

# **Inköpsstrategi för Sundsvalls kommun**



# Inköpsstrategi för Sundsvalls kommun

## Strategi

<b>Fastställt av</b>	Kommunfullmäktige
<b>Datum för fastställande</b>	2023-09-25
<b>Giltighetstid</b>	Tills vidare, en första översyn i september 2025
<b>Ansvarig funktion</b>	Inköpschef
<b>Diarienummer</b>	KSK-2023-00196
<b>Målgrupp</b>	Samtliga nämnder samt helägda och majoritetsägda bolag inom Stadsbackenkongcernen

## Innehåll

1	Syfte .....	1
2	Inledning.....	1
2.1	Varför har vi en inköpsstrategi? .....	1
2.2	Inköpsstrategi för vem? .....	1
2.3	När ska inköpsstrategin användas?.....	2
3	Mål för Sundsvalls kommuns inköp .....	2
3.1	Inköp är ett strategiskt verktyg.....	2
4	Gemensam inköpsprocess skapar samsyn.....	3
5	Att skapa förutsättningar för att nå målet.....	4
5.1	Effektiva inköp .....	4
5.2	Hållbara inköp.....	5
5.3	Konkurrensinriktade inköp .....	6
5.4	Förtroendebyggande inköp .....	6
6	Organisation och ansvar för att realisera strategin .....	9
6.1	Vem gör vad? .....	9
6.1.1	Inköpsenheten .....	9
6.1.2	Nämnder och bolag.....	9
6.1.3	Kommunstyrelsen .....	10
6.1.4	Kommunfullmäktige .....	10

# 1 Syfte

Inköpsstrategin beskriver vad vi i Sundsvalls kommun<sup>1</sup> vill uppnå med våra inköp. Den övergripande målsättningen är att:

- *Sundsvalls kommuns inköp ska vara effektiva, rättssäkra och hållbara.*

Strategin klargör också hur det uppsatta målet ska nås och hur vi ska gå tillväga i inköpsprocessens olika delar.

## 2 Inledning

### 2.1 Varför har vi en inköpsstrategi?

För att kunna möta de utmaningar Sundsvalls kommun står inför, krävs en väl fungerande inköpsprocess.

Inköp är en viktig del av hur Sundsvalls kommun uppfyller sitt samhällsuppdrag och förvaltar skattemedel vid anskaffning av varor, tjänster och byggtreprenader. Det innebär att strategiskt inköp både kan frigöra omfattande resurser för kärnverksamheterna och möjliggöra andra positiva samhällseffekter som främjar en långsiktig hållbar utveckling. Få andra verktyg innehåller samma potential till förändring och förbättring som offentligt inköp.

Inköpsstrategin syftar till att beskriva såväl en riktning som ett förhållningssätt för hur inköp sker i våra verksamheter. Strategin behövs för att skapa en gemensam grund och därmed underlätta och stödja Sundsvalls kommuns arbete med inköp.

### 2.2 Inköpsstrategi för vem?

Inköpsstrategin vänder sig till alla som fattar inköps- eller upphandlingsrelaterade beslut, eller som genomför inköp eller upphandlingar med offentliga medel, och ger vägledning för valet av prioriteringar.

Inköpsstrategin gäller för samtliga nämnder samt helägda och majoritetsägda bolag inom Stadsbackenkonsortiet.

Strategin behövs också för att underlätta allmänhetens insyn i kommunens inköp – vars funktion och syfte är en gemensam samhällsangelägenhet.

---

<sup>1</sup> Med Sundsvalls kommun avses i denna strategi samtliga nämnder och förvaltningar i Sundsvalls kommun, och samtliga styrelser och verksamheter i helägda och majoritetsägda bolag i Stadsbackenkonsortiet.

## 2.3 När ska inköpsstrategin användas?

Inköpsstrategin gäller vid alla inköp, dvs. all anskaffning av varor, tjänster och byggtreprenader som görs med offentliga medel inom Sundsvalls kommun. Strategin gäller såväl vid köp som omfattas av upphandlingsreglerna som vid köp som faller utanför.

Dokumentet kompletterar gällande upphandlingslagstiftning, annan relevant lagstiftning och kommunens övriga styrdokument.

## 3 Mål för Sundsvalls kommuns inköp

Målet med strategin är att *Sundsvalls kommuns inköp ska vara effektiva, rättssäkra och hållbara*. Nedan följer en definition av målet:

**Effektiva** Ett tydligt arbetsflöde där tidsplaner följs, resurser läggs på rätt sak och där samarbete och kommunikation fungerar väl. Ett gemensamt ansvarstagande, att alla förstår sina roller och tar sitt ansvar för sin del vid ett inköp eller ett upphandlingsprojekt. Att samordna behovet och att förväntningarna stämmer överens med verkligheten och leder till önskat resultat.

**Rättssäkra** Efterlevnad av aktuell lagstiftning och följa ingångna avtal.

**Hållbara** Beställare ska ta långsiktighet och koncernnyttan i beaktning. Det övergripande målet är att minst uppnå klimatneutralitet i de beslut om inköp som fattas. Varje behov ska mötas utifrån ett långsiktigt perspektiv med beaktning av miljömässig-, social- och ekonomisk hållbarhet

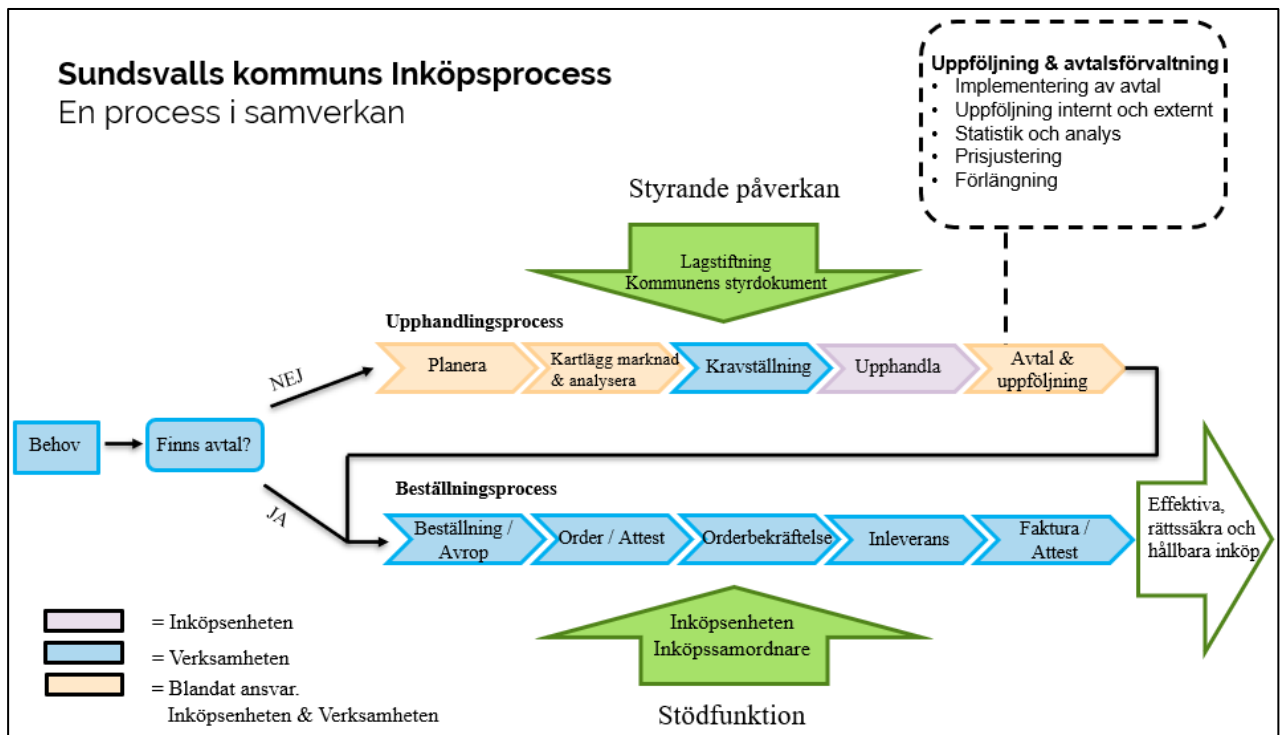
### 3.1 Inköp är ett strategiskt verktyg

Genom att följa inköpsstrategin kan Sundsvalls kommun bedriva ett mer strategiskt arbete kring inköp och upphandling. Med väl genomförda upphandlingar och avtalstroget inköpsbeteende ökar vi kvaliteten i våra verksamheter samt bidrar till kommunfullmäktiges övergripande mål.

Detta samtidigt som vi gör skillnad genom att handla hållbart och säkerställer att vi får ut största möjliga nytta av våra skattemedel. Värdet av Sundsvalls kommuns årliga inköp motsvarar närmare hälften av verksamheternas kostnader.

## 4 Gemensam inköpsprocess skapar samsyn

En gemensam inköpsprocess är en förutsättning för att göra goda affärer. Figur 1 är en översiktsbild som syftar till att tydliggöra Sundsvalls kommuns processer för anskaffning av varor, tjänster och byggtreprenader, från behov till behovstillgodoseende.



Figur 1 - Sundsvalls kommuns inköpsprocess. Tänk på att behov i första hand ska mötas genom återbruk och ändrade arbetssätt. I andra hand köpa på avtal.

Sundsvalls kommuns inköpsprocess omfattar alla våra aktiviteter kopplade till extern anskaffning, oavsett vilken enhet som utför dem. Processen handlar om allt från förberedelse och analys till att genomföra upphandlingar och beställningar. I detta ingår även att realisera och följa upp avtalen så att de behov och de tankar som ligger bakom avtalet blir uppfyllda.

Ett budskap med bilden är att upphandling, som syftar till att tilldela kontrakt eller ingå ramavtal, endast är en del av den större inköpsprocessen – samt att det krävs en aktiv samordning mellan inköpsenheten och kommunens kravställare.

Ett annat budskap är vikten av att tänka strategiskt i början av processen och att tidigt involvera Inköpsenheten i analys av bl.a. omvärld, leverantörsmarknad och verksamhet. Det är en förutsättning för att inköp ska bli det strategiska verktyg som är Sundsvalls kommuns målsättning.

## 5 Att skapa förutsättningar för att nå målet

För att förverkliga målsättningen ska varje punkt nedan tas i beaktning.

### 5.1 Effektiva inköp

*Sundsvalls kommuns inköp ska vara effektiva, tillgodose behoven och få ut mesta möjliga nytta till lägsta totalkostnad.*

För att uppnå effektiva inköp ska Sundsvalls kommun:

- Förbereda upphandlingar ur ett strategiskt perspektiv. Genom att avsätta tid för att kartlägga och analysera behov och marknad skapar vi bra förutsättningar för samhällsekonomiskt effektiva affärer.
- Samordna likartat behov inom kommunen. Genom att samla kompetens, resurser och köpkraft får vi minskade transaktionskostnader och bättre inköpsvillkor. Det är eftersträvarsvårt att få till en styrning av beställarorganisationens storlek utifrån att färre men mer utbildade beställare skulle leda till en effektivare inköpsprocess.
- Samverka med andra organisationer. Samarbete och kompetensutbyte med andra myndigheter bör uppmuntras när det är lämpligt.
- Säkerställa rätt kompetens för att uppnå hög kvalitet på kravställningen. Detta genom att involvera och stärka kompetens som täcker hela inköpsprocessen, såsom beställare, upphandlare, inköpssamordnare, e-handelsspecialist, jurister, hållbarhets- och säkerhetsspecialister.
- Följa upp avtalen. För att säkerställa att vi får vad vi avtalat och för att upprätthålla en bra dialog internt och externt.
- Se helheten och tänka långsiktigt. Genom att se till totala kostnader och värden under en varas, en tjänsts eller ett bygnadsverks hela nyttjandetid.
- Digitalisera inköpsprocessen. Genom att använda e-upphandling och e-handel kan vi effektivisera och kvalitetssäkra upphandlingar och den efterföljande beställnings- och faktureringsprocessen.
- Tillvarata marknadens idéer. Upphandlingar ska utformas så att det finns utrymme för innovativa lösningar. Kommunens behov ska om möjligt formuleras utifrån vilken funktion som efterfrågas och vilken effekt som ska uppnås.

## 5.2 Hållbara inköp

*Sundsvalls kommuns inköp ska vara hållbara.*

Sundsvalls kommun ska ta ansvar för och arbeta aktivt med att utveckla samhället för att minst uppnå klimatneutralitet genom att beakta miljömässig, social och ekonomisk hållbarhet i alla led genom hela inköpsprocessen. Kommunens mål, strategier och andra dokument styr kommunens arbete gällande hållbara inköp. Särskild vikt ska läggas vid grundläggande behovsanalys, relevant kravställning och kontinuerlig uppföljning.

För att uppnå hållbara inköp ska Sundsvalls kommun:

- Förhindra onödig konsumtion. Genom att tidigt i inköpsprocessen alltid ställa sig frågan om varan eller tjänsten verkligen behövs, eller om behovet kan tillgodoses på andra sätt, kan vi förhindra onödig konsumtion.
- Jobba med spendanalyser. Genom att analysera kostnader och var mest pengar läggs, kan vi uppnå ekonomisk hållbarhet. Utifrån dessa spendanalyser kan vi sedan beräkna utsläpp och övrig miljöpåverkan i en miljöspendanalys.
- Sträva mot en cirkulär ekonomi. Genom att tänka återbruk först och dela produkter inom koncernen minskar vi användningen av naturens resurser, sparar pengar, samt minskar avfallsmängder och växthusgasutsläpp. Vi ska också tänka långsiktigt och köpa varor med lång livslängd, god kvalitet samt med möjlighet till reparation.
- Minimera klimatpåverkan i alla våra inköp. Genom att prioritera områden i kommunens verksamhet där stor klimatpåverkan sker och där förändringspotentialen är hög kan vi rikta resurserna dit där de gör störst nytta.
- Minimera användningen av kemikalier. Särskilt farliga ämnen ska fasas ut och användningen av oönskade kemikalier ska minimeras. Bedömningar ska göras med särskild hänsyn vid inköp som rör barn och unga.
- Bidra till ökad sysselsättning. Genom att ställa krav på sysselsättningsfrämjande åtgärder, exempelvis sommarjobb och praktikplatser, och samarbeta med våra leverantörer bidrar vi till en mer inkluderande arbetsmarknad som ger fler invånare möjlighet till arbete eller praktik.
- Främja etiskt hållbara leveranskedjor. Produkter och tjänster som vi köper ska minst vara framställda under förhållanden som är förenliga med FN och ILO:s grundläggande deklARATIONER och konventioner, samt lagar och regler i tillverkningslandet.
- Anlita socialt ansvarsfulla leverantörer. Alla som levererar varor och tjänster till oss ska vara drogfria, samt aktivt arbeta med att främja antidiskriminering och jämställdhet i sina verksamheter. Minimivillkor motsvarande ett centralt kollektivavtal exempelvis



gällande lön, semester, arbetstid, försäkringar och tjänstepension ska alltid ställas i upphandlingar där det finns risk för oskäliga arbetsvillkor, krav på villkor i nivå med kollektivavtal ska gälla även för underleverantörer i obegränsat antal led.

### **5.3 Konkurrensinriktade inköp**

*Sundsvalls kommuns inköp ska tillvarata och vårda konkurrensen på de olika marknaderna.*

En väl fungerande marknad med livskraft och mångfald av utförare är till nytta både för det allmänna och för marknadens aktörer. Genom att bidra till att vidmakthålla en god konkurrenssituation på de olika marknaderna får vi bättre förutsättningar att använda de offentliga medlen på ett effektivare sätt.

För att uppnå konkurrensinriktade inköp ska Sundsvalls kommun:

- Prata med marknaden. Dialog ökar förståelsen av såväl behovsbild som lösningar. Det kan bl.a. leda till bättre underlag, ökad medverkan, mer kontraktsevenliga leveranser, mer förtroendefulla relationer samt att dyrbara misstag och missförstånd undviks.
- Tillvarata småföretagens konkurrenskraft, t.ex. genom att undanröja hinder såsom oproportionerliga krav, krånglig administration och alltför omfattande kontrakt. Det främjar konkurrens och sysselsättning och leder inte sällan till flexibla lösningar.
- Bidra till en sund marknadsutveckling. Kortsiktiga fördelar bör vägas mot risken att utarma marknaden på sikt. Exempelvis kan ihållande volymkonsolidering leda till en ökad marknadskoncentration, vilket på sikt kan påverka konkurrensen negativt.
- Se leverantörens perspektiv och motiv. På offentliga marknader dikterar köparen villkoren. Underlaget behöver därför balanseras med ett leverantörsperspektiv. Detta för att öka leverantörernas vilja att göra affär – och att göra om den igen.
- Bidra till sänkta trösklar. Småföretag, nystartade företag och idéburna aktörer tillför dynamik och konkurrenskraft, men har ofta begränsade administrativa resurser. God information och stöd ökar möjligheterna för dem att ta del av den offentliga affären.
- Säkerställa konkurrensneutralitet. Utestängning, ogrundade fördelar och inlåsnings effekter kan hindras genom att bl.a. undvika alltför ingripande krav, att hänvisa till internationella standarder samt att, så långt möjligt, använda öppna standarder.

### **5.4 Förtroendebyggande inköp**

*Sundsvalls kommuns inköp ska öka vår attraktionskraft och bygga förtroende för oss som beställare.*

Leverantörer och medborgare ska kunna förlita sig på att rättssäkerheten fungerar och att Sundsvalls kommuns inköp genomförs affärsmässigt och utan ovidkommande hänsyn. Eftersom vi, på uppdrag av medborgarna, hanterar skattemedel har vi ett särskilt ansvar att agera seriöst och på ett sådant sätt att förtroendet för vår saklighet och opartiskhet inte rubbas. Såsom att agera när en leverantör otillbörligt har försökt att påverka vår beslutsprocess. Genom förtroendeingivande inköp motverkar vi skadlig inverkan för såväl Sundsvalls kommun som för näringslivet och samhället i stort.

För att uppnå förtroendebyggande inköp ska Sundsvalls kommun:

- Motverka oegentligheter. Vid offentliga köp föreligger korruptionsrisk, t.ex. att konkurrensplikt kringgås på konstlade grunder eller att kravställningen anpassas för att gynna en leverantör. Det ger sämre villkor och skadar tilltron. Med tydliga riktlinjer och utbildning ger vi medarbetare rätt kunskap för att undvika jäv och korruption.
- Agera på snedvriden konkurrens. Genom att vara uppmärksamma på signaler om kartellbildning eller andra samarbeten som slår marknaden ur spel kan vi bidra till en effektivare hantering av skattemedlen och stärka upphandlingens funktion.
- Följa ingångna avtal. Vår trovärdighet som avtalspartner är avgörande för leverantörernas vilja att delta. Bristande avtalstrohet drabbar såväl Sundsvalls kommun, som går miste om exempelvis volymrabatter, som den antagna leverantören, vilken inte belönas för de ansträngningar som gjordes för att få avtalet.
- Följa upp avtalen. Otillräcklig avtalsuppföljning bidrar till bristande kvalitet på de varor och tjänster som upphandlas – och i förlängningen på samhällsservicen som kommunen tillhandahåller. Dessutom riskerar det att skapa oseriösa marknader där oärlighet lönar sig (se mer under punkt 5.1 Effektiva inköp).
- Ha god framförhållning. Tidspress ökar risken för överträdelser eller andra former av felaktigheter, med exempelvis böter, badwill och ogiltighetstalan som följd. En bristande planering leder regelmässigt till dyrare inköp, men påverkar även tilltron till den offentliga marknadens funktion.
- Ställa relevanta krav. Om kraven på varan, tjänsten eller leverantören hänger samman med behovet och inte går utöver vad som är ändamålsenligt, kan vi öka konkurrensen och förhindra misstroende.
- Agera samstämmigt. En kommungemensam front är förtroendebyggande eftersom marknaden slipper anpassa sig efter en mängd olika krav från olika delar av verksamheten. Med större harmonisering av kommunkoncernens krav inom exempelvis miljö kan vi få större samhällseffekt till lägre kostnad.

- Agera transparent. Våra inköp ska präglas av öppenhet, spårbarhet och kommunikation. Syftet är att underlätta för externa aktörer att ha insyn i processen.

## 6 Organisation och ansvar för att realisera strategin

Organisation och ansvarsfördelning ska vara tydligt för alla som är involverade i inköpsprocessen. Om det konstateras brister i att genomföra inköpsstrategin ska åtgärder vidtas enligt kommunens modell för styrning och intern kontroll.

### 6.1 Vem gör vad?

Verksamheten – **Vad** är behovet och vilket **syfte** ska det uppfylla samt vilka **krav** ska ställas på varan eller tjänsten. Att vid inköp vara avtalsstroga och endast köpa det som behövs.

Inköpsenheten – **Hur** ska upphandlingen genomföras, styra upphandlingsgruppen framåt enligt **planering** och **tidsplan**. Arbeta strategiskt med inköp.

#### 6.1.1 Inköpsenheten

Inköpsenheten ansvarar för:

- att analysera, planera, följa upp och utveckla inköpsprocessen i Sundsvalls kommun
- att analysera Sundsvalls kommuns inköpsvolym för att bland annat identifiera synergieffekter och besparingspotentialer vid upphandling och inköp
- att arbeta för att säkra bra affärer för Sundsvalls kommun
- att arbeta för att det ska vara enkelt att beställa på rätt avtal
- att arbeta med uppföljning av leverantörer
- att hålla utbildningar inom upphandling, inköp och hållbarhet
- att stötta i frågor om upphandling, inköp och hållbarhet
- att stötta med styrdokument, processbeskrivningar, checklistor och mallar inom ramen för inköpsprocessen
- att genomföra upphandlingar på uppdrag av Timrå kommun
- att följa upp handlingsplanen för inköpsstrategin

#### 6.1.2 Nämnder och bolag

Nämnder och bolag ansvarar för:

- att alla chefer och medarbetare känner till och följer inköpsstrategin, samt andra relevanta styrdokument
- att inköp sker enligt kommunens inköpsprocess
- att varje verksamhet har de förutsättningar som behövs för att uppfylla inköpsstrategin
- att hantera avvikelser och besluta om åtgärdsplaner för den egna verksamheten
- att vara köptrogen mot tecknade avtal
- att aktivt delta i arbetet med att planera, samordna och genomföra upphandlingar
- att tillräcklig kompetens och tillräckliga resurser finns för att ställa rätt kvalitetskrav
- att inköp från leverantörer som är anslutna till e-handel görs via e-handelssystem

### **6.1.3 Kommunstyrelsen**

Kommunstyrelsen, genom Kommunstyrelsekontoret, ansvarar för:

- att följa upp inköpsstrategin
- att utveckla och följa upp inköpsprocessen
- att organisera kommunens verksamhetsstöd för upphandling och inköp, samt uppföljning av koncernsamordnade avtal
- att tydliggöra uppdrag och ansvar kopplat till inköpsprocessen
- att revidera inköpsstrategin
- att hantera och besluta i målkonflikter
- att besluta om handlingsplan för tillämpning av inköpstrategin i Sundsvalls kommun

### **6.1.4 Kommunfullmäktige**

Kommunfullmäktige ansvarar för:

- att besluta om kommunens inköpsstrategi
- att säkerställa att inköpsstrategin följer kommunallagen samt kommunens styr- och ledningsmodell
- att följa upp att kommunstyrelse, övriga nämnder och bolag organiserar sin verksamhet så att inköpsstrategin kan uppfyllas