

Finansavdelningen
Inköpsenheten
Anette Eriksson

Styrelsen för Stockholm Vatten AB

Rapport över Stockholm Vatten och Avfalls arbetssätt inom inköpsområdet

FÖRSLAG TILL BESLUT

Styrelsen föreslås besluta

att godkänna rapporteringen över Stockholm Vatten och Avfalls arbetssätt inom
inköpsområdet, för Stockholm Vatten AB

Christian Rockberger
Verkställande direktör

Karolina Roos
Avdelningschef
Finansavdelningen

- Bilaga 1: Stockholm Vatten och Avfalls arbetssätt inom inköpsområdet
Bilaga 2: Endast för kännedom – Stockholm Vatten och Avfalls riktlinjer för inköp

Sammanfattning

Detta ärende är ett informationsärende som avser en presentation av Stockholm Vatten och Avfalls (SVOA/bolagets) arbetssätt inom inköpsområdet. Arbetssättet har utvecklats de senaste åren vilket medför att en redogörelse för styrelsen är erforderlig.

År 2020 fattade kommunfullmäktige beslut om ett nytt program för inköp. I programmet pekas arbetssättet med kategoribaserad inköpstyrning ut som ett strategiskt verktyg för att nå målen i programmet. I denna rapport redogör SVOA för det förändrade arbetssättet och implementeringen av programmet i SVOA:s verksamhet.

I samband med att kommunfullmäktige beslutade om ett nytt program för inköp genomfördes en nuläges- och mognadsanalys över inköpsarbetet inom bolaget. Analysen visade på utvecklingsområden inom framförallt processerna, strategi (kategoristyrning) och avtal. SVOA saknade ett strukturerat arbetssätt för att bryta ner och anpassa kommunfullmäktiges samt bolagets egna mål till enskilda upphandlingar, avtalsområden och leverantörsrelationer. Det dåvarande arbetssättet skapade därmed inte förutsättningar för uppfyllande av programmet för inköp. Det fanns ett behov av att utveckla strategifasen samt att jobba med implementering och uppföljning av avtal för att fullt ut kunna uppnå målen i programmet.

Inköpsenheten på SVOA startade under hösten 2020 upp projekt SAGA, Strategisk Avtalsförvaltning för Goda Affärer, för att utveckla arbetssättet kring avtalsförvaltning i bolaget. Därefter startade våren 2022 projekt Kategoristyrning med målet att etablera en strategisk och affärsmässig inköpsverksamhet för hållbara affärer. SVOA arbetar utifrån tre olika hållbarhetsperspektiv som utgångspunkt i vårt inköpsarbete. Det är ekonomisk hållbarhet, miljömässig hållbarhet och social hållbarhet.

I Stockholms stads (staden) miljöprogram med tillhörande handlingsplaner finns målsättningarna kring miljöområdet, i program för inköp finns målsättningarna kring social- och ekonomisk hållbarhet. Kopplingen mellan bolagets målsättningar och den övergripande styrningen från kommunfullmäktige återfinns i bolagets inköspolicy med tillhörande riktlinjer. SVOA:s inköspolicy, som beslutades av bolagets styrelse i juni 2022, pekar ut riktningen för bolagets inköpsarbete.

För att uppnå effekt av hållbarhetsarbetet är det av vikt att hållbarhetsperspektivet beaktas i hela inköpsprocessen. För att kunna ställa relevanta och framåtdrivande krav behöver bolaget prioritera och anpassa dessa till varje enskild upphandling. Bolaget gör riskanalyser både översiktligt inom ramen för en specifik kategori, se kategoristyrning, samt inför varje enskild upphandling för att på så sätt avgöra vilken miljö- och sociala påverkan som finns. För att ställa krav på rätt nivå görs även marknadsanalyser. Syftet med dessa är att kunna avgöra vilken nivå som är relevant och rimlig för att bolaget ska få in tillräckligt många anbud och samtidigt driva utvecklingen mot mer hållbara alternativ. Hållbarhetskraven följs därefter upp i enlighet med den modell för fördjupad uppföljning som arbetats fram inom ramen för projekt SAGA.

Inköpsenheten kommer årligen göra en avrapportering av bolagets arbete inom inköpsområdet till styrelsen.

Bakgrund

Detta ärende är ett informationsärende som avser en presentation av bolagets arbetssätt inom inköpsområdet. Arbetssättet har utvecklats de senaste åren vilket medför att en redogörelse för styrelsen är erforderlig.

År 2017 fattade kommunfullmäktige beslut om införande av kategoribaserad inköpsstyrning inom kommunkoncernen.¹ Kategoristyrning innebär att verksamhet och inköp knyts samman i kategoriteam som tillsammans arbetar fram strategier och förbättringsförslag för inköpskategorier utifrån en vedertagen metodik. Arbetet inom respektive kategori drivs av tvärfunktionella kategoriteam med deltagare från olika förvaltningar och bolag. Det är stadsledningskontoret som tillsammans med stadsdirektörens inköpsråd styr och leder processen. Allt sedan beslutet fattades i kommunfullmäktige har arbetssättet succesivt rullats ut och omfattar idag ett inköpsamarbete inom flera områden. SVOA är representerade inom kategorierna *fordon, bygg- och projektledningstjänster, IT-konsulter och el*. På stadsdirektörens inköpsråd den 15 mars 2024 fattade rådet beslut om att starta kategorin *bygg- och anläggningsentreprenader*. I detta arbete kommer SVOA att vara representerade.

År 2020 fattade kommunfullmäktige beslut om ett nytt program för inköp. I programmet pekas arbetssättet med kategoribaserad inköpstyrning ut som ett strategiskt verktyg för att nå målen i programmet.

I programmet anges bland annat att *"Stadens inköpsverksamhet ska främja valfrihet, kostnadseffektivitet, miljö och klimat, social hållbarhet samt bedrivs utifrån målen i Agenda 2030. Då kommunkoncernen tillsammans har en av Sveriges största inköpsvolymerna ska inköp användas som ett medel att driva samhällsutvecklingen i hållbar riktning. För att kommunkoncernens (härefter stadens) egna verksamheter ska kunna gå före och visa vägen, krävs en väl utvecklad beställarkompetens och kostnadsmedvetenhet samt att inköp utgör en strategisk ledningsfråga. Inköpsarbetet kan därmed bidra till utveckling av stadens verksamheter. I det arbetet är samverkan, uppföljning samt en aktiv avtalsförvaltning en avgörande framgångsfaktor(...) För att nå stadens övergripande mål är det av största vikt att en kontinuerlig intern och extern samverkan sker. Samverkan ska syfta till kunskapsinhämtning och kunskapsspridning och ge möjligheter att dela erfarenheter. Möjligheter till samverkan med leverantörsmarknaden och andra organisationer ska tas tillvara. I detta arbete ska ett kategoristyrat arbetssätt utgöra ett verktyg för att nå målen."*²

Det kategoribaserade arbetssättet utgör således grunden för hur stadens förvaltningar och bolag ska jobba med inköp som ett strategiskt verktyg för att nå målen i programmet.

I denna rapport redogör SVOA för det förändrade arbetssättet och implementeringen av programmet i SVOA:s verksamhet.

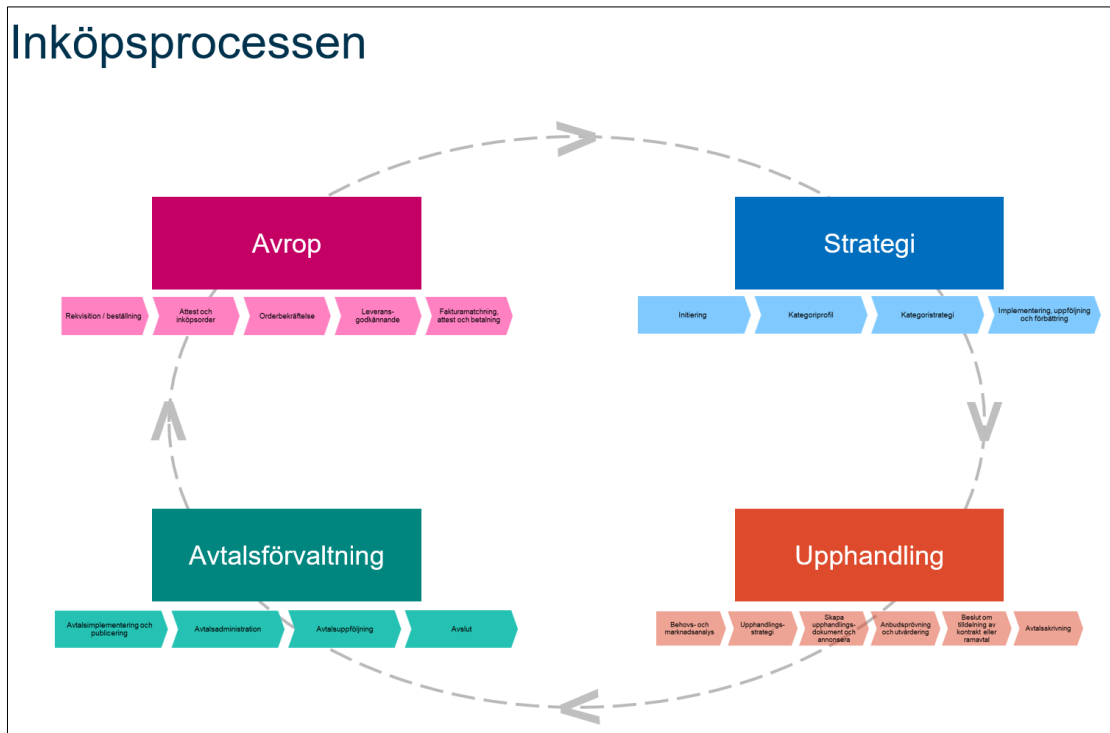
ÄRENDET

I samband med att kommunfullmäktige beslutade om ett nytt program för inköp genomfördes en nuläges- och mognadsanalys över inköpsarbetet inom bolaget. Analysen visade att SVOA hade ett starkt fokus på upphandlingsprocessen och var framgångsrika i att sluta avtal.

¹ Utlåtande 2017:257 RI (Dnr 171-1308/2016) - Förstärkt gemensam upphandlings- och inköpsorganisation

² Program för inköp 2020–2023 - Beslutat av kommunfullmäktige 2020-08-31

Bolaget hade även framgångsrikt implementerat elektroniska inköp och styrt upp hanteringen av mindre inköpsärenden. Analysen visade vidare på utvecklingsområden inom framförallt processerna, strategi (kategoristyrning) och avtal. SVOA saknade ett strukturerat arbetssätt för att bryta ner och anpassa kommunfullmäktiges samt bolagets egna mål till enskilda upphandlingar, avtalsområden och leverantörsrelationer. Det dåvarande arbetssättet skapade därmed inte förutsättningar för uppfyllande av programmet för inköp. Det fanns ett behov av att utveckla strategifasen samt att jobba med implementering och uppföljning av avtal för att fullt ut kunna uppnå målen i programmet.



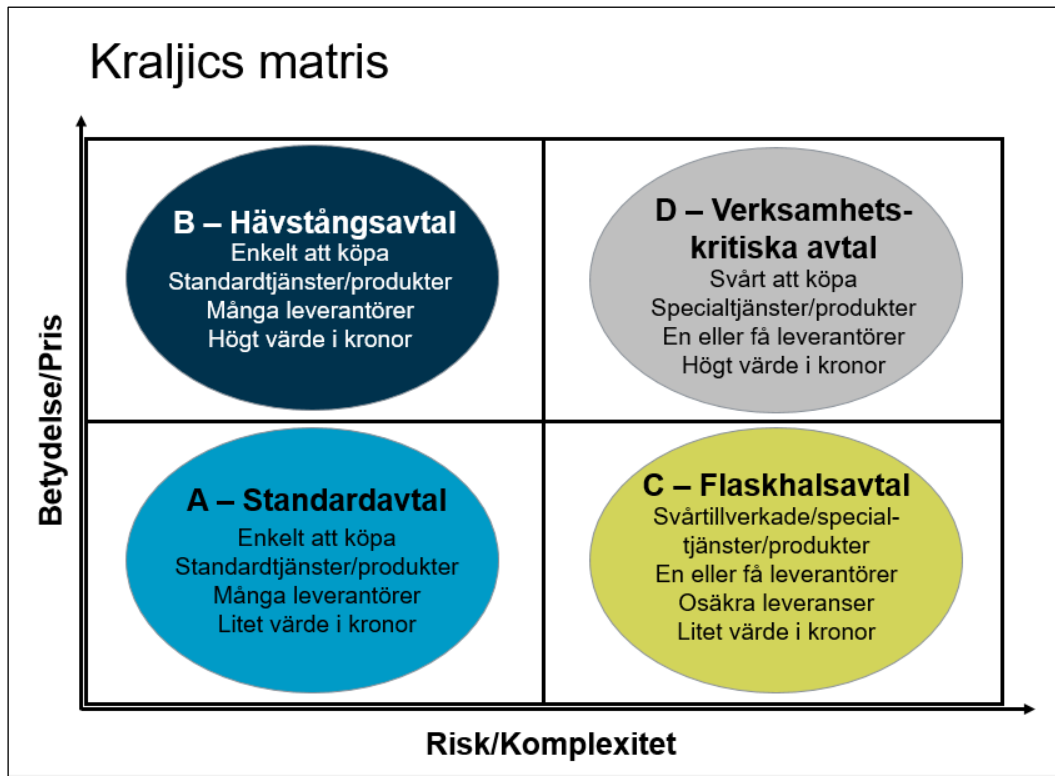
Figur 1 – Stockholms stads gemensamma inköpsprocess.

Inköpsenheten på SVOA startade under hösten 2020 upp projekt SAGA, Strategisk Avtalsförvaltning för Goda Affärer, för att utveckla arbetssättet kring avtalsförvaltning i bolaget. Inom bolaget bedrevs avtalsförvaltning på olika sätt och i varierande omfattning, utan övergripande strategi. Det saknades en tydlig beskrivning av roll- och ansvarsfördelning, bolaget säkerställde inte att alla avtalade villkor uppfylldes och särskilt inom miljö- och sociala hänsyn fanns stora brister. Vidare skedde den strukturerad kunskapsåterföring från arbetet med avtalsförvaltning till nya upphandlingar inte konsekvent. Projekt SAGA avslutades våren 2022.

Projekt SAGA

Genom projekt SAGA har bolagets arbetssätt med avtalsförvaltning utvecklats. Syftet med projektet var att säkerställa att SVOA får rätt varor och tjänster till rätt pris från rätt leverantör. För att möjliggöra detta krävdes tydliga gränssnitt och förankrade rutiner med delat ansvar mellan olika avdelningar och roller för avtalsförvaltningen. Begreppet avtalsförvaltning inrymmer både avtalsadministration, avtalsuppföljning, intern uppföljning av avtalstrohet, hantering av avvikelser och leverantörsrelationer.

Inom projektet utarbetades en modell för avtalsuppföljning där samtliga avtal klassificering enligt en modell kallad Kraljic-matrisen.



Figur 2 – Kraljics matris för klassificering av avtal.

Därefter görs en hållbarhetstagging med en färgkod baserat på hur stor inverkan avtalet har på SVOA:s hållbarhetsmål. Hållbarhetsenheten gör en bedömning av avtalets påverkan utifrån ett ekonomisk-, socialt- och miljömässigt hållbarhetsperspektiv. Resultatet av klassificeringen och hållbarhetstaggingen styr hur det enskilda avtalet som ett minimum följs upp.

SVOA har även tagit fram en modell för hantering av avtalsavvikelse. Att bolaget har ett effektivt arbetssätt med hantering av avvikelser är en förutsättning för att motverka oseriösa leverantörer, bekämpa välfärdsbrott och säkerställa att SVOA får de hållbarhetseffekter, den kvalitet och till det pris och som avtalats. Tydliga roller och ansvar och en eskaleringstrappa som beskriver vilka åtgärder som ska vidtas vid avvikelser skapar tydlighet och struktur i arbetet.

Projektet avslutades våren 2022. Det nya arbetssättet som arbetades fram under projektet finns beskrivet i *bilaga 1 – Stockholm vatten och avfalls arbetssätt inom inköp*.

Projekt kategoristyrning

Som nästa steg i att utveckla bolagets inköpsverksamhet startades projekt Kategoristyrning våren 2022. Implementation pågår och övergår i förvaltning under 2024. Kategoristyrning är ett etablerat arbetssätt inom inköp som används av flera inköpsorganisationer inom privat-

och offentlig sektor, exempelvis Region Skåne, Regeringskansliet, FMV, Akademiska hus, Scania och Telia.

Projektet ska bidra till att etablera en strategisk och affärsmässig inköpsverksamhet för hållbara affärer samt påvisa följande mätbara effekter:

- Ett strategiskt arbetssätt där inköp genomförs med styrning utifrån bolags- och verksamhetsmål. Arbetet utförs proaktivt samt tvärfunktionellt och beslut utgår från faktabaserade analyser och gedigna underlag.
- Ökad affärsmässighet genom samarbete och dialog med leverantörsmarknaden samt att SVOA uppfattas som en professionell och attraktiv avtalspart.
- Våra inköp är hållbara genom att inköpsarbetet alltid beaktar perspektiven om ett miljömässigt, socialt - och ekonomiskt hållbarhetsperspektiv.

Ett kategoristyrkt arbetssätt innebär att inköp organiserar sig kring inköpskategorier och inför ett strukturerat samarbete med verksamheten. Som ett led i detta omorganiseras inköpsorganisationen och etablerar permanenta team som specialiserar sig inom sina respektive kategorier.

Inom kategoriteamen arbetar inköp tillsammans med verksamheten med att ta fram strategier och förbättringsförslag för att nå kommunfullmäktiges och SVOA:s målsättningar utifrån en vedertagen metodik.

Vidare skapar kategoristyrning tydliga beslutsvägar för väl underbyggda strategier baserade på fakta. En framgångsfaktor är att verksamheten representeras i de beslutsforum som etableras för att säkerställa förankring och resulterar i styrning för hela bolaget. Detta innebär även att legitimiteten för de upphandlingar som genomförs inom ramen för fastlagda kategoristategier stärks.

Kategoristyrning skapar vidare effektivitet och erfarenhetsåterföring samt är ett verktyg för att enklare exekvera på beslutade initiativ, då kategoriteamen är permanenta strategiska forum. Detta innebär exempelvis att ett ägardirektiv om att bolaget ska öka andelen sysselsättningar för personer långt ifrån arbetsmarknaden genom upphandling kan starta upp omgående genom att arbetssättet redan är etablerat. De olika kategoriteamen kan således göra utredningar om förutsättningarna inom respektive inköpsområde och på detta sätt effektivt genomföra ägardirektivet från kommunfullmäktige.

Arbetet med att implementera arbetssättet med kategoristyrning pågår just nu inom bolaget. Projektet kommer att avslutas och övergå i förvaltning under juni månad 2024.

I *bilaga 1 – Stockholm vatten och avfalls arbetssätt inom inköp* fördjupas beskrivningen över arbetssättet kring kategoristyrning och hur detta har implementerats i bolaget.

Inköp som ett strategiskt verktyg för att nå mål om hållbarhet

SVOA arbetar utifrån tre olika hållbarhetsperspektiv som utgångspunkt i vårt inköpsarbete. Det är ekonomisk hållbarhet, miljömässig hållbarhet och social hållbarhet. De tre olika områdena används för att gruppera arbete kopplat till olika hållbarhetsaspekter.

I Stockholms stads miljöprogram med tillhörande handlingsplaner finns målsättningarna kring miljöområdet, i program för inköp finns målsättningarna kring social- och ekonomisk hållbarhet. Kopplingen mellan bolagets målsättningar och den övergripande styrningen från kommunfullmäktige återfinns i bolagets inköspolicy med tillhörande riktlinjer. SVOA:s inköspolicy, som beslutades av bolagets styrelse i juni 2022, pekar ut riktningen för bolagets inköpsarbete. I inköspolicyn anges att: *”Stockholm Vatten och Avfalls inköp drivs med framtiden i sikte utifrån ett miljömässigt, socialt, och ekonomiskt hållbarhetsperspektiv. Genom att ställa hållbarhetskrav och använda oss av innovation vid inköp minskar vi vår miljöpåverkan. Vi följer Stockholms stads styrdokument för att säkerställa miljö- och sociala krav i upphandling. Vi arbetar tillsammans med våra leverantörer för att kunna köpa in så hållbara produkter och tjänster som möjligt. Vi analyserar marknaden, är öppna för innovation och forskning så att vi kan ställa relevanta och drivande hållbarhetskrav. Vi följer upp de krav vi ställt och samarbetar med leverantörer för att utveckla hållbarare produkter och tjänster.”*

För att uppnå effekt av hållbarhetsarbetet är det av vikt att hållbarhetsperspektivet beaktas i hela inköpsprocessen. För att kunna ställa relevanta och framåt drivande krav behöver bolaget prioritera och anpassa dessa till varje enskild upphandling. Bolaget gör riskanalyser både översiktligt inom ramen för en specifik kategori, se kategoristyrning, samt inför varje enskild upphandling för att på så sätt avgöra vilken miljö- och sociala påverkan som finns. För att ställa krav på rätt nivå görs även marknadsanalyser. Syftet med dessa är att kunna avgöra vilken nivå som är relevant och rimlig för att bolaget ska få in tillräckligt många anbud och samtidigt driva utvecklingen mot mer hållbara alternativ. Hållbarhetskraven följs därefter upp i enlighet med den modell för fördjupad uppföljning som arbetats fram inom ramen för projekt SAGA.

För vissa delar inom både det ekonomiska-, miljömässiga- och sociala området finns obligatoriska krav där kommunfullmäktige beslutat om vilka nivåer som ska gälla för samtliga förvaltningar och bolag. För andra områden finns en beslutad målsättning och där gör bolaget en bedömning av vilka upphandlingar och vilken nivå som ska användas för att uppnå denna målsättning. SVOA följer alltid kommunfullmäktiges beslutade krav och jobbar för de målsättningar som finns beslutade.

Inom området *ekonomisk hållbarhet* finns målsättningar inom området:

- Motverka korruption
- Cirkuläret
- Livscykelkostnadsanalyser

Inom detta område finns inga krav som alltid ska ställas vid upphandling utan här tar bolaget fram egna krav och anpassar dessa efter specifika upphandlingar för att på så sätt uppfylla kommunfullmäktige och bolagets målsättningar inom området.

Inom området *miljömässig hållbarhet* finns beslutade krav inom bland annat:

- Kemikalier
- Lätta och tunga fordon
- Drivmedel

Inom området koldioxidutsläpp finns en målsättning och en indikator som styr mot att staden ska vara fossilfri 2040. Denna målsättning strävar SVOA efter att uppnå genom de inköp som görs av bolaget. SVOA arbetar även utifrån stadens gällande "miljökrav vid upphandlingar av entreprenader 2024".

Inom området *social hållbarhet* finns obligatoriska krav inom bland annat:

- Motverka diskriminering
- Sysselsättningsfrämjande åtgärder

Inom detta område utgår SVOA från kommunfullmäktiges krav men har inom området sysselsättningsfrämjande åtgärder även gått utöver de grundläggande kraven och genomfört pilotprojekt för att bidra med att sysselsätta fler individer som står långt ifrån arbetsmarknaden.

Inom social hållbarhet har kommunfullmäktige pekat ut en målsättning, inom följande områden, om att stadens förvaltningar och bolag i den mån det är behövligt och lämpligt ska ställa krav i upphandlingar som genomförs. Här hänvisar staden till Upphandlingsmyndigheten för utformning av själva kraven.

- Arbetsmiljö
- Arbetsrättsliga kontraktsvillkor
- Rättvis handel

SVOA ställer krav på en god arbetsmiljö i samtliga upphandlingar som avser tjänster och där bedömningen i riskanalysen indikerar på att brister i arbetsmiljön skulle kunna förekomma. Kraven som ställs är hämtade från Upphandlingsmyndigheten. Bolaget ställer krav i nivå med svenska kollektivavtal inom bygg- och anläggningsentreprenader. Detta motsvarar avtal till en inköpsvolym av cirka 3 miljarder kronor av SVOA:s totala inköpsvolym om ca 5,8 miljarder kronor.³ Inom ramen för kategoriarbetet som just nu implementeras på SVOA kommer fördjupade analyser av behovet av arbetsrättsliga villkor att göras inom respektive kategori.

För området rättvis handel görs samma bedömningar som ovan. I de upphandlingar där det är möjligt och bedöms lämpligt, ställs krav på att leverantörer har rutiner för att bedriva ett systematiskt arbete för att förhindra eller minimera riskerna för överträdelser av lagstiftning och FN:s konventioner avseende miljö och mänskliga rättigheter. Bland kraven ingår grundläggande rättigheter, antidiskriminering och arbetsrättsliga villkor. Detta krav tillämpas i varuupphandlingar, tjänsteupphandlingar där varor ingår som en del av tjänsten och tjänsteupphandlingar där tjänsterna kan utföras från så kallade låglöneländer.

I riktlinjerna för inköp, beslutade av VD, beskrivs ansvarsfördelningen för hållbarhetsområdet kopplat till inköp. När nuvarande version av riktlinjen beslutades hade det kategoribaserade arbetssättet endast startat upp som ett projekt och den fulla potentialen i arbetssättet kopplat till hållbarhetsområdet kunde vid tidpunkten inte definieras. Bolaget kommer att uppdatera

³ Siffrorna avser inköpsvolym redovisad i Agresso för år 2023.

riktlinjerna för att på ett tydligare sätt visa hur det kategoribaserade arbetssättet ska användas för styrning mot kommunfullmäktiges mål inom de olika hållbarhetsområdenas koppling mot inköpsprocessen.

Uppföljning

Arbetet med implementering av det kategoribaserade arbetssättet pågår vilket medför att effekterna inte kan uppmätas ännu. Inköpsenheten kommer årligen göra en avrapportering av bolagets arbete inom inköpsområdet till styrelsen.

Ärendets beredning

Ärendet har beretts av inköpsenheten.

SLUT

Stockholm Vatten och Avfalls arbetssätt inom inköpsområdet

Rapport

1	Innehåll	
2	Avtalsförvaltning	3
3	Kategoristyrning	5
4	Redovisning av hur SVOA arbetar med de olika hållbarhetsmålen	7
4.1	Ekonomisk hållbarhet	7
4.1.1	<i>Motverka korrruption</i>	8
4.2	Miljömässig hållbarhet	8
4.2.1	<i>Minskade koldioxidutsläpp</i>	9
4.2.2	<i>Kemikalier</i>	9
4.2.3	<i>Byggvarubedömningen</i>	10
4.2.4	<i>Fordon och drivmedel</i>	10
4.3	Social hållbarhet	11
4.3.1	<i>Arbetsmiljö</i>	11
4.3.2	<i>Arbetsrättsliga kontraktsvillkor</i>	12
4.3.3	<i>Rättvis handel</i>	13
4.3.4	<i>Motverka diskriminering</i>	13
4.3.5	<i>Sysselsättningsfrämjande åtgärder</i>	13
4.4	Hållbarhetsperspektivet genom processen	14
4.4.1	<i>Strategiprocessen</i>	14
4.4.2	<i>Upphandlingsprocessen</i>	14
4.4.3	<i>Avtalsprocessen</i>	15
4.4.4	<i>Avropsprocessen</i>	15

2 Avtalsförvaltning

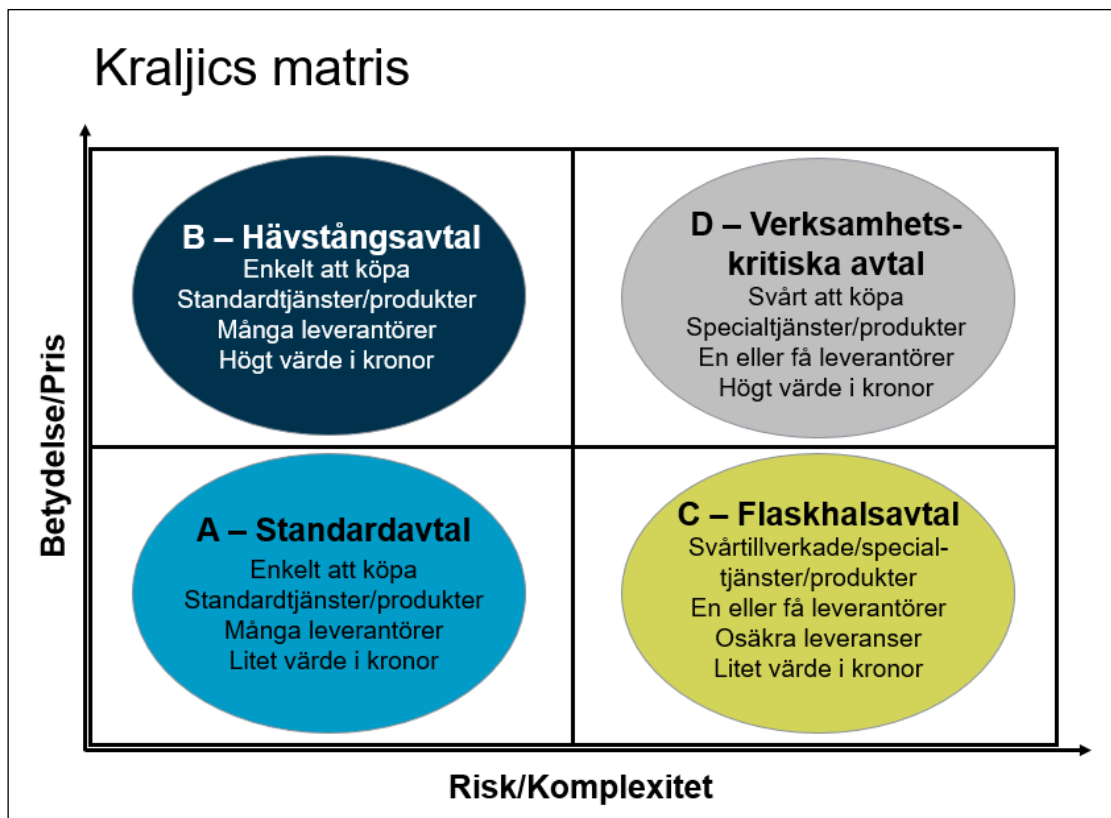
SVOA har genom projekt SAGA utvecklat bolagets arbetssätt med avtalsförvaltning. Begreppet avtalsförvaltning inrymmer både avtalsadministration, avtalsuppföljning, intern uppföljning av avtalstrohet, hantering av avvikelser och leverantörsrelationer. Idag arbetar SVOA med en modell för avtalsuppföljning som klassificering av samtliga avtal enligt en modell kallad Kraljic-matrisen.

Beställande verksamhet ansvarar för den löpande uppföljningen av bland annat ekonomi, levererad kvalitet och tidsaspekter.

Härutöver har SVOA en modell för fördjupad uppföljning av avtal som bygger på att avtalet först klassificeras av inköpsenheten utifrån parametrarna betydelse, värde, risk samt komplexitet. Därefter görs en hållbarhetstagging med en färgkod baserat på hur stor inverkan avtalet har på SVOA:s hållbarhetsmål. Hållbarhetsenheten gör en bedömning av avtalets påverkan utifrån ett ekonomisk-, socialt- och miljömässigt hållbarhetsperspektiv.

Klassificeringen görs utifrån följande indelning:

- A. **Standardavtal** – standardiserade varor/tjänster/entreprenader till ett lägre värde där det finns många leverantörer och därmed hög konkurrens.
- B. **Hävstångsavtal** – standardiserade varor/tjänster/entreprenader till ett högre värde där det finns många leverantörer och därmed hög konkurrens.
- C. **Flaskhalsavtal** – svårtillverkade/specialvaror/-tjänster, med osäkra leveranser, till ett lägre värde där det finns en eller få leverantörer och därmed låg konkurrens.
- D. **Verksamhetskritiskt** – svårtillverkade/specialvaror/-tjänster, med osäkra leveranser, till ett högre värde där det finns en eller få leverantörer och därmed låg konkurrens.



Figur 2 – Kraljics matris för klassificering av avtal.

Hållbarhetstagningen görs utifrån följande parametrar:

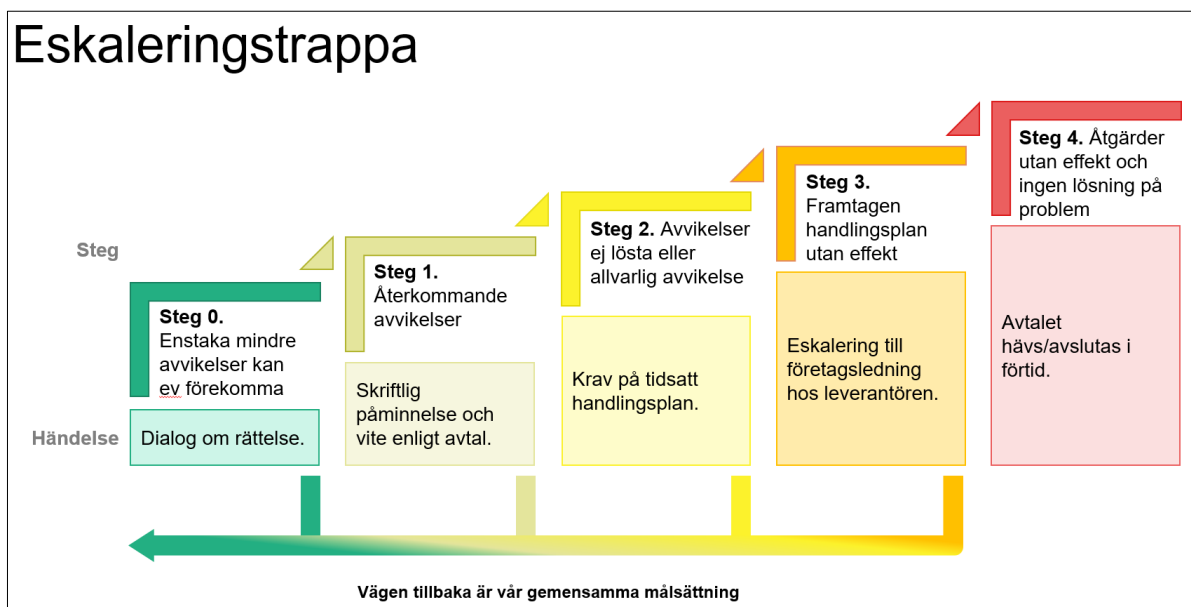
- A. **Grön** – låg påverkan utifrån hållbarhetsaspekter
- B. **Gul** – medelstor påverkan utifrån hållbarhetsaspekter
- C. **Röd** – särskilt viktiga utifrån hållbarhetsaspekter

Resultatet av klassificeringen och hållbarhetstagningen styr hur det enskilda avtalet som ett minimum följs upp.

- A. **Standardavtal** – Följs upp reaktivt vid behov utöver verksamhetens egen uppföljning. Någon fördjupad uppföljning görs därmed inte på avtalet.
- B. **Hävstångsavtal** - minst en gång under avtalsperioden av inköpsenheten tillsammans med verksamheten.
- C. **Flaskhalsavtal** - minst vartannat år av inköpsenheten tillsammans med verksamheten.
- D. **Verksamhetskritiskt avtal** - minst en gång per år av inköpsenheten tillsammans med verksamheten.

- A. **Grön hållbarhetstagg** – Följs upp reaktivt vid behov
- B. **Gul hållbarhetstagg** – Följs upp minst en gång under avtalsperioden
- C. **Röd hållbarhetstagg** – Följs upp minst en gång per år

SVOA har även tagit fram en modell för hantering av avtalsavvikelser. Att bolaget har ett effektivt arbetssätt med hantering av avvikelser är en förutsättning för att motverka oseriösa leverantörer, bekämpa välfärdsbrott och säkerställa att SVOA får de hållbarhetseffekter, den kvalitet och till det pris och som avtalats. Tydliga roller och ansvar och en eskaleringstrappa som beskriver vilka åtgärder som ska vidtas vid avvikelser skapar tydlighet och struktur i arbetet.



Figur 1 – SVOA:s eskaleringstrappa för hantering av avtalsavvikelser

3 Kategoristyrning

Införandet av kategoristyrning som arbetssätt förutsätter att tre grundläggande komponenter sätts på plats:

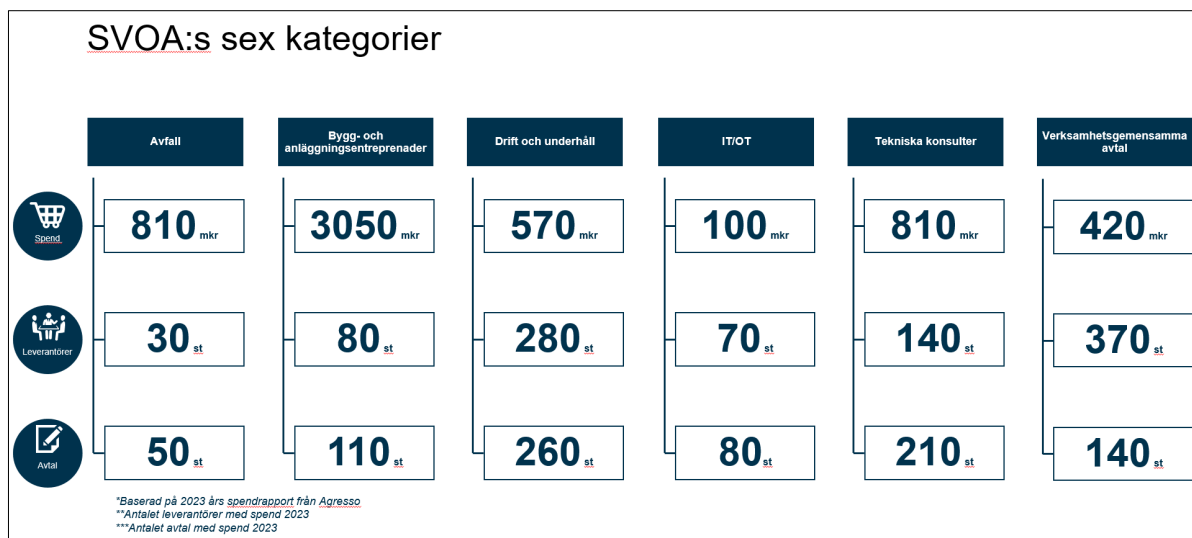
- En kategoriorganisation med tvärfunktionella kategoriteam och kategoristyrgrupper samt roller och ansvar.
- Ett kategoritråd som beskriver hur bolagets inköp delas in i kategorifamiljer med tillhörande struktur.
- En dokumenterad process för hur arbetet inom en kategori ska bedrivas.

För en beskrivning av arbetssätt samt roller och ansvar se vidare bilaga 2 – Riktlinjer för inköp.

SVOA:s inköp har delats upp i sex olika kategorier:

- Avfall
- Bygg- och anläggningsentreprenader
- Drift och underhåll
- IT/OT (Operationell teknik)
- Tekniska konsulter
- Verksamhetsgemensamma avtal

I nedan figur visas de olika kategorifamiljerna tillsammans med information om inköpsvolym (SPEND) antalet leverantörer och antalet avtal.



Figur 2 – SVOA:s eskaleringstrappa för hantering av avtalsavvikelser

Projektet pågår just nu och befinner sig i etableringsfasen. Etablerandet av kategorin Bygg- och anläggningsentreprenader och Drift och underhåll har kommit längst och här håller teamen på att jobbar med strategiarbete. Inom Bygg- och anläggningsentreprenader ligger fokus just nu på cirkuläritet av schacktmassor, utredning och framtagande av hållbarhetskrav för olika typer av entreprenader och utveckling av mallar. Inom Drift och underhåll ligger fokus på att ta fram en försörjningsstrategi för kemikalier, analys och utredning av hållbarhetsrisker inom kategorin och att se över paketering av avtal för en effektivare hantering.

Kategorin Avfall och tekniska konsulter befinner sig i analys och utredningsskede. Inom avfall görs bland annat analyser kopplat till införandet av miljözon 3 i staden samt identifiering av hållbarhetsrisker. Inom tekniska konsulter utreds kvalitetsaspekter kopplat till projektering och hur uppföljning av kvalitet kan genomföras och få effekt.

Kategorin IT har precis startat upp och håller just nu på att kartlägga och samla in information och utmaningar kopplat till inköpsområdet.

4 Redovisning av hur SVOA arbetar med de olika hållbarhetsmålen

SVOA har inom inköpsområdet tre olika hållbarhetsperspektiv som bolaget utgår ifrån i inköpsarbetet. Det är ekonomisk hållbarhet, miljömässig hållbarhet och social hållbarhet.

För att kunna ställa relevanta och framåtdrivande krav behöver bolaget prioritera och anpassa dessa till varje enskild upphandling. Bolaget gör riskanalyser både översiktligt inom ramen för en specifik kategori samt inför en enskild upphandling för att på så sätt avgöra vilken miljö- och sociala påverkan som finns. För att ställa krav på rätt nivå görs även marknadsanalyser. Syftet med dessa är att kunna avgöra vilken nivå som är relevant och rimlig för att bolaget ska få in tillräckligt många anbud och samtidigt driva utvecklingen mot mer hållbara alternativ.

En beskrivning av roller och ansvar samt översiktligt angående arbetssättet finns i Stockholm Vatten och Avfalls riktlinjer för inköp, dessa är bifogade ärendet för kännedom.

4.1 Ekonomisk hållbarhet

Ekonomiskt hållbar upphandling innebär en effektiv användning av skattemedel, sund konkurrens, samt ekonomisk tillväxt som inte sker på bekostnad av människor eller miljö. I begreppet ekonomisk hållbarhet inryms att bolaget jobbar med livcykelkostnadsanalyser inför beslut och vägval i en upphandling. Arbetet med att stärka kompetensen kring att arbeta med faktabaserade analyser pågår och

intensifieras genom implementeringen av kategoristyrning. Dessa analyser görs i dagsläget endast i begränsad omfattning men kommer successivt att öka.

Inom området ekonomisk hållbarhet inryms även målsättningar kopplat till cirkuläret. Detta är inte ett krav i sig utan avser många olika aspekter som tas hänsyn till i de riskanalyser som genomförs inom ramen för en inköpskategori och en specifik upphandling. SVOA strävar så långt det är möjligt efter att ställa krav på återvunnet material, omhändertagande av utjänta produkter, återbruk och återvinning.

4.1.1 Motverka korruption

Inom ramen för ekonomisk hållbarhet inryms att motverka korruption. Inköp utgör ett riskområde för korruption och det finns faktorer i samband med inköpsarbete som kan locka till ett korrupt beteende. Inom SVOA finns en uppförandekod som kommuniceras till medarbetaren i samband med anställning. Frågan om jäv och korruption tas även upp i samband med startmötet inför en ny upphandling. Härutöver hålls utbildningar inom området.

Arbetet med att motverka korruption kan även avse den bransch inom vilken den aktuella upphandlingen görs. Inom ramen för kategoristyrningsarbetet har exempelvis avfallsbranschen identifierats som en bransch där det är extra viktigt att SVOA arbetar tillsammans med leverantörerna för att motverka korruption. I dessa upphandlingar ställs krav på att leverantören har ett systematiskt arbete för att motverka korruption i den egna verksamheten samt i underleverantörers verksamhet. SVOA ställer krav på att det finns en särskilt utpekad funktion hos leverantören som arbetar med dessa frågor. Syftet med detta är att SVOA ska ha en funktion att arbeta tillsammans med för att motverka korruption.

Kravet har endast förekommit under cirka ett års tid varför det inte finns någon redovisning av effekterna kopplat till detta ännu.

4.2 Miljömässig hållbarhet

Inom området miljömässig hållbarhet utgår kraven i SVOA:s upphandlingar från Stockholms stads miljöprogram och tillhörande handlingsplaner.

I programmet för inköp anges följande, ”Inköpsarbetet är ett betydelsefullt verktyg för att nå stadens högt ställda mål. Stadens miljöprogram styr och vägleder inköpsarbetet i den riktning som är nödvändig för att uppnå önskade effekter.”

”Utifrån de mål som stadens miljöprogram anger, ska staden så långt det är möjligt och ändamålsenligt ställa miljö- och hållbarhetskrav i upphandlingar. Mer information kring de aktuella målen finns i stadens miljöprogram och i de handlingsplaner som konkretiserar arbetet med miljöprogrammet. I tillämpningsanvisningarna till programmet för inköp anges hur målen ska införlivas i inköpsarbetet.”

Nedan redovisas de vanligast förekommande miljökraven i bolagets upphandlingar. Listan är inte uttömmande och en bedömning av vilka krav som är lämpliga måste alltid göras i varje enskild upphandling.

4.2.1 Minskade koldioxidutsläpp

I miljöprogrammet pekas en minskning av utsläppen av koldioxid ut som en av de viktigaste målsättningarna att uppnå. Kommunfullmäktiges mål om ett fossilfritt och klimatpositivt Stockholm 2040 är mer ambitiöst än de nationella målsättningarna, vilket vittnar om stadens ambition att gå före och vara en förebild i klimatomställningen. För att uppnå dessa målsättningar behöver koldioxidutsläppen minska och konsumtionen bli mer hållbar. Enligt Upphandlingsmyndigheten kommer den största påverkan på utsläppen från inköp av energi, byggande, transporter, livsmedel, material och utrustning.

Området klimatkrav innehåller därmed många olika aspekter. Här jobbar SVOA bland annat med att ställa krav på energiåtgången i produkter, utsläpp från maskiner och fordon, klimatanpassade produkter vid entreprenader med mera.

4.2.2 Kemikalier

Eftersom kemikalieinnehåll varierar stort mellan olika varugrupper och produkttyper behöver specifika krav vanligen tas fram för varje upphandling. Här utgår SVOA från stadens kemikalieplan där ett antal inköpsområden som är prioriterade för kemikaliekraV finns listade. Exempel på prioriterade inköpsområden är:

- Fordon
- IT- utrustning

- Klottersanering
- Material i kontakt med livsmedel inkl. dricksvatten
- Lokalvård
- Tvätt- och textilservice
- Yrkeskläder och skor

Bolaget har även ett eget kemikalieråd med representanter från olika delar av verksamheten som bevakar frågan om kemikalieanvändning. SVOA nyttjar även stadens kemikaliecentrum vid behov.

4.2.3 Byggvarubedömningen

För att säkerställa att SVOA inte bygger in giftiga eller hälsofarliga material i stadens byggnader ställs krav på att kemiska produkter samt fasta bygg- och anläggningsvaror ska vara miljöbedömda och dokumenterade i en digital loggbok i Byggvarubedömningen (BVB), eller med likvärdig systematik. Dessa krav ställs i samtliga bygg- och anläggningsentreprenader.

4.2.4 Fordon och drivmedel

Egna fordon

Stockholms stad har en fordonsstrategi och fordonsriktlinjer beslutade av kommunfullmäktige som reglerar hur inköp av fordon till stadens egna verksamheter ska ske. Det finns även en kommunkoncernövergripande inköpskategori för fordon som bidrar med råd och stöd. SVOA har en fordonsansvarig som även representerar bolaget i fordonskategoriarbetet.

Alla inköp av fordon som görs till SVOA:s egen verksamhet går via bolagets fordonsansvarig som säkerställer att inköpen görs i enlighet med de senast beslutade riktlinjerna från staden.

Fordon som ingår i upphandlingar av varor och transporttjänster

Kommunfullmäktige har beslutat om miljökrav på lätta och tunga fordon och drivmedel som alltid ska ställas i upphandlingar som innehåller en stor del transporter. Kommunfullmäktige har även utsett transportcentrum på miljöförvaltningen som kompetensnod inom området och som kan kontaktas för råd och stöd gällande krav och uppföljning i upphandlingar där transporter ingår som en del av en upphandling.

SVOA nyttjar miljöförvaltningens transportcentrum för råd och stöd i dessa frågor.

Utgångspunkten för SVOA:s upphandlingar är att dessa krav alltid ingår när transporter är en övervägande stor del av upphandlingen. Utmaningen inom detta område finns i de upphandlingar av varor som kommer från globala företag med särskilda speditorsavtal med exempelvis DHL för transporter. I dessa fall är det en utmaning för SVOA att säkerställa att varorna levereras med lastbilar som uppfyller våra fordons- och drivmedelskrav. Här finns det stora brister som bolaget behöver arbeta med tillsammans med leverantörerna. Kategoriarbetet är en förutsättning för att identifiera områden där dessa utmaningar finns och fatta strategiska beslut på hur dessa ska adresseras. Som exempel på områden där dessa utmaningar finns kan nämnas avtal för inköp av reservdelar till vårt lager samt för inköp av kemikalier.

Fordon och arbetsmaskiner som ingår i entreprenader

För upphandlingar av entreprenader inom bygg- och anläggningsområdet har kommunfullmäktige antagit gemensamma miljökrav för fordon och arbetsmaskiner för Trafikverket, staden, Göteborgs samt Malmö stad. SVOA använder dessa krav i samtliga upphandlingar av bygg- och anläggningsentreprenader.

4.3 Social hållbarhet

Inom området social hållbarhet utgår kraven i våra upphandlingar från Stockholms stads program för inköp. Enligt programmet ska bolaget, där det bedöms lämpligt i förhållande till upphandlingens art och omfattning, ställa krav inom följande områden:

- Arbetsmiljö
- Arbetsrättsliga kontraktsvillkor
- Rättvis handel
- Motverka diskriminering
- Sysselsättningsfrämjande åtgärder

4.3.1 Arbetsmiljö

I stadens program för inköp med tillhörande tillämpningsanvisningar anges att *”En god arbetsmiljö för anställda är en förutsättning för att uppnå god kvalitet i en verksamhet”*(...) *I de upphandlingar där det bedöms nödvändigt med hänsyn till upphandlingens art, 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.”¹

SVOA ställer krav på en god arbetsmiljö i samtliga upphandlingar som avser tjänster och där bedömningen i riskanalysen indikerar på att brister i arbetsmiljön skulle kunna förekomma.

4.3.2 Arbetsrättsliga kontraktsvillkor

Enligt Stockholms stads program för inköp ska stadens leverantörer inte få konkurrensfördelar genom bristande anställningsvillkor för sina anställda. Sedan den 1 juni 2017 är det enligt lag i vissa fall obligatoriskt att använda särskilda arbetsrättsliga kontraktsvillkor avseende lön, semester och arbetstid. De särskilda arbetsrättsliga kontraktsvillkoren syftar till att motverka "social dumpning" genom att säkerställa att arbete som utförs inom ramen för offentliga kontrakt sker med skäliga anställningsvillkor.

För att göra bedömningen om krav ska ställas på arbetsrättsliga villkor utgår SVOA från Upphandlingsmyndighetens bedömning i första hand och i andra hand görs egna bedömningar enligt den modell som Upphandlingsmyndigheten rekommenderar.

Om bedömningen visar att det är behövligt med arbetsrättsliga villkor för det aktuella avtalet utgår SVOA från de villkor som finns framförhandlade mellan centrala arbetstagar- och arbetsgivarorganisationer och upphandlingsmyndigheten. Om sådana villkor inte finns framförhandlade tas villkor fram om förutsättningarna i den aktuella upphandlingen medger detta.

SVOA ställer krav i nivå med svenska kollektivavtal inom bygg- och anläggningsentreprenader. Detta motsvarar avtal till en inköpsvolym av cirka 3 miljarder kronor av SVOA:s totala inköpsvolym om ca 5,8 miljarder kronor.² Inom ramen för kategoriarbetet som just nu implementeras på SVOA kommer fördjupade analyser av behovet av arbetsrättsliga villkor att göras inom respektive kategori.

Om arbetet utförs i länder, där svensk rätt inte är tillämplig, ska de arbetsrättsliga villkoren ställas i enlighet med den internationella arbetsorganisationens (ILO) så

¹ Stockholms stads program för inköp 2020-2023 s 7.

² Siffrorna avser inköpsvolym redovisad i Agresso för år 2023.

kallade kärnkonventioner om grundläggande rättigheter i arbetslivet. Se vidare nedan under avsnittet *Rättvis handel*

4.3.3 Rättvis handel

Många av de varor som köps in av SVOA produceras i länder där det finns en risk för att mänskliga rättigheter och rättigheter i arbetslivet kränks i produktionsleden.

Bolaget ställer därför, i de upphandlingar där det är möjligt och bedöms lämpligt, krav på att leverantörer har rutiner för att bedriva ett systematiskt arbete för att förhindra eller minimera riskerna för överträdelser av lagstiftning och FN:s konventioner avseende miljö och mänskliga rättigheter. Bland kraven ingår grundläggande rättigheter, antidiskriminering och arbetsrättsliga villkor.

I första hand omfattar det varuupphandlingar, tjänsteupphandlingar där varor ingår som en del av tjänsten och tjänsteupphandlingar där tjänsterna kan utföras från så kallade låglöneländer.

4.3.4 Motverka diskriminering

För att motverka diskriminering i arbetslivet och värna principen om alla människors lika värde och rätt att bli behandlade och få möjligheter på lika villkor har kommunfullmäktige beslutat att samtliga upphandlingar av tjänster och entreprenader i staden ska innehålla en antidiskrimineringsklausul. Genom denna tillämpning görs efterlevnaden av den aktuella diskrimineringslagstiftningen till en avtalsrättslig fråga med sanktionsmöjligheter.

SVOA tillämpar denna antidiskrimineringsklausul i samtliga upphandlingar av tjänster och entreprenader. Den uppföljning som hittills har gjorts av efterlevnaden av denna klausul visar inga brister hos SVOA:s leverantörer.

4.3.5 Sysselsättningsfrämjande åtgärder

SVOA:s inköpsarbete ska bidra till en positiv samhällsutveckling och en inkluderande arbetsmarknad samtidigt som företagens kompetensförsörjning underlättas. Bolaget strävar därför efter att ställa sysselsättningskrav i upphandlingar för att bidra till arbetsintegration, med fokus på målgrupper som står långt ifrån arbetsmarknaden.

För att bidra till en inkluderande arbetsmarknad ställer SVOA sysselsättningskrav i enlighet med de förutsättningar som anges i bilaga 2, *Sysselsättningsfrämjande åtgärder vid upphandling*, till tillämpningsanvisningarna till program för inköp. I denna bilaga anges att SVOA ska ställa krav på att samtliga leverantörer som levererar tjänster till bolaget ska under kontraktstiden ha en dialog med arbetsmarknadsförvaltningen för att undersöka möjligheten att sysselsätta personer långt från arbetsmarknaden i den egna verksamheten.

SVOA har även under ett par års tid bedrivit ett pilotprojekt för att gå längre och ställa krav på ett visst antal praktikplatser, feriejobb och visstidsanställningar i våra entreprenader inom SFA-projektet. Krav har totalt ställts på att tillhandahålla sysselsättning under totalt 216 månader. Leverantörerna har levererat sysselsättning under totalt 307 månader. Kraven har även resulterat i fem tillsvidareanställningar.³

4.4 Hållbarhetsperspektivet genom processen

Hållbarhetsperspektivet beaktas genom hela inköpsprocessen på olika sätt. Nedan görs en beskrivning av inköpsprocessens fyra delprocesser, strategi, upphandling, avtal och avrop och hur SVOA jobbar med hållbarhetsperspektivet i dessa.

4.4.1 Strategiprocesen

Strategiprocesen är den del av processen där kategoristrategier för SVOA:s olika inköpskategorier arbetas fram och beslutas. De flesta kategorierna har en hållbarhetsstrategi som deltar i arbetet. Undantaget är kategorin för *IT och operationell teknik* där den kompetensen inte har bedömts nödvändig. I strategiprocesen görs hållbarhetsanalyser kopplade till den specifika inköpskategorin och beslut fattas om ambitionsnivå för de olika hållbarhetsperspektiven.

4.4.2 Upphandlingsprocessen

Under upphandlingsprocessen görs ytterligare en strategi kopplat till den enskilda upphandlingen. Denna strategi ska vara i linje med den övergripande kategoristrategin men anpassas utifrån förutsättningarna för det aktuella kontraktsföremålet.

³ Siffrorna avser krav ställda fram till 2022.

4.4.3 Avtalsprocessen

I avtalsprocessen säkerställs hållbarhetsperspektivet genom att organisationen utbildas i hur avtalen ska användas, att köp inte sker vid sidan om avtalen, och att de krav som finns på hållbarhet i avtalet följs upp samt att avvikelser får konsekvenser.

4.4.4 Avropsprocessen

I avropsprocessen säkerställs effekten av övriga processer. Här säkerställs att de avtalen som har upphandlats faktiskt används och att beställningar på ramavtal görs på ett korrekt sätt.

	Dokumentnamn: Riktlinjer för inköp	Version 1.0	Sida: 0 (15)
Dokumentansvar: Anette Eriksson	Granskad och fastställd av: Mårten Frumerie (VD)	Dokumenttyp: Riktlinje	Gäller från: 2023-01-01

STOCKHOLM VATTEN OCH AVFALLS RIKTLINJER FÖR INKÖP

Innehåll

1 Ansvar	2
2 Syfte och tillämpning	2
3 Definitioner	2
4 Inledning	3
5 EU-principer för offentlig upphandling	3
5.1 Principen om icke-diskriminering	3
5.2 Principen om likabehandling	4
5.3 Proportionalitetsprincipen	4
5.4 Principen om öppenhet	4
5.5 Principen om ömsesidigt erkännande	4
6 Delegationsordning och attestinstruktion	5
7 Hållbarhet	6
7.1 Arbetsätt	6
7.2 Roller och ansvar	6
8 Kategoristyrning	7
8.1 Arbetsätt	7
8.2 Roller och ansvar	7
9 Annonserade upphandlingar	7
9.1 Arbetsätt	7
9.2 Roller och ansvar	8
10 Direktupphandlingar	9
10.1 Arbetsätt	9
10.2 Roller och ansvar	9
10.3 Beräkning av Avtalets värde	9
10.4 Riktlinjer och rutiner	9
10.5 Direktupphandling inom särskilda områden	10
IT-relaterade upphandlingar	10
11 Avtal	10
11.1 Arbetsätt	11
11.2 Roller och ansvar	11
12 Avrop	14
12.1 Arbetsätt samt roller och ansvar	14
12.2 Avrop inom särskilda områden	15
13 Inköp till betalning	15

1 Ansvar

VD har det övergripande ansvaret för Stockholm Vatten och Avfalls (SVOA:s) riktlinjer för inköp och den strategiska inriktningen. Inköpschefen har ansvaret för att riktlinjerna implementeras samt för uppföljning och rapportering av koncernens inköpsarbete. Samtliga medarbetare inom SVOA har ett ansvar att känna till och följa riktlinjerna.

2 Syfte och tillämpning

SVOA:s riktlinjer för inköp beskriver hur inköpsarbetet ska bedrivas inom bolaget. Riktlinjerna riktar sig till samtliga medarbetare inom SVOA som i sitt arbete är en del i inköpsprocessen. Som ett komplement till dessa riktlinjer finns även "Stockholm Vatten och Avfalls inköbspolicy".

3 Definitioner

Nedan listas ett antal begrepp som är vanligt förekommande i inköps- och upphandlingsrelaterade situationer.

Avrop – En skriftlig eller muntlig Beställning av en tjänst, vara eller entreprenad från ett Ramavtal.

Avropare – Medarbetare som gör Inköp. Inköpet kan avse både en direktupphandling, avrop från ett Ramavtal, eller en Beställning på ett Kontrakt.

Avropsstatistik – En månatlig uppföljning avseende avropsvolym för att kontrollera att leverantörerna får korrekt andel enligt avtalsvillkoren.

Avtal - En rättsligt bindande överenskommelse mellan två parter om deras rättigheter och skyldigheter gentemot varandra.

Avtalsansvarig – Vanligtvis en enhetschef i verksamheten med särskilt ansvar avseende Avtalet och dess uppföljning.

Avtalsspärr – Tidsfrist efter underrättelse om Tilldelningsbeslut då Avtal inte får ingås.

Avtalstecknare – Tecknar Avtal i enlighet med gällande delegationsordning.

Beställare – Person som ansvarar för att ett behov tillgodoses. Beställaren kan själv vara Kravställare eller utse annan person som tar den rollen.

Beställargrupp – En grupp personer utsedda av Beställaren att delta i arbetet med en upphandling. Se vidare definition av Kravställare.

Beställning – En Beställning görs på ett redan ingånget Avtal/Kontrakt eller avropsavtal för att påbörja uppdraget, starta entreprenaden eller beställa varan.

Förnyad konkurrensutsättning (FKU) – Innebär att en avropsförfrågan skickas till samtliga leverantörer på Ramavtalet för att precisera och på nytt konkurrensutsätta det aktuella behovet.

Inköp – Med Inköp och inköpsarbete avses hela processen för att anskaffa varor, tjänster och entreprenader. Detta omfattar analys och strategisk planering, upphandling, Avrop, genomförande och en aktiv avtalsförvaltning.

Inköpsorder – En rekvisition i Agresso inköp omvandlas till en Inköpsorder när den blivit attesterad.

Kontaktperson – Medarbetare i verksamheten med särskilt ansvar avseende Avtalet och dess uppföljning.

Kontrakt – Ett skriftligt Avtal med ekonomiska villkor. Det ingås mellan en eller flera upphandlande organisationer och en eller flera leverantörer. Kontraktet kan avse leverans av varor, tillhandahållande av tjänster eller utförande av byggtreprenad.

Kravställare – Medarbetare som är utsedd av Beställaren att svara för kravformuleringen i en upphandling.

Ramavtal – Ett Avtal som fastställer villkoren för Kontrakt som senare ska tilldelas under en viss tidsperiod. Ramavtal kan tecknas för upphandlingar av såväl varor och tjänster som byggtreprenader.

Rangordning – En avropsform på ett Ramavtal som anger i vilken ordning Avroparen ska kontakta leverantörerna för Avrop.

Särskild fördelningsnyckel – En avropsform på ett Ramavtal som innebär att leverantörerna ska få avropsvolym enligt en i upphandlingen angiven fördelning. Detta kan vara en huvud- och andreleverantörsrelation, en procentuell fördelning eller en leverantörsposition.

Tilldelningsbeslut – Upphandlande myndighets/enhets beslut om att tilldela ett Kontrakt eller sluta Ramavtal och skälen för beslutet.

Upphandlingsdokument – De dokument som den upphandlande organisationen använder för att beskriva och fastställa innehållet i en upphandling. De ska innehålla all relevant information för att leverantörerna ska kunna lämna anbud som matchar det som efterfrågas. Även begreppet förfrågningsunderlag används.

Överprövning – Om en leverantör i domstol vill överklaga ett beslut i en upphandling benämns det Överprövning. Skälet att klaga kan vara att leverantören anser att den upphandlande organisationen felaktigt har tilldelat ett Kontrakt utan att genomföra en offentlig upphandling. Det kan också bero på att man anser att den upphandlande organisationen genomfört upphandlingen på ett felaktigt sätt.

4 Inledning

SVOA är en upphandlande myndighet enligt definitionen i Lag (SFS 2016:1145) om offentlig upphandling (LOU) samt Lag (SFS 2016:1146) om upphandling inom försörjningssektorerna (LUF). Vid anskaffning av varor, tjänster och byggtreprenader följer SVOA dessa lagstiftningar. Som helägt bolag inom kommunkoncernen Stockholms stad följer SVOA dessutom Stockholms stads program för inköp, inklusive stadens riktlinjer för direktupphandling. Dessa riktlinjer ska ses som ett komplement till stadens program.

5 EU-principer för offentlig upphandling

Inköp ska göras i enlighet med gällande lagstiftning och med utgångspunkt i de fem grundprinciper som har sin grund i EU-fördraget.

För all offentlig upphandling gäller dessa fem grundläggande principer:

5.1 Principen om icke-diskriminering

Icke-diskrimineringsprincipen innebär att det är förbjudet att diskriminera leverantörer på grund av nationalitet. Den upphandlande myndigheten eller enheten får inte ställa krav som bara svenska leverantörer känner till eller kan klara av att uppfylla. Det gäller även om organisationen inte förväntar sig anbud av några utländska leverantörer. Lokala leverantörer får inte ges företräde.

5.2 Principen om likabehandling

Likabehandlingsprincipen innebär att leverantörer i lika situationer ska behandlas lika. Alla leverantörer ska exempelvis få samma information vid samma tillfälle. Ytterligare ett exempel är att det inte går att acceptera ett anbud som lämnats in för sent, eftersom samma regler och tidsfrister ska gälla alla. Principen betyder också att leverantörer i olika situationer ska behandlas olika. Till exempel kan leverantörer behöva visa på olika sätt att de kan leverera det som ska upphandlas. Undantag från huvudregeln om likabehandling är endast möjliga om det finns sakliga skäl för det.

5.3 Proportionalitetsprincipen

Med principen om proportionalitet menas att kraven, kriterierna och villkoren i upphandlingen ska vara rimliga i förhållande till det som upphandlas. Kraven ska vara både lämpliga och nödvändiga för att uppnå syftet med upphandlingen. Om det finns flera alternativ bör den upphandlande myndigheten eller enheten välja det alternativ som är minst belastande för leverantörerna.

5.4 Principen om öppenhet

Öppenhetsprincipen (transparensprincipen) innebär att en upphandlande myndighet eller enhet ska agera på ett öppet sätt. Det handlar exempelvis om att inte hemlighålla uppgifter om upphandlingen.

Upphandlingsdokumenten ska vara förutsebara, det vill säga

- klart och tydligt formulerade
- innehålla samtliga krav som ställs
- ha information om hur upphandlingen kommer att genomföras

På så sätt blir det tydligt för leverantörerna på vilka grunder Kontrakt kommer att tilldelas. Principen syftar huvudsakligen till att garantera att det inte förekommer någon risk för favorisering eller godtycke från den upphandlande myndighetens eller enhetens sida.

5.5 Principen om ömsesidigt erkännande

Principen om ömsesidigt erkännande innebär att bevis, så som intyg och certifikat, som har utfärdats av en medlemsstats behöriga myndigheter ska gälla också i övriga EU- och EES-länder.

6 Delegationsordning och attestinstruktion

Nedan visas den del av delegationsordningen som gäller för Inköp. Delegationsordningen i sin helhet finns i Kompassen.

Ärende	Lägsta delegat	Kommentar
3.4.1. Beslut att avbryta upphandling	Inköpschef	
3.4.2. Beslut att göra om avbruten upphandling	Inköpschef	
3.4.3. Beslut om kvalificering	Upphandlare	
3.4.4. Undertecknande av Avtal gällande anskaffning av varor och tjänster samt entreprenader för verksamhetens löpande behov upp till: 10 mnkr 5 mnkr 1 mnkr 100 tkr	VD Avdelningschef + inköpschef Teamledare inköp Enhetschef	
3.4.5. Beslut om hävning av Avtal	Inköpschef	
3.4.6. Beslut om förtida uppsägning av Avtal	I enlighet med 3.4.4	Inköpsenheten ska alltid informeras

Följande attestnivåer gäller vid ekonomiska transaktioner:

Befattning	Attestbelopp (exkl moms)
Styrelseordförande	>10 000 tkr
VD	10 000 tkr
Avdelningschefer	5 000 tkr
Enhetschefer eller motsvarande	1 000 tkr
Övriga tjänster med attesträtt: sektionschefer, driftledare mm	100 tkr

Avseende beslut om investering och därtill hörande köp av vara, tjänst eller tillgång har VD mandat upp till 25.000.000 kr.

7 Hållbarhet

Begreppet Hållbarhet innefattar miljömässig-, social- och ekonomisk hållbarhet.

Miljömässig hållbarhet innebär olika former av krav och hänsyn inom miljöområdet för att uppnå en cirkulär verksamhet, genom exempelvis minskad kemikalieanvändning, materialanvändning, användning av återvunnet materiel och återanvändning och återvinning av avfall, men även för att uppnå en klimatpositiv verksamhet genom exempelvis energi-användning och klimatpåverkan. Genom att använda Inköp som ett strategiskt verktyg bidrar SVOA till att nå målsättningarna i Stockholms stads miljöprogram och våra egna högt ställda bolagsmål.

Social hållbarhet innebär olika former av krav och hänsyn inom det sociala området. Det innebär bland annat att i upphandling ställa krav på en god arbetsmiljö, arbetsrättsliga villkor om lön, semester och arbetstid i nivå med kollektivavtal om det finns en risk för oskäliga arbetsvillkor eller risker för kränkning av mänskliga rättigheter i leverantörskedjan. Schyssta villkor ska gälla såväl lokalt och globalt samt bidra till att skapa sysselsättning för personer långt ifrån arbetsmarknaden.

Ekonomiskt hållbar upphandling innebär en långsiktigt effektiv användning av offentliga medel och bidrar 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. Ekonomiskt hållbar upphandling innebär även olika former av krav för att motverka korruption, både lokalt och globalt.

7.1 Arbetssätt

SVOA:s Inköp ska användas som ett medel för att främja hållbarhet ur ett såväl miljömässigt-, socialt- som ekonomiskt hänseende. Detta uppnås genom att hållbarhetsperspektivet ska finnas med i alla delar av inköpsprocessen och ansvaret för detta delas mellan hållbarhetsenheten, inköpsenheten samt övriga verksamheten.

Inför varje upphandling görs en bedömning av vilka delar som är relevanta i det aktuella fallet. Hänsyn måste också tas i varje enskild upphandling så att kravställningen görs på en rimlig nivå och utan att frångå upphandlingslagstiftning och de grundläggande EU-rättsliga principerna.

Som Avropare bidrar man till att nå den önskade effekten genom att använda de upphandlade Avtal som finns och i enlighet med de avtalade villkoren. I förekommande fall ska också en bedömning och analys göras i samband med Avrop för att beakta hållbarhetsperspektivet.

7.2 Roller och ansvar

Ansvarsfördelningen mellan hållbarhetsenheten och inköpsenheten avseende de miljömässiga och sociala hållbarhetsfrågorna fördelas enligt nedan.

Hållbarhetsenheten har det övergripande ansvaret för bolagsövergripande styr- och stöddokument inom hållbarhetsområdet, samt har en stödjande funktion i specifika inköpsärenden.

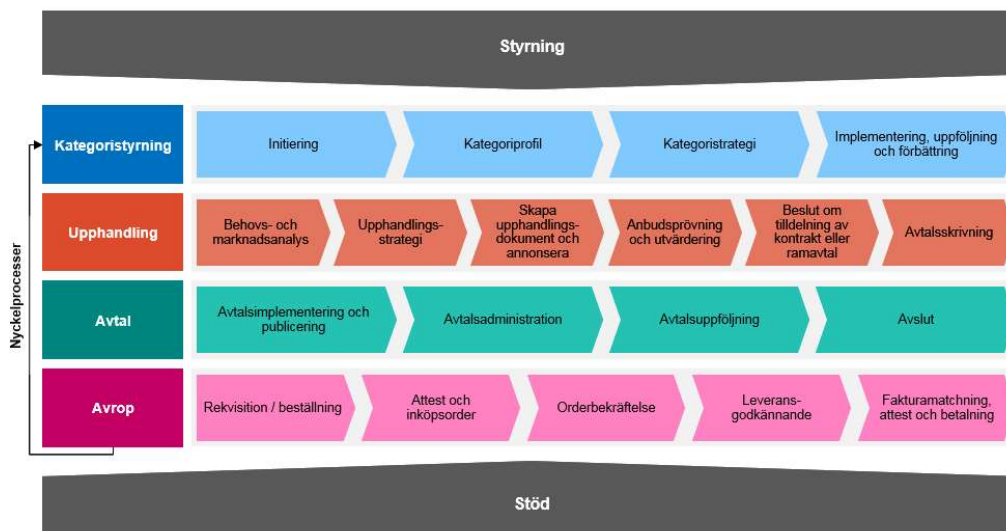
Inköpsenheten har det övergripande ansvaret för att hållbarhetsfrågorna omhändertas avseende analys, upphandling och uppföljning i inköpsprocessen.

Beställarna har ansvar för att bidra med relevant specifik kunskap avseende upphandlingsföremålet samt bidrar vid uppföljning av hållbarhetskrav.

8 Kategoristyrning

Med kategoristyrning avses ett arbetssätt där Inköpen delas in i olika kategorier. Kategoristyrning är ett strategiskt arbetssätt som används för att bedriva ett affärsmässigt och hållbart inköpsarbete. Det innebär också att vi på ett strukturerat sätt fokuserar på strategiskt viktiga frågor inom respektive inköpskategori för att nå besparingar samt tids- och kvalitetseffekter. Värdeskapande aktiviteter sammanfattas i kortsiktiga och långsiktiga kategoristrategier som tillför värde för verksamheten utifrån SVOA:s målsättningar.

Bilden nedan visar stadens gemensamma processramverk och hur kategoristyrningen kopplar mot de övriga nyckelprocesserna *Upphandling*, *Avtal* och *Avrop*.



8.1 Arbetssätt

Det kategoristyrda arbetet bedrivs i permanenta, tvärfunktionella kategoriteam där representanter från såväl inköpsenheten, hållbarhetsenheten som övriga verksamheten ingår. En mer detaljerad beskrivning över hur arbetet i kategoriteamen ska bedrivas kommer att tas fram av *Projekt Kategoristyrning* som startas upp under hösten 2021.

8.2 Roller och ansvar

I varje kategoriteam finns en kategoriledare med ett övergripande ansvar för teamets arbete. I övrigt bemannas teamen vanligtvis med inköpare, upphandlare, och avtalscontroller från inköpsenheten samt kategorispecifika specialister samt hållbarhetsspecialister. En mer detaljerad beskrivning över roller och ansvarsfördelning i kategoriteamen kommer att tas fram av *Projekt Kategoristyrning* som startas upp under hösten 2021.

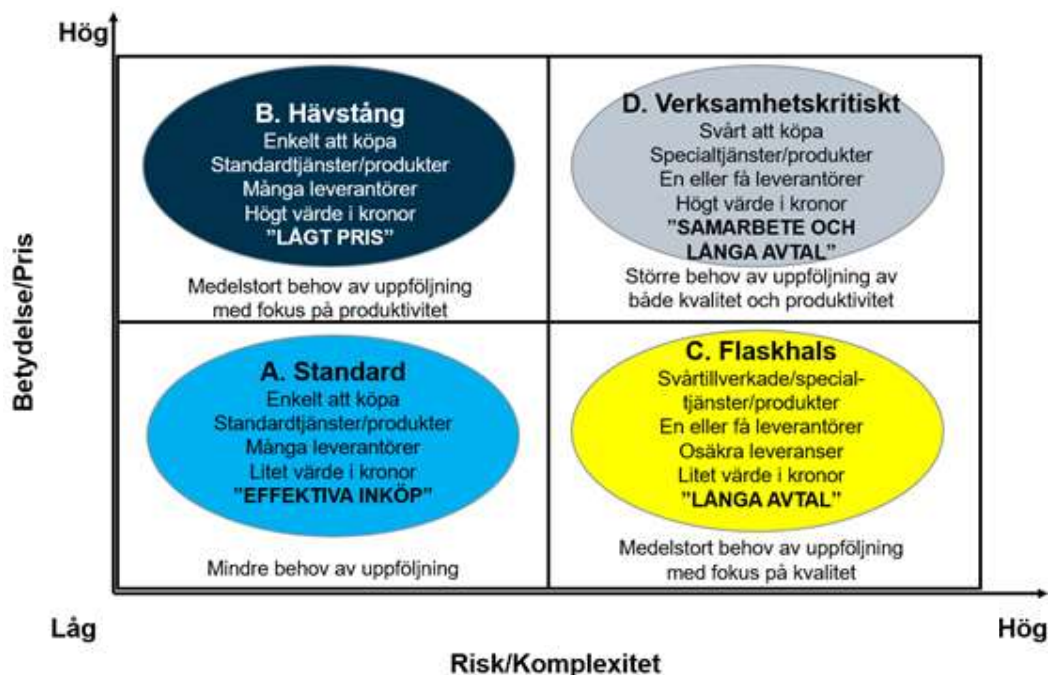
9 Annonserade upphandlingar

Med annonserad upphandling avses alla upphandlingar över direktupphandlingsgränsen, i syfte att tilldela ett Kontrakt eller ett Ramavtal avseende varor, tjänster eller byggtreprenader.

9.1 Arbetssätt

I upphandlingsprocessen läggs stor vikt vid de första processtegen, behovs- och marknadsanalys samt framtagande av en upphandlingsstrategi. Arbetet med analyser och framtagande av strategi görs i respektive kategoriteam.

För Avtal som enligt Kraljics matris¹ klassificeras i kategori D (verksamhetskritiskt) ska som regel en styrgrupp tillsättas i upphandlingen. Styrgruppen utgörs av Avtalsansvarig (styrgruppsordförande), inköpschef samt för aktuell upphandling lämpliga intressenter från verksamheten. För övriga upphandlingar (kategori A – C enligt Kraljics matris) tillsätts normalt sett inte någon styrgrupp. Här finns däremot som regel en Beställargrupp och en referensgrupp med i upphandlingsprocessen.



Kraljics Matris, anpassad efter Stockholm Vatten och Avfall

9.2 Roller och ansvar

Inköpsenheten har det övergripande ansvaret för följande delar i upphandlingsprocessen:

- Planering och samordning av Inköp på en bolagsövergripande nivå
- Tillsättande av inköpsresurser samt framtagande av tidplan
- Samordning av behovs- och marknadsanalyser
- Riskanalys för miljö- och sociala hänsyn
- Utformning av upphandlingsstrategi
- Framtagande av Upphandlingsdokument, genomförande av upphandling samt upprättande av Avtal
- Framtagande av plan för avtalsuppföljning

I upphandlingsarbetet ska det finnas en Beställargrupp bestående av en eller flera representanter från verksamheten samt som regel även Kontaktperson och Avtalsansvarig.

¹ Peter Kraljic (1983)

Beställargruppen har ansvar avseende kravställning, generell riskanalys, beskrivning av kontraktsförålet samt att medverka i den behovs- och marknadsanalys som alltid ska göras.

10 Direktupphandlingar

Med direktupphandling avses upphandlingar utan krav på annonsering eller anbud i viss form. Med direktupphandling avses i detta dokument alla köp och Beställningar av varor, tjänster och entreprenader utanför befintliga Avtal och Ramavtal, oavsett belopp.

10.1 Arbetssätt

På samma sätt som i annonserade upphandlingar behöver alltid en övergripande behovs- och marknadsanalys göras för att ta fram en lämplig strategi för Inköpet.

Arbetet med analyser och framtagande av strategi görs i respektive kategoriteam.

10.2 Roller och ansvar

Inköpsenheten har det övergripande ansvaret för upphandlingens genomförande och att den görs i enlighet med gällande lagar och förordningar. I upphandlingsarbetet ska det som regel också finnas en Beställargrupp bestående av en eller flera representanter från verksamheten samt Avtalsansvarig. Beställargruppen har ansvar avseende kravställning, riskanalys, beskrivning av kontraktsförålet samt att medverka i den behovs- och marknadsanalys som alltid ska göras.

10.3 Beräkning av Avtalets värde

Direktupphandling av en vara, tjänst eller entreprenad som inte omfattas av befintligt Avtal får göras upp till gällande direktupphandlingsgräns. Det är bolagets samlade behov av samma, eller liknande, Inköp som påverkar om Inköpet kan göras som en direktupphandling. Värdet av varje direktupphandling ska beräknas inklusive eventuella options- och förlängningsklausuler. Om behovet är återkommande eller värdet är svårt att beräkna ska Inköpsenheten konsulteras om lämpligt upphandlingsförfarande.

10.4 Riktlinjer och rutiner

Samtliga direktupphandlingar över 100 tkr omfattas av dokumentationsplikt.

För Inköp över 100 tkr ska inköpsenheten alltid kontaktas snarast efter att ett inköpsbehov har identifierats.

Beloppsgränser för direktupphandling

Belopp	Riktlinje för Avroparen	Rutin inköpsenheten
0 - 50 tkr	Inköpsfunktionen kontaktas vid behov Säkerställ att leverantören finns i Agresso som "Inköp utan avtal".	Om Inköpet avser ny leverantör ska kontroll göras avseende F-skatt samt eventuell skatteskuld. Ny leverantör läggs in i Agresso.
51 - 100 tkr	Inköpsfunktionen kontaktas vid behov Säkerställ att leverantören finns i Agresso som "Inköp utan avtal".	Om Inköpet avser ny leverantör ska kontroll göras avseende F-skatt samt eventuell skatteskuld. Ny leverantör läggs in i Agresso.

	Minst en offert, eller motsvarande underlag, ska infordras av Avroparen och bifogas rekvisitionen.	
101 - 250 tkr	<p>Inköpsfunktionen ska kontaktas</p> <p>Konkurrensutsättning görs i de fall det bedöms lämpligt. Ett eventuellt beslut att inte konkurrensutsätta ska motiveras av Avroparen samt dokumenteras av inköpsfunktionen.</p> <p>Skriftligt Avtal upprättas vid behov, inköpsfunktionen ska konsulteras i frågan.</p> <p>Om inget skriftligt Avtal upprättas ska minst en offert infordras av Avroparen och bifogas rekvisitionen.</p>	<p>Om Inköpet avser ny leverantör ska kontroll göras avseende F-skatt samt eventuell skatteskuld.</p> <p>Om Inköpet inte konkurrensutsätts ska ärendet dokumenteras av inköpsfunktionen.</p> <p>Ny leverantör läggs in i Agresso.</p>
> 250 tkr	<p>Inköpsfunktionen ska kontaktas</p> <p>Inköpet ska som regel konkurrensutsättas. Kontakta inköpsfunktionen som ansvarar för upphandlingsprocessen.</p>	<p>Inköp under direktupphandlingsgränsen</p> <p>Teamledare inköp kan besluta om att avstå konkurrensutsättning.</p> <p>Om Inköpet inte konkurrensutsätts ska ärendet dokumenteras av inköpsfunktionen.</p> <p>Skriftligt Avtal undertecknas av Teamledare inköp (enligt delegationsordning).</p> <p>Inköp över direktupphandlingsgränsen</p> <p>Annonserad upphandling ska som regel göras.</p> <p>Skriftligt Avtal undertecknas enligt delegationsordning.</p>

10.5 Direktupphandling inom särskilda områden

IT-relaterade upphandlingar

För att säkerställa samordning och god kontroll över IT-relaterade Inköp ska direktupphandlingar inom området alltid hanteras av inköpsenheten oavsett belopp. För dessa Inköp gäller alltså inte ovan angivna beloppsgränser.

11 Avtal

Ett Avtal är en rättsligt bindande överenskommelse mellan två parter om deras rättigheter och skyldigheter gentemot varandra. Ett Avtal sluts vanligtvis genom att den ena parten ger ett anbud som den andra parten accepterar.

11.1 Arbetssätt

När ett nytt Avtal tecknats ska det kommuniceras och därmed göras känt hos berörda Avropare inom organisationen, det är ett viktigt steg för att bland annat uppnå en hög grad av avtalstrohet. Avtalet ska publiceras i SVOA:s gemensamma avtalsdatabas med samtlig relevant information tillgänglig för Beställarna och Avroparna. Relevant information i sammanhanget kan till exempel vara instruktioner, rutiner, avropsmallar samt kontaktvägar till såväl leverantör som medarbetare på inköpsenheten. För Avtal med större komplexitet och/eller Avtal som har stor påverkan på verksamheten bör ett startmöte hållas. I startmötet görs en genomgång av bland annat avtalets omfattning och avropsförfarandet. Inköpsenheten ansvarar för att nya Avtal publiceras i avtalsdatabas och inköpssystem. Avtalets Kontaktperson ansvarar för den delen av avtalsuppstarten som innefattar interna och externa startmöten samt kommunikation till verksamheten via till exempel intranätet. Avtalsförvaltning anpassas genom att vi klassificerar Avtal och utformar uppföljningen utifrån Avtalens värde samt risk och påverkan.

11.2 Roller och ansvar

Inköpsenheten har det övergripande ansvaret för avtalsförvaltningen och att den genomförs på ett sätt som är förenligt med de grundläggande upphandlingsprinciperna. Inköpsenheten har ett stort ansvar avseende bland annat avtalsuppföljning av avtalsövergripande krav, ärendehantering för avtalsfrågor, avvikelshantering, framtagande av uppföljningsplan, framtagande av avropsmall och tillämpningsanvisningar samt avtalsadministration.

I avtalsförvaltningsarbetet arbetar inköpsenheten nära verksamheten. Verksamheten har ett ansvar avseende avtalsuppföljning av verksamhetsspecifika Ramavtal och Avtal, avvikelshantering, erfarenhetsåterföring som underlag till kommande upphandlingar samt att vara behjälplig internt och gentemot leverantör gällande avtalsspecifika frågor.

Roller och ansvar inom inköpsenheten i avtalsförvaltningen

Roll	Beskrivning	Ansvar/Uppgift
Inköpschef		<ul style="list-style-type: none"> • Signerar Avtal enligt beloppsgränser i delegationsordningen. • Hanterar avvikelser i enlighet med eskaleringstrappan. • Fattar, efter samråd med Avtalsansvarig, beslut om Avtalet exempelvis gällande: <ul style="list-style-type: none"> ○ omfattning ○ tillägg till prislista ○ förlängning ○ Förtida upphörande av avtalet ○ eventuell hävning • Ägare av avtalsförvaltningen
Teamledare inköp		<ul style="list-style-type: none"> • Signerar Avtal enligt beloppsgränser i delegationsordningen. • Hanterar avvikelser i enlighet med eskaleringstrappan.

Ansvarig upphandlare/ inköpare		<ul style="list-style-type: none"> • Ansvarar för framtagandet av Uppföljningsplan (del av Uppföljningsunderlaget). • Ansvarar för att ta fram avropsmall/tillämpningsanvisningar. • Ansvarar för överlämning av Avtal till Avtalsansvarig, Kontaktperson och Avtalsförvaltare. • Hanterar avvikelser i enlighet med eskaleringstrappan. • Bistår med sakkunskap under avtalsperioden.
Avtalsförvaltare	Resurs från inköpsenheten, oftast avtalscontroller	<p>Ansvar och uppgifter oavsett avtalsområde</p> <ul style="list-style-type: none"> • Delaktig i upphandlingens kravställning (t.ex. avropsform, förlängning, indexreglering, paketering etc.) samt framtagandet av Uppföljningsunderlag. Gäller ej enkla varu- eller tjänsteavtal. • Ansvarar för Avropsstatistik (för Ramavtal med flera avtalsparter) för att säkerställa avtalstrohet. • Ansvarar för ekonomisk kontroll (skattekontroll och skulder hos kronofogden). • Ansvarar för uppföljning av avtalsövergripande hållbarhetskrav (vid stor hållbarhetspåverkan och stor avropad volym). • Tar emot och handlägger ärenden (frågor om Avtal och avtalsavvikelser) i ärendehanteringssystemet. • Hanterar avvikelser i enlighet med eskaleringstrappan. • Ansvarar för att förlängning av Avtal genomförs. • Taktisk samordning av avtalsuppföljningen (följa upp alla leverantörens Avtal samtidigt). • Tar fram information till rapporten "Erfarenhetsåterföring" (underlag till kommande upphandling). <p>Ansvar och uppgifter för enbart B, C och D-Avtal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verksamhetsövergripande Ramavtal och Avtal: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Deltar vid avtalsuppstart ▪ Ansvarar för avtalsuppföljningsmöten • Verksamhetsspecifika Ramavtal och Avtal: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Deltar vid behov vid avtalsuppföljningsmöten • Ansvarar för uppföljning av avtalsövergripande krav.

Administratör		<ul style="list-style-type: none"> • Diarieför och arkiverar avtalshandlingar. • Läger upp avtalshandlingar i avtalsdatabasen. • Läger upp Avtal i inköpssystemet. • Förlänger Avtal i avtalsdatabasen samt diarieför underlaget. • Tar emot, kontrollerar uträkningar och lägger upp indexjusteringar i avtalsdatabasen.
Jurist		<ul style="list-style-type: none"> • Hanterar avvikelser i enlighet med eskaleringstrappan. • Bistår med sakkunskap vid behov.

Roller och ansvar inom verksamheten i avtalsförvaltningen

Roll	Beskrivning	Ansvar/Uppgift
Kontaktperson	Resurs från verksamheten; enhetschef, teamledare, sektionschef eller medarbetare	<p>Ansvar och uppgifter oavsett avtalsområde</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medlem i upphandlingens Beställargrupp (bidra med sakkunskap/samordning av sakkunskap i framtagandet av Upphandlingsdokument inkl. Uppföljningsunderlag). • Är Kontaktperson internt, exempelvis gällande: <ul style="list-style-type: none"> ○ avtalsspecifika frågor ○ insamling av information inför avtalsavstämning med leverantör ○ inför förlängning av Avtal ○ input till rapporten "Erfarenhetsåterföring". • Är Kontaktperson mot leverantör, exempelvis gällande: <ul style="list-style-type: none"> ○ förlängning (verksamhetsspecifika Ramavtal och Avtal), ○ ändrade kontaktuppgifter, • Hanterar avvikelser i enlighet med eskaleringstrappan. • Ansvarar för att skapa rapporten "Erfarenhetsåterföring" (underlag till kommande upphandling). • Förbereder (om aktuellt) övergång mellan avtalsperioder (internt och externt). <p>Ansvar och uppgifter för enbart B, C och D-Avtal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ansvarar för avtalsuppstart (startmöte, skriftlig information). • Ansvarar för avtalsuppföljningsmöten för verksamhetsspecifika Ramavtal och Avtal. • Deltar vid avtalsuppföljningsmöten för verksamhetsövergripande Ramavtal och Avtal. • Stöttar vid uppföljning av avtalsövergripande krav.

Avtalsansvarig	Enhetschef	<ul style="list-style-type: none"> • Fördelar oftast uppgifter gällande Avtalets uppföljning till Kontaktperson. • Samråder med inköpschef inför beslut om Avtalet, exempelvis gällande: <ul style="list-style-type: none"> ○ omfattning ○ tillägg till prislista ○ förlängning ○ eventuell hävning • Hanterar avvikelser i enlighet med eskaleringstrappan.
Avtalstecknare	Enligt delegationsordning, oftast avdelningschef	<ul style="list-style-type: none"> • Signerar Avtal enligt beloppsgränser i delegationsordningen. • Fördelar uppgifter gällande Avtalets uppföljning till Avtalsansvarig. • Hanterar avvikelser i enlighet med eskaleringstrappan.
Sakkunnig	Medarbetare med specialistkompetens	<ul style="list-style-type: none"> • Bistår med sakkunskap vid behov.
Avropare	Person som gör Inköp	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrollerar kravefterlevnad i varje Avrop (exempelvis pris, leveranstid, kvalitet, kvantitet).

Hela processen för avtalsförvaltning finns beskriven i Kompassen.

12 Avrop

Grundregeln är att samtliga Inköp ska godkännas i förhand av attesterande chef. Detta görs genom att Avroparen skapar en rekvisition i Agresso inköp som atteras enligt gällande attestordning och därefter genererar en Inköpsorder. Attesterande chef har ansvaret för att endast godkänna Avrop i enlighet med gällande policy samt dessa riktlinjer.

SVOA har upphandlade Ramavtal som täcker en stor del av det behov av varor, tjänster och entreprenadarbeten som uppstår i verksamheten. Ett Ramavtal är ett Avtal som fastställer villkoren för Kontrakt som senare ska tilldelas under en viss tidsperiod. Ramavtal kan tecknas för upphandlingar av såväl varor och tjänster som byggentreprenader. Dessa varor, tjänster och entreprenadarbeten beställs sedan löpande från de upphandlade Ramavtalen när behovet uppkommer.

12.1 Arbetssätt samt roller och ansvar

När ett behov uppstår gäller följande:

- Avroparen kontrollerar i avtalsdatabasen om det finns ett lämpligt Ramavtal att använda. Avroparen kontrollerar att omfattningen av behovet innefattas av Ramavtalets omfattning samt att den berörda delen av verksamheten är avropsberättigad. Vissa Avtal kan endast avropas av exempelvis Avfallsbolaget eller SFA etc.
- Före Avrop kontrollerar Avroparen i avtalsdatabasen om någon särskild avstämning behöver göras med ansvarig enhet i verksamheten.

- Huvudprincipen är att om SVOA har ett Avtal som avser det aktuella behovet så ska det alltid användas, detta oavsett om det som ska köpas kan tillhandahållas snabbare, till ett lägre pris etc från annan leverantör. Se även bild 1.
- Avroparen kontrollerar vilken fördelningsnyckel som ska tillämpas, samt kontrollerar i förekommande fall också i Avropsstatistiken vilka leverantörer som finns på Avtalet och vilka som vid avropstillfället är lämpliga att avropa från.
- Avroparen använder i förekommande fall Ramavtalets avropsmall, gör en överenskommelse med leverantören gällande omfattning och tar avslutningsvis fram ett Inköpsordernummer innan Avrop/Beställning skickas till leverantör för orderbekräftelse.

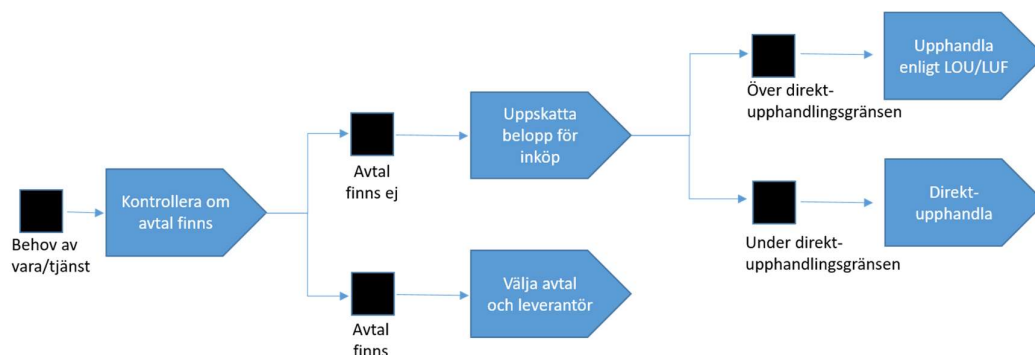


Bild 1

12.2 Avrop inom särskilda områden

För vissa områden finns en särskild ordning för Avrop. Om en sådan särskild ordning finns framgår detta av avropsinstruktionen i avtalsdatabasen. Exempel på sådana områden är juridiska tjänster, kommunikation och HR.

För Ramavtal som avser entreprenader gäller i stort samma riktlinjer för Avrop som för övriga Ramavtal. För större Avrop, över 10 mnkr, ska inköpsenheten först kontaktas för diskussion om entreprenaden istället bör upphandlas, eller om Avrop ska flyttas till annan entreprenör för att säkerställa en bra fördelning med avseende på Avropsstatistiken.

13 Inköp till betalning

Processen Inköp till Betalning (ITB) delas mellan inköpsenheten och ekonomienheten, där inköpsenheten ansvarar för stegen fram till dess att Beställning/Avrop gjorts och en Inköpsorder har skapats.

Ekonomienheten ansvarar för stegen från att en faktura från en leverantör inkommer till dess att fakturan är betald och bokförd.

Som attesterande chef i verksamheten har man ett ansvar att endast godkänna fakturor i enlighet med gällande inköpspolicy samt dessa riktlinjer.

Version	Dokumentdatum	Revisionshistorik	Namn
1.0	2022-12-11	Beslutad av VD	Karin Hedberg