

Upphandlingsguide för arbetsmarknadstjänster



Kompetensföretagen

Förord

Införandet av aktivitetskrav i försörjningsstödet innebär en stor förändring i den kommunala arbetsmarknadspolitiken. Reformen ställer nya krav på hur insatser utformas, följs upp och bidrar till att fler närmar sig arbete och självförsörjning. Samtidigt skapas möjligheter att i högre grad ta tillvara individens potential och stärka kopplingen till arbetsmarknaden.

Avgörande blir hur aktiviteter organiseras och genomförs. Med hjälp av externa aktörer kan kommunerna lyckas bättre i utformningen och genomförandet, inte minst om leverantörer tillåts bidra till effektivitet, innovation och gemensamt lärande. Därför har Kompetensföretagen tagit fram en upphandlingsguide som ska hjälpa kommuner formulera relevanta, rimliga och uppföljningsbara krav gentemot möjliga utförare av arbetsmarknadsinsatser.

Kompetensföretagens guide visar hur upphandling kan användas strategiskt för att höja kvaliteten och säkerställa fokus på individens progression. Centralt är tydliga mål, fungerande samverkan och aktiv uppföljning och lärande. Andra framgångsfaktorer inkluderar fokus på kvalitet framför pris, ersättningsmodeller som premierar resultat samt långsiktiga, flexibla, avtal med tydliga incitamentsstrukturer. På så sätt syftar guiden till att bidra till en mer kunskapsbaserad diskussion om upphandlingens roll i aktivitetskravsreformen.

Med rätt utformade aktiviteter kan aktivitetskravet leda till insatser som gör verklig skillnad – för individen, kommunerna och samhället.

Anna Lönnerberg, upphandlingsexpert, Kompetensföretagen
Jessica Forss Katz, näringspolitisk expert, Kompetensföretagen

Vid frågor om upphandling, kontakta Anna Lönnerberg
anna.lonnerberg@kompetensforetagen.se

Vid frågor om arbetsmarknadstjänster, kontakta Jessica Forss Katz
jessica.forss-katz@kompetensforetagen.se

Innehåll

Inledning	4
Aktivitetskravet i korthet	5
Skäl till att upphandla	6
Därför ska man upphandla.....	6
Exempel på tjänster att handla upp.....	7
Lärdomar från tidigare upphandlingar	8
Att tänka på i samband med upphandling	13
Inför upphandling.....	13
Krav på leverantören	15
Krav på tjänsten	16
Utvärdering.....	18
Att säkerställa ett bra avtal över tid	21
Avtalsvillkor	21
Beställningar och avropsformer	22
Avtalstiden	22
Checklista – upphandling av arbetsmarknadstjänster	24
Inför upphandling (förstudie och planering)	24
Under upphandling (krav och utvärdering).....	24
Avtal och genomförande.....	25
Uppföljning och utveckling (efter tilldelning).....	25

Inledning

Det nya aktivitetskravet för försörjningsstöd innebär en stor förändring i kommunernas ansvar och uppdrag. Ett ökat fokus på meningsfulla aktiviteter till en bredare målgrupp kommer sannolikt medföra ett växande behov av stöd i genomförandet för en mångfald av insatser. Det innebär en läroprocess där erfarenheter behöver byggas upp löpande. På sikt kan det även medföra ett behov av att upphandla stöd och insatser, särskilt för att få tillgång till specialistkompetenser och skalbara insatser.

Mot bakgrund av detta vill vi på Kompetensföretagen bidra med en upphandlingsguide som kan underlätta för kommuner som vill ta hjälp av fristående aktörer i genomförandet av aktivitetskravet.

Denna guide syftar till att ge ett konkret och praktiskt stöd inför planering, genomförande och uppföljning av upphandlingar av arbetsmarknadstjänster.¹ På så sätt hoppas vi att guiden ska förbättra kommuners förutsättningar att säkerställa kvalitet, minimera risker och bidra till att ge förutsättningar för meningsfulla, individanpassade och effektiva insatser. Omvänt skulle en felaktigt utformad upphandling kunna innebära betydande risker både för både individ och samhälle.

Underlaget bygger på intervjuer med representanter från kommuner, leverantörer, branschorganisationer och omställningsorganisationer samt erfarenheter och lärdomar från ett flertal genomförda upphandlingar av arbetsmarknadstjänster. Tillsammans ger guiden en bred och förankrad kunskapsbas som kan vägleda upphandlande myndigheter genom hela processen – från förstudie till avtalsuppföljning.

¹ Enligt Aktivitetskrav för mottagare av försörjningsstöd (Prop. 2025/26:207) ska aktiviteterna "bidra till att fler personer får stöd att närma sig arbetsmarknaden och ökad möjlighet till egen försörjning." (sid 19). I denna guide använder vi därför begreppet arbetsmarknadstjänster avseende möjliga aktiviteter att handla upp inom ramen för aktivitetskravet.

Aktivitetskravet i korthet

Aktivitetskravet innebär att kommunernas socialnämnder ges i uppdrag att tillhandahålla aktiviteter för enskilda som uppbär försörjningsstöd. Skyldigheten att anordna aktiviteter inträder efter det att individen haft försörjningsstöd under tre sammanhängande månader. Deltagande ska anpassas efter den enskildes förmåga och bidra till att öka den enskildes förmåga att få ett arbete.

Aktivitetskravet föreslås komplettera andra insatser och handlar företrädesvis om aktiviteter utifrån fyra huvudkategorier:

- 1) motiverande och arbetsförberedande aktiviteter,
- 2) språkligt stärkande aktiviteter,
- 3) jobbsökande aktiviteter, och
- 4) arbetsplatsförlagda aktiviteter.

Bestämmelserna föreslås träda i kraft den 1 juli 2026. Lagändringarna som rör sanktionsavgift för kommunerna föreslås träda i kraft den 1 juli 2027.

Skäl till att upphandla

Upphandlingar av arbetsmarknadstjänster genomförs redan i dag av flera aktörer, bland andra Arbetsförmedlingen, omställningsorganisationer och ett antal kommuner. Det handlar främst om tjänster som jobbcoachning, matchning, praktikplatser, arbetsträning, daglig verksamhet och yrkesutbildningar riktade till arbetslösa som står längre från arbetsmarknaden.

Det går därmed att dra lärdomar från upphandlingar som genomförts samt få bättre förståelse om man ser till framgångsrika exempel och fallgropar i tidigare upphandlingar.

Därför ska man upphandla

Att upphandla arbetsmarknadstjänster ger många fördelar. För många bidrar leverantörstjänster till att kompetens byggs upp under en längre tid. Med hjälp av upphandling kan kommuner få inspel från erfarna aktörer kring hur man kan arbeta enligt beprövade och effektiva metoder, avlastas vid arbetstoppar eller för att få tillgång till spetskompetens.

Vissa kommuner kan dra sig för att upphandla externa leverantörer, exempelvis av oro för komplexiteten i att upphandla denna typ av tjänster, dåliga erfarenheter från bristfälliga upphandlingar eller otillräcklig kunskap och erfarenhet av att upphandla liknande tjänster. Samtidigt innebär reformen en relativt kort tidshorisont för att kunna genomföra de omfattande förändringar och utökning av verksamheterna som behövs för att uppfylla kraven.

Genom upphandling öppnas nya möjligheter, eftersom det ger förutsättningar att:

- ✓ Komplettera och förstärka kommunens arbetsmarknads- och sociala insatser med nya perspektiv och metoder
- ✓ Arbeta mer flexibelt och snabbfotat, med aktörer som snabbt kan anpassa insatser efter förändrade behov
- ✓ Dra nytta av leverantörers breda nätverk av arbetsgivare och etablerade kontakter i näringslivet
- ✓ Skapa tydlighet i ansvar och roller, vilket underlättar samordningen kring individens väg till arbete och egen försörjning
- ✓ Sätta tydliga mål och krav på kvalitet, samverkan och konkreta resultat
- ✓ Bidra till en sund och välfungerande konkurrens, som stärker både kvalitet och innovation i insatserna
- ✓ Öka transparensen i kostnader, genom tydlig kravställning och uppföljning i upphandlingen

Exempel på tjänster att handla upp

Aktiviteter inom reformen syftar ytterst till att ge individen bättre förutsättningar att närma sig en varaktig sysselsättning och självförsörjning på sikt. Detta kan tänkas ske genom ökad motivation, arbetsförmåga och attitydförändringar, validering av generella och specifika kompetenser, förbättrade språkkunskaper samt kartläggning och matchning mot passande sysselsättning (jobb eller studier). Några kommuner har tidigare använt sig av kundvalssystem med auktoriserade utförare och olika stödnivåer beroende på individuella behov. Tidigare kommunala upphandlingar av arbetsmarknadstjänster har innefattat tjänster som exempelvis:

- Specialiserad coachning
- Arbetsförmågebedömningar
- Matchningsinsatser
- Arbetsträningsplatser
- Jobsökarkurser
- Språkförstärkande insatser

Lärdomar från tidigare upphandlingar

I detta avsnitt redogörs för lärdomar från tidigare upphandlingar av arbetsmarknadstjänster.

Målstyrning och gemensamma förväntningar

Basen för en lyckad upphandling av arbetsmarknadstjänster är en tydlig och förankrad målbild samt en färdväg för hur målbilden ska uppnås genom de tjänster som upphandlas. Målbilden bör innefatta vad man vill uppnå i ett samarbete med leverantörer. Otydliga mål kan leda till olika tolkningar och svårigheter att samverka eller leverera rätt insats vid rätt tillfälle.

Målbilden bör vara förankrad i verksamhetens övergripande mål så att måluppfyllnad leder till gemensam nytta för organisation och individ. Målbilden bör också vara grunden för samarbetet med leverantören och uppföljningen av progression och resultat. Hur målen för samarbetet och leveransen ska uppnås bör specificeras i kravställning och utvärdering i upphandlingsdokumenten.

Individens bästa i fokus

Upphandlingar av arbetsmarknadstjänster blir mest effektiva när individens behov tydligt sätts i centrum. Att stärka individens förutsättningar att närma sig sysselsättning och självständighet bör återspeglas i krav och villkor som ställs i upphandlingen. Exempelvis bör krav på aktiviteterna inkludera en förståelse för behov av anpassningar utifrån individens förutsättningar och möjliga effekter, snarare än administrativa moment. Tjänstens effektivitet bör utvärderas utifrån hur väl aktiviteterna stöttar individen mot självförsörjning, genom stegvisa kompetens- och beteendeförflyttningar över olika tidshorisonter.

Organisation för samarbete

Ett framgångsrikt samarbete bygger på aktiv och nära dialog i förtroende mellan beställare och leverantör. För att möjliggöra detta krävs tydlighet kring vad som förväntas av leverantören och att beställaren kan möta detta med avsatta resurser internt. Leverantören blir i ett önskat läge en aktiv (kompletterande) nyckel för att uppnå verksamhetens mål.

Regelbundna avstämningar i leverantörsforum är en framgångsfaktor, inte minst för att följa upp och förbättra tjänsten, diskutera aktuella frågor kring avtalet och målgruppens förutsättningar.

Ett fungerande flöde för återkoppling, beslut och administration

I upphandlingsdokumenten bör man tydligt beskriva hur administrativ återkoppling, beslut och dokumentation ska hanteras genom hela tjänstens flöde. Administration bör utformas så att den stödjer kvalitet, progression och uppföljning – inte som ett självändamål. Detta för att undvika negativa konsekvenser såsom avbrutna insatser, utebliven ersättning eller felaktig bedömning av resultat. Syftet är att skapa ett gemensamt och förutsägbart arbetssätt där administrationen bidrar till rätt stöd för individen, korrekt uppföljning av leveransen och rimliga förutsättningar för både beställare och leverantör.

Ett ändamålsenligt administrativt flöde bör därför innehålla:

- ✓ Komplettera och förstärka kommunens arbetsmarknads- och sociala insatser med nya perspektiv och metoder
- ✓ Tydliga krav på vilken återkoppling som ska lämnas och varför
- ✓ Enkla former för kvantitativ eller standardiserad rapportering
- ✓ Fokus på kvalitativ återkoppling som tillför värde, definierade svarstider även för beställaren
- ✓ Tydliga kontaktvägar och eskaleringsvägar vid utebliven hantering
- ✓ En beskrivning av hur inskickad information används i beslut, uppföljning och ersättningsflöden

Incitament i stället för vite

Ett gott samarbete bygger sällan på hot om sanktioner och hävning. Ett alternativ eller komplement är därför att fundera över vad som skulle ge leverantören incitament att prestera och proaktivt utveckla insatserna för individerna, givetvis i samverkan och partnerskap med beställaren. Bonus- och incitamentsmodeller kopplade till mål, progression och effekt uppskattas av leverantörer och är ofta mer effektiva än sanktioner. För att fungera väl måste incitament bygga på tydligt definierade mål, premiera kvalitet och varaktighet samt kombineras med en stabil grundersättning.

Vikten av tydlig uppföljning

Uppföljning är grunden för att säkerställa kravuppfyllnad, kvalitet och utveckling över tid. Brist på uppföljning är också något som kan utnyttjas av mindre nogräknade leverantörer och är ofta ett skäl till att vissa leverantörer kan erbjuda orimligt låga priser. För de leverantörer som vinnlägger sig om att uppfylla alla krav är det därför viktigt att uppföljning genomförs kontinuerligt. Genom en aktiv avtalsuppföljning fångas kvalitetsbrister i tid och onödiga kostnader undviks. I uppföljningen kan man också upptäcka hur tjänster kan utvecklas till att bli mer effektiva och kostnadseffektiva över tid. Uppföljning kräver utpekade resurser med tydligt ansvar och avsatt tid för arbetet, men det är väl investerad tid för att säkerställa kostnadseffektivitet och kvalitet.

Tydlighet och förutsägbarhet i leveransen

Tydlighet och förutsägbarhet i upphandlingar skapar goda förutsättningar att leverera kvalitet. Förutsägbarhet i uppdragets innehåll, volymer och avropslogik är avgörande för leverantörernas planering, resursallokering och kvalitet i leveransen. Särskilt viktigt är det avseende omfattningen av uppdraget och deltagarvolymer. Exempel på detta är hur avrop kan fördelas vid rangordnade ramavtal, där lägre rangordnade leverantörer kan uppleva en osäkerhet om de kommer tilldelas uppdrag och i så fall till vilken volym. Uppdragen kräver planering och resurser efter volym. Denna osäkerhet kan därför bidra till att resurser inte finns på plats när det behövs.

Kvalitet före lägsta pris

Kvalitet bör vara i fokus för leveransen och därmed även för att särskilja den vinnande leverantören i utvärderingen. Kvalitet bör prioriteras framför pris, och ersättningsmodeller bör uppmuntra effekt, resultat och progression snarare än volym eller kortsiktiga prestationer.

Utvärderingsmodeller med fokus på låga priser riskerar att leda till ohållbara åtaganden som i sin tur riskerar att leda till brister i kvalitet för individen och orimliga villkor för leverantörer. Prisfokus kombinerat med bristande uppföljning kan bidra till att mindre nogräknade leverantörer ser möjligheten att vissa krav inte kommer behöva uppfyllas och därför kan lämna ett lägre pris än leverantörer som är måna om att uppfylla kraven.

Detta kan leda till att seriösa leverantörer som vill erbjuda hög kvalitet drar sig för att lämna anbud. Ett alternativ till att konkurrera genom pris kan vara att ange fasta priser i upphandlingen och utvärdera leverantörers förmåga att leverera med kvalitativt innehåll.

Metodfrihet inom tydliga ramar

Detaljstyrning av leverantörens metoder bör undvikas. Ett alternativ är att sätta tydliga mål och ramar för arbetets resultat- eller effektmål, samtidigt som leverantörer ges utrymme att använda beprövade metoder och arbetssätt för att uppnå målen. Genom att utvärdera hur leverantörerna avser att lösa uppdraget, exempelvis utifrån givna exempelcase, värdesätts kvalitativa metoder.

Ersättningsmodeller som säkerställer kvalitet

Ersättningsmodeller som betalar för effekt, snarare än volym i timmar eller lågt pris, ger leverantörerna möjligheter att utforma tjänsten på ett fördelaktigt sätt för alla parter. Fasta priser kombinerade med bonus kopplad till progression eller resultat skapar förutsägbarhet, stabilitet och incitament för kvalitet i leveransen. För att kunna göra det är det centralt att hitta hanterbara sätt att verifiera deltagares progression eller resultat med mätbara indikatorer (såsom validerings-, utbildnings- eller arbetsgivarintyg).

Avtalet i fokus

Upphandlingen är grunden för att skapa en god avtalsrelation, men avtalet ska kunna bestå över tid. Stor vikt bör därför läggas på att skapa ett avtal som är ömsesidigt hållbart över tid och som bygger på en förtroendefull samverkan mellan beställare och leverantör. Flexibla avtal gör det möjligt att anpassa insatser över tid, uppmuntra proaktivitet och ta bort sådant som inte fungerar. På så sätt kan man skapa avtal som blir bättre över tid. Upphandlingsregelverken sätter ramar för hur mycket ett avtal kan ändras, men med genomtänkta villkor och optioner kan önskad flexibilitet skapas.

Att tänka på i samband med upphandling

I det följande ges konkreta tips utifrån ovanstående insikter om vad som är bra att tänka på inför, under och efter upphandling. Vi utgår från att läsaren har en viss kunskap om upphandling och går därför inte in i detalj kring regelverk eller upphandlingsprocessen.

Inför upphandling

Vikten av att förstå och bjuda in branschen till dialog

Det är viktigt att förstå hur marknadens aktörer ser ut och arbetar. Marknaden för arbetsmarknadstjänster är bred och består av leverantörer med varierande storlek, organisation och kompetens.

Vid utformning av krav och villkor bör upphandlingen utformas så att relevanta leverantörer inte utesluts i onödan. Krav på exempelvis omsättning, referenser och erfarenhet behöver vara proportionerliga och anpassade till marknadens förutsättningar. Det är också viktigt att beakta användningen av underleverantörer, som kan bidra till breddad kompetens och flexibilitet, samtidigt som krav på kvalitet och seriositet måste säkerställas i hela leveranskedjan.

Genom tidig dialog med marknaden får beställaren bättre förståelse för kapacitet, arbetssätt och utvecklingstrender, vilket kan bidra till bättre upphandlingar. Dialog kan ske genom möten eller skriftliga underlag (till exempel RFI) och kan även inkludera branschorganisationer för att få en bredare bild av marknadens förutsättningar. Förutsatt att processen är transparent och dokumenteras finns goda förutsättningar att ta in sådana inspel i ett tidigt skede.

Målbilden och vägen dit

Att sätta en tydlig målbild för tjänsten bör vara en central del av förstudien. Utifrån målbilden blir det lättare att se vad som behövs för att nå målen och definiera krav och villkor i upphandlingsdokumenten. Leverantörernas förutsättningar för att nå målet kan användas för att formulera utvärderingskriterier. Måluppfyllnad kan också utgöra grunden för uppföljning och incitaments- eller bonusmodeller.

Individen i centrum

I centrum för målbilden bör vara individens möjligheter och förutsättningar för sysselsättning och självförsörjning. En viktig del av att definiera målbilden bör därför vara att identifiera vad detta innebär för målgruppen som omfattas av aktivitetskravet. Utifrån individernas definierade behov formuleras krav, utvärderingskriterier och avtalsvillkor. Individen bör också vara i centrum för samarbetet mellan leverantör och beställare.

Upphandlingsformer

Att fastställa upphandlingsform är en viktig del av förstudien. Dialog och samverkan är centralt även i val av upphandlingsform. Upphandlingsformer som inkluderar dialog med marknaden är att föredra för att säkerställa ömsesidighet i avtalet och uppdragets utformning.

Upphandling av sociala tjänster

De flesta tjänster som upphandlas inom ramen för aktivitetskravet bör falla inom ramen för sociala tjänster eller välfärdstjänster enligt bilaga till LOU och därmed omfattas av de förenklade reglerna i LOU. Det innebär en större frihet att utforma upphandlings-förfarandet på det sätt som är mest ändamålsenligt, men de grundläggande principerna om exempelvis likabehandling, transparens och proportionalitet gäller. Förfarandet ger större möjligheter att utforma flexibla avtalsmodeller och anpassa förfarandet efter marknadens förutsättningar så länge de grundläggande principerna uppfylls.

Förfarandet innebär också större möjligheter att förhandla och föra dialog under upphandlingen. Dialog i upphandlingsförfarandet upplevs som positivt för deltagande företag, då det ger en känsla av delaktighet och möjlighet att bidra med erfarenhet från marknaden. Dialog inom ramen för upphandling kräver dock planering och tid då alla leverantörer ska få samma rätt till information och förutsättningar för dialog. Dialogen är dock väl investerad tid då den ger möjligheter att ta fram krav och villkor anpassade efter branschen, vilket i förlängningen ger hållbara avtal.

I vissa fall kan det vara aktuellt att upphandla en viss typ av verksamhet ägnad för specifika målgrupper eller behov genom reserverad upphandling. Det bör dock alltid övervägas om marknaden i stort kan erbjuda lika bra eller bättre lösningar när man väljer att begränsa marknaden på detta sätt.

Valfrihetssystem (LOV)

I det fall tjänsten syftar till att deltagaren själv ska kunna välja utförare kan ett valfrihetssystem upprättas. I ett valfrihetssystem väljer deltagaren själv leverantör utifrån av beställaren godkända leverantörer. Valfrihetssystem ger många fördelar såsom successiv anslutning av nya leverantörer på marknaden, flexibel avtalstid och möjlighet till successiva korrigeringar under pågående upphandling. Det kan dock vara utmanande för beställaren att etablera en långsiktig samverkan och följa upp leverantörer om det saknas ändamålsenliga styrmekanismer.

Dynamiska inköpssystem (DIS)

För att öppna för leverantörerna att successivt konkurrera om uppdrag kan man upprätta ett dynamiskt inköpssystem (DIS). I ett DIS kvalificeras en bred krets av leverantörer i ett första steg, och därefter konkurrensutsätts de för specifika kontrakt i ett andra steg. DIS kan vara ett bra sätt att öppna marknaden för att underlätta och förkorta tiden för konkurrensutsättning.

Det är dock viktigt att förutsättningar finns för att löpande följa upp att leverantörer uppfyller kraven över tid och löpande kvalificera nya leverantörer. Möjligheterna till samverkan är mindre inom ett DIS eftersom leverantörer tilldelas uppdrag successivt och för mindre uppdrag.

Krav på leverantören

Krav på omsättning och ekonomisk stabilitet

Omsättningskrav bör bara ställas där det är relevant och till en nivå som är nödvändig för uppdraget. Omsättningskrav som inte är anpassade efter marknaden kan utesluta nystartade, mindre, företag. Avgörande är att kunna motivera varför omställningskrav ställs och på vilken grund en viss nivå på omsättning har valts med hänsyn till den marknad man vänder sig till.

Krav på ekonomisk stabilitet säkerställer att leverantören har den ekonomiska förmågan att säkerställa stabil leverans över tid. Om krav på viss kreditvärdighet ställs bör den vara i nivå med branschen och öppna för nystartade företag att visa sin förmåga på andra sätt.

Krav på erfarenhet och kompetens

Det är centralt att säkerställa att leverantörer har den erfarenhet och kompetens som krävs för att leverera med god kvalitet. Samtidigt behöver krav utformas så att de inte i onödan utesluter relevanta aktörer. Exempelvis kan snäva krav på att ha genomfört liknande uppdrag under de senaste åren eller inom samma organisation missgynna nya aktörer och ge etablerade leverantörer oproportionerliga fördelar.

I stället bör krav på erfarenhet och kompetens utformas brett och proportionerligt, exempelvis genom att beakta den samlade kompetensen i organisationen eller hos de resurser som erbjuds. Kompetens bör inte heller begränsas till formell utbildning utan kan även bestå av arbetslivserfarenhet. Det avgörande är att leverantören sammantaget har förmåga att genomföra uppdraget utifrån målgruppens behov.

För att säkerställa långsiktig kvalitet krävs också att leverantörer erbjuder goda arbetsvillkor och arbetar systematiskt med egenkontroll och förebyggande åtgärder mot arbetslivskriminalitet. Att ha tecknat kollektivavtal kan dessvärre ge ett företag en nackdel i upphandlingar, jämfört med konkurrerande leverantörer som inte erbjuder anställda liknande villkor och som därmed kan erbjuda ett lägre pris. Krav bör omfatta hela leveranskedjan, inklusive underleverantörer, och följas upp genom revisioner och transparens kring organisation, ägarstruktur och arbets sätt.

Kvalitetsledningssystem

Det är viktigt att säkerställa att leverantören arbetar strukturerat utifrån etablerade metoder för att säkerställa kvalitet eller ett kvalitetsledningssystem. I anbudet bör leverantören visa på ett tydligt sätt hur de arbetar med kvalitet exempelvis i form av kvalitetsrutiner och policyer. Det kan också vara av intresse att säkerställa att leverantören har relevanta kartläggnings- och uppföljningsverktyg. Det är dock viktigt att säkerställa att krav på kvalitetsledningssystem är rimliga i förhållande till de leverantörer som man vänder sig till. Krav på certifieringar kan till exempel utesluta små eller nystartade företag.

Krav på tjänsten

Koppling till definierade mål och individens bästa

Krav på tjänstens genomförande bör tydligt kopplas till en övergripande målbild för insatsen. Leverantören ska uppvisa förståelse för målgruppen och dess förutsättningar samt kunna beskriva hur tjänsten genomförs med individens behov, förmågor och mål i centrum. Genomförandet ska präglas av individanpassning, relevans och meningsfullhet, där insatserna utformas utifrån vad som faktiskt bidrar till deltagarens utveckling mot arbete eller självförsörjning.

Om man tänkt igenom målbilden redan i förstudien är det lättare att definiera krav som säkerställer att målen kan uppfyllas. Det blir också tydligare för leverantörer vad som efterfrågas och varför. Måluppfyllnad kan också vara ett sätt att mäta kvalitet under avtalstiden och utgöra grund för incitaments- och bonusmodeller. Individens behov bör alltid finnas i åtanke när krav formuleras.

Metod

För att säkerställa kvaliteten i utförandet av tjänsten är det centralt att leverantören arbetar utifrån beprövad erfarenhet och etablerade metoder. Leverantören bör redovisa vilken metodik som används och på vilket sätt den bidrar till kvalitet, struktur och måluppfyllelse. I sammanhanget är det dock viktigt att leverantörerna har utrymme att tillämpa egna beprövade metoder och att krav endast ställs på vilken effekt metoden ska säkerställa. Fokus bör ligga på resultat, kvalitet och uppföljbarhet snarare än detaljerad styrning av varje moment.

Kvalitet och uppföljning

Uppföljning ska vara en integrerad del av uppdraget och bygga på tydliga och fördefinierade indikatorer och mätpunkter. Detta inkluderar rutiner för planering, dokumentation, uppföljning och förbättringsarbete. Leverantören ska kunna visa progression hos deltagarna. Flera uppföljningsmodeller och -ramverk har utvecklats inom området (såsom exempelvis BIP, förändringskompassen och Outcomes Star). Beroende på beställarens val av modell kan krav ställas som säkerställer att leverantören uppfyller beställarens krav och mål utan att inkräkta på leverantörens egna beprövade metoder.

Uppföljningen ska möjliggöra både resultat- och kvalitetsbedömning. Ofta har beställaren system för detta. Det kan därför vara relevant att ställa krav på att leverantören ska kunna leverera relevanta data och delta i uppföljning utifrån beställarens system. I upphandlingsdokumenten bör beställarens system beskrivas så att det säkerställs att leverantören har förmåga att följa upp och leverera rätt data för uppföljning.

Sammantaget ska leverantören visa hur kvalitet i leveransen säkerställs för den enskilda individen. Detta innebär att beskriva hur arbetssätt och modeller utgår från individens förutsättningar och behov samt hur insatsen anpassas för att bli relevant, motiverande och meningsfull för deltagaren. Kvalitet ska inte enbart mätas i genomförda aktiviteter, utan i vilken faktisk nytta insatsen skapar för individen.

Utvärdering

Kvalitet före pris

Utvärderingsmodellen bör utformas så att kvalitet säkerställs framför ett lågt pris. Erfarenheter från upphandlingar av arbetsmarknadstjänster gör gällande att låg prissättning innebär en betydande risk för kvalitetsbrister i leveransen. Vid fokus på låga priser finns även en risk att leverantörer som aktivt arbetar med goda villkor för sina anställda, exempelvis genom kollektivavtal och branschauktoriseringar, missgynnas vilket sällan är till fördel för att säkerställa en god leverans. En kvalitetsorienterad utvärderingsmodell bidrar till långsiktigt hållbara leveranser och bättre resultat för målgruppen. För att säkerställa transparens och likabehandling ska det tydligt framgå hur dessa kriterier kommer att utvärderas, exempelvis genom skriftliga beskrivningar, presentationer eller intervjuer.

Koppling till mål

Utvärderingen bör i första hand ta sin utgångspunkt i den övergripande målbilden för uppdraget. Ett sätt kan vara att utvärdera leverantörernas förståelse för målbilden och hur de avser att genomföra uppdraget för att uppfylla målet. Detta kan ske genom skriftliga beskrivningar, med fördel kompletterad med en presentation för att säkerställa att det inte bara blir en utvärdering av leverantörens förmåga att skriva (eller att nyttja AI). Sådana modeller uppskattas av leverantörer eftersom de får möjlighet att visa sin förmåga.

Andra kvalitetskriterier

Andra kvalitetskriterier kan omfatta modeller för genomförande, metodik, kompetens anpassad för uppdraget, kvalitetssäkring under uppdraget samt förmåga att leverera resultat. Ett sätt att få inspiration till att formulera kvalitetskriterier och krav på kvalitet kan vara att utgå från krav för branschmedlemskap, auktorisation eller certifiering. Det är inte alltid möjligt att ställa krav på medlemskap, auktorisation och certifiering enligt LOU och LOV, men de ingående kriterierna kan utgöra krav och villkor som kan bevisas genom detta.

Kompetensföretagen ställer krav på kvalitet, arbetsvillkor och seriöst företagande på för att bli medlemsföretag och för att få auktorisation inom flera områden.² Villkoren kan utgöra grund för mervärde i utvärderingen alternativt ställas som krav.

Exempelvis bygger matchningsauktoriseringen på sju centrala kriterier som tillsammans ska säkerställa hög kvalitet i arbetsmarknadstjänster. I grunden handlar det om att företagen ska ha en stark koppling till arbetsmarknadens behov, kunna erbjuda relevanta och flexibla insatser samt arbeta med metoder som stärker individens möjligheter till arbete eller studier. Leverantörens organisation ska vara tydligt strukturerad, personalen ha rätt kompetens och arbetssätten präglas av samverkan med arbetsgivare och andra.

Samtidigt ställer auktorisationen höga krav på uppföljning, utveckling och systematik. Företagen ska kontinuerligt följa upp resultat, analysera vad som fungerar och förbättra sina insatser. Det ska finnas ett etablerat systematiskt kvalitetsarbete, med tydligt ansvar från ledningen, hantering av risker och rutiner för att säkerställa kvalitet även hos underleverantörer. Sammantaget handlar kriterierna om att säkerställa en professionell, resultatnriktad och långsiktigt hållbar verksamhet.

² Kompetensföretagen, *Villkor för branschmedlemskap, auktorisation och matchningsauktorisering*, se www.kompetensforetagen.se.

Utvärderingskriterier avseende erfarenhet och expertis kan också fokusera på:

- Uppnått resultat i tidigare uppdrag, såsom andel deltagare som i sysselsättning,
- Erfarenhet i form av kund-/deltagarnöjdhet alternativt andra betyg för utfört arbete,
- Kunskap om arbetsmarknaden och etablerade nätverk, och/eller
- Dokumenterad arbetsprocess, metodik och kvalitet avseende tjänsten.

Några exempel på mått för måluppfyllnad i tjänsten kan vara

- Resultatmått: Andel deltagare i arbete/studier efter 90/180 dagar, eller genomsnittlig minskning av försörjningsstöd per deltagare.
- Kvalitetsmått: Deltagarnöjdhet (NKI), andel genomförda individuella planer.
- Processmått: Genomsnittlig tid från start av insats till första praktikplats.

Prismodeller

En tydlig prismodell skapar förutsägbarhet, trygghet och bättre planeringsförutsättningar för leverantörer samtidigt som det möjliggör individanpassade insatser. För att motverka prisdumpning bör ersättningsmodellen vara tydlig och genomtänkt. En modell för att motverka detta kan vara att utforma fasta prissatta startpaket per deltagare eller för olika insatser, i kombination med möjligheter till bonus under vissa angivna förutsättningar. Bonus kan till exempel ges för måluppfyllnad, uppnådd prestation eller resultat, samt kopplas till progression som att deltagare snabbare når arbete eller självförsörjning.

Om lägsta pris används som utvärderingsmodell, vilket inte rekommenderas, är det avgörande att den kombineras med högt ställda och uppföljningsbara kvalitetskrav för att minska risken för prisdumpning och bristande leverans kvalitet. Det är i detta sammanhang viktigt att kraven följs upp med tydliga intervaller.

Att säkerställa ett bra avtal över tid

Avtalsvillkor

Ibland tar arbetet med att säkerställa en bra upphandling fokus från det mest centrala: att säkerställa ett ömsesidigt bra och hållbart avtal som håller över hela avtalsperioden. Avtalsvillkoren bör utformas så att de möjliggör regelbunden och systematisk uppföljning av kvalitet, måluppfyllnad och efterlevnad. Uppföljningen ska omfatta både resultat och leverans samt samarbete, kommunikation och förbättringsarbete. En tydlig struktur för dialog och samverkan är en grundförutsättning för ett välfungerande samarbete mellan beställare och leverantör.

Avtalet bör tydligt reglera former för samverkan, kontaktvägar och ansvarsfördelning, inklusive hur avvikelser hanteras och förbättringsåtgärder initieras. Kvalitet över tid säkras genom koppling mellan uppföljning, incitament och, vid behov, sanktioner. Villkoren bör också möjliggöra proportionerliga åtgärder vid brister samtidigt som leverantören ges möjlighet att åtgärda bristerna.

Incitamentsmodeller som premierar hög kvalitet och goda resultat bör prioriteras, gärna i kombination med viten. Exempelvis kan bonus utgå vid uppnådda mål, medan bristande resultat leder till reducerad ersättning eller krav på åtgärdsplaner. Modellerna ska vara transparenta, proportionerliga och kopplade till faktorer som leverantören kan påverka.

Ramavtal skapar flexibilitet och möjliggör flera leverantörer, men kräver tydliga och transparenta principer för hur avrop fördelas. Alternativa fördelningsnycklar, såsom marknadsandelar eller alternerande rangordning, kan övervägas. Avgörande är att modellen är förutsägbar och rättvis, vilket stärker konkurrens och leveransförmåga.

Avtalen bör även ge utrymme för flexibilitet och kontinuerlig utveckling av tjänsten, exempelvis genom att justera innehåll och införa nya komponenter vid behov. Branschpraxis kan med fördel användas som grund och villkoren bör även omfatta dataskydd, personuppgiftsbiträdesavtal och sekretess. Sammantaget bör avtalsutformningen stödja kvalitet, flexibilitet och långsiktig hållbarhet.

Kompetensföretagen erbjuder standardavtal inom en rad områden (så kallade Allmänna bestämmelser). Villkoren är framtagna i dialog med branschen och kan användas som de är eller utgöra inspiration i framtagandet av kontraktsvillkor.

Beställningar och avropsformer

Det är viktigt att tänka till när det gäller hur avrop ska ske och beställningar inom ramen för DIS och LOV ska utformas för att säkerställa effekt.

Tecknas ramavtal med flera leverantörer ska avrop ske antingen genom förnyad konkurrensutsättning eller genom särskild fördelningsnyckel, till exempel genom rangordning. Valet av avropsform påverkar både styrning och flexibilitet och konkurrensen mellan olika leverantörer.

Rangordning är den vanligaste modellen för avrop av arbetsmarknadstjänster. Det kan vara ett bra sätt att snabbt avropa resurser, men kan också innebära nackdelar vid brister i transparens om hur uppdrag ska fördelas mellan leverantörer med olika rangordning. Om tanken är att ha en primär leverantör och övriga leverantörer endast kommer i fråga för avrop när och om den primära leverantören inte har kapacitet eller möjlighet att ta sig an uppdraget, bör det tydligt framgå så att övriga leverantörer inom ramavtalet kan förbereda verksamheten för avrop och rätt volym.

Det bör också övervägas möjligheter till alternativa former av fördelningsnycklar, särskilt om upphandling genomförs inom ramen för förenklade förfaranden enligt LOU. Vid fördelning av uppdrag mellan flera antagna leverantörer kan exempelvis en fördelningsnyckel utifrån kvantitativa andelar eller en alternerande rangordning användas. Detta skapar ökad förutsägbarhet, stärker beredskapen hos leverantörerna och bidrar till en sund konkurrens under avtalstiden.

Avtalstiden

Avtalsuppföljning

En väl fungerande avtalsuppföljning är avgörande för att säkerställa att avtalet resulterar i förväntat värde för både deltagare och uppdragsgivare. Det är under avtalstiden som kravuppfyllnad kan uppvisas. Här finns också möjlighet att förtydliga eventuella otydligheter och utveckla tjänsten inom de ramar som avtalet ger.

Då arbetsmarknadstjänster riktar sig till individer med komplexa behov är det särskilt viktigt att uppföljning inte bara utgår från formalia i avtalet utan från individernas behov. För att uppnå detta krävs en strukturerad, kontinuerlig och ändamålsenlig uppföljning som säkerställer kvalitet, rättssäkerhet och effektiv användning av offentliga medel. God avtalsuppföljning bidrar till att tidigt identifiera brister, utvecklingsbehov och goda exempel, vilket i sin tur stärker måluppfyllelsen över tid. Det är också viktigt att uppföljningen genomförs för att markera och säkerställa att de krav som ställts i upphandlingen faktiskt gäller under hela avtalstiden och att leverantören måste ta höjd för dem i sin leverans.

Fokus i avtalsuppföljningen bör dock ligga på samverkan och måluppfyllnad snarare än enbart formell kontroll. Arbetsmarknadstjänster kräver ofta ett nära samspel mellan beställare och leverantör för att uppnå önskade resultat, såsom övergång till arbete eller studier. En dialogbaserad uppföljning, där resultat, metodutveckling och förbättringsåtgärder diskuteras gemensamt, skapar bättre förutsättningar för kvalitetshöjning och proaktivitet. Uppföljningen bör därför knytas till tydliga mål och indikatorer som speglar både kvantitativa resultat och kvalitativa aspekter, exempelvis deltagarnöjdhet och individanpassning.

Tips på aktiviteter för att säkerställa en effektiv avtalsstart

För att säkerställa att man får ett bra samarbete från start är en väl strukturerad uppstart avgörande. Nedan följer förslag på aktiviteter:

1. Gemensam uppstart (kickoff/avtalsgenomgång)
2. Introduktion för handläggare och leverantör
3. Tydliggörande av roller, ansvar, beslutsvägar och förväntansbild
4. Tydliggörande med processbeskrivning/processkartor
5. Beskrivning av viktiga framgångsfaktorer under de första 90 dagarna i avtalet
6. Snabbspår för att justera fel

Checklista – upphandling av arbetsmarknadstjänster

Inför upphandling (förstudie och planering)

- Sätt en tydlig målbild för vad upphandlingen ska uppnå (t.ex. självförsörjning, progression)
- Utgå från individens behov i målgruppsanalysen
- Gör en marknadsanalys – förstå leverantörer, storlek, kompetens
- För en tidig dialog med marknaden (RFI/dialogmöten)
- Säkerställ att krav inte utesluter relevanta aktörer (t.ex. små/nya företag)
- Välj lämplig upphandlingsform (LOU, LOV, DIS, reserverad upphandling)
- Planera avropsmodell och avtalsstruktur (rangordning, fördelningsnyckel etc.)

Under upphandling (krav och utvärdering)

- Formulera krav kopplade till:
 - målbild och resultat (inte bara aktiviteter)
 - individanpassning och effekt
 - kompetens och erfarenhet (fokusera på teamets kompetens)
- Undvik överdrivna krav på omsättning och referenser
- Säkerställ krav på:
 - arbetsrättsliga villkor och seriositet
 - kvalitetssystem och arbetssätt
- Tillåt metodfrihet inom tydliga mål
- Bygg in uppföljningsbara indikatorer (KPI:er)
- Prioritera kvalitet framför lägsta pris
- Utforma ersättningsmodeller med incitament/bonus kopplade till resultat

Avtal och genomförande

- Säkerställ att avtalet:
 - är långsiktigt hållbart och flexibelt
 - tydliggör roller, ansvar och samverkan
- Klargör:
 - hur avrop fördelas
 - hur volymer och uppdrag hanteras
- Reglera:
 - uppföljning, avvikelser och förbättrings-åtgärder
 - incitament och eventuella sanktioner
- Ställ krav på:
 - underleverantörer och hela leveranskedjan
 - dataskydd och sekretess


Uppföljning och utveckling (efter tilldelning)

- Avsätt resurser för kontinuerlig avtalsuppföljning
- Följ upp:
 - resultat (t.ex. övergång till arbete/studier)
 - kvalitet och deltagarnytta
- Arbeta med dialogbaserad uppföljning med leverantörer
- Identifiera och åtgärda:
 - kvalitetsbrister tidigt
 - utvecklingsmöjligheter
- Säkerställ att:
 - krav faktiskt efterlevs över tid
- Använd uppföljning för att
 - förbättra tjänster
 - öka kostnadseffektivitet

Kompetensföretagen är arbetsgivar- och branschorganisation för företag med verksamhet inom personaluthyrning, omställning och rekrytering.

2024 nådde förbundet 1 000 medlemsföretag med sammanlagt 67 000 årsanställda.

Kompetensföretagen ingår i Almega och är medlem i Svenskt Näringsliv.

 | Kompetensföretagen