

Upphandlingslinjer i Borgå stad



*Godkänt av
stadsstyrelsen den 14
september 2020*

Innehåll

Inledning.....	3
1 Genomförande av upphandlingslinjer	4
1.1 Sammanfattning av upphandlingslinjerna i Borgå stad	4
1.2 Stadsstrategins och programmets förbindelse till upphandlingarna.....	5
1.3 Verkställandet av upphandlingslinjer	7
1.4 Upphandlingstjänsternas roll som en del av helheten	7
1.5 Iakttagbara synvinklar enligt upphandlingskategorier.....	9
Kontroll och mätning av upphandlingar	10
1.6 Kontrakthantering.....	10
1.7 Riskhantering av upphandlingar.....	10
1.8 Centrerade upphandlingar	11
1.9 Samarbete med andra serviceproducenter.....	11
1.10 Upphandlingar hos inköpscentralen	12
1.11 Beaktande av lokala företag.....	12
1.12 Finansiering av upphandlingar	13
1.13 Utvecklingsmål	13
1.14 Upphandlingar i Borgå stad 2030	14
2 Teorigrund för upphandlingar	16
2.1 Klassificering av upphandlingar.....	16
2.2 Hållbara upphandlingar	18
2.2.1 Miljövänliga upphandlingar	18
2.2.2 Ekonomiskt ansvarsfulla upphandlingar	18
2.2.3 Socialt ansvarsfulla upphandlingar	19
2.3 Resultatbaserade upphandlingar	19
2.4 Beaktande av helhetskostnader i upphandlingar/livscykelkostnader	20
2.5 Kolfattiga upphandlingar	20
2.6 Marknadsinkludering i upphandlingar	20
2.7 Riskhantering i upphandlingar	21
2.8 Upphandlingarnas effektivitet.....	21
2.9 Upphandlingsprocessen	23

Inledning

Målet med upphandlingar är att effektivisera användningen av offentliga medel, främja realiseringen av innovativa och hållbara upphandlingar av hög kvalitet samt ge alla företag och övriga samfund jämlika möjligheter att genom offentliga anbudsförfaranden erbjuda varor, tjänster och byggentreprenader.

Upphandlande enheter ska sträva efter att ordna sin upphandlingsverksamhet så att upphandlingarna kan genomföras på ett så ekonomiskt, förstklassigt, ekologiskt, systematiskt och socialt rättvist sätt som möjligt under att befintliga konkurrensförhållanden beaktas och utnyttjas. För att minska de administrativa uppgifterna med anknytning till upphandlingsverksamheten kan upphandlande enheter tillämpa ramavtal samt göra gemensamma upphandlingar eller utnyttja andra samarbetsmöjligheter vid offentliga upphandlingar genom anbudsförfaranden.

Upphandlingarna ska genomföras som ändamålsenliga helheter. Upphandlingarna ska ordnas så att små och medelstora företag och övriga samfund på ett jämlikt sätt med andra anbudsgivare kan delta i upphandlingarna. Vid upphandlingarna ska man beakta en tillräcklig öppenhet och icke-diskriminering i förhållande till upphandlingens storlek och omfattning.

Värdena för Borgå stad har nedtecknats i stadens strategi ”Drömmarnas Borgå 2030”. Dessa värden är bl.a. gemensamt förehavande, mod och kolneutralitet. Stadens vision för 2030 är att vara den populäraste hemstaden – bäst även på vardagen, en stad som pulserar stadsliv och är en föregångare i klimatarbete. Borgå är en växande, trivsamt och livskraftig stad. Framgångsrika företag finns på området och stadens ekonomi sköts ansvarsfullt. Vardagen är trygg och behändig och tjänster utförs på två språk. Modiga och kreativa prövningar skapas av en öppen och inspirerande atmosfär.

Det finns mycket liv, evenemang och verksamhetsmöjligheter i Borgå. Borgå är känt för det kolneutrala boendet samt hållbara planläggnings- och trafiklösningar. Hushåll och företag lever hållbart till vardags och deltar aktivt i att befrämja miljö- och klimatmål.

Upphandlingslinjerna grundar sig på stadsstrategin och programmen, vars linjedragningar upphandlingarna ansluts till. Målen för stadsstrategin verkställs med upphandlingslinjerna genom metoder som används i upphandlingsförfaranden. Dessutom strävar man med upphandlingslinjerna efter utveckling av upphandlingsverksamhet så att man med upphandlingsprocessernas effektivitet stödjer uppnåendet av målen.

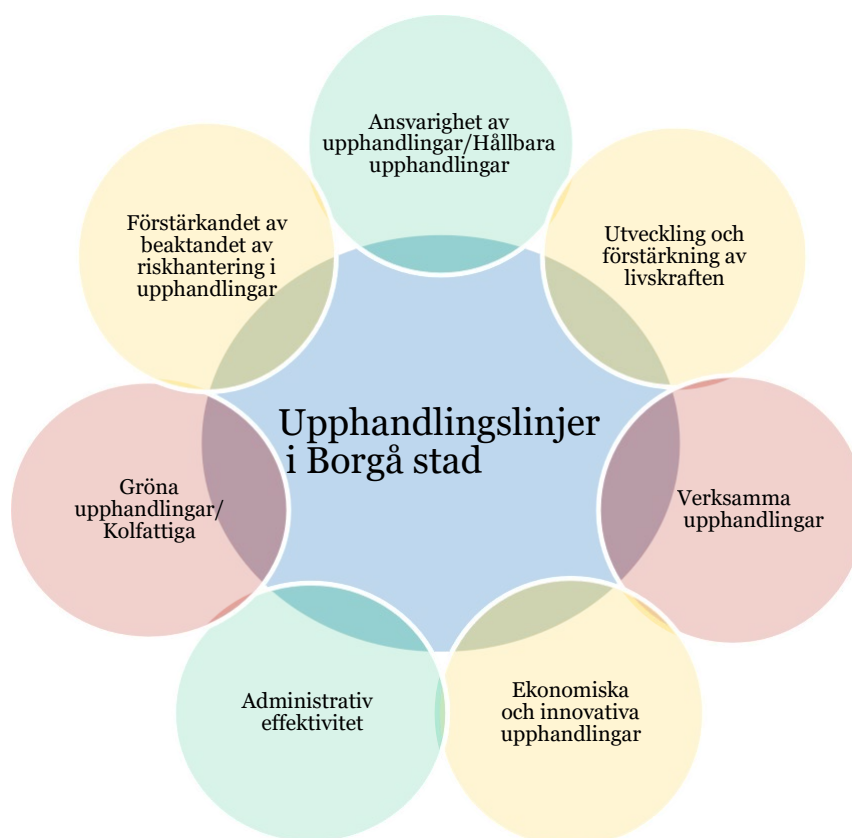
En enhetlig grund för genomförandet av stadens upphandlingar samt för lednings-, handlednings- och utvecklingsåtgärder skapas i upphandlingslinjerna. Meningen med upphandlingslinjerna är att definiera målen och ändamålen för stadens upphandlingsverksamhet, dess utveckling och genomförande.

Upphandlingsdirektivet för Borgå stad, som hänger nära ihop med dessa linjedragningar, fungerar som en guide för genomförandet av linjeenliga upphandlingspraxis. Upphandlingsprocessens gång med dess faser har definierats och instruerats i upphandlingsdirektivet; förberedelser för anbudsförfaranden och jämföranden av anbud per telefon, beslutsfattande och bindande av avtal samt genomförande och kontroll under kontraktperioden.

1 Genomförande av upphandlingslinjer

1.1 Sammanfattning av upphandlingslinjerna i Borgå stad

Upphandlingslinjerna preciserar rollen för de externa upphandlingarna samt styr upphandlingsverksamheten samt dess utveckling och eftersträvansvärda resultat. Även genomförandet av principerna för stadens upphandling i upphandlingsverksamheten konkretiseras av upphandlingslinjerna. Ansvarighet av upphandlingar, utveckling av livskraft, effektivitet, lönsamhet, innovativitet, administrativ effektivitet, kolfattighet samt riskhantering poängteras i upphandlingarna av Borgå stad.



Innovationen för upphandlingen kan rikta sig till definitionen av, upphandlingsmetoden och/eller jämförelsegrunder för upphandlingsobjektet. Upphandlingen är alltid innovativ då någon av dessa faktorer genomförs på ett sätt som avviker från tidigare praxis. Det kan till exempel handla om tilläggning av den poängsättande kvaliteten i jämförelsegrunderna i stället för det tidigare förmånligaste priset, användning av en omvänd konkurrensutsättning, öppnare definition av objektet än tidigare (inte upphandlingsmetod utan slutresultat), val av olika upphandlingsförfaranden (förhandlingsförfarande i stället för den tidigare öppna), arrangemang av marknadsdialog i upphandlingen, där det tidigare inte utförts.

1.2 Stadsstrategins och programmets förbindelse till upphandlingarna

I tabellen nedan har man samlat ihop de punkter från stadsstrategin och programmen, vilka har en direkt förbindelse till genomförandet av upphandlingarna.

<p>Drömmarnas Borgå 2030</p> <p>Miljömålen och naturens mångfald beaktas i stadens upphandlingar Klimatföregångare Kolneutral stad Hållbar vardag En stad med cirkulär ekonomi</p>		
<p>Mål Miljövänlighetsnivån hos projekten ökar</p>	<p>Åtgärder Miljöaspekter för projekt läggs till</p>	<p>Mätare Antalet miljövänliga upphandlingar</p>
<p>Programmet för näringsliv och konkurrenskraft 2019–2022</p> <p>Målet med programmet för näringsliv och konkurrenskraft är att få nya invånare, experter samt konkurrenskraftiga och miljömedvetna företag och en tät stadsstruktur samt aktiva invånare. Även framgångsrika och växande företag samt hög självförsörjning inom arbetsplatser fungerar som mål.</p>		
<p>Mål Lokalitetsgraden hos upphandlingarna ökar</p>	<p>Åtgärder Information till de lokala företagen om de kommande upphandlingarna I mån av möjlighet beaktas det lokala² utbudet i planeringen av upphandlingarna</p>	<p>Mätare Lokalhetsgrad %</p>
<p>Klimatprogram 2019–2030</p> <p>Mål som stödjer hållbar utveckling och innovationer ställs för upphandlingar. Upphandlingarna stödjer målet för kolneutralitet.</p>		
<p>Mål Mål som stödjer hållbar utveckling och innovationer ställs för upphandlingar. Upphandlingarna stödjer målet för kolneutralitet.</p>	<p>Åtgärder Green Deal-modellen mellan staden och staten prövas och tillämpas i praktiken. I nya upphandlingar undviks anordningar som innehåller fluorerade växthusgaser (F-gaser). Pilotprojekt och -områden startas där man tillämpar de materialeffektivaste tillvägagångssätten, strävar efter att ha en hög återvinningsgrad, använder miljömärkta produkter och enligt livscykelmodellen utreder information om materialens återvinning och energiförbruk.</p>	<p>Mätare Green Deal-kontraktet utarbetat: ja/nej. Upphandlingsanvisningen uppdaterad: ja/nej. CO₂-utsläppen ur stadens personbilar i medeltal.</p>

² Företag, vars hemort är Borgå stad.

CO ₂ -utsläppen ur stadens personbilar i medeltal understiger 100 g/km senast 2025.	I upphandlingar av byggmaterial prioriteras miljömärkta material. Det ekologiska och etiska beaktas i affärsgåvor. En egen anvisning utarbetas för främjandet av affärsgåvornas ekologiskhet. Både det ekologiska märket och säsongsenliga planeringen av menyn styr till en ansvarsfull och för klimatets del förnuftig livsmedelsproduktion.	Antalet startade pilotprojekt och -områden. Anvisningen utarbetad: ja/nej.
--	--	---

Digiprogram 2020–2023

Vi förnyar staden och dess tjänster fördomsfritt och tillsammans.

Staden stöder kulturen för digital omvandling genom att till exempel öppna datareserver och utveckla det kunskapsbaserade ledandet.

Vårt mål är att stadens beslutsfattande ska basera sig på aktuell information som omfattande finns tillgänglig för stadens organisation, de förtroendevalda och invånarna. Genom försökskultur och deltagande bestämmer vi vilka projekt och försök som prioriteras.

De viktigaste tjänsterna utvecklas som en helhet och genom att utnyttja datalagren hos lagstadgade tjänster.

Målet är att effektivisera arbetet med hjälp av bästa praxis, nya tekniker (till exempel artificiell intelligens, robotteknik inom software, chattbot och blockkedja) och funktionssätt samt anvisa resurser effektivare och förbättra servicekvaliteten i Borgå stad.

Arbetstagarna får tidsenliga digitala redskap till sitt förfogande och aktivt stöd för att använda dem.

Mål

Förutom dataskyddet och -säkerheten i upphandlingarna måste man alltid fundera på upphandlingens inverkan på kommuninvånaren, samt på upphandlingens effekt på helhetsarkitekturen.

Produkter/leverantörer som redan har färdiga gränssnitt för data (t.ex. restAPI) gynnas i upphandlingarna.

I upphandlingarna gynnar vi produkter/leverantörer med en försöksmöjlighet. Tjänster/leverantörer som använder lösningar som erbjudits av staten gynnas.

Leverantörer/produkter som minskar på mängden manuellt arbete och möjliggör automatiken gynnas i upphandlingarna.

Personalens kunskapsnivå beaktas i upphandlingsskedet och utbildningen/stödet beaktas som en del av upphandlingen.

Åtgärder

Arkitektgruppen konsulteras redan i upphandlingsfasen.

Beskrivningar på dataflöden samt gränsytedokumentation begärs i upphandlingsfasen.

Man strävar efter att få prövo-/testtid.

Mätare

Gjorda upphandlingar där man konsulterat arkitektgruppen. Mål 100 %

En andel av kontrakt med prövotid.

Väggkarta för cirkulär ekonomi 2019–2030

Staden beaktar redan nu klimat- och miljömålen samt naturens mångfald i sina beslut, upphandlingar och tjänster.

Mål

Material- och energieffektivitet samt utnyttjande av förnybar energi är centrala mål i byggandet. Hälsosam inomhusluft, hållbart fungerande omgivning och omhuldandet av naturens mångfald är som målsättning. Materialvalens miljöeffekter framhävs i och med förbättringen av energieffektiviteten allt kraftigare.

Det är viktigt att beakta även klimatutsläppen och alternativa förfaringssätt på byggen. I bygge (hus och infrastruktur) fäster man speciell uppmärksamhet på förebyggandet av avfall, materialens återanvändningsmöjligheter och effektiverandet av återvinning.

Nya eller tämligen nya lösningar för energieffektivitet utnyttjas i ombyggnader. Samma kriterier beaktas även i uthyrning av lokaler.

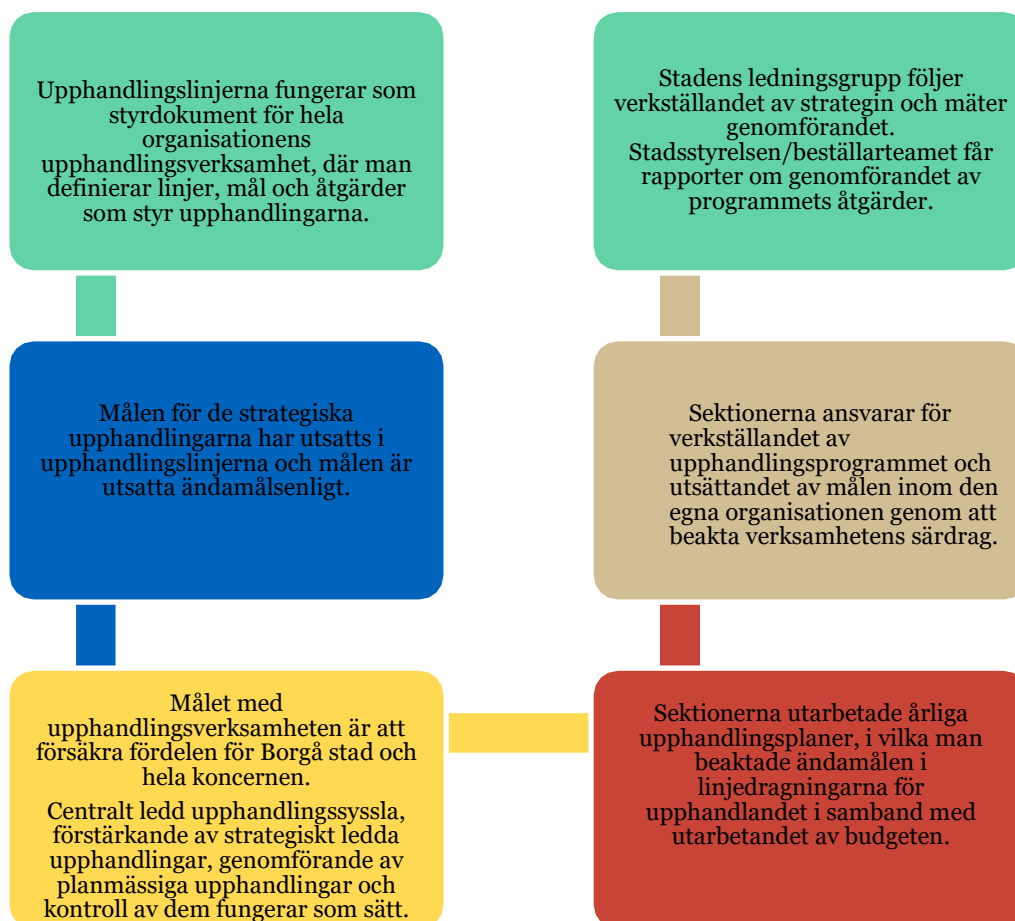
Åtgärder

I matanskaffningarna föredras inhemska och ansvarsfullt producerade livsmedel. I mån av möjlighet och tillgång utnyttjas även när- och säsongsmat. I upphandlingar av byggmaterial prioriteras miljömärkta material.

Mätare Andelen inhemska livsmedel samt när- och säsongsmat.

1.3 Verkställandet av upphandlingslinjer

Upphandlingslinjerna fungerar som styrdokument för hela organisationen. Målsättningar på hur upphandlingar genomförs genom att högklassigt och kostnadseffektivt förutse kommande verksamhet sätts upp för upphandlingstjänsterna. Mål, riktningar och åtgärder som givits för upphandlingstjänsterna samlas ihop i ett dokument av upphandlingslinjerna. Processen för verkställandet av upphandlingslinjerna har beskrivits noggrannare i följande figur.



1.4 Upphandlingstjänsternas roll som en del av helheten

Målen och ändamålen för övre nivån har bestämts i upphandlingslinjerna. I åtgärderna definierar man noggrannare hur man för olika upphandlingars del når målen. Genomförandet av målen följs med hjälp av mätare.

Mål	Åtgärder	Mätare
Ansvarighet av upphandlingar /Hållbara upphandlingar	Miljöansvaret och det ekonomiska och sociala ansvaret beaktas i upphandlingarna genom att ställa kvalitetskrav på såväl leverantörer som upphandlingsobjekt. Målen nås med dessa kvalitetskrav.	Andelen upphandlingar som fyller kriterierna av alla upphandlingar som överskrider tröskelvärdena

<p>Gröna upphandlingar/Kolfattiga upphandlingar</p>	<p>Växthusutsläppen under produktens eller tjänstens hela livscykel beaktas i upphandlingen</p> <p>Energieffektivitet, förbrukning av förnybar energi, materialval</p> <p>Även resurseffektiviteten (hållbar användning av energi, naturtillgångar och material) tillhör den kolfattiga upphandlingen.</p>	<p>Vid mån av möjlighet befrämjas gröna upphandlingar i byggen, transporttjänster osv.</p> <p>Vid mån av möjlighet utsätts kriterier gällande kolneutralitet i upphandlingarna.</p>
<p>Utveckling och förstärkning av livskraften</p>	<p>Beaktande av de lokala företagens deltagningsmöjligheter vid förberedelser för konkurrens; genom att beakta de upphandlingslagenliga ramvillkoren och det lokala utbudet.</p>	<p>De lokala företagens andel av stadens upphandlingar följs på årsnivå.</p> <p>Lokalitetsgraden (%) av alla deltagare i konkurrens som genomförts med ett elektroniskt konkurrenssystem (erbjudande leverantörer).</p> <p>Företagsfrekvensmässiga %-antal av alla företag följs med en mätare.</p>
<p>Ekonomiska och innovativa upphandlingar</p>	<p>Ökning av marknadsdialoger och informationsbegäran</p> <p>En frisk konkurrens stöds genom att ta hand om upphandlingsprocessens öppenhet, icke-diskriminering och relativitet.</p> <p>Vi säkerställer om anbudsgivarna och de valda leverantörerna uppfyller samhällsvillkoren och en tillräcklig ekonomisk prestationsförmåga.</p> <p>Befrämja innovativa upphandlingar</p> <p>Beaktandet av livscykelkostnader i upphandlingar</p>	<p>Antalet marknadsdialogtillfällen och begäran om information som föregår anbudsinvitan i förhållande till antalet konkurrensutsättning som överskrider tröskelvärdena.</p> <p>Andelen innovativa upphandlingar av stadens upphandlingar</p> <p>Funktionssätten för beräkningen av livscykelkostnader utvecklas.</p>
<p>Verksam upphandlingar</p>	<p>Bedömningen av upphandlingens effektivitet inkluderas i förberedelserna av upphandlingen.</p> <p>Kriterierna för slagkraft kan specifikt beaktas i samhälleligt påverkande upphandlingar.</p>	<p>Antalet genomförda bedömningar av effektivitet i EU:s upphandlingar innan publiceringen av upphandlingsmeddelandet</p>
<p>Förstärkandet av beaktandet av riskhantering i upphandlingar</p>	<p>Vara medveten om riskerna gällande upphandlingarna</p> <p>Iakttagande av kontraktrisker (kontraktshantering)</p>	<p>Riskbedömning över upphandlingar som överskrider EU:s tröskelvärden och strategiska upphandlingar utförd (st.)</p> <p>Utarbetande och förenhetligande av kontraktgrunder och -villkor</p>
<p>Administrativ effektivitet</p>	<p>Bedömning av upphandlingsseder (egen upphandling, samarbetsupphandling tillsammans med andra kommuner, upphandling som görs tillsammans med gemensamma upphandlingsenheter).</p>	<p>Mängden administrativt arbete</p> <p>Inskott av växelverkan (kundjuryn inom enheterna för gemensamma upphandlingar, övriga upphandlingsenheter, kunder, leverantörer)</p>

³Med en inköpscentral menas en upphandlande enhet som anskaffar varor, tjänster och byggtreprenader för sina ägare eller ingår för dem upphandlingskontrakt eller ramavtal avseende produkterna ovan. Gemensamma upphandlingsenheter som används i Borgå stad är Hansel Oy, Sarastia Oy och Kuntien Tiera Oy.

1.5 Iakttagbara synvinklar enligt upphandlingskategorier

Upphandlingslinjerna kan även studeras på upphandlingskriterienivå. Med hjälp av upphandlingskategorier kan man kontrollera liknande upphandlingar som en helhet och iaktta deras särdrag. Med hjälp av kategoriseringen är det även lättare att rikta upphandlingarna de åtgärder ur upphandlingslinjerna som redan är väsentliga i varje upphandling.

Upphandlingskategorier	Iakttagbara synvinklar
Bygge Uppehälle av konstruktions- och områdesuppehälle	<p>Gröna upphandlingar befrämjas, material- och energieffektivitet beaktas samt förnybar energi utnyttjas i byggena.</p> <p>Hälsosam inomhusluft, hållbart fungerande omgivning och omhuldandet av naturens mångfald är som målsättning. Materialvalens miljöeffekter framhävs i och med förbättringen av energieffektiviteten allt kraftigare. Det är viktigt att beakta även klimatutsläppen och alternativa förfaringssätt på byggen.</p> <p>I bygge (hus och infrastruktur) fäster man speciell uppmärksamhet vid förebyggandet av avfall, materialens återanvändningsmöjligheter och effektiverandet av återvinning.</p> <p>Nya eller tämligen nya lösningar för energieffektivitet utnyttjas i ombyggnader. Samma kriterier beaktas även i uthyrning av lokaler.</p>
Experttjänster	Beaktande av kontraktrisker
Administrativa tjänster	Administrativ effektivitet
Inkvarterings-, rese- (arbetsresor) och närings-tjänster (restaurangtjänster)	<p>Miljövänlighet, beaktande av lokaliteten</p> <p>Trafikutsläppen bör beaktas i rese- och transporttjänster.</p>
Transporttjänster (t.ex. elevtransporter, mattransporter)	<p>Ett ekonomiskt körsätt förutsätts i transportupphandlingarna och trafikutsläppen beaktas.</p> <p>Effektivering av, och utsläppsfattiga transporter befrämjas i upphandlingar av fordon och transporttjänster</p>
ICT-upphandlingar (saker, tjänster och program)	Innovativa upphandlingar, beaktande av kontraktrisker
Övriga ämnen, tillbehör och saker	Gröna upphandlingar, kontraktrisker, beaktande av lokalitet, ekonomisk hållbarhet
Social- och hälsovårdstjänster	<p>Man strävar efter att beakta effektivitetens synvinklar och det sociala ansvaret i upphandlingar av social- och hälsovårdstjänster</p> <p>Inflytelserika upphandlingar, beaktande av socialt ansvar, ekonomiskt ansvar, kontraktrisker, vid mån av möjlighet beaktande av lokalitet</p>
Matservice och livsmedel	<p>Minst miljöbelastande och energieffektiva apparater kan upphandlas för produktion och lagring av livsmedel. Både ekologiska märket och säsongsenliga planeringen av menyn styr till en ansvarsfull och för klimatets del förnuftig livsmedelsproduktion.</p> <p>Kvalitetskriterier i vilka miljöläge, djurens välmående, ekologisk produktion och/eller närmat beaktas används i livsmedelsupphandlingarna hos matservicen.</p>

	<p>I mån av möjlighet ökas andelen ekologisk- och närmat (inhemsk mat) i upphandlingarna hos matservicen. Den vegetariska matens andel ökas i mattjänsternas upphandlingar.</p> <p>Logistiska effektiviteten beaktas i råämnesupphandlingar</p> <p>Biodiversitet beaktas i valen av råvaror, ansvarsfullt producerade inhemska animaliska produkter används</p>
Övriga tjänster	Socialt ansvar, kontraktrisker och lokalitet

Kontroll och mätning av upphandlingar

Upphandlingarna bör finnas med i de interna kontrollprocesserna så att information om upphandlingarnas läge och utveckling fås. I kontrollen av upphandlingar borde man iakttä att de grundar sig på upphandlingsplaner, de genomförs ekonomiskt och effektivt och upphandlingsplanerna är tidsenliga.

Ur upphandlingssektionens synvinkel borde man följa upphandlingarnas årliga realisering och utveckling genom att använda nyckeltal och mätare. Mätarna bör vara sådana att numerisk och mätbara data finns till hands för dem. Mätarna bör ha en tydlig förbindelse till målen och strategin, och de bör vara lättförståeliga och enkla. Information kan även fås av leverantörer samt leverantörer av ramavtal, och långfristiga tjänster borde förutsättas en regelbunden rapportering om realiseringen, kvaliteten på tjänsten, kundnöjdheten och prisutvecklingen. Även fördelningen av upphandlingar i eurobelopp och kostnaderna av upphandlingsprocesserna borde utredas och följas. Med hjälp av mätning och kontroll kan man lättare identifiera problemen och utvecklingsobjekten för upphandlingsprocesserna.

För att utveckla upphandlingskontrollen har man som hjälp för upphandlingstjänsterna och upphandlingsförberedarna utarbetat en blankett (Upphandlingsplanering) som ifylls under upphandlingens förberedelsefas. Med hjälp av blanketten planeras genomförandet av upphandlingen, samlas information för upphandlingsmeddelande och bedöms fullbordandet av målsättningar enligt upphandlingslinjer och inverkan för Borgå stad och tjänstens/produktens slutanvändare.

1.6 Kontrakthantering

Upphandlingsavtalen förs enligt en intern anvisning och ansvarsfördelning till stadens kontrakthanteringsprogram. Genom att hämta alla avtal till den enhetliga kretsen för kontrakthanteringsprogram försäkras man om att avtalen vid behov finns till förfogande för fakturering och kontroll.

Den enhetliga kontrakthanteringen betjänar stadens tillgångar och övriga resursers effektiva bruk samt möjliggör flytande kontraktsökning och -klassificering. Helheten som bildas av olika kontrakt och upphandlingsbehov visar sig tydligt. Den öppna kontrakthanteringen förbättrar förutsättningarna för att känna igen de olika kontraktens viktigaste mål och risker samt ger redskap till förberedelser för problemsituationer.

1.7 Riskhantering av upphandlingar

Man bör vid förberedelserna för en upphandling känna igen eventuella upphandlingsrisker och bedöma deras inverkan på genomförandet av upphandlingen. Som hjälp för detta används upphandlingarnas fyrfältsanalys. Identifiering, bedömning, åtgärder (avlägsnande av risker, minimering, överförande och

lagring) och kontroll är processdelar i riskhanteringen. Bland annat med följande åtgärder strävar man efter att avlägsna risker och minska deras påverkan:

- Undvikande av risk; man avstår från en upphandling som hör ihop med en risk som upplevs för stor och man funderar på vilka andra sätt det existerande behovet kan skötas.
- Minskning av risk eller dess påverkan; man påverkar sannolikheten för en negativ händelse (genom att påverka grundorsakerna till händelsen) och/eller följder (till exempel genom planer för undantagsarrangemang).
- Fördelning eller överföring av risk; risker eller snarare deras ekonomiska följder överförs eller fördelas (typiskt med hjälp av försäkringar).

Upphandlingskontraktet, där planeringen av innehåll och villkor är en del av upphandlingsförberedelserna, är under kontraktperioden det viktigaste hanteringssättet. Vid planering av kontraktsvillkor beaktas möjligheterna för problemsituationer gällande överenskommelse av ekonomiska följder (tydliga bötesvillkor gällande kontrakt).

Även det, hur kontraktet kan uppsägas eller hur det förtida kan avslutas, det vill säga hävas, måste tydligt definieras i kontrakten. Om medtagandet av påföljder i kontrakten inte har några betydande negativa kostnadseffekter, bör man i mån av möjlighet i kontraktsvillkoren sträva efter påföljder som täcker mera än miniminivån. Branschens allmänna kontraktsvillkor (JYSE, YSE, JIT mm.) följs som miniminivå för kontraktsvillkoren, från vilket ett avvikande till ett förmånligare håll alltid borde kunna motiveras för beställaren.

Bestämda ansvarspersoner för observation av varje enskilt kontrakt ansvarar för att genomförandet av kontrakten kontrolleras. Den systematiska övervakningen av kontrakten möjliggör ett effektivt ingripande i avtalspartens uträtningsstörningar och försummelser i rätt tid. Reklamering av kontraktsbrott och vädjandet av sanktionsvillkoren i kontraktet (konventionalböter, hävningsvillkor mm.) tryggar det ansvarsfulla bruket av stadens medel och resurser. Den systematiska kontrollen av kontrakten har både en specialpreventiv (förebygger och kompenserar kontraktsbrott på förhand) och allmänpreventiv (stadens trovärdighet och rykte som avtalspart) påverkan.

1.8 Centrerade upphandlingar

Med centrerade upphandlingar menas upphandlingskontrakt som konkurrensutsatts för hela stadskoncernens bruk, t.ex. försäkringar, serviceleasing av bilar och kontorstillbehör. Ifall det handlar om stadens egen konkurrensutsättning, ansvarar upphandlingstjänsterna för konkurrensutsättningen av upphandlingarna och kontrakthanteringen. Kontrakten för centrerade upphandlingar binder hela stadskoncernen, vilket gör att tjänster och produktgrupper som tillhör dem inte är möjliga att upphandla genom att använda andra upphandlingskanaler.

Ändamålsenligheten av olika upphandlingsformer bedöms alltid under förberedelserna för centrerad upphandling (egen samupphandlingsenhet, samupphandling). Upphandlingsvolymen, resursbehovet, leverantörfältet, det lokala utbudet och upphandlingens strategiska grad (fyrfältsanalysen) är omständigheter som påverkar beslutet.

1.9 Samarbete med andra serviceproducenter

Möjligheterna för samarbete med övriga upphandlingsenheter borde som en del av upphandlingsförberedelsen även kartläggas; närmast handlar det om övriga kommuner i östra Nyland. Tillsvidare har sådana gemensamma upphandlingar genomförts främst för social- och hälsovårdstjänsterna, men det finns inget hinder för att använda verksamhetsmodellen även i upphandlingar för övriga sektorer. Bland annat den positiva priseffekten som en större volym medfört samt utnyttjande och fördelning av olika kommuners upphandlingskunnande är fördelar för denna verksamhetsmodell. Samarbetet passar bäst upphandlingar där produkten/tjänsten har samma innehåll

hos alla deltagande beställare. Enligt anbudsgivarens synsätt minskar det administrativa arbetet då man genom att besvara en anbudsbegäran kan erbjuda sina tjänster/produkter till flera beställare.

1.10 Upphandlingar hos inköpscentralen

Upphandlingar för hela stadskoncernens behov, en s.k. centrerad upphandling (t.ex. resebyråttjänster) eller för en eller flera sektorerers behov (t.ex. skolböcker) kan utföras via enheterna för samupphandling. Anslutningen till samupphandlingen kan vara motiverad till exempel i situationer där den egna upphandlingsvolymen är liten och man med hjälp av anslutningen till samupphandlingen vid helhetsvolymens tillväxt kan nå ekonomisk nytta (brännvätskor). Det kan även handla om upphandlingar där definitionen av upphandlingsobjektet hos t.ex. tekniska definitioner eller miljösynpunkter (kontorsmöbler, audiovisuell-apparatur) är utmanande. Innan anslutningen till samupphandlingen som till sin uträkning och sitt värde är märkbar, bör det alltid utredas om det på orten eller i närområdet finns leverantörer som kunde erbjuda produkter som tillhör kretsen för samupphandling.

Man binder sig till samupphandlingarna redan i det skedet då enheten för samupphandling förbereder upphandlingen; i god tid innan publicering av den ifrågasvarande upphandlingen. Anslutningen är inte möjlig efter publicering av upphandlingsmeddelandet. Om de så vill har upphandlingsenheterna efter förbindelsen möjlighet att till exempel genom att kommentera dokument och delta i upphandlingsarbetsgrupper delta i förberedelserna för upphandlingen.

En positiv prisseffekt som hämtats av en större upphandlingsmängd, skötsel av kontrakt- och leverantörhantering som under kontraktperioden tillhör uppgifterna i samupphandlingsenheten och utnyttjande av upphandlingskompetens, bl.a. i kvalitetsdefinition av upphandling, hos samupphandlingsenheten förordar åtminstone allmänt användningen av upphandlingskontrakt, som konkurrensutsatts av samupphandlingsenheterna. Användningen av samupphandlingsenheternas tjänster hämtar med sig möjligheter även till att rikta resurser och kompetens inom upphandlingstjänster till de strategiska upphandlingarna, till exempel tjänsterna inom social- och hälsovårdssektorn där kommuninvånarna är slutanvändare.

1.11 Beaktande av lokala företag

Upphandlingslagens principer avseende öppenhet, opartiskhet, icke-diskriminering och proportionalitet styr all upphandling. Det är inte tillåtet att gynna lokala företag, men det ställer inte något hinder för att beakta lokalitet vid konkurrensutsättningar.

Sätt att beakta lokala, ofta små anbudsgivare är t.ex. att splittra upphandlingen i delar, acceptera partiella eller alternativa anbud samt uppmuntra och vägleda i samband med anbud.

Att ställa lägeskrav är en möjlighet i upphandlingar där läget spelar en faktisk roll för tjänstens slutkund, såsom dagvårdstjänster, boendetjänster för äldre eller rusmedelsvårdstjänster. Läget kan fastställas i upphandlingens villkorliga krav, t.ex. som så att tjänsten ska ske inom ett visst kilometerområde eller inom en viss kommun. Läget kan på samma sätt användas som en poängsatt jämförelsegrund för kvaliteten.

Informeringen om de igångvarande och kommande upphandlingarna spelar en viktig roll. Alla upphandlingar som överskrider tröskelvärdena publiceras i tjänsten HILMA (www.hankintailmoitukset.fi) och dessutom på stadens webbplats (<https://www.borga.fi/anbudsbejaran>). Ifall värdet på upphandlingen överstiger 20 000 € publiceras de s.k. små upphandlingarna som underskrider de nationella tröskelvärdena i tjänsten för små upphandlingar (<https://pienhankintapalvelu.fi/>). Om kommande upphandlingar informeras i Upphandlingskalendern (<http://www.hankintakalenteri.fi/>).

1.12 Finansiering av upphandlingar

Finansieringen av upphandlingen är en central del av upphandlingsplaneringen. Upphandlingarna måste genomföras enligt de anslag som reserverats för dem i budgeten. Gällande sak- och tillhörande tjänsteupphandlingar bör man besluta om man köper den till egen eller om man genom att utnyttja leasing-finansieringen periodiserar upphandlingskostnaden för en längre tid. Det är möjligt att använda leasing-finansiering till både separata anläggningstillgångar och fast egendom. Leasing är långfristig uthyrning där upphandlingsobjektet förblir i finansiärens eller tjänsteleverantörens ägo, men kontraktsevenligt har staden användarrätt till det.

Fördelarna med leasing-finansiering bottnar huvudsakligen i att upphandlingarna är lättare att genomföra och administrera. Om upphandlingen utförs med leasing-finansiering bör man speciellt uppmärksamma kostnaden och kontraktsvillkoren för hela kontraktperioden. Kostnadsnivån för upphandlingen som finansieras med leasing ska inte avvika märkbart från kostnaderna för s.k. traditionella upphandlingar. Kontraktsvillkoren bör vara tydliga och begripliga, och de får inte i onödan öka riskerna och ansvaren för staden. Om man begrundar användningen av leasing-finansiering, bör man redan i början av förberedelserna för upphandlingen iaktta detta.

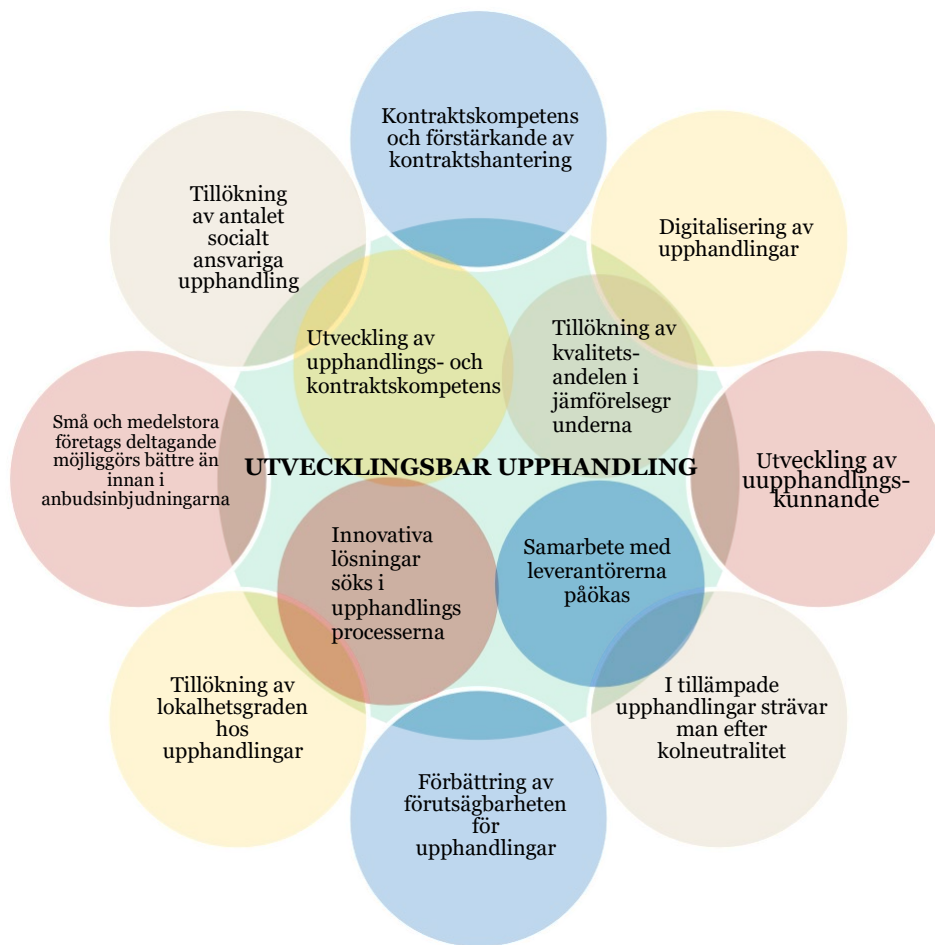
Det måste alltid finnas en motiverad orsak till att använda leasing-finansiering. Ifall man bestämmer att välja leasing-modellen som finansiering för upphandlingen, bör leasingen arrangeras genom att använda ett konkurrensutsatt leasing-kontrakt som en centrerad upphandling. Som undantag fungerar upphandlingar av ICT- och AV-apparater samt telefoner, vilka görs via den elektroniska ärendehanteringsportalen i servicecentralen för administration (Efecta) och finansieringsmodellen bestäms enligt varje dåvarande giltig praxis, samt upphandling av bilar, för vilken man konkurrensutsatt ett eget serviceleasing-kontrakt.

1.13 Utvecklingsmål

Faktorer som möjliggör utvecklingen av upphandlingar och upphandlingssektorer, så att de utsatta målen kan nås, beskrivs i den bifogade tabellen. Den inre omkretsen beskriver den interna situationen i upphandlingssektorn och den yttre hela stadens situation. Uppnående av målen kräver långsiktigt arbete som hela organisationen måste binda sig till.

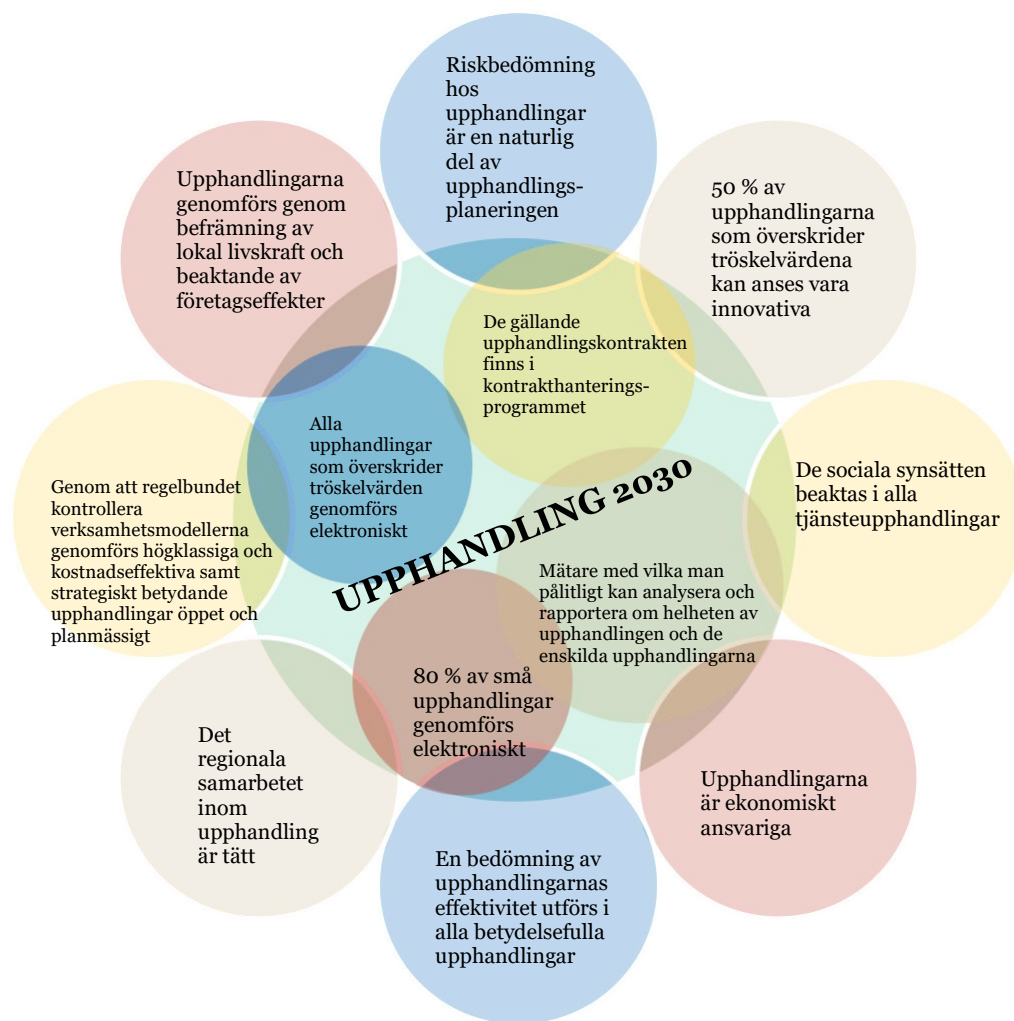
På den allmänna nivån beaktas bl.a. digitalisering av upphandlingar, utveckling av upphandlingskompetens, kolfattiga upphandlingar, förbättring av förutsägbarhet, tillökning av lokalthetsgrad, företagarnas möjlighet inom små och medelstora företag att delta i upphandlingar, tillökning av socialt ansvarsfulla upphandlingar, sysselsättningseffekter samt förstärkning av kontrakthantering i stadens upphandlingar.

I upphandlingstjänsterna strävar man efter att med följande åtgärder utveckla upphandlingarna; tillökning av kvalitetsandelen i jämförelsegrunderna för upphandling, tillökning av leverantörssamarbete, uppsökning av innovativa lösningar från upphandlingsprocessen samt utveckling av upphandlings- och kontraktkompetensen i hela organisationen.



1.14 Upphandlingar i Borgå stad 2030

Upphandlingarna och upphandlingssektorns målsättningsläge i Borgå stad har i slutet av den nuvarande strategiperioden presenterats i det bifogade schemat. Det inre omkretsen beskriver den interna situationen i upphandlingssektorn och den yttre hela stadens situation. För att nå målsättningsläget behövs mångfasetterad diskussion, förbundenhet, samarbete, uppmuntran, motivering och informering hos alla sektorer som tillhör upphandlingarnas omfattande verksamhetsfält, såväl bland och mellan interna som externa sektorer.



2 Teorigrund för upphandlingar

Teorin för upphandlingarna, dit klassificering av upphandlingar, hållbara upphandlingar, resultatbaserade upphandlingar, livscykelkostnader för upphandlingar, kolfattiga upphandlingar, involvering av marknader, upphandlingsrisker och upphandlingarnas effektivitet hör har beskrivits i denna helhet.

2.1 Klassificering av upphandlingar

Med hjälp av fyrfältsanalysen, det vill säga inköpsportfolien, kan man uppfatta betydelsen av upphandlingen samt rikta tyngdpunkten för förberedelserna på de strategiska och till sin betydelse stora upphandlingarna. Produkt- och servicegrupperna fungerar som objekt för kontrollen, inte leverantörerna. Inköpsportfolien har två dimensioner:

1. Vinsteffekt på upphandlingsbara produkt- och servicegrupper
 - i produkt- och servicegruppen kontrolleras det årliga värdet på upphandlingarna i euro i jämförelse med upphandlingarnas helhetsvolym.
2. Kontrollbarheten av leveransmarknaderna
 - svårigheten med att administrera leveransmarknaden och risker som hör ihop med den. Antalet leverantörmöjligheter och konkurrensens funktionalitet på marknaden är central

Det är viktigt att känna igen till vilken del produkt- och servicegruppen hör. Grundstrategin för den ifrågakvarande delen används som grund för utarbetandet av en noggrannare produkt- och servicegruppspecifik upphandlingsstrategi.

Volymupphandlingar

- Produkter och ibland tjänster som upphandlas i stora mängder fungerar som upphandlingsobjekt för volymupphandlingarna. Konsumtionsprodukter och tjänster är allmänt tillgängliga på marknaderna. Produktutvecklingen är till en stor del volymbaserad och den grundar sig på industriell massproduktion eller vedertagna serviceprocesser. Inom konsumtionsprodukterna och tjänsterna är staden bara en beställare bland de övriga.

Strategiska upphandlingar

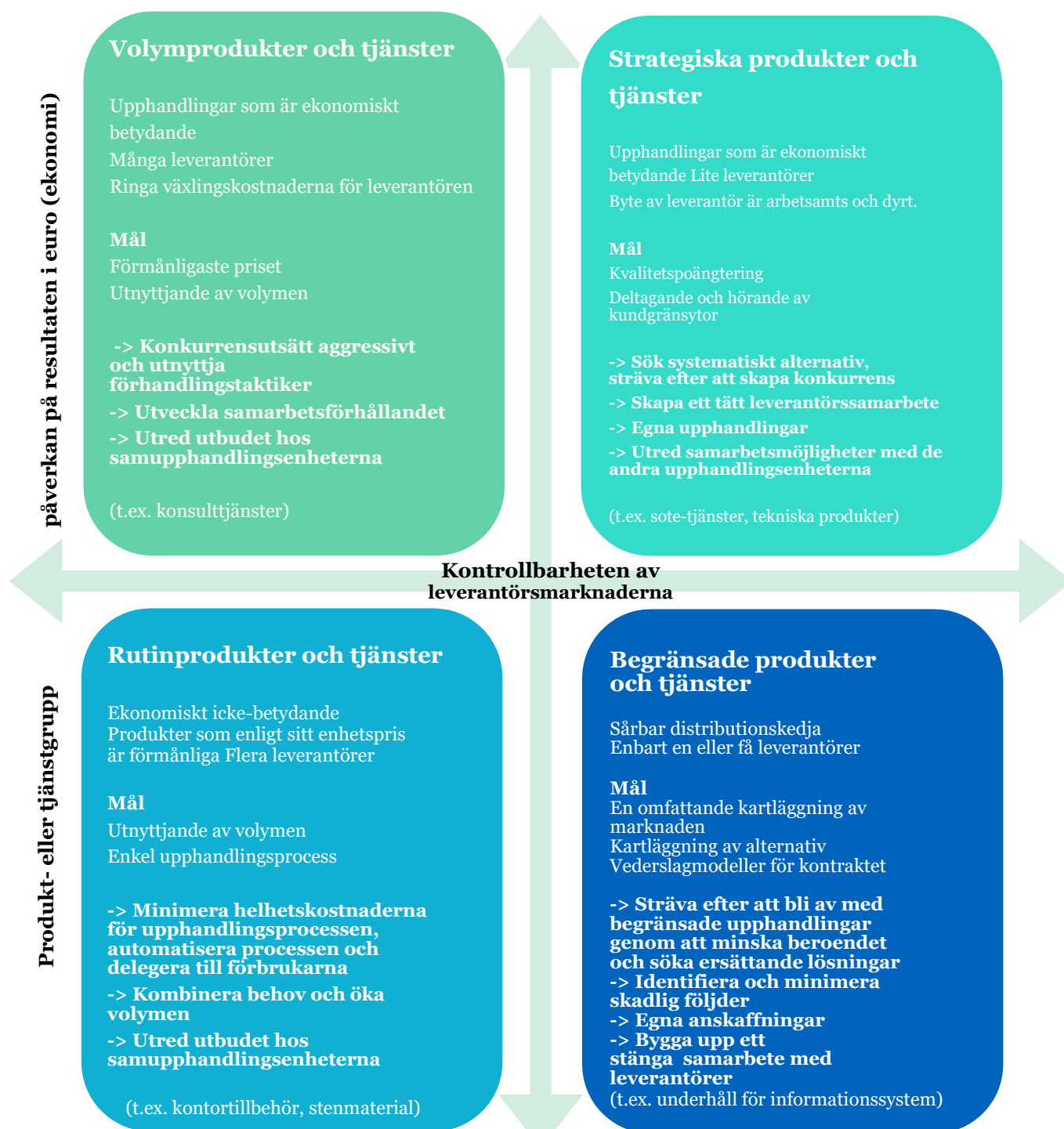
- Med tanke på stadens verksamhet och effektivitet är de strategiska upphandlingarna väsentliga. Staden har ett märkbart ekonomiskt och funktionellt intresse i de strategiska upphandlingarna och de realistiska möjligheterna i dem påverkar genomförandet av upphandlingen och dess innehåll.
- Planeringsprocessen för upphandlingarna genomförs långsiktigt och marknadsaktörerna medtas redan i ett tidigt skede. Olika alternativ kartläggs tillsammans med marknadsaktörerna. Vid behov begärs hjälp av experter inom olika branscher till att utarbeta en anbudsbegäran. Användningen av en extern expertresurs kan ur synvinkeln för upphandlingarnas framgång vara motiverad från fall till fall. En riskbedömning borde vid behov utföras på upphandlingen.
- Under kontraktperioden utförs kontroll av upphandling och mål kontinuerligt. Under kontraktperioden utvecklas upphandlingen i samarbete med den utvalda utföraren/de utvalda utförarna. Då leverantören eventuellt byts, bör kontinuiteten säkerställas. Målet med de strategiska upphandlingarna är att ett slutresultat som stöder stadens strategi uppstår.

Rutinupphandlingar

- Till sin storlek är rutinupphandlingarna små och till sin upphandlingstyp är de grundläggande förnödenheter eller tjänster som är allmänt tillgängliga. Effektiviteten av rutinupphandlingar är inte stor och vad gäller innehållet av upphandlingen är påverkningsmöjligheterna för upphandlingsenheten begränsade. För det mesta är rutinupphandlingarna grundläggande förnödenheter och tjänster som finns att få hos olika aktörer.

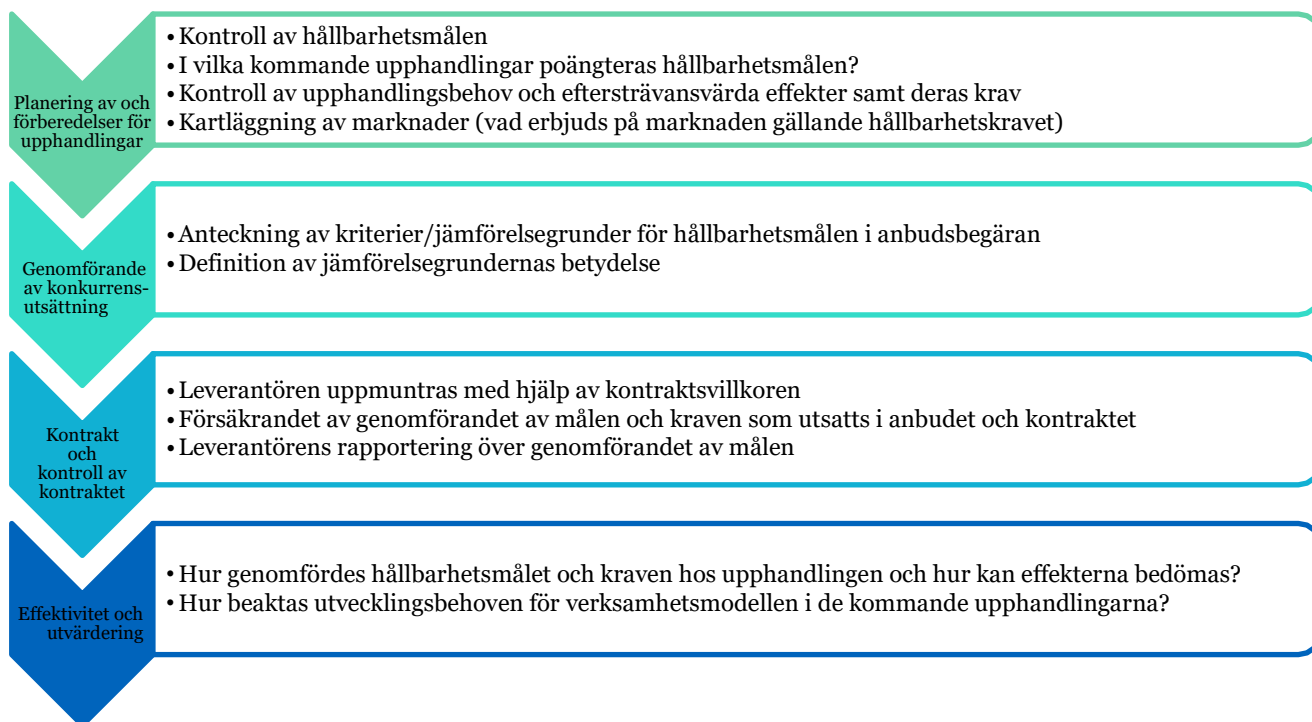
Begränsande upphandlingar

- Vanligtvis är begränsade upphandlingar inte ekonomiskt stora, men för staden är de betydande upphandlingar som absolut är nödvändiga. Begränsade upphandlingar fås ofta enbart av få leverantörer eller en leverantör.



2.2 Hållbara upphandlingar

Den hållbara utvecklingens tre teman genomförs i de hållbara upphandlingarna; socialt ansvar, miljöansvar och ekonomiskt ansvar. Varor och tjänster som belastar miljön mindre, befrämjar socialt välmående och sparar pengar under sin livscykel uppnås med hållbara upphandlingar.



2.2.1 Miljövänliga upphandlingar

Förbättring av energi- och materialeffektivitet, minskning av växthusgasutsläpp, biodiversitetssynpunkter samt reducering av användningen av skadliga ämnen med hjälp av upphandlingar är centrala synpunkter i de miljövänliga (ekologiskt hållbara) upphandlingarna. Miljömålen och miljökrakterna för upphandlingen hör ihop med användning av förnybar energi, energieffektivitet, kolfattighet, minskning av skadligare ämnen eller avfall samt materialkretslopp.

Meningen med ekologiskt hållbara upphandlingar är att stöda kolfattiga lösningar enligt cirkulär ekonomi. Det finns mindre miljöeffekter i de upphandlingsbara varorna, tjänsterna och byggtreprenaderna än i de sedvanliga alternativen.

Ekologisk hållbarhet kan beaktas såväl i definitionen av upphandlingsobjektet, minimikraven, jämförelsegrunderna som i kontraktsvillkoren. Bland annat miljökraven, minskningen av skadliga kemikalier, återanvändbarheten av produkter och förpackningar samt naturens mångfald är ärenden som bör beaktas.

2.2.2 Ekonomiskt ansvarsfulla upphandlingar

Observera den rättvisa konkurrensen och lagliga företagsamheten hos den allmänna sektorn samt trygga bevarandet av betalningsgrunden hos de allmänna tjänsterna. Till exempel stödandet av rättvis konkurrens, avvärjandet av svarta marknaden och ekonomisk brottslighet, samt tryggandet av intjänande av skatter och övriga avgifter är synpunkter som hör ihop med dessa.

2.2.3 Socialt ansvarsfulla upphandlingar

Vid socialt ansvarsfulla upphandlingar är det fråga om att man vid offentliga upphandlingar beaktar deras konsekvenser för det omgivande samhället, antingen lokalt, nationellt eller globalt.

Vid en upphandling bedömer man således inte bara priset, utan också de positiva eller skadliga effekterna för samhället som upphandlingens föremål eller produktion av den medför. I praktiken kan det till exempel handla om att ta med kunden i upphandlingsplaneringen eller försäkra den, samt att i produktionen av varor eller tjänster följa grundläggande och mänskliga rättigheter i arbetslivet.

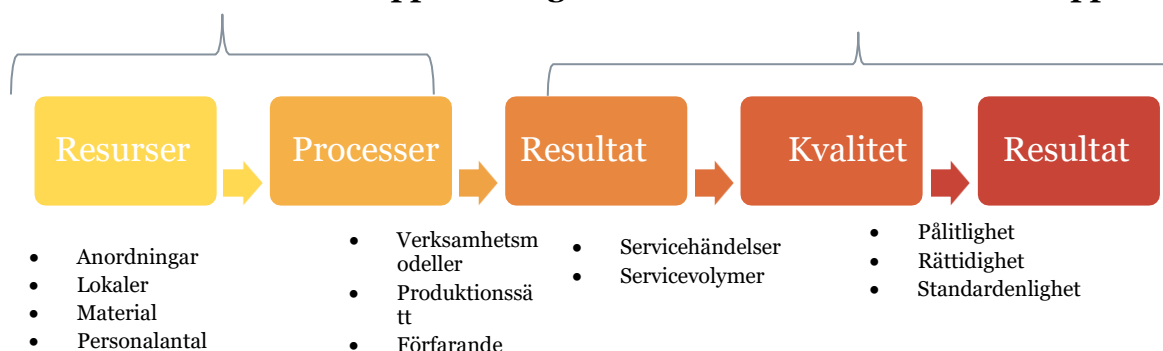
Respekt för mänskliga och arbetstagares rättigheter beaktas i produktionen av varor och tjänster inom de socialt ansvarsfulla upphandlingarna. Till exempel framkomlighet och åtkomlighet, befrämjande av sysselsättningsmöjligheter och människovärdigt arbete, efterlevnaden av mänskliga rättigheter och arbetsrättigheter samt möjliggörande av deltagande för små och medelstora företag och den etiska handelns perspektiv fungerar som upphandlingsmål och upphandlingskriterier. Man strävar efter att med sociala upphandlingar minska utslagning och förstärka samhälleligt ansvar.

2.3 Resultatbaserade upphandlingar

Med resultatbaserade upphandlingar menas en sådan upphandling där upphandlingsobjektet minst delvist är bundet till resultaten som eftersträvas med upphandling. Eftersom det inte köps åtgärder eller resurser (så som dagar eller antalet anställda) utan slutresultat inom de resultatbaserade upphandlingarna, har producenten inom dessa en inbyggd drivfjäder till att utveckla bättre produktionsätt. Till exempel att man istället för en lampa köper belysning.

Verksamhetsbaserade upphandlingsmodeller

Resultatbaserade upphandlingsmodeller



Följande saker bör beaktas i en resultatbaserad upphandling:

- Serviceanvändarnas behov
- Marknadssituationen
- Risker med upphandlingen och dess fördelning bland olika leverantörer
- Övergripande mål och stora målsättningar som härrör från det
- Kvalitetskriterier för anbud (hur utsätts kriterierna så att man når det eftersträvade målet)
- Utvärdering av slutresultatet
- Observation och övervakning av kontraktstiden

Verkställande av resultatbaserade upphandlingar kräver bl.a. rapportering och bedömning av leverantörens prestation samt dennes möjlighet att ändra verksamheten för att bättre motsvara målen. Framgången av en resultatbaserad upphandling kan till exempel bedömas enligt hur den genomförda nyttan påverkar kostnaderna, resultaten och tjänstearrangemanget. Man kan även bedöma i vilken mån man med hjälp av upphandlingsmodellen får värde för pengarna. I den resultatbaserade upphandlingen definieras målen för samfundet och produktiviteten från tjänsteanvändarens synvinkel.

2.4 Beaktande av helhetskostnader i upphandlingar/livscykelkostnader

Upphandlingens helhets- och livscykelkostnader förutses och minimeras i upphandlingarna. Beaktande av helhetskostnader betyder att påverkan av helhetskostnaderna av upphandlingsbeslutet på långsikt är viktigare än det omedelbara upphandlingspriset. En analys av helhetskostnaderna som utförts systematiskt flyttar tyngdpunkten från upphandlingscentrerad bedömning till bedömning av olika kvalitativa aktörers långfristiga ekonomiska effekter. En beräkning av livscykelkostnaderna visar att en dyrare produkt vid inköpstillfället kan trots allt vara ekonomiskt mest fördelaktig.

Klassificering av upphandlingar är även viktigt i beaktandet av helhetskostnader. Upphandlingskategorierna hjälper till att utreda även de upphandlingar, där ett val som grundar sig på en enkel prisjämförelse är helt tillräcklig.

2.5 Kolfattiga upphandlingar

Man strävar efter att i planeringen och förberedelsefasen av upphandlingarna identifiera produkt- och tjänstegrupper som väsentligt påverkar koldioxidavtrycket. Det är viktigt att sträva efter att rikta åtgärder mot upphandlingar i produkt- och tjänstegrupper med de största utsläppen. I upphandlingsförberedelsen beskrivs upphandlingsobjektet på basen av det kolfattiga alternativet och tilläggsåtgärder kan i jämförelsen ges för egenskaper som befrämjar energieffektivitet, förnybart energibruk och materialeffektivitet. I anbudsbegäran bör man beskriva hur produkten/tjänsten uppfyller de obligatoriska ställda kraven eller villkoren, t.ex. med ett miljömärke eller en beräkning av koldioxidavtrycket.

2.6 Marknadsinkludering i upphandlingar

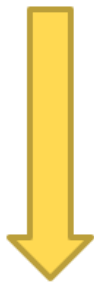
Kännedomen av aktörer på marknaden och nuvarande samt kommande produkter och tjänster är förutsättningen för en lyckad upphandling. Nuvarande och potentiella tjänste- och produktleverantörer är experter inom sin bransch och deras yrkeskunnsighet bör användas i upphandlingsdefinitionen. Vid anbudsplaneringen rekommenderas man att redan i ett tidigt skede föra en dialog med företagen. Endast under den juridiska anbudsinfördran är diskussioner med företagen noggrant begränsade och formbundna. Interaktion är tillåten innan publiceringen av upphandlingsmeddelandet och den förstärker definitionen på de kommande upphandlingarna. Man bör ändå agera öppet, jämlikt och icke-diskriminerande i alla marknadsinkluderande åtgärder.

Marknadskartläggning och marknadsinkludering fungerar som marknadskännedomssätt. Enligt upphandlingsobjektet och de användbara resurserna finns det många olika sätt för genomförandet. Marknadsdialog är ett centralt sätt för att inkludera de potentiella leverantörerna för upphandlingen. Den bör planeras helt genom att beakta en upphandlingsbar lösning, marknadssituationen och kännedom av leverantörer. Dialogen kan föras genom att t.ex. arrangera öppna eller leverantörspecifika tillställningar eller genom att be om skriftliga kommentarer i upphandlingsdokumenten under deras förberedelsefas.

Inkludering av kunder

Med kund menas en slutanvändare av en tjänst eller produkt, som upphandlingsspecifikt kan vara en kommunalt anställd, kommuninvånare eller ett företag. Vid definitionen av upphandlingsobjektet kräver förbättrandet av kostnadseffektivitet och kundnöjdhet ett systematiskt kunddeltagande i planeringen av en tjänst eller produkt, och i upphandlingskontrollen under kontraktperioden samt i utvecklingen.

Kunddeltagandet är ett kontinuerligt lärande för utvecklingen av kommunens funktioner och upphandlingar.



Definitionen av upphandlingsobjekt

- Kundbehovs- och nöjdhetsenkäter
- Kartläggande intervjuer gällande kundbehov
- Idéverkstäder som definierar kundbehov
- Kartläggning av kundernas användningserfarenheter



Under kontraktperioden för upphandlingen

- Kundbehovs- och nöjdhetsenkäter
- Intervjuer gällande utveckling
- Verkstäder gällande utveckling
- Iakttagelse av kunder

2.7 Riskhantering i upphandlingar

Den övergripande riskhanteringen kopplas ihop med organisationens strategiska, funktionella och ekonomiska mål och meningen med den är att säkerställa att de utsatta målen uppnås.

Riskerna som hör ihop med upphandlingarna är både externa och interna. De är indelade i strategiska (bl.a. utkontraktering och lagstiftning), ekonomiska (bl.a. anbudsförfarande och val av avtalspartner), operativa (bl.a. kompetens och distributionskedja) samt olycksrisker (bl.a. kontrakt och underleverantörer). Avvärjandet av svarta marknaden hör ihop med genomförandet av skyldigheter i enlighet med beställaransvarslagen och är en betydande del av riskhanteringen.

Leverantörsvalet och dess framgång framhävs i riskhanteringen hos upphandlingar. Grundtanken gällande författningen är att stödja öppen och rättvis ekonomisk konkurrens och förebygga missbruk gällande upphandlingar som utförts med allmänna medel. Ökad reglering och lagstiftade mål för förbättring av rättsskydd hos leverantörer som deltar i allmänna konkurrensutsättningar av upphandlingar, leder till att upphandlingssättet i den allmänna upphandlingen nuförtiden löper en allt större risk att överklagas, varvid utförandet av upphandlingen försenas eller avbryts.

En försenad upphandling är även en stor ekonomisk risk, eftersom fastän själva upphandlingen även i domstolen skulle konstateras ha utförts korrekt, kan upphandlingsenheten bli tvungen att använda dyra provisoriska arrangemang och samtidigt kan man bli tvungen att upprepa hela anbudsprocessen om det uppstått procedurfel.

Leverantörernas rättighet till rättelseyrkande och klagomål är en del av den allmänna upphandlingen, och den får inte utgöra ett hinder vid utförandet av upphandlingar enligt upphandlingslinjerna. I förberedelsefasen av upphandlingen bör man förbereda sig för eventuella risker och de bör beaktas vid utarbetandet av tidtabeller.

2.8 Upphandlingarnas effektivitet

Bedömningen av upphandlingens effekt och effektivitet kan utföras i olika skeden av upphandlingarna. Upphandlingarnas effekt kan granskas på enskilda upphandlingars nivå eller organisationsnivå. Eventuella effekter av upphandlingar borde alltid granskas då man förbereder strategiskt betydande upphandlingar eller då det finns en lagstadgad skyldighet att på förhand bedöma effekterna och alltid då upphandlingen är resultat- eller effektivitetsbaserad.

Information om bl.a. kopplingen av upphandlingen till organisationens strategi och den egna produktionen, förmåner och olägenheter hos upphandlingsmöjligheterna, upphandlingseffektiviteten från olika synvinklar samt uppnåendet av upphandlingsmål med hjälp av utvärderingsmätare, skapas som en grund för upphandlingsbeslutet genom att på förhand bedöma effekterna och effektiviteten av

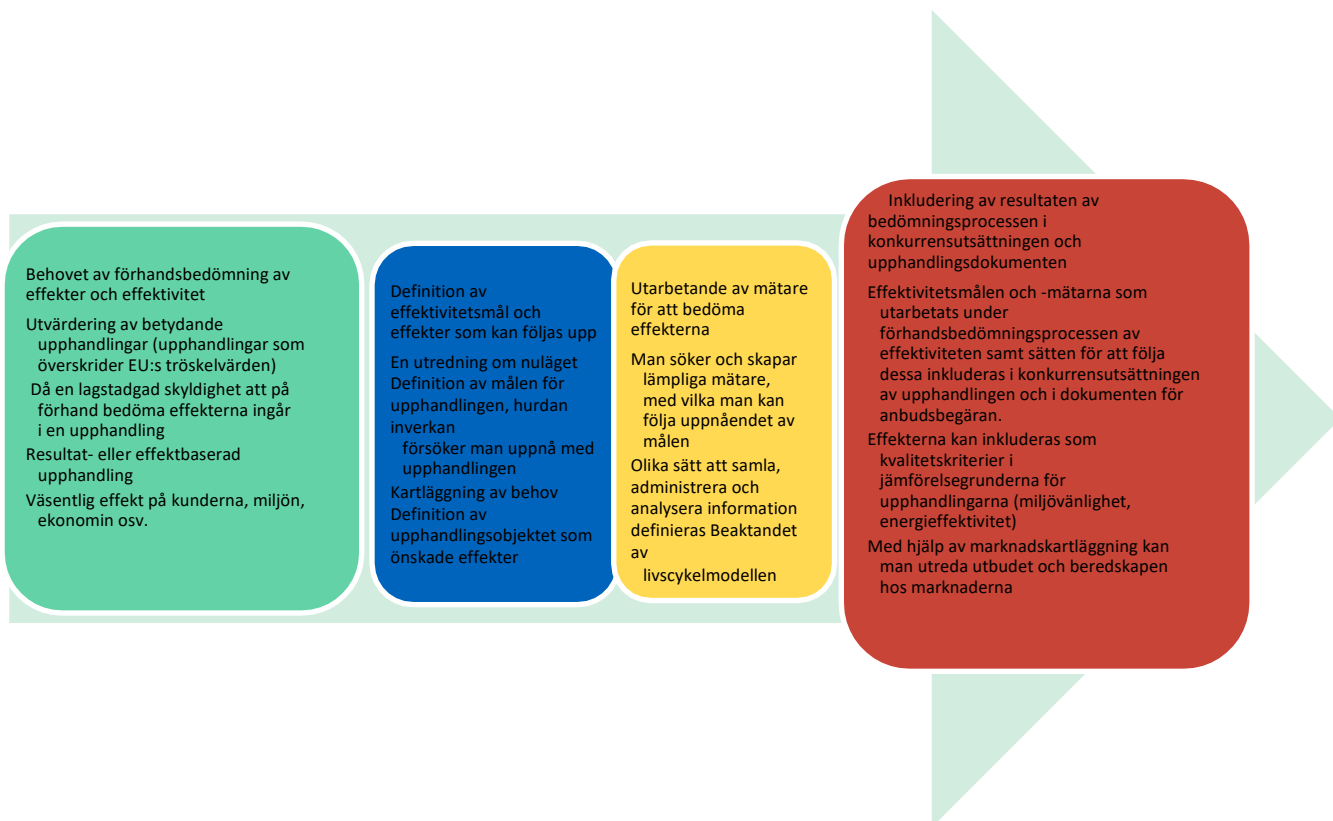
upphandlingen eller upphandlingsenheten. Utvärderingen av upphandlingens effekt kan utföras under olika tider av upphandlingsprocessen - innan, under och efter den. Målet för förhandsbedömningen av uppgiftens effekt och effektivitet före en egentlig upphandling är att strukturera och tydliggöra både förberedelsen av upphandlingen och beslutet om utförandet av den. Med hjälp av förhandsbedömningen av upphandlingen strävar man efter att besvara följande frågor:

- Ett hurtant behov ger upphandlingen en lösning till?
- Hurdana strategiska mål (effektivitet) befrämjas med upphandlingen?
- Hur kan målen uppnås?
- Vilka är effekterna som man strävar efter med upphandlingen, det vill säga de konkreta förändringar med vilka man får till stånd den eftersträvade effektiviteten?
- Vilka andra följder för både organisationen och samhället kunde den upphandlingsbara produkten eller tjänsten ha?

Slutresultatet av upphandlingen granskas av bedömningen av effektiviteten hos upphandlingarna; har upphandlingen producerat sådana effekter och sådan effektivitet som man från första början strävade efter. Ledandet av effektiviteten styr verksamheten till att känna igen sätt för att öka effektiviteten och vidta åtgärder med vilka man når det önskade slutresultatet. Granskningsobjekt kan vara:

- Inverkan på kvaliteten och kostnadseffektiviteten hos allmänna tjänster (produktivitet, livscykelkostnader, kvaliteten på tjänsten)
- Miljöeffekter
- Hälsoeffekter
- Inverkan på trafikverksamheten (utveckling av innovationer och kommersialisering, marknader)
- Ekonomiska och andra samhälleliga effekter (sysselsättning, beskattning, utfall)

Utmaningen i att mäta upphandlingens effektivitet finns på grund av olikheterna i upphandlingarna i linjedragningen av effektivitetens teman hos de enskilda beaktade upphandlingarna. Effektivitetens teman bör identifieras i varje upphandling.



2.9 Upphandlingsprocessen

Framskrivningen av upphandlingsprocessen presenteras i huvuddrag i schemat; en mer detaljerad periodisering har presenterats i upphandlingsanvisningen.

