

# Försörjningsrapporten

Pandemins påverkan på offentlig sektors strategiska försörjning



Ett företag inom SKR

## **Innehållsförteckning**

Sammanfattning	1
Rapportens struktur	3
Bakgrund	5
Centrala begrepp	7
Strategisk försörjning	7
Kategoristyrning kan effektivisera inköpsverksamheten	7
Synen på inköparens roll börjar förändras	8
Beredskap- och kontinuitetshantering	9
Risk- och sårbarhetsanalys	10
Vad innehåller en risk- och sårbarhetsanalys?	11
Analys av intervjuer	12
1. Strategisk försörjning	12
2. Krisberedskap (kontinuitetshantering och risk- och sårbarhetsanalyser)	14
3. Vad har fungerat bra trots pandemin?	15
4. Största utmaningarna till följd av pandemin	15
5. Lärdomar från pandemin	17
Analys av enkät	19
1. Allmän information	19
2. Strategisk försörjning	20
3. Försörjningsberedskap	21
4. Pandemins påverkan på ert inköpsarbete	22
Slutdiskussion	24
1. Pandemins påverkan på offentlig sektors inköpsarbete?	24
2. Förutsättningar för att arbeta strategiskt med försörjningsberedskap	26
3. Vad behöver offentlig sektor göra för att bygga mer robusta organisationer?	27
Avslutande tankar	29
<b>Appendix</b>	31
Hur gör man en risk- och sårbarhetsanalys?	31
FORSA-modellen	31
Adda-modellen	33
Intervjuguide	35
Bilagor/referenser	36



# Sammanfattning

Inom ramen för detta traineeprogram mellan Adda AB, Polismyndigheten och Arbetsförmedlingen har vi haft i uppdrag att skriva ett projektarbete som berör inköps-/upphandlingsfrågor. Vi som har författat denna rapport har valt att undersöka hur offentlig sektor arbetar strategiskt med frågor som rör försörjningsberedskap. Pandemin av Covid-19 har varit ett aktuellt fenomen som har medfört ett antal utmaningar för offentlig sektor och har därav varit vår utgångspunkt för denna rapport.

Denna rapport bygger ett antagande om att offentliga organisationer har mycket att vinna på att bli mer strategiska i sin försörjning av varor och tjänster till sina verksamheter ur ett försörjningsberedskapsperspektiv vilket har fått stor betydelse till följd av pandemin. Överlag har offentlig sektor klarat pandemin någorlunda bra där vissa områden har blivit mer utsatta än andra. I viss mån har detta varit möjligt på grund av kompetenta inköps-/upphandlingsorganisationer men utifrån den samlade empiriska data som vi tagit del av visar en situation där offentliga organisationer generellt sett varit oförberedda på att hantera en kris av denna skala.

Rapporten visar även att offentlig sektor har en bit kvar för att bli robusta inköps-/upphandlingsorganisationer. Anledningen till detta tycks vara att organisationer uppvisar ett reaktivt beteende och bristande arbete med försörjningsberedskap.

## Författare:

Selma Pozder (Adda Inköpscentral)  
Theodor Berglund (Adda AffärsConcept)

## Handledare:

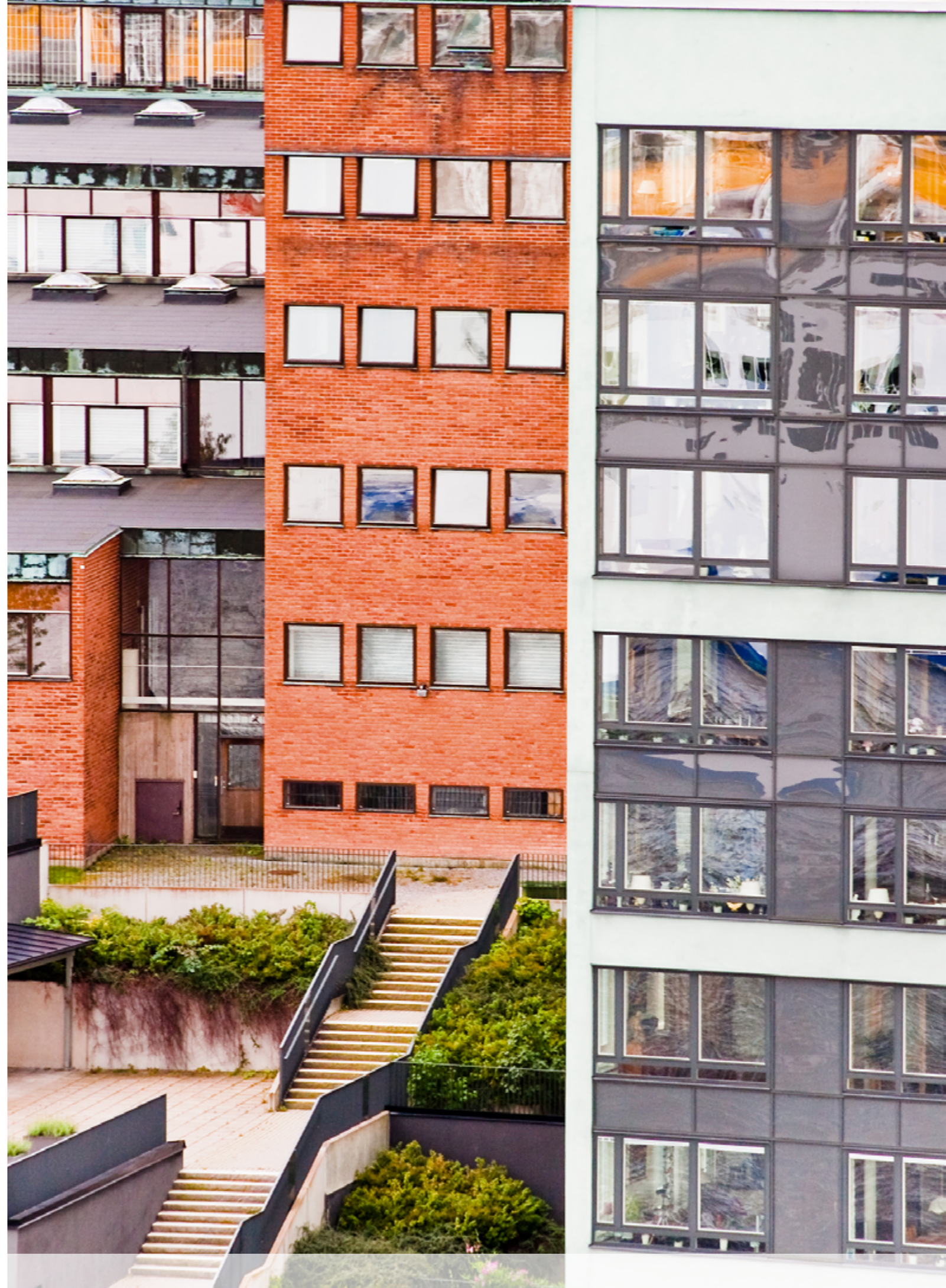
Lina Lidell, Omvärldsstrateg Adda AB

## Beställare:

Adda AB - Eva-Lotta Löwstedt Lundell, VD  
Cecilia Gerger, Kommunikationschef Adda AB

För att råda bot på detta behöver offentliga sektor i stora drag bryta gamla mönster och skapa nya. De inköps-/upphandlingsorganisationer, oavsett storlek, som haft en strategiskt utvecklad organisation har generellt sett haft bättre förutsättningar för att kunna hantera pandemikrisen och är antagligen mer robusta för att kunna hantera kriser även i framtiden. Därav är det tydligt att utvecklingsarbetet mot mer ändamålsenliga och strategiska inköps-/upphandlingsverksamheter inte får stanna upp. Snarare hävdar vi att utvecklingen bör trappas upp i den mån det är möjligt för att säkra så långt det går utövningen av offentlig verksamhet i tider av kris.

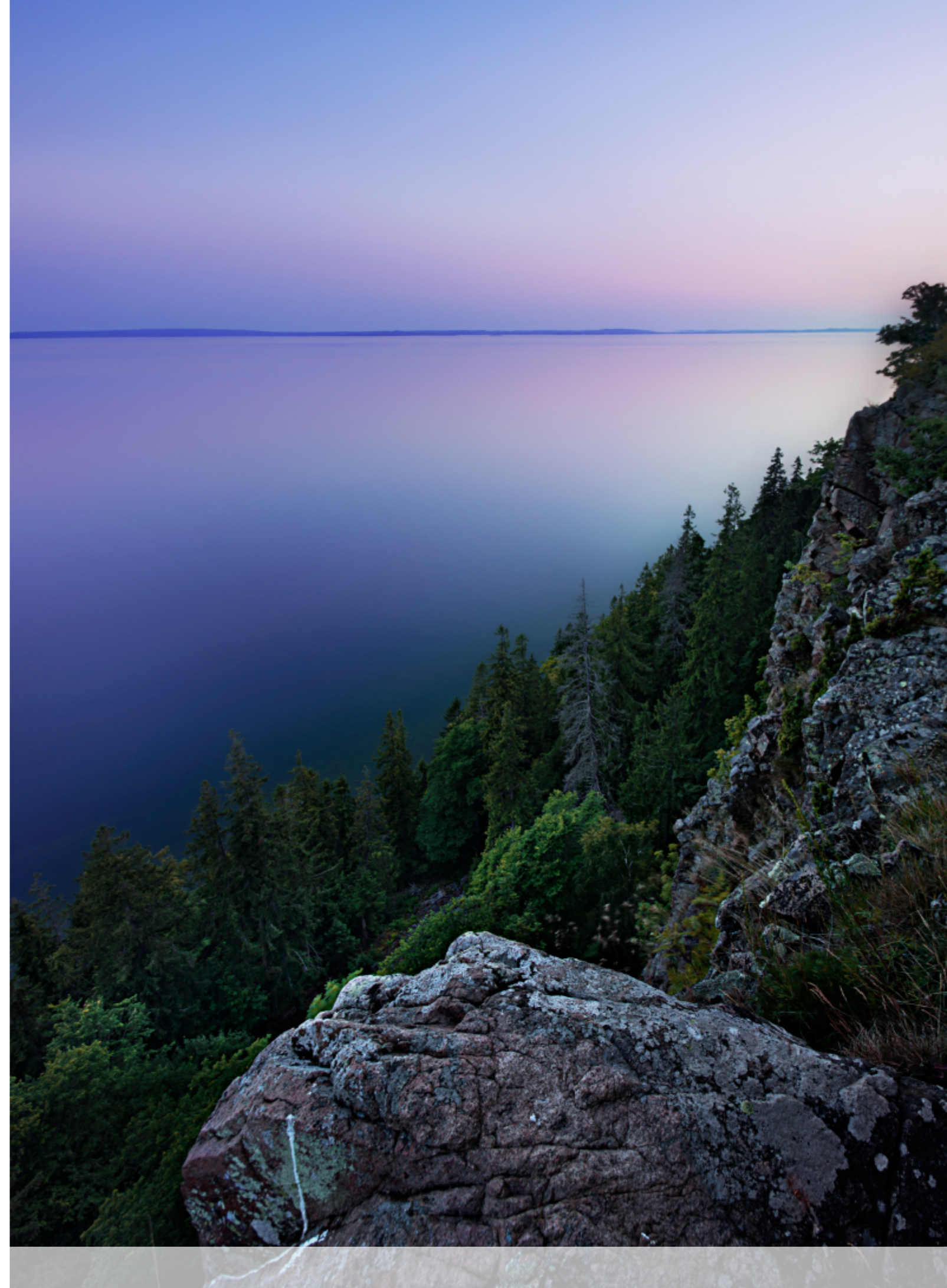
Det som även bör lyftas är att det verkar finnas en stark vilja i offentlig sektor att utvecklas och bli bättre i dessa frågor samt att inköp/upphandling har en central position i hur detta kan bli möjligt. Inköp/upphandling är en stödfunktion och bör ses som en vital del av organisationen som gör det möjligt för andra verksamheter att uppnå sina mål. Därav bör inte denna stödfunktion förbises och möjligtvis få ännu mer utrymme att verka för organisationens verksamheter och i slutändan deras brukare/slut användare.





# Rapportens struktur

Rapporten inleds med kapitlet Bakgrund, där vi beskriver det ämne vi valt och vårt syfte med rapporten samt den metod vi använt. Därefter följer kapitlet Centrala begrepp, där vi går igenom några begrepp som är viktiga för förståelsen av rapporten. Sedan kommer kapitlen Analys av intervjuer och Analys av enkät, där vi presenterar vad vår undersökning visar. Rapporten avslutas med kapitlet Slutdiskussion, där vi ger våra synpunkter och tankar på resultatet och implikationer. Längst bak i rapporten finns ett appendix med beskrivning av ett par modeller för risk- och sårbarhetsanalys, samt den intervjuguide vi använt oss av.





# Bakgrund

Under vår tid i detta traineeprogram har vi lärt oss mycket om hur offentlig sektor arbetar med inköp samt vilken betydelse detta arbete har i förhållande till övriga processer inom en offentlig organisation. Det vi har märkt är att det inom offentlig sektor nu är ett starkt fokus på att bli mer ändamålsenliga och strategiska inköpsorganisationer. Med andra ord står offentlig sektor inför en omställning som redan påbörjats men som man kan föreställa sig inte sker över en natt. Av den anledningen har vi valt att undersöka var offentliga organisationer befinner sig i dagsläget när det kommer till omställningen mot mer ändamålsenliga och strategiska inköpsorganisationer. Med strategiskt menar vi i detta avseende ett långsiktigt och målinriktat arbete med inköp.

När vi hade bestämt oss för att skriva om detta ämne kom vi fram till att covid-19-pandemin kunde vara en bra händelse för att undersöka hur långt offentliga organisationer hade kommit i sin omställning. Även om det rör sig om en extraordinär händelse sätter det verkligen den strategiska aspekten av försörjningsberedskap på sin spets, och den aspekten tycker vi är en central del i omställningen till ändamålsenliga och strategiska inköpsorganisationer.

Den här rapporten har bland annat inspirerats av Upphandlingsmyndighetens rapport om coronapandemin ur ett inkösperspektiv. En slutsats som rapporten tog upp var att pandemin satte samhällets krisberedskap och förmåga att hantera kriser på sin spets, eftersom offentlig sektor ofta är beroende av privata och i många fall utländska leverantörer och deras leveranskedjor. Detta innebär ett ökat behov av kunskap och kompetens i rollen som inköpare, vilket också har ökat betydelsen för denna roll och verksamhet. Det vi tar med oss från Upphandlingsmyndighetens rapport är att offentliga organisationer som har ett välutvecklat och strategiskt inköpsarbete implementerat i allmänhet står bättre rustade inför en eventuell kris.

## Syfte

Den här rapporten kommer att undersöka hur kommuner, regioner och myndigheter hanterat inköpsarbetet under coronapandemin och hur arbetet bedrivs för att säkerställa en stabil försörjning av varor, tjänster och kompetens. Vi vill undersöka om de förutsättningar som rådde vid pandemins start möjliggjorde eller skapade hinder för en effektiv och strategisk försörjning av de varor, tjänster eller kompetens som är kritiska för organisationens fullgörande av sina åtaganden. Vilka utmaningar handskas man med och vilka nutida men även framtida behov ser man i sina organisationer? En fråga som aktualiseras till följd av detta är om aktörer inom offentlig sektor har rätt förutsättningar för att vara långsiktigt relevanta för medborgarna.

Covid-19 har aktualiserat frågan om försörjningsberedskap och upphandlande myndigheter har fått nya utmaningar att hantera kopplat till strategisk försörjning av varor och tjänster. Därför vill vi ta reda på hur väl rustade kommuner, regioner och myndigheter är avseende försörjningsfrågan. Syftet med detta projektarbete är därför att skapa ett underlag för att kunna prata om strategisk försörjning utifrån lärdomar från pandemin kopplat till försörjningsberedskap. Vi vill undersöka var man befinner sig i dagsläget och hur man arbetar för att nå organisationens långsiktiga visioner och målsättningar. På så vis hoppas vi kunna redogöra för var aktörer inom offentlig sektor befinner sig i frågor kopplade till strategisk försörjning och var eventuella svårigheter finns.

## Metod

Denna rapport bygger på en kvalitativ del där vi i form av **djupintervjuer** har undersökt hur kommuner, regioner och i viss utsträckning statliga myndigheter arbetar strategiskt med försörjning av varor och tjänster. De insikter som genererats därifrån har sedan legat till grund för en kvantitativ **enkät** som skickats ut till en bredare mål-

<sup>1</sup> <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/kunskapsbank-for-offentliga-affarer/publikationer/coronapandemin-upphandlingsperspektiv/>



# Centrala begrepp

I det här kapitlet går vi igenom några begrepp som är centrala för vår rapport.

## Strategisk försörjning

Vad menas egentligen när man pratar om strategisk försörjning inom offentlig sektor idag? Från nationell nivå finns i dag den nationella inköpsstrategin som kortfattat innebär att offentliga inköp ska ses som ett strategiskt verktyg för en god affär<sup>2</sup>. En förutsättning för att strategin ska få genomslag är att följande faktorer fungerar och främjas:

- effektiva inköp
- mångfald av leverantörer och en väl fungerande konkurrens
- rättssäkra offentliga inköp
- innovationslösningar och alternativa lösningar främjas
- miljömässiga och ansvarsfulla inköp
- inköp som bidrar till ett socialt hållbart samhälle.

Upphandlingsmyndigheten menar att inköp kan användas på ett strategiskt sätt för att realisera verksamhetens mål så att de bidrar till att på ett effektivt sätt uppfylla organisationens olika uppdrag.<sup>3</sup> En förutsättning för att detta ska kunna ske är att inköpsarbetet är utvecklingsorienterat, tvärfunktionellt, faktabaserat och att det finns ett samspel med leverantörsmarknaden.

Sveriges kommuner och regioner tar det vidare och menar att strategisk styrning och ledning i kommuner och regioner är en förutsättning för att uppnå god kvalitet och ett effektivt resursutnyttjande. Ett sätt att nå dit är att använda sig av inköp som en del av den strategiska styrningen.

En reflektion kring ovanstående beskrivningar gällande strategisk försörjning är att det är en strategi för att styra sina inköp på ett sätt som möjliggör att organisationen som helhet möter sina målsättningar.

## Kategoristyrning kan effektivisera inköpsverksamheten

En metod för att arbeta strategiskt med inköp i en verksamhet är att tillämpa kategoristyrning. Kategoristyrning är en inköpsmetod som fokuserar på att effektivisera verksamhetens inköp i syfte att få till kostnadsbesparingar och kvalitetsförbättringar.

<sup>2</sup> <https://www.regeringen.se/informationsmaterial/2016/06/nationella-upphandlingsstrategin/>  
<sup>3</sup> <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/forbered-organisationen/strategiskt-inkopsarbete/>

Detta görs genom att man delar in verksamhetens "spend" (kostnader) för varor och tjänster i olika grupper beroende på vilken funktion de har, för att på så sätt spegla hur olika marknader är organiserade. Denna indelning i kategorier ger verksamheten förutsättningar att undersöka hela kategorins spend på varorna eller tjänsterna, hur man hanterar produkten eller tjänsterna och hur förhållandet gentemot leverantörerna ser ut. En avgörande faktor för att detta ska bli framgångsrikt är att det krävs aktivt deltagande och engagemang från involverade intressenter, funktioner och individer över hela organisationen.

## Synen på inköpsens roll börjar förändras

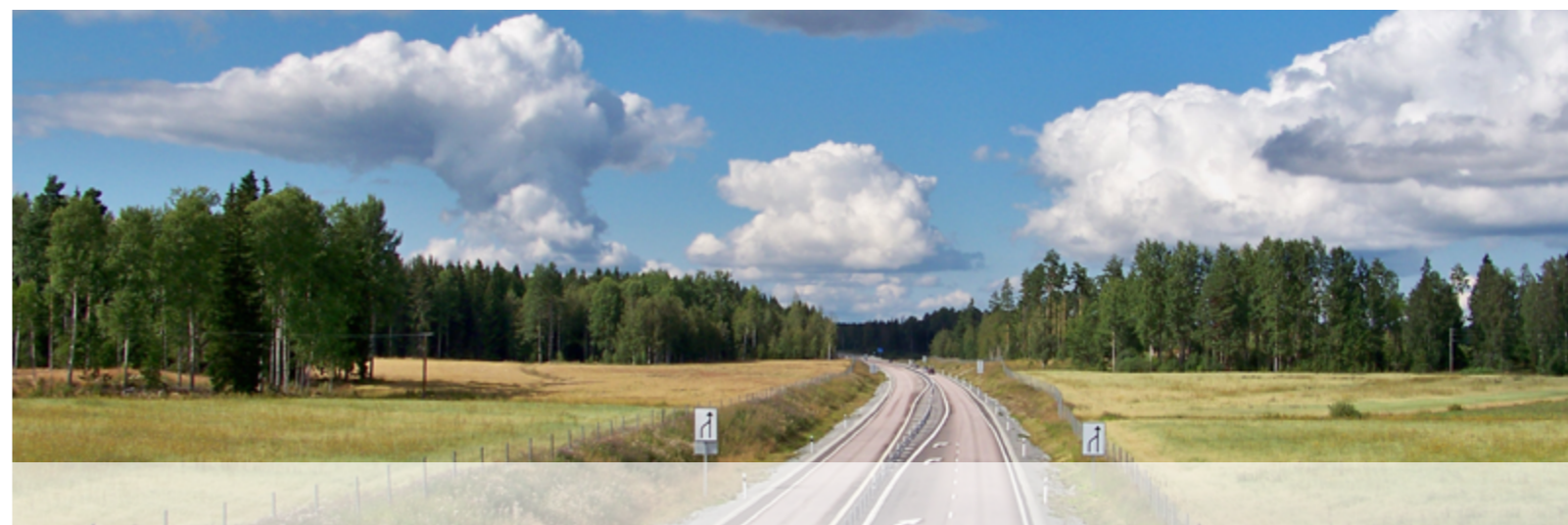
Det offentligas uppdrag är att förverkliga de politiska mål som beslutas, och att se inköp som ett strategiskt medel kan bidra till att man uppnår dessa målsättningar.<sup>4</sup> Inom offentlig sektor upplevs det finnas en stor förbättringspotential kring dessa frågor. Det handlar inte nödvändigtvis om att få medarbetare att arbeta fortare utan snarare om att få till effektivare inköp.<sup>5</sup> En orsak till varför detta skifte inte har fått fullt genomslag än är att förvaltningar sällan är organiserade på ett sätt som möjliggör effektiva inköpsprocesser. Svenskt Näringsliv har publicerat rapporten "Effektivare offentlig upphandling – mer nytta för pengarna" som visar på att detta i vissa fall beror på en bristande förståelse och stöd från ledningsnivå.<sup>6</sup>

Det man nu kan se är ett skifte samt en vilja att gå från en mer traditionell syn på inköp inom det offentliga till att det nu får en större betydelse och används som ett strategiskt medel för att realisera mål och uppdrag. Från att främst endast fokusera på vad som är tillåtet, följa lagen, ha begränsad dialog med marknaden, förebygga överprövningar och producera avtal skiftar det nu mer mot att fokusera på vad som är möjligt, skapa värden, ha mer interaktion med marknaden, testa gränser och ansvara för helheten. Med andra ord börjar verksamheter anlägga ett mer strategiskt förhållningssätt i syfte att skapa fler goda och hållbara affärer.

<sup>4</sup> [https://www.svensknaringsliv.se/sakomraden/valfard-och-offentlig-sektor/effektivare-offentlig-upphandling-mer-nytta-for-pengarna\\_1004654.html](https://www.svensknaringsliv.se/sakomraden/valfard-och-offentlig-sektor/effektivare-offentlig-upphandling-mer-nytta-for-pengarna_1004654.html)

<sup>5</sup> <https://framtidenskommuner.se/2019/11/11/stor-potential-for-effektivare-inkop-i-svenska-kommuner/>

<sup>6</sup> [https://www.svensknaringsliv.se/sakomraden/valfard-och-offentlig-sektor/effektivare-offentlig-upphandling-mer-nytta-for-pengarna\\_1004654.html](https://www.svensknaringsliv.se/sakomraden/valfard-och-offentlig-sektor/effektivare-offentlig-upphandling-mer-nytta-for-pengarna_1004654.html)





## Beredskap- och kontinuitetshantering

Vi kan aldrig komma ifrån risken att något oväntat händer i vår omvärld som kan komma att påverka vårt samhälle. Är det något som coronapandemin har lärt oss är det vikten av att snabbt kunna ställa om och framför allt av att säkerställa att organisationer eller verksamheter fortsätter att fungera under tider av svåra påfrestningar, vilket kallas kontinuitetshantering.

Enligt myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) så handlar kontinuitetshantering om att planera för att en verksamhet ska kunna fungera på en tolerabel nivå, oavsett vilken störning den kan utsättas för.<sup>7</sup> I praktiken innebär kontinuitetshantering att verksamheten metodiskt identifierar och säkrar upp sina kritiska funktioner och sina beroenden av varor och tjänster.<sup>8</sup> Kontinuitetshantering hjälper organisationen att snabbare återhämta sig och mildra eventuella konsekvenser, vilket kan innebära kortare störningsperioder samt reducerad förlust av personella, ekonomiska, funktionella eller informationsrelaterade värden.<sup>9</sup>

Inom kontinuitetshantering ingår det att

- identifiera behov av resurser
- bestämma acceptabla avbrottsperioder för verksamheten
- genomföra åtgärder för att minska risk för störningar
- planera för störningar som ändå kan uppstå
- kartlägga viktiga verksamheter och processer.

Syftet med kontinuitetshantering är att på ett systematiskt sätt identifiera de kritiska delarna av en verksamhet. Dessa delar kan vara kritiska processer eller kritiska produkter och tjänster. När man har identifierat de kritiska delarna i verksamheten kan man skapa och säkerställa robusthet i dessa med målsättningen att säkra leveransförmågan vid störningar<sup>10</sup>.

För att få fram en grund för kontinuitetshantering kan man göra en verksamhetskonsekvensanalys som identifierar de kritiska processerna, och sedan en riskvärdering av kritiska resurser som personal, system och lokaler.

Arbetet med kontinuitetshantering behöver löpande utvecklas, utvärderas och upprätthållas. Detta kan ske genom att granska och revidera styrande dokument, genomföra analyser och utveckla kontinuitetsplaner utifrån förändrade förutsättningar. Utöver detta är utbildningar och övningar en viktig del av att upprätthålla och främja kontinuitetsarbetet, eftersom det ökar förståelsen och förmågan i organisationen så att alla känner till hur man ska tillämpa kontinuitetsplanerna när något oväntat inträffar<sup>11</sup>.

<sup>7</sup><https://www.msb.se/sv/arnesomraden/krisberedskap--civilt-forsvar/samhallsviktig-verksamhet/kontinuitetshantering/>

<sup>8</sup><https://www.livsmedelsverket.se/foretagande-regler-kontroll/krisberedskap-och-civilt-forsvar/kontinuitetshantering>

<sup>9</sup><https://www.msb.se/sv/arnesomraden/krisberedskap--civilt-forsvar/samhallsviktig-verksamhet/kontinuitetshantering/>

<sup>10</sup><https://www.msb.se/contentassets/4c5e7fa0da054a5a83f935d828f5ce15/fspos-vagledning-for-kontinuitetshantering.pdf>

<sup>11</sup><https://www.msb.se/contentassets/4c5e7fa0da054a5a83f935d828f5ce15/fspos-vagledning-for-kontinuitetshantering.pdf>

## Risk- och sårbarhetsanalys

Den 16 oktober 2018 gjordes en överenskommelse mellan staten, företrädd av MSB, och Sveriges kommuner och Landsting (nuvarande SKR). Denna överenskommelse var menad att reglera ersättning samt uppgifter kopplade till stöd för kommunernas krisberedskapsarbete under perioden 2019–2022<sup>12</sup>. Överenskommelsen slog fast att staten (representerad av MSB), kommunerna och regionerna ska arbeta tillsammans för att öka samhällets krisberedskap på lokal, regional och statlig nivå. En starkt bidragande faktor till en positiv utveckling inom detta område tros därför vara ett nära samarbete mellan dessa aktörer.

Detta innebär att offentliga organisationer nu behöver ta fram styrande dokument för sitt arbete med krisberedskap. Utifrån denna rapports fokusområde har vi valt att belysa framför allt två punkter för krisberedskapsarbetet som överenskommelsen innefattar:

- en beskrivning av det arbete och de åtgärder som ska ske under mandatperioden för att reducera eller ta bort risker och sårbarheter samt för att öka förmågan att kontinuerligt bedriva samhällsviktig verksamhet
- en plan för hur kommunen ska hantera extraordinära händelser.

Eftersom vi i dag blir alltmer påverkade av händelser i vår omvärld behöver vi olika metoder för att säkerställa att offentlig sektor kan bedriva samhällsviktig verksamhet även i tider av osäkerhet. Risk- och sårbarhetsanalyser är en del i detta arbete och kan bidra till att verksamheten blir mer robust och proaktiv snarare än reaktiv i sin strategiska försörjning. I lagen (2006:544) om kommuners och regioners åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap (LEH)<sup>13</sup>. Lagen säger bland annat att:

- bestämmelserna syftar till att kommuner och regioner ska minska sårbarheten i sin verksamhet och ha en god förmåga att hantera krissituationer i fred
- med extraordinär händelse avses i denna lag en sådan händelse som avviker från det normala, innebär en allvarlig störning eller överhängande risk för en allvarlig störning i viktiga samhällsfunktioner och kräver skyndsamma insatser av en kommun eller region
- kommuner och regioner ska analysera vilka extraordinära händelser i fredstid som kan inträffa i kommunen respektive regionen och hur dessa händelser kan påverka den egna verksamheten. Resultatet av arbetet ska värderas och sammanställas i en risk- och sårbarhetsanalys.

<sup>12</sup><https://www.msb.se/siteassets/dokument/arnesomraden/krisberedskap-och-civilt-forsvar/finansiering/overenskommelse-kommunernas-krisberedskap-2019-2022-181015.pdf>

<sup>13</sup>[https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-2006544-om-kommuners-och-landstings\\_sfs-2006-544](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-2006544-om-kommuners-och-landstings_sfs-2006-544)

## Vad innehåller en risk- och sårbarhetsanalys?

Risk- och sårbarhetsanalyser kan ses som en del i arbetet för att reducera risker, minska sårbarheter och förbättra en organisations förmåga att förebygga, motstå och hantera kriser vid extraordinära händelser. Detta är statliga myndigheter, kommuner och regioner enligt lag tvungna att göra<sup>14</sup>. Utfallet av en risk- och sårbarhetsanalys hjälper bland annat beslutsfattare och verksamhetsansvariga att fatta välgrundade beslut och identifiera konkreta åtgärdsförslag.

Överenskommelsen<sup>15</sup> mellan staten (MSB) och SKR innebär att offentliga aktörer nu är ålagda att göra risk- och sårbarhetsanalyser. Ansvarsområden kan skilja sig åt mellan myndighet, region och kommun eftersom de är organiserade på olika sätt. Däremot är det tydligt vad arbetet ska generera. Offentliga aktörer ska använda underlaget från sina risk- och sårbarhetsanalyser när de planerar och genomför åtgärder, för att öka sin förmåga att kontinuerligt bedriva samhällsviktig verksamhet, vilket också stärker förmågan att hantera extraordinära händelser. Denna rapports utgångspunkt är att risk- och sårbarhetsanalyser bör vara en central och integrerad del i inköpsorganisationen. Detta eftersom inköp är en möjliggörare för offentlig aktörer att överhuvudtaget kunna bedriva sin verksamhet då en stor del av offentlig verksamhet i dag är utkontrakterad.

En risk- och sårbarhetsanalys bör bestå av följande delar:

- en kartläggning av organisationens verksamhetskritiska områden
- en konsekvensanalys som går igenom vad som skulle hända om risken förverkligas
- en åtgärdsplan för hur man eventuellt hanterar den uppkomna krisen
- en ekonomisk konsekvensanalys som identifierar och värderar olika alternativ och åtgärder utifrån deras positiva och negativa ekonomiska effekter. En sådan analys kan vara behjälplig för den som behöver göra avvägningar mellan riskreducerande åtgärder och hur dessa ska prioriteras, till exempel under inköpsarbetet.

Två exempel på hur man praktiskt går tillväga för att göra risk- och sårbarhetsanalyser finns i rapportens appendix.

<sup>14</sup>[https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-2006544-om-kommuner-och-landstings\\_sfs-2006-544](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-2006544-om-kommuner-och-landstings_sfs-2006-544)

<sup>15</sup><https://www.msb.se/siteassets/dokument/amnesomraden/krisberedskap-och-civilt-forsvar/finansiering/overenskommelse-kommunernas-krisberedskap-2019-2022-181015.pdf>

# Analys av intervjuer

I detta avsnitt kommer vi att redogöra för de insikter vi tog med oss från de djupintervjuer som genomfördes med totalt 13 respondenter. Alla intervjuer har varit anonyma. Vi har valt att strukturera upp detta avsnitt enligt den intervjuguide vi utgick från. Denna hade fem områden: strategisk försörjning, krisberedskap (risk- och sårbarhetsanalys och kontinuitetsplanering), vad som har fungerat bra trots pandemin, de största utmaningarna till följd av pandemin och till sist lärdomar från pandemin.

## 1. Strategisk försörjning

Under de intervjuer vi genomförde kunde vi se att det i varierande utsträckning har påbörjats ett arbete med att implementera kategoristyrning hos respondenterna. Några respondenter uppgav att de fått i uppdrag att arbeta mer kategoristyrtd medan andra menade på att de arbetade kategoristyrtd även om detta inte formellt sett var implementerat i verksamheten. Det gemensamma för respondenterna var dock att det finns en plan hos samtliga att inom de kommande åren ha implementerat kategoristyrning i varierande grad beroende på hur långt man redan kommit. De flesta av respondenterna hade redan påbörjat implementeringen av kategoristyrning innan pandemin. Det som framkom i intervjuerna var dock att pandemin blev ytterligare en drivkraft i arbetet med att implementera kategoristyrning. De utmaningar som framkom under pandemin var lättare att hantera inom de områden där kategoristyrning redan var implementerat fullt ut eller till en viss grad.

Sammantaget uppvisar respondenterna en klar bild av att de ser fördelar med att arbeta mer proaktivt och strategiskt men att definitionen av vad strategiskt inköpsarbete är kan skilja sig åt. Vidare menar vissa respondenter att även om de börjat komma igång mer och mer med kategoristyrningsarbetet är de inte i hamn ännu utan har en bra bit kvar. Detta är visserligen inte särskilt märkligt då kategoristyrning och ett mer strategiskt tänk kring inköpsfunktionen är relativt nytt, åtminstone inom offentlig sektor. Som respondenterna nämner krävs det också en del arbete med att implementera kategoristyrning i verksamheterna, vilket kräver tid och resurser – något som i många fall är en bristvara i offentlig sektor. Däremot var respondenterna överlag positiva till denna utveckling och vill gå mot en mer strategisk inköpsorganisation. Därmed kan vi utifrån intervjuerna i vart fall se en positiv trend gällande strategiskt arbete där framför allt kategoristyrning nämns som ett av de mest prioriterade områdena. Även om omställningen inte sker över en natt tar respondenterna en kategori i taget.



En del av det som nämnts ovan verkar ha koppling till den utveckling vi alltmer börjar se för inköpsfunktioner inom offentlig sektor. Under intervjuerna framkom det från flera respondenter att inköp tidigare endast har setts som en funktion som ska uppfylla lagkrav och mer eller mindre endast vara en avtalsfabrik. Det som dock varit en tydlig indikation från respondenterna är att de vill bryta denna trend och lyfta funktionens betydelse för hela organisationen. Som en av respondenterna formulerade det under intervjuerna: "Vi är ingen avtalsfabrik." Uttalandet verkar basera sig i att verksamheterna har infört ett mer strategiskt tänk, där inköp är en central del för att uppnå organisationens övergripande visioner och målsättningar. Fokus läggs på att göra strategiska och hållbara val gällande inköpen.

Intervjuerna visar också på ett större engagemang för marknaden och dialog med dess leverantörer. Några respondenter uppgav att de inte är en "normal" inköpsfunktion med "vanliga upphandlare" utan en strategisk funktion som levererar värde för organisationen och som inte bara finns till för att ha avtal på plats. En respondent förklarade att "våra upphandlare förstår marknaden och organisationen, de är med i hela kedjan, allt från kvalitetssäkring till avtalsförvaltning. Vi anser att om man är med i hela kedjan och har detta helhetstänk så får man även ett helt annat strategiskt tänk". Det verkar alltså som att affärsmässighet blir allt viktigare och får ett större inflytande när det kommer till inköp i organisationerna.

Något som respondenterna också menar är centralt för att lyckas få till stånd en strategisk inköpsfunktion är att det krävs en engagerad och aktiv politik där inköp är tydligt förankrat. Vissa av respondenterna menar att det också finns intresse från politiken att lära sig mer för att få till en mer strategisk styrning av organisationen. Några respondenter menade att detta är en av förutsättningarna för att lyckas.



## 2. Krisberedskap (kontinuitetshantering och risk- och sårbarhetsanalyser)

När det kommer till beredskapsfrågor och speciellt risk- och sårbarhetsanalyser visade intervjuerna en variation bland svaren gällande hur respondenternas organisationer använde sig av dessa metoder. I grova drag kan man konstatera att RSA delvis görs men att det inte alltid sker på ett systematiskt sätt. En respondent menade att det inte är en formell process i sig utan "görs mer i huvudet" på den enskilda inköparen/upphandlaren. I en annan intervju framgick det att riskanalyser görs fortlöpande bland verksamheterna i organisationen och att det finns en framtagen metodik för detta. Exakt vilka risker som analyseras och huruvida dessa är kopplade till inköpsarbetet var inte alltid tydligt bland respondenterna.

Några av respondenterna berättade att risk- och sårbarhetsarbetet inte låg hos inköpsfunktionen utan att det var säkerhetsavdelningen som ansvarade för detta, vilket har gjort att RSA hamnar en bit ifrån den faktiska verksamheten och att man inte haft en direkt användning av analyserna under den kris som pandemin medförde. Något som en av respondenterna resonerade kring var att det kan tänkas vara så att det finns ett glapp mellan RSA och faktisk användning. Med det menade respondenten att det är en tänkt funktion som inte alltid används i praktiken, att de analyser man gör i dagsläget är mer en skrivbordsprodukt som man tar fram på ledningsnivå utan att verksamheten egentligen anpassas efter den eller känner till hur den ska användas. Man gör en risk- och sårbarhetsanalys på övergripande nivå som inte nödvändigtvis är anpassad efter den enskilda verksamheten eller området. Utifrån den empiriska data anser vi att alla chefer bör ta den övergripande risk- och sårbarhetsanalysen och anpassar den till sin verksamhet, ser över den och analyserar vad de kan göra för att reducera sårbarhet i sin verksamhet.

En sak som däremot var gemensamt för de flesta var att pandemin har tvingat fram ett förändrat beteende gällande hur man arbetar med risk- och sårbarhetsfrågor. Vid pandemins utbrott stod man i vissa fall tafatta och visste inte i vilken ände man skulle börja. Man var helt enkelt inte så handlingskraftiga i början som man borde ha varit för att kunna lösa de utmaningar som uppstod. Det man har sett nu är ett utökad behov av att arbeta mer strategiskt och proaktivt med riskplanering och försörjningsberedskap, just för att vid framtida kriser ha en större förståelse för sårbarheten i sin verksamhet och hur man hanterar eventuella kriser.

I övrigt när det kommer till kontinuitetshantering blev de flesta av respondenterna hårt prövade när det kom till lagerfrågan till exempel. Några menade att det var ett bevis på hur sårbara de var i och med att man inte hade funderat över lagerhållning, vilket blev en av de stora utmaningarna för bland annat sjukvården då det blev svårt att få tag på till exempel vård- och sjukvårdsmateriel i den mängden som behövdes under pandemin.



### 3. Vad har fungerat bra trots pandemin?

Överlag anser respondenterna att om man ser till ordinarie uppdrag och inköp har det mesta flutit på någorlunda bra. Några respondenter menade att de har kunnat leverera i sina uppdrag och att inköpsverksamheten har rullat på förvånansvärt bra. Anledningen till detta var att all personal blev väldigt snabbfotade och lösningsorienterade i kombination med att man hittade nya vägar att samverka både internt och med andra organisationer. Just samverkan mellan olika organisationer menade många av respondenterna har varit avgörande för att klara av många situationer som uppstod under pandemin. Framför allt kunde man under pandemin se hur organisationerna blev mer sammansvetsade och tillsammans hittade nya vägar att arbeta tillsammans, för i slutändan jobbade alla med samma mål i sikte.

I övrigt har digitaliseringens möjligheter visat sig, vilket har underlättat då den fysiska kontakten mellan människor begränsades. Däremot menar vissa att digitaliseringens framryckningar möjligen kan få negativa konsekvenser på lång sikt. Detta var främst kopplat till att det inte verkar ske samma erfarenhetsutbyte när man inte träffas fysiskt och att detta kan bli ett problem framöver. Men under pandemin har det visat sig vara en möjliggörare för att kunna bedriva verksamheten under någorlunda normala former.

### 4. Största utmaningarna till följd av pandemin

En av de största utmaningarna som offentlig sektor har fått hantera under pandemin är bristen på resurser och kompetens. Detta är en allvarlig risk eftersom offentlig sektors förmåga att genomföra sina uppdrag äventyras om de inte har tillräckligt med resurser eller den kompetens som krävs. Detta är även något som respondenterna uttrycker kan vara en utmaning, nämligen att skaffa mer resurser och tid åt arbetet genom att påvisa vilken nytta som ett strategiskt arbete genererar. En respondent som vi pratade med hade dock fått gehör för detta då verksamheten hen jobbar i har arbetat mycket med att lyfta inköpets strategiska betydelse för ledningen, och tack vare det har inköpsfunktionen också flyttats upp strategiskt inom organisationen och fått fler resurser åt inköpsarbetet. Men detta verkade snarare vara ett undantag än något allmängiltigt. Något som kanske inte direkt är förvånande är att tillgången till resurser och kompetens också skiljer sig åt beroende på storleken på organisationen. Större kommuner t.ex. har överlag mer resurser än mindre kommuner. Regioner och i stor utsträckning myndigheter är större till sin natur, vilket också generellt sett innebär en större tillgång till resurser. En sak som framkom under intervjuerna var att vissa större kommuner gick in och tog en roll som inköpscentral för att hjälpa de mindre kommunerna under pandemin. Kommuner gick även ihop och gjorde gemensamma inköp inom områden där de har gemensamma intressen.

En annan sak som kom fram under intervjuerna var svårigheten att veta hur man skulle agera gentemot leverantörer gällande avtalsfrågor. Det som tidigare hade gjorts slentrianmässigt behövde man nu se över – hur man skulle hantera och skriva sina avtalsvillkor fick stor betydelse. Pandemin orsakade en enorm påverkan gällande kostnader och förseningar i produktion och leveranskedjor globalt. Detta gjorde att leverantörer antingen inte kunde leverera enligt avtalade villkor eller att ersättningen för avtalade produkter och tjänster behövde anpassas för att de fortsatt skulle kunna leverera. Några av respondenterna menade att det inte fanns tillräckligt med kompetens i verksamheten för att skriva avtalsvillkor som var framtagna för att klara sådana förändringar eller svängningar på marknaden som pandemin medförde. Detta har lett till att man nu ser över behovet av nya modeller som är förenliga med en alltmer skiftande global handelsmarknad. Organisationer i offentlig sektor har i och med detta utmanats i att skärpa sina avtalsvillkor samt se över hur risk mellan köpare och säljare ska fördelas. Detta i sin tur har även lett till att respondenterna ser ett ännu mer ökat behov av avtalsuppföljning.

En av de absoluta största utmaningarna under pandemin var lagerfrågan, då man inte kunde förutse att pandemin skulle bryta ut och vilken påverkan den skulle få på världen och samhället, och i synnerhet sjukvården. Så när pandemin väl kom sköt efterfrågan på sjukvårdsprodukter i taket, vilket utbudet inte kunde möta. Detta har lett fram till frågan om hur mycket som ska lagras om situationer som denna uppstår i framtiden. Detta är en central fråga när det kommer till bland annat kontinuitetshandling och krisberedskap.

En respondent var dock tydlig med utmaningen när det kommer till att prognostisera för lagerhållning och förbrukningstakt av sjukvårdsprodukter. Lagerhållning är generellt sett baserat på någon typ av förbrukning, men om man inte vet den framtida förbrukningen blir det svårt att planera för hur mycket man ska ha i lager. Under normala omständigheter är detta inte något större problem, men om man däremot ska planera för en lagerhållning som kan hantera extraordinära händelser såsom en pandemi eller likvärdigt blir detta en väldigt komplex utmaning. Oavsett detta har i alla fall frågan om kontinuitetshandling lyfts i och med pandemin, vilket också ställer mer krav på organisationer, i synnerhet inköpsfunktionen som behöver säkerställa att verksamheter har tillgång till de produkter och tjänster som krävs för att verksamheterna ska kunna utföra sitt uppdrag.



## 5. Lärdomar från pandemin

Covid-19-pandemin verkar ha fört med sig några insikter som förhoppningsvis kan hjälpa inköpsorganisationer inom offentlig sektor att utvecklas och bli ännu bättre och robustare framöver.

Något som intervjuerna har visat är att det nu har öppnats upp för mer diskussion kring strategiska frågor kopplat till försörjningen av varor och tjänster. En av de större insikterna verkar vara frågan kring avtalsvillkor. Tidigare har avtal upprättats mer eller mindre slentrianmässigt utan att man funderat över relevans och rimlighet utifrån respektive inköp. Detta har flertalet respondenter uppmärksammat och det är något som troligtvis kommer bli viktigt att se över i framtida avtalsskrivningar. Utöver detta belyser respondenterna vikten av ett gediget förstudiearbete som en förutsättning för lyckade inköp.

I förlängningen har alltså ett fokus på beredskapsplaner där inköp är mer involverat än tidigare kommit upp på agendan. Pandemin tvingade fram ett förändrat beteende gällande hur man arbetar med försörjningsberedskap. Vissa av respondenterna menade att inköpsverksamheten inte hade några direkta beredskapsplaner innan pandemin men att det nu läggs mer fokus på det.

Man ser nu ett ökat behov av att arbeta mer strategiskt med frågor som rör beredskap och på så sätt bli mer proaktiva snarare än reaktiva. I samband med detta ämne togs även kontinuitetshantering upp, och många av respondenterna menar att det kommit upp på agendan nu i ett bredare perspektiv och att det finns en tydligare koppling till samhällskritisk verksamhet. Pandemin verkar ha haft en påtryckande effekt för många av de som vi intervjuade. Vissa av respondenterna menade att de behövde ställa om snabbt och frågan "hur gör vi nu?" blev alltmer framträdande då man inte var beredd på denna typ av kris. Detta ser vi som ett tecken på ett reaktivt beteende och bristande kontinuitetshantering.

På ett övergripande plan verkar det som att pandemin har fört med sig ett nytt tänk inom inköp i offentlig sektor och att, som en respondent nämnde, "pandemin har pinpointat områden där vi behöver bli bättre". Dessa områden verkar till stor del handla om betydelsen av proaktiv planering och av att ställa sig frågan "hur kan vi arbeta förebyggande för att säkerställa en stabil försörjning av varor och tjänster till våra verksamheter även i tider av kris".

Ytterligare en sak som utmärkte sig under intervjuerna var diskussionen mellan olika perspektiv såsom flexibilitet och kontinuitet. Respondenterna menade i stor utsträckning att båda perspektiven behövs men att den stora svårigheten är att finna balansen mellan dem. Ska man prioritera det ena framför det andra? Får beredskap gå före ekonomisk hållbarhet? Får man tumma på hållbarhetsperspektiv för att säkra upp

andra lösningar? Detta var några av de dilemman som lyftes under intervjuerna. Vidare verkar intervjuerna indikera att offentlig sektor generellt sett är "bra på att planera utifrån den senaste krisen". Med detta menas att man tar med sig vissa specifika lärdomar från en kris och tror att det är universella lösningar som kommer att fungera även vid nästa kris. Som en respondent uttryckte det: "Man stoppar ner det i byrålådan och tar upp det igen när nästa kris uppdragas." Detta har aktualiserats nu när vi gått in i en ny kris med anledning av kriget i Ukraina, vilket har presenterat andra utmaningar än de som pandemin förde med sig.





# Analys av enkät

I detta avsnitt presenteras resultatet från enkäten som skickades ut till totalt 278 mottagare. Totalt fick vi in 68 svar, från både kommuner och regioner. Av de svarande var 43 respondenter från en liten kommun (0–50 000 invånare), 18 från en mellanstor kommun (50 000–200 000 invånare), 1 från en stor kommun (200 000+ invånare) samt 3 från olika regioner. Av de svarande var 38 inköpschefer och 10 ekonomichefer. De återstående 20 respondenterna har haft andra roller, såsom upphandlingsstrateger, inköpsstrateger, upphandlare, inköpssamordnare och uppdragsledare.

Enkäten var anonym. Den var uppdelad i fyra avsnitt där respondenterna fick svara på frågor gällande allmän information, strategisk försörjning, försörjningsberedskap och pandemins påverkan på inköpsarbetet. För mer information om enkäten och svaren se bilaga "Enkät Adda AB Försörjningsrapport".

## 1. Allmän information

Inledningsvis i enkäten ställdes frågor av mer allmän karaktär till respondenterna, för att få en bild av hur deras verksamhet ser ut och vilka förutsättningar de har. Därefter ställdes frågan om vilken typ av upphandlande myndigheter som svarade.

Enkäten visar att det verkar vara vanligast att inköpsverksamheten består av 1–11 personer. Respondenterna uppger även att de samverkar mycket med andra upphandlande myndigheter. Det var en överhängande majoritet som svarade antingen ja mycket eller ja delvis där samverkan sker kring allt från gemensamma inköp till nätverksträffar m.m.

Svaren från detta avsnitt verkar stämma ganska bra överens med vad vi har kunnat utläsa från våra intervjuer när det kommer till frågor som storlek på inköpsorganisationen och samverkan kring inköp. Dessa två aspekter verkar även vara sammanlänkande i viss mån, då avsaknad av resurser i form av anställda ofta verkar leda till att organisationer når ut till olika nätverk för att samverka kring inköp.

## 2. Strategisk försörjning

Det andra avsnittet i enkäten handlade om strategisk försörjning och om alternativt hur respondenterna arbetar med detta i sina egna organisationer. Med strategisk försörjning avser vi i första hand om man systematiskt arbetar långsiktigt och målinriktat med sina inköp. När det kommer till att arbeta långsiktigt med försörjning av varor och tjänster visade enkäten att respondenterna hamnar någonstans mitt i. Ett medelvärde på 5,26 på en skala från 1–10 (1 = inte alls, 10 = fullt ut) av totalt 66 svar visar att respondenterna befinner sig halvvägs på sin utvecklingsresa. Det samma gäller för ett målinriktat arbete med försörjning av varor och tjänster, där medelvärdet låg på 5,33 (1–10).

Nästa fråga berörde kategoristyrning och huruvida respondenterna har implementerat detta i sin verksamhet. Svaren indikerar att respondenterna överlag inte har implementerat kategoristyrning i någon större utsträckning. Respondenterna fick svarsalternativen ja mycket, ja delvis, nej inte särskilt, nej inte alls och vet ej. Det vanligaste svaret var nej inte alls (27), nej inte särskilt (22) och ja delvis (13). Under denna fråga fanns ett fritextalternativ där respondenterna kunde utveckla sitt svar. Av detta framgick att vissa respondenter arbetar utifrån ett kategoristyrningstänk eller strategiskt tänk, men att detta inte är formellt implementerat eller att arbetet precis har påbörjats vilket kanske förklarar en del av nej-svaren.

Svaren var även tvetydiga när det gällde frågan om respondenterna upplever att politiken är engagerad i strategiska frågor när det kommer till hur organisationen försörjer sig med varor och tjänster. Där svarade majoriteten nej inte särskilt (31) och ja delvis (23). Denna fråga är något som har belysts under intervjuerna som kritisk för hur väl en verksamhet lyckas arbeta strategiskt med sin försörjning. Enkätsvaren blir därför än mer intressanta.

Liksom på frågan om huruvida politiken engagerar sig var svaren på nästa fråga – om tvärfunktionellt arbete – något svåra att utläsa. Totalt 31 respondenter menade att man inte jobbar särskilt mycket med tvärfunktionella samarbeten i organisationen, samtidigt som 24 respondenter svarade att det görs delvis. Denna fråga tas ju fram för allt upp som en aspekt i kategoristyrningsarbetet som väsentlig för ett strategiskt arbete med inköpsarbetet.

En klart positiv trend som enkäten visar är att majoriteten av svaren indikerar att verksamheterna arbetar långsiktigt för att bibehålla eller skapa goda leverantörsrelationer under hela inköpsprocessen. Här var det totalt 44 respondenter som svarade ja, delvis. Detta ser vi som positivt då det är viktigt att ha en leverantörsmarknad som vill göra affärer med offentlig sektor.





Sista frågan under avsnittet strategisk försörjning handlade om samverkan med slutanvändare/beställare. Enkäten visar att respondenterna överlag upplever att man samverkar med slutanvändare/beställare för att ta in synpunkter under hela inköpsprocessen – 22 respondenter svarade ja mycket och 34 svarade ja delvis.

Sammantaget ger enkätsvaren en något otydlig bild av huruvida aktörer inom offentlig sektor arbetar strategiskt med sitt inköpsarbete. Som framgick av intervjuerna kan en faktor vara hur man definierar strategiskt inköpsarbete, vilket inte nödvändigtvis är en gemensam definition för de respondenter som varit med i denna studie. Utifrån svaren i denna enkät verkar det som att offentlig sektor har kommit en bit på vägen för att förbättra sina inköp men att det är en bit kvar för att realisera verksamheternas fulla potential.

### 3. Försörjningsberedskap

Det tredje avsnittet av enkäten fokuserar på frågor som rör försörjningsberedskap. I detta ingår kontinuitetshantering/planering och risk- och sårbarhetsanalyser.

Den första frågan som ställdes var gällande om det finns en tydlig krisberedskapsplan som är kopplad till, eller på något annat sätt har anknytning till inköpsverksamheten. Svaren varierar, men en majoritet av respondenterna verkar inte tycka att det finns i dag. Det var 18 respondenter som svarade *instämmer inte alls*, 19 svarade *instämmer delvis inte* och 21 svarade *instämmer delvis*.

Gällande kontinuitetsplanering och huruvida man arbetar aktivt med det varierade svaren även där. Där var det 14 respondenter som svarade *instämmer inte alls*, 21 svarade *instämmer delvis inte* och 25 svarade *instämmer delvis*.

När det kom till frågan om respondenterna upplever att de använder insikter från kontinuitetsplaneringen på ett systematiskt och regelbundet sätt i inköpsarbetet var svarsvärdena relativt låga. Av totalt 64 svar blev det ett medelvärde på 3,42 på en skala från 1–10. Huruvida detta beror på att man inte bedriver ett kontinuitetsarbete eller på att man misslyckas med att dra lärdomar av tidigare arbete behöver närmare granskning för att få svar på. Men man kan konstatera att utifrån svaren i denna enkät finns det helt klart förbättringsmöjligheter här.

Sedan ställde vi frågan om respondenterna arbetar aktivt med risk- och sårbarhetsanalyser kopplat till deras försörjning av varor och tjänster. Även här var det en majoritet som menade att detta inte görs tillräckligt i dag: 13 respondenter svarade *instämmer inte alls*, 23 svarade *instämmer delvis inte* och 25 svarade *instämmer delvis*. Även svaren på uppföljningsfrågan, gällande om de använder de insikter som skapas genom ett risk- och sårbarhetsanalyserarbete i sitt övriga inköpsarbete, hade ett lågt

medelvärde: 3,57 (1–10) av totalt 63 svar.

Svaren från denna del tyder på att försörjningsberedskap verkar vara det område där det finns störst förbättringspotential och/eller störst behov av vägledning eller stöd framåt gällande det strategiska inköpsarbetet. Problematiken kan ligga i hur en organisation applicerar ett strategiskt arbete praktiskt ute i verksamheterna och ser till att det sker på ett systematiskt och regelbundet sätt som säkerställer måluppfyllnad och robusthet. Att döma av svaren på denna enkät samt de intervjuer vi gjort finns det all anledning att rikta olika insatser för att bli bättre inom detta område. Sådana åtgärder efterfrågas också av respondenterna.

### 4. Pandemins påverkan på ert inköpsarbete

Det sista avsnittet i enkäten fokuserade på vilken påverkan pandemin har haft på respondenternas inköpsarbete.

På frågan gällande om respondenterna upplevt att verksamheten haft svårt att hantera avtalsvillkor under pandemin svarade en klar majoritet ja delvis (44). Försenade leveranser, prisförändringar och tillgänglighet har varit några av de områden som har varit problematiska att hantera, vilket även har medfört extra arbete och merkostnader.

När det kommer till frågan om pandemin fört med sig ett mer proaktivt arbetssätt gällande inköpsfrågor i organisationen varierar svaren. Ja delvis fick flest svar (33) men även nej inte särskilt (23) fick många svar. Detta gör det något svårare att dra slutsatser kring, även om majoriteten av respondenterna (de som svarade ja delvis) upplevde att pandemin resulterat i ett mer proaktivt arbetssätt.

Även på nästa fråga som berörde om de upplevt att deras organisation haft tillräckligt med resurser och kompetens på plats för att hantera pandemins utmaningar är svaren uppdelade. *Ja delvis* fick flest röster (29) följt av *nej inte särskilt* (22). På följdfrågan om respondenterna upplevde att de behöver förstärka kompetensen för att kunna arbeta med försörjningsberedskap svarar en majoritet ja. Där fick *ja, delvis* (36) flest röster följt av *ja, mycket* (16). Fritextsvaren pekar på att kompetensen behöver förstärkas inom områden som ledarskap, riskvärdering, kunskap om leverantörskedjor, specifik produktkunskap och tydligare grepp om strategisk försörjning.

Något som tydligt framgår av denna enkät är att en klar majoritet av respondenterna menar att det behövs mer stöd och vägledning från nationell nivå gällande beredskapsfrågor kopplat till inköpsarbetet. På denna fråga fick *ja, delvis* flest röster (29) följt av *ja, mycket* (27). Respondenterna nämner att de är i behov av utbildning, handfasta råd, riktlinjer och positiva exempel/lösningar för att nämna några områden som de tog upp i fritextsvaren.



Till sist ställdes frågan vilka lärdomar som respondenterna har tagit med sig från pandemin. En utmärkande lärdom gällde avtalsvillkor och att allt såklart inte går att förutse och därmed reglera i avtal men att man behöver bli bättre på hur man hantlar sådana frågeställningar framöver. Framförhållning och att tänka långsiktigt samt planera för en kontinuitet i verksamheten var också något som togs upp som viktigt. Fler välgrundade analyser och identifiering av vilka områden där man är som mest sårbar sågs som viktigt framöver. En av de större frågorna under pandemin handlade om beredskapslager och även detta tog respondenterna upp. Man ville också påpeka att detta kostar tid och pengar vilket gör att det i slutänden blir en prioriteringsfråga vilket man behöver ta ställning till med välgrundade beslut. En annan fråga som respondenterna lade vikt vid var en fungerande samverkan då detta var en grund för att kunna klara några av de utmaningar som uppstod under pandemin. Man har även insett vikten av att få till robusta verksamheter som klarar av kriser som påverkar hela vårt samhälle .

Pandemins påverkan har enligt enkätsvaren bidragit till nya insikter och belyst området som tidigare kanske inte ägnats tillräckligt mycket uppmärksamhet. Ett sådant område är avtalsvillkor, något som tas upp i svaren på både enkäten och intervjuerna. Kortfattat verkar det handla om hur man ska agera i extraordinära situationer när leverantörer inte längre kan leverera utifrån de villkor som var satta från början. Ett tydligt exempel på en sådan situation är när leverantörer ändrat priser för att kunna gå runt med sin egen verksamhet samtidigt som offentlig sektor får de leveranser de är i behov av. Under pandemin har efterfrågan kraftigt överstigit utbudet, samtidigt som produktionskostnader för till exempel sjukmateriel ökat. I linje med detta verkar det även ha uppstått ett delvis förändrat synsätt på respondenternas inköp. Om det är något som intervjuerna och enkäten har visat är det att begreppet proaktivitet dyker upp mer och mer. Det verkar alltså finnas en generell vilja att arbeta igenom frågeställningar inför inköp som på något sätt kan få betydelse för eller riskera avtalens möjlighet att leverera det som efterfrågas. En sådan frågeställning kan till exempel vara hur avtalsvillkor kan eller ska hanteras vid speciella situationer eller alternativa tillvägagångssätt för att säkra den avtalade produkten eller tjänsten. I ljuset av detta visar både denna enkät och intervjuerna en önskan om mer vägledning och stöd från framför allt nationell nivå i dessa frågor. Även mer samverkan ses som önskvärt från respondenterna, för att de tillsammans ska kunna lära sig av varandra samt bli mer robusta organisationer framåt.

## Slutdiskussion

I detta avsnitt diskuteras resultatet från intervjuerna samt enkäten. Vi redogör för hur pandemin har påverkat inköpsarbetet i offentlig sektor. Vi går även igenom förutsättningar som vi ser som centrala för att skapa goda möjligheter att lyckas med sin försörjningsberedskap. Vidare ges en redogörelse för vad vi tror behöver göras framåt för att inköpsorganisationer i offentlig sektor ska kunna bli robusta. Avslutningsvis ges en övergripande sammanfattning och reflekterande tankar av det som framkommit av rapporten.

### 1. Pandemins påverkan på offentlig sektors inköpsarbete

Vad det insamlade datamaterialet har visat i denna studie är bland annat att man i offentlig sektor generellt sett inte är såpass framgångsrika som man kanske vill vara med att dra nytta av de insikter och lärdomar som genereras i arbetet med kontinuitetshandling och risk- och sårbarhetsanalyser. Detta var något som framför allt visade sig i enkäten, men även under intervjuerna gick det att utröna ett sådant mönster.

Överlag gav intervjuerna en känsla av att arbetet med kontinuitetshandling och risk- och sårbarhetsanalyser var relativt nytt inom organisationerna, då respondenter i vissa fall hade svårt att svara på hur detta arbete bedrevs eller hur nyttorna med det realiserades i slutänden. En respondent menade att: "det är inte svårt att lyfta perspektivet utan det är snarare svårt att få ledningen att prioritera denna fråga ". Det kan säkert vara så att det handlar om en kulturfråga inom organisationen eller så får frågan inte tillräckligt med uppmärksamhet från ledningen. Den slutsats vi drar av vårt empiriska material är att detta arbete inte är implementerat på ett tillräckligt systematiskt och regelbundet sätt. Detta tror vi är en av faktorerna till varför man generellt sett inte har kommit så långt i detta arbete och det kanske kan förklara svaren från både intervjuerna och enkäten.

Med det sagt fanns det vissa respondenter som låg i framkant vad gäller dessa frågor och som faktiskt tyckte att de arbetade på ett ganska så framgångsrikt sätt. Denna företeelse tror vi beror på att de organisationer som kommit längre i sitt arbete med försörjningsberedskap i de flesta fall är större organisationer som har fler resurser och tid som kan avsättas för detta ändamål. Detta behöver dock inte korrelera med att försörjningsberedskap är ett implementerat och förankrat arbetssätt. Som några intervjuer visade på är det ibland personbundet och kan bero på enskild kompetens. Ett av de områden som utmärkte sig allra mest både i intervjuerna och enkäten var svårigheten att hantera avtalsvillkor till följd av att pandemin förde med sig en helt förändrad marknadssituation för leverantörerna. Till följd av brist på material, avbrott i leveranskedjor m.m. uppstod en verklighet där leverantörer i vissa fall inte kunde leverera utefter det som hade avtalats, vilket i sin tur fick en enorm påverkan på offentlig sektors förmåga att bedriva sin verksamhet.



Detta har varit en märklig situation, och offentlig sektor som beställare har försökt så gott det går att samarbeta med leverantörer för att hitta en väg framåt under denna svåra tid. Överlag verkar det som att avtalsvillkor kommer vara en viktig punkt framåt gällande hur man arbetar med att säkerställa leverans av produkter och tjänster för att kunna bedriva verksamhet. Inte minst behöver man ha koll på avtalade prisjusteringar eftersom de förändringar som görs kommer att påverka vad det "nya normala" priset blir. Har man då inte tagit med detta i sina beräkningar när det kommer till exempelvis budgetfrågan kan detta få betydande konsekvenser för organisationens inköp.

En intressant sak som kom upp i samband med intervjuerna var hur respondenterna resonerade kring kontinuitet och flexibilitet kopplat till deras inköpsarbete. Detta visade sig vara en svår balansgång då det i vissa fall kunde vara oklart vilket perspektiv som vägde tyngst och därmed om något av de två ska prioriteras framför det andra. En anledning till detta kan vara en otillräcklig involvering och riktlinjer från ledning men även bristande kommunikation inom organisationen. En djupare granskning av detta fenomen behöver förmodligen göras för att få svar på detta. Det som framgick var att det ibland var oklart om till exempel beredskap får gå före ekonomisk hållbarhet eller om man får göra avkall på hållbarhetsfrågor i vissa avseenden för att säkra beredskapen. I första hand tror vi att detta är en fråga som kommer upp på agendan ur ett kortsiktigt perspektiv för respondenterna. Ser man utifrån ett långsiktigt perspektiv kan man också anta att beredskapslösningar som kostar pengar i dag kan vara en kostnadsbesparing i framtiden, likt den situation som uppstod under pandemin där det bland annat köptes sjukvårdsmateriel för betydande summor, vilket man i många fall inte hade planerat för. Kontinuitet är viktigt för att en verksamhet ska kunna vara proaktiv i sitt inköpsarbete, men det behöver även finnas utrymme för flexibilitet för att inte låsa in sig i arbetssätt som inte fungerar i den aktuella situationen. I slutändan är detta en intressant fråga och något som säkerligen behöver hanteras framöver när offentliga organisationer ser över hur de arbetar med försörjningsberedskap.

Om det är något positivt som pandemin fört med sig är det ett proaktivt synsätt på inköpsarbetet inom offentlig sektor. Till följd av att man nu har insett hur sårbar offentlig sektor är när kriser av pandemins magnitud inträffar förstår man att det behövs arbetssätt som säkerställer att aspekter som beaktar uteblivna leveranser av olika slag också får utrymme.

## 2. Förutsättningar för att arbeta strategiskt med försörjningsberedskap

Vad insamlade data visar är att en av de största utmaningarna som offentlig sektor står inför för att kunna driva och hantera frågor som rör försörjningsberedskap framåt är bristen på resurser och kompetens. Insamlade data visar att många av de tillfrågade organisationerna har upplevt att de inte har haft tillräckligt med framför allt resurser för att hantera pandemins utmaningar. Detta gäller framför allt för mindre organisationer där det upplevs att man inte kunnat arbeta med frågor kopplat till försörjningsberedskap på grund av resursbrist. Här sker arbetet med försörjningsberedskap snarare mer sporadiskt och ad hoc än systematiskt och konsekvent. Bland de större organisationerna finns det mer spår av proaktivt arbete kring försörjningsberedskap.

När det gäller kompetens har detta efterfrågats både i intervjuerna och enkäten. Därremot verkar det som att respondenterna tolkar kompetens på olika sätt. Vissa menar att det absolut är en fråga om att det inte finns rätt kompetens för att hantera dessa frågor. Andra hävdar att kompetensen finns men att det snarare är en fråga om att ledningen behöver förstärkt kompetens för att strukturera arbetet. Man pekar bland annat på att det krävs mer kunskap om specifika produkter, leveransrisker och om att värdera risker mot varandra. Att man inte har tillräckligt med resurser eller den kompetens som krävs kan äventyra offentlig sektors förmåga att genomföra sina uppdrag och att framåt kunna driva och hantera dessa frågor. Det framgår av insamlade data att förutsättningarna för att offentlig sektor ska kunna stå stark och leverera god kvalitet är att det finns tillräckligt många medarbetare med rätt kompetens. Det är medarbetarna som är nyckeln till en effektiv, rättssäker och kvalitativ verksamhet.

När vi betraktar insamlade data från denna studie kan vi se att både risk- och sårbarhetsanalyser och kontinuitetshantering definitivt är uppe på agendan i ett bredare perspektiv än tidigare. Slutsatsen som kan dras är att för majoriteten av de tillfrågade har dessa frågor ofta varit något som tidigare har prioriterats ner eller något som funnits där men som inte riktigt använts i praktiken på verksamhetsnivå. Detta visade sig bli en utmaning när pandemin slog till, framför allt för de organisationer som innan pandemin inte haft ett utvecklat strategiskt arbete kring dessa frågor. Det vi kan se i denna studie är att risk- och sårbarhetsanalyser samt kontinuitetshantering måste bli ett prioriterat område från ledningsnivå, där inköpsverksamheten blir involverad tidigt i processen i framtagandet av dessa.

I denna studie kan vi se att offentlig sektor till viss del lyckats anpassa sig efter nya förutsättningar och de utmaningar som pandemin medförde. Att det fanns en typ av flexibilitet att snabbt kunna ställa om verkar ha varit en bidragande faktor till att man kunde få verksamheten att fortsätta fungera under någorlunda normala förhållanden.



Vidare ser vi att medarbetarnas vilja att bidra utöver sina ordinarie arbetsuppgifter var ytterligare en bidragande faktor för att få verksamheter att fungera trots nya förutsättningar och en hel del oförutsedda utmaningar. Detta visar på att det i stor utsträckning är medarbetarna som är den centrala delen i att få verksamheten och arbetet att fortgå, vilket ytterligare visar vikten av att ha rätt kompetens och tillräckligt med resurser. Vidare har samverkan mellan organisationer visat sig vara en bidragande faktor till att många upphandlande myndigheter har kunnat hantera pandemikrisen. Samverkan lyfts även som en faktor som kommer att förbättra förutsättningarna för att kunna hantera dessa frågor framåt, då det kunskaps- och kompetensutbyte som sker är av stor vikt för framför allt mindre upphandlande myndigheter som i vissa fall kan sakna detta i sin egen verksamhet.

För att offentlig sektor ska kunna hantera de utmaningar som eventuella nya kriser kan medföra är det av vikt att utöka kunskapen om hur man jobbar med kontinuitets- hantering och hur man tar fram risk- och sårbarhetsanalyser. Data från denna studie visar att detta är en viktig del i att förbättra förutsättningarna för att kunna hantera dessa frågor framåt. Det lyfts även en önskan om mer vägledning och stöd från framför allt nationell nivå i dessa frågor.

### 3. Vad behöver offentlig sektor göra framåt för att bygga mer robusta organisationer?

Denna studie bygger på ett antagande om att offentliga organisationer har mycket att vinna på att bli mer strategiska i sin försörjning av varor och tjänster till sina verksamheter, inte bara utifrån ett kostnads- och kvalitetsperspektiv utan också ur ett försörjningsberedskaps- perspektiv, något som har fått stor betydelse till följd av pandemin. Därför är det viktigt att utvecklingsarbetet mot ändamålsenliga och strategiska inköpsverksamheter inte får stanna upp. Snarare hävdar vi att utvecklingen bör trappas upp i den mån det är möjligt för att så långt det går säkra utövandet av offentlig verksamhet i tider av kris. Detta är särskilt viktigt i dagsläget med tanke på Ukrainakrisen som tog vid där pandemin slutade och som redan har fått globala konsekvenser.

För att organisationer inom offentlig sektor ska kunna bli mer robusta och kunna hantera de utmaningar och eventuella kriser som kan uppstå krävs i stora drag att man bryter gamla mönster och skapar nya. Slutsatsen vi kan dra från denna studie är att för att offentlig sektor ska kunna bli mer robust, hantera risker bättre och driva sunda affärer krävs det ett helhetstänk kring ett strategiskt arbete gällande inköpsarbetet. Data från denna studie indikerar att många upphandlande myndigheter har påbörjat och kommit en lång bit på vägen i arbetet mot att bli strategiska organisationer där bland annat kategoristyrning har implementerats. Men vi kan också se att många upphandlande myndigheter fortfarande har en lång bit kvar till att bli robusta inköps-

organisationer som arbetar på ett strategiskt sätt med sina inköp. Som både intervjuerna och enkäten har visat kan det skilja sig en del åt hur inköpsarbetet går till mellan små, medelstora och stora organisationer inom offentlig sektor. Detta beror bland annat på tillgången till resurser, tid och kompetens. Det verkar som att offentlig sektor sitter i en rävsax där det finns ett behov av mer kompetens och resurser samtidigt som det inte verkar finnas tillräckligt med medel för att få detta. I intervjuer har det till exempel framkommit att inköpsavdelningar ibland behöver påvisa vilken nytta som ett strategiskt arbete genererar för att kunna få mer resurser och tid för detta arbete. Men om man då varken har ett strategiskt arbetssätt implementerat eller tillräckligt med resurser för att arbeta med inköp på ett sådant sätt som krävs för att kunna påvisa nyttan i form av till exempel kostnadsbesparingar, kvalitetsförbättringar eller robusthet blir situationen väldigt problematisk. Detta skulle i förlängningen kunna innebära stopp eller allvarliga förseningar i någon av de olika leveranskedjorna som gör det möjligt för offentlig sektor att fullgöra sina åtaganden.

Det som dock är gemensamt i all data är en åsikt om att ett strategiskt arbete med inköp kan medföra nya perspektiv gällande hur man långsiktigt kan försörja sig. Detta har framför allt visat sig vara av stor vikt under pandemin. Att ha ett strategiskt perspektiv kan leda till såväl bättre avtal som mer robusta försörjningskedjor och en mer samordnad inköpsverksamhet. En slutsats vi kan dra från denna studie är att en förutsättning för att inköpsorganisationer ska kunna arbeta mer strategiskt och kategori- styrt är engagemang och stöd från politik och ledning. Inköp behöver bli ett prioriterat område från framför allt politiken, för att de insatser som vi ser krävs för att kunna bli strategiska och robusta verksamheter som ser till att organisationen som helhet lyckas leverera i sitt uppdrag ska prioriteras.

Vidare framkommer det från denna studie att en förutsättning för att ett strategiskt arbete med inköp ska kunna bedrivas är att det finns god kunskap om marknaden och de leverantörer som verkar inom den. Vi kan från denna studie dra slutsatsen att det är viktigt att förstå och ha kunskap om leverantörsmarknaden och leverantörskedjorna. Både de intervjuer som genomförts och enkäten visar tydligt på att i tider av kris är offentlig sektor beroende av leverantörer och deras leverantörskedjor för att säkerställa försörjning av varor och tjänster till sina verksamheter.



# Avslutande tankar

Under pandemin har vissa områden blivit mer utsatta än andra, men överlag har offentlig sektor klarat pandemin någorlunda bra. I viss mån har detta varit möjligt på grund av kompetenta inköpsorganisationer. Samtidigt har pandemin visat att offentliga organisationer i viss utsträckning snabbt kunnat ställa om och samverka för att hantera de behov och utmaningar som uppstått. Utifrån de empiriska data som vi samlat in ser vi en situation där offentliga organisationer generellt sett varit oförberedda på att hantera en kris av denna skala. En känsla av "Hur gör vi nu?" till följd av en avsaknad av tydliga riktlinjer och åtgärdsplaner har varit framträdande bland de som deltagit i denna studie. Detta betyder dock inte att de respondenter som deltagit i studien inte arbetar med försörjningsberedskap alls, utan snarare att det arbetet inte görs i en tillräckligt hög utsträckning för att kunna hantera kriser av pandemins magnitud.

Denna studie visar på att organisationer inom offentlig sektor har en bit kvar för att bli robusta inköpsorganisationer. Anledningen till detta tycks vara organisationer uppvisar ett reaktivt beteende och har ett bristande arbete med försörjningsberedskap. Organisationer behövde snabbt ställa om och i många fall var man inte förberedda på att hantera denna omställning. De inköpsorganisationer, oavsett storlek, som haft en strategiskt utvecklad organisation har generellt sett haft bättre förutsättningar för att kunna hantera pandemikrisen och är antagligen mer robusta för att kunna hantera kriser även i framtiden.

Ovan har vi redogjort för det som vi har sett i denna studie som, enligt oss, har varit de mest centrala punkterna under pandemin kopplat till inköpsarbetet. Det som även bör lyftas är att det verkar finnas en vilja i offentlig sektor att utvecklas och bli bättre, och inköp har en central position i hur detta kan bli möjligt. Inköp är en stödfunktion och bör ses som en vital del av organisationen som gör det möjligt för andra verksamheter att uppnå sina mål. Därför bör inte denna stödfunktion förbises utan möjligtvis få ännu mer utrymme att verka för organisationens verksamheter och deras slutanvändare.

# Appendix

## Hur gör man en risk- och sårbarhetsanalys?

Först behöver verksamheten fråga sig hur de ska använda sin risk- och sårbarhetsanalys. Detta avgör nämligen vilken metod/-er som väljs. Det går också bra att ta fram egna metoder för risk- och sårbarhetsanalysarbetet om man så vill. Med det sagt kommer vi i det följande att nämna en metod/modell för risk- och sårbarhetsanalys som visar på hur detta arbete kan gå till och även lyfta hur Adda ser på risk- och sårbarhetsarbete vid inköp. Vi kommer inte att beskriva detta djupgående, utan vår avsikt med att nämna detta är att inspirera och ge en övergripande bild av hur arbetet med risk- och sårbarhetsarbetet kan se ut.

## FORSA-modellen

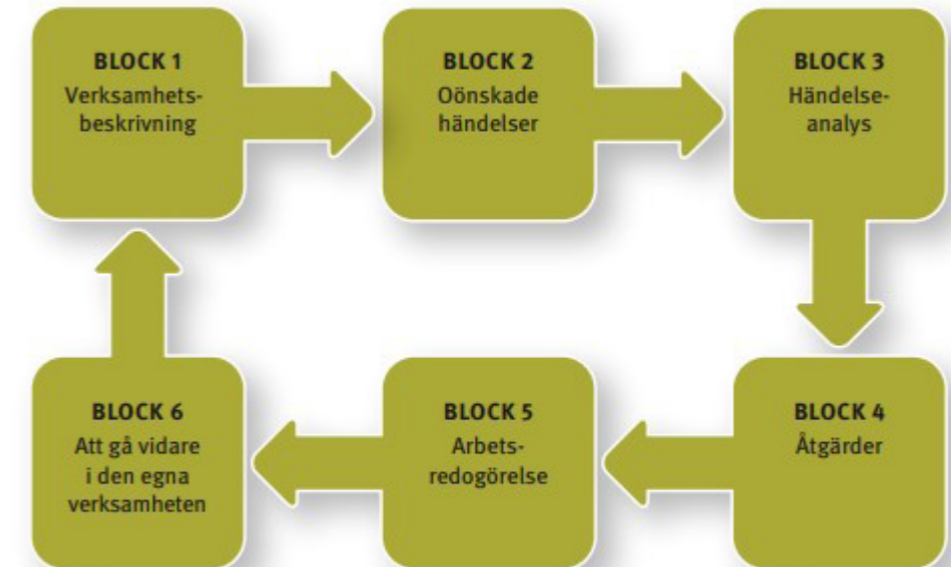
Den första metoden heter FORSA och är utvecklad av Totalförsvarets forskningsinstitut (FOI) på uppdrag av Stockholms stad.<sup>16</sup> FORSA-modellen är en scenariobaserad och systembaserad metod som har tre huvudområden. För det första syftar modellen till att skapa en lägesbild där involverade aktörer kan samverka och skapa sig en gemensam bild av vilka hot och risker som kan föreligga för verksamheten. För det andra syftar modellen till att tillhandahålla faktabaserade beslutsunderlag för eventuella åtgärder. För det tredje bidrar modellen till att stödja ansvarstagande och initiativ på alla nivåer i samhället. Med detta menas att verksamheter på sublokal, lokal, regional och nationell nivå alla bidrar till risk- och sårbarhetsarbetet.

Arbetet med FORSA-modellen är baserat på följande utgångspunkter:

- En organisation består av en eller flera (*del*)verksamheter
- Verksamheterna har *prioriterade åtaganden*
- Varje prioriterat åtagande behöver ett antal *kritiska beroenden*. Beroendena kan vara interna eller externa

Själva arbetet börjar med en systembeskrivning av verksamheten. Denna beskrivning syftar till att redogöra för olika aspekter som är särskilt skyddsvärda för verksamheten. Detta avser prioriterade åtaganden samt kritiska beroenden. Därefter skapas olika riskscenarier för att analysera sårbarheten i verksamhetens kritiska beroenden som sedan ligger till grund för vilka åtaganden som prioriteras om ett sådant scenario skulle uppstå (dvs. särskilda åtaganden för att hantera verksamhetens kritiska beroenden). Att arbeta utifrån scenarier kan bidra till en mer robust verksamhet som blir bättre på att hantera risker, eftersom scenarioträning bidrar till att skapa detaljerade analyser och resultatet av detta i många fall leder fram till förslag på diverse åtgärder för att hantera risker.

För en mer utförlig beskrivning av FORSA-modellen hänvisar vi vidare till Totalförsvarets forskning institut<sup>17</sup>.



### Modellstruktur:

1. övergripande beskrivning av verksamheten och dess ansvarsområde
2. övergripande beskrivning av arbetsprocess och metod
3. övergripande beskrivning av identifierad samhällsviktig verksamhet inom verksamhetens ansvarsområde
4. identifierade och värderade hot, risker och sårbarheter samt kritiska beroenden inom verksamhetens ansvarsområde
5. övergripande beskrivning av viktiga resurser som verksamheten kan disponera för att motstå allvarliga störningar och hantera kriser
6. bedömning av förmågan inom verksamhetens ansvarsområde att motstå och hantera identifierade hot och risker
7. särskild förmågebedömning enligt förutsättningar som MSB beslutar
8. planerade och genomförda åtgärder samt en bedömning av ytterligare åtgärder med anledning av risk- och sårbarhetsanalysens resultat.



## ADDA-modellen

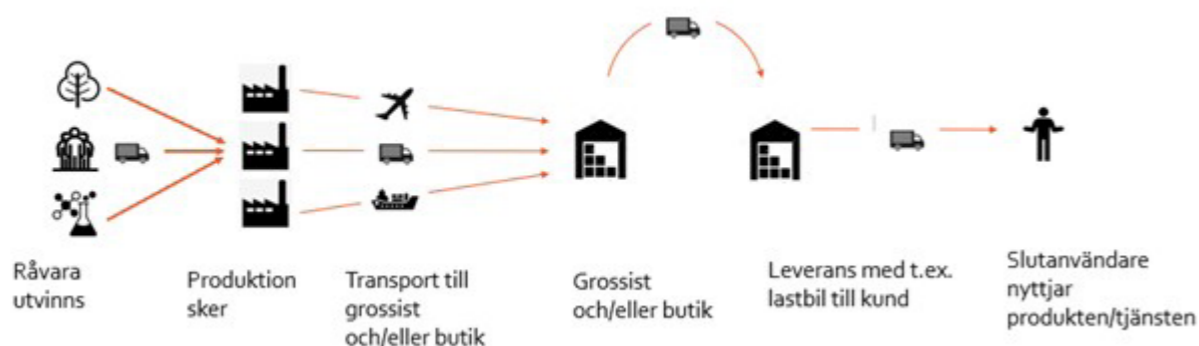
Den modell som Adda har tagit fram fokuserar på riskvärdering av försörjningskedjor. Det spelar ingen roll vilken sektor man verkar inom; alla försörjningskedjor är utsatta för någon form av risk. Detta kan antingen vara internt i organisationen eller från externa krafter. Dessa risker, om de inträffar, kan komma att påverka den offentliga sektorns förmåga att upprätthålla verksamheter och fullfölja sina uppdrag. Detta är något som har visat sig vara aktuellt för de kunder som Adda arbetar med och något som vi förespråkar får ett större inflytande i organisationen då även forskning har visat på bristande förståelse för hur man arbetar med att identifiera risker i försörjningskedjan. Organisationer som är medvetna om var i försörjningskedjan som potentiella risker kan uppstå är bättre rustade för att hantera situationer som sätter organisationens verksamhet/-er i gungning.

Addas modell syftar till att kunna:

- beskriva organisationens försörjningskedjor
- skatta risker & sårbarheter
- bedöma konsekvenser
- identifiera & planera åtgärder.

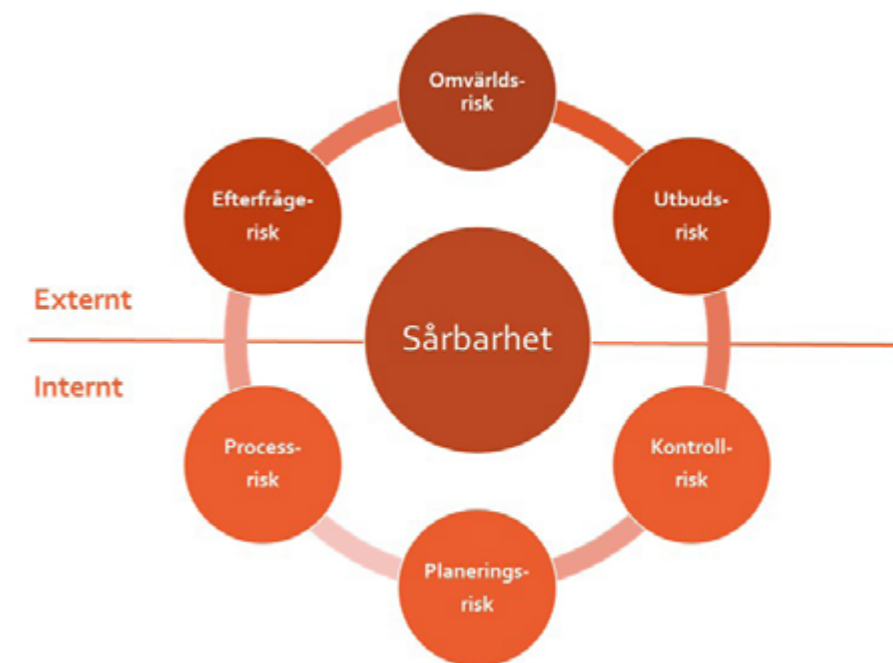
### Vad är då en försörjningskedja?

Kortfattat kan man förklara det som en kedja av händelser som sträcker sig ända från utvinningen av själva råvaran till att produkten hamnar hos slutkunden. Nedan illustreras ett exempel på en försörjningskedja.



Som bilden är tänkt att illustrera består varje försörjningskedja av ett komplext nätverk av producenter, transportörer och leverantörer av skilda slag, och denna kedja ska hålla ända fram till att produkten eller tjänsten når slutanvändaren. Längs med denna kedja är det mycket som kan hända och det finns många olika risker att ta hänsyn till.

För att bedöma vilka risker som kan uppstå och på vilken nivå dessa kan inträffa använder vi oss av en modell som syftar till att identifiera vår sårbarhet kopplat till externa och interna risker. Detta visas i bilden nedan.



Som bilden visar finns det olika typer av risker som kan påverka oss på olika sätt. Externa risker kan vara till exempel en oförutsedd efterfrågan, en pandemi eller ett opålitligt utbud av produkter eller tjänster. När det kommer till interna risker kan det röra sig om brister i organisationens interna processer, brister i kontroll av de interna processerna eller brist på åtgärder vid förändringar i en verksamhet.

### Varför är denna modell bra att använda?

Metoden har tagits fram för att en organisation snabbt ska kunna identifiera risker och sårbarheter i sina försörjningskedjor. Man kan snabbt få en överblick och därmed ett försprång om någon av riskerna blir verklighet. En prioritering av risk kan genomföras baserat på en gradering av sårbarhet och kostnad. Sedan kan man upprätta planer för vilka åtgärder som ska vidtas om det tänkta scenariot skulle inträffa.

## Intervjuguide

*Berätta kort om dig, din roll och er verksamhet?*

*Hur arbetar ni strategiskt med er försörjning av varor, tjänster och kompetens? (Målsättning, vision)*

- Hur arbetade ni med er försörjning av varor, tjänster och kompetens innan pandemin?
- Har ert arbetssätt förändrats efter pandemin kopplat till hur ni försörjer er med varor, tjänster och kompetens?
- Vilka förutsättningar krävs för att få till stånd en ändamålsenlig försörjning?

*Hur arbetar ni med krisberedskap (kopplat till inköp)?*

- Har det skett några förändringar i arbetssätt till följd av pandemin?

*Hur arbetar ni med risk- och sårbarhetsanalyser?*

- Har det skett några förändringar i arbetssätt till följd av pandemin?

*Vad har fungerat bra trots pandemin?*

- Vad beror det på?

*Vilka är de största utmaningarna ni fått hantera till följd av pandemin?*

- Varför har det inte fungerat?
- Vad i era processer behöver förändras för att inte hamna i samma situation vid nästa oförutsedda situation?

*Vilka lärdomar har ni tagit med er från pandemin? Har ert arbetssätt förändrats på något vis?*

## Bilagor/referenser

<https://www.msb.se/siteassets/dokument/amnesomraden/krisberedskap-och-civilt-forsvar/finansiering/overenskommelse-kommunernas-krisberedskap-2019-2022-181015.pdf>

<https://www.regeringen.se/informationsmaterial/2016/06/nationella-upphandlingsstrategin/>

<https://www.upphandlingsmyndigheten.se/forbered-organisationen/strategiskt-inkopsarbete/>

[https://www.svensktnaringsliv.se/sakomraden/valfard-och-offentlig-sektor/effektivare-offentlig-upphandling-mer-nytta-for-pengarna\\_1004654.html](https://www.svensktnaringsliv.se/sakomraden/valfard-och-offentlig-sektor/effektivare-offentlig-upphandling-mer-nytta-for-pengarna_1004654.html)

<https://framtidenskommuner.se/2019/11/11/stor-potential-for-effektivare-inkop-i-svenska-kommuner/>

[https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-2006544-om-kommuners-och-landstings\\_sfs-2006-544](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-2006544-om-kommuners-och-landstings_sfs-2006-544)

<https://www.foi.se/rapportsammanfattning?reportNo=FOI-R--3288--SE>

Enkät Adda AB Försörjningsrapport - <https://esmaker.net/analyze/Report/public/?guid=1cad3ff3-f0ee-4439-b4f8-849a98a134ac>