Regionrådsberedningen

SKRIVELSE
2019-06-12

LS 2018-0667

Regionstyrelsen

Riktlinjer för inköp samt revidering av Policy för inköp

Föredragande regionråd: Irene Svenonius

Ärendebeskrivning

Förslag till riktlinjer för inköp att gälla för Region Stockholms nämnder och bolag i enlighet med uppdrag till regionstyrelsen i fullmäktiges beslut om policy för inköp, LS 2017-1197. Förslag till revidering av policy för inköp i enlighet med uppdrag till regionstyrelsen i fullmäktiges beslut om årsredovisning 2018, LS 2018-1077.

Förslag till beslut

Regionrådsberedningen föreslår att regionstyrelsen beslutar följande.

1. Riktlinjer för inköp för Region Stockholms nämnder och bolag Fastställs (bilaga 1).

2. Nuvarande riktlinjer för upphandling, LS 1406-0790, upphör att gälla.

3. Reviderad policy för inköp för Region Stockholms nämnder och bolag fastställs (bilaga 2).

Regionrådsberedningens motivering

I samband med fullmäktiges beslut om ny policy för inköp, LS 2017-1197, uppdrogs åt regionstyrelsen att utifrån policyn besluta om riktlinjer för inköp för Region Stockholms nämnder och bolag. Riktlinjerna ersätter tidigare riktlinjer för upphandling.

Regionrådsberedningen instämmer i regiondirektörens tjänsteutlåtande och vill för egen del framhålla följande.

Region Stockholms mål är att bli Sveriges bästa offentliga upphandlande myndighet. Regionen gör varje år upphandlingar för betydande belopp. Under 2018 genomfördes upphandlingar till ett värde drygt 23 miljarder kronor och inköp gjordes för cirka 80 miljarder kronor. Enligt

Konkurrensverket och Upphandlingsmyndigheten är Region Stockholm Sveriges största upphandlande myndighet (Statistik om offentlig upphandling 2018, Upphandlingsmyndighetens rapport 2018:2, Konkurrensverkets rapport 2018:9).

Inköp har mycket stor inverkan på såväl regionens ekonomi som vår förmåga att leverera våra uppdrag till länsborna. Offentlig upphandling och inköp är därför oändligt mycket mer än att göra rätt i förhållande till lagstiftning, vilket givetvis är en självklarhet. Skattebetalarnas pengar ska användas varsamt, varje skattekrona ska användas så effektivt som möjligt. Regionens patienter och resenärer ska när de söker vård eller reser med kollektivtrafiken få rätt kvalitet till bästa möjliga pris. Detsamma gäller för strategiska funktioner och administration i regionens samtliga nämnder och bolag som använder extern kompetens eller gör inköp.

Inköpsarbetet är också ett viktigt verktyg för att nå regionens höga målsättningar inom hållbarhet, såväl ur ekonomiskt, ekologiskt som socialt perspektiv, och innovation samt för att bidra till ett brett näringsliv med många leverantörer som skapar konkurrens och därmed såväl kvalitetsutveckling som lägre kostnader. I en upphandling bör konkreta krav ställas som förverkligar regionens högt ställda mål för klimat och miljö, och förfarandet kan anpassas för att främja nya lösningar och innovation för att utveckla tjänster och produkter liksom kvalitet och ekonomisk effektivitet i verksamheten. Upphandlande myndigheter inom regionen bör också beakta att paketering inför upphandling ska bejaka en väl fungerande konkurrens med många anbudsgivare, såväl mindre som större. Inköpsarbetet ska främja nya lösningar och innovation för att utveckla kvalitet och ekonomisk effektivitet, till exempel genom att använda funktionsupphandling och innovationsvänlig upphandling där så är lämpligt.

Med målet att bli Sveriges bästa offentliga upphandlande myndighet som grund beslutade fullmäktige föregående år om en ny policy för inköp för att vässa arbetet på alla nivåer. Från att ha fokuserat på själva upphandlingsarbetet, har Region Stockholm tydliggjort i policyn att hela kedjan i ett inköp – dvs hela affärsprocessen - måste beaktas för att uppnå goda och effektiva affärer. Erfarenheter från tidigare gjorda upphandlingar, avrop och genomförda leveranser utgör grunden för förarbetet till nästa upphandling. Förarbetet ska innehålla både erfarenhetsåterföring, men också en ordentlig marknadsanalys.

Under hela inköpsprocessen och efter tecknat avtal ska systematisk avtalsuppföljning och god dialog med leverantörsmarknaden ske, detta för

att ge goda förutsättningar för samarbete liksom utveckling av köpta varor och tjänster som leder till såväl högre kvalitet som förbättrad hållbarhet. Hållbarhet är en integrerad del av hela inköpsprocessen. De hållbarhetskrav som ställs på våra leverantörer förutsätter att de tar ansvar för sina underleverantörers hållbarhet.

De riktlinjer som regionstyrelsen nu ska fastställa förtydligar hur policyn konkret ska tillämpas. Riktlinjerna understryker vikten av såväl ett gediget internt samarbete avseende analys, uppföljning och kunskapsutbyte, som den externa dialogen, med såväl leverantörsmarknaden som, när det gäller specifikt vårdvalen, informationen till den enskilde medborgaren om möjliga val av leverantör.

Region Stockholms resa mot att nå höga målsättningar inom offentlig upphandling har genom inköpspolicyn och dessa riktlinjer tagit konkreta steg framåt. Andra viktiga hörnstenar är inrättandet 2018 av dels en regionövergripande inköpsdirektör, dels ett funktionsområde, Inköp, inom nuvarande regionledningskontoret, som i samverkan med regionens nämnder och bolag ska vidareutveckla koncernens arbete med inköp på strategisk nivå. Det operativa inköpsarbete som sker regionövergripande samt operativt stöd till nämnder och bolag som så behöver har överförts till fastighets- och servicenämnden, som ska tillhandahålla tjänsten mot ersättning till övriga nämnder och bolag. Varje nämnd och bolag i regionen har själv det yttersta ansvaret för sina inköp, upphandlingar, avrop, överprövningar och ingångna avtal. Regionstyrelsen ska bedriva uppsikt över nämnders och bolags inköpsarbete och ska säkerställa att inköpsarbetet bedrivs effektivt.

I samband med beslut om årsredovisning 2018, LS 2018:1077, beslutade fullmäktige att ge regionstyrelsen i uppdrag att uppdatera policy för inköp, dels med borttagande av text om särskilt utpekad person som ”vaktpost”, dels med de ändringar i nomenklatur som är en följd av att landstinget har blivit region. Funktionen med den s.k. vaktposten för direktupphandlingar föreslås istället hanteras genom beslutseskalering i ordinarie chefsled.

Ett antal steg har således tagits för att nå målet att bli Sveriges bästa upphandlande myndighet. Med dessa byggstenar på plats finns god grund för att fortsätta arbetet mot målet och Region Stockholm fortsätter 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.

Beslutsunderlag

Regiondirektörens tjänsteutlåtande
Förslag till riktlinjer för inköp
Förslag till revidering av policy för inköp

Irene Svenonius

Regionstyrelsen
Regionledningskontoret

TJÄNSTEUTLÅTANDE
2019-04-15

LS 2018-0667

Regionstyrelsen

Riktlinjer för inköp samt revidering av Policy för inköp

Ärendebeskrivning
Förslag till riktlinjer för inköp att gälla för Region Stockholms nämnder och bolag i enlighet med uppdrag till regionstyrelsen i fullmäktiges beslut om policy för inköp, LS 2017-1197. Förslag till revidering av policy för inköp i enlighet med uppdrag till regionstyrelsen i fullmäktiges beslut om årsredovisning 2018, LS 2018-1077.

Beslutsunderlag
Regiondirektörens tjänsteutlåtande
Förslag till riktlinjer för inköp (bilaga 1)
Förslag till revidering av policy för inköp (bilaga 2)

Förslag till beslut
Regionrådsberedningen föreslår att regionstyrelsen beslutar följande.

1. Riktlinjer för inköp för Region Stockholms nämnder och bolag fastställs (bilaga 1).

2. Nuvarande riktlinjer för upphandling, LS 1406-0790, upphör att gälla.

3. Reviderad policy för inköp för Region Stockholms nämnder och bolag fastställs (bilaga 2).

Regionledningskontorets förslag och motivering
Sammanfattning
I samband med fullmäktiges beslut om en ny policy för inköp, LS 2017-1197, uppdrogs även åt regionstyrelsen att utifrån denna policy besluta om riktlinjer för inköp för Region Stockholms nämnder och bolag. Riktlinjerna ska ersätta nuvarande riktlinjer för upphandling, LS 1406-0790.

Förslaget till riktlinjer har utarbetats i samråd med koncernens inköpsansvariga. Riktlinjerna är avsedda att tydliggöra och ge kravställning utifrån policyns styrande principer.

I samband med beslut om årsredovisning 2018, LS 2018:1077, föreslås fullmäktige besluta att ge regionstyrelsen i uppdrag att uppdatera policy för inköp, dels med borttagande av text om särskilt utpekad person som ”vaktpost”, dels med de ändringar i nomenklatur som är en följd av att landstinget har blivit region.

Bakgrund
Fullmäktige beslutade den 8 maj 2018 om en ny policy för inköp, LS 2017-1197. I samband därmed uppdrogs även åt regionstyrelsen att utifrån policy för inköp besluta om riktlinjer för inköp för Region Stockholms nämnder och bolag att ersätta riktlinjer för upphandling, LS 1406-0790.

Den nya inköpspolicyn ger styrning för ett omfattande koncerngemensamt utvecklingsarbete avseende inköpsområdet. Utarbetandet av föreliggande förslag till riktlinjer är ett led i detta arbete och har skett i samråd med koncernens inköpsansvariga.

I samband med beslut om årsredovisning 2018,LS 2018:1077, föreslås fullmäktige besluta att ge regionstyrelsen i uppdrag att uppdatera policy för inköp dels med borttagande av text om särskilt utpekad person som ”vaktpost” för direktupphandlingar, dels med ändringar i nomenklatur som är en följd av att landstinget har blivit region.

Överväganden
Struktur och syfte
Riktlinjerna utgår i allt väsentligt från samma struktur som inköpspolicyn och följer den hierarkiska ordning som numera gäller för styrande dokument inom Region Stockholm. Riktlinjerna kompletterar de styrande principer som policyn innehåller med kravställning, närmare beskrivningar och övergripande vägledning.

Syftet med riktlinjerna är såväl kravställande som tydliggörande. Balans har eftersträvats mellan att inte upprepa mer än nödvändigt av vad som redan följer av lag eller policy och vad som behövs för att tydliggöra sammanhang. Riktlinjerna ska kunna läsas och förstås av många med olika slags kompetens och innehållet ska vara relevant för all slags verksamhet inom koncernen, oberoende av verksamhetens art och storlek.

Riktlinjerna kommer i sin tur att kompletteras av regionledningskontoret med fler och mer detaljerade vägledande dokument. I dessa kommer bland annat arbetssätt och roller att närmare tydliggöras.

Utarbetande av innehåll
För varje förvaltning och bolag finns en utsedd inköpsansvarig enligt inköpspolicyn. Samtliga har beretts tillfälle att lämna synpunkter på förslag till riktlinjer, vilket samtliga har gjort. Synpunkterna har antingen inarbetats i förslaget eller noterats för hantering i det fortsatta utvecklingsarbetet med mer detaljerade vägledande dokument.

En del synpunkter har gällt funktionen med den s.k. vaktposten för direktupphandlingar, där en hantering genom beslutseskalering i ordinarie chefsled i stället föreslås. Några synpunkter gäller frågor om resurser och behov av kulturförändringar, vilket inte närmast hör till utformningen av riktlinjerna utan bör tas om hand inom ramen för andra processer. Synpunkterna har även speglat de olika förutsättningar som finns för verksamheterna inom koncernen, framför allt vad gäller omfattning av den egna inköpsverksamheten.

Fortsatt utvecklingsarbete inom inköpsområdet med anknytning till policy och riktlinjer
Regionstyrelsen beslutade den 20 februari 2018 att en inköpsdirektör skulle inrättas under regiondirektören för att leda arbetet med att utveckla Region Stockholms inköp, LS 0912-0181. Uppdraget omfattar att leda arbetet vidare i enlighet med regionstyrelsens beslut om Effektiv ledning, styrning och uppföljning, LS 2017-0180, och enligt uppdrag från regionstyrelsen bland annat genomföra översyn av koncernens organisation, uppgiftsfördelning, systemstöd och kompetens på inköpsområdet.

Ett nytt funktionsområde, Inköp, bildades inom landstingsstyrelsens förvaltning per den 1 juni 2018 och arbetet med att vidareutveckla koncernens inköp i enlighet med den nya inköpspolicyn pågår i samverkan med Region Stockholms nämnder och bolag. Utarbetandet av dessa riktlinjer och fler kompletterande dokument är en del av detta arbete.

I vidareutvecklingen av inköpsprocessen kommer även integrering att ske med Region Stockholms framtagande av plan för hållbar upphandling.

Kommunikation och implementering
Planeringen av kommunikation och implementering av såväl inköpspolicy som dessa riktlinjer ska ske samordnat och genom flera olika kanaler, varav information på intranät och löpande samverkan med inköpsansvariga är två viktiga delar.

Ekonomiska konsekvenser
Riktlinjerna syftar till att effektivisera Region Stockholms inköpsarbete och ge rätt kvalitet till bästa möjliga pris. Såväl de styrande principerna i

inköpspolicyn som de styrande kraven i riktlinjerna innebär att Region Stockholm behöver utvecklas som professionell beställare. Detta kan initialt komma att medföra kostnader för kompetensförstärkning, utveckling och utbildning, men bedöms leda till lägre kostnader för Region Stockholm genom effektivare inköp. Riktlinjernas innehåll innebär ingen förändring i ekonomiskt hänseende jämfört med det som gällde när inköpspolicyn antogs.

Konsekvenser för hållbarhet
Inköpsprocessen är ett viktigt och effektivt verktyg i Region Stockholms hållbarhetsarbete. Tillämpning av kraven i dessa riktlinjer skapar goda förutsättningar för att uppnå Region Stockholms fastställda mål.

Carina Lundberg Uudelepp
Regiondirektör

Ragna Forslund
tf. inköpsdirektör

Beslutsexpediering:
Akt
Samtliga nämnder och bolag
Regionledningskontoret Inköp

Godkänd av Carina Lundberg Uudelepp, 2019-04-15

(Bilaga 1)

Region Stockholm

Diarienummer
LS 2018-0667

Riktlinjer

Inköp

Gäller för alla upphandlande myndigheter och enheter inom Region Stockholm

Dokumenttyp	Fastställd	Giltig till och med
Dokumentnummer 1506350	Fastställd av	Upprättad av
Informationssäkerhetsklass K1		

Innehållsförteckning

1. Dokumentinformation 3
1.1 Syfte 3
1.2 Tillämpning 3
1.3 Definitioner 3

2. Riktlinjer 5
2.1 Styrande krav 5
2.1.1 Inköpsprocessen 5
2.1.2 En professionell beställare 6
2.1.3 Affärsmässighet, konkurrens och innovation 9
2.1.4 Hållbarhet och affärsetik 13

3. Uppföljning av policy och riktlinjer 15

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.

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.

1.3 Definitioner

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 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. Direktupphandling förklaras ytterligare under rubrik 2 Riktlinjer och avsnitt Direktupphandling.

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, Kategoristyrning förklaras ytterligare under rubrik 2 Riktlinjer och avsnitt om strategiskt inköp: Kategoristyrning.

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 i en och samma upphandling.

2. Riktlinjer

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.

2.1.1 Inköpsprocessen

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 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.

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 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 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 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.

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.

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
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 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.

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 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 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.

3. Uppföljning av policy och riktlinjer

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.

Region Stockholm

(Bilaga 2)

Diarienummer
LS 2017–1197

Policy

Inköp

Gäller för Region Stockholm

Dokumenttyp	Fastställd	Giltig till och med
Dokumentnummer 1506351	Fastställd av	Upprättad av
Informationssäkerhetsklass		

Innehållsförteckning

1. Dokumentinformation 3
1.1 Syfte 3
1.2 Tillämpning 3
1.3 Definitioner 3
1.4 Uppföljning....5

2. Policy 6
2.1 Styrande principer....6
2.2 Ansvarsfördelning 8

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. Policyn 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.

1.3 Definitioner

Nedan anges regionens definitioner för begrepp som är kopplade till policyn.

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 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.

1.4 Uppföljning

Policyns efterlevnad ska följas upp enligt regionens ledningsprocess.

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.

2.1 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:

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. Förarbetet ska vara tydligt dokumenterat av ansvarig upphandlande myndighet.

- Förkalkyler, skuggkalkyler samt efterkalkyler 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

- 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

- 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 tilldelningsbeslut ska redovisas öppet och tydligt.

2.2 Ansvarsfördelning

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 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.
  - 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.