

De 8 stegen i detalj

Detta är en sammanfattning av "Circular Procurement in 8 Steps"¹ – en handbok framtagen av Copper8 i samarbete med Nederländska Rijkswaterstaat.

Steg 1. Cirkulär upphandling: vad och varför

Detta inledningssteg benämns "från definition till ambition". En viktig utgångspunkt är att enas om en gemensam definition, vilket ibland inte är så enkelt.

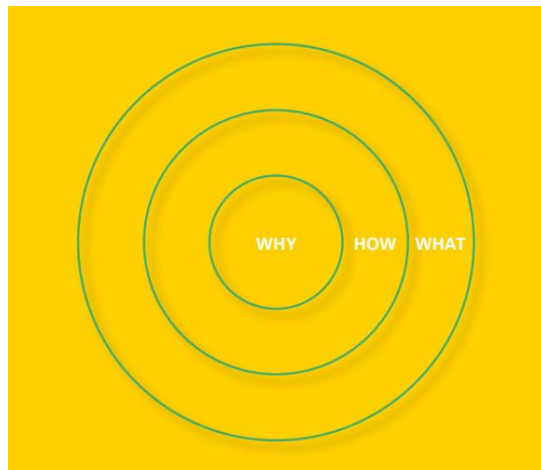
I detta sammanhang är det viktigt att konkretisera policymål för hållbarhet och cirkularitet såsom:

- Reduktion av CO2-utsläpp
- Minskad användning av råvaror
- Mindre avfall
- Lägre markanvändning och vattenförbrukning

Också de ekonomiska policymålen bör klargöras, såsom:

- Resursbesparingar
- Nya arbetstillfällen
- Stimulera innovation
- Mindre beroende materialtillförsel från andra länder

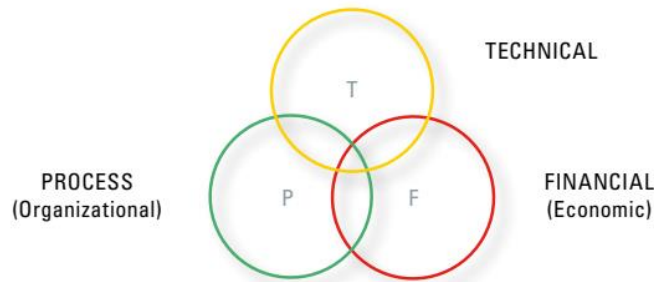
Det inledande steget bör också klargöra varför det finns ett behov att köpa cirkulärt och hur cirkulär upphandling kan motiveras i en organisation. I denna ambition bör också beskrivas värdet av köp av cirkulära produkter. En utgångspunkt i ett sådant resonemang är här den s.k. "gyllene cirkeln", som illustrerar "från varför till vad".



¹ Copper8 (2018) Circular Procurement in 8 Steps <https://www.copper8.com/wp-content/uploads/2018/10/Circular-Procurement-in-8-steps-Ebook.pdf> [2020-09-18]

Steg 2. Organisationsupplägg och stöd

I detta steg beskrivs vad cirkulär upphandling innebär för en organisation. Detta bör ske i ett samlat perspektiv innehållande olika dimensioner utifrån tekniska, processorienterade och ekonomiska aspekter.



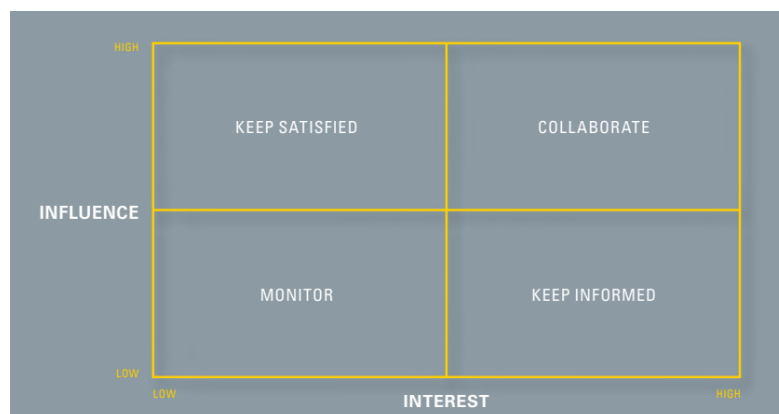
Ett sådant betraktelsesätt kan med fördel ske i ett återkommande förlopp inkluderande flera involverade aktörer såsom kund, ekonomi- och operativt ansvariga, upphandlare, kontrakts- och finansansvariga samt slutligen hållbarhetschef.

En del i detta steg är också en bedömning av vilka positiva effekter en cirkulär upphandling kan föra med sig. Det gäller här att möjligheter finns att kunna identifiera i vilket skede den största positiva effekten uppstår sett i ett sammanhängande marknadsföringskoncept.

En framgångsrikt genomförd cirkulär upphandling är ofta beroende av etablering av effektiva interna samarbeten genom involvering av förvaltningar och separata delar i en organisation. Av särskild vikt är här att försöka få klargjort deras olika "särintressen", t.ex. i termer av några centrala utgångspunkter:

- Tid och budget
- Hållbarhetsambitioner
- Kvalitetsaspekter
- Riskbenägenhet

Här är en viktig fråga hur man ska få ett trovärdigt engagemang från dessa olika "intressenter". Det är i många fall en fråga om att bedöma dessa utgångspunkter både vad avser intresse och påverkansmöjligheter.










Steg 3. Viktiga frågor

Ökad cirkularitet kan ske på olika sätt. Oftast skiljer det sig också mellan olika materialslag och produkter. Det är därför viktigt att tidigt bestämma viktiga frågor att få svar på och på vilket sätt sådana frågor kan åtgärdas i upphandlingssammanhang. Erfarenheter visar vikten av att ställa genomtänkta och precisa frågor i upphandlingsdokument.

I detta sammanhang har en översiktlig s.k. ”ambitionstabell” tagits fram och kommit till stor användning. Den bygger på 5 principiellt övergripande insatsområden:

- Begränsa den totala materialåtgången
- Minska mängden jungfruliga råvaror
- Förläng livslängden på produkter
- Maximera möjligheten till återvinning och återanvändning av material
- Maximera möjligheten till återvinning av produkt eller komponent

A  Reduce total amount of materials	B  Reduce amount of virgin inputs	C  Extend the useful life	D  Maximise the reusability of a product or component	E  Maximise the reusability or recyclability of materials
A 1 Internal sharing	B 1 Understanding the share of recycled, biobased and virgin materials present	C 1 Extending guarantees	D 1 Design for Disassembly	E 1 Design for recycling
A 2 Renting or peer to peer sharing	B 2 Increasing the amount of recycled content	C 2 Contractual arrangements for maintenance and repair	D 2 Modular design	E 2 Understanding materials
A 3 Reuse, refurbishing or upgrading	B 3 Increasing the amount of biobased content	C 3 Upgradable products	D 3 Standardised design	E 3 Contractual arrangements for take back and recycling
A 4 Minimal use of materials in design		C 4 Design for longevity	D 4 Understanding the internal composition and connections	E 4 Reducing or banning toxicity
A 5 Less waste		C 5 Repairability and maintainability	D 5 Contractual arrangements for take back and reuse	E 5 Biologically degradable / compostable
GOALS AND STRATEGIES FOR CIRCULAR PURCHASERS		C 6 Modular/change oriented design	D 6 Stimulate circular business models	E 6 Stimulate circular business models
		C 7 Contractual incentives for extension of useful life		
		C 8 Supplier guidance for use optimization		

Steg 4. Breda samarbeten mellan olika samhällssektorer

Cirkulär ekonomi är ett multidisciplinärt koncept och inkluderar många olika aktörer. Ett önskvärt angreppssätt är att involvera alla parter som tillsammans kan sluta kretslopp. Ett bra sätt att överblicka tänkbara samarbetspartners i upphandlingssammanhang är att utgå ifrån en helhetsbild över aktuella leverantörs- och värdekedjor.

Man bör tidigt klargöra målsättningen för den marknadsinformation som behövs i detta sammanhang, t.ex. i form av:

- Information om möjligheter till nya marknadskoncept
- Utvärdering av framtida ambitioner kopplat till kommande upphandlingsstrategier
- Stimulering av nätverk med nya marknadsaktörer
- Etablera externt stöd för cirkulär upphandling

Ett mer direkt angreppssätt för konsultationer med marknadsaktörer kan vara:

- Direkta förfrågningar till potentiella anbudsgivare (Request For Information – RFI),
- Tidiga dialoger med särskilt intressanta leverantörer (1-on-1 discussions), och
- Öppna möten där alla intressenter inbjuds för information och möjligheter att fp synpunkter på kommande upphandlingskoncept.

Steg 5. Upphandlingsprocessen

Upphandling kan ske på olika sätt varför det är angeläget att fastställa vilka principer och procedurer som passar bäst för att öka användning av cirkulära material och produkter för upphandling av olika produktkoncept. Ett antal olika tillvägagångssätt är tänkbara baserat på de utgångspunkter som gäller:

- Är det en offentlig upphandling?
- Kan upphandlingen ske i begränsad form?
- Har det formen av en konkurrenspräglad dialog?
- Har den formen av en förhandlad upphandling?
- Är den att betrakta som en innovationsupphandling?

Utgångspunkter liknande dessa kan bedömas och sammanvägas gentemot antal inkomna anbud, transaktionskostnader, samarbeten mellan beställare och kontraktspartner, innovationshöjd och tillförlitlighet.

Type of procedure	Proportionality		Collaboration		Innovative character	Likelihood of outcome
	Number of suppliers	Transaction costs	Between buyer and supplier	Between value chain partners		
Open procedure	Low	Low	--	--	Low	+
Restricted procedure	High	Medium	-	-	Low	+
Competative dialogue	High	High	+	+	High	+
Negotiated procedure	High	High	+/-	+/-	High	+
Innovation partnership	Not applicable (non-existent)	High	+	+	High	-

Jämförelser av detta slag mynnar inte alltid ut i ett, i alla avseende, fördelaktigt utfall. Värt att betänka att man kan också kombinera upphandlingskrav på olika sätt för att finna ett ”bästa alternativ.

Steg 6. Mäta och utvärdera cirkularitet

Det finns många sätt att beräkna cirkularitet, vilket i sin tur indikerar att det säkert finns ännu fler sätt att bedöma inkomna anbud som på olika sätt beräknat cirkularitet efter givna instruktioner. Vad är skillnaden mellan att beräkna och bedöma cirkularitet? Hur kan man beräkna cirkularitet på ett objektivt sätt så att det praktiskt kan användas i upphandlingssammanhang?

Här finns få generella riktlinjer att följa. Ett framkomligt sätt kan vara att tillämpa en basmetod som underlättar enkla och okomplicerade ställningstaganden mellan olika offerter tillsammans med en mer avancerad metod som kan utvärderas utifrån en skala med olika nivåer på miljöprestanda.

Men även en framkomlig väg baserad på miljöskäl är ofta otillräcklig då cirkularitet är baserat på en mångdimensionell utgångspunkt baserat på tekniska, processinriktade och finansiella indikatorer.

Steg 7. Säkerställ avtal för cirkularitet

I många fall finns flera fördelar med att säkerställa långsiktiga cirkulära överenskommelser. Det finns olika grundläggande affärsmodeller att tillämpa som bygger på att hyra, leasa, betala i relation till levererade enheter, sälja och köpa tillbaks och olika former av produkt-servicefunktioner.

Det är viktigt att ha tillgång till insikter och råd för användbarhet av olika modeller som också ger förslag på lämplig ordningsföljd mellan dessa modeller som kan komma till användning mellan parter. I arbetssättet med de 8 stegen rekommenderas här ett trappliknande prioriteringssätt liknande den s.k. avfallstrappan som tillämpas i Sverige.

Steg 8. Uppföljning av överenskommelser

Det är viktigt att följa upp efterlevnaden av ingångna avtal och kontrakt om cirkularitet, liksom det är viktigt att följa upp andra kvalitetsaspekter. De grundläggande frågorna är om kunden fått det som beställts och i vilken utsträckning leverantörerna uppfyller det som de åtagit sig i anbudet. Det finns flera fördelar att i samband därmed inhämta information av värde för framtida upphandlingar, såsom att:

- Reflektera kring vilken cirkulär modell som tycks ha den störst chansen att leda till en effektiv upphandling
- Inhämta idéer till hur kontrakt som är baserade på samarbete och utveckling kan formuleras framöver

En hjälp i upphandlingsarbetet kan vara att ha definierat realistiska nyckeltal (KPI:er) och utvärderingskrav uttryckta i:

- Servicekvalitet
- Kostnadskontroll
- Socialt ansvarstagande
- Cirkularitet
- Förbättrade arbetsförhållanden