

Sammanfattande Delrapport juni 2015

Innovationsupphandling X – med fokus på äldres måltidssituation

Då det börjar närma sig upploppet på projektet Innovationsupphandling X, kommer här en kort sammanfattande rapport av projektets resultat så här långt i projektet.

Det har varit en intressant, rolig och lärande tid i projektet. Vi har fått möjlighet att lära känna många roliga, trevliga och kompetenta människor. Människor som delat med sig av kunskap, erfarenheter och tid och som på så sätt varit medbyggare i detta samhällsutmanade projekt.

Och det är precis det som är det viktigaste av alla resultat – Människorna i det! Den offentliga utmaningen ligger helt och hållet i händerna på de människor som finns i det offentliga rummet, det går inte att skylla på någon annan. Det är människor som gör skillnad, men det är däremot inte alltid de som har ansvar som faktiskt tar ansvar. Och det förklarar till en del varför förändringsarbete tar tid eller helt och hållet uteblir, trots politiskt uttalad vilja och faktiskt behov hos användare/brukare.

Projektet har genomfört pilotprojekt i fyra kommuner i Region Gävleborg. Varje pilotkommun har haft sitt eget projektområde, valt av dem själva och därför också av betydelse i deras dagliga verksamhet. Den röda tråden som löper genom hela projektet bygger en modell som fått namnet The Frame Lake Model eller Ramsjömodellen om man så vill. Varje delprojekt finns beskrivna på projektets hemsida www.innovationx.se.

Övergripande resultat i nuläget:

- En ny modell för innovation och utveckling.
- Utbildnings- och träningsmöjligheter för upphandlare och beställare för att lära sig att hantera och genomföra upphandlingar med innovativa upphandlingsmodeller och låta innovativt arbets sätt genomsyra all offentlig upphandling.
- Etablera en plattform för Innovation och Utveckling i Region Gävleborg, med syftet att driva innovations- och utvecklingsfrågor gällande våra olika samhällsutmaningar nationellt och internationellt.
- Helhetslösning av offentlig service i Ramsjö i Ljusdalskommun – Hållbar landsbygdsutveckling.
- Ny måltidstjänst för äldre i Söderhamnskommun som en följd av en förkommersiell upphandlingsprocess i konkurrens.
- Påverkan på 2016 – års livsmedelsupphandling för Inköp Gävleborgs tio medlemskommuner
- Möjlighet att laga mat på äldreboenden i Gävle vid renovering av- och nybyggnation av äldreboenden.
- Nya, unga företagare med innovativa affärsidéer hör av sig för att få kunskap om innovationsupphandling.
- Ny kunskap/arbets sätt om att ingångsätta, genomföra, följa upp och utvärdera innovativa upphandlingar.
- Fler kommuner och byar har visat intresse att själva göra nya måltidslösningar med hjälp av innovativa upphandlingsmetoder.

Den röda tråden - The Frame Lake Model

Projektet har haft som uppdrag att ta fram metoder och modeller som möjliggör för innovativ upphandling inom det offentliga upphandlingsområdet. Valet att arbeta med piloter har möjliggjort att ta fram goda exempel. Det har för oss inom projektet varit viktigt att arbeta fram en empiri som berättar hur det verkliga behovet ser ut och på vilket sätt det bäst kan beskrivas. Arbetsupplägget har hela tiden varit och är vetenskapligt och bygger till störst del på kvalitativa metoder. Kunskap från varje pilotprojekt har lett fram till en förkommersiell upphandling av en måltidstjänst med mervärden inkluderade i Söderhamns kommun.

Varför fokus på äldres måltidssituation? – Äldrefrågan som helhet är en samhällsutmaning, inte bara i Sverige utan i hela västvärlden – äldre blir äldre och äldre blir fler. Att välja äldres måltidssituation var i vårt fall ett helt medvetet val, då äldres måltidssituation är en fråga som berör många på olika plan och som också styrs av offentlig upphandling, också det på flera olika nivåer i hela kedjan som är involverade i äldres livssituation.

Det finns idag en gedigen samlad kunskap om mat och måltid för äldre såväl nationellt och internationellt. Det finns beskrivningar på de missförhållanden som råder inom äldreomsorgen, det finns också beskrivet vad som skulle behövas för att göra bättre och likvärdigt så finns det gamla inom omsorgerna, såväl på äldreboenden som i det egna hemmet äldre som lider av undernäring och depression till följd av att de äter för lite, ensamhet och känslan av att inte tillhöra ett sammanhang och att vara behövd.

Att upphandla måltid i stället för matlåda är ett innovativt grepp för att tillföra mer delaktighet och ökad livskvalitet i vardagen för den äldre, ökad tillväxt i samhället samt en lösning som inte ska bli dyrare totalt sett ur ett beställarperspektiv. En måltid innehåller de parametrar som det verkliga behovet beskriver. Modellen är generaliserbar och kan användas på våra olika samhällsutmaningar, men har även använts parallellt i Region Gävleborg i den så kallade elvÄG-Gävle projektet, där det har visat sig fungera även inom ett helt annat område.

Intresse för och behovet av projektet Innovationsupphandling X visar sig på många olika sätt, allt från inbjudan att berätta på olika möten och konferenser till många samtal från politiker och tjänstemän som vill veta mer, då behov av innovativa lösningar finns i deras kommuner men också från media, vanligt folk och akademien. Men även från företagarkåren, där allt från små enmansföretag till stora multinationella företag vill ha hjälp att lära mer om nya innovativa upphandlingsmöjligheter och som följer med spänning den utveckling som projektet genererar.

Före-föreprocessen

Den första delen av projektet innebar ett gediget kunskapsinsamlade i bred bemärkelse. Den process som så småningom fick namnet före-föreprocessen ligger till grund för alla resultat. Det är den processen som måste genomföras vid en upphandling av innovativkaraktär oavsett vad som förväntas bli upphandlat. Utan en kunskap om det verkliga behovet, så blir det med stor säkerhet ett skevt upphandlingsunderlag som inte genererar nöjda kunder på något plan. Den tid och den kompetens som investeras i före-föreprocessen räknas hem i *effekten/utfallet* av hela upphandlingsprocessen, där såväl användarens behov är tillfredsställt, ej dyrare för beställaren ur ett

långsiktigt perspektiv samt generera tillväxt. Det innebär att upphandlingen följs i hela genomförande processen och har en utvärdering och en uppföljning som bygger på beskrivningen av behovet från före-föreprocessen. De är en process som kräver att du som upphandlare är närvarande under hela avtalstiden.

Pilotprojekten

Ockelbo – En arena för kunskapsinsamling

Ockelbokommun har som många andra små kommuner i Sverige en ojämn demografisk utveckling med många äldre personer och få arbetstillfällen inom den egna kommungränsen, de flesta som arbetar i Ockelbo finns inom offentlig sektor och många inom äldreomsorgen. I Ockelbo har kommunen byggt ett nytt äldreboende med visionen att vara det bästa äldreboendet i Sverige. Med nya fina lokaler flyttade samma verksamhet in precis i "samma kläder" som tidigare. De nya lokalerna var naturligtvis trevliga för alla, men förändringen i arbetsätt uteblev. Här kunde vi se att de "glapp" som vi fann genom de intervjuer vi gjorde också kunde rättas till bara genom att belysa dem. De utomstående ögon vi kunde se på verksamheten med genom de intervjuer och samtal vi förde med äldre, anhöriga, personal, chefer, politiker och olika leverantörer utgjorde ett underlag för dagsläge, men också för ett önskat läge.

Gävle – middag på äldreboende

I Gävle levereras all äldre mat i nuläget av Sodexo som tillika äger storköket i Gävle där maten produceras. Inom projektets ram, bröts tre avdelningar på ett äldreboende i Valbo tillfälligt ut ur pågående kontrakt (i samråd med kontraktsägaren) för att under sex månader låta personalen på tre avdelningar själva ansvara för att planera, beställa och laga middagen till det äldre. En direktupphandling gjordes med en saluhall på orten. Personalen fick samma ekonomiska förutsättningar som råder i den upphandlade lösningen med Sodexo.

Två av de aktuella avdelningarna erbjuder boende för äldre med demenssjukdom och en av avdelningarna har somatisk vård och omsorg. Totala omfattning var 27 äldre personer. Piloten i Valbo genomfördes i samverkan med Umeå universitet institutionen för kostvetenskap. Resultatet av den samverkan finns att tillgå i den vetenskapliga artikeln som finns publicerad i *International Journal of Consumer Studies* ISSN 1470-6423, *Effect on energy and macronutrient intake with partial replacement of external food supply by in-house cooking at a nursing home for older people in Sweden*. Författare: Åse Tieva, Evelina Persson, Anders Rohdin, Anders Sköldunger, Sigrid Pettersén, Anette Jonsäll and Agneta Hörnell.

Projektet tillförde en del kunskapshöjande insatser för att personalen skulle känna trygghet i den nya matlagningsituationen.

De resultat som framkommit från piloten var:

- Äldre åt mer totalt sett över hela dygnet.
- Alla äldre gick generellt upp i vikt, de med lägst utgångsvikt ökade mest (detta till trots att flera av de äldre var så sjuka att de fanns risk för dödsfall under projektets gång).

- Personalen i stort tyckte det kändes meningsfullt att laga och ta ansvar för hela måltidssituationen (två ur personalgruppen av ca 30 personal antydde att de inte tyckte att det var roligt att laga mat).
- Personalen utbytte recept med varandra som också sedan ledde till ett utökat samarbete i form av att hjälpas åt med vikarier vid bortavaro.
- Äldre samlades i det gemensamma utrymmet närbeläget till köket när dofter från köket började spridas.
- Matsvinnet minskade med 60-70 %.
- Lösningen blev inte dyrare för kommunen, tvärtom fanns ett överskott motsvarande 20 % av tilldelad budget under projekttidens gång.

Ljusdal – äldre som bor hemma med insatser från kommunens omsorger samt byggandet av en ny lösning

I Ljusdals kommun kom fokus att ligga på äldre som bor hemma, med insatser från kommunens omsorgsverksamhet. De hade biståndsbeviljad insats beträffande mat och måltid från kommunen, men också de som valt att upphöra med måltidsinsats på eget initiativ. Ljusdal är till ytan en förhållandevis stor kommun, bestående av många byar utspridda inom kommunen. Det genererar många resor mellan köpingen Ljusdal och byarna för att få logistiken runt omsorgerna att fungera.

Ramsjö, en av de byar där vi intervjuat många människor, kom att bli den ort där den nya modellen för upphandling av måltidstjänst som projektet hade uppdraget att bygga, började testas. Den modellen visade sig ha kraft att generera hållbar landsbygdsutveckling, driven av innovativ upphandling. En såkallad direktupphandling genomfördes med en privat aktör på orten och tillsammans med kommunens omsorgspersonal byggdes en hållbar måltidstjänst i Ramsjö. Den innebär kort sagt att all offentlig mat som äts i Ramsjö/Hennan lagas och distribueras inom samma område. Alla livsmedelsinköp görs via den lokala lanthandeln, vilket tryggar möjligheten att ha affären på orten kvar. Den nya måltidslösningen har genererat en ökad omsättning för affären totalt sett. Den måltidslösning som fanns tidigare innebär att maten till skolan och äldreboendet lagades under vardagarna i Ramsjö och livsmedel till det togs via den lokala affären. Det utgjorde 5 % av den totala omsättningen. Den nya lösningen innebär att alla livsmedel till den offentliga måltiden handlas via den lokala affären, som har inneburit en ökning av omsättningen till med totalt 7 %. Det är direkt en påverkan som möjliggör affärens överlevnad. Effekterna av en nedläggning av en lanthandel av detta slag, slår hårt på den kommunala budgeten, då alla äldre som inte själva kan ta sig till centralorten måste få alla livsmedel utkörda via kommunens omsorg.

För den lokala entreprenören har den nya måltidslösningen inneburit att personal anställts. Det har också bidragit till ett ökat öppethållande av den campingverksamhet som entreprenören driver, och som tidigare bara klarat av öppethållande under sommaren.

Denna måltidslösning pågår ännu på begäran av Ljusdals kommun och idag drivs en förstudie med syftet att undersöka om all offentlig service i Ramsjöbygden kan drivas inom bygden med de kommunala medel som idag omsätts. Skillnaden är då att de ekonomiska och personella ansvaret sköts inom den behovsram som finns i området, utfört av de människor som också finns tillgängliga inom samma område. Genom en sådan lösning förväntas en högre upplevd livskvalitet hos alla användare av de offentliga tjänster som finns i Ramsjöbygden, personalen säkrar sina anställningar

och ytterligare tillväxtpotentialer stimuleras för att klara uppgiften i samverkan. Det ekonomiska läget förväntas ge en samordningsvinst som delas mellan Ramsjöbygden och kommunen totalt på ett överenskommet sätt.

Söderhamn – förkommersiell upphandling av en måltidstjänst inkluderat mervärden i Trönö/Norrålaområdet

En måltidstjänst för äldre har handlats upp i konkurrens i Söderhamns kommun, närmare bestämt i Trönö/Norråla. Tilldelningen av kontraktet skedde den 27 maj 2015. Leverantören som tilldelades kontraktet kommer att genomföra ett test avseende måltidstjänst för äldre under ett års tid, med början 1 september 2015. Leverantören driver idag en liten Tempobutik i området för det tilldelade kontraktet. Den nya lösningen väntas innebära ökade möjligheter för butiken att sälja hemlagad mat i butik till de som önskar köpa det. Det kan också innebära ökade möjligheter att leverera matkassar till äldre som inte är biståndsbedömda, men som ändå kan vilja ha hemkörning av matkassar.

All kunskap och erfarenhet som projektet samlat in från pilotkommunerna har genererat det upphandlingsupplägg som genomförs i Söderhamn. Forskningsstudier har genomförts med syfte att undersöka om de resultat som tidigare framkommit beträffande det verkliga behovet hos de äldre i de övriga pilotkommunerna är överförbart till Trönö/Norrålaområdet, det har visat att modellen går att generalisera till andra områden med hänsyn till kontextspecifik kunskap.

Upphandlingen av måltidstjänst i Trönö/Norråla är utmaningsdriven. Den utmaning som ligger till grund för upphandlingen utgår helt och hållet från det verkliga behovet, den har utvärderats på kvalitativa parametrar av en tvärfaglig grupp med såväl empirisk som teoretisk bakgrund. FoU medel har delats ut till två olika förslag, mer av dessa utvecklingsmedel kommer att tilldelas den vinnande leverantören under det testår som måltidstjänsten prövas om behov och önskemål av det finns.

Arbetsgrupper med olika professioner är tillsatta för att genomföra, stötta och kvalitetssäkra genomförandet av måltidstjänsten. Dessa arbetsgrupper har en arbetsplan och en uppföljningsplan som löper under hela testperioden. Projektet kommer att följa de mervärden som leverantören erbjuder under teståret, för att utvärdera om dessa uppfyller de behov som finns uttryckta i föreföreprocessen.

Påverkan på 2016-års livsmedelsupphandling

Flera av projektets resultat kommer att direkt och indirekt att ha en påverkan på livsmedelsupphandlingen 2016. Livsmedelsupphandlingen bär en stor del av den totala summan av alla upphandlingar som görs inom Inköp Gävleborgs ansvarsområde. Det är betydligt fler upphandlingar än det som först tänks in i livsmedelsupphandlingen som får en sidopåverkan, som inte vid första anblicken upplevs höra till. Exempel på det kan vara alla transporter och all logistik som upphandlas, där samordningsvinster skulle kunna frigöras om helhetsaspekten låg som en naturlig grund i alla upphandlingar som görs.

Inköp Gävleborg ser följande kvarstående effekter som kommer att få påverkan på såväl upphandlingsarbetet som annat linjearbete i våra 10 kommuner.

- Insikt och kompetens – arbetssättet med upphandlare integrerat, information och dialog i personalmöten. Detta kommer att påverka alla anställda vid Inköp Gävleborg i alla upphandlingar mer eller mindre. Att alltid ställa sig frågan om det som efterfrågas möter det rätta behovet är etablerat i vår organisation.
- Ett utvecklat arbetssätt mellan kommunernas inköpsansvarig, IKS och upphandlare vid IX där insikt om möjligheter med den offentliga affären för att såväl angripa samhällsutmaningar som vardagsförbättringar har utvecklats.
- En Innovationsupphandlingsplattform etableras under Region Gävleborg, initialt i formen som projekt för att sedan bli en del av linjestrukturen. Plattformen gör att kompetensen finns kvar i regionen och kan nyttjas vid alla livsmedelsupphandlingar framåt.
 - Förutom detta kan plattformen bland annat bidra med:
 - Att initiera, utveckla och driva fram ny upphandlingskompetens där före-före processen är en grund.
 - Att påvisa att upphandling kan vara en stark drivkraft och ett verktyg för samhällsutveckling och innovation.
- Ett nytt arbetssätt har etablerats där dialogen mellan kommunerna, beställare- och upphandlarna intensifieras och i samverkan utgår från helheten där t.ex. måltidstjänst kan upphandlas istället för livsmedel. Kontexten är en del av helheten som kan påverka vilka områden och vilka verksamheter som skall omfattas av upphandlingen.
- En helhetslösning av kommunalservice i Ljusdal är initierad som en direkt fortsättning på det projekt som Innovationsupphandling X startade. Ljusdals kommun har anställt en projektledare som nu genomför en förstudie där all offentlig verksamhet i Ramsjöbygden skall drivas inom Ramsjöbygden. Syftet är att undersöka om detta är ett framgångsrikt arbetssätt när det gäller gles- och landsbygdsutveckling.
- Livsmedelsupphandlingarna i Gävleborg har stora upphandlingsområden med överprövning som följd. Under den senaste livsmedelsupphandlingen så har Inköp Gävleborg och projektet IUX samverkat med branschföreningarna HälsingeLivs (numer MatVärden) och LRF för att få fler mindre livsmedelsföretagare att delta i Livsmedelsupphandlingen. Detta samarbete resulterade i 19 avtal med små leverantörer mot tidigare 7, mer än en fördubbling av avtal med mindre företagare i länet. Detta har bland annat kunnat uppnås genom att låta leverantörerna själva välja till vilka de vill och kan leverera, vilket gör att de kan lämna anbud på valda delar. De kommuner som omfattas av avtalet är Bollnäs, Hofors, Hudiksvall, Ljusdal, Nordanstig, Ockelbo, Ovanåker, Söderhamn, Älvkarleby och Gävle. I Gävle kommun är det bara ett fåtal förskolor som kommer att utnyttja avtalet, eftersom Sodexo är huvudleverantör enligt ett befintligt avtal.
- Den upphandlare som ansvarar för livsmedelsupphandlingen vid Inköp Gävleborg har ingått i projektgruppen i IUX redan från projektstart.
- Baserat på erfarenheterna från Gävlepiloten har Gävle kommun beslutat att all nybyggnation och ombyggnation ska möjliggöra matlagning på avdelningarna – livsmedelsavtalet medger också att avsteg för egen produktion kan alltid göras om viljan finns, man planerar att ha vissa avdelningar som genomför detta och som rekryterar personal efter de nya kriterierna.
- Två byar i Gävle Kommun, Hedesunda och Hamrånge samt minst en av byarna i Ockelbo kommun, Lingbo efterfrågar en nära Ramsjölösning, måltidsfunktion istället för livsmedelsupphandling till produktion i storkök. Detta är ett utfall efter att dessa kommuner har varit pilotkommuner under projekttiden.

Baserat på den kunskap som byggts upp i Ljusdalspiloten och Söderhamnspiloten så kommer framtida Livsmedelsupphandlingar även ta hänsyn till logistikfrågor såsom:

- Kan det befintliga butiksnätverket användas för att utgöra leveransplatser och därigenom ge grund för nya varuflöden och ökad omsättning?
- Kan samlad varudistribution möjliggöra för SME företag att än mer kunna leverera inom ramen för avtalet 2016? här är förstudien i Ramsjö av yttersta vikt för att ta reda på det verkliga behovet och läget.

Detta är de effekter vi idag sett och förutser kommer att påverka upphandlingsarbetet i Gävleborg, det vi ser som kvarstående effekter.

Sammanfattning av projektets effekter på Livsmedelsupphandling 2016

- Ökad samverkan mellan kommuner, upphandlingsenheten och leverantörerna.
- Ökad insikt hos beställarna att det är möjligt att upphandla Måltidstjänst istället för livsmedel, där efterfrågan redan finns ute i ett flertal byar i Region Gävleborgs län.
- Ökad insikt hos medborgarna i framförallt byarna om att det genom upphandling kan vara en drivkraft för landsbygdsutveckling.
- Ökad insikt hos småföretag att offentlig upphandling kan vara en marknad även för dem.
- I Gävle kommun kan livsmedelsupphandlingen påverkas genom att beslut tagits att all nybyggnation och ombyggnation ska möjliggöra matlagning på avdelningarna – livsmedelsavtalet medger också att avsteg för egen produktion kan alltid göras om viljan finns.
- Livsmedelsupphandlingarna i Gävleborg präglas av långdragna överprövningar och stora upphandlingsområden. Under den senaste livsmedelsupphandlingen har Inköp Gävleborg samverkat med branschföreningen HälsingeLivs (numer MatVärden) för att få fler mindre livsmedelsföretagare att delta i Livsmedelsupphandlingen. Detta samarbete resulterade i en fördubbling av avtal med mindre företagare på orten. Detta har bland annat kunnat uppnås genom att möjliggöra för små företag att svara på anbud genom att dela upphandlingen i flera delar där kravhöjden är olika för olika varugrupper.
- Ny kompetens omkring innovations upphandling har byggts upp och kommer att vara en resurs vid nästa livsmedelupphandling, då en plattform i Region Gävleborg kommer att etableras utifrån projektet Innovations upphandling X arbetsätt.

Prioritet utifrån framtida värdetillväxt:

- Etablering av Innovationsupphandlingsplattform
- Påverkan på upphandlingen av livsmedel 2016 där funktionen måltid till del kommer att vara en komponent i upphandlingen.

Plattform för innovation och utveckling i Region Gävleborg

En av de målsättningar som projektet satt upp inledningsvis var att under projekttiden verka för ett upprättande av en plattform för innovation och utveckling i Region Gävleborg. Plattformen skall ses som en plats där kunskap och insikter samlas, vidareutvecklas och genererar nya projekt och idéer. Arbetet med plattformens utformning genomförs i samverkan med Region Gävleborg. Plattformen kommer att verkan på en nationellt- och internationell arena.

Framgångsfaktorer

Projektet har genererat många nya kunskaper och insikter, inte bara till oss inom projektet utan också till de människor vi arbetat nära i våra pilotkommuner och inom Inköp Gävleborg. När projekt medvetet genomförs med ett helhetsperspektiv inom alla olika projektdelar kan det för ett otränat öga te sig som ett ostrukturerat förfarande. Jag skulle vilja påstå att den annorlunda struktur som projektet bygger är det mest värdeskapande struktur som går att finna, när vi pratar om att generera nya innovativa lösningar på våra samhällsutmaningar. Att ha modet att befinna sig här och nu i de processer som pågår i det dagliga livet för folk och våga ta beslut är rent nödvändigt för att nå fram till en hållbar lösning. Det som oftast används i utvecklingsprojektssammanhang är linjära processer, där utfallet redan är beskrivet vid projektstart. Ett sådant arbetssätt är måhända tryggt att verka inom men knappast verkningsfullt om man vill nå nya innovativa lösningar. Vi i projektet brukar skämtsamt säga att: Innovation är inget för fegisar! Och så här mitt i verkligheten kan jag säga att det är sant. Det har under resans gång funnits många belackare som inte ansett att vårt arbetssätt är tillräckligt evidensbaserat, till dem vill jag säga; vi har evidens, för vi har empirin, på den empirin har vi byggt vår teori och lagt till den forskning som finns inom innovation och upphandling idag. Men det har också funnits friska krafter som gett processen värde och varit ivriga påhejare. Nu krävs det modiga politiker och kloka tjänstemän för att genomföra förändring. Det system som vårt välfärdsamhälle vilar på är som vi ser det ett bra system. Men det har under många år av new public management getts möjlighet att bygga in strukturer som inte alltid gynnar de det är till för. I projektet har vi kategoriserat delar i dessa strukturer som glapp eller hinder, där glappen oftast tillkommit av ovetenskaplighet eller gammal vana, och som därför ofta lagar sig själva när människor blir medvetna om dem. Det som vi kategoriserar som hinder har oftast ett namn. Det finns alltid en mer eller mindre medvetenhet bakom dessa hinder, som försvårar eller omöjliggör förändring som innebär en förbättring hos tredje man. För att få till en verklig förändring krävs ett arbete med helhet och transparens i alla beslutsled, tydliggörande av systemets strukturer och göra det svårare att fortsätta att arbeta i stuprörsmoeller. Det kommer att behövas en profession som arbetar med dessa frågor och som arbetar tvärsigenom hela det offentliga systemet och tillsammans med näringsliv och företagare, som en slags skraddare som syr ihop lösningar utifrån rådande kontext och behov.

Upphandlarrollen i förändring

Det kommer att krävas tydlig kompetens beträffande innovativa upphandlingsmodeller av morgondagens upphandlare. För att klara av de samhällsutmaningar vi står inför måste kravställningarna i den offentliga upphandlingsprocessen motsvara det verkliga behovet. Det i sin tur innebär att upphandlare får en offensiv roll i utformandet av kravspecifikationen på ett tydligare sätt än idag. Våra samhällsutmaningar är inte bestående över tid och inte heller kan de definieras lika över hela vårt land. Det är som projektet visat, kontextuellt beroende. Det betyder att upphandlare måste arbeta nära beställare, leverantörer men också de olika behovsägarna som identifieras i föreföprocessen. Upphandlare i framtiden måste vara närvarande i processerna, med människorna som har behoven inom såväl användar-, beställar- och med leverantörsleden.