

Sveriges modernaste myndighet

Att vara en modern myndighet kan innebära många olika saker beroende på bland annat ansats, perspektiv och utmaningar. För oss, på Upphandlingsmyndigheten, handlar det i grunden om att ha balans i tre för oss viktiga och definierande dimensioner.

Dessa tre dimensioner är:

- samhällsnytta
- kundnytta
- varumärkesnytta.

Med samhällsnytta menar vi att vi utgår från det uppdrag vi har från regeringen: att bidra till och vara drivande i utvecklingen av offentliga affärer.

Att inkludera kundnytta innebär att vi utgår från kundernas utmaningar och behov när vi utför vårt uppdrag. Genom att se till kundernas perspektiv på allt vi gör får vi förståelse för hur vi ska arbeta för att skapa största möjliga effekt och nytta för dem vi finns till för.

För att vi ska lyckas med vårt uppdrag måste vi också se till varumärkesnyttan. Våra kunder behöver både känna till oss och hur offentliga affärer kan användas som ett verktyg för att skapa en hållbar samhällsutveckling. Varumärkesnyttan hänger också nära samman med den kultur vi skapar internt på myndigheten. Vår gemensamma identitet är grunden för bilden vi kommunicerar externt.

Vi kommer i den här texten beskriva hur vi har jobbat och hur vi nu jobbar för att på ett modernt sätt lyckas leverera i de här tre dimensionerna. Vi tar avstamp i samhällsnyttan och beskriver hur vi har arbetat systematiskt med vårt utvecklingsarbete för att lyckas med vårt uppdrag.

Offentlig upphandling ett verktyg för samhällsutveckling

För att Sverige ska vara ett globalt konkurrenskraftigt och modernt samhälle måste offentlig sektor inte bara hänga med i den samhällsomvandling som pågår utan vara ledande. Transport, samhällsbyggnad och sjukvård är alla centrala områden där radikala systemöverskridande innovationer kan ske på bara några få år. Utmaningar inom hållbarhet är ett perspektiv som genomsyrar hela samhället. Offentlig sektors inköp på dryga 680 miljarder kronor årligen förväntas sätta standard för hela branscher eller sektorer. Offentlig upphandling är i förändring då affärsmodeller för såväl enskilda företag som för all industri håller på att transformeras. För att offentlig

Datum:
2019-06-03
Diarienummer:
UHM-2019-0081

sektor ska främja utveckling måste vi hitta nya arbetssätt, våga mer och framför allt samverka på nya sätt. Detta innebär ett ökat politiskt intresse för upphandling och att det är centralt i alla partiers politik hur offentliga medel ska användas. Offentlig upphandling är ett viktigt verktyg för samhällsutvecklingen. Det är i nära samverkan mellan offentlig sektor, näringsliv och forskning som den samhällsomvälvande utvecklingen sker. Trycket på att skapa den moderna offentliga affären är enormt.

I detta står Upphandlingsmyndigheten och ska vara den drivande och stödjande myndigheten i denna omvandling av den offentliga affären. En liten myndighet med ett stort uppdrag. Därför måste vi jobba smart och vara moderna i alla aspekter!

Vi jobbar för att utveckla de offentliga affärerna

Upphandlingsmyndigheten är en expertmyndighet med 83 medarbetare. Vår vision är *Sunda offentliga affärer för en hållbar framtid.*

Vårt uppdrag innebär att vi

- ger stöd genom att utveckla och förmedla kunskap, verktyg och metoder för offentliga inköp
- ska verka för en rättssäker, effektiv och ur alla perspektiv hållbar upphandling till nytta för medborgarna och näringslivets utveckling
- ska främja innovativa lösningar inom upphandling och bidra till att stärka upphandlingens strategiska betydelse
- ger vägledning till kommuner och landsting om statsstödsregler med fokus på bostadsmarknad och bostadsförsörjning.

Det började inte så bra

Upphandlingsmyndigheten bildades 1 september 2015 i syfte att samla kompetens kring offentlig upphandling. När myndigheten inrättades tillsattes med kort varsel en tillförordnad generaldirektör och ledningsgrupp.

Vi fick dock en utmanande start. Den 30 maj 2016, nio månader efter att myndigheten bildades, lämnade Statskontoret in rapporten "Inrättandet av Upphandlingsmyndigheten – en delredovisning". I rapporten framkom det att vår verksamhet hade problem med ledning, styrning och organisering. Det saknades mål och prioriteringar för verksamheten. Samtidigt var enhetsindelningen ineffektiv och resulterade i otydlig ansvarsfördelning. På grund av dessa problem var medarbetarna väldigt missnöjda med hur myndighetens organisation och ledning fungerade (Statskontoret 2016:15).

I april 2016 tillträdde Inger Ek som generaldirektör och i september var ledningsgruppen fulltalig. Då påbörjade vi vårt långsiktiga utvecklingsarbete. Vi tog avstamp i Statskontorets delrapport och vårt första mål var att 31 december 2016 ha vision och långsiktiga mål, ny organisation med tydliga roller och en väl fungerande ledningsgrupp på plats. Dessutom skulle vi genomföra en flytt då vi satt i tillfälliga lokaler.

Med hårt arbete och stort medarbetarengagemang lyckas vi

Den 1 januari 2017 flyttade vi in i nya lokaler. Vi hade tydliga mål, en ny organisation, nya roller och vi gick över till ett aktivitetsbaserat arbetssätt. Vi hade skapat förutsättningarna för att lyckas med vårt uppdrag. Men det var inte enkelt att klara av så stora förändringar på så kort tid. Parallellt med det interna förändringsarbetet hade vi stark press på oss att leverera stöd till våra kunder, och vi fick nya regeringsuppdrag i hög takt. Vi har fått lägga rälsen medan vi kör, och det har vi kunnat göra tack vare ett stort engagemang från alla medarbetare.

Designprinciper för vårt organisatoriska ramverk

Det organisatoriska ramverk som vi arbetade fram 2016 vilar på ett antal designprinciper. Dessa principer ligger till grund för vårt kontinuerliga utvecklingsarbete.

Våra designprinciper:

1. Vi är en målstyrd organisation, där medarbetare har möjligheter till egna initiativ.
2. Vi har förutsättningar för att proaktivt bemöta våra olika kundgruppers behov.
3. Kärnverksamheten levererar till kund, övrig verksamhet är stödfunktioner.
4. Verksamhetens standardiserade leveranser ska följa tydliga processer.
5. Vi ska ha den kompetens som krävs inom våra fokusområden, övriga behov köps in utifrån.
6. Värderingar styr vårt beteende inom ramen för de regler och policyer som finns.
7. Vi prioriterar flexibilitet i organisationsstrukturen över standardisering.
8. Vi skapar förutsättningar för innovation och nya lösningar.
9. Organisationens indelning ska medge en kvalitativ relation mellan chef och medarbetare.
10. Organisationen ska ge förutsättningar för samverkan.
11. Det ska finnas en tydlighet i roller och ansvar.

Utifrån designprinciperna tog vi fram mål, organisationsstruktur och rollbeskrivningar. En av de största förändringarna i den nya organisationen var ett utökat fokus på myndighetens kunder och intressenter för att lyckas leverera nytta. Vi beslutade att metoden för tjänstedesign skulle genomsyra vårt arbete med att förstå och möta våra kunders behov.

Vi lägger rälsen medan vi kör

För att lyckas i förändringsarbetet har vi använt metaforen tågräls (bild 1). Det anspelar dels på att vi lägger rälsen medan vi kör, dels på att vi har visionen i fjärran och långsiktiga mål och delmål längs med vägen. Vi pratar också löpande om att vi inte vet exakt hur vägen framåt ser ut. Vi kan stöta på hinder och måste då planera om, lägga om rälsen eller ta en avstickare.

Vi har också använt oss av metaforen syllar (bild 2). Syllarna är det som bär upp rälsen så att den kan bära oss framåt. Syllarna symboliserar allt som en myndighet behöver ha på plats internt för att fungera. Vi har löpande kommunicerat vilka syllar vi behöver ha på plats när vi är klara och hur vi ligger till.

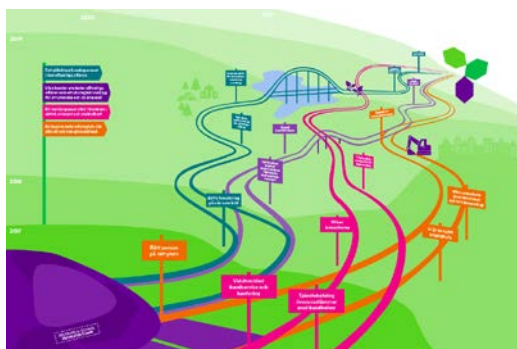


Bild 1: Vision och långsiktiga mål

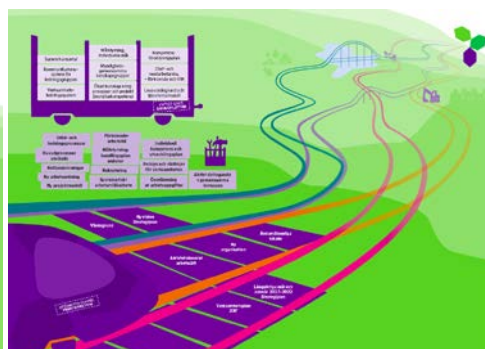


Bild 2: Syllarna

Vi är på rätt väg

Den 31 oktober 2017 lämnade Statskontoret in rapporten "Utvärdering av Upphandlingsmyndigheten". Avsnittet som handlar om organisation sammanfattas enligt följande: "Myndigheten har en ny organisation sedan den 1 januari 2017 och är nu tydligare orienterad mot sina målgrupper. Myndigheten utvecklar och förankrar även riktlinjer och stöd för interna arbetsprocesser. De arbetar även för att utveckla den interna styrningen och uppföljningen av verksamheten." Vi var inte i mål, men Statskontorets rapport var ett tydligt kvitto på att vi var på rätt väg.

En viktig del i det fortsatta arbetet med att utveckla verksamheten har varit myndighetens identitet. Vi hade haft en del personalomsättning vilket bidrog till att det saknades en gemensam bild av myndigheten internt. Det avspeglades även externt och gjorde det svårt för oss att nå ut. Vi påbörjade därför ett arbete med att förtydliga vårt varumärke. Vår utgångspunkt är att medarbetarna är de viktigaste ambassadörerna för varumärket och att allt vi gör kommunicerar. Vi arbetade gemensamt fram hur vi vill uppfattas och vidareutvecklade även våra värdeord. Varumärkesplattformen genomsyrar nu det mesta vi gör, från medarbetarsamtal till extern kommunikation.

Vi är i dag en väl fungerande myndighet som hela tiden strävar efter att lösa vårt uppdrag så effektivt och hållbart som möjligt. Vi har under dessa år gjort två större medarbetarundersökningar, och däremellan tre pulsmätningar. Mätningarna visar att vi gjort tydliga förflyttningar i vårt medarbetarindex, från -57 till +20 (där 2 är ett normalt värde).

Fortsättningsvis beskriver vi de delar vi vill lyfta fram för att ge en bild av vad vi tycker är viktigt för att vi ska lyckas med vårt uppdrag, det vill säga att bidra till sunda offentliga affärer för en hållbar framtid. Vi har valt att strukturera texten enligt de nio områden återkopplingsrapporten från PWC är indelad i.

1. Medborgar- och företagsfokus

En av grundförutsättningarna för att vi ska lyckas med vårt uppdrag är att vi vet vilka behov våra kunder har och vilka utmaningar de står inför i den offentliga affären.

Datum:
2019-06-03
Diarienummer:
UHM-2019-0081

För att ta reda på behoven har vi valt att använda oss av metoden tjänstedesign. Det är en kvalitativ metod där man interagerar med sin målgrupp. Metoden hjälper oss att skifta fokus och se verksamheten eller tjänsten från kundens perspektiv. Vi använder tjänstedesign för att ta reda på när i inköpsprocessen våra kunder har störst behov av stöd och hur vi ska utveckla våra tjänster. Tjänstedesign är också integrerat i våra interna processer, och ett är ett viktigt verktyg för att vi löpande ska lära oss.

Vi försöker ta vara på varje tillfälle att förstå hur vi kan skapa nytta för våra kunder. Genom att kunder kontaktar vår frågeservice får vi ökade insikter om olika frågeställningar som rör offentliga affärer. I dessa samtal får vi även inspel kring förbättringar och utveckling av vårt arbete. Vi ger inte stöd i enskilda fall och genom att vara tydliga med det kan vi möta kunderna i deras frågeställningar och ge dem svar inom två dagar.

2. Ledar- och medarbetarskap

Flera av de designprinciper som ligger till grund för vår organisation tar avstamp i tillit. Vi har utvecklat våra huvudprocesser för att vi ska kunna samarbeta över enhetsgränserna och gemensamt ta ansvar för helheten. Vi förbättrar löpande våra processer i takt med att vi lär oss. Våra medarbetare involveras löpande i verksamheten och är exempelvis delaktiga i samband med verksamhetsplanering samt vid utarbetande av värdegrund och bilden av myndigheten. Vi vill använda den kompetens och kunskap som finns i organisationen för att göra den ännu bättre.

Vi har en tydligt utpekad vision, långsiktiga mål och delmål, som all verksamhet styrs och planeras mot. Varje år genomför vi medarbetarsamtal där vi tar fram individuella handlingsplaner som är kopplade till myndighetens mål och värdegrund. Vi har även lönesättande samtal samt löpande individuella avstämningar mellan chef och medarbetare. För att våra medarbetare ska ha lättare att kombinera arbete och fritid har alla förtroendearbetstid. Det bygger på tillit och förtroende till förmågan att själva planera och genomföra sitt arbete utifrån uppsatta ramar.

Vi har en likabehandlingsplan samt har tagit fram policy och riktlinjer för att motverka kränkande särbehandling, trakasserier och diskriminering. Medarbetarna har också fått information om hur och var man ska anmäla om man upplever kränkningar och sexuella trakasserier samt hur dessa hanteras vidare i organisationen. Vi genomför återkommande utbildningar i den statliga värdegrunden och vad det innebär att vara statsanställd.

3. Kompetensförsörjning och kompetensväxling

Vi bedriver ett strategiskt arbete för att trygga vår kompetensförsörjning och har tagit fram en kompetensförsörjningspolicy med tillhörande riktlinjer. Kopplat till policyn tas årliga planer fram som beskriver de åtgärder vi ska genomföra baserat på omvärld och myndighetens nya inriktningar och utmaningar. I samband med medarbetarsamtalen fångas önskemål upp angående exempelvis kompetensutveckling, att bredda sin inriktning eller helt pröva på nya arbetsuppgifter.

Vi tycker det är viktigt att arbeta förebyggande med arbetsmiljön. För att stimulera till fysisk aktivitet har vi ett generöst friskvårdsbidrag och en hälsogrupp som initierar olika hälsoaktiviteter. Vi har också en löpargrupp samt en grupp kallad UMGänget, som arrangerar olika sociala aktiviteter.

4. Verksamhetsstyrning och uppföljning

Att mäta samhällseffekter är en utmaning. Vi har vi en pågående satsning där vi tittar på hur vi ska kunna åstadkomma det.

I dag mäter och analyserar vi effekterna av vår verksamhet på tre nivåer.

1. Genom processdata och statistik i våra digitala kanaler och tjänster får vi kunskap om hur de används och att våra kunder tar del av vårt stöd.
2. Genom användartester, intervjuer och referensgruppsmöten får vi kunskap om hur vårt stöd används och vilka behov som finns.
3. Genom att genomföra årliga undersökningar får vi kunskap om bilden av myndigheten men också hur myndigheter skattar att de uppfyller den nationella upphandlingsstrategin. Det gör att vi kan dra vissa slutsatser om att vårt stöd har gett effekt samt ger oss kunskap om var vi behöver ge mer stöd.

Vi har rutiner för utlämnande av handlingar och hantering av offentlighetsprincipen. Myndighetsutövning ingår inte i vårt uppdrag. Vi har ett systematiskt arbetssätt integrerat i våra huvudprocesser som beskriver stöd och styrning för vår löpande produktion. Huvudprocesserna har en organisation knuten till sig för ständiga förbättringar. Vi särredovisar våra IT-investeringar. I dagsläget har vi inte så många, men vi står inför kommande utvecklingsinsatser och är väl förberedda för det.

5. Innovation och samverkan

För en myndighet med ett så omfattande uppdrag relativt hur stor vår organisation är så är det viktigt att hitta relevanta samarbeten och ytor för dialog. Vi är mycket aktiva med att delta i externa sammanhang som handlar om offentliga affärer. Det kan handla om gemensamma aktiviteter mot en gemensam kund, att bistå med kunskap och kompetens som föreläsare eller delta som experter i utredningar och projekt. Vi är efterfrågade och hade under förra året över 500 förfrågningar om att delta i olika sammanhang.

Vi deltar också i olika samarbeten för digital utveckling. Exempelvis arbetar vi med Verksamt.se, i styrgruppen för Hack for Sweden, samarbetar med HBV (inköpsfunktion åt Sveriges allmännyttiga bostadsbolag) för att integrera vårt miljöspendanalysverktyg i deras system och nyttjar flitigt Sveriges Kommuner och Landstings forum dela digitalt för att dela med oss och testa idéer.

För att skapa ytterligare digital samverkan och utveckla digitala tjänster har vi påbörjat ett långsiktigt utvecklingsarbete som syftar till att skapa ett digitalt kunskapsnav. Genom kunskapsnavet vill vi väva samman relevanta system och information som är till gagn för våra kunder. Som grundläggande princip ska vi erbjuda och verka för öppna data inom området. Om vi blir statistikmyndighet, vilket lagts som förslag till

Datum:
2019-06-03
Diarienummer:
UHM-2019-0081

beslut av riksdagen, kommer den blivande statistikdatabasen tillsammans med andra tjänster vara motorn för att skapa ett relevant och användbart nav.

Det ingår i vårt uppdrag att löpande bevaka och påtala behovet av ändrade lagar och regler för att kunna erbjuda en bättre service. Vi har bland annat lämnat in förslag till ändring av lag om att ta fram bevis genom nytt utdrag ur brottsregistret, samt har utrett och lämnat förslag på genomförande av statistik för inköpsvärden.

Vi har i uppdrag att löpande bevaka vår omvärld och dess påverkan på offentlig upphandling och delar med oss av det vi ser i två årliga rapporter. Vi har börjat bygga upp ett systematiskt omvärldsarbete förstå framtida inköpsmönster, där hela myndigheten involveras och en särskild omvärldsgrupp tar trender och framtida frågeställningar vidare.

6. Digitalisering och automatisering

Vår generaldirektör har sedan 2017 drivit på utvecklingen av nya digitala tjänster. Därför står det fastslaget i vår strategiplan att vi ska jobba med detta och vi har avsatt särskilda medel, minst 5 miljoner kronor per år för detta. I vårt pågående utvecklingsarbete, det digitala kunskapsnavet, kommer nya tekniker så som automatisering, robotisering och artificiell intelligens att övervägas och utvärderas. Under 2019 genomför vi en förstudie som syftar till att ge oss underlag kring hur vi ska kunna bistå och driva på utveckling av den digitala transformationen och digitala inköp.

Vi ger årligen ut en statistikrapport inom upphandlingsområdet, underlaget till detta är "big data". Genom att köpa in uppgifter om alla annonserade upphandlingar och inköpsvärden får vi underlag vi kan använda för att ta fram en statistikrapport som är tillgänglig för alla och som dessutom används som underlag för utvecklingen av våra egna tjänster.

Vi arbetar uteslutande digitalt och har ett digitalt diarium och digitala samverkansytor. Vi har också en systemlösning för att säkert kommunicera med Statens servicecenter som är vår huvudsakliga leverantör och motpart där detta är relevant. Vi har även en digital växel styrd via app i telefonen. Datorer, plattor och telefon är våra primära arbetsverktyg. I våra egna upphandlingar, exempelvis vid upphandling av resebyrå och taxi, ger vi ett mervärde till den leverantör som kan tillhandhålla appar. Vi har infört e-handel och har som mål i år att alla våra inköp ska hanteras digitalt.

7. Tillgänglighet och användbarhet

Tillgänglighet är en av delarna i social hållbarhet där vi utvecklar stöd och kriterier för upphandling av tjänster och produkter.

Under 2018 genomförde vi en tillgänglighetsgranskning av våra externa webbplatser. Baserat på resultatet av granskningen har vi sedan anpassat vår primära webbplats. Vi utgår från DIGG:s vägledning och har tagit fram interna riktlinjer. Vi arbetar också systematiskt i verktyget Siteimprove som ger indikationer på både kvalitet och

Datum:
2019-06-03
Diarienummer:
UHM-2019-0081

tillgänglighet. Arbetet har medfört att vi nu ligger på ett tillgänglighetsindex på 92 % mot branschindex för myndigheter på 67 %.

Våra lokaler är tillgänglighetsanpassade för att inkludera personer med funktionsnedsättningar. Vi har exempelvis installerat teleslingor för hörselnedsättning i vår gemensamhetsyta och sett till att det ska vara lätt för personer med rullstol att röra sig i lokalen. Vi har en likabehandlingsplan som vi arbetar aktivt med och följer upp årligen.

8. Hållbarhet

Vi har ett miljöledningssystem som motsvarar kraven enligt förordningen (2009:907) om miljöledning i statliga myndigheter. Som en del av detta arbete har vi genomfört en miljöutredning som identifierar myndighetens direkta och indirekta miljöpåverkan. Vi har även upprättat egna mätbara miljö- och klimatmål för att minska vår miljöpåverkan. Vi arbetar med miljökrav och social hänsyn i samband med upphandling av varor och tjänster. Vi har alltid med miljökrav i våra avtalsvillkor.

Vi ska enligt vår instruktion ”verka för en rättssäker, effektiv och socialt och miljömässigt hållbar upphandling till nytta för medborgarna och näringslivets utveckling”. Det innebär att vi i vårt dagliga arbete ger stöd i miljömässigt hållbar upphandling. Vi samverkar även med andra så kallade miljömyndigheter. Vi är en av de 18 myndigheterna i Miljömålsrådet och ansvarar därmed för åtgärder inom ramen för rådets uppdrag.

Regeringen har gett oss i uppdrag att bidra med underlag för Sveriges genomförande av FN:s Agenda 2030 för långsiktigt hållbar ekonomisk, social och miljömässig utveckling. I ett yttrande i augusti 2016 redogjorde vi bland annat för vilka mål och delmål i agendan som vår verksamhet har störst inverkan, på nationell och internationell nivå samt hur vi bidrar till att agendans mål och delmål kan uppfyllas.

9. Informationssäkerhet och integritet

Vi har policy och riktlinjer för representation där vi också tar upp frågor och ställningstaganden runt mutor och jäv. För att kunna avvärja och möta krisartade händelser har vi en krisledningsorganisation. Vi har även ett systematiskt brandskyddsarbete där vi har haft utbildningstillfällen inom området. Våra utrymningslarm kontrolleras och testas med jämna intervaller.

Vi hanterar en väldigt begränsad mängd känslig information och vi hanterar i dag ingen information som faller under säkerhetsskyddsklassning. Vi håller på att förbereda oss inom it-området på en rad punkter. Vi håller just nu på med att ta fram en it-policy, en intern förvaltningsorganisation samt riktlinjer för myndigheten om gränsdragningen mellan it-utveckling och it-förvaltning och en informationssäkerhetspolicy är framtagen.