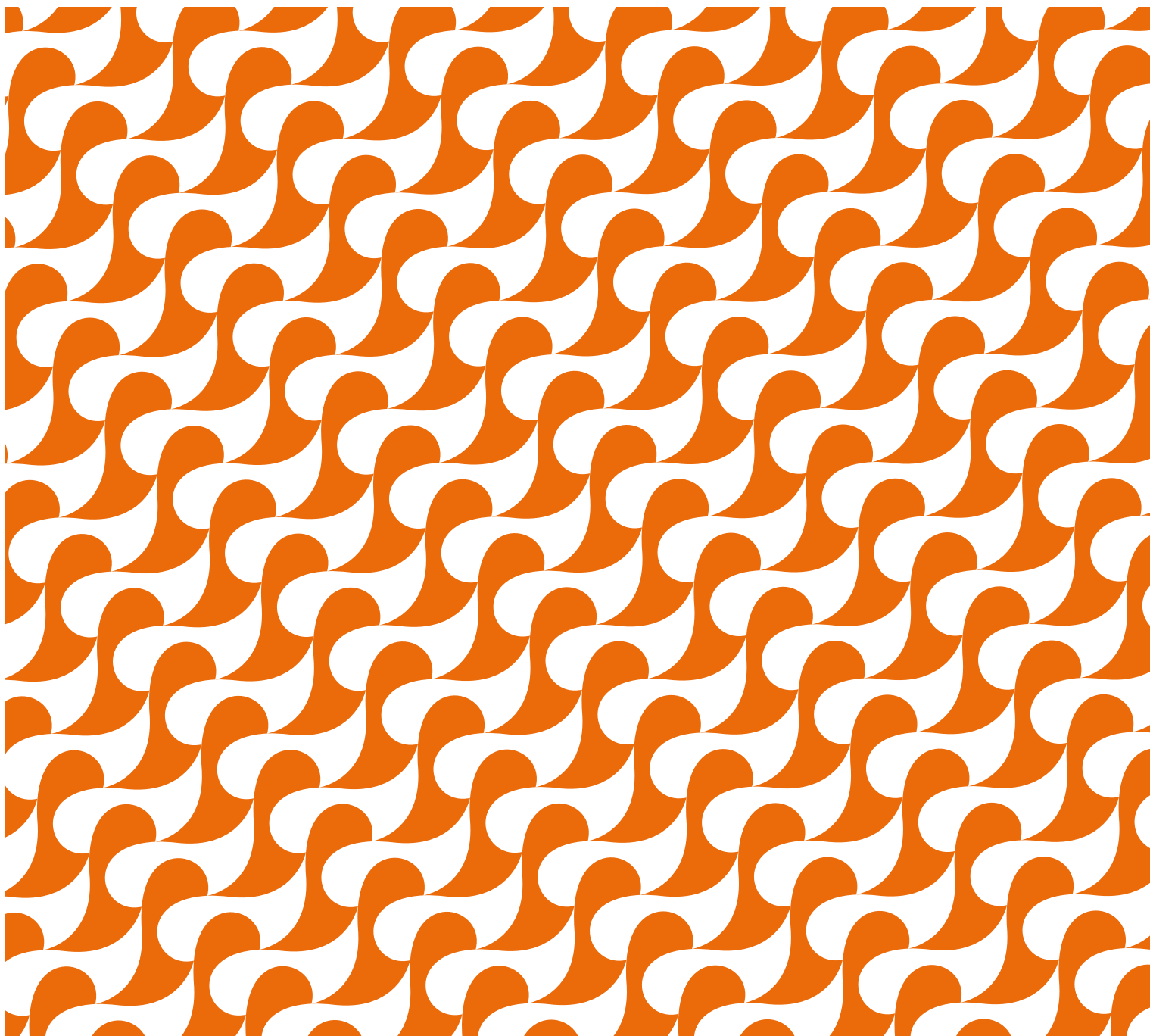


Offentlig upphandling som ett strategiskt verktyg

Miljöteknikföretagens konkurrenskraft



Innehåll

Sammanfattning	2
1. Inledning	4
2. Bakgrund	4
3. Genomförande	5
3.1 Projektorganisation	5
3.2 Arbetsplan	6
3.3 Metodik	6
4. Analys	8
4.1 Nuläget	8
4.2 Problemområden	9
4.3 Förslag på lösningar	11
5. Pilotprojekt	14
5.1 Syfte och mål	14
5.2 Urval	15
5.3 Nyckelfaktorer för framgång	16
5.4 Ekonomiska riktlinjer	16
5.5 Status	16
6. Slutsatser	17
7. Referenser	17

Sammanfattning

Swentec har utrett möjligheterna att använda den offentliga upphandlingen som ett instrument för att utveckla svensk miljöteknik. Slutsatserna från projektet är att man måste arbeta med förbättringar inom de tre så områdena *kompetens*, *kultur* och *konkurrens*, för att göra den offentliga upphandlingen till en starkare drivkraft för svensk miljöteknikutveckling samtidigt som samhällsnyttan också förbättras. Nedan följer konkreta åtgärdsförslag.

Öka kompetens hos köpare och säljare

För att öka kompetensen hos köpare föreslås att beställargrupper formeras, för att ge möjlighet att samla erfarenheter och utnyttja spetskompetens samt identifiera och synliggöra behov. Detta kan i sin tur leda till enklare, tydligare och bättre upphandlingsunderlag, samt bättre slutresultat i form av kostnad, kvalité och tid.

Miljöteknikföretagens säljare behöver bli mer synliga samt få ökad kunskap om hur affärer utförs i offentlig sektor. De behöver bli ramavtalsleverantörer eller se till att komma med i större aktörers ramavtal samt bli del av systemlösningar. Bättre förutsättningar för detta kan åstadkommas genom workshops eller dialogmöten mellan köpare och säljare.

För att bygga kompetens är ett förslag att skapa en arena som samlar *Best Of Breed* och ta fram kartläggningar/checklistor. Arenans roll ska inte vara att köpa eller sälja utan den ska vara en katalysator, skapa möten/dialog och tillhandahålla kompetensstöd, till exempel genom regelbundna konferenser/utställningar.

Främja en kultur som stödjer upphandling av miljöteknik

För att skapa en kultur inom det offentliga som stödjer upphandling av miljöteknik föreslås att upphandlingschefen ingår i ledningsgruppen. Det är viktigt att upphandlaren har tät och nära kontakt med ledningen där besluten ska fattas.

Vidare föreslås utveckling av uppföljningsstöd. Många kommuner behöver stöd att följa upp avtalen. Idag är uppföljning och återföring av kunskap, 1-5 år efter själva upphandlingen, kanske den svagaste länken i upphandlingsprocessen. Vid upphandling av miljöteknik räcker det inte med att bedöma investeringskostnaden utan bedömning måste också ske ur ett livscykelperspektiv, med fokus på de driftsparametrar och prestanda som beskrivits i upphandlingen. Detta innebär att ekonomiska, miljömässiga och sociala effekter behöver följas upp.

Ytterligare ett förslag är att det ska skapas möjlighet att söka/erhålla en riskpremie, för att ställa tuffare miljökrav och därför kunna välja det alternativ som ger bästa återbetalning på investeringen, ROI (Return on Investment), istället för det alternativ med lägst investeringsvärde. Denna riskpremie bör vara utformad som ett lån, förslagsvis via en statlig myndighet. Efter överenskommen tid och uppföljning, som syftar till att verifiera huruvida risken materialiserades eller ej, så återbetalas/återbetalas inte riskpremien.

Skapa en god konkurrens (marknadsdynamik)

- Synliggöra vinster för små och medelstora företag genom pilotstudier. Budgetera för uppföljning i upphandlingen från början.
- Introducera konceptet DemoMiljö i Sverige.
- Bättre utnyttja miljö som drivkraft genom att skärpa regler och normer, det viss säga höja ambitionsnivån, till exempel byggnadsnormerna avseende energieffektivitet.
- Efterfrågestyrt samverkansprojekt kring fokuserade områden med målet att testa och exploatera ny teknik och samtidigt begränsa en enskild aktörs risk.

Nyttja aktuella upphandlingar som lärande piloter

För att konkretisera och genomföra ovan föreslagna åtgärder och samtidigt skapa bästa möjliga förutsättningar för reella resultat så är huvudförslaget att nyttja ett antal av redan planerade upphandlingar som lärande pilotprojekt. Tanken är att genom att bistå hela upphandlingsprocessen med expertstöd så kan positiva effekter inom områdena kompetens, kultur och konkurrens realiseras. Det övergripande målet är både att få till stånd en bättre offentlig upphandling och att samtidigt positivt påverka utvecklingen av svensk miljöteknik.

1. Inledning

På uppdrag av Swentec har ÅF, tillsammans med 4C Strategies, genomfört en studie över de affärsutvecklingsmöjligheter som offentlig upphandling kan bidra till för att stärka miljöteknikföretagens konkurrenskraft.

Ingående grundhypotes har varit att föreslagna åtgärder från studien skall gagna både den offentliga upphandlingen som sådan, exempelvis genom lägre kostnad, bättre miljöprestanda, och/eller större samhällsnytta, samt de miljöteknikföretag som deltar i upphandlingen, till exempel genom att fler små och medelstora företag deltar, bredare tekniklösningar beaktas, funktionella kriterier får större genomslag, större hänsyn tas till miljöprestanda och hållbarhetsaspekter.

2. Bakgrund

Miljöteknik har en stor tillväxtpotential såväl i Sverige som på exportmarknaden. För att fullt ut kunna realisera exportpotentialen så behöver miljöteknikföretagen först stärka sin konkurrenskraft på hemmamarknaden. Offentlig upphandling utgör en stor och viktig del av hemmamarknaden och är följaktligen ett verktyg för att stimulera, utveckla och stärka miljöteknikföretagen.

Den offentliga upphandlingen är betydande. Enligt Svenskt Näringsliv utgör den cirka 20 procent av BNP i Sverige medan den utgör cirka 16 procent av BNP inom EU. För Sveriges del innebär detta att den offentliga upphandlingen omsätter i storleksordningen 500 miljarder kronor årligen. Det är svårt att exakt uppskatta hur stor andel som är miljöteknikrelaterad, men en rimlig bedömning är att den utgör mellan 15 och 25 procent eller mellan 75 och 125 miljarder kronor. Således är den offentliga upphandlingen en mycket viktig efterfrågan av miljöteknikföretagens produkter och tjänster.

De huvudfrågor som studien siktar på att besvara har varit:

- Ger upphandlingsreglerna möjlighet att främja ny miljöteknik och teknikutveckling?
- Tillämpas reglerna på ett affärsutvecklande sätt?
- Har vi en fungerande marknadsstruktur?

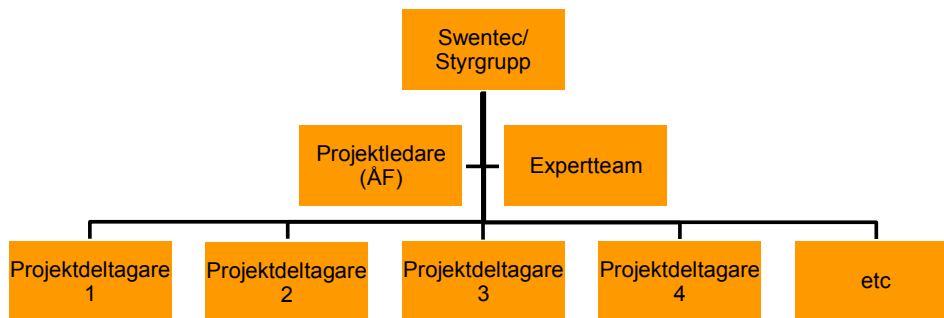
Reglerna för offentlig upphandling är till för att säkerställa konkurrensutsättning, och på så sätt bejaka marknadynamiken. Vidare är dessa regler till stor del EU-gemensamma. Projektet söker att förstå huruvida det finns ett behov att ändra reglerna eller inte.

När det gäller tillämpningen av reglerna så ämnar projektet undersöka om det finns en förbättringspotential eller inte. En indikation av en förbättringspotential vore exempelvis att det finns en stor variation på marknaden i hur reglerna tillämpas i praktiken. Hypotesen är att det finns en sådan potential.

Med marknadsstruktur avses här faktorer som antalet aktörer som deltar i upphandlingen, hur väl privat-offentlig samverkan fungerar, om konkurrensen mellan privata och offentliga bolag är på lika villkor. Här är den ingående hypotesen att det finns en förbättringspotential.

3. Genomförande

3.1 Projektorganisation



I projektet har ÅF agerat projektledare och ett expertteam har medverkat för att styra upp projektet och bidra med expertkunskaper. Studien har genomförts i form av ett antal workshops med ett brett deltagande från olika intressenter, experter samt företag och organisationer.

Medlemmar i expertgruppen:

Eva Ahlner	Naturvårdsverket
Hans Nilsson	FourFact AB
Åke Lindström	Energimyndigheten
Sven-Eric Hargeskog	Vinnova
Peter Wenster	SKL

Utöver expertgruppen har ett flertal personer varit med som projektmedlemmar i samband med arbetsmötena, eller på annat sätt medverkat i arbetet.

Projektdeltagare:

Stefan Holm	Almega/Svenskt Näringsliv
Sofia Ahlstedt	Hållbar Utveckling Skåne
Erik Noaksson	Jegrelius
Sven-Olof Ryding	Miljöstyrningsrådet
Bengt Simonson	Onealyze
Peter Granevi	Ramböll
Henry Olsson	Sales Gen
Anne Kullman	SIDA
Helena Rom	Solna Stad
Kennet Siverling	Solna Stad
Jan Friberg	SWECO
Birgitta Laurent	Svenskt Näringsliv
Jan Persson	Tillväxtverket
Klas Lange	Weda

3.2 Arbetsplan

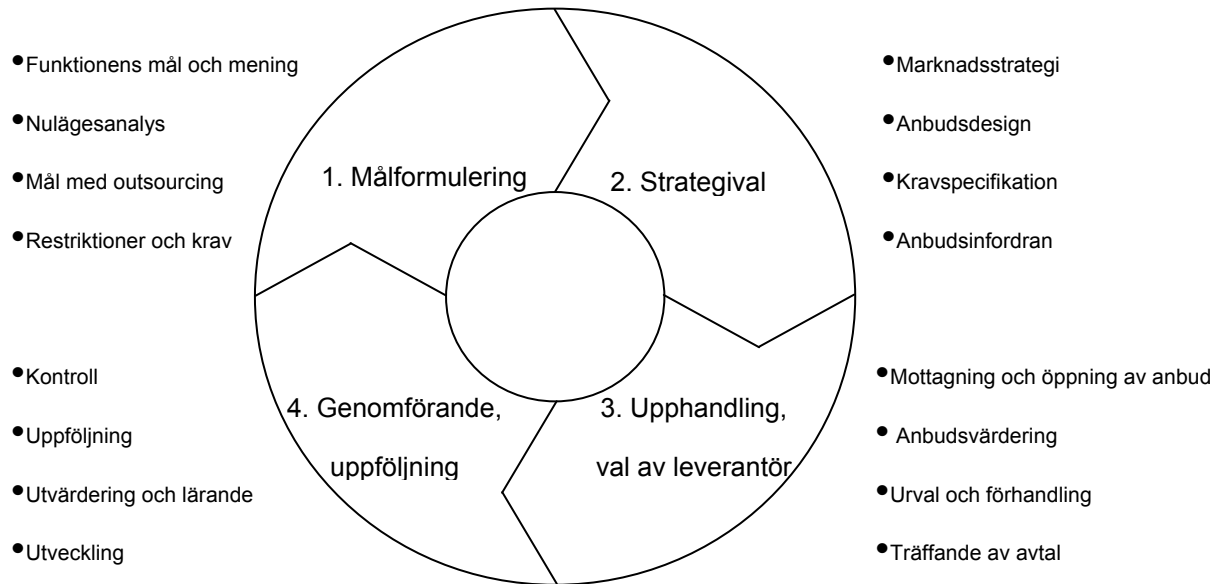
Arbetet har bedrivits genom ett antal arbetsmöten dels med projektgrupp och expertteam, dels förberedande möten med expertgruppen. Arbetet har pågått mellan juni och november 2009 och tre workshops har hållits med ämnena vision och gapanalys, behovsanalys samt prioriteringar handlingsplan.

3.3 Metodik

Med begreppet miljöteknik har i denna studie avsetts fysiska produkter och funktionslösningar, medan rena tjänster har exkluderats. Vidare har både upphandling av existerande teknik/produkter och upphandling med syfte att stimulera ny teknik/produkter, så kallade teknikupphandling, beaktats.

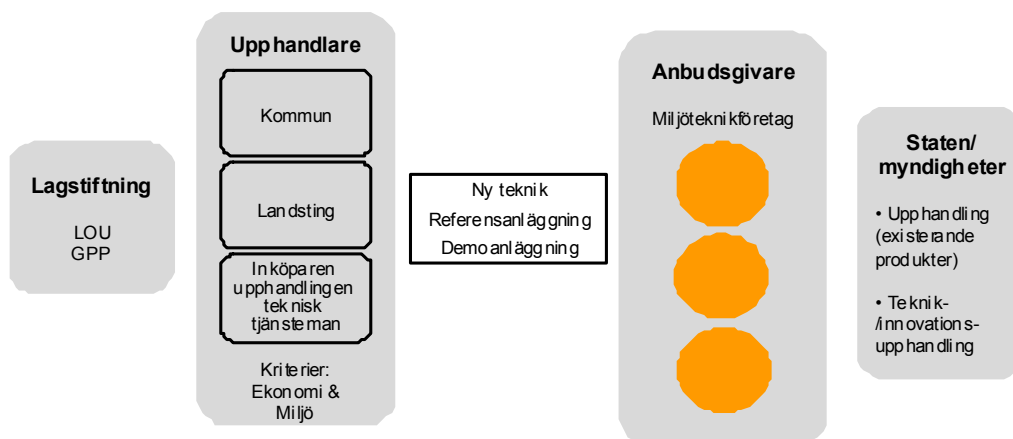
De miljöteknikområden eller tillämpningsområden som har prioriterats är energieffektivitet, reningsteknik samt återvinning/avfallshantering.

Projektet har genomförts utifrån en upphandlingsprocess som schematiskt kan beskrivas enligt följande figur:



Figur: Upphandlingsprocessen

Viktigt att notera här är att själva upphandlingssteget endast är ett av fyra steg. Vidare så har antagits att figuren nedan kan sägas vara en representativ bild av marknaden som ryms inom begreppet offentlig upphandling:



Analys har genomförts med hjälp av tillgänglig fakta/information, tidigare studier på området, experters syn samt intervjuer med diverse intressenter.

4. Analys

4.1 Nuläget

En övergripande SWOT för Sverige har sammanställts av projektgruppen och kan ses i nedanstående figur:

<p>S</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sveriges rykte (Bland de 7 bästa i världen på miljöanpassad offentlig upphandling) • Brett miljöengagemang • Stabil miljöpolitik (konsekventa över tid), inkl lagstiftning • Mediantresse • Duktiga exportörer (generellt) • Stora välkända varumärken inom teknik (t ex ABB, Electrolux) 	<p>W</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utvecklad "Venture capital", riskbenägenhet • Liten och fragmenterad hemmamarknad, många små företag och olika säljare • Teknik vs sälj • Marknadskommunikationen (bristande dialog köpare-säljare) • Avsaknad av systemintegratörer • Samverkan offentlig-privat sektor (nä maximal affärsutveckling, spec export) • Politiskt ledarskap
<p>O</p> <ul style="list-style-type: none"> • SME-affärsutveckling/arbetstillfällen • Större miljöhänsyn/-krav • Goda exempel • Ökad upphandlarsamordning • Förenkling (genom checklistor och modeller) • Opinion (går åt rätt håll, miljöteknik uppmärksammat pga t ex klimathotet) 	<p>T</p> <ul style="list-style-type: none"> • Krånglig upphandlingslagstiftning • Protektionism • Tid (om det tar lång tid att upphandla/ta fram miljöteknik kommer andra länder att köra förbi Sverige) • Utarmning av upphandlarkompetens och resurser • Fastna i "väntar på någon annan"-fällan (tar ej ansvar och tar tag i upphandlingen)

Figur: SWOT

Styrkan utgörs av det positiva rykte Sverige har i omvärlden, både tack vare vår industriella historia med många välkända teknikrelaterade varumärken och som ett föregångsland inom miljö. Svagheter är till stor del lika med skälen till denna studie, det vill säga förbättringsområden som till stor del handlar om en bättre affärsutveckling av små och medelstora företag generellt och om systemlösningar samt privat-offentlig samverkan specifikt.

En enkätundersökning av Naturvårdsverket visar tydligt gapet mellan teori, det vill säga riktlinjer/policy, och praktisk tillämpning. Enkäten gav följande svar:

- | | |
|---|------|
| ○ Har policy/riktlinjer för att miljöhänsyn ska tas vid upphandlingar | 82 % |
| ○ Ställer alltid eller oftast miljökrav vid upphandlingar | 57 % |
| ○ Använder Miljöstyrningsrådets upphandlingskriterier | 57 % |
| ○ Gör alltid eller oftast uppföljningar ur miljösynpunkt | 11 % |

Mot bakgrund av ovan och den kunskap projektgruppen kollektivt har så gjordes en analys av projektets huvudfrågor. Detta gav följande:

- Det är projektgruppens tydliga åsikt att upphandlingsreglerna som sådana lämnar tillräckligt med frihetsgrader för den upphandlande parten att aktivt främja ny miljöteknik och teknikutveckling.
- Tillämpningen av upphandlingsreglerna däremot har en stor förbättringspotential. Det är idag en enorm variation på hur reglerna tillämpas, från i stort sett inget beaktande av miljöaspekterna till fall där miljötekniken har stått i centrum. Detta visar tydligt på att tillämpningen kan totalt sett bli mer enhetlig och mer balanserad.
- När det gäller marknadsstrukturen är slutsatsen från projektet, likt tillämpningen av reglerna, att det finns en stor förbättringspotential. Igen, variationen är idag stor och det finns både dåliga som bra exempel.

4.2 Problemområden

I Naturvårdsverkets enkätundersökning framkom att det största hindret för en bra tillämpning är bristande kunskap eller kompetens. Bra verktyg, policy, riktlinjer hjälper men kan inte fullt ut kompensera för bristande kompetens.

Bristande kompetens i kombination med tidsbrist och resursbrist gör att många upplever att det är svårt att:

- starta processen
- samla in information
- värdera alternativen.

Att starta processen kräver tidig kunskap om tillgänglig teknik, eftersom man här sätter ramarna för upphandlingen. Hamnar dessa ramar fel så blir det i ett senare skede svårt för att inte säga omöjligt att vrida det rätt igen.

När det kommer till att samla in information så gör kunskapsbrist att informationsmängden tycks vara obegränsad och svår att överblicka. Här sätter även tids- och resursbrist en käpp i hjulet och gör det än svårare att få grepp om vad som är aktuell och relevant information.

Till sist, när det blir dags att värdera de olika alternativen bidrar bristande kompetens till att det känns svårt att göra en objektiv värdering, man blir osäker och därmed ovillig att ta risker eller vara först med något. Upphandlare anser sig ofta behöva bevisat bra lösningar, och därmed blir bevisningskravet på funktionalitet, miljönytta, implementeringslätthet och driftssäkerhet större ju nyare och mer oprövad tekniken är. Det finns alltså ett behov av verifierationer och kvalitetssäkring av miljöteknik.

Utöver bristande kompetens så visar en bredare analys på att två andra områden utöver *kompetens* också har en stor potential för förbättringar, nämligen *kultur* och *konkurrens*. Med kultur avses här de mjuka faktorerna såsom kommunikation, ledarskap och organisationsfrågor hos köparen. I begreppet konkurrens hamnar marknadsrelaterade och övergripande faktorer som politiska initiativ och styrmedel, privat-offentlig samverkan, konkurrens mellan privata och offentliga aktörer och marknadsstrukturen i stort.

I följande figur summeras de åtgärdsområden som projektet har identifierat, uppdelat på de tre kategorierna kompetens, kultur och konkurrens:

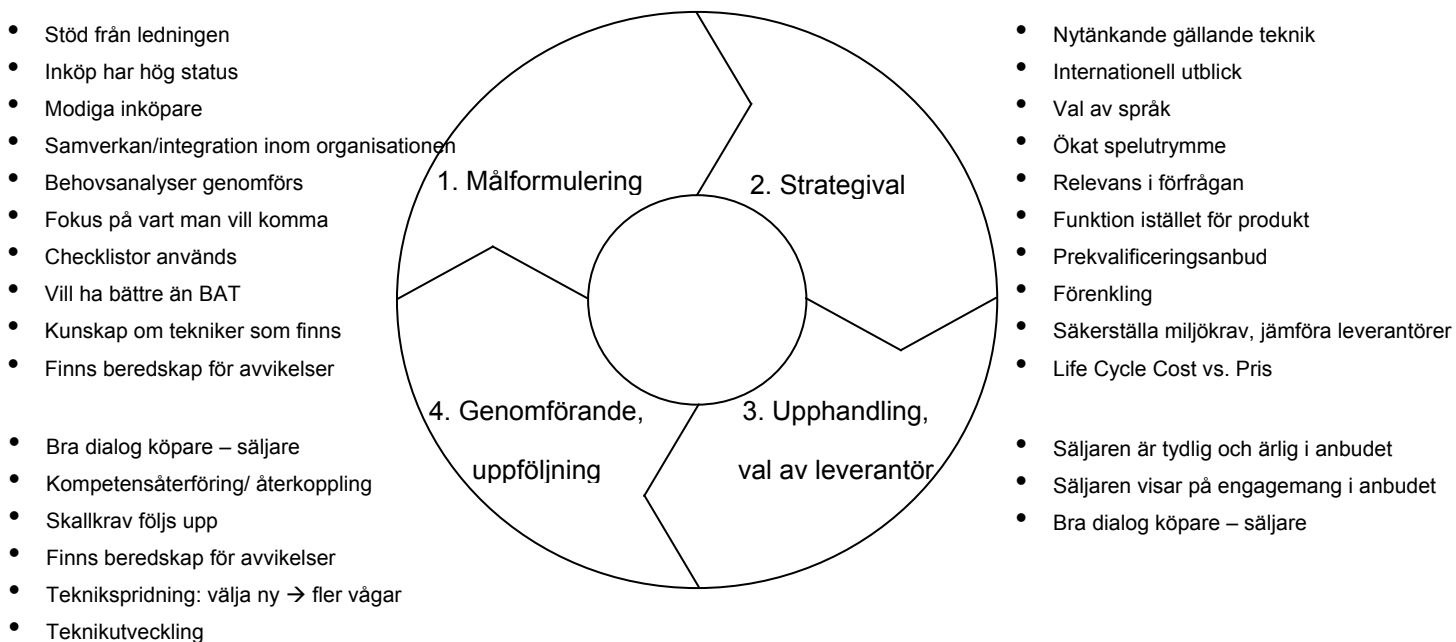
	Kompetens (individens kompetens)	Kultur (kommunikation, synsätt, ledarskap)	Konkurrens (politiker kan ändra på saker, större marknadsdrag)
Köpare	<ul style="list-style-type: none"> ○ Köpare har svårt att ha grepp över marknaden, och vilken miljöteknik som finns ○ Samverkansprojekt ○ Kommunikation ○ Faktabaserad analys av utfall 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ökat politiskt engagemang ○ Ledarskap ○ Höja statusen på inköp/upphandling 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nationell "samlingsplats"/resurs ○ Skapare av krav (ex byggnormer) ○ Tuff ambition för offentliga sektorn
Säljare	<ul style="list-style-type: none"> ○ Samverkansprojekt ○ Kommunikation ○ faktabaserad analys av utfall ○ Förståelse och kunskap om offentlig upphandling 		<ul style="list-style-type: none"> ○ Nationell "samlingsplats"/resurs

Figur: Gapanalys – primära åtgärdsområden

4.3 Förslag på lösningar

I det följande lämnas förslag på ett antal konkreta åtgärder man kan vidta för att stimulera miljöteknikföretagen in på den offentliga marknaden i större utsträckning än tidigare.

Utgångspunkten och visionen för framtagandet av nedan redovisade åtgärder har varit den *ideala* upphandlingen, som beskrivs mer detaljerat i följande figur:



Figur: Visionen – den *ideala* upphandlingen

Kompetens (individuell kompetens hos köpare och säljare)

- Köpare: Formera beställargrupper för att samla och gemensamt utnyttja spetskompetens och erfarenheter, samt för att identifiera och synliggöra behov. Detta kan i sin tur leda till enklare, tydligare och bättre upphandlingsunderlag.

Verktyg/initiativ för att åstadkomma detta är:

- medel för bildande av nätverk
- rundabordssamtal – även kunskap från andra områden än det aktuella
- OPIC – hitta upphandlingar som gjorts på samma område
- neutral part som SKL – lista med goda exempel och experter på sällanköpsteknik.

- Säljare: Behöver bli bättre på att förstå hur affärer görs i offentlig sektor, bli synliga, skapa ramavtal (eller se till att komma med i större aktörers ramavtal), samt bli del i systemintegration. Detta kan åstadkommas genom en serie workshops eller genom arrangerade dialogmöten mellan köpare/säljare. Detta kan bland annat inkludera kunskapsöverföring mellan branscher, exempelvis byggbranschen, som kan kommuners arbetssätt och de som inte kan det, samt att växla finansieringen av klusterbildning från regionorienterad till funktionsorienterad.
- Arena: Samla *Best Of Breed* och ta fram kartläggningar/checklistor. Arenans roll ska inte vara att köpa eller sälja utan ska vara en katalysator, skapa möten/dialog och tillhandahålla kompetensstöd via exempelvis konferenser, mässor och referensanläggningar.

Kultur (management & incitament hos köparen)

- Upphandlingschefen i ledningsgruppen: Viktigt att upphandlaren har tät och nära kontakt med ledningen där besluten ska fattas.
- Uppföljningsstöd: Många kommuner behöver stöd att följa upp avtalen. Idag är uppföljning och återföring av kunskap, 1-3 år efter själva upphandlingen, kanske den svagaste länken i hela upphandlingsprocessen. Vid upphandling av miljöteknik räcker det inte med att bedöma investeringskostnaden utan bedömning måste också ske ur ett livscykelperspektiv, med fokus på de driftsparametrar och prestanda som beskrivits i upphandlingen, ROI (Return on Investment).
- Smörjmedel/riskpremie: Skapa möjligheten att söka/erhålla en riskpremie för att kunna och våga ställa tuffare miljökrav och därför välja det "näst billigaste alternativet men ett som har bättre miljöprestanda". Denna riskpremie bör vara utformad som ett lån, förslagsvis via en statlig myndighet. Efter överenskommen tid och uppföljning, som syftar till att verifiera huruvida risken materialiserades eller ej, så återbetalas/återbetalas inte riskpremien.

Konkurrens (marknadsdynamik)

- Synliggöra vinster för SME:s genom pilotstudier. Budgetera för uppföljning från början.
- Kopiera konceptet DemoMiljö i Sverige.
- Bättre utnyttja miljö som drivkraft genom skärpta regler och normer (t.ex. byggnadsnormerna avseende energieffektivitet).

- Efterfrågestyrt samverkansprojekt kring fokuserade områden med målet att testa och exploatera ny teknik och samtidigt begränsa en enskild aktörs risk. Exempel på projekt skulle kunna vara:
 - Dricksvatten
 - Energieffektivisering
 - Gifrfri miljö
 - Slambehandling
 - Avfall

Det krävs överlag en förbättrad samordning inom staten för att skapa en tydlig och gemensam väg framåt. Till exempel så måste vi kunna gå från att visa referensanläggningar till att också kunna sälja svenska systemlösningar utomlands. Detta är svårt för en enskild aktör att åstadkomma och är istället något som kräver nationell och långsiktig samordning. Här handlar det bland annat om att den privat-offentliga sektorn i Sverige, exempelvis inom avfallshantering, energiproduktion, vattenrening med flera, måste paketeras om för att kunna skapa affärsmodeller som lämpar sig för export.

Följande figur sammanställer effekterna av den ideala upphandlingen från köparens såväl som från säljarens perspektiv.

	Kompetens	Kultur	Konkurrens
Köpare	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kunskap om tekniker som finns ○ Nyttänkande gällande teknik ○ Vill ha bättre än BAT ○ Shalkrav följs upp ○ Finns beredskap för avvikelser ○ Kompetensåterföring/återkoppling ○ Teknicspridning: välja ny – fler vägar ○ Teknikutveckling 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Stöd från ledningen ○ Inköp har hög status ○ Modiga inköpare ○ Samverkan/integration inom organisationen ○ Bra dialog mellan köpare och säljare 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Behovsanalyser genomförs ○ Fokus på vart man vill komma ○ Checklistor används ○ Internationell utblick ○ Val av språk ○ Ökat spelutrymme ○ Relevans i förfrågan ○ Funktion istället för produkt ○ Prekvalificeringsanbud ○ Förenkling ○ Säkerställa miljökrav, jämföra leverantörer ○ Life cycle cost vs pris
Säljare	<ul style="list-style-type: none"> ○ Säljaren är tydlig och ärlig i anbudet ○ Kompetensåterföring/återkoppling ○ teknicspridning: välja ny – fler vägar ○ Teknikutveckling 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Säljaren visar på engagemang i anbudet ○ Bra dialog mellan köpare och säljare 	

Figur: Visionen – effekter därav

5. Pilotprojekt

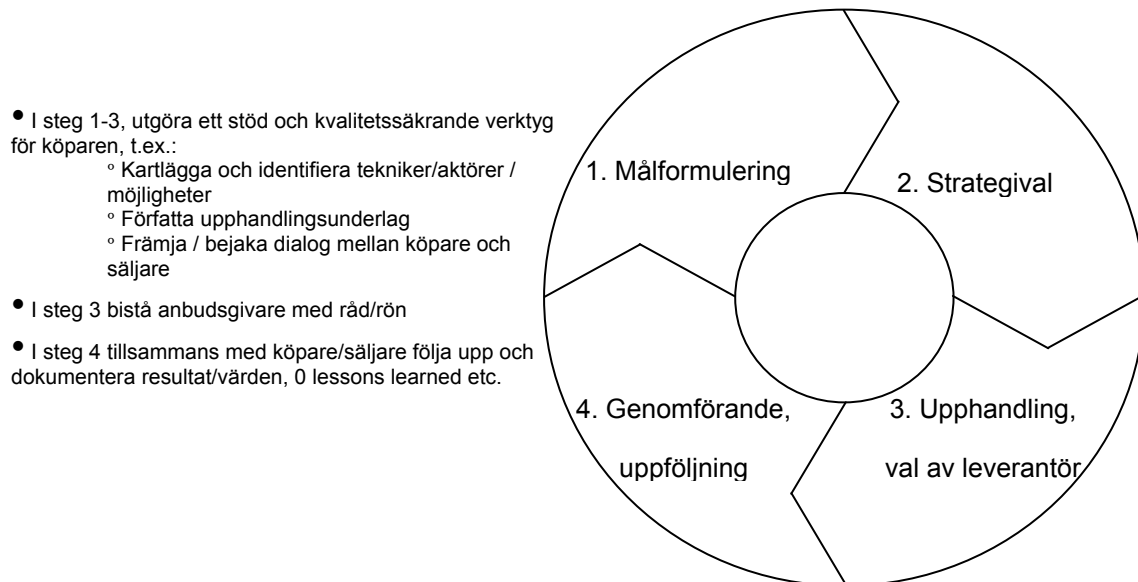
Under projektets genomförande har en viktig ledstjärna varit att föreslagna åtgärder på enklast möjliga sätt ska kunna omsättas till praktisk handling och reella resultat. Ur detta resonemang föddes idén att försöka implementera åtgärderna inom ramarna för en riktig upphandling. Tanken är att den upphandling som annars ändå hade genomförts på vanligt sätt och med vanligt utfall nu, genom att expertkunskap stödjer den, inte bara bli en bättre upphandling för köparen utan också för säljaren av svensk miljöteknik. Självklart måste ett sådant initiativ samordnas med de angränsande aktiviteter och program som bland annat Vinnova och Energimyndigheten driver.

5.1 Syfte och mål

Att från och med år 2010 kontinuerligt genomföra ett antal lyckade upphandlingar och samtidigt använda dessa som lärande piloter, pedagogiska verktyg, för främjandet av svensk miljöteknik och dess affärsutveckling. Detta bör innebära:

- En viss lägsta ambitionsnivå, exempelvis minst 5-10 upphandlingar per år
- Kunskap återförs till marknaden, till exempel genom att en verktygslåda och utbildningar för ständiga förbättringar utvecklas och görs tillgängliga vid behov. Möjliga utbildningsmoduler kan vara marknadsföring, bra upphandlingsunderlag, bra upphandlingsanbud, miljöteknik, hållbarhet, uppföljning, ROI och "livscykelperspektivet" et cetera.
- Varje upphandling blir till ett demonstrationsprojekt.
- Nya modeller utvecklas och testas, till exempel affärsmodeller, uppföljningsmodeller, modeller för privat-offentlig samverkan, finansieringsmodeller, exportmodeller, och så vidare.
- Projekten marknadsförs i Sverige och utomlands för att skapa uppmärksamhet, både för projekten som sådana men även för köpare och säljare. Marknadsföringen, beroende på syfte, kan bygga på politiska, tekniska, ekonomiska, miljömässiga och/eller hållbarhetsmässiga argument.

Tanken är att varje utvald pilot skall kunna följas och stödjas genom hela upphandlingsprocessen, enligt följande figur:



Figur: Stödja hela upphandlingsprocessen

5.2 Urval

Hypotesen är att det potentiella antalet pilotprojekt överstiger kapaciteten hos de expertresurser som rimligtvis kan komma att ställas till förfogande och att det därför krävs någon form av kvalificering och uttagning. Denna är tänkt att vara baserad på ett antal kriterier, såsom:

- Beslut på att upphandling ska ske, men att processen ännu inte är påbörjad.
- En viss ekonomisk storlek på projektet, kanske 10-tals upp till 100-tals miljoner kronor.
- Ett visst innehåll eller kritisk massa av miljöteknik, tekniskt såväl som ekonomiskt. De miljöteknikområden eller tillämpningsområden som primärt prioriteras är som tidigare nämnts energieffektivitet, reningsteknik samt återvinning/avfallshantering.
- En bas för framtida exportmöjligheter, det vill säga kunna erbjuda lärdomar som blir till nytta i ett exportskede.
- Ett visst mått av marknadsföringsvärde, teknikhöjd, nyheter, systemlösning.
- En tydlig vilja hos den upphandlande parten att göra detta. En vilja som delas av den politiska ledningen, tekniska chefen, upphandlingskontoret och övriga.

5.3 Nyckelfaktorer för framgång

Viljan och inställningen hos alla inblandade kommer att bli den enskilt viktigaste framgångsfaktorn. Utöver detta så bör även följande faktorer inkluderas i förutsättningarna för framgång:

- Att piloten följs genom hela processen, inklusive uppföljning.
- Att ekonomiska modeller för ROI kan utvecklas som utgår från ett livscykelperspektiv och som också inkluderar miljö- och hållbarhetsresultat.
- Att erhållen kunskapsutveckling kan återföras till marknaden.
- Att tillfällen för marknadsföring utnyttjas väl, såväl som före/under/efter upphandlingen.

5.4 Ekonomiska riktlinjer

Utgångspunkten och övergripande målet bör vara att de förbättringar som programmet leder till, bättre upphandling, utveckling av miljöteknik, klart överstiger den merkostnad, resursstödet, som själva programmet innebär. Givet detta så bör det finnas någon form av lägsta ambitionsnivå eftersom det faktiska värdet bör nå en kritisk massa. Det återstår att fundera och räkna på detta men en preliminär riktlinje kan vara att en typisk pilotfall skall innehålla miljöteknik för minst ett antal miljoner kronor och i sin helhet kanske ha en storlek på 10-tals upp till 100-tals miljoner kronor. Programmet bör ha som mål att skapa värde/spara kanske motsvarande minimum 5-10 procent av detta totalbelopp. Detta torde vara fullt möjligt och realistiskt genom exempelvis energieffektivitet.

5.5 Status

Pilotprojektupplägget offentliggjordes via ett utskick till alla Sveriges kommuner och landsting under vecka 46, 2009. En vecka senare fanns det ett pilotprojekt där processen redan har inletts, med en planerad upphandling under första delen av 2010, med en investeringsstorlek på cirka 250 miljoner kronor, och flera kommuner hade då redan indikerat ett preliminärt intresse. Bedömningen är därav att intresset är stort i termer av antal potentiella projekt.

6. Slutsatser

Offentlig upphandling är en stor och viktig del av marknaden för miljöteknik. Det finns en betydande potential för förbättringar, vilka kollektivt skulle leda till bättre upphandlingar som sådana och samtidigt bättre förutsättningar för utvecklandet av svensk miljöteknik och i förlängningen svensk miljöteknikexport.

Viktigaste förslaget på åtgärd för att realisera denna potential är att sätta ett nationellt pilotprojektprogram där lämpliga upphandlingar erbjuds delta och då erhålla stöd under hela upphandlingsprocessen i form av råd och rön, vilket syftar till att lyfta och förbättra upphandlingen som sådan och svensk miljöteknik.

Utgångspunkten och det övergripande målet bör vara att de förbättringar programmet leder till, bättre upphandling och utveckling av miljöteknik, klart överstiger den merkostnad, resursstöd, som programmet innebär.

7. Referenser

Hans Nilsson, FourFact AB, Teknikupphandlingar - Erfarenheter och framtidsmöjligheter, 2004-08-24