt samtidigt som de bidrar till att nå samhälleliga mål. Upphandlande organisationer behöver därför arbeta strategiskt med inköpen så att de, utöver att uppfylla behov, skapar samhällsnytta. Att skapa samhällsnytta samtidigt som skattemedel används på bästa sätt ökar möjligheterna att lämna över ett hållbart samhälle till kommande generationer.

Att möta behov på nya sätt med hjälp av offentlig upphandling kan handla om att ta tillvara marknadens befintliga innovationer eller att driva marknaden att möta behov genom att utveckla nya varor och tjänster. Det kan handla om att ta med ett livscykelkostnadstänk som ser till helheten och inte enbart till inköpspris. Det kan leda till verksamhetsutveckling där nya lösningar premieras och besparingar görs. En annan metod är att ställa så kallade funktionskrav som möjliggör för olika typer av lösningar på ett inköpsbehov och öppnar upp för nya samverkansformer.

Effektiva målet *De offentliga inköpen är samhällsekonomiskt hållbara ur ett livscykelkostnadsperspektiv och tillvaratar marknadens innovationsförmåga* mäts med tre indikatorer:

- Analyserar kostnader ur ett livscykelperspektiv
- Arbetar för att främja innovativa lösningar
- Använder funktionskrav

Genom att analysera livscykelkostnader tas alla kostnader som kan uppstå under en varas eller tjänsts hela nyttjandetid i beaktning. Kunskap om vilka kostnader som föreligger inom ramen för upphandlingsföremålet kan användas av den upphandlande organisationen i utformningen av utvärderingen. Då kan affären bli mer ekonomiskt och miljömässigt hållbar eftersom de långsiktiga effekterna inkluderats.

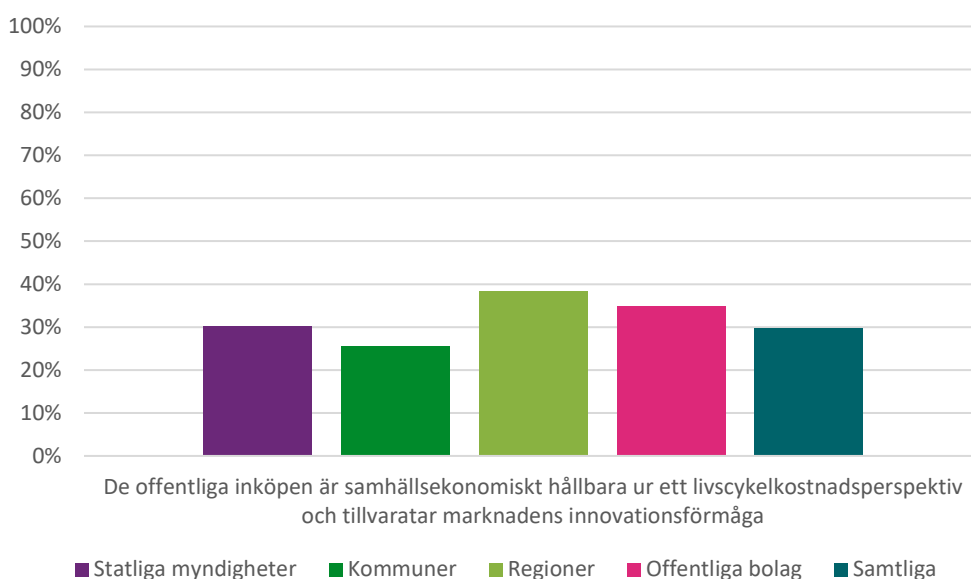
Genom att efterfråga innovativa lösningar kan den upphandlande organisationen tillåta nya lösningar för verksamhetens behov. Att främja innovativa lösningar i upphandling är en möjliggörare för att hitta nya lösningar på komplexa samhällsutmaningar samtidigt som verksamhetens behov på ett hållbart sätt.

Genom att upphandlande organisationer ställer krav i form av önskade funktioner framför detaljerade krav kan leverantörers kunskap och kreativitet tillvaratas och nya innovativa lösningsförslag på verksamhetens behov utvecklas.

### Resultat

Resultatet för effektmålet *De offentliga inköpen är samhällsekonomiskt hållbara ur ett livscykelkostnadsperspektiv och tillvaratar marknadens innovationsförmåga* visar att upphandlande organisationer, genom de underliggande indikatorerna, till 30 procent anger att de bidrar till effektmålet i hög utsträckning.

Diagram 70. Resultat för effektmålet *De offentliga inköpen är samhällsekonomiskt hållbara ur ett livscykelkostnadsperspektiv och tillvaratar marknadens innovationsförmåga*, fördelat på typ av upphandlande organisation



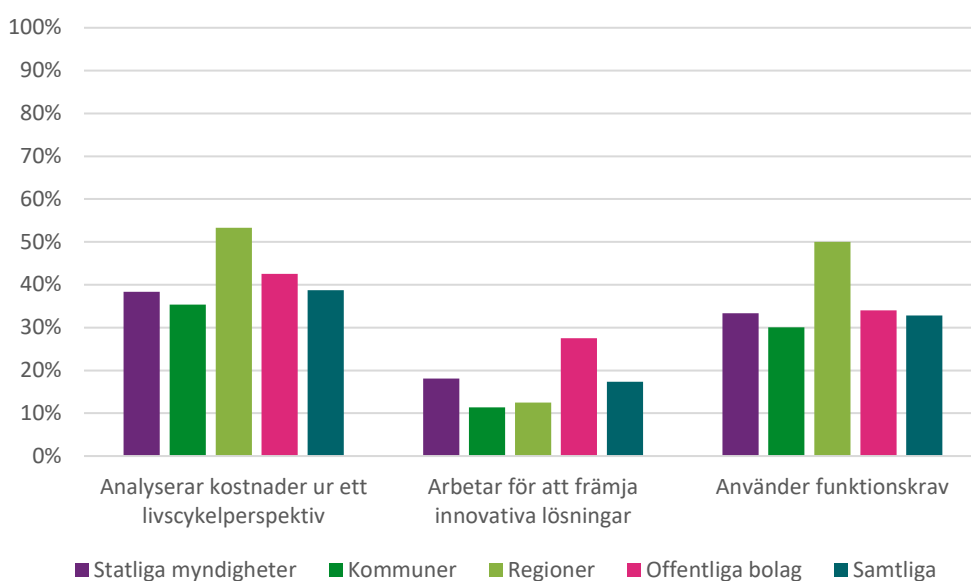
Källa: Den nationella upphandlingsenkäten 2022, Upphandlingsmyndigheten.

Fördelat på typ av organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Regioner är den organisationstyp som har högst resultat med 38 procent. Därefter kommer offentliga bolag med 35 procent och statliga myndigheter med 30 procent. Lägst resultat har statliga myndigheter med 26 procent.

## Indikatorer

I effektmålet *De offentliga inköpen är samhällsekonomiskt hållbara ur ett livscykelkostnadsperspektiv och tillvaratar marknadens innovationsförmåga* ingår tre indikatorer. Resultatet för indikatorerna presenteras nedan.

Diagram 71. Resultat för indikatorerna för effektmålet *De offentliga inköpen är samhällsekonomiskt hållbara ur ett livscykelkostnadsperspektiv och tillvaratar marknadens innovationsförmåga*, fördelat på typ av upphandlande organisation



Källa: Den nationella upphandlingsenkäten 2022, Upphandlingsmyndigheten.

Resultatet för indikatorn *Analyserar kostnader ur ett livscykelperspektiv* visar att det är 39 procent av de upphandlande organisationerna som anger att de i hög utsträckning analyserar kostnader under hela dess livscykel som säkerställer att de kan utforma utvärderingsmodeller som leder till att det ekonomiskt mest fördelaktiga anbudet vinner. Fördelat på typ av organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Regioner är den organisationstyp där störst andel, 53 procent, anger att de i hög utsträckning tar hänsyn till ett livscykelperspektiv. Därefter kommer offentliga bolag med 43 procent och statliga myndigheter med 38 procent. Lägst resultat har kommuner med 35 procent.

Resultatet för indikatorn *Arbetar för att främja innovativa lösningar* visar att det är 17 procent av de upphandlande organisationerna som anger att de i hög utsträckning arbetar för att upphandla innovativa lösningar. Fördelat på typ av upphandlande organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Offentliga bolag är den organisationstyp där störst andel, 28 procent, anger att de i hög utsträckning efterfrågar innovativa lösningar. Därefter kommer statliga myndigheter med 18 procent och regioner med 13 procent. Lägst resultat har kommuner med 11 procent.

Resultatet för indikatorn *Använder funktionskrav* visar att det är 33 procent av de upphandlande organisationerna som anger att de i hög utsträckning använder funktionskrav som säkerställer att leverantörer med nya alternativa lösningar inte blir uteslutna från att lägga anbud. Fördelat på typ av organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Regioner är den organisationstyp där störst andel, 50 procent, anger att de i hög utsträckning använder sig av funktionskrav. Därefter kommer offentliga bolag med 34 procent och statliga myndigheter med 33 procent. Lägst resultat har kommuner med 30 procent.

### **Bedömning**

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att det behövs mycket utveckling av de upphandlande organisationernas inköpsarbete för att de offentliga inköpen ska vara samhällsekonomiskt hållbara ur ett livscykelkostnadsperspektiv och tillvarata marknadens innovationsförmåga.

Att resultatet är lågt ökar risken för att upphandlande organisationer inte nyttjar sin köpkraft i tillräcklig utsträckning. De driver då inte marknadens utveckling i riktning mot att uppfylla verksamhetens behov på ett kostnadseffektivt sätt och samtidigt lösa samhällets utmaningar. Om upphandlande organisationer inte prioriterar metoder för att främja innovation i upphandling förlorar alla.

Analyserar kostnader ur ett livscykelkostnadsperspektiv

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att det finns stor potential för upphandlande organisationer att arbeta mer med analyser av livscykelkostnader.

Bristfällig analys försvårar identifieringen av vad affärens totala kostnad faktiskt innebär. Detta kan i sin tur leda till att sämre beslut om ekonomiska och miljömässiga vägval för upphandlingen fattas.

Arbetar för att främja innovativa lösningar

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att det finns stor potential för upphandlande organisationer att arbeta mer med innovativa lösningar.

Att inte arbeta med innovativa lösningar är ett missat tillfälle att via marknaden hitta nya lösningar på komplexa samhällsutmaningar samtidigt som man tillgodoser verksamhetens behov på ett hållbart sätt.

Noterbart är kommunernas låga resultat. Det är oroväckande eftersom de står för en stor del av den offentliga köpkraften och är beroende av såväl nya lösningar som näringslivsutveckling.

Ställer funktionskrav

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att det finns stor potential för upphandlande organisationer att arbeta mer med funktionskrav i upphandlingar.

Att inte använda funktionskrav gör det svårare för innovativa lösningar att komma ut på marknaden. Det är också ett missat tillfälle för organisationen att informera

marknaden om att man är intresserad av dess kunskaper och att organisationen vill bidra till en stark näringslivsutveckling.

## 4.4 Uthållig upphandling

Uthållig upphandling syftar till kontinuitet i offentlig sektors försörjning av varor och tjänster. Uthållighet är nödvändigt för att kunna fortsätta att bedriva verksamheten, på en acceptabel nivå, även under störningar eller kriser som påverkar försörjningen. Det gäller särskilt de delar av verksamheten som är samhällsviktiga. Att analysera risker och sårbarheter är grundläggande för att organisationens upphandlingar ska kunna bidra till försörjningen av varor och tjänster vid kris.

Det effektmål vi bedömt nuläget för, kopplat till målområdet *Uthållig upphandling*, är:

- Det finns god beredskap för hur offentliga inköp ska ske i krissituationer

Det är angeläget att offentlig sektor uppmärksammar och hanterar behov av krisberedskap i den verksamhet som berörs, arbetar långsiktigt med inköpsfrågor och upprätthåller en god relation till den offentliga marknaden. Relationer, förtroende och förståelse för hur olika marknader är uppbyggda kan vara kritiska resurser för att hantera en kris.

En förutsättning för att kunna bedöma om det finns särskilda behov av krisberedskap vid ett inköp är att den upphandlande organisationen har identifierat de samhällsviktiga verksamheter som den ansvarar för. Det är också viktigt att identifiera de beroenden som är kritiska för att verksamheterna ska fungera i händelse av kris. Det behövs, förenklat, god beredskap för hur offentliga inköp ska ske i krissituationer.

Upphandlingsmyndigheten har valt tre indikatorer för att mäta hur god beredskapen är för offentliga inköp i krissituationer. Indikatorerna utgår från att varje verksamhet behöver få insikt om och förståelse för sina egna brister och behov. Inte bara i ett normalläge, utan även i ett läge där förutsättningar som man själv inte kan påverka förändras. Baserat på detta ska balanserade krav ställas i samband med upphandling för att säkerställa försörjning. Samtidigt måste dessa krav kunna följas upp för att inte riskera att falsk trygghet, baserat på antaganden och förhoppningar, påverkar krisberedskapsarbetet.

Följande indikatorer ingår i effektmålet *Det finns god beredskap för hur offentliga inköp ska ske i krissituationer*:

- Genomför risk- och sårhetsanalyser
- Ställer krav på leveransförmåga vid olika krisnivåer/ingår krisberedskapsavtal
- Följer upp krav på leveransförmåga och krisberedskapsavtal

Risk- och sårhetsanalyser behövs bland annat för att ta fram krav som ska ställas på leverantörens krisberedskap. Analyserna behövs också för att peka ut alternativa



försörjningsplaner om en leverantör inte kan leverera och hur arbetet ska ske vid krissituationer.

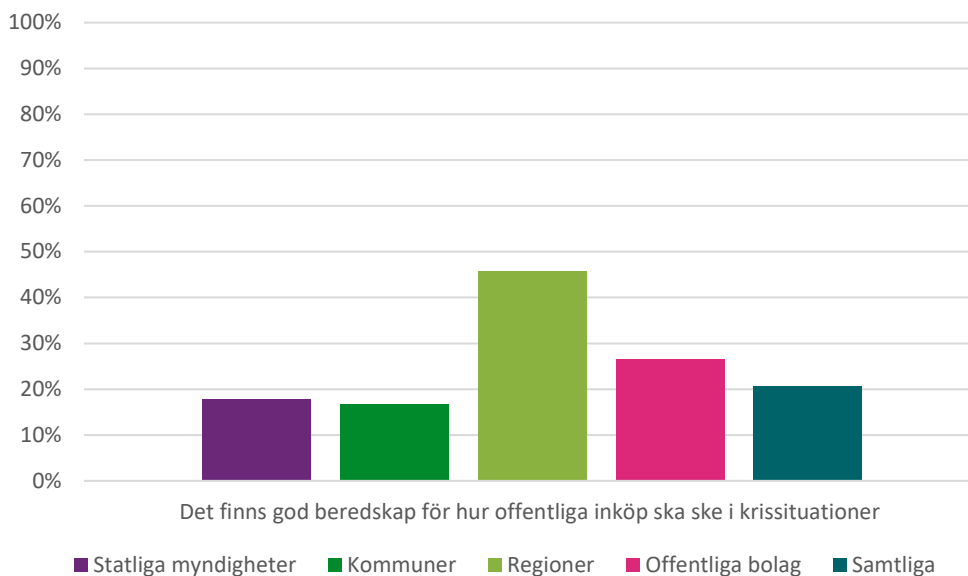
Det är viktigt att vid upphandling till samhällsviktig verksamhet säkerställa att de offentliga kontrakten fungerar i kris. En åtgärd för att åstadkomma detta är att ställa krav på leveransförmåga. Att skapa avtalsvillkor för olika krisnivåer, alternativt ingå särskilda krisberedskapsavtal som träder i kraft i händelse av kris, är också viktigt.

Det finns alltid en risk att ingångna avtal skapar en överdriven tilltro till leverantörens förmåga att leverera, och därmed också till samhällsviktiga verksamheters förmåga att fungera i kris. Därför behöver både krav på leveransförmåga och krisberedskapsavtal följas upp.

### Resultat

Resultatet för effektmålet *Det finns god beredskap för hur offentliga inköp ska ske i krissituationer* visar att upphandlande organisationer, genom de underliggande indikatorerna, till 21 procent anger att de bidrar till effektmålet i hög utsträckning.

Diagram 72. Resultat för effektmålet *Det finns god beredskap för hur offentliga inköp ska ske i krissituationer*, fördelat på typ av upphandlande organisation



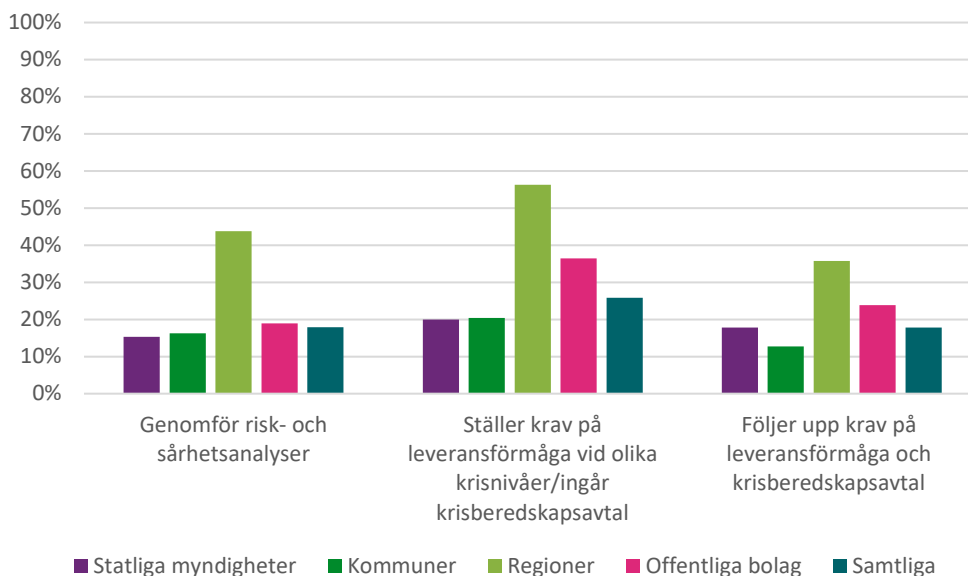
Källa: Den nationella upphandlingsenkäten 2022, Upphandlingsmyndigheten.

Fördelat på typ av organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Regioner är den organisationstyp som har högst resultat med 46 procent. Därefter kommer offentliga bolag med 27 procent och statliga myndigheter med 18 procent. Lägst resultat har kommuner med 17 procent.

## Indikatorer

I effektmålet *Det finns god beredskap för hur offentliga inköp ska ske i krissituationer* ingår tre indikatorer. Resultatet för indikatorerna presenteras nedan.

Diagram 73. Resultat för indikatorerna för effektmålet *Det finns god beredskap för hur offentliga inköp ska ske i krissituationer*, fördelat på typ av upphandlande organisation



Källa: Den nationella upphandlingsenkäten 2022, Upphandlingsmyndigheten.

Resultatet för indikatorn *Genomför risk- och sårbarhetsanalyser* visar att det är 18 procent av de upphandlande organisationerna som anger att de i hög utsträckning genomför risk- och sårbarhetsanalyser som säkerställer att de kan utforma kvalificerings- eller avtalsvillkor kopplat till leveransförmåga i händelse av kris. Fördelat på typ av upphandlande organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Regioner är den organisationstyp där störst andel, 44 procent, anger att de i hög utsträckning genomför risk- och sårbarhetsanalyser. Därefter kommer offentliga bolag med 19 procent och kommuner med 16 procent. Lägst resultat har statliga myndigheter med 15 procent.

Resultatet för indikatorn *Ställer krav på leveransförmåga vid olika krisnivåer/ingår krisberedskapsavtal* visar att det är 26 procent av de upphandlande organisationerna som anger att de i hög utsträckning ställer kvalificerings- eller avtalsvillkor som säkerställer leveransförmåga i händelse av kris. Fördelat på typ av organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Regioner är den organisationstyp där störst andel, 56 procent, anger att de i hög utsträckning ställer krav på leveransförmåga vid olika krisnivåer eller ingår krisberedskapsavtal. Därefter kommer offentliga bolag med 36 procent. Lägst resultat, båda med 20 procent, har kommuner och statliga myndigheter.

Resultatet för indikatorn *Följer upp krav på leveransförmåga och krisberedskapsavtal* visar att det är 18 procent av de upphandlande organisationerna som anger att de i hög utsträckning genomför uppföljning av kvalificerings- och avtalsvillkor på förmåga att leverera i händelse av kris så att de kan vara säkra på att de kommer få leveranser om kris uppstår. Fördelat på typ av organisation finns det en relativt stor spridning mellan resultaten. Regioner är den organisationstyp där störst andel, 36 procent, anger att de i hög utsträckning följer upp krav på leveransförmåga och krisberedskapsavtal. Därefter kommer offentliga bolag på 24 procent och statliga myndigheter på 18 procent. Lägst resultat har kommuner på 13 procent.

### **Bedömning**

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att de upphandlande organisationernas inköpsarbete behöver utvecklas för att bättre kunna bidra till en god beredskap för offentliga inköp i krissituationer.

Det är angeläget att offentlig sektor uppmärksammar och hanterar behov av krisberedskap i den verksamhet som berörs, arbetar långsiktigt med inköpsfrågor och upprätthåller en god relation till den offentliga marknaden. Relationer, förtroende och förståelse för hur olika marknader är uppbyggda kan vara kritiska resurser för att hantera en kris.

Samhällsviktiga verksamheter är ofta beroende av fungerande relationer med leverantörer i händelse av kris. Därför bör det finnas en bra balans i riskfördelningen mellan köpare och säljare. En väl fungerande affärsrelation är viktig för att skapa förtroende mellan den upphandlande organisationen och leverantören.

En förutsättning för att kunna bedöma om det finns särskilda behov av krisberedskap vid ett inköp är att den upphandlande organisationen har identifierat de samhällsviktiga verksamheter som den ansvarar för. Det är också viktigt att identifiera de beroenden som är kritiska för att verksamheterna ska fungera i händelse av kris. Det behövs, förenklat, en god beredskap för hur offentliga inköp ska ske i krissituationer.

### **Genomför risk- och sårbarhetsanalys**

Upphandlingsmyndighetens bedömning är att det inte är tillräckligt att endast en av fem upphandlande organisationer genomför risk- och sårbarhetsanalyser.

Enligt olika författningar ska statliga myndigheter, kommuner och regioner regelbundet genomföra risk- och sårbarhetsanalyser av sin verksamhet.<sup>33</sup> Närmare vägledning om dessa finns i allmänna råd från Myndigheten för samhällsskydd och

---

<sup>33</sup> 7 § förordningen (2022:524) om statliga myndigheters beredskap samt 2 kap. 1 § lagen (2006:544) om kommuners och regioners åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap.

beredskap (MSB).<sup>34</sup> Där framgår bland annat att uppgift om identifierade kritiska beroenden för samhällsviktig verksamhet ska ingå i analysen. Det kan till exempel handla om leveranser av kritiska varor och tjänster från externa aktörer.

För att kunna avgöra om det finns särskilda behov av krisberedskap vid ett inköp behöver organisationen ha gjort en bedömning av vilka delar av verksamheten som ska betraktas som samhällsviktig.

Ställer krav på leveransförmåga vid olika krisnivåer/ingår krisberedskapsavtal  
Upphandlingsmyndighetens bedömning är att det finns stor potential för upphandlande organisationer att arbeta mer med att ställa krav på leveransförmåga vid olika krisnivåer.

Samhällsviktig verksamhet är ofta beroende av leveranser av varor och tjänster från externa aktörer, i många fall upphandlade leverantörer. Framför allt mot bakgrund av erfarenheterna från covid-19-pandemin framstår denna siffra som alltför låg. Upphandlingsmyndigheten konstaterar även att offentlig upphandling i andra sammanhang beskrivs som ett viktigt men underutnyttjat verktyg för att återuppbygga samhällets krisberedskap.<sup>35</sup> Upphandlingsmyndigheten har även tillsammans med SKR och MSB framhållit vikten av samverkan mellan verksamhet, inköp och krisberedskap.<sup>36</sup>

Följer upp krav på leveransförmåga och krisberedskapsavtal  
Upphandlingsmyndighetens bedömning är att det finns stor potential för upphandlande organisationer att arbeta mer med att följa upp krav på leveransförmåga och krisberedskapsavtal.

En bristfällig uppföljning riskerar att äventyra säkerställandet av leveranser i händelse av kris. Upphandlingsmyndigheten har även tidigare understrukit vikten av att krav och villkor som gäller krisberedskap följs upp.<sup>37</sup>

---

<sup>34</sup> Myndigheten för samhällsskydd och beredskaps föreskrifter om statliga myndigheters risk- och sårbarhetsanalyser (MSBFS 2016:7) och Myndigheten för samhällsskydd och beredskaps föreskrifter om kommuners risk- och sårbarhetsanalyser (MSBFS 2015:5).

<sup>35</sup> Till exempel FOI *Näringslivets roll i totalförsvaret – centrala frågor och vägar framåt* (2020) s. 65.

<sup>36</sup> MSB, *Upphandling till samhällsviktig verksamhet – en vägledning*, 2017.

<sup>37</sup> Upphandlingsmyndigheten, *Coronapandemin ur ett upphandlingsperspektiv*, rapport 2020:3, s. 32.

## Referenslista

- Almega. 2021. *Så ser företagen på offentlig upphandling*. Stockholm: Almega.  
<https://www.almega.se/2021/03/ny-rapport-sa-ser-tjansteforetagen-pa-offentlig-upphandling-2/>
- Edwardsson, Eva och Moius, Daniel. 2009. *Effektivare offentlig upphandling – problem och åtgärder ur ett rättsekonomiskt perspektiv*. Stockholm: Konkurrensverket.  
[https://www.konkurrensverket.se/globalassets/dokument/informationsmaterial/rapporter-och-broschyrer/uppdraagsforskning/forsk-rapport\\_2009-4\\_effektivare-offentlig-upphandling--problem-och-atgarder-ur-ett-rattsekonomiskt-perspektiv.pdf](https://www.konkurrensverket.se/globalassets/dokument/informationsmaterial/rapporter-och-broschyrer/uppdraagsforskning/forsk-rapport_2009-4_effektivare-offentlig-upphandling--problem-och-atgarder-ur-ett-rattsekonomiskt-perspektiv.pdf)
- European Commission. *SME definition*.  
[https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-definition\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-definition_en)
- Finansdepartementet. 2016. *Nationella upphandlingsstrategin*. Stockholm: Regeringskansliet.  
<https://www.regeringen.se/globalassets/regeringen/dokument/finansdepartementet/pdf/2016/upphandlingsstrategin/nationella-upphandlingsstrategin.pdf>
- HSLF-FS 2018:48. *Socialstyrelsens föreskrifter om nationell högspecialiserad vård*.
- Konkurrensverket. 2021. *Så kan antalet anbudsgivare bli fler i offentlig upphandling*.  
<https://www.konkurrensverket.se/informationsmaterial/nyhetsarkiv/sa-kan-antalet-anbudsgivare-bli-fler-i-offentlig-upphandling/>
- MSBFS 2015:5. *Myndigheten för samhällsskydd och beredskaps föreskrifter om kommuners risk- och sårbarhetsanalyser*.
- MSBFS 2016:7. *Myndigheten för samhällsskydd och beredskaps föreskrifter om statliga myndigheters risk- och sårbarhetsanalyser*.
- Naturvårdsverket i samarbete med Boverket, Havs- och vattenmyndigheten, Jordbruksverket, Kemikalieinspektionen, Skogsstyrelsen, Sveriges geologiska undersökning, Strålsäkerhetsmyndigheten samt länsstyrelserna. *Sveriges miljömål*.  
<https://www.sverigemiljomal.se/>
- Naturvårdsverket. 2022. *Årlig uppföljning av Sveriges nationella miljömål 2022 – Med fokus på statliga insatser*. Stockholm: Rapport 7033, Naturvårdsverket.  
<https://www.naturvardsverket.se/globalassets/media/publikationer-pdf/7000/978-91-620-7033-5.pdf>
- Offentliga Affärer. *Lägg mindre fokus på lägsta pris*.  
<https://offentligaaffarer.se/lagg-mindre-fokus-pa-lagsta-pris/>
- Proposition 2015/16:195. *Nytt regelverk om upphandling*.

SFS 2006:544. *Lag om kommuners och regioners åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap.*

SFS 2016:1145. *Lag om offentlig upphandling.*

SFS 2016:1145. *Lag om upphandling inom försörjningssektorerna.*

SFS 2022:524. *Förordning om statliga myndigheters beredskap.*

SOU 2013:12. Upphandlingsutredningen. *Goda affärer - en strategi för hållbar offentlig upphandling.*

Svenskt Näringsliv. 2022. *Företagen ger underkänt till upphandling i många av länets kommuner.*

[https://www.svensktnaringsliv.se/regioner/varmland/foretagen-ger-underkant-till-upphandling-i-manga-av-lanets-kommun\\_1187869.html](https://www.svensktnaringsliv.se/regioner/varmland/foretagen-ger-underkant-till-upphandling-i-manga-av-lanets-kommun_1187869.html)

Upphandlingsmyndigheten. 2017. *Korruption i offentlig upphandling – vad är det och hur kan det förebyggas?* Solna: Upphandlingsmyndigheten.

[https://www.upphandlingsmyndigheten.se/globalassets/dokument/publikationer/2017\\_4\\_korruption\\_webb.pdf](https://www.upphandlingsmyndigheten.se/globalassets/dokument/publikationer/2017_4_korruption_webb.pdf)

Upphandlingsmyndigheten. 2020. *Upphandlingsmyndigheten har bedömt utvecklingen på upphandlingsområdet.*

[https://www.upphandlingsmyndigheten.se/styra-och-leda-inkopsverksamhet/nationella-upphandlingsstrategin/#upphandlingsmyndigheten\\_har\\_bedomt\\_utvecklingen\\_pa\\_upphandlingsområdet](https://www.upphandlingsmyndigheten.se/styra-och-leda-inkopsverksamhet/nationella-upphandlingsstrategin/#upphandlingsmyndigheten_har_bedomt_utvecklingen_pa_upphandlingsområdet)

Upphandlingsmyndigheten. 2022. *Att stimulera etableringen av ändamålsenliga inköpsorganisationer.* Solna: Upphandlingsmyndigheten.

<https://www.upphandlingsmyndigheten.se/globalassets/dokument/publikationer/rapport-andamalsenliga-inkopsorganisationer.pdf>

Upphandlingsmyndigheten. *Avtalsförvaltning och uppföljning – vad innebär det.*

<https://www.upphandlingsmyndigheten.se/inkopsprocessen/realisera-avtalet/avtalsforvaltning-och-uppfoljning--vad-innebar-det/>

Upphandlingsmyndigheten. *De offentliga inköpen klimat- och miljöpåverkan.*

<https://www.upphandlingsmyndigheten.se/om-hallbar-upphandling/miljomassigt-hallbar-upphandling/analysera-inkopen-med-miljospendanalys/de-offentliga-inkopens-klimat--och-miljopaverkan/>

Upphandlingsmyndigheten. *Förbered företaget.*

[https://www.upphandlingsmyndigheten.se/gora-affarer-med-offentlig-sektor/#forbered\\_foretaget](https://www.upphandlingsmyndigheten.se/gora-affarer-med-offentlig-sektor/#forbered_foretaget)

Upphandlingsmyndigheten. *Förtroende är grunden för en attraktiv offentlig marknad.*

<https://www.upphandlingsmyndigheten.se/kunskapsbank-for-offentliga-affarer/trendens/2019/styrning-skapar-langsiktighet/fortroende-ar-grunden/>

Upphandlingsmyndigheten. *Information om planerade upphandlingar.*

<https://www.upphandlingsmyndigheten.se/inkopsprocessen/genomfor-upphandlingen/forhandsannonsera/#information-om-planerade-upphandlingar>

Upphandlingsmyndigheten. *Publicerade riskbedömningar.*

<https://www.upphandlingsmyndigheten.se/om-hallbar-upphandling/socialt-hallbar-upphandling/arbetsrattsliga-villkor/arbetsrattsliga-villkor-enligt-kollektivavtal/publicerade-riskbedomningar/>

Upphandlingsmyndigheten. *Ska värna om skattemedlen och säkra sund konkurrens.*

<https://www.upphandlingsmyndigheten.se/om-offentlig-upphandling/#ska-varna-om-skattemedlen-och-sakra-sund-konkurrens>

Upphandlingsmyndigheten. *Tidig dialog.*

<https://www.upphandlingsmyndigheten.se/inkopsprocessen/forbered-upphandling/tidig-dialog/>

Upphandlingsmyndigheten. *Uppdelning av kontrakt.*

<https://www.upphandlingsmyndigheten.se/regler-och-lagstiftning/olika-sorters-avtal-och-kontrakt/uppdelning-av-kontrakt/>

Upphandlingsmyndigheten. *Utforma upphandlingsdokument.*

<https://www.upphandlingsmyndigheten.se/inkopsprocessen/genomfor-upphandlingen/#utforma-upphandlingsdokument>

## Bilagor

### Bilaga 1. Metodbeskrivning för Nationella upphandlingsenkäten

I syfte att redovisa resultat för de upphandlande organisationernas måluppfyllelse av inriktningsmålen i den Nationella upphandlingsstrategin har

Upphandlingsmyndigheten operationaliserat inriktningsmålen till ett eller flera effektmål för *Träffsäker upphandling*. Effektmålen beskriver önskade framtida tillstånd för den samhällsnytta som de offentliga inköpen ska skapa.

Under oktober 2022 har myndigheten följt upp effektmålen med en enkätstudie till upphandlingsansvariga i upphandlande organisationer. För genomförande anlätades konsultföretaget Centigo.

Samtliga diagram i rapportens kapitel 2 och 4 utgår från Upphandlingsmyndighetens enkätundersökning *Nationella upphandlingsenkäten*.

#### Indikatorer

I enkätundersökningen ombads respondenterna att värdera sin organisations inköpsarbete ur olika aspekter. I de enkätfrågor som fungerar som underlag för indikatorer i *Nationella upphandlingsrapporten* fick respondenterna ta ställning och lämna sina svar på en ordinalskala där svaren rangordnas men inte är numeriska. De svarsalternativ som användes var "Ja, helt och hållet", "I stor grad", "I liten grad", "Nej, inte alls" och "Vet ej". För en del frågor fanns även svarsalternativet "Inte relevant för vår verksamhet".

Övriga frågor utgjordes av flervalsfrågor med förbestämda svarsalternativ eller frågor med öppna svar.

Samtliga indikatorer, frågor och svarsalternativ finns samlade i Bilaga 3.

Respondenterna fick svara på olika antal frågor beroende på vilken roll de angav att de har i sin organisation. Upphandlare fick svara på frågor om träffsäker upphandling. Direktörer, förvaltnings- eller affärsområdeschefer och ekonomidirektörer fick svara på frågor om ändamålsenlig inköpsverksamhet. Upphandlingsansvariga fick svara på samtliga frågor.

#### Utskick

Respondenterna representerar fyra olika organisationstyper: statliga myndigheter, regioner, kommuner och offentliga bolag. Utskicket genomfördes genom att fördela en länk till enkäten med tillhörande missivbrev via e-post till registrator eller motsvarande adress hos varje enskild organisation.

Mottagaren av utskicket fick sedan i uppgift att fördela länken till aktuella roller inom organisationen. Efter det initiala utskicket genomfördes tre påminnelseutskick.



Dessutom genomfördes telefonpåminnelser, till vissa utvalda kategorier av respondenter, under den sista veckan som länken till enkäten var aktiv. De kategorier av organisationer som utgjorde fokus för telefonpåminnelserna var de med lägst svarsfrekvens. Enkäten var öppen för svar mellan 3/10 2022 – 28/10 2022.

Register över organisationer inom de fyra olika organisationstyperna inhämtades från olika källor och utgjorde målpopulation för enkäten:

- Statliga myndigheter - Statskontoret
- Regioner - SKR
- Kommuner - SKR
- Offentliga bolag - SCB

Kontaktuppgifter till organisationer inom de fyra olika organisationstyperna inhämtades från olika källor och gav ett urval för utskick:

- Statliga myndigheter - Bisnode
- Regioner - SKR
- Kommuner - SKR
- Offentliga bolag - Bisnode

## Svarsfrekvens, bortfall och tillförlitlighet

I nedanstående tabell redovisas svarsfrekvenserna från enkätundersökningen.

Tabell 1. Målpopulation, urval och svarsfrekvenser Nationella upphandlingsenkäten 2022

Typ av upphandlande organisation	Målpopulation	Urval	Respondenter	Svarsfrekvens
Statliga myndigheter	340	259	144	56 %
Kommuner	289	289	243	84 %
Regioner	21	21	18	86 %
Offentliga bolag	3 873	1 259	307	24 %
Samtliga	4 523	1 828	712	39 %

Alla statliga myndigheter och offentliga bolag har inte kunnat bjudas in till enkäten. Vår bedömning är dock att de som inte kunnat nås är mindre organisationer som i lägre utsträckning är relevanta för våra resultat.

Det totala antalet respondenter (712) bedöms som tillräcklig för att uppnå de krav vi ställer på statistisk kvalitet. Det finns dock relativt markanta skillnader i bortfall, vilket tillsammans med stor variation i populationsgruppers storlek påverkar resultatens tillförlitlighet för olika typer av upphandlande organisationer. Det går inte att bortse från att de som inte besvarat enkäten systematiskt kan skilja sig från de som besvarat den. Vi ser ett lägre bortfall i de kategorier vars totalpopulation är mindre, vilket ur ett statistiskt perspektiv är positivt.

Statliga myndigheter och offentliga bolag har ett större bortfall än regioner och kommuner, om än på nivåer som innebär relativt höga svarsfrekvenser.

Vår bedömning är att resultaten är relevanta, men att de ska tolkas med tillbörlig försiktighet i förhållande till bortfallet. Procentuellt är svarsfrekvensen av olika typer av upphandlande organisationer relativt ojämn men ändå genomgående på relativt hög nivå. Det innebär att respondenterna därför bör kunna representera respektive urvalsgrupp på en acceptabel nivå.

Resultaten i *Nationella upphandlingsrapporten* redovisas dock utan hänsyn till det faktum att vissa populationer är mindre än andra. Till exempel har både regioner och kommuner mycket höga svarsfrekvenser, men den betydande storleksskillnaden mellan de olika målpopulationerna, kan ändå innebära att de resultat som redovisas i rapporten i högre utsträckning är representativa för kommuner jämfört med regioner.

## Bilaga 2. Metodbeskrivning för Upphandlingsmyndighetens näringslivsenkät

Mätningen som gjorts genom *Upphandlingsmyndighetens näringslivsenkät 2022* avser aktiva företag i Sverige, inte individer. Inbjudan till enkäten skickades antingen till vd eller försäljningschef, men aldrig båda, i de företag som ingår i urvalet för enkäten. Dessa har kunnat välja mellan att själva besvara enkäten eller vidarebefordra inbjudan till någon annan att svara för företagets räkning.

För genomförande av enkäten anlätades konsultföretaget Centigo och som leverantör av företagsuppgifter användes Dun & Bradstreet (f d Bisnode).

### Målgrupp

Aktiva privata företag i Sverige inom följande branscher, på SNI-avdelningsnivå:

- A. Jordbruk, skogsbruk, fiske
- CDE. Tillverkningsindustri
- F. Byggverksamhet
- G. Handel
- H. Transport och magasinering
- I. Hotell och restaurang
- J. Information och kommunikation
- K. Försäkring
- L. Fastighetsverksamhet
- M. Juridik, ekonomi, vetenskap och teknik
- N. Uthyrning och fastighetsservice
- P. Utbildning
- Q. Vård och omsorg samt socialtjänst
- R. Kultur, nöje och fritid
- S. Annan serviceverksamhet

### Urval

Undersökningen har genomförts som en urvalsundersökning bland aktiva (F-skatt) privata företag i Sverige. Underlaget för urval har begränsats till företag med uppgift om e-postadress till vd, eller annars försäljningschef, i det företagsregister som använts. Uppgifter om antal anställda, omsättning och balansomslutning för dessa företag har därefter lagts till och varje företag har storleksklassats enligt EU:s definition av SME. Urvalet av företag har sedan gjorts genom ett obundet slumpmässigt urval utan återläggning för att undvika dubletter. Av de 2 407 företagen i urvalet var 628 mikroföretag, 648 små företag, 755 medelstora företag och 376 stora företag.

Tabell 2. Målpopulation och urval för Upphandlingsmyndighetens näringslivsenkät 2022

<b>Målpopulation Brutto</b> Antal privata företag i Sverige som uppfyller kriterier för bransch och F-skatt	<b>Målpopulation Netto</b> Antal privata företag i bruttolista som även uppfyller kriteriet för e-postadress	<b>Urvalsstorlek Totalt</b> Obundet slumpmässigt urval (OSU), utan återläggning
517 349	54 703	2 407

## Resultatnivåer

Resultat redovisas, förutom för samtliga företag totalt, även för de fyra storleksklasserna *mikroföretag*, *små företag*, *medelstora företag* och *stora företag*.

## Metod för datainsamling

Följande metod har använts för datainsamling:

1. Grundutskick via e-post, datainsamling via webbenkät
2. Påminnelser via e-post, datainsamling via webbenkät
3. Påminnelser via telefon, datainsamling via webbenkät

### **Grundutskick via e-post, datainsamling via webbenkät**

I grundutskicket via e-post fanns en inbjudan till enkäten från generaldirektören, tillvägagångssätt, enkätlink, samt information om redovisning av resultat, samråd med Näringslivets regelnämnd och Upphandlingsmyndighetens behandling av personuppgifter.

### **Påminnelser via e-post, datainsamling via webbenkät**

Totalt tre påminnelser skickades via e-post. I påminnelserna fanns en inbjudan till enkäten från generaldirektören, tillvägagångssätt, enkätlink, samt information om redovisning av resultat, samråd med Näringslivets regelnämnd och Upphandlingsmyndighetens behandling av personuppgifter. Påminnelserna skickades till samtliga som ej besvarat enkäten.

### **Påminnelser via telefon, datainsamling via webbenkät**

Som en ytterligare och sista åtgärd för att höja svarsfrekvensen genomfördes telefonpåminnelser till de som ej besvarat enkäten. Under dessa samtal erbjöds även utskick av ny inbjudan via e-post till någon annan att svara för företagets räkning.

## Fältperiod för datainsamling

Fältperioden för datainsamling pågick under fyra veckor i oktober 2022. I samband med telefonpåminnelser under periodens sista vecka erbjöds förlängd svarstid till och med den 2 november 2022.

## Svarsfrekvens, bortfall och tillförlitlighet

Med en konfidensnivå på 95 procent ges en felmarginal på 6 procent i resultaten för samtliga företag. Det totala antalet respondenter (378) bedöms som tillräcklig för att uppnå de krav vi ställer på statistisk kvalitet, dock har tre enkätfrågor som används för indikatorer i den nationella upphandlingsrapporten ett bortfall som minskar

tillförlitligheten något med en felmarginal på 7 procent. Indikatorerna som det berör är *Risken för överprövning är inte för stor*, *Det är tillräcklig uppföljning av vinnande kontrakt* och *Det förekommer inte jäv, korruption eller andra oegentligheter*. Vår bedömning är att resultaten fortfarande är relevanta, men att dessa ska tolkas med något större försiktighet.

Procentuellt är svarsfrekvensen av olika bolagsstorlek relativt jämn och bör därför kunna representera respektive urvalsgrupp på en acceptabel nivå. Resultat i *Nationella upphandlingsrapporten* redovisas dock utan hänsyn till det faktum att vissa populationer är mindre än andra. Till exempel representeras stora bolag bara i 46 observationer samtidigt som små bolag representeras i 138 observationer. Det är ett 3 gånger så stort urval och det kan eventuellt bidra till att de resultat som redovisas i rapporten i högre utsträckning är representativa för små bolag än för stora bolag.

Utöver frågan gällande svarsfrekvens kan även studiens externa validitet belysas. Den externa validiteten kan antas vara god om respondenterna väl representerar hela populationen. Det är något vi aldrig kan vara helt säkra på, vilket återigen talar för att resultaten ska tolkas med viss försiktighet.

I tabellen nedan visas svarsfrekvensen fördelat på företagsstorlek. Denna visar att frekvensen är jämn mellan storleksklasserna, vilket talar för att åtminstone variabeln företagsstorlek inte systematiskt påverkar resultaten. Det kan finnas en mängd faktorer som har en systematisk påverkan på resultaten, men storleksvariabeln är den som genomgående används för att fördela resultaten i rapporten. Det är positivt att ingen grupp har väsentligt lägre svarsfrekvens.

Tabell 3. Svarsfrekvenser i Upphandlingsmyndighetens näringslivsenkät 2022

Utfall	Totalt	Mikro	Små	Medel	Stora
Urvalsstorlek	2 407	628	755	648	376
Respondenter	378	87	138	107	46
Svarsfrekvens	15,7 %	13,9 %	18,3 %	16,5 %	12,2 %
Bortfall	2 029	541	617	541	330

## Bilaga 3. Enkätfrågor i Nationella upphandlingsenkäten

Indikator	Fråga 2022	Svarsalternativ
	Vilken typ av organisation tillhör du?	Kommun Region Statlig myndighet Offentligt ägt bolag
	Vilken är din funktion i organisationen?	Direktör Förvaltnings- eller affärsområdeschef Ekonomidirektör Upphandlingsansvarig Upphandlare
Tydliggjort inköpsverksamhetens uppdrag	Har er organisation ett fastställt styrdokument, med syfte och målsättningar som på övergripande nivå beskriver vilka av organisationens mål inköpsverksamheten ska bidra till att uppnå? - Exempelvis en inköpspolicy som bland annat anger egna målsättningar i förhållande till organisationens mål, nationell inriktning och Agenda 2030	Envalsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, helt och hållet  99= Vet ej
Innehåll i uppdraget - vilka mål ingår?	Vilka av följande målområden har ni beslutat att er inköpsverksamhet ska bidra till att uppnå?	Flervalsfråga 1. God ekonomisk hushållning 2. Miljömässig hållbarhet 3. Social hållbarhet 4. Krisberedskap 5. God konkurrens 6. Rättssäkerhet 7. Främjande av innovation 8. Agenda 2030 9. Nationella upphandlingsstrategin 10. De nationella miljö kvalitetsmålen
Tagit fram inköpsstrategi	Har er organisation beslutade åtgärder som anger inriktning för hur målen med inköpsverksamheten ska uppnås? - Det kan till exempel anges i Mål och budget och ger strategiska prioriteringar samt initiativ för inköpsverksamheten	Envalsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, helt och hållet  99= Vet ej
Kartlagt organisationens inköpsmönster med spendanalys	Har er organisation genomfört en spendanalys som kartlagt organisationens inköpskategorier? - Exempel på kategorier är entreprenad, IT och förbrukningsmaterial	Envalsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, helt och hållet  99= Vet ej

Nationella upphandlingsrapporten 2023

Indikator	Fråga 2022	Svarsalternativ
Tagit fram strategier för inköpskategorier	Har er organisation kategoristategier som innehåller prioriterade målsättningar för alla inköpskategorier?	Envalsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, helt och hållet  99= Vet ej
Planerar upphandlingar inom varje inköpskategori på lång sikt	Har er organisation en långsiktig planering av vilka upphandlingar som ska genomföras inom varje inköpskategori som samordnats mellan berörda verksamhetsgrenar?	Envalsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, helt och hållet  99= Vet ej
Har en årlig upphandlingsplanering med inköpsbudget	Har er organisation en årlig upphandlingsplan avseende vilka upphandlingar som ska genomföras med inköpsbudget för respektive verksamhetsgren?	Envalsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, helt och hållet  99= Vet ej
Har mått för att bedöma processeffektivitet och målluppfyllelse	Följer er organisation återkommande upp inköpsverksamhetens målluppfyllelse med hjälp av fastställda mått?	Envalsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, helt och hållet  99= Vet ej
Tar fram framåtsyftande kunskapsunderlag	Tar er organisation fram kunskapsunderlag där ni beskriver inköpsverksamhetens utmaningar för att uppnå organisationens strategi och målsättningar? - Kunskapsunderlaget ska innehålla resultat från uppföljning, omvärlds- och invärldsanalys och bedömning av strategins aktualitet och ge framåtsyftande lärdomar om vad som fungerar och inte fungerar samt ge nya förslag på strategiska vägval	Envalsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, helt och hållet  99= Vet ej
Genomför riskanalyser av verksamhetskritiska inköp	Genomför er organisation återkommande riskanalyser av verksamhetskritiska inköp?	Envalsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, helt och hållet  99= Vet ej

Nationella upphandlingsrapporten 2023

Indikator	Fråga 2022	Svarsalternativ
Inköpsfunktionen har ansvar att stödja ledning i att styra inköpsverksamheten	Ansvarar inköpsfunktionen för att	Fleralternativfråga där en i kryssad box ger en poäng. Frågans medel räknas ut genom att räkna ut $x4/4$ : - Stödja ledningen i att utveckla strategi för inköpsverksamheten? - Stödja ledningens planering av inköpsverksamheten? - Återkommande följa upp fastställda mått och rapportera måluppfyllelse för hela inköpsverksamheten? - Återkommande följa upp leverantörstrohet?
Har forum för uppföljningsdialog	Har er organisation etablerade forum för planering och uppföljning av inköpsverksamheten?	Envalsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, helt och hållet  99= Vet ej
Ledningen är nöjd med stöd från inköpsfunktionen	Är ledningen nöjda med stödet från inköpsfunktionen?	Envalsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, helt och hållet  99= Vet ej
Har beslutad roll- och ansvarsfördelning mellan inköpsfunktionen och verksamheten vid förberedelser inför upphandling	Har er ledning beslutat om roll- och ansvarsfördelning mellan inköpsfunktionen och verksamheten vid förberedelser inför upphandling?	Envalsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, helt och hållet  99= Vet ej
Roll- och ansvarsfördelning vid förberedelser inför upphandling fungerar bra i praktiken	Fungerar roll- och ansvarsfördelningen vid förberedelser av upphandlingar bra i praktiken?	Envalsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, helt och hållet  99= Vet ej
Har beslutad roll- och ansvarsfördelning mellan inköpsfunktion och verksamheten vid genomförandet av upphandlingar	Har er ledning beslutat om roll- och ansvarsfördelning mellan inköpsfunktionen och verksamheten vid genomförandet av upphandlingar?	Envalsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, helt och hållet  99= Vet ej



Nationella upphandlingsrapporten 2023

Indikator	Fråga 2022	Svarsalternativ
Roll- och ansvarsfördelning vid genomförande av upphandling fungerar bra i praktiken	Fungerar roll- och ansvarsfördelningen vid genomförandet av upphandlingar bra i praktiken?	Envalsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, helt och hållet  99= Vet ej
Har beslutad roll- och ansvarsfördelning mellan inköpsfunktion och verksamheten när avtal ska implementeras och följas upp	Har er ledning beslutat om roll- och ansvarsfördelning mellan inköpsfunktionen och verksamheten när avtal ska implementeras och följas upp?	Envalsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, helt och hållet  99= Vet ej
Roll- och ansvarsfördelning när avtal ska implementeras och följas upp fungerar bra i praktiken	Fungerar roll- och ansvarsfördelningen vid implementering och uppföljning av avtal bra i praktiken?	Envalsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, helt och hållet  99= Vet ej
Det finns en utpekad beställare för alla inköp i verksamheten som ansvarar för inköpsbeslut och måluppfyllelse inom ramen för upprättade avtal	Har er organisation alltid en beställare av inköp i verksamheten som ansvarar för inköpsbeslut och måluppfyllelse inom ramen för upprättade avtal?	Envalsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, helt och hållet  99= Vet ej
Verksamheten är nöjd med stödet från inköpsfunktionen	Är verksamheten nöjd med stödet från inköpsfunktionen?	Envalsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, helt och hållet  99= Vet ej
Genomför behovsanalys	Gör ni analyser av målgruppens behov som säkerställer att ni kan beskriva vad upphandlingsföremålet ska fylla för funktion i era upphandlingar?	Envalsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, helt och hållet  98= Inte relevant för vår verksamhet 99= Vet ej

Nationella upphandlingsrapporten 2023

Indikator	Fråga 2022	Svarsalternativ
Tydliggör inköpsbehovet	Är det beskrivet i era upphandlingsdokument vilken funktion det är ni efterfrågar lösningar för?	<p>Envalsfråga: skala 1-4                      1= Nej, inte alls                      2= I liten grad                      3= I stor grad                      4= Ja, helt och hållet</p> <p>98= Inte relevant för vår verksamhet                      99= Vet ej</p>
Följer upp om leveranser möter inköpsbehoven	Bidrar er avtalsuppföljning till att ni kan vara säkra på att leveranserna möter inköpsbehovet i era upphandlingar?	<p>Envalsfråga: skala 1-4                      1= Nej, inte alls                      2= I liten grad                      3= I stor grad                      4= Ja, helt och hållet</p> <p>98= Inte relevant för vår verksamhet                      99= Vet ej</p>
Hinder för verksamhetsutveckling och digital omställning, A	Finns det hinder för att använda inköpen som medel för verksamhetsutveckling och digital omställning i er organisation?	<p>Envalsfråga: skala 1-4                      1= Nej, inte alls                      2= I liten grad                      3= I stor grad                      4= Ja, omfattande</p> <p>98= Inte relevant för vår verksamhet                      99= Vet ej</p>
Hinder för verksamhetsutveckling och digital omställning, B	Om svar 2-4 på ovan (w29). Vilka av följande faktorer utgör hinder?	<p>Flervalsfråga:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Saknas tid och personalresurser</li> <li>2 Saknas ekonomiskt handlingsutrymme</li> <li>3 Kortsiktig ekonomisk planering</li> <li>4 Tar inte vara på marknadens förmåga att utveckla nya lösningar</li> <li>5 Risk att inte få tillräckligt många anbud</li> <li>6 Kan inte alltid möta verksamhetens behov av upphandlingskompetens</li> <li>7 Personal med specialkompetens (t.ex. miljökompetens) deltar inte i tillräcklig omfattning i inköpsarbetet</li> <li>8 Saknas verktyg och metoder för att analysera t.ex. marknader, miljöeffekter, risker m.m.</li> <li>9 Avsaknad av tvärfunktionella arbetssätt</li> <li>10 Mål- och resultatuppföljning saknas</li> <li>11 Avtal följs upp i för liten grad</li> <li>12 Upphandlingsreglerna</li> <li>13 Saknas målsättningar för inköpsverksamheten</li> <li>14 Rädsla för överprövning</li> <li>15 Annat</li> <li>16 Ej aktuellt/Vi upplever inga hinder</li> <li>99 Vet ej</li> </ol>

Nationella upphandlingsrapporten 2023

Indikator	Fråga 2022	Svarsalternativ
Genomför marknadsanalyser	Gör ni analyser av utbudet på marknaden som säkerställer att ni kan utforma proportionerliga krav och utvärderingsmodeller i era upphandlingar?	Envälsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, helt och hållet  98= Inte relevant för vår verksamhet 99= Vet ej
Kravställning & utv.mod. bidrar till god balans mellan pris och kvalitet	Bidrar kravställningen och utvärderingsmodellerna i era upphandlingar till att ni får en god balans mellan pris och kvalitet under avtalstiden?	Envälsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, helt och hållet  98= Inte relevant för vår verksamhet 99= Vet ej
Följer upp leveransavvikelser	Bidrar er uppföljning av leveransavvikelser till att ni kan vara säkra på att era leverantörer levererar avtalad kvalitet, antal eller i tid?	Envälsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, helt och hållet  98= Inte relevant för vår verksamhet 99= Vet ej
För dialog med leverantörer innan upphandling	För ni dialog med leverantörer i förberedelsen av era upphandlingar som säkerställer att ni kan utforma en rimlig och relevant kravställning?	Envälsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, helt och hållet  98= Inte relevant för vår verksamhet 99= Vet ej
Underlättande för små leverantörer att delta i upphandlingar	Arbetar ni aktivt för att underlätta för att små leverantörer ska kunna delta i era upphandlingar?	Envälsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, helt och hållet  98= Inte relevant för vår verksamhet 99= Vet ej
Följer upp leverantörstrohet	Bidrar er uppföljning av leverantörstrohet till att ni kan vara säkra på att verksamheten efterlever ingångna avtal?	Envälsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, helt och hållet  98= Inte relevant för vår verksamhet 99= Vet ej

Nationella upphandlingsrapporten 2023

Indikator	Fråga 2022	Svarsalternativ
Följer upp affärsrelationen	Bidrar er uppföljning av hur leverantörerna upplever affärsrelationen till att ni kan utveckla en bättre affär inom rådande avtal?	Envalsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, helt och hållet  98= Inte relevant för vår verksamhet 99= Vet ej
Hinder för att uppnå bästa förhållande mellan kostnad och kvalitet A	Finns det hinder för att uppnå bästa förhållande mellan pris och kvalitet i er organisation?	Envalsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, omfattande  98= Inte relevant för vår verksamhet 99= Vet ej
Hinder för att uppnå bästa förhållande mellan kostnad och kvalitet B	Om svar 2-4 på ovan (w32). Vilka av följande faktorer utgör hinder?	Flervalsfråga: 1 Saknas tid och personalresurser 2 Saknas ekonomiskt handlingsutrymme 3 Kortsiktig ekonomisk planering 4 Tar inte vara på marknadens förmåga att utveckla nya lösningar 5 Risk att inte få tillräckligt många anbud 6 Kan inte alltid möta verksamhetens behov av upphandlingskompetens 7 Personal med specialkompetens (t.ex. miljökompetens) deltar inte i tillräcklig omfattning i inköpsarbetet 8 Saknas verktyg och metoder för att analysera t.ex. marknader, miljöeffekter, risker m.m. 9 Avsaknad av tvärfunktionella arbetssätt 10 Mål- och resultatuppföljning saknas 11 Avtal följs upp i för liten grad 12 Upphandlingsreglerna 13 Saknas målsättningar för inköpsverksamheten 14 Rädsla för överprövning 15 Annat 16 Ej aktuellt/Vi upplever inga hinder 99 Vet ej
Analyserar miljöpåverkan	Gör ni analyser av upphandlingsföremålens miljöpåverkan som säkerställer att ni kan utforma relevanta miljökrav i era upphandlingar? - Miljöpåverkan kan till exempel handla om biologisk mångfald eller mikroplaster	Envalsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, helt och hållet  98= Inte relevant för vår verksamhet 99= Vet ej

Nationella upphandlingsrapporten 2023

Indikator	Fråga 2022	Svarsalternativ
Analyserar klimatpåverkan	Gör ni analyser av upphandlingsföremålens klimatpåverkan som säkerställer att ni kan utforma relevanta klimatkrav i era upphandlingar? - Klimatpåverkan kan till exempel vara växthusgaser	Envälsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, helt och hållet  98= Inte relevant för vår verksamhet 99= Vet ej
Ställer miljökrav	Ställer ni miljökrav i era upphandlingar som säkerställer att ni uppnår era miljömål?	Envälsfråga: skala 1-4 1= nej, inte alls 2= i liten grad 3= i stor grad 4= ja, helt och hållet  97= Jag känner inte till våra mål kopplat till detta 98= Vi har inga mål för detta 99= Vet ej
Ställer klimatkrav	Ställer ni klimatkrav i era upphandlingar som säkerställer att ni uppnår era klimatmål?	Envälsfråga: skala 1-4 1= nej, inte alls 2= i liten grad 3= i stor grad 4= ja, helt och hållet  97= Jag känner inte till våra mål kopplat till detta 98= Vi har inga mål för detta 99= Vet ej
Följer upp klimat- och miljökrav	Bidrar er uppföljning av miljö- och klimatkrav till att ni kan vara säkra på att leveranserna lever upp till kraven i era upphandlingar?	Envälsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, helt och hållet  98= Inte relevant för vår verksamhet 99= Vet ej
Analyserar möjlighet att återanvända	Gör ni analyser av möjligheten att återanvända existerande materiel/produkter som säkerställer att ni kan besluta om att återanvändning är ett alternativ till att köpa nytt inför era upphandlingar?	Envälsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, helt och hållet  98= Inte relevant för vår verksamhet 99= Vet ej
Analyserar möjlighet att köpa återbrukat/återvunnet	Gör ni analyser av möjligheten att köpa återbrukade eller återvunna produkter som säkerställer att ni kan utforma krav som främjar cirkulära lösningar i era upphandlingar?	Envälsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, helt och hållet  98= Inte relevant för vår verksamhet 99= Vet ej

Nationella upphandlingsrapporten 2023

Indikator	Fråga 2022	Svarsalternativ
Ställer krav på återbruk/återvinning	Ställer ni krav eller använder ni kriterier som säkerställer att produkter av återvunnet material eller återbrukade produkter premieras i era upphandlingar?	Envalsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, helt och hållet  98= Inte relevant för vår verksamhet 99= Vet ej
Hinder för att minska negativ miljöpåverkan A	Finns det hinder för att minska era inköps negativa miljö- och klimatpåverkan i er organisation?	Envalsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, omfattande  98= Inte relevant för vår verksamhet 99= Vet ej
Hinder för att minska negativ miljöpåverkan B	Om svar 2-4 på ovan (w30). Vilka av följande faktorer utgör hinder?	Flervalsfråga: 1 Saknas tid och personalresurser 2 Saknas ekonomiskt handlingsutrymme 3 Kortsiktig ekonomisk planering 4 Tar inte vara på marknadens förmåga att utveckla nya lösningar 5 Risk att inte få tillräckligt många anbud 6 Kan inte alltid möta verksamhetens behov av upphandlingskompetens 7 Personal med specialkompetens (t.ex. miljökompetens) deltar inte i tillräcklig omfattning i inköpsarbetet 8 Saknas verktyg och metoder för att analysera t.ex. marknader, miljöeffekter, risker m.m. 9 Avsaknad av tvärfunktionella arbetssätt 10 Mål- och resultatuppföljning saknas 11 Avtal följs upp i för liten grad 12 Upphandlingsreglerna 13 Saknas målsättningar för inköpsverksamheten 14 Rädsla för överprövning 15 Annat 16 Ej aktuellt/Vi upplever inga hinder 99 Vet ej
Analyserar risk för oskäliga arbetsvillkor	Gör ni analyser av risk för oskäliga arbetsvillkor vid produktion av varor/tjänster i Sverige som säkerställer att ni kan ställa arbetsrättsliga villkor i era upphandlingar?	Envalsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, helt och hållet  98= Inte relevant för vår verksamhet 99= Vet ej

Nationella upphandlingsrapporten 2023

Indikator	Fråga 2022	Svarsalternativ
Ställer arbetsrättsliga villkor	Ställer ni arbetsrättsliga villkor som säkerställer arbetsvillkor i linje med svenska kollektivavtal i era upphandlingar där produktionen sker i Sverige?	Envalsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, helt och hållet  98= Inte relevant för vår verksamhet 99= Vet ej
Följer upp arbetsrättsliga villkor	Bidrar er uppföljning av arbetsrättsliga villkor till att ni kan vara säkra på att leverantörerna uppfyller villkoren vid utförande av kontrakten?	Envalsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, helt och hållet  98= Inte relevant för vår verksamhet 99= Vet ej
Hinder för att säkerställa skäliga arbetsvillkor A	Finns det hinder för att säkerställa skäliga arbetsvillkor vid produktion av de varor och tjänster ni anskaffar i er organisation?	Envalsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, omfattande  98= Inte relevant för vår verksamhet 99= Vet ej
Hinder för att säkerställa skäliga arbetsvillkor B	Om svar 2-4 på ovan (w31). Vilka av följande faktorer utgör hinder?	Flervalsfråga: 1 Saknas tid och personalresurser 2 Saknas ekonomiskt handlingsutrymme 3 Kortsiktig ekonomisk planering 4 Tar inte vara på marknadens förmåga att utveckla nya lösningar 5 Risk att inte få tillräckligt många anbud 6 Kan inte alltid möta verksamhetens behov av upphandlingskompetens 7 Personal med specialkompetens (t.ex. miljökompetens) deltar inte i tillräcklig omfattning i inköpsarbetet 8 Saknas verktyg och metoder för att analysera t.ex. marknader, miljöeffekter, risker m.m. 9 Avsaknad av tvärfunktionella arbetssätt 10 Mål- och resultatuppföljning saknas 11 Avtal följs upp i för liten grad 12 Upphandlingsreglerna 13 Saknas målsättningar för inköpsverksamheten 14 Rädsla för överprövning 15 Annat 16 Ej aktuellt/Vi upplever inga hinder 99 Vet ej

Nationella upphandlingsrapporten 2023

Indikator	Fråga 2022	Svarsalternativ
Analyserar tillgänglighetsaspekter	Gör ni analyser av tillgänglighetsaspekter i era upphandlingar som säkerställer att ni kan ställa krav på att det ni köper ska vara tillgängligt för personer med funktionsnedsättning när det är relevant?	Envälsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, helt och hållet  98= Inte relevant för vår verksamhet 99= Vet ej
Ställer krav på tillgänglighet	Ställer ni krav på tillgänglighet som säkerställer att upphandlingsföremålet kan användas av personer med funktionsnedsättning i de upphandlingar där det är relevant?	Envälsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, helt och hållet  98= Inte relevant för vår verksamhet 99= Vet ej
Följer upp krav på tillgänglighet	Bidrar er uppföljning av tillgänglighetsaspekter till att ni kan vara säkra på att leverantörerna uppfyller villkoren vid utförande av kontrakten?	Envälsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, helt och hållet  98= Inte relevant för vår verksamhet 99= Vet ej
Analyserar kostnader ur ett livscykelperspektiv	Gör ni analyser av inköpets kostnader under hela dess livscykel som säkerställer att ni kan utforma utvärderingsmodeller som leder till att det ekonomiskt mest fördelaktiga anbudet vinner i era upphandlingar?	Envälsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, helt och hållet  98= Inte relevant för vår verksamhet 99= Vet ej
Arbetar för att främja innovativa lösningar	Arbetar er organisation för att upphandla innovativa lösningar?	Envälsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, helt och hållet  98= Inte relevant för vår verksamhet 99= Vet ej
Använder funktionskrav	Använder ni er av funktionskrav som säkerställer att leverantörer med nya alternativa lösningar inte blir uteslutna från att lägga anbud i era upphandlingar?	Envälsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, helt och hållet  98= Inte relevant för vår verksamhet 99= Vet ej



Nationella upphandlingsrapporten 2023

Indikator	Fråga 2022	Svarsalternativ
Genomför risk- och sårhetsanalyser	Genomför ni risk- och sårbarhetsanalyser som säkerställer att ni kan utforma kvalificerings- eller avtalsvillkor kopplat till leveransförmåga i händelse av kris i era upphandlingar?	Envalsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, helt och hållet  98= Inte relevant för vår verksamhet 99= Vet ej
Ställer krav på leveransförmåga vid olika krisnivåer/ingår krisberedskapsavtal	Ställer ni kvalificerings- eller avtalsvillkor som säkerställer leveransförmåga i händelse av kris i era upphandlingar?	Envalsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, helt och hållet  98= Inte relevant för vår verksamhet 99= Vet ej
Följer upp krav på leveransförmåga och krisberedskapsavtal	Bidrar er uppföljning av kvalificerings- och avtalsvillkor på förmåga att leverera i händelse av kris till att ni kan vara säkra på att ni kommer få leveranser om kris uppstår?	Envalsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, helt och hållet  98= Inte relevant för vår verksamhet 99= Vet ej
Hinder för krisberedskap A	Finns det hinder för att säkra försörjning av varor och tjänster vid krissituationer i er organisation?	Envalsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, omfattande  98= Inte relevant för vår verksamhet 99= Vet ej

Nationella upphandlingsrapporten 2023

Indikator	Fråga 2022	Svarsalternativ
Hinder för krisberedskap B	Om svar 2-4 på ovan (w33). Vilka av följande faktorer utgör hinder?	Flervalsfråga: 1 Saknas tid och personalresurser 2 Saknas ekonomiskt handlingsutrymme 3 Kortsiktig ekonomisk planering 4 Tar inte vara på marknadens förmåga att utveckla nya lösningar 5 Risk att inte få tillräckligt många anbud 6 Kan inte alltid möta verksamhetens behov av upphandlingskompetens 7 Personal med specialkompetens (t.ex. miljökompetens) deltar inte i tillräcklig omfattning i inköpsarbetet 8 Saknas verktyg och metoder för att analysera t.ex. marknader, miljöeffekter, risker m.m. 9 Avsaknad av tvärfunktionella arbetssätt 10 Mål- och resultatuppföljning saknas 11 Avtal följs upp i för liten grad 12 Upphandlingsreglerna 13 Saknas målsättningar för inköpsverksamheten 14 Rädsla för överprövning 15 Annat 16 Ej aktuellt/Vi upplever inga hinder 99 Vet ej
Det finns prioriterade målsättningar för upphandlingar vid projektstart	Är det tydliggjort vilka de prioriterade målen är för enskilda upphandlingar vid upphandlingsprojektens start?	Envalsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, helt och hållet  99= Vet ej
Upphandlingar påbörjas i god tid	Påbörjas upphandlingsprojekten i tillräckligt god tid för att kunna genomföra nödvändigt förarbete inför upphandlingen?	Envalsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, helt och hållet  99= Vet ej
Upphandlingar bemannas med nödvändig kompetens	Bemannas upphandlingsprojekten med den specialistkompetens som behövs för att kunna genomföra nödvändigt förarbete inför upphandlingen?	Envalsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, helt och hållet  99= Vet ej

Nationella upphandlingsrapporten 2023

Indikator	Fråga 2022	Svarsalternativ
Verksamhetens är villig att delta i inköpsarbetet	Är verksamheten (beställare/behovsförträdare) villig att delta/lägga tid i era upphandlingsprojekt?	Envalsfråga: skala 1-4 1= Nej, inte alls 2= I liten grad 3= I stor grad 4= Ja, helt och hållet  99= Vet ej
Inköpsfunktionens storlek	Hur många anställda har genomförande och uppföljning av upphandlingar som sin primära arbetsuppgift (minst 50 % av arbetstiden)?	Öppna svar
Användning av inköpscentraler	Hur använder ni er av inköpscentraler?	1. Vi avropar större delen av våra inköp från inköpscentralers ramavtal 2. Vi genomför större delen av våra upphandlingar själva 3. Vi avropar ungefär hälften av våra inköp från inköpscentraler och hälften upphandlar vi själva 4. Vi använder oss inte av inköpscentraler 99. Vet ej
Samverkan kring inköp	Samverkar ni med andra organisationer kring inköpsfrågor?	Flervalsfråga 1. Ja, vi har en gemensam inköpsfunktion med andra upphandlande organisationer, den är placerad i vår organisation 2. Ja, vi har en gemensam inköpsfunktion med andra upphandlande organisationer, den är placerad i en annan organisation 3. Ja, vi genomför samordnade upphandlingar tillsammans med andra upphandlande organisationer 4. Ja, vi genomför innovationsupphandlingar tillsammans med andra organisationer 4. Ja, vi deltar i nätverk med andra upphandlande organisationer i syfte att utreda liknande behov och likforma våra kravspecifikationer för att påverka marknadens utveckling av nya lösningar 5. Nej, Vi samverkar inte med andra organisationer kring inköpsfrågor
	Vill du få information om hur du kan ta del av er organisations resultat och använda det som grund för utveckling?	Envalsfråga: 1. Ja 2. Nej

Upphandlingsmyndigheten har i Nationella upphandlingsrapporten 2023 valt att genomgående använda begreppet *hög utsträckning* vid redovisning av resultat för indikatorer och grupperingar av dessa på olika aggregerade nivåer. Varje indikator i rapporten är kopplad till en enkätfråga och dess samlade svar. Myndigheten gör bedömningen att *hög utsträckning* i sammanhanget är synonymt med *stor grad*, som är det begrepp den nationella upphandlingsenkätens ordinalskala använder.

## Bilaga 4. Enkätfrågor i Upphandlingsmyndighetens näringslivsenkät

I enkätfrågorna för Näringslivsenkäten 2022 användes begreppet ”upphandlande myndigheter”, vilket även användes i motsvarande enkät med samma frågor 2017. För resultatredovisningen i rapporten är begreppet ersatt med ”upphandlande organisationer”, vilket är det begrepp Upphandlingsmyndigheten numera använder.

I både frågor och svarsalternativ användes begreppet ”kontrakt” i enkäten redan 2016. I upphandlingslagarna görs dock en skillnad mellan kontrakt och ramavtal. Kontrakt är den juridiskt korrekta benämningen på det som ibland kallas "avrop" eller "avropsavtal". För att inkludera både ramavtal och kontrakt brukar Upphandlingsmyndigheten använda ”avtal” för att inte oavsiktligt exkludera ramavtal genom att använda termen kontrakt.

Begreppet ”kontrakt” har använts i enkäten även 2022, utan att det tydliggjorts om ramavtal utesluts eller inkluderas. Eftersom det inte är ovanligt att ordet kontrakt ännu används synonymt med avtal, både på EU- och nationell nivå, har Upphandlingsmyndigheten valt att inte byta ordval till ”avtal” i efterhand. Myndigheten utgår från att respondenterna inkluderar ramavtal i begreppet kontrakt när de läser eller svarar på frågor i enkäten.

Indikator	Fråga	Svarsalternativ
	Har ditt företag lämnat anbud i en offentlig upphandling under de senaste 12 månaderna?	Ja Nej, men vi har lämnat in anbud tidigare Nej, vi har aldrig lämnat in anbud Vet ej
	Förgrenad fråga - Om ja, Varför har ditt företag lämnat anbud i en offentlig upphandling under de senaste 12 månaderna?	Öppet svar
	Förgrenad fråga - Om ja, Hur många anbud uppskattar du att ditt företag lämnat i en offentlig upphandling under de senaste 12 månaderna?	1 2-4 5-10 Fler än 10 Vet ej
	Om ja, Hur många vinnande anbud uppskattar du att ditt företag fått i en offentlig upphandling under de senaste 12 månaderna?	0 1 2-4 5-10 Fler än 10

Nationella upphandlingsrapporten 2023

Indikator	Fråga	Svarsalternativ
	Om ja, Hur många vinnande anbud uppskattar du att ditt företag fått i en offentlig upphandling under de senaste 12 månaderna?	Det är inte aktuellt för företaget att delta i offentlig upphandling Det är för komplicerat att lämna anbud Det tar för lång tid att lämna anbud Kontrakten är för stora Det finns för lite information om kommande upphandlingar Det är för stort fokus på pris vid tilldelning Företaget fungerar som underleverantör i offentlig upphandling Det har inte förekommit någon offentlig upphandling inom företagets verksamhetsområde Annat:
	Om ja, Hur många vinnande anbud uppskattar du att ditt företag fått i en offentlig upphandling under de senaste 12 månaderna?	Skala 1-5 (mycket låg utsträckning - mycket hög utsträckning, vet ej)
	Om ja, Hur många vinnande anbud uppskattar du att ditt företag fått i en offentlig upphandling under de senaste 12 månaderna?	Skala 1-5 (mycket låg utsträckning - mycket hög utsträckning, vet ej)
	I vilken utsträckning anser du att konkurrensen fungerar i offentlig upphandling?	Skala 1-5 (mycket låg utsträckning - mycket hög utsträckning, vet ej)
Konkurrensen fungerar i offentlig upphandling	I vilken utsträckning anser du att konkurrensen fungerar i offentlig upphandling?	Skala 1-5 (mycket låg utsträckning - mycket hög utsträckning, vet ej)
	I vilken utsträckning upplever du att upphandlande myndigheter följer upp tecknade avtal?	Skala 1-5 (mycket låg utsträckning - mycket hög utsträckning, vet ej)
	I vilken utsträckning har ditt företag förtroende för upphandlande myndigheter?	Skala 1-5 (mycket låg utsträckning - mycket hög utsträckning, vet ej)
Förtroende finns för upphandlande myndigheter	I vilken utsträckning har ditt företag förtroende för upphandlande myndigheter?	Skala 1-5 (mycket låg utsträckning - mycket hög utsträckning, vet ej)
	Hur upplever du den arbetsinsats som ditt företag lägger ned på offentlig upphandling i förhållande till erhållna kontrakt?	Skala 1-5 (mycket liten arbetsinsats - mycket stor arbetsinsats, vet ej)

Nationella upphandlingsrapporten 2023

Indikator	Fråga	Svarsalternativ
	I vilken utsträckning instämmer du i följande påståenden om offentlig upphandling? - Det är för komplicerat att delta - Det tar för lång tid att delta - Kontrakten är för stora - Det saknas kompetens inom vårt företag - Det finns för lite information om kommande upphandlingar - Det saknas stöd och vägledning från offentlig sektor - Risken för överprövning är för stor - Det saknas fungerande dialog mellan upphandlande myndigheter och företag - Den upphandlande myndigheten har för lite kunskap om marknaden - Det är för stort fokus på pris vid tilldelning - Det saknas uppföljning av vinnande kontrakt - Det är för höga krav på t ex finansiell eller ekonomisk kapacitet - Det är för höga miljökrav vid offentlig upphandling - Det är för höga sociala krav vid offentlig upphandling - Det förekommer jäv, korruption eller andra oegentligheter	Skala 1-5 (mycket låg utsträckning - mycket hög utsträckning, vet ej)
Risken för överprövning är inte för stor*	I vilken utsträckning instämmer du i följande påståenden om offentlig upphandling? - Risken för överprövning är för stor	Skala 1-5 (mycket låg utsträckning - mycket hög utsträckning, vet ej)
Det är inte för stort fokus på pris vid tilldelning*	I vilken utsträckning instämmer du i följande påståenden om offentlig upphandling? - Det är för stort fokus på pris vid tilldelning	Skala 1-5 (mycket låg utsträckning - mycket hög utsträckning, vet ej)
Det finns tillräckligt med information om kommande upphandlingar*	I vilken utsträckning instämmer du i följande påståenden om offentlig upphandling? - Det finns för lite information om kommande upphandlingar	Skala 1-5 (mycket låg utsträckning - mycket hög utsträckning, vet ej)
Det är inte för komplicerat att lämna anbud*	I vilken utsträckning instämmer du i följande påståenden om offentlig upphandling? - Det är för komplicerat att delta	Skala 1-5 (mycket låg utsträckning - mycket hög utsträckning, vet ej)
Det finns tillräckligt med kompetens inom vårt företag*	I vilken utsträckning instämmer du i följande påståenden om offentlig upphandling? - Det saknas kompetens inom vårt företag	Skala 1-5 (mycket låg utsträckning - mycket hög utsträckning, vet ej)
Det finns tillräckligt med stöd och vägledning från offentlig sektor*	I vilken utsträckning instämmer du i följande påståenden om offentlig upphandling? - Det saknas stöd och vägledning från offentlig sektor	Skala 1-5 (mycket låg utsträckning - mycket hög utsträckning, vet ej)
Kontrakten är inte för stora*	I vilken utsträckning instämmer du i följande påståenden om offentlig upphandling? - Kontrakten är för stora	Skala 1-5 (mycket låg utsträckning - mycket hög utsträckning, vet ej)

Nationella upphandlingsrapporten 2023

Indikator	Fråga	Svarsalternativ
Det finns fungerande dialog mellan upphandlande myndigheter och leverantörer*	I vilken utsträckning instämmer du i följande påståenden om offentlig upphandling? - Det saknas fungerande dialog mellan upphandlande myndigheter och företag	Skala 1-5 (mycket låg utsträckning - mycket hög utsträckning, vet ej)
Det är inte för höga krav på t ex finansiell eller ekonomisk kapacitet*	I vilken utsträckning instämmer du i följande påståenden om offentlig upphandling? - Det är för höga krav på t ex finansiell eller ekonomisk kapacitet	Skala 1-5 (mycket låg utsträckning - mycket hög utsträckning, vet ej)
Det tar inte för lång tid att lämna anbud*	I vilken utsträckning instämmer du i följande påståenden om offentlig upphandling? - Det tar för lång tid att delta	Skala 1-5 (mycket låg utsträckning - mycket hög utsträckning, vet ej)
Det förekommer inte jäv, korruption eller andra oegentligheter*	I vilken utsträckning instämmer du i följande påståenden om offentlig upphandling? - Det förekommer jäv, korruption eller andra oegentligheter	Skala 1-5 (mycket låg utsträckning - mycket hög utsträckning, vet ej)
Det är tillräcklig uppföljning av vinnande kontrakt*	I vilken utsträckning instämmer du i följande påståenden om offentlig upphandling? - Det saknas uppföljning av vinnande kontrakt	Skala 1-5 (mycket låg utsträckning - mycket hög utsträckning, vet ej)
	I vilken utsträckning anser du att följande faktorer skulle underlätta för ditt företags deltagande i offentlig upphandling? - Dialog med den upphandlande myndigheten - Dela upp kontrakt i mindre delar - Möjligheter att tillsammans med andra företag lämna gemensamma anbud (anbudskonsortium) - Bättre stöd och vägledning från offentlig sektor - Bättre information om kommande upphandlingar - Krav på funktion istället för färdiga lösningar (funktionsupphandling) - Bättre uppföljning av vinnande kontrakt	Skala 1-5 (mycket låg utsträckning - mycket hög utsträckning, vet ej)
	Har ditt företag varit underleverantör till ett annat företag som lämnat anbud i en offentlig upphandling?	Ja Nej Vet ej
	Förgrenad fråga - Om ja, Vilka anser du är de främsta fördelarna med att fungera som underleverantör i offentlig upphandling?	Öppet svar
	Förgrenad fråga - Om ja, Vilka anser du är de främsta nackdelarna med att fungera som underleverantör i offentlig upphandling?	Öppet svar
	Känner du till Upphandlingsmyndigheten?	Ja Nej Vet ej
	Har företaget behov av stöd inom offentlig upphandling och inköp?	Ja Nej Vet ej

Nationella upphandlingsrapporten 2023

Indikator	Fråga	Svarsalternativ
	Till vem vänder sig företaget för att få hjälp och stöd i arbete med inköps- och upphandlingsrelaterade frågor?	Upphandlingsmyndigheten Den egna organisationen Andra företag Upphandlande myndigheter Konsulter och advokater Branschorganisationer Hämtar inte stöd från andra Annat:
	Inom vilka områden behöver företaget mer information/kunskap?	Upphandlingsprocessen Tillvägagångssätt för att lämna anbud Om offentliga sektor som kund - vad innebär det? Innovationsupphandling Socialt ansvarsfull upphandling - arbetsrättsliga hänsyn Socialt ansvarsfull upphandling - krav på sysselsättning Socialt ansvarsfull upphandling - etiska hänsyn Miljömässigt hållbar upphandling Livscykelkostnader (LCC) Tillämpning och tolkning av upphandlingslagstiftningen Elektronisk upphandling Korruption och jäv Överprövning Har ej behov av mer information/kunskap Annat:
	Inom vilka av nedan branscher önskar företaget stöd gällande offentlig upphandling?	Bygg och anläggning Livsmedel och måltidstjänster Fordon och transporter Vård och omsorg Förskola och skola IT och telekom Kontor, städ, tvätt och andra stödprocesser Konsulttjänster Har ej behov av stöd Annat:
	Har företaget en målsättning att växa (t.ex. avseende omsättning och/eller antal anställda) under de kommande tre åren?	Ja Nej Vet ej

\* Indikatorns formulering är omvänd jämfört med frågan. Brytpunkten för den binära variabeln är därför flyttad och finns mellan de numeriska svaren 2 och 3 på svarsckalan. Därigenom får svaret "Mycket låg utsträckning" omvänd betydelse, det vill säga "Mycket hög betydelse" när det används kopplat till indikatorn.





Box 1194, 171 23 Solna  
Besöksadress: Svetsarvägen 10  
Telefon: +46 (0)8-586 217 00  
E-post: [info@uhmynd.se](mailto:info@uhmynd.se)  
[upphandlingsmyndigheten.se](http://upphandlingsmyndigheten.se)



Gemensam nämnd för upphandlingssamverkan

## Redovisning av delegationsbeslut maj 2023

### Förslag till beslut

Gemensamma nämnden för upphandlingssamverkan godkänner redovisning av delegationsbeslut.

### Beskrivning av ärendet

Upphandlingscenter har överlåtit sin beslutanderätt till verksamhetschef och enhetschefer på Upphandlingscenter, enligt en av nämnden för gemensam upphandlingssamverkan antagen delegationsordning.

Dessa beslut ska redovisas till nämnden för gemensam upphandlingssamverkan.

Redovisningen innebär inte att nämnden för gemensam upphandlingssamverkan får ompröva eller fastställa delegeringsbesluten. Däremot står det nämnden fritt att återkalla lämnad delegering.

### Ekonomiska konsekvenser

Förslag till beslut medför inte några kostnader.

Anders Karlin  
Chef Upphandlingscenter

### Bilagor

Delegationsbeslut daterad den 9 maj 2023

### Beslut skickas till

Akten

## Delegationsbeslut

2023-05-09



LUDVIKA KOMMUN

GEMENSAM NÄMND  
FÖR UPPHANDLINGSSAMVERKAN

1 (4)

Delegat	Beslutsdatum	Diarienummer	Rubrik	Beslut
Tove Winqvist Owetz	2023-03-21	GNU 2023/5	Tekniska konsulter väg och gata	Upphandlingscenter meddelar att avtal kommer att tecknas med: InfraAction XW AB
Tove Winqvist Owetz	2023-03-21	GNU 2023/4	Tekniska konsulter Park- och grönytor	Upphandlingscenter meddelar att avtal kommer att tecknas med: Trädkontoret Skåne AB
Tove Winqvist Owetz	2023-03-15	GNU 2022/125	Arkitekt husbyggnad	Beslut om sekretess
Maria Fridholm	2023-04-11	VF2021-00056	Enteral Nutrition Sondnäring och kosttillägg	Upphandlingscenter meddelar att avtal kommer att tecknas med: Danone AB  Fresenius Kabi AB GHN Pharma Nordic AB Navamedic AB Nestlé Sverige Aktiebolag Reckitt Benckiser Pharmaceuticals
Tove Winqvist Owetz	2023-03-24	GNU 2022/154	Färghandelsvaror 2023 (Ludvika, Avesta, Borlänge, Falun, Gagnef)	Upphandlingscenter meddelar att avtal kommer att tecknas med: <u>Falun</u> Bergs Golventreprenad AB

				<u>Ludvika</u> Colorama Ludvika <u>Borlänge</u> Flügger Aktiebolag <u>Gagnef</u> Happy Homes <u>Avesta</u> Per Kvadrat AB
Tove Winqvist Owetz	2023-03-28	GNU 2023/35	Beslutsstödsystem – Ludvika kommun	Upphandlingscenter meddelar att avtal kommer att tecknas med: Hypergene AB
Maria Fridholm	2023-03-28	GNU 2023/10	Transport av avlidna Falun	Upphandlingscenter meddelar att avtal kommer att tecknas med: Fonus, ekonomisk förening
Maria Fridholm	2023-03-29	GNU 2022/128	Kommunikationstjänster 2023 (Ludvika, Borlänge)	Upphandlingscenter meddelar att avtal kommer att tecknas med: <u>Borlänge</u> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bulldozer kommunikationsbyrå AB</li> <li>2. Matador Kommunikationsbyrå AB</li> </ol> <u>Ludvika</u> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bulldozer kommunikationsbyrå AB</li> <li>2. Landet Reklambyrå AB</li> </ol>
Maria Fridholm	2023-04-04	GNU 2022/138	Arbetskor 2023	Upphandlingscenter meddelar att avtal kommer att tecknas med:

				<p><u>Grova arbetsskor med skydd till tekniska förvaltningar, gymnasieskola, Arbetsmarknadsenheten och liknande.</u></p> <p>Swedol AB</p> <p><u>Arbetsskor till lokalvård, vård och omsorg, barnomsorg samt socialtjänst och liknande.</u></p> <p>Bagheera Aktiebolag</p> <p><u>Arbetsskor till restaurang och storkök.</u></p> <p>Swedol AB</p>
Maria Fridholm	2023-04-11	GNU 2023/24	Sparsam körning/halkkörning Avesta 2023	<p>Upphandlingscenter meddelar att avtal kommer att tecknas med:</p> <p>Säker Trafik Dalarna AB</p>
Maria Fridholm	2023-04-14	GNU 2022/139	Smörjoljor 2023 (Hedemora, Ludvika, Falun)	<p>Upphandlingscenter meddelar att avtal kommer att tecknas med:</p> <p>SGA Trading AB</p>
Maria Fridholm	2023-04-21	GNU 2022/134	Arbetskläder till personal inom storkök och lokalvård 2023	<p>Upphandlingscenter meddelar att avtal kommer att tecknas med:</p> <p>Procurator AB</p>
Maria Fridholm	2023-05-03	VF2022-00014	Inkontinensmaterial	<p>Upphandlingscenter meddelar att avtal kommer att tecknas med:</p> <p>Abena AB Attends AB Cellcomb AB Essity Hygiene and Health Aktiebolag Gunnar Engstrand Aktiebolag OneMed Sverige AB Swereco AB</p>

Maria Fridholm	2023-05-03	GNU 2022/137	Livsmedel - Ekologisk och konventionell Nötfärs, Färskt oberett kött , Charkprodukter , Korv samt Lamm och Vilt	Upphandlingscenter meddelar att avtal kommer att tecknas med: <u>Grupp 1 kött och köttprodukter: Borlänge, Falun, Avesta, Gagnef, Ludvika, Smedjebacken, VBU</u> Andersson & Tillman AB <u>Grupp 2 kött och köttprodukter: Hedemora, Säter</u> Nya Siljans Chark AB <u>Grupp 3 Vilt</u> Avbryts på grund att inget anbud inkommit
Tove Winqvist Owetz	2023-05-04	GNU 2023/9	Skotning i tätortsnära miljöer Ludvika	Upphandlingscenter meddelar att avtal kommer att tecknas med: Flinks Skogstransporter AB
Tove Winqvist Owetz	2023-05-05	GNU 2022/156	Lärplattform för kommunikation, bedömning och uppföljning av elever – Borlänge kommun	Upphandlingscenter meddelar att avtal kommer att tecknas med: Unikum - Unikt lärande AB
Maria Fridholm	2023-05-05	GNU 2023/25	Måleriarbeten 2023 (Falun, WBAB)	Upphandlingscenter meddelar att avtal kommer att tecknas med: 1. Långsbyn Måleri AB 2. Sandå Sverige AB 3. Miljönären Måleri AB