

Inköp och upphandling - riktlinjer

Hitta i dokumentet

[Inledning](#)
[Ansvarsfördelning](#)
[Strategiska överväganden vid inköp och upphandling](#)

[Organisatoriska strategier för inköpsverksamheten](#)
[Inköpsprocessen](#)
[Uppdaterat från föregående version](#)

Inledning

Dessa riktlinjer är till för vägledning och är ett komplement till Region Hallands inköspolicy. Riktlinjerna är fastställda av regionstyrelsen 20171011, §169 och regionfullmäktige 20171025, §65 och omfattar hela Region Hallands verksamhet. Region Hallands styrdokument för inköp beskriver hur anskaffning ska gå till inom Regionen och består av:

- **Inköspolicy**, är beslutad av regionfullmäktige och beskriver hur regionens verksamheter ska förhålla sig till inköp.
- **Riktlinjer för inköspolicy** fattas av regionstyrelsen för vägledning och komplement till inköspolicy.
- **Tillämpningsanvisningar**, rutiner och processer utarbetas av Regionupphandling på uppdrag av Regionkontoret för att underlätta planering, samordning, upphandlingsarbete och uppföljning.
- **Delegationsordning, attestreglemente** samt handlingsplaner och rutiner på förvaltningsnivå.

Definition

Med inköp avses här hela inköpsprocessen från analys inför upphandling, upphandling och beställning till uppföljning av dessa delar.

Ansvarsfördelning

Regionkontoret

Regionkontoret är på regionstyrelsens uppdrag styrande över upphandlingsfrågorna med ansvar för:

- Att utifrån den politiska styrningen leda den strategiska utvecklingen av koncernens inköps- och upphandlingsverksamhet.
- Att vara processägare för inköp- och upphandlingsprocesserna.
- Att följa upp och utveckla regionens praktiska inköps- och upphandlingsverksamhet.
- Att utveckla en ändamålsenlig kategoristyrning.
- Att tillsätta en övergripande styrgrupp för inköp och upphandling.

Regionservice inköp och upphandling

Regionservice inköp och upphandling har kompetens inom inköp, upphandling och logistik med ansvar för:

- Att stödja Regionkontoret i strategiska inköps- och upphandlingsfrågor.
- Genomförande av regionens behov av upphandling.
- Att ge stöd och vägledning vid inköp, upphandling och logistik.
- Samordning och upphandling av regiongemensamma varor och tjänster.
- Att utveckla samarbeten utanför Region Halland till exempel samupphandlingar, erfarenhetsutbyte m m.

Förvaltningar

Förvaltningar bedriver verksamhet med egna resurser och med hjälp av varor, tjänster och entreprenader via avtal med ansvar för att:

- Beskriva verksamhetens behov och förväntat resultat utifrån ett verksamhetseffektivt, ekonomiskt, ekologiskt och socialt perspektiv.
- Inköp och upphandling görs i enlighet med styrdokument för inköp, mål och budget.
- Ge inköpsprocessen rätt förutsättningar genom framförhållning och genom att tillsätta resurser med adekvat kompetens och mandat.
- Helhetssyn och Region Hallands bästa har företräde framför enskild verksamhets intresse.
- Följa övergripande processer enligt kommande regiongemensamma ledningssystemet och ingångna avtal följs inom förvaltningen.

Strategiska överväganden vid inköp och upphandling

Inriktning

Inriktningen för inköpsverksamheten är att skapa värde för Hallands invånare, främja hållbar utveckling och bidra till att Region Hallands gemensamma resurser används på bästa sätt. Region Halland ska genom strategiska överväganden i upphandlingsprocessen driva samhällsutvecklingen i en hållbar riktning och bidra till en effektivare förbrukning av våra gemensamma resurser. Strategier ska beaktas vid varje inköp på grundläggande nivå. Det säkerställer en sund och god inköpsverksamhet.

För att främja hållbarhetsperspektiv vid upphandling och inköp ska alltid nedanstående hänsyn vara ledande och kopplas till regionens mål som formulerats i övergripande styrdokument. Vid upphandling där inneboende konflikter mellan olika hållbarhetsaspekter finns ska dessa synliggöras och bedömas. Region Halland vara i framkant och driva ansvarsfull och hållbar upphandling genom att ställa spetskrav där så är lämpligt.

Ur Policy

Region Hallands uppdrag är att verka för en positiv samhällsutveckling och inom ramen för detta arbeta för tillväxt.

Grundläggande för all inköpsverksamhet är ansvarsfull och hållbar upphandling, det vill säga genom att ställa etiska, sociala, miljömässiga och ekonomiska hänsyn vid köp av varor, tjänster och entreprenader bidrar Region Halland till ansvarsfullt resursutnyttjande och en hållbar utveckling.

Etiska och sociala hänsyn

Samarbete med skattemyndighet och krav på leverantörens sociala ansvar utgör grunden för en ansvarsfull och sund konkurrens. Region Halland arbetar aktivt för att förebygga korruption ska tillämpas.

Sociala hänsyn

Vid all upphandling ställs krav på att leverantören tar socialt ansvar för sin verksamhet. Det sker genom att den av regionfullmäktige fastställda Uppförandekoden för leverantörer är en del av avtalet. I Region Hallands arbete för en positiv samhällsutveckling kan ytterligare krav på socialt ansvar ställas på leverantörer i samband med upphandling. Vid tjänstekontrakt och entreprenader ska det prövas om det är möjligt och lämpligt att ställa krav som innebär att personer som står långt ifrån arbetsmarknaden bereds möjlighet till sysselsättning.

Kort om Uppförandekod för leverantörer

Uppförandekod för leverantörer är gemensam i samtliga landsting och regioner och är politiskt förankrad. Uppförandekoden utgår från FN initiativet Global Compact och dess principer för företagens sociala och miljömässiga ansvar. Principerna baseras på internationella konventioner om de mänskliga rättigheterna, arbetares rättigheter, miljö och anti-korruption. Leverantörer ska respektera uppförandekoden och göra sitt yttersta för att uppnå kraven inom den egna organisationen och i leveranskedjan.

Varor och tjänster som levereras till Region Halland ska vara framställda under förhållanden som är förenliga med:

- FN:s allmänna förklaring om de mänskliga rättigheterna (1948).
- ILO:s åtta kärnkonventioner nr 29, 87, 98, 100, 105, 111, 138 och 182.
- FN:s barnkonvention, artikel 32.
- Det arbetarskydd och den arbetsmiljölagstiftning som gäller i tillverkningslandet.
- Den arbetsrätt, inklusive lagstiftning om minimilön, och det socialförsäkringsskydd som gäller i tillverkningslandet.
- Den miljöskyddslagstiftning som gäller i tillverkningslandet.
- FN:s deklARATION mot korruption.

Uppföljning sker via nationellt samordnat samarbete mellan landstingen/regionerna där Halland aktivt tar ansvar för sin del av uppföljningen.

Samarbete med skattemyndigheten

Region Halland har ingått samarbetsavtal med skattemyndigheten för sund konkurrens på lika villkor. Upphandlade leverantörer ska kontrolleras löpande att de är registrerade för, samt betalar, skatter och sociala avgifter. Avtalet ger möjlighet till fördjupat samarbetet inom identifierade riskområden.

Ny lagstiftning ger utökade möjligheter att utesluta oseriösa anbudsgivare. Möjligheter att utesluta oseriösa leverantörer är aktiva instrument i alla upphandlingar och inköp och tillämpas i proportionerlig omfattning.

Kollektivavtalsliknande villkor

Arbete som utförs via upphandling av regionen ska utföras med skäliga anställningsvillkor. För upphandlingar över tröskelvärdet ska särskilda avtalsvillkor avseende lön, semester och arbetstid ställas om det är behövligt och villkoren går att fastställa.

Om kontraktet ska utföras i Sverige ska villkoren bestämmas enligt den lägsta nivå som följer av ett centralt kollektivavtal som tillämpas i hela Sverige på motsvarande arbetstagare i den

aktuella branschen. En antagen leverantör ska därmed uppfylla dessa villkor under kontraktstiden.

Om kontraktet helt eller delvis ska utföras där svensk rätt inte är tillämplig ska arbetsrättsliga villkor ställas i enlighet med ILO:s kärnkonventioner. Kontraktsvillkoren får då också avse de arbetsrättsliga bestämmelser som gäller där arbetet utförs ska följas. Detta säkerställs via uppförandekoden, se ovan.

Leverantör ska säkerställa att villkoren uppfylls av de underleverantörer som denne anlitar och som direkt medverkar till att fullgöra kontraktet. Detta ska säkerställas i avtalsvillkor med huvudleverantör.

Tillgänglighet

Det som är bra för personer med funktionsnedsättning är också bra för alla. Bra tillgänglighet är ett allmänintresse. För att skapa full delaktighet i samhällslivet och jämlikhet i levnadsvillkor för personer med funktionsnedsättning ska tillgänglighet beaktas i upphandling.

Etiska hänsyn

Regionens inköpsverksamhet ska kännetecknas av objektivitet och transparens. Inköpsarbete ska ske på lika villkor och förebygga korruption och jäv. Region Halland arbetar aktivt med att förebygga korruption. Gällande antikorrupsionspolicy och dess riktlinjer ska följas.

Korruption och oegentligheter

Leverantörer som ingår avtal med Region Halland ska inte medverka i någon form av korruption eller otillåten påverkan som givande eller tagande av muta, bedrägeri eller utpressning. Detta sker genom sanningsförsäkran och samarbetsavtal.

De medarbetare som deltar i inköp- och upphandlingsarbete eller på annat sätt har kontakt med leverantörer ska agera på ett sådant sätt att förtroendet till dennes opartiskhet inte rubbas eller kan ifrågasättas. Det vill säga upphandlare och avropare/inköpare eller de som i sin roll, på annat sätt, kommer i kontakt med anskaffning till exempel chefer, beställare och förtroendevalda.

Jäv

Medarbetare som på något sätt deltar i en anskaffning ska vara opartisk. Om anställd, förtroendevald eller någon närstående har personliga intressen i en anskaffning föreligger jäv. Om opartiskhet kan ifrågasättas ska denne inte delta i anskaffning.

Beaktande av jävsproblematik är en naturlig del av förberedelsen inför upphandling. Vid misstanke om privata intressekonflikter eller annat som kan ifrågasätta medarbetarens objektivitet ska detta kanaliseras vidare till exempel i chefslinjen. Se särskilt gällande antikorrupsionspolicy och dess riktlinjer.

Meddelarfrihet

Vid upphandling av vård och omsorg samt driftentreprenader ska villkor upprättas så att anställda hos leverantör omfattas av meddelarfrihet liknande den som gäller för regionens anställda inom motsvarande verksamhetsområde.

Allmänhetens insyn

Vid upphandling av vård och omsorg samt driftentreprenader ska villkor upprättas som säkerställer att allmänheten har insyn i verksamheten motsvarande vad som gäller för regionens verksamheter. Allmänhetens insyn regleras i Kommunallagen.

Miljöhänsyn

Regionen utgår från Upphandlingsmyndighetens miljökrav och kriterier. Genom att ställa miljökrav på lägst Upphandlingsmyndighetens basnivå¹ minskar vi regionens miljöpåverkan samtidigt som marknaden får en tydlig signal att ekologisk hållbarhet är ett kundkrav. Vid upphandling av varor och investeringar i fastigheter och som medför kostnader för drift och underhåll och energianvändning ska hänsyn till livscykelkostnad tas. Rörande miljö vid upphandlingar och vid inköp välja det minst miljöbelastande alternativet.

Regionen ska arbeta effektivt med en miljöanpassad upphandling. Mer långtgående miljökrav ska ställas på de upphandlingsområdena med störst miljöpåverkan. Exempel på strategiska områden för miljöanpassad upphandling är kemikalieintensiva produkter, energikrävande utrustning och upphandlingar som innefattar transporter. Region Halland ska också aktivt efterfråga och eftersträva alternativ till etablerade produkter av fossila råvaror.

Innovation

Ur Policy

Region Halland främjar innovationer för att möta framtida utmaningar inom välfärd, miljö samt tillväxt och ställer krav på långsiktigt hållbara lösningar.

Genom att vara öppen för leverantörers idéer om förnyelse och tillvarata alternativ till etablerade produkter och utförande möter Region Halland framtida utmaningar inom välfärd och tillväxt och efterfrågar långsiktigt hållbara lösningar. Sådan efterfrågan är också en viktig signal till marknaden och stimulerar leverantörer till produktutveckling.

Innovationsvänlig upphandling och upphandling av innovation är två typer av innovationsupphandling. Upphandling av innovation är en upphandling av en produkt som inte finns men det är ändå rimligt att produkten kan utvecklas. Innovationsvänlig upphandling innebär att vara öppen för, och ta tillvara, leverantörers idéer om förnyelse, tillvarata alternativ till etablerade produkter.

Nytänkande och innovation sker på olika sätt beroende på föremål för upphandling.

Viktiga inslag i en innovationsvänlig upphandling är:

- Att genomföra relevant omvärldsanalys som en del av upphandlingsprocessen och som ger marknadskännedom om alternativa produkter och nya lösningar.
- Att efterfråga lösningar och ge utrymme för förbättringsförslag som stimulerar nya lösningar.
- Att eftersträva alternativ till etablerade produkter producerade av fossila råvaror och där regionen har stor klimat- och miljöpåverkan.
- Att upphandlingsverksamheten är en naturlig samarbetspartner i olika utvecklingsprojekt tillsammans inom Grön Tillväxt. Med Grön tillväxt avses näringslivets arbete med att minska miljöpåverkan samtidigt som affärsmöjligheter som finns inom miljöområdet tillvaratas.

¹ Upphandlingsmyndigheten utvecklar och förvaltar hållbarhetskriterier som beaktar miljö- och sociala hänsyn i offentliga upphandlingar. Kriterierna består av färdigformulerade krav med tillhörande motiv och förslag på verifierat och är framtagna inom de flesta vanligt förekommande upphandlingsområden. Kriterierna ska vara drivande vilket innebär att de är mer långtgående än lagstiftningen och tas fram i upp till tre nivåer; bas, avancerad och spjutspets. Upphandlingsmyndighetens färdiga hållbarhetskrav ska göra det möjligt att ställa drivande krav.

Organisatoriska strategier för inköpsverksamheten

Planering

Samtliga förvaltningar bidrar till att verksamheternas upphandlingsbehov dokumenteras i årlig upphandlingsplan. Upphandlingsplanen ligger till grund för Regionupphandlingsplanering av kommande upphandlingsarbete.

Samordning

Upphandling och inköp ska baseras på en helhetssyn där regionens gemensamma bästa har företräde framför enskild verksamhets intresse. Det innebär att upphandlingar ska samordnas så att skalfördelar erhålls och styrning och uppföljning underlättas.

Upphandlingar ska samordnas inom regionen, men kan också med fördel samordnas med andra offentliga myndigheter. Region Halland deltar både i nationella upphandlingar, regionala upphandlingssamarbeten med andra regioner/landsting samt på lokal nivå med kommuner i länet.

Marknad och konkurrens

Regionen ska tillvarata och vårda konkurrensen på de aktuella upphandlingsmarknaderna. En mångfald av leverantörer, varor och tjänster behövs för att skapa en väl fungerande konkurrens. Det gäller att skapa tillräckligt attraktiva upphandlingar som såväl stora som små företag vill och kan lämna anbud i.

Vid planeringen av upphandling och inköp ska hänsyn tas till mindre företags behov av information och framförhållning. Samspelet och förståelsen mellan regionen och leverantörer ska vårdas, till exempel genom god dialog före, under och efter upphandlingar.

Tydlig uppföljning

Ur policy

Region Halland ska bedriva inköpsverksamheten så att en tydlig uppföljning kan ske. Detta sker exempelvis genom att det redan vid kravställandet tas hänsyn till hur uppföljningen ska genomföras och bedrivas och hur allmänhetens insyn kan tillgodoses.

Verksamheterna ska följa upp och utvärdera gjorda inköp och upphandling utifrån förväntat resultat. Med hjälp av analysverktyg och stödsystem ska övergripande avtalsuppföljning för kostnadskontroll och avtalstrohet genomföras. En sådan inköpsanalys ska ligga till grund för framtagning av framtida inköpsstrategier.

Inköp- och upphandlingsverksamheten ska följas upp på systemnivå, det vill säga uppföljning av strategisk måluppfyllelse och på leverantörsnivå det vill säga avtalsuppföljning.

Uppföljning på systemnivå har tillsyfte att säkerställa att skattemedel används på bästa sätt och att regionen uppfyller lagkrav och att inköpsverksamheten är ändamålsenlig och effektiv samt att de politiska målen uppnås.

Uppföljning på leverantörsnivå har till syfte att följa upp det som leverantören har åtagit sig att göra i enlighet med avtalsvillkoren. Omfattningen av avtalsuppföljningen ska anpassas till avtalets värde och övriga förhållanden. Uppföljningen kan variera från enkel kontroll till djupare kvalitetsmässig granskning som involverar beställande verksamhet.

Lean och Kategoristyrning

De olika momenten inom inköp och upphandling ska standardiseras i möjligast mån. Enhetliga tillvägagångssätt och processer är en viktig förutsättning för ständiga förbättringar.

Kategoristyrning innebär att regionen tar ett samlat grepp på inköpsplanering över en längre tidshorizont. Kategoristyrningen kännetecknas av:

- Definierade viktiga inköpsområden som kallas inköpskategorier.
- Väldefinierade planer för upphandlingar på för de kommande 5 åren med tydliga mål för varje kategori.

Kategoristyrning är ett arbetssätt som skapar bättre samverkan och samordning mellan upphandling och verksamhet, vilket ger:

- Ökade möjligheter att identifiera och realisera kostnadsbesparingar.
- Förbättrad kvalitet (=rätt kvalitet) genom att rätt kompetens involveras i upphandlingen.
- Förutsättning för effektiv uppföljning som underlag för ständig förbättring kring upphandling generellt och den enskilda kategorin specifikt.

Inköpsprocessen

Med inköpsprocess avses hela processen från behov till leverans och betalning.



Figur 1 Illustration över Region Hallands inköpsprocess.

Analys

Förberedelse inför inköp och upphandling omfattar behovs- och marknadsanalys.

Syftet med behovsanalys är att identifiera regionens behov inom ett inköpsområde utan att ange lösning. Analysen kan med fördel omfatta regionens behov på längre sikt. Behovsanalys ska innehålla utvärdering av nuvarande lösning.

Marknadsanalys ska ge bild över vad marknaden kan erbjuda utifrån genomförd behovsanalys och om aktuell marknad är lokal, regional eller nationell. I analysen ingår att se över samupphandlingsmöjligheter och ge en bild över hur andra myndigheter löser behovet. Vidare ska analysen omfatta uppskattning av kostnad för behovet och vilka krav som är rimliga att ställa.

Upphandling

Då ramavtal saknas och värdet överstiger gränsen för direktupphandling ska upphandling ske. All upphandling handläggs av Regionupphandling med undantag för direktupphandling.

Upphandlingsprocessen är verksamhetsstyrd, vilket innebär att behov och funktionskrav definieras av verksamheten. Regionupphandling ska lösa verksamheternas behov av upphandlingstjänster. Det innebär att Regionupphandling handlägger upphandlingen som projektledare med ansvar för affärsmässiga och upphandlingsjuridiska delar.

Regionupphandling ansvarar för helheten samt att upphandlingsprocessen är effektiv och följer regionens styrdokument och strategiska mål. Upphandling initieras genom att Anmodan skickas till Regionupphandling.

Region Hallands fastställda [upphandlingsprocess](#) återfinns i ledningssystemet och ska följas.

Direktupphandling

Då ramavtal saknas och värdet av inköpet uppgår till högst 534 890 kr (år 2017) eller 28 procent av EU:s tröskelvärde för kommuner, landsting och offentligt ägda bolag, kan

direktupphandling ske. Se tillämpningsanvisning för direktupphandling. Särskild dokumentationsplikt är lagkrav om värdet överstiger 100 000 sek.

Hantering i Region Halland

Respektive förvaltning utser inköpssamordnare som har mandat att göra direktupphandlingar på förvaltningens uppdrag upp till 100 000 sek. Direktupphandlingar mellan 100 000 sek och 534 890 sek kan också hanteras av förvaltningen själv, alternativt kan Regionupphandling få uppdraget, genom att en Anmodan skickas in. Direktupphandlingar över 100 000 sek som hanteras av verksamheterna ska ske i systemstödet för direktupphandling som tillhandahålls av Regionupphandling.

Beställning

Inköpsprocessen i Region Halland utgår från en tydlig struktur med väl definierade roller, ansvar och befogenheter. Inköp ska göras för att verksamhet ska kunna bedrivas i enlighet med politiska beslut och ramar. Att göra ett inköp i Region Halland ska vara enkelt med tydliga och väl förankrade arbets sätt som går i linje med policy och riktlinjer.

Informationen om delarna i inköpsprocesserna ska vara lättillgängliga och enkla att förstå i verksamheterna så att helhetsperspektivet kan upprätthållas. Samtidigt ska det initiala vägvalet i inköpsprocessen kunna ske snabbt för att inköpet ska hamna i rätt fåra direkt – avrop, direktupphandling eller upphandling. Det ska finnas ett effektivt systemstöd som också ger möjlighet till uppföljning och statistik så att ett inköpsbeslut kan byggas på fakta och medge en god utveckling av hela inköpsområdet.

Exempel på vägledning vid inköp



Använda ramavtal – Avrop

Regionen ingår ramavtal för olika varor och tjänster. Alla upphandlande ramavtal finns i avtalskatalogen och ska användas i första hand. [Beställningsprocessen](#) för varje avtal är beskriven i avtalskatalogen och ska följas. Regionens medarbetare är skyldiga att känna till och använda gällande ramavtal.

Beställning mot ett befintligt ramavtal kallas för avrop. Respektive förvaltning utser Avropare som har mandat att göra avrop mot befintliga avtal. För detta finns det några olika vägar att gå, se vidare processkartan– Avrop mot befintligt avtal.

Vid inköp av större belopp ska ramavtal följas, men avvägas mot ny upphandling. Fördelar med ny konkurrensutsättning ska vägas mot administrativa kostnaderna för handläggning av ny upphandling.

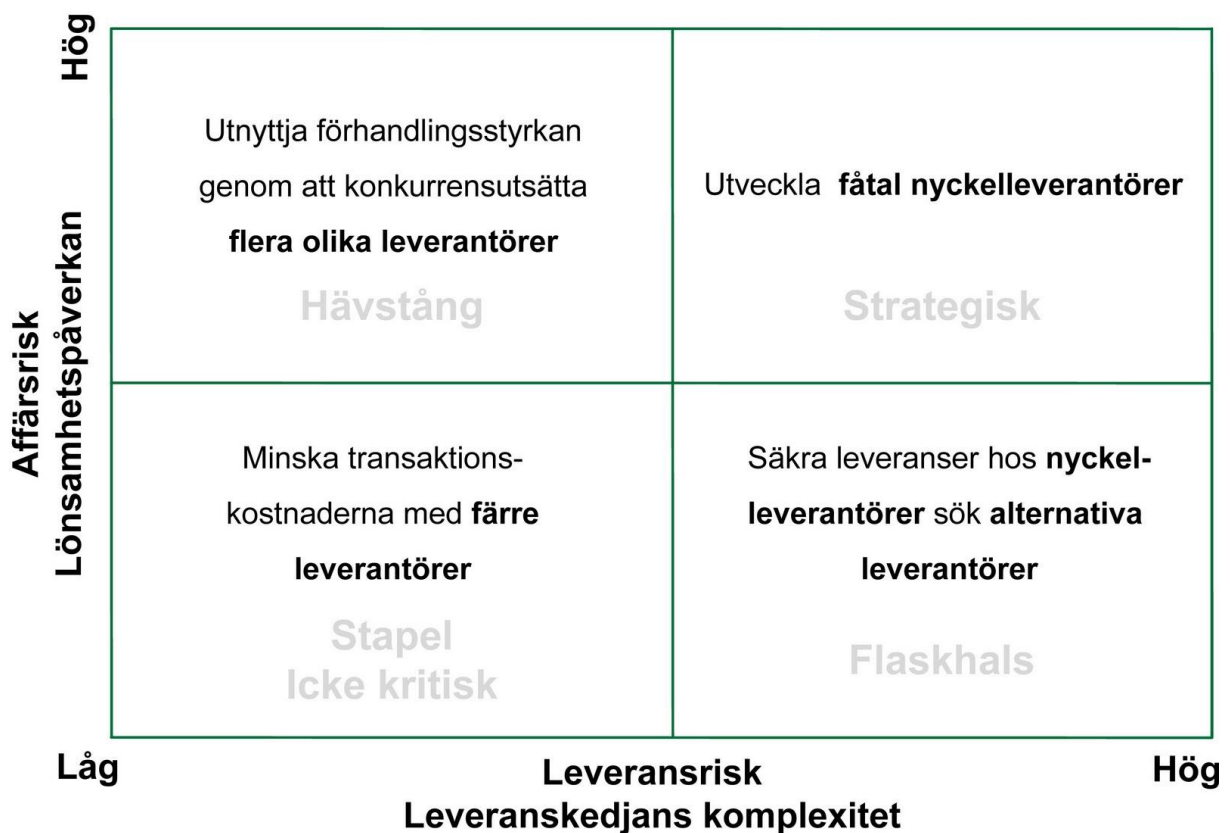
Uppföljning

Ansvar för uppföljning är delat mellan Regionupphandling och verksamheten som nyttjar upphandlade avtal. Upphandlingsfunktionen följer upp upphandlade avtal när det gäller affärsmässiga villkor, avtalstrohet och för de krav som låter sig följas upp utan ingående sakkunskap. Beställaren/verksamheten ansvarar för djupare kvalitetsmässig uppföljning av levererad eller utförd entreprenad, vara eller tjänst.

Upphandlade avtal följs upp enligt fastställd rutin för uppföljning och förvaltning av avtal utifrån nivåindelning av ingångna avtal.

Nivåindelning

Avtalen delas in i tre nivåer utifrån strategisk vikt. Nivå 1 har endast en reaktiv förvaltning medan nivå 3 har en omfattande proaktiv förvaltning. Nivåindelningen görs med utgångspunkt från Kraljics matris.



Uppdaterat från föregående version

Uppdaterad i sin helhet.