

# Afori.

Metodartikkel:  
Strategi i  
praktiken



# Inköp som strategisk ledningsfråga bidrar till bättre liv

En kommun. 94 000 invånare. Och ett långsiktigt välfärdsuppdrag. Med en styrmodell som röd tråd genom hela organisationen har Karlstads kommun hittat ett sätt att använda inköp som ett verktyg för att bidra till visionen om ett bättre liv i solstaden, för alla.

Upphandling nämns ofta i samma andetag som lagstiftning, regelverk och ska-krav. Men först och främst handlar det om att använda kommunens pengar och resurser på ett klokt och bra sätt. Ett sätt som gynnar kommunens invånare genom hela livet. Det kan hända när politiker och tjänstemän enas om att tillsammans göra inköp till en strategisk ledningsfråga, i stället för en administrativ syssla. För att lyckas med det har Karlstads kommun tagit ett nytt och större grepp om hela inköpsprocessen. Arbetet har bland annat resulterat i en ny inköspolicy, en styrmodell och färre mål, vilket gör det lättare att kraftsamla kring specifika frågor. Carina Strandberg är biträdande kommundirektör och ekonomidirektör på Karlstads kommun och ser samverkan som nyckeln till framgång:

Vi har ett politiskt beslut på att vi ska jobba för att ställa om och klara välfärdsuppdraget på lång sikt.

**Carina Strandberg**

- Att vidareutveckla det här med strategiska inköp är ett stort och viktigt arbete som vi behöver göra tillsammans. Det är när vi samverkar som vi kan nå våra mål, och vår vision. Vi har ett politiskt beslut på att vi ska jobba för att ställa om och klara välfärdsuppdraget på lång sikt. För att lyckas finns flera delar vi behöver fokusera på – strategiska inköp är en av dem, berättar Carina.

## Resurs- och kompetensutmaning

Karlstads kommuns inköpsorganisation hade en tydlig utmaning – de räckte inte till. Men inte bara till antalet. För att ha möjlighet att arbeta på andra sätt, som bidrar till att lyckas använda kraften i inköp, behövde de investera i kunskap och kompetens. Politiken beslutade om en översyn:

- Jag fick i uppdrag att göra översynen. Och inför beslutet om att vi skulle förändra vår inköpsorganisation fick varje nämnd, och bolagsstyrelse, ge sitt yttrande – något som bidrog till en förståelse för att det kommer krävas investeringar. Det följer ju såklart med en förväntansbild på att det ska bli någon sorts leverans tillbaka. Men det är bara sporrande, säger Martin Magnusson, inköpschef på Karlstads kommun.

## Ledningen och politiken har viktiga roller

För att engagera hela organisationen, och få alla att se vikten av inköp som ett strategiskt verktyg, har både ledningen och en bred politisk enighet en viktig roll. Tillsammans behöver de kommunicera att de vill samma sak, och varför det är viktigt. Visst kan det finnas olika åsikter om vad pengarna ska läggas på. Men i Karlstads fall har att bygga en tillåtande upphandlingskultur varit en prioriterad fråga.

- Politikens beslut om riktning har varit viktigt. Det blir en tydlighet när det finns vissa utpekade områden vi ska jobba med. Det visar vägen och blir ett bra stöd för våra olika verksamheter, säger Carina.

Inför beslutet om att vi skulle förändra vår inköpsorganisation fick varje nämnd, och bolagsstyrelse, ge sitt yttrande – något som bidrog till en förståelse för att det kommer krävas investeringar.

**Martin Magnusson**

## Det ska vara lätt att göra rätt

För att lyckas få med hela organisationen på inköpståget har Karlstads kommun jobbat på flera sätt. De såg tidigt att de behövde bygga engagemang i, och förståelse för, frågan – ”Med inköp kan vi tillsammans göra stor skillnad för invånarna och deras välmående”. Det ska kännas värdefullt att kunna bidra till att kommunens pengar används på rätt sätt. Inköp och upphandling ska inte kännas krångligt, det ska vara lätt att göra rätt. Därför har Karlstads kommun tagit hjälp av kommunikationsavdelningen:

- Kommunikationsavdelningen har varit ett fint stöd i det här arbetet. Tillsammans har vi tagit fram pedagogiska och enkla instruktionsfilmer till exempelvis beställare och nyanställda. För även om vi pratar om inköp som ett strategiskt verktyg, och hur man använder det för att nå strategiska mål, är det inte möjligt om vi inte får med oss dem som jobbar operativt, betonar Martin.

## Inköp för individanpassat stöd

Marie Johansson är utvecklingschef på vård- och omsorgsförvaltningen. Hon understryker vikten av att göra inköp som ligger i linje med den utpekade riktningen:

- Vår verksamhet ska vara en del av ett fungerande samhälle, med olika kuggar som ska gå ihop för både omsorgstagarna och deras anhöriga. När det handlar om att upphandla teknik till exempel är det viktigt att vi kan föra löpande dialog, så att företagen utifrån det kan utveckla produkter som möter omsorgstagarnas behov, säger Marie.

## Innovation i upphandling bidrar till att möta behoven

Offentliga inköp ska hjälpa till att möta de utmaningar som samhället har. Som demografiproblematiken till exempel – att fler blir äldre, och färre är yrkesverksamma. Att tänka innovation i upphandlingar kan då vara avgörande för att hitta nya lösningar och tjänsteleveranser som möter de nya och verkliga behoven. Ann-Sophie Gustafsson är utvecklingsledare och menar att förutsättningen för att lyckas med innovation i upphandling är en möjliggörande organisation. Så att det går att jobba, och tänka, utanför boxen. För den framtid som kommer:

- Det är viktigt att man får tillåtelse att gå ifrån invanda hjulspår, och testa nya sätt. Samma gäller i vår egen verksamhet – att medarbetarna ute hos omsorgstagarna känner att det finns möjlighet, förutsättningar och utrymme att anpassa stödet efter individens behov. Men det förutsätter också att vi kan göra bra inköp av exempelvis ny teknik som kan bidra till att individanpassa det stöd vi ska ge, som ett komplement till den fysiska vården och omsorgen. Och som kan göra individer mer självständiga och oberoende. Men för att kunna jobba med teknik som möjliggörare måste vi ha en bra tanke om hur vi vill bedriva innovativa upphandlingar, och använda inköp som ett strategiskt verktyg. Allt hänger ihop, menar Ann- Sophie.

Vi måste ha en bra tanke om hur vi vill bedriva innovativa upphandlingar, och använda inköp som ett strategiskt verktyg. Allt hänger ihop.

**Ann-Sophie Gustafsson**

## Målkonflikter är ofrånkomligt

I arbetet med att utveckla inköpsprocessen inom Karlstads kommun ingick att ta fram en ny inköspolicy. Policyn är framtagen och beslutad med avstamp i den nya styrmodellen som i sin tur utgår från tre hållbarhetsdimensioner. Dimensioner som då även genomsyrar inköspolicyn. I ingressen står: "Kommunens inköp ska utgå från välfärdens och medborgarnas behov och målet är att skapa goda affärer som bidrar till att Karlstads kommun växer och utvecklas till ett ekonomiskt, miljömässigt och socialt hållbart samhälle till nytta för kommunens invånare." I beslutsprocessen kring den nya inköspolicyn flaggade ett av kommunalråden för att det fanns målkonflikter. Något som Martin tycker är en rolig del av arbetet:

- Målkonflikter uppstår hela tiden. Jag tänker inte på det som något jobbigt, utan snarare som något roligt och att det är vårt jobb att hantera dem. I vårt arbete med vår inköspolicy utgick vi från Nationella upphandlingsstrategin. Och tittar man på en enskild upphandling så kommer det alltid förekomma målkonflikter mellan de olika inriktningarna. På övergripande nivå är målkonflikterna inte lika tydliga, och utgör inget problem. När en målkonflikt uppstår gäller det bara att lyfta konflikten med berörda funktioner, och ha god dialog. Men det kan också lösas genom att politiken får ta ställning, säger Martin.

## Det gemensamma arbetet är den röda tråden

Så vilken är den röda tråden mellan ledningsnivå och det operativa arbetet? Svaret, enligt Karlstads kommun, är den gemensamma styrmodellen som alla utgår ifrån – koncern, bolag, nämnder och förvaltningar. En styrmodell med värdegrund, vision, och samverkansområden som beskriver vilka mål de ska jobba mot:

- Jag tror och hoppas att alla vi som jobbar med detta drivs av att jobba med utveckling, och att få se förflyttningen vi gör just nu inom hela kommunkoncernen. Vi är ett team, som jobbar tillsammans för att skapa ett bättre liv i solstaden, avslutar Carina.

## Tre tips från Karlstads kommun för att få inköp till en strategisk ledningsfråga:

### 1. Låt ledningen hålla i taktpinnen

Se till att det finns en gemensam bild av vart ni ska. Ta ut en riktning. Inköp handlar inte bara om upphandling och om att följa lagstiftningen. Det handlar om att använda pengarna och resurserna på ett klokt och effektivt sätt.

### 2. Gör inköpsarbetet till en del av den samlade styrningen

Se inte inköp som en administrativ syssla. Gå från att vara reaktiva till att jobba proaktivt. Det krävs att man tar det klivet.

### 3. Håll i och håll ut

Det här är ett långsiktigt arbete. Ta sikte på delleveranser på vägen, och våga vara stolt och glad över det ni uppnår tillsammans längs vägen.

## 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: Eskil Tunberg, Samverkansledare för Afori, [eskil.tunberg@uhmynd.se](mailto:eskil.tunberg@uhmynd.se), 076-502 17 21.