



## ANVISNINGAR TILL POLICYS FÖR UPPHANDLING OCH KONKURRENSUTSÄTTNING

Stadens upphandlingsverksamhet kan delas upp i två huvudgrupper, dels upphandling *till* stadens egna verksamheter (traditionella varor och tjänster) och dels upphandling *av* verksamheter (d v s när stadens egen verksamhet, genom upphandling eller valfrihetssystem, utsätts för extern konkurrens). Dessa anvisningar behandlar såväl upphandling som konkurrensutsättning av stadens verksamheter. En del avsnitt riktas dock mot specifika verksamhetsområden.

Staden köper varje år varor, tjänster och verksamhetsdrift för ansevärd belopp. Ett affärsmässigt agerande, ett grundligt förarbete/analysarbete och väl genomtänkta inköpsstrategiska val har stor betydelse för såväl kvalitet som prisutfall i våra upphandlingar.

Det ska här framhållas att stadens verksamhet sträcker sig över ett flertal verksamhetsområden och branscher. Detta innebär att förutsättningarna för konkurrensutsättning kan skilja sig åt däremellan och måste avpassas därefter.

Främst i gemensamma och centrala upphandlingar ska beaktas att staden med sina stora inköpsvolymerna är en betydelsefull aktör på marknaden och att stadens inköpsstrategiska val kan ha en direkt påverkan på konkurrensen. Staden ska arbeta för att förenkla för små företag att delta i stadens upphandlingar, såväl i nämnds egen upphandling som gemensamma och centrala upphandlingar.

All upphandling ska genomföras affärsmässigt och med utgångspunkt i grundprinciperna om likabehandling, icke-diskriminering, transparens och öppenhet, proportionalitet och ömsesidigt erkännande.

## **ANSVAR OCH FÖRUTSÄTTNING FÖR UPPHANDLING OCH KONKURRENSUTSÄTTNING**

Staden ska verka för att vårda, utveckla och bibehålla konkurrensen på marknaden. Det är i detta avseende viktigt att nämnderna beaktar och analysera parametrar som avtalspaketering, avtalstiden, riskfördelning samt konkurrenssituationen på marknaden vid tillfället för upphandlingen. Nämnderna ska också i sitt arbete med konkurrens och valfrihet beakta mindre företags möjligheter att delta i stadens upphandlingar. Detta kan ske t.ex. genom att förenkla förfrågningsunderlagen och dela upp större upphandlingsobjekt i mindre delar när så är möjligt och lämpligt.

### **Nämnders, bolagsstyrelser och kommunstyrelsens ansvar**

Nämnderna ansvarar för att tillgodose det behov av varor och tjänster som uppkommer inom nämndens verksamhet och har således även det yttersta ansvaret för sina upphandlingar och därav träffade avtal.

Uppdraget innefattar att bedriva ett aktivt arbete för att uppnå en effektiv inköpsverksamhet, och att ta vara på de ekonomiska fördelar som ett sådant arbete innebär. Vidare ansvarar nämnden för att erforderlig kompetens upprätthålls hos den personal som arbetar med att genomföra upphandlingar och avrop. Se även avsnitt ”aktiv avtalsförvaltning” nedan.

På varje upphandlande myndighet ska finnas en person eller funktion som fungerar som samordnare i upphandlingsfrågor. Kontaktuppgifter till den eller de personer som utsetts av förvaltningen ska framgå av aktivitetsplanen.

Kommunstyrelsen har ett sammanhållet ansvar för att bidra till utveckling och utbildning på upphandlingsområdet samt att vara en sammanhållande resurs i stadens upphandlingsorganisation.

### **Samverkan med leverantörer**

Som ovan sagts är det viktigt att nämnden informerar sig om den aktuella marknaden inför en upphandling. Nämnden bör vidare sträva mot att erhålla en översiktlig kunskap om de branscher som är aktuella för förfrågningar/ konkurrensutsättning, med fokus på de områden som har särskild närhet till och betydelse för den verksamhet som bedrivs samt där nämnden gör omfattande inköp. Vid sidan av nämndernas ansvar har Stadsledningskontoret ett övergripande ansvar för att bevaka de marknader som är relevanta för staden.

Staden ska, såväl centralt som lokalt, samarbeta med företag, organisationer i syfte att stärka sin kunskap avseende marknaden och på så sätt värna konkurrensen genom att planera och genomföra upphandlingar på ett så marknadsanpassat sätt som möjligt. Stadsledningskontoret ansvarar för att sprida exempel från andra aktörer genom att t.ex. bjuda in dessa till seminarier.

Genom studiebesök och samverkan med andra upphandlande myndigheter kan staden genom erfarenhetsutbyte dra nytta av såväl goda exempel som mindre bra erfarenheter. Båda aspekterna är viktiga för att utveckla stadens upphandlingar samt för att ge uppslag till förändrade eller nya lösningar.

Staden ska vara öppen för synpunkter från företag och näringslivsorganisationer beträffande stadens upphandlingar. Synpunkter från såväl presumtiva utförare/anslagsgivare som från befintliga utförare avseende exempelvis uppställda krav på leverantör, uppdragets utformning och lösning, avtalspaketering mm. ska tillvaratas och analyseras inför kommande upphandlingar. Sådana synpunkter kan med fördel diskuteras i stadens nätverk för att komma alla nämnder till del.

## **Planering och samordning**

Nämnderna måste kommunicera sina önskemål och krav i så god tid att olika aktörer kan förbereda sig för att delta i stadens upphandlingar.

Många företag på de marknader som staden agerar på har begränsade resurser till förfogande för arbete med anbudsgivning, och saknar de resurser som krävs för att hantera flera parallella upphandlingar. Bristande intern kommunikation inom staden samt bristande konkurrens på marknaden kan leda till att nämnderna får färre anbud och att konkurrenssituationen därigenom försämras, med färre anbudsgivare, stigande priser och minskad variation i verksamheterna som följd.

För att undvika att det inom staden samtidigt pågår ett för stort antal upphandlingar inom en bransch, är det viktigt att det internt sker en kontinuerlig kommunikation i dessa frågor. På stadens hemsida [www.stockholm.se](http://www.stockholm.se) kan såväl potentiella leverantörer som stadens medarbetare se en lista över stadens förhandsannonserade, pågående samt avslutade upphandlingar. Informationen uppdateras kontinuerligt.

Även nämndernas aktivitetsplaner avseende arbetet med upphandling och konkurrensutsättning bör såväl internt inom staden som av andra aktörer användas som stöd/underlag i detta arbete. Planerna finns tillgängliga på stadens hemsida.

Stadsledningskontoret anordnar centrala nätverksmöten i syfte att samordna upphandlingsfrågorna i staden och underlätta kommunikationen mellan upphandlande myndigheter. Kalendarium och agenda för nätverksmötena kommer att finnas på stadens intranät.

# ANALYSARBETE INFÖR UPPHANDLING OCH KONKURRENSUTSÄTTNING

## Analys inför upphandling av varor och tjänster

Detta avsnitt är främst aktuellt vid upphandling av varor och tjänster.

Staden ska sträva efter att uppfattas som en bra och attraktiv kund för leverantörer/utförare i syfte att på lång sikt upprätthålla en god konkurrens och erhålla goda affärsvillkor i sina upphandlingar.

En stor del av möjlig besparingspotential ligger i den process som föregår upphandlingarna, men även i fasen efter avtalstecknandet. (Se avsnitt ”aktiv avtalsförvaltning” nedan)

I upphandlingsprocessen läggs oftast mycket tid på själva genomförandet av upphandlingen och de procedurregler som stadgas i LOU, men mindre tid på strategi och analys inför en upphandling samt implementering och uppföljning av tecknade avtal.

Inför en upphandling bör en upphandlande myndighet göra en analys av behov, leverantörsmarknad och produkter/tjänster utifrån följande frågor/aspekter:

Är objektsupphandling eller ramavtalsupphandling mest lämpligt?

- Har nämnden ett löpande behov av vissa varor eller tjänster?
- Är kostnaden för enskilda köp liten i förhållande till kostnaden för att genomföra en upphandling?
- Är behovet likartat inom förvaltningen?
- Vilka verksamheter omfattas?
- Är behovet verksamhetsspecifikt och vilken avtalsform är lämplig utifrån detta?

Vilken avtalstid lämpar sig bäst för uppdraget?

- Hur ser förutsättningarna/behoven ut inom nämnden? Kommer dessa att förändras inom kort?
- Ska det finnas möjlighet till avtalsförlängning och hur ska denna utformas i sådant fall?
- Hur ser marknadssituationen ut? Hur kan den främjas?
- Kan tidigare erfarenheter tillvaratas?
- Kommer samordning att ske med annan nämnd framöver och behöver avtalstiden anpassas därefter?
- Kräver uppdraget stora investeringskostnader och föranleder detta en längre avtalstid än normalt?

Hur bör eller bör inte upphandlingen delas upp i olika områden för att motsvara den upphandlande myndighetens behov samt de aktuella marknadernas utbud (så kallad paketering)?

-Finns det konkurrens på den aktuella marknaden?

-Är det möjligt att dela upp uppdraget i flera delar, geografiskt eller på annat lämpligt sätt?

-Vad får olika vägval för konsekvenser såväl ekonomiskt som konkurrensmässigt?

-Vad finns det för potentiella anbudsgivare på den aktuella marknaden och vad har dessa för kapacitet och ekonomiska förutsättningar?

-Hur får vi med småföretagare?

Vilken upphandlingsform ska tillämpas?

Vilken upphandlingsform som ska tillämpas regleras i lag om offentlig upphandling (LOU). Till stor del avgörs upphandlingsformen av föremålet för upphandlingen och värdet av det som ska upphandlas.

Stadsledningskontoret ansvarar för att ta fram en vägledning/information kring olika upphandlingsformer och innebörden av val av upphandlingsform.

Vilken ersättningsmodell och övriga kommersiella villkor ska gälla?

Ersättningsmodeller bör anpassas efter marknaden samt nämndens köpmönster. För exempel på kommersiella villkor se avsnitt ”kommersiella villkor” nedan

Vilken lagstiftning som omgärdar upphandlingsobjektet bör särskilt beaktas vid upphandlingen?

-Finns det särskild lagstiftning som berör upphandlingsobjektet som är viktig att ta hänsyn till vid utformning av förfrågningsunderlag och avtal? Det kan exempelvis handla om livsmedelshygien, ansvar för destruktion av införskaffade produkter osv.

Analysen ska även omfatta finansiering av aktiv avtalsförvaltning.

Nämnden rekommenderas att kommunicera med andra nämnder i syfte att ta del av tidigare erfarenheter avseende kostnader vid likartade upphandlingar.

I upphandlingar av varor och tjänster där totalkostnadsberäkningar kan göras, ska staden eftersträva att metoden används. Totalkostnadsberäkningar syftar till att täcka in kostnader för energi, förbrukningsmateriel och andra faktorer som påverkar kostnaden för nyttjandet av en viss vara eller tjänst. Ofta upphandlar staden varor och tjänster där anskaffningskostnaden tillmäts störst betydelse och sällan de kostnader som följer av inköpet, vilka i vissa fall kan överstiga anskaffningskostnaden.

Genom att tillämpa en totalkostnadsanalys kan vi på längre sikt spara såväl ekonomiska resurser och i vissa fall även miljö.

Stadsledningskontoret har utarbetat en vägledning i praktisk tillämpning av totalkostnadsberäkningar. Vägledningen finns att tillgå via stadens intranät.

## **Aspekter att beakta vid konkurrensutsättning av verksamhet**

### **KOSTNADSANALYS**

Beslutsunderlaget inför en konkurrensutsättning ska bland annat innehålla en tillförlitlig analys av de förväntade kostnaderna för att driva verksamheten på entreprenad utifrån den kvalitetsnivå som uppställs. Nämnden ansvarar för att genomföra analysen. Observera att de uppställda kraven inte alltid är jämförliga med den verksamhet som bedrivs före upphandlingen, i de fall en befintlig verksamhet upphandlas.

På många områden har staden valfrihetssystem med s.k. peng. I dessa fall konkurrerar anbudsgivarna inte med priset, men det är viktigt att veta att det är möjligt att driva verksamheten enligt de uppställda kraven med den beslutade ersättningen.

Nämnden rekommenderas att kommunicera med andra nämnder i syfte att ta del av tidigare erfarenheter avseende kostnader för verksamhet vid likartade upphandlingar.

Resultaten av analysen ska jämföras med kostnaden för den verksamhet som bedrivs före upphandlingen, med befintlig kvalitet, personal, omfattning osv.

För att på ett så tillförlitligt sätt som möjligt uppskatta kostnaden för befintlig verksamhet rekommenderas ett samarbete med verksamhetsansvariga, administration, ekonomi, personal samt andra med anknytning till den verksamhet som ska konkurrensutsättas.

Observera att i kostnadsanalys måste även inräknas kostnader som normalt sett inte belastar den aktuella verksamheten internt inom staden. Det kan t.ex. vara kostnader för IT, utbildning, företagshälsovård och andra overheadkostnader.

Resultatet av analysen utgör en indikation på om nämnden har utrymme i budget för att ställa de krav i upphandlingen som avses ställas.

Det är angeläget att i kostnadsanalysen även utreda hur olika vägval, till exempel avseende avtalets längd och paketering, kan påverka antalet anbudsgivare samt anbudspriser. Generellt är höga investeringskostnader i förening med kort avtalstid kostnadsdrivande samt kan försvåra möjligheten för nystartade och små företag att lägga

anbud i stadens upphandlingar. Vidare medför alltför omfattande uppdrag ofta att endast ett fåtal stora leverantörer kan lägga anbud i upphandlingen.

Under förutsättning att en noggrann analys genomförs innan upphandling påbörjas, bör avbrytande p.g.a. oväntat höga anbud i regel inte behöva ske.

Upphandlingen bör föregås av en analys av kostnaden för genomförandet/hanteringen av själva upphandlingen, eftersom detta är en kostnad som nämnden ska bära. Analysen ska även omfatta finansiering av aktiv avtalsförvaltning (bl.a. ekonomisk uppföljning och samverkan kring kvalitetsutveckling) och om möjligt eventuella omställningskostnader.

### **RUTINER FÖR ÖVERTAGANDE AV DRIFT AV VERKSAMHET**

Inom nämnderna bör finnas en checklista över vilka frågor som måste utredas när en utförare tar över driften av en verksamhet från staden

Avstämning ska bl.a göras avseende:

- Beställda med ännu ej levererade/fakturerade varor
- Stående beställningar hos leverantören
- Leasingavtal
- De anställdas inestående semester, övertid mm
- Avläsning av elförbrukning mm
- Löpande avtal för t.ex. städning
- Av nämnden förskottsbetalda kostnader
- Inventarier

Det ska här framhållas att drift av verksamhet vid upphandling övergår från staden till ett företag, och att den upphandlade verksamheten således inte kan nyttja/avropa från stadens avtal.

### **STYRNING AV PROCESSEN OCH INFORMATION UNDER PÅGÅENDE UPPHANDLING**

Den politiska styrningen av en verksamhets inriktning kan i upphandlingsprocessen ske fram till godkännande av förfrågningsunderlag. Det är i förfrågningsunderlaget som samtliga krav på utföraren och uppdraget fastställs. Förutsättningarna för och kraven i upphandlingen kan därefter inte ändras. Mot bakgrund av detta är det viktigt att fokus läggs på frågor om kvalitet, kostnader och verksamhetens inriktning, redan då strategier och mål för upphandlingen formuleras.

I samband med konkurrensutsättning av verksamhet är det mycket viktigt att nämnden vidtar åtgärder för att motverka den förändringsrelaterade oro som kan uppstå hos brukare och personal vid alla former av förändring. Kontinuerlig information är av stor betydelse. När en verksamhet upphandlas för första gången ska det upprättas en kommunikationsplan som beskriver hur verksamhetens brukare, anställda och de fackliga organisationerna ska

hållas informerade om processens fortskridande. Planen bör innehålla konkreta åtgärder såsom planerade informationstillfällen, innehållet i dessa mm.

Nämnderna rekommenderas att som stöd vid utformande av kommunikationsplan samt vid åtgärder med anledning av denna använda sig av de råd och tips samt kommunikationsverktyg som finns att tillgå via stadens intranät, under fliken I min yrkesroll/ stödfunktioner/ kommunikation.

Berörda parter ska under hela processen informeras så mycket som lagstiftningen tillåter.

## **Facklig info och samverkan**

Den som genomför eller ansvarar för en upphandling ska tillse att berörda fackliga organisationer får erforderlig information samt möjlighet att yttra sig, i enlighet med gällande lagstiftning inom området. Dessa frågor behandlas i PAS cirkulär 4a-07.

## **UTMANING**

Enligt policyn för upphandling och konkurrens har vem som helst –medarbetare, enskilda eller företag – rätt att kräva att viss verksamhet ska upphandlas. En utmaning kan också avse att en viss verksamhet ska försäljas. Nämnderna är skyldiga att seriöst pröva en utmaning. Utmaning kan inte ske avseende grund-, gymnasie, eller särskolan.

Om en verksamhet, del av verksamheter, eller flera av stadens verksamheter utmanas ska staden ta tillvara det intresse som visas och den möjlighet som det kan ge att utveckla kvalitet och effektivitet, en ny marknad eller att stärka en redan befintlig sådan.

En utmaning ska alltid utmynna i ett ärende till aktuell nämnd som avgör om verksamheten ska upphandlas i enlighet med utmaningen. Utmaningen ska handläggas skyndsamt. Inkommen utmaning ska diarieföras och överlämnas till handläggare för beredning. Handläggningen ska resultera i ett tjänsteutlåtande till nämnden med förslag till beslut i frågan.

Av ärendet ska framgå om den som utmanat framstår som trovärdig potentiell anbudsgivare på, alternativt köpare av, den utmanade verksamheten. I de fall flera av stadens nämnder är berörda i samma utmaning har stadsledningskontoret ett ansvar för att koordinera nämndernas agerande.

Om det i ärendet föreslås att verksamhet ska konkurrensutsättas, bör även frågor såsom inordnande och prioritering i nämndens aktivitetsplan samt andra åtgärder som beslutet om konkurrensutsättningen föranleder behandlas. Om förvaltningen föreslår att konkurrensutsättningen ska genomföras inom kort efter beslut att anta utmaningen, kan



det vara lämpligt att i ärendet även behandla aspekter som rör den förestående upphandlingen.

En utmaning är inte någon rättsligt reglerad rätt. Det är upp till respektive nämnd att bestämma för vilka verksamheter den vill finna privata utförare.

När det gäller utmaning av förskola se även tillämpningsanvisningar avseende personalövertagande av verksamhet på marknadsmässiga villkor.

### **PERSONAL**

För personalfrågor avseende övertagande av verksamhet vid konkurrensutsättning se avsnitt ”förutsättningar för övertagande av verksamhet ” sidan 17 nedan.

## **GENOMFÖRANDE AV UPPHANDLINGAR**

### **Former för genomförande av upphandling och konkurrensutsättning**

#### **NÄMNDS EGEN UPPHANDLING**

Varje nämnd är en egen upphandlande myndighet som ansvarar för att täcka förvaltningens behov av varor och tjänster samt för sina upphandlingar. I normalfallet genomförs upphandlingar genom nämndens egen försorg och för de egna behoven. Nämnden beslutar självständigt om upphandlingen.

Generellt kan sägas att det är lämpligt att nämnden genomför egen upphandling när upphandlingsföremålet har en nära verksamhetsanknytning och/eller då det finns ett specifikt behov inom nämnden.

#### **Gemensam upphandling**

Gemensam upphandling innebär att en eller flera nämnder går samman i en upphandlingsprocess men fattar självständiga beslut om förfrågningsunderlagens utformning samt om avtal. Gemensam upphandling kan också ske tillsammans med andra kommuner, landsting eller statliga myndigheter.

För att nämnderna vid gemensamma upphandlingar inte ska behöva besluta om såväl förfrågningsunderlag som val av leverantör kan de nämnder som så önskar delegera det senare beslutet till en anställd i staden enligt avsnittet om delegering nedan.

### Central upphandling

Central upphandling innebär att en nämnd, på uppdrag av kommunfullmäktige åtar sig ansvaret att genomföra upphandling inom något område, där upphandlingen omfattar samtliga nämnder. Avtalen sluts centralt som ramavtal med samtliga villkor reglerade. Avropen sker på de olika berörda upphandlande myndigheterna. Avtalstrohet ska råda mot det centrala avtalet vilket innebär att en nämnd inte kan teckna egna avtal inom samma område som det centrala avtalet.

Vid gemensam och central upphandling kan det föreligga en risk att avtalsområdena blir så omfattande att de stänger ute delar av leverantörsmarknaden. Det är därför vid tillämpande av dessa upphandlingsförfaranden särskilt viktigt att göra de överväganden kring volymeffekternas påverkan på pris och långsiktig konkurrens. Åtgärder i form av geografisk eller annan uppdelning av kontrakten är fullt möjliga även vid centrala och gemensamma upphandlingar. Staden bör utforma avtalspaketering för att möjliggöra att små och medelstora aktörer kan konkurrera även i stadens gemensamma och centrala upphandlingar när så är möjligt och lämpligt.

## Samordning

Samordning sker normalt på de upphandlande myndigheternas initiativ och genom de upphandlande myndigheternas försorg som gemensam upphandling.

Generellt kan sägas att samordning kan vara lämplig då det inom nämnderna finns ett likartat behov av varor och tjänster samt då behovet inte kräver någon större verksamhetsanpassning.

Inom ett antal områden där det finns affärsmässiga skäl ska centralupphandling vara normalförfarande. Sådana områden utmärks vanligtvis av standardiserade varor och tjänster samt ett likartat behov inom staden. Genom centralupphandlingsförfarande medges utöver möjlighet att tillvarata volymfördelar, en något mindre komplex administrativ hantering än alternativet, gemensam upphandling. Ett skäl till centralupphandling kan också vara att upphandlingen är av stor betydelse för den stadsövergripande styrningen.

Det är endast kommunfullmäktige som får besluta om områden för centralupphandling. Kommunfullmäktige kan till kommunstyrelsen delegera rätten att besluta om förnyade upphandlingar inom de områden som kommunfullmäktige har beslutat ska centralupphandlas. Enskilda nämnder ska dock, vid särskilda skäl, efter beslut av kommunfullmäktige kunna stå utanför en centralupphandling.

Centralupphandling innebär i formell mening att beslutsrätten övergår från nämnd till Kommunfullmäktige. Det är därför viktigt att nämndernas inflytande så långt det är

möjligt säkras. Kontinuerlig information under upphandlingsprocessen samt aktivt referensgruppsarbete ska vara i fokus.

Alla nämnder har möjlighet att initiera gemensamma och centrala upphandlingar. I staden finns även en central funktion, Servicenämndens verksamhetsområde upphandling, vilken bl.a. har i uppdrag att samordna gemensamma upphandlingar, att genomföra vissa centrala upphandlingar samt att förvalta de avtal som gruppen upphandlat.

## **Påverkansmöjlighet och förankring**

Oavsett om en upphandling genomförs som egen-, gemensam- eller centralupphandling är ett aktivt referensgruppsarbete av stor vikt för ett gott utfall av upphandlingen och det därav följande avtalet.

Nämnderna uppmanas att uppmuntra och främja deltagande i referensgrupper eftersom det är genom detta forum nämnden har möjlighet att påverka innehåll och krav i upphandlingen. Referensgruppen bör innefatta företrädare för de verksamheter som kommer att avropa/använda sig av tecknat avtal, för att på bästa sätt fånga upp samt konkretisera behov och förväntningar. Vidare är det ett sätt att förankra upphandlingen/avtalet i verksamheten.

Som ovan sagts är det inför en upphandling viktigt att de krav som uppställs i upphandlingen är förenliga med den budgetram som nämnden har till sitt förfogande för uppdraget.

## **Stöd i upphandling och därtill anknyttande uppdrag**

Nämnderna kan vid behov använda sig av de av stadsledningskontoret upphandlade upphandlingskonsulterna för att få stöd i alla former av praktiskt upphandlingsarbete. Stödet tillhandahålls som konsultativa insatser till den egna upphandlingsverksamheten. Konsulttjänsterna kan exempelvis bestå i stöd i att genomföra hela eller delar av upphandlingar, marknadsundersökningar, behovsanalyser och olika typer av kompetensutveckling inom upphandlingsområdet. Konsultkostnader bärs av nämnden.

## **Delegering**

### **ALLMÄNT OM DELEGERING**

En nämnd får delegera åt en anställd i kommunen att besluta på nämndens vägnar i ett visst ärende eller en viss grupp av ärenden. Beslutanderätten får dock inte delegeras i ärenden som avser verksamhetens mål, inriktning, omfattning eller kvalitet.

Beslut som fattats med stöd av delegation från nämnden ska anmälas i enlighet med nämndens delegationsordning.

Om en nämnd uppdrar åt en förvaltningschef inom nämndens verk-samhetsområde att fatta beslut, får nämnden överlåta åt förvaltningschefen att i sin tur uppdra åt en annan anställd inom kommunen att besluta istället. Sådana beslut ska anmälas till förvaltningschefen.

### **DELEGERING VID GEMENSAM UPPHANDLING**

Avser den gemensamma upphandlingen uppdrag som rör verksamhetens mål, inriktning, omfattning eller kvalitet ska respektive nämnd fatta beslut om förfrågningsunderlagets utformning. För att undvika att varje nämnd även ska besluta om val av leverantör kan de nämnder som så önskar uppdra åt en anställd i kommunen att fatta beslut i ärendet och träffa avtal.

Avser den gemensamma upphandlingen ett uppdrag som inte rör verksamhetens mål, inriktning, omfattning eller kvalitet kan beslut i upphandlingsärendet fattas enligt respektive nämnds delegationsordning. Om nämnderna vill utse en anställd som å nämndernas vägnar fattar beslut i ärendet och tecknar avtal måste respektive nämnd fatta ett särskilt beslut om detta, eftersom en sådan delegation inte täcks av nämndernas redan antagna delegationsordningar.

Vid MBL-förhandling av gemensamma upphandlingar kan en namngiven person inom staden ges i uppdrag att företräda arbetsgivaren. Läs mer om detta i PPA:s cirkulär 4a-07.

## **UPPHANDLINGSPROCESSEN**

Stadsledningskontoret ansvarar för att utarbeta vägledning avseende upphandlingsprocessen. Vägledning och andra stöddokument samlas på stadens intranät.

På intranätet och stockholm.se finns en för staden gemensam upphandlingsprocess som både upphandlare och leverantörer ska kunna känna igen sig i. Upphandlingsprocessen beskriver steg för steg hur en upphandling går till samt de grundläggande åtgärder som behöver vidtas i varje fas. Processen utgör ett stöd vid genomförande av upphandlingar.

### **Förfrågningsunderlag**

Ett mycket viktigt uppdrag för staden är att främja konkurrensen och småföretagandet.

Staden ska underlätta för företagen att lämna anbud i stadens upphandlingar.

Utgångspunkten ska vara att det varken uppfattas som tidskrävande eller komplicerat att delta i stadens upphandlingar. Åtgärder som att renodla och standardisera förfrågningsunderlagen avseende form, innehåll nivå på krav etc. är betydelsefulla.

Förfrågningsunderlaget ska vara fullständigt, tydligt och innehålla alla de uppgifter som anbudsgivarna behöver för att lämna sitt anbud. Det ska endast innehålla nödvändiga krav och endast nödvändiga uppgifter och beskrivningar ska införas från anbudsgivarna. Uppgifter som nämnden kan inhämta på egen hand såsom uppgifter från kreditvärderingsföretag, bolagsverket och skatteverket, ska ej införas. Att uppgifter kommer att inhämtas ska dock framgå av förfrågningsunderlaget. Ovannämnda åtgärder är mycket viktiga för att få med små och medelstora företag och organisationer/föreningar som anbudsgivare, aktörer som normalt sett har begränsade resurser att avsätta för anbudsskrivande.

I vissa branscher där den lokala marknaden sviktar, t.ex byggbranschen, ska staden sträva efter att öka attraktionskraften för företag från andra länder att delta i våra upphandlingar. För att uppnå detta mål bör stadens förfrågningsunderlag översättas till engelska och utformas på ett sätt som inte förutsätter kunskap om specifikt svenska förhållanden för att lägga anbud.

Det är inte ovanligt att tidigare förfrågningsunderlag ligger till grund för nya upphandlingar. Vid en ny upphandling revideras förfrågningsunderlagens innehåll bland annat med utgångspunkt i tillvaratagna erfarenheter och förändrade behov. I denna process är det även viktigt att se över underlagen med föresatsen att inga onödiga dokument eller redovisningar ska införas.

*Ett förfrågningsunderlag består av:*

### **KVALIFIKATIONSKRAV**

Kvalifikationskrav är de krav som en upphandlande myndighet ställer på leverantörerna i den aktuella upphandlingen. Kraven avser leverantörens finansiella och ekonomiska ställning samt tekniska förmåga och kapacitet.

I kvalifikationsfasen ingår även en prövning av om anbudsgivaren fullgjort sin skyldighet att betala skatter, socialförsäkringsavgifter, gjort sig skyldig till brott i yrkesutövningen och dylikt.

Syftet med kvalifikationsprövningen är att fastställa om leverantören har den kapacitet, erfarenhet, organisation, ekonomiska förutsättningar mm som den upphandlande myndigheten anser erfordras för den aktuella leveransen/uppdraget.

En upphandlande myndighet kan endast ställa sådana krav på leverantören som enheten anser vara nödvändiga i förhållande till det som ska upphandlas. Kraven måste ha ett naturligt samband och stå i rimlig proportion till det som ska upphandlas.

Kraven på leverantörens ekonomiska och finansiella ställning kan uttryckas som krav på rating hos ett kreditbevakningsföretag eller viss soliditet och viss likviditet och även viss omsättning. När det gäller teknisk förmåga och kapacitet kan kraven avse krav på viss kapacitet, tidigare erfarenhet av visst slag och leverantörens organisation.

Det är viktigt att ha i åtanke att den upphandlande myndigheten inte får frångå uppställda krav. Vill den upphandlande myndigheten möjliggöra för nystartade företag att delta i upphandlingen måste kraven anpassas därefter. Detta kan t.ex. ske genom att kvalificeringskraven ställs så lågt som möjligt.

Av 11:e kapitlet i LOU framgår vilka omständigheter som hör till kvalifikationsprövningen vid upphandlingar över tröskelvärdena och vilka bevis man kan begära in. Enligt lagens 10:e kapitel kan anbudsgivare uteslutas från deltagande i upphandlingen om han är försatt i konkurs eller likvidation, har dömts för brott avseende sin yrkesutövning eller begått ett allvarligt fel i yrkesutövningen eller inte har fullgjort sina skyldigheter avseende socialförsäkringsavgifter eller skatter.

I kvalifikationsprövningen ska den upphandlande myndigheten utesluta anbudsgivare som inte uppfyller de kvalifikationskrav som ställs upp.

#### *Särskilt om kvalifikationskrav i verksamhetsupphandlingar*

Staden ska vid upphandling av verksamhet arbeta med referenser i sina upphandlingar, egna såväl som andras erfarenheter av anbudsgivarna ska tas tillvara. Referenserna kan visa anbudsgivarens erfarenhet, kvalitetsstyrning, förmåga att nå målen för sina uppdrag och seriositet i kommersiellt hänseende. När det gäller nystartade företag bör nämnden öppna för att referenserna kan avse personer i ledande ställning. Stadsledningskontoret har tagit fram en vägledning om hur referenser kan användas i upphandlingar.

#### *Organisationer som erhåller bidrag från staden*

Det är inte tillåtet att i upphandlingsförfarandet diskriminera organisationer som tar emot bidrag från staden. I kvalificeringsfasens bedömning av ekonomisk förmåga kan dock hänsyn tas till kunskap om att ett bidrag kommer att dras in under avtalstiden, i det fall detta kommer att påverka anbudsgivarens möjlighet att uppfylla kvalificeringskraven. I sådana fall ska detta framgå av den dokumentation som görs i samband med upphandlingen.

### **KRAVSPECIFIKATION**

Kravspecifikationen utgör den tekniska och funktionella beskrivningen av det som ska upphandlas. Den innehåller således vilka krav staden ställer på en vara eller tjänst, kvalitet, vilket syftet är med anskaffningen av varan/tjänsten, uppdragets omfattning, sortimentsbredd och dylikt.

Frågan om ett anbud uppfyller ett ställt krav kan endast besvaras med ett ja eller ett nej och innebär därför ingen värdering av anbudet. Om anbudet uppfyller samtliga krav som uppställts i förfrågningsunderlagets kravspecifikation går anbudet vidare till nästa steg, anbudsutvärderingen.

#### *Särskilt om kravspecifikation i verksamhetsupphandlingar*

I konkurrenspolicyn fastslås att höga krav på verksamhetens kvalitet bör ta sig uttryck i funktionella termer, snarare än i form av detaljrika förfrågningsunderlag.

I klartext innebär detta att nämnden i sin upphandling bör fokusera på vad som ska uppnås, snarare än hur det ska ske. Ett förfrågningsunderlag med allt för detaljerade krav på tjänstens/ verksamhetens utförande kan medföra att staden går miste om nya goda idéer och impulser om hur verksamheten kan bedrivas.

Ett exempel kan vara krav på mätning och uppföljning av kundnöjdhet. Istället för att i detalj redogöra för exakt hur en sådan mätning ska gå till, avseende metod, frekvens etc., kan den upphandlande myndigheten låta anbudsgivaren beskriva hur denne avser att mäta och följa upp hur kunderna/ brukarna upplever hur verksamheten fungerar.

Ett annat exempel, vid upphandling av drift av äldreboende, kan vara att låta anbudsgivaren med egna ord beskriva hur denne avser leva upp till kravet på aktivt och meningsfullt liv för de boende. En sådan beskrivning kan innehålla bra idéer på aktiviteter och åtgärder som inte hade fångats upp om den upphandlande myndigheten i förväg i detalj hade definierat vad som ingår i kravet på ett aktivt och meningsfullt liv.

Det är viktigt att skilja på funktionella krav i upphandlingen och utformningen av avtalet mellan parterna. Det är till exempel ofta att föredra att låta anbudsgivarna föreslå lämplig bemanning för att uppnå kvalitetskraven i samband med upphandling av särskilda boenden, men det är viktigt att fastslå i avtalet vilken bemanning de åtagit sig att ha enligt anbudet.

Vägledning i var nämnderna kan finna goda exempel avseende funktionella krav kan ges av stadsledningskontoret.

### **UTVÄRDERINGSKRITERIER**

Utvärderingskriterier är de grunder på vilka inkomna anbud ska utvärderas. Syftet är att välja ut anbudet med lägst pris eller det ekonomisk mest fördelaktiga anbudet. Kriterierna ska framgå av förfrågningsunderlaget och vara så tydliga och förutsebara att valet mellan anbudsgivarna blir detsamma oberoende av vem som gör värderingen. Referenser kan användas som bevis på uppfyllande av kvalitetskriterier.

Det bör tydligt framgå vad den upphandlande myndigheten avser med kriterierna, så att det inte överlämnas till anbudsgivarna att försöka tolka vad enheten efterfrågar.

Exempel på utvärderingskriterier är pris, leveranstid, driftskostnader och dylikt, d.v.s. i första hand faktorer som kan tillmätas ett ekonomiskt värde.

Enheten måste ange samtliga kriterier som kommer att tillmätas betydelse vid utvärderingen och den upphandlande myndigheten får inte ändra, lägga till eller frångå några kriterier under upphandlingens gång. LOU innehåller bestämmelser om hur kriterier måste viktas respektive rangordnas beroende på typ av upphandling. Viktning/rangordning och värdering kan exempelvis anpassas efter parametrar som förväntade inköp med avseende på omfattning och kostnad.

Stadsledningskontoret har tagit fram en vägledning avseende användning av jämförelsetalsmodellen vid anbudsutvärdering. Vägledningen finns på stadens intranät.

### **KOMMERSIELLA VILLKOR**

Med kommersiella villkor avses de affärsvillkor som ska gälla för uppdraget. Villkoren kan exempelvis avse följande.

- Avtalstid
- Uppdragets omfattning
- Genomförande
- Leveranstider, tidplaner
- Äganderätt
- Ersättning och prisjustering
- Försäkringar
- Ansvar
- Tvist, hävning och skadestånd

Stadsledningskontoret utarbetar vissa standardavtal samt särskilda kontraktsvillkor som nämnder och styrelser bör tillämpa som stöd i utformande av förfrågningsunderlag.

Stadsledningskontoret har utarbetat en vägledning i att använda och skriva indexklausuler/prisjusteringsklausuler som finns att tillgå via stadens intranät. En mera preciserad prisjusteringsklausul ökar förutsägbarheten för anbudsgivarna då de inte behöver spekulera i risken för kostnadsökningar under avtalsperioden, samt en trygghet för staden eftersom kostnaden under hela avtalstiden är klarlagd.



## SÄRSKILT OM KOMMERSIELLA VILLKOR OCH ANSVAR I VERKSAMHETSUPPHANDLINGAR

### *Förutsättningar för övertagande av verksamhet*

Alla anställda, dvs. all personal som arbetar i den konkurrensutsatta enheten, ska erbjudas att följa med verksamheten vid konkurrensutsättning. För att säkerställa detta ska nämnderna i förfrågningsunderlag och i avtal infoga nedanstående klausul.

*Utföraren ska erbjuda de arbetstagare som berörs av entreprenaden anställning hos sig på samma villkor som anges i 28 § MBL och 6 b § LAS.*

Nämnden ska inför en konkurrensutsättning av verksamhet beakta ovanstående samt förbereda/planera för övertagandet.

Medarbetarna kan välja att stanna kvar i kommunal anställning.

Frågor rörande arbetsrätt beskrivs närmare i *Cirkulär 4b-07 "Övergång av verksamhet från staden – arbetsrättslig lagstiftning"*, samt i *Cirkulär 4a-07 "Konkurrensutsättning/upphandling av verksamhet – arbetsrättsliga regler"*.

Nämnden ska i förfrågningsunderlaget exemplifiera vilka aspekter som kommer att påverka leverantörens kostnader i samband med övertagandet eftersom det utgör information/beslutsunderlag för presumtiva anbudsgivare.

Avtalet bör innehålla samma punkter som tas upp under rubriken "Slutavräkning" nedan, samt andra ansvarsfördelningsfrågor. För att ge anbudsgivarna en möjlighet att räkna på uppdraget på ett korrekt sätt är det viktigt att det råder en transparens även i frågor kring hur övertagandet ska gå till.

Utöver stadens minimikrav kan det vara en god idé att lämna till anbudsgivaren att föreslå hur överlämningen ska gå till. Anbudsgivarna kan ha tidigare erfarenheter av att ha tagit över eller förändrat verksamheter och har då sannolikt väl utvecklade rutiner för detta.

### *Hyses- och lokalfrågor mm.*

För frågor gällande hyresförhållanden, lokaler, inventarier mm. hänvisas till Anvisningar avseende hyres- och lokalfrågor m.m.

## **ADMINISTRATIVA BESTÄMMELSER**

De administrativa bestämmelserna beskriver de formella krav som gäller för den aktuella upphandlingen, t ex vad som gäller för att lämna anbud.

## HÅLLBAR UTVECKLING (SOCIALA KRAV, MILJÖKRAV)

Det är möjligt för staden att ställa krav på miljöhänsyn vid upphandlingar inom olika områden. De miljökrav som ställs i stadens upphandlingar ska syfta till att uppnå målen i stadens miljöprogram. Tagande av miljöhänsyn i upphandlingar får emellertid inte innebära att bara ett fåtal stora entreprenörer eller leverantörer kan delta, eller att kvalitetskrav eller ekonomiska hänsyn sätts åt sidan.

Utgångspunkten för att uppställa miljökrav och sociala krav vid stadens upphandlingar ska vara att dessa är lika för alla anbudsgivare, proportionella, affärsmässiga och uppföljningsbara. Den upphandlande myndigheten ska kunna säkerställa att denna har resurser och möjlighet att följa upp uppställda krav, vilket är en förutsättning för att kraven inte ska vara verkningslösa samt för att kunna vidtaga åtgärder vid eventuella avtalsbrott. Krav som inte kan följas upp ska inte ställas.

Inom ramen för dessa principer och övriga punkter i policyn beslutar varje upphandlande myndighet själv om hur miljökrav och sociala krav i de upphandlingar som enheten ansvarar för ska utformas. Kommunstyrelsen äger dock rätt att utfärda anvisningar avseende krav som alltid ska ställas i vissa typer av upphandlingar.

Projektet miljöanpassad upphandling har utarbetat ett antal vägledningar och guider avseende miljöanpassad upphandling/miljöfrågor med koppling till stadens miljöprogram. Dessa avser exempelvis giftfria varor, energieffektiv fastighetsförvaltning, totalkostnadsberäkningar, ekologiska livsmedel, miljöanpassade däck, transporter mm.

I stadens upphandlingar av varor och tjänster där totalkostnadsberäkningar kan göras, ska staden eftersträva att metoden används, i syfte att täcka in kostnader för energi, förbrukningsmateriel och andra faktorer som påverkar kostnaden för nyttjandet av en viss vara eller tjänst. Genom att tillämpa en totalkostnadsanalys kan vi på längre sikt spara pengar och miljö.

Stadsledningskontoret har utarbetat en vägledning i praktisk tillämpning av totalkostnadsberäkningar som finns att tillgå via stadens hemsida.

## UTVÄRDERING AV UPPHANDLINGSPROCESSEN

Efter varje upphandling ska upphandlingens olika faser utvärderas och dokumenteras på sådant sätt att erfarenheter kan tillvaratas inför kommande upphandlingar. Utvärderingen

kan exempelvis genomföras i en arbetsgrupp bestående av personer som har deltagit i arbetet med att genomföra upphandlingen.

Slutsatserna ska återföras till den egna organisationen så att alla förbättringsmöjligheter tillvaratas. Inom Stadsledningskontoret har Enheten för upphandling och konkurrens uppdraget att sprida goda exempel och stödja nämndernas utveckling av upphandlingskompetens. Nämnderna bör även på eget initiativ utbyta erfarenheter med andra upphandlande myndigheter.

## **AKTIV AVTALSFÖRVALTNING**

### **Aktiv avtalsförvaltning avseende varu- och tjänsteavtal**

Nämnderna ska inför varje upphandling planera för aktiv avtalsuppföljning samt definiera ansvarig funktion/person i detta avseende. Staden ska följa upp och vidta åtgärder för att upprätta lojalitet mot det tecknade avtalet

Av avtalet ska framgå under vilka former parterna ska följa upp avtalat åtagande under avtalsperioden. Det är av stor vikt att staden följer upp hur staden respektive leverantören fullgör sina respektive delar enligt avtalet samt samverkar för att utveckla affärsrelationen.

Vid uppföljnings- och avstämningsmöten bör protokoll föras. Av protokollet bör aspekter som resultat, problem, överenskomna och vidtagna åtgärder och dylikt framgå för att underlätta kontinuerlig uppföljning.

Som ovan sagts ska nämnden vid kvalificering av leverantörer genomföra en seriositetsprovning av dessa. Staden ska i alla avtalsförhållanden fortlöpande följa upp utförarens seriositet ekonomiskt och juridiskt. Avtal med leverantörer som inte fullgör sina skyldigheter i detta avseende ska om rättsligt möjligt hävas.

Uppföljning kan ske genom bevakningar hos kreditupplysningsföretag, samarbete med skatteverket, kontroll av att personalen har arbetstillstånd samt, vid behov, stickkontroller av att den personal som finns på arbetsplatser finns på entreprenörens lönelista alternativt är inhyrd personal med anställning hos bemanningsföretag e.d. Staden bör också kräva att leverantörerna ansvarar för att deras underleverantörer lever upp till stadens krav. Vid behov ska leverantörens möjlighet att använda underleverantörer begränsas.

Staden har ett mycket stort antal leverantörer och många ramavtal. Det är viktigt att staden kontinuerligt arbetar med åtgärder för att upprätthålla hög lojalitet mot tecknade avtal. Det ska här framhållas att de kostnadsfördelar som erhållits i upphandlingen realiserar först genom köp från tecknade avtal. Vidare är det av stor vikt att staden uppfattas som en god avtalspart och beställare.

Efter varje genomförd upphandling bör nämnden genomföra ett aktivt informationsarbete avseende tecknat avtal, leverantörer och de varor och tjänster som ingår i avtalet. Informationen ska vara lättillgänglig och konkret.

Information kan exempelvis lämnas vid informationsmöten, skriftligen eller på annat lämpligt sätt. Behovet och omfattningen av information kan variera beroende på avtalets omfattning, antal avropare, målgrupp och dylikt. Informationen bör exempelvis innehålla upplysningar om avtalstid, avropande enheter, omfattning, sortiment, pris, avropsrutiner, var ytterligare info finns att tillgå, kontaktpersoner mm.

Stadens avtalsdatabas är ett stadsgemensamt redskap för informationsspridning. Avtalsdatabasen innehåller information om stadsgemensamma avtal, samt i vissa fall lokala avtal som många i organisationen har behov av att känna till. För att åstadkomma en hög lojalitet mot tecknade avtal är det även viktigt att vid utformningen av förfrågningsunderlaget aktivt arbeta med referensgrupper. Genom referensgruppsarbetet förankras upphandlingen/avtalet i verksamheten.

## **Aktiv avtalsuppföljning och kvalitetskrav på upphandlad verksamhet**

Stadens strategi för kvalitetsutveckling syftar dels till att höja kvaliteten i verksamheterna, dels till att ytterligare förtydliga för medborgare och brukare/kunder vad de kan förvänta sig av verksamheter staden finansierar. Staden bär det yttersta ansvaret för allt som finansieras med kommunala skattemedel.

När kommunal verksamhet upphandlas i konkurrens eller på annat sätt styrs via avtal, är det avtalet mellan utföraren och staden som är det grundläggande styrdokumentet för verksamheten. Det är därför av avgörande vikt att verksamhetens kvalitet regleras i detta dokument och att avtalet ligger till grund för en aktiv samverkan mellan parterna. Av förfrågningsunderlaget ska framgå vad som anses viktigt med avseende på kvalitet och kvalitetsutveckling, hur innehållet i verksamheten ska följas upp, att rutiner för klagomålshantering ska finnas, och vilka faktorer som särskilt ska redovisas därför att de anses ha avgörande betydelse för kvaliteten.

När staden utformar sina krav på uppföljning och rapportering från verksamheterna är det av stor vikt att beakta olika utförares och företags möjligheter att anpassa sig till stadens rutiner och system. Detta gäller såväl de konkreta kraven i en upphandling som när staden

centralt tar fram rapporteringssystem och rutiner. Trots stadens stora behov av att kunna följa upp verksamheterna får rutinerna för detta inte resultera i krav på företagen som är så krävande att de utesluter små företags möjlighet att konkurrera. Kraven får heller inte utformas så att större koncerner inte kan arbeta enligt sina interna rutiner.

Vid allt arbete med konkurrens och valfrihet ska samarbetet med utförare vara i fokus för att utveckla och följa upp den aktuella verksamheten. Staden ska bedriva en aktiv uppföljning av all verksamhet såväl i egen regi som med externa utförare.

Av avtalet ska framgå under vilka former parterna ska följa upp och utveckla verksamheten under avtalsperioden. Parterna bör t.ex. ha rutiner för att regelbundet kunna gå igenom klagomål och följa upp åtaganden och utvecklingsarbete för ökad kvalitet. Nämnderna bör, där det är lämpligt, överväga att införa incitamentsklausuler i avtalen som t.ex. kan innebära att parterna delar på den vinst som uppstår när besparingar och effektiviseringar görs i verksamheten. Incitamentsklausuler kan också vara utformade på andra sätt med målsättningen att ge entreprenören en fördel av att föreslå förbättringar och förnyelse av verksamheten. Beträffande alla incitamentsklausuler gäller att förutsättningarna ska tydliggöras i förfrågningsunderlaget så att anbudsgivarna kan ta med dessa i kalkylen för anbudet.

#### *Särskilt om uppföljning inom social- och skolområdena*

Behovet av insyn och säkerhet är som allra störst inom äldreomsorgen och omsorgen om personer med funktionsnedsättning där brukarna inte alltid själva har förmåga att säga ifrån när något är fel, och heller inte alltid har någon annan som bevakar deras rättigheter. Det är också ofta frågan om en dygnetruntomsorg som gör brukarna utsatta för eventuella missförhållanden, säkerhetsbrister och kvalitetsbrister.

För att komplettera och förstärka det lagskydd som redan finns ska staden i alla upphandlingar av vård och omsorg införa avtalsklausuler som reglerar parternas arbete för att förhindra kvalitetsbrister och missförhållanden.

Även inom området förskola och skola har lagstiftning tillkommit för den enskilde eleven. Det är viktigt att detta observeras i uppföljningen och kvalitetsarbetet.

När det gäller t.ex missbruks- eller ungdomsvård bör nämnderna särskilt sträva efter att uppföljningskriterierna omfattar delmål och mål avseende vårdens syfte.

Observera att kommunstyrelsen har antagit riktlinjer för uppföljning av hemtjänst, ledsagning och avlösning samt för vård och omsorgsboende. Dessa riktlinjer samt Äldrenämndens arbete med uppföljning och kvalitet inom vård och omsorg bör ligga till grund för nämndernas arbete.

## DOKUMENTATION

Samtliga beslut och vad som i övrigt framkommit av betydelse vid upphandlingsförfarandet ska dokumenteras. Vägledningen ”att hantera upphandlingsärenden.” kan användas som stöd i detta arbete. Gällande hantering av dokumentation vid direktupphandling hänvisas till av kommunstyrelsen utfärdade riktlinjer för direktupphandling.

Ytterligare information om dokumentation, sekretess och diarieföring finns i Juridiska avdelningens PM i ämnet, samt i PAS cirkulär 4a-07.

## ERBJUDANDE OM SPONSRING

Reglerna i LOU ska tillämpas så fort kommunen införskaffar en tjänst, vara eller byggtreprenad. I vissa fall kan det dock finnas gränsdragningsproblem i samband med bidragsgivning och sponsring.

Huvudregel vid bedömning av om erbjudanden om sponsring ska hanteras inom ramen för en upphandling eller inte är om erbjudandet innebär att förvaltningen förväntas göra någon motprestation för att erhålla sponsring. Om en motprestation krävs för att erhålla sponsring ska i normalfallet ärendet genomföras som en upphandling i enlighet med reglerna i LOU.

Vid minsta tveksamhet bör stadsledningskontoret, juridiska avdelningen, konsulteras.