



# Kompetensprofil för offentliga inköpare

- Framtagen av SOI våren 2026

## Innehåll

Professionell offentlig inköpare - en allt mer komplex roll.....	4
En fråga om rätt kompetens .....	5
Viktiga begrepp som lägger grunden .....	6
Inköp eller upphandling – vad är skillnaden egentligen? .....	6
Beställaren har behovet.....	7
Utbildningsgrund .....	7
En kompetensprofil för inköpare .....	8
Affärsmässighet .....	9
Sakkunskap, marknads- och omvärldsanalys.....	10
Affärsstrategi.....	11
Kommunikativ förmåga.....	12
Förhandling.....	12
Juridik .....	13
Avtalsrätt.....	13
Upphandlingslagstiftning.....	13
Övrig juridisk kompetens.....	13
Projektledning .....	14
Ledarskap och förändringsledning .....	14
Kravställning.....	15
Funktionskravställning.....	15
Ekonomi och kalkylering .....	16
Hållbarhet och klimat .....	17
Miljömässig hållbarhet .....	17
Social hållbarhet.....	17
Ekonomisk hållbarhet .....	17
Klimatanpassad upphandling .....	17
Avtalsuppföljning.....	18
Välfärdsbrott .....	18
Säkerhet och beredskap .....	19
Analytisk förmåga.....	19
Digitalisering, AI och it-baserade arbetsätt.....	20
Kategoristyrkt arbetsätt .....	21
Vill du veta mer? .....	22

## Professionell offentlig inköpare - en allt mer viktig och komplex roll

Att säkerställa en effektiv och affärsmässig inköpsprocess för offentliga organisationer är och kommer att bli allt viktigare i framtiden. Samhället ställer ökade krav på ändamålsenliga, kostnadseffektiva och lagenliga affärer. För att klara detta behövs professionella, offentliga inköpare. En roll som redan idag är komplex och utmanande och som också kommit att bli alltmer central i många offentliga organisationer. Offentliga myndigheter behöver arbeta för en ökad specialisering av inköpsfunktionen och utgå från regeringens färdplan för offentliga affärer 2025–2030.

För att bli en framgångsrik professionell offentlig inköpare behövs en rad olika kompetenser och erfarenheter. Vissa får man genom utbildning, andra genom praktiskt arbete.

SOI:s kompetensprofil beskriver vilka kompetenser offentliga inköpare behöver – både idag och i framtiden. Det är sällan en enskild person besitter alla dessa kompetenser, vilket gör det viktigt att se till organisationens samlade förmåga. Kompetenserna kan vara fördelade på olika roller och funktioner, och en organisation som täcker hela profilen har goda förutsättningar för en robust inköpsförmåga.

För att uppnå detta bör organisationer som arbetar med offentliga inköp fokusera på samarbete mellan olika kompetenser. Ett välfungerande samspel är avgörande för att säkerställa rättssäkra upphandlingar som samtidigt leder till goda affärer.

Förutsättningarna varierar dock stort – från den lilla kommunen med en enda upphandlare till den stora regionen med omfattande inköpsorganisationer. Mindre organisationer kan ofta behöva hämta kompetens från andra delar av verksamheten. Om resurserna är begränsade kan samverkan med andra upphandlande myndigheter och inköpscentraler vara en framgångsfaktor.

SOI:s kompetensprofil kan t ex användas av:

- Offentliga inköpare som vill se vilka områden de behöver utveckla
- Organisationer som planerar sin kompetensförsörjning
- Nya inköpsorganisationer som ska bygga upp rätt kompetens

Omvärlden förändras och inköparrollen utvecklas. Därför måste kompetensprofilen uppdateras regelbundet. Den senaste översynen gjordes våren 2026.

## En fråga om rätt kompetens

Rätt kompetens betyder att man klarar av det som förväntas i den roll man har. Kompetens handlar både om vad man vet (kunskaper) och vad man kan göra (färdigheter).

Kunskaper får man oftast genom utbildning, men också genom erfarenhet. Färdigheter utvecklas genom att man gör saker i praktiken, och påverkas även av personliga egenskaper. Personliga egenskaper som på ett bra sätt kompletterar den offentliga inköparens kompetens är t ex gott omdöme, integritet, lyhördhet, prestigelöshet, nyfikenhet, kreativitet och mod.

Eftersom olika roller har olika krav, är det viktigt att prata om ansvar och befogenheter. Det hjälper organisationen att se till att rätt kompetens finns på rätt plats.

# Viktiga begrepp som lägger grunden

## Inköp eller upphandling – vad är skillnaden egentligen?

Det finns flera olika benämningar på de roller som arbetar med offentliga affärer.

**Upphandling/upphandlare** är ett nischat begrepp som lyfter fram särställningen som offentliga affärer har till skillnad från affärer i den privata sektorn, företrädesvis vikten av att arbeta enligt de regelverk som reglerar den offentliga affären.

**Inköp/Inköpare** är ett mer allmängiltigt begrepp som istället signalerar att det bör vara samma krafter som driver offentligt såväl som privat inköpsverksamhet, till exempel affärsmässighet och kvalitet.

Naturligtvis påverkar inget i dessa benämningar hur arbetet ska göras på bästa sätt. Regelverk måste givetvis följas, och när offentliga pengar används ska affärsmässighet och kvalitet alltid vara utgångspunkten.

## Beställaren har behovet

För att tydligt kunna beskriva arbetet i en inköpsorganisation behöver vi ett gemensamt begrepp för den del av organisationen som har själva behovet av varor eller tjänster. Man kan använda begreppet "kund", intern kund", "sakansvarig avdelning" eller liknande. I denna profil använder vi termen **beställare**.

I inköps mogna organisationer sker tidig och omfattande dialog där behov och affärsmässiga mål utforskas gemensamt av beställande verksamhet och inköpsfunktionen. Ett nyfikat, gemensamt utforskande av hur behoven kan tillfredsställas på allra bästa sätt sker med många olika kompetenser inblandade. Ett nära samarbete mellan beställande verksamhet och inköpsfunktionen under avtalstiden säkerställer också att avtalsfrågor och enskilda beställningar hanteras korrekt och effektivt. På så sätt kan inköp bli en strategisk del av verksamheten – något som regeringen förväntar sig av statliga myndigheter enligt den nationella upphandlingsstrategin, och som alla organisationer som hanterar skattemedel bör sträva efter.

## Utbildningsgrund

En eftergymnasial utbildning av typen högskola med relevant inriktning (ekonomi, ingenjör, juridik) eller annan kvalificerad vidareutbildning i form av till exempel YH-utbildning är generellt sett en bra utbildningsgrund för offentliga inköpare. Det är dock inget absolut krav - relevant arbetslivserfarenhet kan kompensera för formell utbildning.

Specialiserade inköparroller kan kräva särskild bakgrund. Till exempel kan en utbildning i datavetenskap vara grunden för en it-inköpare, eller sjuksköterskeutbildning för en inköpare som ska jobba med sjukvårdstjänster. Då behöver sakkunskapen kompletteras med affärs- och inköpskompetens enligt denna kompetensprofil så att inköpsarbetet blir huvudfokus.

# En kompetensprofil för inköpare

Strategiskt inköp kräver kompetens inom flera områden, se nedan. Varje organisation bör komplettera profilen med en egen analys för att täcka sina specifika behov.

## Områden

---

- AFFÄRSMÄSSIGHET
  - SAKKUNSKAP, MARKNADS- OCH OMVÄRLDSANALYS
  - AFFÄRSSTRATEGI
  - KOMMUNIKATIV FÖRMÅGA
  - FÖRHANDLING
  - JURIDIK
  - PROJEKTLEDNING
  - LEDARSKAP OCH FÖRÄNDRINGSLEDNING
  - KRAVSTÄLLNING
  - EKONOMI OCH KALKYLERING
  - HÅLLBARHET OCH KLIMAT
  - AVTALSUPPFÖLJNING
  - VÄLFÄRDSBROTT
  - SÄKERHET OCH BEREDSKAP
  - ANALYTISK FÖRMÅGA
  - DIGITALISERING, AI OCH IT-BASERADE ARBETSSÄTT
  - KATEGORISTYRT ARBETSSÄTT
- 

För varje område finns ett kompetensfält som behöver täckas in. På följande sidor beskriver vi dessa och ger exempel på hur organisationer kan planera sin kompetensförsörjning inom inköp.

### Utmärkande kompetensbehov:

Förmåga att förstå verksamhetens verkliga behov och prioriteringar samt vad olika affärsval får för konsekvenser.

Kunskap om leverantörers affärsmodeller, kostnader och drivkrafter.

Kunna analysera marknaden och anpassa affären efter konkurrens, mognad och risk.

Kunna välja och utforma ersättningsmodeller, incitament och kommersiella villkor som styr mot önskat resultat.

Förmåga att värdera pris, kvalitet, risk, flexibilitet och långsiktigt värde i varje enskild affär.

Kunna göra kloka kommersiella val kring krav, avtalslängd, volymer och uppföljning.

Affärsmässighet innebär att få ut så mycket värde som möjligt av varje affär genom att göra medvetna och genomtänkta val. Det handlar om att förstå hur olika affärsmodeller, krav och villkor påverkar leverantörernas beteende och verksamhetens resultat.

En affärsmässig upphandlare ser helheten – från behov och marknad till hur avtalet fungerar i praktiken – och kan balansera olika och ibland motstridiga intressen som kostnad, kvalitet, risk och utveckling. Målet är inte bara att göra en korrekt upphandling, utan att skapa hållbara, genomförbara och värdeskapande affärer över tid.

Affärsmässighet är därför den kompetens som avgör affärens kvalitet, inte bara om reglerna följs.



**Utmärkande kompetensbehov:**

Förmåga att snabbt och lätt sätta sig in i olika sakområden för att bidra till att nå affärsmål.

Branschkunnskap, där erfarenhet från olika branscher är en fördel.

Förmåga att genomföra omvärldsbevakning.

Kunna analysera marknad och omvärld utifrån branschfarenhet och samhällsutveckling.

Inköparens främsta uppgift är att ha kompetenser som hjälper till att nå den goda affären. Kunskap om leverantörsmarknaden och dess villkor är viktig för att nå en bra affär. Inköparen behöver snabbt kunna sätta sig in i olika områden, ha branschkunnskap och kunna göra omvärldsbevakning. Branschkunnskap kan byggas genom exempelvis omvärldsbevakning och dialog med leverantörer samt branschorganisationer och kan bland annat ske i samband med kategoriarbete. Sakkunskap inom det område som en upphandling ska ske förenklar och effektiviserar processen, men det är inte en absolut nödvändighet. Om inköparen saknar egen sakkunskap, till exempel inom IT eller HR, kan detta kompenseras med god samarbetsförmåga, struktur och kommunikation för att samla rätt kompetens i upphandlingsprojektet.

Marknadsanalys är en relativt generisk kompetens, där erfarenhet från en bransch kan räcka långt för att förstå även en annan bransch. En marknadsanalys som visar på leverantörernas möjligheter och drivkrafter och som bidrar till förståelse för den köpande partens möjligheter ger underlag för bättre affärer. I det kategoribaserade arbetssättet är marknadsanalys en viktig grundpelare för att ta fram träffsäkra kategoristrategier.

Marknadsanalysen bör bl a omfatta:

- Antal och typ av leverantörer (såväl vinstdrivande som idéburna organisationer) i olika storlekssegment
- Hur mogen branschen är
- Branschens styrkor och svagheter
- Teknisk utveckling och standarder
- Vanliga affärsmodeller
- Graden av hållbarhetsmognad
- Trender och dynamik, vilka är de viktigaste drivkrafterna för förändring
- I vilka delar av affären konkurrensen finns
- Vilka investeringar krävs hos leverantörerna utifrån våra behov

En bra omvärldsanalys kompletterar marknadsanalysen, och visar hur branschen kan påverkas och förändras i framtiden, särskilt under den tilltänkta avtalstiden.

**Utmärkande kompetensbehov:**

Förmåga att sätta sig in i och förstå organisationens affärs mål.

Förmåga att utforma strategier för att nå affärs mål.

Kunskap inom upphandlingslagstiftning och andra relevanta regelverk.

Analytisk förmåga och intresse för analysarbete.

En bra strategi är avgörande för att uppnå en lyckad affär. Principiellt gäller att ju tidigare strategin tas fram, desto bättre blir förutsättningarna för ett bra resultat. Självklart måste de förutsättningar som strategin utgår från fortfarande gälla under hela affären. Om organisationen arbetar med kategoristyrning tas övergripande planer fram för olika inköps kategorier. Då är det viktigt att varje enskild affärsstrategi hänger ihop med den övergripande planen för varje kategori, så att målen för hela kategorin kan uppnås.

Strategin utgår från affärens övergripande mål och hjälper till att fatta viktiga beslut under hela processen. Därför är det viktigt att göra en noggrann behovsanalys, identifiera eventuella målkonflikter samt ha en bra dialog med beställaren under arbetets gång.

Exempel på viktiga vägval i en affärsstrategi:

- Hur många avtal behövs, och vilken typ av avtal?
- Är det bäst att ha ett stort avtal med en leverantör eller flera mindre avtal med flera leverantörer? Vilket upplägg passar bäst med hänsyn till den egna organisationens förmåga till kravställning, styrning och uppföljning?
- Vilken upphandlingsform passar bäst (t ex öppet eller förhandlat förfarande, valfrihets system, konkurrenspräglad dialog)?
- Hur kan affären utformas för att använda insikterna från marknads- och omvärldsanalysen på bästa sätt?
- Vilken ersättningsmodell motiverar leverantörer bäst?
- Hur ser man till att även leverantören tjänar på affären?

Centralt för en bra affärsstrategi är att göra vägval som leder till att den egna organisationens mål uppnås på bästa sätt.

För att arbeta effektivt med strategier för offentliga inköp krävs god kunskap om upphandlingslagstiftning och andra relevanta regelverk så att man kan fatta välgrundade beslut. Det är också viktigt att ha analytisk förmåga för att kunna tolka mål, förutsättningar samt marknads- och omvärldsanalyser. Kunskap inom området som upphandlingsföremålet tillhör (t ex it, kommunikation, HR) eller ekonomi är en fördel för att kunna beskriva och utvärdera olika scenarion, men sådan kunskap kan också hämtas från andra experter i organisationen.

För att utveckla sin kompetens kan man gå kurser i affärsstrategi, men man kan också lära sig mycket genom att analysera tidigare affärer – både lyckade och mindre lyckade sådana. Även fallstudier från andra organisationer kan ge värdefulla insikter. När avtal har varit i bruk ett tag ger erfarenheterna en bra grund för att utvärdera vad som har fungerat och vad som kan förbättras i framtida strategier.

## KOMMUNIKATIV FÖRMÅGA

### Utmärkande kompetensbehov:

Förmåga att kunna kommunicera klart och tydligt i både tal och skrift.

Förmåga att kunna anpassa kommunikationen efter mottagaren och situationen.

Kommunikativ förmåga, i tal och skrift, och att kunna anpassa kommunikationen utifrån mottagare och situation är viktigt för en inköpare i alla delar av inköpsprocessen. Kommunikation behöver ske internt i den egna organisationen och gentemot leverantörsmarknad och enskilda leverantörer. I ett tidigt skede av en upphandling handlar det om att föra dialog med leverantörsmarknaden och samtidigt internt argumentera för att affärsmässiga

och regelmässiga aspekter får rätt vikt i förhållande till behovsorienterade aspekter. Senare i processen handlar kommunikationen om att förankra nya avtal i organisationen, skapa goda relationer med leverantörer och hantera förhandlingar under avtalstiden. I många fall läggs grunden för en framgångsrik upphandling genom att inköparens aspekter hörsammats tidigt i projektet.

Muntlig kommunikation behövs för att kunna presentera tankar och idéer effektivt. Skriftlig kommunikation är lika central för att ta fram upphandlingsunderlag, projektplaner och dokumentation samt för tydlig korrespondens med beställare och leverantörer under avtalstiden.

## FÖRHANDLING

### Utmärkande kompetensbehov:

Intresse för och/eller erfarenhet av affärsförhandling.

Kunskap om förhandlingsprinciper.

Kunskap inom upphandlingslagstiftning och andra relevanta regelverk.

Förhandling är generellt ett effektivt sätt att öka affärsmässigheten i avtalet. Inköparen behöver ha kunskap om förhandlingsprinciper, upphandlingslagstiftning och relevanta regelverk, men också besitta personliga egenskaper och färdigheter för att framgångsrikt kunna genomföra komplexa förhandlingar. Kanske i motsats till den allmänna uppfattningen förekommer förhandling nästan alltid i offentlig upphandling – inte bara i upphandlingsförfaranden som medger förhandling under upphandlingen, utan även i exempelvis leverantörsdialoger och avtalsdiskussioner med leverantörer. Inköparen behöver kunna hantera

förhandlingar under avtalets löptid, t ex kring avtalstolkning, avvikelser, kompensationer eller sanktioner. När parterna inte är överens under avtalstiden slutar tvisten ofta i förlikning, en typ av förhandling som den offentliga inköparen också behöver behärska.

Förhandling behövs inte bara med leverantörer utan också internt, ibland behöver inköparen t o m kunna medla när det uppstår konflikter avseende målen med en affär mellan olika delar av organisationen.

Det finns många kurser inom förhandling och förhandlingsteknik, som kan fokusera på avtalsrätt, principer och förhandlingsstrategier eller på personliga tekniker som kommunikation, kroppsspråk samt tillit och förtroende. En duktig förhandlare behärskar kombinationer av dessa områden. Praktisk erfarenhet är här minst lika viktig som teori – att följa en erfaren förhandlare i verkliga förhandlingar kan vara en mycket effektiv metod för kompetensutveckling.

### Utmärkande kompetensbehov:

Juridisk kompetens inom i första hand offentlig upphandling och avtalsrätt.

Kunskap om juridiken ger viktiga spelregler för goda affärer. Förutom de områden som nämns ovan finns också andra som kan vara nyttiga i alla affärsmässiga sammanhang, såsom offentlighet- och sekretesslagstiftning, förvaltningsrätt, bolagsrätt, processrätt, konkurrensrätt, EU-rätten, samt en förmåga att omvärldsbevaka alla dessa områden.

Juridik är av stor betydelse för offentligt inköp och en skicklig inköpare måste kunna balansera juridiska krav med ansvar för samhällsekonomiskt goda affärer. Detta kräver både juridisk kompetens och andra kompetenser som beskrivs i denna profil.

#### Avtalsrätt

Avtalsrätt är en grundläggande del av affärsmässighet och lika viktig som kunskap om upphandlingslagstiftning. Inköparen behöver förstå hur avtal utformas och hur de ska tillämpas under hela giltighetstiden.

En juridisk utbildning på eftergymnasial nivå ger oftast tillräcklig grundläggande kunskap. Alternativt kan man gå enskilda kurser, antingen på universitet/högskola eller via kommersiella utbildningar.

#### Upphandlingslagstiftning

Inköpare måste ha god kunskap om de specifika lagar som styr offentlig upphandling (LOU, LUF, LUFS, LOV, LUK). En inköpare behöver förstå hur reglerna ska användas, hur de påverkar i olika sammanhang och kunna förutse juridiska risker. Detta är viktigt för att kunna skapa bra upphandlingsunderlag och veta när juridisk expertis krävs.

För inköpare som ska arbeta med större eller mer strategiska upphandlingar är juridiska grundkurser på högskolenivå inom offentlig upphandling eller avtalsrätt en bra bas. Dessa bör kompletteras med konferenser med juridisk inriktning eller praktiskt inriktade upphandlingskurser, som ofta erbjuds på den öppna marknaden. Det finns även konferenser och kurser med specialinriktningar, t ex entreprenad- eller it-upphandling.

#### Övrig juridisk kompetens

Inköpare som upphandlar entreprenader behöver kompetens inom entreprenadjuridik framförallt standardavtalen. Denna kunskap kan fås t ex via kurser eller praktiskt arbete, gärna med erfarna kollegor. För övriga relevanta juridikområden räcker det oftast att kunna avgöra när juridisk expertis behövs, snarare än att inköparen skaffar sig formell utbildning inom alla dessa områden, om man inte redan har det.

## PROJEKTLEDNING

### Utmärkande kompetensbehov:

- Kunna planera och driva ett projekt.
- Analysera behov och sätta tydliga mål.
- Planera aktiviteter och milstolpar.
- Fördela roller och följa upp arbetet.
- Motivera och inspirera projektgruppen.
- Skapa engagemang och hantera konflikter.

Inköpsarbete handlar ofta om projektledning. Ett inkösuppdrag liknar ett projekt; tydliga mål, begränsad tid och flera olika resurser som ska samverka. En inköpare med goda färdigheter i projektledning kan leda arbetet framgångsrikt och säkerställa den bästa affären. Exempelvis ska inköparen kunna planera och leda möten, ställa rätt frågor för att fånga gruppens krav, använda tekniker som engagerar deltagarna och dokumentera resultatet.

Praktisk erfarenhet av projektledning är minst lika viktigt som teoretiska kunskaper. Ett effektivt sätt att utvecklas är att börja som biträdande projektledare tillsammans med en erfaren kollega.

## LEDARSKAP OCH FÖRÄNDRINGSLEDNING

### Utmärkande kompetensbehov:

- Erfarenhet från ledarskap med fokus på förändringsledning.

Ledarskap och förändringsledning innebär att kunna driva utveckling och förändring inom inköpsorganisationen. För mer utvecklade inköparroller, såsom kategoriledare, är denna kompetens central eftersom arbetet ofta handlar om att genomföra verksamhetsövergripande projekt som förändrar arbetssätt och skapar mervärde – t ex outsourcing eller utveckling av nya it-stöd.

För att idéer ska bli verklighet krävs både ledarskapskompetens och förmåga att leda förändring. Detta gäller både i strategiskt inköpsarbete och i upphandlingsarbetet. Det krävs mod för att utmana det invanda, vilja att ta

ansvar för resultat och förmåga att engagera andra. Ett välfungerande ledarskap, både strategiskt och i enskilda upphandlingar, hjälper organisationen att ge affärsfrågorna rätt fokus och att utveckla inköp till ett strategiskt verktyg. Eftersom många verksamheter köper in mer än de producerar själva behöver det finnas fokus på affärsfrågor och strategiskt inköpsarbete i motsvarande grad. Detta behöver inköpsorganisationen ha kraft och kompetens att driva.

### Utmärkande kompetensbehov:

Kunskap i att ställa och formulera rätt krav och avtalsvillkor baserat på behov och marknadens förutsättningar.

Tydliga krav är grunden för bra avtal. Inköparen ska kunna omvandla behov till tydliga och begripliga krav i upphandlingsunderlaget, som går att följa upp under avtalstiden. För detta behövs kunskap i kravhantering. Kravhantering innebär att identifiera och analysera verksamhetsbehov och affärsnytta och skapa tydliga kravspecifikationer, inklusive hur krav ska kontrolleras och följas upp. Under arbetet kan krav ändras eller tillkomma och det gäller då att säkerställa att ursprungliga krav fortfarande uppfylls. Viktigt för inköparen är också att ha konkurrenssituationen i åtanke och säkerställa att kravställningen i sin helhet är rimlig och proportionerlig. Det är viktigt att inköparen involveras tidigt i processen för att undvika att verksamheten låser sig vid en viss lösning.

### Funktionskravställning

Att ställa krav på funktion, resultat eller effekt öppnar för innovativa lösningar och ökar konkurrensen. Ett funktionskrav begränsar inte till en viss teknik, arbetsmetod eller produkt.

*Exempel:*

- *Skolskjuts - Leverantören ska garantera att alla elever transporteras till skolan före kl. 08:00, oavsett antal bussar som krävs.*
- *Fastighetsskötsel - Gårdsytor och parkeringsplatser ska skötas så att de ger ett välvärdat intryck, där skräp och dött växtmaterial tas bort fortlöpande.*

För att arbeta med funktionskrav krävs att inköparen har kreativitet och förmåga att påverka beställare, som ofta har specifika lösningar och kanske t o m specifika leverantörer i åtanke.



**Utmärkande kompetensbehov:**

Kunskap om ekonomiska principer, redovisning och finansiering.

Förmåga att genomföra grundläggande finansiella analyser, t ex tolka årsredovisningar samt kostnadsnedbrytning.

Förmåga att kunna identifiera avvikande mönster som kan tyda på ekonomisk brottslighet eller för lågt prissatta anbud.

Kunskap kring vad som driver kostnader, branschspecifika förutsättningar och hur dessa kan förändras över tid.

Kunskap kring utformning av prisjusteringsklausuler.

Inköparen behöver förstå ekonomiska principer och kunna göra grundläggande finansiella analyser, även om det finns specialiserade ekonomer att tillgå i de flesta organisationer. Det innebär att inköparen ska kunna tolka extern redovisning, förstå kalkylering, budgetering och nyckeltal. Allmänna och viktiga begrepp är t ex självkostnad, marginalkostnad, alternativkostnad, bruttomarginal, nettomarginal och nyckeltal (KPI:er).

Kunskap om kalkylering behövs för att bedöma kostnader, analysera leverantörers prissättning och jämföra lösningar. Exempelvis kan en inköpare behöva analysera frågor som "Vad borde kostnaden vara för att leverera en viss service?" "Hur ser leverantörens kostnadsstruktur ut?" "Hur kan det vara möjligt att en leverantör har ett lägre pris än en annan?" Inköparen bör även behärska investeringskalkyler som LCC (livscykelkostnad) och LCA (miljöpåverkan) samt samband mellan verksamhetsmål och lämplig investeringskalkyl. Detta kan bli viktigt vid verifiering av kostnader och nytta under pågående leverans och efter avslutad avtalsperiod. I det här sammanhanget förutsätts inköparen också kunna relatera till aspekter som företags sociala ansvar (CSR) och etiska aspekter.

En viktig del av affären, som ofta får begränsat fokus i upphandlingsskedet, är hur priser ska justeras under avtalstiden. För att säkerställa en hållbar och rättvis avtalsrelation behöver inköparen kunna identifiera kostnadsdrivare hos leverantören och vilka faktorer som påverkar leverantörens kostnader – exempelvis råvarupriser, lönekostnader, energi eller transporter. Detta kräver insikt i branschspecifika förutsättningar och hur dessa kan komma att förändras över tid. Vidare behöver inköparen kunna analysera hur prisnivåer utvecklas under avtalets löptid och med välgrundade argument ifrågasätta orimliga pris-/kostnadsökningar. Detta inkluderar att följa relevanta index, förstå konjunktorens påverkan och kunna värdera risker för kraftiga prisförändringar. Inköparen behöver kompetens i att formulera tydliga och balanserade prisjusteringsmodeller som är enkla att följa upp och inte öppnar för oönskade kostnadsökningar. Detta kan inkludera indexreglering – med val av rätt index och hur ofta justering ska ske, alternativa modeller med fast pris, trappstegsmodeller eller kombinationer av index och fasta belopp. Inköparen behöver dessutom kunna balansera leverantörens behov av kostnadstäckning med åtagandet att använda skattemedel effektivt. Detta innebär att undvika överkompensation och samtidigt skapa incitament för leverantören att leverera med kvalitet och kontinuerligt arbeta för sänkta kostnader och priser under hela avtalsperioden.

### Utmärkande kompetensbehov:

Förmåga att kunna bedöma när hållbarhet och/eller klimatanpassning bör ingå i upphandlingen.

Veta hur krav kan formuleras.

Förståelse för upphandlingslagstiftningens möjligheter att främja hållbarhet och/eller klimatanpassning.

FN:s Agenda 2030 lyfter behovet av hållbarhet i tre huvudområden: miljömässig, social och ekonomisk hållbarhet. Upphandlingslagstiftningen ställer krav på att miljöhänsyn, social och arbetsrättslig hänsyn ska beaktas om det är möjligt. Offentliga organisationer vill också ofta att deras inköp bidrar till samhällsförbättringar på dessa områden.

Inköparen kan stödja sådana ambitioner genom att vid varje upphandling i dialog med beställaren ställa frågor om vilka hållbarhetsambitioner som gäller för miljö, socialt ansvar och ekonomi samt om klimatanpassning är relevant att ta hänsyn till. En viktig uppgift för inköparen är att säkerställa proportionalitet i kravställningen samt att det finns en plan för hur uppföljning av ställda krav ska ske.

### Miljömässig hållbarhet

Genom att ställa krav på miljöstandarder, funktionella krav, specifika teknologikrav, särskilda uppföljningskrav eller incitament i avtalen kan miljömässig hållbarhet drivas fram och premieras. Innovativt upphandlingsarbete kan effektivt bidra till att driva fram nya lösningar.

Genom upphandling har offentlig sektor en viktig roll i omställningen till ett fossilfritt samhälle. Upphandlande myndigheter har också möjlighet att skapa en giffri miljö genom att välja produkter utan miljö- och hälsoskadliga kemikalier. Upphandlande myndigheter kan med fördel nyttja Upphandlingsmyndighetens kriteriebibliotek.

### Social hållbarhet

Genom att ta sociala hänsyn i samband med upphandling kan upphandlande myndigheter bidra till att använda skattemedel på ett ansvarsfullt sätt. Det kan exempelvis handla om att säkerställa schyssta arbetsvillkor för de personer som ska utföra offentliga kontrakt, att erbjuda personer som står långt ifrån arbetsmarknaden möjlighet till sysselsättning, eller att bidra till att alla, oavsett funktionsförmåga ska kunna vara delaktiga i samhället. Upphandlingsmyndigheten kan lämna stöd till inköpsorganisationer inom detta område.

### Ekonomisk hållbarhet

Genom att se till hela kostnadsbilden för en affär – till exempel med en LCC-analys (Life Cycle Cost) – kan offentliga resurser användas mer effektivt för att leverera samhällsservice. Avtalsmodeller som bygger på incitament kan skapa gemensamma mål för köpare och säljare, vilket gör det möjligt att sänka totalkostnaden.

För att lyckas krävs att inköparen har rätt kompetens för att utforma affären så att målen nås. Detaljerad kunskap om t ex standarder, krav och teknologier kan, precis som annan sakkunskap, finnas på andra håll i organisationen. Då behöver inköparen främst lägga fokus på att samordna dessa kompetenser inom uppdraget.

Om organisationen saknar kunskap inom dessa områden kan det vara klokt att investera i kompetensutveckling för inköparen. Det är ofta mer kostnadseffektivt än att t ex bygga upp en särskild "miljöstab". Inköparen kan också få stöd från Upphandlingsmyndigheten, som erbjuder stödmaterial inom flera av dessa områden.

### Klimatanpassad upphandling

Liksom för hållbarhetsaspekterna behöver inköparen i dialog med beställaren ta reda på om det är relevant att ställa krav som adresserar klimatanpassning. Inköparen behöver veta hur sådana krav i så fall ska formuleras. Det finns stöd att hämta via vägledning som t ex Upphandlingsmyndigheten och SMHI har tagit fram.

## AVTALSUPPFÖLJNING

### Utmärkande kompetensbehov:

Förmåga att förstå och tolka avtalens innehåll utifrån verksamhetens mål och behov.

Kunskap om hur olika kravställningar kan följas upp.

Kunskap om hur fakturor kontrolleras mot avtal.

Kunskap om system och verktyg för uppföljning, kontroll och rapportering.

Kunna analysera data för att identifiera risker, avvikelser och förbättringsområden.

Kunna föra dialog, skapa förtroende och hantera relationer med både verksamheten och leverantören.

Kunskap om förhandlingar och hur tvister kan lösas.

En väl fungerande avtalsuppföljning är avgörande för att säkerställa att de offentliga medlen används på rätt sätt. Genom avtalsuppföljning säkerställs att leverantören lever upp till de krav som ställts i upphandlingen, både när det gäller kostnader och den kvalitet som utlovats. Det är också viktigt för att kunna upptäcka och rätta till felaktiga inköpsbeteenden internt.

Avtalsuppföljning bidrar till en sund konkurrens där oseriösa leverantörer och problem med oskäligt låga priser motverkas. För att kunna uppnå en ändamålsenlig avtalsuppföljning krävs att tillräckliga resurser för detta finns, liksom bra stödsystem så att manuellt arbete minimeras.

## VÄLFÄRDSBROTT

### Utmärkande kompetensbehov:

Kunskap kring vilka branscher som är särskilt utsatta.

Kunskap kring hur kriminella aktörer agerar, t ex genom bolag eller i underleverantörs-kedjor.

Kunskap kring varningstecken avseende kriminell verksamhet.

Kunskap kring möjliga åtgärder vid varningstecken om eller konstaterad kriminell verksamhet.

Kunskap kring verktyg för att säkerställa att leverantörer och underleverantörer följer lagar och avtal.

Välfärdsbrottslighet, arbetslivskriminalitet, organiserad brottslighet och ekonomisk brottslighet har blivit allt mer vanligt förekommande och inköpsorganisationer behöver ha god kännedom om vem de gör affärer med för att kunna säkerställa att enbart seriösa aktörer finns i leverantörskedjorna. Motverkande av välfärdsbrottslighet behöver finnas med när inköpsstrategi tas fram, såväl som i upphandling och avtalsförvaltningen. Leverantörerna och dess företrädare samt underleverantörer behöver kartläggas och analyseras såväl under upphandling som avtalets livstid.

### Utmärkande kompetensbehov:

Kunskap och förståelse för hur upphandlingar och avtalsutformning påverkar och påverkas av krisberedskap, totalförsvaret och säkerhetsskydd.

Känna till hur upphandlingar kan bidra till att stärka samhällets motståndskraft vid kriser, höjd beredskap och krig.

Förstå hur upphandling kan säkra kontinuitet och leveransförmåga i samhällsviktig verksamhet.

Kunna identifiera risker och sårbarheter i försörjningskedjorna och ställa krav på robusthet och redundans i upphandlingar.

Kunskap om processen för säkerhetsskyddad upphandling samt hur upphandling som rör säkerhetskänslig verksamhet genomförs.

Kunna delta i planering av krisberedskap tillsammans med andra funktioner inom verksamheten, som säkerhetsansvariga, beredskapssamordnare och liknande.

Enligt experter på området befinner sig Sverige i det allvarligaste säkerhetsläget sedan andra världskriget. Klimatkrisen, krig i vår geografiska närhet, påverkansoperationer och en oförutsägbar omvärld kräver snabbhet och förmåga att ställa om. Stora satsningar sker på utvecklingen av totalförsvaret och upphandlingar är helt centrala i detta arbete. Beredskapsfrågor har fått helt nytt fokus i inköpsarbetet. Detta ställer krav på förståelse för hur säkerhet och beredskap påverkar den offentliga affären samt att det finns ett nära samarbete med andra delar av verksamheten och leverantörer i dessa frågor.

### Utmärkande kompetensbehov:

Intresse och förmåga att analysera information för att fatta välgrundade beslut.

Kunna analysera inköpsvolym (spend) och inköpsmönster.

För inköparen innebär analytisk förmåga att kunna samla in, tolka och använda information för att utforma och genomföra upphandlingar på ett genomtänkt sätt. Det handlar om att analysera inköpsvolym och -mönster, läsa och förstå utredningar samt skapa sig en förståelse för upphandlingsföremålet. I förarbetet inför en upphandling eller i kategoriarbetet krävs förmåga att identifiera och analysera organisationens

behov liksom leverantörsmarknadens villkor, säkerställa att rätt information finns och hitta möjligheter till synergieffekter. Analysen omfattar även att utforma modeller för utvärdering som leder till att den leverantör som bäst kan leverera tilldelas avtalet. Analysen ska också omfatta rätt ersättningsmodeller som ger incitament för leverantören att leverera rätt kvalitet.

Analytisk förmåga är till del en personlig egenskap som utvecklas med erfarenhet. God läsförståelse och kunskap om analysverktyg som excel, samt eventuellt mer specialiserade analysverktyg, är viktiga för att lyckas.

### Utmärkande kompetensbehov:

Kunskap inom eller erfarenhet av grundläggande digitala verktyg.

Förmågan att kunna se digitaliseringens och AI:s möjligheter i alla delar av inköpsprocessen.

Kunskap kring och förmåga att använda teknikens möjligheter för arbetsuppgifter där det är lämpligt.

Förmåga att anpassa upphandlingar, utvärderingsmodeller och kontroller utifrån att AI används vid anbudsskrivande.

Digitalisering, AI och it-baserade arbetssätt handlar om att använda digitala verktyg och teknikens möjligheter i inköpsarbetet. Digital kompetens blir allt viktigare för inköparen och den behöver sträcka sig utöver vanliga kontorsverktyg för ordbehandling, kalkylering och projektsamarbete, vilka är en förutsättning för allt inköpsarbete.

I princip alla upphandlingar sker idag via it-system för annonsering, anbudsinslämning, utvärdering etc. Dessutom finns en förordning för statliga myndigheter under regeringen som säger att myndigheter fullt ut ska använda e-handel. De it-system och standarder som finns för detta behöver alla inköpare kunna arbeta i. Support och djupare expertkunskap kan tillhandahållas av specialiserade funktioner, interna eller inköpta som konsulter.

De senaste åren har AI kommit på stark frammarsch och såväl inköpsorganisationer som leverantörer använder AI i allt högre utsträckning. Detta påverkar och kommer att påverka inköparrollen på flera olika sätt. AI kan användas för att stärka de förmågor hos inköparen som omfattas av denna kompetensprofil, t ex kommunikation och omvärldskunskap. AI kan också innebära att upphandlingar måste anpassas, t ex att intervjuer med anbudsgivande leverantörer behöver användas mer frekvent som komplement till skriftliga anbudssvar och att avtalsuppföljning blir än viktigare. Inköpare behöver förstå vad AI är, hur AI kan användas och anpassa processer och arbetssätt utifrån möjligheter och utmaningar med AI.

För strategiskt inköpsarbete krävs hög digital mognad och förmåga att använda data för analyser och som underlag för strategiska affärsmässiga vägval. Man kan också behöva kravställa it-utveckling för att skapa nya analysmetoder inom organisationen. För att inköp ska bli ett verktyg för att uppfylla organisationens mål behöver it användas i allt större utsträckning, och en strategisk inköpsfunktion behöver ha den kompetensen.

Digitaliseringen och AI förändrar alla aspekter i samhället, spänner över samtliga kompetensområden i den här profilen och utvecklingen går snabbt. Alla verksamhetsområden inom offentlig sektor har en digital dimension. Digitalisering är en del av verksamhetsutvecklingen. Offentliga inköp och offentliga inköpare spelar en nyckelroll i att driva innovation och skapa lösningar som möter samhällets behov.

### Utmärkande kompetensbehov:

Kunskap kring vad kategoristyrning är.

Förmåga att kunna driva införande och anpassa metodiken efter den egna organisationens förutsättningar.

Kunna ta fram inköpsstrategier/ kategoriplaner genom att använda den palett av verktyg som erbjuds inom ramen för det kategoristyrda arbetssättet.

Kunna omsätta inköpsstrategier/ kategoriplaner i praktisk handling, t ex genom att genomföra upphandlingar, förändra inköpsmönster eller ändra beställningsvägar.

Kategoristyrkt arbetssätt tillämpas i allt fler organisationer och handlar om att arbeta strukturerat och långsiktigt med organisationens olika inköpskategorier. Målet är att skapa strategier och kategoriplaner som ger mervärde och stödjer organisationens övergripande mål. Arbetssättet bygger på analys, fakta och tvärfunktionellt samarbete. Implementeringen är ett långsiktigt arbete som kräver stöd från ledningen.

Inköpsorganisationen bör driva införandet av kategoristyrkt inköp och behöver ha tillräcklig kompetens för att kunna göra detta samt kunna anpassa metodiken till de egna förutsättningarna. Det krävs också av inköpsorganisationen att man kan identifiera sina inköpskategorier, koordinera och driva det tvärfunktionella arbetet som leder fram till kategoriplaner och därefter säkerställa att kategoriplanerna omsätts i praktisk handling, som upphandlingar och förändrade inköpsmönster. Man behöver också kunna följa upp resultat och effekter av kategoriarbetet och säkerställa måluppfyllelse. Att ha kompetensen att arbeta kategoristyrkt innebär att kunna bocka av många - kanske alla - områden i kompetensprofilen.

Ledarskap och förändringsledning, marknads- och omvärldsanalys, strategiutveckling, affärsmässighet, analytisk förmåga, projektledningsförmåga och kommunikativ förmåga är alla viktiga framgångsfaktorer.

Inköpsorganisationer som funderar på att implementera kategoristyrning kan börja med att skaffa sig kunskap om det kategoristyrda arbetssättet och vad det kan ge den egna organisationen genom en egen förstudie, översiktlig utbildning för några nyckelpersoner eller genom samverkan med andra organisationer som påbörjat eller genomfört en implementering av arbetssättet. En organisation som har fått kategoristyrning på plats har samtidigt ökat sina förutsättningar till en robust inköpsförmåga.



Vill du veta mer?  
Kontakta oss på [soi@soi.se](mailto:soi@soi.se)



Sveriges Offentliga Inköpare c/o Föreningshuset  
Virkesvägen 26, 120 30 Stockholm  
[soi@soi.se](mailto:soi@soi.se) - 08-21 61 40