

# Sex upphandlingar för innovation och mervärde

UTDRAG UR UPPHANDLING OCH INNOVATION FÖR MERVÄRDE  
(978-91-7585-509-7)

# Innehåll

## Sex upphandlingar förinnovation och mervärde

- 4 Exempel 1 – innovation inom hälso- och sjukvård
- 7 Exempel 2 – innovation inom social omsorg
- 9 Exempel 3 – innovation inom teknisk förvaltning
- 11 Exempel 4 – mervärde inom hälso- och sjukvården
- 14 Exempel 5 – mervärde inom social omsorg
- 16 Exempel 6 – mervärde inom teknisk förvaltning

# Sex upphandlingar för innovation och mervärde

Kommuner, landsting och regioner har bidragit med förfrågningsunderlag som har haft en ansats till innovation eller mervärde. En systematisk genomgång gjordes av aktuella förfrågningsunderlag som sorterades efter relevans och delades in i tre verksamhetsområden.

1. Hälso- och sjukvård
2. Social omsorg
3. Teknisk förvaltning

Utifrån de uppåt 40 upphandlingar som studerades, valdes sex stycken ut som exempel på upphandlingar som förnyar, genom att sätta en ny produkt på marknaden, eller genom att bidra med mervärde. Varje upphandling är unik i flera perspektiv, inte bara upphandlingsföremålet i sig, utan också den metodik som används och strategiska val som gjorts genom upphandlingsprocessen.

TABELL 1. Exempel på upphandlingar som förnyar

Verksamhetsområde	Innovation	Mervärde
Hälso- och sjukvård	Utrustande av operationssalar (exempel 1).	Engångsförkläden i vården (exempel 4).
Social omsorg	Äldreboenden med profil (exempel 2).	Serviceresor (exempel 5).
Teknisk förvaltning	Skyddskläder mot brand (exempel 3).	Skötsel- och byggentreprenader (exempel 6).

I kommande avsnitt presenteras respektive upphandling enligt en gemensam och återkommande struktur. Presentationerna av genomförda upphandlingar är baserade dels på förfrågningsunderlagen, men framförallt på genomförda intervjuer med upphandlingsansvariga.

## Exempel 1 – innovation inom hälso- och sjukvård

### Upphandling med funktionskrav och helhetsansvar gav unik lösning som inte fanns på marknaden – till vinst för patientsäkerheten

Västra Götalandsregionen har upphandlat utrustandet av hybridoperations-salar. Genom att ställa funktionskrav har man upphandlat en ny lösning som inte fanns på marknaden tidigare. Genom tillämpning av konkurrenspräglad dialog gavs marknaden incitament att utveckla en lösning som möjliggör användande av magnetkamera och 3D röntgen under pågående operationer, utan att behöva flytta patienten från operationsbordet.

Upphandlande myndighet	Västra Götalandsregionen
Kontaktperson	Martin Jakobsson
År	Avtal ingicks 2015
Upphandlingsförfarande	Konkurrenspräglad dialog
Upphandlingsföremålet	<p>Utrustande av hybridoperationssalar.</p> <p>Upphandlingen omfattade utrustandet av hybridoperationssalar på Sahlgrenska Universitetssjukhuset, där avancerade operationssalar kombineras med avancerad bildgivande utrustning som normalt finns på röntgenavdelningen.</p> <p>En stor utmaning i den här upphandlingen har varit behovet av en magnetkamera på operationsavdelningen. Någon sådan finns ännu inte på någon operationsavdelning i Sverige.</p>
Bakgrund och behov	<p>I en hybridoperationssal kan många olika bildstyrda operationer utföras, till exempel kateterburna ingrepp i hjärtat eller kroppspulsådern. Med röntgenteknik kan ingreppet följas på bildskärmar. Vid behov kan operationen övergå till öppen kirurgi utan att patienten behöver flyttas, vilket är att föredra utifrån patientsäkerhetsaspekten. Vid ortopediska operationer kan operationsresultat och exakt placering av skruvar och inplantat verifieras med 3D röntgen innan operationen avslutas. En magnetkamera kan också skilja vävnader som inte syns med ögat eller med röntgen och kan bl.a. användas för att säkerställa att en tumör är fullständigt borttagen.</p> <p>Behovet var att utrusta hybridoperationssalar där olika typer av bild- och funktionsmedicinsutrustning ingår. En särskild utmaning är att få tillgång till magnetkamera under operation utan att patienten behöver flyttas.</p>

Så här brukar man formulera sig

I en hybridoperationssal finns utöver operationsbord och röntgenutrustning ett 100-tal andra utrustningar levererade av omkring 50 leverantörer. Det är viktigt att alla utrustningar fungerar tillsammans och inte stör varandras funktion.

En förutsättning i upphandlingen var att avtal tecknas med en leverantör som får ansvara för projektering och samordning av hela hybridoperationssalalen, även för utrustning som andra företag levererar. Ingen tidigare upphandling har gjorts med detta innehåll.

Så här ställde man kraven i förfrågningsunderlaget

Upphandlingen genomfördes som konkurrenspräglad dialog där anbudsgivare som ansökt och kvalificerat sig inbjöds att delta i dialogen.

Dialogen genomfördes med varje anbudsgivare för sig där den upphandlande myndigheten preciserade sitt behov och anbudsgivaren preciserade sina möjligheter att uppfylla behovet. Kraven i kravspecifikationen utgick från de medicinska behovet. För varje möte blev kravspecifikationen allt tydligare.

De slutliga kraven formulerades i stor utsträckning som funktionskrav: "Överflyttning från operationsbord i .. till .. ska inte kräva lyft av patient mellan bord." "MR-kamera ska kunna flyttas till patienten placerad på operationsbordet i sal 3". Man hänvisade också till tydliga mål beskrivna i underlaget.

Dessa lösningar fick man in

Fyra anbudsgivare kvalificerade sig att delta i dialogen. Ingen av dem kunde ensam erbjuda det fullständiga behovet.

Efter avslutad dialogfas inbjöds de anbudsgivare som deltagit i dialogen att lämna anbud.

"I upphandlingen fick vi ett anbud där en anbudsgivare tillsammans med en underleverantör kunde erbjuda en lösning för hela behovet."

Så här utvärderade man

Utvärderingsmodellen var "ekonomiskt mest fördelaktiga" baserat på de utvärderingskriterier som fanns angivna i förfrågningsunderlaget. Pris utvärderades enligt modellen: Lägst offererad totalkostnad över tid (SN 346-2013 LCCdeklaration)/enskild offererad totalkostnad över tid x 60 Poäng.

Kvalitetskriterierna (kommersiella villkor, teknisk lösning, genomförande samt organisation) gav 10 poäng vardera med tydlig beskrivning av vad som förväntades för att få olika poäng. Värdering av kravuppfyllnad för teknisk lösning gjordes mot i vilken utsträckning lösningarna gav förutsättningar att uppnå ställda mål, genom till exempel "Lägga grunden till kortare behandlingstider genom att flera moment av diagnos och behandling sker i samma seans."

Denna lösning vann	<p>Genom utveckling och samarbete med underleverantör kunde en anbudsgivare lämna ett anbud som uppfyllde efterfrågad funktion och övriga krav.</p> <p>"Vi har lyckats upphandla funktion och innovation som inte tidigare fanns på marknaden, fått internationella företag att samarbeta och dessutom klarat vår budget. Det viktigaste av allt är att kirurgerna får möjlighet att använda tredimensionella bilder under operation till nytta för patienterna."</p>
Så här följer man upp	<p>Avtalet anger vilken funktion som ska levereras.</p> <p>Avtalet anger också hur eventuella leveransförseeningar eller andra brister i leveransen ska regleras samt villkor för betalning.</p> <p>Leverans sker i etapper och varje delleverans kontrolleras mot avtalet vid en gemensam besiktning.</p>
Långsiktigt resultat	<p>Leverans och installation enligt avtal pågår under 2016 och delar av 2017. Hittills har leverans och installation gått enligt plan, men måste samordnas med slutförandet av byggprojektet som pågår parallellt.</p>
Reflektioner och synpunkter från respektive parter	<p>"Den här upphandlingen är ett exempel på ett lagarbete där jag fått fungera som projektledare. Projektgruppen har bestått av specialister inom medicin, teknik och fysik."</p> <p>"Företagen har i dialogen medverkat med specialister från Europa och USA. Vi har alla samarbetat och har genom dialog kunnat upphandla en unik funktion som uppfyller det medicinska behovet men som inte tidigare fanns på marknaden."</p>
Skulle ni gjort något annorlunda?	<p>"Att välja upphandlingsformen "konkurrenspräglad dialog" var rätt beslut. Vi har uppnått hela det kravställda medicinska behovet och lyckats hålla budget."</p> <p>"Så här långt har projektet varit framgångsrikt. Vi måste ändå vänta med att utvärdera vårt arbete tills de nya hybridoperationssalarna är tagna i klinisk drift."</p> <p>"Sahlgrenska Universitetssjukhuset får nu unika möjligheter att använda magnetkamera och 3D röntgen under pågående operationer. Mest glädje får förstås patienterna som kan behandlas med de nya unika möjligheterna."</p>

## Exempel 2 – innovation inom social omsorg

### Upphandling av äldreboenden med profil för ökad valfrihet och brukarnöjdhet

Solna stad har upphandlat vård- och omsorgsboenden för äldre till fast pris. Kommunen hade på förhand beslutat sig för att varje boende skulle ha en unik inriktning av aktiviteter för de boende, till exempel kultur, natur eller IT. Detta villkor avsåg att ge större valfrihet och större överensstämmelse mellan de äldres intresse och aktivitetserbjudande på boendena.

Resultaten från Socialstyrelsens brukarundersökning visar att Solna ligger högt i jämförelse med andra kommuner på just frågan om man är nöjd med utbudet av aktiviteter. Utförare som driver profilboenden har erhållit kvalitetsutmärkelser, där konsekvenserna av profileringen har spelat en avgörande roll.

Upphandlande myndighet	Solna Stad
Kontaktperson	Elisabet Sundelin
År	Avtalen om 9 år trädde i kraft 2010.
Upphandlingsförfarande	Förenklad upphandling (B-tjänst)
Upphandlingsföremålet	Vård- och omsorgsboende för äldre med profil på utbudet av brukaraktiviteter.
Bakgrund och behov	Äldreomsorgen ska erbjuda trygghet, värdighet och en meningsfull tillvaro. Behovet var att säkra tillgången på vård och äldreboenden där de äldres egna intressen stod i fokus.  Upphandlingen omfattade driften av sju olika boenden i staden. I denna upphandling beslutades att ge samtliga boenden sin egen profil på sådana aktiviteter som erbjuds de boende.
Så här brukar man formulera sig	De aktuella boendena hade varit upphandlade tidigare. Då var kraven avseende aktiviteter för de boende uttryckta av mer allmän karaktär, att utföraren skulle erbjuda aktiviteter för en meningsfull vardag.  Utvärdering gjordes vid förra upphandlingstillfället på pris. Utbudet av aktiviteter som anbudsgivarna erbjöd ingick då inte i utvärderingskriterierna.
Så här ställde man kraven i förfrågningsunderlaget	Sju olika profiler definierades i underlaget: Konst/Hantverk, Litteratur/Teater/Film/Historia, Mat/Dryck, Sång/Musik/Dans, Natur/Trädgård, IT samt Djur. Riktlinjer för varje profil angavs samt att "Profileringen innebär att boenden har en speciell kompetens som skall ge ett mervärde åt de boende som valt en speciell inriktning." och "Flera i personalen på boendet skall vara såväl kunniga handledare som inspiratörer inom den egna profilen." Därefter öppnades för anbudsgivaren att själv föreslå såväl aktiviteter som hur profilen i övrigt kan skapas på boendet.

Dessa lösningar fick man in	Fler av anbuden innehöll erbjudanden om nya personalkategorier som sångpedagoger och dietister. Samarbete sker med externa aktörer, såsom filmklubbar etc.
Så här utvärderade man	Ersättning för respektive boende fastställdes i förväg som ett fastpris per vård dygn. Fyra kvalitetskriterier utvärderades där profilering utgjorde ett av dessa med en vikt på 15 procent.
Denna lösning vann	15 anbudsgivare lämnade tillsammans 49 anbud. Några av anbudsgivarna föll ifrån redan på kvalificeringskraven. I utvärderingen antogs de anbud som fått högst poäng, varvid man antog sju anbud från fem olika leverantörer. Tre av leverantörerna fick i och med beslutet förnyat förtroende.
Så här följer man upp	Kommunen följer upp avtalen årsvis, att man har rutiner, egenkontroller, om måltidssituationen och alla andra utfästelser som utförarna gjort i anbudet. Men vi mäter inte på detaljnivå genomförande av aktiviteter. Vi följer detta övergripande bl.a. genom Socialstyrelsens nationella brukarundersökning och genom avtalsuppföljningar att det utföraren utlovat har genomförts. SIQ-modellen används inte.  Samverkan med utförarna är av avgörande betydelse. "Det gör sig inte självt!" Kommunen har skapat flera olika forum där man träffar nyckelpersoner från verksamheterna, inklusive från det boende som drivs i egen regi, till exempel cheferna, profilledarna och sjuksköterskor. Det innebär ett ansvar för såväl beställaren som för utförarna, att profilledarna med sin professionalitet får möjlighet att utbyta erfarenhet och kunskap med varandra. Den som är spjutspets inom ett profilboende delar kunskap med övriga för att bredda utbudet på aktiviteter även i andra boendena.  "Frågan om kvalitetsutfall är komplex. Det är inte bara profileringen i sig, utan många andra aspekter också som bidrar till resultatet och brukarnöjdhet."
Långsiktigt resultat	Kravet på profilledare med särskild kompetens inom profilmrådet har inneburit att vi har fått in nya kompetenser på boendena. Detta har varit ett mervärde för både brukare och personal.  Socialstyrelsens brukarundersökning visar att Solna ligger högt i jämförelse med andra kommuner på just frågan om man är nöjd med utbudet av aktiviteter.  Utförare som driver profilboenden har erhållit kvalitetsutmärkelser, där konsekvenserna av profileringen har spelat en avgörande roll.
Reflektioner och synpunkter från respektive parter	Anbudsgivarna uppskattade utmaningen att utvärdering baserades på kvalitet istället för pris. Man uppskattade också kommunens nytänkande.
Skulle ni gjort något annorlunda?	"I nästa upphandling tänker vi använda oss av en vedertagen utvärderingsmodell, som SIQ-modellen. Den kan ge förutsättning för att det ska bli en röd tråd mellan upphandling, utvärdering och uppföljning."

## Exempel 3 – innovation inom teknisk förvaltning

### Funktionskrav bidrog till utveckling av skalbara skyddskläder till räddningstjänsten, bra för arbetsmiljön, med internationell efterfrågan

Räddningstjänsten i Storgöteborg hade ett behov att minska exponeringstiden för kontaminering från använda larmställ avsedda för rökdykning och räddningstjänst. Genom samverkan med marknaden genom Request for information (RFI), konkurrenspräglad dialog, fastpris-modell samt utvärdering på funktionskrav har flera mål kunnat nås. Genom de nyutvecklade skalbara larmställ har arbetsmiljön förbättrats genom att exponeringstiden för skadliga ämnen kunnat minskas. Kostnaden har också kunnat minskas då skalbarheten innebär att del av stället kan bytas ut, istället för att hela stället kasseras.

Upphandlande myndighet	Räddningstjänsten i Storgöteborg
Kontaktperson	Katarina Appelqvist
År	2014
Upphandlingsförfarande	Konkurrenspräglad dialog
Upphandlingsföremålet	Skyddskläder till räddningstjänstens personal.
Bakgrund och behov	<p>Nya riktlinjer vad gäller rengöring av de larmställ räddningspersonalen använder vid utryckning, tillsammans med behov av att stället ska vara skalbart för att minska exponeringstid för kontaminering, gjorde att man såg att en ny produkt behövde utvecklas tillsammans med marknaden.</p> <p>Upphandlingen omfattade ramavtal av skalbara larmställ avsedda för rökdykning och räddningstjänst att användas av 650 brandmän.</p>
Så här brukar man formulera sig	Man hade tidigare upphandlat larmställ som erbjöds av marknaden. Ej skalbart och inte samma krav ställda kring tålighet för tvätt.
Så här ställde man kraven i förfrågningsunderlaget	Initialt hade man gjort en RFI (Request for Information) och besökt olika tillverkare av ställ och textilföretag för att skapa sig en bild av marknaden. Därför kunde man initialt fastställa ett pris för det nya stället. Ett antal ska-krav ställdes (till exempel färg, och EN-klassning, garantier etc.). Utvärdering gjordes till 100 procent på funktion, så som montering/demontering, komfort, extrafinesser och livslängd. Eventuella framtida patent fick behållas av leverantören.
Dessa lösningar fick man in	Sex intresserade leverantörer anmälde intresse, två diskvalificerades i ansökningsfasen. Fyra återstod som fick göra prototyper tillsammans med en utvecklingsgrupp på RSG (dialogfas). Fyra prototyper lämnades in som prövades enligt kriterier nedan.

Så här utvärderade man Utvärdering av fyra kvalitetskriterier gjordes av en referensgrupp genom tester av prototyper i olika situationer. Max 36 kvalitetspoäng kunde ges. Priset var fastställt till 8 500 kronor per ställ (utvecklingskostnader togs av leverantören). Full kravuppfyllnad gav max prisavdrag på 3 600 kronor.

Denna lösning vann Det danska företaget Viking vann upphandlingen.

Så här följer man upp Parterna arbetar med ständiga förbättringar och leverantören är inne på tredje generationen efter 1,5 år. Löpande avstämningar sker både med leverantör och verksamheten. Man träffar leverantören ungefär en gång per halvår för att diskutera nästa utvecklingssteg, då tillsammans med design/kvalitetsansvariga och key account ansvarig. Just nu är generation fyra under framtagande.

Långsiktigt resultat Ökad säkerhet då kontamineringsexponering minskat. Bättre ekonomi då skadade delar kan bytas ut istället för hel utrustning. En bonus har varit den erfarenhet vi fått genom att upphandla på detta sätt. Att överlåta åt marknaden att utveckla lösningen har gett nya insikter. Organisationen håller avtalet levande genom att aktivt arbeta med förädling under hela avtalsperioden. Leverantörens larmställ har rönt internationell uppmärksamhet och "The Gothenburg Suit" har fått en ökad efterfrågan på den europeiska marknaden.

Reflektioner och synpunkter från respektive parter

"För att hitta det rätta fastpriset måste man göra en bra initial analys. Att utnyttja marknadskrafterna för innovation ställer krav på verksamheten att kunna formulera vad de verkligen behöver istället för att gå på lösning direkt. Detta ställer i sin tur krav på upphandlaren som behöver formulera rätt frågor och peka på de val som finns. Det handlar också om tillit, både till processen men också till marknaden."

"Här har upphandlingsprocessen integrerats i verksamhetsutvecklingsprocessen som inneburit att vi mycket snabbare har kunnat uppnå önskvärd förändring. Det har varit en stor fördel att vi direkt har kunnat uppnå önskad effekt. I vanliga fall arbetar man oftast i parallella utvecklingsprojekt där man först finansierar en utveckling som sidan ska upphandlas. Det kan innebära att det tar lång tid, att det till slut blir dålig konkurrens och för med sig höga kostnader. Det var dessutom väldigt roligt för båda parter att arbeta på detta sätt. De som inte fick kontraktet tackade också för att de hade fått delta på denna utvecklingsresa."

"Upphandlingsfrågan behöver integreras i mycket högre grad i de strategier organisationen har. Det är i upphandlingsskedet vi skapar det som sedan gäller i flera år, det är oerhört viktigt att alla beslutsfattare runt om i riket ser detta om vi ska maximera nyttan med de offentliga medlen."

Skulle ni gjort något annorlunda?

"Det finns inget vi skulle gjort annorlunda i stort. Möjligen att vi skulle vågat ta mötena på engelska, för att undvika språkförbistring när tolkar deltog."

## Exempel 4 – mervärde inom hälso- och sjukvården

### Biobaserade engångsförkläden en vinst för miljön

Region Skåne stod inför behovet att upphandla engångsförkläden att användas inom vården. Då Region Skåne antagit en vision om att vara fossilbränslefri och klimatneutral senast år 2020, var det inte förenligt med detta övergripande mål att på nytt upphandla förkläden tillverkade av oljebaserad plast. Efter marknadsanalys, dialog och extern remiss ställdes slutligen kravet att förklädena till minst 70 procent skulle bestå av förnybart biobaserat material.

Den vinnande anbudsgivaren lyckades utveckla en ny produkt som till 91 procent består av förnybart biobaserat material (sockerrör och kalk) med bibehållen funktion och kvalitet. Upphandlingen har inneburit stora miljövinster till en endast marginellt högre kostnad. Upphandlingen har bidragit till att samtliga anbudsgivare utvecklat sina produkter och kan nu bättre möta ett framtida behov på klimatneutrala engångsartiklar.

Upphandlande myndighet	Region Skåne
Kontaktperson	Otto Andersson
År	2016
Upphandlingsförfarande	Förhandlat förfarande med föregående annonsering.
Upphandlingsföremålet	Engångsförkläden för användning inom vården.
Detta var de förväntade mervärdena	Målet med upphandlingen var att byta ut de dåvarande engångsförklädena i oljebaserad plast mot engångsförkläden i förnybart material med bibehållen eller bättre kvalitet och användarupplevelse. Upphandlingen, som delfinansierades av Energimyndigheten, var ett delmål i Region Skånes satsning att bli fossilfri till år 2020.
Så här brukar man formulera sig	I tidigare upphandlingar av engångsförkläden ställdes inga specifika krav beträffande andelen förnybart material.
Så här ställde man kraven på mervärden i förfrågningsunderlaget	Ett av de första stegen som togs var att starta en intern projektgrupp bestående av medarbetare med kompetenser inom de områden som berördes av upphandlingen. Inom de områden man saknade kompetens anlätades konsultexpertis för att bistå projektgruppens arbete. Därefter bildades även en testpanel bestående av anställda med daglig erfarenhet av de dåvarande förklädena. Panelens uppgift var att bistå både vid kravställning och utvärdering.

Dessa förslag fick man i anbuden	<p>Fem anbudsansökningar kom in varav fyra kvalificerades för att lämna anbud. Av de efterföljande anbuden var de tre som inte godkändes i den första anbudsomgången p.g.a. egenskaper kopplade till förklädenas utformning och övriga egenskaper.</p> <p>Efter den första anbudsomgången följde två rundor med förhandlingar under vilka Region Skåne coachade anbudsgivarna i syfte att hjälpa dem att förbättra sina anbud. Förhandlingar skedde enligt en i förväg upprättad modell som säkerhetsställde att samtliga anbudsgivare gavs samma möjligheter och att ingen av anbudsgivarna fick veta hur deras anbud låg till jämfört med konkurrenterna.</p> <p>Efter förhandlingarna kunde samtliga anbud godkännas. Det vinnande anbudet hade både ökat andelen förnybart material från 84 till 91 procent och sänkt sitt pris med 25 procent.</p>
Så här utvärderade man	<p>Utvärdering utfördes enligt nedanstående viktning:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Pris - 50 procent</li><li>2. Klimatpåverkan - 20 procent</li><li>3. Funktion, design och kvalitet - 15 procent</li><li>4. Andel förnybart material - 10 procent (utöver de obligatoriska 70 procent förnybart material)</li><li>5. Tidplan för provserie och full leverans - 5 procent</li></ol> <p>För att kunna granska inkommande handlingar med koppling till punkt 2 och 4 utnyttjades den konsultexpertisen som anlåtats.</p> <p>Varken produkt eller förpackning fanns på plats när upphandlingen avslutades, utan har utvecklats efteråt. Vid anbudslämnandet fanns endast en prototyp, som kunde vara handklippt från materialet. Provsérie som testats ute i klinisk miljö togs fram för att säkerställa kvalitet och funktion för förkläde och förpackning innan full leverans. Både förpackning och förkläde har på detta sätt fortsatt att utvecklas efter upphandlingen avslutats.</p>
Detta anbud valde man	<p>"Det vinnande anbudets förkläden bestod till 91 procent av förnybart material som sockerrör och kalk. I förhållande till de tidigare förklädena i oljebaserad plast var de endast marginellt dyrare."</p>
Så här följer man upp	<p>Hittills har det vinnande förklädet testas på fem vårdavdelningar och kommer troligtvis att rullas ut i hela den tilltänkta verksamheten i början av 2017. Den konsultexpertis som anlåtats kommer även att vara behjälplig med att tolka dokumentationen som inkommer under avtalets löptid.</p>

Långsiktigt resultat

Enligt Region Skåne var det inte bara den vinnande leverantören utan samtliga leverantörer som lämnade anbud som stimulerades till att ta ett tekniksprång inom produktområdet. Ett tekniksprång som gjorde dem alla bättre rustade för att i framtiden möta en ökad efterfrågan på förbrukningsmaterial med minskad klimatpåverkan. De tekniker som togs fram i upphandlingen kan, med troligtvis relativt begränsade utvecklingskostnader, även användas för att utveckla andra produkter som också kan bidra till lägre CO2-utsläpp, till exempel soppåsar, handskar och sprutor.

Om andra upphandlande myndigheter skulle vilja upphandla engångsförkläden i förnybart material så finns de produkter som togs fram för denna upphandling redan på marknaden. Troligtvis skulle en annan upphandlande myndighet inte längre behöva använda sig av förhandlat förfarande med föregående annonsering för att få tillgång till engångsförkläden likt de Region Skåne upphandlat.

Reflektioner och synpunkter från upphandlande myndighet

"Förhandlingarna var mycket givande och gav leverantörerna möjlighet att utveckla sin produkt och lämna sitt absolut bästa anbud. Det skedde stora förändringar i pris och produkttegenskaper mellan de olika förhandlingsomgångarna, samtliga till bättre eller i oförändrad riktning. Så att vara väl förberedd för förhandlingar och ge dem den tid som de förtjänar är väl investerade resurser för den upphandlande myndigheten."

Skulle ni gjort något annorlunda?

"För tidigt att säga."

## Exempel 5 – mervärde inom social omsorg

### Schyssta arbetsvillkor och miljöhänsyn i en hårt konkurrensutsatt transportbransch

Göteborgs Stad, Färdtjänsten, genom Göteborgs Stads Upphandlings AB (Upphandlingsbolaget) har på nytt upphandlat serviceresor (färdtjänst, skolresor, LSS-resor m.m.). Då det råder kraftig konkurrens inom transportbranschen har detta bland annat medfört osäkra och bristfälliga arbetsvillkor. Utifrån övergripande mål om sociala hänsyn ställdes därför i detta fall kollektivavtalsliknande villkor. Dessutom ställdes som svar på det övergripandemålet målet om reducerade utsläppsnivåer av växthusgaser, krav på transporter med fossilfritt bränsle.

Kontrakt har ingåtts med samtliga sex anbudsgivare som uppfyllde kvalificeringskraven. De högt ställda kraven ser ut att infrias. Trafikföretagen ställer successivt om sina fordon till fossilfritt bränsle, vilket är en stor vinst för miljön. Genom kraven på anställningsvillkor har upphandlande myndighet möjliggjort för förare att erhålla heltidsanställningar, vilket i sin tur ger högre kompetens och högre kontinuitet. Kraven har varit kostnadsdrivande och medfört reallt ökade kostnader med ca fem procent jämfört med tidigare avtal.

Upphandlande myndighet	Göteborgs stad Färdtjänsten och Upphandlingsbolaget
Kontaktperson	Sophie Edler Hongelin
År	Avtalen trädde i kraft 2016
Upphandlingsförfarande	Ramavtalsupphandling
Upphandlingsföremålet	Serviceresor (färdtjänst, skolresor, LSS-resor m.m.).
Detta var de förväntade mervärdena	Anständiga anställningsvillkor, garanterad lägsta minimilön, kollektivavtalsliknande villkor, ökad jämställdhet och antidiskriminering, ökad mångfald (personalsammansättningen spegla Göteborgs befolkningsstruktur), kompetenshöjning, minskade utsläpp av växthusgaser.

Så här ställde man kraven på mervärden i förfrågningsunderlaget

"Eftersom EU-lagstiftningen inte tillåter krav på kollektivavtal krävde vi istället kollektivavtalsliknande villkor genom att skriva in stora delar av kollektivavtalstexten i avtalet. Genom detta kräver vi bland annat att förarna ska ha en garanterad lägsta minimilön, att de ska omfattas av normalt förekommande arbetsmarknadsförsäkringar och tjänstepension, skriftliga lönebesked, betalda arbetskläder och utbildning. Vi har dessutom ställt krav på olika behörigheter för olika uppdrag. Förarna behöver därför genomgå stegvis utbildning för att bredda sin kompetens för olika uppdrag."

"Vi har också skrivit in villkor för antidiskriminering, antikorrup­tion, jämställdhet, mångfald, och utbildning."

"Krav på fordon att (delvis) använda fossilfritt bränsle."

Dessa förslag fick man in

Trots att förfrågningsunderlaget var uppdelat i många mindre delar för att sänka inträdeskraven för nya leverantörer, kom bara sex anbud in från olika utförare, varav fem var kända leverantörer sedan tidigare.

Så här utvärderade man mervärden

Lägst pris, förutsatt att samtliga krav var uppfyllda.

Detta anbud valde man

Kontrakt tecknades med samtliga sex anbudsgivare som uppfyllde kvalificeringskraven.

Så här följer man upp

Kraven på uppföljning var nya och högre jämfört med tidigare avtal. Nu sker en ganska omfattande skriftliga rapportering månadsvis. Enskilda möten sker med varje leverantör varje månad.

Långsiktigt resultat

Trafikföretagen ställer successivt om sina fordon till fossilfritt bränsle, vilket är en stor vinst för miljön.

"Två faktorer har bidragit till att fler anställda fått möjlighet till heltidsanställningar, dels genom de krav på anställningsvillkor vi ställde, dels genom att vi köper mer fast trafik. Fler heltidsanställda innebär i sin tur ger högre kompetens och högre kontinuitet - aspekter vi värderar högt."

"Kostnaden har ökat med cirka fem procent i reala tal jämfört med tidigare avtal. Kostnadsökningen, som påverkas av de högre krav på anställningsvillkor och miljö som vi ställt, ligger emellertid inom kalkylerad ram."

Reflektioner och synpunkter från respektive parter

"Det nya sättet att följa upp och leverantörskraven att rapportera har inneburit ett nytt arbetssätt, vilket kräver mer resurser. Men vi uppnår en närmare relation med utförarna."

Skulle ni gjort något annorlunda?

"Trots att vi delade upp förfrågningsunderlaget i 54 olika delar, vilket borde möjliggjort för fler anbudsgivare, fick vi bara in 7-8 anbud. Då hade vi ändå både haft öppna hearings och skickat upphandlingen på extern remiss, s.k. RFI, till alla trafikföretag i området. Här behöver vi rannsaka oss själva hur vi kan intressera fler anbudsgivare."

## Exempel 6 – mervärde inom teknisk förvaltning

### Socialt ansvarstagande vid upphandling av skötsel- och byggtreprenader

Det kommunala bolaget MKB Fastighets AB i Malmö har upphandlat skötsel- och byggtreprenader. I upphandlingen har beaktats övergripande mål om att främja sysselsättningsmöjligheter, öka social integration och minska utanförskapet genom att ge unga personer som har svårt att komma in på arbetsmarknaden nya möjligheter.

De obligatoriska särskilda kontraktsvillkoren på upphandlade leverantörer omfattar skyldighet att erbjuda praktikplatser, lärlingsplatser eller anställning i någon form till arbetssökande personer. En prioriterad grupp är ungdomar mellan 18 till 29 år som står långt från arbetsmarknaden och som är boende hos MKB. Antalet individer som leverantören ska ta emot bedöms i varje enskild upphandling. Genom att arbeta strukturerat med sociala krav är målsättningen att få 50 ungdomar i någon form av sysselsättning under 2016.

Upphandlande myndighet	MKB fastighets AB (MKB)
Kontaktperson	Eva Wiberg-Sunzel och Marie Ljungholm.
År	2016
Upphandlingsförfarande	Öppet förfarande. Ramavtal med flera leverantörer.
Upphandlingsföremålet	El-servicearbeten på fastighetsbeståndet.
Detta var de förväntade mervärdena	<p>MKB har sedan 2015 arbetat strukturerat med frågan om social hänsyn vid upphandling. Genom vad MKB initialt valde att kalla "sociala klausuler" har MKB ställt som kvalificeringskrav att upphandlad leverantör bör/måste ge praktik, visstidsanställning eller lärlingsplatser till arbetssökande personer boende i Malmö under avtalsperioden. Syftet är att stärka den sociala och ekonomiska hållbarheten samt att på lång sikt bidra till ökad integration i de områden som MKB verkar. Ett av de uttalade målen för 2016 var att 50 ungdomar antingen skulle få en praktikplats, lärlingspraktik eller allmän visstidsanställning till följd av MKB:s insatser.</p> <p>För att hitta lämpliga arbetssökande samarbetar MKB med Boost by FC Rosengård (Boost), men även med andra till exempel Arbetsförmedlingen. Boost är ett arbetsmarknadsprojekt i Malmöregionen, som delfinansieras av Europeiska Socialfonden, för ungdomar mellan 18-24 år.</p>

Så här ställde man kraven på mervärden i förfrågningsunderlaget

De "sociala klausulerna" infördes i förfrågningsunderlaget i form av ska-krav vilka även återspeglades i den avtalsmall som leverantörerna måste godkänna i samband med anbudsinlämnandet. Utformningen av klausulerna är standardiserade, med en formulering av kraven att antalet praktikanter/lärlingar anpassas efter den enskilda upphandlingen. Klausulerna löd enligt följande:

"Att öka upphandlingar av tjänster där krav på social hänsyn ställs är ett prioriterat mål hos MKB Fastighets AB. Syftet med målet är bland annat att främja sysselsättningsmöjligheterna för personer i åldrarna 18 till 29 år och boende hos MKB som står långt från arbetsmarknaden, att öka social integration, stimulera sysselsättningsnivåerna och minska utanförskapet genom att ge unga personer som har svårt att komma in på arbetsmarknaden nya möjligheter".

"Leverantören ska ta emot praktikanter. Antal praktikanter och tidslängd på praktikperioden, 1-3 mån, specificeras vid avtalsstart och utifrån unika förutsättningar.

Urvalet av lämpliga praktikanter görs av leverantören tillsammans med MKB:s samarbetspart Boost by FC Rosengård. Annan samarbetspart är Jobb Malmö/Arbetsförmedlingen. Handledare från Boost by FC Rosengård kommer att finnas som stöd för både praktikant och leverantör under hela praktikperioden.

För mottagande av praktikant gäller:

Handledare ska finnas hos leverantör och kostnaden ingår i uppdraget. Praktikant ska gå bredvid yrkeskunnig för introduktion till arbetslivet".

Så här utvärderade man mervärden

Då de "sociala klausulerna" utgjorde särskilda kontraktsvillkor, hade leverantören endast att acceptera att man avser att följa kraven.

Detta anbud valde man

Ramavtal tecknades med flera leverantörer, under förutsättning att samtliga ska-krav och accepter uppfyllts.

Så här följer man upp

I samband med kontraktsskrivningen följde en diskussion mellan MKB och leverantörerna utifrån vilken typ av krav som ställts i förfrågningsunderlaget, men också om det fanns möjligheter utöver minimikravet på ex. minst en praktikant, om hur många praktikanter som skulle tas emot och hur mottagandet skulle se ut. Efter att detta skett presenterade MKB informationen för Boost som i sin tur tog kontakt med leverantören. Boost presenterar därefter ett antal potentiella kandidater för leverantörerna att välja bland. De potentiella kandidaterna valdes ut på grundval av information som MKB lämnat beträffande de aktuella leverantörernas behov och önskemål.

MKB har ingen direktkontakt med praktikanterna under praktikperioden utan får istället rapporter från Boost som följer upp både praktikanter och leverantörer under tiden praktiken fortgår. Blir en anställning aktuell eller lärlingspraktik är det en anställning hos respektive leverantör.

Långsiktigt resultat	Kraven som ställdes i denna upphandling var en del av den generella målsättningen att få 50 ungdomar i någon form av sysselsättning under 2016. Det ser ut som att målet kommer att uppnås.
Reflektioner och synpunkter från respektive parter	<p>MKB valde att påbörja arbetet med frågan tillsammans med Stena Fastigheter i Malmö för att bidra i en viktig fråga.</p> <p>Detta skedde långt innan det egentliga kravställandet började, bl.a. genom att ha en gemensam Vårträff för leverantörer. Därefter hade MKB tre workshops för sina leverantörer och våren 2016 på MKB:s ordinarie leverantörsträff var socialt ansvar i upphandling med i programmet.</p> <p>Att på detta sätt få med leverantörerna i ett tidigt skede har öppnat upp för en god dialog kring frågor och bidragit till leverantörernas generellt sett positiva inställning. För många leverantörer är det en självklarhet att bidra genom att ta ett socialt ansvar på olika sätt.</p> <p>Det är viktigt att inte stänga ute små och medelstora företag från upphandlingar med allt för omfattande krav på praktikplatsernas längd eller innehåll. Kravställningen i förfrågningsunderlaget bör därför lämna utrymme för anpassningar så att även mindre leverantörer kan erbjuda praktikplatser.</p>
Skulle ni gjort något annorlunda?	"Vi ser detta som en läroprocess, vi har inget facit. De erfarenheter vi får gör att vi kan bli ännu bättre. Det är också viktigt att prata med andra i branschen och dra lärdom av andras erfarenheter. Men det är för tidigt att säga vad eller vilka förändringar vi kommer att göra."