



2012-04-15

## **SOI- certifiering av inköpare / upphandlare**

### **I. BAKGRUND OCH UTGÅNGSPUNKTER**

Att tydliggöra vad skilda professioner innebär till innehåll och kvalifikationer är en utveckling i tiden. Ett uttryck för detta är framväxten av certifieringsprogram av olika slag. Till en del skall detta ses som en konsekvens av det framväxande tjänste- eller kunskapssamhället där alltfler personer arbetar med uppgifter och i roller med ett innehåll som ofta är svårt att definiera.

Inköps- eller upphandlingsprofessionen berörs av detta. Ett pågående initiativ med att utveckla ett certifieringssystem för inköpare äger rum inom den internationella inköpsfederationen IFPMM. Det finns också utbildningsorganisationer som likt Silf på den svenska marknaden som utfärdar Silf- certifikat baserat på genomgångna utbildningar. Inom den offentliga sektorn har SOI certifierat (SOI- märkt) vissa utbildningar som erbjudits av utvalda utbildningsföretag. Det har varit verksamt under några år och resulterat i en indelning i tre nivåer: intyg, diplom, certifikat. Utbildningsföretagen har utvecklat steg 1, 2 och 3 kurser som motsvarat de olika nivåerna. Detta system har nu upphört.

Inom SOI finns nu en ambition att gå ett steg längre. Man vill dels bredda de kompetensområden som skall ingå för ett certifikat. De har tidigare haft en entydigt juridisk inriktning. Breddningen syftar till att komma längre i avseendet "bra affärer". Man vill också inrikta sig på att mäta och certifiera verklig kunskap och förmåga. Genomgångna kurser är bara ett sätt att införskaffa detta, relevant praktik är ett annat och kompletterande sätt. Det tidigare systemet ersätts av ett system som inte certifierar utbildningar på förhand utan mäter faktiskt uppnådd kunskap. Certifikatet och kvalifikationsnivån inriktas på att definiera kompetenskraven för en roll som strategisk upphandlare / inköpare. På sikt kan såväl en mer grundläggande och operativ roll bli föremål för certifiering, liksom en högre ledarinriktad nivå.

### **II. SYFTE**

Det övergripande syftet med detta arbete är att främja professionen. För SOI som organisation handlar det om skapa medlemsnytta. Några konkreta syften är:

- Att bidra till att höja professionens status.
- Att bidra till förkovran av professionens medarbetare.
- Att skapa kvalitetskriterium för arbetsgivare.
- Att bidra till kvalitetshöjning inom hela den offentliga sektorn.



2012-04-15

Några viktiga tankar bakom detta är följande. En tydliggjord och definierad profession bidrar generellt sett till ökad status. Det är också viktigt att de som arbetar inom professionen är kompetenta och gör kvalificerade insatser. Om rollen och kvalitetskriterierna är tydliggjorda ger det en "garanti" för att personen klarar av vissa uppgifter. Arbetsgivarna får en tydligare bild av vad de kan förvänta sig av strategiska upphandlare / inköpare och kommer att efterfråga högre kompetens. Tydliggjorda krav ger också ett underlag till att i exempelvis medarbetarsamtal med aktuell chef peka ut önskvärda tillkommande kvalifikationer. Om tillräcklig många får vägledning på detta sätt och motiveras till fortsatt utveckling bidrar certifieringen till att höja kompetensen inom hela det offentliga fältet.

### III. KOMPETENSKRAV

Certifikatet inriktas på en roll som har ett vidare perspektiv än en som i huvudsak är operativt handläggande. Den är en god bit på väg mot vad som ibland benämns STRATEGISK UPPHANDLARE / INKÖPARE. Den som certifieras skall motsvara relativt högt ställda krav i följande fyra kompetensområden.; affärsmannaskap, juridik, organisationskunskap, samt ekonomi / kalkyler. Dessutom läggs ett krav på utredar- och kommunikationskompetens. En översikt över vad dessa kompetensområden inriktas på följer nedan. Det närmare innehållet preciseras också i en separat bilaga. Där anges också riktlinjer för vilken typ av genomgångna kurser och vilken typ av praktik som kan vara en god grund till att utveckla eller ha utvecklat aktuella förmågor.

Kompetens handlar om att kunna utföra uppgifter, att möta förväntningarna på den roll man har. Utbildning är en viktig väg till att uppnå detta. Praktik är en annan och viktig källa till förkovran. Vad gäller utbildning så är, generellt sett, en eftergymnasial utbildning av typen högskola med relevant inriktning (civilekonom, civilingenjör, jur. kand.) eller annan kvalificerad vidareutbildning i form av (KY- utbildning) eller IHM (Institutet för Högre Marknadsutbildning) en god utbildningsmässig bas för ett arbete som STRATEGISK UPPHANDLARE, men det är inget absolut krav. Erforderlig kunskap om viktiga arbetssätt och underliggande teorier, koncept, begrepp och principer inhämtas också på andra sätt. Vad gäller praktik förutsätts den certifierade STRATEGISKE/A UPPHANDLAREN ha minst två års relevant praktik. Ytterligare praktik som innebär att upphandlaren exponerats för ett bredare fält av uppgifter och utmaningar stärker sannolikheten för att tillräcklig kompetens inhämtats.

I den nya certifieringen finns till en början endast en nivå. Denna enda nivå kan komma att följas av en eller två kompletterande nivåer efter några år. Det blir i så fall fråga om en certifiering för en lägre, en till övervägande delen operativt inriktad, och en högre, ledarinriktad nivå. Den nu aktuella certifieringen inriktas på en roll som har ett något vidare perspektiv än det i huvudsak operativt handläggande. Den är ett stort steg på vägen mot vad som ibland benämns STRATEGISK UPPHANDLARE / STRATEGISK INKÖPARE. Nedan följer en övergripande beskrivning av de olika kompetensområden som skall granskas. I en separat bilaga återfinns en genomgång som är mer detaljerad.



2012-04-15

### III.1. Affärsmannaskap

Detta är det bredaste och mest omfattande av de fyra kompetensområdena. Den övergripande ambitionen är att en certifierad person skall ha god förmåga att koppla samman och kunna läsa av organisationens behov, till kvalitet och volymer, med vad marknaden och dess leverantörer kan erbjuda, samt att hantera detta på ett juridiskt korrekt sätt. Det handlar om att balansera ibland motstridiga krav. Det handlar om att utforma och anpassa förfrågningsunderlag, hantera den politiska situationen och marknadsförutsättningarna. Uppgiften är göra en så bra affär som möjligt givet behoven, möjligheterna på marknaden och de förutsättningar som ges av regelverket. För att detta skall ske krävs kunskaper och kompetens inom flera viktiga områden.

a) Omvärldsanalys inklusive marknadsanalyser. Omvärldsanalysen inriktas på de något större skeendena av relevans för upphandlings / inköpsarbetet. Vilka är de stora linjerna, t ex inom IT, produktion i privat – offentlig miljö, kvalitetsfrågor, miljö? Hur kan de fångas upp och hur kan de komma påverka arbetet med specifika upphandlingar? Vad gäller marknadsanalyser krävs en övergripande, gärna tydligt baserad på en såväl teoretiskt som praktisk insikt om hur marknader kan analyseras, vilka slutsatser det går att dra av analyserna och hur man kan finna de fakta som krävs för att ha en tillräckligt god utgångspunkt för förstå hur den aktuella marknaden fungerar. Den certifierade inköparen skall ha en god förmåga att göra omvärlds- och marknadsanalyser. Han / hon skall ha kunskap om hur att finna relevant information, samt att göra relevanta analyser.

b) Strategier och affärsmodeller. Hur bidrar upphandlingen / inköpet till bästa nytta för verksamheten? Det finns många tänkbara svar på den frågan. Även om regelverket inom offentlig upphandling ger större begränsningar än de regelverk som gäller för privat verksamhet finns många val att göra. Det kan handla om vilken typ av avtal som eftersträvas, t ex en "uppstyckad" affär eller en bredare sammansatt funktion, eller den tidsperiod som avtalet omfattar. Andra aspekter som kan varieras är typ av leverantörer / utförare som sökes, hur anbuden skall utvärderas, hur uppföljning under pågående leverans skall ske. Vidare vilken betalnings / ersättningsmodell som eftersträvas, samverkansformer, etc. Den certifierade inköparen skall kunna se styrkor och svagheter i skilda angreppssätt, förstå och kunna genomföra skilda affärsupplägg, samt ha en reflekterad idé om vad som kan vara att föredra under vilka omständigheter.

c) Hantering av relationer internt och externt. Detta är nära kopplat till punkten strategi ovan, särskilt de delar som knyter an till samverkansformer med leverantörer. Det handlar då om möten före, under och efter avtalsslutande. Vilka kontaktytor, samordningsgrupper etc, som förutsätts. Inköparen bör ha en reflekterad idé om varför den ena affären hanteras på ett annorlunda sätt än den andra? Men det är viktigt att också betona de interna relationerna. Med vilka interna aktörer samverkar upphandlingsfunktionen och i vilka sammanhang? Varför? Den certifierade inköparen



2012-04-15

skall kunna särskilja situationer som ställer skilda krav i dessa avseenden och identifiera tillvägagångssätt över hur att komma fram till lämpliga val.

d) Förhandlingskunskap. Även om regelrätta förhandlingar i samband med upphandling inte förekommer i samma omfattning som vid privat verksamhet är det viktigt att upphandlarna har god insikt inom detta fält. En anledning kan vara behoven av att förhandla internt.

Sammantaget lyfter detta kompetensområde fram den kommersiella aspekten av upphandlarens / inköparens arbete. Det breddar bilden av vad som är viktigt att ta hänsyn till avseende marknads- och leverantörsförutsättningar samt strategier. Det pekar därmed på ett behov av att sätta in den aktuella affären i ett vidare sammanhang än vad som är brukligt. En specifik kompetens som kan knytas till detta område är en förmåga att göra undersökningar, att t ex systematiskt kunna samla in och sammanställa fakta och dra slutsatser.

### **III.2. Juridik**

De specifika lagar som reglerar offentlig upphandling (LoU, LuF, LoV) är självklara grunder som en certifierad upphandlare måste kunna. Detta är en kärnkompetens och något som upphandlarna måste vara mycket väl förtrogna med. En strategisk upphandlare måste också ha en god insikt i de lagrum som är tillämpliga i skilda sammanhang och inse när det finns ett problem eller en möjlighet och då kunna föra en dialog med juridisk expertis. Men det behövs också en viss bildning utöver de upphandlingsspecifika lagarna. En övergripande orientering inom fältet EU-kunskap, som hjälper till att sätta in regelverket i ett sammanhang, samt övergripande kunskaper om de specifika förutsättningarna för den offentliga sektorns verksamhet är därför också det ett par viktiga kompetensområden.

Upphandlarna behöver även en bredare juridisk kunskap. Grundläggande avtals- och köprätt samt organisationsorienterad juridik (MBL och LAS, bl a) bör ingå i upphandlarens juridiska bildning. Ett annat område som ingår i helheten är ett visst mått av rättegångskunskap.

En specifik kompetens som kan betonas här är också en förmåga att uttrycka sig i tal och skrift. Det är i många sammanhang viktigt att kunna uttrycka sig med god precision. Detta kompletterar det inslag av utredningskompetens som anfördes under avsnittet affärsmannaskap.

### **III.3. Organisationskunskap**

Upphandlingens miljö utgörs inte bara en behovsbild som interna användare förmedlar och en leverantörsmarknad. Det finns också en vidare miljö i den organisation upphandlaren verkar. Vår inriktning på den strategiska upphandlaren innebär att en certifierad person skall förstå och kunna agera i det vidare organisatoriska sammanhang denne verkar i. Att förstå hur organisationer fungerar är därför väsentligt.



2012-04-15

Hur byggs organisationer? Några viktiga organisatoriska principer, som t ex centralisering – decentralisering, processorientering – funktionsindelning samt principer för arbets- och ansvarsfördelning är viktiga delar. En viktig aspekt är också inslag av förvaltningskunskap, den offentliga organisationens särdrag. Hur påverkar strukturen av roller, ansvar och befogenheter organisationens funktionssätt? Vilka är de primära processerna i en verksamhet, vilka är stödjande? Hur ser primära och stödjande processer ut för upphandlingsverksamheten?

Hur fungerar projekt och team? Allt fler uppgifter i företag och organisationer sker i samspel mellan medarbetare. En särskild utvecklad form är aktivt försöka ta tillvara på lagets – teamets – fördelar. Det strategiska inköpsarbetet kännetecknas ofta av att man formerar ett team av medarbetare med kompletterande kompetenser för att aktivt ta tillvara på möjligheterna att göra bra affärer. Den strategiska upphandlaren bör känna till några av de bärande principerna för teamarbete samt fördelar och kritiska faktorer som förknippas med det arbetssättet. Nära kopplat till detta är också projektet som organisatorisk form. Moderna organisationer skapar mer eller mindre tillfälliga projekt för att driva utvecklingen i en viss riktning, t ex inom ett köpt sortiment. Även i detta avseende krävs en viss bildning avseende vad det handlar om, men även en förmåga att själv driva projekt. Inköparen bör kunna föreslå en reflekterad idé om hur man i en viss organisatorisk miljö kan skapa ett väl fungerande team som kan genomföra en definierad uppgift.

Ett kompletterande och lika viktigt område som delarna ovan är organisationskulturen. Hur kan kulturer definieras och kännas igen? Vad kan kulturen betyda för organisationens funktionssätt? Vilken roll spelar kommunikation för skapande av en viss kultur eller vilken typ av kommunikation fungerar bra i vilken typ av kultur? Till detta hör också ledarskap. Genom ledarskapet formas kulturen men också omvänt, vissa former av ledarskap fungerar mindre bra i vissa organisatoriska kulturer. Organisationskultur och skilda former av ledarskap är viktiga aspekter att förstå för alla som vill försöka påverka en verksamhet. Till detta hör också förändringsproblematik i organisationer, hur kan förändring drivas? Vilka viktiga vägval finns i samband med förändringsprojekt? Vad kan underlätta respektive försvåra viss förändring? Hur kan olika hinder överbryggas?

Allt detta under organisationskunskap är bredare aspekter än att genomföra själva upphandlingen. Men de är viktiga eftersom det innebär en förmåga att förstå, läsa av och bättre kunna agera i det organisatoriska sammanhang man är satt att verka. Den strategiska upphandlaren bör ha en grundläggande orientering om det principiella kunnande som etablerats inom ovan nämnda områden och även kunna förstå hur organisationsstruktur, kultur och ledarskap, team och projekt påverkar arbetsförutsättningarna i ett specifikt sammanhang. Kraven på hur pass djupa kunskaperna som krävs är lägre för denna kategori än vad som gäller för – främst - juridiken men också affärsmannaskapet.

#### **III.4. Ekonomi – kalkyler**



2012-04-15

Alla kompetensområden ovan har en ekonomisk dimension. Men den strategiska upphandlaren behöver också känna till och kunna agera inom ramarna för ett smalare – kalkylmässigt – ekonomiskt sammanhang. Även om det finns specialiserade ekonomer att tillgå i de flesta organisationer så behöver den strategiska upphandlaren själv förstå och kunna kalkylera enligt de vanligaste principerna (självkostnadskalkyl, bidragskalkyl, aktivitetsbaserad kalkylering etc). Detta är inte minst viktigt för att kunna analysera förhållandet mellan värde och kostnader för skilda lösningar på problem men även för att analysera leverantörernas situation. Vad "borde" kostnaden vara för att leverera en viss service (jämför uttrycket "should cost" på engelska)? Hur kan en köpande part bilda sig en uppfattning om leverantörens kostnadsstruktur? Hur kan det vara möjligt att en leverantör har ett lägre pris än en annan? Kan grundorsaken vara ett bättre resursutnyttjande t ex i form av skalfördelar? Kan det vara en tillfällig överskottskapacitet, eller vad? Inköparen skall kunna göra rimlighetsbedömningar, ställa relevanta frågor. Kännedom om kalkylmetoderna ger möjlighet att göra dessa bedömningar utifrån flera utgångspunkter.

Det finns också flera viktiga begrepp som är viktiga att känna till för att kunna föra dialog med experter på ekonomi och finans, t ex begreppet alternativkostnad, skilda nyckeltal (s k Key Performance Indicators, KPI), bruttomarginal, nettomarginal etc.

Utöver de grundläggande principerna och begreppsförståelsen förutsätts en strategisk upphandlare känna till och kunna arbeta enligt principerna för LCC (Life Cycle Cost, dvs den samlade kostnaden över en produkts livslängd), TCO (Total Cost of Ownership), samt nyttokalkylering (dvs utgående från bedömning av värdet av en viss tjänst). Detta kan bli viktigt vid verifiering av kostnader och nytta under pågående leverans och efter avslutad avtalsperiod.

Alla dessa ekonomiska / kalkylmässiga tekniker tillämpas i en organisatorisk miljö där valet av tillämpade principer kan behöva anpassats till organisationens verksamhetsmål. Detta är även ett viktigt område att förstå. Hur kan sambandet mellan verksamhetsmål och mest lämplig kalkylprincip se ut? I likhet med området organisationskunskap kan konstateras att det kunskapsdjup som efterfrågas i detta område är mindre än för juridik och affärsmannaskapet.

### **III.5. Utrednings- och kommunikativ förmåga**

En roll som STRATEGISK UPPHANDLARE / INKÖPARE förutsätter en god förmåga att söka och sortera information. Det handlar dels om fakta t ex om leverantörsmarknader eller uttalade funktionskrav. Information behöver kunna sättas in i sammanhang och analyseras för att bli till vägledning. Att samla in, strukturera och analysera data och bygga kunskaper genom analys och användande av relevanta begrepp är därför viktigt. I rollen ingår också att kunna förmedla information, att uttrycka sig med precision i såväl skrift som i tal. Det förstnämnda kommer bli ifråga i samband med skapa formella anbudsunderlag men är en generell förmåga av vikt inom ett bredare fält än så. Muntlig



2012-04-15

kommunikation är också viktig inte minst för att upphandlaren / inköparen skall kunna få gehör för viktiga önskemål.

#### **IV. BEDÖMNINGSPROCESS**

För att ett certifieringsprogram skall bli framgångsrikt måste det bli attraktivt. Det innebär att certifikatet skall vara tillräckligt svårt att få, dvs att kraven måste vara höga. Om inte blir det utan mening. Det finns också en övre gräns; det får inte vara för krävande. För SOI:s del måste detta också vara en verksamhet som bär sina kostnader. En avgift måste tas ut.

##### **IV.1. Certifieringsprocessen**

Certifieringsprocessen består av fyra steg enligt följande:

###### **1. Intresseanmälan**

I denna fas har kandidaten ställt samman sin CV med angivande av utbildning, genomgångna kurser (med innehållsbeskrivning) samt anställningar och arbetsuppgifter. Dessutom krävs en kortare text med motivering till att kandidaten uppfattar sig uppfylla kraven. Till saken hör då att de kunskapsområden som definierats ovan och som utvecklats i bilaga 1 är tillgängliga på SOI:s hemsida. Tanken är att det skall dels vägleda avseende de krav som kommer att ställas, vägleda avseende vilka kompletteringar som kan vara erforderliga för den enskilde innan han/hon ansöker samt vägleda i frågan om hur en kandidat kan förkovra sig inom områden som kan uppfattas som bristfälliga.

###### **2. Förprovning**

När intresseanmälan kommit SOI tillhanda bedöms den av en mindre bedömargrupp (initialt under ledning av Professor Björn Axelsson). Denna grupp meddelar om den delar bedömningen att kandidaten på pappret ser ut att ha den erforderliga kompetensen. Den kan också meddela att kandidaten bör avvakta och under tiden komplettera sig i lämpliga avseenden.

###### **3. Test**

Om bedömargruppen så medger kallas kandidaten tillsammans med en grupp övriga kandidater om maximalt 15 personer till en dag med tester. Testerna består av två delar. Dels ett skriftligt test (tenta) och dels ett färdighetstest genom att utforma lösningar på skilda praktiska inköpsituationer och att belysa skicklighet i t ex framtagning av beslutsunderlag. Dessa test skall täcka in de fem kunskaps / kompetensområdena ovan. Prestationerna bedöms åter av en utökad bedömargrupp bestående av såväl utbildare som praktiker. Utfallet kan bli att kandidaten blir antingen godkänd för certifikatet, godkänd efter tillkommande kompletteringar, eller underkänd. Syftet med förprovningen är att det senare inte skall behöva bli vanligt. Samtidigt är det mycket



2012-04-15

viktigt att betona att kravnivån måste hållas hög. Om inte riskerar värdet av certifikatet att urholkas.

#### 4. Komplettering

De som inte omedelbart godkänns för certifikatet kan således få kompletteringsuppgifter. Det kan handla om att ytterligare förkovra sig inom vissa kompetensområden och att komplettera testet. Bedömargruppen ger anvisningar avseende såväl komplettering som hur kandidaten i ett senare skede skall kunna visa att kunskapen / kompetensen är inhämtad.

Genom dessa steg bör kravnivån kunna hållas hög samtidigt som antalet som efter genomgången testprocedur inte klarar certifikatet bör kunna begränsas.

#### IV.2. Avgifter

Redan i samband med den första bedömningen krävs kostnadsdrivande insatser. Därför kommer en avgift att behöva tas ut redan för denna del. Tanken är dock att detta skall kunna hållas på nivån 1.000 kr. För dem som kommer vidare till den verkliga testfasen tillkommer en avgift för detta. Riktmärket för denna del är 7.000 kr (6.900) plus tillkommande kostnader för kandidatens resor och uppehälle vid orten för testet. Den avgiften täcker också kostnaderna för dem som skall komplettera.

#### V. STYRELSE

Verksamheten drivs inom SOI:s ram. Det åligger därför SOI att tillsätta en styrelse. Delar av denna kommer att bestå av medlemmar ur SOI:s styrelse och Utbildningsutskottet. SOI:s styrelse tillsätter eventuella externa delegater.

#### VI. REFERENSGRUPP

Till certifieringen kommer att knytas en referensgrupp med bred representation från intressenter inom upphandlingsområdet. Det består av representanter för arbetsgivare, regelsättare, forskare och andra organisationer. Även vissa viktiga opinionsbildare inom området kommer att ingå. Dessa har en viktig roll att bidra med erfarenheter från sina verksamheter och att följa utvecklingen. De bidrar också till att skapa förtroende för verksamheten på marknaden.

#### VI. KONTINUITET

Varje certifikat utfärdas med årtalsangivelse. Förutsättningarna i arbetslivet ändras över tid och kompetens som av olika skäl inte underhållits kan bli bortglömd. Det betyder att den certifierade upphandlaren efter ett antal år kan behöva uppdatera sitt certifikat. SOI kommer att erbjuda sådana möjligheter fr o m fem år efter den första certifieringsomgången. Det kommer att då bli ett enklare förfarande med inriktning på förändringar av individens meritering och förändringar av SOI- certifikatet.





2012-04-15

Alla dem som tagit det gamla SOI- certifikatet baserat på genomgångna kurser kommer att erbjudas en något förenklad certifiering enligt det nya systemet. Inriktningen blir att främst kontrollera de kompetensområden som inte tidigare ingått.

## **V. ÖVRIGT**

De som under ett år erhållit certifikatet kommer att uppmärksammas. Ett synbarligt bevis kommer att delas ut under en ceremoni i samband med den årliga SOI-konferensen. Tanken är också att skapa synlighet genom tillkännagivande i lämpligt medium.

På sikt kan kompletterande nivåer för certifikatet komma att införas, t ex högre nivå med inriktning på upphandlingsledare och de allra mest komplexa affärerna eller en mer entydigt operativt orienterad nivå.

Inriktningen på certifikatet har stämts av med det internationella certifikat som utvecklats och förvaltas av IFPMM avseende inköpare (se ingressen). Den som tar SOI-certifikatet kommer att ha en viktig plattform för att också ta detta certifikat om så önskas.