

JUNI 2019



# Så funkar kommunen

– en guide för företagare



# Innehåll

Inledning .....	3
Så funkar kommunen .....	4
De kommunala organen .....	4
Myndighet och service .....	6
En politikers vardag .....	6
Kommunala ärenden .....	7
Offentlighetsprincipen .....	7
Ärendegångar .....	7
Vanliga företagsärenden .....	8
Samhällsplanering .....	8
Företagsservice .....	9
Tillståndsärenden .....	10
Vad gör den som inte är nöjd med ett beslut? .....	10
Kommunallagen och den kommunala kompetensen .....	11
Näringsverksamhet .....	11
Osund konkurrens .....	12
Offentlig upphandling .....	13
Processen .....	13
Organisation .....	13
Upphandlingsformer .....	13
Vanliga missförstånd .....	14
Dialog mellan företagare och kommun .....	15

# Inledning

Denna guide riktar sig till företagare som vill få en inblick i hur kommunen fungerar. Vem gör vad och hur kan du ta kontakt med kommunens politiker och tjänstemän?

I Svenskt Näringslivs undersökning av företagsklimatet svarade två av tre företagare att de haft kontakt med kommunen under det senaste året. Den främsta kontakten är med kommunala tjänstemän och de vanligaste kontakterna gäller tillstånds- och tillsynsärenden. Svenskt Näringslivs undersökningar visar även att **dialog** mellan företagare och kommunen är en av de viktigaste faktorerna för att förbättra företagsklimatet.

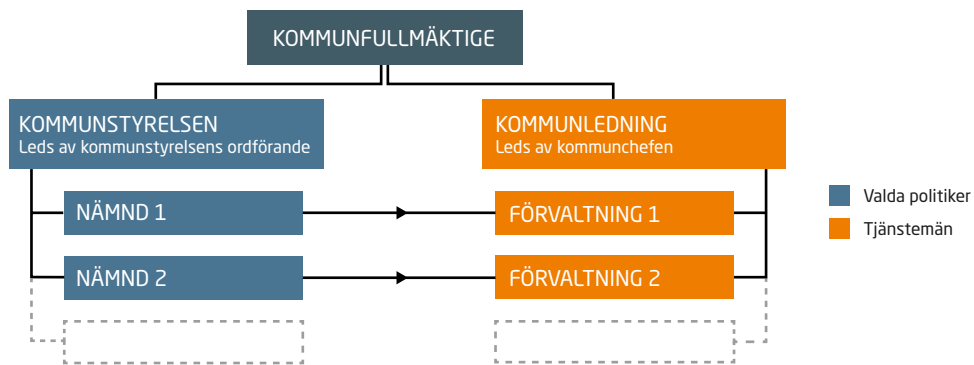
Vad företagsamma människor väljer att göra har stor betydelse för sysselsättning och skatteintäkter som finansierar välfärden. Det är därför ett bra företagsklimat är så viktigt och det är därför det behövs samtal och diskussion som ger **förståelse** och **kunskap** om företagandets villkor.

Alla kommuner är olika men i denna guide går vi igenom de grundläggande institutioner som finns i alla Sveriges kommuner – så att du som företagare lättare ska kunna identifiera de kontaktytor som är möjliga när det rör dina frågor.

**Välkommen in i kommunhuset!**

# Så funkar kommunen

## De kommunala organen



### Kommunvalet

Vart fjärde år genomförs allmänna val till kommunfullmäktige på samma sätt som till riksdagen. Mandaten i kommunfullmäktige fördelas proportionerligt mellan de olika partierna. De partier som väljs in brukar vara samma som i riksdagen, men ibland misslyckas något nationellt parti med att få tillräckligt med röster för att väljas in och ibland väljs ett eller flera lokala partier in. Efter valet tillträder kommunfullmäktige den 15 oktober, medan den nya kommunstyrelsen och de nya nämnderna vanligtvis tillträder den 1 januari.

### Kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige (KF) är kommunens högsta beslutande organ. Fullmäktige sammanträder i regel en gång i månaden och vem som helst får besöka dessa möten. I kommunfullmäktige sitter mellan 21 och 101 ledamöter, beroende på kommunens storlek, samt ersättare som går in om en ledamot är frånvarande.

I kommunfullmäktige fattas de stora övergripande besluten som gäller hela kommunen, till exempel budget, skattenivå och viktigare avgifter som till exempel bygglovstaxan. Kommunfullmäktige utser också vilka ledamöter som ska sitta i kommunstyrelsen och nämnderna samt revisorer. Dessa tillsätts proportionerligt utifrån valresultatet.

### Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen (KS) leder det praktiska arbetet i kommunen och fungerar som kommunens regering. Till skillnad från regeringen finns även oppositionen representerad här. Kommunstyrelsens ordförande (KSO) brukar kallas kommunalråd och komma från det största partiet i den styrande majoriteten. Vice ordförande kallas ofta oppositionsråd. Kommunstyrelsen består av mellan 9 och 13 ledamöter samt ersättare. Varje kommun väljer själva om mötena ska vara öppna för allmänheten. Dagordningar och protokoll är alltid offentliga.

Kommunstyrelsen leder och samordnar allt arbete inom kommunen och ansvarar för ekonomin. Det är vanligtvis kommunstyrelsen som ansvarar för näringslivsfrågor. Här förbereds alla ärenden som ska beslutas i kommunfullmäktige. Det är sällan fullmäktige ändrar ett förslag som kommer från kommunstyrelsen. Det beror på att det är samma partier som har makten i de bägge församlingarna.

## Nämnder

Nämnderna ansvarar för den löpande verksamheten inom ett område. Man ansvarar också för att förbereda ärenden till kommunfullmäktige och för att genomföra kommunfullmäktiges beslut inom området. Det kan vara stadsbyggnad, miljö eller skola. Alla frågor som rör avgifter, taxor och reglemente ska dock skickas vidare till kommunfullmäktige för beslut.

Varje kommun beslutar själv om vilka nämnder man vill ha och vad de ska heta. Det gör att alla kommuner ser olika ut. I några av landets minsta kommuner har kommunstyrelsen fått ansvaret för flera nämnders verksamhet. Alla kommuner ska dock ha en myndighetsnämnd som kan utöva oberoende tillsyn över enskilda individer, företag och den egna kommunen inom bland annat byggnation och miljö. Nämnderna har vanligtvis mellan 7 och 13 ledamöter samt ersättare.

Det bästa sättet att ta reda på vilken nämnd som har ansvaret för ett visst ärende är att ringa kommunväxeln och fråga, eller gå in på kommunens hemsida. Varje kommun väljer själva om mötena ska vara öppna för allmänheten. Dagordningar och protokoll är alltid offentliga.

## Kommunala bolag

Många kommuner har bildat bolag för att hantera vissa frågor. Vanligast är allmännyttiga bostadsbolag och energibolag, men många kommuner har även lagt näringslivsfrågor i ett bolag. Ramarna för kommunala bolag beskrivs närmare på sidorna 11-12.

## Kommunalförbund

Kommuner kan välja att driva vissa verksamheter gemensamt genom att bilda kommunalförbund, regionala bolag eller gemensamma nämnder. Det kan exempelvis handla om räddningstjänst, it-drift eller upphandlingsfrågor som man bedömer kan bedrivas effektivare i större skala.

## Tjänstemannaorganisationen

Kommunens dagliga arbete sköts av anställda tjänstemän. De jobbar i förvaltningar eller kontor som är knutna till de olika nämnderna. Kommunens tjänstemän ansvarar för att bereda och utreda de ärenden som politikerna ska besluta om, för att sedan verkställa de beslut som fattats. För att korta handläggningstiden och effektivisera verksamheter överlämnar nämnder ofta till tjänstemän att fatta vissa beslut, så kallat **delegationsbeslut**. Hur stort mandat som ges till enskilda tjänstemän varierar stort mellan kommunerna.

Tjänstemannacheferna i en kommun kallas ofta för **kommunledning**. **Kommunchefen** har det övergripande ansvaret för att verksamheten i kommunen följer de beslut som är fattade.

## Myndighet och service

Kärnan i kommunens obligatoriska uppgifter är **myndighetsutövning**. Det innebär att kommunerna enligt lag har i uppdrag att fatta beslut som rör kommunens medborgare och företag. För företagare kan det röra sig om brand- och miljötillsyn, bygglov och serveringstillstånd. Den kommunala myndighetsutövningen är noggrant lagreglerad, men metoden och attityden kring hur den utförs kan skilja stort beroende på kommun. Det har stor betydelse för den servicenivå som företagarna upplever i vardagen.

Myndighetsutövningen kan jämföras med den andra kategorin kommunala beslut som rör kommunens egen verksamhet. Det handlar om driftsfrågor som bibliotek, förskola, gatuunderhåll och äldreboenden.

Exempel på myndighetsbeslut	Exempel på verksamhetsbeslut
Bevilja bygglov för ett företag eller invånare	Bygga en ny väg
Dra in serveringstillståndet för en restaurang	Förändra bemanningen på ett äldreboende
Placera en invånare på behandlingshem	Upphandla missbruksvård
Betygsättning av en elev	Starta en ny skola

## En politikers vardag

Kommunernas ledande politiker lever ofta i en splittrad vardag:

- **Förvaltningsfrågor** tar en stor del av en kommunpolitikers vardag. Som kommunalråd och högst ansvarig för hur medborgarnas medel används går mycket tid till budgetarbete, lokalförsörjning, finansiering, koncernstyrning och annat som inte syns utåt.
- Som toppolitiker är kommunalråd också ledande **partiföreträdare** och förväntas ägna mycket tid åt att leda sin partigrupp i kommunfullmäktige, delta i kampanjaktiviteter och vara drivande i partiorgan lokalt, regionalt och ibland nationellt.
- Kommunalråd förväntas vara **kommunföreträdare** i bland annat regionala och nationella samverkansorgan och påverkansarbete mot staten.
- **Media** är ett regelbundet och inte sällan dagligt inslag i politikernas vardag. Utöver traditionella medier ställs allt högre krav på aktivt deltagande i sociala medier.
- **Medborgarkontakter** ska skötas dagligen, där allmänheten begär svar från sina folkvalda på allt från när potthål ska lagas till varför kemiböckerna i högstadiet är utslitna.

I många kommuner finns dessutom bara en ensam heltidspolitiker, i vars kalender alla ovanstående punkter trängs med alla formella sammanträden som hör till uppdraget.

Svenskt Näringsliv och det lokala näringslivet har en gemensam utmaning i att skapa förståelse och engagemang för det lokala företagsklimatet hos kommunalrådet, så att frågan blir så prioriterad som den förtjänar.

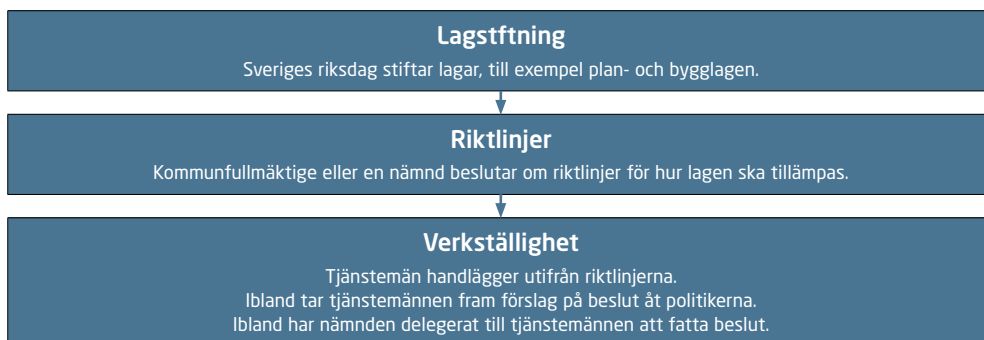
# Kommunala ärenden

## Offentlighetsprincipen

Offentlighetsprincipen innebär att alla handlingar som skickas till eller upprättas av en myndighet som huvudregel är offentliga. Det innebär till exempel att e-postmeddelanden som skickas till kommunpolitiker är offentliga och kan begäras ut av media eller andra invånare. Undantaget från offentlighetsprincipen gäller framför allt för känsliga personuppgifter, till exempel socialtjänstärenden, och sådant som kan klassas som internt arbetsmaterial.

## Ärendegångar

I många av de ärenden som företagare möts av har tjänstemännen ett strikt regelverk att förhålla sig till, där politikens beslut ska verkställas eller delegationsbeslut fattas utifrån tydliga ramar. Den kommunala myndighetsutövningen, till exempel bygglov, livsmedelstillsyn eller serveringstillstånd, ser ut så här:



I praktiken finns dock ett stort spelutrymme för tjänstemännen att agera mer eller mindre serviceinriktat och lösningsorienterat i kontakten med företag.

### Varför får en företagare avslag på sitt ärende?

Det vanligaste skälet till avslag är att den som ansöker om något helt enkelt inte lever upp till lagar och bestämmelser. Ibland är det på grund av att man inte tillräckligt noga undersökt vilka krav som ställs på den som söker, ibland på grund av onödigt komplicerade regelverk och bristande flexibilitet i handläggningen.

I kommunala myndigheter uppstår ofta en kultur där det för den enskilda medarbetaren är negativt att göra fel, men där man inte premieras av att hitta kreativa lösningar. Dessutom ansvarar man ofta bara för ett smalt område, till exempel hur vissa lagparagrafer följs. Konsekvensen blir att man följer regelboken till punkt och pricka och undviker risker.

Därför är det så viktigt för företagsklimatet med ledarskapet, organisationskulturen och brett förankrade mål. Från kommunalrådet, som Svenskt Näringsliv och medlemsföretagen träffar vid kommundialogerna, är det flera steg ner i organisationen till den hälsoskyddsinspektör eller bygglovshandläggare vars service till och bemötande av företagaren avgör mycket av företagarens bild av det lokala företagsklimatet.

En bra lösning för att uppmuntra tillmötesgående och lösningsorientering i myndighetsärenden är att tjänstemän har mandat att bifalla ansökningar, men att de måste gå till nämnden för avslagsbeslut.

## Vanliga företagsärenden

Företag behöver ha kontakt med kommunen i olika frågor beroende på företagets verksamhet. Ungefär två av tre företag har kontakt med sin kommun under ett år. De vanligaste kontakterna gäller tillstånds- och tillsynsärenden. Kontakten sker framför allt i dessa frågor:

- **Bygglov**, rivningstillstånd och förhandsbesked styr hur fastigheter får användas.
- Kommunen utövar **hälsoskyddstillsyn** över verksamheter som skolor, fotvård, tatuering och liknande. Sådana verksamheter måste anmälas till kommunen innan de startar.
- Kommunen utövar **livsmedelstillsyn** över verksamheter som säljer eller serverar livsmedel. Även dessa är skyldiga att registrera sig.
- Företag behöver göra en **anmälan om miljöfarlig verksamhet** för till exempel fordonstvätt och verkstadsindustri. Hos dessa genomför kommunen **miljötillsyn**.
- **Serveringstillstånd** behövs för att få servera alkohol.
- **Anmälan om försäljning av folköl, tobak och receptfria läkemedel** ska göras till kommunen, som också utövar tillsyn.

## Samhällsplanering

För många företag som vill starta eller växa kan den kommunala samhällsplaneringen och dess regleringar vara ett stort och oväntat problem. Dels är regleringarna omfattande. Dels är processerna långsamma – till och med små ändringar kan ibland ta många år att få igenom och kosta stora belopp. Både detaljplan och bygglov kan dessutom överklagas. Regleringen finns i flera nivåer. Här är några av de vanligaste kommunala handlingarna:



### Fördjupad översiktsplan och detaljplaneprogram

Ibland tas en fördjupad översiktsplan fram för till exempel en stadsdel eller mindre tätort, till exempel inför byggandet av helt nya stadsdelar eller större omvandlingar. Den går in lite mer på djupet än en översiktsplan, men inte lika mycket som en detaljplan eller ett detaljplaneprogram.



Inför exempelvis större förändringar i en stadsdel kan kommunen ta fram ett detaljplane-program för området, men då behövs ändå detaljplaner.

### Detaljplan

Innan en byggnad får uppföras tar kommunen fram en detaljplan för marken (till exempel för ett specifikt kvarter). I detaljplanen beslutar ansvarig nämnd om ramar för hur byggnaderna ska se ut och hur marken får användas. Detaljplanen baseras på översiktsplanen.

Om nämnden till exempel beslutat om en detaljplan som säger att fastigheten endast ska innehålla kontor får den inte göras om till bostäder. Då måste en ny detaljplan tas fram, en process som ofta tar flera år och kostar hundratusentals kronor för fastighetsägaren. Ibland kan kommunen bevilja ett tidsbegränsat bygglov för att exempelvis bedriva friskola i en kontorsbyggnad, men när tidsfristen löper ut kan verksamheten behöva flytta.

### Bygglov

Efter detaljplanen krävs bygglov för att påbörja själva byggnationen eller för att förändra husets utsida. Det kan till exempel handla om att måla fasaden i en annan färg, sätta upp en markis framför caféet eller sätta upp en skylt ovanför kioskens entré. När fastighetsägaren ansöker om bygglov kontrollerar kommunen framför allt att bygglovet är förenligt med fastighetens detaljplan och lagar. Är man osäker på om det behövs ett bygglov eller ej är det alltid bäst att fråga kommunen. Många företag har gjort investeringar i till exempel uteserveringar som man sedan tvingats återställa när det visat sig att man hade behövt bygglov, något som kan vara förödande för ett litet företags ekonomi.

### Förhandsbesked

Innan man ansöker om bygglov kan man ansöka om förhandsbesked. Det kräver inte lika mycket handlingar som en bygglovsansökan, men innebär att man får en signal om hur kommunen kommer att se på den slutgiltiga bygglovsansökan. De är därför vanliga tidigt i processen och gör att man inte behöver lägga ner resurser på projektering av ett projekt innan man vet om det kan genomföras. Förhandsbeskedet är juridiskt bindande för de delar som prövats i förhandsbeskedet, men den som ansöker kan ändå få avslag på sin bygglovsansökan på de delar som inte fanns med i förhandsbeskedet.

### Företagsservice

#### Företagslots och En väg in

För att göra det enklare för företagen finns det i många kommuner en särskild enhet eller person som ansvarar för samordning av företagarnas kontakter med kommunen. Det kan handla om att guida och lotsa företagarna bland förvaltningar, nämnder och blanketter. I många kommuner med ett bra företagsklimat har lotsen mandat att samordna och driva på ärenden för att korta handläggningstiden av tillståndsärenden.

#### Tjänstegarantier vässar servicen ytterligare

Tiden det tar att handlägga ett bygglovsärende eller ett serveringstillstånd varierar stort mellan Sveriges kommuner. För företagare kan det vara både kostsamt och frustrerande om ett tillståndsärende drar ut på tiden. I flera kommuner använder man sig av tjänstegarantier för att stärka den kommunala servicen till företagare. En tjänstegaranti kan vara

ett löfte om att en ansökan ska behandlas inom ett visst antal dagar. Om ärendet inte behandlats inom utsatt tid kan företaget få tillbaka en del av avgiften som kompensation.

## Tillståndsärenden

Olika verksamheter kräver olika tillstånd från ansvarig nämnd i kommunen. I vissa fall kan det krävas ytterligare tillstånd från andra myndigheter, till exempel polisen eller länsstyrelsen. I många kommuner är handlägningsprocessen digitaliserad och man kan ansöka via kommunens hemsida. När man ansöker om ett tillstånd tar kommunen ut en avgift som ska täcka kommunens tillstånds- och tillsynskostnader. Ärendeprocessen följer dessa steg:

- **Ärendet tas emot, registreras och blir offentligt.** Inkomna tillståndsärenden diarieförs och blir offentliga handlingar om de inte är sekretessbelagda. Om ansökan inte är fullständig kommer handläggaren begära kompletterande handlingar av företaget.
- **Ärendet utreds.** Såväl handläggningstider som tillståndsavgifter varierar stort mellan kommuner. Handläggningstiden påbörjas ofta med ett remissutskick. Vid negativa remissyttranden får den som ansökt om tillstånd ge kommentarer. Kommunen har skyldighet att lämna besked inom tio veckor för kompletta bygglovsärenden och inom fyra månader för serveringstillstånd. Om kommunen beslutar att förlänga handläggningstiden kan detta inte överklagas.
- **Beslutet fattas.** Beslut om tillstånd fattas vid nämndmöten. För att korta handläggningstiden kan nämnden överlämna beslutanderätten till en tjänsteman, så kallat **delegationsbeslut**.
- **Beslutet verkställs.** Om din ansökan blir godkänd får du ett tillståndsbevis. En kopia skickas även ut till andra berörda myndigheter.

## Vad gör den som inte är nöjd med ett beslut?

### Förvaltningsbesvär

Beslut av myndighetskaraktär kan överklagas av den person som är berörd av beslutet. Det kan till exempel handla om att kommunen har avslagit en ansökan om bygglov trots att den följer lagar, regler och gällande detaljplan. Detta kallas förvaltningsbesvär och innebär att en domstol, eller i vissa fall länsstyrelsen, kan ersätta det överklagade beslutet med ett nytt beslut om de finner att kommunens ursprungliga beslut var felaktigt.

Ett överklagande ska lämnas in inom tre veckor från det att man tagit del av beslutet och lämnas till den nämnd som fattade beslutet. Nämnden bestämmer sedan om de ska ompröva beslutet eller inte. Om nämnden bestämmer sig för att inte ta ett nytt beslut, skickas det vidare till länsstyrelsen eller förvaltningsrätten, som får pröva ärendet.

### Laglighetsprövning

Enskilda kommuninvånare och bolag som är registrerade i kommunen kan få lagligheten i ett beslut prövad i domstol genom en så kallad laglighetsprövning. Det kan till exempel handla om att kommunen valt att sälja mark till underpris till en enskild aktör i strid med kommunallagen. Då skickar man sitt överklagande direkt till förvaltningsrätten. Domstolen kan upphäva ett beslut om de finner att det inte fattats på rätt sätt. Däremot kan de inte ersätta ett upphävt beslut med ett annat.

# Kommunallagen och den kommunala kompetensen

I Sverige finns något som kallas för det kommunala självstyret, som ger kommunerna ett brett mandat att bedriva verksamhet utifrån lokala politiska prioriteringar. Det finns dock begränsningar. Dels finns speciallagstiftning som detaljreglerar områden som socialtjänst, bygglovshantering och annat. Dels finns bestämmelser om vad kommuner **inte** får göra och som kan vara viktiga för företag som upplever sig utsatta för osund konkurrens eller negativ särbehandling, eller som upplever att deras inbetalda skatter går till fel saker. Domstolarna har dock visat sig vara väldigt generösa till kommunernas fördel.

Kommuner får hantera uppgifter som är av **allmänt intresse**, som har anknytning till **kommunens geografiska område** och som inte enbart ska skötas av enbart staten, en annan kommun, ett annat landsting eller någon annan.

Begränsningen om att bara verka inom kommunens geografiska område kallas **lokaliseringsprincipen**. Ett av få undantag är om två kommuner ingår **avtalssamverkan**. Det innebär att kommuner kan komma överens om att överlåta en uppgift till en annan kommun, till exempel genom att samsas om specialistkompetenser.

Kommuner ska behandla sina medborgare och företag lika, den så kallade **likabehandlingsprincipen**. Kommuner har rätt att genomföra näringsfrämjande åtgärder, men individuellt riktat stöd till enskilda näringsidkare är bara tillåtet om synnerliga skäl finns. Ett vanligt förekommande fall är sponsring. Kommuner får sponsra enskilda event, men bara om kommunens förväntade nytta står i proportion till stödets omfattning.

## Näringsverksamhet

Kommuner får driva näringsverksamhet om den har ett **allmännyttigt** ändamål för invånarna och drivs utan vinstsyfte. Kommunal näringsverksamhet är vanlig inom bostäder, industrifastigheter, renhållning, elproduktion, kollektivtrafik och parkeringsanläggningar – områden som betraktas som allmännyttiga. Man får också bedriva så kallad anknytande verksamhet, till exempel café i idrottsanläggningar.

Att verksamheten ska drivas utan **vinstsyfte** innebär inte att verksamheten är förhindrad att drivas med vinst, men att huvudsyftet med verksamheten ska vara allmännyttan och inte vinsten. Det innebär bland annat att kommunala bolag generellt inte ska driva verksamhet på områden där näringslivet är verksamt.

Generellt ska kommuner och deras bolag tillämpa **självkostnadsprincipen**, det vill säga inte använda sin monopolställning för att sätta högre priser än vad tjänsten kostar att leverera. Undantag finns för bland annat el, fjärrvärme, bostäder och kollektivtrafik, som får prissättas på affärsmässig grund. Medan det å ena sidan förhindrar att kommuner utnyttjar sin monopolställning, kan det också leda till att man sätter ett för lågt pris på tjänster som näringslivet kan och vill leverera.

**Lokaliseringsprincipen** gäller även kommunala bolag och innebär att de inte får agera utanför ägarkommunens geografiska område. Undantaget är elbolag.

## Osund konkurrens

**Konkurrenslagen** är oerhört viktig för att skydda företagare från osund konkurrens från kommunen. Kommuner får enligt konkurrenslagen inte driva säljverksamhet som snedvrider eller hämmar förutsättningarna för en effektiv konkurrens på marknaden. Det företag som upplever sig vara utsatt för osund konkurrens från kommunen kan anmäla det till Konkurrensverket.

Det finns tre aktuella rättsfall:

- I Skellefteå drevs kollektivtrafiken av ett kommunalt bussbolag, Skelleftebuss AB, som även använde fyra bussar för beställningstrafik för privata kunder. Konkurrensverket bedömde att den kommunala turistbussverksamheten snedvred marknaden och stämde bolaget. Stockholms tingsrätt förbjöd därefter Skelleftebuss AB att bedriva beställningstrafik.
- Hässleholms kommun genomför en utbyggnad av stadsnätet för fiberbredband. För att förbättra förutsättningarna för sin egen utbyggnad har kommunen sedan 2015 nekat markupplåtelse till privata företag som vill investera i fiber. Kommunen anmäldes av Konkurrensverket och dömdes i mars 2019 av Patent- och marknadsdomstolen.
- Räddningstjänsten Dala Mitt bedriver dels räddningstjänst och dels säljverksamhet i form av utbildningar inom brandskydd och uthyrning av sitt övningsområde. När MSB upphandlade utbildningen Räddningsinsats vägrade kommunförbundet att hyra ut övningsområdet, en offentlig infrastruktur, till konkurrerande företag och vann därmed upphandlingen i samverkan med ett annat företag. Räddningstjänsten Dala Mitt anmäldes av Konkurrensverket och dömdes 2014 av Marknadsdomstolen.

# Offentlig upphandling

Varje år köper kommuner varor och tjänster av privata företag för cirka 640 miljarder kronor. Företagen bygger skolor, asfalterar om vägar, lagar mat åt äldre och mycket annat som kommunen själv inte kan eller vill göra, eller som företagen helt enkelt gör effektivare. För att säkerställa att alla företag får samma möjlighet att sälja till kommunen sker en offentlig upphandling innan en affär ska genomföras.

## Processen

Upphandlingsprocessen följer generellt dessa steg:

1. Kommunen tar fram ett förfrågningsunderlag som beskriver varan eller tjänsten, krav på leverantören, prissättningsmodell och liknande. Ibland fastställs underlaget av tjänstemän och ibland av ansvarig nämnd.
2. Kommunen annonserar att upphandlingen äger rum, så att alla som vill kan ta del av den och lägga anbud.
3. De företag som vill konkurrera om uppdraget skickar in sina anbud.
4. När anbudstiden löpt ut gör kommunen en utvärdering av de olika anbuden och fattar ett tilldelningsbeslut.
5. Efter tilldelningsbeslutet har företagen som inte vann upphandlingen möjlighet att överklaga, om man upplever att upphandlingen inte följt regelverket.
6. När tidsfristen för överklagan löpt ut tecknas avtal mellan kommunen och företaget.

## Organisation

I kommuner finns vanligtvis en central upphandlingsenhet eller inköpssamordnare som samordnar upphandlingarna tillsammans med verksamhetsföreträdare på förvaltningarna. Det blir allt vanligare att kommuner går samman och bildar gemensamma upphandlingsorganisationer för att kunna bygga upp kompetens och öka effektiviteten. Det kan leda till mer professionella och utvecklingsinriktade upphandlingar, men riskerar att leda till minskad dialog med de lokala företagen.

## Upphandlingsformer

I en **traditionell upphandling** brukar den upphandlande myndigheten (till exempel kommunen) i detalj beskriva den vara eller tjänst man vill beställa. För en väg kan det till exempel handla om att specificera vilket material som ska användas och i äldreomsorgen kan det handla om att specificera personaltäthet eller vilka kompetenser som ska finnas.

I en **funktionsupphandling** specificerar upphandlaren istället vad man vill få för resultat av upphandlingen. För att använda samma exempel kan det handla om att specificera vilket slitage vägen ska tåla eller hur mycket det får bullra. För äldreomsorgen kan det handla om krav på kvalitet.

Genom att i funktionsupphandlingar slå fast vad som ska uppnås, och inte hur det ska göras, utmanas anbudsgivarna att överträffa varandra genom nytänkande lösningar och nya material, istället för rena kostnadsbesparingar. Det öppnar upp för **innovationer** som utvecklar kvaliteten, ökar effektiviteten i offentlig sektor och skapar en marknad för innovativa företag.

### Valfrihetsmodeller

Sedan 2009 finns lagen om valfrihetssystem (LOV), som ger kommuner och landsting möjlighet att skapa valfrihetsmodeller inom sjukvård och kommunal omsorg. Valfrihetsmodellerna innebär att kommunen eller landstinget beslutar om vilken tjänst som ska utföras, till vilken lägsta kvalitet det ska göras och till vilket pris. Alla som lever upp till grundkraven kan konkurrera om kunderna genom kvalitet. Valfrihetsmodeller innebär frihet för företag att etablera sig, rätt för medborgarna att välja leverantör och utveckling av välfärden.

Valfrihetsmodeller tillämpas framför allt inom primärvården, där det är obligatoriskt för alla landsting, samt inom hemtjänsten.

### Direktupphandlingar

Kommuner kan göra **direktupphandlingar** på upp till 586 907 kronor per år från en och samma leverantör (2019 års gränsbelopp). Det innebär att på upphandlingar under det beloppet behöver kommunen inte specificera några anbudskrav eller annonsera köpet offentligt.

### Vanliga missförstånd

#### Ekonomiskt mest fördelaktiga

Lagstiftningen säger att kommunen måste välja det ekonomiskt mest fördelaktiga anbudet. Det missförstås ibland som att kommunen måste upphandla en specifik tjänst till lägsta pris. Det är helt fel. Det ekonomiskt mest fördelaktiga kan vara olika saker. Det kan till exempel handla om kvalitet, livscykelkostnad, estetiska egenskaper, innovation och mycket annat. Ibland kan det lämpa sig att upphandla en specifik tjänst till lägsta pris, ibland att upphandla högsta kvalitet till ett bestämt pris och ibland en kombination av dessa. Det viktiga är att kriterierna är så tydliga att det sakligt bästa anbudet kan tilldelas kontraktet.

#### Dialog före kontraktstecknande

Under annonseringstiden råder absolut sekretess i många avseenden för att förhindra att konkurrensen slås ut. Inget enskilt företag ska få konkurrensfördelar genom information som konkurrenterna inte fått ta del av. Det innebär till exempel att alla ska få ta del av förfrågningsunderlaget vid samma tidpunkt och att kompletterande information ska nå alla intresserade anbudsgivare.

Ett vanligt missförstånd är att sekretessen förhindrar dialog inför upphandlingen. Det kunde inte vara mer felaktigt – tvärtom är en god dialog inför upphandlingen en förutsättning för en lyckad affär.

Vissa kommuner ordnar förmöten där företagare har möjlighet att ställa frågor och komma med förslag på hur upphandlingen bör utformas. På så sätt skapas bättre förutsättningar för kommunen att upphandla den mest ändamålsenliga varan eller tjänsten.

# Dialog mellan företagare och kommun



Många kommuner har ett **näringslivskontor** eller **näringslivsbolag**. Deras uppgift är att arbeta för ett bättre företagsklimat, underlätta utveckling av företag och samarbete mellan skola/universitet och företag.

Det är också vanligt att kommuner har ett **näringslivsråd** som består av representanter från näringslivet samt tjänstemän och politiker – ofta är det kommunstyrelsens ordförande och vice ordförande som deltar. Näringslivsrådet är ett forum där man stämmer av och diskuterar olika åtgärder som behövs för att utveckla näringslivet i kommunen på både kort och lång sikt. Ett bra system för ett näringslivsråd är att företagare bemannar rådet en kortare period innan de växlar över till nästa företagare.

För att ha en kontinuerlig dialog med företagarna ordnar många kommuner **frukostmöten** eller liknande regelbundna mötesplatser.

**Kommunens webbsida** innehåller både näringslivsstrategier, upphandlingspolicies, handlingsplaner och viktig näringslivsinformation. Dessutom kan du ofta ladda ner ansökningshandlingar och specifika krav för näringsverksamhet.

Många politiker gör **företagsbesök** för att lära sig mer om företagets vardag och inhämta synpunkter på hur kommunens verksamhet kan bli bättre.

## Hur är företagsklimatet i din kommun?

På vår faktsajt [www.foretagsklimat.se](http://www.foretagsklimat.se) hittar du enkätsvar om företagsklimatet i landets alla 290 kommuner tillsammans med kommunstatistik och rankingen av företagsklimatet

**[www.svensktnaringsliv.se](http://www.svensktnaringsliv.se)**

Storgatan 19, 114 82 Stockholm

Telefon 08-553 430 00