



ProcurComp^{EU}

Europeiska kompetensramen
för personer som arbetar med
offentlig upphandling



*Inre marknaden,
industri,
entreprenörskap
samt små och
medelstora företag*

EUROPEISKA KOMMISSIONEN

GD Inre marknaden, industri, entreprenörskap samt små och medelstora företag

Direktorat DDG2.G – Offentlig upphandling

Enhet G.1 – Strategi för offentlig upphandling

Europeiska kommissionen

B-1049 Bryssel

Kontakt: Katharina Knapton-Vierlich, Justyne Balasinska

E-post: GROW-G1@ec.europa.eu

Webbplats: https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers_sv

ProcurComp^{EU}

—

Europeiska kompetensramen för personer som arbetar med offentlig upphandling

Manuskriptet färdigställt i juni 2020.

Detta dokument har utarbetats för Europeiska kommissionen av PwC, men det återspeglar endast författarnas åsikter. Kommissionen tar inte ansvar för hur dokumentet kan komma att användas.

Luxemburg: Europeiska unionens publikationsbyrå, 2020

© Europeiska unionen, 2020



Vidareutnyttjandet av Europeiska kommissionens handlingar regleras enligt kommissionens beslut 2011/833/EU av den 12 december 2011 om vidareutnyttjande av kommissionens handlingar (EUT L 330, 14.12.2011, s. 39).

Om inte annat anges får detta dokument vidareutnyttjas enligt villkoren i licensen Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>). Detta innebär att vidareutnyttjande är tillåtet förutsatt att källa anges på lämpligt sätt liksom eventuella förändringar.

Tillstånd för användning eller mångfaldigande av delar som inte ägs av Europeiska unionen kan behöva sökas direkt från respektive upphovsrättsinnehavare.

Print ISBN 978-92-76-17980-1 doi: 10.2873/199529 ET-01-20-242-SV-C

PDF ISBN 978-92-76-17952-8 doi: 10.2873/872629 ET-01-20-242-SV-N

INNEHÅLL

ProcurComp ^{EU} – Europeiska kompetensramen för personer som arbetar med offentlig upphandling	3
ORDLISTA.....	6
SAMMANFATTNING.....	8
ÖVERSIKT. ProcurComp ^{EU} – En europeisk kompetensram för personer som arbetar med offentlig upphandling	10
1. Varför behövs ett europeiskt professionaliseringsverktyg för offentlig upphandling?	10
2. Vad är ProcurComp ^{EU} ?	15
3. Vad kan ProcurComp ^{EU} användas till?	18
DEL I. ProcurComp ^{EU} – kompetensmatrisen	25
1. Hur ska kompetensmatrisen för ProcurComp ^{EU} läsas?	25
2. ProcurComp ^{EU} – kompetensmatrisen	28
DEL II. Själbedömningsverktyg.....	69
1. Själbedömningsprocessen	69
2. ProcurComp ^{EU} – arbetsprofiler	72
3. Frågeformulär för självbedömning	77
4. Bedömningsresultat.....	82
DEL III. ProcurComp ^{EU} – allmän utbildningsplan	85
1. Vad är den allmänna utbildningsplanen?	85
2. ProcurComp ^{EU} – allmänna utbildningsmoduler.....	87

ORDLISTA

Begrepp	<i>Definition¹</i>
Aggregering	processen för att sammanföra flera upphandlingsförfaranden för att uppnå mervärde och besparingar.
Allmän utbildningsplan	ett strukturerat dokument med beskrivning av det standardinnehåll i utbildningen och de läranderesultat som förväntas för en uppsättning kompetenser.
Arbetsprofiler	en uppsättning kompetenser som speglar uppgifterna och ansvarsområdena för en person som är verksam inom offentlig upphandling och som motsvarar målen för kunskapsnivåerna.
Ekonomisk aktör	varje fysisk eller juridisk person eller offentlig enhet som erbjuder sig att utföra byggtreprenader, leverera varor eller tillhandahålla tjänster på marknaden.
EU:s direktiv om offentlig upphandling	direktiv som fastställer regler om upphandlingsförfaranden för upphandlande myndigheter med avseende på offentliga kontrakt samt om projekttävlingar i Europeiska unionen.
E-upphandling	processen för att genomföra ett offentligt upphandlingsförfarande med elektroniska medel.
Färdigheter	förmågan att utföra en viss verksamhet eller uppgift och som har förvärvats genom yrkeserfarenhet eller praktisk utbildning.
Inköpscentral	en upphandlande myndighet som förvärvar varor eller tjänster, tilldelar offentliga kontrakt och ingår ramavtal för byggtreprenader, varor eller tjänster avsedda för en eller flera upphandlande myndigheter.
Kompetens	Kunskap, förmåga och attityder som gör det möjligt för enskilda personer och organisationer att agera ändamålsenligt i ett arbete eller i en situation.
Kompetenser efter tilldelning	ett kluster av upphandlingskompetenser som är nödvändiga efter tilldelningen av ett offentligt kontrakt, däribland kontraktsförvaltning.
Kompetenser före tilldelning	ett kluster av upphandlingskompetenser som avser de uppgifter och verksamheter som utförs före tilldelningen av ett offentligt kontrakt.
Kompetensmatris	en struktur som innehåller och beskriver en uppsättning kompetenser som kan tillämpas på flera arbetsprofiler.
Kompetensram	en modell som fungerar som en referensram för personer och organisationer, och som förser dem med verktyg för att definiera, bedöma och stärka sina kompetenser.
Kunskap	Faktamässig, teoretisk eller praktisk information om ett ämne som en person kan skaffa sig genom utbildning.
Kunskapsnivåer	olika grader av kunskaper, färdigheter och ansvarsområden som personer som arbetar med upphandling förväntas uppvisa på en viss nivå. Varje kompetens delas in i fyra kunskapsnivåer 1. Grundläggande nivå, 2. Medelnivå, 3. Avancerad nivå, 4. Expertnivå.
Livscykelkostnad	alla kostnader under livscykeln för byggtreprenader, varor eller tjänster.
Läranderesultat	beskrivningar av vad personer bör känna till och kunna göra efter att ha avslutat en utbildning.
Mjuka kompetenser	En kompetenskategori som handlar om beteendemässiga förmågor som till sin natur är generella.
Mål för kunskapsnivåerna	önskad nivå av kunskaper och färdigheter som förväntas av personer som arbetar med offentlig upphandling för en specifik kompetens.

¹ Se även <https://europass.cedefop.europa.eu/sv/education-and-training-glossary/>

Begrepp	<i>Definition¹</i>
Offentlig upphandling	förvärv genom ett offentligt kontrakt med ekonomiska aktörer för byggentreprenader, varor eller tjänster, vilket genomförs av en eller flera upphandlande myndigheter.
Personer som arbetar med offentlig upphandling	alla personer som arbetar vid en upphandlande myndighet och ansvarar för och/eller deltar i ett eller flera upphandlingssteg.
Personlig kompetens	ett kluster av mjuka kompetenser som avser beteenden och egenskaper som personer som arbetar med offentlig upphandling bör ha.
Resultatinriktade kompetenser	ett kluster av mjuka kompetenser som gör att man kan få mer valuta för pengarna vid offentlig upphandling.
Självbedömningsverktyg	ett frågeformulär som hjälper till att bedöma personers och organisationers kunskaper och färdigheter i förhållande till målnivåer, för att identifiera styrkor och svagheter i fråga om kompetens.
Sociala kompetenser	ett kluster av mjuka kompetenser som ger personer som arbetar med offentlig upphandling förmågan att samverka och samarbeta med andra yrkesverksamma.
Strategisk offentlig upphandling	tillämpning av offentlig upphandling som ett viktigt verktyg för att använda offentliga medel på ett mer ansvarsfullt och strategiskt sätt, för att möta samhällsliga, miljömässiga och ekonomiska utmaningar och främja verklig konkurrens och innovation.
Upphandlande myndighet	statliga, regionala eller lokala myndigheter, offentlighetsorgan eller sammanslutningar av en eller flera sådana myndigheter eller ett eller flera sådana organ.
Upphandling	ett strukturerat förfarande för att hitta och komma överens om villkor, och för att köpa byggentreprenader, varor och tjänster på marknaden, ofta via ett förfarande för kontraktstilldelning eller ett konkurrensutsatt anbuds förfarande.
Upphandlingsdokument	alla dokument som utarbetas av den upphandlande myndigheten eller som den upphandlande myndigheten hänvisar till för att beskriva eller fastställa innehållet i upphandlingen eller förfarandet.
Upphandlingsspecifika kompetenser	en kategori av kompetenser som är specifika för offentliga upphandlingsförfaranden.
Valuta för pengarna	den mest fördelaktiga kombinationen av kostnad, kvalitet och hållbarhet för att uppfylla en upphandlande myndighets upphandlingskrav.
Övergripande upphandlingskompetenser	ett kluster av upphandlingskompetenser som är tillämpliga i alla steg i den offentliga upphandlingens livscykel.

SAMMANFATTNING

För att säkerställa att offentliga upphandlare har den kompetens, kunskap och integritet som krävs för att utföra sina arbetsuppgifter i överensstämmelse med lagstiftningen och på ett effektivt, ändamålsenligt och strategiskt sätt och för att ge medborgarna bästa möjliga valuta för pengarna, krävs en professionalisering av personalen som arbetar med offentlig upphandling.

År 2017 utfärdade Europeiska kommissionen en rekommendation om professionalisering av den offentliga upphandlingen² för att uppmuntra EU:s medlemsstater att ta fram politiska åtgärder och initiativ för detta på nationell nivå, i syfte att öka professionaliseringen av den offentliga upphandlingen. Denna rekommendation ingår i den strategi för offentlig upphandling³ som ligger till grund för prioriteringarna för EU:s upphandlingspolitik. Europeiska kommissionen stöder medlemsstaterna i deras arbete genom att ge yrkesutövarna vägledning, utbildning och tekniskt stöd och genom att underlätta utbytet av god praxis och innovativa strategier⁴.

Den europeiska kompetensramen för personer som arbetar med offentlig upphandling (ProcurComp^{EU}) är en del av detta stöd och syftar till att lyfta fram upphandlingsyrket som en strategisk funktion och anpassa det till framtida utmaningar. Det är ett frivilligt verktyg som utvecklats och tillhandahålls av Europeiska kommissionen (GD Inre marknaden, industri, entreprenörskap samt små och medelstora företag) för att hjälpa upphandlande myndigheter, myndigheter med ansvar för offentlig upphandling och utbildningsorganisationer att identifiera och hantera de kompetenser som måste förstärkas.

Professionaliseringen och förvaltningen av mänskliga resurser inom offentlig upphandling medför en rad olika utmaningar. Upphandling är till exempel ofta inte någon tydligt definierad organisatorisk funktion med motsvarande utbildning, rekrytering och karriärmöjligheter. Arbetet utförs ofta som en sidouppgift av tjänstemän som i många fall saknar upphandlingsrelaterad kompetens. Affärsrelaterade färdigheter är dessutom ofta underskattade inom den offentliga förvaltningen, vilket leder till ett överdrivet formellt synsätt med fokus på efterlevnad av lagstiftningen.

En kompetensram är ett verktyg för personalutveckling som används för att definiera en uppsättning kunskaper och färdigheter som enskilda personer måste ha för att kunna utföra sina arbetsuppgifter på ett effektivt och ändamålsenligt sätt. En kompetensram som används inom offentlig upphandling kan ge stöd åt flera olika målsättningar. Enskilda personer kan använda den för att bedöma sina egna färdigheter och styrkor, identifiera brister och utbildningsbehov, utforma och planera en personlig utvecklings- och karriärplan och förbättra sina resultat. På organisationsnivå kan en kompetensram användas för att bedöma och förbättra organisationens och personalens resultat och säkerställa en välfungerande upphandlingsfunktion som uppfyller organisationens politiska prioriteringar.

ProcurComp^{EU} är inte avsedd att erbjuda medlemsstaterna eller organisationerna någon specifik lösning. Den är inte heller avsedd att skapa begränsningar eller minimikrav för tillgången till upphandlingsfunktionerna. Tvärtom bör den ses som ett frivilligt och anpassningsbart verktyg för att

- underlätta rekryteringen, utbildningen och karriärutvecklingen för alla berörda yrkespersoner,
- ge organisationerna möjlighet att styra sin personalförvaltning så att den passar deras mål,
- förbättra kompetensnivån för alla som arbetar med offentlig upphandling, och
- göra upphandlingsfunktionen mer uppskattad för dess sektorsövergripande och strategiska dimension och därmed mer eftertraktad.

Utarbetandet av ProcurComp^{EU} för personer som arbetar med offentlig upphandling innebär både en granskning av de befintliga ramarna för upphandlingskompetens och en omfattande samrådsprocess med intressenter från internationella organisationer och yrkesorganisationer, centrala upphandlingsorgan, sakkunniga inom offentlig upphandling på EU-nivå och företrädare för medlemsstaterna. Vi vill rikta ett stort tack till de fler än 300 yrkespersoner och intressenter som delade med sig av sina synpunkter genom den rådgivande kommittén och under intervjuer, seminarier och möten med fokusgrupper och expertgrupper. Vi vill även tacka alla som deltog i pilotprojektet som omfattade 30 organisationer i 15 länder.

Hela paketet ProcurComp^{EU} för personer som arbetar med offentlig upphandling består av flera olika delar, däribland

- **kompetensmatrisen** som innehåller en beskrivning av de kunskaper och färdigheter som personer som arbetar med offentlig upphandling bör ha beroende på vilken roll de har,

² Kommissionens rekommendation (EU) 2017/1805 av den 3 oktober 2017 om professionalisering av den offentliga upphandlingen – Skapa en struktur för professionalisering av den offentliga upphandlingen: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SV/TXT/?uri=CELEX%3A32017H1805>

³ https://ec.europa.eu/growth/content/increasing-impact-public-investment-through-efficient-and-professional-procurement-O_sv

⁴ https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers_sv

- ett **självbedömningsverktyg** som yrkesverksamma och organisationer inom offentlig upphandling kan använda för att bedöma sina kunskapsnivåer och sin organisatoriska mognad för de olika kompetenser som identifieras i kompetensmatrisen,
- en **allmän utbildningsplan** som visar hur de offentliga förvaltningarna kan höja upphandlingspersonalens kompetens.
- en **undersökning om professionalisering av den offentliga upphandlingen inom och utanför EU** med en översikt över professionaliseringspolitiken inom offentlig upphandling i fråga om kompetensbaserad personalförvaltning i medlemsstaterna och utvalda tredjeländer.

ÖVERSIKT. PROCURCOMP^{EU} – EN EUROPEISK KOMPETENS RAM FÖR PERSONER SOM ARBETAR MED OFFENTLIG UPPHANDLING

1. VARFÖR BEHÖVS ETT EUROPEISKT PROFESSIONALISERINGSVERKTYG FÖR OFFENTLIG UPPHANDLING?

1.1. Varför ProcurComp^{EU}?

Det krävs en professionalisering för att se till att de som arbetar med offentlig upphandling har den kompetens, kunskap och integritet som krävs för att utföra sina arbetsuppgifter i överensstämmelse med lagstiftningen och på ett effektivt, ändamålsenligt och strategiskt sätt, och för att ge medborgarna bästa möjliga valuta för pengarna.

År 2017 utfärdade Europeiska kommissionen en rekommendation om professionalisering av den offentliga upphandlingen⁵ för att uppmuntra EU:s medlemsstater att ta fram politiska åtgärder och initiativ för detta på nationell nivå, i syfte att öka professionaliseringen av den offentliga upphandlingen. Denna rekommendation ingår i den strategi för offentlig upphandling⁶ som framhålls som ett viktigt verktyg för att med hjälp av offentliga medel möta samhällseliga, miljömässiga och ekonomiska utmaningar och främja verklig konkurrens och innovation. Europeiska kommissionen stöder medlemsstaterna i deras arbete genom att ge yrkesverksamma vägledning, utbildning och tekniskt stöd och genom att underlätta utbytet av god praxis och innovativa strategier⁷.

Den europeiska kompetensramen för personer som arbetar med offentlig upphandling (ProcurComp^{EU}) är en del av detta stöd och syftar till att lyfta fram upphandlingsyrket som en strategisk funktion och anpassa det till framtida utmaningar. Det är ett frivilligt verktyg som utvecklats och tillhandahålls av Europeiska kommissionen (GD Inre marknaden, industri, entreprenörskap samt små och medelstora företag) för att hjälpa upphandlande myndigheter, myndigheter med ansvar för offentlig upphandling och utbildningsorganisationer att identifiera och hantera de kompetenser som måste förstärkas.

Professionaliseringen och förvaltningen av mänskliga resurser inom offentlig upphandling medför en rad olika utmaningar. Upphandling är många gånger inte någon tydligt definierad organisatorisk funktion med motsvarande utbildning, rekrytering och karriärmöjligheter. Arbetet utförs ofta som en sidouppgift av tjänstemän som i många fall saknar upphandlingsrelaterad kompetens. Affärsrelaterade färdigheter är dessutom ofta underskattade inom den offentliga förvaltningen, vilket leder till ett överdrivet formellt synsätt med fokus på efterlevnad av lagstiftningen.

Ett kompetensbaserat upplägg inom förvaltningen av mänskliga resurser gör det möjligt för organisationer att hantera resultat, utbildning och karriärutveckling i linje med organisationens allmänna strategiska plan. En kompetensram är ett verktyg för personalutveckling som används för att definiera en uppsättning kunskaper och färdigheter som enskilda personer måste ha för att kunna utföra sina arbetsuppgifter på ett effektivt och ändamålsenligt sätt. En kompetensram som används inom offentlig upphandling kan ge stöd åt flera olika målsättningar. Enskilda personer kan använda den för att bedöma sina egna färdigheter och styrkor, identifiera brister och utbildningsbehov, utforma och planera en personlig utvecklings- och karriärplan och förbättra sina resultat. På organisationsnivå kan en kompetensram användas för att bedöma och förbättra organisationens och personalens resultat och säkerställa en välfungerande upphandlingsfunktion som uppfyller organisationens politiska prioriteringar.

⁵ Kommissionens rekommendation (EU) 2017/1805 av den 3 oktober 2017 om professionalisering av den offentliga upphandlingen – Skapa en struktur för professionalisering av den offentliga upphandlingen: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32017H1805>

⁶ https://ec.europa.eu/growth/content/increasing-impact-public-investment-through-efficient-and-professional-procurement-0_sv

⁷ https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers_sv

I den nya kompetensagendan för Europa⁸ från 2016 framhålls den strategiska vikten av kompetens för hållbara arbetstillfällen, tillväxt och konkurrenskraft. I rådets rekommendation om nyckelkompetenser för livslångt lärande från 2018⁹ anges ett antal kärnkompetenser som man behöver för att arbeta och leva under 2000-talet. Där fastställs också användningen av europeiska referensramar, inbegripet kompetensramar, som ett sätt att underlätta utvecklingen och bedömningen av kompetenser och stödja lärandemål. ProcurComp^{EU} bör ses som ett verktyg och en resurs för att göra det lättare att förstå och jämföra färdigheter och kvalifikationer hos personer som arbetar med offentlig upphandling, snarare än att hindra och begränsa detta arbete. Verktuget är tänkt att fungera som en central referensram som de nationella ramarna för professionalisering av den offentliga upphandlingen kan passas in i, oavsett om dessa rammar har tagits fram nyligen utifrån ProcurComp^{EU} eller finns tillgängliga sedan tidigare. Genom att använda ett gemensamt språk för kompetenser, färdigheter och kapacitet som kan förstås i hela Europa kan ProcurComp^{EU} fungera som en referens som antingen kan tillämpas direkt eller anpassas till särskilda sammanhang och behov. Den europeiska dimensionen förbättrar öppenheten och jämförbarheten och kan underlätta för europeiska utbildningsinitiativ.

För att organisationer, funktioner och avdelningar som arbetar med offentlig upphandling ska bli mer strategiska är det viktigt att ha offentliga förvaltningar med solid administrativ kapacitet och professionella medarbetare som arbetar strategiskt. Syftet med ProcurComp^{EU} är därför att bidra till att skapa solid administrativ kapacitet och hjälpa enskilda personer och organisationer att tänka och agera på ett sätt som inte bara har som mål att följa lagstiftningen och fastställda upphandlingsförfaranden. Verktuget syftar även till att hjälpa enskilda personer och organisationer att genomföra upphandlingen på ett bättre sätt för att få mer valuta för pengarna och en mer välfungerande inre marknad. Om personer som arbetar med offentlig upphandling får bättre företagarkompetens och använder sig av ett strategiskt angreppssätt kan de öka sina kunskaper om marknaden, förbättra utformningen av allmänna upphandlingsdokument och inkludera gröna, sociala och innovativa aspekter i upphandlingen.

ProcurComp^{EU} är inte avsedd att erbjuda medlemsstaterna eller organisationerna någon specifik lösning. Den är inte heller avsedd att skapa begränsningar eller minimikrav för tillgången till upphandlingsfunktionerna. Tvärtom bör den ses som ett frivilligt och anpassningsbart verktyg för att

- underlätta rekryteringen, utbildningen och karriärutvecklingen för alla berörda yrkespersoner,
- ge organisationerna möjlighet att styra sin personalförvaltning så att den passar deras mål,
- förbättra kompetensnivån för alla som arbetar med offentlig upphandling, och
- göra upphandlingsfunktionen mer uppskattad för dess sektorsövergripande och strategiska dimension och därmed mer eftertraktad.

Hela paketet ProcurComp^{EU} för personer som arbetar med offentlig upphandling består av flera olika delar, däribland

- **kompetensmatrisen** som innehåller en beskrivning av de kunskaper och färdigheter som personer som arbetar med offentlig upphandling bör ha beroende på vilken roll de har,
- ett **självbedömningsverktyg** som yrkesverksamma och organisationer inom offentlig upphandling kan använda för att bedöma sina kunskapsnivåer och sin organisatoriska mognad för de olika kompetenser som identifieras i kompetensmatrisen,
- en **allmän utbildningsplan** som visar hur de offentliga förvaltningarna kan höja upphandlingspersonalens kompetens.
- en **undersökning om professionalisering av den offentliga upphandlingen inom och utanför EU** med en översikt över professionaliseringspolitiken inom offentlig upphandling i fråga om kompetensbaserad personalförvaltning i medlemsstaterna och utvalda tredjeländer.

1.2. Vilka är ProcurComp^{EU} till för?

ProcurComp^{EU} är en referensram för upphandlingskompetens som kan användas av flera olika typer av intressenter inom upphandling.

ProcurComp^{EU} är i första hand avsett för yrkesverksamma och chefer inom offentlig upphandling, liksom alla sorters upphandlande myndigheter och organisationer med olika storlek, kapacitet, verksamhet och kultur. Verktuget kan därför användas beroende på vilka mål som organisationen, regionen eller förvaltningen vill uppnå. Det syftar inte till att

⁸ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SV/TXT/?uri=CELEX:52016DC0381>

⁹ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/sv/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604%2801%29>

erbjuda en lösning som passar alla, utan kan snarare anpassas till de olika sammanhang, miljöer och organisatoriska strukturer inom vilka de olika aktörerna verkar.

ProcurComp^{EU} kan dessutom gynna andra typer av intressenter som spelar en viktig roll för professionaliseringen av offentlig upphandling, nämligen nationella förvaltningar och beslutsfattare, lärosäten och certifieringsorgan.

Enskilda personer och yrkesorgan

Enskilda personer avser alla personer som arbetar med offentlig upphandling i något steg i ett förfarande för offentlig upphandling. Detta omfattar verksamma med många olika arbetsprofiler, från assistenter, upphandlingsjurister, upphandlingsspecialister, biträdande inköpare och chefsinköpare, kategorispecialister och strategiska upphandlingsansvariga till chefer vid funktioner och avdelningar för upphandling och upphandlande myndigheter.

Upphandlingsinriktade yrkesorgan är sektorsvisa, regionala, nationella eller internationella sammanslutningar som fungerar som nätverk som delar sakkunskap, tips och god praxis bland sina medlemmar. Dessa nätverk av organisationer hjälper sina medlemmar både inom privat och offentlig sektor att bli mer strategiska och professionella. De främjar yrkets utveckling genom att definiera standarder och en gemensam förståelse för nya metoder på området, skapar miljömässiga och samhällliga värden och gynnar digitalisering och innovation. Många gånger har de egna bedömnings-, utbildnings- och certifieringsprogram.

Organisationer och upphandlande myndigheter

Små organisationer avser upphandlande myndigheter där endast en liten grupp individer genomför upphandlingsförfaranden från början till slut. Det är inte säkert att dessa organisationer har någon heltidstjänst för rekrytering och förvaltning av upphandlingspersonal, utan de som ansvarar för offentlig upphandling gör ofta detta på deltid, vid sidan av andra arbetsuppgifter. De arbetar i små kommuner och inom små offentliga organ. Små organisationer anlitar ofta konsulter för specifika arbetsuppgifter och för verksamhet som anses vara av tekniskt slag för vilka det saknas tillräcklig expertis.

Stora organisationer är upphandlande myndigheter som har särskilda upphandlingsfunktioner och väldefinierade förfaranden för förvaltning av mänskliga resurser. Det kan vara ministerier, regioner eller stora kommuner, inköpscentraler eller stora institutioner som sjukhus eller universitet. Uppgifter och ansvarsområden fördelas mellan olika arbetsprofiler, vilket medför större specialisering, exempelvis i de olika stegen och faserna i ett upphandlingsförfarande i vilket olika yrkesprofiler medverkar. Det finns också en tydligare hierarki bland personer som arbetar med upphandling, med chefer, gruppleddare och kategoriansvariga med ansvar för särskilda arbetsflöden. Större organisationer kan också ha särskilda juridiska experter eller en juridisk avdelning.

Myndigheter och beslutsfattare

Medlemsstaternas myndigheter och beslutsfattare inom offentlig upphandling fastställer regler och policyer för offentlig upphandling för att upphandlande myndigheter och enheter ska använda de offentliga medlen på ett ändamålsenligt sätt för att gynna samhället. De har utvecklande, samordnande och övervakande funktioner i samband med att de ser till att reglerna och förfarandena tolkas och förstås på rätt sätt och att den offentliga upphandlingen sker i överensstämmelse med lagstiftningen, samtidigt som största möjliga valuta för pengarna säkerställs. Myndigheterna kan vara särskilda kontor eller byråer för offentlig upphandling eller särskilda direktorat eller avdelningar inom en administrativ enhet. De ansvarar även för professionaliseringen av den offentliga upphandlingen genom att tillhandahålla analyser och juridisk och teknisk rådgivning via jourtelefoner, vägledning och mallar, liksom praktiska kapacitetsuppbyggande verktyg, bl.a. kurser och seminarier.

Utbildningsorganisationer och certifieringsorgan

Utbildningsorganisationer (offentliga eller privata utbildningsanordnare, institut, sammanslutningar, universitet och skolor för offentlig förvaltning) avser offentliga och privata utbildningsorganisationer på nationell, europeisk och internationell nivå som erbjuder kurser med fokus på upphandling. De bidrar till professionaliseringen av personer som arbetar med offentlig upphandling genom att tillhandahålla kurser om juridiska, förfarandemässiga, tekniska och kommersiella aspekter av offentlig upphandling.

I vissa medlemsstater erbjuder också **certifieringsorgan** obligatoriska eller frivilliga certifierings- och ackrediteringsprogram för offentlig upphandling. Certifieringsprogrammen kan vara obligatoriska (ibland reglerade i lagstiftningen) eller icke-obligatoriska och definierar en särskild uppsättning kunskaper och färdigheter som en person

bör ha för att kunna anta en specifik roll i förfaranden för offentlig upphandling. De kan vara inriktade främst på kunskaper/färdigheter som är nödvändiga för anbudsfasen eller på en bredare uppsättning färdigheter, däribland kommersiella och professionella färdigheter som behövs för att genomföra faserna före och efter tilldelningen i upphandlingscykeln.

1.3. Hur har ProcurComp^{EU} tagits fram?

Utarbetandet av ProcurComp^{EU} för personer som arbetar med offentlig upphandling innebar både en granskning av de befintliga ramarna för upphandlingskompetens och metoder för professionalisering i EU-medlemsstater och tredjeländer, men också en omfattande samrådsprocess med intressenter från internationella organisationer och yrkesorganisationer, inköpscentraler, sakkunniga inom offentlig upphandling på EU-nivå och företrädare för medlemsstaterna, inbegripet ett pilotprojekt i 15 länder.

Jämförelse av befintliga policyer och verktyg

Vid utarbetandet av ProcurComp^{EU} har vi granskat flera andra kompetensramar, både inom offentlig upphandling och på andra områden. Många av dem har använts som inspiration i samband med utvecklingen av uppbyggnaden av och innehållet i ProcurComp^{EU}. Vid sidan av tillgängliga kompetensramar från den offentliga sektorn har också ramor som utarbetats och genomförts i den privata sektorn använts som inspiration.

En genomgång har gjorts av EU-medlemsstater och tredjeländer för att få en bild av läget för den offentliga upphandlingens professionalisering och identifiera bra professionaliseringsmetoder. Genomgången omfattar faktablad för varje EU-medlemsstat och fallstudier av exempel på god praxis. Resultaten av genomgången har använts som underlag vid utarbetandet av ProcurComp^{EU} och har bidragit till att anpassa alla dess olika delar till aktuella metoder, utmaningar och prioriteringar inom offentlig upphandling i specifika nationella sammanhang.

Bidrag från samråd med intressenter

I innehållet i ProcurComp^{EU} avspeglas bidrag från en lång rad samråd och samverkansaktiviteter som har ägt rum med intressenter inom offentlig upphandling. Dessa har haft kontakt med ProcurComp^{EU} eller andra kompetensramor och har därför kunnat komma med tips och råd om vad som fungerar och inte fungerar under särskilda omständigheter. Över 100 kvalitativa intervjuer har genomförts med intressenter inom offentlig upphandling, däribland myndigheter med ansvar för offentlig upphandling, tillsynsorgan, små och stora upphandlande myndigheter, inköpscentraler, yrkessammanslutningar liksom utbildnings- och certifieringsorgan, med säte både i och utanför EU.

Det underlag som samlades in i samband med dessa intervjuer bidrog till att få en heltäckande och balanserad förståelse för frågor som har betydelse för professionaliseringen av offentlig upphandling i EU-medlemsstaterna. Genom återkoppling från yrkesverksamma om nyligen genomförda initiativ och prioriteringar inom den offentliga upphandlingens professionalisering på nationell och internationell nivå har man vid utarbetandet av ProcurComp^{EU} kunnat ta hänsyn till den senaste utvecklingen och erbjuda relevanta lösningar.

Slutligen har samverkan ägt rum med många olika intressenter inom offentlig upphandling med olika sorters bakgrund, i form av rundabordsdiskussioner och aktiva seminarier. De synpunkter, idéer och förslag som togs upp under dessa möten har tagits i beaktande för att ProcurComp^{EU} verkligen vänder sig till rätt målgrupp – personer som arbetar med offentlig upphandling.

Återkoppling från användare genom ett pilotprojekt

ProcurComp^{EU} är tänkt att vara praktisk och grundar sig i mesta möjliga mån på verkliga situationer. Några av de mest värdefulla synpunkterna kommer från personer som deltagit i ett pilotprojekt för ProcurComp^{EU} och som därmed har direkt erfarenhet av att använda verktyget. Ett särskilt tack ska riktas till dessa 151 personer från sammanlagt 33 organisationer, däribland kommuner, regionala myndigheter, verkställande organ, ministerier och inköpscentraler i 14 länder (Österrike, Danmark, Finland, Frankrike, Tyskland, Grekland, Italien, Luxemburg, Malta, Nederländerna, Norge, Slovakien, Slovenien och Spanien) och till Europeiska investeringsbanken.

Samordning av projektet

ProcurComp^{EU} har utvecklats genom ett samarbete med en mängd olika internationella intressenter.

En särskild rådgivande kommitté inrättades för att komma med tekniska synpunkter och expertutlåtanden för varje del i ProcurComp^{EU}, genom såväl regelbundna möten som värdefull information om vilka intressenter som var relevanta att konsultera på regional och nationell nivå. Rådgivande kommittén omfattade företrädare för följande organisationer: OECD, Organisationen för ekonomiskt samarbete och utveckling; CIPS, Chartered Institute of Procurement and Supply; IFPSM, International Federation of Purchasing and Supply Management; LOGY, organisationen för inköp och logistik, Finland; BBG, federala upphandlingsmyndigheten, Österrike; ministeriet för ekonomi, entreprenörskap och hantverk, Kroatien; konkurrens- och konsumentmyndigheten, Danmark; HSPPA, offentliga upphandlingsmyndigheten, Grekland; finansministeriet, Finland; ministeriet för ekonomi, finanser samt offentliga åtgärder och räkenskaper, Frankrike; premiärministerns kansli, Ungern; byrån för offentlig upphandling, Irland; Consip, italienska inköpscentralen; ministeriet för finanser och finansiella tjänster, Malta; eSPap, förvaltningsenheten för gemensamma tjänster, Portugal; Difi, byrån för offentlig förvaltning och e-förvaltning, Norge; ANAP, nationella byrån för offentlig upphandling, Rumänien; finansministeriet, Spanien; och privata experter.

Projektet presenterades och diskuterades också i flera expertgrupper och vid evenemang med koppling till Europeiska kommissionen och andra intressenter, till exempel expertgruppen för offentlig upphandling (EXPP) och expertgruppen med aktörer för offentlig upphandling (SEGPP) och europeiska nätverket av inköpscentraler, liksom vid flertalet konferenser och evenemang under 2019, såsom mötet med offentliga upphandlingsexperter inom hälsosektorn och ett seminarium om projektet under Europeiska veckan för regioner och städer.

Arbetet med ProcurComp^{EU} samordnades vid Europeiska kommissionen av teamet för professionalisering av offentlig upphandling vid generaldirektoratet för inre marknaden, industri, entreprenörskap samt små och medelstora företag. Projektet översågs av en intern styrgrupp vid kommissionen som bestod av ovannämnda generaldirektorat samt GD Regional- och stadspolitik, GD Skatter och tullar och GD Sysselsättning, socialpolitik och inkludering. Tekniskt stöd för att utarbeta kompetensramen tillhandahölls av konsulter från PwC.

Vi vill rikta ett stort tack till de mer än 300 yrkesverksamma och intressenter som delade med sig av sina synpunkter genom den rådgivande kommittén och under intervjuer, seminarier, rundabordsdiskussioner och möten med expertgrupper, liksom alla som deltog i pilotprojektet.

2. VAD ÄR PROCURCOMP^{EU}?

2.1. De viktigaste delarna i ProcurComp^{EU}

ProcurComp^{EU} består av tre olika verktyg som kan användas tillsammans eller oberoende av varandra. De har tagits fram dels för att komplettera och bygga vidare på varandra, dels för att vara fristående verktyg som kan användas enskilt.

DEL I. ProcurComp^{EU} – kompetensmatrisen

I kompetensmatrisen inom ProcurComp^{EU} beskrivs de viktigaste kompetenser (kunskaper, färdigheter och attityder) som personer som arbetar med offentlig upphandling bör uppvisa för att kunna utföra sina arbetsuppgifter på ett effektivt och ändamålsenligt sätt och genomföra upphandlingsförfaranden som ger valuta för pengarna.

Här beskrivs de verksamheter, uppgifter och ansvarsområden som oftast är relevanta för personer som arbetar med offentlig upphandling och de är strukturerade kring 30 kompetenser.

Kompetenserna är indelade i **två huvudsakliga kategorier**: upphandlingsspecifika kompetenser och yrkesmässiga kompetenser. Kategorierna delas därefter in i följande **sex kluster**, tre per kategori:

- Upphandlingsspecifika kompetenser:
 - Övergripande kompetenser
 - Kompetenser före tilldelning
 - Kompetenser efter tilldelning
- Mjuka kompetenser:
 - Personliga kompetenser
 - Sociala kompetenser
 - Resultatinriktade kompetenser

Varje kompetens delas in i **fyra kunskapsnivåer**: 1. Grundläggande nivå, 2. Medelnivå, 3. Avancerad nivå, 4. Expertnivå.

Kompetensmatrisen kan i första hand användas för att bedöma individers och organisationers kompetenser i förhållande till fördefinierade mål. Utifrån denna bedömning kan den användas för att stödja personalens yrkesmässiga utveckling eller uppfyllandet av organisationens mål för upphandlingsverksamheten.

I kombination med de övriga verktygen inom ProcurComp^{EU} kan matrisen användas för att

- **identifiera och strukturera de olika roller** som behövs i ett upphandlingsteam och i en organisation, tillsammans med de uppgifter som måste utföras inom ramen för en specifik roll,
- **utföra individuella bristanalyser** för att bedöma en persons faktiska kunskapsnivå i förhållande till de fördefinierade målvärdena,
- **utföra organisationsövergripande bristanalyser** för att identifiera styrkor och svagheter när det gäller tillgängliga kompetenser inom organisationen, och
- **definiera åtgärder** för att anpassa kompetenserna till de fastställda målen för arbetsprofilerna, till exempel genom utbildning eller rekrytering, och för att stödja organisationens politiska riktlinjer i sin helhet.

DEL II. ProcurComp^{EU} – självbedömningsverktyget

Självbedömningsverktyget inom ProcurComp^{EU} består av flera grundläggande delar:

- Ett frågeformulär för självbedömning.
- Mallar för arbetsprofiler.
- Ett beräkningsverktyg för att räkna ut individuella och organisationsövergripande bedömningsresultat.

Matrisen ger stöd till personer som använder självbedömningsverktyget för att göra en korrekt bedömning av sina kunskaper och färdigheter för var och en av de kompetenser som bedöms i verktyget. Kompetensbeskrivningarna i matrisen avser den kunskap som varje person bör ha, och fungerar därför som grund för att besvara kunskapsfrågorna. De kunskapsnivåer som definieras för varje kompetens utgör grunden för att besvara färdighetsfrågorna. Enskilda personer kan använda självbedömningsverktyget för att bedöma sin nuvarande kunskapsnivå i förhållande till motsvarande arbetsprofil.

Organisationen bör definiera den önskade nivån av kunskaper och färdigheter som förväntas av de personer som arbetar med offentlig upphandling genom att fastställa mål för kunskapsnivåerna för alla befintliga arbetsprofiler inom organisationen. Exempel på olika arbetsprofiler är: offentlig upphandlare, upphandlingsassistent, upphandlingsspecialist, juridisk rådgivare, kategorispecialist, upphandlingsagent, upphandlingstekniker etc. Varje organisation har sina egna arbetsprofiler, vilka kan förändras över tid. För att göra detta kan organisationerna använda eller anpassa de vanliga arbetsprofiler som föreslås i självbedömningsverktyget, eller skapa nya med hänvisning till beskrivningarna av kompetenser och kunskapsnivåer i kompetensmatrisen.

Utifrån de individuella bedömningsresultaten kan de enskilda personerna snabbt identifiera de områden där den nuvarande kunskapsnivån uppfyller målen, överstiger målen eller ligger under målvärdet för arbetsprofilen.

Organisationer kan sammanställa de individuella resultaten och få en bedömning på organisationsnivå som ger en bild av eventuella kompetensbrister för arbetsprofilerna och inom organisationen.

DEL III. ProcurComp^{EU} – referensutbildningsplanen

I referensutbildningsplanen inom ProcurComp^{EU} förtecknas alla läranderesultat som yrkesverksamma inom offentlig upphandling bör uppnå och kunna uppvisa efter att ha deltagit i en utbildning för en viss kunskapsnivå.

Med utgångspunkt i de kompetensbrister som identifieras på individ-, profil- och organisationsnivå kan organisationen använda kompetensmatrisen, och mer specifikt den allmänna utbildningsplanen, för att fatta beslut om hur bristerna ska hanteras på bästa sätt, däribland genom lärande och utveckling (utbildning, e-lärande, kapacitetsuppbyggande åtgärder osv.), rekrytering, användning av extern expertis eller ändring av organisationens inriktning eller strategi. Detta kan till exempel gälla samarbete med andra upphandlande myndigheter genom utbyte av god praxis, gemensam upphandling eller delegering till inköpscentraler.

Med hjälp av översikten över befintliga kompetenser kan organisationen även planera den strategiska utvecklingen för organisationen som helhet enligt dess prioriteringar för framtiden. Om organisationen till exempel vill utveckla en hållbar eller innovativ upphandling, eller om den vill införa toppmoderna processer för e-upphandling, kan den inrikta sin utbildnings- och rekryteringsstrategi så att rätt kompetenser finns tillgängliga.

2.2. ProcurComp^{EU} – uppdragsbeskrivningen

Följande uppdragsbeskrivning ger en översikt över de underliggande synsätt och principer som antagits under utarbetandet och efterföljande revideringar av verktygen. Den kan stödja användarna av ProcurComp^{EU} och vägleda de utvecklare som ansvarar för användningen av verktygen på nationell, regional och organisatorisk nivå.

ProcurComp^{EU} är frivilligt och gratis att använda

ProcurComp^{EU} är en viktig del av Europeiska kommissionens professionaliseringspolicy. Verktyget ger struktur och innehåll som kan användas av många olika sorters användare vid nationella förvaltningar, myndigheter som ansvarar för offentlig upphandling, lärosäten – t.ex. anordnare av högre utbildning och tillhandahållare av certifieringstjänster – samt yrkesverksamma. I denna breda kontext är ProcurComp^{EU} utformat för att stödja initiativ och policyer för professionalisering av offentlig upphandling. Alla enskilda personer och organisationer som arbetar med

professionalisering av offentlig upphandling, planering av personalresurser och kompetensbaserad förvaltning uppmanas att använda verktyget på det sätt som bäst bidrar till att uppnå de egna professionaliseringsmålen.

ProcurComp^{EU} skapar möjligheter

ProcurComp^{EU} är utformat för att vara en ram som värdesätter användarna och ger dem möjligheter, inte begränsar dem. Att använda ProcurComp^{EU} får inte leda till begränsningar i rekryteringsprocessen baserat på medborgarskap eller bostadsort. Det får inte heller ge upphov till oproportionerliga krav¹⁰. Kompetenserna förstås som "önskade" eller "optimala", men de avser inte i något fall "minimikrav" som skulle begränsa tillträdet till upphandlingsfunktionerna. På ett liknande sätt är självbedömningsverktyget inte bara tänkt att ge en bild av användarnas nuvarande kapacitet, kompetensnivå och organisatoriska mognad, utan även att väcka användarnas intresse att förvärva nya kunskaper och färdigheter och på ett medvetet sätt utveckla sin roll och styra organisationens hela kapacitet mot att uppnå dess strategiska mål.

ProcurComp^{EU} är anpassningsbart

ProcurComp^{EU} erbjuder en gemensam uppsättning kompetenser, kunskaper och färdigheter som personer som arbetar med offentlig upphandling behöver för att göra ett bra jobb. Ingen person eller organisation är dock den andra lik, och ProcurComp^{EU} kan därför anpassas till många olika sorters organisatoriska sammanhang och behov. För att ha nytta av ProcurComp^{EU} måste man inte använda alla delarna i ramen, och inte heller alla kompetenser som definieras i kompetensmatrisen. Det bör vara klart definierat hur ProcurComp^{EU} ska genomföras i ett givet sammanhang för att verktygen ska motsvara organisationens behov och mål.

ProcurComp^{EU} är en gemensam referens i och utanför EU

ProcurComp^{EU} utvecklades som en ram till stöd för ömsesidig förståelse och harmonisering av kunskaper och färdigheter och för att ge en bild av de kompetenser som personer som arbetar med offentlig upphandling behöver och bör uppvisa. Syftet med verktyget är att vara en gemensam referens för kompetensbaserad förvaltning av mänskliga resurser som gör det möjligt för organisationer att hantera resultat, utbildning och karriärutveckling i linje med organisationens allmänna strategiska plan. Genom att använda ett gemensamt språk för kompetenser, färdigheter och kapacitet som kan förstås både i och utanför Europa kan ProcurComp^{EU} antingen tillämpas direkt eller anpassas till särskilda sammanhang och behov. Den europeiska dimensionen förbättrar öppenheten och jämförbarheten och kan underlätta för utbildningsinitiativ på europeisk nivå, liksom för utbyte av god praxis med andra regioner utanför EU.

¹⁰ Europaparlamentets och rådets direktiv (EU) 2018/958 av den 28 juni 2018 om proportionalitetsprövning före antagandet av ny reglering av yrken (EUT L 173, 9.7.2018).

3. VAD KAN PROCURCOMP^{EU} ANVÄNDAS TILL?

3.1. Individuell kompetensanalys och utveckling

ProcurComp^{EU} har utformats för att användas också på organisationsnivå, men måste först genomföras på individuell nivå. Det innebär att en enskild person kan använda verktygen inom ProcurComp^{EU} för sin yrkesmässiga utveckling, oavsett om personen ingår i ett stort specialistteam, är anställd vid en liten upphandlande myndighet som inte har offentlig upphandling som främsta ansvarsområde, eller arbetar som extern expert eller konsult. ProcurComp^{EU} kan också användas av personer som ännu inte arbetar inom offentlig upphandling, till exempel studenter eller tjänstemän som har för avsikt att arbeta med offentlig upphandling.

Enskilda personer kan använda kompetensmatrisen och självbedömningsverktyget för att bedöma sin nuvarande kapacitet och sina nuvarande kunskaper och färdigheter inom offentlig upphandling, sina framtida yrkesmässiga mål och eventuella skillnader mellan dessa. Detta kan man göra genom att använda en av de fördefinierade arbetsprofilerna eller en profil som anpassats av en chef eller en anställd vid organisationens personalavdelning. Det kan även vara en profil som en enskild person har skräddarsytt enligt sina personliga mål.

Enskilda personer kan använda resultaten av kompetensanalysen för att identifiera områden där de kan förbättra sina kompetenser för att nå önskad kunskapsnivå, eller för att identifiera vilka kompetenser de skulle behöva utveckla för att specialisera sig inom en viss arbetsprofil (tex. kategoriansvarig). Den allmänna utbildningsplanen kan ge stöd åt dessa individer när det gäller att identifiera relevanta utbildningar för att uppnå sina professionaliseringsmål.

Som ett exempel har Chartered Institute of Procurement and Supply (CIPS) tagit fram en global standard för upphandling och försörjning¹¹, en omfattande ram för upphandlingskompetenser som används av offentliga och privata yrkesverksamma och organisationer. Den utgår från fyra pelare (infrastruktur, process, resultat och personlig utveckling) och elva teman, såsom hantering av utgifter, mått och mätningar, etik samt teknik, vilka delas in i ytterligare segment, såsom logistikkontroll, kontraktsförvaltning, valuta för pengarna och team inom upphandling. Varje segment beskrivs utifrån vilken kunskap och kapacitet som krävs på fem kunskapsnivåer: taktisk, operativ, administrativ, professionell och avancerad professionell. På individuell nivå kan den globala standarden hjälpa till att identifiera nuvarande kompetensnivåer och vilken kunskap och kapacitet som krävs för att fortsätta till nästa karriärsteg. Den kan också vara till hjälp för personer som vill upprätta en personlig utvecklingsplan för att åtgärda bristande kunskaper och färdigheter som identifierats i samband med CIPS kurser för vart och ett av de segment som omfattas av standarden, och övervaka sina framsteg genom att hänvisa till andra kunskapsnivåer.

Skottlands regering inspirerades av standarden från CIPS och utarbetade en nationell utvecklingsram för upphandling¹². Ramen består av en kompetensmatris med färdigheter och kompetensnivåer som personalen inom den offentliga sektorn behöver under upphandlingsprocessen. Den innehåller även ett självbedömningsverktyg för bedömning av färdigheter, identifiering av utbildnings- och utvecklingsbehov och hjälp med karriärplanering och personlig utveckling.

3.2. Organisationsövergripande kompetensbristanalys

Organisationer, funktioner och team på upphandlingsområdet kan använda verktygen inom ProcurComp^{EU} för att bedöma om de anställda har rätt nivå av kunskaper och färdigheter för att uppnå de politiska, affärsmässiga och organisatoriska målen. Verktygen inom ProcurComp^{EU} kan med andra ord användas för att göra organisationsövergripande kompetensbristanalys där personalens nuvarande kompetensnivåer jämförs med fördefinierade mål.

I likhet med det första användningsfallet kan kompetensmatrisen användas för att fastställa den uppsättning kompetenser som är relevant för varje arbetsprofil i organisationen, funktionen eller teamet, och för att definiera lämpliga mål för kunskapsnivåerna för dessa kompetenser.

Självbedömningsverktyget kan användas för att identifiera skillnader mellan målnivåerna och de faktiska nivåerna av kunskaper och färdigheter hos enskilda personer som tillhör arbetsprofilen i fråga. Personalens bedömningsresultat kan sedan sammanställas för att få en översikt över styrkor och svagheter vad gäller kompetens.

¹¹ CIPS globala standard för upphandling och försörjning: <https://www.cips.org/en/knowledge/global-standard-for-procurement-and-supply/>

¹² Skotska regeringens nationella utvecklingsplan för upphandling: <https://www.gov.scot/publications/scottish-procurement-competency-framework/>

Organisationer, funktioner eller team som identifierar kompetensbrister kan därefter ta ställning till vilket som är det bästa sättet för att ta itu med dessa brister. Detta kan innebära utbildning, rekrytering av nya profiler som har de kunskaper och färdigheter som saknas, eller i vissa fall samarbete med experter för att hjälpa andra att förbättra sina kunskaper och färdigheter.

Den skotska nationella utvecklingsplanen för upphandling används också av organisationer av olika typer och storlekar, däribland ministerier, kommuner, skolor, universitet och polismyndigheter. Dessa organisationer använder planen för att göra regelbundna organisationsövergripande kompetensbristanalyser som gör att de kan vara säkra på att ha personal med rätt färdigheter och erfarenheter på rätt plats vid rätt tidpunkt, för att kunna leverera de bästa upphandlingsresultaten.

Ett annat exempel är upphandlingsverktyget Best in Class¹³ som utvecklats av den finska organisationen för inköp och logistik. Verktyget lanserades 2015 för att främja utvecklingen av de privata och offentliga medlemsorganisationernas upphandlingsfunktioner. Detta verktyg är ett organisatoriskt redskap för självbedömning som förser organisationerna med en beskrivning av deras upphandlingsfunktion, låter dem jämföra sig själva med andra medlemsorganisationer och redovisar på vilka områden organisationen skulle kunna förbättra resultatet av sin upphandlingsverksamhet. Verktyget kräver att organisationen lämnar bakgrundsinformation om sin verksamhet (t.ex. bransch, upphandlingskostnader etc.) och besvarar 14 frågor om upphandlingsresultat och användning av god praxis i olika kategorier (t.ex. om huruvida upphandlingsfunktionen har och använder en dokumenterad modell för utvärdering av kompetenser). Bedömningsresultaten anger ett genomsnittligt värde för organisationen (på en skala mellan 1 och 5) i de olika kategorier som bedömts, det genomsnittliga värdet för andra organisationer i samma sektor och av liknande storlek, eventuell skillnad mellan de två värdena och en angivelse av de genomsnittliga värdena för den högst rankade fjärdedelen.

När kompetensbrister identifieras och behov fastställs för utveckling och rekrytering kan organisationerna använda ramen för att locka till sig, utveckla och behålla talanger, och skapa en kultur och miljö för lärande där de anställda ges möjlighet att växa och utvecklas i linje med sina egna yrkesmässiga mål.

3.3. Genomförande av en mognadsbedömning för framtida mål

Medan en kompetensbristanalys kan användas för att bedöma en individs eller organisations kapacitet att möta aktuella behov används en mognadsbedömning för att bedöma lämpligheten när det gäller framtida tillväxt eller specialisering. I detta sammanhang bör den strategi som organisationen använder för att definiera de anställdas arbetsprofiler ändras från den aktuella situationen till att spegla en önskvärd situation, i syfte att främja utarbetandet av en handlingsplan för att uppnå tillväxt, förbättringar eller specialiseringsmål.

Kompetensmatrisen och självbedömningsverktyget kan bidra till att definiera vilka nya kompetenser som behövs för att en organisation ska uppnå de nya upphandlingsmålen, liksom hur de ska uppnås. Organisationer, funktioner eller team kan sätta upp realistiska mål genom att kartlägga befintliga kompetenser, liksom identifiera relevanta kunskaper och färdigheter för att uppnå dem. Det kan i synnerhet vara användbart för att identifiera nya arbetsprofiler som kan tillsättas genom rekrytering, eller identifiera vilka i personalen som har färdigheter och expertis för att hjälpa andra att växa och utveckla nya färdigheter.

Som ett exempel hade den kommunala förvaltningen i den nederländska staden Haarlem för avsikt att öka sin användning av miljömässigt hållbar offentlig upphandling och innovationsupphandling samt övergå till cirkulär upphandling. Som en del av denna process kartlades relevanta kompetenser och målnivåer för de viktigaste arbetsprofilerna, och sedan användes målvärdena för att fastställa organisationens lärande- och utvecklingsstrategi.

På ett liknande sätt har den norska byrån för offentlig förvaltning och e-förvaltning (Difi) utvecklat ett upphandlingsstrategiskt verktyg¹⁴ som stöder upphandlande myndigheter som avser definiera och anpassa sina upphandlingsstrategier på lång sikt. Det strategiska verktyget kompletterar Difis organisatoriska självbedömningsverktyg och hjälper de upphandlande myndigheterna att analysera sin nuvarande upphandlingsstrategi, planera verksamheten för kommande år och bedöma utvecklingen genom att jämföra med tidigare resultat. Difi genomför dessutom regelbundet en mognadsundersökning av upphandlande myndigheter. Resultaten utgör en

¹³ Upphandlingsverktyget Best in Class från den finska organisationen för inköp och logistik: <https://www.logy.fi/tietoa/best-in-class-tyokalut.html>

¹⁴ Det upphandlingsstrategiska verktyget från norska byrån för offentlig förvaltning och e-förvaltning: <https://www.anskaffelser.no/verktoy/analyseverktoy/selvevalueringverktoy&usq=ALkJrhiA628FD0dAnxnjBIJXndX-ydwSXA>

kunskapsbas för mognadsgraden hos upphandlingsfunktionerna i den offentliga sektorn och används för att utveckla och förbättra arbetet på området.

ProcurComp^{EU} kan användas för detta ändamål och fungera som en ram för att bedöma behov, prioriteringar och verktyg för att åtgärda identifierade mognadsbrister med hjälp av utbildning eller rekrytering.

3.4. Gemensam kompetensbedömning av flera upphandlingsorganisationer

Flera organisationer, funktioner eller team från samma geografiska region, eller organisationer av liknande slag (såsom inköpscentraler eller yrkessammanslutningar) eller med samma inriktning (arbetar inom samma verksamhetsområde, t.ex. hälsa eller innovation), kan dra nytta av att samordna sina organisationsövergripande bristanalyser och använda resultaten som grund för att uppnå gemensam nytta. Resultaten av en gemensam kompetensbedömning, till exempel av kommuner i samma region, skulle kunna användas som underlag för krav – riktade till de regionala myndigheterna – på politiska åtgärder eller investeringar i professionalisering av upphandling.

Vissa upphandlingsorganisationer kan gynnas av att identifiera samsamarbetsområden för att komplettera varandras färdigheter och/eller stödja varandra i hanteringen av kompetensbrister. Detta är särskilt relevant för små upphandlande myndigheter som kanske inte har kapacitet eller resurser för att anställa upphandlingsspecialister på heltid. Genom gemensamma kompetensbedömningar med hjälp av kompetensmatrisen och självbedömningsverktyget på ett jämförande sätt (t.ex. genom att använda samma arbetsprofiler) kan dessa organisationer få information om sina respektive styrkor och svagheter, och kan bli bättre på att vidta gemensamma åtgärder för att uppnå synergieffekter.

Upphandlingsorganisationer kan också se en poäng med att jämföra sina resultat med varandra och hitta områden där det finns utrymme för förbättring. Detta skulle till exempel kunna ske genom utbyte av erfarenheter och samarbete för att utforma utbildningar som svar på identifierade kompetensbrister med utgångspunkt i den allmänna utbildningsplanen.

Ett exempel på ett sådant samarbete är den globala standarden för hantering av inköp och leveranser¹⁵ som tagits fram av International Federation of Purchasing and Supply Management (IFPSM) för dess 48 medlemmarna runt om i världen. I syfte att bistå personer och organisationer i hanteringen av inköp och leveranser har IFPSM utarbetat denna globala standard som omfattar en blandning av kunskap, lärande och färdigheter som lämpar sig för yrket och mot vilken utbildningsprogram (vanligtvis tre eller fyra år långa, såsom kandidatexamen) kan bedömas eller ackrediteras. Den globala standarden innehåller allmänna påståenden/beskrivningar av egenskaper som en person som verkar på området bör ha, såsom omfattande kunskap om och förståelse och sinne för hantering av strategiska leveranskedjor, eller kunskap om och förståelse för olika verktyg, metoder, modeller och strategier inom hantering av inköp och leveranser. Den globala standarden syftar till att ge arbetsgivare en försäkran om att sökande till tjänster med avlagd examen från ett ackrediterat program har den lägsta nivå av kunskaper och färdigheter som krävs på området. Samtidigt kan studenterna känna sig säkra på att det utbildningsprogram som de går kommer att ge dem kunskap som är relevant för arbetsgivarnas behov och kvalifikationer som erkänns i hela världen.

3.5. Utarbetande av officiella arbetsprofiler

Som en del av den offentliga sektorns förvaltning av mänskliga resurser har vissa medlemsstater databaser eller register över arbetsprofiler för offentliga tjänster, däribland arbetsprofiler för offentlig upphandling. Bland de enskilda posterna ingår arbetsbeskrivningar med de kompetenser som personer som arbetar med offentlig upphandling bör ha och de arbetsuppgifter som de bör kunna utföra. Kompetensmatrisen kan vara ett viktigt stödverktyg i detta avseende, eftersom den säkerställer harmonisering av beteckningar på arbetsprofiler och stöder yrkesprofilernas innehåll utifrån samma referenspunkt.

Arbetsprofilerna kan också användas för att formulera arbetsbeskrivningar för rekrytering (se användningsfall 6). När organisationer, regioner och förvaltningar använder ProcurComp^{EU} som referens för att definiera sina arbetsprofiler bidrar de också till erkännandet av den offentliga upphandlingsfunktionen som yrke.

¹⁵ Den globala standarden från International Federation of Procurement and Supply Management: <https://www.ifpsm.org/global-standard>

Organisationer och team som vill använda verktygen inom ProcurComp^{EU} bör redan i början ägna tid åt att noggrant kartlägga och utarbeta sina arbetsprofiler, eftersom detta underlättar för de anställda att använda dem i ett senare skede. Alla i personalen (både heltids- och deltidsanställda) som deltar i minst en upphandling bör ha en arbetsprofil som är anpassad till deras roll och speglar deras arbetsuppgifter och ansvarsområden. Sådana arbetsprofiler gör att de anställda kan utföra sina specifika arbetsuppgifter i sin specifika organisation, och endast de kompetenser som behövs för att utföra uppgifterna bedöms.

Ett exempel på användning av arbetsprofiler är det officiella registret över arbetsprofiler för statliga tjänster (RIME¹⁶) som upprättats av det franska statliga upphandlingsdirektoratet. I registret definieras en grupp befattningar med fem arbetsprofiler som den franska statsförvaltningen använder för rekrytering och resultatbedömning. Varje arbetsprofil har särskilda avsnitt om kunskaper och färdigheter som till sitt innehåll liknar kunskapsnivåerna i kompetensmatrisen.

Ett annat exempel är databasen över yrkesroller inom upphandling som upprättats av skotska upphandlande myndigheter med hjälp av den nationella ramen för kompetensutveckling.¹⁷ Rollerna omfattar inköpare, kontraktsförvaltare, gruppleddare, administratör, kategoriansvarig, ansvarig för privat upphandling, upphandlingschef, ledande upphandlingsansvarig, biträdande upphandlingsansvarig, e-upphandlingschef, upphandlingsspecialist med lång erfarenhet, upphandlingssamordnare och affärspartner inom upphandling.

3.6. Rekrytering av upphandlingspersonal

Rekrytering kan vara det bästa tillvägagångssättet när de kompetensbrister som har identifierats i den organisationsövergripande kompetensbristbedömningen (se användningsfall 2) är väsentliga och inte kan åtgärdas genom att höja kompetensen hos personer som redan finns i organisationen.

Användning av kompetensmatrisen och arbetsprofiler vid rekrytering kan innebära en snabbare, mer riktad och effektivare anställningsprocess, och definition av arbetsprofilerna med utgångspunkt i kompetensmatrisen ger konsekventa och heltäckande arbetsbeskrivningar. Det säkerställer även att personer som anställs på samma grunder har rätt kompetens och rätt nivå av kunskaper och färdigheter, vilket garanterar en bättre samstämmighet med den befattning som tillsätts. Det kan också bidra till bättre överensstämmelse mellan rekryteringen och organisationens mål.

Innehållet i kompetensmatrisen och självbedömningsverktyget kan också användas för att genomföra kompetensbaserade intervjuer för att utvärdera vilka kunskaper och färdigheter som behövs.

Som ett exempel har den federala upphandlingsbyrån (BBG), som är den viktigaste inköpscentralen i Österrike, utarbetat en intern kompetensram och en omfattande utbildningsplan för professionalisering av personalen och för rekrytering och introduktion av nyanställda. Först formuleras arbetsbeskrivningen med hjälp av de kompetenser som förtecknas i ramen. Under rekryteringsprocessen används ramen för att bedöma huruvida sökanden faktiskt har de kunskaper och färdigheter som BBG behöver införskaffa eller förstärka. När tjänsten är tillsatt genomgår den nya medarbetaren BBG:s introduktionsprogram och en rad kurser som byrån anser ger de grundläggande kunskaper och färdigheter som en nyanställd bör ha för att kunna börja arbeta.

3.7. Utkontraktering av upphandlingsverksamhet

Många upphandlande myndigheter möter sina kortsiktiga behov genom att lägga ut vissa roller eller uppgifter på personal vid andra avdelningar i organisationen eller på externa experter. Denna process kan underlättas med verktygen inom ProcurComp^{EU}.

Resultaten av den organisationsövergripande kompetensbristanalysen kan användas för att identifiera de områden där ytterligare expertis behövs, baserat på organisationens upphandlingsplan. Arbetsprofilerna enligt ProcurComp^{EU} och kompetensmatrisen kan användas för att definiera de nivåer av kunskaper och färdigheter som organisationen efterfrågar, och för att bedöma de sökandes lämplighet (i likhet med användningsfall 6).

Mer konkret kan upphandlingsorganisationer vilja använda sig av externa experter i den kommitté som ska utvärdera anbuden för att dra nytta av deras expertis och kunskap inom näringsverksamhet eller en viss sektor i samband med analysen av de anbud som inkommit. Kompetensmatrisen kan användas för att fastställa vilka kunskaper och färdigheter som personerna behöver för att utföra denna uppgift.

¹⁶ <https://www.fonction-publique.gouv.fr/biep/repertoire-interministeriel-des-metiers-de-letat>

¹⁷ <https://www.gov.scot/publications/scottish-procurement-competency-framework/>

3.8. Utveckling av utbildningsplanen och dess innehåll

När de kompetensbrister som identifieras med hjälp av självbedömningsverktyget inför en organisationsövergripande kompetensbristanalys är begränsade kan utbildning vara det bästa sättet att höja kompetensen hos medlemmarna i upphandlingsteamet till den önskade kunskapsnivån.

Förvaltningar och upphandlingsorganisationer kan använda den allmänna utbildningsplanen som grund för att utarbeta en omfattande plan för att utveckla upphandlingen, antingen för riktade kurser eller för upprättandet av en upphandlingsakademi.

På liknande sätt kan stora upphandlingsorganisationer använda den allmänna utbildningsplanen för att göra en strukturerad utvärdering av hur deras befintliga kursutbud kan åtgärda de kompetensbrister som identifierats. Utifrån denna utvärdering kan de välja om de vill uppdatera det befintliga kursinnehållet så att det är heltäckande och överensstämmer med den allmänna utbildningsplanen eller skapa nya utbildningsmoduler.

Små organisationer som inte har möjlighet eller resurser att ta fram egna kurser kan använda den allmänna utbildningsplanen för att identifiera tillgängliga kurser på marknaden som skulle kunna användas för att åtgärda kompetensbristerna. Befintliga utbildningsanordnare (t.ex. universitet eller privata leverantörer) kan med hjälp av planen se till att deras kursutbud är heltäckande och har ett innehåll som är relevant för upphandlingsorganisationernas utbildningsbehov.

Ett exempel på att ta fram en utbildningsplan för upphandling finns i Norge, där byrån för offentlig förvaltning och e-förvaltning år 2017 grundade en akademi för offentlig upphandling¹⁸. Akademin inrättades för att öka professionaliseringen av upphandlingspersonal i Norge och stärka rekryteringen för att möta de upphandlande myndigheternas framtida behov. Akademin erbjuder forsknings- och utbildningsprogram. Utbildningsplanen omfattar flera områden förknippade med upphandling, däribland ekonomi och juridik, projektledning, marknadsdialog, marknadsanalys, förhandlingsförmåga, organisationspsykologi, innovation och företags sociala ansvar.

Federala upphandlingsbyrån i Österrike (BBG) har också nyligen utarbetat en heltäckande utbildningsplan för sina anställda, vilken även erbjuds andra inköpscentraler. Utarbetandet av planen inleddes med att identifiera viktiga kompetenser och läranderesultat som behövdes hos organisationens upphandlingspersonal. Utifrån detta tog BBG fram kurser med hjälp av vilka medarbetare med olika nivåer av kunskaper och färdigheter skulle nå målen för kunskapsnivåerna.

3.9. Utveckling av certifieringsprogram

Det blir allt vanligare inom professionalisering av upphandling att införa officiella certifieringar för upphandlingsexperten. Certifieringsprogrammet innehåller en förteckning över ämnen som en sökande måste behärska för att få certifieras och kan omfatta en rekommenderad utbildningsplan och krav på godkänt betyg på ett skriftligt prov.

Certifieringsprogram främjar professionalisering genom att värdesätta en bredare uppsättning färdigheter som en person som arbetar med upphandling behöver ha för att göra ett bra jobb, och genom att kräva att kvalificerade yrkesutövare deltar i upphandlingsförfarandena, särskilt i dem över ett visst minimivärde.

Ett sådant certifieringsprogram infördes i Kroatien som en del av landets anslutning till EU. Det kräver att sökandena deltar i 50 timmars undervisning och får godkänt på ett skriftligt prov för att bli certifierade experter inom offentlig upphandling. Certifieringen gäller i tre år och kan förnyas efter att personen gått en repetitionskurs på 32 timmar. Certifieringsplanen omfattar ett antal ämnen, däribland lagstiftning, genomförandestrategier, utvärdering och förebyggande av bedrägerier och korruption. Systemet kräver dock inte att alla offentliga inköpare är certifierade. Det är snarare så att varje upphandlingsförfarande måste kontrolleras av en certifierad inköpare, och denne kan vara anställd vid organisationen eller vid en annan organisation eller vara en privat tjänsteleverantör, t.ex. en konsult eller jurist.

Verktygen inom ProcurComp^{EU} kan användas för att stödja utvecklingen av ett certifieringsprogram, i synnerhet för att säkerställa planens omfattning och ange rätt kunskapsnivåer för olika kompetenser. Kompetensmatrisen kan användas för att definiera de kompetenser, kunskaper och färdigheter som krävs enligt certifieringsprogrammet, och den allmänna utbildningsplanen kan vara till hjälp för att fastställa utbildningsmodulernas innehåll som en del av programmet. Det

¹⁸ Norges akademi för offentlig upphandling: <https://anskaffelsesakademiet.no/om-anskaffelsesakademiet/>

bör dock understrykas att certifieringsprogrammet inte får leda till begränsningar i rekryteringsprocessen baserat på medborgarskap eller bostadsort. Det får inte heller ge upphov till oproportionerliga krav¹⁹.

¹⁹ Se Europaparlamentets och rådets direktiv (EU) 2018/958 av den 28 juni 2018 om proportionalitetsprövning före antagandet av ny reglering av yrken, EUT L 173, 9.7.2018. Finns här: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2018/958/oj>

ProcurComp^{EU}
Europeiska
kompetensramen
för personer som arbetar med
offentlig upphandling

DEL I. KOMPETENSMATRISEN

DEL I. PROCURCOMP^{EU} – KOMPETENSMATRISEN

1. HUR SKA KOMPETENSMATRISEN FÖR PROCURCOMP^{EU} LÄSAS?

1.1. KompetensmatriSENS uppbyggnad

I kompetensmatriSEN beskrivs de viktigaste kompetenser som personer som arbetar med offentlig upphandling bör uppvisa för att kunna utföra sina arbetsuppgifter på ett effektivt och ändamålsenligt sätt och genomföra upphandlingsförfaranden som ger valuta för pengarna.

KompetensmatriSEN innehåller **30 kompetenser** som är indelade i **två kategorier**:

- **Upphandlingsspecifika kompetenser**, vilka omfattar de kompetenser som behövs i varje steg i den offentliga upphandlingens livscykel. De bygger på de kunskaper och färdigheter som krävs för att utföra de viktigaste uppgifterna och verksamheterna i ett upphandlingssteg.
- **Mjuka kompetenser**, som motsvarar de mjuka färdigheter som personer som arbetar med offentlig upphandling bör ha för att behärska de upphandlingsspecifika kompetenserna. De mjuka kompetenserna fungerar således som komplement till de upphandlingsspecifika kompetenserna. Mjuka kompetenser kännetecknas av att de är generella.

Inom varje kategori delas kompetenserna in ytterligare i **kompetenskluster** enligt beskrivningen i figuren nedan.

Figur1: Kompetenskluster



Upphandlingsspecifika kompetenser:

- **Det "övergripande" klustret** omfattar kompetenser som är tillämpliga i alla steg i den offentliga upphandlingens livscykel.
- **Klustret "före tilldelning"** omfattar alla kompetenser som krävs för att utföra alla uppgifter och verksamheter som utförs före tilldelningen av ett offentligt kontrakt.
- **Klustret "efter tilldelning"** omfattar de kompetenser som behövs för kontraktshanteringen efter tilldelningen av ett offentligt kontrakt.

Mjuka kompetenser:

- **Klustret för "personlig" kompetens** omfattar de beteenden, färdigheter och egenskaper som personer som arbetar med offentlig upphandling bör ha, liksom det tankesätt de bör uppvisa i enlighet med sin arbetsprofil.
- **Klustret för "social" kompetens** inbegriper de kompetenser som gör att personer som arbetar med offentlig upphandling kan samverka och samarbeta med andra yrkespersoner och göra det på ett yrkesmässigt sätt.
- **Klustret för "resultatinriktad" kompetens** omfattar alla kompetenser som personer som arbetar med offentlig upphandling måste ha för att öka valutan för pengarna i förfarandena för offentlig upphandling.

1.2. Översikt över de 30 kompetenserna i ProcurComp^{EU}

I nedanstående tabell finns en översikt över de **30 kompetenser** som ingår i kompetensmatrisen.

Tabell 1: Översikt över kompetenser

Kompetenskategori	Kompetenskluster	Kompetens
UPPHANDLINGSSPECIFIK	Övergripande	1. Planering
		2. Livscykel
		3. Lagstiftning
		4. Elektronisk upphandling och andra it-verktyg
		5. Hållbar upphandling
		6. Innovationsupphandling
		7. Kategorispecifik kompetens
		8. Leverantörshantering
		9. Förhandlingar
	Före tilldelning	10. Behovsbedömning
		11. Marknadsanalys och marknadsengagemang
		12. Upphandlingsstrategi
		13. Tekniska specifikationer
		14. Anbudsunderlag
		15. Anbudsutvärdering
	Efter tilldelning	16. Kontraktsförvaltning
		17. Certifiering och betalning
		18. Rapportering och utvärdering
		19. Konfliktlösning och medling
MJUK	Personlig	20. Anpassningsbarhet och modernisering
		21. Analytiskt och kritiskt tänkande
		22. Kommunikation
		23. Etik och efterlevnad
		24. Samarbete
	Social	25. Hantering av relationer med intressenter
		26. Teamledning och ledarskap
		27. Organisatorisk medvetenhet
	Resultatinriktad	28. Projektledning
		29. Resultatorientering
		30. Riskhantering och internkontroll

1.3. Kunskapsnivåernas uppbyggnad

Kompetensmatrisen är uppbyggd kring **kompetensbeskrivningar** och **beskrivningar av kunskapsnivåer**.

Kompetensbeskrivningarna ger en detaljerad förklaring av varje kompetens och dess underliggande koncept och principer. I relevanta fall anges även den **kunskap** som krävs för att behärska en viss kompetens, nämligen den faktabaserade information om varje kompetens som personer som arbetar med upphandling kan förvärva genom utbildning eller fortbildning.

Även om typen av kunskap för varje angiven kompetens förblir densamma ökar bredden på kunskapen och färdigheterna över **fyra kunskapsnivåer**: 1. Grundläggande nivå, 2. Medelnivå, 3. Avancerad nivå, 4. Expertnivå.

I **beskrivningarna av kunskapsnivåerna** definieras de **färdigheter och ansvarsområden** som personer som arbetar med upphandling bör uppvisa på en viss nivå. Om en person har de färdigheter som krävs på en specifik nivå förutsätts att personen även har de färdigheter som krävs på alla de lägre nivåerna.

De fyra kunskapsnivåerna förklaras i tabellen nedan.

Tabell 2: Beskrivning av kunskapsnivåer

Kunskapsnivåer i ProcurComp^{EU}	Beskrivning av kunskapsnivåer
1. Grundläggande nivå	<ul style="list-style-type: none"> Du uppvisar grundläggande faktabaserad kunskap/medvetenhet om upphandlingsområdet. Du har grundläggande praktiska färdigheter som krävs för att använda relevant information och kunna utföra enkla uppgifter och verksamheter inom processerna för offentlig upphandling. Du utför arbetsuppgifter av hög kvalitet och förvärvar nya färdigheter under direkt övervakning och inom ett strukturerat sammanhang.
2. Medelnivå	<ol style="list-style-type: none"> Du uppvisar faktabaserad och teoretisk kunskap om offentlig upphandling och närliggande områden. Du har olika kognitiva och praktiska färdigheter som krävs för att använda relevant information i syfte att utföra återkommande upphandlingsuppgifter och lösa enkla problem. Du kan genomföra offentliga upphandlingsprocesser och andra uppgifter med begränsad övervakning.
3. Avancerad nivå	<ul style="list-style-type: none"> Du uppvisar avancerad praktisk och teoretisk kunskap om offentlig upphandling. Du har olika avancerade praktiska färdigheter som krävs för att hantera komplicerade och mindre frekventa uppgifter och problem med hjälp av innovativa metoder och tillvägagångssätt. Du tar eget ansvar för att uppgifterna inom den offentliga upphandlingen slutförs, drar lärdom av synpunkter från andra upphandlingsspecialister och fattar viktiga beslut i olika steg av den offentliga upphandlingen. Du kan snabbt anpassa ditt beteende till andra personer och särskilda omständigheter.
4. Expertnivå	<ul style="list-style-type: none"> Du uppvisar omfattande, specialiserad, praktisk och teoretisk kunskap om offentlig upphandling på expertnivå. Du behärskar en mängd olika tekniker, metoder och färdigheter som krävs för att hantera komplicerade problem, utarbeta innovativa lösningar och öka den allmänna kunskapen om upphandling inom din organisation. Du utövar ledarskap och följer den senaste utvecklingen inom offentlig upphandling genom att delta aktivt i viktiga upphandlingsrelaterade evenemang med både sakkunniga och lekmän, och du använder dina kunskaper för att forma organisationens strategier och visioner.

2. PROCURCOMP^{EU} – KOMPETENSMATRISEN

2.1. Upphandlingsspecifika kompetenser

Klustret övergripande kompetenser

KOMPETENS 1: PLANERING

Beskrivning

Formulering, framtagande och genomförande av en **upphandlingsplanering** som bygger på organisationens val av strategi när det gäller var och hur offentlig upphandling bör användas för kostnadseffektiva inköp av nödvändiga varor, tjänster eller arbeten i linje med de önskade politiska effekterna. I planeringen bör hänsyn tas till följande:

- Organisationens politiska prioriteringar.
- Relevanta politiska strategier på nationell nivå.
- Antagna budgetplaner och tillgängliga resurser.
- Om upphandling är rätt alternativ för att möta det identifierade behovet.
- Behovet att prioritera och följa tidsramarna.
- Möjligheter och risker i genomförandeprocessen.

KUNSKAP OM organisationens upphandlingsplanering och politiska prioriteringar, däribland budgetplaner och alternativ för genomförandet, såväl som relevanta politiska strategier på nationell nivå.

Grundläggande nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- utföra grundläggande uppgifter i samband med upphandlingsplaneringen, som att samla in och sammanställa bidrag från olika avdelningar,
- genomföra upphandlingsplaneringen i det dagliga arbetet.

Medelnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- tillhandahålla forskningsresultat och samla in synpunkter på upphandlingsplaneringen i linje med organisationens strategiska och politiska mål,
- bidra till genomförandet av organisationens upphandlingsplanering i linje med budgeten och tidsramen,
- säkerställa att det dagliga arbetet är anpassat till och bidrar till upphandlingsplaneringen i linje med de politiska och strategiska prioriteringarna.

Avancerad nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- samordna förberedelserna av organisationens upphandlingsplan och ge rekommendationer för den slutliga planeringen och tidsramen,
- förutse potentiella möjligheter och utmaningar och minska riskerna i genomförandeprocessen,
- övervaka genomförandet av planen för att säkerställa en framgångsrik strategi,
- ge återkoppling till beslutsfattarna om genomförandet av planen.

Expertnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- förmedla en vision för organisationens upphandlingsstrategi och tillhörande verksamheter,
- fastställa en upphandlingsplan och en budget med inriktning på politiska resultat och fördelar,
- fungera som referenspunkt för beslutsfattare på hög nivå när det gäller upphandlingsfrågor, däribland att ge återkoppling på politisk nivå,
- främja upphandlingsfunktionen i organisationens övergripande strategi.

KOMPETENS 2: LIVSCYKEL

Beskrivning

Upphandlingens livscykel omfattar de olika stegen från planering och offentliggörande till hantering efter kontraktstilldelning och kontraktsförvaltning. Varje steg påverkar karaktären hos de efterföljande stegen. En förståelse för den övergripande livscykeln och samspelet mellan de olika stegen, under ett antal olika förfaranden, är nödvändig för utformningen och genomförandet av väl underbyggda upphandlingsförfaranden. Detta gör det möjligt att förutse risker och möjligheter, vilket leder till bättre effektivitet och mer valuta för pengarna.

KUNSKAP OM upphandlingens livscykel från fasen före offentliggörandet till hanteringen efter kontraktstilldelningen och hur de olika faserna samverkar med varandra.

Grundläggande nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- bidra till övervakningen av genomförandet av de olika stegen i upphandlingens livscykel, med förståelse för samspelet mellan de olika faserna och de tillhörande riskerna

Medelnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- genomföra de olika stegen i upphandlingens livscykel, tack vare förståelse för samspelet mellan de olika skedena och de tillhörande riskerna och möjligheterna

Avancerad nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- hantera genomförandet av alla faser i upphandlingens livscykel, tack vare förståelse för hur varje fas samverkar med övriga faser,
- tillämpa sin kunskap om upphandlingens livscykel på ett konsekvent sätt för att maximera effektiviteten och valutan för pengarna,
- förutse möjliga utmaningar, risker och effekter av de olika faserna i upphandlingens livscykel,
- vägleda andra i genomförandeförfarandena för att dra nytta av kopplingarna mellan faserna

Expertnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- övervaka alla faser i upphandlingens livscykel enligt flera olika typer av kontrakt,
- utforma interna regler och verktyg för att utnyttja kopplingarna mellan upphandlingsfaserna och maximera effektiviteten och valutan för pengarna,
- fungera som referenspunkt för hanteringen av upphandlingens livscykel för personer i och utanför organisationen.

KOMPETENS 3: LAGSTIFTNING

Beskrivning

Personer som arbetar med offentlig upphandling måste vara förtroagna med och kunna tillämpa de relevanta **rättsliga ramarna på nationell nivå och EU-nivå**, såväl som principerna om icke-diskriminering, likabehandling, öppenhet, proportionalitet och sund ekonomisk förvaltning. Detta inkluderar närliggande områden inom lagstiftningen och politiken, t.ex.

- konkurrens, administrativ förvaltning, kontraktshantering, miljöfrågor, social- och arbetsrättslagstiftning, tillgänglighetskrav samt immateriella rättigheter,
- EU:s regler om finansiering, budgetplanering och redovisning,
- korrigerande åtgärder,
- åtgärder mot korruption och bedrägerier, och
- relevanta internationella skyldigheter.

Kunskap om lagstiftningen är även avgörande för att kunna förutse och säkerställa de önskade effekterna på upphandlingssystemet och leveranskedjorna.

KUNSKAP OM lagstiftningen om upphandling på nationell nivå och EU-nivå, såväl som närliggande rättsliga områden och deras konsekvenser för den offentliga upphandlingen.

Grundläggande nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- övervaka utvecklingen inom den nationella lagstiftningen för att ge stöd åt organisationens upphandlingsbeslut,
- tillämpa upphandlingsförfaranden i linje med den rättsliga ramen och bästa praxis.

Medelnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- förstå följderna och effekterna av upphandlingslagstiftningen för upphandlingssystemet och leveranskedjan,
- fatta upphandlingsbeslut i linje med politiska krav och ge tydliga råd och lösningar,
- studera och analysera EU-lagstiftningens eller den nationella lagstiftningens konsekvenser för upphandlingen.

Avancerad nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- tillämpa olika aspekter av upphandlingslagstiftningen såväl som andra rättsliga ramar som påverkar upphandlingen,
- vidta aktiva åtgärder för att säkerställa specifika effekter för leveranskedjorna till följd av upphandlingslagstiftningen,
- bidra till utvecklingen av organisationens upphandlingsmetoder i linje med viktiga frågeställningar och upphandlingens bredare politiska sammanhang.

Expertnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- bidra till utformningen av en strategi för offentlig upphandling inom organisationen,
- fungera som företrädare för spridning av kunskap om upphandlingslagstiftningen på EU-nivå och nationell nivå,
- främja antagandet av icke-bindande och innovativa rättsliga bestämmelser som ger nya möjligheter,
- delta i arbetsgrupper med andra experter på upphandlingslagstiftning.

KOMPETENS 4: ELEKTRONISK UPPHANDLING OCH ANDRA IT-VERKTYG

Beskrivning

Elektronisk upphandling och andra it-baserade system och verktyg ger stöd under upphandlingens livscykel, från offentliggörandet av anbudsmöjligheter till den slutliga betalningen. De minskar den administrativa bördan, förbättrar effektiviteten och stärker öppenheten och ansvarigheten i upphandlingsförfarandena. De viktigaste verktygen omfattar

- verktyg under förberedelsefasen, t.ex. TED (Tenders Electronic Daily) och nationella upphandlingsplattformar, e-anmälan, standardiserade anbudsdocument och mallar,
- verktyg under inlämningsfasen, t.ex. e-inlämning, det europeiska enhetliga upphandlingsdocumentet, e-Certis,
- verktyg under anbudsfasen, t.ex. e-kataloger, elektroniska upphandlingsplattformar, dynamiska inköpssystem, auktionssystem och e-fakturerings,
- andra it-verktyg för öppenhet och åtgärder mot bedrägeri och korruption, t.ex. register över företag och offentliga kontrakt.

Den digitala omvandlingen av den offentliga upphandlingen kräver en kontinuerlig förebyggande strategi för att dra nytta av de bästa verktygen som finns att tillgå. Det är även viktigt med löpande fortbildning.

KUNSKAP OM de plattformar och funktioner för elektronisk upphandling som används inom organisationen, däribland nationella och EU-övergripande upphandlingssystem samt andra relevanta it-baserade system och verktyg.

Grundläggande nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- utföra grundläggande uppgifter med hjälp av tillgängliga system och verktyg för upphandling, t.ex. inmatning av uppgifter,
- samla in och sammanställa nödvändiga malldokument för att ta fram anbudsunderlag.

Medelnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- använda de system och verktyg som finns tillgängliga som stöd till upphandlingsförfarandena och utföra de viktigaste förfarandena för elektronisk upphandling,
- använda malldokument, den nationella plattformen för elektronisk upphandling och register över offentliga kontrakt,
- använda relevanta upphandlingssystem och verktyg för att säkerställa öppenheten i upphandlingsprocessen,
- använda tillgängliga uppgifter från systemen för att bedöma risken för konkurrensbegränsande metoder bland leverantörerna (t.ex. otillåten samverkan).

Avancerad nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- införa en rad olika upphandlingssystem och verktyg,
- analysera upphandlingsinformation för budgetövervakning och planering av kommande upphandlingar,
- identifiera bristande effektivitet i organisationens användning av system och verktyg och lämna förslag på förbättringar,
- se till att alla användare har rätt behörighet och utbildning, och ansvara för förändringshanteringen i samband med införandet av ett nytt system eller verktyg.

Expertnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- främja användning av olika system och verktyg för upphandling och uppmuntra en professionaliseringskultur inom organisationen,
- använda upphandlingsinformation för att identifiera trender inom upphandling och förbättra organisationens upphandlingsförfaranden,
- bidra till införande och/eller utveckling av nya upphandlingssystem och verktyg, eller till förbättringar av befintliga system och verktyg, samt förespråka på politisk nivå att de senaste systemen och verktygen görs tillgängliga,
- delta i arbetsgrupper med andra experter för att utveckla och främja användning av upphandlingssystem och verktyg på nationell och internationell nivå.

KOMPETENS 5: HÅLLBAR UPPHANDLING

Beskrivning

Hållbar offentlig upphandling innebär att strategiska allmänpolitiska mål, däribland miljövänlig och socialt ansvarsfull offentlig upphandling, införlivas i upphandlingsförfarandena för att säkerställa verklig konkurrens och deltagande av små och medelstora företag. Detta bidrar till att minska upphandlingens miljöpåverkan, uppnå sociala mål och öka valutan för pengarna för organisationen och samhället i stort.

Hållbara mål kan nås på många olika sätt, däribland genom

- utslutningskriterier som kräver att entreprenörer och underleverantörer uppfyller en miniminivå av överensstämmelse med miljö- och sociallagstiftningen,
- urvalskriterier som verifierar anbudsgivarens kvalifikationer för att uppnå miljömässiga och sociala mål, tekniska specifikationer som omfattar sociala och miljöbaserade överväganden som märkningskrav eller hållbara tillverkningsprocesser,
- utvärderingsmetoder som livscykelkostnader och användning av miljöbaserade eller sociala tilldelningskriterier,
- klausuler för fullgörande av kontrakt för att övervaka och verkställa stränga hållbarhetsnormer,
- sektorsspecifik lagstiftning, t.ex. bestämmelser om miniminormer för energieffektivitet liksom övergripande regler som tillgänglighetskrav,
- miljöinriktade eller sociala handlingsplaner på medlemsstatsnivå för att utarbeta stödåtgärder eller fastställa mål.

KUNSKAP OM organisationens miljöbaserade och sociala hållbarhetsmål och den närliggande nationella lagstiftningen, såväl som kunskap om tillgängliga verktyg, standarder och metoder för att införliva dessa i upphandlingsprocessen.

Grundläggande nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- förstå tillämpningen och fördelarna med hållbar upphandling för att uppnå organisationens hållbarhetsmål,
- förstå hur olika aspekter av hållbar upphandling genomförs och vilka resurser som finns tillgängliga för att genomföra dem, och stödja genomförandet av metoder för hållbar upphandling inom organisationen,
- samla in uppgifter för att övervaka resultaten av projekt för hållbar upphandling.

Medelnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- genomföra olika aspekter av hållbar upphandling i tekniska specifikationer, urvals- och tilldelningskriterier, kontraktsklausuler och nyckeltal,
- använda verktyg och metoder för hållbar upphandling, däribland standarder, livscykelkostnader och märkningar,
- genomföra studier och analyser och bygga nätverk som underbygger beslut om hållbar upphandling,
- övervaka projektens effekter och resultat när det gäller hållbarhet, inklusive entreprenörernas och underleverantörernas åtaganden.

Avancerad nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- genomföra organisationens strategi för hållbar upphandling vad gäller målen, prioriteringarna och tidsramarna för att uppnå organisationens hållbarhetsmål,
- fatta beslut om integrering av olika aspekter av hållbar upphandling i t.ex. tekniska specifikationer, urvals- och tilldelningskriterier, kontraktsklausuler och nyckeltal,
- främja och uppmuntra användning av verktyg och metoder för hållbar upphandling, däribland standarder, metoder för livscykelkostnader och märkningar,
- bilda sig en överblick över de produkter och tjänster som finns tillgängliga på marknaden genom att kontakta leverantörer och göra en nyttokalkyl för hållbar offentlig upphandling baserad på livscykelkostnader och sociala effekter,
- nå ut till intressenter som bidrar till att utveckla hållbara marknader och möjligheter för upphandling,
- säkerställa att det finns ett system för övervakning av kontraktens hållbarhetseffekter, inklusive entreprenörernas och underleverantörernas åtaganden.

Expertnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- behärska begreppen och tillämpningen av aspekterna inom hållbar upphandling och göra prioriteringar som bygger på konsekvenser, budgetmässig betydelse och inverkan på marknaden,
- säkra politiskt stöd och främja organisationens strategier och prioriteringar för hållbar upphandling,
- utforma organisationens strategi för hållbar upphandling genom att fastställa tydliga tillämpningsområden, mål, prioriteringar och tidsramar, och se till att den genomförs på ett effektivt sätt,
- definiera prioriterade sektorer med hög inverkan och identifiera tillvägagångssätt för upphandling inom utvalda sektorer, såsom bygg-, restaurang-, fordons- och IKT-branscherna,
- införa god praxis för hållbar upphandling i organisationen och bland samarbetsorganisationerna,
- förespråka utveckling och utbredd användning av hållbar upphandling i och utanför organisationen, delta i expertgrupper och nätverk samt bygga upp partnerskap med andra offentliga myndigheter och intressenter (t.ex. civilsamhället och icke-statliga organisationer) för att främja och förbättra genomförandet av hållbar offentlig upphandling.

KOMPETENS 6: INNOVATIONSUPPHANDLING

Beskrivning

Med **innovationsupphandling** avses en offentlig upphandling som antingen omfattar

- inköp av innovationsprocessen (t.ex. genom att köpa in forsknings- och utvecklingstjänster), eller
- inköp av resultat av innovation som skapats av andra (dvs. att köpa in innovativa lösningar).

Innovationsupphandling bidrar till att modernisera de offentliga tjänsterna och samtidigt skapa möjligheter för företag att utveckla nya marknader. Genom att utveckla en framåtblickande strategi för innovationsupphandling och överväga alternativa konkurrerande lösningar kan de upphandlande myndigheterna driva innovation från efterfrågesidan för att tillgodose behoven på kort, medellång och lång sikt. En väl utformad strategi för innovationsupphandling minskar, genom ett stegvis förfarande från utformning av lösningar och prototyper till utveckling och provning av produkter, risken för att de inköpta innovationerna ska ge dåliga eller obefintliga resultat.

KUNSKAP OM organisationens innovationsmål och den närliggande nationella lagstiftningen samt kunskap om tillgängliga verktyg och metoder för att införliva dessa i upphandlingsprocessen.

Grundläggande nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- förstå varför och hur olika aspekter av innovationsupphandling genomförs och hur de kan ge mervärde till organisationens upphandlingsprocess,
- stödja processen för genomförande av innovationsupphandling inom en organisation,
- utföra grundläggande uppgifter för att genomföra innovationsupphandlingar med tillgängliga verktyg (t.ex. malldokument),
- samla in uppgifter för övervakning av utgiftsnivån och effekterna av innovationsupphandlingen.

Medelnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- utarbeta en nyttokalkyl för inledandet av en innovationsupphandling (inkl. kostnads-nyttanalytisk),
- förstå hur olika aspekter av innovationsupphandling, däribland viktig ny teknik, kan genomföras och hur de kan ge mervärde till organisationens mål,
- genomföra preliminära marknadsundersökningar för att bedöma klyftan mellan upphandlingsbehovet och den pågående marknadsutvecklingen, analysen och nätverksaktiviteter som stöder innovativa upphandlingslösningar,
- fastställa parametrar för förfarandet för offentlig upphandling (t.ex. med hjälp av funktions- eller prestandabaserade krav i stället för föreskrivande krav, undersöka användningen av alternativa anbud, innovationsvänliga urvals- och tilldelningskriterier, standarder, certifieringar, kvalitetsmärken, nyckeltal och villkor för immateriell äganderätt) för att innovativa lösningar ska kunna konkurrera med etablerade lösningar,
- övervaka projektets innovationseffekter och resultat.

Avancerad nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- genomföra organisationens strategi för innovationsupphandling i linje med organisationens mål,
- fatta beslut om nyckeltal för att integrera dem i anbudsspecifikationer och kontrakt,
- se till att det finns ett system för övervakning av utgifter i samband med innovationsupphandlingar och vilka effekter som uppnås,
- upprätthålla en god överblick över de produkter och tjänster som finns tillgängliga på marknaden genom att samverka med leverantörer och intressegrupper som deltar i innovationsarbetet,
- uppmuntra branschen att investera i forskning och utveckling och utöka kommersialiseringen för att få ut innovativa lösningar på marknaden, däribland viktig ny teknik med en kvalitet och ett pris som möjliggör distribution i stor skala,
- främja och uppmuntra användning av verktyg och metoder för innovationsupphandling.

Expertnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- behärska begreppen och tillämpningen av innovationsupphandling och göra prioriteringar som bygger på innovationseffekter, budgetmässig betydelse och möjlig inverkan på marknaden,
- utforma och genomföra en framåtblickande strategi för organisationens innovationsupphandling som bygger på möjligheter med stor genomslagskraft (t.ex. IKT och viktig möjliggörande teknik) och på de effekter som uppnås genom slutförda innovationsupphandlingar,
- övertyga organisationen och övriga parter om att anta god praxis i linje med moderniseringen av den offentliga sektorn på nationell nivå och EU-nivå och utarbeta sektorsvisa handlingsplaner för ny teknik,
- förespråka utveckling och utbredd användning av innovationsupphandling i och utanför organisationen, delta i evenemang, expertgrupper och nätverk för innovationsupphandling för att främja och förbättra genomförandet av innovationsupphandling,
- utarbeta strategiska överenskommelser och samarbetsstrukturer med andra upphandlare för att möjliggöra regelbundna samordnade eller gemensamma upphandlingar.

KOMPETENS 7: KATEGORISPECIFIK KOMPETENS

Beskrivning

Kategorispecifik expertis är en central del av upphandlingsförfarandet. Den upphandlande myndigheten måste skaffa sig god kunskap om egenskaperna hos den kategori av varor, tjänster eller arbeten som ska förvärvas, bland annat genom att anlita experter och intressenter (yrkespersoner och slutanvändare). Upphandlingsstrategin och de tillhörande dokumenten måste skraddarsys för att uppfylla de identifierade behoven och maximera valutan för pengarna.

KUNSKAP OM de egenskaper och särdrag som är relevanta för en eller flera kategorier av varor, tjänster eller arbeten, däribland leverantörer, tekniska parametrar och marknadsförhållanden.

Grundläggande nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- genomföra studier och lämna relevant information om en kategori av varor, tjänster eller arbeten för att fatta välgrundade inköpsbeslut.

Medelnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- kontrollera om det finns rättsliga och lagstadgade krav för den aktuella kategorin av varor, tjänster eller arbeten (t.ex. säkerställa en minsta lagernivå för sjukvårdsutrustning, transport- och lagringskrav för farliga material),
- bidra till definitionen av produkttekniska krav vid utarbetandet av tekniska specifikationer.

Avancerad nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- ordna eller kategorisera planerade utgifter enligt rådande marknadstrender med hänsyn till kvalitet, service, risker och kostnader.

Expertnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- fungera som referenspunkt för personer som arbetar med upphandling liksom för användare på organisationsnivå och nationell nivå,
- utforma en organisatorisk eller nationell strategi för upphandling eller användning av varor, tjänster eller arbeten inom deras kategori,
- utarbeta målinriktade tematiska riktlinjer och sprida metoder för bästa praxis som tagits fram av liknande organisationer.

KOMPETENS 8: LEVERANTÖRSHANTERING

Beskrivning

Leverantörshantering omfattar uppbyggnad och upprätthållande av effektiva relationer med befintliga och framtida leverantörer. Detta är viktigt för att säkerställa ett framgångsrikt fullgörande av befintliga kontrakt och framtida anbudsfordringar. En ökad förståelse för leverantörerna kan dessutom hjälpa personer som arbetar med upphandling att driva mer robusta, etiska, ansvarsfulla och ekonomiskt fördelaktiga leveranskedjor genom öppna kommunikationskanaler med leverantörerna, särskilt små och medelstora företag. Tillhandahållande av information, vägledning och i vissa fall stöd och utbildning till leverantörerna (t.ex. om användning av e-upphandling) är effektiva sätt att uppnå dessa mål och samtidigt säkerställa att kommunikationen med de ekonomiska aktörerna under anbudsfasen uppfyller principerna för offentlig upphandling (dvs. icke-diskriminering, öppenhet och likabehandling) liksom de etiska normerna.

KUNSKAP OM strategier och processer för att utveckla och hantera relationer med leverantörer i enlighet med principerna för offentlig upphandling.

Grundläggande nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- svara på enkla frågor från leverantörerna,
- ge stöd åt andra personer som arbetar med upphandling under möten och annan kommunikation med leverantörerna.

Medelnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- samverka direkt med leverantörerna inom ramen för enkla kontrakt,
- ge ekonomiska aktörer och leverantörer råd om förfaranden för e-upphandling,
- övervaka leverantörernas resultat, identifiera utvecklingstrender och vidta nödvändiga åtgärder,
- utveckla sunda arbetsrelationer med leverantörerna på grundval av förtroende, engagemang, integritet och medvetenhet om ömsesidiga skyldigheter.

Avancerad nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- upprätthålla strukturerade och strategiska relationer med befintliga och potentiella leverantörer på grundval av förtroende, engagemang, integritet och medvetenhet om ömsesidiga skyldigheter,
- ge leverantörerna stöd, i synnerhet när det gäller systemet för e-upphandling,
- analysera leverantörstrender och dra slutsatser vad gäller möjliga förbättringar,
- hantera tvister med leverantörerna,
- identifiera och främja etiska och ekonomiskt fördelaktiga leveranskedjor.

Expertnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- upprätthålla relationer på hög nivå med strategiska leverantörer,
- undersöka möjligheter till ökat mervärde i komplicerade projekt med politiska konsekvenser,
- definiera ämnen för och utforma innehållet i stödet till leverantörerna,
- utforma och utnyttja etiska och ekonomiskt fördelaktiga leveranskedjor.

KOMPETENS 9: FÖRHANDLINGAR

Beskrivning

Förhandlingar kan användas för att säkra och tillgodose organisationens intressen, och i slutändan den slutliga mottagarens intressen, när det gäller att uppnå bästa valuta för pengarna. De syftar till att uppnå en ömsesidig överenskommelse mellan den upphandlande myndigheten och leverantören om hur de inlämnade anbuden kan förbättras för att uppfylla de villkor som anges i upphandlingsdokumenten, även om parterna har motstridiga intressen. Förhandlingarna måste respektera de allmänna principerna för upphandling (dvs. icke-diskriminering, öppenhet och likabehandling), såväl som normerna om etik och integritet.

KUNSKAP OM förhandlingsstrategier under upphandlingsfaserna och kontraktsförvaltningen i enlighet med principerna för offentlig upphandling.

Grundläggande nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- utföra grundläggande uppgifter i samband med förhandlingsprocessen,
- stödja förhandlingsprocessen genom insamling av uppgifter och synpunkter samt analys av uppgifter.

Medelnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- samla in synpunkter, uppgifter och information, bland annat från interna experter, för att bidra till utarbetandet av förhandlingsstrategier,
- närvara vid och aktivt delta i förhandlingsmöten,
- driva förhandlingar och lösa enkla problem för rutinmässiga och okomplicerade projekt,
- bidra med stöd till förhandlingar om mer komplicerade projekt.

Avancerad nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- utarbeta förhandlingsstrategier och förhandlingspositioner som grundas på forskning och analys samt synpunkter från interna aktörer,
- delta i förhandlingar och lösa komplicerade problem som uppstår för olika typer av upphandlingar och kontrakt,
- driva huvudparten av förhandlingarna om mer komplicerade projekt (när det gäller risk, tekniska frågor och/eller förfarandenaspekter).

Expertnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- leda komplicerade operativa och strategiska förhandlingar för en mängd olika kontraktstyper, problem och intressenter,
- leda komplicerade förhandlingar om politiskt känsliga upphandlingar med hög risk,
- skapa bästa valutans för pengarna och den bästa lösningen när det gäller att bidra till uppfyllandet av de politiska målen.

Klustret kompetenser före tilldelning

KOMPETENS 10: BEHOVSBEDÖMNING

Beskrivning

Behovsbedömning är processen för att fastställa behoven avseende föremålet för upphandlingen och de möjliga konsekvenserna när det gäller valutan för pengarna eller miljöpåverkan. Detta kan ske genom olika metoder, däribland

- samverkan med interna och externa intressenter, inom själva organisationen eller med tredje part, för att fastställa deras behov,
- överföring av identifierade behov till planeringen av upphandlingen av varor och tjänster eller i linje med organisationens budgetplan,
- sammanslagning av behov som rör samma föremål för upphandlingen.

KUNSKAP OM tekniker och verktyg för behovsbedömning för att kunna avgöra organisationens och slutanvändarnas underliggande behov när det gäller föremålet för upphandlingen.

Grundläggande nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- samla in relevant information från olika källor på ett strukturerat sätt (t.ex. med hjälp av mallar),
- samverka med interna och externa intressenter för att förstå organisationens behov,
- utarbeta ett utkast till den första behovsbedömningen.

Medelnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- samverka med interna och externa intressenter för att kunna bedöma omfattningen av befintliga och förutsebara behov,
- analysera och tolka insamlade uppgifter och dra slutsatser om identifieringen av möjliga behov,
- identifiera liknande fall och lämna förslag om sammanslagning av behov i besparingssyfte,
- agera självständigt med att identifiera behovet och driva standardförfaranden för upphandlingar.

Avancerad nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- hantera hela processen med behovsanalys och tolkning av uppgifter,
- vid behov kalla in tekniska experter för komplicerade upphandlingsförfaranden,
- samarbeta med kollegor för att samla in avancerad teknisk kunskap för att arbeta fram utkast till tekniska specifikationer,
- föreslå alternativa lösningar för att hantera de underliggande behoven och prioriteringarna på ett bättre sätt och lämna rekommendationer,
- införa lösningar och strategier som ökar möjligheterna att förutse och skapa innovativa metoder för att möta interna och externa behov (t.ex. sammanslagning av behov),
- förklara det rekommenderade tillvägagångssättet för interna och externa intressenter på ett övertygande sätt.

Expertnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- övervaka hela behovsbedömningsprocessen och hitta möjligheter att öka valutan för pengarna och effekterna på de politiska målen i hela organisationen,
- ge råd om möjlig åtskillnad mellan investeringskostnader och löpande utgifter för en specifik budget,
- påverka de viktigaste intressenterna att genomföra organisationens bredare upphandlingsstrategi, däribland genom identifiering av synergieffekter mellan olika organisationer,
- driva och utmana organisationens strategi för behovsidentifiering och skapa en kultur baserad på resultat och innovation.

KOMPETENS 11: MARKNADSANALYS OCH MARKNADSENGAGEMANG

Beskrivning

En **marknadsanalys** ger en djupgående inblick i vilka varor och tjänster som kan eller inte kan tillhandahållas av marknaden, och under vilka förhållanden. Analysen inbegriper insamling av information om viktiga drivkrafter på marknaden (t.ex. politiska, miljömässiga, tekniska, sociala) och om möjliga anbudsgivare. Denna information kan användas för att definiera upphandlingsstrategin (dvs. indelningen i partier), referenspriset och urvals- och tilldelningskriterier för att främja organisationens mål.

Marknadsengagemang är en samrådsprocess som gör det lättare att identifiera möjliga anbudsgivare och lösningar, att bedöma skillnaden mellan upphandlingsbehovet och vad marknaden kan erbjuda eller informera marknaden om en kommande upphandling. Olika metoder för marknadsengagemang, t.ex. frågeformulär, tekniska dialoger, temadagar och direkta e-postmeddelanden till leverantörer, kan användas så länge de genomförs i enlighet med principerna för offentlig upphandling (dvs. icke-diskriminering, öppenhet och likabehandling) och normerna för etik, personlig integritet och konfidentialitet för att säkerställa verklig och rättvis konkurrens.

KUNSKAP OM metoder och verktyg för marknadsanalys och marknadsengagemang som kan användas för att skapa förståelse för såväl leverantörsmarknadens karaktär som marknadsförhållandena och utvecklingstrenderna för att definiera upphandlingsstrategin.

Grundläggande nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- tillämpa principerna om öppenhet, icke-diskriminering och likabehandling, såväl som normerna för etik, personlig integritet och konfidentialitet vid marknadsundersökningar,
- samla in information från tillgängliga källor utan att engagera leverantörerna, för att ge stöd åt marknadsbedömningen av okomplicerade krav,
- ta fram styrkande dokumentation.

Medelnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- tillämpa principerna om icke-diskriminering, öppenhet och likabehandling, såväl som normerna för etik och integritet, under samråd om marknaden,
- analysera och tolka marknadsundersökningar för att göra kostnadsuppskattningar och budgetprognoser,
- utvärdera möjliga konsekvenser av olika marknadsfaktorer med hjälp av relevanta verktyg.

Avancerad nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- granska marknadsanalyser och säkerställa att de är kompletta, genomföra marknadsundersökningar av komplexa organisatoriska behov i linje med principerna,
- identifiera marknadsmöjligheter och föreslå åtgärder för att begränsa identifierade risker,
- inrätta processer för att låta ett relevant antal leverantörer delta i samråd om marknaden och förfaranden för konkurrenspräglad dialog,
- säkerställa att upphandlingsstrategierna är utformade så att de speglar marknadsförhållandena, de politiska målen och de identifierade möjligheterna,
- identifiera risker för verklig konkurrens vid begränsade marknadserbudanden, antingen på grund av antalet aktiva leverantörer eller tjänstens eller varans karaktär.

Expertnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- dra nytta av förhållandena och möjligheterna på marknaden för att anpassa upphandlingsstrategin till nya marknadstrender och utforma den så att den uppfyller organisationens politiska mål,
- ge råd om de bästa metoderna för marknadsengagemang och föreslå sätt för att mildra dithörande risker,
- övervaka processen med marknadsanalys och fatta relevanta beslut utifrån bedömningen,
- förutse framtida utvecklingstrender och möjliga risker i leveranskedjan,
- främja en kultur som bygger på att uppfylla och överskrida de interna behoven och maximera valutan för pengarna på organisationsnivå,
- känna till hur nya marknader kan öppnas upp genom att påverka leveranskedjorna (t.ex. samråd med små och medelstora företag) och skapa marknadsengagemang.

KOMPETENS 12: UPPHANDLINGSSTRATEGI

Beskrivning

Utformningen av **upphandlingsstrategin** bygger på avsiktlig användning av olika delar av upphandlingens livscykel för att spegla och utnyttja villkoren för föremålet för upphandlingen, och definiera den lämpligaste och mest genomgripande processen för att uppnå organisationens mål och säkerställa verklig konkurrens. Strategin omfattar identifiering av det lämpligaste alternativet mellan

- olika typer av upphandlingsförfaranden,
- fristående eller gemensam upphandling,
- upphandlingens karaktär, däribland omfattning, varaktighet och uppdelning i partier,
- metoder och instrument för elektronisk inlämning (elektroniska auktioner och kataloger, dynamiska inköpssystem),
- olika typer av kontrakt (t.ex. direkt avtal eller ramavtal) och klausuler om fullgörande av kontrakt.

KUNSKAP OM förekomsten av tillgängliga upphandlingsstrategier och deras olika delar (t.ex. olika förfaranden och deras särdrag, instrument för inlämning, typer av kontrakt) för att uppnå organisationens mål.

Grundläggande nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- känna till vanliga upphandlingsförfaranden, metoder för elektronisk inlämning och olika typer av kontrakt,
- stödja forskning om upphandlingsförfaranden, metoder och instrument för upphandlingsstrategin,
- lämna synpunkter för att stödja beslutsprocessen för upphandlingsstrategin, t.ex. sammanfatta och rapportera information om olika upphandlingsalternativ.

Medelnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- känna till de olika stegen i upphandlingsstrategin,
- samla in information som är nödvändig för att fatta databaserade beslut och rekommendationer om upphandlingsstrategin,
- använda hela utbudet av upphandlingsförfaranden, metoder för elektronisk inlämning, kontraktstyper och klausuler för fullgörande av kontrakt på ett effektivt sätt.

Avancerad nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- ge förslag på användning av olika upphandlingsförfaranden och metoder för att utforma upphandlingsstrategin,
- övervaka forsknings- och analysprocessen och fatta ett slutgiltigt beslut om den lämpligaste upphandlingsprocessen,
- säkerställa att rätt resurser finns tillgängliga för forsknings- och analysprocessen,
- använda resultaten av marknadsanalysen, göra en bedömning och vidta åtgärder för att minska risken för konkurrensbegränsande beteenden av leverantörer kopplat till olika alternativ,
- fatta beslut om utformningen av upphandlingsstrategin med hjälp av hela utbudet av förfaranden och metoder för upphandling.

Expertnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- ge expertråd till yrkesutövarna om upphandlingens utformningsprocess och uppmuntra användning av alternativa upphandlingsförfaranden,
- bidra till utformningen av den organisatoriska och nationella politiken för att stödja en god upphandlingsstrategi,
- analysera och genomföra resultaten av marknadsanalyser och marknadsengagemang för att utforma upphandlingsstrategin.

KOMPETENS 13: TEKNISKA SPECIFIKATIONER

Beskrivning

Utarbetande av utkast till tekniska specifikationer innebär att omvandla resultaten av behovsbedömningen och marknadsanalysen till konkreta specifikationer och utvärderingskriterier som kan användas vid bedömningen av anbud och tilldelningen av kontrakt. Detta innebär att fastställa objektiva och inte alltför restriktiva minimikrav för föremålet för upphandlingen för att undvika onödig begränsning av konkurrensen. Det är viktigt att se till att de tekniska specifikationerna är resultatriktade och framtidsäkrade för att möjliggöra innovation och kontinuerliga förbättringar. Redan när utkastet till tekniska specifikationer utarbetas bör offentliga upphandlare definiera de undantags-, urvals- och tilldelningskriterier som kommer att användas för att utvärdera anbuderna och identifiera det ekonomiskt mest fördelaktiga anbudet. Tekniska specifikationer kan också innehålla hänvisningar till standarder och märkningar för att skapa samsyn och säkerställa öppenhet och likabehandling.

KUNSKAP OM utarbetande av utkast till tekniska specifikationer som gör att möjliga anbudsgivare kan lämna realistiska anbud som är direkt anpassade till organisationens underliggande behov.

Grundläggande nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- bidra till utarbetandet av tydliga tekniska specifikationer,
- anpassa standardiserade eller tidigare använda anbudsspecifikationer till de aktuella behoven.

Medelnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- samla in information och analyser om det tekniska innehållet för att stödja utarbetandet av specifikationerna,
- tillämpa urvals- och tilldelningskriterier och förstå deras inverkan på marknaden,
- säkerställa att de tekniska specifikationerna överensstämmer med principerna för offentlig upphandling, övergripande skyldigheter som tillgänglighet samt relevanta sektorsspecifika rättsliga krav,
- använda icke-prisrelaterade kriterier för rutinmässiga upphandlingsförfaranden, däribland lämplig viktning för att säkerställa bästa möjliga balans mellan pris och kvalitet,
- hänvisa till standarder och märkningar för att skapa ökad samsyn på upphandlingsdokument mellan köpare och leverantörer,
- samverka med experter för att skapa sig en förståelse för tekniska färdplaner som stöder utarbetandet av utkast till tekniska specifikationer för innovationsupphandlingar.

Avancerad nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- utarbeta utkast till specifikationer som drar fördel av marknadsutvecklingen och är anpassade till föränderliga behov,
- samarbeta med relevanta kollegor och tjänster för att samla in avancerad teknisk kunskap för utarbetande av utkast till tekniska specifikationer,
- definiera urvals- och tilldelningskriterier som ger valuta för pengarna med en förståelse för marknadskonsekvenser och rättsliga krav och för eventuell användning av standarder och märkningar,
- ge teammedlemmarna vägledning i utarbetandet av utkast till tekniska specifikationer,
- förstå och införliva tekniska färdplaner i samband med utarbetandet av utkast till tekniska specifikationer.

Expertnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- ge råd eller leda utarbetandet av komplexa specifikationer,
- driva utvecklingen av innovativa och framåtblickande specifikationer tillsammans med relevanta specialister och experter, också med användning av funktionskrav,
- granska tekniska specifikationer för komplicerade och högprofilerade upphandlingar.

KOMPETENS 14: ANBUDSUNDERLAG

Beskrivning

För att kunna inleda ett upphandlingsförfarande är det nödvändigt att ta fram **anbudsunderlag** och definiera de undantags-, urvals- och tilldelningskriterier som ligger till grund för beslutet om tilldelning av kontrakt. Anbudsunderlaget (och de tekniska specifikationerna) innehåller en förklaring av förfarandets administrativa krav, en motivering av kontraktets uppskattade värde och en specifikation av de villkor som gäller för inlämning av anbud, utvärdering och tilldelning av kontrakt. Underlaget kan omfatta andra delar, däribland utkast till kontraktsbestämmelser, villkor för annullering av anbudet såväl som ändringar, bestämmelser om resultat och uppsägning etc.

KUNSKAP OM innehållet i anbudsunderlaget, däribland de undantags-, urvals- och tilldelningskriterier som ligger till grund för beslutet om tilldelning av kontrakt, för att genomföra ett framgångsrikt upphandlingsförfarande.

Grundläggande nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- stödja utarbetandet av upphandlingsdokument, t.ex. anvisningar till anbudsgivare, bilagor som ska sammanställas och utkast till kontrakt, baserat på riktlinjer och mallar,
- tillämpa rätt metoder och standarder för att på så sätt säkerställa att processen för utarbetande av anbudsunderlag håller hög kvalitet.

Medelnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- utarbeta utkast till upphandlingsunderlag i linje med organisationens riktlinjer och gällande regler på EU-nivå och nationell nivå,
- offentliggöra anbudsinfordringar och svara på frågor från ekonomiska aktörer om kraven i anbudsunderlaget,
- utarbeta både standardiserade och icke-standardiserade kontraktsvillkor i samarbete med juridiska rådgivare,
- kontrollera att det upphandlingsunderlag som tas fram är komplett och uppfyller kraven.

Avancerad nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- utarbeta och sammanställa anbudsunderlag som speglar de politiska målen och bidrar till att maximera valutan för pengarna,
- säkerställa att rätt metoder används för de anbud om offentlig upphandling som utfärdats,
- förutse och hantera risker som kan kopplas till det berörda underlagets ekonomiska och rättsliga aspekter,
- godkänna det slutliga underlaget och andra ledningsbeslut som hör till processen.

Expertnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- bidra till organisationens politik när det gäller anbudsunderlag och fungera som referenspunkt för andra parter vid granskning och verifiering av efterlevnaden,
- utforma och genomföra en öppen och lämplig strategi för organisationens utarbetande av anbudsunderlag i full överensstämmelse med rättsliga begränsningar och möjligheter.

KOMPETENS 15: ANBUDSUTVÄRDERING

Beskrivning

Processen för **anbudsutvärdering** måste säkerställa att anbuderna bedöms på ett objektivt och lagenligt sätt och i förhållande till de undantags-, urvals- och tilldelningskriterier som definierats i anbudsinfordran, för att det ekonomiskt mest fördelaktiga anbudet ska kunna identifieras. Utvärderingskommittén bör ledas av erfarna administratörer som är väl insatta i sina roller, ansvarsområden och skyldigheter, och som får stöd av relevanta tekniska experter på området, bland annat när det gäller bedömning av standarder och märkningar. Processen bör dokumenteras som bevis på och motivering till kontraktstilldelningen.

KUNSKAP OM lämpliga utvärderingsprocesser beroende på typen av upphandlingsförfarande, däribland utvärderingskommitténs roller och ansvarsområden, för att säkerställa att alla anbud bedöms på ett objektivt och öppet sätt gentemot fördefinierade kriterier.

Grundläggande nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- stödja utvärderingsprocessen, bland annat genom att ta fram underlag till utvärderingskommittén,
- hantera anbudsunderlag, däribland att ta emot och arkivera anbud,
- delta i bedömningen av anbud och se till att processen dokumenteras.

Medelnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- göra utvärderingar mot definierade kriterier och ge rekommendationer för att stödja beslutet om tilldelning av kontrakt,
- delta som röstande medlem i utvärderingskommittén för rutinmässiga kontrakt,
- upptäcka möjliga fall av konkurrensbegränsande och korrupta beteenden, såsom otillåten samverkan mellan leverantörer, med utgångspunkt i anbudet,
- utarbeta och ge återkoppling till anbudsgivarna,
- dokumentera den utvärderingsprocess som används för rangordning av anbuderna för att säkerställa en korrekt rapporterings- och revisionskedja.

Avancerad nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- leda utvärderingskommittéer för de flesta typer av förfaranden,
- säkerställa att utvärderingsprocessen genomförs på ett konsekvent, öppet och rättvist sätt,
- säkerställa att utvärderingspanelen har ett tillräckligt antal medlemmar med lämpliga färdigheter och kunskaper, och att det inte finns några intressekonflikter,
- meddela utvärderingspanelens slutsatser till de berörda parterna.

Expertnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- underlätta hanteringen av komplicerade fall där anbuderna är svåra att utvärdera eller där det har uppstått en intressekonflikt,
- ge förslag på relevanta experter som kan delta i utvärderingskommittéerna.

Klustret kompetenser tilldelning

KOMPETENS 16: EFTER KONTRAKTSFÖRVALTNING

Beskrivning

Kontraktsförvaltning innebär att se till att föremålet för upphandlingen levereras enligt de tekniska specifikationerna och kontraktsvillkoren, och i enlighet med alla rättsliga krav och tekniska specifikationer. Detta omfattar aspekter som rör styrning, risk, resultat (och nyckeltal), regler om ändringar av kontrakten och kontraktens ekonomiska förvaltning.

När det gäller varukontrakt omfattar kontraktsförvaltningen även logistik och lagerhantering. Målet är att säkerställa att varorna levereras i tid och uppfyller kvalitetsnormerna, och att lagertillgången upprätthålls på ett konsekvent och kostnadseffektivt sätt.

KUNSKAP OM principerna för kontraktsförvaltning för att säkerställa att kontrakten fullgörs i enlighet med alla rättsliga krav och tekniska specifikationer, såväl som reglerna för logistik och lagerhantering.

Grundläggande nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- samla in uppgifter för övervakning av kontraktets genomförande,
- uppdatera och upprätthålla databaser och register över kontrakt,
- stödja funktionerna för uppfyllande av kontraktet när det gäller omfattning, kvalitet, tidsramar och budget,
- rapportera om kontraktsevenliga delmål och resultat,
- stödja lagerhanteringen och informera om eventuella problem med logistik eller lagerhållning.

Medelnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- definiera och genomföra planen för kontraktsförvaltning,
- övervaka kontraktens resultat med hjälp av fördefinierade nyckeltal,
- utföra regelbundna riskbedömningar av upphandlingskontrakten,
- tillämpa kontraktsvillkoren under olika omständigheter,
- ge råd om ändringar av kontrakten,
- förbereda grunden för uppsägning av kontrakt,
- vidta korrigerande åtgärder vid avvikelser från kontraktsvillkoren,
- använda direkta erfarenheter av logistik och lagerhantering.

Avancerad nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- förvalta en portfölj av kontrakt för upphandling av varor, arbeten och tjänster,
- förutse kontraktets genomförande redan under fasen före tilldelningen för att minimera senare ändringar,
- anpassa förvaltningsmetoderna i svåra situationer,
- fatta beslut om uppsägning av kontrakt,
- vara förtrogen med och ge råd om alla aspekter som rör avtalsrätt och strategier för kontraktsförvaltning,
- skraddarsy hanteringen av logistik och lagerhållning för leverans av komplexa varor.

Expertnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- övervaka förvaltningen av komplicerade kontrakt och ge råd om att avsluta kontrakt med stora problem,
- utforma regler för kontraktsförvaltning på organisatorisk eller nationell nivå,
- sörja för övergripande anpassning till nationell politik eller rättsliga krav när det gäller logistik och lagerhantering,
- förmedla reglerna för logistik och lagerhantering i hela organisationen med effektivitet och ändamålsenlighet.

KOMPETENS 17: CERTIFIERING OCH BETALNING

Beskrivning

Innan den upphandlande organisationen går vidare med att betala en entreprenör för tillhandahållande av varor, arbeten eller tjänster måste organisationen **utföra en verifieringskontroll** för att säkerställa överensstämmelse med specifikationerna i kontraktsvillkoren och alla tillämpliga finansierings- och redovisningsregler.

KUNSKAP OM de verifieringsprinciper och den ram för finansiell kontroll som ser till att relevanta varor, tjänster eller arbeten tillhandahålls i enlighet med kontraktsvillkoren och alla tillämpliga finansierings- och redovisningsregler för att kunna gå vidare med betalningen.

Grundläggande nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- samla in fakturor och andra handlingar som styrker upphandlingens verifieringsprocess,
- bidra till att säkerställa en tydlig revisionskedja för alla betalningar som gjorts.

Medelnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- granska den dokumentation som krävs för verifiering av betalningen,
- använda relevanta metoder och verktyg för att kontrollera dubbla betalningar,
- göra en bedömning av varornas, arbetenas eller tjänsternas överensstämmelse med villkoren för rutinmässiga kontrakt,
- utarbeta rekommendationer för godkännande eller avvisande av betalning,

Avancerad nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- göra en bedömning av varornas, arbetenas eller tjänsternas överensstämmelse med villkoren för komplexa kontrakt,
- utarbeta begränsningsåtgärder för att förhindra och upptäcka bedrägerier, t.ex. dubbla betalningar,
- godkänna eller avvisa betalningskrav.

Expertnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- skapa en kultur som bygger på att utföra verifieringskontroller i hela organisationen,
- lösa betalningsproblem i fall där varor, arbeten eller tjänster som omfattas av kontrakt med högt värde inte uppfyller kontraktsvillkoren.

KOMPETENS 18: RAPPORTERING OCH UTVÄRDERING

Beskrivning

Med **rapportering och utvärdering** avses en efterhandsbedömning av målsättningarna och resultaten av en upphandlingsprocess för att bedöma styrkor och svagheter och dra lärdom inför framtida anbudsinfordringar. Detta görs genom att man samlar in relevanta uppgifter i linje med organisatoriska och nationella rapporteringsskyldigheter.

KUNSKAP OM verktyg och metoder för övervakning av kontraktens genomförande och resultat.

Grundläggande nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- stödja analysen av kontraktets fullgörande, bland annat genom att samla in uppgifter från upphandlingens förvaltningsprocess,
- säkerställa att register förs över alla transaktioner och att en revisionskedja följs,
- samla in relevanta uppgifter som bidrar till uppfyllandet av nationella och organisatoriska rapporteringsskyldigheter.

Medelnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- genomföra processen med rapportering och utvärdering av kontrakt för att säkerställa att organisationen drar lärdom av erfarenheterna,
- analysera resultatuppgifter och formulera tydliga slutsatser och rekommendationer,
- utföra efterhandskontroller och utarbeta utkast till rapporter om typiska fall av otillräckliga resultat.

Avancerad nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- analysera komplexa fall med otillräckliga resultat för att identifiera bakomliggande orsaker och rekommendera begränsningsåtgärder,
- se till att alla uppgifter och slutsatser är transparenta i linje med organisatoriska och nationella regler och standarder,
- genomföra rekommendationer i revisionsrapporter och rapporter om efterhandskontroll,
- uppmuntra leverantörerna att delta i diskussioner om förbättringar av resultaten.

Expertnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- analysera rapporter om fullgörande av kontrakt för att bedöma bidraget till organisationens mål,
- granska rapporter om komplexa fall med otillräckliga resultat,
- övervaka genomförandet av rekommendationer i revisionsrapporter och rapporter om efterhandskontroll,
- utveckla en kultur inom organisationen där leverantörerna är delaktiga i att skapa tydliga kommunikationskanaler för återkoppling och förbättringar.

KOMPETENS 19: KONFLIKTLÖSNING OCH MEDLING

Beskrivning

Med **konfliktlösning eller medling** avses processen med att

- förebygga och lösa meningsskiljaktigheter, motsättningar och konflikter mellan parterna, under alla steg i upphandlingsprocessen och kontraktsförvaltningen, för att nå överenskommelser som skyddar båda parter intressen,
- hantera klagomål som lämnats in till organisationen enligt det nationella granskningssystemet,
- vara förtrogen med det nationella systemet för granskning och överklagande, såväl som med mekanismerna för konfliktlösning på olika nivåer.

KUNSKAP OM processerna för konfliktlösning och medling, inklusive hantering av klagomål och förfaranden inom ramen för det nationella granskningssystemet.

Grundläggande nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- identifiera möjliga konflikter och hänskjuta dem till hierarkin enligt organisationens riktlinjer,
- samla in information som stöd till hanteringen av klagomål.

Medelnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- förutse och vidta åtgärder för att förebygga eventuella konflikter,
- göra en objektiv analys av den faktiska situationen och presentera tydliga slutsatser och rekommendationer för möjliga lösningar,
- delta i konfliktlösningsprocessen,
- hjälpa till att hantera klagomål, t.ex. genom att utarbeta utkast till lämpliga svar.

Avancerad nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- hantera förfarandemässiga och kontraktsrelaterade problem som anspråk och tvister etc.,
- hantera konfliktlösningsprocessen med hjälp av olika metoder för konfliktlösning, skiljeförfaranden och medling,
- ge rekommendationer för att förbättra organisationens förfaranden för att undvika och lösa konflikter och klagomål.

Expertnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- leda verksamheten i fall med eskalerande konflikter,
- ge slutgiltiga godkännanden av svaren på klagomålen,
- dra nytta av lärdomar från granskningsärenden på nationell och europeisk nivå och från fall som lösts genom god praxis eller innan ett officiellt klagomål lämnats in,
- skapa en kultur av konfliktlösning och medling med anbudsgivare och leverantörer.

2.2. Mjuka kompetenser

Klustret personliga kompetenser

KOMPETENS 20: ANPASSNINGSBARHET OCH MODERNISERING

Beskrivning

Personer som arbetar med offentlig upphandling måste kunna **möta och anpassa sig** till föränderliga uppgifter och omständigheter. Sådana förändringar kan ske när det gäller arbetsmetoder (t.ex. digitalisering), medborgarnas förväntningar (t.ex. livsmedelssäkerhet), tekniska lösningar och utmaningar (t.ex. stordata och cybersäkerhet), nödsituationer (t.ex. pandemier, naturkatastrofer) och politiska utmaningar (t.ex. klimatförändringar).

Personer som arbetar med offentlig upphandling måste hålla jämna steg med relevanta förändringar av de rättsliga, politiska och tekniska förutsättningarna för offentlig upphandling. De måste ha ett öppet sinne för att hantera förändrade villkor, nya idéer och synsätt eller ändrade arbetsmetoder. De måste kunna anpassa sig, vara motståndskraftiga och dra nytta av förändringarna genom att söka moderna och innovativa lösningar för att möta de nya utmaningarna inom upphandlingsverksamheten. De bör kunna omvärdera sin strategi i nödsituationer för att säkerställa att den överensstämmer med och samtidigt till fullo utnyttjar tillgänglig flexibilitet. De bör även kunna identifiera möjligheter till lärande och utveckling för att underlätta en smidig anpassning till förändringar och nya verktyg.

KUNSKAP OM metoder och verktyg för förändringshantering.

Grundläggande nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- acceptera nya prioriteringar på ett positivt sätt och använda nya verktyg och processer,
- föreslå sätt för att effektivisera förändringsarbetet och visa upp en positiv inställning.

Medelnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- införa nya upphandlingsmetoder i linje med olika moderniseringsstrategier,
- bidra till en miljö som underlättar förändrings- och lärandeprocesser på teamnivå och individuell nivå.

Avancerad nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- hantera innovations- och förändringsinsatser för att maximera effektivitet, svarshastighet och anpassning,
- anpassa interna förfaranden och arbetsflöden till de förändringsinitiativ som genomförts,
- förbereda upphandlingsteamet och organisationen för att hantera, möta och anpassa sig till förändringar,
- främja en miljö som uppmuntrar till innovation, lärande och utveckling och se till att lärande- och utvecklingsbehoven tillgodoses.

Expertnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- hitta innovativa och effektiva sätt att förbättra organisationens upphandlingsprocesser i linje med innovationstrender inom den offentliga förvaltningen,
- identifiera framtida kompetenser och expertkunskaper som organisationen behöver för att snabbt kunna anpassa sig,
- upprätta en ram för lärande, utveckling och professionalisering inom organisationen genom ökad kompetens hos personalen,
- uppmuntra en kultur av förändring och innovation för att uppnå bättre resultat för medborgarna.

KOMPETENS 21: ANALYTISKT OCH KRITISKT TÄNKANDE

Beskrivning

Personer som arbetar med upphandling måste behärska **analytiskt och kritiskt tänkande** för att kunna utvärdera information på ett noggrant och objektiva sätt. För att göra detta måste de ha ett bra omdöme, kunna förutse möjligheter och hot och lösa problem på ett effektivt och kreativt sätt.

KUNSKAP OM tillvägagångssätt och verktyg för analytiskt och kritiskt tänkande.

Grundläggande nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- samla in och analysera relevanta uppgifter och tillämpa kvalitativa och kvantitativa metoder på ett konsekvent sätt,
- identifiera och föreslå alternativa lösningar för att lösa problem,
- uppvisa en medvetenhet om möjligheter och risker under hela upphandlingscykeln.

Medelnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- tolka trender och mönster i samband med bearbetning av uppgifter,
- granska dokument med kritisk blick och se till att hänsyn tas till konsekvenser och risker,
- analysera och öka medvetenheten om möjliga risker bland kollegor och intressenter och föreslå lämpliga strategier för att minska riskerna.

Avancerad nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- utveckla analytiska processer för att se till att hänsyn tas till alla relevanta faktorer,
- fastställa kriterier för att utvärdera uppgifter och samtidigt beakta både befintliga och framtida behov,
- anpassa upphandlingsmetoden efter situation och krav.

Expertnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- bestämma analysens karaktär och omfattning,
- tolka analysresultat för att stödja och motivera strategiska beslut,
- leda övervakningen av nya hot.

KOMPETENS 22: KOMMUNIKATION

Beskrivning

Kommunikation syftar till att säkerställa att alla intressenter får en god förståelse för de allmänna målen och processerna för upphandlingen liksom de enskilda upphandlingsförfarandena. Denna förståelse är beroende av att använda lämpliga kommunikationskanaler (muntliga, skriftliga, elektroniska) för att tillhandahålla relevant och korrekt information i linje med principerna om icke-diskriminering, öppenhet och likabehandling. För att uppnå detta måste personer som arbetar med offentlig upphandling anpassa kommunikationssättet och budskapet till målgruppen.

KUNSKAP OM verktyg och metoder för kommunikation och om hur principerna för offentlig upphandling ska tillämpas i olika situationer.

Grundläggande nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- lyssna aktivt och tala och skriva tydligt, logiskt och kortfattat,
- säkerställa en effektiv spridning av information genom olika kommunikationskanaler,
- ge teamet stöd i utformningen av tydliga och sunda kommunikationssätt.

Medelnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- använda sig av aktivt lyssnande och kommunikationsfärdigheter under samtal och möten,
- utarbeta detaljerade och exakta mål för kommunikationen, för att presentera upphandlingsverksamhetens prioriteringar genom organisationens kommunikationsstrategi.

Avancerad nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- kommunicera på ett strategiskt, engagerande och övertygande sätt med ett konsekvent budskap om värden och mål,
- genomföra organisationens kommunikationsstrategi för särskilda upphandlingsprojekt genom att definiera relevanta målsättningar, övervaka deras utformning och fullgörande och skapa en struktur som säkerställer ett bra kommunikationsflöde.

Expertnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- skapa och främja en öppen och transparent kommunikationsmiljö inom organisationen,
- definiera en kommunikationsstrategi för offentlig upphandling inom organisationen som styrker organisationens upphandlingsprioriteringar,
- främja kreativa, innovativa och effektiva kommunikationsmetoder,
- hantera komplicerade förfrågningar och kontroversiella kommunikationsproblem både i och utanför organisationen.

KOMPETENS 23: ETIK OCH EFTERLEVNAD

Beskrivning

Alla intressenter inom offentlig upphandling måste säkerställa **efterlevnad** av alla tillämpliga regler, uppförandekoder och riktlinjer liksom överensstämmelse med principerna för offentlig upphandling, dvs. likabehandling, icke-diskriminering, öppenhet och proportionalitet.

Alla intressenter som deltar i offentlig upphandling måste se till att alla konkreta uppgifter kontrolleras med hjälp av tillgängliga verktyg för att bedöma riskerna, dels för intressekonflikter och korruption och dels för konkurrensbegränsande verksamhet bland leverantörerna, t.ex. otillåten samverkan och uppgjord anbudsgivning, eller möjliga problem med överensstämmelsen i deras arbete.

KUNSKAP OM tillämpliga förfaranderegler och principer, såväl som verktyg, koder och vägledande dokument som bidrar till att säkerställa överensstämmelse.

Grundläggande nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- anta ett etiskt och professionellt beteende i linje med organisationens uppförandekoder och etiska normer,
- uppvisa ett tankesätt som följer efterlevnadsreglerna vid utarbetande av målsättningar för upphandlingen.

Medelnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- förstå och respektera organisationens efterlevnadsregler, deras tillämpningsområde och de dithörande kraven och riskerna,
- förstå och bedöma följderna och effekterna om de etiska normerna och efterlevnadsreglerna överträds,
- samråda med rättsliga experter och sakkunniga inom det relevanta området om det finns osäkerhet kring reglerna för efterlevnad.

Avancerad nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- främja organisationens uppförandekoder och etiska normer bland personalen,
- granska och övervaka upphandlingsprojekten och se till att processerna i leveranskedjan uppfyller de nationella etiska riktlinjerna,
- ge praktiska rekommendationer för att förbättra överensstämmelsen med organisationens regler och föreskrifter för efterlevnad.

Expertnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- utforma organisationens uppförandekod och etiska regler, och se till att personalen följer dem genom utbildning och ledarskap,
- skapa en efterlevnadskultur inom organisationen och anpassa den till statliga föreskrifter och regler,
- övervaka åtgärder och planer som antas för att säkerställa en effektiv efterlevnad och ständiga förbättringar,
- analysera och identifiera problem med efterlevnaden som kan försämra arbetets kvalitet och organisationens utveckling.

Klustret sociala kompetenser

KOMPETENS 24: SAMARBETE

Beskrivning

Ingen som är verksam inom offentlig upphandling arbetar isolerat från andra personer. För att vara framgångsrika måste personer som arbetar med upphandling **samarbeta** med varandra och med omgivningen. Detta innebär att arbeta i team, uppmuntra utbyte av idéer och strategier samt att samla in synpunkter och expertkunskap. Detta gäller på samma sätt för små organisationer där den offentliga upphandlaren måste förlita sig på både interna och externa aktörer, som för större organisationer och centrala upphandlande myndigheter som har en medveten strategi för att bygga upp sektorsövergripande upphandlingsteam för specifika upphandlingsförfaranden (t.ex. jurister, ekonomer, specialister eller sakkunniga).

KUNSKAP OM verktyg och metoder för samarbete.

Grundläggande nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- ta ansvar för sin roll och bidra aktivt till att uppnå upphandlingsteamets mål,
- förstå vikten av att bygga relationer som baseras på förtroende och tillit,
- använda sina sociala färdigheter i sitt arbete med teammedlemmarna,
- agera på ett ärligt och rättvist sätt med andra personer genom att visa hänsyn och respekt.

Medelnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- bidra till teamets dynamik för att säkerställa samarbetsbaserade och positiva arbetsrelationer som ökar teamets framgångar,
- utveckla och stärka relationerna med andra avdelningar, intressenter, medborgare, leverantörer etc.

Avancerad nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- främja betydelsen av och fördelarna med mångfald och inkludering inom upphandlingsteamet,
- dela med sig av sin kunskap och samtidigt erkänna andra personers erfarenheter och färdigheter,
- underlätta utbytet av expertkunskande och resurser inom och mellan teamen med hänsyn till deras strukturella, funktionella och kulturella dimensioner,
- bygga upp starka team som drar nytta av skillnaderna i expertkunskande, kompetens och bakgrund.

Expertnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- utveckla en grupp känsla och kultur för effektivt samarbete,
- främja en miljö som uppmuntrar lagarbete för att uppnå resultat,
- utnyttja fördelarna med samarbetet mellan olika team och intressenter för att uppnå resultat på organisationsnivå,
- agera som förebild och visa tydliga exempel på samarbete inom organisationen.

KOMPETENS 25: HANTERING AV RELATIONER MED INTRESSENTER

Beskrivning

Hantering av relationer med intressenter innebär att skapa och upprätthålla starka interna och externa relationer baserade på ömsesidigt förtroende och trovärdighet. Personer som arbetar med offentlig upphandling måste ofta samarbeta med andra intressenter för att uppnå organisationens mål och bidra till en hållbar utveckling av relationerna.

KUNSKAP OM viktiga koncept och metoder för hantering av relationer med intressenter.

Grundläggande nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- identifiera interna och externa intressenter och förstå deras behov,
- upprätthålla goda arbetsrelationer med interna och externa intressenter på operativ nivå,
- ta hänsyn till alla intressenters synpunkter för att analysera problem och möjligheter,
- söka lösningar som balanserar de olika intressenternas behov liksom lösningar som alla vinner på.

Medelnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- säkerställa att intressenternas behov tillgodoses på ett effektivt sätt,
- utveckla goda arbetsrelationer och bra kommunikation med interna och externa intressenter på grundval av ömsesidigt förtroende,
- analysera möjliga positiva och negativa konsekvenser för att välja ut de lämpligaste metoderna för hantering av intressenter,
- bygga och förvalta relationer med sakkunniga intressenter och säkerställa hållbara strategier.

Avancerad nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- dra nytta av sunda arbetsrelationer baserade på förtroende, engagemang och integritet,
- motivera interna och externa intressenter för att uppnå de önskade resultaten,
- underlätta en miljö där det är möjligt att nå lösningar som alla vinner på,
- arbeta förebyggande för att förutse och minska möjliga utmaningar när det gäller kommunikation med intressenter,
- utveckla och dra nytta av strategiska relationer med intressenter.

Expertnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- främja sunda och effektiva arbetsrelationer på högre nivå,
- skapa en kultur med korrekt hantering av relationer med intressenter inom organisationen,
- se till att organisationens strategier omfattar tydlig hantering av relationer med intressenter,
- identifiera och prioritera strategiska relationer med intressenter,
- ta ansvar för att förbättra inriktningen på och engagemanget för intressenterna på organisationsnivå.

KOMPETENS 26: TEAMLEDNING OCH LEDARSKAP

Beskrivning

Teamledning och ledarskap är viktiga aspekter när det gäller att fastställa en tydlig inriktning och uppnåeliga mål för teamen och funktionerna inom upphandlingsverksamheten. De bör användas för att främja en samarbetsinriktad miljö och arbete mot gemensamma mål. Detta kan uppnås med hjälp av metoder och strategier som är skräddarsydda för teamen för att ge stöd till medlemmarna genom tydligt definierade roller och ansvarsområden, fastställa förväntningar när det gäller resultat på individ- och gruppnivå, och att uppmuntra teamet att arbeta tillsammans för att uppnå de fastställda målen.

KUNSKAP OM viktiga koncept och metoder för teamledning.

Grundläggande nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- förstå och anpassa sig till olika typer av ledarskap,
- uppmuntra öppen kommunikation inom teamet,
- ge konstruktiv återkoppling för att sörja för ständiga förbättringar inom teamet, organisationen och tjänsten,
- lämna konstruktiva förslag på förbättringar.

Medelnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- förstå behovet av att anpassa lagarbetet till organisationens mål och agera i enlighet därmed,
- ge teammedlemmarna regelbunden återkoppling om deras styrkor och svagheter,
- lyssna på och uppskatta synpunkter från andra teammedlemmar.

Avancerad nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- visa bestämdhet, självförtroende och känslomässig intelligens i sin ledning av teamet,
- planera, hantera, prioritera och delegera ansvar i enlighet med teamets förmågor,
- uppmuntra och stödja initiativ till förändring och låta teammedlemmarna vara delaktiga.

Expertnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- utveckla en kultur som bygger på bästa praxis och innovation inom upphandlingsteamet och organisationen,
- främja och stödja positiva metoder för teamledning och ledarskap,
- leda initiativ till förändring för att uppfylla de politiska kraven.

Klustret resultatriktade kompetenser

KOMPETENS 27: ORGANISATORISK MEDVETENHET

Beskrivning

Med **organisatorisk medvetenhet** avses förståelse för den administrativa struktur, den organisatoriska kultur samt den rättsliga och politiska ram som påverkar organisationen. Detta gör det möjligt att förstå de olika intressenternas drivkrafter och motiv, och att vidta lämpliga åtgärder för att säkerställa valuta för pengarna och det bästa resultatet för organisationen.

KUNSKAP OM organisationens administrativa struktur, förfaranden och processer, dess interna kultur och den rättsliga och politiska ramen.

Grundläggande nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- arbeta i enlighet med organisationens vision, uppdrag och värderingar,
- identifiera relevanta utbildningsmöjligheter till stöd för den egna yrkesmässiga utvecklingen,
- ha kännedom om organisationens struktur och processer, och om hur olika avdelningar påverkar upphandlingsbesluten.

Medelnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- identifiera de interna intressenternas intressen och motiv och påpeka sammanhörande risker,
- vara förtrogen med och respektera organisationens rättsliga miljö,
- söka vägledning och råd från experter i organisationen för att lösa problem.

Avancerad nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- utforma och anordna relevanta utbildningar för att förmedla organisationens värderingar och arbetsmetoder,
- främja organisationens värderingar och sociala aspekter för att stödja ett framgångsrikt lagarbete,
- tillhandahålla ingående kunskap om organisationens interna processer och förfaranden samt tillgängliga system och verktyg.

Expertnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- leda och påverka interna politiska diskussioner på hög nivå,
- definiera tydliga karriär-, utbildnings- och utvecklingsmöjligheter för personalen,
- styra organisationens strategi mot att få valuta för pengarna.

KOMPETENS 28: PROJEKTLEDNING

Beskrivning

Ett effektivt genomförande av ett upphandlingsprojekt kräver förståelse för och tillämpning av viktiga koncept, metoder och verktyg för att hantera förfarandena för upphandlingen. Dessa koncept för **projektledning** kan användas för att säkerställa att upphandlingsprojekten slutförs i linje med den förväntade tidsramen, budgeten, kvaliteten, deltagandet av intressenter och de riskreducerande åtgärderna.

KUNSKAP OM de centrala koncepten och verktygen för projektledning som är relevanta för den offentliga förvaltningen.

Grundläggande nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- utföra enkla uppgifter och stödja utarbetandet av målsättningar,
- respektera riktlinjer och tidsramar för målsättningarna och projektverksamheten.

Medelnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- fatta välgrundade och lämpliga beslut som ger stöd åt projektets fortskridande,
- organisera och samordna verksamheten i linje med projektets mål och strategi,
- rapportera om projektets framsteg och resultat, inbegripet kvalitetsbedömningen,
- leda ett enskilt projekt på ett framgångsrikt sätt från avgränsningsfasen till projektets avslutande,
- identifiera uppgifter och delegera dem med hjälp av rätt resurser.

Avancerad nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- se till att viktiga delmål och målsättningar för projektet uppfylls för att nå målen,
- övervaka och leda flera komplicerade projekt i en osäker miljö,
- hantera komplicerade budgetfrågor och upprätthålla kommunikationen med intressenterna,
- fastställa en ram och ett tillvägagångssätt för projektet, för att säkerställa en korrekt anpassning av projektets mål till den övergripande strategin.

Expertnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- främja relevanta system och verktyg för projektledning inom organisationen,
- ta ansvar för projektens effektivitet och användningen av den valda arbetsmetoden,
- styra organisationens projektledningsstrategi, förutse betydande risker och oväntade situationer och minska deras inverkan.

KOMPETENS 29: RESULTATORIENTERING

Beskrivning

Personer som arbetar med offentlig upphandling måste inrikta sina ansträngningar och prioritera sitt arbete för att **ge valuta för pengarna**, i linje med den offentliga förvaltningens riktlinjer och regler. Deras roll är att åstadkomma kostnadsbesparingar, uppfylla strategiska och hållbara mål, identifiera bristande effektivitet, överbrygga hinder och anpassa sitt arbetssätt så att hållbara och långtgående upphandlingsresultat kan uppnås.

KUNSKAP OM strategier och metoder för resultathantering som bidrar till att identifiera ineffektivitet, övervaka upphandlingens resultat och fastställa på vilket sätt den ger valuta för pengarna.

Grundläggande nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- förvalta tiden på ett effektivt sätt och prioritera sitt arbete för att uppfylla tidsfristerna,
- granska och förbättra sina egna resultat,
- sträva efter individuella mål med energi och uthållighet, och med höga målsättningar när det gäller resultat,
- utveckla en grundläggande faktisk förståelse för organisationens drivkrafter.

Medelnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- uppvisa uthållighet och engagemang för att uppnå teamets och organisationens mål,
- fastställa mål för teamet som ger stöd åt organisationens mål och nyckeltal,
- hålla teamet fokuserat genom att utarbeta kortsiktiga och långsiktiga handlingsplaner,
- hantera teamets resultat på ett effektivt sätt för att få valuta för pengarna,
- utvärdera i vilken grad målen har uppnåtts.

Avancerad nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- sätta upp mål som stöder målsättningarna för resultat och ger valuta för pengarna,
- driva upphandlingsteamet att uppfylla standarder och uppnå resultat i linje med organisationens värderingar och uppdrag,
- övervaka och analysera resultat, bland annat med hjälp av metoder för statistisk analys, för att upprätta nya mål.

Expertnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- visa strategisk medvetenhet om de interna teamens och de externa intressenternas roller när det gäller att genomföra lyckade upphandlingar,
- höja motivationen och forma intressenternas beteende för att uppnå organisationens mål,
- skapa en resultatbaserad kultur och utforma en organisationsstruktur som stöder måluppfyllelsen,
- sätta upp höga mål när det gäller att få valuta för pengarna och upphandlingens resultat.

KOMPETENS 30: RISKHANTERING OCH INTERNKONTROLL

Beskrivning

Offentlig upphandling bedrivs i skärningslinjen mellan offentliga och privata intressen. Verksamheten är föremål för **intern och extern tillsyn** på flera nivåer, liksom uppmärksamhet i media, och ses allmänt som ett riskområde för bedrägeri och korruption. En stor del av arbetet för personer som arbetar med upphandling är därför att hantera ett antal överlappande risker. Detta kräver en noggrann och genomtänkt tillämpning av riskbegränsande åtgärder och kontroller samt ett förebyggande arbetssätt för att skydda organisationens intressen och det allmänna bästa.

KUNSKAP OM de olika typerna av risker i processer för offentlig upphandling samt riskbegränsande åtgärder och funktioner för internkontroll och revision ur ett upphandlingsperspektiv.

Grundläggande nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- inse att upphandlingsverksamhet är utsatt för risker, t.ex. bedrägeri och korruption, och bidra till att identifiera sådana risker,
- genomföra processer för riskhantering, däribland förändringshantering och versionskontroll.

Medelnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- genomföra de olika funktionerna för internkontroll och revision på ett effektivt sätt,
- tillämpa och anpassa processerna för internkontroll till upphandlingen.

Avancerad nivå

Tillräckliga kunskaper för att

- hantera risker på ett förebyggande sätt för att ge mervärde till upphandlingsverksamheten,
- genomföra avancerad riskhantering och använda processer och verktyg för kontroll, däribland it-baserade alternativ,
- integrera synpunkterna från riskbedömningen i utformningen av strategier och riktlinjer för upphandling,
- föreslå förbättringar av upphandlingsverksamhetens interna kontrollsystem.

Expertnivå

Tillräckliga kunskaper för att

- använda avancerade metoder för riskhantering och kontroll både på operativ och strategisk nivå,
- behärska alla interna och externa försäkringsfunktioner och använda dem för att ge mervärde till upphandlingsverksamheten,
- fullt ut integrera kontroll- och riskhanteringsprocesserna i styrningen och de operativa upphandlingssystemen, med hjälp av etablerade kommunikationskanaler med konkurrens- och korruptionsbekämpande myndigheter,
- använda fördelarna med systemen och verktygen för upphandling för att förbättra utformningen och genomförandet av kontroller.

ProcurComp^{EU}
Europeiska
kompetensramen
för personer som arbetar med
offentlig upphandling

DEL II.
SJÄLVBEDÖMNINGSVERKTYG

DEL II. Själbedömningsverktyg

Själbedömningsverktyget inom ProcurComp^{EU} består av **fyra avsnitt**, som vart och ett motsvarar ett steg i själbedömningsprocessen inom ProcurComp^{EU}.

I det **första avsnittet** beskrivs alla steg ska utföras i själbedömningen och hur de olika delarna i paketet ProcurComp^{EU} spelar in i varje steg.

Det **andra avsnittet** innehåller en förklaring av konceptet med arbetsprofiler inom ProcurComp^{EU}, de olika alternativen för att definiera arbetsprofiler och deras roll i själbedömningsprocessen.

Det **tredje avsnittet** innehåller en översikt över frågeformuläret för själbedömning inom ProcurComp^{EU} med en förklaring av de typer av frågor som ingår och hur de ska besvaras.

I det **fjärde avsnittet** förklaras resultaten av själbedömningsprocessen, dvs. vilka typer av bedömningsresultat som kan fås fram och hur de ska förstås och tolkas ur individens och organisationens perspektiv.

1. Själbedömningsprocessen

Själbedömningsverktyget inom ProcurComp^{EU} är ett professionellt verktyg för organisatorisk utveckling för personer som arbetar med offentlig upphandling. Det ger dem möjlighet att bedöma hur väl de behärskar de kärnverksamheter som ingår i deras roll och arbetsprofil inom organisationen och att reflektera över sin framtida yrkesmässiga utveckling. Själbedömningsverktyget kan användas både av organisationer och enskilda personer så många gånger det behövs.

Användarguiden för själbedömning innehåller detaljerad vägledning om de olika stegen i själbedömningsprocessen.

De olika stegen i själbedömningsprocessen beskrivs nedan i en vägledande ordningsföljd, men ordningen kan anpassas till organisationens eller individens behov.

Bild 1: själbedömningsprocessen



1.1. Steg 1 – Anpassa kompetensmatrisen

Första steget i själbedömningsprocessen är att bekanta sig med kompetensmatrisen för ProcurCom^{EU} och bedöma hur väl den passar organisationens situation. Syftet med kompetensmatrisen för ProcurComp^{EU} är att erbjuda en europeisk referenspunkt för alla personer och organisationer som arbetar med offentlig upphandling. Organisationerna kan dock variera vad gäller storlek och bransch och kan också fungera på olika sätt. De bör därför kunna anpassa matrisen till sitt lokala sammanhang och sina behov.

Följande ändringar kan göras i kompetensmatrisen:

- **Anpassa innehållet i de befintliga kompetenserna** – Det går att ändra innehållet i de befintliga kompetenserna, exempelvis genom att anpassa förteckningen över uppgifter inom de olika kunskapsnivåerna.
- **Ta bort några av de befintliga kompetenserna** – En del av kompetenserna kan uteslutas om de inte anses vara relevanta för organisationen eller om de redan täcks i en annan kompetensram, exempelvis generella eller specialiserade kompetenser.
- **Lägga till nya kompetenser till den befintliga förteckningen** – Organisationerna kanske vill definiera ytterligare kompetenser än dem som redan finns i förteckningen.

De tekniska stegen för att anpassa kompetensmatrisen beskrivs i användarguiden för självbedömning inom ProcurComp^{EU}.

1.2. Steg 2 – Definiera arbetsprofilerna

I det första steget kan organisationen eller den enskilda personen med hjälp av kompetensmatrisen definiera den nivå av kunskaper och färdigheter som förväntas av personer som arbetar med offentlig upphandling, genom att **fastställa mål för kunskapsnivåerna** för alla befintliga arbetsprofiler i organisationen. Detta gör man genom att fastställa vilken kunskapsnivå (grundläggande – medel – avancerad – expert) som en individ eller alla individer med en viss roll eller arbetsprofil bör ha. Organisationerna kan använda eller anpassa de mallar för arbetsprofiler som föreslås i verktyget eller skapa nya mallar.

Arbetsprofilerna är alltid specifika för varje organisation, och de kan ändras över tid beroende på hur arbetsuppgifterna utvecklas och vilka personer som finns tillgängliga för att utföra dem. De exempel som presenteras i avsnitt 2.1 nedan ska därför endast ses som illustrationer av vanliga profiler i förklarings syfte. Det är upp till varje organisation att definiera sin egen uppsättning av arbetsprofiler med motsvarande kompetenser och kunskapsnivåer.

Om organisationen bara vill se en ögonblicksbild av sina befintliga resurser kan den inleda bedömningen utifrån en neutral profil, dvs. visa alla kompetenser utan att ange mål för kunskapsnivåerna.

I avsnitt 2 nedan finns beskrivningar av de sex exemplen på arbetsprofiler inom ProcurComp^{EU}. De tekniska stegen för att definiera arbetsprofiler beskrivs i användarguiden för självbedömning inom ProcurComp^{EU}.

1.3. Steg 3 – Göra en individuell självbedömning

I detta steg ska personer som arbetar med upphandling **fylla i frågeformuläret för självbedömning** som inleds med bakgrundsinformation som yrkeserfarenhet, utbildning osv. Därefter får personerna besvara ett antal frågor som ligger till grund för bedömningen av deras befintliga kunskaper och färdigheter inom offentlig upphandling.

Hela frågeformuläret för självbedömning återfinns i avsnitt 3 nedan. De tekniska stegen för att fylla i frågeformuläret beskrivs i användarguiden för självbedömning inom ProcurComp^{EU}.

1.4. Steg 4 – Samla in och analysera resultaten

När alla personer har fyllt i frågeformuläret för självbedömning bör de individuella resultaten analyseras med hjälp av de därtill avsedda beräkningsverktygen som beskrivs i användarguiden för självbedömning inom ProcurComp^{EU}. På så sätt kan man få resultat både på individuell nivå och på organisationsnivå.

Individuella resultat: Med utgångspunkt i de individuella svaren i frågeformuläret för självbedömning och målvärdena för de kunskapsnivåer som motsvarar arbetsprofilerna kan individuella poäng tas fram för alla kompetenser. Med hjälp av dessa poäng kan enskilda personer identifiera eventuella brister i sin kompetens, dvs. sina styrkor och svagheter inom vissa kompetensområden.

Se avsnitt 4 nedan för mer information om individuella bedömningsresultat. De tekniska stegen för att samla in och analysera resultat beskrivs i användarguiden för självbedömning inom ProcurComp^{EU}.

Organisatoriska resultat: Organisationer kan sammanställa de individuella resultaten och få en bedömning på organisationsnivå som ger en bild av eventuella kompetensbrister för arbetsprofilerna och inom organisationen.

En sammanslagning av resultaten för alla enskilda personer med samma arbetsprofil, på en avdelning eller i ett team, eller för hela organisationen, kan göra det möjligt att

- beräkna ett genomsnittligt resultat för varje kompetens för att fastställa organisationens mognad och övergripande kompetens, eller
- identifiera de högsta eller lägsta poängen för enskilda personer för att upptäcka individuella talanger eller svagheter.

Se avsnitt 4 nedan för mer information om bedömningsresultat på organisationsnivå. De tekniska stegen för att samla in och analysera resultat beskrivs i användarguiden för självbedömning inom ProcurComp^{EU}.

1.5. Steg 5: Hantera bristerna

Med utgångspunkt i de kompetensbrister som identifieras på individ-, arbetsprofils- och organisationsnivå kan organisationerna definiera riktade insatser för att åtgärda dessa brister.

På individnivå kan enskilda personer få en rapport om sin bedömning, som sedan kan diskuteras vidare med organisationen för att **fastställa vilka individuella åtgärder som bör vidtas**, t.ex. vilken utbildning som behövs för att åtgärda brister i en befintlig roll eller möjligheter till karriärutveckling.

På organisationsnivå kan **bristerna hanteras på flera olika sätt**, bland annat genom

- intern eller extern utbildning av personal som arbetar med upphandling,
- rekrytering av ny personal,
- anlitan av externa experter,
- samarbete med andra upphandlande myndigheter inom ramen för utbyte av god praxis eller gemensam upphandling,
- delegering till centrala upphandlingsorgan.

Organisationen kan även, med hjälp av översikten över befintliga kompetenser, **planera organisationens strategiska utveckling** som helhet enligt dess prioriteringar för framtiden. Om organisationen till exempel vill utveckla hållbar eller innovativ upphandling, eller om den vill införa toppmoderna processer för e-upphandling, kan den inrikta sin utbildnings- och rekryteringsstrategi så att rätt kompetenser finns tillgängliga.

Med den allmänna utbildningsplanen inom ProcurComp^{EU} kan organisationer få hjälp att hitta rätt utbildningsprogram eller utforma riktade utbildningsmoduler eller utbildningsprogram.

2. PROCURCOMP^{EU} – ARBETSPROFILER

2.1. Definiera arbetsprofiler

Inom ramen för ProcurComp^{EU} motsvarar arbetsprofilerna de **önskade nivåer av kunskaper och färdigheter** som eftersträvas av enskilda personer och som förväntas av en organisation för en viss position.

Arbetsprofilerna är alltid **specifika för varje organisation**, och de kan ändras över tid beroende på hur arbetsuppgifterna utvecklas och vilka personer som finns tillgängliga för att utföra dem. Nedanstående arbetsprofiler inom ProcurComp^{EU} ska därför endast ses som exempel på vanliga profiler i förklarings syfte. Det är **upp till varje organisation att definiera sin egen uppsättning av arbetsprofiler** med motsvarande kompetenser och kunskapsnivåer.

Syftet med att definiera arbetsprofiler är att hjälpa personer och organisationer som arbetar med offentlig upphandling att

- använda självbedömningsverktyget,
- fokusera på de kompetenser som behövs för relevant arbetsprofil,
- hitta en kunskapsnivå som kan bidra till karriärutveckling, och
- identifiera utbildnings- och rekryteringsbehov.

Syftet med detta avsnitt är att ge **exempel på sex vanliga arbetsprofiler** med utgångspunkt i de vanligaste profiler som observerats inom området för offentlig upphandling.

Dessa sex vanliga arbetsprofiler presenteras **endast som illustrationer** och exempel som varje organisation kan **anpassa** till sina egna förutsättningar, eller **använda som startpunkt** och inspiration för att definiera en egen uppsättning av arbetsprofiler och önskade kunskapsnivåer.

Det går också att **skapa en ny arbetsprofil** genom att utgå från den fullständiga förteckningen över kompetenser och besluta, för varje profil eller person, vilka kompetenser som är relevanta och vilka kunskapsnivåer som bör uppnås.

Slutligen kan man även göra självbedömningen **utan att definiera någon profil** eller något målvärde, till exempel om organisationen vill börja med en översikt över befintliga resurser, tillgångar och talanger. Detta innebär att alla organisationer kan

- använda de sex exempel på vanliga arbetsprofiler som presenteras här så länge de passar organisationen,
- anpassa dessa profiler till organisationens specifika arbetsprofiler,
- definiera en egen uppsättning av arbetsprofiler som endast bygger på en egen analys, eller
- börja med en neutral förteckning över kompetenser och observera resultaten utan någon jämförelsepunkt.

I de följande punkterna hittar du

- beskrivningar av de sex exemplen på vanliga arbetsprofiler, och
- en vägledande förteckning över kompetenser och motsvarande kunskapsnivåer för varje arbetsprofil.

2.2. Exempel på de vanligaste arbetsprofilerna

Upphandlingsansvarig

”Du stöder ditt team med upphandlingspersonal i alla processer och arbetsuppgifter som teamet ansvarar för.”

Som upphandlingsansvarig är din uppgift att ge personalen stöd genom hela livscykeln för den offentliga upphandlingen. Du ska även se till att alla upphandlingsdokument uppfyller de förfarandemässiga, tekniska och rättsliga kraven samt att möten och andra kontakter organiseras på ett bra sätt.

- Du måste ha en god överblick över de olika stegen i upphandlingens **livscykel** och över relevanta **verktyg för upphandling liksom it-verktyg**.
- Du måste även verka för god **kommunikation** och ett gott **samarbete**, såväl som för en stark organisatorisk medvetenhet för att föra processen framåt på ett effektivt sätt.
- Ditt viktigaste bidrag är att hjälpa upphandlingsteamet att säkerställa **efterlevnaden av lagstiftningen**, i synnerhet under utarbetandet av **anbudsunderlag**.

Fristående offentlig upphandlare

"Du är själv ansvarig för att sköta upphandlingen i din (lilla) organisation, vilket betyder att du måste kunna göra lite av varje."

Arbetet som **fristående offentlig upphandlare** är den vanligaste arbetsprofilen. Du är den person som måste hantera alla upphandlingsbehov för en liten upphandlande myndighet. Din uppgift är därför att vara generalist och veta vad som måste göras i varje steg av processen, liksom var du kan hitta den specialistkunskap som du eventuellt saknar.

- Du måste vara väl förtrogen med relevant **lagstiftning** på EU-nivå och nationell nivå och ha god kännedom om relevanta **it-baserade system och verktyg**.
- Du måste även kunna ta ansvar när det gäller **efterlevnad** och **riskhantering**.
- I din roll som offentlig upphandlare förväntar sig dina interna kunder och slutanvändare att du bidrar till en stark **affärs- och resultatorientering** och tar hand om utåtriktade aspekter, däribland **leverantörshantering**.
- Du bidrar främst genom att vara generalist med åtminstone grundläggande kännedom om alla steg i upphandlingens **livscykel**, från att göra **behovsbedömningar** och **marknadsundersökningar** till att ta fram utkast till **tekniska specifikationer** och leda **utvärderingar**.
- Du kan även behöva ta ansvar för fasen efter tilldelning av ett kontrakt, bland annat för **kontraktsförvaltning** och **certifiering och betalning**.
- Det är en tillgång om du kan införliva **hållbarhets- och innovationsmålen** i upphandlingsprocessen.
- Din roll kräver **analytiskt och kritiskt tänkande** för att hantera eventuella problem på ett oberoende sätt, liksom **organisatorisk medvetenhet** för att kunna få stöd när det behövs.

Upphandlingsspecialist

"Du arbetar med offentlig upphandling på heltid som en del av ett team i en stor organisation. Ni omsätter behov till olika kontrakt och ser till att organisationen och allmänheten får valuta för pengarna."

Som **offentlig upphandlare** är du specialist på offentlig upphandling och ingår i ett större team vid en upphandlande myndighet eller ett centralt upphandlingsorgan.

- Du måste vara väl förtrogen med relevant **lagstiftning** på EU-nivå och nationell nivå, ha ett konsekvent tankesätt när det gäller **efterlevnad** och ha god kännedom om relevanta **it-baserade system och verktyg**.
- I din roll som upphandlingsspecialist förväntar sig dina interna kunder och slutanvändare att du bidrar till en stark **affärs- och resultatorientering** och tar hand om utåtriktade aspekter, däribland **leverantörshantering**.
- Du bidrar främst under fasen före tilldelning av ett kontrakt genom att överföra resultaten av dina interna kunders **behovsbedömning** till tydliga och objektiva **tekniska specifikationer**, och genom att delta aktivt i kommittén för **anbudsutvärdering**.
- Som specialist måste du ha mycket god kännedom om hur arbetet inom ditt ansvarsområde passar in i upphandlingens bredare **livscykel**, och bidra med att skraddarsy **upphandlingsstrategier**.
- Du kan införliva **hållbarhets- och innovationsmålen** i upphandlingsprocessen.
- Som medlem i ett större team är **samarbete** och **organisatorisk medvetenhet** avgörande för din framgång.

Kategorispecialist

"Din roll är att bidra med avancerad kunskap om en viss kategori av varor, tjänster eller arbeten som endast kan förvävas genom specialisering och erfarenhet."

- Din uppgift som **kategorispecialist** är att bli expert på en viss typ av marknad och kontrakt. Du hjälper dina interna eller externa kunder att få bättre valuta för pengarna och öka slutanvändarnas nöjdhet genom din avancerade kunskap om leverantörer och vad de erbjuder.
- Du bidrar främst genom din **kategorispecifika** kunskap. Inom denna kategori är du särskilt duktig på **marknadsanalys och marknadsengagemang** och på att **ta fram utkast till tekniska specifikationer**.
- Denna kunskap gör också att du är särskilt effektiv under **behovsbedömningsprocessen**, och du vet hur förutsättningarna inom ditt område samverkar med de olika stegen i upphandlingens **livscykel**.
- Du förlitar dig på din **affärs- och resultatorientering** för att omvandla dina kunskaper till bättre resultat för slutanvändarna och allmänheten.
- Du kan dra nytta av dina insikter för att uppnå en mer **hållbar och innovativ upphandling**.

Kontraktsförvaltare

"Du är den person som tar över när kontraktet har undertecknats för att se till att det fullgörs enligt planen, och att varje steg i fullgörandet dokumenteras på rätt sätt."

Som **kontraktsförvaltare** är din uppgift att övervaka kontraktens genomförande och resultat. Du fungerar som leverantörernas viktigaste kontaktpunkt när det gäller kontraktsfrågor, och du rapporterar tillbaka till dina överordnade. I detta ingår även att genomföra finansiella och operativa kontroller och se till att alla rapporteringskrav efterlevs.

- Du måste ha mycket god kännedom om relevant europeisk och nationell **lagstiftning**, i synnerhet när det gäller avtalsrätt.
- Du representerar även organisationen i frågor som rör **leverantörshantering** och i eventuella **förhandlingar** eller **konfliktlösningsförfaranden**.
- Du bidrar framför allt i fasen efter tilldelning av ett kontrakt, då du tar ansvar för **kontraktsförvaltning**, **certifiering och betalning** liksom **rapportering och utvärdering**.

Avdelningschef

"Du säkerställer att organisationens politiska mål överförs till konkreta handlingar, och du ger dina team stöd för att de ska kunna uppnå bästa tänkbara resultat för dina kunder och allmänheten."

- Din uppgift som **avdelningschef** är att se till att alla som arbetar med offentlig upphandling i organisationen uppfyller sina mål. Eftersom rollen är en ledande position kräver den mindre specialistkunskap om upphandling och högre yrkesmässig kompetens.
- Du måste ha god kännedom om relevant **lagstiftning** på EU-nivå och nationell nivå och kunna överföra dina kunskaper till en skräddarsydd **upphandlingsstrategi**.
- Du är ytterst ansvarig för såväl **efterlevnaden av lagstiftningen** som den **interna kontroll- och riskhanteringen**.
- Du är ansvarig för **planeringen** och ser till att de organisatoriska och nationella strategierna genomförs i det dagliga arbetet. I detta ingår att i relevanta fall införliva **hållbara och innovativa** politiska mål i upphandlingsprocessen.
- Du anlitas ofta för att representera din organisation, så du måste ha utmärkta färdigheter när det gäller **kommunikation** och **förhandling**.
- Som chef är du ansvarig för avdelningens budget, och du måste därför säkerställa en stark **resultatorientering** och **projektledning** för att få största möjliga valuta för pengarna.
- Ditt främsta bidrag till verksamheten är dina egenskaper som ledare. Detta kräver exceptionella färdigheter när det gäller **teamledning och ledarskap** liksom **hantering av relationer med intressenter**, såväl som en mycket stor **organisatorisk medvetenhet**.

- Du måste förlita dig på ditt **analytiska och kritiska tänkande** och använda din **anpassningsbarhet** för att genomföra förändringar.
- Du är ansvarig gentemot organisationen för all **rapportering och utvärdering** och för att godkänna all **certifiering och betalning**.

2.3. Exempel på kompetenser och målvärden för vanliga arbetsprofiler

I tabellen nedan ges en översikt över de kunskapsnivåer som motsvarar de kompetenser som krävs i de sex exemplen på vanliga arbetsprofiler. Om en siffra saknas betyder det att kompetensen inte anses vara relevant för arbetsprofilen, dvs. den motsvarar inte de uppgifter som utförs av personer som tillhör denna arbetsprofil.

Tabell 3: Exempel på kompetenser och målvärden för vanliga arbetsprofiler

Kluster	Kompetens	Arbetsprofiler inom upphandling					
		Upphandlingsansvarig	Fristående offentlig upphandlare	Upphandlingsspecialist	Kategoriexpert	Kontraktförvaltare	Avdelningschef
Övergripande	1. Planering	-	1	1	2	2	3
	2. Livscykel	1	2	3	3	2	3
	3. Lagstiftning	-	2	1	1	2	4
	4. Elektronisk upphandling och andra it-verktyg	1	2	2	1	1	2
	5. Hållbar upphandling	-	1	2	3	2	3
	6. Innovationsupphandling	-	1	2	3	2	3
	7. Kategorispecifik kompetens	-	1	1	3	-	-
	8. Leverantörshantering	1	1	1	2	2	2
	9. Förhandlingar	-	2	2	-	2	3
Före tilldelning	10. Behovsbedömning	1	1	2	2	-	3
	11. Marknadsanalys och marknadsengagemang	1	2	2	2	-	-
	12. Upphandlingsstrategi	-	2	2	1	-	3
	13. Tekniska specifikationer	1	2	2	3	-	-
	14. Anbudsunderlag	1	2	2	1	-	-
	15. Anbudsutvärdering	-	2	2	1	-	2
Efter tilldelning	16. Kontraktförvaltning	1	2	1	2	3	2
	17. Certifiering och betalning	1	2	1	-	3	2
	18. Rapportering och utvärdering	1	2	2	-	2	3
	19. Konfliktlösning/medling	-	1	1	-	2	2
Personlig	20. Anpassningsbarhet och modernisering	-	2	1	2	2	3
	21. Analytiskt och kritiskt tänkande	1	2	2	2	3	4
	22. Kommunikation	1	2	2	1	3	3
	23. Etik och efterlevnad	2	3	2	1	3	4
Social	24. Samarbete	2	1	2	1	2	3
	25. Hantering av relationer med intressenter	1	1	2	1	3	4
	26. Teamledning och ledarskap	-	1	1	-	-	3
Resultatnäringsförmåga	27. Organisatorisk medvetenhet	2	2	2	1	2	4
	28. Projektledning	1	2	2	-	2	3
	29. Resultatorientering	1	2	2	2	3	3
	30. Riskhantering och internkontroll	1	2	2	1	3	4

3. FRÅGEFORMULÄR FÖR SJÄLVBEDÖMNING

Det individuella frågeformuläret för självbedömning inom ProcurComp^{EU} är indelat i tre huvudavsnitt:

- **Allmänna frågor** som ger en överblick över personens bakgrund inom offentlig upphandling. Dessa frågor ingår inte i poängsystemet och räknas därför inte in i de individuella resultaten av självbedömningen. Frågorna bidrar i stället till kontextuell information som kompletterar den individuella självbedömningen.
- **Kunskapsfrågor** som används för att fastställa personens kunskap om offentlig upphandling jämfört med den förväntade kunskap (målvärdet) som anges för personens arbetsprofil.
- **Färdighetsfrågor** som används för att fastställa personens färdigheter jämfört med de förväntade färdigheter (målvärdet) som anges för personens arbetsprofil.

För varje kompetens finns det minst en kunskapsfråga och en färdighetsfråga. Frågorna kan ställas i en ordning som följer kompetensramen eller som skiljer kunskapsfrågorna från färdighetsfrågorna.

Självbedömningsverktyget inom ProcurComp^{EU} är inte avsett att fungera som ett verktyg för resultatgranskning, utan som ett professionellt verktyg för organisationsutveckling. Frågorna har därför utformats som frågor för självbedömning och inte som provfrågor.

Bortsett från de allmänna frågorna ger svaren på kunskaps- och färdighetsfrågorna 0–4 poäng enligt följande:

- **0:** Jag har inga kunskaper/jag har inga färdigheter
- **1:** Jag har grundläggande kunskaper/jag har grundläggande färdigheter
- **2:** Jag har medelgoda kunskaper/jag har medelgoda färdigheter
- **3:** Jag har avancerade kunskaper/jag har avancerade färdigheter
- **4:** Jag har kunskaper på expertnivå/jag har färdigheter på expertnivå

I nedanstående förteckning presenteras frågor som motsvarar varje kompetensnivå.

3.1. Allmänna frågor

- **Allmän fråga 1:** Vilken är din befattning inom organisationen?
- **Allmän fråga 2:** Vilka är dina nuvarande arbetsuppgifter och ansvarsområden när det gäller offentlig upphandling?
- **Allmän fråga 3:** Arbetar du heltid eller deltid med dessa arbetsuppgifter och ansvarsområden?
- **Allmän fråga 4:** Hur många år har du haft denna befattning?
- **Allmän fråga 5:** Hur många års erfarenhet har du totalt inom offentlig upphandling?
- **Allmän fråga 6:** Vilken typ och nivå av utbildning har du genomgått när det gäller offentlig upphandling?

3.2. Kunskaps- och färdighetsfrågor som motsvarar kompetenserna inom ProcurComp^{EU}

Kompetens 1: Planering

- **Kunskapsfråga 1:** Hur väl känner du till din organisations upphandlingsplanering, politiska prioriteringar och budget?
- **Färdighetsfråga 1:** I vilken utsträckning kan du utarbeta en upphandlingsplan mot bakgrund av tillgängliga budgetresurser?

Kompetens 2: Livscykel

- **Kunskapsfråga 2:** Hur väl känner du till de olika faserna i upphandlingens livscykel, från fasen före offentliggörandet till hanteringen efter tilldelning av ett kontrakt?
- **Färdighetsfråga 2:** I vilken utsträckning kan du följa de olika faserna i upphandlingens livscykel?

Kompetens 3: Lagstiftning

- **Kunskapsfråga 3:** Hur väl känner du till lagstiftningen om offentlig upphandling och andra relevanta rättsliga områden?
- **Färdighetsfråga 3:** I vilken utsträckning kan du tillämpa särskilda aspekter av upphandlingslagstiftningen, såväl som andra rättsliga ramar som påverkar upphandlingen?

Kompetens 4: Elektronisk upphandling och andra it-verktyg

- **Kunskapsfråga 4:** Hur väl känner du till elektronisk upphandling och andra it-baserade system och verktyg?
- **Färdighetsfråga 4:** I vilken utsträckning kan du använda elektronisk upphandling och andra it-baserade system och verktyg?

Kompetens 5: Hållbar upphandling

- **Kunskapsfråga 5:** Hur väl känner du till relevanta hållbarhetsprinciper och hur de kan främjas?
- **Färdighetsfråga 5:** I vilken utsträckning kan du införliva organisationens och den nationella politikens miljö- och hållbarhetsmål i upphandlingsprocessen?

Kompetens 6: Innovationsupphandling

- **Kunskapsfråga 6:** Hur väl känner du till relevant innovationspolitik och hur den kan främjas?
- **Färdighetsfråga 6:** I vilken utsträckning kan du införliva organisationens och den nationella politikens innovationsmål i upphandlingsprocessen?

Kompetens 7: Kategorispecifik kompetens

- **Kunskapsfråga 7:** Hur väl känner du till de egenskaper och särdrag som är relevanta för en eller flera kategorier av varor, tjänster eller arbeten?
- **Färdighetsfråga 7:** I vilken utsträckning kan du få ut det mesta av en eller flera kategorier av varor, tjänster eller arbeten?

Kompetens 8: Leverantörshantering

- **Kunskapsfråga 8:** Hur väl känner du till strategierna och processerna för leverantörshantering?
- **Färdighetsfråga 8:** I vilken utsträckning kan du utveckla, hantera och upprätthålla relationer med leverantörer och samtidigt respektera principerna för offentlig upphandling?

Kompetens 9: Förhandlingar

- **Kunskapsfråga 9:** Hur väl känner du till de förhandlingsprocesser som är relevanta för offentlig upphandling?
- **Färdighetsfråga 9:** I vilken utsträckning kan du använda förhandlingsprocesserna under de olika faserna i upphandlingen och kontraktsförvaltningen i enlighet med de etiska normerna och principerna för offentlig upphandling?

Kompetens 10: Behovsbedömning

- **Kunskapsfråga 10:** Hur väl känner du till verktygen och metoderna för behovsbedömning?
- **Färdighetsfråga 10:** I vilken utsträckning kan du använda metoder och verktyg för behovsbedömning för att kunna avgöra organisationens och slutanvändarnas behov när det gäller föremålet för upphandlingen?

Kompetens 11: Marknadsanalys och marknadsengagemang

- **Kunskapsfråga 11:** Hur väl känner du till verktygen för marknadsanalys och lämpliga metoder för marknadsengagemang?
- **Färdighetsfråga 11:** I vilken utsträckning kan du använda metoder för marknadsanalys och marknadsengagemang för att förstå leverantörsmarknadens särdrag och utvecklingstrender?

Kompetens 12: Upphandlingsstrategi

- **Kunskapsfråga 12:** Hur väl känner du till olika upphandlingsstrategier, t.ex. olika typer av upphandling, användning av partier och olika former av kontrakt?
- **Färdighetsfråga 12:** I vilken utsträckning kan du fastställa vilken av alla tillgängliga upphandlingsstrategier som passar bäst för en viss upphandling och samtidigt uppfylla organisationens mål?

Kompetens 13: Tekniska specifikationer

- **Kunskapsfråga 13:** Hur väl känner du till kraven för utkast till tekniska specifikationer?
- **Färdighetsfråga 13:** I vilken utsträckning kan du ta fram utkast till tekniska specifikationer som gör att möjliga anbudsgivare kan lämna realistiska anbud som är anpassade till organisationens behov?

Kompetens 14: Anbudsunderlag

- **Kunskapsfråga 14:** Hur väl känner du till kraven för utarbetande av anbudsunderlag?
- **Färdighetsfråga 14:** I vilken utsträckning kan du utarbeta upphandlingsunderlag som omfattar lämpliga undantags-, urvals- och tilldelningskriterier?

Kompetens 15: Anbudsutvärdering

- **Kunskapsfråga 15:** Hur väl känner du till utvärderingsprocessen?
- **Färdighetsfråga 15:** I vilken utsträckning kan du utvärdera anbud gentemot fördefinierade kriterier på ett objektiva och öppet sätt?

Kompetens 16: Kontraktsförvaltning

- **Kunskapsfråga 16:** Hur väl känner du till principerna för kontraktsförvaltning?
- **Färdighetsfråga 16:** I vilken utsträckning kan du övervaka genomförandet av ett kontrakt och samtidigt säkerställa den tekniska överensstämelsen hos de varor, arbeten eller tjänster som levereras?

Kompetens 17: Certifiering och betalning

- **Kunskapsfråga 17:** Hur väl känner du till processen för certifiering och betalning?
- **Färdighetsfråga 17:** I vilken utsträckning kan du tillämpa principerna för verifiering och ramarna för finansiell kontroll för att kontrollera upphandlingskontraktets rättsliga överensstämmelse före betalningen?

Kompetens 18: Rapportering och utvärdering

- **Kunskapsfråga 18:** Hur väl känner du till verktygen och metoderna för övervakning av kontrakt?
- **Färdighetsfråga 18:** I vilken utsträckning kan du utvärdera processen, målsättningarna och resultaten av en upphandling för att dra lärdomar om hur framtida upphandlingar kan förbättras?

Kompetens 19: Konfliktlösning/medling

- **Kunskapsfråga 19:** Hur väl känner du till processerna för konfliktlösning och medling och granskningsystemets funktion?
- **Färdighetsfråga 19:** I vilken utsträckning kan du förhindra och lösa konflikter och hantera klagomål inom ramen för det nationella granskningsystemet?

Kompetens 20: Anpassningsbarhet och modernisering

- **Kunskapsfråga 20:** Hur väl känner du till metoder och verktyg för förändringshantering?
- **Färdighetsfråga 20:** I vilken utsträckning kan du förutse och anpassa dig till förändrade arbetsuppgifter och omständigheter för att stärka din personliga kompetens och utveckling?

Kompetens 21: Analytiskt och kritiskt tänkande

- **Kunskapsfråga 21:** Hur väl känner du till metoder och verktyg för analytiskt och kritiskt tänkande?
- **Färdighetsfråga 21:** I vilken utsträckning kan du använda analytiskt och kritiskt tänkande för att utvärdera information, bedöma situationer och lösa problem?

Kompetens 22: Kommunikation

- **Kunskapsfråga 22:** Hur väl känner du till verktyg och metoder för kommunikation och hur principerna för offentlig upphandling ska tillämpas i olika situationer?
- **Färdighetsfråga 22:** I vilken utsträckning kan du kommunicera ändamålsenligt genom att anpassa kommunikationssätt och budskap till målgruppen och samtidigt se till att principerna för offentlig upphandling efterlevs?

Kompetens 23: Etik och efterlevnad

- **Kunskapsfråga 23:** Hur väl känner du till förfaranderegler och -principerna och de verktyg, koder och vägledande dokument som bidrar till att säkerställa efterlevnaden av dem?
- **Färdighetsfråga 23:** I vilken utsträckning kan du säkerställa efterlevnad av tillämpliga regler, principer och etiska normer för offentlig upphandling?

Kompetens 24: Samarbete

- **Kunskapsfråga 24:** Hur väl känner du till verktyg och metoder för samarbete?
- **Färdighetsfråga 24:** I vilken utsträckning kan du främja inkluderande och samarbetsbaserade tankesätt och processer?

Kompetens 25: Hantering av relationer med intressenter

- **Kunskapsfråga 25:** Hur väl känner du till nyckelbegrepp och metoder för hantering av relationer med intressenter?
- **Färdighetsfråga 25:** I vilken utsträckning kan du skapa ömsesidigt förtroende som bidrar till starka relationer med interna och externa intressenter?

Kompetens 26: Teamledning och ledarskap

- **Kunskapsfråga 26:** Hur väl känner du till nyckelbegrepp och metoder för teamledning?
- **Färdighetsfråga 26:** I vilken utsträckning kan du skraddarsy strategier och metoder för teamledning och ledarskap efter teamets förutsättningar och därmed skapa en miljö som gör det möjligt att uppnå gemensamma mål?

Kompetens 27: Organisatorisk medvetenhet

- **Kunskapsfråga 27:** Hur väl känner du till organisationens administrativa struktur, förfaranden och processer, dess interna kultur och den rättsliga och politiska ramen?
- **Färdighetsfråga 27:** I vilken utsträckning har du kännedom om såväl upphandlingsfunktionens som organisationens uppbyggnad och kultur?

Kompetens 28: Projektledning

- **Kunskapsfråga 28:** Hur väl känner du till de verktyg och metoder för projektledning som är relevanta för den offentliga förvaltningen?
- **Färdighetsfråga 28:** I vilken utsträckning kan du använda verktyg och metoder för projektledning för att genomföra ett upphandlingsförfarande och förvalta ett kontrakt på ett ändamålsenligt sätt?

Kompetens 29: Resultatorientering

- **Kunskapsfråga 29:** Hur väl känner du till strategier och metoder för kostnads- och resultatshantering, och de nyckeltal som bidrar till att identifiera ineffektivitet, övervaka upphandlingens finansiella resultat och fastställa på vilket sätt den ger valuta för pengarna?
- **Färdighetsfråga 29:** I vilken utsträckning kan du använda strategier och metoder för kostnads- och resultatshantering för att maximera upphandlingskontraktens valuta för pengarna?

Kompetens 30: Riskhantering och internkontroll

- **Kunskapsfråga 30a:** Hur väl känner du till revisions- och kontrollfunktionerna?
- **Färdighetsfråga 30a:** I vilken utsträckning kan du utföra de olika funktioner för inspektion, kontroll, revision och utvärdering som är tillämpliga för offentlig upphandling?
- **Kunskapsfråga 30b:** Hur väl känner du till verktyg och metoder för revision och riskhantering?
- **Färdighetsfråga 30b:** I vilken utsträckning kan du övervaka risker och vidta begränsande åtgärder och förebyggande strategier för att skydda organisationens intressen?

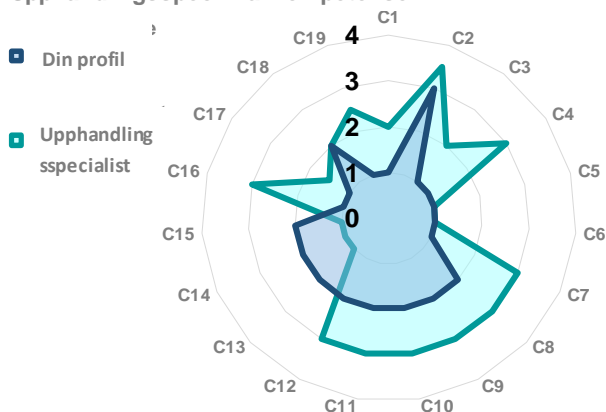
4. BEDÖMNINGSRESULTAT

4.1. Individuella bedömningsresultat

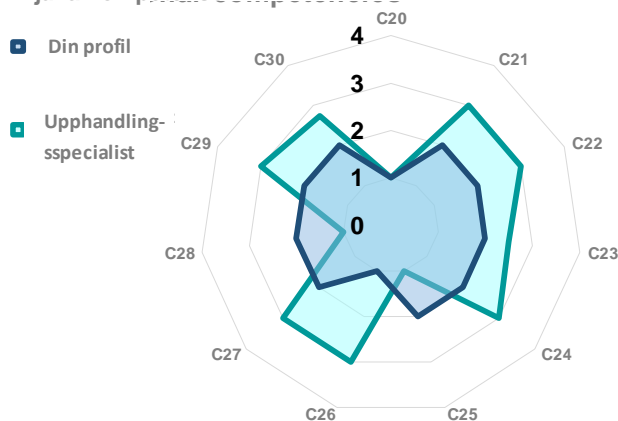
Resultaten av de individuella bedömningarna kan synliggöras i form av radardiagram som visar poängen för de upphandlingsspecifika och de mjuka kompetenserna. För varje kompetens visar diagrammet det **målvärde för kunskapsnivån** som fastställs för den enskilda arbetsprofilen och den **faktiska poäng** som uppnåtts av den enskilda personen.

Personen kan därför snabbt identifiera de områden där den befintliga kunskapsnivån uppfyller målen, överstiger målen eller ligger under målvärdet för arbetsprofilen. Personen kan även använda de eventuella brister som identifieras för att stärka sin egen karriärs- och yrkesutveckling, t.ex. genom att eftersöka riktade utbildnings- och utvecklingsmöjligheter. Inom organisationen kan enskilda personer använda sina resultat för att övertyga ledningen om att de behöver utbildning för att kunna stärka sina kompetenser och utveckla nya färdigheter som även kommer att gynna organisationen.

Upphandlingsspecifika kompetenser



Mjuka kompetenser



4.2. Bedömningsresultat för en arbetsprofil

Man kan få fram resultaten av **bedömningen av en arbetsprofil** genom att lägga ihop bedömningsresultaten för alla personer som tillhör samma arbetsprofil.

För varje arbetsprofil kan följande resultat beräknas:

- **Målvärde:** Det målvärde som fastställs för de kompetenser som krävs för en viss arbetsprofil.
- **Medelpoäng:** Medelvärdet av alla individuella bedömningsresultat för samma arbetsprofil.
- **Maxpoäng:** Den högsta poäng som fås av en enskild person inom samma arbetsprofil.

Medelpoängen kan användas för att identifiera mönster av styrkor och svagheter för alla teammedlemmar inom en viss arbetsprofil i organisationen. Detta innebär att organisationen kan se om det finns kompetenser där personer med en viss roll i allmänhet överstiger eller understiger målvärdet för kunskapsnivån. Denna information är särskilt värdefull på strategisk nivå, eftersom den visar ledningen var organisationen är särskilt stark eller var den behöver investera i långsiktig uppbyggnad av kapaciteten.

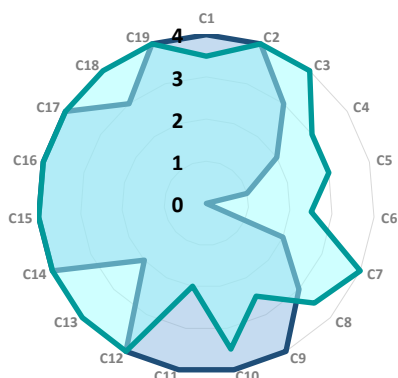
Maxpoängen ger organisationen möjlighet att besvara en helt annan fråga: Uppnår någon av teammedlemmarna inom en viss arbetsprofil den maximala kunskapsnivån som organisationen anser vara nödvändig för varje kompetens? Till skillnad från brister som identifieras med hjälp av medelpoängen kan ett konstaterande att ingen i en viss roll inom organisationen uppnår den maximala kunskapsnivån betyda att det behövs fler omedelbara åtgärder för att korrigera

bristerna. Detta gäller främst specialiserade arbetsprofiler, som rättsliga experter eller kontraktsförvaltare, vilka förväntas bidra med särskilda kunskaper eller färdigheter som inte finns någon annanstans inom organisationen.

Upphandlingsspecifika kompetenser

Maxpoäng

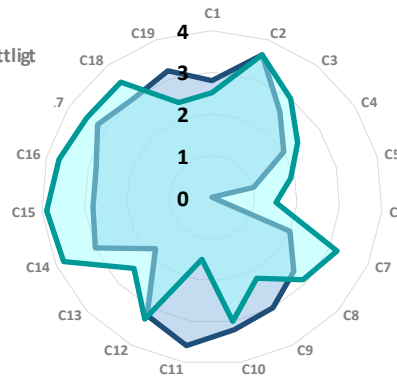
- Maximalt målvärde
- Max



Upphandlingsspecifika kompetenser

Medelpoäng

- Genomsnittligt målvärde
- Medel



4.3. Bedömningsresultat för en organisation

Bedömningsresultaten för en organisation kan beräknas genom att lägga samman alla individuella bedömningsresultat. Resultaten kan till exempel synliggöras i fyra radardiagram: två för de upphandlingsspecifika kompetenserna och två för de mjuka.

För varje kompetens visar diagrammen följande:

- **Maximalt målvärde:** Det högsta målvärdet för alla arbetsprofiler sammantagna.
- **Maxpoäng:** Den högsta poäng som uppnås.
- **Genomsnittligt målvärde:** Det genomsnittliga målvärdet för alla kunskapsnivåer.
- **Medelpoäng:** Medelvärdet av alla profilresultat.

De två uppsättningarna av poäng underlättar hanteringen av olika typer av organisatoriska frågor.

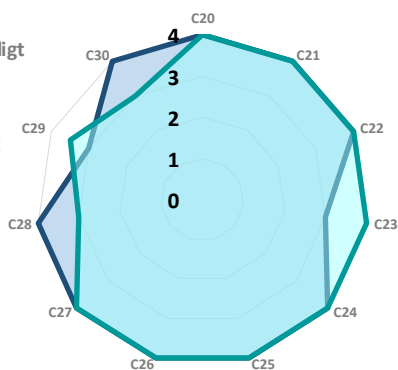
Maxpoängen ger organisationen möjlighet att besvara en helt annan fråga: Uppnår någon i organisationen den maximala kunskapsnivå som organisationen anser vara nödvändig för varje kompetens? Till skillnad från brister som identifieras med hjälp av medelpoängen kan ett konstaterande att ingen i organisationen uppnår den maximala kunskapsnivån betyda att det behövs fler omedelbara åtgärder för att korrigera bristerna.

Medelpoängen kan användas för att identifiera mönster av styrkor och svagheter i organisationen. Detta innebär att organisationen kan se om det finns kompetenser där flera personer överstiger eller understiger målvärdet för kunskapsnivån. Denna information är särskilt värdefull på strategisk nivå, eftersom den visar ledningen var organisationen är särskilt stark eller var den behöver investera i långsiktig uppbyggnad av kapaciteten.

Mjuka kompetenser

Medelpoäng

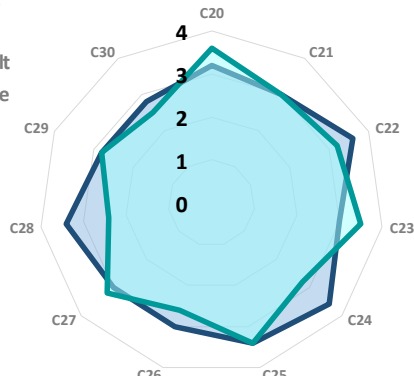
- Genomsnittligt målvärde
- Genomsnitt



Mjuka kompetenser

Maxpoäng

- Maximalt målvärde
- Max



ProcurComp^{EU}
Europeiska
kompetensramen
för personer som arbetar med
offentlig upphandling

DEL III. ALLMÄN
UTBILDNINGSPLAN

DEL III. ProcurComp^{EU} – allmän utbildningsplan

1. VAD ÄR DEN ALLMÄNNA UTBILDNINGSPLANEN?

Den allmänna utbildningsplanen inom ProcurComp^{EU} är ett av de verktyg som ingår i paketet ProcurComp^{EU}. Den har utarbetats med utgångspunkt i kompetensmatrisen inom ProcurComp^{EU} och bygger på de 30 olika kompetenser som beskrivs i den.

Kompetensmatrisen omfattar de olika nivåer av relevanta kunskaper och färdigheter som personer som arbetar med offentlig upphandling bör ha för att göra ett bra jobb. I utbildningsplanen beskrivs innehållet i den utbildning som krävs för att de upphandlingsspecifika och yrkesmässiga kompetenser som ingår i kompetensmatrisen ska kunna uppnås.

Mer specifikt beskrivs utbildningens standardinnehåll och läranderesultat för 30 utbildningsmoduler som bygger på de kompetenser som anges i kompetensmatrisen (se tabell 1).

1.1. Målet för den allmänna utbildningsplanen inom ProcurComp^{EU}

Ur ett organisatoriskt eller institutionellt perspektiv är utbildningsplanen **en beskrivning av en standardutbildning** som organisationer, myndigheter, universitet, utbildningsinstitut och certifieringsinstitut kan använda som grund för att ta fram utbildningsprogram för personer som arbetar med offentlig upphandling.

1.2. Uppbyggnaden av den allmänna utbildningsplanen inom ProcurComp^{EU}

I **utbildningsmodulerna** finns beskrivningar av de relevanta kompetenserna, förteckningar över vilka ämnen som bör ingå i utbildningen och de förväntade läranderesultaten.

Varje utbildningsmodul är uppbyggd på följande sätt:

Kompetensbeskrivning: en kort förklaring av den kompetens som omfattas av utbildningsmodulen och vilken typ av kunskap som krävs för att behärska kompetensen.

Utbildningsämnena: de ämnen och ämnesområden som bör ingå i utbildningsmodulen.

Läranderesultat: de förväntade kunskaper och färdigheter som utbildningsdeltagarna bör kunna förstå och tillämpa på en lämplig nivå när utbildningen har slutförts.

1.3. Undervisnings- och inlärningsmetoder med inriktning på kunskapsnivå

Utbildningsplanen ger en grund för att utarbeta det innehåll som ska ingå i utbildningsmodulerna för de fyra olika kunskapsnivåer som fastställs i kompetensmatrisen inom ProcurComp^{EU}. Även om ämnena är desamma på de fyra nivåerna måste **olika inlärningsmetoder** användas för att utbildningen ska utveckla kompetenserna från grundläggande nivå till expertnivå på ett effektivt sätt.

I utbudet av undervisnings- och inlärningsmetoder som kan användas för de utbildningar som bygger på utbildningsplanen ingår

- inledande seminarier och workshoppar,

- konferenser och expertgrupper på hög nivå,
- klassrumsundervisning,
- internetbaserat lärande,
- strukturerade moduler för e-lärande,
- lärande i arbetet, och
- handledning.

Utbildningsplanen är tänkt att vara ett **flexibelt verktyg** och kräver inte någon särskild inlärningsmetod för att en viss utbildningsnivå ska uppnås. En del av utbildningsmetoderna är lämpligare för vissa utbildningsnivåer. Inledande seminarier och workshoppar är till exempel typiska sätt för att förvärva en grundläggande kunskapsnivå, medan andra metoder som ömsesidigt lärande, utbyte av god praxis, specialiserade seminarier osv. vanligen används för att uppnå en högre kunskapsnivå. Det är dock upp till användarna av den allmänna utbildningsplanen inom ProcurComp^{EU} att definiera och avgöra vilka undervisnings- och inlärningsmetoder som passar bäst för det utbildningsprogram som ska tas fram.

På samma sätt är läranderesultaten som visas här endast vägledande och bör ses som en utgångspunkt för att utveckla och anpassa utbildningsinnehållet för det specifika nationella eller organisatoriska sammanhanget eller vad gäller specifika utbildningsmål, målgrupper, kunskapsnivåer och undervisningsmetoder. Eftersom det finns olika sätt att fastställa läranderesultat finns det vägledning om detta i en handbok om att fastställa, formulera och tillämpa läranderesultat²⁰. Den europeiska referensramen är ett verktyg som kan användas för att säkerställa enhetlighet mellan olika typer och nivåer av kvalifikationer i EU²¹.

²⁰ Cedefop (2017). Defining, writing and applying learning outcomes: a European handbook; https://www.cedefop.europa.eu/files/4156_en.pdf

²¹ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/sv/TXT/HTML/?uri=CELEX:52016DC0383&from=EN>

2. PROCURCOMP^{EU} – ALLMÄNNA UTBILDNINGSMODULER

UTBILDNINGSMODUL 1. UPPHANDLINGSPLANERING

KOMPETENSBESKRIVNING

Formulering, framtagande och genomförande av en **upphandlingsplanering** som visar var och hur offentlig upphandling bör användas för kostnadseffektiva inköp av nödvändiga varor, tjänster eller arbeten i linje med de önskade politiska effekterna. I detta steg bör hänsyn tas till följande aspekter:

- Organisationens politiska prioriteringar.
- Relevanta politiska strategier på nationell nivå.
- Antagna budgetplaner och tillgängliga resurser.
- Om upphandling är rätt alternativ för att möta det identifierade behovet.
- Behovet att prioritera och följa tidsramarna.
- Möjligheter och risker i genomförandeprocessen.

Denna kompetens kräver kunskap om organisationens upphandlingsplanering och politiska prioriteringar, däribland budgetplaner och alternativ för genomförandet, såväl som relevanta politiska strategier på nationell nivå.

UTBILDNINGSMÄNNEN

Denna utbildningsmodul bör omfatta

- organisationens politiska prioriteringar och kopplingen till relevanta politiska strategier på nationell nivå,
- upphandlingsprocesserna och tidsramarna för en korrekt planering,
- antagna budgetplaner, organisationens budgetcykel och tillgängliga resurser,
- behovet att prioritera och följa tidsramarna,
- eventuella möjligheter och risker i genomförandeprocessen.

LÄRANDERESULTAT

När deltagarna har slutfört utbildningsmodulen bör de kunna förstå och/eller utföra följande arbetsuppgifter på den önskade kunskapsnivån:

- Ha kännedom om processen för att samla in och sammanställa synpunkter och bidrag från olika avdelningar beroende på deras funktioner i organisationen, i syfte att identifiera behov och resurser.
- Fastställa prioriteringar för att matcha de tillgängliga resurserna, identifiera olika alternativ för att kombinera behoven och uppnå stordriftsfördelar.
- Analysera styrkor, svagheter, möjligheter och hot (SWOT-analys) ur både organisationens och de ekonomiska aktörernas synvinkel.
- Bedöma huruvida upphandling är rätt alternativ för att möta det identifierade behovet och anpassa upphandlingsprojekten till organisationens budget.
- Identifiera möjliga risker med genomförandet och utarbeta en plan för riskbegränsning (se den särskilda modulen).
- Ta fram utkast till organisationens upphandlingsplanering med inriktning på politiska resultat och organisationens målsättningar.
- Bedöma och rapportera om genomförandet av tidigare upphandlingsplaner.
- Bedöma mognaden hos organisationens funktion/avdelning för upphandling och föreslå en vision för framtiden med tillhörande utvecklingsstrategi.

UTBILDNINGSMODUL 2. UPPHANDLINGENS LIVSCYKEL

KOMPETENSBEKRIVNING

Upphandlingens livscykel omfattar de olika stegen från planering och offentliggörande till hantering efter kontraktstilldelning och kontraktsförvaltning. Varje steg påverkar karaktären hos de efterföljande stegen. En förståelse för den övergripande livscykeln och samspelet mellan de olika stegen, under ett antal olika förfaranden, är nödvändig för utformningen och genomförandet av väl underbyggda upphandlingsförfaranden. Detta gör det möjligt att förutse risker och möjligheter, vilket leder till bättre effektivitet och mer valuta för pengarna.

Denna kompetens kräver kunskap om upphandlingens livscykel från fasen före offentliggörandet till hanteringen efter kontraktstilldelningen och hur de olika faserna samverkar med varandra.

UTBILDNINGSMÄNNEN

Denna utbildningsmodul bör omfatta

- stegen, uppgifterna och processerna i den offentliga upphandlingens livscykel och hur de samverkar med varandra,
- vanliga utmaningar när det gäller kopplingarna mellan de olika faserna i upphandlingens livscykel,
- god praxis vad gäller hanteringen av den offentliga upphandlingens livscykel, däribland spårningsverktyg, kommunikation och ständiga förbättringar,
- organisationens interna regelverk för upphandlingsprocesser.

LÄRANDERESULTAT

När deltagarna har slutfört utbildningsmodulen bör de kunna förstå och/eller utföra följande arbetsuppgifter på den önskade kunskapsnivån:

- Känna till stegen, uppgifterna och processerna i den offentliga upphandlingens livscykel och hur de samverkar med varandra.
- Genomföra de olika faserna i upphandlingens livscykel och förstå hur varje fas samverkar med övriga faser.
- Utnyttja möjligheter och förutse risker i övriga steg.
- Förutse risker och utmaningar mellan de olika stegen.
- Övervaka och rapportera om genomförandet av de olika stegen.
- Dra nytta av lärdomar från tidigare förfaranden.
- Säkerställa ett utbyte av kunskaper mellan de olika faserna.
- Identifiera brister i den operativa effektiviteten i tidigare upphandlingar.
- Utforma organisationens politiska strategier och interna verktyg för att utnyttja kopplingarna mellan upphandlingsfaserna och maximera effektiviteten.
- Fastställa organisationens mål och metoder för att förbättra den övergripande strategin för offentlig upphandling i organisationen.

UTBILDNINGSMODUL 3. UPPHANDLINGSLAGSTIFTNING

KOMPETENSBESKRIVNING

Personer som arbetar med offentlig upphandling måste vara förtroagna med och kunna tillämpa de relevanta **rättsliga ramarna på nationell nivå och EU-nivå**, såväl som principerna om icke-diskriminering, likabehandling, öppenhet, proportionalitet och sund ekonomisk förvaltning. Detta inkluderar närliggande områden inom lagstiftningen och politiken, t.ex.

- konkurrens, administrativ förvaltning, kontraktshantering, miljöfrågor, social- och arbetsrättslagstiftning, tillgänglighetskrav samt immateriella rättigheter,
- EU:s regler om finansiering, budgetplanering och redovisning,
- korrigerande åtgärder,
- åtgärder mot korruption och bedrägerier, och
- alla relevanta internationella skyldigheter.

Kunskap om lagstiftningen är även avgörande för att kunna förstå och säkerställa de önskade effekterna på upphandlingssystemet och leveranskedjorna.

Denna kompetens kräver kunskap om lagstiftningen om upphandling på nationell nivå och EU-nivå, såväl som närliggande rättsliga områden och deras konsekvenser för den offentliga upphandlingen.

UTBILDNINGSMÄNEN

Denna utbildningsmodul bör omfatta

- de centrala principerna för offentlig upphandling,
- lagstiftningen om upphandling på EU-nivå, nationell nivå och regional nivå,
- närliggande rättsliga områden, däribland konkurrens, administrativ förvaltning, kontraktshantering, miljöfrågor, social- och arbetsrättslagstiftning, tillgänglighetskrav samt immateriella rättigheter,
- EU:s regler om finansiering, budgetplanering och redovisning,
- korrigerande åtgärder,
- föreskrifter och krav avseende bekämpning av korruption och bedrägeri,
- alla relevanta internationella skyldigheter.

LÄRANDERESULTAT

När deltagarna har slutfört utbildningsmodulen bör de kunna förstå och/eller utföra följande arbetsuppgifter på den önskade kunskapsnivån:

- Känna till hur offentlig upphandling regleras på EU-nivå, nationell nivå och om relevant på regional nivå, och hur lagstiftningens utveckling kan övervakas.
- Förstå följderna och effekterna av upphandlingslagstiftningen för upphandlingssystemet och leveranskedjan.
- Känna till och behärska närliggande rättsliga områden (däribland konkurrens, administrativ förvaltning, kontraktshantering, straffrätt, miljöfrågor, social-, arbetsrättslag och budgetlagstiftning, tillgänglighetskrav samt immateriella rättigheter).
- Identifiera och dra nytta av relevant rättspraxis från Europeiska unionens domstol för att fatta beslut under upphandlingsprocessen.
- Utforma system, verktyg och förfaranden som främjar efterlevnad av regler och föreskrifter.

UTBILDNINGSMODUL 4. ELEKTRONISK UPPHANDLING OCH ANDRA IT-VERKTYG

KOMPETENSBEKRIVNING

Elektronisk upphandling och andra it-baserade system och verktyg ger stöd under upphandlingens livscykel, från offentliggörandet av anbudsmöjligheter till den slutliga betalningen. De minskar den administrativa bördan, förbättrar effektiviteten och stärker öppenheten och ansvarigheten i upphandlingsförfarandena. De viktigaste verktygen omfattar

- verktyg under förberedelsefasen, t.ex. TED (Tenders Electronic Daily) och nationella upphandlingsplattformar, e-anmälan, standardiserade anbudsdocument och mallar,
- verktyg under inlämningsfasen, t.ex. e-inlämning, det europeiska enhetliga upphandlingsdocumentet, e-Certis,
- verktyg under anbudsfasen, t.ex. e-kataloger, elektroniska upphandlingsplattformar, dynamiska inköpssystem, auktionssystem och e-fakturering,
- andra it-verktyg för öppenhet och åtgärder mot bedrägeri och korruption, t.ex. register över företag och offentliga kontrakt.

Den digitala omvandlingen av den offentliga upphandlingen kräver en kontinuerlig förebyggande strategi för att dra nytta av de bästa verktygen som finns tillgängliga. Det är även viktigt med löpande fortbildning.

Denna kompetens kräver kunskap om de plattformar och funktioner för elektronisk upphandling som används inom organisationen, däribland nationella och EU-övergripande upphandlingssystem samt andra relevanta it-baserade system och verktyg.

UTBILDNINGSMÄN

Denna utbildningsmodul bör omfatta

- system för elektronisk upphandling på nationell nivå och EU-nivå,
- viktiga verktyg för elektronisk upphandling, däribland anmälan, inlämning, anbudsgivning och fakturering på elektronisk väg,
- indikatorer för elektronisk upphandling som kan användas för att generera statistiska analyser för organisationer,
- regler om öppenhet inom offentlig upphandling och IKT-tillgänglighet

LÄRANDERESULTAT

När deltagarna har slutfört utbildningsmodulen bör de kunna förstå och/eller utföra följande arbetsuppgifter på den önskade kunskapsnivån:

- Använda tillgängliga system och verktyg för elektronisk upphandling för att genomföra förfaranden för offentlig upphandling.
- Använda andra it-verktyg (t.ex. kontraktregister, Arachne-verktyget) som kan bidra till större öppenhet och förhindra och/eller upptäcka korruption inom offentlig upphandling.
- Använda mer avancerade funktioner för elektronisk upphandling, t.ex. leverantörshanteringssystem, e-auktioner och e-kataloger, i relevanta fall.
- Analysera och använda uppgifter som samlats in via system för elektronisk upphandling för att förbättra organisationens förfaranden och processer.
- Utforma indikatorer för elektronisk upphandling som kan användas av organisationen.
- Identifiera nya it-verktyg som kan öka organisationens upphandlingseffektivitet, däribland IKT-tillgänglighet.
- Fastställa organisationens strategier och förfaranden för elektronisk upphandling och andra it-verktyg.

UTBILDNINGSMODUL 5. HÅLLBAR UPPHANDLING

KOMPETENSBEKRIVNING

Hållbar offentlig upphandling innebär att strategiska allmänpolitiska mål, däribland miljövänlig och socialt ansvarsfull offentlig upphandling, införlivas i upphandlingsförfarandena för att säkerställa verklig konkurrens och deltagande av små och medelstora företag. Detta bidrar till att minska upphandlingens miljöpåverkan, uppnå sociala mål och öka valutan för pengarna för organisationen och samhället i stort. Hållbara mål kan uppnås på många olika sätt, däribland genom

- uteslutningskriterier som kräver att entreprenörer och underleverantörer uppfyller en miniminivå av överensstämmelse med miljö- och sociallagstiftningen,
- urvalskriterier som verifierar anbudsgivarens kvalifikationer för att uppnå miljömässiga och sociala mål, tekniska specifikationer som omfattar sociala och miljöbaserade överväganden som märkningskrav eller hållbara tillverkningsprocesser,
- utvärderingsmetoder som livscykelkostnader och användning av miljöbaserade eller sociala tilldelningskriterier,
- klausuler för fullgörande av kontrakt för att övervaka och verkställa stränga hållbarhetsnormer,
- sektorsspecifik lagstiftning, t.ex. bestämmelser om miniminormer för energieffektivitet liksom övergripande regler som tillgänglighetskrav,
- miljöinriktade eller sociala handlingsplaner på medlemsstatsnivå för att utarbeta stödåtgärder eller fastställa mål.

Denna kompetens kräver kunskap om organisationens miljöbaserade och sociala hållbarhetsmål och den närliggande nationella lagstiftningen, såväl som kunskap om tillgängliga verktyg, standarder och metoder för att införliva dessa i upphandlingsprocessen.

UTBILDNINGSMÄNEN

Denna utbildningsmodul bör omfatta

- principer och standarder för miljöanpassad offentlig upphandling och socialt ansvarstagande offentlig upphandling, däribland sådant som underlättar deltagandet för små och medelstora företag och sociala företag,
- miljöinriktade och sociala handlingsplaner och mål på nationell nivå,
- hållbara urvals- och tilldelningskriterier och tillgänglighetskrav,
- verktyg, strategier och lösningar som ger stöd åt hållbar upphandling, t.ex. metoder för livscykelkostnader och märkningar,
- exempel på sektorsspecifik lagstiftning.

LÄRANDERESULTAT

När deltagarna har slutfört utbildningsmodulen bör de kunna förstå och/eller utföra följande arbetsuppgifter på den önskade kunskapsnivån:

- Förstå och förutse möjliga utmaningar och förväntade fördelar med hållbar upphandling.
- Identifiera möjligheter där hållbarhetsmål kan återspeglas i upphandlingsförfarandena.
- Använda verktyg, strategier och lösningar som ger stöd åt hållbar upphandling, t.ex. standarder, metoder för livscykelkostnader och märkningar.
- Definiera urvals- och tilldelningskriterier som främjar miljöanpassad och socialt ansvarstagande offentlig upphandling såväl som små och medelstora företag.
- Säkerställa överensstämmelse med tillgänglighetskrav.
- Införa klausuler för fullgörande av kontrakt och tilldelningskriterier som främjar miljöanpassad och socialt ansvarstagande offentlig upphandling såväl som små och medelstora företag i upphandlingsdokumenten.
- Använda reserverade kontrakt för att underlätta tillträde till upphandlingar för aktörer som kan ha positiv social inverkan.
- Upprätthålla marknadstillgången för leverantörer, trots användning av miljövänliga kriterier.
- Förklara kraven på miljöanpassad och socialt ansvarstagande offentlig upphandling för marknaden och synliggöra arbetet med hållbar upphandling.
- Utforma och skraddarsy realistiska strategier och mål för hållbar upphandling inom organisationen.
- Tilldela resurser och medel för miljöanpassad och socialt ansvarstagande offentlig upphandling.

UTBILDNINGSMODUL 6. INNOVATIONSUPPHANDLING

KOMPETENSBESKRIVNING

Med **innovationsupphandling** avses en offentlig upphandling som antingen omfattar

- inköp av innovationsprocessen (t.ex. genom att köpa in forsknings- och utvecklingstjänster), eller
- inköp av resultat av innovation som skapats av andra (dvs. att köpa in innovativa lösningar).

Innovationsupphandling bidrar till att modernisera de offentliga tjänsterna och samtidigt skapa möjligheter för företag att utveckla nya marknader. Genom att utveckla en framåtblickande strategi för innovationsupphandling och överväga alternativa konkurrerande lösningar kan de upphandlande myndigheterna driva innovation från efterfrågesidan för att tillgodose behoven på kort, medellång och lång sikt. En väl utformad strategi för innovationsupphandling minskar risken för att de inköpta innovationerna ger dåliga eller obefintliga resultat genom ett stegvis förfarande från utformning av lösningar och prototyper till utveckling och provning av produkter.

Denna kompetens kräver kunskap om organisationens innovationsmål och den närliggande nationella lagstiftningen samt kunskap om tillgängliga verktyg och metoder för att införliva dessa i upphandlingsprocessen.

UTBILDNINGSMÄNEN

Denna utbildningsmodul bör omfatta

- principerna för innovationsupphandling,
- nationella mål, strategier och handlingsplaner för innovation,
- tillgängliga verktyg och metoder för att införliva innovationsmål i upphandlingsprocesserna,
- förfaranden som omfattar upphandling av forskning och utveckling; förfaranden för förkommersiell upphandling och innovationspartnerskap,
- konkurrenspräglad dialog,
- strategier för tidigt marknadsengagemang, framför allt preliminära marknadsundersökningar.

LÄRANDERESULTAT

När deltagarna har slutfört utbildningsmodulen bör de kunna förstå och/eller utföra följande arbetsuppgifter på den önskade kunskapsnivån:

- Stödja genomförandet av förfaranden för innovationsupphandling.
- Förstå hur olika aspekter av innovationsupphandling genomförs och vilka fördelar de har.
- Identifiera och utnyttja möjligheter att öppna upp planerade upphandlingsförfaranden för mer innovativa leverantörer.
- Tillämpa olika tekniker för att inleda alla slags upphandlingsförfaranden och kontrakt med innovativa anbud (t.ex. funktionsspecifikationer, alternativa anbud, innovationsfrämjande urvals- och tilldelningskriterier, standarder, kvalitetsmärken, nyckeltal och villkor för immateriell äganderätt).
- Utarbeta en affärsplan för förkommersiell upphandling och offentlig upphandling av innovativa lösningar.
- Genomföra förfaranden för förkommersiell upphandling och innovationspartnerskap.
- Identifiera och utnyttja möjligheter att dra nytta av organisationens upphandlingsplan för att uppmuntra innovation på marknaden.
- Genomföra avancerade förfaranden för innovationsupphandling, t.ex. konkurrenspräglad dialog.
- Införliva mål och metoder för innovationsupphandling i organisationens vision och strategi.
- Förmedla organisationens långsiktiga planer och mål till marknaden och samla in återkoppling från marknaden om upphandlingsmål.

UTBILDNINGSMODUL 7. KATEGORISPECIFIK KOMPETENS

KOMPETENSBESKRIVNING

Kategorispecifik expertis är en central del av upphandlingsförfarandet. Den upphandlande myndigheten måste skaffa sig god kunskap om egenskaperna hos den kategori av varor, tjänster eller arbeten som ska förvärvas, bland annat genom att anlita experter och intressenter (yrkespersoner och slutanvändare). Upphandlingsstrategin och de tillhörande dokumenten måste skraddarsys för att uppfylla de identifierade behoven och maximera valutan för pengarna.

Denna kompetens kräver kunskap om de egenskaper och särdrag som är relevanta för en eller flera kategorier av varor, tjänster eller arbeten, däribland leverantörer, tekniska parametrar och marknadsförhållanden.

UTBILDNINGSAÄMNET

Denna utbildningsmodul bör omfatta

- avancerade metoder och källor för marknadsundersökningar,
- strategier och analyser för kategorihantering,
- anskaffningsprocesser och hur de bör tillämpas i olika sektorer,
- rättsliga och administrativa krav som är tillämpliga för olika kategorier av varor, tjänster eller arbeten,
- processen för att samla in, klassificera och analysera organisationens historiska inkösuppgifter.

LÄRANDERESULTAT

När deltagarna har slutfört utbildningsmodulen bör de kunna förstå och/eller utföra följande arbetsuppgifter på den önskade kunskapsnivån:

- Identifiera vilka rättsliga och administrativa krav som är tillämpliga för olika kategorier av varor, tjänster eller arbeten.
- Utarbeta en skraddarsydd anskaffningsplan och genomföra anskaffningsprocesser.
- Samla in och sammanställa utgifter till leverantörer i en specifik kategori.
- Utarbeta tekniska specifikationer som bygger på kategorispecifik kunskap.
- Ta fram prisindex för upphandling inom en specifik kategori.
- Samla in, klassificera och analysera de historiska inkösuppgifterna för en viss upphandlingskategori.
- Identifiera drivkrafter och faktorer på marknaden som påverkar kategorihanteringen.
- Utarbeta en strategi för kategorihantering på organisationsnivå, genom att definiera relevanta kategorier och övervakningsresultat.
- Utforma system, verktyg och riktlinjer för att genomföra bästa praxis inom kategorihanteringen.

UTBILDNINGSMODUL 8. LEVERANTÖRSHANTERING

KOMPETENSBESKRIVNING

Leverantörshantering omfattar uppbyggnad och upprätthållande av effektiva relationer med befintliga och framtida leverantörer. Detta är viktigt för att säkerställa ett framgångsrikt fullgörande av befintliga kontrakt och framtida anbudsfordringar. En ökad förståelse för leverantörerna kan dessutom hjälpa personer som arbetar med upphandling att driva mer robusta, etiska, ansvarsfulla och ekonomiskt fördelaktiga leveranskedjor genom öppna kommunikationskanaler med leverantörerna, särskilt små och medelstora företag. Tillhandahållande av information, vägledning och i vissa fall stöd och utbildning till leverantörerna (t.ex. om användning av e-upphandling) är effektiva sätt att uppnå dessa mål och samtidigt säkerställa att kommunikationen med de ekonomiska aktörerna under anbudsfasen uppfyller principerna för offentlig upphandling (dvs. icke-diskriminering, öppenhet och likabehandling) liksom de etiska normerna.

Denna kompetens kräver kunskap om strategier och processer för att utveckla och hantera relationer med leverantörer i enlighet med principerna för offentlig upphandling.

UTBILDNINGSMÄNNEN

Denna utbildningsmodul bör omfatta

- viktiga koncept och verktyg för leverantörshantering och hantering av leverantörernas resultat,
- lämpliga strategier för kommunikation med leverantörerna,
- principer för offentlig upphandling som är viktiga för leverantörshanteringen,
- verktyg och metoder för att övervaka, analysera och främja leverantörernas resultat.

LÄRANDERESULTAT

När deltagarna har slutfört utbildningsmodulen bör de kunna förstå och/eller utföra följande arbetsuppgifter på den önskade kunskapsnivån:

- Förstå fördelarna och riskerna med, liksom de viktigaste framgångsfaktorerna för, leverantörshantering.
- Använda lämpliga verktyg och metoder för att övervaka, analysera och främja leverantörernas resultat.
- Ge återkoppling till leverantörer och ekonomiska aktörer på ett lämpligt sätt.
- Bygga upp och upprätthålla sunda relationer med leverantörer.
- Förutse och minska risker som kan påverka leverantörernas resultat.
- Hantera eventuella tvister med leverantörer.
- Identifiera möjligheter att anpassa organisationens strategier och metoder för att tillgodose leverantörernas behov.
- Ta fram strategier och verktyg för att främja ett konstruktivt leverantörssamarbete.
- Dra nytta av strategiska relationer med leverantörer som kan ha en positiv inverkan på marknaden, t.ex. genom att främja etiska leveranskedjor.
- Utforma utbildningsinnehåll för leverantörer och ekonomiska aktörer.

UTBILDNINGSMODUL 9. FÖRHANDLINGAR

KOMPETENSBEKRIVNING

Förhandlingar kan användas för att säkra och tillgodose organisationens intressen, och i slutändan den slutliga mottagarens intressen, när det gäller att uppnå bästa valuta för pengarna. De syftar till att uppnå en ömsesidig överenskommelse mellan den upphandlande myndigheten och leverantören om hur de inlämnade anbuden kan förbättras för att uppfylla de villkor som anges i upphandlingsdokumenten, även om parterna har motstridiga intressen. Förhandlingarna måste respektera de allmänna principerna för upphandling (dvs. icke-diskriminering, öppenhet och likabehandling), såväl som normerna om etik och integritet.

Denna kompetens kräver kunskap om förhandlingsstrategier under upphandlingsfaserna och kontraktsförvaltningen i enlighet med principerna för offentlig upphandling.

UTBILDNINGSMÄNEN

Denna utbildningsmodul bör omfatta

- förhandlingsprocessen och dess olika steg,
- förhandlingsmetoder och förhandlingsstrategier,
- olika förhandlingsstilar och möjliga fördomar som bör undvikas i förhandlingar,
- förmågan att förutse och hantera olika risker i samband med förhandlingar.

LÄRANDERESULTAT

När deltagarna har slutfört utbildningsmodulen bör de kunna förstå och/eller utföra följande arbetsuppgifter på den önskade kunskapsnivån:

- Förstå vad förhandlingar innebär inom offentlig upphandling och när förhandlingar kan genomföras.
- Förstå de viktigaste koncepten och metoderna i förhandlingsprocessen.
- Stödja förhandlingsprocessen genom att samla in styrkande uppgifter.
- Definiera målen med förhandlingarna.
- Planera och förbereda en förhandlingsstrategi.
- Inleda, genomföra och avsluta förhandlingar.
- Känna igen och anpassa sig till olika förhandlingsstilar.
- Identifiera och förutse olika risker i samband med förhandlingar.
- Förutse och undvika fördomar under förhandlingar.
- Genomföra komplicerade förhandlingsstrategier.
- Tillämpa principerna för spelteori under förhandlingar.

UTBILDNINGSMODUL 10. BEHOVSBEDÖMNING

KOMPETENSBESKRIVNING

Behovsbedömning är processen för att fastställa behoven avseende föremålet för upphandlingen och de möjliga konsekvenserna när det gäller valutan för pengarna eller miljöpåverkan. Detta kan ske genom olika metoder, däribland

- samverka med interna och externa intressenter, inom själva organisationen eller med tredje part, för att fastställa deras behov,
- överföring av identifierade behov till planeringen av upphandlingen av varor och tjänster eller i linje med organisationens budgetplan,
- sammanslagning av behov som rör samma föremål för upphandlingen.

Denna kompetens kräver kunskap om metoder och verktyg för behovsbedömning för att kunna avgöra organisationens och slutanvändarnas underliggande behov när det gäller föremålet för upphandlingen.

UTBILDNINGSSÄMNER

Denna utbildningsmodul bör omfatta

- principer, strategier, metoder och verktyg för behovsbedömning,
- metoder och verktyg för sammanslagning av behov,
- bästa praxis när det gäller insamling av uppgifter och samarbete,
- samråd med interna intressenter om identifiering och analys av behov.

LÄRANDERESULTAT

När deltagarna har slutfört utbildningsmodulen bör de kunna förstå och/eller utföra följande arbetsuppgifter på den önskade kunskapsnivån:

- Förstå definitionen av och stegen för att utföra en behovsbedömning.
- Förstå konceptet med sammanslagning av behov.
- Rådgöra med relevanta interna intressenter om krav och behov för upphandlingen.
- Ta fram en grundläggande rapport över behovsbedömningen.
- Bidra till behovsanalysen och tolkningen av uppgifter.
- Identifiera möjligheter till sammanslagning av behov.
- Använda avancerade metoder och verktyg för behovsbedömning.
- Fatta beslut om prioritering och sammanslagning av behov.
- Avgöra när tekniska experter ska kallas in för komplicerade upphandlingar.
- Definiera organisationens processer för behovsidentifiering.
- Föreslå alternativ för gruppering av närliggande behov för att stimulera konkurrensen och uppnå stordriftsfördelar.

UTBILDNINGSMODUL 11. MARKNADSANALYS OCH MARKNADSENGAGEMANG

KOMPETENSBESKRIVNING

En **marknadsanalys** ger en djupgående inblick i vilka varor och tjänster som kan eller inte kan tillhandahållas av marknaden, och under vilka förhållanden. Analysen inbegriper insamling av information om viktiga drivkrafter på marknaden (t.ex. politiska, miljömässiga, tekniska, sociala) och om möjliga anbudsgivare. Denna information kan användas för att definiera upphandlingsstrategin (dvs. indelningen i partier), referenspriset och urvals- och tilldelningskriterier för att främja organisationens mål.

Marknadsengagemang är en samrådsprocess som gör det lättare att identifiera möjliga anbudsgivare och lösningar, att bedöma skillnaden mellan upphandlingsbehovet och vad marknaden kan erbjuda eller informera marknaden om en kommande upphandling. Olika metoder för marknadsengagemang, t.ex. frågeformulär, tekniska dialoger, temadagar och direkta e-postmeddelanden till leverantörer, kan användas så länge de genomförs i enlighet med principerna för offentlig upphandling (dvs. icke-diskriminering, öppenhet och likabehandling) och normerna för etik, personlig integritet och konfidentialitet för att säkerställa verklig och rättvis konkurrens.

Denna kompetens kräver kunskap om metoder och verktyg för marknadsanalys och marknadsengagemang som kan användas för att skapa förståelse för såväl leverantörsmarknadens karaktär som marknadsförhållandena och utvecklingstrenderna för att definiera upphandlingsstrategin.

UTBILDNINGSMÄNNEN

Denna utbildningsmodul bör omfatta

- viktiga koncept inom marknadsanalys och marknadsengagemang i samband med offentlig upphandling,
- viktiga verktyg och metoder för marknadsanalys och marknadsengagemang,
- relevanta begränsningar och restriktioner för kommunikation med möjliga leverantörer,
- strategier och processer för anlitanade av leverantörer.

LÄRANDERESULTAT

När deltagarna har slutfört utbildningsmodulen bör de kunna förstå och/eller utföra följande arbetsuppgifter på den önskade kunskapsnivån:

- Genomföra förebyggande marknadssamråd i enlighet med principerna för offentlig upphandling.
- Utarbeta en bedömningsrapport om tillgängliga leverantörer utan att kontakta leverantörerna.
- Analysera resultaten av processen för marknadsanalys och marknadsengagemang och använda dem för att utforma tekniska specifikationer.
- Identifiera marknadsmöjligheter på ett förebyggande sätt för att tillgodose befintliga och framtida behov.
- Utforma en strategi för marknadsanalys och marknadsengagemang så att den återspeglar upphandlingsstrategin.
- Förutse upphandlingsstrategins marknadsrisker.
- Anpassa organisationens upphandlingsstrategi till trenderna på marknaden.
- Påverka leverantörsmarknaderna genom ett uthålligt marknadsengagemang.

UTBILDNINGSMODUL 12. UPPHANDLINGSTRATEGI

KOMPETENSBESKRIVNING

Utformningen av **upphandlingsstrategin** bygger på avsiktlig användning av olika delar av upphandlingens livscykel för att spegla och utnyttja villkoren för föremålet för upphandlingen, och definiera den lämpligaste och mest genomgripande processen för att uppnå organisationens mål och säkerställa verklig konkurrens. Strategin omfattar identifiering av det lämpligaste alternativet mellan

- olika typer av upphandlingsförfaranden,
- fristående eller gemensam upphandling,
- upphandlingens karaktär, däribland omfattning, varaktighet och uppdelning i partier,
- metoder och instrument för elektronisk inlämning (elektroniska auktioner och kataloger, dynamiska inköpssystem),
- olika typer av kontrakt (t.ex. direkt avtal eller ramavtal) och klausuler om fullgörande av kontrakt.

Denna kompetens kräver kunskap om förekomsten av tillgängliga upphandlingsstrategier och deras olika delar (t.ex. olika förfaranden och deras särdrag, instrument för inlämning, typer av kontrakt) för att uppnå organisationens mål.

UTBILDNINGSMÄNNEN

Denna utbildningsmodul bör omfatta

- olika typer av upphandlingsförfaranden,
- fristående eller gemensam upphandling,
- upphandlingens karaktär, däribland omfattning, varaktighet och uppdelning i partier, metoder och instrument för elektronisk inlämning (elektroniska auktioner och kataloger, dynamiska inköpssystem),
- olika typer av kontrakt (t.ex. direkt avtal eller ramavtal) och klausuler för fullgörande av kontrakt.

LÄRANDERESULTAT

När deltagarna har slutfört utbildningsmodulen bör de kunna förstå och/eller utföra följande arbetsuppgifter på den önskade kunskapsnivån:

- Känna till de viktigaste alternativen för utformning av en upphandlingsstrategi och motsvarande behov och förhållanden på marknaden.
- Stödja genomförandet av upphandlingsstrategin genom att identifiera och använda relevanta förfaranden och verktyg.
- Välja rätt upphandlingsmetod för varje inköp.
- Fatta beslut om omfattningen och varaktigheten för ett förfarande.
- Genomföra de viktigaste stegen i utformningen av upphandlingsstrategin.
- Genomföra gemensamma förfaranden för gränsöverskridande upphandling.
- Använda alla tillgängliga alternativ för utformning av en upphandlingsstrategi.
- Skräddarsy upphandlingsstrategin för olika behov och förhållanden på marknaden.
- Hantera funktionsöverskridande inköpsmetoder.
- Hantera risker med konkurrensbegränsande beteenden.
- Utveckla strategier och verktyg för att skräddarsy upphandlingsstrategier för olika behov och förhållanden på marknaden.
- Övervaka genomförandet och anpassa organisationens strategi genom att införliva lärdomar från tidigare upphandlingsförfaranden.

UTBILDNINGSMODUL 13. TEKNISKA SPECIFIKATIONER

KOMPETENSBESKRIVNING

Utarbetande av utkast till tekniska specifikationer innebär att omvandla resultaten av behovsbedömningen och marknadsanalysen till konkreta specifikationer och utvärderingskriterier som kan användas vid bedömningen av anbud och tilldelningen av kontrakt. Detta innebär att fastställa objektiva och inte alltför restriktiva minimikrav för föremålet för upphandlingen för att undvika onödig begränsning av konkurrensen. Det är viktigt att se till att de tekniska specifikationerna är resultatriktade och framtidssäkrade för att möjliggöra innovation och kontinuerliga förbättringar. Redan när utkastet till tekniska specifikationer utarbetas bör offentliga upphandlare definiera de undantags-, urvals- och tilldelningskriterier som kommer att användas för att utvärdera anbuderna och identifiera det ekonomiskt mest fördelaktiga anbudet. Tekniska specifikationer kan också innehålla hänvisningar till standarder och märkningar för att skapa samsyn och säkerställa öppenhet och likabehandling.

Denna kompetens kräver kunskap om utarbetande av utkast till tekniska specifikationer som gör att möjliga anbudsgivare kan lämna realistiska anbud som är direkt anpassade till organisationens underliggande behov.

UTBILDNINGSMÄNEN

Denna utbildningsmodul bör omfatta

- de tekniska specifikationernas funktion och format,
- anpassning av mallar vid utarbetande av utkast till tekniska specifikationer,
- formulering av tekniska specifikationer med prestanda- eller funktionskrav, eller med hänvisning till standarder,
- utformning av urvals- och tilldelningskriterier och hur de samverkar med de tekniska specifikationerna,
- mekanismer för viktning och poängsättning av icke-prisrelaterade kriterier.

LÄRANDERESULTAT

När deltagarna har slutfört utbildningsmodulen bör de kunna förstå och/eller utföra följande arbetsuppgifter på den önskade kunskapsnivån:

- Förstå de tekniska specifikationernas verkliga funktion och format i ett upphandlingsförfarande.
- Förstå konsekvenserna av EU-regler och nationella regler för utarbetande av tekniska specifikationer.
- Bidra med stöd i utarbetandet av utkast till tekniska specifikationer.
- Utveckla tekniska specifikationer som speglar resultaten av behovsbedömningen och marknadsanalysen.
- Använda prestanda- eller funktionskrav eller göra hänvisningar till standarder och märkningar i de tekniska specifikationerna.
- Definiera de mekanismer för viktning och poängsättning som används i upphandlingsförfarandena.
- Samla in uppgifter för att finjustera specifikationerna.
- Anpassa tillvägagångssättet för framtagande av utkast till tekniska specifikationer till olika behov och marknader.
- Se till att de tekniska specifikationerna är anpassade till kontraktsförvaltningsfasen.
- Definiera organisationens strategier och riktlinjer för utarbetande av utkast till tekniska specifikationer i linje med bästa praxis på internationell nivå och i enlighet med EU-regler och nationella regler.
- Övervaka resultat och identifiera lärdomar.

UTBILDNINGSMODUL 14. ANBUDSUNDERLAG

KOMPETENSBEKRIVNING

För att kunna inleda ett upphandlingsförfarande är det nödvändigt att ta fram **anbudsunderlag** och definiera de undantags-, urvals- och tilldelningskriterier som ligger till grund för beslutet om tilldelning av kontrakt. Anbudsunderlaget (och de tekniska specifikationerna) innehåller en förklaring av förfarandets administrativa krav, en motivering av kontraktets uppskattade värde och en specifikation av de villkor som gäller för inlämning av anbud, utvärdering och tilldelning av kontrakt. Underlaget kan omfatta andra delar, däribland utkast till kontraktsbestämmelser, villkor för annullering av anbudet såväl som ändringar, bestämmelser om resultat och uppsägning etc.

Denna kompetens kräver kunskap om innehållet i anbudsunderlaget, däribland de undantags-, urvals- och tilldelningskriterier som ligger till grund för beslutet om tilldelning av kontrakt, för att genomföra ett framgångsrikt upphandlingsförfarande.

UTBILDNINGSMÄNNEN

Denna utbildningsmodul bör omfatta

- utformning av undantags-, urvals- och tilldelningskriterier,
- administrativa krav på förfaranden för offentlig upphandling,
- efterlevnad av EU-lagstiftningen och den nationella lagstiftningen,
- införlivande av de ekonomiska aktörernas perspektiv och synpunkter från marknadsanalyser och samråd.

LÄRANDERESULTAT

När deltagarna har slutfört utbildningsmodulen bör de kunna förstå och/eller utföra följande arbetsuppgifter på den önskade kunskapsnivån:

- Identifiera alla dokument som bör ingå i ett anbudsunderlag.
- Använda relevanta mallar och förlagor till dokument som maximerar de ekonomiska aktörernas deltagande, för att
 - a. ta fram urvals-, undantags- och tilldelningskriterier,
 - b. ta fram instruktioner till anbudsgivare,
 - c. ta fram andra tillämpliga anbudsunderlag.
- Fastställa resultatindikatorer som kan användas under kontraktsförvaltningsfasen.
- Utarbeta en lämplig kontraktsmodell.
- Offentliggöra anbudsinfordringar.
- Införliva tekniska, kommersiella och miljömässiga krav i anbudsunderlaget.
- Införliva funktionskrav i anbudsunderlaget.
- Utforma en strategi för organisationens anbudsunderlag i enlighet med den relevanta rättsliga ramen.
- Granska anbudsunderlagets överensstämmelse med lagstiftningen.

UTBILDNINGSMODUL 15. ANBUDSUTVÄRDERING

KOMPETENSBESKRIVNING

Processen för **anbudsutvärdering** måste säkerställa att anbuderna bedöms på ett objektivt och lagenligt sätt och i förhållande till de undantags-, urvals- och tilldelningskriterier som definierats i anbudsinfordran, för att det ekonomiskt mest fördelaktiga anbudet ska kunna identifieras. Utvärderingskommittén bör ledas av erfarna administratörer som är väl insatta i sina roller, ansvarsområden och skyldigheter, och som får stöd av relevanta tekniska experter på området, bland annat när det gäller bedömning av standarder och märkningar. Processen bör dokumenteras som bevis på och motivering till kontraktstilldelningen.

Denna kompetens kräver kunskap om lämpliga utvärderingsprocesser beroende på typen av upphandlingsförfarande, däribland utvärderingskommitténs roller och ansvarsområden, för att säkerställa att alla anbud bedöms på ett objektivt och öppet sätt gentemot fördefinierade kriterier.

UTBILDNINGSMÄNNEN

Denna utbildningsmodul bör omfatta

- de olika stegen i utvärderingsprocessen,
- utvärderingskommitténs roll och ansvarsområden,
- principerna för offentlig upphandling.

LÄRANDERESULTAT

När deltagarna har slutfört utbildningsmodulen bör de kunna förstå och/eller utföra följande arbetsuppgifter på den önskade kunskapsnivån:

- Känna till de viktigaste rollerna och ansvarsområdena i processen för anbudsutvärdering.
- Utarbeta relevant dokumentation i samband med processen för anbudsutvärdering.
- Delta i en utvärderingskommitté.
- Ge återkoppling till anbudsgivarna.
- Kontrollera att det inte förekommer några intressekonflikter bland medlemmarna i utvärderingskommittén.
- Offentliggöra meddelande om tilldelning av kontrakt och meddelande om avslag.
- Identifiera och anlita utvärderingskommittéer med lämplig kunskaps- och erfarenhetsnivå.
- Se till att utvärderingarna genomförs på ett rättvist, öppet och systematiskt sätt.
- Lösa komplicerade fall med intressekonflikter under anbudsutvärderingar.

UTBILDNINGSMODUL 16. KONTRAKTSFÖRVALTNING

KOMPETENSBESKRIVNING

Kontraktsförvaltning innebär att se till att föremålet för upphandlingen levereras enligt de tekniska specifikationerna och kontraktsvillkoren, och i enlighet med alla rättsliga krav och tekniska specifikationer. Detta omfattar aspekter som rör styrning, risk, resultat (och nyckeltal), regler om ändringar av kontrakten och kontraktens ekonomiska förvaltning. När det gäller varukontrakt omfattar kontraktsförvaltningen även logistik och lagerhantering. Målet är att säkerställa att varorna levereras i tid och uppfyller kvalitetsnormerna, och att lagertillgången upprätthålls på ett konsekvent och kostnadseffektivt sätt.

Denna kompetens kräver kunskap om principerna för kontraktsförvaltning för att säkerställa att kontrakten fullgörs i enlighet med alla rättsliga krav och tekniska specifikationer, såväl som reglerna för logistik och lagerhantering.

UTBILDNINGSMÄNNEN

Denna utbildningsmodul bör omfatta

- de viktigaste begreppen och stegen inom kontraktsförvaltning och lagerhantering,
- planer för kontraktsförvaltning,
- principer inom avtalsrätten,
- hantering av bristande teknisk överensstämmelse samt korrigerande och förebyggande åtgärder,
- förfaranden och begränsningar för ändringar av kontrakten,
- dokumentation och registerföring under kontraktsförvaltningsfasen,
- utvärdering av leverantörsresultat, däribland verifikationer och checklistor för kontroller,
- skadeståndsförfaranden,
- uppsägning av avtal.

LÄRANDERESULTAT

När deltagarna har slutfört utbildningsmodulen bör de kunna förstå och/eller utföra följande arbetsuppgifter på den önskade kunskapsnivån:

- Organisera och stödja funktionerna för fullgörande av kontrakt i enlighet med bestämmelserna om omfattning, kvalitet, tidsramar och budget.
- Känna till grunderna inom avtalsrätten när det gäller offentlig upphandling.
- Organisera och utföra alla steg inom kontraktsförvaltning.
- Påverka och tillämpa strategier för risk- och resultathantering.
- Kontrollera att varorna och tjänsterna uppfyller de tekniska specifikationerna.
- Förstå konsekvenserna av kontraktsändringar vad gäller omfattning, kvalitet, tidsramar och budget.
- Avsluta kontrakt.
- Hantera databaser/register över kontrakt.
- Hantera lager och logistik.
- Övervaka och hantera förvaltning och fullgörande av kontrakt.
- Förutse och hantera oväntade förändringar och säkerställa en flexibel kontraktsförvaltning.
- Förvalta kontraktsändringar i enlighet med de rättsliga begränsningarna.
- Utarbeta organisationens plan för kontraktsförvaltning i enlighet med upphandlingsplanen.
- Dra viktiga slutsatser om det arbete som utförts och granska kontraktsförvaltningen och verksamhetens effektivitet.

UTBILDNINGSMODUL 17. CERTIFIERING OCH BETALNING

KOMPETENSBESKRIVNING

Innan den upphandlande organisationen går vidare med att betala en entreprenör för tillhandahållande av varor, arbeten eller tjänster måste organisationen **utföra en verifieringskontroll** för att säkerställa överensstämmelse med specifikationerna i kontraktsvillkoren och alla tillämpliga finansierings- och redovisningsregler.

Denna kompetens kräver kunskap om de verifieringsprinciper och den ram för finansiell kontroll som ser till att relevanta varor, tjänster eller arbeten tillhandahålls i enlighet med kontraktsvillkoren och alla tillämpliga finansierings- och redovisningsregler för att gå vidare med betalningen.

UTBILDNINGSMÄNNEN

Denna utbildningsmodul bör omfatta

- de viktigaste stegen och förfarandena i certifierings- och betalningsprocessen,
- principerna för verifiering och kvalitetskontroller,
- ramarna för finansiell kontroll,
- reglerna för banköverföringar, kreditbrev och andra betalningssystem,
- risker och begränsande åtgärder under certifierings- och betalningsprocessen.

LÄRANDERESULTAT

När deltagarna har slutfört utbildningsmodulen bör de kunna förstå och/eller utföra följande arbetsuppgifter på den önskade kunskapsnivån:

- Förstå de viktigaste begreppen och förfarandena i certifierings- och betalningsprocessen.
- Förstå hur finansierings- och redovisningsregler påverkar certifierings- och betalningsprocessen.
- Förbereda underlag och blanketter för certifiering och betalning.
- Kontrollera att fakturorna överensstämmer med kvitton och ordertransaktioner.
- Använda relevanta metoder och verktyg för att kontrollera dubbla betalningar.
- Vidarebefordra betalningskrav.
- Förutse risker och föreslå begränsande åtgärder för att hantera problem innan de uppstår.
- Utforma effektiva certifierings- och betalningsprocesser för organisationen/upphandlingsfunktionen.
- Dra nytta av relevanta system och verktyg för att skapa en kultur som bygger på kontroll och efterlevnad.
- Lösa komplicerade betalningsproblem.

UTBILDNINGSMODUL 18. RAPPORTERING OCH UTVÄRDERING

KOMPETENSBESKRIVNING

Med **rapportering och utvärdering** avses en efterhandsbedömning av målsättningarna och resultaten av en upphandlingsprocess för att bedöma styrkor och svagheter och dra lärdom inför framtida anbudsinfordringar. Detta görs genom att man samlar in relevanta uppgifter i linje med organisatoriska och nationella rapporteringsskyldigheter.

Denna kompetens kräver kunskap om verktyg och metoder för övervakning av kontraktens genomförande och resultat.

UTBILDNINGSMÄNNEN

Denna utbildningsmodul bör omfatta

- verktyg och metoder för övervakning,
- europeiska och nationella krav och standarder för rapportering, och förfaranden för att genomföra dem,
- system och verktyg för revisionskedjor och rapportering,
- efterhandskontroll.

LÄRANDERESULTAT

När deltagarna har slutfört utbildningsmodulen bör de kunna förstå och/eller utföra följande arbetsuppgifter på den önskade kunskapsnivån:

- Genomföra interna, europeiska och nationella krav och standarder för rapportering, och förfaranden för att genomföra dem.
- Förstå vikten av att säkerställa en revisionskedja och de viktigaste stegen i upphandlingen med koppling till den.
- Granska och bedöma uppgifter om upphandlingens resultat.
- Hantera rekommendationer i revisionsrapporter och rapporter om efterhandskontroll.
- Göra efterhandskontroller.
- Övervaka resultaten för att identifiera lärdomar från avslutade förfaranden och kontrakt.
- Kontakta leverantörer och andra intressenter för att samla in återkoppling om tidigare förfaranden och kontrakt.
- Föreslå förbättringar genom att beakta tidigare erfarenheter.
- Utforma system för att samla in, analysera och införliva lärdomar från avslutade förfaranden och kontrakt.

UTBILDNINGSMODUL 19. KONFLIKTLÖSNING/MEDLING

KOMPETENSBESKRIVNING

Med **konfliktlösning eller medling** avses processen med att

- förebygga och lösa meningsskiljaktigheter, motsättningar och konflikter mellan parterna, under alla steg i upphandlingsprocessen och kontraktsförvaltningen, för att nå överenskommelser som skyddar båda parter intressen, och
- hantera klagomål som lämnats in till organisationen enligt det nationella granskningsystemet, och
- vara förtrogen med det nationella systemet för granskning och överklagande, såväl som med mekanismerna för konfliktlösning på olika nivåer.

Denna kompetens kräver kunskap om processerna för konfliktlösning och medling, inklusive hantering av klagomål och förfaranden inom ramen för det nationella granskningsystemet.

UTBILDNINGSMÄNNEN

Denna utbildningsmodul bör omfatta

- mekanismer för inlämning av klagomål,
- rättsmedel som regleras genom nationell och europeisk lagstiftning,
- verktyg för förebyggande av konflikter,
- metoder för konfliktlösning, skiljeförfaranden och medling.

LÄRANDERESULTAT

När deltagarna har slutfört utbildningsmodulen bör de kunna förstå och/eller utföra följande arbetsuppgifter på den önskade kunskapsnivån:

- Använda de viktigaste metoderna och verktygen för konfliktlösning som är relevanta för offentlig upphandling.
- Använda praktiska verktyg som möjliggör kontinuerlig förbättring för att underlätta förebyggandet av konflikter på lång sikt (t.ex. samla in och hantera återkoppling inom förbättringsområden som föreslagits av ekonomiska aktörer).
- Göra en objektiv analys av den faktiska situationen och presentera tydliga slutsatser och rekommendationer för möjliga lösningar.
- Förutse och genomföra olika metoder för konfliktlösning, skiljeförfaranden och medling.
- Förbereda svar på klagomål och konflikter med leverantörer.
- Utforma förfaranden för att undvika och lösa möjliga konflikter.

UTBILDNINGSMODUL 20. ANPASSNINGSBARHET OCH MODERNISERING

KOMPETENSBEKRIVNING

Personer som arbetar med offentlig upphandling måste kunna **möta och anpassa sig** till föränderliga uppgifter och omständigheter. Sådana förändringar kan ske när det gäller arbetsmetoder (t.ex. digitalisering), medborgarnas förväntningar (t.ex. livsmedelssäkerhet), tekniska lösningar och utmaningar (t.ex. stordata och cybersäkerhet), nödsituationer (t.ex. pandemier, naturkatastrofer) och politiska utmaningar (t.ex. klimatförändringar).

Personer som arbetar med offentlig upphandling måste hålla jämna steg med relevanta förändringar av de rättsliga, politiska och tekniska förutsättningarna för offentlig upphandling. De måste ha ett öppet sinne för att hantera förändrade villkor, nya idéer och synsätt eller ändrade arbetsmetoder. De måste kunna anpassa sig, vara motståndskraftiga och dra nytta av förändringarna genom att söka moderna och innovativa lösningar för att möta de nya utmaningarna inom upphandlingsverksamheten. De bör kunna omvärdera sin strategi i nödsituationer för att säkerställa att den överensstämmer med och samtidigt till fullo utnyttjar tillgänglig flexibilitet. De bör även kunna identifiera möjligheter till lärande och utveckling för att underlätta en smidig anpassning till förändringar och nya verktyg.

Denna kompetens kräver kunskap om metoder och verktyg för förändringshantering.

UTBILDNINGSMÄNNEN

Denna utbildningsmodul bör omfatta

- metoder och verktyg för förändringshantering,
- metoder för organisationsutveckling,
- viktiga koncept för personlig och organisatorisk motståndskraft,
- kreativ problemlösning,
- flexibelt lärande,
- designtänkande.

LÄRANDERESULTAT

När deltagarna har slutfört utbildningsmodulen bör de kunna förstå och/eller utföra följande arbetsuppgifter på den önskade kunskapsnivån:

- Närma sig nya situationer med ett öppet sinne.
- Arbeta effektivt i osäkra situationer.
- Använda särskilda metoder för att bygga upp självförtroende vid hantering av olika verktyg och processer.
- Använda effektiva strategier och verktyg för förändringshantering.
- Anpassa det egna beteendet till olika situationer.
- Använda metoder som kan bidra till att bygga upp en större motståndskraft.
- Genomföra strategier för förändringshantering som bidrar till att omvandla idéer till handling.
- Fungera som företrädare för förändringshanteringen inom organisationen.
- Hjälpa och påverka de viktigaste intressenterna under förändringsprocessen.
- Skapa och stimulera en miljö som uppmuntrar till handling, innovation och lärande.
- Utveckla en strategi för att bygga upp motståndskraft inom organisationen.
- Identifiera nya trender och strategier på marknaden som uppmuntrar modernisering.

UTBILDNINGSMODUL 21. ANALYTISKT OCH KRITISKT TÄNKANDE

KOMPETENSBESKRIVNING

Personer som arbetar med upphandling måste behärska **analytiskt och kritiskt tänkande** för att kunna utvärdera information på ett noggrant och objektivt sätt. För att göra detta måste de ha ett bra omdöme, kunna förutse möjligheter och hot och lösa problem på ett effektivt och kreativt sätt.

Denna kompetens kräver kunskap om tillvägagångssätt och verktyg för analytiskt och kritiskt tänkande.

UTBILDNINGSMÄNNEN

Denna utbildningsmodul bör omfatta

- de viktigaste koncepten inom analytiskt och kritiskt tänkande och lämpliga tillvägagångssätt och verktyg,
- kvalitativ dataanalys,
- kvantitativ dataanalys.

LÄRANDERESULTAT

När deltagarna har slutfört utbildningsmodulen bör de kunna förstå och/eller utföra följande arbetsuppgifter på den önskade kunskapsnivån:

- Förstå vikten av att använda kritiskt tänkande för att lösa problem.
- Tänka analytiskt och kritiskt i olika situationer och identifiera hinder för det egna analytiska och kritiska tänkandet.
- Använda kvalitativa och kvantitativa metoder för att analysera data.
- Göra tolkningar och korrelationer av data.
- Genomföra avancerade modeller för dataanalys.
- Prioritera olika frågor på grundval av logiska resonemang.
- Göra tolkningar och korrelationer av komplexa data.
- Leda kollektiva brainstormingmöten med användning av kreativt tänkande.
- Skapa system och verktyg som bidrar till att utveckla det analytiska och kritiska tänkandet i hela organisationen.
- Använda analytiskt och kritiskt tänkande för att hantera komplicerade situationer som kräver effektiva lösningar.
- Maximera tankekraften på individ- och organisationsnivå.

UTBILDNINGSMODUL 22. KOMMUNIKATION

KOMPETENSBESKRIVNING

Kommunikation syftar till att säkerställa att alla intressenter får en god förståelse för de allmänna målen och processerna för upphandlingen liksom de enskilda upphandlingsförfarandena. Denna förståelse är beroende av att lämpliga kommunikationskanaler används (muntliga, skriftliga, elektroniska) för att tillhandahålla relevant och korrekt information i linje med principerna om icke-diskriminering, öppenhet och likabehandling. För att uppnå detta måste personer som arbetar med offentlig upphandling anpassa kommunikationssättet och budskapet till målgruppen.

Denna kompetens kräver kunskap om verktyg och metoder för kommunikation och hur principerna för offentlig upphandling ska tillämpas i olika situationer.

UTBILDNINGSAÄMNET

Denna utbildningsmodul bör omfatta

- tillämpning av principerna för offentlig upphandling i olika kommunikationssituationer,
- strategier och verktyg för effektiv kommunikation,
- olika kommunikationsstilar,
- offentliga framträdanden,
- ändamålsenliga skrivfärdigheter.

LÄRANDERESULTAT

När deltagarna har slutfört utbildningsmodulen bör de kunna förstå och/eller utföra följande arbetsuppgifter på den önskade kunskapsnivån:

- Tillämpa principerna för offentlig upphandling (dvs. icke-diskriminering, öppenhet och likabehandling) i olika kommunikationssituationer.
- Sammanfatta de viktigaste punkterna under ett samtal eller ett möte.
- Uttrycka sig på ett lämpligt sätt, både muntligt och skriftligt.
- Identifiera och använda olika kanaler och verktyg för kommunikation.
- Inse betydelsen av verbal och icke-verbal kommunikation.
- Minska komplexiteten i den muntliga kommunikationen.
- Använda aktivt lyssnande och lämpliga kommunikationsstrategier under samtal eller möten.
- Besvara de ekonomiska aktörernas frågor om krav för anbudsunderlag.
- Förklara organisationens målsättningar på ett detaljerat och exakt sätt.
- Vara övertygande och använda effektiva kommunikationsstrategier.
- Skräddarsy och genomföra en kommunikationsstrategi.
- Anpassa sig till olika kommunikationsstilar.
- Uttrycka sig skriftligt på ett oklanderligt och professionellt sätt.
- Skapa en öppen och förtroendeingivande miljö för att kommunicera på ett ärligt sätt inom organisationen.
- Hantera komplicerade situationer och samtidigt vara lugn, saklig och objektiv.

UTBILDNINGSMODUL 23. ETIK OCH EFTERLEVNAD

KOMPETENSBEKRIVNING

Alla intressenter inom offentlig upphandling måste säkerställa **efterlevnad** av alla tillämpliga regler, uppförandekoder och riktlinjer liksom överensstämmelse med principerna för offentlig upphandling, dvs. likabehandling, icke-diskriminering, öppenhet och proportionalitet.

Alla intressenter som deltar i offentlig upphandling måste se till att alla konkreta uppgifter kontrolleras med hjälp av tillgängliga verktyg för att bedöma riskerna, dels för intressekonflikter och korruption och dels för konkurrensbegränsande verksamhet bland leverantörerna, t.ex. otillåten samverkan och uppgjord anbudsgivning, eller möjliga problem med överensstämmelsen i deras arbete.

Denna kompetens kräver kunskap om tillämpliga förfaranderegler och principer, såväl som verktyg, koder och vägledande dokument som bidrar till att säkerställa överensstämmelse.

UTBILDNINGSMÄNNEN

Denna utbildningsmodul bör omfatta

- viktiga etiska principer och iakttagande av största möjliga integritet,
- rättsliga skyldigheter och efterlevnad av lagstiftningen,
- relevanta risker i processen för offentlig upphandling,
- uppförandekoder inom den offentliga förvaltningen,
- den nationella strategin mot korruption.

LÄRANDERESULTAT

När deltagarna har slutfört utbildningsmodulen bör de kunna förstå och/eller utföra följande arbetsuppgifter på den önskade kunskapsnivån:

- Följa de viktigaste etiska principerna och iakttä största möjliga integritet.
- Tillämpa organisationens regler/uppförandekoder, riktlinjer för motverkande av korruption/otillåten samverkan och etiska normer.
- Använda protokoll för självrevision för att bedöma sitt etiska beteende.
- Säkerställa att upphandlingsprojekten och leveranskedjan uppfyller internationella etiska normer.
- Ge rekommendationer och råd för att förbättra efterlevnaden av etiska normer och riktlinjer.
- Använda särskilda verktyg för förebyggande av bedrägeri, korruption och intressekonflikter i anbudsutvärderingar (t.ex. egen försäkran).
- Övervaka åtgärder som vidtas för att säkerställa en effektiv efterlevnad och ständiga förbättringar.
- Skapa en kultur som främjar och belönar efterlevnad.
- Skapa en uppförandekod eller etiska regler för organisationen.
- Upptäcka ineffektiva och oetiska tillvägagångssätt, metoder och processer som hindrar organisationen från att uppnå bästa tänkbara upphandlingsresultat.
- Ta fram protokoll för självrevision för att påverka personalens beteenden i stället för processerna.

UTBILDNINGSMODUL 24. SAMARBETE

KOMPETENSBEKRIVNING

Ingen som är verksam inom offentlig upphandling arbetar isolerat från andra personer. För att vara framgångsrika måste personer som arbetar med upphandling **samarbeta** med varandra och med omgivningen. Detta innebär att arbeta i team, uppmuntra utbyte av idéer och strategier samt att samla in synpunkter och expertkunskap. Detta gäller på samma sätt för små organisationer där den offentliga upphandlaren måste förlita sig på både interna och externa aktörer, som för större organisationer och centrala upphandlande myndigheter som har en medveten strategi för att bygga upp sektorsövergripande upphandlingsteam för specifika upphandlingsförfaranden (t.ex. jurister, ekonomer, specialister eller sakkunniga).

Denna kompetens kräver kunskap om verktyg och metoder för samarbete.

UTBILDNINGSMÄNNEN

Denna utbildningsmodul bör omfatta

- lagarbete och gemensamma värderingar,
- arbete i sektorsövergripande team,
- strategier och metoder för samarbete.

LÄRANDERESULTAT

När deltagarna har slutfört utbildningsmodulen bör de kunna förstå och/eller utföra följande arbetsuppgifter på den önskade kunskapsnivån:

- Förstå vikten av lagarbete för att skapa mervärde.
- Förstå värdet och nyttan av sektorsövergripande team.
- Förstå innebörden av kultur och betydelsen av aktivt lyssnande.
- Använda aktivt lyssnande för att samarbeta med andra teammedlemmar och samla in synpunkter från olika tjänster.
- Anpassa det egna beteendet till andra personer.
- Bygga upp samarbetsteam och nätverk på grundval av behoven och den rätta blandningen av kompetenser för skapandet av mervärde.
- Hantera och göra det bästa av sektorsövergripande arbetsteam.
- Fungera som företrädare för kunskapsutbyte mellan organisationens olika funktioner/avdelningar.

UTBILDNINGSMODUL 25. HANTERING AV RELATIONER MED INTRESSENTER

KOMPETENSBEKRIVNING

Hantering av relationer med intressenter innebär att skapa och upprätthålla starka interna och externa relationer baserade på ömsesidigt förtroende och trovärdighet. Personer som arbetar med offentlig upphandling måste ofta samarbeta med andra intressenter för att uppnå organisationens mål och bidra till en hållbar utveckling av relationerna.

Denna kompetens kräver kunskap om viktiga koncept och metoder för hantering av relationer med intressenter.

UTBILDNINGSMÅL

Denna utbildningsmodul bör omfatta

- interna och externa intressenter,
- metoder för hantering av relationer med intressenter,
- ömsesidigt ledarskap och motivation.

LÄRANDERESULTAT

När deltagarna har slutfört utbildningsmodulen bör de kunna förstå och/eller utföra följande arbetsuppgifter på den önskade kunskapsnivån:

- Identifiera organisationens interna och externa intressenter.
- Använda strukturerade verktyg för att hantera relationer med intressenter, däribland system för datahantering.
- Förstå hur intressenterna påverkar upphandlingsbeslut och upphandlingsprojekt.
- Hantera olika intressenter med skilda intressen.
- Hantera interna och externa intressenters förväntningar.
- Använda avancerade metoder för hantering av relationer med intressenter (t.ex. register och matriser för intressenternas engagemang).
- Skapa en vision, ett uppdrag och ett mervärde som når ut till organisationens alla interna och externa intressenter.
- Utveckla olika metoder och verktyg för hantering av relationer med intressenter.

UTBILDNINGSMODUL 26. TEAMLEDNING OCH LEDARSKAP

KOMPETENSBEKRIVNING

Teamledning och ledarskap är viktiga aspekter när det gäller att fastställa en tydlig inriktning och uppnåeliga mål för teamen och funktionerna inom upphandlingsverksamheten. De bör användas för att främja en samarbetsinriktad miljö och arbete mot gemensamma mål. Detta kan uppnås med hjälp av metoder och strategier som är skräddarsydda för teamen för att ge stöd till medlemmarna genom tydligt definierade roller och ansvarsområden, fastställa förväntningar när det gäller resultat på individ- och gruppnivå, och att uppmuntra teamet att arbeta tillsammans för att uppnå de fastställda målen.

Denna kompetens kräver kunskap om viktiga koncept och metoder för teamledning.

UTBILDNINGSMÄNEN

Denna utbildningsmodul bör omfatta

- viktiga koncept inom teamledning och positivt ledarskap,
- metoder och verktyg för teamledning,
- beteendeanalyser,
- olika ledarstilar.

LÄRANDERESULTAT

När deltagarna har slutfört utbildningsmodulen bör de kunna förstå och/eller utföra följande arbetsuppgifter på den önskade kunskapsnivån:

- Använda metoder och verktyg för teamledning i det dagliga arbetet.
- Identifiera teammedlemmarnas styrkor och svagheter.
- Dra nytta av och förbättra teammedlemmarnas styrkor.
- Ge konstruktiv återkoppling till teamet och berömma alla framsteg.
- Använda en ledarstil som bygger på positivt ledarskap.
- Förstå hur organisationens uppbyggnad påverkar ledarskapet.
- Förstå sina beteendepreferenser och utveckla ledarskapet i enlighet med dessa.
- Anpassa sin ledarstil till olika individer och beteenden.
- Övertyga, involvera och inspirera andra personer så att de känner sig delaktiga i skapandet av mervärde.
- Stimulera och främja en kultur som bygger på ledarskap och spetskompetens.
- Skapa strategier och verktyg för teamledning och ledarskap.

UTBILDNINGSMODUL 27. ORGANISATORISK MEDVETENHET

KOMPETENSBESKRIVNING

Med **organisatorisk medvetenhet** avses förståelse för den administrativa struktur, den organisatoriska kultur samt den rättsliga och politiska ram som påverkar organisationen. Detta gör det möjligt att förstå de olika intressenternas drivkrafter och motiv, och att vidta lämpliga åtgärder för att säkerställa valuta för pengarna och det bästa resultatet för organisationen.

Denna kompetens kräver kunskap om organisationens administrativa struktur, förfaranden och processer, dess interna kultur och den rättsliga och politiska ramen.

UTBILDNINGSMÄNNEN

Denna utbildningsmodul, som bör ges internt inom organisationen, bör omfatta

- organisationens historia, vision och uppdragsbeskrivning samt dess politiska prioriteringar och strategiska mål,
- organisationens ledningsstruktur, interna förfaranden, system och verktyg,
- aspekter som rör mänskliga resurser, däribland karriärutveckling och utbildningsmöjligheter,
- organisationens rättsliga ram och dess etiska normer och efterlevnadsstandarder.

LÄRANDERESULTAT

När deltagarna har slutfört utbildningsmodulen bör de kunna förstå och/eller utföra följande arbetsuppgifter på den önskade kunskapsnivån:

- Känna till organisationens uppdragsbeskrivning, politiska prioriteringar och mål och hur de förhåller sig till upphandlingsfunktionen.
- Vara förtrogen med organisationens värderingar, interna kultur och sociala aspekter för att stödja ett framgångsrikt lagarbete.
- Förstå organisationens uppbyggnad och rollerna för de olika avdelningar som är delaktiga i upphandlingsfunktionen.
- Tillämpa organisationens interna förfaranden, system och arbetsflöden.
- Identifiera organisationens olika interna och externa intressenter samt deras behov, relationer och kommunikationssätt.
- Vara förtrogen med organisationens rättsliga miljö.
- Känna till de olika karriärmöjligheterna inom organisationen och vilka utbildningsmöjligheter som bidrar till personlig kompetensutveckling.

UTBILDNINGSMODUL 28. PROJEKTLEDNING

KOMPETENSBEKRIVNING

Ett effektivt genomförande av ett upphandlingsprojekt kräver förståelse för och tillämpning av viktiga koncept, metoder och verktyg för att hantera förfarandena för upphandlingen. Dessa koncept för **projektledning** kan användas för att säkerställa att upphandlingsprojekten slutförs i linje med den förväntade tidsramen, budgeten, kvaliteten, deltagandet av intressenter och de riskreducerande åtgärderna.

Denna kompetens kräver kunskap om de centrala koncepten och verktygen för projektledning som är relevanta för den offentliga förvaltningen.

UTBILDNINGSMÄNNEN

Denna utbildningsmodul bör omfatta

- centrala koncept och verktyg för projektledning,
- planering och tidsstyrning,
- delegering av uppgifter,
- konstruktiv återkoppling,
- hantering av projektrisker.

LÄRANDERESULTAT

När deltagarna har slutfört utbildningsmodulen bör de kunna förstå och/eller utföra följande arbetsuppgifter på den önskade kunskapsnivån:

- Identifiera viktiga prioriteringar och definiera en lämplig handlingsplan.
- Identifiera och uppmärksamma möjliga projektrisker.
- Begära stöd och råd.
- Utforma och genomföra en projektplan.
- Delegera uppgifter och säkerställa övervakningen.
- Samordna arbetet med projektets intressenter.
- Hantera tidsstyrningen och se till att tidsfristerna följs.
- Ge konstruktiv återkoppling.
- Se till att projektets mål är anpassade till organisationens övergripande strategi.
- Förutse möjligheter och problem genom förebyggande planering och kreativt tänkande.
- Övervaka och genomföra komplicerade projekt i en osäker/föränderlig miljö.
- Förutse projektrisker och genomföra begränsande åtgärder.
- Hantera budgetar och resurser på ett effektivt sätt.
- Inrätta relevanta system och verktyg för projektledning inom organisationen.

UTBILDNINGSMODUL 29. RESULTATORIENTERING

KOMPETENSBEKRIVNING

Personer som arbetar med offentlig upphandling måste inrikta sina ansträngningar och prioritera sitt arbete för att **ge valuta för pengarna**, i linje med den offentliga förvaltningens riktlinjer och regler. Deras roll är att åstadkomma kostnadsbesparingar, uppfylla strategiska och hållbara mål, identifiera bristande effektivitet, överbrygga hinder och anpassa sitt arbetssätt så att hållbara och långtgående upphandlingsresultat kan uppnås.

Denna kompetens kräver kunskap om strategier och metoder för hantering av kostnader och resultat samt om nyckeltal som underlättar arbetet med att identifiera ineffektivitet, övervaka upphandlingens finansiella resultat och fastställa på vilket sätt den ger valuta för pengarna.

UTBILDNINGSMÄNNEN

Denna utbildningsmodul bör omfatta

- innebörd och betydelse av att få valuta för pengarna, uppnå resultat och effektivitet,
- användning av nyckeltal,
- strategier och verktyg för resultathantering,
- viktiga koncept inom ekonomi och finans,
- budgetförvaltning och ekonomisk förvaltning.

LÄRANDERESULTAT

När deltagarna har slutfört utbildningsmodulen bör de kunna förstå och/eller utföra följande arbetsuppgifter på den önskade kunskapsnivån:

- Fastställa prioriteringar och använda tidstyrningsmetoder för att maximera effektiviteten.
- Identifiera möjligheter för att skapa mervärde.
- Sätta upp smarta personliga mål och nyckeltal på ett konsekvent sätt.
- Analysera teammedlemmarnas nyckeltal och ge regelbunden återkoppling om deras resultat.
- Hantera budget och finanser på ett effektivt sätt för att säkerställa valuta för pengarna.
- Definiera mål för organisationens verksamhet och resultat.
- Utforma verktyg för att bedöma och utveckla personalens kompetens.
- Skapa en inkluderande organisationskultur som värdesätter offentlig upphandling som en strategisk funktion.

UTBILDNINGSMODUL 30. RISKHANTERING OCH INTERNKONTROLL

KOMPETENSBEKRIVNING

Offentlig upphandling bedrivs i skärningslinjen mellan offentliga och privata intressen. Verksamheten är föremål för **intern och extern tillsyn** på flera nivåer, liksom uppmärksamhet i media, och ses allmänt som ett riskområde för bedrägeri och korruption. En stor del av arbetet för personer som arbetar med upphandling är därför att hantera ett antal överlappande risker. Detta kräver en noggrann och genomtänkt tillämpning av riskbegränsande åtgärder och kontroller samt ett förebyggande arbetssätt för att skydda organisationens intressen och det allmänna bästa.

Denna kompetens kräver kunskap om de olika typerna av risker i processer för offentlig upphandling samt riskbegränsande åtgärder och funktioner för internkontroll och revision ur ett upphandlingsperspektiv.

UTBILDNINGSMÄNNEN

Denna utbildningsmodul bör omfatta

- olika risker i processer för offentlig upphandling,
- åtgärder för att begränsa riskerna inom offentlig upphandling,
- interna förfaranden för kontroll och hantering av risker,
- bedömning av risk för bedrägerier,
- de olika stegen i revisionskedjan.

LÄRANDERESULTAT

När deltagarna har slutfört utbildningsmodulen bör de kunna förstå och/eller utföra följande arbetsuppgifter på den önskade kunskapsnivån:

- Förstå konceptet med ansvarsskyldighet och förpliktelser inom en upphandlande myndighet.
- Förstå vilka olika risker som kan uppstå under processen för offentlig upphandling.
- Tillämpa grundläggande interna förfaranden för kontroll och hantering av risker.
- Upprätthålla arbetet med förändringshantering och versionskontroll.
- Förhindra och upptäcka vanliga typer av risker för bedrägeri och korruption.
- Genomföra en riskbaserad analys av relationer med olika leverantörer.
- Upprätta ett register över risker och utveckla riskbegränsande åtgärder.
- Bedöma risker för bedrägerier.
- Förbättra processerna för internkontroll.
- Granska processerna för riskhantering och föreslå sätt för att förbättra dem.
- Granska bedömningar av risker för bedrägerier och övervaka de begränsande åtgärdernas effektivitet.
- Inrätta framgångsrika strategier och processer för riskhantering.
- Definiera strategier och verktyg för organisationens bedömningar av risker för bedrägerier.
- Ta vara på lärdomar från tidigare riskbedömningar för att förbättra och stärka de interna förfarandena för kontroll och hantering av risker.

KONTAKTA EU

Besök

Det finns hundratals Europa direkt-kontor i hela EU. Hitta ditt närmaste kontor:
https://europa.eu/european-union/contact_sv

Telefon eller mejl

Tjänsten Europa direkt svarar på dina frågor om EU. Kontakta tjänsten på något av följande sätt:

- Ring det avgiftsfria telefonnumret 00 800 6 7 8 9 10 11 (en del operatörer kan ta betalt för samtalet).
- Ring telefonnumret +32 22999696.
- Mejla via webbplatsen (https://europa.eu/european-union/contact_sv).

EU-INFORMATION

På nätet

På webbplatsen Europa finns det information om EU på alla officiella EU-språk (https://europa.eu/european-union/index_sv).

EU-publikationer

Ladda ned eller beställ både gratis och avgiftsbelagda EU-publikationer (<https://op.europa.eu/sv/publications>). Om du behöver flera kopior av en gratispublikation kan du kontakta Europa direkt eller ditt lokala informationskontor (https://europa.eu/european-union/contact_sv).

EU-lagstiftning och andra rättsliga handlingar

Rättsliga handlingar från EU, inklusive all EU-lagstiftning sedan 1952, finns på alla officiella EU-språk på EUR-Lex (<http://eur-lex.europa.eu>).

Öppna data från EU

På EU:s portal för öppna data (<http://data.europa.eu/euodp/sv>) finns dataserier från EU. Dataserierna får laddas ned och användas fritt för kommersiella och andra ändamål.

