



En dalamodell för leverantörsutveckling

Rekommendationer och förslag från Upphandlingsdialog Dalarna 2022.

Omslagsfoto potatis, ägg och kål, Pixabay.com.

En dala modell för leverantörsutveckling.

Finns att ladda ner digitalt från www.upphandlingsdialogdalarna.se.

Utgiven 2022.

Innehåll

Innehåll.....	3
Förord.....	4
Nuläge	5
Beställarrollen	7
Upphandlarens roll	8
Näringslivsutvecklarnas roll	9
Metodutveckling för leverantörsutveckling	10
Leverantörsperspektivet i En dalamodell som ett strategiskt verktyg.....	13
Länkar till information och mer läsning.....	14

Förord

I denna Dalamodell fokuserar vi på leverantörens roll när det offentliga köper eller leasar varor, tjänster och entreprenader. Men också på hur det offentliga behöver utveckla sina arbetsmetoder för att få bästa möjliga leverans.

I formell mening är en affär en rätt enkel sak. Det finns en köpare, i detta sammanhang den offentliga sektorn i Dalarna, det vill säga de statliga myndigheterna, kommunerna och regionen, samt offentligt ägda bolag och stiftelser. Det finns en eller flera säljare, små eller stora leverantörer att anlita.

Det grundläggande målet för Upphandlingsdialog Dalarna och det föregående projektet inom Regionala serviceprogrammet har varit: **Att fler små företag i Dalarna ska lägga anbud och delta i offentlig upphandling.** Detta för att stärka regionens näringsliv och utveckla Dalarna på ett långsiktigt och hållbart sätt. UDDs roll har hela tiden varit att, utifrån Dalarnas regionala behov och förutsättningar, förmedla kunskap, visa upp goda exempel och ge metodstöd vid upphandling och vid lämnande av anbud. I dag har dessutom kriser, som pandemi, krig, energi, sanktioner och handelshinder, gett ytterligare anledningar att få kortare och mer robusta leveranskedjor vilket stärker det regionala näringslivet och bidrar till ett uthålligt närsamhälle.

Huvudsyftet är att gå från att ha leverantörer som enbart levererar och fakturerar till att ha samarbetspartners som utvecklar leveranserna, i dialog före avtal, under pågående avtal och i utvärdering efter avslutat avtal. För att uppnå detta behövs ett genomtänkt program för leverantörsutveckling, med ett tydligt perspektiv på detta samarbete.

Det är tillsammans som vi kan bygga ett starkare Dalarna, som både skapar nytta för offentliga verksamheter och för medborgarna, men som också ger oss ett starkt, långsiktigt och robust näringsliv.

Kerstin Angberg Morgården, projektledare, Upphandlingsdialog Dalarna

Nuläge

Den nationella upphandlingsstrategin

Del 3 i den nationella upphandlingsstrategin från 2016 handlar om leverantörsperspektivet:

En mångfald av leverantörer och en väl fungerande konkurrens

”En väl fungerande konkurrens är grundläggande för en god offentlig affär som bidrar till att nå mål för samhällets utveckling. För att nå dit måste förtroendet för offentlig upphandling och förutsättningarna för konkurrens förbättras. Det innebär att upphandlande organisationer alltid måste inkludera ett leverantörsperspektiv i upphandling, möjliggöra för bättre interaktion och mer dialog, samt ge rätt förutsättningar även för små och medelstora företag. På så vis vill, kan och får fler möjlighet att lämna anbud och konkurrera om offentliga avtal och kontrakt”¹

Nya krav – samhälleliga mål

I det senaste EU-direktivet, som innehåller både övergripande mål för den offentliga upphandlingen samt väldigt mycket detaljreglering, har perspektivet delvis flyttats, från formalia och juridik till vilka samhälleliga mål vi vill nå med den offentliga upphandlingen. Detta blir särskilt tydligt när det gäller en miljömässigt ansvarsfull upphandling och en socialt ansvarsfull upphandling. Att ställa samhälleliga krav är numera en självklarhet i offentlig upphandling.

Offentlig upphandling är också ett viktigt verktyg för att nå lokala mål, som definieras i Dalastrategin 2030 – Tillsammans för ett hållbart Dalarna. Den gröna omställningen står sedan länge högt på agendan såväl på nationell som regional och lokal nivå. Det kommer krävas en rad insatser för att lyckas nå målen i Agenda 2030 och minska de miljöpåverkande utsläppen av växthusgaser.

Ett annat sätt uppnå samhälleliga mål är att jobba med social hållbarhet i upphandlingar, genom ökad möjlighet till sysselsättning, reserverade upphandlingar och arbetsrättsliga villkor, vilket bland andra Upphandlingscenter (UhC) aktivt gör. Man har dessutom genomfört ett antal reserverade upphandlingar för sociala företag. Arbetsrättsliga krav har bland annat ställts i upphandling av bygg, drift- och underhåll, städ-, säkerhets- och flyttjänster.

Att kunna ställa samhälleliga mål på ett klokt och genomtänkt sätt ställer förstås nya krav på de upphandlande organisationerna och i förlängningen även på leverantörerna och för att uppfylla målet att en väl ”fungerande konkurrens ska vara grunden för en god offentlig affär” så måste ett tydligt leverantörsperspektiv och en väl fungerande dialog inkluderas. Då kan fler få möjlighet att lämna anbud och konkurrera om offentliga avtal och kontrakt.

¹<https://www.regeringen.se/49eaf7/globalassets/regeringen/dokument/finansdepartementet/pdf/2016/upphandlingsstrategin/nationella-upphandlingsstrategin.pdf>

Krisberedskap – nya förutsättningar, nya möjligheter

Att Sverige avvecklade all form av krisberedskap, både när det gäller resurser och kompetens, under slutet av 90-talet och en bit in på 2000-talet byggde på kortsiktiga och ogenomtänkta beslut. Redan 2012 pekade MSB, Myndighetens för Samhällsskydd och Beredskap, i sin första nationella riskbedömning som innehöll 27 olika allvarliga risker, på nödvändigheten av krisberedskap. Vi har tidigare sett några av dessa risker, i form av stormar, bränder, torka och askmoln.

I dag har vi dessutom upplevt kriser, som pandemi, krig, sanktioner och handelshinder. Detta har blivit allt tydligare, både för nationellt ansvariga och för de upphandlande organisationerna i Dalarna, som nu måste arbeta på nya sätt för att få säkra leveranser med rätt kvalitet.

Sammantaget blir det allt viktigare att utveckla ett pålitligt, mångsidigt och tryggt näringsliv i närområdet och där blir de lokala och regionala leverantörer allt mer betydelsefulla.

Fler förtjänster med lokala leverantörer

Att använda sig av lokala och regionala leverantörer innebär inte bara robustare leveranskedjor utan också ökade skatteintäkter och ökad omsättning i den lokala ekonomin. Bägge de nedanstående exemplen, 1 – 2, avser upphandling av lokalt producerade livsmedel och de har hamnat på ett så gott som identiskt resultat, strax över tre kronor i återbäring i den lokala ekonomin, för varje satsad krona.

1. The Benefits of Procuring School Meals through the Food for Life Partnership. Ekonomisk rapport kring lokal ekonomi, beställd av Food for Life Partnership².
2. Att upphandla lokalt producerad mat är en investering som ger mycket god återbäring, drygt tre kronor per satsad krona, berättade den finska forskaren Leena Viitaharju, från University of Helsinki, Ruralia Institute – StratKIT, vid en internationell konferens om nordisk mat i Helsingfors oktober 2014.

² <https://www.foodforlife.org.uk/~media/files/evaluation%20reports/fflp-nef----benefits-of-local-procurement.pdf>

Beställarrollen

Politikerna, de offentliga verksamheterna och medborgarna är på olika sätt beställare av de produkter och tjänster som det offentliga köper. För att utveckla beställarrollen krävs fokus på funktion och effekt, de resultat som skall uppnås. Då kan dialogen med leverantörerna ge nya och förbättrade produkter och tjänster som resultat. I Dalarna finns redan många upphandlande organisationer som arbetar med att utveckla upphandlingen i denna riktning. Beställarna (som är de som verkligen vet vilken effekt som ska uppnås), har en oerhört viktig roll, och kunskaper som upphandlaren sällan har. Därför behöver både beställaren och upphandlaren tillsammans arbeta med leverantörsdialogen inför upphandlingen.

Tre avgörande skäl varför våra leverantörer i Dalarna är viktiga:

1. Vi skall få bästa möjliga produkter och tjänster till samhällets nytta.
2. Vi vill att näringslivet skall utvecklas så att Dalarna fortsätter att vara ett levande, välmående och produktivt landskap.
3. För att samhället skall fungera även i kris behövs korta, säkra och stabila leverantörskedjor, så långt det över huvud taget är möjligt.

Några viktiga punkter för att beställarrollen och beställarkompetensen skall fungera:

- Tydliga policys och styrdokument som även definierar beställarens roll.
- Tydligt stöd och tydliga mandat från politiker och beslutsfattare.
- Tillräckliga resurser till upphandlarna för att genomföra dialog och uppföljning tillsammans med beställarna.
- Utveckla samarbetet mellan beställarna i förvaltningarna/organisationerna, med näringslivskontoren, med arbetsmarknadsenheten och med medborgarna.

Om vi ska lyckas i arbetet, tillsammans med våra leverantörer, krävs följande:

- Utveckla förtroendet för den offentliga marknaden.
- Utveckla beställarrollen och beställarkompetensen.
- Utveckla dialogen med leverantörerna, före, under och efter upphandling.
- Forma upphandlingarna så att även små/regionala leverantörer kan delta.
- Skapa incitament (belöningar) i avtalen för att utveckla leverantörens roll i avtalen.
- Utveckla funktionsupphandling och innovationsdrivande upphandling, vilket innebär att se till vilket resultat/vilken effekt vi vill uppnå.
- Utveckla samarbetet med näringslivskontoren och arbetsmarknadsenheten.
- Arbeta med utbildning av och stöd till leverantörer.
- Göra det lättare för leverantörer att hitta, att förstå och att besvara upphandlingar.
- Sist men inte minst, sluta kopiera gamla upphandlingar!

Upphandlarens roll

I formell mening är upphandlaren (inköparen) den tjänsteperson som ser till att den offentliga sektorns inköp sker på ett juridiskt korrekt sätt. I praktiken har upphandlaren en avgörande nyckelroll i att utifrån lagstiftning och olika samhällsmål sammanfoga beställarnas, politikens och medborgarnas önskemål, både utifrån marknadens nuvarande möjligheter och med dess möjligheter till utveckling.

Upphandlarnas ideella organisation SOI – Sveriges Offentliga Inköpare beskriver följande områden som nödvändiga att behärska för en kompetent strategisk inköpare: Affärsmässighet, Marknads- och omvärldsanalys, Strategiutveckling, Förhandling, Juridik, Projektledning, Kravställning, Sak- och omvärldskunskap, Ekonomi och kalkylering, Analytisk förmåga, Kommunikativ förmåga, Ledarskap och förändringsledning, Digitalisering och IT-baserade arbetssätt.

Förutom dessa förmågor krävs det att upphandlande organisationerna har kunskap i hållbarhetsfrågor samt ansvar för uppföljning och avtalsförvaltning under och efter avtalen. Därför har nya roller växt fram i upphandlande organisationer som exempelvis avtalscontrollers och miljöstrateger.

Om att dela upp upphandlingarna i mindre delar

En av de viktigaste ändringarna i upphandlingslagstiftningen är att det nu blivit lättare att dela upp upphandlingarna i mindre delar. Under rubriken "Underlätta för små och medelstora företag att lämna anbud" skriver Upphandlingsmyndigheten bland annat "De grundläggande principerna för offentlig upphandling innebär bland annat att en upphandlande organisation varken får gynna eller missgynna ett företag på grund av dess storlek".

Du som offentlig aktör får vid upphandling inte heller särbehandla de mindre företagen så att dessa gynnas i förhållande till andra aktörer på marknaden. Alla leverantörer oavsett storlek ska få lika goda förutsättningar att delta i offentliga upphandlingar. Den största möjligheten att förbättra möjligheterna för mindre företag att delta i offentliga upphandlingar är i förberedelsefasen vid utformningen av upphandlingsdokumenten.

Om direktupphandling

Direktupphandling är en enklare form av upphandling som kan göra det lättare för ett litet företag att delta i upphandlingar. Den kan användas framför allt vid affärer under 700 000 kronor, som är gränsen för direktupphandlingar. Vid en direktupphandling finns inga lagkrav på hur upphandlingen ska genomföras, även om det kan finnas interna riktlinjer. Det gör direktupphandling till en enkel process utan formella krav på annonsering eller anbud i ett visst format.

Direktupphandling av välfärdstjänster – särskilda regler

För upphandling av välfärdstjänster vars värde beräknas understiga tröskelvärdet på 7,7 miljoner kronor gäller särskilda direktupphandlingsregler. Vilka dessa tjänster är anges i bilagan 2 a till LOU ³. Det finns också möjlighet att reservera upphandlingar av vissa välfärdstjänster till vissa organisationer. Läs mer i UDDs Dalamodell för socialt ansvarsfull upphandling ⁴

Incitamentsupphandling

Incitament är ett annat ord för en bonus eller en belöning. För att öka leverantörens incitament att uppnå ett visst önskat kvalitetsresultat, kan den upphandlande myndigheten införa målrelaterad ersättning. Det innebär att en särskild ersättning utfaller om leverantören uppnår eller överträffar önskat resultat.

Att införa incitament kan också vara en bra arbetsmetod om det saknas leverantörer som kan uppfylla upphandlingens alla krav då ett avtal skall startas. Det kan vara viktigt både för att ge möjlighet och som inspiration för att förbättra en verksamhet, en tjänst eller en produkt och det kan ge möjlighet för mindre leverantörer att kunna delta i en upphandling, trots att de inte uppfyller alla krav då avtalet startar.

Näringslivsutvecklarnas roll

En särskilt viktig roll i att skapa kontaktytor mellan offentliga organisationer och lokala företag har kommunernas näringslivsenheter. När bland annat Upphandlingscenter och andra dalakommuner har intensifierat samarbetet med näringslivsenheter har det inneburit ett starkt ökat intresse hos lokala företag för att delta i offentliga upphandlingar. Ett resultat av denna samverkan är att under de två senaste åren har fyra gånger så många företag fått individuell rådgivning via UDD, jämfört med de föregående tre åren. Det har även varit ett mycket stort deltagande, under samma period, i de anbudskurser som arrangerats i UDDs regi.

³ https://www.upphandlingsmyndigheten.se/regler-och-lagstiftning/olika-sorters-avtal-och-kontrakt/upphandling-av-tjanster/bilagor-lou/#bilaga_2_forteckning_oversocialatjansterochandrasarskildatjanster

⁴ <https://www.upphandlingsdialogdalarna.se/en-dalamodell-for-socialt-ansvarsfull-upphandling/>

Metodutveckling för leverantörsutveckling

Sett ur ett Dalaperspektiv behöver det finnas ett mer heltäckande program för leverantörsutveckling, med ett tydligt perspektiv framåt. Huvudsyftet bör vara att gå från att ha leverantörer som enbart "levererar och fakturerar" till att vara samarbetspartners som tillsammans med inköparna utvecklar leveranserna, i dialog före avtal, under pågående avtal och i utvärdering efter avslutat avtal.

Det norska leverantörsutvecklingsprogrammet

Själv begreppet, leverantörsutveckling, är hämtat från det norska Nationella programmet för leverantörsutveckling, i dagligt tal numera kallat Innovative anskaffelser.

Tidig dialog

Även begreppet Tidig dialog kom från det norska programmet som UDD inledde en samverkan med redan 2016. Bland annat genom olika möten i Sverige och ett studiebesök i Oslo 2018. Denna samverkan ledde till att mer än hälften av Dalarnas kommuner kom att tillhöra de allra första upphandlande organisationerna i Sverige som använde sig av tidig dialog i upphandling. Mer om tidig dialog finns att läsa i UDD´s rekommendation, En dalamodell för tidig dialog⁵, som gavs ut 2018.

Tidig dialog som driver innovation

Det norska programmet för leverantörsutveckling har ett starkt fokus på att tidig dialog skall leda till mer innovation och oväntade lösningar, vilket man också lyckats med. Från 2010 till 2016 gick antalet annonserade innovationsupphandlingar från 6 stycken till 180 stycken, 30 gånger mer än tidigare! Konkret innebär detta att flera kommuner samverkar i specifika innovationsupphandlingar och att Innovative anskaffelser fungerar både som pådrivare, via ett nav för att man skall hitta varandra, och som ett konkret stöd i processen. Resultatet har blivit att många upphandlar tillsammans, i så kallade Felles anskaffelser, en form av beställarnätverk, eller väljer att ta med kunskapen om processen in i egna upphandlingar. Programmet, som startade för nästan tio år sedan som ett regionalt pilotprojekt, har idag verksamhet med regionkontor i hela Norge.

⁵ <https://www.upphandlingsdialogdalarna.se/wp-content/uploads/En-dalamodell-f%C3%B6r-Tidig-dialog.pdf>

Nya mötesplatser, arenor och stöd

Det är nödvändigt att identifiera, skapa fler och alternativa typer av kontaktytor, mötesplatser och kommunikation med leverantörer. Som exempelvis mässor, speed-dating, företagsträffar, dialogseminarier, anbudsskolor och individuellt stöd. Även politikerna, verksamheterna och medborgarna behöver involveras i arbetet. Ett rakt och tydligt språk i förfrågningar och kommunikation är ett viktigt stöd åt de mindre företagen.

När Upphandlingsdialog Dalarna gick in i den sista projektperioden (januari 2021 – februari 2023) fanns det ambitioner att få en bättre bild över vilka insatser som är viktigast för leverantörer inom olika områden. Planen var att ta upp ett mer organiserat samarbete med företag- och branschorganisationer samt andra krafter som Offentlig Gastronomi, Dalarna Science Park, enskilda leverantörer med flera, samt naturligtvis upphandlare och inte minst näringslivsutvecklare. Syftet var att tillsammans identifiera och genomföra det som efterfrågats, då det gäller kontaktytor, mötesplatser och leverantörskommunikation. UDDs aktiviteter hade dessförinnan mera byggt på antaganden, än på bred dialog med andra aktörer.

Pandemin visade sig dock vara mer seglivad än förväntat och en hel del av planerna blev därmed ogenomförbara. Dock dök nya möjligheter upp, exempelvis i form av digitala möten, som kom att bli ett viktigt sätt att kommunicera, bland annat så arrangerade UDD flera av sina anbudskurser digitalt. Upphandlingscenter tog viktiga initiativ kring digitala dialogmöten i samverkan med näringslivsutvecklare och även med kommunernas arbetsmarknadsenheter gällande exempelvis krav på praktikplatser i sina upphandlingar. UDD blev inbjuden att delta i ett stort antal sådana möten, vilket bland annat bidragit till att anbudskurserna och det individuella stödet som arrangerats av UDD, blivit mycket mer efterfrågade av leverantörer under den senaste tvåårsperioden.

En bit in i 2022 lättade dock läget och därför genomfördes en stor och mycket lyckad mäsса kring offentliga måltider 6 oktober 2022 i Rättvik, på initiativ av Upphandlingsdialog Dalarna tillsammans med Länsstyrelsen i Dalarnas län, Lantbrukarnas Riksförbund, Region Dalarna, Dalarnas Science park, Offentlig gastronomi i Dalarna (där bland annat alla offentliga kostchefer i Dalarna ingår), Mora kommun och Upphandlingscenter. Du kan läsa mer om mässan här.⁶

⁶ <https://dalarnasmatmassa.se/>

Slutsatser för Dalarna

Det är viktigt att utveckla möjligheterna för beställare och upphandlare till mer kommunikation med leverantörerna och med varandra. Det handlar också om att upphandla funktion och effekt på vad som ska uppnås med inköpet, snarare än att specificera exakta krav. En grundläggande förutsättning för leverantörsutveckling är naturligtvis också att de upphandlande organisationerna utvecklats i strategisk riktning i form av heltäckande avtalsförvaltning, uppföljning och dialog, i vissa fall också kategoristyrning. Detta leder i sin tur till att vi i praktiken premierar seriösa leverantörer, och gör det mindre intressant för de olämpliga att lämna anbud.

Många upphandlande organisationer i Dalarna har kommit en bra bit på väg. Goda exempel hos Upphandlingscenter är de tidiga dialogerna inför bland annat flera upphandlingar, Mora kommuns livsmedelsupphandling för fem kommuner som byggde på tidig dialog är ett annat exempel. Ludvikas initiativ att tillsätta en inköpssamordnare är ytterligare ett exempel på framgångsrik metodutveckling.



Foto från matmässan i Rättvik den 6 oktober 2022

Leverantörsperspektivet i En dalammodell som ett strategiskt verktyg

I UDDs rekommendation, En dalammodell för en offentlig upphandling som ett strategiskt verktyg för en god affär⁷, som gavs ut 2022, utpekade fyra steg i processerna för inköp och upphandling: 1. Strategisk inriktning 2. Analys genom inblick, utblick och dialog 3. Upphandlingsmässiga överväganden 4. Uppföljning av kvalitet och effekt

Varje steg omfattar fyra olika perspektiv på inköp och upphandling:

Styrningsperspektivet, Verksamhetsperspektivet, Resurs- och kompetensperspektivet

• Marknads- och leverantörsperspektivet

Under varje steg och kopplat till varje perspektiv återfinns rekommendationer och förslag till åtgärder i tre olika nivåer: Tillfredsställande, Mycket tillfredsställande, Excellent.

I tabellen nedan har **Marknads- och leverantörsperspektivet** klippts ut från de fyra områdena och lagts samman.

Tillfredsställande	Mycket tillfredsställande	Excellent
Har kännedom om de för verksamheten viktigaste leverantörerna.	Genomför dialog med leverantörer kring organisationens målsättningar.	Involverar leverantörer i arbetet med att utveckla organisationens inköps- och upp- handlingsverksamhet.
Policy som innefattar vikten av dialog med leverantörer.	Har fastställda mål för dialog med leverantörer.	Genomför dialog med leverantörer i samtliga upphandlingar.
Säkerställer en god och tidig dialog med marknadens aktörer kring såväl organisationens som leverantörens behov och förutsättningar.	För en dialog med leverantörer för att utveckla innovativa lösningar.	Genomför innovationsupphandlingar i samverkan med leverantörer
Undersöker eventuella hinder för leverantörer att delta i vissa upphandlingar utifrån till exempel referensuppdrag, omfattning, leveranssorter.	Arbetar aktivt med kravspecifikationer för att inte utesluta leverantörer från att delta i upphandlingar.	Har processer/checklistor för att uppmärksamma risker för att utesluta leverantörer.
Har ett leverantörsperspektiv vid framtagande av upphandlingsunderlaget.	Låter leverantörer, med beaktande av lika-behandlingsprincipen, delta aktivt i arbetet med att ta fram upphandlingsunderlag.	Använder dialogformer även under upphandlingen (till exempel konkurrenspräglad dialog, förhandlade förfaranden).
Stämmer av behovet gentemot utfall genom dialog med leverantören.	Genomför undersökning av utfall (kvalitet) genom att intervjua målgruppen eller användare.	Genomför löpande utvärderingar med avseende på kvalitet gentemot målgruppen/ användare för samtliga kategorier.

Länkar till information och mer läsning

UDDs rekommendationer (Dalamodeller) om Tidig dialog, om Direktupphandling, om Socialt ansvarsfull upphandling, om Miljömässigt ansvarsfull upphandling, om en offentlig upphandling som främjar innovationer och alternativa lösningar, samt om En offentlig upphandling som ett strategiskt verktyg för en god affär.

<https://www.upphandlingsdialogdalarna.se/dalamodeller-rekommendationer/>

Den nationella upphandlingsstrategin

<https://www.upphandlingsmyndigheten.se/styra-och-leda-inkopsverksamhet/nationella-upphandlingsstrategin/>

Dalastrategin 2030 – Tillsammans för ett hållbart Dalarna

<https://www.regiondalarna.se/dalastrategin>

Agenda 2030

<https://www.globalamalen.se/>

MSB nationell riskbedömning

<https://www.msb.se/sv/amnesomraden/krisberedskap--civilt-forsvar/det-svenska-civila-beredskapssystemet/nationell-risk--och-formagebedomning/>

Food for life Partnership

https://www.foodforlife.org.uk/~/_media/files/evaluation%20reports/fflp-nef----benefits-of-local-procurement.pdf

Direktupphandling

<https://www.upphandlingsmyndigheten.se/inkopsprocessen/forbered-upphandling/valja-upphandlingsforfarande/direktupphandling/>

Direktupphandling av välfärdstjänster

<https://www.upphandlingsmyndigheten.se/regler-och-lagstiftning/regler-for-upphandlingar-paborjade-fore-1-februari-2022/upphandling-av-valfardstjanster/>

Tidig dialog – Innovative anskaffelser i Norge

<https://www.soi.se/aktuellt/2018/oktober/norsk-innovation>

Tidig dialog i strategisk livsmedelsupphandling i Dalarna

<https://www.upphandlingsdialogdalarna.se/tidig-dialog-i-strategiska-livsmedelsupphandlingar/>

Livsmedelsmässa med Tidig Dialog i Borlänge

<https://www.soi.se/aktuellt/2017/november/livsmedelsmassa-tidig-dialog>

Mora – livsmedelsupphandling för fem kommuner

<https://morakommun.se/arkiv/nyhetsarkiv/nyheter/2021-05-10-mora-kommun-klar-med-matupphandling---fler-lokala-leverantorer.html>

Nya mötesplatser – Om Dalarnas matmässa

<https://www.soi.se/aktuellt/2022/oktober/matmassan>

Beställarnätverk

<https://www.upphandlingsmyndigheten.se/styra-och-leda-inkopsverksamhet/bestallarnatverk/>

Upphandlarens kompetensprofil

<https://www.soi.se/media/3245/kompetensprofil.pdf>

Incitamentsupphandling

<https://www.upphandlingsmyndigheten.se/nyheter/2021/bonus-for-minskad-klimatpaverkan-och-innovativa-losningar/>

