

Stockholms stads program för inköp

Beslutat av kommunfullmäktige 2025-06-16



Innehåll

Inledning	4
Syfte och tillämpning	4
Organisation och ansvar	5
Nämnder och bolag	5
Samarbete	6
Stadens gemensamma inköpsprocess	7
Rätt kvalitet	8
Kvalitet	8
Miljö och klimat	8
Säkerhet	9
Sysselsättningsfrämjande åtgärder	10
Motverka diskriminering	10
Privata utförare	10
Meddelarskydd inom privata verksamheter	11
Sunda affärer	11
Motverka välfärdsbrott	11
Arbetsrättsliga villkor och arbetsmiljö	12
Sund konkurrens	12
Etisk handel	13
Kontroll och uppföljning	13
Motverka korruption	13
Kostnadseffektivitet	14
Resursanvändning	14
Innovation	14
Affärsmässighet	15

Inledning

Stockholm ska utföra verksamhet som ger varje stockholmare bra förutsättningar att leva och utvecklas i vardagen. För att verksamheten ska fungera och utvecklas gör staden årligen inköp av varor, tjänster och byggtreprenader för mycket stora belopp. Inköpsarbetet ska bidra till att kommunfullmäktiges mål för stadens verksamheter samt målen i Agenda 2030 uppnås.

Stadens inköpsmål avspeglar stadens ambitioner och ska vara vägledande i arbetet för att nå miljö- och klimatmål och social hållbarhet. Inköp är ett betydelsefullt verktyg för att uppnå majoriteten av målen i miljöprogrammet. Genom att inköpsarbetet utgår från miljöprogrammet med dess handlingsplaner, samt övriga beslutade styrdokument, bidrar inköp till en kvalitativ, sund, rättvis och hållbar samhällsutveckling. Inköpsmålen är följande:

- rätt kvalitet
- sunda affärer
- kostnadseffektivitet.

Inköpsarbetet ska präglas av ett helhetsperspektiv genom hela inköpsprocessen från att behov uppstår till att betalning sker. Staden ska endast göra sunda affärer med seriösa leverantörer samtidigt som en god kostnadseffektivitet upprätthålls. Innovation och digitaliseringens möjligheter ska tas tillvara för att driva samhällsutvecklingen i hållbar riktning. Då inköpsarbetet bidrar till utveckling av stadens verksamheter och uppfyllande av stadens mål utgör området en strategisk ledningsfråga.

Väl utvecklad beställarkompetens, gemensam kravprofil i upphandlingar samt uppföljning och kontroll är avgörande framgångsfaktorer för ett effektivt inköpsarbete. Stockholmarnas skattemedel ska användas till välfärd och en hållbar utveckling av Stockholm. Staden ska kräva att leverantörernas och underleverantörernas anställda har goda arbetsvillkor i enlighet med den svenska modellen och alla former av oegentligheter och välfärdsbrott ska aktivt motverkas.

Syfte och tillämpning

Stockholms stads program för inköp (hädanefter *programmet*) beskriver inriktning och principer för hur kommunkoncernens (hädanefter *staden*) inköpsarbete ska bedrivas för att fungera som

ett verktyg för att stärka välfärden och uppnå kommunfullmäktiges mål och ambitioner.

Programmet är ett stadsövergripande styrdokument och anger inriktningen för inköpsarbetet i samtliga nämnder och bolag.

Kommunstyrelsen ansvarar för att ta fram kompletterande tillämpningsanvisningar för genomförande av programmet.

Samtliga nämnder och bolag ansvarar för att inköpsarbetet bedrivs i enlighet med programmet med tillhörande tillämpningsanvisningar.

Organisation och ansvar

Nämnder och bolag

Varje nämnd och bolag är en upphandlande myndighet med eget försörjningsansvar. Ansvaret för hela inköpsprocessen, för affärsmässigheten samt för efterlevnaden av lagstiftning och stadens styrdokument inom inköpsområdet ligger därför hos respektive nämnd och bolag.

Varje nämnd och bolag ska bedriva ett aktivt och strategiskt arbete för att uppnå en ändamålsenlig och effektiv inköpsverksamhet utifrån kommunfullmäktiges mål.

Nämnder och bolag ska

- bedriva inköpsarbetet i enlighet med detta program med tillhörande tillämpningsanvisningar
- i samband med upphandling och inköp särskilt beakta miljöprogrammets mål och delmål
- använda inköp som ett medel för att utveckla kvaliteten i verksamheterna samt för att driva utvecklingen i hållbar och kostnadseffektiv riktning
- säkerställa att endast seriösa och ansvarstagande leverantörer kan delta i stadens upphandlingar och valfrihetssystem genom att så långt det är möjligt alltid ställa arbetsrättsliga villkor gällande lön, semester och arbetstid i nivå med svenska kollektivavtal
- genomföra kontroll och uppföljning av avtal i tillräcklig omfattning och vidta aktiva åtgärder vid avvikelser och välfärdsbrott

- bedriva ett systematiskt arbete med att säkerställa att verksamheterna följer ingångna avtal
- ha god försörjningsberedskap
- använda stadens gemensamma systemstöd för upphandling och avtalshantering samt beställningar som kommunstyrelsen tillhandahåller för inköpsprocessen
- bidra aktivt i stadens gemensamma kategoristyrningsarbete
- utse en inköpsansvarig med ansvar för att samordna och förankra inköpsarbetet i den egna organisationen
- arbeta enligt vägledningar, centrala mallar och gemensamma processer vid inköp
- beakta behovet av konkurrens och möjlighet till samordning vid upprättande av de egna riktlinjerna för direktupphandling
- säkerställa att det finns kompetens och resurser för att arbeta i enlighet med detta program.

Samarbete

För att nå stadens inköpsmål är det av största vikt att ett kontinuerligt internt och externt samarbete sker som säkerställer att staden har en helhetssyn i inköpsprocessen. Samarbetet ska syfta till att dela kunskap och erfarenheter och även till att utnyttja den kompetens och det expertstöd som finns inom staden, exempelvis kopplat till hållbarhetskrav. Möjligheter till dialog och samverkan med leverantörsmarknaden och andra organisationer ska tas tillvara.

För att staden ska bedriva ett effektivt inköpsarbete ska ett kategori-styrt arbetssätt användas, såväl inom respektive organisation som inom de stadsövergripande kategorier som kommunfullmäktige fastställer. Kategoriarbetet bidrar till att stadens kompetens och resurser används på ett effektivt sätt samt att inköp lyfts till en strategisk nivå. Som ett stöd för det strategiska arbetet finns det stadsövergripande inköpsrådet som utses av stadsdirektören.

För att dra nytta av stadens stora inköpsvolym, eller vid likartade behov, ska möjligheten till samordning tas tillvara när så är ändamålsenligt. Ett tillvägagångssätt är gemensamma upphandlingar. Nämnder och bolag ansvarar för att ta sådana initiativ.

Servicenämnden har ett särskilt ansvar för att bidra till samordningen inom staden.

Servicenämnden har i uppdrag att genomföra upphandling och avtalsförvaltning för de flesta av de avtalsområden som kommunfullmäktige har beslutat ska vara centrala. Även andra nämnder kan genomföra centrala upphandlingar efter beslut i kommunfullmäktige. Den upphandlande nämnden ska säkerställa att verksamheternas långsiktiga behov och förutsättningar tillgodoses genom ett löpande samarbete med berörda nämnder och bolag.

Genom ett tidigt och utvecklat samarbete mellan inköpsanalys och upphandlingsplanering i genomförande av stadens investeringsprojekt, bidrar inköpsarbetet till att skapa möjligheter till bättre konkurrens, ökad kostnadseffektivitet och en samordnad och stärkt beställarroll.

Stadens gemensamma inköpsprocess

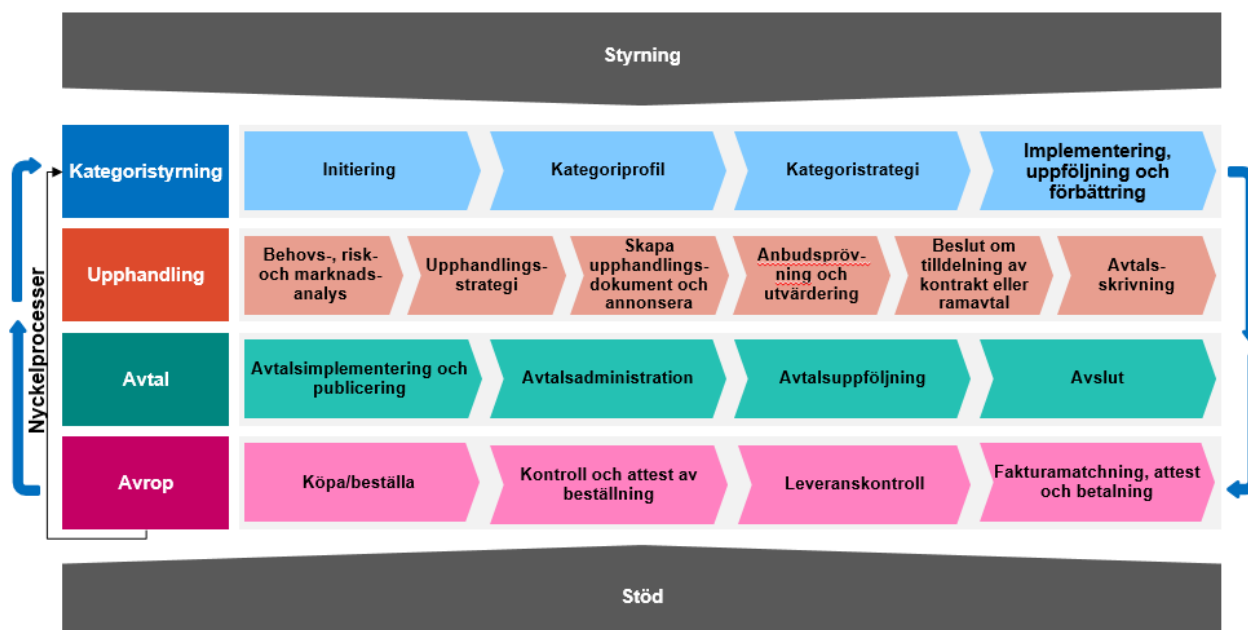
Stadens gemensamma inköpsprocess består av inköpsarbetets nyckelprocesser samt processer för styrning och stöd relaterat till inköpsarbetet.

Med inköp och inköpsarbete avses hela processen från behovsanalys till betalning i samband med anskaffningen av varor, tjänster och byggentreprenader. Det förberedande arbetet omfattar behovs-, risk- och marknadsanalys samt strategisk planering inför det efterföljande upphandlingsskedet.

Efter upphandling sker arbetet med en aktiv avtalsförvaltning. Med aktiv avtalsförvaltning avses en planerad och resurssatt implementering respektive uppföljning och kontroll av avtal, avtalsefterlevnad samt leverantörer.

Inköpsprocessen är i det praktiska inköpsarbetet en kontinuerlig och dynamisk process, där de olika nyckelprocesserna följer på och går in i varandra.

Bilden nedan illustrerar schematiskt stadens inköpsprocess.



Rätt kvalitet

Målet *Rätt kvalitet* syftar på samtliga kvalitativa delar i en leverans för att tillgodose de specifika behov som finns inom stadens olika verksamheter. Det kan gälla utförande och kvalitetskrav på varan, tjänsten eller byggentreprenaden eller tillämpliga hänsyn. Målet innebär att i samband med upphandling väga olika behov mot varandra för att uppnå rätt nivå.

Kvalitet

I stadens inköpsarbete är det viktigt att ställa ändamålsenliga och relevanta krav på kvalitet. De krav som ställs i en upphandling ska bidra till att uppnå kommunfullmäktiges och nämndens eller bolagets mål för verksamhetsområdet.

Varje nämnds och bolags aktiva avtalsförvaltning och samverkan med stadens leverantörer ska säkerställa avtalad kvalitet.

Staden ska underlätta för idéburna aktörer att delta i upphandlingar av välfärdstjänster.

Miljö och klimat

Inköpsarbetet är ett betydelsefullt verktyg för att nå stadens högt ställda miljö- och klimatmål. Stadens miljöprogram och dess handlingsplaner ger styrning och vägledning till nämnder och bolag

i den riktning som är nödvändig för att uppnå beslutade mål och ge önskade effekter. Genom hållbara inköp och en hållbar konsumtion bidrar staden till de globala målen i Agenda 2030.

I samband med inköp ska inriktningen vara en effektiv användning av resurser, såsom material, energi och råvaror. I behovsanalysen ska överväganden göras för att bedöma om verksamhetens behov kan tillgodoses på annat sätt än genom inköp eller genom att minimera nyanskaffning och söka cirkulära lösningar.

Staden ska gå före och visa vägen i omställningen till ett hållbart samhälle. Detta innebär bland annat att staden tar hänsyn till miljö och klimat i samtliga delar av inköpsprocessen. Staden ska vara drivande i denna omställning och därmed bidra till en rättvis och långsiktigt hållbar samhällsutveckling.

Inför upphandling ska riskanalys utifrån miljö, klimat och hälsa genomföras. Faktorer som kan främja miljö och klimat ska identifieras i ett tidigt skede för att stadens upphandlingar ska kunna utformas på bästa möjliga sätt. Det är avgörande att de krav som ställs är relevanta och enhetliga. För att få önskad effekt behöver staden aktivt arbeta med en systematisk och kontinuerlig avtalsuppföljning.

Säkerhet

God riskmedvetenhet

Stadens säkerhetsprogram och stadens trygghetsprogram anger den övergripande inriktningen för stadens arbete med att nå målet om en trygg, säker och välskött stad att bo och vistas i. Det är viktigt att nämnderna och bolagen beaktar säkerhets- och trygghetsfrågor i hela inköpsarbetet, från behovsanalys till betalning. God riskmedvetenhet har avgörande betydelse i det arbetet.

Beredskap

Inom staden innebär ansvarsprincipen att den nämnd eller det bolag som har ansvar för en verksamhet under normala omständigheter också ansvarar under en krissituation. Nämnder och bolag ska därför säkerställa en hög försörjningsberedskap. Det innebär att åtgärder ska vidtas för att säkerställa att staden har bra förutsättningar för att fortsätta bedriva verksamhet även i händelse av olika samhällsstörningar.

Det krävs noggranna risk- och sårbarhetsanalyser, samverkan, kontinuitetsplaneringar samt relevanta och väl avvägda avtalsvillkor för att ge förutsättningar för arbetet med försörjningsberedskapen.

Detta är viktiga delar även i stadens inköpsarbete, särskilt i de fall inköpen berör nämnders och bolags samhällsviktiga verksamheter.

Informationssäkerhet

Det ingår oftast i leverantörens uppdrag att hantera någon typ av information för stadens räkning. Det innebär att staden behöver säkerställa rätt nivå av informationssäkerhet även i samband med inköp. Detta ska ske genom att samtliga nämnder och bolag genomför informationsklassning och vidtar lämpliga åtgärder, bland annat i form av kravställning och uppföljning.

Sysselsättningsfrämjande åtgärder

Staden ska genom upphandling och inköp bidra till en positiv samhällsutveckling och en inkluderande arbetsmarknad samtidigt som framtida kompetensförsörjning underlättas.

Sysselsättningsfrämjande krav eller avtalsvillkor ska i ökad utsträckning ställas vid upphandling för att fler som står långt ifrån arbetsmarknaden ska kunna erbjudas arbete. Staden ska också bidra till att ungdomar ges möjlighet till inträde på arbetsmarknaden genom att ställa krav på feriearbeten i samband med upphandling.

Motverka diskriminering

Staden kräver i alla sammanhang att dess leverantörer följer aktuell antidiskrimineringslagstiftning. Stadens leverantörer ska värna om principen om alla människors lika värde och människors rätt att bli behandlade och få möjligheter på lika villkor. Staden ska genom sitt inköpsarbete öka tillgängligheten för personer med funktionsnedsättning.

Staden ska i samband med upphandling tillämpa den anti-diskrimineringsklausul som beslutats av kommunfullmäktige. Därmed görs efterlevnaden av den aktuella lagstiftningen till en avtalsrättslig fråga med sanktionsmöjligheter. Detta ger staden ett större handlingsutrymme att vidta åtgärder vid upptäckta brister.

Privata utförare

Kommunfullmäktige får i många fall besluta om att lämna över skötseln av kommunala angelägenheter till privata utförare. Detta sker ofta genom att upphandla verksamheten eller genom att inrätta ett valfrihetssystem. Om så sker är det nämndernas och bolagens ansvar att kontrollera och följa upp den överlämnade verksamheten.

Kommunfullmäktige har antagit ett särskilt program med mål och riktlinjer för kommunala angelägenheter där det även förekommer privata utförare, *Program med mål och riktlinjer för utförare av kommunala angelägenheter*. I programmet anges hur kommunfullmäktiges mål och riktlinjer ska följas upp och hur allmänhetens insyn i de privata utförarnas verksamhet ska tillgodoses.

Meddelarskydd inom privata verksamheter

Inom offentlig verksamhet finns en grundlagsskyddad meddelarfrihet som ska möjliggöra för offentliganställda att utan risk för efterforskning eller repressalier lämna uppgifter om verksamheten.

För privatanställda finns ett motsvarande lagstadgat meddelarskydd inom områdena skola, förskola och fritidsverksamhet samt inom vård och omsorg.

För att säkerställa ett effektivt skydd för privatanställda inom upphandlad verksamhet, ska kommunfullmäktiges beslutade klausul för meddelarfrihet och meddelarskydd användas. Den ska ingå i kontrakt som avser driftentreprenader av verksamheter som berör skola, förskola och fritidsverksamhet samt vård och omsorg.

Sunda affärer

Målet *Sunda affärer* innebär att staden främjar sund konkurrens där leverantörer i samband med upphandling tävlar på lika och anständiga villkor. Hela inköpsprocessen ska präglas av professionalism och följsamhet till avtal och regelverk. Staden ska samordna krav och villkor för att få en stark och entydig röst gentemot marknaden. Endast seriösa och ansvarstagande leverantörer ska kunna delta i stadens upphandlingar och valfrihetssystem.

Motverka välfärdsbrott

Staden ska endast göra inköp från seriösa leverantörer som följer lagar och regler och som bidrar till sund konkurrens. Stadens nämnder och bolag ska därför bedriva ett systematiskt arbete med att förebygga och motverka välfärdsbrott. Arbetet ska inkludera riskbedömningar, kravställning samt kontroll och uppföljning i samband med inköp. Där det bedöms nödvändigt ska samarbete gällande uppföljningen ske mellan stadens nämnder och bolag för att uppnå störst effekt.

Nämnder och bolag ska begränsa leverantörernas möjligheter att anlita underleverantörer när en sådan åtgärd bedöms minska riskerna kopplade till arbetslivskriminalitet, beredskap och arbetsmiljö.

Nämndernas och bolagens åtgärder ska innebära ett verkligt hinder för oseriösa eller kriminella aktörer att ta del av stadens skattemedel. Nämnder och bolag ska samarbeta för att dela information och erfarenheter inom området.

Arbetsrättsliga villkor och arbetsmiljö

En god arbetsmiljö för alla anställda är en förutsättning för att uppnå god kvalitet i en verksamhet och bidra till att förhindra arbetslivskriminalitet. Stadens leverantörer ska inte få konkurrensfördelar genom bristande anställningsvillkor för sina anställda. Staden ska därför alltid överväga att ställa krav på arbetsrättsliga villkor gällande lön, semester och arbetstid i nivå med svenska kollektivavtal, även i de fall där detta inte är uppenbart behovligt.

Staden ska även utnyttja det utrymme som finns att ställa andra arbetsrättsliga villkor där det bedöms vara behovligt. Kommunstyrelsen ansvarar för att samordna framtagande och tillämpning av sådana villkor som saknas på nationell nivå.

I de upphandlingar där det bedöms nödvändigt med hänsyn till upphandlingens art och om upphandlingen omfattar en riskbransch, ska staden också ställa krav på att leverantören, vid sin verksamhet i Sverige, säkerställer en god arbetsmiljö för sina anställda i nivå med svensk lagstiftning. Krav och villkor om arbetsmiljö och anställningsvillkor ska ge möjligheter till avtalsrättsliga sanktioner.

Staden ska arbeta systematiskt och gemensamt nyttja stadens resurser för att förhindra arbetslivskriminalitet genom riskbedömningar och noggrann uppföljning och kontroll.

Sund konkurrens

Staden ska eftersträva att ta tillvara den konkurrens som finns på den aktuella marknaden. Konkurrens kan leda till bra villkor för staden, bra företagsklimat och ett konkurrenskraftigt näringsliv. Nämnder och bolag ska genom en aktiv marknadsdialog ha en god medvetenhet kring vilka krav eller villkor som är konkurrens-hämmande eller kostnadsdrivande, och en bedömning ska göras innan sådana krav och villkor används.

Samordning i ett tidigt skede i upphandlingsplaneringen inom stadens investeringsverksamhet skapar igenkänning på

leverantörsmarknaden och förenklar för leverantörer att lämna anbud. Stadens kategoristrategier, vägledningar, centrala mallar och annat stödmaterial ska därför användas.

Etisk handel

Många av de varor som köps in av staden produceras i länder där det finns en risk för att mänskliga rättigheter och rättigheter i arbetslivet kränks. Stadens mål är att varor som köps in ska vara producerade under hållbara förhållanden i alla led av produktionen och av ansvarsfulla leverantörer.

I linje med detta har staden diplomerats som Fairtrade City och samtliga nämnder och bolag ska ställa krav och kontraktsvillkor enligt tillämpliga internationella konventioner som tryggar arbetstagares mänskliga rättigheter och rättigheter i arbetslivet.

Kontroll och uppföljning

Nämnder och bolag ska följa de avtal som de omfattas av. Samma skyldighet gäller stadens leverantörer. Det är nödvändigt med en aktiv avtalsförvaltning och dialog med leverantörerna för att säkerställa att staden får det som är avtalat och därmed använder skattemedlen på ett ansvarsfullt sätt.

Följsamheten till avtalens villkor ska kontrolleras i den omfattning som bedöms nödvändig utifrån omständigheterna i det enskilda fallet. Varje nämnd och bolag har ett ansvar för att säkerställa att avtalen innehåller tillräckliga villkor för kontroll, uppföljning och åtgärder vid avtalsbrott. Det ingår även i nämnders och bolags ansvar att vidta aktiva åtgärder för att genomföra kontrollerna och uppföljningarna ifråga. Vid behov ska samverkan mellan nämnder och bolag ske för att på mest effektiva sätt uppnå resultat med uppföljningen.

Motverka korruption

Staden ska i alla sammanhang uppfattas som en seriös och professionell beställare. Nämnder och bolag ska bedriva ett aktivt arbete för att minimera risken för korruption. Allt inköpsarbete ska ske i enlighet med gällande lagar och stadens interna regler mot mutor och jäv.

Kostnadseffektivitet

Målet *Kostnadseffektivitet* syftar till att inköpsarbetet ska bidra till ett effektivt och ansvarsfullt utnyttjande av tillgängliga resurser. Samarbete och kommunkoncernperspektiv stärker staden som beställare.

Resursanvändning

Skattemedel ska användas på ett ansvarsfullt sätt och inköp ska baseras på en helhetssyn med kostnadsmedvetenhet och resurseffektivitet. Denna princip är viktig att värna inom stadens inköpsverksamhet. Det kategoristyrda arbetssättet, samarbeten och samordning bidrar till detta. Nämnder och bolag ska sträva efter att samarbeta för att effektivisera inköpsarbetet.

Beslutsunderlag inför ett eventuellt inköp ska inkludera konsekvenser för stadens ekonomi, på kort och lång sikt. Alternativa lösningar för att uppfylla verksamhetens behov ska beskrivas. Större inköp kan i vissa fall kräva ett beslut i kommunfullmäktige, exempelvis inför upphandling vid genomförande av stora investeringar.

Stadens investeringsverksamhet utgör en stor del av inköpsvolymen. Genom en tidig och utvecklad samordning av inköpsanalys och plan för upphandling i planeringen av investeringsprojekt kan inköpsarbetet bidra till kostnadseffektivitet.

Innovation

För att staden ska vara väl rustad för att möta morgondagens krav på varor, tjänster och byggtreprenader, ska staden ta tillvara leverantörers, akademins och andra intressenters idéer och potential för utveckling av verksamheten. Nya tekniska lösningar och arbetssätt ska uppmuntras så att kvalitet, hållbarhet och effektivitet kontinuerligt kan utvecklas i stadens verksamheter.

Staden ska använda sig av olika former av innovationsupphandling när förutsättningar finns. Upphandlingar ska utformas på ett sådant sätt att de öppnar för innovativa lösningar från marknaden. I syfte att få kännedom om nya lösningar ska nämnder och bolag använda olika former av tidig dialog i samband med inköpsarbetet. Genom dialogen kan staden även öka sin förmåga att driva omställningen till hållbara inköp och möjliggöra innovativa cirkulära lösningar.

Affärsmässighet

Det är viktigt att stadens beslut fattas på objektiva grunder och att marknaden aktörer känner förtroende för stadens inköpsverksamhet. Samverkan och dialog med leverantörer samt näringsliv och intresseorganisationer kan bidra positivt till detta. Samverkan bidrar till att den gemensamma kunskapen och erfarenheten tillvaratas och till att stadens verksamheter utvecklas.

Upphandlingar och avtal ska vara affärsmässigt utformade där ansvar och risk fördelas på ett ändamålsenligt och korrekt sätt mellan parterna. I affärsmässighet ingår att säkerställa att avtalad leverans också levereras.

