

# Riktlinje för inköp och upphandling

---

## Hitta i dokumentet

[Sammanfattning](#)  
[Syfte](#)  
[Ansvarsfördelning](#)  
[Inköpsprocessen](#)

[Strategiska överväganden vid inköp och upphandling](#)  
[Strategier för inköpsverksamheten](#)  
[Uppdaterat från föregående version](#)

---

## Sammanfattning

Riktlinjen är ett komplement till Region Hallands inköbspolicy. Riktlinjen är fastställd av Regionstyrelsen 2023-10-24, §310 och omfattar hela Region Hallands verksamhet. Region Hallands styrdokument för inköp och upphandling beskriver hur anskaffning ska gå till inom Regionen och består av:

- **Inköbspolicy och attestreglemente** som är beslutad av regionfullmäktige och beskriver hur regionens verksamheter ska förhålla sig till inköp.
- **Riktlinjer för inköp och upphandling** som beslutas av regionstyrelsen, är en vägledning och komplement till inköbspolicy.
- **Rutiner, processer och instruktioner** som utarbetas av inköps- och upphandlingsavdelningen, för att underlätta planering, samordning, upphandlingsarbete och uppföljning.
- **Delegationsordningar** som beslutas av nämnderna.
- **Handlingsplaner och rutiner** som utarbetats av förvaltningarna.

## Syfte

Syftet med riktlinjen är att tydliggöra ansvarsfördelningen samt att konkretisera policyn och ge vägledning kring hur Region Halland ska agera i inköpsfrågor. Grundläggande gemensamma principer och regler som ska följas i inköpsprocessen beskrivs.

## Inriktning

Inriktningen för inköpsverksamheten är att skapa värde för Hallands invånare, främja hållbar utveckling och bidra till att Region Hallands gemensamma resurser används på bästa sätt. Region Halland ska genom strategiska överväganden i upphandlingsprocessen driva samhällsutvecklingen i en hållbar riktning och bidra till en effektivare förbrukning av våra gemensamma resurser.

För att främja hållbarhetsperspektiv vid upphandling och inköp ska nedanstående hänsyn vara ledande och kopplas till regionens mål som formulerats i övergripande styrdokument. Vid upphandling där inneboende konflikter mellan olika hållbarhetsaspekter finns ska dessa synliggöras och bedömas. Region Halland ska vara i framkant och driva ansvarsfull och hållbar upphandling genom att ställa omfattande hållbarhetskrav.

## Definition

**Inköp** används som ett samlingsbegrepp för aktiviteter i hela anskaffningsprocessen, inklusive begrepp som analys inför upphandling, upphandling, val av leverantör, implementering av kontrakt, beställning och avrop samt mottagning och uppföljning.

## Ansvarsfördelning

### Regionkontoret

På regionstyrelsens uppdrag är Regionkontoret, genom inköps- och upphandlingsavdelningen, styrande över inköp med ansvar för att:

- utifrån den politiska styrningen leda den strategiska utvecklingen av regionens inköps- och upphandlingsverksamhet.
- vara processägare för inköps- och upphandlingsprocesserna.
- följa upp och utveckla regionens praktiska inköps- och upphandlingsverksamhet.
- utveckla en ändamålsenlig kategoristyrning.

Inköps- och upphandlingsavdelningen har kompetens inom inköp och upphandling med ansvar för att:

- utveckla och följa upp inköpsprocessen
- ge stöd och vägleda vid inköp och upphandling.
- samordna och genomföra regionens behov av upphandling och teckna avtal.
- uppföljning av avtal sker tillsammans med verksamheten
- stödja i strategiska inköps- och upphandlingsfrågor.
- utveckla samarbeten utanför Region Halland till exempel samupphandlingar, erfarenhetsutbyte m.m.

### Driftsnämnder

Region Hallands verksamhet är driftsnämndernas förlängda arm och bedriver verksamhet med egna resurser med hjälp av varor, tjänster och entreprenader via avtal med ansvar för att:

- Region Hallands beslutade riktlinjer och rutiner för inköp och upphandling är tydliggjorda och följs i den egna organisationen.
- beskriva verksamhetens behov och strategi för upphandlingen utifrån ett verksamhetseffektivt, ekonomiskt och hållbart perspektiv.
- ge inköpsprocessen rätt förutsättningar genom framförhållning och genom att tillsätta resurser med adekvat kompetens och mandat.
- köpa från avtalade leverantörer och använda anvisade beställningssystem.
- ge Region Hallands bästa företrädare framför enskilda verksamheters intressen.
- delta vid uppföljning av kvalitet, leveranser och övriga avtalsvillkor.

Ytterligare roller och ansvar i inköpsprocessen beskrivs i separat organiserande dokument.

## Inköpsprocessen

Inköps- och upphandlingsavdelningen ansvarar för den strategiska helheten med en inköpsprocess som är effektiv och följer regionens styrdokument och strategiska mål.

Med inköpsprocess avses hela processen från behov till leverans, betalning och uppföljning.

Arbetet som sker i inköpsprocessen kan delas in i strategiskt, taktiskt och operativt inköp. Varje nivå omfattar aktiviteter som är beroende av ett gott samarbete mellan inköpsfunktionerna och regionens verksamheter.

### Strategiskt inköp

Strategiplaner utarbetas i en tidig fas för ett väl definierat område. Dessa planer skapar framförhållning inför nästa steg, taktiskt inköp. I strategiplanerna omsätts regionens målsättningar och verksamhetsmål till inköpsmål. Strategier och aktiviteter utformas för att uppnå totalkostnadsbesparingar, hållbarhetsmål och verksamhetsmål. Planerna utarbetas i tvärfunktionella team.

### Taktiskt inköp

Upphandlingar genomförs utifrån gällande regelverk för offentlig upphandling och strategiplaner. En väldefinierad upphandlings- och avtalsprocess bidrar till affärsmässigt goda avtal med rätt krav på funktion, hållbarhet och kvalitet.

### Operativt inköp

Med operativt inköp avses aktiviteter i processen från beställning till betalning.



### Analys

Analysfasen avser analys på olika nivåer. Dels analys på en övergripande nivå, dels i samband med upphandling som en förberedelse inför upphandling.

Syftet med behovsanalys är att identifiera regionens behov inom ett inköpsområde utan att ange lösning. Analysen kan med fördel omfatta regionens behov på längre sikt. Behovsanalys ska innehålla utvärdering av nuvarande lösning.

Marknadsanalys ska ge en bild av vad marknaden kan erbjuda utifrån genomförd behovsanalys och om aktuell marknad är lokal, regional eller nationell. I analysen ingår att se över samupphandlingsmöjligheter och att ge en bild av hur andra myndigheter löser behovet. Vidare ska analysen omfatta uppskattning av kostnad för behovet och vilka krav som är rimliga att ställa.

### Upphandling

Inköps- och upphandlingsavdelningen ska lösa verksamheternas behov av upphandlingstjänster.

Upphandlingsprocessen är verksamhetsstyrd, vilket innebär att behov och funktionskrav definieras av verksamheten.

Inköps- och upphandlingsavdelningen ger stöd och vägledning samt genomför upphandlingar över direktupphandlingsgränsen. Det innebär att Inköps- och upphandlingsavdelningen handlägger upphandlingen som projektledare med ansvar för affärsmässiga och upphandlingsjuridiska delar.

Region Hallands fastställda upphandlingsprocess ska följas.

### ***Direktupphandling***

Då ramavtal saknas och värdet av inköpet uppgår till högst direktupphandlingsgränsen ska direktupphandling ske. Se intranätet för anvisning för direktupphandling. Särskild dokumentationsplikt är lagkrav om värdet överstiger 100 000 SEK.

### ***Hantering av direktupphandling i Region Halland***

Respektive förvaltning utser handläggare för direktupphandling som har mandat att göra direktupphandlingar på förvaltningens uppdrag upp till 100 000 SEK. Direktupphandlingar mellan 100 000 SEK och direktupphandlingsgränsen kan också hanteras av förvaltningen själv, alternativt kan Inköps- och upphandlingsavdelningen få uppdraget genom att en anmodan skickas in. Direktupphandlingar över 100 000 SEK som hanteras av verksamheterna ska ske i systemstöd för direktupphandling som tillhandahålls av Inköps- och upphandlingsavdelningen.

### **Beställning**

Inköpsprocessen i Region Halland utgår från en tydlig struktur med väl definierade roller, ansvar och befogenheter. Inköp ska göras för att verksamhet ska kunna bedrivas i enlighet med politiska beslut och ramar. Att göra ett inköp i Region Halland ska vara enkelt med tydliga och väl förankrade arbets sätt som går i linje med policy och riktlinjer.

Informationen om delarna i inköpsprocesserna ska vara lättillgängliga och enkla att förstå i verksamheterna så att helhetsperspektivet kan upprätthållas. Samtidigt ska det initiala vägvalet i inköpsprocessen kunna ske snabbt för att inköpet ska hamna i rätt fåra direkt – avrop, direktupphandling eller upphandling. Det ska finnas ett effektivt systemstöd som också ger möjlighet till uppföljning och statistik så att ett inköpsbeslut kan byggas på fakta och medge en god utveckling av hela inköpsområdet.

### ***Använda ramavtal***

Regionen tecknar ramavtal för olika varor och tjänster. Alla upphandlade ramavtal finns i avtalskatalogen och ska användas i första hand. Beställningsprocess för varje avtal är beskriven i avtalskatalogen och ska följas. Regionens medarbetare ska känna till och använda gällande ramavtal.

Respektive förvaltning utser beställare (tidigare avropare) som har mandat att göra beställningar mot befintliga avtal.

### **Uppföljning**

Ansvar för uppföljning är delat mellan inköps- och upphandlingsavdelningen och verksamheten som nyttjar upphandlade avtal. Inköp och upphandling följer, tillsammans med berörd verksamhet upp, upphandlade avtal när det gäller affärsmässiga villkor, avtalstrohet och för de krav som låter sig följas upp utan ingående sakkunskap.

Beställaren/verksamheten ansvarar för djupare kvalitetsmässig uppföljning av levererad eller utförd entreprenad, vara eller tjänst.

Upphandlade avtal följs upp enligt fastställd rutin för uppföljning och förvaltning av avtal utifrån nivåindelning av ingångna avtal.

## Strategiska överväganden vid inköp och upphandling

### Hållbarhet

Enligt inköspolicyn ska Region Hallands inköp främja ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet. Som vägledning för hållbarhetsaspekten vid inköp ska:

- "Uppförandekod för leverantörer" tillämpas vid upphandlingar, för att ställa relevanta sociala och etiska krav.
- Region Hallands klimat- och miljöpolicy med tillhörande riktlinjer och miljömål beaktas i inköpsprocessen för att ge förutsättningar att uppnå minsta möjliga miljöpåverkan.
- Region Halland vara öppen för och driva innovativa upphandlingar.

### Sociala hänsyn

Vid all upphandling ställs krav på att leverantören tar socialt ansvar för sin verksamhet. Det sker genom att den av Regionfullmäktige fastställda Uppförandekoden för leverantörer är en del av avtalet. I Region Hallands arbete för en positiv samhällsutveckling kan ytterligare krav på socialt ansvar ställas på leverantörer i samband med upphandling. Vid tjänstekontrakt och entreprenader ska det prövas om det är möjligt och lämpligt att ställa krav som innebär att personer som står långt ifrån arbetsmarknaden bereds möjlighet till sysselsättning.

Villkor enligt kollektivavtal ska ställas när upphandlingens art motiverar det.

### **Uppförandekod för leverantörer**

Uppförandekod för leverantörer är gemensam i samtliga regioner och är politiskt förankrad. Syftet med uppförandekoden är att säkerställa hållbara leveranskedjor. Uppförandekoden utgår från FN-initiativet Global Compact och dess principer för företagens sociala och miljömässiga ansvar. Principerna baseras på internationella konventioner om de mänskliga rättigheterna, arbetares rättigheter, miljö och antikorrupktion. Leverantörer ska respektera uppförandekoden och göra sitt yttersta för att uppnå kraven inom den egna organisationen och i leveranskedjan.

Länk – [Uppförandekod för leverantörer](#)

Uppföljning av uppförandekoden sker via nationellt samordnat samarbete mellan regionerna där Halland aktivt tar ansvar för sin del av uppföljningen.

### **Tillgänglighet**

Bra tillgänglighet är ett allmänintresse och ska beaktas vid upphandlingar. Ett tillgängligt samhälle är utformat så att så många som möjligt kan använda och ta del av det. Det handlar om att kunna ta del av den fysiska miljön och kunna ta sig runt i samhället. Det innebär också att få tillgång till information och kommunikation samt att kunna använda produkter och tjänster.

**Etiska hänsyn**

Regionens inköpsverksamhet ska kännetecknas av objektivitet och transparens. Inköpsarbete ska ske på lika villkor och förebygga korruption och jäv. Region Halland arbetar aktivt med att förebygga korruption. Gällande antikorrupsionspolicy och dess riktlinjer ska följas.

**Korruption och oegentligheter**

Leverantörer som ingår avtal med Region Halland ska inte medverka i någon form av korruption eller otillåten påverkan som givande eller tagande av muta, bedrägeri eller utpressning. Detta sker genom sanningsförsäkran och samarbetsavtal.

De medarbetare som deltar i inköp- och upphandlingsarbete eller på annat sätt har kontakt med leverantörer ska agera på ett sådant sätt att förtroendet till dennes opartiskhet inte rubbas eller kan ifrågasättas. Det vill säga upphandlare och beställare eller de som i sin roll, på annat sätt kommer i kontakt med anskaffning, till exempel chefer, inköpsansvariga och förtroendevalda.

**Jäv**

Medarbetare som på något sätt deltar i en upphandling ska vara opartisk. Om anställd, förtroendevald eller någon närstående har personliga intressen i en upphandling, föreligger jäv.

**Meddelarfrihet**

Vid upphandling av vård och omsorg samt driftentreprenader ska villkor upprättas så att anställda hos leverantör omfattas av meddelarfrihet liknande den som gäller för regionens anställda inom motsvarande verksamhetsområde.

**Allmänhetens insyn**

Vid upphandling av vård och omsorg samt driftentreprenader ska villkor upprättas som säkerställer att allmänheten har insyn i verksamheten motsvarande vad som gäller för regionens verksamheter.

**Miljöhänsyn**

Regionen utgår från Upphandlingsmyndighetens miljökrav och kriterier, som grund för ett effektivt arbete med miljökrav för hållbara inköp och upphandlingar. Hållbar upphandling är ett viktigt verktyg för att arbeta för hållbar resursanvändning, skydda och värna livsmiljöer samt minska klimatpåverkan, där regionen ska vara ett föredöme. Vid inköp ska hänsyn tas till produkters och tjänsters klimat- och miljöbelastning för att främja cirkulär hantering och minskad materialåtgång.

**Innovation**

Genom att vara öppen för leverantörers idéer om förnyelse och tillvarata alternativ till etablerade produkter och utförande möter Region Halland framtida utmaningar inom välfärd och tillväxt och efterfrågar långsiktigt hållbara lösningar. Sådan efterfrågan är också en viktig signal till marknaden och stimulerar leverantörer till produktutveckling.

## Strategier för inköpsverksamheten

### Planering

Samtliga förvaltningar bidrar till att verksamheternas upphandlingsbehov dokumenteras i en årlig upphandlingsplan. Upphandlingsplanen ligger till grund för Inköps- och upphandlingsavdelningens planering av kommande upphandlingsarbete.

### Samordning

Inköp och upphandling ska baseras på en helhetssyn där regionens gemensamma bästa har företräde framför enskilda verksamheters intressen. Det innebär att upphandlingar ska samordnas så att skalfördelar erhålls och styrning och uppföljning underlättas.

Upphandlingar ska samordnas inom regionen, men kan också med fördel samordnas med andra offentliga myndigheter. Region Halland deltar både i nationella upphandlingar, i regionala upphandlingssamarbeten med andra regioner samt på lokal nivå med kommuner i länet.

### Marknad och konkurrens

Regionen ska tillvarata och vårda konkurrensen på de aktuella upphandlingsmarknaderna. En mångfald av leverantörer, varor och tjänster behövs för att skapa en väl fungerande konkurrens. Det gäller att skapa tillräckligt attraktiva upphandlingar som såväl stora som små företag vill och kan lämna anbud i.

Vid planeringen av inköp och upphandling ska hänsyn tas till mindre företags behov av information och framförhållning. Samspelet och förståelsen mellan regionen och leverantörer ska vårdas, till exempel genom god dialog före, under och efter upphandlingar.

### Tydlig uppföljning

Ingångna avtal med leverantörer ska respekteras, användas och följas upp. En effektiv inköpsprocess kräver en väl fungerande uppföljning, dvs engagemang och systematiskt arbete både från inköpsfunktionen, verksamheterna och andra kravställare, som en viktig del i arbetet med att bygga förtroende hos marknaden och internt inom Region Halland.

Inköps- och upphandlingsverksamheten ska göra uppföljningar på olika nivåer:

- Strategisk nivå vilket avser total måluppfyllelse
- Leverantörsnivå vilket avser avtalsuppföljning, med syfte att följa upp det som leverantören åtagit sig att göra enligt avtalsvillkoren.

Med hjälp av analysverktyg och stödsystem ska övergripande avtalsuppföljning för kostnadskontroll och avtalstrohet genomföras. En sådan inköpsanalys ska ligga till grund för framtagning av framtida inköpsstrategier.

Verksamheterna ska följa upp och utvärdera gjorda inköp och upphandlingar utifrån förväntat resultat.

### Lean och kategoristyrning

De olika momenten inom inköp och upphandling ska standardiseras i möjligaste mån. Enhetliga tillvägagångssätt och processer är en viktig förutsättning för ständiga förbättringar.

För att uppnå samordningsvinster är inköpsanalys och kategoristyrning viktiga verktyg. Strategiplaner tas fram i tvärfunktionella kategoriteam som bemannas av verksamheten med störst inköpsvolym.

### **Uppdaterat från föregående version**

Total revision från föregående version