



EUROPEISKA
UNIONEN
Europeiska
regionala
utvecklingsfonden

Upphandlingsdialog

Dalarna



En dalamodell för Tidig dialog

Rekommendationer och förslag från Upphandlingsdialog Dalarna 2017

Foton från Mostphotos. En dala modell för Tidig dialog finns att ladda ner digitalt från www.upphandlingsdialogdalarna.se.

Innehåll

Förord	4
Vad är Tidig dialog?	5
Funktionsupphandling med fokus på effekter	5
Beställarrollen och brukarna	6
Tidig dialog, utdrag från Upphandlingsmyndigheten.....	7
Nationella Upphandlingsstrategin.....	7
Rekommendation från UDD gällande Tidig dialog.....	8
Rättsliga förutsättningar	8
Förberedelser inför Tidig dialog	8
Genomförande av Tidig dialog	9
Efter genomförd Tidig dialog.....	9
Bakgrund till En dalamodell för Tidig dialog.....	10
Uppstarten på Arlanda 2016	11
Förstudie.....	11
Rådslag den 7 december 2017	11
Slutord	11
Arbetsgruppen för Upphandlingsdialog Dalarna, UDD, 2016–2017	12
Samarbetspartners.....	12
Mer om Tidig Dialog	13

Förord

Kraven på offentliga upphandlingar har ökat och genomgått många förändringar de senaste åren. Fokus på upphandlingar har breddats till att omfatta hela anskaffningsprocessen och inte bara själva upphandlingsprocessen. Idag ska det även vägas in innovation och alternativa lösningar, miljömässigt ansvar samt sociala och etiska krav.

Som mindre företag kan det vara svårt att få visa upp sina produkter eller lösningar och ännu svårare att kunna lämna anbud. Med Tidig dialog är det lättare att fånga upp de små företagen och ge dem möjlighet att berätta för upphandlande organisation vad de kan och vad som är möjligt idag. Genom Tidig dialog stöttas även de mindre företagens egen förmåga att arbeta fram nya innovativa lösningar på myndigheternas behov samtidigt som den upphandlande myndigheten säkerställer att företagen har kapacitet att leverera behovet så långt som möjligt.

Samtidigt sätter Tidig dialog fokus på att utveckla beställarkompetensen, alltså både förmågan att kunna analysera hur de verkliga behoven ser ut och förmågan att kunna presentera vilka effekter vi vill uppnå. Ofta är små företag väl så snabba när det gäller att ställa om både i tänkande och i produktionsprocesser.

Under de seminarier, möten, konferenser och rådslag som UDD har arrangerat under 2016–2017 har det funnits en enighet i att ta fram en rekommendation som sammanfattar de slutsatser som vi dragit av Tidig dialog. En rekommendation som också på ett enkelt sätt beskriver hur den lilla upphandlingsorganisationen kan jobba strategiskt med Tidig dialog.

Rekommendationen grundar sig på insikter från seminarier, möten, studiebesök och rådslag samt från de erfarenheter av Tidig dialog som tre olika organisationer i Dalarna genomförde under 2017 under ledning av UDD, med medel från projektet Scandinavian Heartland.

Genom att inspirera och påvisa de möjligheter som metoden erbjuder för offentliga verksamheter i Dalarna hoppas vi kunna bidra till en innovativ utveckling av länets företag och upphandlande organisationer.

Upphandlingsdialog Dalarna har bland annat som uppgift att utveckla och informera om metodstöd i länet, som till exempel Tidig dialog. Genom Tidig dialog ges de mindre företagen fler möjligheter till affärer och därmed också större möjlighet att fortsätta verka och stanna kvar i Dalarna.

Upphandlingsdialog Dalarna (UDD) ser Tidig dialog som den självklara metoden i framtida upphandlingar, en metod som på ett naturligt sätt driver innovationsprocesserna och utvecklingen framåt.

Kerstin Angberg Morgården, projektledare, Upphandlingsdialog Dalarna

Vad är Tidig dialog?

Tidig dialog innebär att upphandlande myndigheter träffar potentiella leverantörer, branschorganisationer, experter och andra aktörer inför den kommande upphandlingen. Tidig dialog är en del av det förarbete som kan göras inför alla upphandlingar. Att lägga mer tid och resurser inför en upphandling är en framgångsfaktor för att nå ökad kvalitet och effektivitet i verksamheten.

Inför dialogen med företag är det viktigt att det har förts en intern dialog mellan beställare och upphandlare kring behoven som ska tillgodoses med upphandlingen. Med en god intern kommunikation och samverkan ges möjligheter till rätt underlag och förutsättningar för att kunna föra framgångsrika tidiga dialoger.

Syftet med dialogen är att få kunskap om de lösningar marknaden kan erbjuda eller utveckla utifrån det specifika behovet i upphandlingen. En tidig dialog ger upphandlande myndigheter insikt i flera olika lösningar som leverantörer kan erbjuda utifrån ett specifikt behov. Det möjliggör en framgångsrik verksamhetsutveckling som kan gå bortom ständiga förbättringar och kanske leda hela vägen till nya och innovativa lösningar.

Funktionsupphandling med fokus på effekter

Vad är det vi vill uppnå? Genom att lägga fokus på effekterna av det vi upphandlar och att upphandla funktion i stället för att detaljerat beskriva produkter eller tjänster kan innovation och nytänkande stimuleras. Varför upphandla ett bullerplank när vi i stället kan beskriva effekten, alltså ett visst maximalt decibelvärde på en viss plats.

Gränsen mellan funktionsupphandling och ren innovationsupphandling är flytande. Man kan säga att funktionsupphandling alltid är innovationsvänlig eller innovationsdrivande, att den uppmuntrar till nytänkande och annorlunda lösningar. I vissa fall krävs ren innovation, man skapar helt nya lösningar som över huvud taget inte har existerat tidigare.

Genom att använda Tidig dialog och forma upphandlingsdokumentet på ett klokt sätt kan vi stimulera marknaden att komma med nya lösningar som bättre motsvarar behoven hos verksamheter och brukare. Det sätter dock starkt fokus på ytterligare en viktig roll i dialogen, nämligen beställarna.

Beställarrollen och brukarna

Det finns olika beställarroller. Den ena är politikerna. De är beställare genom att de formulerar målsättningar, policys och styrdokument som ser till att anskaffningar görs utifrån de mål som politiken vill prioritera. Och så bör det gå till, politiker skall inte annat än undantagsvis ha synpunkter på enskilda upphandlingar.

Den andra viktiga beställarrollen ligger ute i verksamheterna, hos de personer som på olika nivåer ansvarar för att verksamheter fungerar som avsett. Det är här den verkliga kompetensen måste finnas för att veta och förmedla vad som skall upphandlas. Ska vi genomföra dialoger som ska uppmuntra till nytänkande hos leverantörerna måste vi också våga ifrågasätta vårt eget tänkande. Har vi alltid tänkt rätt i våra tidigare upphandlingar? Har vi identifierat behoven på rätt sätt? Är det alltid rätt att handla in blöjor eller skulle exempelvis en del av våra äldre kunna klara ett toalettbesök själva om belysningen är bra, om golvet är fritt från föremål och om det finns räcken att hålla sig i?

Brukarna är de som ska använda det som köps in. De kan vara medborgare som vill promenera utan att bryta benen i halkan, skolbarn som ska äta och må bra av den mat som kommunen köper in, äldre som behöver hjälp för att boendet skall fungera. Även brukarna bör få påverka vad som köps in. Väl fungerande verksamheter har en ständig dialog med sina brukare. I alla större upphandlingar bör därför breda referensgrupper tillsättas för att vara ett stöd åt upphandlaren.



Tidig dialog, utdrag från Upphandlingsmyndigheten

Dialog är en viktig del i hela inköpsprocessen, oavsett om det är inför en upphandling, under annonsering eller när ni följer upp tecknade avtal. Den tidiga dialogen är en del av marknadsanalysen, och vilka metoder som ska användas beror bland annat på vad som ska upphandlas och er tillgängliga tid och resurser.

En tidig dialog ger förutsättningar för att kunna bygga ett långsiktigt och stabilt samarbete med leverantörer. Den tidiga dialogen bygger förtroende och lägger grunden för hur relationer och samarbete kommer att fungera under avtalsperioden.

Intern och extern dialog är viktiga verktyg både före en upphandling och under gällande avtal. Genom att föra en tidig dialog med potentiella leverantörer, branschorganisationer, experter, brukare och andra aktörer i god tid innan kraven utformas får verksamheten en bättre bild över vilka lösningar som finns eller som kan utvecklas. Att lägga mer tid och resurser inför en upphandling är en framgångsfaktor för att nå ökad kvalitet och effektivitet i verksamheten.

Källa: <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/omraden/dialog-och-innovation/dialog/>

Nationella Upphandlingsstrategin

Regeringen tog under 2017 fram den Nationella upphandlingsstrategin. Den innehåller sju inriktningsområden för utveckling av den upphandlande myndigheten.

Under område 5, ser vi att Tidig dialog kan utvecklas ytterligare i Dalarna. Upphandlingsdialog Dalarna 2.0, kommer under de närmaste tre åren att arbeta med metodutveckling kring område 5, 6 och 7.

1. Offentlig upphandling som strategiskt verktyg för en god affär.
2. Effektiva offentliga inköp.
3. En mångfald av leverantörer och en väl fungerande konkurrens.
4. En rättssäker offentlig upphandling.
5. En offentlig upphandling som främjar innovationer och alternativa lösningar.
6. En miljömässigt ansvarsfull offentlig upphandling.
7. Offentlig upphandling som bidrar till ett socialt hållbart samhälle.

På nästa uppslag hittar du:

Rekommendation från UDD gällande Tidig dialog.

Rekommendation från UDD gällande Tidig dialog

Rekommendationen är våra slutsatser av vilka steg och moment som bör prioriteras vid införandet av Tidig dialog. Den bygger på de sammanlagda erfarenheterna som gjorts vid seminarier, möten, studiebesök, praktiska exempel och rådslag under 2016 och 2017.

En övergripande insikt är att det lönar sig att lägga ner tid på dialog, för att få ett bra utfall. Akuta och forcerade upphandlingar ger alltid sämre resultat.

Rättsliga förutsättningar

All dialog måste vara förenlig med de grundläggande upphandlingsrättsliga principerna¹. För Tidig dialog är det i första hand principerna om likabehandling och transparens som är aktuella. I praktiken handlar det bland annat om:

- Hur du bjuder in till dialogmöten.
- Vilken information som ges.
- Att du säkerställer att alla leverantörer får samma information.

Förberedelser inför Tidig dialog

- Oavsett metod, kan och bör leverantörer uppmuntras till att bjuda in sig själva och tas emot av upphandlande myndighet för diskussion, presentation och frågor. Gäller ej under den skarpa upphandlingsprocessen.
- Det är viktigt att organisationen tar del av och är öppen för nya lagar, regler, riktlinjer och rekommendationer.
- Se över egna policys och styrdokument och inarbeta rekommendation avseende vikten av tidig dialog inför upphandling.
- I alla större upphandlingar bör breda referensgrupper tillsättas för att vara ett stöd åt upphandlaren.
- Viktigt att dialogen inom organisationen mellan beställare, brukare och upphandlare görs i god tid för att identifiera behovet. Även intern remiss kan användas.
- Annonsera ut planerade upphandlingar på hemsidan i den mån information finns tillgänglig, med information om bedömd kostnad, när i tid och bedömt behov.
- Genom att publicera en preliminär upphandlingsplan, exempelvis en gång per år, kan man underlätta för beställare och leverantörer att veta vilka upphandlingar som är på gång och att anmäla sitt intresse för att delta i en dialog inför kommande upphandlingar.

¹Laghänvisning:

- 4 kap. 8 § LOU, om en anbudssökande eller anbudsgivare har deltagit i förberedelserna
- 13 kap. 3 § punkten 7 LOU, om missförhållanden i övrigt i fråga om en leverantörs verksamhet

Rekommendation från UDD gällande Tidig dialog

Genomförande av Tidig dialog

- Upphandlingar är sinsemellan så olika att metoder måste anpassas utifrån varje upphandling. Exempel på olika metoder är, RFI², extern remiss, gemensamma informationsmöten, enskilda dialogmöten eller telefonsamtal. UDD har till exempel goda erfarenheter från dialogmöten och RFI.
- Vid gemensamma dialogmöten bjuds leverantörerna in till öppen diskussion. Alla kan prata med alla, flera leverantörer kanske kan lösa behovet tillsammans eller helt enkelt hitta en innovativ lösning på behovet. Goda kontakter skapas. Viktigast är dock att kunna beskriva det behov som ska lösas genom upphandlingen.
- Upphandlande myndighet får en bra inblick i hur marknaden ser ut, vilka krav som kan ställas och vilka krav som kan innebära en onödig konkurrensbegränsning.
- Efter det första officiella mötet kan den upphandlande organisationen åter bjuda in leverantörer en och en så att de kort kan presentera sig och sin lösning på behovet.
- Först därefter går man tillbaka internt och diskuterar lösningar som blivit aktuella under den tidiga dialogen och formulerar ett tydligt upphandlingsdokument.

Efter genomförd Tidig dialog

- Upphandlingen annonseras via offentliga databaser, via kommunens hemsida och eventuellt via ytterligare medier.
- De krav som ställdes i upphandlingen ska följas upp löpande under avtalsperiodens gång. Leverantören bör få möjlighet att åtgärda.
- Gör en utvärdering. Fick vi det vi behövde. Hur kan vi göra nästa gång? Uppföljning av leverans och kvalité, till exempel enkät, blev användare/brukare nöjda.
- Om det finns en uppsägningstid, ha koll på datumet.
- Tacka alla inblandade, såväl personal som leverantörer och eventuella brukare.

² RFI- Request For Information, https://www.upphandlingsmyndigheten.se/globalassets/omraden/dialog-och-innovation/metodbeskrivning_rfi.pdf

Bakgrund till En dalamodell för Tidig dialog

På många av de seminarier, konferenser och möten som Upphandlingsdialog Dalarna har arrangerat under åren 2016 och 2017 har vi på olika sätt berört metoden Tidig dialog.

Vi haft föreläsare från Norge som berättat hur de sedan flera år tillbaka har arbetat med Tidig dialog via Programmet för innovativa upphandlingar.

Vid flera tillfällen har Inköp Gävleborg och Region Gävleborg beskrivit sitt arbete i projekten Innovationsupphandling X respektive Upphandlingsdriven innovation för regional tillväxt och hur Innovationsupphandling X bland annat lyckats vända en glesbygds utarmning till en ort som börjat blomstra och växa.

Under 2016 och under våren 2017 koncentrerades UDDs metodutvecklingsarbete på att ta fram en rekommendation för direktupphandling, En dalamodell för direktupphandling. Parallellt med detta arbete genomfördes seminarier, möten och studiebesök kring Tidig dialog. Under våren 2017 realiserades också tre pilotprojekt med Tidig dialog i länet. Vi tog även fram en förstudie om Tidig dialog i offentliga upphandlingar. Under arbetet framkom önskemål om att beskriva erfarenheterna och ta fram en rekommendation kring Tidig dialog i Dalarna och vi kallade till rådslag.

Genom ett samarbete med projektet Scandinavian Heartland Busniess Improvment³ har tre organisationer i Dalarna fått ekonomisk möjlighet att vara piloter för att pröva och använda metoden Tidig dialog. Mora kommun gällande upphandling av fordon och kontorsmöbler, Vansbro kommun gällande ett äldreboende och ett LSS-boende. Upphandlingscenter Falun Borlänge regionen gällande två livsmedelsupphandlingar⁴. Dessa piloters erfarenheter har gett oss exempel på hur vi kan arbeta med Tidig dialog i Dalarna.

I december 2017 bjöd vi in till ett Rådslag för Tidig dialog där deltagarna diskuterade vad som ansågs vara viktigast i genomförandet av Tidig dialog.



³ <http://www.scandheart.org/>

⁴ <http://extra.lansstyrelsen.se/upphandlingsdialogdalarna/sv/Metodutveckling/Sidor/Tidig-dialog.aspx>

Uppstarten på Arlanda 2016

Vid ett seminarium om offentlig upphandling, som hölls på Arlanda den 7 april 2016, bjöd Upphandlingsdialog Dalarna, Region Gävleborg och Upphandlingsmyndigheten in Gørrel Horrigmoe från Norge.

Gørrel har framgångsrikt utvecklat Tidig dialog i Norge via det Nationella programmet för innovativa upphandlingar redan 2011. Projektet samarbetade med Scandinavian Heartland Business Improvement på Länsstyrelsen i Dalarna och blev då i sin tur, en naturlig kanal, för samverkan med Upphandlingsdialog Dalarna.

Efter mötet på Arlanda följde sedan en serie seminarier om Tidig dialog i offentliga upphandlingar.

2016-04-21: Fokus på intern dialog med potentiella leverantörer, Mora

2016-06-09: Fokus på kravställan, Gävle

2016-09-01: Tidig dialog i offentlig upphandling, Mora

2016-11-07: Hur köper man funktion? Hofors

2017-12-09: Rådslag Tidig dialog, Borlänge

Förstudie

För att kunna ta fram en rekommendation för Tidig dialog i Dalarna gjordes under hösten 2017 en förstudie. I den analyserades tidigare framgångsrika exempel på Tidig dialog i upphandlingar, nationellt och internationellt.

Förstudien, Tidig dialog i offentliga upphandlingar –Omvärldsanalys ur ett Dalaperspektiv, visar att grannländer som Norge och Danmark kommit längre än vi i utvecklandet av dialogmodeller för offentlig sektor. Men det finns ändå goda exempel att ta fasta på även i Sverige och i Dalarna. De generella erfarenheterna handlar om att upphandla funktion, med inriktning på de effekter man vill uppnå. Därmed hamnar fokus också mer på beställarrollen. Politikerna ger oss de övergripande målsättningarna i upphandlingar och verksamheterna måste kunna identifiera de verkliga behoven.

Rådslag den 7 december 2017

Syftet med rådslaget var att berätta om de olika aktiviteter vi genomfört och delge de erfarenheter vi samlat in. Vi ville också få in grundläggande material kring Tidig dialog för den framtida rekommendationen.

De drygt 40-talet deltagarna kom från såväl den offentliga som den privata sektorn. Vid rådslaget presenterade Mora kommun, Vansbro kommun och Upphandlingsenheten Falun Borlänge regionen sina arbeten med Tidig dialog. UDD berättade om det övergripande som gjorts och vad som är på gång inom Tidig Dialog. Medverkade gjorde också Upphandlingsmyndigheten. Under rådslaget genomfördes ett grupparbete kring vad som ansågs vara viktigast i genomförandet av Tidig dialog i offentliga upphandlingar.

Slutord

Upphandlingsdialog Dalarna hoppas att du kan finna En dalamodell för Tidig dialog användbar. Rekommendationen är gemensamt framtagen i arbetsgruppen för UDD och den bygger på de erfarenheter vi fått i våra samarbeten med fler olika organisationer i och utanför Dalarna.

Arbetsgruppen för Upphandlingsdialog Dalarna, UDD, 2016–2017

Kerstin Angberg Morgården, Länsstyrelsen Dalarna
Anders Karlin, Upphandlingscenter Falun-Borlänge
Bengt Sundgren, Coompanion Dalarna
Gunnar Lyckhage, On Line förlag AB
Irené Svedjelöv, Länsstyrelsen Dalarna
Joel Valtanen, Landstinget Dalarna
Karin Ringsby, Företagarna Dalarna
Kristina Snitt Mellansvenska Handelskammaren
Magnus Höög, Region Dalarna
Pirjo Gustafsson, Lantbrukarnas Riksförbund
Ronny Svensson, Bergslagsgruppen AB

Läs mer om oss:

www.upphandlingsdialogdalarna.se/om-oss
facebook.com/upphandlingsdialogdalarna

Samarbetspartners

Upphandlingsmyndigheten

Har sedan 2016 följt vårt arbete i UDD. De har medverkat på ett flertal av våra aktiviteter. UDD har använt sig av Upphandlingsmyndighetens kunskap i denna rekommendation.

Scandinavian Heartland

Upphandlingsdialog Dalarna har haft ett nära samarbete med Interreg-projektet Scandinavian Heartland Business Improvement. Ett av det projektets mål är att stärka konkurrenskraften och innovationsklimatet hos företag i Dalarna. Detta görs genom att näringslivet får tillgång till innovativa metoder som används i Norge. En av dessa metoder är Tidig dialog i upphandling. Genom samarbetet med projektet har UDD kunnat hämta inspiration från Norge, sprida metoden i Dalarna och dokumentera tre pilotprojekt i Dalarna.

Region Gävleborg

Under uppstarten av UDDs arbete med Tidig dialog, var flera av seminarierna ett gemensamt arrangemang av Gävleborg och Dalarna. Tillsammans gav vi ett flertal föreläsningar om Tidig dialog.

Inköp Gävleborg

Inköp Gävleborg har arbetat fram en modell för glesbygdsorten Ramsjö⁵, där Tidig dialog varit av stor betydelse för tillväxt och överlevnad. Den modell som skapats där kallas också för Ramsjömodellen, eller The Frame Lake Model. Ramsjömodellen är det projekt som nått i särklass längst i Sverige om man ser till resultatet. Projektet ingick i Innovationsupphandling X, som låg under Inköp Gävleborg och finansierades av Vinnova.

⁵ <http://www.inkopgavleborg.se/wp-content/uploads/2016/03/slutrappport.pdf>

Mer om Tidig Dialog

Upphandlingsmyndigheten

På Upphandlingsmyndighetens webb finns en information, exempel och broschyrer om Tidig Dialog.

Webbadress: <http://www.upphandlingsmyndigheten.se/omraden/dialog-och-innovation/dialog/>

Upphandlingsdialog Dalarna

Rapporter från Mora kommun, Vansbro kommun och Upphandlingsenheten Falun Borlänge regionen arbeten med Tidig dialog. Förstudien, Tidig dialog i offentliga upphandlingar-Omvärldsanalys ur ett Dalaperspektiv.

Webbadress:

<http://extra.lansstyrelsen.se/upphandlingsdialogdalarna/sv/Metodutveckling/Sidor/Tidig-dialog.aspx>

Inköp Gävleborg Innovationsupphandling X, Region Gävleborg

Rapport om The Frame Lake Model. Om projektet som fick allt att vända till en positiv utveckling i glesbygdsorten Ramsjö.

Webbadress: <http://ramsjo.com/wordpress/PDF/Theframelakemodel.pdf>

SKL, Sveriges Kommuner och Landsting

Har gjort rapporten Dialog för bättre upphandling – norska erfarenheter och svenska möjligheter.

Webbadress: <http://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7585-049-8.pdf>

SKL och Teknikföretagen

har tagit fram broschyren Tidig dialog vid offentlig upphandling för att främja nya lösningar.

Webbadress:

<http://www.teknikforetagen.se/globalassets/i-debatten/publikationer/fou/tidig-dialog-vid-offentlig-upphandling.pdf>

