

14 punkter för bättre konkurrensutsättning



Vad småföretagen önskar att politiker och upphandlare alltid tänker på vid offentlig upphandling och pengasystem.

Att småföretagens villkor är gynnsamma är viktigt för att företagandet i Sverige ska kunna växa. Offentlig sektor är en viktig kund för många småföretag. Därför är det av stor betydelse hur process och dialog hanteras vid offentliga upphandlingar och när så kallade penga- eller valfrihetssystem utformas.

Denna skrift är framtagen av Svenskt Näringslivs SME-kommittés arbetsgrupp för konkurrens och handlar om hur processen vid konkurrensutsättning kan förbättras.

Vi på Svenskt Näringsliv liksom talespersonerna för små- och medelstora företag träffar gärna kommuner och landsting för att diskutera vilka åtgärder som är viktiga för att få till stånd en väl fungerande konkurrensutsättning.

Förberedelsefasen

1

Det är viktigt att **definiera innehållet** i den vara eller tjänst som ska konkurrensutsättas. Många gånger uppstår problem därför att man slarvat med behovsanalysen och inte på ett tillräckligt tydligt sätt tagit beslut om vad uppdraget faktiskt ska innehålla. Vikten av en god dialog mellan beställare och upphandlare inför en upphandling kan inte nog understrykas. Efter en grundlig marknadsanalys bör man kunna ta beslut om uppdragets storlek. Skall uppdraget exempelvis delas upp i delkontrakt eller inte? Tänk på att i förfrågningsunderlaget informera om leverantörens möjlighet att återropa annat företags kapacitet eller att lämna gemensamt anbud. Det kan skapa förutsättningar för små företag att delta i offentlig upphandling, vilket generellt sett är angeläget för att främja dessa företags utveckling.

2

En utvärdering i efterhand kräver att man **sätter ett eller flera mål** i förväg. Det är därför betydelsefullt att vara på det klara med målsättningen med konkurrensutsättningen? Är det högre kvalitet? Lägre kostnader? En önskan att stimulera företagsutveckling/nyetableringar? Eller något annat?

När det gäller välfärdstjänsterna bör alltid medborgarperspektivet stå i fokus.

3

Det är en myt att upphandlare och företagare inte får tala med varandra! **Dialog** före och efter en upphandling – det vill säga bland annat inför upprättande av förfrågningsunderlag, leder till en bättre analys inför nästa upphandling. fungerande nätverk bestående av företagare, politiker och deras tjänstemän som träffas återkommande underlättar marknadsanalysen. Upphandlarna måste också sträva efter

att besvara leverantörernas frågor under upphandlingsprocessen. Denna skriftliga kommunikation ökar möjligheten att få in fler kompletta anbud. De svar som ges måste dock göras tillgängliga för alla, t ex genom att dessa publiceras på upphandlarens hemsida. Det är mycket sannolikt att sådana åtgärder minskar antalet överprövningar.

Kraven i förfrågningsunderlaget/avtalsvillkoren ska vara relevanta vad avser kompetens, ekonomisk styrka, tidigare erfarenhet med mera. Krav att företaget har tidigare erfarenhet av verksamheten i fråga leder till att nystartade företag utesluts även om dess personal har förvärvat erforderlig kompetens sedan tidigare. Inom välfärdstjänsterna bör krav på vandel kunna ställas.

4



Ställda krav, mål och kvalitetsindikatorer måste ha ett naturligt samband med det som skall upphandlas/konkurrensutsättas. Kraven måste också stå i rimlig proportion till det som ska upphandlas/konkurrensutsättas. Det är vidare viktigt att vara överens om vissa centrala begrepp. Vad avses exempelvis med ”kvalitet”? Ett underlag med tänkta krav och kvalitetsindikatorer kan lämpligen sändas ut på en remissrunda innan man läser innehållet i förfrågningsunderlaget. På så vis kan felaktigt ställda krav justeras.

Det måste vara möjligt att **följa upp om ställda krav och mål uppfylls**. Därför måste kraven och kriterierna för måluppfyllelse vara mätbara liksom eventuella kvalitetsindikatorer därutöver. Mätbarhet krävs också för att en relevant utvärdering ska kunna göras. Det är viktigt att sätta mål och kvalitetsindikatorer fokuserar på vilka resultat som ska uppnås och inte bara ställer krav på exempelvis kvalitet i processerna.



Innan konkurrensutsättning sker bör det nog ha övervägts om egen-regin i kommunen/landstinget ska få vara en aktör. Huvudregeln bör vara att så inte är fallet, eftersom privata företag och offentliga **utförare aldrig kan konkurrera på helt lika villkor**. Undantag från den regeln är ofta motiverat i välfärdssektorn, bland annat utifrån det kommunala sista-handsansvaret. Inom skolan finns dessutom lagkrav på kommunalt driven verksamhet. Inom så kallade hårda områden, till exempel sophämtning, lokalvård med mera bör kommunen inte bedriva egen konkurrerande verksamhet.

Ett sätt att öka konkurrensen inom tjänsteområden kan vara att **sälja delar av den kommunala verksamheten**, till exempel till personalen. Sådan försäljning måste dock ske till marknadspris där också så kallat goodwill-värde inräknas. I annat fall uppstår en konkurrenssnedvridning och kommunen förvaltar inte sina resurser på ett ansvarsfullt och effektivt sätt. I vissa fall måste den tjänst som tillhandahållits av den sålda verksamheten konkurrensupphandlas.

Om egen-regin ska konkurrera med privata leverantörer måste redovisningen vara avgränsad. Samtliga direkta och relevanta indirekta kostnader måste påföras verksamheten. Den kommunala egen regi-produktionen, till exempel skola och hemtjänst, bör också ha ett avkastningskrav för respektive verksamhet som motsvarar den för en riskfri placering. **Långsiktigt bör varje enhet bära sina kostnader**. Kommunen/landstinget bör för välfärdsområdet ha en uppdelning i sin organisation mellan beställarfunktionen och utförarnheterna för att värna konkurrensneutraliteten.

9

Ersättningen bör där så är möjligt till viss del **baseras på uppnådda resultat/uppnådd kvalitet**. Den resultatbaserade ersättningen bör vara väl avvägd, så att den till exempel inte leder till att endast vissa angelägna mål uppnås, medan andra försummas. Exempel på resultatbaserade ersättningar kan vara att extra ersättning erhålls om vissa objektivt mätbara kvalitetsmål överträffas. Resultatbaserade ersättningar kan vara ett kraftfullt instrument för ökad produktivitet.

10

Om kommunen/landstinget har ett kundvalssystem bör utgångspunkten för ersättningen vara kostnadsläget i den kommunala verksamheten. Samtidigt ska ett samhällsekonomiskt effektivt resursutnyttjande eftersträvas. Detta innebär att krav på godtagbar produktivitet och produktivitetsutveckling behöver beaktas när ersättningsnivåerna fastställs. **Ersättningen ska vara på lika villkor** för kommunen som utförare och de privata konkurrenterna. Genom att ersättningsnivån är fast – lika stor för alla individer med samma behov – sker konkurrensen med kvalitet.



Genomförandefasen

Syftet med ett valfrihetssystem är att brukaren ska kunna välja och välja bort utförare. Om inte informationen till brukaren fungerar så blir det inte heller någon valfrihet. Det är därför viktigt att **kommunen/landstinget presenterar** generell information om hur valfrihetssystemet fungerar men även offentliggör resultatet av **kvalitetsuppföljningar** och brukarnas omdömen avseende de olika utförarna. Sådan information bör alltid finnas på kommunens hemsida.

Kvalitetsinformation till beställare och brukare ska också finnas för verksamheter enligt LOU så att kvaliteten kan kontrolleras och värderas.

11

Om den kommunala egen-regin går med förlust måste åtgärder vidtas så snart som möjligt för att ändra detta. **Eventuella underskott bör normalt betalas tillbaka** från egen regi-enheten till kommunen centralt. Detta bör ske enligt en fastställd plan och inom rimlig tid.

12

Uppföljning av ställda krav och mål är en nödvändighet. Uppföljning avseende välfärdstjänsterna bör ske genom regelbundna platsbesök, gärna oannonserade. I samband med konkurrensutsättning går **politikerna** in i en ny roll och måste **växla fokus från producent- till beställarrollen**. I detta perspektiv blir avtalsvärden extra viktig. Fungerar avtalsrelationen bra? Om inte – vad behöver ändras till nästa upphandling/avtalsperiod? Uppföljning av egen regi och de olika leverantörerna av köpta/finansierade tjänster bör ske efter samma mall.

13

Utvärderingsfasen

14

Utvärdering inför nästa upphandlingsomgång/avtalsperiod i kundvalssystem är viktig. Nåddes exempelvis de uppsatta målen? Förutom att man bör dra lärdomar inför en ny upphandling bör resultaten från utvärderingen utgöra ett naturligt inslag **i ett ständigt förbättringsarbete.**

Ovanstående punkter är självfallet inte uttömmande. Bland annat är varje bransch unik och konkurrensutsättningsprocessen måste anpassas till det.



Medlemsföretag, Liselotte Löf AB

www.svensktnaringsliv.se

Storgatan 19, 114 82 Stockholm

Telefon 08-553 430 00