

Afori.

Metodartikel:
Inköp är en
strategisk
ledningsfråga



Hög tid att använda inköp som det strategiska verktyget det är

Det finns höga förväntningar på att näringslivets innovationer ska lösa våra stora samhällsutmaningar. Men innovation kommer att krävas även i de offentliga affärerna för att Sverige ska lyckas med omställningen till ett hållbart samhälle. Och inget står egentligen i vägen.

Det finns redan lagar och regler som möjliggör innovation i upphandling. Men om den offentliga affären ska kunna bidra till att lösa samhällsutmaningar behöver inköp vara en strategisk fråga för kommun- och regionledningar. Det menar Fredrik Flodin, som tidigare jobbat som inköpare i både privat och offentlig sektor samt med att revidera kommuner och regioner. Nu arbetar han med strategisk styrning på Upphandlingsmyndigheten och håller bland annat workshops med offentliga aktörer som vill utveckla sin organisation för att kunna göra bättre affärer.

- Vi behandlar för ofta inköpsarbete som något juridiskt och administrativt när det i själva verket är ett strategiskt verktyg, säger han.

Fredrik Flodin menar att man först och främst måste bottsna i frågan: Vad innebär det att arbeta strategiskt?

- De flesta inköpare säger att de arbetar strategiskt och det gör de säkert, men inom sin avdelning. Problemet är att inköpsavdelningarnas strategier inte alltid har någon koppling till organisationens strategier och mål.

Han betonar att det är organisationens mål som måste styra.

- Först när organisationens mål och strategier är satta kan inköpsavdelningen sätta sig ner och göra sin strategi för hur inköp ska bidra. Politiker talar ofta i allmänna termer, till exempel att kommunen ska minska sin klimatpåverkan. Tjänstemännen behöver beskriva hur detta ska gå till och göra målen mätbara och möjliga att följa upp.

Vi behandlar ofta inköp som något juridiskt och administrativt när det i själva verket är ett strategiskt verktyg.

Fredrik Flodin

Öppna för innovation genom att ställa rätt krav

Målen måste gå att följa upp för att det ska gå att arbeta strategiskt mot dem. Sedan kan inköpsverksamheten i sin tur öppna för innovativa lösningar genom att formulera upphandlingskraven på rätt sätt. Fredrik Flodin menar att man bör fokusera på vad behovet är, inte hur det ska tillgodoses.

- När offentlig sektor behöver upphandla tjänster beror det ofta på att kompetensen saknas i den egna verksamheten. Då är det dumt att ställa detaljerade krav på hur tjänsten ska levereras.

Han lyfter upphandling av lokalvård som ett exempel.

- I stället för att bestämma exakt hur och när arbetet ska genomföras kan man ställa funktionskrav. Genom att använda standarden SS-INSTA 800 kan man kravställa en viss nivå av renhet. Någon leverantör kanske väljer att använda effektiva städrobotar, någon annan ser att resultatet blir bättre när det är människor som utför lokalvården. I vilket fall har man stimulerat innovation och möjliggjort för fler att lämna anbud.

Utgå från organisationens förutsättningar

På ett mer övergripande plan är det ledningens ansvar att skapa förutsättningar i den egna organisationen att kunna arbeta strategiskt med inköp.

- Jag har träffat så många som inte förstår vad inköp har för roll. Offentliga inköp kan verkligen förflytta, och vara ett verktyg för att uppnå politiska mål, säger Fredrik Flodin.

Det finns tyvärr ingen one size fits all.

Fredrik Flodin

Olika offentliga organisationer har kommit olika långt med sitt strategiska inköpsarbete och det finns stora skillnader i hur mycket resurser man har. Det viktigaste är att utgå från organisationens förutsättningar.

- Det finns tyvärr ingen one size fits all. Man måste göra en nulägesanalys och se var man befinner sig, fortsätter Fredrik Flodin.

Kategoristyrning, en metod där man delar upp och analyserar inköpen enligt kategorier, är ett sätt att skapa förutsättningar för strategiskt inköpsarbete.

- Avancerad kategoristyrning kräver mycket resurser och kan vara svårt att genomföra för till exempel en mindre kommun. En enklare typ av kategoristyrning är att titta på vilka upphandlingar som har betydelse för organisationens mål. De upphandlingarna kan man bestämma sig för att satsa extra på.

Det går alltså att arbeta mer strategiskt även i det lilla.

- Min strategi för att komma någonstans är inte att bygga en rymdraket och sikta mot stjärnorna. Skaffa en trappstege och se om du kan nå första grenen. Sen följer du upp och ser om det gav någon effekt. Och sätt inte upp fler nyckeltal än du kan mäta. Ibland kanske du bara ska använda ett, avslutar Fredrik Flodin.

Tre steg för att nå organisationens mål genom strategiskt inköpsarbete

Inköp behöver användas som det strategiska verktyg det har potential att vara. Här följer tre steg för att uppnå organisationens mål genom strategiskt inköpsarbete.

1. Tydliggör inköpsverksamhetens målsättningar

Grunden för att använda inköp som ett strategiskt verktyg är att inköpsverksamhetens mål syftar till att på något sätt uppfylla organisationens övergripande mål. Strategierna som inköpsverksamheten sedan beslutar om ska i sin tur leda till att dessa mål uppfylls.

2. Gör en spendanalys

Starta det strategiska inköpsarbetet med en spendanalys, en systematisk analys av kostnader som kan göras årligen. Spendanalysen är den första och mest grundläggande datainsamlingen som görs och den ligger till grund för egentligen allt annat analysarbete som inköpsanalys och kategoristrategier. Redan en relativt enkel spendanalys visar vad som köps, skapar en bild av inköpsvolym och antalet leverantörer. För att använda inköp som ett verktyg för måluppfyllelse är alltså spendanalys en förutsättning.

3. Följ upp inköpsarbetet

Säkerställ att inköpsverksamheten uppfyller sitt uppdrag, sina mål och bidrar till att uppfylla organisationens övergripande mål genom att kontinuerligt följa upp inköpsarbetet. Vilka funktioner som ska delta behöver anpassas till organisationens förutsättningar.

I Luleå har de redan börjat

Carina Sammeli är Kommunstyrelsens ordförande i Luleå. Där har de under en tid jobbat mycket aktivt med just dessa frågor. Och hon delar gärna med sig av fyra praktiska insikter från hennes perspektiv som lokalpolitiker.

- I Luleå använder vi inköp som ett strategiskt verktyg för att nå våra politiska mål. Det innebär att vi i vår behovs- och marknadsanalys alltid har med perspektiven social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet. Det uttrycks i våra övergripande mål för visionen om Luleå 2040.
- När vi ställer krav tar vi hänsyn både till verksamheternas behov och marknadens möjligheter. Samtidigt vill vi nyttja köpkraften hos oss som relativt stor kommun till att driva utvecklingen framåt inom ett antal olika områden. Bland annat ställer vi krav på jämställdhetsarbete, sociala hänsyn och spetsiga miljökrav i många av våra upphandlingar, men här är det otroligt viktigt att kraven hamnar på rätt nivå så att marknaden kan möta dem.
- Vi ser fördelar i att utveckla ett partnerskap med våra leverantörer så att vi tillsammans kan utvecklas mot ett gemensamt mål. Konkreta exempel när vi jobbat så är vår upphandling av underhåll- och reparationstjänster inom bygg. Där är vi just nu nominerade till Anbudspriset. Vi har tagit fram och tillämpat en kvalitetsutvärderingsmodell som bland annat premierar organisationsmodell samt miljö- och jämställdhetsarbete. Då har vi kunnat undvika fokus enbart på priskonkurrens.

- Som politiker handlar mycket om att ha tydliga förväntningar på inköpsverksamheten och förstå möjligheterna det finns med att jobba strategiskt med sina inköp. Och i Luleå har vi har vi under många år haft inköpsmål satta från Kommunstyrelsen. Självklart är det lika viktigt att också ge inköp rätt förutsättningar och tillsätta resurser som matchar de förväntningar som finns.

Kick-starta din resa mot strategiska inköp.

Det är ledningens ansvar att skapa förutsättningar för organisationen att arbeta strategiskt med sina inköp. För att snabbt komma vidare i arbetet med att bygga er ändamålsenliga inköpsorganisation kan du vända dig till Upphandlingsmyndigheten och Fredrik Flodin (fredrik.flodin@uhmynd.se).

Över 260 kommuner och regioner svarade på Nationella upphandlingsenkäten 2022 och har därmed redan tagit ett första viktigt steg för att skapa en egen nulägesanalys. Svarade ni på enkäten är bollen alltså redan i rullning, så det är bara att fortsätta på den inslagna vägen.

På sin webb erbjuder Upphandlingsmyndigheten omfattande stöd kring att styra och leda offentlig inköpsverksamhet för den ledningsgrupp som på allvar vill utveckla sin organisation. Det finns även mycket matnyttigt i Nationella upphandlingsrapporten 2023 för att få en överblick över det samlade läget för hela Sverige.

Om Afori

2021 gav regeringen i uppdrag åt Upphandlingsmyndigheten, Vinnova och Patent- och registreringsverket (PRV) att genomföra "Insatser för nyttiggörande och kommersialisering av innovation". Upphandlingsmyndighetens uppdrag är skapa en innovationsupphandlingsarena som ska få myndigheter och upphandlande enheter att genomföra fler innovationsupphandlingar. Afori – arenan för innovation i upphandling – är denna arena.

Kontakt: Linda Swirtun, Samverkansledare för Afori, linda.swirtun@uhmynd.se, 076-502 17 45.