

# RIKTLINJER INKÖPSVERKSAMHETEN

## Stadskontoret



Upprättad  
Datum: 2018-03-19  
Version: 4.0  
Ansvarig: Gabriella Manieri  
Förvaltning: Stadskontoret  
Enhet: Ekonomiavdelningen

## Innehållsförteckning

<b>RIKTLINJER INKÖPSVERKSAMHETEN</b> .....	<b>1</b>
<b>Riktlinjer</b> .....	<b>3</b>
Bakgrund .....	3
Syfte .....	3
Målgrupp .....	3
Omfattning.....	3
<b>Gränsdragning nämnder och kommunstyrelsen</b> .....	<b>3</b>
Nämndernas ansvar .....	3
Kommunstyrelsens särskilda ansvar.....	4
Illustration gränsdragning .....	5
<b>Inköpsprocessen</b> .....	<b>6</b>
Illustration inköpsprocessen .....	7
<b>Metoder för samordning av inköp</b> .....	<b>7</b>
<b>Metod för direktupphandling</b> .....	<b>9</b>
<b>Metoder för hållbara inköp</b> .....	<b>9</b>
<b>Metoder för samverkan och dialog</b> .....	<b>11</b>
Facklig samverkan .....	11
Kommunövergripande samverkansråd .....	11
Förvaltningsövergripande informationsforum.....	12

## Riktlinjer

### Bakgrund

För att nå uppsatta mål, målområden och samtidigt nå en hållbar stad har Malmö stad antagit en upphandlingspolicy som ska vägleda Malmö stads samtliga verksamheter, såväl nämnder som helägda bolag, att på ett affärsmässigt strategiskt och långsiktigt sätt organisera och hantera sina inköp.

### Syfte

Dessa riktlinjer kompletterar upphandlingspolicyn och innefattar övergripande metodbeskrivningar för hur inköpsverksamheten i Malmö stad ska bedrivas.

Riktlinjerna kompletteras med praktisk vägledning i form av instruktioner, rutinbeskrivningar och mallar som antingen tagits fram av respektive förvaltning och bolag eller av Stadskontoret. Även det biträde och den rådgivning, utbildning, information och vägledning som tillhandahålls av Stadskontoret är ett komplement till dessa riktlinjer.

### Målgrupp

Dessa riktlinjer angår i sin helhet samtliga nämnder och i relevanta och möjliga delar även helägda bolag.

Riktlinjer vänder sig i första hand till verksamhetsansvariga i samtliga förvaltningar och i relevanta och möjliga avseenden verksamhetsansvariga i helägda bolag.

### Omfattning

Dessa riktlinjer reglerar de övergripande metoder som ska ligga till grund för samtliga inköp och upphandlingar som sker med Malmö stads medel.

Dessa riktlinjer reglerar ansvarsfördelningen mellan nämnder och kommunstyrelsen i inköpsrelaterade ärenden och frågeställningar.

Behörighets- och beslutsfrågor hanteras i särskild ordning i delegations- och attestreglemente inom respektive nämnd och bolag.

## Gränsdragning nämnder och kommunstyrelsen

### Nämndernas ansvar

Ansvaret för inköpsverksamheten i Malmö stad ligger hos varje nämnd och avser samtliga moment i inköpsprocessen, inklusive upphandling, samt ansvar för att gällande regelverk inom inköps- och upphandlingsområdet efterlevs.

Varje nämnd utgör egna upphandlande myndigheter och ansvarar för;

- att inköpsverksamheten präglas av framförhållning och god planering
- att inköp sker i enlighet med de avtal som ingåtts, antingen av nämnden själv eller av kommunstyrelsen i ett kommunövergripande ramavtal.
- att tillräckliga och erforderliga resurser finns för att hantera inköpsrelaterade åtaganden inom nämndens ansvarsområde,
- att tillräckliga resurser avsätts så att berörda verksamheter aktivt kan bidra i kommunövergripande ramavtalsprocesser, såväl under upphandlingen som under pågående avtalsperiod.

## **Kommunstyrelsens särskilda ansvar**

### **Övergripande riktlinjer och strategier**

Kommunstyrelsen fattar beslut om allmänna och generella riktlinjer för inköpsverksamheten i Malmö stad. Kommunstyrelsen ges särskild insyn genom strategier som presenteras årligen avseende kommunövergripande ärenden och kan därigenom ange riktning i principiellt viktiga inköpsfrågor.

Kommunstyrelsens har, genom Stadskontorets upphandlingsfunktion, ett särskilt åtagande att hantera generella strategiska frågor som rör hela Malmö stads inköpsverksamhet på kommunövergripande nivå.

### **Kommunövergripande ramavtal**

Stadskontorets upphandlingsfunktion har ett operativt ansvar att tillse att kommunövergripande inköpsbehov kan hanteras genom avrop från ramavtal.

Stadskontorets upphandlingsfunktion ansvarar för att kommunövergripande ramavtal upphandlas och att ramavtal tecknas inom samtliga avtalsområden där inköpsbehoven är identiska och berör flera förvaltningar och bolag.

Samordning av kommunövergripande ramavtal hanteras genom det Inköpsråd som konstruerats för att hantera övergripande och strategiska frågor.

### **Biträde, rådgivning och utbildning**

Kommunstyrelsen ska tillse att förvaltningar och bolag, genom Stadskontorets upphandlingsfunktion, ges biträde i upphandlingsprocesser och enskilda frågor.

Operativt biträde ges till alla förvaltningar och bolag som presenterar en årsplan för sitt kommande behov för Stadskontoret.

Stadskontorets upphandlingsfunktion ska även bistå med allmän rådgivning, information och utbildning kring inköp och avtal.

### **Finansiering**

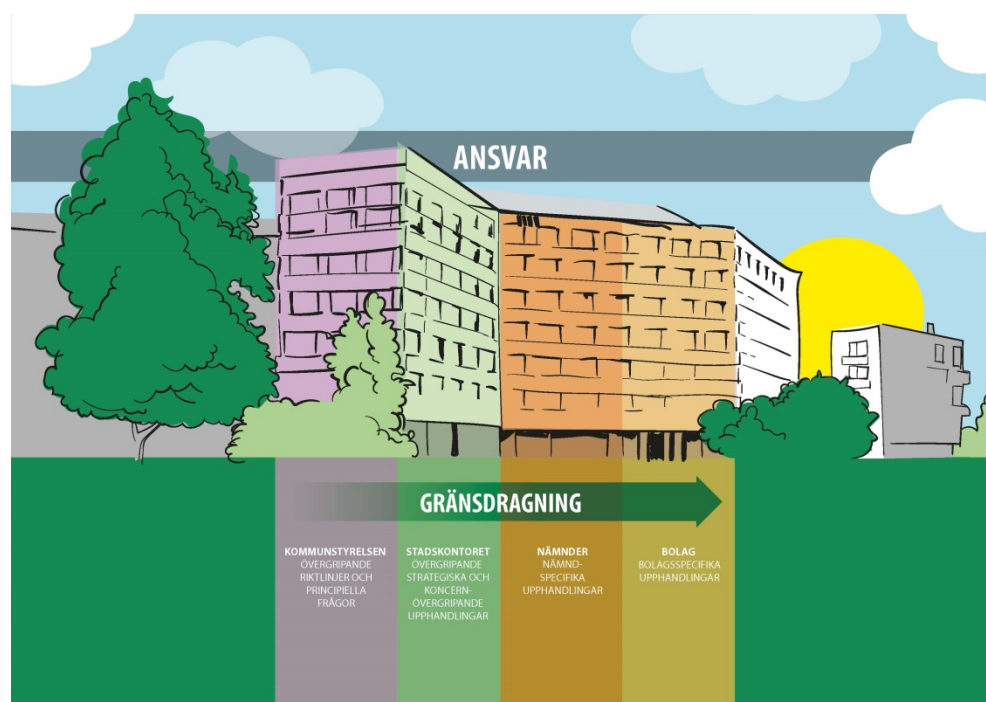
Finansieringen av Stadskontorets upphandlingsstöd sker genom att en avgift tas ut från avtalade leverantörer. Avgiften ska motsvara beräknad omkostnad

för det stöd som Stadskontoret ger i varje enskilt uppdrag. För uppdrag som Stadskontorets upphandlingsenhet genomför och som inte genererar ett avtal där en avgift kan reglera ersättning för utfört uppdrag krävs en annan typ av finansiering och då kan timersättning eller ersättning för hel eller del av tjänst vara aktuell. Överenskommelse sker mellan berörda verksamheter.

### Mandat

Kommunstyrelsen ska, genom Stadskontorets upphandlingsfunktion, ha mandat att göra inköpsstrategiska överväganden, fatta beslut om tilldelning av kommunövergripande avtal, fatta beslut om deltagande i samordnad upphandling via annan part (inge fullmakt), anmäla deltagande i upphandling som genomförs av inköpscentral samt verkställa fattade beslut i form av avtalstecknande samt ha fullmakt att föra talan i domstol i kommunövergripande inköps- och upphandlingsärenden.

### Illustration gränsdragning



## Inköpsprocessen

### Inköpsflödet

Inköpsprocessen innefattar hela flödet av aktiviteter från det att inköpsbehov uppstår till dess att ekonomisk uppföljning/bokslut skett och innefattar även upphandling, i de fall avrop inte kan ske från ett redan upphandlat avtal.

Inköpsprocessen, inkluderat upphandling, innefattar som regel följande delmoment:

1. Behovsanalys (mål som ska uppnås med inköpet)
2. Analys av ekonomiska förutsättningar (budget)
3. Marknadsundersökning (leverantörsbas)
4. Formulering av behov (kravspecifikation)
5. Framtagande av ovillkorliga krav för anbudsgivare (leverantörskrav)
6. Framtagande av ovillkorliga krav för leverans (leveransvillkor)
7. Framtagande av värderingskriterier för identifikation av bästa anbud (utvärderingskriterier)
8. Annonsering av förfrågningsunderlag
9. Kvalificering av anbudsgivare och anbud
10. Värdering av inkomna anbud (utöver kravuppfyllnad)
11. Avtalsskrivning
12. Beställning
13. Leverans av vara/tjänst
14. Leveranskontroll
15. Avtalsuppföljning
16. Fakturering
17. Budgetuppföljning/bokslut
18. Erfarenhetsöverföring till eventuell efterföljande process.

Vid avrop från befintligt avtal förenklas inköpsprocessen väsentligt.

Hela inköpsprocessen ska präglas av noggranna överväganden och effektiva flöden som överensstämmer med gällande rätt. Inköpsverksamheten ska på ett aktivt sätt förvissa sig om marknadens möjligheter att tillgodose stadens inköpsbehov och samtidigt möta Kommunfullmäktiges mål och riktlinjer.

## Illustration inköpsprocessen



## Metoder för samordning av inköp

### Kommunövergripande ramavtal

Malmö stad ska sträva efter att skalfördelar erhålls vid inköp när så är affärsmässigt motiverat. Samordning av inköp är till för att nå bättre leveransvillkor och för att minska den administrativa bördan.

I de fall flera nämnder har identiska inköpsbehov skall efterfrågade varor, tjänster och entreprenader hanteras i en samordnad kommunövergripande (konsoliderad) process. När ett kommunövergripande avtal har tecknats ska samtliga nämnder och deltagande bolag som grundprincip använda sig av tecknat ramavtal så att skalfördelar och administrativa vinster kan uppnås.

### Interna tjänster

Obligatoriska tjänster som tillhandahålls av Serviceförvaltningens organisation genom den s.k. Tjänstekatalogen ska uppmärksammas vid inköp.

### Kategoristyrning

Malmö stad ska för samtliga kommunövergripande avtalsområden, som leds och hanteras av stadskontorets upphandlingsfunktion, arbeta utifrån en portföljstyrd arbetsmetod (kategoristyrning).

Kategoristyrning ska ge Malmö stad ekonomisk, juridisk och hållbar grund och stabilitet i de kommunövergripande avtalsprocesserna. Metoden är till för att skapa ett stadigvarande utrymme för förvaltningarnas medinflytande så att kommunövergripande avtal träffar beställarnas behov så exakt som möjligt.

Metoden ska även ge den politiska ledningen en överblick och en insyn i den kommunövergripande inköpsverksamhet som leds av Stadskontorets upphandlingsfunktion. För varje produktkategori ska en inköpsstrategi formuleras i form av en flerårsplan vilken presenteras för styrgruppen inom respektive kategori, som skall godkänna planen innan genomförande. De beslutade inköpsstrategierna skall även presenteras för Kommunstyrelsens arbetsutskott för att tillförsäkra att eventuella, av politisk nämnd alternativt av kommunfullmäktige, fattade politiska mål integreras i aktuella strategier/avtal.

Kategoristyrning innebär att en komplett analys genomförs av vilka inköp som görs i Malmö stad, vilka volymer respektive inköpsområde omfattar, vilka verksamheter som är berörda, vilka avtal som är tecknade och i vilken utsträckning dessa avtal täcker aktuella inköpsbehov, i vilken utsträckning tecknade avtal följs samt vilka kompletterande avtal som behöver tecknas.

Kategoristyrning kräver att tvärfunktionella team upprättas för kommunövergripande ramavtal och det ankommer på varje nämnd och bolag att svara upp till det behov av sakkunniga inom aktuella produktområden som krävs i olika arbetsgrupper för arbetets genomförande och bestånd.

### **E-handel**

I de fall stadskontorets upphandlingsfunktion tecknat ramavtal för stadens räkning och dessa avtal finns registrerade i stadens e-handelssystem ska inköp ske härigenom.



## Metod för direktupphandling

Upphandlande myndighet (dvs. varje nämnd och bolag) ska enligt gällande lagstiftning besluta om riktlinjer vid direktupphandling.

Riktlinjer ska överensstämma med lagen om offentlig upphandling och varje nämnds och bolags fastställda attestreglementen.

Av riktlinjer kring direktupphandling ska förslagsvis följande framgå:

- När en direktupphandling får genomföras.
- Att redan existerande och tillämpliga avtal ska användas innan en direktupphandling genomförs.
- Vilka inom myndigheten som har rätt att genomföra direktupphandlingar och till vilka beloppsgränser.
- Hur myndigheten samordnar sina direktupphandlingar.
- När skriftliga avtal ska upprättas.
- Hur direktupphandlingar dokumenteras
- Vad som gäller avseende sekretess.
- Vilken dokumentation som ska diarieföras/arkiveras.

Enligt gällande lagstiftning ska köp över 100 000 sek dokumenteras på ett sätt som gör det möjligt att följa genomförandet. Dokumentationen ska vara tillräcklig för att motivera myndighetens beslut under upphandlingens samtliga skeden.

## Metoder för hållbara inköp

### Tre dimensioner

Hållbar utveckling ska i det här sammanhanget ses ur tre ömsesidigt beroende dimensioner: den ekonomiska, den miljömässiga och den sociala.

### Ekonomisk dimension

Malmö stads inköp ska ske med utgångspunkt i verkligt behov och stå i proportion till behovet. Inköp ska ske med måttfullhet och aktsamhet i fokus. Återanvändning ska främjas före nyinvestering när så är lämpligt och möjligt.

Inköpsverksamheten ska bedrivas med ett kommunövergripande perspektiv. Koordinering av upphandlingar ska alltid övervägas där relevanta samordningsvinster kan tas tillvara för att undvika parallella upphandlingar av identiska varor, tjänster och entreprenader när så inte är särskilt motiverat.

### **Miljömässig dimension**

Malmö stads inköp ska ske i enlighet med beslutade miljömål.

Särskild hänsyn ska tas till resursanvändningen med avseende på i första hand energi, vatten och råvarutillgång. Malmö stad ska i största möjliga utsträckning efterfråga giftfria, ekologiskt och etiskt framställda varor, prioritera hållbara materialval och verka för att inköp av varor, tjänster och entreprenader är miljöeffektiva och fria från negativ klimatpåverkan. Vid inköp ska förnybar energi ha företräde och fossila bränslen fasas ut. Upphandlingsmyndighetens kriteribibliotek bör användas som grund för kravställandet eftersom dessa kriterier är framtagna i samarbete med aktuella branscher och uppdateras löpande.

### **Social dimension**

Arbetsrättsliga villkor i kontrakt regleras i gällande lagstiftning genom bestämmelser som innebär en skyldighet för upphandlande myndigheter och enheter att, i vissa fall, ställa arbetsrättsliga villkor. Bestämmelserna syftar till att motverka att offentliga kontrakt fullgörs av arbetstagare som inte har skäligena arbetsvillkor och att minska risken för snedvridning av konkurrensen genom social dumpning.

Malmö stad ska värna goda arbetsvillkor för den personal som utför tjänster åt staden och verka aktivt så att de leverantörer som staden har en relation till har en hållbar etisk kompass och respekterar grundläggande mänskliga rättigheter och att diskriminering ej tillåts ske.

Malmö stad ska aktivt motverka att social dumpning görs möjlig inom ramen för kontrakt som tecknats med staden. Särskild hänsyn ska tas till Internationella Arbetsorganisationens (ILO) åtta grundläggande konventioner om mänskliga rättigheter i arbetslivet, FN:s barnkonvention samt tillverkningsländernas nationella lagstiftning om arbetarskydd, arbetsmiljölagsstiftning och arbetsrätt, när den innebär ett starkare skydd för den enskilde.

Malmö stad ska även bidra till att kontrakterade leverantörer ges möjlighet att utöka och utveckla sitt samhällsengagemang genom att upprätthålla en dynamisk dialog med leverantörerna och vara lyhörda för vilka möjligheter och ambitioner som finns hos leverantörerna att bidra till samhälleliga mål och uppmuntra dessa.

## Metoder för samverkan och dialog

### Facklig samverkan

I staden finns forum för facklig samverkan.

I enlighet med upprättat samverkansavtal, jämlikt lag (1976:580) om medbestämmande i arbetslivet, ska den som har ett arbetsgivaransvar uppfylla den samverkansskyldighet som föreligger i de fall en arbetsgivare beslutar om viktigare förändringar av den befintliga verksamheten.

Samverkansansvaret åligger den förvaltning/verksamhet som i förekommande fall har personal som kan komma att beröras av förändringen.

Information om kommande kommunövergripande ramavtalsupphandlingar ges årligen, och vid behov däremellan, på kommuncentral samverkan (KCS). Parterna kommer därvid överens om vilka kommunövergripande ramavtalsupphandlingar som ska samverkas.

Samverkansskyldigheten vid inköp/avrop åligger alltid berörd förvaltning/verksamhet.

Praktiska rutiner avseende samverkansprocessen vid upphandling regleras löpande mellan parterna.

### Kommunövergripande samverkansråd

I staden ska det finnas ett Inköpsråd.

Inköpsrådets uppgift är att vara en länk mellan kommunstyrelsens strategiska och övergripande inköpsverksamhet och de upphandlande myndigheterna.

Inköpsrådet ska bevaka och följa upp kommunövergripande angelägenheter av strategisk natur och fatta beslut om eventuella gemensamma inköps- och upphandlingsaktiviteter.

Representant till Inköpsrådet utses av varje förvaltning och bolag. Då Inköpsrådet är ett beslutande organ bör delegater som utses ha rätt att företräda sin förvaltning och sitt bolag i inköpsrelaterade frågor.

Stadskontoret är sammankallande och rådet leds av upphandlingsenheten.

Inköpsrådet kallas en-två (1-2) gånger per år.

## **Förvaltningsövergripande informationsforum**

Det ska i staden finnas ett Inköpsnätverk.

Inköpsnätverket har i uppgift att fånga upp och kommunicera aktuella frågor som berör den operativa inköpsverksamheten och förvaltningsövergripande inköpsfrågor.

Syftet med Inköpsnätverket är att sprida information om kommande upphandlingar, aktuella avtal och andra besläktade frågeställningar som berör inköpsverksamheten i staden samt fånga upp frågeställningar som berör de kommunövergripande avtalen.

Medverkande (en eller flera personer) meddelas av varje förvaltning.

Syftet med Inköpsnätverket är att etablera relationer mellan de personer som arbetar på Stadskontorets upphandlingsenhet och de personer som dagligen hanterar inköp på respektive förvaltning.

Inköpsnätverket har ingen beslutande funktion.

Stadskontoret bjuder in och träffarna modereras av upphandlingsenheten.

Inköpsnätverkets informationsträffar genomförs två (2) gånger per år.