

# Riktlinjer för upphandling & inköp

Dessa riktlinjer ger vägledning för inköpsprocessen och är en fördjupning av innehållet i dokumentet Inköbspolicy

Vision 2030 är Hallstahammars kommuns främsta styrdokument och ledstjärna för det långsiktiga arbetet. Visionen förtydligas av de övergripande målen samt de mål, principer och de övriga organisatoriska värden som framgår av kommunens olika styrdokument.

Riktlinjer för inköp är ett av flera styrdokument, och ska tillämpas på alla inköp i Hallstahammars kommuns samtliga verksamheter och i dess helägda bolag.

Policy

**Riktlinje**

Rutin/väg-  
ledning



HALLSTAHAMMARS  
KOMMUN

Beslutad av: Kommunstyrelsen

Datum och paragraf: 2022-06-07, §136

Giltighetstid: Tills vidare

Revideringar och omarbetningar:

Dokumentet gäller för: Samtliga nämnder, enheter, produktionsverksamheter och helägda kommunala bolag

Dokumentansvarig: kommunjurist/upphandlingsansvarig – upphandling och juridik, ekonomi- och finansenheten

Policy

**Riktlinje**

Rutin/väg-  
ledning

## Innehåll

Riktlinjer för inköp.....	4
Principen ”En kommun” .....	4
Inköpsprocessen .....	5
Hållbarhet ur ett inköbsperspektiv .....	5
Ekologisk hållbarhet .....	6
Social hållbarhet.....	6
Kravställning, utvärdering och uppföljning .....	7
Planering av Inköp .....	7
Verksamheterna ska därför .....	8
Strategiskt inköpsarbete .....	8
Framgångsfaktorer för strategiska inköp .....	8
Taktiskt och operativt inköpsarbete .....	9
Taktiskt inköp .....	9
Operativt inköp .....	10
Kontaktpersoner för inköpsfrågor .....	10
Strategiskt inköp .....	11
Taktiskt inköp .....	11
Kraven ska påverkas av.....	11
Verksamheterna ska .....	12
Operativt inköp .....	12
Verksamheterna ska .....	12
Enkelt och tryggt.....	12

Policy

**Riktlinje**

Rutin/väg-  
ledning

## Riktlinjer för inköp

Inköp är en process i olika steg som genomförs med stöd av olika lagar och föreskrifter, etiska koder och Hallstahammars kommuns organisatoriska värden. Dessa utgör tillsammans inköpsprocessens grundläggande värden där lagar och andra författningar har högst dignitet, därefter professionsetik och sist organisatoriska värden. Det innebär att om två normer i något dokument eller i en princip kolliderar, det vill säga har motstridiga uppgifter, får dokumentet eller principen av lägre dignitet ge vika för det högre.

### Principen ”En kommun”

**En kommun** som principiellt förhållningssätt är en förutsättning för att vi med gemensamma krafter ska skapa värde för invånarna i kommunen. Ett uppdrag vi alla verksamheter delar men som i inköpsprocessen innebär att

- ha hela kommunens bästa i fokus, inte bara den enskilda verksamheten. När alla verksamheter agerar på samma sätt i inköpsprocessen kan mervärden uppnås i upphandlingar såsom miljömässiga värden, ekologiska, etiska eller sociala värden
- om det finns ett behov av kompetens från kommunens specialister för att till exempel specificera krav, identifiera behov, kvalitetssäkra avtal över tid eller följa upp avtalets leveranser, ska dessa kompetenser i möjligaste mån göras tillgängliga, oberoende av verksamhet
- vi skapar trygghet mot marknaden eftersom **Hallstahammars** kommun, i sin egenskap av en seriös köpare eller partner, ska ses som *en* upphandlande myndighet, oavsett till vilken verksamhet en upphandling sker

Policy

**Riktlinje**

Rutin/väg-  
ledning

## Inköpsprocessen

Inköpsprocessen innehåller faserna förbereda, upphandla och realisera.



## Hållbarhet ur ett inköperspektiv

Ekonomisk hållbarhet innebär att använda, vårda och underhålla resurser för att skapa långsiktigt hållbara värden genom bättre utnyttjande, återanvändning och återvinning av såväl förnyelsebara resurser som icke förnyelsebara resurser. Detta kräver nya förhållningssätt i inköpsprocessen. Praktiskt innebär detta en förändring från ett linjärt synsätt eller en linjär planering till cirkulärt tänkande. Ett cirkulärt synsätt gäller inte bara ekonomi utan också ett nytänkande i affärsrelationerna mot en cirkulär resursanvändning. Utgångspunkterna är att

- behoven styr inköpen, inte önskemålen
- livscykeln identifieras för avtalet så att exempelvis en högre startkostnad möjliggörs till förmån för underhåll och driftskostnader
- inköpsbeslut ryms inom tilldelad budget
- de kvantitativa och kvalitativa mått kommunfullmäktige angivit uppnås
- verksamheterna tar ett kvalitativt och ekonomiskt ansvar för inköpen

Alla inköp i Hallstahammars kommun ska leda till en minskad användning av resurser i ett livscykelperspektiv. Verksamheterna ska

- vid beställning välja varor och tjänster som kravställt och utvärderats utifrån ett hållbarhetsperspektiv, om det inte finns särskilda skäl för annat

Policy

**Riktlinje**

Rutin/vägledning

- i möjligast mån kräva tredjepartscertifierade hållbarhetsmärkningar för att öka förutsägbarheten för våra leverantörer. Detta underlättar vid kravställning och uppföljning för våra verksamheter. Följande utgångspunkter ska också gälla alla inköp i tillämpliga fall och ha höga viktningvärden.
- användningen av förnyelsebara resurser
- giftfria och slutna kretslopp
- minimal påverkan på klimatet.

## Ekologisk hållbarhet

Alla inköp i Hallstahammars kommun ska leda till en minskad användning av resurser i ett livscykelperspektiv.

Verksamheterna ska

- vid beställning välja varor och tjänster som kravställts och utvärderats utifrån ett hållbarhetsperspektiv, om det inte finns särskilda skäl för annat
- i möjligast mån kräva tredjepartscertifierade hållbarhetsmärkningar för att öka förutsägbarheten för våra leverantörer. Detta underlättar vid kravställning och uppföljning för våra verksamheter.

Följande utgångspunkter ska också gälla alla inköp i tillämpliga fall och ha höga viktningvärden.

- användningen av förnyelsebara resurser
- giftfria och slutna kretslopp
- minimal påverkan på klimatet

## Social hållbarhet

Utifrån inköpsprocessens värdegrund ska våra inköp, liksom våra leverantörer och deras produktionskedjor främja social hållbarhet.

Viktiga utgångspunkter är

- anständiga arbetsvillkor
- jämställdhet och jämlikhet
- alternativ till sociala eller arbetsintegrerade kommunala insatser

Krav ska ställas på

- arbets- och anställningsvillkor vid upphandling av varor och tjänster, om det finns risk för att dessa annars är oskäligen. Om arbete utförs i Sverige gäller kraven lön, semester och arbetstid med likalydande villkor som finns för respektive verksamhets nationella kollektivavtal. Villkoren ska

Policy

**Riktlinje**

Rutin/väg-  
ledning

gälla både i leverantörens egen verksamhet samt hos de underleverantörer som direkt medverkar till att fullgöra kontraktet. Om arbetet utförs i andra länder, där svensk rätt inte tillämpas, ska de arbetsrättsliga villkoren fastställas i enlighet med ILO:s kärnkonventioner.

Sociala mervärden ska viktas högt, såsom

- alternativ till sociala omsorgstjänster såsom daglig verksamhet eller annan liknande verksamhet inom till exempel socialtjänsten eller skolan
- hälsobefrämjande verksamheter såsom alternativ till arbetsträning eller rehabilitering i kommunens regi
- aktiviteter inom arbetsmarknadsområdet såsom alternativa möjligheter ut ur arbetslöshet eller möjligheter till en väg till eget företagande
- verksamheter som i ömsesidighet bidrar till att öka människors integration i samhället samt därmed motverkar segregation och isolering.

### **Kravställning, utvärdering och uppföljning**

Ansvarsfullt inköpsarbete innebär att fokus läggs på både kravställning, utvärdering och uppföljning. Detta innebär att

- varje upphandling innehåller en plan på uppföljning, vilken upprättas tillsammans med verksamheten beroende på avtalets och upphandlingens art
- det hållbara konsumtionsperspektivet ska gälla när miljöaspekter och social påverkan identifieras och bedöms. Det saknar därvid betydelse var någonstans i världen den negativa påverkan sker
- villkor för kontraktets fullgörande ska alltid följas upp med kontroll, inspektion eller liknande, oavsett avtalsform.
- Vid behov använda extern resurs för uppföljning, exempelvis stödet som ges via inköpscentralernas ramavtal för ändamålet

## Planering av Inköp

Inköpsbeslut är i grunden försörjningsstrategiska beslut. Ett försörjningsstrategiskt beslut innebär bland annat vägval, till exempel verksamhet i egen regi, upphandling eller annan driftform för att säkerställa kommunens behov av varor och tjänster. Försörjningsstrategi innebär också en planering av allt det som behövs för att verksamheten ska kunna leverera på sitt uppdrag.

Policy

**Riktlinje**

Rutin/väg-  
ledning

Verksamheterna ska därför

- planera vilka resurser i form av varor, tjänster och entreprenader som krävs för att leverera sitt uppdrag
- planera för olika alternativa driftsformer
- ta ställning till de initiativ till alternativa driftsformer som uppkommer i verksamheten
- söka förutsättningar för ett ökat samarbete med näringslivet och partnerskap med idéburna organisationer, i syfte att tillsammans hitta innovativa lösningar på nuvarande och förväntade utmaningar.
- alltid söka godkännande för upphandling och avtalstecknande i nämnd. I detta ingår att samtliga personer som delegerats att fatta beslut och teckna avtal ska anmäla detta till nämnden varvid upphandlingsenheten ska tillställas beslut och avtal., se kategorin om inköp i delegationsordningen samt underskriftsbemyndigandet.

## Strategiskt inköpsarbete

I inköpsprocessen utgör det strategiska inslaget **kopplingen mellan inköp och styrning** mot organisationens mål, verksamhet, omvärld och leverantörsmarknad. Inledningsvis i processen, innan planering tar vid, bör styrning och uppdrag vara ingången till inköpsarbetet. Detta kan bland annat omfatta olika typer av styrdokument, detta dokument är en del av dessa.

*Det är viktigt att komma ihåg att ett framgångsrikt inköpsarbete sker i samspel mellan alla olika delar av kommunens verksamheter.*

### Framgångsfaktorer för strategiska inköp

- Generella inköpsrelaterade strategier för organisation, resurser, kompetens, utveckling, verktyg, kommersiella förutsättningar etcetera
- Specifika strategier för olika kategorier av det som köps in.
- Intern inköpsstyrning med fokus på verksamhetens uppdrag & mål
- Arbetet är integrerat i verksamhetens övergripande strategier och mål
- Beslut och förankring sker på ledningsnivå
- Det finns en helhetssyn och ett långsiktigt perspektiv
- Det är utvecklingsinriktat
- Tvärfunktionellt arbete sker
- Faktabaserad analys sker
- Det finns samspel med leverantörsmarknaden

Policy

**Riktlinje**

Rutin/väg-  
ledning



- Strategiskt inköpsarbete utgör grund för inköpsaktiviteter på taktisk nivå (upphandling, leverantörsrelationer etcetera) och operativ nivå (beställningar, leveransbevakning etcetera)



Bilden är en visualisering av inköpsprocessen, där det strategiska inslaget utgörs av kopplingen mellan inköp och i första hand styrning mot kommunens mål, omvärld och leverantörsmarknad. Zon 1, förberedelsefasen ägs av verksamheten och är den största delen i ett upphandlingsarbete. Återblick och uppföljning är i fokus och har ett givet samspel med resterande processer. Ett huvudbudskap är att upphandlingsprocessen, zon 2, endast är en del av den större inköpsprocessen.

### Taktiskt och operativt inköpsarbete

Inköpsarbete delas in i taktiskt och operativt.

#### Taktiskt inköp

Taktisk nivå inriktas på att genomföra upphandlingar, leverantörsväl, avtalsförvaltning, leverantörsrelationer, processutveckling etcetera

Det taktiska inköpet utförs enligt de beslutade inköpsstrategierna. Det taktiska inköpet utgör grund för ett effektivt operativt inköp i verksamheterna så att man kan realisera vad som beslutats på strategisk nivå.

Policy

Riktlinje

Rutin/vägledning

## Operativt inköp

Inriktat på att tillgodose verksamheternas löpande behov av varor, tjänster med mera i den dagliga driften.

Det operativa inköpet omfattar att hantera beställningar, avrop, leveransbevakning, förnyad konkurrensutsättning, daglig problemlösning etcetera, direkt kopplat till utförandet i de olika verksamheterna.

Det operativa inköpet bedrivs utifrån de förutsättningar som ges av det taktiska inköpet.

Några av de vanligaste begreppen ser du nedan, med följande definitioner:

Inköp	Kommunens totala verksamhet för extern anskaffning, det vill säga hela spannet från övergripande långsiktigt arbete med målsättning och analys, via upphandling och beställning och leveransbevakning till implementering och uppföljning.
Upphandling	De delar av inköpsarbetet som omfattar arbetet från att planera en specifik upphandling till att ett avtal tecknats. I detta finns upphandlingsdokument, leverantörskvalificering, leverantörsdiallog, anbudsvärdering, förhandling, avtalskrivning m.m.
Inköpsfunktion	Den organisatoriska enhet (till exempel upphandlingsavdelningen) som har ett primärt fokus på inköp/upphandling. I vissa fall är det här ansvaret uppdelat på flera organisatoriska enheter. I de fall en separat organisatorisk enhet saknas finns det för det mesta personer/roller som har ett utpekat ansvar för inköp/upphandling.
Inköpsaktivitet	Alla aktiviteter kopplade till inköp, oavsett i vilken del av kommunen de utförs, det vill säga inte bara det arbete som utförs av inköps-/upphandlingsfunktionen.

## Kontaktpersoner för inköpsfrågor

Allt hänger ihop och varje nivå omfattar aktiviteter som är beroende av ett gott samarbete mellan upphandlingsenheten och kommunens verksamheter. Ett Hallstahammar, i praktiken.

Verksamheterna ska därför utse en kontaktperson/inköpssamordnare/operativ inköpare för dess inköpsfrågor vilkens uppgift är att tillsammans med upphandlingsenheten införa och upprätthålla strategiskt inköp i Hallstahammars kommun.

Policy

**Riktlinje**

Rutin/väg-  
ledning

## Strategiskt inköp

Verksamheten ska

- årligen planera sina inköpsbehov enligt inköpsprocessen. Verksamheternas inköpsplaner sammanställs sedan av upphandling och inköp till en för aktuellt år strategisk inköpsplan för Hallstahammars kommun. Resursplanering med god framförhållning för hela kommunen
- planera utifrån kommunens organisatoriska värden och verksamhetens egna behov
- analysera vilka mervärden kommunen vill åstadkomma tillsammans med en affärspartner, med hänsyn till vad verksamheterna vill uppnå
- söka ett ökat samarbete med näringslivet eller ett ökat partnerskap med idéburna organisationer

Vid extraordinära händelser – force majeure – eller händelser utanför kommunens kontroll får avsteg göras. Beslutas av högsta tjänsteperson.

## Taktiskt inköp

Verksamheterna ska ställa krav utifrån

- behov och målbild
- de organisatoriska värden som identifierats som påverkansfaktorer vid kravställning, såsom hållbarhetsmålen och förhållningsprincipen ETT Hallstahammar
- offentlighetsprincipen. Rätt till allmän insyn ska säkerställas i kommunen
- kravställning som harmoniserar med kommunens egna styrdokument

## Kraven ska påverkas av

- behov av komplettering av kompetens, baserad på vetenskap och beprövad erfarenhet eller annan, dokumenterad och evidensbaserad kunskap
- rimlighetsbedömningar. Kraven ska stå rimlig proportion till det som upphandlas
- behov av innovationer. Upphandling bör därför genomföras genom tidig dialog i syfte att identifiera innovativa och hållbara lösningar på såväl nuvarande som förväntade utmaningar

Policy

**Riktlinje**

Rutin/väg-  
ledning

## Verksamheterna ska

- ha god kontroll över de avtal som kan anses vara av hög risk
- dokumentera hur avtal har ingåtts

## Operativt inköp

Alla verksamheter ska

- använda ingångna avtal vid sina inköp
- affärsmässighet och konkurrens

Kommunens inköp ska grundas på affärsmässighet samt en aktiv och sund konkurrens.

## Verksamheterna ska

- ge alla aktörer lika möjligheter att konkurrera och bedömas utifrån förmågan att genomföra det efterfrågade arbetet. Kravställningen ska ge förutsättningar för företag av olika storlek, associationsform eller syften att delta i upphandlingen
- följa upp ingångna avtal mot villkor och kvalitet samt vid behov konkurrensutsätta varan eller tjänsten på nytt

## Enkelt och tryggt

Det ska vara enkelt och tryggt att göra affärer med Hallstahammars kommun så att långsiktiga affärsrelationer byggs till ömsesidig nytta.

Verksamheterna ska

- äga kravställningen, förvaltningen och uppföljning av avtal
- hålla ingångna avtal- avtalstrohet

Policy

**Riktlinje**

Rutin/väg-  
ledning