

Dokumenttyp Riktlinje	Ansvarig verksamhet Planerings- och ekonomiavdelningen	Version 1	Antal sidor 9
Dokumentägare Pia-Britt Hildebrand Inköpschef	Fastställare Peter Bäckstrand Regiondirektör	Giltig fr.o.m. 2023-12-21	Giltig t.o.m. 2025-12-20

Riktlinje om inköp

Gäller för: Region Värmland

Inköp

Innehåll

Inköp.....	1
Sammanfattning.....	2
Definitioner	2
Det offentliga inköpssystemet	2
Funktioner och roller.....	3
Regioninköp.....	3
Beställare.....	3
Inköpssamordnare.....	3
Upphandlingsgrupp	4
Styrgrupp	4
Samarbeten	4
Investeringar	4
Innovation	4
Ordnat införande av medicinsk teknik	4
Digitalisering.....	4
Indelning i kategorier	5
Hållbarhet vid inköp	6
Robusthet vid inköp	6
Inköpsprocessen.....	6
1. Förberedelsefasen	6
2. Upphandlingsfasen.....	6
3. Realiseringsfasen.....	7
Formellt uppdrag att genomföra en upphandling.....	8
Icke planerat behov.....	8
Alternativt genomförande.....	8
Lagar.....	8
Korruption	9
Delegation	9

Sammanfattning

Riktlinjen om inköp beskriver hur inköp i Region Värmland ska genomföras utifrån gällande lagstiftning, regionens inköspolicy och inköpsstrategi. Riktlinjen beskriver inköpsprocessen och tydliggör arbetssätt, roller och ansvar kopplat till inköp.

Definitioner¹

Begrepp	Förklaring
Inköpsorganisation	En upphandlande organisations resurser som styr, leder eller genomför inköpsverksamhet, oavsett organisatorisk tillhörighet.
Inköpsverksamhet	Den totala verksamheten för extern anskaffning som består av aktiviteter och inköp som genomförs av hela organisationen. Sker på operativ, taktisk och strategisk nivå.
Verksamhet	Den behovsägande och ofta beställande delen av organisationen.
Inköpsfunktion	Den organisatoriska enhet inom den upphandlande organisationen som har ett utpekat ansvar för inköpsprocessen. Kan vara en eller flera enheter med många anställda såsom inköpschef, inköpare, upphandlare och inköpscontroller eller ibland ensam inköpare.
Inköp	Samlingsbegrepp för samtliga typer av anskaffningar som görs av en organisation.
Upphandling	De delar av inköpsverksamheten som sker på taktisk nivå och som omfattar arbetet från att planera en specifik upphandling till att ett avtal tecknats.
Träffsäker upphandling	Verkar för att nå verksamhetens strategiska mål och tillgodoser behoven på ett effektivt och uthålligt sätt samtidigt som det bidrar till en hållbar utveckling.
Ändamålsenlig inköpsorganisation	Skapar goda förutsättningar för att genomföra träffsäkra upphandlingar som bidrar till att uppfylla interna, nationella och internationella mål, verksamhetsutveckling och besparingar.

Det offentliga inköpssystemet

Offentliga inköp genomförs i ett komplext system. Delarna i det offentliga inköpssystemet behöver både hänga ihop, tillsammans skapa en fungerande helhet och fungera väl i enskilda delar.

Nationell styrning av inköp avser statens styrning av den offentliga marknaden och dess aktörer (ex. lagstiftning, mål och prioriteringar, finansiering, standardisering, organisering).

Strategisk samverkan kring inköp avser samordning och samarbete mellan de olika aktörerna i det offentliga inköpssystemet, från både köpande och säljande sida.

Styrning av inköp på organisationsövergripande nivå handlar bland annat om att koppla ihop mål- och resultatstyrning av inköpsverksamheten med den organisationsövergripande mål- och budgetprocessen (ledningsprocessen), att organisera och koordinera, att fördela roller och

¹ Upphandlingsmyndigheten 2022, Rapport 2022:1, Att stimulera etablering av ändamålsenliga organisationer

ansvar, att skapa en inköpskultur som bidrar till måluppfyllelse och utveckla möjligheterna till digitaliserade inköp.

Strategiskt inköpsarbete handlar om att analysera, planera och följa upp inköpsverksamheten på en organisationsövergripande nivå. Driva utveckling och förändring. Det omfattar även specifika strategier för olika kategorier kopplat till inköp.

Taktiska inköpsarbete bygger på det strategiska arbetet och omfattar i huvudsak att genomföra upphandlingar, leverantörsväl, avtalsförvaltning, implementering och uppföljning.

Operativt inköpsarbetet bygger på det taktiska arbetet och omfattar främst hantering av beställningar, leveransbevakning och daglig problemlösning direkt kopplat till utförandet i verksamheterna.

För att kunna styra och leda arbetet med inköp på en strategisk, taktisk och operativ nivå krävs en ändamålsenlig inköpsorganisation. Regionen behöver säkerställa att hela den interna organisationen tar ansvar och är koordinerad för att på så vis skapa bra förutsättningar för att bedriva inköpsarbete på olika beslutsnivåer.

Funktioner och roller

Regioninköp

Regioninköp är Region Värmlands centrala inköpsfunktion. Enheten arbetar både strategiskt, taktiskt och operativt. Regioninköp ska stödja verksamheterna vid upphandling av varor, tjänster och entreprenader, med undantag av upphandling av kollektivtrafik och färdtjänst.

Enheten ansvarar för att tillhandahålla support samt juridisk service i inköps- och avtalsfrågor. Enheten har också samordningsansvar för regionens e-handelsprocess. Regioninköp ansvarar även för att arbeta med utveckling av inköp i regionen och driver ett långsiktigt förändringsarbete med utgångspunkt från inköpsstrategin.

Beställare

Behovsägande beställare är ägare i regionen kopplat till varor, tjänster och entreprenader och ansvarar för att ta fram en långsiktig planering av sin verksamhets inköp med utgångspunkt från ett analyserat och förankrat behov.

Behovsägande beställare ansvarar för planering av resurssättning med rätt kompetens från den egna verksamheten kopplat till kommande upphandlingsprojekt och löpande inköpsrelaterat arbete.

Vid behov ansvarar behovsägande beställare också för tillsättning av styrgrupp kopplat till upphandlingsprojekt och eventuell förhandling med fackliga organisationer innan en upphandling påbörjas.

Inköpssamordnare

Inköpssamordnare tillhör respektive verksamhet och ska fungera som kontaktlänk mellan verksamheterna och Regioninköp och utveckla arbetet med planering av upphandlingar, implementering och uppföljning av avtal.

Respektive verksamhetsledning ansvarar för att inköpssamordnare tillsätts i verksamheten. Rollen kan ofta kombineras med andra arbetsuppgifter.

Roller och ansvar

- Utveckla arbetet med behovsanalys tillsammans med verksamheten.
- Planering av upphandlingar på kort och lång sikt.
- Granska upphandlingar innan start (reellt behov, förankrat behov i relevant ledningsgrupp, prioriteringsordning, möjligheter inom befintliga avtal, kravspecifikation).
- Säkerställa resurser med rätt kompetens vid kravställning i upphandlingar.
- Genomföra och stödja vid beställningar.
- Utveckla arbetet med implementering av avtal tillsammans med verksamheten.
- Utveckla arbetet med kontroll och uppföljning av leveranser, fakturor, avvikelser, takbelopp eller takvolym och statistik tillsammans med verksamheten.
- Informera och utbilda verksamheten om dess ansvar inom inköp.
- Förvaltning av framtagna kategoristrategier (inköpsstrategier) kopplat till verksamheten.
- Ingå i forum för inköpsamordnare.
- Samverka med controller.
- Åtterraporterera till verksamhetschef/ledningsgrupp.
- Kontaktperson mellan verksamheten och Regioninköp.

Upphandlingsgrupp

En upphandlingsgrupp ska utföra handläggningen vid en upphandling. Det är helt avgörande att upphandlingsgruppen har rätt kompetens för kravställning. En upphandlingsgrupp består av representant från Regioninköp, verksamhetsföreträdare och sakkunniga från till exempel medicinsk teknik, smittskydd, IT och fastigheter. Till upphandlingsgruppen kan det knytas en referensgrupp eller referenspersoner som består av andra nyckelpersoner med expertkunskap.

Styrgrupp

En styrgrupp ska fungera som ett stöd till behovsägande beställare vid beslut kopplat till genomförande av upphandling. Behov av en styrgrupp beror på upphandlingens art, komplexitet och innehåll.

Samarbeten

Investeringar

Ett samarbete är etablerat mellan Regioninköp och regionens samordning för genomförandet av investeringar som utförs av planerings- och ekonomiavdelningen och regionfastigheter.

Innovation

Ett samarbete är etablerat mellan Regioninköp och regionens övriga forum för innovationer, till exempel Innovationsluss Vivan och Framtidsstudion.

Ordnat införande av medicinsk teknik

Ett samarbete är etablerat mellan Regioninköp och Ordnat införande av medicinsk teknik för att säkerställa att potentiella inköp hanteras i ett tidigt skede på ett strukturerat sätt.

Digitalisering

Ett samarbete är påbörjat mellan Regioninköp och regionens övriga forum för digitalisering, till exempel Digitaliseringsrådet.

Avtal

Alla medarbetare som gör inköp av varor, tjänster och entreprenader ska känna till och nyttja de avtal som tecknats för regionens räkning. Avtalen finns publikt i Avtalsdatabasen som går att nå både via Region Värmlands intranät och externa webbplats.

Finns avtal ska avrop eller beställning ske från dessa avtal och i första hand ska då regionens gemensamma IT-system för e-handel användas.

Enligt vissa så kallade ramavtal måste viss rangordning eller förnyad konkurrens-utsättning iakttas.

Långsiktig planering av inköp

Respektive verksamhet ansvarar för att ta fram en långsiktig plan för sina inköp med utgångspunkt från ett analyserat och, på rätt beslutsnivå, förankrat behov. I planen ingår även att se till att rätt kompetens kopplat till kommande inköpsarbete finns inom den egna verksamheten. Respektive verksamhet ska kommunicera planen med Regioninköp i ett tidigt skede för att få rätt stöd.

Verksamheternas långsiktiga planering ska ligga till grund för regionens upphandlingsplan och kategoriplan som är en summering av samtliga verksamheters kommande behov av varor, tjänster och entreprenader från leverantörsmarknaden. Styrning, ledning och långsiktig planering är en förutsättning för att uppnå effektivitet i samtliga delar av inköpsprocessen.

Kategoristyrkt inköp

Genom att utveckla ett kategoristyrkt arbetssätt för inköp i Region Värmland ska regionens samlade inköp i högre grad bidra till regionens övergripande mål.

Kategoristyrning utgår från en helhetssyn av inköpsbehoven i en kategori för hela organisationen för att nå optimal nytta, besparingar, förbättringar, effektiviseringar, hitta nya lösningar och skapa största möjliga affärsvärde. Kategoristyrning är ett systematiskt sätt att ta fram försörjningsstrategier som visar i vilken riktning kategorin ska styras mot.

Kategoristyrning bygger på en aktiv förändringsledning och vilja till förändring i alla delar av organisationen. Samverkan inom tvärfunktionella och tvärprofessionella team ökar förståelsen för verksamhetens behov, drar nytta av den samlade kompetensen och överbryggas stuprören i regionen ur ett inköpsperspektiv.

Implementeringen av kategoristyrningen sker successivt och styrs av resurstillgång och olika kategoriers inbördes prioriteringsordning utifrån potential att bidra till regionens övergripande mål och dess genomförbarhet.

Indelning i kategorier

Inköpskategorier är organisationsoberoende. Region Värmland ingår i ett nationellt samarbete som utifrån leverantörsmarknaden tagit fram och förvaltar ett gemensamt kategoriträd avseende inköp. Syftet är att skapa en gemensam plattform för att underlätta samarbetet avseende uppföljning, jämförelser samt övriga aktiviteter mellan regioner.

Kategoriträdet består av tio kategorier med underkategorier i upp till fyra nivåer.

01. Övergripande material och tjänster
02. Fastighet
03. IT och Kommunikation
04. Fordon
05. Transporter
06. Facility Management
07. Vårdrelaterad utrustning och förbrukningsvaror
08. Läkemedel och tillhörande tjänster
09. Vård- och tandvårdsrelaterade tjänster
10. Medicinteknik och relaterade förbrukningsvaror

Hållbarhet vid inköp

Regionens inköp ska främja ekonomisk, miljömässig och social hållbarhet. Regionens inköp ska bidra till att stimulera ett väl fungerande näringsliv, en variation av leverantörer, sund konkurrens samt ekonomisk tillväxt som inte sker på bekostnad av människor eller miljö.

Rutinen "Miljökrav vid upphandling" med krav på produkter och tjänster, användningsfasen och avfallshanteringen finns därför framtagna.

Robusthet vid inköp

Regionens inköp ska säkerställa en god kontinuitet i försörjning av varor, tjänster och entreprenader. Med robusthet avses förmåga att motstå störningar och avbrott samt förmåga att minimera konsekvenserna om de ändå inträffar. Säkerhets- och beredskapsavdelningen deltar vid inköp som är av sådan art att särskild vikt till robusthet behöver beaktas vid kravställning.

Inköpsprocessen

Region Värmland tillämpar en inköpsprocess som är uppdelad i tre faser.

För att klargöra arbetssätt och ansvarsfördelning finns rutiner som beskriver de aktiviteter som ska ske i respektive fas och delsteg, både hos Regioninköp och inköpande verksamhet.

1. Förberedelsefasen

Regioninköp ska stödja verksamheten med att förbereda inköpet och det måste få ta tid och resurser i anspråk så att syftet med inköpet uppnås och därmed på bästa sätt bidrar till organisationens behov och mål.

Förberedelsefasen består av planering inför upphandling, kartläggning och analys.

Planera

En bra planering är en förutsättning för ett framgångsrikt inköpsarbete. Det är viktigt att avsätta tid och rätt resurser för att planera vilka funktioner och kompetenser som ska vara delaktiga och när olika aktiviteter ska genomföras.

Kartlägga och analysera

För att få större förståelse och en djupare kunskap om det som ska handlas upp behöver kartläggning och analys ske avseende behov, marknad, totalkostnad, risker, prioriteringar och målkonflikter. Erfarenheter och lärdomar från tidigare upphandlingar och avtal på området behöver även tas i beaktande. Finns framtagna inköpsstrategier (kategoristrategier) ska dessa tillämpas.

Det är av yttersta vikt att arbetet med att förbereda inköp prioriteras och får ett stort tidsmässigt utrymme och att Regioninköp är med hela vägen som ett stöd. Mycket förberedelsearbete ska göras av verksamheten. Men om verksamheten inleder förberedelser utanför inköpsprocessens ramar så kan förberedelsefasen bli ineffektiv och mycket kan behöva göras om i själva upphandlingen.

I förberedelsefasen beslutas också om hur e-handel ska tillämpas.

Det är viktigt att beakta regionens övriga verksamheter och funktioner vid planering av en upphandling genom en intressentanalys.

Arbetet i förberedelsefasen ska utgöra underlag för beslut inför upphandlingsfasen.

2. Upphandlingsfasen

Regioninköp ska leda arbetet i upphandlingsfasen. Vid upphandlingar behöver det alltid finnas en behovsägande beställare i verksamheten och resurser med rätt kompetens, även i de enklaste upphandlingarna.

I mer komplicerade och komplexa upphandlingar ska det finnas en djup involvering av verksamheten.

I upphandlingsfasen utarbetar Regioninköp upphandlingsdokumenten tillsammans med verksamheten som bygger på underlag från förberedelsefasen. Därefter utför Regioninköp upphandlingen inom ramen för gällande lagstiftning med anbudsinfordran och anbudsutvärdering där det är tillåtet, förhandling, följt av beslut att tilldela kontrakt och avtalstecknande, alternativt att upphandlingen avbryts. I upphandlingsfasen gäller absolut sekretess och tystnadsplikt.

Från det att Regioninköp har skickat underrättelse om tilldelning till anbudsgivarna måste det gå minst 10 dagar innan kontrakt får tecknas. Under denna tidsfrist, så kallad avtalsspärr har leverantörerna möjlighet att överpröva upphandlingen till förvaltningsdomstolen.

3. Realiseringsfasen

Regioninköp ska stödja verksamheten i realiseringsfasen. Realiseringsfasen består av implementering, förvaltning, uppföljning och utveckling.

Verksamheten ansvarar i huvudsak för förverkligandet av inköpet som handlar om att få nya avtal att fungera i organisationen och kontinuerligt följa upp genomförda inköp för att säkerställa effekt.

Ansvarig i verksamheten ska ha god förståelse och känna ägandeskap för att deras verksamheters inköp bidrar till att uppnå målen i inköpsstrategin och att de främjar en positiv inköpskultur. Rent ansvarsmässigt är det viktigt att tydliggöra att inköpsbeslut och måluppfyllelse inom ramen för upprättade avtal ligger på respektive budgetansvarig. I praktiken innebär detta att en utsedd funktion kan vara beställare och att en budgetansvarig attesterar.

Implementera

När kontrakt är tecknat ska avtalet implementeras, både i verksamheten och hos leverantör. Det är viktigt att alla berörda börjar använda det nya avtalet på det sätt som det är avsett för. Det kan till exempel vara uppstartsmöte med leverantören, etablera regelbunden kontakt, informationsinsatser, stöd och vägledning för beställning och avrop. Det kan ske med eller utan leverantör.

Syftet är att ge förutsättningar för att avtalet ska användas på det sätt som det är avsett för, både av Region Värmland och leverantören.

Verksamheten ansvarar alltid för implementeringen av ett avtal. Vid större implementeringsinsatser, då i huvudsak prioriterade avtal för regionen, är Regioninköp oftast involverade.

Förvalta

Förvaltning av avtal avser intern administration, uppföljning och utveckling av regionens avtal. Ett aktivt arbete med förvaltning är en förutsättning för att fastställa realisering av träffsäkra upphandlingar.

Verksamheten ansvarar för den operativa mer dagliga hanteringen avseende intern styrning till avtalande leverantörer, löpande beställningar, leveransbevakning, leveranskontroll, kvalitetskontroll, avvikelser, fakturakontroll, regelbunden kommunikation och avstämning med leverantörer.

Syftet är att säkerställa att leverantören och verksamheten tillämpar avtalen på rätt sätt så att regionen får det som efterfrågats och reglerats i avtal. Vissa avtal anses vara särskilt viktiga för regionen. Det kan bero på att de avser stora ekonomiska värden, är av principiell vikt eller berör många verksamheter eller medarbetare. Dessa avtal ska prioriteras avseende resurser och tid kopplat till förvaltning.

Uppföljning och utveckling av avtal behöver ske på olika nivåer och med olika frekvens. Verksamheten ansvarar alltid för den operativa mer dagliga uppföljningen och vanligtvis periodavstämningar och statistikhantering med avtalade leverantörer. Vid större uppföljningar och analyser, då i huvudsak prioriterade avtal för regionen, samt mer strategiska leverantörsdiskussioner är Regioninköp involverade.

Uppföljning och utveckling av inköp sker även på en regionsövergripande nivå avseende inköpsmönster, inköpsbeteende, besparingspotential, leverantörsbas och inköpsvolym.

Formellt uppdrag att genomföra en upphandling

I samband med att en upphandling ska genomföras i enlighet med inköpsprocessen behöver ett formellt upphandlingsuppdrag författas och godkännas av behovsägande beställare.

Upphandlingsuppdraget i sig styr inte hur Regioninköp arbetar utan ska ses som en konfirmering av åtagande.

Icke planerat behov

Om ett behov uppstår som inte verksamheten kunnat förutse och som resulterar i att en upphandling måste genomföras ska behovsägande beställare skicka ett upphandlingsuppdrag till Regioninköp. Då behovet som nämns ovan inte har kunnat planerats hanteras inkomna ärenden i prioriteringsordning.

Alternativt genomförande

Ibland blir en anpassning utifrån grundstrukturen nödvändig eftersom inköp är olika beträffande omfattning, värden och komplexitet.

Det innebär att inköp kan genomföras utan att tillämpa alla moment. Sådana anpassningar sker i överenskommelse mellan behovsägande beställare och Regioninköp.

Upphandlingar som utförs i samverkan med andra myndigheter kräver en fullmakt som medger att annan myndighet får i uppdrag att utföra upphandlingen samt kontraktstecknande för Regionen Värmlands räkning, och vice versa. Då beslutsrätten inte kan överlåtas eller delegeras genom fullmakt åligger det den egna myndigheten att självständigt fatta ett eget likalydande tilldelningsbeslut som den upphandlade myndigheten som utfört upphandlingen genom fullmakt.

Nyttjande av avtal i Sveriges kommuners och regioners inköpscentral (Adda) kräver att regionen är avropsberättigad på avtalsområdet. Regionen kan därefter ansluta sig på de avtal som Adda har upphandlat utan fullmakt. Inom regionen är det Inköpschefen som är ansvarig för att genomföra avrop i samråd med behovsägande beställare.

Direktupphandling ska ske enligt riktlinje för direktupphandling.

Den vanligaste situationen då direktupphandling används är då det som ska köpas har ett värde som understiger direktupphandlingsgränsen. Vid beräkning av värdet ska hela regionens samlade inköp beaktas inklusive options- och förlängningsklausuler som har utnyttjats.

Direktupphandlingar över 100 000 kronor ska utföras av Regioninköp.

Förnyad konkurrensutsättning innebär att en ny inbjudan att lämna anbud i enlighet med de villkor som angetts i ramavtalet lämnas till ramavtalsleverantörerna.

Lagar

Lagen (2016:1145) om offentlig upphandling, LOU, gäller för offentlig upphandling av byggnadsentreprenader, varor, tjänster samt av byggkoncessioner. Med offentlig upphandling avses, enligt LOU, de åtgärder som vidtas av en upphandlande myndighet i syfte att tilldela ett kontrakt eller ingå ramavtal avseende varor, tjänster eller byggentreprenader.

Lagen (2008:962) om valfrihetssystem, LOV, gäller när en upphandlande myndighet beslutat att tillämpa valfrihetssystem vad gäller tjänster inom hälsovård och socialtjänster. Enligt hälso- och sjukvårdslagen ska regionerna tillämpa ett valfrihetssystem inom primärvården. Med valfrihetssystem enligt LOV avses ett förfarande där den enskilde har rätt att välja den leverantör som ska utföra tjänsten och som en upphandlande myndighet godkänt och tecknat kontrakt med.

Den upphandlande myndigheten behöver inte tillämpa samma valfrihetssystem inom alla berörda områden.

Lagen (2016:1147) om upphandling av koncessioner, LUK, innebär att ersättningen för utförandet av uppdraget är rätten att utnyttja föremålet för kontraktet samt att utföraren (leverantören) står för risken för verksamheten. Till exempel kan restaurang bedrivas som koncession genom att vi upplåter lokal åt utföraren (leverantören), men denne bekostar verksamheten och får ersättning genom betalande kunder.

Lagen (2016:1146) om upphandling inom försörjningssektorerna, LUF, gäller bland annat för verksamheter inom vatten, energi, transporter eller posttjänster. Upphandlingarna inom försörjningssektorerna innebär ofta stora kontraktsvärden, avancerad teknik och projekt som är av stort samhällsintresse. För Region Värmland används detta förfarande främst inom kollektivtrafiken.

Korruption

Korruption kan definieras som att utnyttja sin ställning för att uppnå otillbörlig fördel för egen eller annans vinning. Regionen ska aktivt arbeta för att motverka korruption. Den offentliga upphandlingen är ett riskområde för korruption och det finns egenskaper i upphandlingen som kan locka till ett korrupt beteende. Mutbrott och jäv faller normalt under korruption. Personal som arbetar med upphandling ska därför vara välinformerade och medvetna om lagreglerna om mutor och andra oegentligheter eftersom det är en grupp som kan vara extra riskutsatta för mutbrott och otillbörlig påverkan.

Delegation

I Region Värmland finns fyra upphandlande myndigheter, regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnden, hjälpmedelsnämnden och kollektivtrafiknämnden.

De upphandlande nämnderna har delegerat beslutsrätt enligt för var tid beslutad delegationsordning.

Sökord: Inköp, upphandling, offentlig upphandling, inköpsprocess, avtal, inköpsbehov, direktupphandling,

Dokumentet är utarbetat av: Pia-Britt Hildebrand