



Kungsbacka

Riktlinjer för inköp

Dokumentegenskaper:	Titel: Riktlinjer för inköp
Beslutad av:	Kommunfullmäktige, 2026-05-05, § 80
Gäller från:	2026-05-05
Datum:	2026-02-06
Ansvarig förvaltning:	Service
Kontakt:	Kungsbacka direkt 0300-83 40 00 info@kungsbacka.se Kungsbacka kommun, 434 81 Kungsbacka www.kungsbacka.se

Dessa riktlinjer ger vägledning för inköpsprocessen och är en fördjupning av innehållet i dokumentet Policy för inköp.

Inledning

Riktlinjer för inköp är ett av flera styrdokument som kompletterar och konkretiserar kommunens Policy för inköp. Den ska tillämpas på alla inköp i Kungsbacka kommuns samtliga verksamheter.

Riktlinjerna syftar till att säkerställa att Kungsbacka kommuns offentliga affärer, det vill säga alla inköp och upphandlingar, genomförs på ett affärsmässigt, hållbart och ansvarsfullt sätt.

Grundläggande utgångspunkter

Vision och övergripande mål

De inköp som kommunen gör ska vara hållbara, affärsmässiga och rättssäkra.

Inköpsprocessens värden och principer

Inköp är en process i flera steg. Den genomförs med stöd av lagar och föreskrifter, professionsetiska regler samt Kungsbacka kommuns organisatoriska värden.

Tillsammans utgör de inköpsprocessens grund.

Dessa normer har olika dignitet. Om två normer eller principer krockar, ska den med lägre dignitet ge vika för den med högre dignitet.

Om regler eller principer står i konflikt med varandra gäller följande ordning i dignitet:

1. Lagar och andra författningar.
2. Etiska principer och fackmässighet.
3. Kommunens organisatoriska värden.



Det ska vara enkelt och tryggt att göra affärer med Kungsbacka kommun. Kommunen ska uppfattas som en seriös och pålitlig upphandlande myndighet.

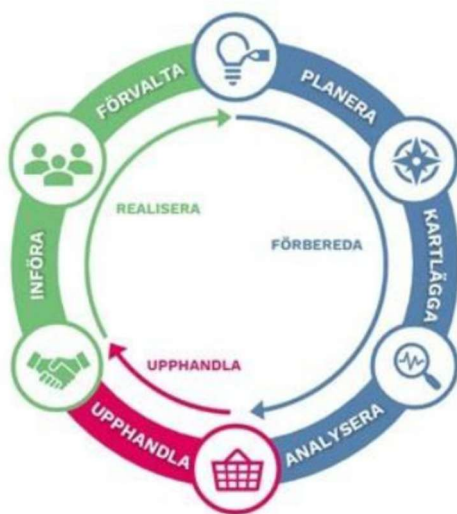


Bild: Kungsbacka kommuns Inköpsprocess

Övergripande ansvarsfördelning

Kungsbacka kommuns inköpsverksamhet bygger på tydlig ansvarsfördelning och samverkan.

Inköpsverksamheten på Service har det kommungemensamma ansvaret för att samordna, leda och genomföra upphandlingar för kommunens räkning. Funktionen säkerställer att inköpsprocessen bedrivs lagenligt och affärsmässigt samt fastställer de processer, mallar och metoder som ska användas.

Varje nämnd och förvaltning ansvarar för att planera och budgetera för sina inköpsbehov, beskriva krav samt följa dessa riktlinjer och beslutade rutiner. De ska

alltid samverka med Inköpsverksamheten på Service vid upphandlingar samt vid förändringar av befintliga avtal.

Varje nämnd är även ansvarig för uppföljningen av avtalen.

Kommunens anställda är skyldiga att ha tillräcklig kunskap om rutiner för inköp samt känna till och använda gällande avtal. Varje chef ansvarar för att ingångna avtal efterlevs och att inköp görs enligt kommunens riktlinjer och rutiner för upphandling och inköp.

Verksamheterna på respektive beställande förvaltning ansvarar för att alla inköp och direktupphandlingar sker i enlighet med kommunens policy, riktlinjer och gällande lagstiftning.

För varje avtal ska det vara tydligt vilken funktion som ansvarar för att avtalsuppföljning genomförs och att eventuella avvikelser hanteras.

Hållbarhet i inköp

Kommunens inköp ska bidra till en långsiktig hållbar utveckling. Arbetet utgår från tre dimensioner av hållbarhet; ekonomisk, ekologisk och social.

Varje inköp ska behovsprövas så att onödiga inköp minimeras. Användningstiden för produkter och material ska förlängas så långt det är möjligt för att minska produktionsfasens miljöpåverkan och förbrukningen av resurser. I första hand ska verksamheten tillgodose ett behov med befintliga resurser, i andra hand genom inköp av begagnat. I vissa fall kan tjänster ersätta ett inköp av en produkt och vara att föredra ur miljösynpunkt. I sista hand ska behovet tillgodoses genom nyinköp. Som hjälp för att illustrera dessa principer har kommunen tagit fram konsumtionstrappan, som ska beaktas vid inköp.



Bild: konsumtionstrappan

Ekonomisk hållbarhet

Ekonomisk hållbarhet innebär att använda och vårda resurser så att kommunen kan skapa långsiktiga värden. Det innebär bland annat att:

- Behov, inte önskemål, ska styra inköpen.
- Inköpsbeslut ska rymmas inom tilldelad budget.

- De kvantitativa och kvalitativa mått kommunfullmäktige angivit uppnås.
- Avtal ska utformas med livscykelperspektiv – högre startkostnad kan motiveras av lägre driftskostnader.
- Verksamheter har ansvar för kvalitet och ekonomi även när externa utförare anlitas.

Ekologisk hållbarhet

Alla inköp ska bidra till minskad miljö- och klimatpåverkan. Verksamheterna ska, när det är tillämpligt:

- Välja varor och tjänster som uppfyller hållbarhetskrav.
- I möjligaste mån kräva tredjepartscertifierade miljö- eller hållbarhetsmärkningar.
- Sträva efter förnyelsebara resurser, giftfria kretslopp och minimal klimatpåverkan.

Social hållbarhet

Kommunens upphandlingar ska främja socialt ansvar och jämlika villkor. Det innebär bland annat att:

- Upphandlingar ska främja goda arbetsvillkor, jämställdhet och likabehandling.
- Krav på särskilda arbetsrättsliga villkor ska ställas vid risk för oskäliga villkor.

Sociala mervärden som arbetsträning, arbetsintegration eller hälsobefrämjande insatser ska värderas högt.

Ett Kungsbacka

Ett Kungsbacka är kommunens gemensamma förhållningssätt och innebär att:

- Hela kommunens bästa alltid vägs in – inte enbart den egna verksamhetens.
- Vid behov av expertkunskap från kommunens specialister inom exempelvis kravställning, kvalitetssäkring av avtal och uppföljning av avtal, ska dessa i möjligaste mån göras tillgängliga oavsett organisatorisk placering.
- En kommungemensam syn på affären skapar förtroende och trygghet gentemot marknaden

Affärsmässighet och konkurrens

Kommunens inköp ska präglas av affärsmässighet, samt en öppen och sund konkurrens.

Det innebär att:

- Alla leverantörer ska ges lika möjligheter att delta.
- Krav ska vara proportionerliga, sakliga och tydliga.
- Små och stora företag samt olika associationsformer ska kunna delta på lika villkor.
- Upphandlingsprocessen ska vara förutsägbar och enkel att förstå.

- Kommunen ska säkerställa allmänhetens rätt till insyn även när verksamhet bedrivs av extern utförare.
- Avtalsuppföljning ska säkerställa kvalitet och effektivitet över tid.

Om något avtal inte är affärsmässigt bra för kommunen, ska det konkurrensutsättas på nytt för att säkerställa bästa möjliga villkor.

Inköpsprocess och nivåer av inköp

Inköpsverksamheten bedrivs på tre nivåer:

- Strategisk nivå - beslut om övergripande inriktning, samordning och resursanvändning.
- Taktisk nivå - planering, kravställning och upphandlingsgenomförande.
- Operativ nivå - beställning, leveranskontroll och uppföljning.

Oavsett nivå ska inköpsarbetet genomsyras av affärsmässighet, kontroll, transparens och hållbarhet. Planering med framförhållning är avgörande för att uppnå kostnadseffektiva och hållbara affärer.

Planering och beslut om inköp

Inköpsbeslut är i grunden försörjningsstrategiska beslut. Verksamheterna ska planera sina inköp i god tid och samordna planeringen med Inköpsverksamheten på Service.

Inköpsplaneringen ska inkludera:

- behovsanalys,
- bedömning av olika driftsformer (egen regi, upphandling, samverkan),
- marknadsanalys och dialog med näringslivet,
- hållbarhets- och riskanalys.

Behovsanalysen ska omfatta hela avtalets livscykel och väga in drifts- och underhållskostnader över tid.

Ett försörjningsstrategiskt beslut innebär bland annat vägval, till exempel verksamhet i egen regi, upphandling eller annan driftform för att säkerställa kommunens behov av varor och tjänster.

Försörjningsstrategi innebär också en planering av allt det som behövs för att verksamheten ska kunna leverera på sitt uppdrag.

Verksamheterna ska:

- Årligen planera för sina inköpsbehov enligt inköpsprocessen. Verksamheternas inköpsplaner sammanställs till en aktuell inköpsbehovslista för Kungsbacka kommun.
- Överväga hur stor andel egen regi som krävs för att uppnå rätt effekter utifrån verksamhetens uppdrag och mål. I övervägandet behöver man identifiera vilka eventuella risker som uppstår i samband med att externa utförare används.
- Analysera vilka mervärden kommunen vill åstadkomma tillsammans med en affärspartner, med hänsyn till vad verksamheterna vill uppnå.

- Söka förutsättningar för ett ökat samarbete med näringslivet eller ett ökat partnerskap med idéburna organisationer i syfte att tillsammans hitta innovativa lösningar på nuvarande och förväntade utmaningar.

Kravställning, utvärdering och uppföljning

Ett ansvarsfullt inköpsarbete kräver att lika mycket fokus läggs på kravställning och uppföljning som på själva upphandlingen.

Verksamheterna ska kravställa utifrån:

- Behov och målbild.
- De organisatoriska värden som identifierats som påverkansfaktorer vid kravställning, såsom hållbarhetsmålen och förhållningsprincipen Ett Kungsbacka.
- Offentlighetsprincipen, där rätten till allmän insyn ska säkerställas, såväl i egen regi som när extern utförare anlitas.
- Minst samma kvalitetsnivå på utförande och drift hos extern utförare som om kommunen hade drivit verksamheten i egen regi.

Kraven ska ta hänsyn till:

- Behov av komplettering av kompetens, baserad på vetenskap och beprövad erfarenhet eller annan, dokumenterad och evidensbaserad kunskap.
- Kraven ska stå rimlig proportion till det som upphandlas.
- Behov av innovationer, genom att upphandlingar genomförs med tidig dialog i syfte att identifiera innovativa och hållbara lösningar på såväl nuvarande som förväntade utmaningar.

Varje upphandling ska innehålla en plan för avtalsuppföljning, som tas fram tillsammans med berörda verksamheter. Avtalsuppföljningen ska genomföras i en omfattning som står i proportion till avtalets risk och betydelse för verksamheten, samt dokumenteras på ett sådant sätt att efterlevnad kan följas upp och vid behov ligga till grund för åtgärder.

Uppföljningen ska säkerställa att:

- kontraktsvillkor och leveranser uppfylls,
- miljö- och sociala krav efterlevs,
- risker för oegentligheter och välfärdsbrott upptäcks i tid,
- avvikelser dokumenteras och åtgärdas.

Avvikelser som framkommer vid avtalsuppföljning ska dokumenteras och framföras till leverantör.

Risikanalys i upphandlingsprocessen

Varje upphandling ska föregås av en riskanalys för att identifiera och hantera risker kopplade till oegentligheter, välfärdsbrott eller andra brister som kan påverka affären.

Risikanalysen ska:

- Genomförs innan upphandlingen annonseras.
- Dokumenteras i upphandlingsverktyget.
- Ligga till grund för val av krav, kontroller och uppföljningsinsatser.

Det innebär att riskanalysen ska vara styrande för hur upphandlingen och avtalet utformas, följs upp och kontrolleras under hela avtalsperioden.

Inköpsverksamheten på Service har ett gemensamt ansvar tillsammans med berörda förvaltningar i avtalsgrupp för att riskanalys genomförs och dokumenteras.

Kontroll och uppföljning av riskavtal

Verksamheterna ska ha god kontroll över avtal och leverantörer som kan anses vara av hög risk, särskilt sådana där kommunens beroende av leverantören är starkt kopplat till leverans av välfärdstjänster.

För dessa avtal gäller att verksamheten ska:

- Dokumentera hur avtalet har ingåtts och på vilka grunder.
- Säkerställa att uppföljning sker kontinuerligt och att leveransen motsvarar avtalade villkor.

Uppföljning av privata utförare som regleras i särskild ordning omfattas inte av dessa riktlinjer.

Samverkan och användning av inköpscentraler

Kungsbacka kommun kan när det är ändamålsenligt och affärsmässigt fördelaktigt, använda ramavtal och upphandlingar som tillhandahålls av inköpscentraler.

Verksamheten behöver bedöma om ett externt ramavtal uppfyller de krav och behov som verksamheten har. Inköpsverksamheten är behjälpliga i att bedöma kommersiella risker med avtalet.

Bedömningen ska grundas på:

- Avtalsinnehåll, pris och kvalitet.
- Miljö- och hållbarhetskrav.
- Lokala behov och strategiska mål (såsom säkerhetskrav, IT-krav, organisatoriska förutsättningar).

Kommunen kan även delta i eller initiera samordnade upphandlingar tillsammans med andra kommuner och offentliga aktörer när det bidrar till effektivitet och nytta för Kungsbackas verksamheter.

Kontaktpersoner för inköp

Varje förvaltning ska utse en kontaktperson för inköpsfrågor, så kallad FKI (Förvaltningarnas kontaktperson för inköp). Kontaktpersonen samordnar inköpsplanering för sin förvaltning och säkerställer att förvaltningen följer kommunens gemensamma rutiner för inköp.

Särskilda områden i inköpsarbetet

Kungsbacka kommun har en väl etablerad och digitaliserad inköpsprocess som omfattar e-handel, elektroniska beställningar och avtalsuppföljning.

Kommunen ska:

- Säkerställa att e-handelssystemet används på ett enhetligt sätt i hela organisationen.
- Använda data som en strategisk resurs i uppföljning, analys och styrning.
- Agera transparent och rättssäkert genom digital dokumentation av beslut och leverantörskontroller.
- Använda digitala verktyg för att mäta samhällsnytta, hållbarhet och effektivitet i de offentliga affärerna.

Kontroller för att motverka välfärdsbrottslighet och oseriösa leverantörer/avtalsparter

Kommunen ska aktivt förebygga och motverka välfärdsbrottslighet i sina inköp och upphandlingar.

Detta innebär att:

- Kravställning, urval och uppföljning ska utformas för att motverka bedrägeri, svartarbete, skatteundandragande och missbruk av välfärdssystem.
- Leverantörskontroller ska genomföras systematiskt i alla inköp.
- Endast leverantörer som uppfyller krav på registrering, redovisning och god affärsetik får anlitas.
- Avtal kan hävas om leverantör visar tecken på oegentligheter eller inte uppfyller seriösa villkor.

Särskilda förfaranden

Utmaningsrätt

Kungsbacka kommun tillämpar utmaningsrätt, vilket innebär att ett företag kan begära att en kommunal verksamhet ska konkurrensutsättas genom upphandling. Sådana initiativ ska hanteras enligt gällande konkurrenspolicy.

Verksamheterna ska därför:

- Planera vilka resurser i form av varor och tjänster som krävs för att leverera sitt uppdrag.
- Planera för olika alternativa driftsformer.
- Ta ställning till de initiativ till alternativa driftsformer som uppkommer i verksamheten.
- Söka förutsättningar för ett ökat samarbete med näringslivet och partnerskap med idéburna organisationer, i syfte att tillsammans hitta innovativa lösningar på nuvarande och förväntade utmaningar.

Idéburna offentliga partnerskap (IOP)

Kommunen kan ingå idéburna offentliga partnerskap när samarbetet sker med en idéburen organisation i syfte att uppnå gemensamma samhällsnyttiga mål.

IOP omfattas inte av upphandlingslagstiftningen men ska hanteras enligt gällande vägledning (SOU 2019:56).

Avtal om IOP ska alltid beslutas och dokumenteras enligt särskild ordning.

Avsteg vid extraordinära händelser

Vid extraordinära händelser – såsom force majeure eller andra händelser utanför kommunens kontroll – får avsteg från dessa riktlinjer göras om det är nödvändigt, i enlighet med gällande lagstiftning, för att säkerställa verksamhetens fortlevnad eller samhällsviktig funktion. Sådana avsteg ska stämmas av med Inköpsverksamheten på Service.

Avvikelser och rapportering

Upptäckta avvikelser från dessa riktlinjer eller från gällande avtal ska omedelbart dokumenteras och rapporteras till ansvarig chef och till Inköpsverksamheten på Service.

Avvikelser ska redovisas inom ramen för nämndens årliga uppföljning av intern kontroll.

Uppföljning

Efterlevnaden av dessa riktlinjer ska följas upp inom ramen för nämndernas arbete med intern kontroll och användas som underlag för förbättring av inköps- och uppföljningsarbetet. Respektive nämnd är ansvarig för att uppföljning sker.