Regionledningskontoret
Monica Prabhakar

PM
2024-05-06

RS 2023–0758

Policy och riktlinjer för inköp och inköpscentral vid fastighets- och servicenämnden

Regionledningskontorets förslag och motivering

Genom remissen bereds ett ärende om revidering av policy och riktlinje för inköp samt fastställande av inköpscentral vid fastighets- och servicenämnden inför beslut i regionfullmäktige den 10 december 2024.

Bakgrund

Revidering av policy och riktlinje för inköp

Sedan senaste revideringen av policy och riktlinjer för inköp, 2019, har lagändringar skett inom inköpsområdet. Därutöver har förändringar i samhället och omvärlden haft en påtaglig påverkan på inköpsområdet. Pandemin, pågående krig i närområdet och världsläget har visat på vikten av robusthet och god beredskap som en del av inköpsarbetet och inköpsprocessen. Förekomsten av oseriösa aktörer och välfärdsbrott har ökat, på olika sätt i olika branscher. Inom hållbarhetsområdet har inköp blivit ett än mer viktigt verktyg för att uppnå nationella som lokala hållbarhetsmål.

Av Region Stockholms Budget 2024 framgår att inköp ska bidra till en robust och kostnadseffektiv försörjning genom ett ändamålsenligt, samordnat och resurseffektivt arbete med miljömässigt och socialt hållbara inköp.

Inköpscentral vid fastighets- och servicenämnden

Upphandlingsavdelningen vid fastighets- och servicenämnden genomför samordnade upphandlingar på uppdrag av regionfullmäktige eller av nämnder och bolag. Upphandlingsavdelningen bistår även nämnder och bolag med lokalt stöd mot ersättning. Syftet med förslaget att fastställa att upphandlingsavdelningen vid fastighets- och servicenämnden utgör en inköpscentral, som främst är av administrativ karaktär och vare sig har organisatoriska eller andra effekter, är att det möjliggör för fastighets- och servicenämnden att vid samordnade upphandlingar agera i eget namn. Detta underlättar även upphandlingssamarbete med andra kommuner/regioner samt medför viss administrativ förenkling för nämnder och bolag.

Sammanfattning av förändringar
Revidering av policy och riktlinje för inköp
I remissen föreslås en sammanslagning av styrdokumenten policy för inköp (LS 2019–0063) respektive riktlinjer för inköp (LS 2018–0667). Sammanslagningen syftar till att minska antalet styrande dokument och att förenkla för nämnder och bolag, samt att förena de mål som ska nås genom inköp i samma kontext och i ett och samma styrande dokument.

Ändringar i policy och riktlinjer till följd av ändringar i upphandlingslagarna lag (2016:1145) om offentlig upphandling, LOU och lag (2016:1146) om upphandling inom försörjningssektorerna, LUF avser främst kapitel 19 i dessa lagar. Beloppsgränsen för direktupphandlingar har höjts väsentligt för vissa typer av upphandlingar och större ändringar som ska syfta till förenkling och flexibilitet har gjorts för upphandling av bland annat hälso- och sjukvårdstjänster. Ändringar har även gjorts i lag (2008:962) om valfrihetssystem, LOV och LOU vad gäller möjligheten att reservera ett valfrihetssystem respektive en upphandling för idéburna organisationer.

Dispositionen i policy och riktlinjer för inköp är ny, jämfört med nuvarande policy respektive riktlinjer för inköp, och består av fyra helt nya avsnitt.

- Ekonomi i balans
- Transparent och affärsmässig inköpsprocess som främjar flexibilitet *(Dialog, Förarbete, Kravställning och upphandling samt Avtalsförvaltning)*
- Inköp som säkrar robust försörjning och god beredskap samt bidrar till ett hållbart samhälle och sund konkurrens *(Robust försörjning och beredskap, Hållbarhet, Sund konkurrens)*
- Strategiskt och samordnat inköpsarbete *(Strategisk planering, Kategoristyrning, Samordnad upphandling)*

De största ändringarna finns inom områdena robust försörjning och beredskap, hållbarhet samt sund konkurrens. Det tydliggörs i policy och riktlinjer för inköp att dessa tre perspektiv ska beaktas genom hela inköpsprocessen. I policy och riktlinjer för inköp förtydligas att riskanalyser, i syfte att säkerställa en robust försörjning och god beredskap, ska ske inom ramen för inköpsprocessen. Vidare sammankopplas de styrande dokumenten inom informationssäkerhet och hållbarhet, genom hänvisningar, till inköpsarbetet och inköpsprocessen. För att förebygga förekomst av, och komma till rätta med, oseriösa aktörer och oegentligheter

tydliggörs i policy och riktlinjer för inköp att nämnder och bolag behöver säkerställa för ändamålet effektiva metoder och arbetssätt. Ett annat perspektiv som förstärks är att säkerställa god kännedom av hela leverantörsledet.

För att nyttja regionens samlade inköpskraft på ett ändamålsenligt sätt har en del förtydliganden och justeringar gjorts avseende samordnad upphandling och kategoristyrning. Samordnad upphandling ska vara utgångspunkt när gemensamma behov identifierats, och kategoristyrning ska tillämpas för varor och tjänster som är gemensamma för fler nämnder och bolag.

I övrigt har nödvändiga uppdateringar, översyn av formuleringar och konsolidering av information gjorts. Vägledande dokument, mallar och utbildning inom vissa områden planeras som komplement till policy och riktlinjer för inköp.

Inköpscentral vid fastighets- och servicenämnden
Förändringar i policy och riktlinjer för inköp som berör fastställande av inköpscentral vid fastighets- och servicenämnden regleras främst genom ansvarsfördelningen, och ändring i reglementet för regionstyrelsen och övriga nämnder. I reglementet föreslås följande som tillägg i nämndens uppgifter för Fastighets- och servicenämnden:

10. utgöra Region Stockholms koncerngemensamma centrala inköpscentral. Nämnden äger rätt att, inom ramen för den kommunala kompetensen och när så bedöms fördelaktigt för Region Stockholm, låta verksamheter utanför koncernen Region Stockholm omfattas av de upphandlingar som inköpscentralen genomför.

I övrigt tydliggörs i policy och riktlinjer för inköp att om behovet är gemensamt för flera nämnder och bolag ska upphandlingarna samordnas och som huvudprincip genomföras av inköpscentralen.

Arbetsprocess och förankring
I arbetet med förslagen att revidera policy och riktlinjer för inköp samt fastställande av inköpscentral vid fastighets- och servicenämnden kommer synpunkter att inhämtas från de yttranden som nämnder och bolag lämnar. Detta förfarande ger en förankring av policy och riktlinjer samt ökar kunskapen i Region Stockholms styrning för att uppnå ändamålsenliga inköp. Remissen är ett led i beredningen av ärendet om nämnda

styrdokument för Region Stockholm samt fastställande av inköpscentral vid fastighets- och servicenämnden, avsett att beslutas om i regionfullmäktige den 10 december 2024.

Under framtagande av förslagen har tidig dialog skett med inköpsansvariga på nämnder och bolag, samt löpande dialog skett med berörda avdelningar vid regionledningskontoret.

Ekonomiska konsekvenser
Besluten om reviderad policy och riktlinjer för inköp samt fastställande av inköpscentral vid fastighets- och servicenämnden innebär i sig inga direkta kostnader. I reviderad policy och riktlinjer för inköp kan vissa krav medföra ekonomiska konsekvenser samtidigt som majoriteten av dessa krav redan finns idag, dock inte i ett samlat dokument och i samma kontext. Detta medför att nämnder och bolag även fortsättningsvis behöver göra prioriteringar och avvägningar vid mål- och intressekonflikter, inom ramen för fastställda ekonomiska förutsättningar.

Överstruken text finns ej i förslag

Policy för inköp (nuvarande)

1. Dokumentinformation

1.1 Syfte

Policyn anger övergripande styrande principer för inköp i Region Stockholm. Policyns syfte är att skapa förutsättningar för ett inköpsarbete som säkerställer att ~~regionen genomför ekonomiskt effektiva affärer, med balanserad riskexponering, som ger rätt kvalitet till bästa möjliga pris och som bidrar till att nå regionens mål och vision.~~

Policyn anger regionfullmäktiges viljeriktning för inköp inom regionen och kompletterar gällande lagstiftning på området, ~~inklusive bland annat lag om offentlig upphandling (LOU), lag om valfrihetssystem (LOV), lag om upphandling inom försörjningssektorerna (LUF), lag om kollektivtrafik, lag om upphandling av koncessioner (LUK) samt lag om upphandling på försvars- och säkerhetsområdet (LUFS).~~

1.2 Tillämpning

Policyn för inköp gäller för regionens nämnder och bolag. P~~olicyn tillämpas både för den regionövergripande styrningen som helhet (koncernstyrning) och för styrning av och inom respektive nämnd och bolag (verksamhetsstyrning).~~

Policyn kompletteras av mer detaljerade styrande dokument inom området.

Gulmarkerad text nytt i förslag

Policy för inköp (förslag)

1. Inledning

1.1 Syfte

Policyn med tillhörande riktlinjer anger övergripande styrande principer och regionfullmäktiges viljeriktning för inköp i Region Stockholm. Den kompletterar gällande lagstiftning på området.

Region Stockholms inköp ska i första hand möjliggöra att länets invånare får den hälso- och sjukvård och tandvård de behöver samt tillgång till en väl utbyggd, lättillgänglig och pålitlig kollektivtrafik. Policyns syfte är att skapa förutsättningar för ett inköpsarbete som säkerställer att Region Stockholm har en robust och kostnadseffektiv försörjning samt en god beredskap genom ett ändamålsenligt, samordnat och resurseffektivt arbete inköp. Policyn ska bidra till att uppnå miljömässig, social och ekonomisk hållbarhet vid inköp och bidra till Region Stockholms målsättning om en långsiktigt hållbar och kostnadseffektiv verksamhet.

1.2 Tillämpning

Allt inköpsarbete i Region Stockholm ska genomföras i enlighet med gällande lagstiftning och fastställda styrande dokument. Med inköp avses den cirkulära inköpsprocessen för att anskaffa varor, tjänster och byggentreprenader; från strategisk analys och planering inför inköp till upphandling, aktiv förvaltning och uppföljning av avtal och leverantörer samt erfarenhetsåterföring. Definitioner i övrigt återfinns i slutet av detta dokument.

Policyn för inköp med tillhörande riktlinjer gäller för Region Stockholms nämnder och bolag, som var för sig utgör en självständig upphandlande myndighet/enhet. De tillhörande riktlinjerna i detta dokument förtydligar hur Region Stockholms nämnder och bolag ska agera i inköpsfrågor. Som komplement till dokumentet finns vägledande dokument och mallar.

	Vid mål- och intressekonflikter behöver nämnder och bolag göra prioriteringar och avvägningar inom ramen för fastställda ekonomiska förutsättningar.
### 1.4 Uppföljning Policyns efterlevnad ska följas upp enligt regionens ledningsprocess.	### 1.3 Uppföljning Efterlevnaden av policy för inköp med tillhörande riktlinjer ska följas upp enligt Region Stockholms ordinarie uppföljningsprocess.
## 2. Policy Region Stockholm köper varje år in varor, tjänster och byggentreprenader till mycket stora belopp. Kvaliteten i inköpsarbetet påverkar regionens kostnader och den service som regionen kan erbjuda till invånarna. Det påverkar därmed förutsättningarna för regionen att nå vision och mål. ~~Regionens inköpsarbete ska ge ekonomiskt effektiva affärer, med balanserad riskexponering, som ger rätt kvalitet till bästa möjliga pris och som är till nytta för verksamheten och invånarna i enlighet med regionens mål.~~	## 2. Policy för inköp Affärsmässigheten och kvaliteten i inköpsarbetet påverkar Region Stockholms totala kostnader och resultat samt i slutändan den service som regionen kan erbjuda till invånarna. Genom att ställa väl avvägda krav på leverantörer och på de varor och tjänster som upphandlas, bidrar inköp till att uppfylla regionfullmäktiges vision och mål. Inköp av varor, tjänster och byggentreprenader ska baseras på en helhetssyn där Region Stockholms gemensamma bästa har företräde framför de enskilda verksamheternas intresse. Region Stockholms nämnder och bolag köper sammantaget varje år in varor, tjänster och byggentreprenader till mycket stora belopp. Regionen ska använda sin storlek som beställare för att vara ledande i arbetet med att ställa krav på hållbara inköp och driva på utvecklingen för att säkerställa sund konkurrens inom regionens samtliga verksamhetsområden. För att skapa förutsättningar för en robustare försörjning och tillvarata potentiella synergier ska Region Stockholm även verka för ett ökat inköpssamarbete regionerna emellan och med länets kommuner.
~~### 2.1 Styrande principer~~ Allt inköpsarbete i regionen ska genomföras i enlighet med gällande lagstiftning och de grundläggande principerna för offentlig upphandling. ~~Därutöver ska regionens inköpsarbete genomföras i enlighet med följande styrande principer:~~	
### Ansvarsfördelning	Flyttats till slutet av det samlade dokumentet, se jämförelse i slutet av dokumentet

(Styrande principer)

~~En professionell beställare~~

- ~~Regionen ska vara en professionell beställare.~~ Inköp ska genomföras enligt beslutad inriktning och kvalitet samt beslutade ekonomiska förutsättningar.

- Direktupphandling ska användas restriktivt men får användas om upphandlingens värde och/eller det sammanlagda värdet av det som den upphandlande myndigheten har köpt av varor, tjänster eller byggentreprenader ~~av samma slag under räkenskapsåret~~ underskrider den lagstadgade direktupphandlingsgränsen. Direktupphandling får också användas om det finns ~~synnerliga~~ skäl enligt de krav som anges i tillämplig lagstiftning. ~~Direktupphandling ska föregås av beslutsunderlag och beslut.~~

- Förberedelser inför samtliga inköp ska ske i god tid för att säkerställa ett professionellt genomförande.

- Vid inköp som har stor verksamhetspåverkan och/eller stor ekonomisk påverkan på den upphandlade myndighetens budget ska

    - upphandling alltid föregås av strategisk analys ~~och planering, i form av studie inför upphandling.~~ Verksamhetens behov och mål ska tydliggöras och potential till effektivisering samt verksamhetsutveckling ska analyseras. Krav ska formuleras utifrån verksamhetens behov och utifrån en bedömning av hur mål kan uppnås utan att driva onödiga kostnader. Leverantörsmarknaden ska analyseras vad gäller bland annat kapacitet, förutsättningar och drivkrafter. Affärsrisker ska kvantifieras och fördelas på ett ekonomiskt effektivt sätt, ersättningsmodell ska analyseras ur ett totalkostnadsperspektiv ~~och en förkalkyl ska upprättas som grund för beslut om att inleda upphandling.~~

(Styrande principer)

2.1 Ekonomi i balans

Region Stockholms inköp ska genomföras affärsmässigt och effektivt. Med det menas att inköpsarbetet ska ge rätt varor, tjänster och byggentreprenader till bästa möjliga pris ur ett totalkostnadsperspektiv, i förhållande till beslutad kvalitet och Region Stockholms mål. Allt inköp ska genomföras i enlighet med beslutad inriktning och beslutade ekonomiska förutsättningar.

2.2 Transparent och affärsmässig inköpsprocess som främjar flexibilitet

Dialog

Det är viktigt att ett tillräckligt antal leverantörer väljer att lämna anbud så att Region Stockholm uppnår en god konkurrens och får bästa möjliga villkor från leverantörsmarknaden. Region Stockholms verksamheter är beroende av att leverantörer ser regionens nämnder och bolag som attraktiva avtalsparter och vill delta i regionens upphandlingar.

En god löpande dialog med, och analys av, leverantörsmarknaden ska eftersträvas och inkludera såväl befintliga som potentiella leverantörer.

Förarbete, kravställning och upphandling

Inköpsprocessens olika skeden ska föregås av relevanta beslut och dokumenteras löpande. Med beslut avses beslut om att inleda upphandling, beslut om upphandlingsdokument/ förfrågningsunderlag samt beslut att tilldela/avbryta en upphandling eller godkänna/avslå ansökan. Dessa ska tillgängliggöras på ett öppet sätt.

Förberedelser inför samtliga inköp ska ske i god tid för att säkerställa ett professionellt genomförande och förhindra otillåtna direktupphandlingar.

Förarbetet ska vara tydligt dokumenterat av ansvarig upphandlande myndighet. ○ ~~Förkalkyler, skuggkalkyler samt efter~~kalkyler ska tas fram och användas som ett verktyg i den strategiska planeringen såväl som i hela inköpsprocessen för att säkerställa ekonomin i inköpet ur ett totalkostnadsperspektiv. ~~Kalkylerna är en förutsättning för budgetering och riskhantering, ekonomiskt hållbara anbud och god erfarenhetsåterföring.~~ Kalkylarbetet ska vara tydligt dokumenterat av ansvarig upphandlande myndighet genom hela inköpsprocessen. • Ställda krav ska vara relevanta, kostnadseffektiva och baseras på verksamhetens behov. Kravställning ska övergripande utgå från regionens mål och styrande dokument. Kravställningen ska vidare utgå ifrån kunskap ~~och erfarenheter, evidens samt potential till innovation.~~ Kravställningen ska utformas för att möjliggöra förnyelse under avtalstiden och minimera inlåsningseffekter. ~~Samtliga krav ska vara uppföljningsbara utan att orimliga kostnader uppstår.~~ • ~~Upphandlingsdokument ska vara tydliga, transparenta och kalkylerbara ur leverantörsmarknadens perspektiv.~~ • Upphandlingar, avtal och leverantörer ska följas upp systematiskt, aktivt och ändamålsenligt för att säkerställa att regionen får rätt värde enligt avtal, att avtal efterlevs och att regionen inte använder oseriösa leverantörer. ~~Samtliga krav som ställs ska kunna följas upp.~~ Uppföljningen ska omfatta flera leverantörsled när det är möjligt och bedöms nödvändigt. Lärdomar från uppföljningen ska användas i utvecklingen av inköpsarbetet. **~~Affärsmässighet, konkurrens och innovation~~**	En upphandling ska föregås av noggrant förarbete. Vid inköp som har stor verksamhetspåverkan eller ekonomisk påverkan ska upphandling alltid föregås av strategisk och ekonomisk analys. Den strategiska analysen ska ha ett neutralt synsätt på driftsformer och kan exempelvis ta ställning till fördelar och risker med upphandling respektive verksamhet i egen regi. Ställda krav ska vara relevanta, kostnadseffektiva, baseras på verksamhetens behov och utgå från Region Stockholms mål och styrande dokument. Region Stockholm ska genom inköpsverksamheten bidra till ett bra företagsklimat och ett konkurrenskraftigt näringsliv samt ta tillvara potentialen i nya lösningar och idéer. Hänsyn ska tas till små och medelstora leverantörers och idéburna sektorns specifika förutsättningar för att skapa ett större utbud av olika sorters aktörer. Direktupphandling kan användas om upphandlingens värde underskrider den lagstadgade direktupphandlingsgränsen. De särskilda lagreglerna för beräkning av upphandlingens värde ska följas, och det samlade värdet i nämnden eller bolaget ska beaktas. Direktupphandling får även användas, dock restriktivt, om det finns skäl enligt de krav som anges i tillämplig lagstiftning. **Avtalsförvaltning** För att säkra att skattemedel förvaltas på bästa möjliga sätt har Region Stockholm ett ansvar att följa upp avtalen med särskilt fokus på leveranssäkerhet och avtalad kvalitet. Upphandlingar, avtal och leverantörer ska följas upp systematiskt, aktivt och ändamålsenligt för att säkerställa att Region Stockholm får rätt värde enligt avtal, att avtalade villkor efterlevs och med särskilt fokus på oseriösa leverantörer. Lärdomar från uppföljningen ska användas i utvecklingen av inköpsarbetet. Inom Region Stockholm ska ett helhetsperspektiv i avtalsförvaltningen eftersträvas i syfte att regionen ska kunna agera tydligt, enhetligt och

- Regionens inköp ska genomföras affärsmässigt och effektivt. Med det menas att inköpsarbetet ska ge rätt varor, tjänster och byggentreprenader till bästa möjliga pris ur ett totalkostnadsperspektiv, i förhållande till beslutad kvalitet och regionens mål.

- Inköp ska ~~utformas för att stimulera konkurrens och~~ möjliggöra för flera aktörer att lämna anbud. Inköp ska möjliggöra för leverantörer av olika storlek att bli leverantör till regionen samt bidra till att utveckla marknaden över tid. Regionen ska använda sin storlek som beställare för att driva utveckling.

- För varor och tjänster samt byggentreprenader där det bedöms affärsmässigt och ekonomiskt fördelaktigt att genomföra samordnad upphandling ska detta vara en utgångspunkt.

- ~~Inköpsarbetet ska vara kunskapsbaserat och kategoristyrt och utgå från verksamhetens behov. Inom varje inköpskategori ska alternativa sätt att anskaffa varor, tjänster och byggentreprenader bedömas med hänsyn till totala kostnader och risk samt konsekvenser för verksamhetens kvalitet och tillförlitlighet. Bedömningen ska göras utifrån kunskap om verksamheternas behov och inköpsmönster liksom kunskap om leverantörsmarknadens kapacitet, mognadsgrad och riskbenägenhet.~~

- Inköpsarbetet ska främja nya lösningar och innovation för att utveckla kvalitet och ekonomisk effektivitet i verksamheten, till exempel genom att använda funktionsupphandling och innovationsvänlig upphandling ~~där så är tillämpbart och affärsmässigt lämpligt.~~

- En god löpande dialog med, och analys av, leverantörsmarknaden ska eftersträvas och inkludera såväl befintliga som potentiella leverantörer.

Hållbarhet ~~och affärsetik~~

förutsägbart i förhållande till gemensamma leverantörer.

2.3 Inköp som säkrar robust försörjning och god beredskap samt bidrar till ett hållbart samhälle och sund konkurrens

Robust försörjning och beredskap

Tillgången till de varor och tjänster som Region Stockholms nämnder och bolag behöver för verksamhetens bedrivande ska vara robust och anpassad till de krav som det civila försvaret ställer. Robusthet uttrycks som god civil beredskap och innebär att organisationen är motståndskraftig mot avvikelser och störningar som kan orsakas av exempelvis naturkatastrofer, tekniska fel, säkerhetsincidenter, angrepp eller andra nödsituationer.

I syfte att säkerställa en robust försörjning och god beredskap ska analyser av de risker som är förknippade med upphandlingsföremålet genomföras inom ramen för inköpsprocessen.

Hållbarhet

Region Stockholm är sammantaget en stor upphandlande aktör och inköpare och ska därför vara ledande, såväl socialt, miljömässigt som ekonomiskt, genom sina upphandlingar och inköp så att de ställer relevanta krav som styr mot ökad hållbarhet.

Kategoristyrningen är ett av de viktigaste verktygen i Region Stockholms hållbarhetsarbete. Kategoristyrningen ska bland annat bidra till omställning till cirkulära flöden och återbruk för utrustning och förbrukningsvaror, i syfte att främja inköp av socialt, miljömässigt och ekonomiskt hållbara produkter i Region Stockholm.

Sund konkurrens

Region Stockholm ska vara ledande i arbetet med att motverka oseriösa aktörer och stävja fusk, och verka för att skapa praxis inom området sund konkurrens och välfärdsbrottslighet. I budgeten

• Regionens inköpsprocess ska främja hållbarhet, bidra till hållbar produktion, motverka kränkningar av mänskliga rättigheter och arbetstagares rättigheter samt motverka negativ miljöpåverkan och korruption. • ~~Regionens inköp ska bidra till att regionen kan ge likvärdig och god service till alla invånare.~~ • Regionen ska behandla alla leverantörer likvärdigt och opartiskt. ~~Fattade tilldelnings~~beslut ska redovisas öppet och tydligt.	kan de områden/marknader pekas ut som särskilt ska prioriteras i syfte att säkerställa sund konkurrens. Prioritering av fokus och riskområden kan även göras lokalt, av nämnder och bolag. Region Stockholm ska i sin inköpsverksamhet verka för sund konkurrens genom att endast göra affärer med seriösa leverantörer. En god kännedom om vem man gör affärer med i hela leverantörsledet och vem i leverantörsledet som faktiskt utför det beställda arbetet ska säkerställas. Konkurrensfördelar ska inte uppnås genom lagöverträdelser och avtalsbrott i något leverantörsled. Arbetsrättsliga villkor ska alltid utformas på ett sådant sätt att dessa även omfattar eventuella underleverantörer. I Region Stockholm får inga ovidkommande hänsyn tas och alla leverantörer ska behandlas lika. Höga krav ställs på offentliga verksamheter som förvaltar skattebetalarnas förtroende och intressekonflikter ska inte förekomma. ## 2.4 Ett strategiskt och samordnat inköpsarbete **Strategisk planering** Inköpsarbetet ska inkluderas i budgetprocessen och verksamhetsplaneringen. **Kategoristyrning** Inköpsarbetet avseende sådana varor och tjänster som är gemensamma för flera nämnder och bolag ska vara kategoristyrt. Fastställda kategoristrategier ska följas. Kategoristyrningsarbetet ska, utöver att fokusera på att uppnå lägsta möjliga totalkostnad, även aktivt bidra till en störningsfri försörjning i vardagen liksom till att Region Stockholms mål avseende hållbarhet uppnås och att behoven inom det civila försvaret tillgodoses. **Samordnade upphandlingar**

	Samordnade upphandlingar är utgångspunkt för inköpsarbetet i Region Stockholm när gemensamma behov har identifierats. Om behovet är gemensamt för flera nämnder och bolag tillgodoses behovet i första hand genom lokalt samordnade upphandlingar som genomförs av inköpscentralen vid fastighets- och servicenämnden. För de varor och tjänster där verksamhetsmässiga, kommersiella och koncernövergripande skäl motiverar gemensamma lösningar inom Region Stockholm kan centralt samordnad upphandling tillämpas.

Riktlinjer för inköp (nuvarande)	***Riktlinjer för inköp (förslag)***
# 1. Dokumentinformation ## 1.1 Syfte Dessa riktlinjer för inköp kompletterar och konkretiserar Region Stockholms inköpspolicy ~~(LS 2017-1197) som syftar till att skapa förutsättningar för ett inköpsarbete som säkerställer att regionen genomför ekonomiskt effektiva affärer, med balanserad riskexponering, som ger rätt kvalitet till bästa möjliga pris och som bidrar till att nå regionens mål och vision.~~	# 3. Riktlinjer för inköp Riktlinjer för inköp kompletterar och konkretiserar Region Stockholms inköpspolicy. Anges i inledning till policy
## 1.2 Tillämpning Riktlinjerna för inköp gäller för regionens samtliga nämnder och bolag. Som anges i inköpspolicyn utgör varje nämnd och bolag en upphandlande myndighet eller enhet. ~~Genomgående används i dessa riktlinjer ”upphandlande myndighet” som gemensamt begrepp.~~ ~~Riktlinjerna tillämpas både för den regionövergripande styrningen som helhet (koncernstyrning) och för styrning av och inom respektive nämnd och bolag (verksamhetsstyrning).~~ Riktlinjerna kompletteras med vägledande dokument och mallar.	Anges i inledning till policy
Definitioner	Flyttats till slutet av dokumentet, se jämförelse i slutet av dokumentet
# 2. Riktlinjer	Anges i inledning till policy
## ~~2.1 Styrande krav~~ Allt inköpsarbete i regionen ska genomföras i enlighet med gällande lagstiftning ~~och de grundläggande principerna för offentlig~~ upphandling samt regionens styrande principer och krav som anges i inköpspolicyn och i nedanstående riktlinjer.	
# 3. Uppföljning av policy och riktlinjer	Anges i inledning till policy

Uppföljning av inköpspolicyns och dessa riktlinjers efterlevnad ska ske enligt regionens ledningsprocess~~, vilket i huvudsak innebär att den ska följas upp på samma sätt och samtidigt som regionens övriga styrande dokument.~~ Inköpsprocessen	Avser definitioner som flyttats, se jämförelse i slutet av dokumentet

(Regler och krav)

~~**2.1.2 En professionell beställare**~~

Förarbete

I Inköpspolicyn betonas att upphandling alltid ska föregås av noggrant förarbete. Ju större verksamhetspåverkan eller ekonomisk påverkan en upphandling har, desto mer analys och planering krävs. ~~Förarbetet ska präglas av objektivitet och transparens.~~

Ersättningsmodeller ska analyseras ur ett totalkostnadsperspektiv med relevanta företagsekonomiska kalkyler som underlag. Simuleringar bör regelmässigt användas för att säkerställa att affärs- och ersättningsmodeller under olika förutsättningar inte ger oönskade effekter.

Affärsrisker ska kvantifieras och fördelas på ett ekonomiskt effektivt sätt – till exempel är den som kan kontrollera en risk normalt den som också bör bära den.

Förarbetet ska vara tydligt dokumenterat av ansvarig upphandlande myndighet. ~~Om det finns behov ska en tidplan upprättas där relevanta deltider ska uppställas för olika delmoment som ska utföras under förarbetet.~~

Kravställning

~~Inköpspolicyn innehåller styrande principer för kravställning.~~ Bland annat ska krav formuleras utifrån fattade beslut, verksamhetens behov och utifrån en bedömning av hur mål kan uppnås utan att driva onödiga kostnader. Kravställningen ska beakta olika styrande och vägledande dokument. ~~Här kan särskilt nämnas områdena informationssäkerhet, inklusive dataskyddsfrågor, finansiella risker med restriktioner vad gäller bland annat förskott och valutahantering samt hållbarhetsfrågor.~~

Med stöd av erfarenhet, analyser och kalkyler ska tvärfunktionella styrgrupper och expertgrupper bidra till att rätt kvalitet på varor, tjänster och byggentreprenader kravställs. Omfattningen av

(Regler och krav)

3.1 Ekonomi i balans

Inköp ska vara ekonomiskt effektiva utifrån ett totalkostnadsperspektiv. Med totalkostnad avses faktisk ekonomisk påverkan, resultatpåverkan, på Region Stockholms ekonomi där även kostnadsundvikande åtgärder kan inkluderas.

- Krav som bedöms vara kostnadsdrivande ska särskilt analyseras i syfte att säkerställa att den önskade effekten motiverar den ökade kostnaden.
- Kalkyler ska tas fram och användas som ett verktyg i hela inköpsprocessen för att säkerställa ekonomin i inköpet ur ett totalkostnads- och livscykelperspektiv.
- Ersättningsmodeller ska analyseras ur ett totalkostnadsperspektiv med relevanta företagsekonomiska kalkyler som underlag.
- Simuleringar bör regelmässigt användas för att säkerställa att affärs- och ersättningsmodeller under olika förutsättningar inte ger oönskade effekter.
- Affärsrisker ska analyseras och värderas samt fördelas på det mest ekonomiskt och verksamhetsmässigt effektiva sättet – till exempel är den som kan kontrollera en risk normalt den som också bör bära den.
- De ekonomiska förutsättningarna och effekterna ska vara tydligt dokumenterade av ansvarig nämnd eller bolag genom hela inköpsprocessen.

3.2 Transparent och affärsmässig inköpsprocess som främjar flexibilitet

3.2.1 Dialog

En väl fungerande och löpande dialog ska lägga grunden för ett högt förtroende för Region Stockholms inköpsverksamhet hos marknadens aktörer, leverantörer, branschorganisationer, samarbetsparter och andra intressenter. En god löpande dialog ger goda förutsättningar för olika vägval. Den lika viktiga interna dialogen omfattar

sådana tvärfunktionella grupper ska anpassas till aktuellt behov. ~~För små och okomplicerade upphandlingar kan det räcka med en kunnig kravställare med rätt mandat.~~

Koncerngemensam kravställning ~~och sammanhängande enhetliga arbetsmetoder~~ ska alltid eftersträvas. Kan verksamhetsbehov tillgodoses genom att tillämpa lösningar som är fördelaktiga ur ett koncern- och helhetsperspektiv ska så ske, även om viss verksamhetsanpassning kan krävas.

~~Affärsförvaltning~~ (avtalsförvaltning)

Uppföljningen av avtal ska enligt inköpspolicyn vara systematisk, aktiv och ändamålsenlig. Varje upphandlande myndighet har ansvar för uppföljning av sina avtal inklusive avrop från ramavtal.

System för uppföljning ska i möjligaste mån vara enhetliga inom koncernen. System, redovisning och verksamheters data ska kunna extraheras och införlivas i den regionövergripande uppföljningen.

~~Varje upphandlande myndighet ska redovisa sin inköpsverksamhet i särskild bilaga till årsbokslutet. Dessa uppgifter ska av regionstyrelsen sammanställas och analyseras i regionens årliga uppsiktsrapport för koncernen. Uppföljningsarbetet ska utföras objektivt och transparent.~~

Att uppföljningen ska vara systematisk och aktiv innebär att det ska finnas beskrivet hur avtalet löpande ska följas upp vad gäller vilka avtalskrav som ska följas upp vid vilka tillfällen, på vilka sätt och av vem. ~~Det kan i praktiken handla om att genomföra stickprovskontroller, kvalitetsrevisioner och enkätundersökningar.~~ Vad som ska följas upp avgörs av de krav som uppställts i upphandlingen, övriga avtalsvillkor och av organisationens behov. ~~I många fall bör uppföljningen avse leverantörens ekonomiska status, kompetensnivå eller tekniska kapacitet, kvalitet i leveransen samt volym och pris. Avtalsvillkor avseende avtalsperiod, optioner och förlängning, uppsägningstid, garantitid och serviceåtaganden samt uppgradering och~~

verksamhetens behov och förutsättningar samt erfarenheter utifrån nuvarande situation. I den externa dialogen ska alltid de grundläggande principerna om likabehandling och öppenhet beaktas särskilt.

- Nämnder och bolag ska föra intern och extern dialog i alla delar av inköpsprocessen, den kan vara både generell för en eller flera kategorier och specifik för en viss affär.
- Dialogen ska användas för att både tydliggöra förutsättningar och ge utrymme för den information och de synpunkter som dialogen ger upphov till.
- Den externa dialogen ska noggrant förberedas– särskilt vad gäller att tydliggöra syfte, mål, metod och behov av efterarbete utifrån dialogen och vid behov samordnas. Med efterarbete avses exempelvis dokumentation och återkoppling till deltagare.
- När det gäller facklig samverkan gäller följande: Varje nämnd och bolag ska uppfylla informations- och förhandlingsskyldighet med de fackliga organisationerna enligt gällande samverkansavtal, eller i förekommande fall enligt lagen (1976:580) om medbestämmande i arbetslivet.

3.2.2 Förarbete

Ju större verksamhetspåverkan eller ekonomisk påverkan en upphandling har, desto mer analys och planering krävs. Marknaderna för olika varor, tjänster och byggentreprenader förändras från tid till annan, varför arbete med marknadsanalys och omvärldsbevakning ska vara ett ständigt pågående arbete inom inköpsprocessen och det däri ingående kategoristyrningsarbetet.

- Robust försörjning och beredskap, hållbarhet samt sund konkurrens, som beskrivs i egna avsnitt i detta dokument, ska vara grundläggande förhållningssätt.
- Förarbetet ska innefatta en strategisk och ekonomisk analys samt en riskanalys. I vissa fall behöver inte en analys

~~uppdatering av varor och tjänster är också naturliga kontrollpunkter för uppföljningen.~~

En aktiv uppföljning innebär inte bara att systematik ska följas utan även att förändringar inom regionen och i omvärlden löpande ska bevakas och riskanalyseras i relation till aktuella affärer för att bedöma om några aktiva åtgärder behöver vidtas.

De upphandlade ramavtalen ska användas vid anskaffning som omfattas av ramavtalet och där behovet kan tillgodoses av ramavtalet. ~~Inför avrop på ramavtal ska kontrolleras så att den tänkta anskaffningen omfattas av ramavtalet samt att beloppsgränser och giltighetstider inte överskrids.~~

Ställda krav i avtal ska tillämpas, till exempel ska viten tas ut om förutsättningarna för detta är uppfyllda.

Avrop från ramavtal ska följa den avropsordning som följer av avtalet. ~~Inför utgången av ett ramavtal kan vid behov undantagsvis och endast i rimlig utsträckning avropsavtal under ramavtalet övergångsvis förlängas. Sådan förlängning ska dock minimeras vad gäller både tid och omfång för att inte efterträdande ramavtalsleverantör ska missgynnas. Det är däremot inte möjligt att förlänga ett avropsavtal sedan det underliggande ramavtalet har löpt ut.~~

Uppföljningen ska även vara ändamålsenlig och därmed säkerställa att slutsatser dras kring frågan om en affär ger önskad effekt. Utvärdering av hur väl en affär fungerar utifrån önskad effekt ska genomföras minst årligen, om inte affärens korta längd eller mindre omfattning gör att behov av sådan utvärdering uppenbart saknas. Detta ska också ske inför eventuell förlängning av avtal eller utnyttjande av avtalad option.
~~Sammanställningen ska även användas i arbetet med kategoristyrning och vid planeringen av framtida upphandlingar.~~

~~En leverantör kan ha avtal med flera olika upphandlande myndigheter inom koncernen.~~
Inom koncernen ska ett helhetsperspektiv i affärsförvaltningen eftersträvas i syfte att genomföras, exempelvis vid lågt värde eller liten verksamhetspåverkan.

- I analysen ska hänsyn tas till budget, kategoristrategier, styrande och vägledande dokument samt till system- och koncernperspektiv.
- Verksamhetens behov ska inventeras och mål tydliggöras samt potential till effektivisering och verksamhetsutveckling analyseras.
- Leverantörsmarknaden ska analyseras vad gäller bland annat kapacitet, förutsättningar och drivkrafter.
- Förarbetet ska vara tydligt dokumenterat av ansvarig nämnd eller bolag.

3.2.3 Kravställning och upphandling

Krav ska formuleras utifrån fattade beslut, verksamhetens behov och en bedömning av hur mål kan uppnås utan att driva onödiga kostnader. I såväl de strategiska som taktiska delarna av inköpsprocessen är det viktigt att få kunskap och förståelse för hur Region Stockholms olika verksamheter fungerar för att nå effektivt resultat i den specifika upphandlingen.

- Kravställningen ska beakta relevanta kategoristrategier. I kravställningen ska även hänsyn tas till robust försörjning och beredskap, hållbarhet samt sund konkurrens, som beskrivs i egna avsnitt i detta dokument.
- Kravställningen ska syfta till att främja flexibilitet och utveckling, både i samband med upphandling och under avtalstiden.
- Med stöd av erfarenhet, analyser och kalkyler ska tvärfunktionella styrgrupper och expertgrupper bidra till att rätt krav på varor, tjänster och byggentreprenader ställs samt att utvärderingsmodellen styr mot önskat utfall. Omfattningen av sådana tvärfunktionella grupper ska anpassas till det aktuella behovet.
- Nämnder och bolag ska delta aktivt i kravställande vid samordnade upphandlingar, utifrån upphandlingens relevans för verksamheten och verksamhetens resurser.

regionen ska kunna agera tydligt, enhetligt och förutsägbart i förhållande till leverantörer.

Direktupphandling

~~I inköpspolicyn anges på vilket sätt~~ direktupphandling får ske, antingen utifrån ett lågt värde eller utifrån andra lagliga förutsättningar.

I bedömningen av en direktupphandlings värde ska optioner och förlängningsklausuler värderas som om de kommer att utnyttjas. Det sammanlagda värdet ska även inkludera hela den upphandlade myndighetens upphandlingar ~~av samma slag under innevarande räkenskapsår. Löper behovet över flera räkenskapsår är det fortfarande möjligt att göra en direktupphandling om det totala värdet är under direktupphandlingsgränsen eller om synnerliga skäl finns. För det fall behovet förefaller kontinuerligt bör dock planering för annonserad upphandling övervägas. Även vid direktupphandling för behov med lågt värde ska konkurrens alltid eftersträvas genom att minst två leverantörer tillfrågas.~~

~~Dokumentation av beslut om direktupphandling ska ske på föreskrivet sätt i respektive ärende~~. För direktupphandlingar över 100 000 kronor ska av dokumentationen framgå avtalsföremålet med dess uppskattade värde, avtalstid, vilka leverantörer som tillfrågades och hur många som lämnade anbud, vilken leverantör som tilldelades avtalet och det viktigaste skälet för tilldelningen. Beslutsfattare som vill anskaffa vara, tjänst eller byggentreprenad genom en direktupphandling som överskrider 100 000 kronor ska eskalera direktupphandlingen till närmast överordnad chef för beslut.

~~2.1.3 Affärsmässighet, konkurrens och innovation~~

~~Affärsmässighet uttrycks i inköpspolicyn som att~~ inköpsarbetet ska ge rätt varor, tjänster och byggentreprenader till bästa möjliga pris ur ett totalkostnadsperspektiv, i förhållande till beslutad kvalitet och regionens mål. Med totalkostnadsperspektiv avses faktisk ekonomisk påverkan på regionens ekonomi.

- Koncerngemensam kravställning och sortimentsoptimering ska alltid eftersträvas.
- Avtalslängden ska vara adekvat i relation till det som upphandlas, tillsvidareavtal ska inte förekomma.

Upphandling som främjar innovation och utveckling

Inköpsarbetet ska främja nya lösningar och innovation för att utveckla kvalitet och ekonomisk effektivitet i verksamheten. Innovation kan vara en möjliggörare för att uppnå sänkt totalkostnad och resultatpåverkan samt höga krav på miljömässig- och social hållbarhet och robusthet, samtidigt. Innovationsupphandling definieras enligt den nationella innovationsstrategin som upphandling som främjar utveckling och införande av nyskapande och bärkraftiga lösningar, innovationer. Funktionsupphandling innebär att nämnder och bolag definierar sina behov utifrån den funktion eller den effekt som eftersträvas utan att myndigheten själv specificerar hur lösningen ska se ut.

- Nämnder och bolag ska främja innovation och ta vara på marknadens förmåga att föreslå nya hållbara och alternativa lösningar vad gäller till exempel teknik, material eller arbetsmetod.

Upphandling som främjar små och medelstora företag samt idéburna aktörer

Inköp bör möjliggöra för leverantörer av olika storlek, och olika organisationstyper, att bli leverantör till Region Stockholm. Särskilt fokus ska läggas på att – när det är möjligt och lämpligt – underlätta för idéburna aktörer, och för små och medelstora företag som faller in under Europeiska kommissionens definition. Ett ställningstagande kan göras i förarbetet där möjlighet till uppdelning av inköp jämfört med sammanslagning av volymer får bedömas utifrån aktuella marknadsförhållanden, ekonomisk effekt och risker. Även genom kravställningen kan deltagande i en upphandling underlättas för idéburna aktörer, och för små och medelstora företag.

Väl fungerande marknader med en sund konkurrens ger regionen bäst förutsättningar. Marknaderna för olika varor, tjänster och byggentreprenader ser dock varierande ut från tid till annan, varför arbete med marknadsanalys och omvärldsbevakning ska vara ett ständigt pågående arbete inom inköpsprocessen och det däri ingående kategoristyrningsarbetet.

Inköp ska möjliggöra för leverantörer av olika storlek att bli leverantör till regionen. Särskilt fokus ska läggas på att – när så är möjligt ~~och affärsmässigt~~ lämpligt ~~sett ur ett totalekonomiskt perspektiv~~ – underlätta för sådana små och medelstora företag som faller in under Europeiska kommissionens definition. Ställningstagandet ska göras i förarbetet där uppdelning av inköp jämfört med sammanslagning av volymer får bedömas utifrån aktuella marknadsförhållanden. Om den upphandlande myndigheten väljer att inte dela upp ett kontrakt i separata delar ~~ska~~ skälen för detta dokumenteras.

Samordnad upphandling

~~I inköpspolicyn anges att~~ samordnad upphandling ska vara en utgångspunkt för varor, tjänster och byggentreprenader~~, där det bedöms affärsmässigt och ekonomiskt fördelaktigt, samt att det finns två sorters samordnade upphandlingar: centrala och lokala.~~

Centralt samordnade upphandlingar genomförs på det sätt som regionfullmäktige beslutar. I den utsträckning ett område inte är föremål för centralt samordnad upphandling finns utrymme för två eller flera upphandlande myndigheter inom koncernen att i samråd genomföra lokalt samordnade upphandlingar.

De upphandlande myndigheter som väljer att ingå i en lokalt samordnad upphandling ska uppdra åt den huvudansvariga myndigheten att genomföra upphandlingen. Val av huvudansvarig myndighet kan till exempel göras utifrån den med störst vana, behov eller mest tillgängliga resurser.

- Om nämnden eller bolaget väljer att inte dela upp ett kontrakt i separata delar bör skälen för detta dokumenteras.
- Reservationsmöjligheter och andra möjligheter, exempelvis möjligheten att ställa sysselsättningskrav, ska tillämpas när det är möjligt och ändamålsenligt. Om nämnden eller bolaget reserverar en upphandling till idéburna aktörer ska deras förutsättningar tas i beaktning under förberedelsearbetet.

Upphandling som möjliggör utökad flexibilitet

Upphandlingar som genomförs enligt 19 kap, lag (2016:1145) om offentlig upphandling (LOU) eller lag (2016:1146) om upphandling inom försörjningssektorerna (LUF) regleras genom ett förenklat regelverk. Exempelvis är det frivilligt att tillämpa de uteslutningsgrunder som anges i de direktivstyrda delarna. Vilka förfaranden som kan användas, det vill säga hur upphandlingen ska genomföras, beskrivs inte heller i 19 kap. LOU och LUF.

- När det är möjligt och ändamålsenligt ska nämnder och bolag vid upphandling enligt 19 kap LOU och LUF nyttja den flexibilitet och de alternativa och nya sätt att forma upphandlingar som lagstiftningen möjliggör. Det är dock viktigt att det vid annonspliktiga upphandlingar av upphandlingsunderlaget framgår vilka krav och uteslutningsgrunder som gäller, samt att det förfarande som ska tillämpas beskrivs tydligt.

Direktupphandling

Direktupphandling kan användas när det finns förutsättningar för det enligt lag. Direktupphandling ska genomföras med beaktande av de upphandlingsrättsliga principerna om likabehandling, proportionalitet och transparens. När det är lämpligt och möjligt bör direktupphandlingar samordnas mellan två eller flera nämnder och bolag inom Region Stockholm.

Beslut avseende såväl centralt samordnade som lokalt samordnade upphandlingar kan ske på flera alternativa sätt:

- ~~Likalydande beslut fattas vid var och en av de samordnande upphandlande myndigheterna enligt gällande delegations- och beslutsordning utifrån det egna behovets storlek och betydelse i upphandlingen.~~
- ~~Delegation (för nämnder enligt 7 kap. 5-6 §§ kommunallagen (2017:725, ”KL”) och för bolag enligt fullmakt) sker från respektive upphandlande myndighet till viss anställd hos den huvudansvariga myndigheten som då fattar alla beslut å de andra medverkande upphandlande myndigheternas vägnar. Delegationen ska ske från behörig företrädare med formell rätt att inom sin organisation fatta beslut om att överlämna beslutanderätten avseende upphandlingsbeslut. Huvudansvarig myndighet får i fall av sådan delegation från nämnder inte vara ett bolag.~~
- Inköpscentral anlitas ~~enligt lagen (2009:47) om vissa kommunala befogenheter.~~

~~Varje upphandlande myndighet ansvarar för att det finns ändamålsenliga skrivningar i delegationsordning/beslutsordning eller att fullmakt finns.~~

~~Den huvudansvariga upphandlande myndigheten ansvarar för nödvändig löpande förankring av upphandlingsarbetet hos övriga myndigheter samt för dokumentation av genomförandet. Avtal undertecknas och förvaltas på det sätt som de samordnande upphandlande myndigheterna har kommit överens om.~~

Beslut rörande genomförandet av en specifik upphandling för endast en upphandlande myndighets behov fattas av den myndighet som har behovet. Den myndigheten genomför sedan upphandlingen.

~~Funktions- och~~ innovationsupphandling

- Köp utanför ramavtal och gällande kontrakt ska undvikas. Avsteg kan göras när särskilda skäl finns.
- I bedömningen av en direktupphandlings värde ska alltid optioner och förlängningsklausuler värderas som om de kommer att utnyttjas. Olika direktupphandlingsgränser kan gälla beroende på vilken upphandlingslag som tillämpas och vad upphandlingen omfattar.
- En beslutsfattare som vill anskaffa en vara, tjänst eller byggentreprenad genom en direktupphandling som överskrider 100 000 kronor ska eskalera direktupphandlingen till närmast överordnad chef för beslut, givet att en överordnad chef finns att tillgå i nämnden eller bolaget.
- Vid direktupphandling överstigande 100 000 kronor ska, såvida upphandlingen inte är synnerligt brådskande eller det finns en annan godtagbar anledning, dels minst tre leverantörer tillfrågas, dels konkurrensutsättning ske skriftligen.
- En seriositetskontroll ska göras vid direktupphandling överstigande 100 000 kronor. Med seriositetskontroll avses exempelvis kontroll av inbetalda skatter och avgifter. En ekonomisk kontroll ska göras, förutom vid lågt värde och låg risk.
- För att uppfylla dokumentationskrav ska det av den löpande dokumentationen vid direktupphandlingar över 100 000 kronor framgå varför direktupphandling görs, till vilket värde, under vilken avtalstid, hur många och vilka leverantörer som i förekommande fall tillfrågades, vilka som lämnade anbud samt skälet för tilldelningen. Om konkurrensutsättning enligt ovan inte har skett ska även anledningen till detta dokumenteras.
- Varje nämnd och bolag ska ha lokala rutiner och bestämmelser för direktupphandling. I dessa kan ytterligare krav på skriftligt beslut och dokumentation införas. De lokala rutinerna ska säkerställa hur

Inköpsarbetet ska ~~enligt inköpspolicyn~~ främja nya lösningar och innovation för att utveckla kvalitet och ekonomisk effektivitet i verksamheten, till exempel genom att använda funktionsupphandling och innovationsvänlig upphandling där så är tillämpbart och affärsmässigt lämpligt ur ett totalkostnadsperspektiv. ~~I totalkostnaden ska även utredningsarbetet inkluderas. Detta handlar om att använda kunskapen i förarbetet och utifrån det ställa rätt krav samt välja lämpligt upphandlingsförfarande utifrån de förutsättningar tillämplig upphandlingslag ger.~~ I såväl den strategiska som taktiska delen av inköpsprocessen är det viktigt att genom intern dialog få kunskap och förståelse för hur regionens olika verksamheter fungerar för att genom marknaden nå effektivt resultat i den specifika upphandlingen.

Funktionsupphandling innebär att en upphandlande myndighet definierar sina behov utifrån den funktion eller den effekt som eftersträvas utan att myndigheten själv specificerar hur lösningen ska se ut. ~~Detta är affärsmässigt lämpligt när en upphandlande myndighet utifrån ett verksamhetsmässigt och ekonomiskt perspektiv vill~~ ta vara på marknadens förmåga att föreslå alternativa lösningar vad gäller till exempel teknik, material eller arbetsmetod. ~~Vilka kriterier som är viktigast för att bedöma hur väl lösningsförslagen möter efterfrågad funktion ska då tydligt anges.~~

~~Motsatsen till funktionskrav är specifikationskrav – detaljerade krav på hur lösningen ska vara utformad. Den sortens kravställning är affärsmässigt lämplig när en upphandlande myndighet känner aktuell marknad väl och vet att den motsvarar de exakta behov myndigheten har. Då saknas intresse av att efterfråga alternativa lösningar utan önskan är bara att få sina behov uppfyllda på det ekonomiskt mest fördelaktiga sättet genom konkurrensutsättning.~~

~~Marknaden kan ibland inte möta regionens behov på ett ändamålsenligt sätt då befintliga lösningar saknas, är otillräckliga eller för dyra.~~ Regionen ska då uppmuntra innovation genom att efterfråga eller tillåta nya lösningar. Innovationsupphandling definieras enligt den upphandlingslagarna ska efterlevas vid direktupphandling som understiger 100 000 kronor.

3.2.4 Avtalsförvaltning

Region Stockholms avtalsuppföljning ska vara systematisk och aktiv vilket innebär att det ska finnas beskrivet hur avtalet löpande ska följas upp: vilka avtalskrav som ska följas upp vid vilka tillfällen, på vilka sätt och av vem. En aktiv uppföljning innebär inte bara att en systematik ska tillämpas utan även att förändringar inom Region Stockholm och i omvärlden löpande ska bevakas och riskanalyseras i relation till aktuella affärer för att bedöma om några aktiva åtgärder behöver vidtas. Uppföljningen ska även vara ändamålsenlig och därmed säkerställa att slutsatser kan dras kring huruvida affären gett önskad effekt.

- Avrop ska ske enligt den avropsordning som följer av ramavtalet.
- Varje nämnd och bolag har ansvar för uppföljning av sina avtal inklusive avrop från ramavtal. Under avtalsförvaltningen av samordnade avtal ska styrgrupper och expertgrupper bidra vid behov.
- Vad som ska följas upp avgörs av de krav som har ställts i upphandlingen och avtalet, och av verksamhetens behov. Detta gäller även hur kraven ska följas upp. Platsbesök med därtill hörande kontroller utgör ett viktigt verktyg i avtalsuppföljningen.
- Valet av vilka avtal och krav som ska följas upp särskilt bör föregås av en strategisk prioritering och planering. Hänsyn ska tas till robust försörjning och beredskap, hållbarhet samt sund konkurrens, som beskrivs i egna avsnitt i detta dokument. Uppföljning av krav som berör arbetsvillkor för personal, exempelvis arbetsrättsliga villkor, ska prioriteras vid uppföljning i kända riskbranscher eller vid misstanke om brister i arbetsmiljön.
- Om delar av en tjänst utförs av underleverantörer ska nämnder och bolag, om det inte i det enskilda fallet bedöms

nationella innovationsstrategin som upphandling som främjar utveckling och införande av nyskapande och bärkraftiga lösningar, innovationer.

~~Ibland handlar innovationsupphandling om att i förberedelsearbetet inför en kommande upphandling skapa ett kunskapsunderlag till exempel genom att använda sig av förkommersiell upphandling eller innovationstävling. Andra gånger är målet att upphandla en fungerande produkt genom tillämpning av upphandlingsförfaranden som till exempel konkurrenspräglad dialog eller innovationspartnerskap.~~

Dialog

En god löpande dialog med leverantörsmarknaden ska enligt inköpspolicyn eftersträvas.

I alla delar av inköpsprocessen är både den interna och externa dialogen viktig och kan vara både generell för kategorier och specifik för en viss affär. I den externa dialogen ska alltid särskilt beaktas de grundläggande principerna om likabehandling och öppenhet. En väl fungerande dialog i inköpsprocessens olika skeden med marknaden, leverantörer, branschorganisationer, samarbetsparter och andra intressenter ska lägga grunden för ett högt förtroende för regionens inköpsverksamhet. ~~En god löpande dialog ska även ge förutsättningar för kunskapsbaserad värdering av olika vägval i kategoristyrningsarbetet och i förarbetet inför kommande upphandlingar samt i arbetet med uppföljning av avtal.~~

Den externa dialogen ska noggrant förberedas - särskilt vad gäller att tydliggöra syfte, mål och behov av efterarbete med dialogen. Efterarbete ska vara genomtänkt, till exempel hur dokumentation av dialogen ska ske ~~och hur frågor kopplade till sekretess ska behandlas~~. Dialogen ska både tydliggöra regionens egna förutsättningar och ge utrymme för den information och de synpunkter som dialogen erbjuder.

som obehövligt, säkerställa att efterlevnaden följs upp även hos dessa.

- Ställda krav i avtal ska tillämpas, till exempel ska viten tas ut om förutsättningarna för detta är uppfyllda.
- Utvärdering av hur väl en affär fungerar utifrån önskad effekt ska genomföras minst årligen, om inte affärens korta längd eller mindre omfattning gör att behov av sådan utvärdering uppenbart saknas. Detta ska också ske inför eventuell förlängning av avtal eller utnyttjande av avtalad option.
- System som stödjer inköpsprocessen ska vara enhetliga i Region Stockholm, eller vara möjliga att integrera med de enhetliga systemen, för att underlätta uppföljning och ekonomisk analys. Verksamheters data ska kunna extraheras och införlivas i den regionövergripande uppföljningen.

3.3 Inköp som säkrar robust försörjning och god beredskap samt bidrar till ett hållbart samhälle och sund konkurrens

3.3.1 Robust försörjning och beredskap

Robust försörjning, beredskapsperspektivet, verksamhetsskydd och eventuellt behov av säkerhetsskydd ska genomsyra hela inköpsprocessen och Region Stockholms samhällsviktiga verksamheter ska analyseras särskilt. Analys av risker ska genomföras inför framtagande av en kategoristrategi eller, om kategoristrategin för området i fråga inte har fastställts, i upphandlingens förberedande fas. I den förberedande fasen är kännedom om marknad, leverantörer och leveranskedjor centralt.

- Nämnder och bolag ska verka för en robust och resilient varu- och tjänsteförsörjning såväl då verksamheten är i normalläge som vid samhällsstörningar och extraordinära händelser samt ytterst för höjd beredskap och krig.

~~En annan form av extern dialog genomförs med enskilda medborgare om vilka leverantörer som den upphandlande myndigheten har tecknat avtal med inom ramen för LOV. Denna form av information/dialog syftar till att uppfylla lagens intention med individens rätt att välja vilken leverantör som ska utföra tjänsten.~~

~~Riktlinjerna anger inte särskilt hur den interna dialogen under inköpsprocessens olika skeden ska ske, det tillhör den närmare beskrivningen av inköpsprocessen som ska finnas i mer detaljerade vägledande dokument.~~ Övergripande gäller att den interna dialogen bland annat omfattar verksamhetens behov och förutsättningar samt vunna erfarenheter utifrån nuvarande situation.

När det gäller den fackliga samverkan gäller följande: Varje upphandlande myndighet ska uppfylla informations- och förhandlingsskyldighet enligt gällande samverkansavtal, eller i förekommande fall enligt lagen (1976:580) om medbestämmande i arbetslivet, med de fackliga organisationerna.

2.1.4 Hållbarhet ~~och affärsetik~~

~~I inköpspolicyn lyfts främjandet av hållbarhet och likvärdighet i inköpsarbetet fram.~~

I inköpsprocessen ska ett antal lagkrav beaktas, bland annat avseende skyldighet att utifrån behövlighetsbedömning beakta arbetsrättsliga villkor för lön, semester och arbetstid samt tillgänglighet för personer med funktionsvariationer. ~~En upphandlade myndighet bör även i övrigt beakta miljöhänsyn, sociala och arbetsrättsliga hänsyn vid offentlig upphandling om upphandlingens art motiverar detta.~~

Utöver lagkrav ska regionens hållbarhetsarbete beaktas i inköpsprocessen, framförallt utifrån regionens mål och styrande dokument inom ekonomisk hållbarhet, miljö, social hållbarhet och anti-korruption, bland annat miljöprogram med tillhörande planer och uppförandekod för leverantörer.

Hållbarhet ska vara en integrerad del av hela inköpsprocessen. De styrande dokumenten med tillhörande planer ska i inköpsarbetet få en

- Nämnder och bolag ska analysera de risker som är förenade med föremålet för upphandlingen/kategorin och vidta åtgärder, när det är nödvändigt.
- Vid identifierade risker ska ett aktivt ställningstagande göras om huruvida ett upphandlingsföremål är lämpligt för utkontraktering till extern part.
- Risken för leveransstörningar ska analyseras och vid behov ska alternativa leverantörer eller lösningar kartläggas samt säkras i syfte att reducera risken. Med detta avses att flera parallella leveranskedjor eller leverantörer kan behövas, och att avtalen anpassas för att möjliggöra flexibilitet vid leveransstörningar.
- Krav som säkerställer att Region Stockholms information skyddas ska ställas i enlighet med styrande dokument för informationssäkerhet.
- För verksamhet som är av betydelse för Sveriges säkerhet ska behovet av säkerhetskyddsåtgärder analyseras och omhändertas.
- Krav som säkerställer beredskap och lagerhållning ska ställas när det är nödvändigt.
- Avtalsuppföljningen ska anpassas utifrån identifierade risker kopplade till robusthet. I dessa fall ska leveranskedjor löpande kartläggas och följas upp.
- Leverantörer och anbudsgivare som ägs av medborgare i, eller som har sitt säte i, länder som kan utgöra antagonistiska hot ska särskilt uppmärksammas.

3.3.2 Hållbarhet

Hållbarhet ska vara en integrerad del av inköpsprocessen och relevanta hållbarhetskrav ska ställas i samtliga upphandlingar. I inköpsprocessen ska alla lagkrav som berör hållbarhet i upphandlingslagarna beaktas, bland annat avseende arbetsrättsliga villkor samt tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning. Utöver lagkrav ska Region Stockholms hållbarhetsarbete beaktas framför allt utifrån regionens mål och styrande dokument

konkret tillämpning både övergripande för respektive kategori och specifikt för respektive affär. Tillämpningen ska ske utifrån de styrande dokumentens mål och krav, relevanta riskanalyser och hållbarhetsbedömningar samt med hänsyn till proportionalitetsprincipen~~. De styrande dokumenten kan bifogas upphandlingsdokumenten som information men dokumentens innehåll ska omvandlas till så konkreta krav, kriterier och avtalsvillkor som möjligt för att önskad effekt ska uppnås.~~ Ställda krav inom avtal ska följas upp.

I Region Stockholm får inga ovidkommande hänsyn tas och det ska inte heller finnas något tvivel om att alla leverantörer behandlas lika. ~~Brottsbalkens regler om mutbrott innebär att en anställd eller en uppdragstagare inte får ta emot, godta ett löfte om eller begära en otillbörlig belöning för utövningen av anställningen eller uppdraget.~~ Särskilt höga krav ställs på offentligt anställda som förvaltar skattebetalarnas förtroende ~~och exempelvis arbetar med offentlig upphandling.~~ För att undvika ansvar för eventuellt mutbrott ska medarbetare uttryckligen och omedelbart tacka nej till erbjudande om förmån som bedöms kunna utgöra muta.

~~Vidare finns i KL och i förvaltningslagen (2017:900) regler om jäv för anställda och förtroendevalda inom regionen.~~ Detta handlar om när en anställd eller förtroendevald har ett sådant intresse i ett ärende att hans eller hennes opartiskhet kan ifrågasättas. Reglerna om jäv gäller vid all handläggning och riktar sig till den som på något sätt kan påverka ärendets utgång. Jävsreglerna gäller inte bara den som beslutar, utan gäller även den som bereder ett ärende.

Exempel på jäv kan vara att någon närstående arbetar på ett företag som lägger anbud i en upphandling som den anställda hanterar eller som en anställd ska besluta om. Vid tveksamhet om jäv föreligger ska en försiktighetsprincip tillämpas så att deltagande i ett ärende begränsas eller inte sker. Vid misstanke ska deltagandet upphöra tills frågan utretts.

~~Det är individens eget ansvar att upplysa om att jäv föreligger eller, vid osäkerhet, kan föreligga.~~ I

inom social, miljömässig och ekonomisk hållbarhet.

- Nämnder och bolag som har tilldelats ett kategoriansvar ska bedöma hur styrande dokument inom hållbarhet bäst implementeras i kategoristrategier.
- Innehållet i de styrande dokumenten inom hållbarhet ska omvandlas till så konkreta krav, kriterier och villkor för avtal och uppföljning som möjligt för att önskad effekt ska uppnås. I samband med detta bör det säkerställas att, och hur, krav och effekt ska följas upp.

Som komplement till styrande dokument ska även följande krav och villkor ställas:

- Utifrån upphandlingsföremålet anpassade kontraktsvillkor för tillbörlig aktsamhet (hållbara leveranskedjor) för att främja mänskliga rättigheter, arbetares rättigheter och affärsetik i globala leveranskedjor. Uppförandekoden för leverantörer ska alltid biläggas vid annonserad upphandling.
- Krav som främjar inköp av tjänster och produkter, inklusive bygg- och anläggningsarbete, med låg miljö- och klimatpåverkan genom hela livscykeln. Ett livscykelperspektiv ska användas i inköpsarbetet, och behov av inköp utvärderas kontinuerligt.
- Krav som främjar cirkularitet, till exempel krav som begränsar den totala materialåtgången, minskar mängden jungfruliga råvaror, förlänger livslängden på produkter och ökar möjligheten till återanvändning och återvinning av produkter.
- Krav som främjar att biologisk mångfald och andra ekosystemtjänster värnas i relevanta delar av leveranskedjan, dvs. från råvaruproduktion till färdig produkt. Ett riskbaserat arbetssätt ska användas för att identifiera och regelbundet utvärdera vilka inköpsområden som ska prioriteras.
- Vid upphandling av livsmedel och måltidstjänster ska hållbarhetskrav enligt regionens vägledning samt andra

samband med att ett upphandlingsarbete inleds ska ändå ansvarig upphandlare uppmärksamma deltagarna på gällande jävsbestämmelser. Detta ska ske i samband med att deltagarna även erinras om de sekretessbestämmelser som gäller. Dokumentation av att deltagarna har fått denna information ska ske ~~i protokoll eller särskild handling.~~

En annan form av jäv, så kallat konsultjäv, kan vara när en leverantör har deltagit som konsult i förberedelserna av en upphandling och sedan är aktuell som anbudsgivare i samma upphandling. ~~Bestämmelser om detta finns i lagen (2016:1145) om offentlig upphandling och lagen (2016:1146) om upphandling inom försörjningssektorerna.~~ Regionen ska då i första hand tillämpa likabehandlingsprincipen och försöka eliminera leverantörens konkurrensfördel genom att ge övriga anbudsgivare samma information och tillräcklig anbudstid. Först om detta inte kan ske får regionen utesluta den anbudsgivare som medverkat i förberedelserna. ~~Denne ska först ges möjlighet att visa att deltagandet inte har lett till snedvridning av konkurrensen. Denna reglering finns inte uttryckt i LOV eller i lagen (2016:1147) om upphandling av koncessioner men det är av största vikt att tillämpa likabehandlingsprincipen även vid framtagande av upphandlingsunderlag enligt dessa lagar för att undvika att en sökande får otillbörliga fördelar.~~

styrdokument och prioriteringar inom området följas.
- Vid upphandling av transportrelaterade tjänster och transportintensiva varu- och tjänsteupphandlingar ska fordon med låga utsläppsvärden och förnybara drivmedel prioriteras. Sparsam körning och ruttoptimering ska främjas.
- Vid upphandling av elektronisk utrustning ska krav på energieffektiva produkter säkerställas.
- Sysselsättningsfrämjande krav, för personer som står långt ifrån arbetsmarknaden, när det är möjligt och lämpligt.
- Arbetsrättsliga villkor i nivå med svenska kollektivavtal om det inte är uppenbart obehövligt. Det ska säkerställas att leverantören garanterar en god arbetsmiljö för sina anställda i nivå med svensk lagstiftning.

3.3.3 Sund konkurrens

Väl fungerande marknader med en sund konkurrens ger Region Stockholms nämnder och bolag bäst förutsättningar för att uppnå långsiktigt goda och hållbara affärer. Förtroendet för regionen ska inte undergrävas av aktörer som tillskansar sig medel på felaktiga grunder, som medverkar till arbetslivskriminalitet genom bristande anställningsvillkor eller som avsiktligen inte levererar enligt avtal.

- Nämnder och bolag ska säkerställa effektiva metoder och arbetssätt i syfte att stävja fusk och utestänga oseriösa aktörer.
- När det föreligger risk för oseriösa branscher och aktörer ska adekvata verktyg tillämpas i upphandling och avtalsuppföljning. Med verktyg avses exempelvis krav på arbetsrättsliga villkor, förkastande av onormalt låga anbud när skäl finns samt utökade avtalsvillkor för insyn och möjlighet att ta del av material vid granskning under avtalstiden.
- Ett mycket effektivt verktyg är löpande avtalsförvaltning, där platsbesök bör vara en naturlig del i arbetet med att motverka oseriösa aktörer. En fördjupad uppföljning

	ska genomföras när det finns ett påkallat behov. • Om särskilda risker har identifierats ska faktiska företrädare, underleverantörer och/eller ägare kartläggas och följas upp såvida det inte bedöms som obehövligt. • Situationer och omständigheter som kan medverka till att konkurrensen sätts ur spel ska aktivt motverkas, exempelvis företag som får ekonomiskt stöd från tredje land. ***Upphandling som möjliggör skarpare krav på leverantörer*** Upphandlingar som genomförs enligt 19 kap. LOU eller LUF regleras genom ett förenklat regelverk. • För att främja sund konkurrens ska kraven vid annonspliktiga upphandlingar enligt 19 kapitlet LOU och LUF, även om flexibilitet medges, uppnå minst den nivå som anges för direktivstyrda upphandlingar vad gäller uteslutning av leverantörer. • Flexibiliteten bör nyttjas när det är möjligt och lämpligt i syfte att skärpa kraven ytterligare för att motverka oseriösa aktörer. Detta gäller även anskaffningar som sker enligt lag (2008:962) om valfrihetssystem (LOV). ***Egenregianbud*** Om den upphandlande myndigheten tillåter att egenregianbud lämnas i en upphandling, och myndigheten samtidigt innehar en beställande och utförande roll, behöver upphandlingsarbetet ske tydligt åtskilt och opartiskhet säkras. • De personer som har insyn i, eller påverkan på utformning av en upphandling eller dess specifika krav, ska inte under några omständigheter delta i anbudslämnande eller beslut relaterade till processen. Detta för att säkra konkurrensneutralitet och likabehandling, samt att misstanke om jäv inte uppstår.

	Risk för eventuell jävsituation ska uppmärksammas och anmälas tidigt. ***Jäv*** Opartiskhet är en förutsättning för att inköpsarbetet ska kunna genomföras på ett demokratiskt, effektivt och rättssäkert sätt. En anställd eller en uppdragstagare får inte ta emot, godta ett löfte om eller begära en otillbörlig belöning för utövningen av anställningen eller uppdraget. En anställd eller förtroendevald som har ett sådant intresse i ett ärende att hans eller hennes opartiskhet kan ifrågasättas kan anses vara jävig. Reglerna om jäv gäller vid all handläggning och riktar sig till den som på något sätt kan påverka ärendets utgång. Exempel på jäv kan även vara att någon närstående arbetar på ett företag som lägger anbud i en upphandling som den anställda hanterar eller som en anställd ska besluta om. En annan form av jäv, så kallat konsultjäv, kan vara när en leverantör har deltagit som konsult i förberedelserna av en upphandling och sedan är aktuell som anbudsgivare i samma upphandling. • Nämnder och bolag ska vidta förebyggande åtgärder för att motverka situationer där jäv och korruption kan uppstå. Ensambeslut och långa leverantörsrelationer med bristande insyn utgör exempel på risker som aktivt kan förebyggas genom krav på attestkedjor och genom arbetsrotation. • Vid tveksamhet om jäv föreligger ska en försiktighetsprincip tillämpas så att deltagande i ett ärende begränsas eller inte sker. Vid misstanke ska deltagandet upphöra tills frågan utretts. • När ett upphandlingsarbete inleds ska deltagarna uppmärksammas på gällande jävsbestämmelser. Deltagarna ska även erinras om de sekretessbestämmelser som gäller. Dokumentation av att deltagarna har fått denna information ska ske. • För att undvika ansvar för eventuellt mutbrott ska medarbetare uttryckligen och omedelbart tacka nej till erbjudande om förmån som bedöms kunna utgöra muta.

- Om risk för snedvridning av konkurrens föreligger ska nämnden eller bolaget i första hand tillämpa likabehandlingsprincipen och försöka eliminera leverantörens konkurrensfördel. Först om detta inte kan ske kan anbudsgivare som medverkat i förberedelserna uteslutas.

3.4 Ett strategiskt och samordnat inköpsarbete

3.4.1 Strategisk planering

Upphandlingsplaner ger bättre förutsättningar för kategoristyrningsarbetet och samordnade upphandlingar samt bidrar till att leverantörsmarknaden bättre kan förbereda sig.

- Varje nämnd och bolag ska årligen fastställa en plan över de fyra kommande årens upphandlingsbehov.

3.4.2 Kategoristyrning

I Region Stockholm är kategoristyrning högt prioriterat och genomförandet ska ske effektivt i enlighet med beslutad plan. Regionövergripande kategoristyrning bedrivs inom varu- och tjänsteområden där behoven är gemensamma för två eller flera nämnder/bolag och där en genomförd potentialskattning visar att ökad samordning kan skapa positiva effekter för regionen. Målsättningen med det kategoristyrda arbetet är att på längre sikt (över flera avtalsperioder) uppnå övergripande målsättningar.

- Kategoristyrningsarbetet ska baseras på en helhetssyn där Region Stockholms gemensamma bästa alltid är i fokus.
- Kategoristyrningsarbetet ska leda till strategier för hur Region Stockholm på bästa sätt kan sänka sin totalkostnad och/eller uppnå andra målsättningar inom de definierade kategorierna. Ett exempel på en strategi kan vara att inom en kategori där marknaden präglas av få och stora leverantörer stimulera en ökad konkurrens, genom att dela upp

	avtalsområden för att kunna passa fler och mindre leverantörer. • I kategoristyrningsarbetet ska kategoriansvarig nämnd eller bolag säkerställa att en relevant och tvärorganisatoriskt förankrad strategi för kategorin utarbetas enligt en analys av nuläge, behov och önskad effekt. I arbetet ingår även att dra slutsatser från genomförda upphandlingar och avtalsuppföljning vad gäller exempelvis utfall, effekt på kostnader och möjligheter till förbättring. • Kategoristrategier fastställs efter samråd med regiondirektören, som tar ställning till om kategoristrategin är av principiell betydelse och kräver beslut i regionfullmäktige. • En nämnd eller ett bolag har endast rätt att frångå en samordnad upphandling som genomförs inom ramen för en fastställd kategoristrategi när det föreligger särskilda skäl. • I de fall behovet endast finns hos en nämnd eller hos ett bolag bör den ansvariga nämnden/bolaget själv utföra en potentialskattning och fastställa inom vilka lokala kategorier som kategoristyrt arbetssätt är lönsamt att tillämpa. • Om kategoristyrning inte är påbörjad inom ett område kan metodiken i kategoristyrningen användas och ingå i upphandlingsstrategin. **3.4.3 Samordnad upphandling** Region Stockholms inköpscentral vid fastighets- och servicenämnden genomför upphandlingar på uppdrag av nämnd, bolag eller regionfullmäktige, För beskrivning av samordnade upphandlingar och inköpscentralens ansvar, se avsnitt 4 Ansvarsfördelning respektive 5 Definitioner. • Lokalt samordnade upphandlingar genomförs av Region Stockholms inköpscentral som en självständig mellanhand men på uppdrag från berörda nämnder och bolag. Detta behöver dock inte ske beträffande sådana samordnande upphandlingar som, på grund av särskild

	sakkunskap, bäst genomförs under ledning av annan än fastighets- och servicenämnden. För det fall en lokalt samordnad upphandling med hänvisning till särskilda skäl ska ske på annat sätt än genom regionens inköpscentral, gäller följande: Nämnder och bolag ska uppdra åt en huvudansvarig myndighet att genomföra upphandlingen. • Beslut rörande genomförandet av en specifik upphandling för endast en nämnds eller ett bolags behov fattas av den myndighet som har behovet. Lokal upphandling genomförs sedan antingen genom Region Stockholms centrala inköpscentral, som då agerar ombud för myndigheten, eller i egen regi.

2.2 Ansvarsfördelning (policy) Nedan anges den principiella fördelningen av ansvaret för inköpsarbetet inom regionen. ~~Ansvar för specifika inköpskategorier och centralt samordnade upphandlingar inom kategorier regleras vidare i beslut av regionfullmäktige.~~ **Regionfullmäktige** • Regionfullmäktige beslutar om ~~inköp av principiell beskaffenhet, exempelvis inköp som innebär större förändringar i hur verksamheten bedrivs eller på annat sätt har större vikt för regionen och som inte är av återkommande och löpande driftskaraktär.~~ • Regionfullmäktige beslutar om inköpskategorier och centralt samordnade upphandlingar. Vid beslut om inköpskategori och/eller centralt samordnad upphandling uppdrar fullmäktige samtidigt åt regionstyrelsen, annan nämnd eller ett bolag att ansvara för densamma. **Regionstyrelsen** • Regionstyrelsen ska bedriva uppsikt över nämnders och bolags inköpsarbete och ~~ska säkerställa~~ att inköpsarbetet bedrivs effektivt. • Regionstyrelsen ansvarar för övergripande styrning, ledning och strategisk analys inom inköpsområdet. Med detta avses exempelvis koncernövergripande spendanalys, kategorianalys, marknadsanalys, omvärldsanalys som kan påverka regionens inköp samt inriktning och samordning av regionens inköp ur ett helhetsperspektiv. • Regionstyrelsen ansvarar för övergripande kategoristyrning och samordning av samtliga inköpskategorier. Regionstyrelsen föreslår regionfullmäktige ansvarsfördelning för inköpskategorier samt centralt samordnade upphandlingar. ~~Fördelningen av ansvar för inköpskategorier ska så långt som möjligt vara långsiktig för att ansvarig för en kategori ska ha bra förutsättningar för planering, genomförande och kompetensutveckling.~~ • Regionstyrelsen ~~ska genomföra och följa upp~~ de centralt samordnade upphandlingar som	# 4. Ansvarsfördelning Nedan anges den principiella fördelningen av ansvaret för inköpsarbetet inom Region Stockholm. **Regionfullmäktige** Regionfullmäktige beslutar om ärenden av principiell beskaffenhet eller större vikt för Region Stockholm. Exempel på vad som kan betraktas som principiell beskaffenhet eller större vikt framgår av regionens styrande dokument inom ekonomi. Regionfullmäktige beslutar om inköpskategorier och centralt samordnade upphandlingar. Vid beslut om inköpskategori och centralt samordnad upphandling uppdrar fullmäktige samtidigt åt regionstyrelsen, annan nämnd eller ett bolag alternativt inköpscentralen vid fastighets- och servicenämnden att ansvara för densamma. Bedömning av vad som är principiellt eller av större vikt ska av nämnd eller bolag ske i samråd med regionledningskontoret. Detta gäller även om en upphandling ska genomföras som en centralt samordnad upphandling. **Regionstyrelsen** Regionstyrelsen ska bedriva uppsikt över nämnders och bolags inköpsarbete och ska verka för att inköpsarbetet bedrivs effektivt ur ett koncernperspektiv i enlighet med denna policy och riktlinjer. Regionstyrelsen ansvarar för övergripande styrning, ledning och strategisk analys inom inköpsområdet. Med detta avses exempelvis koncernövergripande spendanalys, kategorianalys, marknadsanalys och omvärldsanalys som kan påverka Region Stockholms inköp, koncernövergripande inköpsdigitalisering samt inriktning och samordning av Region Stockholms inköp ur ett helhetsperspektiv. Regionstyrelsen har ett övergripande ansvar inom Region Stockholm för samverkan inom

regionfullmäktige uppdrar åt regionstyrelsen att genomföra. • ~~För att stödja nämnd eller bolag som har behov av resurser till sitt inköpsarbete ansvarar Regionstyrelsen för att det inom regionen finns ett inköps-och upphandlingsstöd som erbjuder tjänster till nämnder och bolag mot ersättning. Inköps- och upphandlingsstödet kan organiseras under Regionstyrelsen, en nämnd eller bolag~~. • Regionstyrelsen har ett övergripande ansvar inom regionen för samverkan inom inköpsområdet med andra landsting, regioner, statliga och kommunala myndigheter och för att följa rättsutvecklingen. **Nämnder och bolag** • Varje nämnd och bolag inom regionen utgör en upphandlande myndighet och har det yttersta ansvaret för sina inköp, upphandlingar, avrop, överprövningar och ingångna avtal. • Varje upphandlande myndighet ska bedriva ett strategiskt och systematiskt arbete för att uppnå en effektiv och ändamålsenlig inköpsprocess i enlighet med denna policy. • Varje upphandlande myndighet ansvarar för – att tillräckliga resurser finns för att genomföra myndighetens inköp i enlighet med denna policy, lagar och andra styrande dokument. ~~Resurser kan säkerställas genom egna resurser eller genom att använda regionens inköps- och upphandlingsstöd.~~ – en god framförhållning och planering för att kunna genomföra inköp affärsmässigt. – att tillräckliga resurser finns för analys, affärsutveckling och strategisk planering inför inköp. – att inköp sker i enlighet med de avtal som ingåtts och som den upphandlande myndigheten är bunden av. – att tillräckliga resurser finns för en aktiv avtalsförvaltning av de avtal som myndigheten ansvarar för.	inköpsområdet med andra regioner liksom statliga och kommunala myndigheter, och för att följa rättsutvecklingen. Regionstyrelsen ansvarar även för övergripande kategoristyrning och samordning av samtliga inköpskategorier. Regionstyrelsen föreslår regionfullmäktige ansvarsfördelning för inköpskategorier samt centralt samordnade upphandlingar. Regionstyrelsen ansvarar för att centralt samordnade upphandlingar som regionfullmäktige uppdrar åt regionstyrelsen att ansvara för genomförs och följs upp. **Fastighets- och servicenämnden** Fastighets- och servicenämndens inköps- och upphandlingsstöd utgör Region Stockholms centrala inköpscentral och kan genomföra upphandlingar som ombud för annan upphandlande myndighet eller som självständig mellanhand. Inköpscentralen vid fastighets- och servicenämnden genomför lokala upphandlingar på uppdrag av nämnd och bolag, centralt samordnade upphandlingar efter särskilt beslut från regionfullmäktige samt sådana lokalt samordnade upphandlingar där behoven är gemensamma för flera nämnder och bolag och där samordning bedöms resultera i positiva effekter för Region Stockholm som helhet. Fastighets- och servicenämnden har även rätt att, inom ramen för den kommunala kompetensen och när det bedöms fördelaktigt, låta verksamheter utanför koncernen Region Stockholm omfattas av de upphandlingar som inköpscentralen genomför samt när behov föreligger även stödja dessa med upphandlingstjänster. Inom de områden där inköpscentralen genomför upphandlingar åligger det denna att, om befintliga leverantörer inte förmår leverera, snabbt upphandla alternativa leverantörer. Inköpscentralen ska även bedriva ett proaktivt arbete i syfte att reducera risken för leveransstörningar.

– att kompetens upprätthålls och utvecklas hos den personal som arbetar med inköpsrelaterade frågor. – att kunskap och kompetens i verksamheterna vad gäller sak- och behovskunskap tas tillvara i inköpsarbetet. På varje upphandlande myndighet ska det finnas en inköpsansvarig person. ~~Inköpsansvarig har det övergripande ansvaret för hela inköpsprocessen inom myndigheten, för affärsmässigheten samt för efterlevnaden av lagstiftning och regionens styrande dokument inom upphandlingsområdet. Inköpsansvarig är samordnare och kontakt i inköpsfrågor.~~ • Nämnder och bolag ska verka för att en ökad andel upphandlingar genomförs som samordnade upphandlingar. För varor och tjänster där samordnad upphandling kan ge affärsmässiga och ekonomiska fördelar för flera nämnder och bolag samt för regionen som helhet ska centralt samordnad upphandling vara en utgångspunkt. I de fall regionfullmäktige inte beslutar om centralt samordnad upphandling ska nämnder och bolag verka för lokalt samordnade upphandlingar. Vid genomförandet ska deltagande nämnder och bolag utse en nämnd eller ett bolag som huvudansvarig för den lokalt samordnade upphandlingen.	För att stödja nämnder och bolag som har behov av resurser till sitt inköpsarbete ansvarar fastighets- och servicenämnden för att det stadigvarande inom Region Stockholm finns ett inköps- och upphandlingsstöd som erbjuder tjänster till nämnder och bolag mot ersättning. **Nämnder och bolag** Varje nämnd och bolag inom regionen utgör en upphandlande myndighet och har det yttersta ansvaret för sina inköp, upphandlingar, avrop, överprövningar och ingångna avtal. Varje nämnd och bolag ska bedriva ett strategiskt och systematiskt arbete för att uppnå en effektiv och ändamålsenlig inköpsprocess i enlighet med denna policy och dessa riktlinjer. Varje nämnd och bolag ansvarar för • att tillräckliga resurser finns för att genomföra myndighetens inköp i enlighet med lagar, denna policy och andra styrande dokument. Tillräckliga resurser ska även säkerställas för analys och affärsutveckling samt strategisk planering och en god framförhållning för att kunna genomföra inköp affärsmässigt. • att inköp sker i enlighet med de avtal som ingåtts och som nämnden/bolaget är bundet av samt att tillräckliga resurser finns för en aktiv avtalsförvaltning av de avtal som nämnden/bolaget ansvarar för. • att kompetens upprätthålls och utvecklas hos den personal som arbetar med inköpsrelaterade frågor. • att tillsätta relevanta resurser i det tvärfunktionella inköpsarbetet, i såväl kategoristyrning som vid samordnad upphandling. • att på begäran dela med sig av all lokal information, data, erfarenheter och etablerad expertis som kategoriansvariga nämnder och bolag erfordrar för att kunna fullgöra sina uppdrag. • att inköpsverksamheten planeras och redovisas i enlighet med den periodicitet och de instruktioner som efterfrågas. Vid varje nämnd och bolag ska det finnas en inköpsansvarig som ansvarar för att säkerställa

	att ovanstående efterlevs. En kontaktperson ska utses som samordnar, och är kontakt för, nämndens eller bolagets inköpsfrågor.

1.3 Definitioner (policy och riktlinjer)

~~Nedan anges regionens definitioner för begrepp som är kopplade till policyn.~~
~~Inköpspolicyn ger följande definitioner för begrepp som är kopplade till såväl policyn som dessa riktlinjer. Vissa begrepp förklaras mer utförligt i anslutning till riktlinjerna nedan i avsnitt två.~~

~~Inköp och inköpsarbete~~

Med inköp och inköpsarbete avses hela ~~affärsprocessen~~ för att anskaffa varor, tjänster och byggentreprenader; från analys och strategisk planering inför ett inköp till upphandling, avrop, förvaltning, aktiv uppföljning av avtal och leverantörer samt erfarenhetsåterföring.

Upphandling

Upphandling är en del av inköpsarbetet. Med upphandling avses de åtgärder som vidtas för att tilldela ett kontrakt avseende anskaffning av varor, tjänster eller byggentreprenader ~~i enlighet med tillämplig lagstiftning.~~
~~Upphandling bygger enligt lag på följande principer:~~

- ~~*Principen om icke-diskriminering* innebär ett förbud mot att diskriminera leverantörer exempelvis på grund av nationalitet eller geografisk placering.~~
- ~~*Principen om likabehandling* innebär att alla leverantörer ska behandlas lika och ges samma förutsättningar så att inte vissa leverantörer gynnas eller missgynnas.~~
- ~~*Proportionalitetsprincipen* innebär att krav och villkor ska stå i rimlig proportion till det som upphandlas.~~
- ~~*Principen om öppenhet* innebär att upphandlingar ska präglas av öppenhet och förutsebarhet.~~
- ~~*Principen om ömsesidigt erkännande* innebär att intyg och certifikat utfärdade av en medlemsstats myndigheter ska gälla också i övriga EU- och EES-länder.~~
- ~~*Konkurrensprincipen* innebär att en upphandling inte får utformas i syfte att begränsa konkurrensen så att vissa~~

5. Definitioner

Inköp är ett brett begrepp som innehåller tre nivåer: strategisk, taktisk och operativ nivå. Upphandling är en del av inköpsarbetet. Med upphandling avses de åtgärder som vidtas för att tilldela ett kontrakt avseende anskaffning av varor, tjänster eller byggentreprenader.

Strategiskt inköp

Den strategiska nivån av inköpsarbetet består av ett långsiktigt och strategiskt arbetssätt, exempelvis kategoristyrning. Arbetet med kategoristyrning sker genom en kontinuerlig tvärfunktionell förbättringsmetodik. Inom olika marknadsindelade områden (kategorier) analyseras behov, inköpsmönster och marknadsförhållanden. I o beskrivs kategoristyrning ytterligare.

Taktiskt inköp

Den taktiska nivån i inköpsarbetet avser specifika upphandlingar utifrån den styrning som aktuell kategori- och/eller upphandlingsstrategi ger. Upphandlingsprocessen innefattar utformning av upphandlingsdokument/förfrågningsunderlag, prövning och utvärdering, tilldelning/underrättelse av beslut, avtalstecknande samt avslut och utvärdering. Processen skiljer sig något beroende på vilken lagstiftning som tillämpas. I vårdval (LOV) och vid dynamiskt inköpssystem (DIS), är processen av löpande karaktär.

Samordnade upphandlingar

Det finns två typer av samordnade upphandlingar i Region Stockholm, centralt och lokalt samordnade upphandlingar. Centralt samordnade upphandlingar sker när regionfullmäktige uppdrar åt regionstyrelsen, inköpscentral, annan nämnd eller ett bolag att genomföra en samordnad upphandling för flera, eller samtliga, nämnder och bolag. Lokalt samordnade upphandlingar sker när två eller flera nämnder eller bolag beslutar om gemensamt inköp av samma slag i en och samma upphandling.

~~leverantörer gynnas eller missgynnas på ett otillbörligt sätt.~~ **Direktupphandling** Direktupphandling är upphandling utan krav på viss form. ~~Den vanligaste situationen då direktupphandling används är när det som ska köpas har ett lågt värde och det sammanlagda värdet av det som köpts av varan, tjänsten eller byggentreprenaden under räkenskapsåret underskrider direktupphandlingsgränsen, angiven i lag. Det sammanlagda värdet ska beräknas utifrån hela den upphandlande myndighetens upphandlingar av samma slag under innevarande räkenskapsår.~~ **Kategoristyrt inköpsarbete** Kategoristyrning innebär att inköp inom olika marknadsindelade områden (kategorier) planeras och genomförs utifrån analys av behov, inköpsmönster samt affärs-och marknadsförhållanden. Arbetet med kategoristyrning sker genom en kontinuerlig tvärfunktionell förbättringsprocess för att skapa effektivitet i inköpen och för att ge andra värdeskapande möjligheter i försörjningskedjan. **Samordnad upphandling** Det finns två typer av samordnade upphandlingar inom regionen: 1 *Centralt samordnade upphandlingar* - När regionfullmäktige uppdrar åt regionstyrelsen, annan nämnd eller ett bolag att genomföra en samordnad upphandling för flera, eller samtliga, nämnder och bolag. 2 *Lokalt samordnade upphandlingar* - När två eller flera nämnder eller bolag beslutar att gemensamt anskaffa varor, tjänster eller byggentreprenader av samma slag. ~~**2.1.1 Inköpsprocessen (riktlinjer)**~~ ~~Inköpsprocessen avser regionens inköp och inköpsarbete enligt definitionen ovan.~~ Inköp är ett brett begrepp som innehåller tre olika nivåer: strategisk, taktisk och operativ nivå. Varje upphandlande myndighet ansvarar för arbetet med inköpsprocessen avseende såväl behov av	*Direktupphandling* Direktupphandling är upphandling utan krav på viss form. Region Stockholms riktlinjer för direktupphandling beskrivs i 0. Operativt inköp På den operativa nivån ska de upphandlingar som har genomförts och de avtal som har tecknats tillämpas och följas upp genom aktiv avtalsförvaltning. Avtalsförvaltningen innefattar administrativ hantering av avtal samt strategiska och operativa uppföljningsaktiviteter.

koncernövergripande karaktär som den egna verksamhetens behov. Inköpsarbetet ska beaktas och tydliggöras i verksamhetsplaneringen och ska inkluderas i varje nämnds och bolags besluts- och budgetprocess. **Strategiskt inköp~~: Kategoristyrning~~** Den strategiska nivån av inköpsarbetet består ~~huvudsakligen av kategoristyrning.~~ Inom olika marknadsindelade områden (kategorier) analyseras behov, inköpsmönster och marknadsförhållanden. ~~Exempel på kategorier kan vara fordon, transporter, läkemedel och tillhörande tjänster samt vård- och tandvårdsrelaterade tjänster.~~ Kategoristyrningsarbetet ska säkerställa att en relevant definition av kategorin sker utifrån en faktabaserad analys av nuläge, behov och önskad effekt. I arbetet ingår även att dra slutsatser från tidigare genomförda upphandlingar vad gäller exempelvis utfall och effekt på kostnader. Kategoristyrningsarbetet ska också leda till att strategier skapas för hur regionen på bästa sätt ska styra sitt inköpsarbete inom de definierade kategorierna. Ett exempel på en strategi kan vara att inom en kategori där marknaden präglas av få och stora leverantörer stimulera en ökad konkurrens genom att dela upp avtalsområdena för att kunna passa fler och mindre leverantörer. Enligt inköpspolicyn är det regionfullmäktige som beslutar om inköpskategorier samt regionstyrelsen som ansvarar för det övergripande kategoristyrningsarbetet och samordningen av samtliga inköpskategorier. Arbetet med att ta fram och se över kategorierna ska ske tvärfunktionellt i regionen. Varje upphandlande myndighet ansvarar för att tillsätta relevanta resurser i det tvärfunktionella arbetet. Kategorierna ska ses över löpande och beslutas av regionfullmäktige åtminstone årligen i samband med beslut om budget. **Taktiskt inköp~~: Upphandling~~** Den taktiska nivån i inköpsarbetet är själva genomförandet av specifika upphandlingar utifrån den styrning som aktuell kategoristrategi	

ger. Upphandlingsskedet innefattar utformning av upphandlingsunderlag, annonsering, kvalificering av leverantörer, anbudsprövning och anbudsutvärdering, tilldelning, underrättelse, avtalstecknande samt avslut och utvärdering. Genomförandet skiljer sig något beroende på vilken lagstiftning som gäller för upphandlingen. ~~Genomförandet enligt lagen (2008:962) om valfrihetssystem (”LOV”) innehåller liknande steg med den huvudsakliga skillnaden att förfarandet utifrån ett fastställt underlag för annonsering inte avslutas utan ska vara löpande vad gäller annonsering, ansökningar, godkännanden, underrättelser och avtalstecknande. Inköp enligt LOV avser enbart tjänster inom hälsovård och socialtjänster. Det är även möjligt för en upphandlande myndighet att göra förändringar i vårduppdraget över tid genom ett så kallat ändringsmeddelande, vilket godkänd vårdgivare har möjlighet att acceptera eller inte. Accepteras inte förändringen upphör avtalet att gälla inom viss tid.~~ **Operativt inköp: ~~Beställningar, avrop och förnyade konkurrensutsättningar~~** På den operativa nivån ska de upphandlingar som genomförts och avtal som tecknats följas och tillämpas. ~~Under respektive avtals löptid ska beställningar/avrop och i förekommande fall förnyade konkurrensutsättningar ske på det sätt som avtalet anger.~~	

Region Stockholm

Diarienummer
RS 2023-0758

Policy och riktlinjer

Inköp

Gäller för Region Stockholm

Innehållsförteckning

1. Inledning 3
1.1 Syfte 3
1.2 Tillämpning 3
1.3 Uppföljning 3
2. Policy för inköp 4
2.1 Ekonomi i balans 4
2.2 Transparent och affärsmässig inköpsprocess som främjar flexibilitet 4
2.3 Inköp som säkrar robust försörjning och god beredskap samt bidrar till ett hållbart samhälle och sund konkurrens 6
2.4 Ett strategiskt och samordnat inköpsarbete 7
3. Riktlinjer för inköp 8
3.1 Ekonomi i balans 8
3.2 Transparent och affärsmässig inköpsprocess som främjar flexibilitet 8
3.2.1 Dialog 8
3.2.2 Förarbete 9
3.2.3 Kravställning och upphandling 10
3.2.4 Avtalsförvaltning 12
3.3 Inköp som säkrar robust försörjning och god beredskap samt bidrar till ett hållbart samhälle och sund konkurrens 14
3.3.1 Robust försörjning och beredskap 14
3.3.2 Hållbarhet 15
3.3.3 Sund konkurrens 16
3.4 Ett strategiskt och samordnat inköpsarbete 18
3.4.1 Strategisk planering 18
3.4.2 Kategoristyrning 18
3.4.3 Samordnad upphandling 19
4. Ansvarsfördelning 21
5. Definitioner 24

1. Inledning

1.1 Syfte

Policyn med tillhörande riktlinjer anger övergripande styrande principer och regionfullmäktiges viljeriktning för inköp i Region Stockholm. Den kompletterar gällande lagstiftning på området.

Region Stockholms inköp ska i första hand möjliggöra att länets invånare får den hälso- och sjukvård och tandvård de behöver samt tillgång till en väl utbyggd, lättillgänglig och pålitlig kollektivtrafik. Policyns syfte är att skapa förutsättningar för ett inköpsarbete som säkerställer att Region Stockholm har en robust och kostnadseffektiv försörjning samt en god beredskap genom ett ändamålsenligt, samordnat och resurseffektivt arbete med inköp. Policyn ska bidra till att uppnå miljömässig, social och ekonomisk hållbarhet vid inköp och bidra till Region Stockholms målsättning om en långsiktigt hållbar och kostnadseffektiv verksamhet.

1.2 Tillämpning

Allt inköpsarbete i Region Stockholm ska genomföras i enlighet med gällande lagstiftning och fastställda styrande dokument. Med inköp avses den cirkulära inköpsprocessen för att anskaffa varor, tjänster och byggentreprenader; från strategisk analys och planering inför inköp till upphandling, aktiv förvaltning och uppföljning av avtal och leverantörer samt erfarenhetsåterföring. Definitioner i övrigt återfinns i slutet av detta dokument.

Policyn för inköp med tillhörande riktlinjer gäller för Region Stockholms nämnder och bolag, som var för sig utgör en självständig upphandlande myndighet/enhet. De tillhörande riktlinjerna i detta dokument förtydligar hur Region Stockholms nämnder och bolag ska agera i inköpsfrågor. Som komplement till dokumentet finns vägledande dokument och mallar.

Vid mål- och intressekonflikter behöver nämnder och bolag göra prioriteringar och avvägningar inom ramen för fastställda ekonomiska förutsättningar.

1.3 Uppföljning

Efterlevnaden av policy för inköp med tillhörande riktlinjer ska följas upp enligt Region Stockholms ordinarie uppföljningsprocess.

2. Policy för inköp

Affärsmässigheten och kvaliteten i inköpsarbetet påverkar Region Stockholms totala kostnader och resultat samt i slutändan den service som regionen kan erbjuda till invånarna. Genom att ställa väl avvägda krav på leverantörer och på de varor och tjänster som upphandlas, bidrar inköp till att uppfylla regionfullmäktiges vision och mål. Inköp av varor, tjänster och byggentreprenader ska baseras på en helhetssyn där Region Stockholms gemensamma bästa har företräde framför de enskilda verksamheternas intresse.

Region Stockholms nämnder och bolag köper sammantaget varje år in varor, tjänster och byggentreprenader till mycket stora belopp. Regionen ska använda sin storlek som beställare för att vara ledande i arbetet med att ställa krav på hållbara inköp och driva på utvecklingen för att säkerställa sund konkurrens inom regionens samtliga verksamhetsområden.

För att skapa förutsättningar för en robustare försörjning och tillvarata potentiella synergier ska Region Stockholm även verka för ett ökat inköpssamarbete regionerna emellan och med länets kommuner.

2.1 Ekonomi i balans

Region Stockholms inköp ska genomföras affärsmässigt och effektivt. Med det menas att inköpsarbetet ska ge rätt varor, tjänster och byggentreprenader till bästa möjliga pris ur ett totalkostnadsperspektiv, i förhållande till beslutad kvalitet och Region Stockholms mål. Allt inköp ska genomföras i enlighet med beslutad inriktning och beslutade ekonomiska förutsättningar.

2.2 Transparent och affärsmässig inköpsprocess som främjar flexibilitet

Dialog
Det är viktigt att ett tillräckligt antal leverantörer väljer att lämna anbud så att Region Stockholm uppnår en god konkurrens och får bästa möjliga villkor från leverantörsmarknaden. Region Stockholms verksamheter är beroende av att leverantörer ser regionens nämnder och bolag som attraktiva avtalsparter och vill delta i regionens upphandlingar.

En god löpande dialog med, och analys av, leverantörsmarknaden ska eftersträvas och inkludera såväl befintliga som potentiella leverantörer.

Förarbete, kravställning och upphandling
Inköpsprocessens olika skeden ska föregås av relevanta beslut och dokumenteras löpande. Med beslut avses beslut om att inleda upphandling, beslut om upphandlingsdokument/förfrågningsunderlag samt beslut att tilldela/avbryta en upphandling eller godkänna/avslå ansökan. Dessa ska tillgängliggöras på ett öppet sätt.

Förberedelser inför samtliga inköp ska ske i god tid för att säkerställa ett professionellt genomförande och förhindra otillåtna direktupphandlingar.

En upphandling ska föregås av noggrant förarbete. Vid inköp som har stor verksamhetspåverkan eller ekonomisk påverkan ska upphandling alltid föregås av strategisk och ekonomisk analys. Den strategiska analysen ska ha ett neutralt synsätt på driftsformer och kan exempelvis ta ställning till fördelar och risker med upphandling respektive verksamhet i egen regi. Ställda krav ska vara relevanta, kostnadseffektiva, baseras på verksamhetens behov och utgå från Region Stockholms mål och styrande dokument.

Region Stockholm ska genom inköpsverksamheten bidra till ett bra företagsklimat och ett konkurrenskraftigt näringsliv samt ta tillvara potentialen i nya lösningar och idéer. Hänsyn ska tas till små och medelstora leverantörers och idéburna sektorns specifika förutsättningar för att skapa ett större utbud av olika sorters aktörer.

Direktupphandling kan användas om upphandlingens värde underskrider den lagstadgade direktupphandlingsgränsen. De särskilda lagreglerna för beräkning av upphandlingens värde ska följas, och det samlade värdet i nämnden eller bolaget ska beaktas. Direktupphandling får även användas, dock restriktivt, om det finns skäl enligt de krav som anges i tillämplig lagstiftning.

Avtalsförvaltning
För att säkra att skattemedel förvaltas på bästa möjliga sätt har Region Stockholm ett ansvar att följa upp avtalen med särskilt fokus på leveranssäkerhet och avtalad kvalitet.

Upphandlingar, avtal och leverantörer ska följas upp systematiskt, aktivt och ändamålsenligt för att säkerställa att Region Stockholm får rätt värde enligt avtal, att avtalade villkor efterlevs och med särskilt fokus på oseriösa leverantörer. Lärdomar från uppföljningen ska användas i utvecklingen av inköpsarbetet.

Inom Region Stockholm ska ett helhetsperspektiv i avtalsförvaltningen eftersträvas i syfte att regionen ska kunna agera tydligt, enhetligt och förutsägbart i förhållande till gemensamma leverantörer.

2.3 Inköp som säkrar robust försörjning och god beredskap samt bidrar till ett hållbart samhälle och sund konkurrens

Robust försörjning och beredskap
Tillgången till de varor och tjänster som Region Stockholms nämnder och bolag behöver för verksamhetens bedrivande ska vara robust och anpassad till de krav som det civila försvaret ställer. Robusthet uttrycks som god civil beredskap och innebär att organisationen är motståndskraftig mot avvikelser och störningar som kan orsakas av exempelvis naturkatastrofer, tekniska fel, säkerhetsincidenter, angrepp eller andra nödsituationer.

I syfte att säkerställa en robust försörjning och god beredskap ska analyser av de risker som är förknippade med upphandlingsföremålet genomföras inom ramen för inköpsprocessen.

Hållbarhet
Region Stockholm är sammantaget en stor upphandlande aktör och inköpare och ska därför vara ledande, såväl socialt, miljömässigt som ekonomiskt, genom sina upphandlingar och inköp så att de ställer relevanta krav som styr mot ökad hållbarhet.

Kategoristyrningen är ett av de viktigaste verktygen i Region Stockholms hållbarhetsarbete. Kategoristyrningen ska bland annat bidra tillomställning till cirkulära flöden och återbruk för utrustning och förbrukningsvaror, i syfte att främja inköp av socialt, miljömässigt och ekonomiskt hållbara produkter i Region Stockholm.

Sund konkurrens
Region Stockholm ska vara ledande i arbetet med att motverka oseriösa aktörer och stävja fusk, och verka för att skapa praxis inom området sund konkurrens och välfärdsbrottslighet. I budgeten kan de områden/marknader pekas ut som särskilt ska prioriteras i syfte att säkerställa sund konkurrens. Prioritering av fokus och riskområden kan även göras lokalt, av nämnder och bolag.

Region Stockholm ska i sin inköpsverksamhet verka för sund konkurrens genom att endast göra affärer med seriösa leverantörer. En god kännedom om vem man gör affärer med i hela leverantörsledet och vem i leverantörsledet som faktiskt utför det beställda arbetet ska säkerställas. Konkurrensfördelar ska inte uppnås genom lagöverträdelser och avtalsbrott i något leverantörsled. Arbetsrättsliga villkor ska alltid utformas på ett sådant sätt att dessa även omfattar eventuella underleverantörer.

I Region Stockholm får inga ovidkommande hänsyn tas och alla leverantörer ska behandlas lika. Höga krav ställs på offentliga verksamheter som förvaltar skattebetalarnas förtroende och intressekonflikter ska inte förekomma.

2.4 Ett strategiskt och samordnat inköpsarbete

Strategisk planering
Inköpsarbetet ska inkluderas i budgetprocessen och verksamhetsplaneringen.

Kategoristyrning
Inköpsarbetet avseende sådana varor och tjänster som är gemensamma för flera nämnder och bolag ska vara kategoristyrt. Fastställda kategoristrategier ska följas.

Kategoristyrningsarbetet ska, utöver att fokusera på att uppnå lägsta möjliga totalkostnad, även aktivt bidra till en störningsfri försörjning i vardagen liksom till att Region Stockholms mål avseende hållbarhet uppnås och att behoven inom det civila försvaret tillgodoses.

Samordnade upphandlingar
Samordnade upphandlingar är utgångspunkt för inköpsarbetet i Region Stockholm när gemensamma behov har identifierats.

Om behovet är gemensamt för flera nämnder och bolag tillgodoses behovet i första hand genom lokalt samordnade upphandlingar som genomförs av inköpscentralen vid fastighets- och servicenämnden. För de varor och tjänster där verksamhetsmässiga, kommersiella och koncernövergripande skäl motiverar gemensamma lösningar inom Region Stockholm kan centralt samordnad upphandling tillämpas.

3. Riktlinjer för inköp

Riktlinjer för inköp kompletterar och konkretiserar Region Stockholms inköpspolicy.

3.1 Ekonomi i balans

Inköp ska vara ekonomiskt effektiva utifrån ett totalkostnadsperspektiv. Med totalkostnad avses faktisk ekonomisk påverkan, resultatpåverkan, på Region Stockholms ekonomi där även kostnadsundvikande åtgärder kan inkluderas.

- Krav som bedöms vara kostnadsdrivande ska särskilt analyseras i syfte att säkerställa att den önskade effekten motiverar den ökade kostnaden.
- Kalkyler ska tas fram och användas som ett verktyg i hela inköpsprocessen för att säkerställa ekonomin i inköpet ur ett totalkostnads- och livscykelperspektiv.
- Ersättningsmodeller ska analyseras ur ett totalkostnadsperspektiv med relevanta företagsekonomiska kalkyler som underlag.
- Simuleringar bör regelmässigt användas för att säkerställa att affärs- och ersättningsmodeller under olika förutsättningar inte ger oönskade effekter.
- Affärsrisker ska analyseras och värderas samt fördelas på det mest ekonomiskt och verksamhetsmässigt effektiva sättet – till exempel är den som kan kontrollera en risk normalt den som också bör bära den.
- De ekonomiska förutsättningarna och effekterna ska vara tydligt dokumenterade av ansvarig nämnd eller bolag genom hela inköpsprocessen.

3.2 Transparent och affärsmässig inköpsprocess som främjar flexibilitet

3.2.1 Dialog

En väl fungerande och löpande dialog ska lägga grunden för ett högt förtroende för Region Stockholms inköpsverksamhet hos marknadens aktörer, leverantörer, branschorganisationer, samarbetsparter och andra intressenter. En god löpande dialog ger goda förutsättningar för olika vägval. Den lika viktiga interna dialogen omfattar verksamhetens behov och förutsättningar samt erfarenheter utifrån nuvarande situation. I den

externa dialogen ska alltid de grundläggande principerna om likabehandling och öppenhet beaktas särskilt.

- Nämnder och bolag ska föra intern och extern dialog i alla delar av inköpsprocessen, den kan vara både generell för en eller flera kategorier och specifik för en viss affär.
- Dialogen ska användas för att både tydliggöra förutsättningar och ge utrymme för den information och de synpunkter som dialogen ger upphov till.
- Den externa dialogen ska noggrant förberedas – särskilt vad gäller att tydliggöra syfte, mål, metod och behov av efterarbete utifrån dialogen och vid behov samordnas. Med efterarbete avses exempelvis dokumentation och återkoppling till deltagare.
- När det gäller facklig samverkan gäller följande: Varje nämnd och bolag ska uppfylla informations- och förhandlingsskyldighet med de fackliga organisationerna enligt gällande samverkansavtal, eller i förekommande fall enligt lagen (1976:580) om medbestämmande i arbetslivet.

3.2.2 Förarbete

Ju större verksamhetspåverkan eller ekonomisk påverkan en upphandling har, desto mer analys och planering krävs. Marknaderna för olika varor, tjänster och byggentreprenader förändras från tid till annan, varför arbete med marknadsanalys och omvärldsbevakning ska vara ett ständigt pågående arbete inom inköpsprocessen och det däri ingående kategoristyrningsarbetet.

- Robust försörjning och beredskap, hållbarhet samt sund konkurrens, som beskrivs i egna avsnitt i detta dokument, ska vara grundläggande förhållningssätt.
- Förarbetet ska innefatta en strategisk och ekonomisk analys samt en riskanalys. I vissa fall behöver inte en analys genomföras, exempelvis vid lågt värde eller liten verksamhetspåverkan.
- I analysen ska hänsyn tas till budget, kategoristrategier, styrande och vägledande dokument samt till system- och koncernperspektiv.
- Verksamhetens behov ska inventeras och mål tydliggöras samt potential till effektivisering och verksamhetsutveckling analyseras.
- Leverantörsmarknaden ska analyseras vad gäller bland annat kapacitet, förutsättningar och drivkrafter.
- Förarbetet ska vara tydligt dokumenterat av ansvarig nämnd eller bolag.

3.2.3 Kravställning och upphandling

Krav ska formuleras utifrån fattade beslut, verksamhetens behov och en bedömning av hur mål kan uppnås utan att driva onödiga kostnader. I såväl de strategiska som taktiska delarna av inköpsprocessen är det viktigt att få kunskap och förståelse för hur Region Stockholms olika verksamheter fungerar för att nå effektivt resultat i den specifika upphandlingen.

- Kravställningen ska beakta relevanta kategoristrategier. I kravställningen ska även hänsyn tas till robust försörjning och beredskap, hållbarhet samt sund konkurrens, som beskrivs i egna avsnitt i detta dokument.
- Kravställningen ska syfta till att främja flexibilitet och utveckling, både i samband med upphandling och under avtalstiden.
- Med stöd av erfarenhet, analyser och kalkyler ska tvärfunktionella styrgrupper och expertgrupper bidra till att rätt krav på varor, tjänster och byggentreprenader ställs samt att utvärderingsmodellen styr mot önskat utfall. Omfattningen av sådana tvärfunktionella grupper ska anpassas till det aktuella behovet.
- Nämnder och bolag ska delta aktivt i kravställande vid samordnade upphandlingar, utifrån upphandlingens relevans för verksamheten och verksamhetens resurser.
- Koncerngemensam kravställning och sortimensoptimering ska alltid eftersträvas.
- Avtalslängden ska vara adekvat i relation till det som upphandlas, tillsvidareavtal ska inte förekomma.

Upphandling som främjar innovation och utveckling

Inköpsarbetet ska främja nya lösningar och innovation för att utveckla kvalitet och ekonomisk effektivitet i verksamheten. Innovation kan vara en möjliggörare för att uppnå sänkt totalkostnad och resultatpåverkan samt höga krav på miljömässig- och social hållbarhet och robusthet, samtidigt. Innovationsupphandling definieras enligt den nationella innovationsstrategin som upphandling som främjar utveckling och införande av nyskapande och bärkraftiga lösningar, innovationer. Funktionsupphandling innebär att nämnder och bolag definierar sina behov utifrån den funktion eller den effekt som eftersträvas utan att myndigheten själv specificerar hur lösningen ska se ut.

- Nämnder och bolag ska främja innovation och ta vara på marknadens förmåga att föreslå nya hållbara och alternativa lösningar vad gäller till exempel teknik, material eller arbetsmetod.

Upphandling som främjar små och medelstora företag samt idéburna aktörer

Inköp bör möjliggöra för leverantörer av olika storlek, och olika organisationstyper, att bli leverantör till Region Stockholm. Särskilt fokus ska läggas på att – när det är möjligt och lämpligt – underlätta för idéburna aktörer, och för små och medelstora företag som faller in under Europeiska kommissionens definition. Ett ställningstagande kan göras i förarbetet där möjlighet till uppdelning av inköp jämfört med sammanslagning av volymer får bedömas utifrån aktuella marknadsförhållanden, ekonomisk effekt och risker. Även genom kravställningen kan deltagande i en upphandling underlättas för idéburna aktörer, och för små och medelstora företag.

- Om nämnden eller bolaget väljer att inte dela upp ett kontrakt i separata delar bör skälen för detta dokumenteras. Reservationsmöjligheter och andra möjligheter, exempelvis möjligheten att ställa sysselsättningskrav, ska tillämpas när det är möjligt och ändamålsenligt.
- Om nämnden eller bolaget reserverar en upphandling till idéburna aktörer ska deras förutsättningar tas i beaktning under förberedelsearbetet.

Upphandling som möjliggör utökad flexibilitet

Upphandlingar som genomförs enligt 19 kap, lag (2016:1145) om offentlig upphandling (LOU) eller lag (2016:1146) om upphandling inom försörjningssektorerna (LUF) regleras genom ett förenklat regelverk. Exempelvis är det frivilligt att tillämpa de uteslutningsgrunder som anges i de direktivstyrda delarna. Vilka förfaranden som kan användas, det vill säga hur upphandlingen ska genomföras, beskrivs inte heller i 19 kap. LOU och LUF.

- När det är möjligt och ändamålsenligt ska nämnder och bolag vid upphandling enligt 19 kap LOU och LUF nyttja den flexibilitet och de alternativa och nya sätt att forma upphandlingar som lagstiftningen möjliggör. Det är dock viktigt att det vid annonspliktiga upphandlingar av upphandlingsunderlaget framgår vilka krav och uteslutningsgrunder som gäller, samt att det förfarande som ska tillämpas beskrivs tydligt.

Direktupphandling

Direktupphandling kan användas när det finns förutsättningar för det enligt lag. Direktupphandling ska genomföras med beaktande av de upphandlingsrättsliga principerna om likabehandling, proportionalitet och

transparens. När det är lämpligt och möjligt ska direktupphandlingar samordnas mellan två eller flera nämnder och bolag inom Region Stockholm.

- Köp utanför ramavtal och gällande kontrakt ska undvikas. Avsteg kan göras när särskilda skäl finns.
- I bedömningen av en direktupphandlings värde ska alltid optioner och förlängningsklausuler värderas som om de kommer att utnyttjas. Olika direktupphandlingsgränser kan gälla beroende på vilken upphandlingslag som tillämpas och vad upphandlingen omfattar.
- En beslutsfattare som vill anskaffa en vara, tjänst eller byggentreprenad genom en direktupphandling som överskrider 100 000 kronor ska eskalera direktupphandlingen till närmast överordnad chef för beslut, givet att en överordnad chef finns att tillgå i nämnden eller bolaget.
- Vid direktupphandling överstigande 100 000 kronor ska, såvida upphandlingen inte är synnerligt brådskande eller det finns en annan godtagbar anledning, dels minst tre leverantörer tillfrågas, dels konkurrensutsättning ske skriftligen.
- En seriositetskontroll ska göras vid direktupphandling överstigande 100 000 kronor. Med seriositetskontroll avses exempelvis kontroll av inbetalda skatter och avgifter. En ekonomisk kontroll ska göras, förutom vid lågt värde och låg risk.
- För att uppfylla dokumentationskrav ska det av den löpande dokumentationen vid direktupphandlingar över 100 000 kronor framgå varför direktupphandling görs, till vilket värde, under vilken avtalstid, hur många och vilka leverantörer som i förekommande fall tillfrågades, vilka som lämnade anbud samt skälet för tilldelningen. Om konkurrensutsättning enligt ovan inte har skett ska även anledningen till detta dokumenteras.
- Varje nämnd och bolag ska ha lokala rutiner och bestämmelser för direktupphandling. I dessa kan ytterligare krav på skriftligt beslut och dokumentation införas. De lokala rutinerna ska säkerställa hur upphandlingslagarna ska efterlevas vid direktupphandling som understiger 100 000 kronor.

3.2.4 Avtalsförvaltning

Region Stockholms avtalsuppföljning ska vara systematisk och aktiv vilket innebär att det ska finnas beskrivet hur avtalet löpande ska följas upp: vilka avtalskrav som ska följas upp vid vilka tillfällen, på vilka sätt och av vem. En aktiv uppföljning innebär inte bara att en systematik ska tillämpas utan

även att förändringar inom Region Stockholm och i omvärlden löpande ska bevakas och riskanalyseras i relation till aktuella affärer för att bedöma om några aktiva åtgärder behöver vidtas. Uppföljningen ska även vara ändamålsenlig och därmed säkerställa att slutsatser kan dras kring huruvida affären gett önskad effekt.

- Avrop ska ske enligt den avropsordning som följer av ramavtalet.
- Varje nämnd och bolag har ansvar för uppföljning av sina avtal inklusive avrop från ramavtal. Under avtalsförvaltningen av samordnade avtal ska styrgrupper och expertgrupper bidra vid behov.
- Vad som ska följas upp avgörs av de krav som har ställts i upphandlingen och avtalet, och av verksamhetens behov. Detta gäller även hur kraven ska följas upp. Platsbesök med därtill hörande kontroller utgör ett viktigt verktyg i avtalsuppföljningen.
- Valet av vilka avtal och krav som ska följas upp särskilt bör föregås av en strategisk prioritering och planering. Hänsyn ska tas till robust försörjning och beredskap, hållbarhet samt sund konkurrens, som beskrivs i egna avsnitt i detta dokument. Uppföljning av krav som berör arbetsvillkor för personal, exempelvis arbetsrättsliga villkor, ska prioriteras vid uppföljning i kända riskbranscher eller vid misstanke om brister i arbetsmiljön.
- Om delar av en tjänst utförs av underleverantörer ska nämnder och bolag, om det inte i det enskilda fallet bedöms som obehövligt, säkerställa att efterlevnaden följs upp även hos dessa.
- Ställda krav i avtal ska tillämpas, till exempel ska viten tas ut om förutsättningarna för detta är uppfyllda.
- Utvärdering av hur väl en affär fungerar utifrån önskad effekt ska genomföras minst årligen, om inte affärens korta längd eller mindre omfattning gör att behov av sådan utvärdering uppenbart saknas. Detta ska också ske inför eventuell förlängning av avtal eller utnyttjande av avtalad option.
- System som stödjer inköpsprocessen ska vara enhetliga i Region Stockholm, eller vara möjliga att integrera med de enhetliga systemen, för att underlätta uppföljning och ekonomisk analys. Verksamheters data ska kunna extraheras och införlivas i den regionövergripande uppföljningen.

3.3 Inköp som säkrar robust försörjning och god beredskap samt bidrar till ett hållbart samhälle och sund konkurrens

3.3.1 Robust försörjning och beredskap

Robust försörjning, beredskapsperspektivet, verksamhetsskydd och eventuellt behov av säkerhetsskydd ska genomsyra hela inköpsprocessen och Region Stockholms samhällsviktiga verksamheter ska analyseras särskilt. Analys av risker ska genomföras inför framtagande av en kategoristrategi eller, om kategoristrategin för området i fråga inte har fastställts, i upphandlingens förberedande fas. I den förberedande fasen är kännedom om marknad, leverantörer och leveranskedjor centralt.

- Nämnder och bolag ska verka för en robust och resilient varu- och tjänsteförsörjning såväl då verksamheten är i normalläge som vid samhällsstörningar och extraordinära händelser samt ytterst för höjd beredskap och krig.
- Nämnder och bolag ska analysera de risker som är förenade med föremålet för upphandlingen/kategorin och vidta åtgärder, när det är nödvändigt.
- Vid identifierade risker ska ett aktivt ställningstagande göras om huruvida ett upphandlingsföremål är lämpligt för utkontraktering till extern part.
- Risken för leveransstörningar ska analyseras och vid behov ska alternativa leverantörer eller lösningar kartläggas samt säkras i syfte att reducera risken. Med detta avses att flera parallella leveranskedjor eller leverantörer kan behövas, och att avtalen anpassas för att möjliggöra flexibilitet vid leveransstörningar.
- Krav som säkerställer att Region Stockholms information skyddas ska ställas i enlighet med styrande dokument för informationssäkerhet.
- För verksamhet som är av betydelse för Sveriges säkerhet ska behovet av säkerhetskyddsåtgärder analyseras och omhändertas.
- Krav som säkerställer beredskap och lagerhållning ska ställas när det är nödvändigt.
- Avtalsuppföljningen ska anpassas utifrån identifierade risker kopplade till robusthet. I dessa fall ska leveranskedjor löpande kartläggas och följas upp.
- Leverantörer och anbudsgivare som ägs av medborgare i, eller som har sitt säte i, länder som kan utgöra antagonistiska hot ska särskilt uppmärksammas.

3.3.2 Hållbarhet

Hållbarhet ska vara en integrerad del av inköpsprocessen och relevanta hållbarhetskrav ska ställas i samtliga upphandlingar. I inköpsprocessen ska alla lagkrav som berör hållbarhet i upphandlingslagarna beaktas, bland annat avseende arbetsrättsliga villkor samt tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning. Utöver lagkrav ska Region Stockholms hållbarhetsarbete beaktas framför allt utifrån regionens mål och styrande dokument inom social, miljömässig och ekonomisk hållbarhet.

- Nämnder och bolag som har tilldelats ett kategoriansvar ska bedöma hur styrande dokument inom hållbarhet bäst implementeras i kategoristrategier.
- Innehållet i de styrande dokumenten inom hållbarhet ska omvandlas till så konkreta krav, kriterier och villkor för avtal och uppföljning som möjligt för att önskad effekt ska uppnås. I samband med detta bör det säkerställas att, och hur, krav och effekt ska följas upp.

Som komplement till styrande dokument ska även följande krav och villkor ställas:

- Utifrån upphandlingsföremålet anpassade kontraktsvillkor för tillbörlig aktsamhet (hållbara leveranskedjor) för att främja mänskliga rättigheter, arbetares rättigheter och affärsetik i globala leveranskedjor. Uppförandekoden för leverantörer ska alltid biläggas vid annonserad upphandling.
- Krav som främjar inköp av tjänster och produkter, inklusive bygg- och anläggningsarbete, med låg miljö- och klimatpåverkan genom hela livscykeln. Ett livscykelperspektiv ska användas i inköpsarbetet, och behov av inköp utvärderas kontinuerligt.
- Krav som främjar cirkularitet, till exempel krav som begränsar den totala materialåtgången, minskar mängden jungfruliga råvaror, förlänger livslängden på produkter och ökar möjligheten till återanvändning och återvinning av produkter.
- Krav som främjar att biologisk mångfald och andra ekosystemtjänster värnas i relevanta delar av leveranskedjan, dvs. från råvaruproduktion till färdig produkt[1]. Ett riskbaserat arbetssätt

[1] Ekosystemtjänster är alla produkter och tjänster som ekosystemen ger människan och som bidrar till vår välfärd och livskvalitet, exempelvis biologisk mångfald, vattenrening,

ska användas för att identifiera och regelbundet utvärdera vilka inköpsområden som ska prioriteras.
- Vid upphandling av livsmedel och måltidstjänster ska hållbarhetskrav enligt regionens vägledning[2] samt andra styrdokument och prioriteringar inom området följas.
- Vid upphandling av transportrelaterade tjänster och transportintensiva varu- och tjänsteupphandlingar ska fordon med låga utsläppsvärden och förnybara drivmedel prioriteras. Sparsam körning och ruttoptimering ska främjas.
- Vid upphandling av elektronisk utrustning ska krav på energieffektiva produkter säkerställas.
- Sysselsättningsfrämjande krav, för personer som står långt ifrån arbetsmarknaden, när det är möjligt och lämpligt.
- Arbetsrättsliga villkor i nivå med svenska kollektivavtal om det inte är uppenbart obehövligt. Det ska säkerställas att leverantören garanterar en god arbetsmiljö för sina anställda i nivå med svensk lagstiftning.

3.3.3 Sund konkurrens

Väl fungerande marknader med en sund konkurrens ger Region Stockholms nämnder och bolag bäst förutsättningar för att uppnå långsiktigt goda och hållbara affärer. Förtroendet för regionen ska inte undergrävas av aktörer som tillskansar sig medel på felaktiga grunder, som medverkar till arbetslivskriminalitet genom bristande anställningsvillkor eller som avsiktligen inte levererar enligt avtal.

- Nämnder och bolag ska säkerställa effektiva metoder och arbetssätt i syfte att stävja fusk och utestänga oseriösa aktörer.
- När det föreligger risk för oseriösa branscher och aktörer ska adekvata verktyg tillämpas i upphandling och avtalsuppföljning. Med verktyg avses exempelvis krav på arbetsrättsliga villkor, förkastande av onormalt låga anbud när skäl finns samt utökade avtalsvillkor för insyn och möjlighet att ta del av material vid granskning under avtalstiden.
- Ett mycket effektivt verktyg är löpande avtalsförvaltning, där platsbesök ska vara en naturlig del i arbetet med att motverka oseriösa aktörer. En fördjupad uppföljning bör genomföras när det finns ett påkallat behov.

---

dricksvatten, pollinering, råvaror. Exempel på krav kan vara krav på ekologisk produktion av livsmedel, träråvara från hållbart skogsbruk eller ekologisk bomull.

[2] Vägledning för hållbara måltider eller motsvarande

- Om särskilda risker har identifierats ska faktiska företrädare, underleverantörer och/eller ägare kartläggas och följas upp såvida det inte bedöms som obehövligt.
- Situationer och omständigheter som kan medverka till att konkurrensen sätts ur spel ska aktivt motverkas, exempelvis företag som får ekonomiskt stöd från tredje land.

Upphandling som möjliggör skarpare krav på leverantörer
Upphandlingar som genomförs enligt 19 kap. LOU eller LUF regleras genom ett förenklat regelverk.

- För att främja sund konkurrens ska kraven vid annonspliktiga upphandlingar enligt 19 kapitlet LOU och LUF, även om flexibilitet medges, uppnå minst den nivå som anges för direktivstyrda upphandlingar vad gäller uteslutning av leverantörer.
- Flexibiliteten bör nyttjas när det är möjligt och lämpligt i syfte att skärpa kraven ytterligare för att motverka oseriösa aktörer. Detta gäller även anskaffningar som sker enligt lag (2008:962) om valfrihetssystem (LOV).

Egenregianbud
Om den upphandlande myndigheten tillåter att egenregianbud lämnas i en upphandling, och myndigheten samtidigt innehar en beställande och utförande roll, behöver upphandlingsarbetet ske tydligt åtskilt och opartiskhet säkras.

- De personer som har insyn i, eller påverkan på utformning av en upphandling eller dess specifika krav, ska inte under några omständigheter delta i anbudslämnande eller beslut relaterade till processen. Detta för att säkra konkurrensneutralitet och likabehandling, samt att misstanke om jäv inte uppstår. Risk för eventuell jävsituation ska uppmärksammas och anmälas tidigt.

Jäv
Opartiskhet är en förutsättning för att inköpsarbetet ska kunna genomföras på ett demokratiskt, effektivt och rättssäkert sätt. En anställd eller en uppdragstagare får inte ta emot, godta ett löfte om eller begära en otillbörlig belöning för utövningen av anställningen eller uppdraget. En anställd eller förtroendevald som har ett sådant intresse i ett ärende att hans eller hennes opartiskhet kan ifrågasättas kan anses vara jävig. Reglerna om jäv gäller vid all handläggning och riktar sig till den som på något sätt kan påverka ärendets utgång. Exempel på jäv kan även vara att någon närstående

arbetar på ett företag som lägger anbud i en upphandling som den anställda hanterar eller som en anställd ska besluta om. En annan form av jäv, så kallat konsultjäv, kan vara när en leverantör har deltagit som konsult i förberedelserna av en upphandling och sedan är aktuell som anbudsgivare i samma upphandling.

- Nämnder och bolag ska vidta förebyggande åtgärder för att motverka situationer där jäv och korruption kan uppstå. Ensambeslut och långa leverantörsrelationer med bristande insyn utgör exempel på risker som aktivt kan förebyggas genom krav på attestkedjor och genom arbetsrotation.
- Vid tveksamhet om jäv föreligger ska en försiktighetsprincip tillämpas så att deltagande i ett ärende begränsas eller inte sker. Vid misstanke ska deltagandet upphöra tills frågan utretts.
- När ett upphandlingsarbete inleds ska deltagarna uppmärksammas på gällande jävsbestämmelser. Deltagarna ska även erinras om de sekretessbestämmelser som gäller. Dokumentation av att deltagarna har fått denna information ska ske.
- För att undvika ansvar för eventuellt mutbrott ska medarbetare uttryckligen och omedelbart tacka nej till erbjudande om förmån som bedöms kunna utgöra muta.
- Om risk för snedvridning av konkurrens föreligger ska nämnden eller bolaget i första hand tillämpa likabehandlingsprincipen och försöka eliminera leverantörens konkurrensfördel. Först om detta inte kan ske kan anbudsgivare som medverkat i förberedelserna uteslutas.

3.4 Ett strategiskt och samordnat inköpsarbete

3.4.1 Strategisk planering

Upphandlingsplaner ger bättre förutsättningar för kategoristyrningsarbetet och samordnade upphandlingar samt bidrar till att leverantörsmarknaden bättre kan förbereda sig.

- Varje nämnd och bolag ska årligen fastställa en plan över de fyra kommande årens upphandlingsbehov.

3.4.2 Kategoristyrning

I Region Stockholm är kategoristyrning högt prioriterat och genomförandet ska ske effektivt i enlighet med beslutad plan. Regionövergripande kategoristyrning bedrivs inom varu- och tjänsteområden där behoven är gemensamma för två eller flera nämnder/bolag och där en genomförd

potentialskattning visar att ökad samordning kan skapa positiva effekter för regionen. Målsättningen med det kategoristyrda arbetet är att på längre sikt (över flera avtalsperioder) uppnå övergripande målsättningar.

- Kategoristyrningsarbetet ska baseras på en helhetssyn där Region Stockholms gemensamma bästa alltid är i fokus.
- Kategoristyrningsarbetet ska leda till strategier för hur Region Stockholm på bästa sätt kan sänka sin totalkostnad och/eller uppnå andra målsättningar inom de definierade kategorierna. Ett exempel på en strategi kan vara att inom en kategori där marknaden präglas av få och stora leverantörer stimulera en ökad konkurrens, genom att dela upp avtalsområden för att kunna passa fler och mindre leverantörer.
- I kategoristyrningsarbetet ska kategoriansvarig nämnd eller bolag säkerställa att en relevant och tvärorganisatoriskt förankrad strategi för kategorin utarbetas enligt en analys av nuläge, behov och önskad effekt. I arbetet ingår även att dra slutsatser från genomförda upphandlingar och avtalsuppföljning vad gäller exempelvis utfall, effekt på kostnader och möjligheter till förbättring.
- Kategoristrategier fastställs efter samråd med regiondirektören, som tar ställning till om kategoristrategin är av principiell betydelse och kräver beslut i regionfullmäktige.
- En nämnd eller ett bolag har endast rätt att frångå en samordnad upphandling som genomförs inom ramen för en fastställd kategoristrategi när det föreligger särskilda skäl.
- I de fall behovet endast finns hos en nämnd eller hos ett bolag bör den ansvariga nämnden/bolaget själv utföra en potentialskattning och fastställa inom vilka lokala kategorier som kategoristyrt arbetssätt är lönsamt att tillämpa.
- Om kategoristyrning inte är påbörjad inom ett område kan metodiken i kategoristyrningen användas och ingå i upphandlingsstrategin.

3.4.3 Samordnad upphandling

Region Stockholms inköpscentral vid fastighets- och servicenämnden genomför upphandlingar på uppdrag av nämnd, bolag eller regionfullmäktige, För beskrivning av samordnade upphandlingar och inköpscentralens ansvar, se avsnitt 4 Ansvarsfördelning respektive 5 Definitioner.

- Lokalt samordnade upphandlingar genomförs av Region Stockholms inköpscentral som en självständig mellanhand men på uppdrag från berörda nämnder och bolag. Detta behöver dock inte ske beträffande sådana samordnande upphandlingar som, på grund av särskild sakkunskap, bäst genomförs under ledning av annan än fastighets- och servicenämnden. För det fall en lokalt samordnad upphandling med hänvisning till särskilda skäl ska ske på annat sätt än genom regionens inköpscentral, gäller följande: Nämnder och bolag ska uppdra åt en huvudansvarig myndighet att genomföra upphandlingen.
- Beslut rörande genomförandet av en specifik upphandling för endast en nämnds eller ett bolags behov fattas av den myndighet som har behovet. Lokal upphandling genomförs sedan antingen genom Region Stockholms centrala inköpscentral, som då agerar ombud för myndigheten, eller i egen regi.

4. Ansvarsfördelning

Nedan anges den principiella fördelningen av ansvaret för inköpsarbetet inom Region Stockholm.

Regionfullmäktige
Regionfullmäktige beslutar om ärenden av principiell beskaffenhet eller större vikt för Region Stockholm. Exempel på vad som kan betraktas som principiell beskaffenhet eller större vikt framgår av regionens styrande dokument inom ekonomi.

Regionfullmäktige beslutar om inköpskategorier och centralt samordnade upphandlingar. Vid beslut om inköpskategori och centralt samordnad upphandling uppdrar fullmäktige samtidigt åt regionstyrelsen, annan nämnd eller ett bolag alternativt inköpscentralen vid fastighets- och servicenämnden att ansvara för densamma.

Bedömning av vad som är principiellt eller av större vikt ska av nämnd eller bolag ske i samråd med regionledningskontoret. Detta gäller även om en upphandling ska genomföras som en centralt samordnad upphandling.

Regionstyrelsen
Regionstyrelsen ska bedriva uppsikt över nämnders och bolags inköpsarbete och ska verka för att inköpsarbetet bedrivs effektivt ur ett koncernperspektiv i enlighet med denna policy och riktlinjer.

Regionstyrelsen ansvarar för övergripande styrning, ledning och strategisk analys inom inköpsområdet. Med detta avses exempelvis koncernövergripande spendanalys, kategorianalys, marknadsanalys och omvärldsanalys som kan påverka Region Stockholms inköp, koncernövergripande inköpsdigitalisering samt inriktning och samordning av Region Stockholms inköp ur ett helhetsperspektiv.

Regionstyrelsen har ett övergripande ansvar inom Region Stockholm för samverkan inom inköpsområdet med andra regioner liksom statliga och kommunala myndigheter, och för att följa rättsutvecklingen.
Regionstyrelsen ansvarar även för övergripande kategoristyrning och samordning av samtliga inköpskategorier.

Regionstyrelsen föreslår regionfullmäktige ansvarsfördelning för inköpskategorier samt centralt samordnade upphandlingar.
Regionstyrelsen ansvarar för att centralt samordnade upphandlingar som

regionfullmäktige uppdrar åt regionstyrelsen att ansvara för genomförs och följs upp.

Fastighets- och servicenämnden
Fastighets- och servicenämndens inköps- och upphandlingsstöd utgör Region Stockholms centrala inköpscentral och kan genomföra upphandlingar som ombud för annan upphandlande myndighet eller som självständig mellanhand.

Inköpscentralen vid fastighets- och servicenämnden genomför lokala upphandlingar på uppdrag av nämnd och bolag, centralt samordnade upphandlingar efter särskilt beslut från regionfullmäktige samt sådana lokalt samordnade upphandlingar där behoven är gemensamma för flera nämnder och bolag och där samordning bedöms resultera i positiva effekter för Region Stockholm som helhet.

Fastighets- och servicenämnden har även rätt att, inom ramen för den kommunala kompetensen och när det bedöms fördelaktigt, låta verksamheter utanför koncernen Region Stockholm omfattas av de upphandlingar som inköpscentralen genomför samt när behov föreligger även stödja dessa med upphandlingstjänster.

Inom de områden där inköpscentralen genomför upphandlingar åligger det denna att, om befintliga leverantörer inte förmår leverera, snabbt upphandla alternativa leverantörer. Inköpscentralen ska även bedriva ett proaktivt arbete i syfte att reducera risken för leveransstörningar.

För att stödja nämnder och bolag som har behov av resurser till sitt inköpsarbete ansvarar fastighets- och servicenämnden för att det stadigvarande inom Region Stockholm finns ett inköps- och upphandlingsstöd som erbjuder tjänster till nämnder och bolag mot ersättning.

Nämnder och bolag
Varje nämnd och bolag inom regionen utgör en upphandlande myndighet och har det yttersta ansvaret för sina inköp, upphandlingar, avrop, överprövningar och ingångna avtal. Varje nämnd och bolag ska bedriva ett strategiskt och systematiskt arbete för att uppnå en effektiv och ändamålsenlig inköpsprocess i enlighet med denna policy och dessa riktlinjer.

Varje nämnd och bolag ansvarar för

- att tillräckliga resurser finns för att genomföra myndighetens inköp i enlighet med lagar, denna policy och andra styrande dokument. Tillräckliga resurser ska även säkerställas för analys och affärsutveckling samt strategisk planering och en god framförhållning för att kunna genomföra inköp affärsmässigt.
- att inköp sker i enlighet med de avtal som ingåtts och som nämnden/bolaget är bundet av samt att tillräckliga resurser finns för en aktiv avtalsförvaltning av de avtal som nämnden/bolaget ansvarar för.
- att kompetens upprätthålls och utvecklas hos den personal som arbetar med inköpsrelaterade frågor.
- att tillsätta relevanta resurser i det tvärfunktionella inköpsarbetet, i såväl kategoristyrning som vid samordnad upphandling.
- att på begäran dela med sig av all lokal information, data, erfarenheter och etablerad expertis som kategoriansvariga nämnder och bolag erfordrar för att kunna fullgöra sina uppdrag.
- att inköpsverksamheten planeras och redovisas i enlighet med den periodicitet och de instruktioner som efterfrågas.

Vid varje nämnd och bolag ska det finnas en inköpsansvarig som ansvarar för att säkerställa att ovanstående efterlevs. En kontaktperson ska utses som samordnar, och är kontakt för, nämndens eller bolagets inköpsfrågor.

5. Definitioner

Inköp är ett brett begrepp som innehåller tre nivåer: strategisk, taktisk och operativ nivå. Upphandling är en del av inköpsarbetet. Med upphandling avses de åtgärder som vidtas för att tilldela ett kontrakt avseende anskaffning av varor, tjänster eller byggentreprenader.

Strategiskt inköp
Den strategiska nivån av inköpsarbetet består av ett långsiktigt och strategiskt arbetssätt, exempelvis kategoristyrning. Arbetet med kategoristyrning sker genom en kontinuerlig tvärfunktionell förbättringsmetodik. Inom olika marknadsindelade områden (kategorier) analyseras behov, inköpsmönster och marknadsförhållanden. I 3.4.2 beskrivs kategoristyrning ytterligare.

Taktiskt inköp
Den taktiska nivån i inköpsarbetet avser specifika upphandlingar utifrån den styrning som aktuell kategori- och/eller upphandlingsstrategi ger. Upphandlingsprocessen innefattar utformning av upphandlingsdokument/ förfrågningsunderlag, prövning och utvärdering, tilldelning/underrättelse av beslut, avtalstecknande samt avslut och utvärdering. Processen skiljer sig något beroende på vilken lagstiftning som tillämpas. I vårdval (LOV) och vid dynamiskt inköpssystem (DIS), är processen av löpande karaktär.

Samordnade upphandlingar
Det finns två typer av samordnade upphandlingar i Region Stockholm, centralt och lokalt samordnade upphandlingar. Centralt samordnade upphandlingar sker när regionfullmäktige uppdrar åt regionstyrelsen, inköpscentral, annan nämnd eller ett bolag att genomföra en samordnad upphandling för flera, eller samtliga, nämnder och bolag. Lokalt samordnade upphandlingar sker när två eller flera nämnder eller bolag beslutar om gemensamt inköp av samma slag i en och samma upphandling.

Direktupphandling
Direktupphandling är upphandling utan krav på viss form. Region Stockholms riktlinjer för direktupphandling beskrivs i 3.2.3.

Operativt inköp
På den operativa nivån ska de upphandlingar som har genomförts och de avtal som har tecknats tillämpas och följas upp genom aktiv avtalsförvaltning. Avtalsförvaltningen innefattar administrativ hantering av avtal samt strategiska och operativa uppföljningsaktiviteter.

Regionledningskontoret
Rotel I

REMISS
2024-05-06

Diarienummer
RS 2023-0758

Revidering av Policy och riktlinjer för inköp samt förslag om inköpscentral vid fastighets- och servicenämnden

Rotel I remitterar för yttrande bilagt förslag om revidering av Policy och riktlinjer för inköp och förslag om att fastställa en inköpscentral vid fastighets- och servicenämnden.

I remissen ligger att roteln vill ha remissinstansernas synpunkter på förslaget. I remissvaren bör framgå vilka eventuella ekonomiska konsekvenser som det förslaget kan komma att medföra för verksamheten och varför.

Remissen är ett led i beredningen av ett ärende avsett att beslutas vid regionfullmäktiges sammanträde den 10 december 2024.
Mer information om förslaget finns i bilagd promemoria från regionledningskontoret daterad den 2024-05-06 och bilaga Ändringsdokument.

Remisstiden sträcker sig till den 30 augusti 2024.
Yttranden ska skickas till regionledningskontorets registrator, e-post: registrator.rlk@regionstockholm.se. Ange diarienummer RS 2023-0758.

Frågor kring remissen kan besvaras av Roger Eklund, inköpsdirektör, roger.eklund@regionstockholm.se , 070-737 61 48.

Maria Klockare
Tf. Kanslichef

Sändlista

Hälso- och sjukvårdsnämnden
Primärvårdsnämnden
Patientnämnden
Stockholms läns sjukvårdsområde
Karolinska Universitetssjukhuset
Trafiknämnden
Kulturnämnden
Klimat- och regionutvecklingsnämnden
Fastighets- och servicenämnden
Södersjukhuset AB
Danderyds Sjukhus AB
Södertälje Sjukhus AB
S:t Eriks Ögonsjukhus AB
Folktandvården Stockholms län AB
Ambulanssjukvården i Storstockholm AB
MediCarrier AB
Locum AB
Kommunalförbundet Sjukvård och omsorg i Norrtälje, samt kommunalförbundets bolag TioHundra AB
Centrala samverkansgruppen (CSG)