

Riktlinjer för upphandling och inköp Essunga, Grästorp, Götene, Lidköping, Skara, och Vara. (västra Skaraborg -V6)

Diarienummer : KS 2019/777

Innehåll

1. Behovsanalys
2. Marknadsanalys
3. Kravspecifikation
4. Uppföljning
5. Direktupphandling
6. Förnyad konkurrensutsättning

Riktlinje: Behovsanalys

Syfte

Syftet med behovsanalysen är att kartlägga behov av viss vara, tjänst eller entreprenad och planera för hur man ska tillgodose detta behov.

Det är verksamheten som äger behovsanalysen

Behovsanalysen skall:

- Vara tillräckligt detaljerad för att utgöra ett bra upphandlingsunderlag.
- Belysa vad som är viktigt för verksamheten
- Vara tillräckligt öppen för utrymme för potentiella leverantörers idéer och kunskap
- Kunna fungera som underlag för utvärdering och kontroll
- Identifiera krav som ska följas upp och plocka ut relevanta nyckeltal/KPI (Key performance indicators) samt klarställa hur dessa krav ska kunna redovisas.

Metoder/Checklista

- Preliminär kravspecifikation
- Sakägaranalys, analys över användare och deras behov, vilka delar av koncernen använder varan, tjänsten, entreprenaden? Vilka är de framtida behoven
- Tidigare leverantörsuppföljning – ev. SWOT
- Antal leverantörer – vilka bidrar till vår utveckling, vilka är kritiska, vilka är stora etc...
- Eventuell avtal status inom området? Har upphandlingar genomförts tidigare inom området?
- Tidsplan
- Budget

Resultat

- Analys av det som eventuell ska upphandlas, trender, utveckling, kostnader.
- Riskanalys, teknisk, kvalitets och ekonomisk risk
- Specifikation över vad som ska anskaffas/köpas in: kvalité, volym, risk, hållbarhetsperspektiv, hållbarhetskriterier, identifiera krav som ska följas upp och plocka ut relevanta nyckeltal/KPI (Key performance indicators) samt klarställa hur dessa krav ska kunna redovisas. **Denna specifikation ska lägga grunden för kravspecifikationen i upphandlingsprocessen**

Värdefull länk:

[behovsanalys \(Upphandlingsmyndigheten\)](#)

Riktlinje: Marknadsanalys

Syfte

Syftet med en marknadsanalys är att identifiera potentiella leverantörer som kan tillfredsställa de behov som definierats i behovsanalysen. Den upphandlande myndigheten styrs både av nationella krav, t.ex. lagar och föreskrifter, och lokala mål och riktlinjer, som beskrivs i krav, upphandlingsdokument (förfrågningsunderlag) och avtal. I marknadsanalysen bör potentiella aktörer på marknaden utmanas för att hitta den goda affären som säkerställer kommunkoncernens krav på kvalitet till en konkurrenskraftig totalkostnad. Upphandlingslagar (LOU, LUF, LUFS, LUK) hindrar inte marknadskartläggning och dialog med aktörer i god tid innan publicering av upphandlingsdokumenten (förfrågningsunderlaget).

Metoder

En marknadsanalys kan utföras med en mängd metoder, däribland:

- Dialog med verksamheter internt
- Dialog med marknaden och olika nätverk, branschföreningar m.m.
- Lista potentiella aktörer/leverantörer
- Ta fram kriterier för val av leverantörer för att tillämpa dessa i upphandlingsprocessen
- Identifiera krav som ska följas upp, plocka ut relevanta nyckeltal och klargör hur dessa krav ska kunna redovisas.
- Dialogmöten med befintliga och potentiella leverantörer
- Tillämpa RFI (Request for information)
- Tvärfunktionella team och workshops

- Dialog med den egna branschen

Resultat

Marknadsanalysen kan resultera i:

- Förteckning över potentiella leverantörer med analys av för- och nackdelar med respektive leverantör
- Kartläggning och analys av den definierade marknaden
- Beskrivning av trender, konjunktur, marknadsledare och konkurrenssituation
- Benchmarking – lämpligaste sätt att tillfredsställa behovet

Verktyg och information

Verktyg och information om marknadsanalys hos Upphandlingsmyndigheten:

[Marknadsanalys \(Upphandlingsmyndigheten\)](#)

Riktlinje: Kravspecifikation

Upphandlingsdokument

Den upphandlade myndigheten styrs av nationella krav som lagar och föreskrifter samt lokala mål och riktlinjer som beskrivs konkret i krav, upphandlingsdokument (förfrågningsunderlag) och avtal.

Arbeta fram ett upphandlingsdokument

Upphandlingsdokumentet är det underlag som den upphandlande myndigheten ger leverantörerna. Det ska innehålla samtliga handlingar för upphandlingen. Se checklista nedan.

- Identifiera primära mål och behov för upphandlingsobjektet
- Identifiera eventuellt sekundära övergripande mål
- Identifiera funktionskrav – vilka effekter eller funktioner är önskvärda?
- Säkerställ kvalitet i ska-krav och bör-krav
- Vägledning kring integrering av hållbarhetskrav (ex kopplade till klimatlöften m.m) i upphandlingar och i kravspecifikationer finns på Upphandlingsmyndigheten: [Hållbarhet \(Upphandlingsmyndigheten\)](#).
- Identifiera Icke funktionella krav respektive Funktionella krav*
- Ange leverantörens kvalificeringskrav

- Planera för hur utvärdering av leverantör och anbud ska ske **redan när** kraven identifieras och formuleras
- Skilj på krav som ska vara uppfyllda vid anbudsutvärdering och vilka krav som ska uppfyllas under kontraktstiden
- Identifiera krav som ska följas upp, plocka ut relevanta nyckeltal/KPI (key performance indicators) och klarställ hur dessa krav ska redovisas.

Identifiera och utforma krav

Utformning av krav och metoder för att pröva krav och genomföra utvärdering är helt centrala delar av en upphandling. För ett bra slutresultat krävs ett engagemang från den verksamhet som har behovet och god kännedom om behov och förväntade effekter. Kraven bör vara:

- enkla, tydliga och självständiga,
- ändamålsenliga, relevanta och tillräckligt ambitiösa,
- förpliktande, uppföljningsbara och realistiska,
- stimulerande, inriktade på resultat men även struktur och process.
- Varje krav bör innehålla:
- ett motiv till varför krav ställs,
- uppgift om hur anbudsgivaren ska visa att kravet uppfylls genom verifikat eller bevis.

Utvärdering av leverantör (kvalificeringskrav)

Utvärderingen är till för att säkerställa att rätt anbudsgivare vinner, att trygga att utvärderingsresultatet blir rätt och att säkra bästa sätt att finna det anbud som bästa matchar verksamhetens behov. Planera för hur utvärdering av leverantör och anbud ska ske redan när kraven identifieras och formuleras.

Olika typer av krav och villkor i upphandlingsdokumentet

Kvalificeringskrav Krav på leverantören Upphandlingsmyndigheten	Obligatoriska krav på leverantören
Kravspecifikation Krav på upphandlingsföremålet (Upphandlingsmyndigheten)	Krav på leveransen (varan, tjänsten eller entreprenaden)
Tilldelningskriterier eller utvärderingskriterier Tilldelningskriterier (Upphandlingsmyndigheten)	De kriterier som ligger till grund för utvärdering av anbud

<p>Särskilda kontraktsvillkor</p> <p>Särskilda kontraktsvillkor (Upphandlingsmyndigheten)</p>	<p>Krav som ställs på leverantören eller leveransen som ska uppfyllas under kontraktstiden</p>
<p>Nyckeltal/KPI</p>	<p>Ett prioriterat nyckeltal påverkar slutresultatet. Verksamheten ska vara väl införstådd med att nyckeltalet finns, varför det finns, hur det mäts och var man följer dess utveckling. För att kunna mäta utvecklingen över tiden är det viktigt att definitionen inte ändras alltför ofta. Mätningen kan ske på olika sätt och gälla olika områden – avfall, drivmedel, ekologiska och närproducerade livsmedel, byggvarubedömning, kundnöjdhet (NKI), avtalstrohet osv.</p>

*Begreppen funktionella respektive icke funktionella krav förekommer främst vid anskaffning av systemlösningar.

Vad är funktionella krav?

Funktionella krav beskriver exempelvis hur en lösning/ett system interagerar med användarna. Exempel på formulering av ett funktionellt krav: "En kund som bokar en evenemangsbiljett via webbportalen ska få ett epostmeddelande som bekräftelse på sin bokning".

Vad är icke-funktionella krav?

Icke-funktionella krav beskriver kvalitén på leverans och inte funktioner som användaren ska kunna göra. Genom att ställa dessa krav kan man få in en generell kvalitet genom hela projektet som underlättar arbetet med att hitta rätt nivå på leveransen. Dessa krav beskriver hur systemet fungerar, till exempel krav på prestanda, tillgänglighet m.m. Icke funktionella krav kan liknas vid kvalitetskrav, kvalitetsegenskaper och kvalitetsattribut

Hur formulerar man icke-funktionella krav?

Icke-funktionella krav skiljer sig inte nämnvärt från funktionella krav, och det går oftast bra att blanda de olika kravtyperna. En viktig egenskap är att kravtyperna bör vara så kallade SMART-mål => Specifikt – Mätbart - Acceperat – Realistiskt – Tidsatt.

Vill man exempelvis att en webbsida ska laddas snabbt, ska laddtiden anges. Annars är kravet odefinierat, och det är oklart när det har uppnåtts.

Exempel

Företaget X ska leverera en webbshop. Bland de funktionella kraven finns att kunderna ska kunna filtrera och söka produkter och kunna betala med Swish, kreditkort och faktura. Men för att få en bra upplevelse har man även lagt till ett antal kvalitetskrav. Alltså icke-funktionella krav:

- Alla webbsidor ska laddas inom 2 sekunder
- Sajten ska ha en upptid på 99,99 %
- All trafik ska vara krypterad

Dessa kvalitetskrav beskriver alltså inte en funktion utan en egenskap som produkten eller tjänsten har.

Riktlinje: Uppföljning

Den upphandlande myndigheten ska följa upp kraven som ställs i en upphandling bl.a. för att inte åsidosätta likabehandlingsprincipen och säkra ett öppet och objektiva upphandlingsförfarande. Uppföljningen inkluderar följande delar:

- krav på leverantören (kvalificeringskrav)
- krav på tjänsten
- utvärderingskriterier (LOU)
- övriga kontraktsvillkor

Krav på leverantören

Uppföljning av ekonomisk status och skattestatus

Leverantörens ekonomiska status och skattestatus bör följas upp kontinuerligt under avtalsperioden. Syftet med att kontrollera ekonomisk status är att försäkra sig om att leverantören har en tillräckligt stabil ekonomi för att kunna utföra sitt uppdrag.

Uppföljning av övriga kvalificeringskrav

Med övriga kvalificeringskrav avses till exempel krav på särskild yrkeskompetens eller teknisk kapacitet.

Krav på tjänsten

Uppföljning av volym och pris

Den upphandlande myndigheten bör löpande följa upp volym och pris för alla avtal.

Uppföljning av pris sker vanligtvis genom granskning av fakturor.

Löpande uppföljning av volym kan uppmärksamma avvikande ökning eller minskning av levererad volym. Uppföljning av volym är av särskild vikt i de fall en ersättningsmodell med rörlig ersättning/prestationsersättning tillämpas.

Uppföljning av kvalitet

Kvalitet kan följas upp på flera sätt. Hur kvalitet definieras och hur uppföljningen ska ske beror på vilka krav som ställts i upphandlingen. Uppföljning av kvalitet kan exempelvis ske genom enklare mätningar av antal felanmälningar eller genom enkätundersökning av kundnöjdhet och eller intervjuer.

Uppföljning av utvärderingskriterier

De utvärderingskriterier som har använts i en upphandling ska också följas upp för att säkerställa rättvis konkurrens och att vinnande leverantör lever upp till det som utlovats. Utvärderingskriterier kan exempelvis handla om kvaliteten i utförandet, viss kompetensnivå eller teknisk kapacitet.

Uppföljning av övriga kontraktsvillkor

I ett avtal kan det finnas ytterligare villkor att följa upp som kan vara kopplade till olika tidpunkter under avtalsperioden. Det kan exempelvis vara:

- ersättning som ska räknas upp mot index
- bevakning av avtalsperiod och eventuella möjligheter till optioner och förlängning
- avtalets uppsägningstid
- garanti och serviceåtaganden
- rättighet till uppgradering och uppdatering av varor eller tjänster.

Uppföljning av nyckeltal (KPI)

I de fall nyckeltal/mer avancerade kvalitetsindikatorer (KPI) har angivits som förutsättningar i upphandlingen, ska dessa följas upp, mätas och redovisas.

Hur utförs uppföljningen?

Uppföljning kan göras på olika sätt:

- Ansvaret läggs på kontrakterade leverantörer där periodisk inlämning av intyg, tredjepartscertifieringar m.m. ska inlämnas i enlighet med avtal.
- Verksamheten genomför uppföljning beroende på vad som ska uppföljas och om intern kompetens finns.
- Stickprovskontroller kan genomföras av intern verksamhet alternativt via extern kompetens och/eller tredje part.
- Mer omfattande uppföljning kan genomföras genom s.k audits och revisioner hos leverantören och/eller på produktionsanläggningar. Vid behov av denna form av uppföljning, kan avrop genomföras av upphandlade avtal avseende audits och revisioner via inköpscentralen ADDA. Se mer om detta här: [Hållbarhetskollen \(ADDA\)](#)

Upphandlingsmyndigheten ger råd för att lyckas med uppföljning i upphandlingar:

[Uppföljning \(Upphandlingsmyndigheten\)](#)

Riktlinje: Direktupphandling

Med direktupphandling avses en upphandling utan krav på publik annonsering eller anbud i viss form. Den vanligaste situationen då direktupphandling används är då behovet efter behovsanalys bedöms ha ett värde som inte överstiger direktupphandlingsgränsen.

Upphandlande myndigheter och enheter ska anta riktlinjer för direktupphandlingar samt dokumentera skälen för inköp som överstiger 100 000 kr

Efter behovsanalys så måste alltid kontroll ske avseende om behovet kan täckas av redan befintliga avtal INNAN en direktupphandling kan tillämpas.

Verksamheten har ansvar för att behörigheter och befogenheter följs och efterlevs i samband med hantering av direktupphandlingar.

Principer för direktupphandling

Vid direktupphandling ska den upphandlande myndigheten/enheten behandla leverantörer på ett likvärdigt, icke-diskriminerande, transparent, proportionellt sätt och genom ömsesidigt erkännande.

Åsidosättande av principerna ovan kan prövas rättsligt och kan i värsta fall leda till ett ogiltighetsförklarande av ingånget kontrakt.

- Synnerliga skäl kan vara brådska som EJ beror på den upphandlande myndigheten, exempelvis brand, köp av konst, köp på auktion.
- Återkommande småköp skall summeras under en tänkt avtalstid. Kommer man då över direktupphandlingsgränsen skall en formell lagstyrd upphandling genomföras.
- Utred om ett enskilt köp hamnar inom direktupphandlingsgränsen eller om synnerliga skäl finns.
- Informationsplikt genom e-tjänst "Informationsanmälan direktupphandling" vid konstaterat behov direktupphandling från 10 000kr och upp till respektive direktupphandlingsgräns för respektive upphandlingslag varvid ICV6 får indikationer på om det finns liknande behov för flera förvaltningar/bolag och om en lagstyrd upphandling på sikt bör genomföras.

Gränser för direktupphandling

- Direktupphandling kan ske om beloppsgränsen för respektive upphandlingslag inryms inom direktupphandlingsgränsen så kallat "lågt värde" eller p.g.a synnerliga skäl .
- Gällande direktupphandlingsgränser (från februari 2022) är:

Upphandlingslag	Beloppsgräns	Kommentar
Lagen om offentlig upphandling (LOU)	700 000SEK	
Sociala och andra särskilda tjänster förutom välfärdstjänster (LOU)	7 800 000SEK	Bilaga 2 LOU
Välfärdstjänster (LOU)	7 800 000SEK	Bilaga 2 LOU
Lagen om upphandling inom försörjningssektorerna (LUF)	1 200 000SEK	
Lagen om upphandling på försvars och säkerhetsområdet (LUFSS)	1 200 000SEK	
Lagen om upphandling av koncessioner (LUK)	2 800 000SEK	

Exempel på hur man praktiskt utför en direktupphandling:

A: Direktupphandling från 100 000kr UTAN användning av upphandlingsverktyg/systemstöd

- Offertförfrågan skickas (exempelvis via e-post) till minst tre eller flera tänkbara leverantörer.
- Ange lämpliga krav/kriterier i förfrågan exempelvis pris, erfarenhet, referenser m.m
- Välj den eller de leverantörer som uppfyller alla obligatoriska krav och som på bästa sätt uppfyller krav/kriterier enligt förfrågan.
- Anbudssekretess råder till dess man beslutat om vilken leverantör som får uppdraget.
- Ingen s.k avtalsspärr tillämpas
- Utvald leverantör erhåller kontrakt/beställning.
- När kontrakt/beställning är klar meddelas övriga anbudsgivare genom ett meddelande lämpligen via e-post om utfallet i direktupphandlingen. Inkomna offerter och övrig dokumentation kring ärendet måste sparas.
- Samtliga handlingar blir allmänna handlingar som kan begäras ut.
- Om allmän handling begärs ut så måste **sekretessprövning** genomföras.

B: Direktupphandling från 100 000kr med publik annonsering via upphandlingsverktyg/systemstöd.

För att utnyttja konkurrensen och likabehandling så är det mest optimala sättet att annonsera en direktupphandling via ett upphandlingsverktyg/systemstöd varvid även spegling av annonsen sker på kommunens/bolagets externa websida. Alla nödvändiga steg i upphandlingsprocessen för direktupphandling sker systematiskt i systemstödet. På detta sätt så sparas dessutom all dokumentation i systemstödet varvid konkurrensverkets riktlinjer på dokumentation vid direktupphandling uppfylls.

- Ange lämpliga krav/kriterier i förfrågan exempelvis pris, erfarenhet, referenser m.m
 - Välj den eller de leverantörer som uppfyller alla obligatoriska krav och som på bästa sätt uppfyller krav/kriterier enligt förfrågan.
 - Anbudssekretess råder till dess man beslutat om vilken leverantör som får uppdraget.
 - Ingen s.k avtalsspärr tillämpas
 - Utvald leverantör erhåller kontrakt/beställning
 - När kontrakt/beställning är klar meddelas övriga anbudsgivare genom ett meddelande lämpligen e-post om utfallet i direktupphandlingen.
 - Inkomna offerter och övrig dokumentation kring ärendet måste sparas. Vilket sker per automatik i upphandlingsverktyget/systemstödet
 - Samtliga handlingar blir allmänna handlingar som kan begäras ut.
 - Om allmän handling begärs ut så måste **sekretessprövning** genomföras.
-

C: Direktupphandling under 100 000kr

Här kan behov från 1000 kr upp till 100 000kr uppstå och överväganden kring hantering får göras från fall till fall. Kostnad för hantering av administration måste beaktas.

- Om möjligt skickas offertförfrågan (exempelvis via e-post) till minst tre eller flera tänkbara leverantörer.
- Alternativet är att genomföra ett direktköp av en leverantör.
- Anbudssekretess råder till dess man beslutat om vilken leverantör som får uppdraget.

Värdefulla länkar:

Upphandlingsmyndigheten Direktupphandling

Information avseende Sekretessprövning (gäller för alla varianter av direktupphandling)

Vid frågeställningar kring utlämnande av allmänna handlingar och sekretessprövning bör i första hand jurist i den egna kommunen kontaktas.

- Sekretessprövningen innebär att ev. krav på sekretess i inkomna offerter måste beaktas och att en bedömning måste genomföras kring vad som enligt praxis m.m kan lämnas ut som allmän handling. Det är därmed av betydelse att beakta om anbudsgivare begär sekretess i delar av offerten. Om anbudsgivare begär sekretess innebär detta inte att den upphandlande myndigheten per automatik accepterar anbudsgivarens sekretesskrav. Det är den upphandlande myndigheten/enheten som genomför sekretessprövningen.
- De delar som en upphandlande myndigheten/enheten väljer att sekretessbelägga i en offert "maskas" innan utskick.

Vägledning kring sekretessprövning

- Steg 1: sekretessprövning via e-post med meddelande om formellt avslag
- Steg 2: formellt avslag med diarienummer och bifogad besvärsskrivelse
- Ett formellt avslag enligt steg 2 kan överklagas till Kammarrätten i Jönköping.

Riktlinje: Förnyad konkurrensutsättning och inköpscentraler

Vad innebär förnyad konkurrensutsättning?

Förnyad konkurrensutsättning (FKU) är en mer avancerad form för att genomföra ett avrop från ett redan upphandlat ramavtal. Det innebär ofta i stort sett samma process som vid en formell upphandling, dvs. behovsanalys, kravställande, anbudsinfordran, frågor & svar under anbudstid, utvärdering, tilldelning, avtalsspärr och tecknande av kontrakt.

Hur genomförs en förnyad konkurrensutsättning?

Det är i regel den verksamhet som har behovet som genomför den förnyade konkurrensutsättningen. Det framgår alltid en specifik vägledning i varje ramavtal som innebär en förnyad konkurrensutsättning.

I regel ska förfrågningsunderlag/avropsförfrågan skickas ut till alla antagna ramavtalsleverantörer som omfattas av avtalet så att alla blir lika behandlade. Avropsförfrågan måste vara transparent och beräkningsbar så att anbudsgivarna vet vad som ska ingå i ett anbud eller en offert.

Hur vet man som beställare i verksamheten om avropet ska ske via ett kommunkoncernavtal eller via en inköpscentral?

En förnyad konkurrensutsättning kan vara aktuell både för kommunkoncernens egna upphandlade ramavtal och för ramavtal som är externt upphandlade via en så kallad inköpscentral. Alla avtal, såväl interna som externa, inom kommunkoncernen exponeras via marknadsplatsen eller via en specifik avtalsdatabas. Varje avtal innehåller vägledning kring hur avtalet ska tillämpas.

Inköpscentraler

En inköpscentral är en upphandlande myndighet som anskaffar varor och/eller tjänster som är avsedda för upphandlande myndigheter eller enheter, eller medverkar vid upphandling eller ingår ramavtal om byggtreprenader, varor eller tjänster som är avsedda för upphandlande myndigheter eller enheter.

Syftet med inköpscentraler är att effektivisera den offentliga sektorns upphandling och att uppnå minskade administrationskostnader och bättre inköpsvillkor. Samverkan inom upphandlingsområdet kan underlätta för främst mindre upphandlande myndigheter och enheter med begränsade resurser.

Exempel på nationell inköpscentraler

- **Statens inköpscentral vid Kammarkollegiet (SIC)** har som uppgift att ingå ramavtal om varor och tjänster som är avsedda för andra statliga myndigheter. Inom IT och telekom gäller uppdraget hela den offentliga förvaltningen, dvs. även kommuner och landsting. Myndigheter är som huvudregel skyldiga att använda de statliga ramavtalen.
- **ADDA (f.d SKR Kommentus Inköpscentral AB)** riktar sig till kommuner, regioner och de kommunala bolagen. SKI arbetar med att samordna inköp för hela den kommunala och landstingskommunala sektorn.
- **Sinfra** drivs som en medlemsägd förening och upphandlar teknik, produkter och tjänster åt sina medlemmar inom försörjningssektorn.
- **HBV** är inköpscentral åt Sveriges allmännyttiga bostadsbolag och genomför samordnade upphandlingar av produkter och tjänster knutna till byggnation, renovering och förvaltning av fastigheter.

När används inköpscentraler?

Svar på följande frågor ligger i regel till grund för beslut om att nyttja inköpscentraler eller att upphandla ramavtal på egen hand:

- Hur komplext är behovet och hur långt sträcker det sig?
- Hur attraktiva köpare är vi (upphandlingsvärde/affärens storlek)?
- Hur påverkas konkurrensen? (lokala företag)
- Vilka resurser och kompetenser förfogar vi över för att tillgodose behovet?
- Hur är inköpscentralens avtal konstruerat och vilka förutsättningar gäller för avrop från avtalet?
- Vilka resurser och kompetenser förfogar vi över för att hantera avropen från inköpscentralen under ramavtalens löptid.
- Har koncernen några specialbehov eller specifika förutsättningar?
- Beslut från koncernledning eller politik.