

# NATIONELL STRATEGI FÖR OFFENTLIG UPPHANDLING 2020



# HÄLSNING



**D**enna nationella strategi för offentlig upphandling är ett viktigt steg i arbetet för utveckling av upphandlingarna. För mig representerar den förändring i särskilt tre avseenden.

För det första är denna den första genuint riksomfattande strategin, och en sådan har det funnits ett behov av. Hundratals personer vid olika enheter i kommunerna och inom statsförvaltningen har deltagit i beredningen av strategin för att man ska få ut mer av upphandlingar. Representanter för såväl företag som frivilligorganisationer har deltagit.

Jag är tacksam över att arbetet har väckt så stort engagemang. Jag tror att det finns tillräckligt mycket engagemang även för att genomföra strategin. Det är viktigt att människor känner att den offentliga förvaltningen är till för dem. Det lyckas man med, om människorna får vara med och utveckla den.

För det andra har enheternas ledning, som ansvarar för beslut på strategisk nivå, fått en stor roll. Till offentliga upphandlingar används årligen en summa som motsvarar ungefär hälften av kommunernas och statens skatteinkomster. Därför bör upphandlingarna vara en del av ledningens verktygslåda, oavsett om det handlar om att uppnå ekonomiska, sociala eller ekologiska mål.

För det tredje har genomförandet kopplats till strategin för att den ska leda till handling. Till strategin hör en plan för genomförandet och mångsidiga indikatorer för uppföljning av strategins effekter. Min uppgift är att säkerställa att Finland i slutet av regeringsperioden är en föregångare när det gäller ansvarsfullhet vid upphandling.

Ansvarsfullhet är nämligen det som strategin sist och slutligen handlar om. Att skattebetalarnas pengar används omsorgsfullt för att uppnå gemensamma mål, oberoende av om målet är tjänster av högre kvalitet, lägre utsläpp eller respekt för de mänskliga rättigheterna på arbetsplatserna. Genom dialog, kontraktsvillkor, jämförelsekriterier och tillsyn över dem skapar vi konkurrensfördelar för ansvarsfulla finländska företag. Det billigaste priset får inte avgöra, när det är effekter som eftersträvas.

Sirpa Paatero  
Kommunminister  
Finansministeriet



**D**etta är ett historiskt ögonblick; du beskådar nu den första gemensamma strategin för offentlig upphandling. Ur kommunernas synvinkel är det fint att strategin har beretts i genuint och interaktivt samarbete med staten. De strategiska avsikterna och målen har övervägts ur olika områdens och aktörers perspektiv. Många representanter för kommunerna har också deltagit i arbetet. Ett varmt tack till alla som deltagit i beredningen!

Den nationella upphandlingsstrategin är ett bra sätt att kombinera olika strategiska mål som gäller upphandling. För statens del innehåller regeringsprogrammet många mål som hänför sig till upphandlingar. De riktlinjer som styr kommunernas och städernas verksamhet finns däremot i deras egna strategier. Det är bra att man för den nationella strategin har hittat teman och synpunkter som förenar aktörerna. På det sättet kan vi sträva efter dem tillsammans.

Som vi vet kommer strategin inte att omsättas i handling utan ett aktivt agerande. Vi är alla ansvariga för att strategins avsikter inte glöms bort och att målen syns i vår egen organisations upphandlingsvardag. I detta tälkoarbete behöver vi också våra kolleger från staten, kommunerna, församlingarna och andra upphandlingsorganisationer. Genom gemensamma insatser får strategiarbetet vind i seglen och vi sätter en nationell kurs.

Rådande exceptionella tider har om någonsin visat den strategiska betydelsen av offentlig upphandling. För att medborgarnas och kommuninvånarnas hälsa och säkerhet ska kunna tryggas krävs ett smidigt samarbete mellan olika myndigheter. Under beredningen har man också identifierat många andra utmaningar i vårt samhälle som kräver gemensamma lösningar med hjälp av upphandling. Detta förutsätter en ny diskussionskultur och ett lösningsorienterat arbetssätt. Det väsentliga är viljan att finna lösningar på gemensamma utmaningar. Jag utmanar alla att delta i detta arbete.

Hanna Tainio  
Vice verkställande direktör  
Kommunförbundet

# Vision: På området offentlig upphandling är Finland på 2020-talet en europeisk föregångare inom ledning, kompetens, utnyttjande av kunskap, innovativitet samt ekonomiskt, ekologiskt och socialt ansvarstagande – det gör att vi får fungerande upphandlingar.



## Varför en gemensam strategi?

Klimatförändringen och andra överraskande kriser, den nationella konkurrenskraften, arbetslöshet och grå ekonomi är fenomen som påverkar hela vårt samhälle. Vad har dessa med offentlig upphandling att göra? Offentliga organisationer använder årligen uppskattningsvis 35 miljarder euro till offentliga upphandlingar. Om denna inköpsvolym används på ett smart sätt, kan man uppnå samhälleliga effekter av betydelse för hela samhällsekonomin och förbättra den offentliga ekonomins hållbarhet.

Det finns många önskemål relaterade till offentliga upphandlingar. I regeringsprogrammet för statsminister Sanna Marins regering ingår 27 mål som gäller offentlig upphandling, och kommunerna har ställt upp egna mål för sin upphandling. De som använder olika slags tjänster har önskemål i fråga om de tjänster de får och kvaliteten på dessa. I offentligheten lyfts ofta fram upphandlingar där något kunde ha gjorts på ett bättre sätt. För dem som gör offentliga upphandlingar kan det ibland kännas som att det inte finns något problem i världen som inte kan lösas med offentliga upphandlingar.

Av ovan nämnda anledningar behövs utveckling av de offentliga upphandlingarna. De olika utvecklingsbehoven kring offentlig upphandling kan inte åtgärdas endast genom lagstiftning, utan det behövs också en gemensam vision och en gemensam nationell strategi.

Väsentliga utvecklingsområden i strategin är strategisk ledning och främjande av upphandlingskompetens. Kunskapsbaserad ledning samt bedömning och utvärdering av verkningfullhet stöder den strategiska ledningen. Ett centralt fokus i utvecklingsarbetet är att fungerande produkter och tjänster av hög kvalitet ska upphandlas på ett sådant sätt att samtliga parter är involverade i processen och marknaden är livskraftig. Offentliga upphandlingar kan också bidra till att innovationer skapas. Genom utveckling av dessa element kan man uppnå ekonomisk, social och ekologisk hållbarhet.

Vi behöver en gemensam nationell strategi för offentlig upphandling för att upphandlingarna i framtiden ska fungera ännu bättre än de gör nu.

## Vem är strategin avsedd för?

Den nationella strategin är avsedd för alla! Strategin bidrar till att aktörer som genomför offentliga upphandlingar, såsom staten, kommuner och församlingar, får konkreta verktyg att använda i sitt arbete. Företag och organisationer får nya affärsmöjligheter i och med ett nytt slags partnerskap. Många tjänster som är viktiga för oss alla upphandlas offentligt, och strategin bidrar därför till bättre erfarenheter för kunderna i vardagen. De offentliga upphandlingarna betalas med våra gemensamma skattemedel, och därför är strategin till för alla finländare.

## Hur skapades strategin?

Den 5 september 2019 tillsatte finansministeriet i samarbete med Kommunförbundet ett åtgärdsprogram för verkningfull offentlig upphandling i syfte att få till stånd en nationell strategi för offentliga upphandlingar och utökad samarbete mellan aktörerna inom offentlig upphandling. Strategin har beretts i brett samarbete med upphandlingsexperter och strategisk ledning. I beredningsarbetet har även deltagit representanter för upphandlande enheter och anbudsgivare samt expertorganisationer som stöder offentliga upphandlingar. Under diskussionsmöten på olika orter och via en elektronisk webbtankesmedja har det förts omfattande diskussion om strategiutkastet. Vid sidan av dessa har det också ordnats öppna beredningsworkshoppar och en officiell remissbehandling under sommaren 2020.

Alla förtjänar stort tack för resultatet av ett års gemensamt arbete. Strategin lanserades på Kommunmarknaden den 9 september 2020.

# I SAMMA BÅT

Den nationella strategin för offentlig upphandling består av åtta utvecklingsområden som alla är beroende av varandra.

För att utvecklingen av de offentliga upphandlingarnas verkningsfullhet ska få vind i seglen, krävs god strategisk ledning och upphandlingskompetens. Kunskapsbaserad ledning och utvärdering av effekter stöder den strategiska ledningen och ser till att man håller kursen.

Ett centralt fokus i utvecklingsarbetet är att fungerande produkter och tjänster av hög kvalitet ska upphandlas på ett sådant sätt att samtliga parter är involverade i processen och marknaden är livskraftig. Innovationer uppstår bäst där det blåser innovationsvänliga vindar.

För att vår båt ska kunna segla framåt på ett ansvarsfullt sätt, behöver man vid offentlig upphandling ta hänsyn till ekonomisk, social och ekologisk hållbarhet.

När vi på nationell nivå tar ut en gemensam kurs, får vi till stånd mer verkningsfulla upphandlingar. Därför innehåller strategin åtta strategiska avsikter som sinsemellan stöder varandra samt mål som konkretiserar de strategiska avsikterna. Strategin innehåller också exempel på åtgärder för att genomföra strategin.





STRATEGISK  
LEDNING

## Vi leder upphandlingarna som en strategisk funktion och utnyttjar upphandlingarnas potential för att nå våra mål

De belopp som används till offentliga upphandlingar är av samhällsekonomisk betydelse. Därför bör upphandlingarna ledas som en strategisk funktion i organisationerna. När de offentliga upphandlingarnas potential att generera effekter har identifierats, kan denna potential riktas till att förverkliga organisationens strategiska mål. Förverkligandet av organisationens strategiska mål följs upp och mäts regelbundet.



Konkreta mål  
som stöder  
den strategiska  
avsikten

### De upphandlande enheterna identifierar de strategiskt mest betydelsefulla upphandlingshelheterna och främjar uppnåendet av sina strategiska mål med hjälp av upphandlingarna

För att upphandlingarnas effekt ska utvecklas krävs att organisationernas ledning identifierar sin egen betydande roll i ledningen av upphandlingen. Verkningsfull strategisk ledning av upphandlingarna förutsätter att vi i organisationerna har identifierat vår egen totala volym av offentliga upphandlingar och de upphandlingshelheter som har störst effekter. Då kan vi med hjälp av upphandlingarna effektivt förverkliga vår organisations strategiska mål.

### Vi leder upphandlingarna professionellt under hela livscykeln både på nationell nivå och vid varje upphandlande enhet

Ledningen av upphandlingarna är inte åtskild från den övriga ledningen av organisationen, utan de strategiska upphandlingarna ska vara en integrerad del av organisationens verksamhet. Vi förstår betydelsen av att ledningen av upphandlingarna grundar sig på kunskap, att de leds som en helhet från planering till kontraktets utgång och att de realiserade effekterna av upphandlingarna följs upp och mäts regelbundet. I genomförandet av strategiska upphandlingar är det av yttersta vikt att vår organisation har tillräckliga resurser och kompetent personal för genomförandet av upphandlingarna.

### Vid upphandlingarna bereder vi oss på ett tillräckligt sätt för störningssituationer under normala förhållanden och för undantagsförhållanden

Eftersom även helheter som är kritiska för samhället genomförs som offentliga upphandlingar, ska riskhantering och beredskap beaktas vid ledning och beredning av upphandlingar och i upphandlingskontrakt. Vi bereder oss på olika undantagsförhållanden genom alternativa verksamhetsmodeller och leveranskedjor. Vi beaktar beredskapen både på nationell nivå och vid de upphandlande enheterna.

### Upphandlingarna är en del av organisationernas resultat- och ägarstyrning

För att de strategiska målen för organisationernas upphandlingar ska förverkligas även på koncernnivå, bör det fästas vikt vid resultat- och ägarstyrningen. Med hjälp av styrning och uppföljning säkerställer vi att våra gemensamma mål nås.



i

### ÅTGÄRDER SOM VI INLEDNINGSVIS VIDTAR

Bland annat via Keino-akademien säkerställer vi att vi på nationell nivå har tillräckligt med kunskap om upphandlingarnas strategiska betydelse och ledning av upphandlingar. För uppföljningen av genomförandet av strategin utvecklar vi ett verktyg som stöder den strategiska ledningen av upphandlingarna. Vi bildar en nationell Big Buyers-grupp bestående av de upphandlare som använder en betydande upphandlingsvolym i Finland. Vi startar diskussion om olika offentliga upphandlares roller och framtida åtgärder för att trygga den nationella försörjningsberedskapen.

UPPHANDLINGS-  
KOMPETENS

## Vi genomför upphandlingarna på ett professionellt sätt och utvecklar kontinuerligt vår kompetens

Kontinuerlig utveckling av upphandlingskompetensen är en förutsättning för lyckade upphandlingar. I utvecklingen av kompetensen ska det inte fokuseras endast på det tekniska genomförandet av konkurrensutsättningsprocessen, utan hela processen från planeringen av organisationens behov till hanteringen av upprättade kontrakt och leverantörer ska beaktas. Upphandlingskompetens behövs inom hela organisationen, och upphandlingar ska inte ses som en separat stödfunktion.



**Konkreta mål som stöder den strategiska avsikten**

### Vi skapar en helhetsbild av nivån på upphandlingskompetensen både på nationell nivå och hos de upphandlande enheterna

Det är viktigt att man vid de upphandlande enheterna identifierar den egna organisationens styrkor och viktiga utvecklingsområden. Vi inför systematisk, heltäckande och enhetlig bedömningspraxis. Utifrån kartläggningen av kompetensutvecklingen utvecklar vi ett utbud och innehåll av kompetensutveckling på nationell nivå.

### Vi upprätthåller och utvecklar vår kompetens i fråga om upphandlingar på både strategisk och operativ nivå

Upphandlingskompetens ska finnas på alla nivåer i organisationen. Kompetens inom offentlig upphandling ska inte ses enbart som det tekniska genomförandet av en konkurrensutsättningsprocess, utan som en större helhet att rikta utvecklingsresurser till. Vi utvecklar vår upphandlingskompetens på ett mångsidigt sätt så att det finns tillräcklig kompetens på alla nivåer och inom alla uppgifter i organisationen. På nationell nivå ser vi till att det på båda nationalspråken finns ett tillräckligt utbud av praktisk rådgivning och stöd inom offentlig upphandling för både upphandlande enheter och anbudsgivare.

### Vi utökar utbudet av utbildning om upphandling

För att vi ska kunna säkerställa att vi har tillräckligt med kompetent arbetskraft, bör utbildningen i offentlig upphandling utvecklas. Vi säkerställer tillgången på kompetent arbetskraft genom att erbjuda tillräcklig utbildning både i examensprogram som fokuserar på upphandling och i andra examensprogram samt även i form av fortbildning och kurser om upphandling.

### Vi säkerställer verkningsfull och högklassig forskning om upphandling

Verkningsfulla offentliga upphandlingar förutsätter stöd i form av forskningsbaserad, vetenskaplig kunskap samt växelverkan mellan forskare och samhället. En förutsättning för högklassig tvärvetenskaplig forskning är tillräcklig långsiktig finansiering. Forskningsresultaten ska tjäna de praktiska upphandlingsaktörernas behov.



i

### ÅTGÄRDER SOM VI INLEDNINGSVIS VIDTAR

Vi genomför en kartläggning av upphandlingskompetensen med hjälp av ett elektroniskt verktyg för bedömning av upphandlingskompetensen. Vi gör en utredning om ändamålsenliga strukturer för stöd- och rådgivningsverksamhet inom offentlig upphandling. Vi gör en utredning av läget i fråga om utbildning inom offentlig upphandling, såsom vilka utbildningar och examensprogram som leder till uppgifter inom upphandling och vilka läroanstalter som erbjuder utbildning om offentlig upphandling. Vi utvecklar fortbildningen för dem som arbetar med offentlig upphandling.



KUNSKAPSBASERAD  
LEDNING OCH  
VERKNINGSFULLHET

## Finland är en föregångare inom kunskapsbaserad ledning av upphandlingar och utveckling av upphandlingarnas verkningsfullhet

Upphandlingarna ska ledas baserat på kunskap. För detta ändamål behövs informationsresurser både på nationell nivå och hos de enskilda organisationerna. Data om upphandlingarna utnyttjas för att maximera potentialen, främja livskraft och ansvarsfullhet på marknaden och förbättra Finlands konkurrenskraft. Upphandlingarnas effekter utvärderas med avseende på den offentliga tjänsteproduktionens kvalitet, tillförlitlighet, hållbarhet och verkningsfullhet.



**Konkreta mål som stöder den strategiska avsikten**

### Finland är föregångare inom utnyttjande av data vid upphandling

Kunskapsbaserad ledning är systematisk informationshantering, utnyttjande och bearbetning av insamlade data. Vi tar fram kunskap för ledningens behov genom att utnyttja automatisering vid insamling av data från olika källor. Vi analyserar insamlade data till stöd för ledningen och beslutsfattandet. Genom omfattande utveckling av kunskapsstyrningen på nationell nivå och aktiv egen utveckling hos de upphandlande enheterna blir Finland en föregångare utnyttjande av data.

### Vi bedömer upphandlingarnas effekter på olika nivåer

Med offentliga upphandlingar kan vi påverka hela samhällets välfärd och balansen i ekonomin. Det är viktigt att bedöma upphandlingarnas effekter på olika nivåer. På nationell nivå kan vi utnyttja information från bedömningar av upphandlingarnas effekter för att säkerställa att målen nås och för att granska hur effektivt offentliga medel används. Hos de upphandlande enheterna görs bedömningar i förhållande till de strategiska mål som organisationen satt upp. Vi bedömer effekterna också separat för varje upphandling, det vill säga i förhållande till de mål som satts upp för upphandlingen.

### Vi främjar effektbaserade upphandlingar

I effektbaserad upphandling övergår vi från det traditionella prestationsbaserade synsättet till upphandling av resultat och effekter. Vid de upphandlande enheterna identifierar vi organisationens effektmål och till vilka delar de gäller upphandling. Utifrån detta fastställer vi de effekter som eftersträvas vid upphandlingarna och binder uppföljning, indikatorer och incitament till dem. Det leder till upphandlingar där vi fastställer det slutresultat som vi vill ha i stället för hur det ska produceras.



### ÅTGÄRDER SOM VI INLEDNINGSVIS VIDTAR

Vi inleder ett forskningsprojekt där datakällor relaterade till offentlig upphandling och den totala volymen av offentlig upphandling kartläggs. Vi vidareutvecklar webbtjänsterna granskaupphandlingar.fi och Hilma. Vi främjar att inköpsfakturauppgifter från upphandlande enheter inom den kommunala och den statliga sektorn publiceras som öppna data. Vi stöder bedömning av upphandlingars effekt och effektbaserade projekt. Vi utarbetar en beskrivning av den övergripande arkitekturen för offentlig upphandling.



FUNKERANDE  
UPPHANDLINGAR

## Vi utför fungerande och högklassiga upphandlingar på ett sätt som är inkluderande och främjar en livskraftig marknad

Ett centralt mål med upphandlingar är att de upphandlande enheterna och deras kunder ska få ändamålsenliga och fungerande tjänster av hög kvalitet. Upphandlingarna lyckas endast med hjälp av en livskraftig marknad. En förutsättning för fungerande tjänster ur slutkundens perspektiv är utveckling av olika sätt att göra kunden delaktig.



**Konkreta mål som stöder den strategiska avsikten**

### De upphandlande enheterna har förutsättningar för att utnyttja marknaden

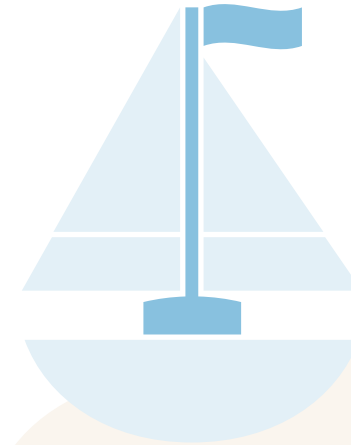
Regleringen av offentliga upphandlingar utgår från att det finns en livskraftig marknad som de upphandlande enheterna kan utnyttja. Vi behöver kompetens om och förståelse av marknadens funktion och vad upphandlande enheter kan göra för att främja en livskraftig marknad. På detta sätt får vi fungerande och högklassiga upphandlingar.

### Offentliga upphandlingar är attraktiva för olika anbudsgivare

För att vi ska få bra anbud och tillräcklig konkurrens vid upphandlingarna, måste de offentliga upphandlingarna vara intressanta för olika anbudsgivare och lätta att delta i. Vi främjar detta genom planmässighet och öppenhet, marknadsdialoger och marknadskartläggningar som är gjorda med framsyn och med beaktande av språkliga aspekter samt genom att dela upp upphandlingarna i ändamålsenliga helheter. Det är viktigt att bilden av offentliga upphandlingar i sin helhet är positiv på nationell nivå.

### Vi planerar upphandlingarna utifrån behoven och genom att inkludera och lyssna på slutanvändaren

När det är fråga om en upphandling som är väsentlig med tanke på slutanvändaren av tjänsten, accentueras betydelsen av delaktighet. Vi genomför upphandlingarna utifrån det faktiska behovet och beaktar både slutanvändarens och den upphandlande enhetens perspektiv. Vid upphandling av social- och hälsovårdstjänster är hörande av tjänstens slutanvändare och beaktande av deras behov en lagstadgad skyldighet.



### ÅTGÄRDER SOM VI INLEDNINGSVIS VIDTAR

Vi tillsätter en utredare som utreder orsakerna till långa handläggningstider vid domstol och utvecklingsobjekt i anslutning till dem. Vi tar fram kunskap om vilka effekter det har på marknaden och på små och medelstora företag att dela upp upphandlingarna i delar samt delar med oss av bästa praxis. Vi utvecklar goda modeller för hur man kan beakta kundernas behov vid offentlig upphandling. Vi främjar öppenhet genom att uppmanar de upphandlande enheterna att öppet publicera upphandlingsannonser även om små upphandlingar.





INNOVATIONER

## Vi löser utmaningar med innovationer och utför upphandlingar med ett positivt förhållningssätt till försök och utveckling

Vid förverkligandet av organisationers mål har en försöks- och utvecklingsvänlig organisationskultur en viktig roll. Med hjälp av innovationer kan man finna lösningar på utmaningar som gäller till exempel förbättring av upphandlingarnas kvalitet och verkningsfullhet, förbättring av produktiviteten, minskning av klimatavtrycket och främjande av cirkulär ekonomi samt uppnående av sysselsättningsmålen. Upphandling av innovationer stöder hållbara offentliga finanser. Innovativa upphandlingar ger företagen referenser och möjliggör därigenom tillväxt och export.



**Konkreta mål som stöder den strategiska avsikten**

### Vår offentliga sektor är utvecklingsvänlig och agerar modigt samt utnyttjar innovationer för att lösa utmaningar

Ibland behöver gamla verksamhetsmodeller utmanas. När vi gör upphandlingar är vi öppna för nya verksamhetsmodeller och lösningar som marknaden erbjuder. Vi kan utföra gemensamt utvecklingsarbete med företagen under upphandlingskontraktets hela livscykel. För att lösa större utvecklingsutmaningar upphandlar vi produkter och tjänster på ett sätt som kan ge upphov till innovationer. Det är viktigt att utveckla verksamhetsmodeller med hjälp av vilka man kan upphandla innovationer och främja hållbarare lösningar som ger större effekter.

### Vi skapar förutsättningar för samarbete och växelverkan mellan den offentliga sektorn och företagen och främjar uppkomsten av en innovationsvänlig marknad

Den offentliga sektorn samarbetar med företagen och utvecklar nya slags verksamhets- och partnerskapsmodeller samt bestående samarbetsnätverk på såväl nationell som lokal nivå. Marknaden informeras öppet och med framsyn om behoven, och därigenom möjliggörs nya produkter och tjänster.

### Vi ökar andelen innovativa upphandlingar till 10 procent av alla upphandlingar och får effekter till stånd

Att stödja innovativ företagsverksamhet är en betydande konkurrensfördel med tanke på samhällsekonomin. Vi förbättrar Finlands konkurrenskraft genom att upphandla innovationer och därigenom möjliggöra viktiga referenser som är viktiga för företagen när de ska kommersialisera och skala nya produkter och tjänster. Den ökade affärsverksamhet som uppnås med hjälp av upphandling ger även sysselsättningseffekter. Genom innovativ upphandling främjar vi effekter såväl på samhällsekonomisk nivå som hos de upphandlande enheterna. Med hjälp av innovativa offentliga upphandlingar genomför vi viktiga strategiska mål och löser samhälleliga utmaningar.



i

### ÅTGÄRDER SOM VI INLEDNINGSVIS VIDTAR

Med hjälp av kompetenscentrumet Keino utvecklar vi innovativa upphandlingar samt den strategiska ledningen och upphandlingskompetensen i anslutning till dem tillsammans med de upphandlande enheterna. Dessutom utvecklar vi nya slags verksamhetsmodeller för företagsamarbete och riskhantering kring upphandlingar. Vi utvidgar verksamheten med utvecklingsgrupper inom ramen för kompetenscentrumet Keino för att öka samarbetet och stödet mellan de upphandlande enheterna samt för att skapa verktyg, modeller, försöksplattformar och kriterier i samarbete med övriga aktörer inom branschen, t.ex. forskningsorganisationer och näringslivet. Dessa åtgärder ingår i en plan för genomförande av regeringsprogrammets mål i fråga om innovationsrelaterade offentliga upphandlingar.



EKONOMISK  
HÅLLBARHET

## Genom upphandlingarna främjar vi den offentliga ekonomins hållbarhet med samhällsansvar

Ekonomiskt hållbara upphandlingar stöder balansen i de offentliga finanserna och kostnadseffektiv verksamhet i den upphandlande enheten. På den ekonomiska hållbarheten inverkar till exempel bekämpning av grå ekonomi och karteller samt tryggande av skatteansvar och försörjningstrygghet. Kostnadseffektiviteten kan främjas genom att utveckla nya upphandlingssätt, utnyttja gemensamma upphandlingar och effektbaserade upphandlingar samt utveckla den livscykeleconomiska bedömningen och graden av digitalisering och automatisering av upphandlingarna.



**Konkreta mål som stöder den strategiska avsikten**

### Med upphandlingarna bekämpar vi grå ekonomi och främjar skatteansvar

Grå ekonomi och ekonomisk brottslighet är på många sätt skadliga för samhället. De bildar en omfattande helhet som framför allt innebär att olika lagstadgade skyldigheter försummas. Grå ekonomi och ekonomisk brottslighet gör att skatteinkomster och andra lagstadgade avgifter, såsom arbetspensionsförsäkringsavgifter, går förlorade. Dessutom snedvrider den konkurrensen mellan företag och bidrar till lagstridig behandling av arbetstagare. Med hjälp av upphandlingar kan vi förebygga och bekämpa uppkomsten av dessa negativa fenomen.

### Upphandlingarna är planmässiga och kostnadseffektiva

Planeringen av upphandlingar ska vara en del av planeringsprocessen för organisationens verksamhet och ekonomi. Med hjälp av långsiktig planering kan vi också förutse och optimera användningen av resurser. Kostnadseffektivitet förutsätter att stora upphandlingar planeras för en tidsperiod om flera år, så att anslag och personresurser används så effektivt som möjligt.

### Vi minskar upphandlings- och processkostnaderna för offentliga upphandlingar

En resultatrik upphandlingsfunktion är en central del av upphandlingarnas ekonomiska hållbarhet. Genom en välfungerande upphandlingsfunktion gör vi det möjligt att effektivt uppnå organisationens mål. Vi kan främja effektiviteten i upphandlingarna genom att utveckla upphandlingssätten, den livscykeleconomiska bedömningen, kontraktshanteringen, digitaliseringen av upphandlingarna och automatiseringen av de utredningar som krävs samt genom att kombinera upphandlingar och genomföra gemensamma upphandlingar. I processkostnaderna är det viktigt att också beakta anbudsgivarnas administrativa börd.



### ÅTGÄRDER SOM VI INLEDNINGSVIS VIDTAR

Vi utvecklar lagstiftningen om kontroll av straffregisterutdrag så att den möjliggör elektronisk kontroll av straffregisterutdrag. Dessutom utvecklar vi lagstiftningen så att fullgöranderapporter kan kontrolleras smidigt vid alla upphandlingar och under pågående kontraktstid. Vi främjar upptäckt av karteller och fenomen inom grå ekonomi till exempel genom att säkerställa att tillsynsmyndigheterna får information om offentliga upphandlingar med hjälp av konkurrensutsättningssystemens tekniska gränssnitt.



SOCIAL  
HÅLLBARHET

## Med upphandlingarna främjar vi socialt samhällsansvar i samarbete mellan den offentliga förvaltningen samt den privata och den tredje sektorn

Med socialt hållbara upphandlingar kan organisationerna främja positiva konsekvenser för samhället och människorna, såsom sysselsättningen för dem som befinner sig i en svagare arbetsmarknadsställning, samt förebygga negativa konsekvenser, såsom hinder för tillgodoseendet av mänskliga rättigheter. Företagen kan identifiera sitt eget ansvar i främjandet av samhällets sociala hållbarhet. Social hållbarhet främjas i Finland genom öppet samarbete.



**Konkreta mål som stöder den strategiska avsikten**

### Genom lämpliga upphandlingar främjar vi sysselsättningen för dem som befinner sig i en svagare arbetsmarknadsställning

Sysselsättning genom upphandlingar genererar positiva övergripande samhällseffekter. Med hjälp av upphandlingar kan vi sysselsätta personer med svagare ställning på arbetsmarknaden och utöka möjligheterna till arbetspraktik hos företag, när detta genomförs med hjälp av upphandlingar som är lämpliga för ändamålet. Sysselsättning genom upphandling kan hjälpa anbudsgivaren att få kompetent och motiverad arbetskraft i samarbete med arbetskraftsmyndigheterna.

### I upphandlingarna främjar vi respekten för de mänskliga rättigheterna och de grundläggande rättigheterna i arbetslivet

Socialt ansvarsfulla upphandlingar är ett sätt att bidra till förverkligandet av FN:s globala mål för hållbar utveckling. I samband med upphandlingarna ska man identifiera de centrala upphandlingshelheter där riskerna för kränkningar av de mänskliga rättigheterna är som störst. De upphandlande enheterna kan främja identifiering av riskerna och ställa krav på ansvarsfullhet i samarbete med företag som agerar ansvarsfullt.



i

### ÅTGÄRDER SOM VI INLEDNINGSVIS VIDTAR

Vi inleder ett program för att påskynda sysselsättningen, där det erbjuds bland annat kompetensutvecklande samarbete samt sprids information om lyckade verksamhetsmodeller. Vi främjar bekämpning av grå ekonomi inom byggbranschen genom att dela med oss av goda rutiner samt inleder pilotprojekt kring sådana. Vi skapar verktyg för att på nationell nivå identifiera och observera risker för mänskliga rättigheter i inhemska upphandlingar. Vi främjar uppkomst av öppen dialog genom att diskutera med upphandlande enheter, anbudsgivare och slutkunder om hur social hållbarhet på bästa sätt kan beaktas vid konkurrensutsättningar för att finna en nationell modell.



EKOLOGISK  
HÅLLBARHET

## Finland är en vägvisare inom ekologiska offentliga upphandlingar

Den offentliga sektorn kan vara en betydande marknadspåverkare som inköpare av miljövänliga lösningar, såsom nya energi- och resurseffektiva, koldioxidsnåla och rena lösningar. Staten och kommunerna ska agera på ett sådant sätt att man med hjälp av offentliga upphandlingar främjar genomförandet av klimatmålen och målen för hållbar utveckling. På det sättet blir Finland en vägvisare också på europeisk nivå.



**Konkreta mål som stöder den strategiska avsikten**

### Med de offentliga upphandlingarna stöder vi Finlands mål om klimatneutralitet 2035 och införandet av cirkulär ekonomi

Finland har som mål att vara klimatneutralt 2035 och att främja cirkulär ekonomi. Med ekologiskt hållbara upphandlingar stöds koldioxidsnåla lösningar som stöder cirkulär ekonomi. I dessa fall har de upphandlade varorna, tjänsterna och byggtreprenaderna mindre miljöpåverkan under sin livscykel än sedvanliga alternativ. Vi behöver samarbete och god praxis för att sätta upp konkreta nationella mål för låga koldioxidutsläpp i de upphandlingskategorier som har störst effekt.

### Vi stöder bevarandet av den biologiska mångfalden med hjälp av upphandlingarna

Att bevara den biologiska mångfalden är en grundförutsättning för vårt liv. Därför är det viktigt att identifiera vilken betydelse offentliga upphandlingar kan ha för bevarandet av mångfalden. I Finland behöver man identifiera de nationellt mest betydande upphandlingshelheterna som stöder bevarandet av den biologiska mångfalden.

### Vi främjar ett hållbart livsmedelssystem vid upphandlingar av livsmedel och måltidstjänster och använder livsmedel som producerats på ett hållbart och ansvarsfullt sätt

Ett hållbart livsmedelssystem utgör grunden för en tryggad livsmedelsförsörjning. Klimatförändringar, förlust av biologisk mångfald samt krissituationer kan i betydande grad försämra livsmedelstryggheten även i Finland. Med god försörjningsberedskap tryggas den självförsörjning inom livsmedelsproduktionen som krissituationer förutsätter. Vid upphandling av livsmedel och måltidstjänster ska man använda upphandlingskriterier som främjar goda odlingsmetoder ur ett miljöperspektiv, livsmedelssäkerhet, näringsrik kost samt djurens välbefinnande och hälsa och som samtidigt främjar hållbar livsmedelsförsörjning och ekologisk hållbarhet.



### ÅTGÄRDER SOM VI INLEDNINGSVIS VIDTAR

För beslutsfattandet tar vi fram kunskap och rekommendationer för att utveckla befintlig lagstiftning och verksamhetsmodeller och styrmetoder för de offentliga upphandlingarna. Vi skapar utvecklingsplattformar för att främja upphandlingar med betydande effekter och utveckla frivilliga åtaganden, såsom Green deal-avtal. Vi uppdaterar handboken om ansvarsfull livsmedelsupphandling. Vi inleder ett utvecklingsprogram för att främja skalning av koldioxidsnåla upphandlingar.

# FRÅN STRATEGI TILL HANDLING

I samband med beredningen av strategin har det upprättats en omfattande lägesbild som beskriver nuläget i fråga om de offentliga upphandlingarna i Finland samt hur upphandlingarna bör utvecklas. Av lägesbilden framgår tydligt att det inom den kommunala och den statliga sektorn och många olika expertorganisationer i Finland redan länge har utförts ett gott utvecklingsarbete. Utmärkt kompetens har vi mycket av.

I och med den gemensamma strategin utvecklas de offentliga upphandlingarna genom ännu tätare samarbete och med gemensamt planerade åtgärder. Under beredningen har det lagts fram många förslag till konkreta åtgärder. Inom ramen för åtgärdsprogrammet har det redan inletts åtgärder för att stödja förverkligandet av strategins mål. Som bilaga till strategin finns en beskrivning av genomförandet i inledningsfasen. I takt med att arbetet fortskrider kommer även andra åtgärdsförslag som lagts fram i samband med beredningen att prioriteras och vidtas stegvis under de kommande åren.

De åtgärder som anges i beskrivningen av genomförandet vidareutvecklas till en mer detaljerad genomförandeplan i de temagrupper som ska bildas i samarbete inom programmet för verkningsfull offentlig upphandling. Sakkunniga från alla intressentgrupper inom upphandling, såsom upphandlande enheter, anbudsgivare och sakkunnigorganisationer, får en öppen inbjudan att delta i temagrupperna. Temagrupperna svarar för sin del för genomförandet av

strategin och har ansvar för att inleda behövliga åtgärder och utarbeta preciserade arbetsplaner. I den första fasen bildas temagrupperna Strategisk ledning, Kompetensutveckling, Kunskapsbaserad ledning, Fungerande upphandlingar, Innovativa upphandlingar och Social hållbarhet.

Strategins omsättning i praktiken ska följas upp. För detta syfte har det i samarbete med Teknologiska forskningscentralen VTT utarbetats indikatorer som finns som bilaga till strategin. Indikatorerna synliggör den systemiska förändring som eftersträvas och med hjälp av dem kan man följa upp strategins effekt och resultat. De data som indikatorerna ger kan också vara ett hjälpmedel när framtida åtgärder och resurser ska riktas.

Strategin ges i form av ett principbeslut av statsrådet genom vilket statsrådet förbinder sig till de gemensamma målen. På den kommunala sidan fastställs strategin som en rekommendation av Kommunförbundets förbundsdelegation.

Strategin blir inte handling utan vars och ens insats. Åtgärderna på riksnivå ger de upphandlande enheterna konkreta verktyg som gör det möjligt att nå målen. För att den gemensamma visionen ska nås krävs små gärningar i upphandlingsvardagen av såväl ledningen som upphandlingsexperterna.

Låt oss göra det tillsammans!



# BILAGOR TILL STRATEGIN

[Bilaga 1: Beskrivning av genomförandet](#)

[Bilaga 2: Strategiska effektindikatorer](#)

## Häng med!

[Webbsidor om åtgärdsprogrammet för verkningsfull offentlig upphandling](#)

## Se även

[Lägesbild av den offentliga upphandlingen i Finland \(på finska\)](#)



VALTIOVARAINMINISTERIÖ  
FINANSMINISTERIET

KOMMUN-  
FÖRBUNDET