


# Kvalitetssäkring av upphandlingsprocessen



# Kvalitetssäkring av upphandlingsprocessen



© Sveriges Kommuner och Landsting  
Sektionen för demokrati och styrning

Stockholm 2005

Produktion: Ordförandet

Tryck: åtta.45

ISBN 91-7164-044-4

# Förord

Syftet med denna skrift är att övergripande belysa processerna för upphandling och avrop för att lättare kunna kvalitetssäkra dessa. Målet är att bidra till ett bra inköpsstöd för kommunernas och landstingens kärnverksamhet genom att möjliggöra en effektiv upphandlings- och avropsprocess. Skriften kan ses som en checklista, med ett antal frågeställningar. Frågorna kan vara som stöd eller ge idéer till att utforma olika slags policyer och andra styrdokument samt rutiner för uppföljning och kvalitetssäkring.

Materialet har tagits fram av Sveriges Kommuner och Landsting i nära samarbete med ett antal ansvariga för kommunal och landstingskommunal upphandling. Initialt anlätades konsult Lennart Arvius, Arete.

Frågor om skriften besvaras av Lena Svensson, sektionen för demokrati och styrning, och Kerstin Wiss Holmdahl, juridiska enheten.

För dig som vill hålla dig informerad om vad som händer inom konkurrensområdet hänvisar vi till vår hemsida [www.skl.se/loppedel.asp?C=834](http://www.skl.se/loppedel.asp?C=834). När det gäller frågor kring elektronisk handel hänvisas till [www.ehandel.skl.se](http://www.ehandel.skl.se).

Sveriges Kommuner och Landsting

Hans Ekman  
*Juridiska enheten*

Lennart Hansson  
*Sektionen för demokrati och styrning*

# Innehåll

Inledning .....	5
Översikt processer .....	8
Klarlägg och beskriv behov .....	11
Upphandla och teckna ramavtal .....	13
Inför, sprid och vårda ramavtal .....	19
Hantera avrop .....	22
Hantera leverans .....	25
Behandla faktura och betalning .....	27
Utför ekonomisk redovisning .....	31
Följ upp säkrat behov och ramavtal .....	32
Mät och följ upp processerna .....	34

# Inledning

År 2003 handlade svenska kommuner varor för drygt 30 miljarder kronor och tjänster för 57 miljarder kronor. Landsting och regioner köpte material för 34 miljarder kronor och verksamhet och tjänster för 53 miljarder kronor. Effektiviseringar kan göras genom att en effektiv upphandlings- och avropsprocess säkerställs. Ofta används ramavtal för att uppnå totalekonomiska vinster för organisationen och för att utnyttja konkurrensens möjligheter.

Med denna skrift vill vi beskriva processerna för upphandling och avrop för att lättare kunna kvalitetssäkra dessa. Skriften utgår från ett processinriktat arbetssätt, vilket innebär att samtliga delprocesser måste identifieras och analyseras. Det är därför viktigt att klargöra olika funktioner och ansvarsområden. Skriften beskriver i första hand processen kring avrop från ramavtal/upphandlingskontrakt fram till redovisning. En processkartläggning görs till stöd för att kvalitetssäkra upphandlingen genom avrop mot ramavtal och kan även fungera som stöd vid kvalitetssäkring av annan upphandling som t.ex. specifika inköp. Att just processen kring avrop från ramavtal behandlas särskilt beror på att inom detta område är många personer involverade som inte har sin huvudsakliga arbetsuppgift inom upphandlingsområdet.

Denna skrift utgår från befintlig lagstiftning 2004. Europeiska kommissionen och parlamentet beslutade i december 2003 om nya upphandlingsdirektiv. Detta kommer att innebära förändringar i den svenska upphandlingslagstiftningen, vilka förväntas träda i kraft i februari 2006.

Med kommuner menas i denna skrift fortsättningsvis kommuner, landsting och regioner.

## Metod

Skriften utgår från en generell processmodell som översiktligt beskriver arbetsmoment och förväntade värden/resultat. Inriktningen har varit att i möjligaste mån beskriva den generella processen utan hänsyn till organisationsstruktur. Modellen ska kunna anpassas till den enskilda kommunens förutsättningar och organisation.

I arbetet har kvalitetssäkringen av processerna behandlats ur tre perspektiv.

1. **Strukturkvalitet:** Organisation – roller och ansvar samt lagar och andra styrdokument.

- Processkvalitet:** Vilka krav som ställs på genomförandet av verksamhetens uppdrag och inom vilka områden som verksamheten ska agera.
- Resultatkvalitet:** Vilket resultat som ska uppnås, t.ex. ”kundnöjdhet”. Hän-syn bör också tas till kvalitativa, ekonomiska och kvantitativa resultat.

En stor utmaning ligger i att hitta ett antal kvalitetskrav som ger en helhets-bild av kvaliteten. Ett sätt är att använda sig av nedanstående matris som inne-håller förslag till intressenter som kan vara delaktiga i processen.

För vem? I vad?	Brukare	Beställare	Upphandlare	Politiker	Osv.
Struktur-kvalitet	Kommunala verksamheter	Kommunens upp-handlingspolicy	LOU	Kommunala mål	
Process-kvalitet	Rätt vara i rätt tid	Upphandling enligt Ramavtal	Avtalstrohet	Effektiv förvaltning	
Resultat-kvalitet	Nöjda kunder	Rätt vara till rätt pris	Effektiva ramavtal	Total kostnads-effektivitet	

## Ramavtal/upphandlingskontrakt

En upphandling resulterar i att ett avtal tecknas. Denna skrift har inriktats mot ramavtal även om den i många delar gäller för upphandlingskontrakt generellt. Ett bra ramavtal förstärker köpkraften, sänker kostnaderna och skapar goda affärsvillkor. För beställarna, kunderna, innebär ett ramavtal möj-lighet att enkelt avropa varor och tjänster. De uppnår bättre pris, prestanda och kvalitet samt erhåller miljösäkrade produkter. Dessutom är alla kommer-siella villkor klara och upphandlingen är säkrad i enlighet med LOU.

En effektiv inköpssamordning bidrar till att förbättra villkoren genom att köpkraften samlas, upphandlingsverksamheten rationaliseras och de admi-nistrativa kostnaderna begränsas. Det innebär också möjlighet att dra nytta av en samlad teknisk, kommersiell och upphandlingsteknisk kompetens. En större konkurrens kan också uppnås och hanteringen av ”akutköp” och ”små-beställningar” kan förenklas.

För kommunen som helhet kan en samordnad upphandling ge vinster genom att stora volymer ger ekonomiskt fördelaktiga avtal. Ett utvalt sortiment ger rätt produkt på rätt plats, kvalitetssäkringen ger garanti för bra produkter

och leveransplaneringen ger färre och billigare transporter. Detta skonar samtidigt miljön och ger möjlighet för kommunen att ställa krav på miljöanpassade produkter, emballage och transporter som ger miljövinster. Det är viktigt att säkerställa att ingångna avtal följs.

### **IT-stöd/Elektronisk handel**

IT-stöd kan användas i de olika delprocesserna och några tips på detta ges i anslutning till de olika avsnitten. Dessa tips har markerats med **E**: som syftar på elektroniska system/IT-tjänster.

### **Utbildning**

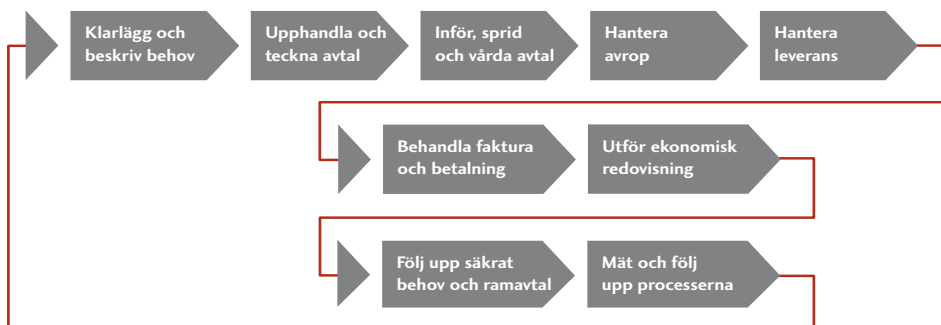
Utbildning och information är viktiga förutsättningar för ett kvalitetssäkrat arbetssätt. Utbildningen kan handla om att höja kunskapsnivån vad gäller upphandling i allmänhet men också att öka förståelsen för att upphandling är en del av en längre process. Fortlöpande information och utbildning ger en större delaktighet och förståelse i organisationen. Kontinuerlig utbildning kan också behövas beroende på att nya intressenter eller medarbetare blir involverade.

För att styra upphandlingsverksamheten finns olika tillvägagångssätt. Olika policyer/regelverk styr verksamhetens agerande. Därutöver kan konkreta utbildningsinsatser behövas. Exempel finns från kommuner där behöriga att göra inköp har utsetts. Dessa personer får genomgå en utbildning för att bli certifierade. Endast dessa personer får behörighet att köpa/avropa varor och tjänster.



# Översikt processer

## Processer



Skriften behandlar processerna för upphandling och anskaffning från att klarlägga och beskriva behov till att följa upp behov och ramavtal. Huvudinriktningen har varit att säkerställa verksamheternas behov av varor via avrop mot ramavtal.

Delprocessen "Verkställ upphandling" beskrivs överskådligt eftersom området är väl reglerat, genomarbetat och etablerat. Mer fokus har lagts på beskrivning av avropsprocessen.

"Utför ekonomisk redovisning" ingår som en delprocess för återkoppling tillbaka till upphandlingsprocessen. Denna process behandlas mycket översiktligt.

Processerna för upphandling och anskaffning ska säkerställa behovet av varor till de olika verksamheterna. Många kommuner har utarbetat lokala strategier, mål och policy/regelverk som är styrande för hur de olika processerna utformas. De som är engagerade i upphandling är bland annat beroende av det informationsstöd som ges för arbetet samt resultat från tidigare arbetsmoment i processerna.

## Intressenter och den totala kravbilden på processerna

Processerna för upphandling har ofta ett antal intressenter med olika behov, krav, önskemål och förväntningar. Samtliga förväntningar ger en samlad krav-

bild eller grund för utformning och kvalitetssäkring av processen. Nedan följer exempel på intressenter till processerna:

- Kommunledning (politiker och tjänstemän)
- Verksamhets-/förvaltningsledning
- Upphandlingsansvarig
- Enhetschefer och personal engagerade i verksamheterna
- Brukare (personer engagerade inom de kommunala/landstingskommunala verksamheterna)
- Medborgare
- Avtalsadministratörer
- Avropare
- Leverantörer av varor/tjänster
- Transportörer/logistiker
- Leveransmottagare
- Attestanter
- Fakturabetalare
- Ansvariga för ekonomisk redovisning
- Revisorer
- Ansvariga för miljöaspekter.

Att definiera vem eller vilka som är ansvariga i de olika delprocesserna är viktigt för att säkra kvaliteten.

### **Strategier och policy/regelverk**

Inom området upphandling kan det finnas strategier och policyer utarbetade för att uppnå strategiska effekter och styrning i verksamheten. Dessa dokument kan exempelvis behandla följande områden:

- Mål för upphandlingsverksamheten
- Referens till och former för att följa gällande lagstiftning, (LOU etc.)
- Beaktande av "Totalekonomi"
- Förhållande till verksamheter

- Förhållande till leverantörer
- Regler för upphandling
- Ansvar och befogenheter
- Kontrollmekanismer
- Former för upphandlingssamverkan
- Miljöaspekter (se exempelvis [www.eku.nu](http://www.eku.nu))
- Information
- Kompetensutveckling
- Kvalitetssäkringssystem.

# Klarlägg och beskriv behov

Momentet innehåller ett klarläggande och en beskrivning av de behov av varor och tjänster som verksamheterna har. Behovet kan avse nya varor och tjänster eller motsvarande varor och tjänster inför en förnyad ramavtalsupphandling.

## Genomför behovsanalys

En behovsanalys kan genomföras på följande sätt:

- Klarlägg vad som krävs för att kunna tillgodose behovet.
- Klarlägg hur behovet kan tillgodoses – befintliga/likartade objekt, köp, leasing eller hyra.
- Klarlägg om det finns ramavtal som täcker det aktuella behovet direkt via avrop.

Om ramavtal finns görs ett avrop. Processbeskrivningen fortsätter i kapitlet Hantera avrop, sid 22.

Om ramavtal däremot saknas görs en behovsanalys för upphandlingen.

- Stäm av mot upphandlingspolicy, strategier eller liknande styrdokument.
- Inhämta synpunkter från sakkunniga inom upphandlingsområdet respektive verksamhetsområdet.
- Överväg om samverkansalternativ finns.
- Ta del av erfarenheter från befintlig avtalsperiod.
- Beräkna/uppskatta upphandlingsvolymen.
- Inhämta statistik från befintligt avtal till stöd för att uppskatta volym.
- Upprätta en tidplan.
- Välj metod för uppföljning.

**E:** Vid en behovsanalys kan statistik inhämtas vad gäller volymer m.m. under den befintliga avtalsperioden ur kommunens system för elektronisk handel eller ekonomisystem. Det kan finnas IT-stöd där erfarenheter från avtalsperioden lagts in fortlöpande. Ett IT-stöd för upphandling (upphandlingssystem) innefattar oftast en checklista på åtgärder för planering av upphandling.

## Genomför marknadsanalys

Analysera vilka varor och leverantörer som finns på marknaden. Vilka leverantörer finns och vad kan de leverera? Bjud eventuellt in leverantörer eller ta del av utbudet av varor/tjänster på annat sätt.

Analyserna och förberedelsearbetet görs lämpligen av upphandlare tillsammans med berörd personal i den aktuella verksamheten.

# Upphandla och teckna ramavtal

Ramavtal ingås mellan en upphandlande enhet och en eller flera leverantörer i syfte att fastställa samtliga villkor för avrop som görs under en viss period till verksamheterna.

## Upphandlingsstrategi

Upphandlingen syftar till att tillgodose verksamheternas (beställarens) behov av varor/tjänster. Vid all upphandling ska affärsmässighet, objektivitet och konkurrens iakttas. Målet är rätt produkt till rätt pris, innefattande exempelvis driftkostnad, funktion och miljöval. Förfrågningsunderlaget baseras på den av beställaren framtagna behovsanalysen.

En upphandlingsstrategi bör utgå från ett antal olika interna och externa parametrar som tillsammans bildar ramen för den tänkta strategin. Observera att varje upphandling är mer eller mindre unik. Även om det som upphandlas kan vara av rutinmässig art och har upphandlats under en lång återkommande period så har de interna villkoren och den externa marknaden förändrats med åren.

För att uppnå effektivitet i upphandlingsarbetet krävs en väl genomtänkt upphandlingsstrategi. Strategin får inte enbart fokusera på kriterier för val av leverantör och upphandlingsform, utan ska även innefatta vilka kriterier som finns att ta hänsyn till inom den interna verksamheten.

Inköpsstrategin bör därför innehålla ett antal olika interna och externa variabler som matchas mot varandra för att nå den optimala upphandlingseffekten, som t.ex.:

- Upphandlingens totalkostnad och interna betydelse
- Leverantörsmarknadens sammansättning
- Val av upphandlingsform.

## Interna variabler

- **Konsekvensanalys**

Analysen utförs av den beställande verksamheten, vid behov i samråd med andra, för att konstatera om analysen påverkar andra verksamheter.

- **"Fel konto"-analys**

En "fel konto"-analys genomförs för att ta reda på om det blir billigare och bättre om någon annan verksamhet gör förändringar. Analysen görs av den beställande enheten i samråd med berörda verksamheter. T.ex. kan ökade kvalitetsnivåer, som oftast innebär högre kostnader, ge lägre underhållskostnader.

- **Totalkostnads-/ "life cycle cost"-analys**

En totalkostnadsanalys genomförs utifrån vad den totala kostnaden blir för kommunen baserat på livslängd eller avtalsperiod. I analysen bör de interna kostnaderna som uppstår under användningstiden uppmärksammas.

Analysen kan göras av den beställande verksamheten och i samråd med upphandlingsenheten. Ska valet t.ex. vara köp, fullserviceleasing eller hyra vid upphandling av fordon?

- **Kravanalys**

Kravspecifikationen tas fram med en minsta godtagbar nivå på vad varan ska uppfylla för att tillfredsställa ställda kvalitetskrav. Förutom konkreta krav på varan eller tjänsten bör följande alltid beaktas:

- Gällande lagstiftning inom t.ex. områdena livsmedelshandling och arbetarskydd
- Arbetsmiljö (den egna interna miljön)
- Miljöpåverkan (koldioxidutsläpp, liter/mil)
- Säkerhet (risker m.m.)

## Externa variabler

- **Hur ser marknaden ut?**

- **Konkurrenssituationen?**

Råder det full konkurrens, föreligger oligopol, duopol eller monopol? Hur ser företagssammansättningen ut? Finns det många små företag, stora företag, en blandning av stora och små eller bara några enstaka företag?

- **Hur erfaren är marknaden?**

Är det en ny marknad med få företag, många företag och liten erfarenhet, eller en väletablerad marknad med stor kunskap och erfarenhet?

- **Hur stabil är marknaden?**

Är det en instabil marknad med dålig betalningsförmåga eller en välkonsoliderad marknad?

- **Hur innovativ är marknaden?**

Vad händer på marknaden, kommer det ny teknik eller sker det annan form av utveckling som påverkar hur avtal ska utformas bl.a. vad avser avtalstiden?

- **Försörjningssituationen?**

Råder det varubrist, överskott, säsongvariationer och hur påverkar detta priserna och leveranstryggheten?

- **Hur sårbar är marknaden?**

Hur påverkas upphandlingen exempelvis av politiska förändringar och valutaförändringar, råvarupriser?

- **Leverantörsrelationer?**

En leverantörsrelation kan variera från låg grad av samarbete till ett fördjupat samarbete som skapar stabilitet och ger stora möjligheter att bearbeta de indirekta kostnaderna. Inget alternativ är generellt bättre än det andra för att minska den upphandlande enhetens totala upphandlingskostnader, dvs. pris samt indirekta kostnader.

## Fastställ organisation för upphandling

Fastställ en organisation för hur upphandlingen ska genomföras. I de flesta fall är en nära samverkan mellan upphandlings-/inköpskunniga och den berörda verksamheten/förvaltningen nödvändig. Vid mer komplexa upphandlingar kan detta förslagsvis genomföras i projekt med olika kompetenser representerade i gruppen.

Exempel finns från kommuner som har delat upp ansvaret mellan beställare och upphandlare på följande sätt: De verksamhetsansvariga ansvarar för verksamhetskrav, kvalitetskrav, funktionskrav, miljökrav m.m. Upphandlaren ansvarar för upphandlingsform och strategi, affärsmässiga, juridiska och kommersiella krav. Gemensamt definieras obligatoriska krav och utvärderingskriterier, rangordning och viktning av utvärderingskriterier, avtalet m.m.

## Upprätta förfrågningsunderlag

I ett förfrågningsunderlag ska alla förutsättningar ingå. Detta för att underlätta för anbudsgivaren att lämna ett korrekt anbud svar i överensstämmelse med det beskrivna behovet. Förfrågningsunderlaget är det dokument som styr anbud och ramavtal. Förfrågningsunderlaget kan utformas från en detaljerad kravspecifikation till en funktionsbeskrivande nivå och kombinationer där emellan.



Förfrågningsunderlaget kan innehålla följande information:

- Upphandlande enhet
- Upphandlingsform
- Att anbud ska lämnas skriftligt
- Anbudsfrist, den dag då anbud ska ha kommit in till upphandlande enhet
- Anbudets bindningstid, den dag till vilket anbudet ska vara bindande
- Avtalsperiod
- Kravspecifikation för det som ska upphandlas
- Miljökrav eller miljökriterier
- De krav som ställs på leverantören och på vilket sätt han kan visa att han uppfyller kraven
- Om prövning av anbud ska baseras på lägsta pris eller det anbud som är det ekonomiskt mest fördelaktiga. När det gäller det senare ska det anges vilka utvärderingskriterier och hur de rangordnats som kommer att avgöra hur anbudet kommer att prövas.
- Övriga administrativa krav och kommersiella villkor vid upphandlingen som exempelvis anbudsstruktur, leveransvillkor, betalningsvillkor, säkerheter, kontrollprov och eventuell hänvisning till standardavtal, tvistlösningar m.m. Användning av standardvillkor kan förenkla för både upphandlare och anbudsgivare.

Av förfrågningsunderlaget måste det också framgå *hur* utvärderingen av anbudet kommer att ske.

**E:** Upphandlingssystemet kan dels vara ett stöd för hur man förfar vid en viss vald upphandlingsform, dels tjäna som modelldokument och mall för annonser och förfrågningsunderlag. Elektroniskt lagrade dokument kan enkelt återanvändas vid nya upphandlingar.

## Annonsera

Flertalet upphandlingar måste annonseras i en elektronisk databas, som är nationellt allmänt tillgänglig, eller annons i annan form. Syftet är att annonseringen ska leda till effektiv konkurrens. Upphandlingar över tröskelvärdet (1 845 000 respektive 3 690 000 SEK, år 2004) ska annonseras i databasen TED.

## Öppna inkomna anbud

Öppning av anbuderna ska ske så snart som möjligt efter anbudstidens utgång. Minst två personer som utses av den upphandlande enheten, ska delta vid anbudsöppningen. Om en anbudsgivare så begär ska även en av Handelskammaren utsedd person delta. Anbuderna förs upp i en förteckning som styrks av dem som deltar i förrättningen.

## Genomför prövning av inkomna anbud

Prövningen av de inkomna anbuderna utförs genom kvalificering och utvärdering.

### *Kvalificering*

Kontrollera att anbudsgivaren uppfyller samtliga kvalificeringskrav. Endast anbud som uppfyller efterfrågade krav är kvalificerade för vidare bedömning. Kontrollera leverantören avseende skatter och avgifter.

### *Utvärdering*

Utvärdera anbuderna enligt de utvärderingskriterier som uppställts i förfrågningsunderlaget där bl.a. rangordning och viktning har angetts.

Observera att endast det som angetts i förfrågningsunderlaget får beaktas vid utvärderingen av anbud och att utvärderingen ska dokumenteras skriftligt.

**E:** Vid elektroniska system finns förutsättningar att strukturera kravspecifikationerna och formaten i anbudet så att maskinella stöd kan användas vid utvärderingen. Det är också möjligt att arbeta med formler för mer komplexa samband mellan utvärderingskriterier.

## Besluta om antagande av anbud

Beslut om antagande av ett anbud ska fattas av de/den som har sådan befogenhet i enlighet med den antagna delegationsordningen. Ett beslut ska alltid vara motiverat och dokumenterat i ett beslutsprotokoll eller liknande handling.

Beslut om vem/vilka som föreslås tilldelas upphandlingen och skälen till detta, s.k. tilldelningsbeslut, lämnas till samtliga anbudsgivare samtidigt som en avböjande skrivelse tillställs de leverantörer som inte blivit antagna.

Överprövning av en upphandling kan ske intill dess att tio dagar gått från det att den upphandlande enheten skickat tilldelningsbeslutet. Överprövning av

tilldelningsbeslutet kan ske till dess att ett avtal är undertecknat av samtliga parter.

### Upprätta ramavtal/upphandlingskontrakt

Om ingen överprövning begärts från det att tilldelningsbeslutet skickats ut och tio kalenderdagar gått, kan ramavtal/upphandlingskontrakt tecknas med den utsedda leverantören. Ett ramavtal/upphandlingskontrakt som undertecknas av parterna får inte avvika från de förutsättningar som angetts i förfrågningsunderlaget.

**E:** Ingår prislista i det vinnande anbudet kan denna föras över vid avtals-spridningen, och användas som underlag vid avrop.

### Annonsera efter avslutad upphandling

När det gäller upphandlingar över tröskelvärdet (1 845 000 respektive 3 690 000 SEK, år 2004) ska rapportering ske i databasen TED efter avslutad upphandling.

# Inför, sprid och vårda ramavtal

Efter upphandlingsprocessen vidtar själva användningen av ramavtalet. I detta avsnitt beskrivs hur ramavtalet kan användas och vårdas samt tips på hur olika arbetsuppgifter kan hanteras.

## Skapa/uppdatera leverantörs- och avtalsinformation

Utifrån ett upprättat ramavtal skapas dokumentation om avtalet och leverantören. Informationen är ett underlag för avrop och vård av ramavtalet.

**E:** Ett etablerat informationsstöd (intranät, elektroniskt avtalssystem eller e-handelssystem/tjänst) kan användas för information om leverantörer och ramavtal. Detta kan innebära stor tillgänglighet för berörda intressenter.

Genom informationsstöd kan även information om ramavtalet och dess villkor spridas kontinuerligt i organisationen. Informationen kan innefatta godkända pris- och sortimentsändringar, bevakning av omförhandlingsförutsättningar och avtalets utgång, inklusive distribution av elektroniska påminnelser, med ett i förväg bestämt tidsintervall. Dessutom kan nyheter, olika frågeställningar och erfarenheter av leverantörer/avtal från avropare och eventuella övriga intressenter hanteras. Klarlägg på vilka sätt informationen kan sökas.

## Klarlägg vilka som är intressenter av avtalsinformation

Många intressenter kan ha behov av information om leverantörer, ramavtal och hantering av avrop. Berörda intressenter kan variera kraftigt beroende på vad som köps, hur det köps, vem som köper, vem som ska hantera leveransmottagningen etc. En fullständig bild över vilka intressenter som är engagerade kan kräva en kartläggning. Några huvudsakliga intressenter är dock relativt lätta att urskilja i form av:

- Upphandlare och upphandlingssamordnare
- Verksamhetschefer
- Avropare
- Leveransmottagare
- Attestanter (av avrop, leverans och/eller faktura).

Vilka som är behöriga avropare, attestanter m.m. fastställs i attestreglementen och andra styrdokument.

## Genomför introduktion av nya ramavtal

Att utföra introduktion av nya ramavtal innebär att samtliga berörda intressenter får nödvändig information om det upprättade ramavtalet som t.ex. priser, sortiment och leveransvillkor. Detta kan även ske i ett samarbete med leverantören t.ex. vid gemensamma informationsträffar och presentationer. Informationen kan spridas skriftligen eller som webbaserad information (intranät, elektroniskt avtalssystem eller e-handelssystem/tjänst).

## Genomför fortlöpande information av befintliga ramavtal

En kontinuerlig information om ramavtal sker normalt i samband med förändringar av ramavtalens innehåll, t.ex. pris- och sortimentsförändringar. Det kan också finnas behov av fortlöpande information beroende på att nya intressenter eller medarbetare blir involverade.

## Kontrollera priser och sortiment

Ramavtal som sträcker sig över en avtalsperiod på flera år kommer sannolikt att utsättas för förändringar beroende bland annat på ny teknik, produktutveckling, prisförändringar och förändrade marknadsvillkor. Förändringarna måste följa villkoren i avtalet.

Information om priser, sortiment m.m. kontrolleras innan de distribueras vidare. Det är viktigt att utse ansvariga för uppdatering och kontroll innan prislistorna distribueras ut.

Det är av stort värde att parterna har avtalade procedurer för att effektivt och säkert hantera förändringarna. Olika typer av villkor i ramavtalet kan förekomma exempelvis i form av prisförändringar enligt en indexmodell eller procentsatser.

## Ta emot nya och ändrade uppgifter

Det ska framgå av ramavtalet vilka personer som är parternas ombud under avtalsperioden. Dessa äger rätt att, på sin huvudmans vägnar och med bindande verkan, företräda honom i frågor rörande ramavtalet för att träffa ekonomiska och andra överenskommelser.

Mottagning och behandling av listor från leverantörer som i första hand avser förändringar av sortiment och priser för varor, sker enligt gällande ramavtal. Det är viktigt att ändringarna sker på ett strukturerat och överskådligt sätt.

Efter att listor för nya eller förändrade sortiment och priser godkänts av köparen utförs uppdateringen av register/prislistor som underlag för avrop och vård av ramavtal.

**E:** Genom IT-stöd (e-handelssystem) finns det möjlighet att lägga in en funktion för priskontroll. Detta kan innefatta möjlighet att i ett e-handelssystem/tjänst uppdatera prislistan i enlighet med avtalad frekvens. Det finns också möjlighet att automatiskt kontrollera att pris- och sortimentsförändringar ligger inom de ramar som följer av avtalet.

### Hantera kontering av artiklar/sortiment

I samband med att listorna över sortiment och priser tas emot kan det finnas behov av att tillföra kontering för aktuella produkter. Om detta är fallet fastställs och anges kontering i samband med uppdateringen av register för prislistorna.

**E:** Ett e-handelssystem kan ge stöd vid kontosättningen av varje artikel. Detta kan ske genom att konton kopplas till leverantörens produkt/varugrupp. I prishanteringsfunktionen kan kontering av artiklar göras i prislistan eller i beställningsmallar.

### Vårda ramavtal

Hur ramavtalet ska följas upp beror på dess innehåll och omfattning. Ramavtalet ska vara anpassat till verksamheternas behov och förutsättningar. Fokus ska inriktas på totalkostnad, mervärde och utveckling av samverkan mellan avtalsparterna och verksamheterna.

Arbetet med uppföljningen av ramavtalet ska ha tydliga och mätbara mål för jämförbarhet. Utgångspunkt för totalkostnadstänkandet kan innebära att åtgärder sätts in för att förbättra logistik, varuinformation, avrops- och reklamationsrutiner samt att optimera framtida konkurrens. Det innebär också att avtalet kontinuerligt måste kommuniceras med intressenterna och att det systematiskt bör följas upp och utvärderas. Som exempel kan nämnas enkäter för att få in synpunkter, samt uppföljning av köptrohet inom olika produktområden. Olika nyckeltalsjämförelser kan också göras med andra upphandlingsorganisationer.

**E:** I olika IT-stöd (upphandlingsstöd m.m.) finns funktioner för att fortlöpande notera hur ramavtalet följts, eventuella avvikelser m.m.

# Hantera avrop

Efter att upphandlingen resulterat i ett eller flera ramavtal och dessa gjorts tillgängliga kan avrop mot ramavtalen påbörjas.

## Skapa avropsmallar

De eventuella prislister som bifogas ramavtalet kan utgöra underlag för att skapa avropsmallar. Från dessa listor kan avropare specificera och välja de varor/tjänster som ska ingå i avropet. Övriga villkor som anges i ramavtalet kan också ingå i avropsmallarna.

Avropsmallar kan skapas för olika kategorier av varor och tjänster beroende på frekvensen av beställningarna. Avropsmallar kan även skapas för enskilda återkommande specifika behov hos en avropande enhet. Med användandet av avropsmallar ökas effektiviteten i avropshanteringen.

**E:** Avrops/beställningsmallar finns även i elektronisk form. I dessa kan kontosättning ske med automatik genom att konton kopplas till enskilda artiklar eller artikelgrupper. Gällande priser kan då framgå i sortimentslistor/prislister, mallar eller i själva ramavtalet.

## Specificera villkor för avropet

För avrop bör hänvisning ske till det gällande ramavtalet. I vissa fall kan det krävas att produkterna beskrivs utförligt i form av funktion eller innehållsdeklaration.

Vid avropet kan det finnas anledning att specificera t.ex.:

- Leveransadress
- Fakturamottagare
- Leveransdag/ledtid
- Förpackningsstorlek
- Lägsta orderkvantitet
- Leveransinstruktioner
- Köparens referens
- Krav på komplett leverans.

I vissa sammanhang kan det finnas ett behov av att före avrop stämma av totalpris för avropet eller återstående utrymme inom den gällande budgeten. Denna avstämning kan avsevärt underlättas med olika former av elektroniskt informationsstöd.

**E:** Vid användning av IT-stöd (elektronisk handel) läggs ovan angivna uppgifter och villkor in i systemet/tjänsten för respektive leverantör. Genom att dessa uppgifter finns angivna innebär avropet att endast kvantiteten och leveranstiden behöver anges.

### Utför avropskontering

**E:** Behovet och möjligheten att tillföra kontering på avropet förekommer framför allt då ett elektroniskt system/stöd tillämpas för hela anskaffningsprocessen. Om kontering har angivits för aktuella varor, eller i avropmallar, behöver detta inte göras i samband med attereringen av fakturan.

### Godkänn avropet

Godkännande/attest av avropet utförs enligt gällande internt regelverk och av en behörig person. Det kan finnas behov av att delegera detta ansvar till fler inom en organisation. Det är då viktigt med ett tydligt reglemente för att underlätta decentraliseringen av ansvaret.

**E:** Vid godkännande av avrop som görs elektroniskt kan kontroll göras mot de i systemet angivna avroparna/attestanterna, eventuella beloppsgränser och produktområden. Behörighetskontroll sker av avroparen/attestanten.

### Förmedla avrop till leverantören

Avropet förmedlas till leverantören skriftligt, i pappers- eller elektronisk form, och undantagsvis muntligt.

**E:** Vid elektroniska avrop kan mottagningskvittens erhållas. Detta kan innebära ett avropserkännande (att avropet mottagits) och avropsbekräftelse (att leverantören kan leverera avropade varor/tjänster). Elektroniska avrop har en snabb överföring och leverantören kan lägga in dem i sitt ordersystem och automatiskt kontrollera tillgängligheten.



## Leverantörens bekräftelse

Om tiden fram till leveransen medger, bör avropet eller mottagen order bekräftas av leverantören. Bekräftelsen kan även innebära att leverantören föreslår alternativ om leveransen inte kan ske helt enligt avroparens önskemål.

**E:** Vid elektroniska avrop kan mottagningen kvitteras på två sätt. Dels genom avropserkännande, dvs. att avropet mottagits, dels genom avropsbekräftelse vilket innebär att leverantören kan leverera avropade varor/tjänster.

# Hantera leverans

Momentet innehåller en kvalitetskontroll av leveransen. Strategiska frågor kring leverans kan vara eventuell samordning av transporter, hur man undviker små leveranser och logistikplanering generellt.

## Bevaka leveransen

Bevaka att leveransen kommer vid avtalad tidpunkt.

**E:** Vid elektronisk handel kan en leveransavisering sändas från leverantören till köparen. I aviseringen anges när leveransen kommer att ske samt vad som kommer att ingå i leveransen, liksom restnoteringar i förhållande till avropet. Aviseringens syfte är framför allt att underlätta för köparens planering av godsmottagningen och kontroll av leveransen.

## Ta emot leveransen och kvittera fraktsedeln

Leveransmottagaren ska vid leverans bl.a.:

- räkna antal kollin och jämföra med angivet antal på fraktsedeln
- kontrollera att emballaget är oskadat (ev. transportskada)
- påtala eventuella brister för transportören och notera detta på fraktsedeln
- förse fraktsedeln med kvittens. Kvitterad fraktsedel kan dels ha syftet att vara underlag vid köparens fakturakontroll, dels vara ett bevis för att chauffören har levererat varorna.

Om leveransmottagaren inte är den samma som beställaren bör denne informeras om att leveransen skett.

**E:** Vid elektronisk handel är det värdefullt om leveransen noteras i systemet/tjänsten. Det ger då ytterligare ett kontrollmoment vid fakturabehandlingen, alternativet är annars manuell kontroll mot fraktsedeln. Streckkodsavläsning i kombination med elektronisk leveransavisering underlättar inleveranskontrollen.

## Kontrollera leveransen

Leveransen kontrolleras avseende att rätt vara och rätt antal eller volym är levererad. Dessutom kontrolleras att produkterna inte har betydande skador och att de uppfyller fastställda kvalitetskrav. Kontrollen bör ske snarast.

**E:** Vid elektronisk handel är det värdefullt om avvikelser, fel och brister noteras i systemet/tjänsten. Det bidrar till att minska ett manuellt kontrollmoment vid fakturagranskningen och att ge underlag för sammanställningen av leveransskvalitet.

### Hantera avvikelser från förväntad leverans

Om avvikelser noteras mellan leveransen och de avropade produkterna tas kontakt med leverantören för att beskriva avvikelsen samt för att klarlägga hur avvikelsen ska åtgärdas. Avvikelsen kan beskrivas utifrån art och omfattning, vilka orsaker som kan ligga bakom den och vilka konsekvenser som avvikelsen fick. Efter att avvikelsen åtgärdats bör de vidtagna åtgärderna dokumenteras.

### Hantera reklamationer av varor

Vid reklamation av levererade varor underrättas leverantören omedelbart, helst skriftligen. En överenskommelse träffas avseende om/hur produkterna ska returneras, om eventuell ersättningsvara och korrigerings av faktura.

Reklamation ska ske i de fall köparen lider skada av om produkten eller tjänsten inte följer avtalade villkor. Förutom skada på produkter kan reklamation göras vid leveransförsening och/eller fel i mängd eller kvalitet. Reklamationerna regleras utifrån ramavtalet och lagstiftningen.

Avvikelsehanteringen bör systematiseras och löpande behandlas med leverantör dels för att få rättelse, dels som ett instrument för uppföljningen av avtalet.

### Underlag för fakturakontroll

När mottagaren granskat och godkänt leveransen, samt eventuellt hanterade avvikelser, skapas ett underlag för kontroll av fakturan. Förslagsvis kan noteringar göras på följesedeln. Följesedeln eller fraktsedeln skickas till ansvarig fakturahanterare.

**E:** Vid elektronisk handel görs noteringar om godkänd leverans i systemet. Automatisk kontroll av fakturan kan sedan göras genom att leveransen överensstämmer med avrop eller godkänd leveransavisering.

# Behandla faktura och betalning

Detta avsnitt behandlar översiktligt fakturahanteringen för betalning.

## Ta emot faktura

Mottagna fakturor, i form av pappersdokument eller i form av elektroniskt dokument, förses med ankomststämpel samt anses som mottagna/inkomna. Därefter förmedlas de inkomna fakturorna för vidare behandling.

## Kontrollera fakturans innehåll

Kontroll utförs av fakturans innehåll. I enlighet med den nya lagstiftning som trädde i kraft den 1 januari 2004 är följande uppgifter i fakturan obligatoriska:

- Utställarens fullständiga namn och adress
- Fakturamottagarens fullständiga namn och adress
- Beställarens namn
- Vad transaktionen avser, dvs. varans mängd och art
- Tid och plats för leveransen
- Pris för levererad vara/tjänst
- Betalningsvillkor
- Momsregistreringsnummer om fakturan upptar moms
- Debiterat momsbelopp
- Uppgift om F-skattebevis om fakturan avser arbete eller arvode
- Datum för eventuell à conto-betalning
- Författningshänvisning vid skattebefrielse.

Därutöver finns det krav på obligatoriska uppgifter i Aktiebolagslagen, ABL, om organisationsnummer och säte samt i Skattebetalningslagen om F-skatt.

## Kontrollera fakturor mot gällande ramavtal

Kontrollera fakturan mot det gällande ramavtalet avseende:

- Priser
- Eventuella villkor för kostnader som t.ex. fraktkostnader
- Betalningsvillkor.

Kontrollera även fakturan mot:

- Leveransadress
- Fakturaadress
- Avropad kvantitet
- Att godkänd leverans skett.

**E:** Om avrop gjorts elektroniskt kan fakturan kontrolleras automatiskt mot avropet, i förekommande fall justerat mot avropsbekräftelsen och leveransaviseringen. Eventuella avvikelser vad gäller avtalat pris, kvantitet m.m. synliggörs då. Om leveranser registreras i systemet kontrolleras fakturan automatiskt även mot detta. Vidare ska kontroll ske mot registreringar av avtalets leveransuppgifter (inklusive konto till vilket betalning ska ske) och betalningsvillkor.

### Utför mottagningsattest och kontering

Kontrollera att den erhållna leveransen av produkter/tjänster överensstämmer med avropet och fakturan. Det innebär kontroll av att leveransen enligt fakturan har mottagits utan avvikelser. Verifiering av denna kontroll kan antingen ske via mottagningsattesten på fakturan, eller att följesedlarna eller beställnings-/avropskopian, som bifogas fakturan, atteras vid mottagandet.

Om inte kostnadskontering gjorts i samband med avropet eller är av leverantören påförd på fakturan, kompletteras fakturan med kontering enligt det gällande regelverket.

**E:** Om fakturan överensstämmer mot avropet och det gällande ramavtalet, kan attest av fakturan ske direkt, manuellt eller med automatisk attest (detta kräver då attest vid avrop och exempelvis mottagande av leveransen). Avvikelser som noteras i dessa kontroller leder till att fakturan får behandlas manuellt.

Om kontering förs in på artikel i prislistan eller i beställningsmallen förs denna information över via avropet till fakturan.

### Utför beslutsattest

Beslutsattest innebär att fakturan kontrolleras mot avrop och följesedel med verifiering av att:

- Faktisk beställning har skett hos leverantören av behörig personal
- Kvantitet och kvalitet är riktiga, dvs. stämmer med beställning
- Pris, rabatt och övriga villkor stämmer med ingångna ramavtal/överenskommelser
- Konteringen är riktig
- Jäv inte föreligger.

Den som utfört avropet bör inte utföra beslutsattesten. Beslutsattestanten får inte utföra gransknings- och kontrollmomenten själv. Dessa uppgifter bör utföras av andra. Här avses kontroll att konteringen är riktig, leverans- och betalningsvillkor är riktiga samt att priser, rabatter, kvantiteter, kvalitet, moms och eventuellt övriga avgifter stämmer med ramavtalet/beställningen.

**E:** I systemet med elektronisk fakturahantering införs motsvarande förutsättningar dels som ett antal inbyggda maskinella kontrollsteg, dels genom ett behörighetssystem med användarrättigheter. Detta kan kompletteras med vissa stödjande manuella rutiner, framför allt för avvikelshantering och för köpare som vill behålla vissa manuella attestmoment.

### Skicka betalningsinformation

I detta moment sker analys av underlaget för betalning alternativt delbetalning. Det kan i vissa fall innebära en korrigerig av betalningsdag. I samband med att klartecken för betalningen ges kan ett elektroniskt betalningsmeddelande sändas till kommunens bank eller annat betalningsorgan. Samtidigt förmedlas fakturainformationen till redovisningen.

Ett meddelande med bokföringstransaktioner och leverantörsreskontraposter förmedlas till huvudboken och leverantörsreskontran. Innan sändning avstäms antalet poster för överföring, samt vad dessa motsvarar i form av värden i debet och kredit.

### Arkivera fakturor

Fakturor som ingår som en del i verifikationen utgör räkenskapsmaterial och ska arkiveras i minst tio år. Även på fakturan refererad dokumentation som exempelvis följesedlar eller andra specifikationer, förvaras på motsvarande sätt som fakturan. Förvaring av pappersdokument ska ske i kronologisk ordning på ett systematiskt och betryggande sätt. Elektroniskt baserade fakturor

och underlag arkiveras tio år i elektroniskt arkiv. Till verifikationen kan fogas olika typer av dokument, exempelvis kalkyl- och avropsdokument och på så sätt kan ett elektroniskt verifikationsarkiv byggas upp. Det arkiverade materialet ska arkiveras och vara läsbart under tio år, vilket innebär att vid skanning av fakturorna måste ett pappersexemplar sparas i minst tio år.

**E:** En faktura som mottas elektroniskt ska arkiveras i elektronisk form. Kravet är att innehållet ska bevaras oförändrat, men konvertering får ske mellan olika tekniska format liksom flyttning mellan olika lagringsmedia. Från och med fjärde året får arkivet av dessa fakturor överföras till annan form, papper eller mikroskrift.

# Utför ekonomisk redovisning

## Uppföljning via redovisningssystemen

Kommuner och landsting har avancerade och flexibla redovisningssystem som ger stora möjligheter till sökning och sortering av information. För att t.ex. kunna följa upp olika ramavtal är det därför viktigt att man i samband med kontering säkerställer att den information som är intressant att följa upp är identifierad vid redovisningsregistreringen, i kodsträngen eller i annan sidordnad redovisning.



# Följ upp säkrat behov och ramavtal

Momentet innehåller en avstämning av om behoven har tillgodosetts och om ramavtalet stödjer detta behov.

## Klarlägg om och hur behoven har tillfredsställts

Genom dialog, enkät eller liknande inhämtas intressenternas uppfattning av levererade produkter samt hur dessa har kunnat tillgodose avsedda behov. En dokumenterad sammanställning tas fram över insamlade synpunkter om hur behoven har tillfredsställts.

**E:** I system för elektronisk upphandling kan information om levererade produkter och leverantörens leveransförmåga m.m. läggas in.

## Samla in historik kring tillämpning av ramavtalet

Information om hur ramavtalet har tillämpats samlas in. Detta kan ske genom kontrollpunkter som definierats redan när behovet analyseras och kravspecifikationen tas fram. Om statistik för utförda avrop inte finns tillgänglig internt, kan den eventuellt inhämtas från leverantören.

Avvikelseberättelser från delprocesserna "Hantera avrop", "Hantera leverans" samt "Behandla faktura och betalning" hämtas in och sammanställs. Historik kan också hämtas från det ekonomiska redovisningssystemet.

**E:** Vid elektronisk handel kan statistik och information sammanställas elektroniskt på olika sätt.

## Klarlägg hur ramavtalet har tillämpats

Efter att ha samlat in underlag som visar hur behoven har tillgodosetts och annan historik kring ramavtalet görs en analys för att klarlägga:

- Köptrohet
- Om och på vilket sätt som ramavtalet och villkoren i ramavtalet har följts
- Om köpen uppgått till de volymer och gränser som angetts i samband med upphandlingen
- Det totala årliga inköpsbehovet per produktgrupp för att underlätta upphandlingsplaneringen.

## Sammanställ resultat och klarlägg åtgärder

Beroende på vilket resultat som uppnåtts efter analysarbetet klarläggs och fastställs vilka åtgärder som bör göras. Detta kan vara allt från omedelbara åtgärder till erfarenheter som ska tas tillvara inför kommande upphandlingar. Vad som bör göras beror på resultaten, var i processen problemen uppstått och vilket handlingsutrymme som finns.

## Initiera och/eller genomför åtgärder

Beroende på orsak till avvikelsen kan åtgärderna variera. Det kan exempelvis vara i form av att ändra interna rutiner, genomföra förändring i det befintliga ramavtalet inom tillåtna gränser, att genom sanktioner i ramavtalet få rättelse av leverantören eller genomföra en ny eller kompletterande upphandling.

## Förmedla resultat som underlag för nya ramavtal

Analysen av hela processen är ett viktigt underlag inför upphandlingen av nya ramavtal, då återigen samtliga intressenters behov och förutsättningar måste tas med.

Behovs- och avtalsuppföljning är en mycket mer komplicerad process än den som beskrivs ovan. Många fler arbetsmoment kan bli aktuella beroende på situation och organisation. Det finns säkert en hel del att tillägga vad gäller informationsstödet, men i huvudsak gäller det att information från övriga processer samt kommunikation med intressenter och leverantörer är det som lägger grunden till uppföljningen. Avgörande för detta processteg är att information erhålls från tidigare processteg och rutiner inom dessa, samt att rutinerna inom organisationen är anpassade för uppföljning. Det kan också finnas anledning att göra en kontroll mot den antagna policyn för upphandling och anskaffning. För att uppföljnings- och utvärderingsarbetet ska bli effektivt är det viktigt att prioritera vilka moment som ska genomlysas.

## Mät och följ upp processerna

Mätning och uppföljning av processerna för upphandling och avrop ger underlag för ett fortsatt förbättringsarbete. Mätvärdena kan härledas från den totala kravbilden för processerna bestående av intressenternas behov, krav, önskemål och förväntningar samt för organisationen gällande strategier, mål och policys.

Mätning och uppföljning bör integreras som ett naturligt arbete i processerna. Ett effektivt informationsstöd bör kunna tillämpas för insamling och sammanställning av nödvändiga data.

Det är viktigt att uppföljningen blir en del i ett utvecklings- och förbättringsarbete och inte enbart en kontroll. För att få en helhetsbild och också jämförelser över tid är det angeläget att uppföljningen dokumenteras. Dokumentation utgör underlag för diskussioner och förbättringar både inom organisationen och med leverantören.

Det är angeläget att redan i början av upphandlingsprocessen bestämma hur uppföljningen och utvärderingen ska hanteras. Vad är det som ska mätas? Vilken metod ska användas? Vem eller vilka ska utföra mätningen? När ska det göras? Och kanske det allra viktigaste blir då hur resultaten ska användas för att uppnå en högre effektivitet och ”kundnöjdhet”. I det sammanhanget är det också nödvändigt att fundera över om de enskilda mätningarna har gett tillräcklig information eller om metoden ska ändras. Det är även viktigt att fundera över om mätningen stödjer kvalitetssäkringen eller om den ska tas bort eller ersättas.

Nedan följer ett exempel på en uppföljningsstruktur som kan vara till hjälp:

Krav	Metod	Av vem	När	Resultat	Redovisning När/Hur
Avtalstrohet	Antal specifika köp inom avropsområdet	Faktura-betalare	En gång per år		Sammanställning till ekonomi-ansvarig
God service	Enkätundersökning	Inköpsavdelningen	Två gånger under avtalsperioden		Redovisning per leverantör till ramavtalsansvarig
Minskat antal reklamationer	Skriftlig rapportering	Leverantören	15 juni och 15 december		Redovisning per leverantör till ramavtalsansvarig

För att få en helhetsbild bör man använda sig av flera metoder, som t.ex.

- Dokumentgranskning
- Observationer
- Enkätundersökningar
- Externa granskningar
- Checklistor
- Klagomålshantering.

Uppföljning är grunden för ett förbättringsarbete där utgångspunkten är bättre verksamhet/varor för dem som använder varorna/tjänsterna. Det är också en del i ett totalt effektivare resursutnyttjande. Att skapa ett gott klimat för dialog om förbättringar, och handlingsplaner för förbättringar är en viktig grund för att uppnå ett vinna-vinna-perspektiv. En systematisk återkoppling till de ansvariga i processen när det uppstår klagomål och brister, innebär snabbare möjligheter till ett förbättrat resultat.

Kravet på hög kvalitet ser olika ut utifrån olika intressenter. För användaren kan t.ex. följande faktorer vara viktiga:

- Rätt vara
- Rätt kvalitet
- Rätt kvantitet
- Leverans på rätt ställe
- Rätt pris
- God service
- Bra miljöval.

För inköpsansvariga kan kvalitetskriterierna vara:

- Antal klagomål
- Antal reklamationer
- Antal utlösande av garantier
- Antal rabatterade varor pga. klagomål
- Antal återkallade varor
- Avtalet
- Nöjda "kunder".

Det handlar också om att säkra interna aktiviteter som t.ex. kan vara:

- Avtalstrohet
- Tillämpningen av Lagen om offentlig upphandling
- Beställning/avrop
- Leveransmottagning
- Leveranskontroll
- Kvalitetskontroll
- Kontering
- Attestering
- Betalning
- Redovisning.

Att kvalitetssäkra en arbetsprocess innebär en genomgång av samtliga arbetsmoment i processen och att sedan följa upp dem. Vem gör vad? Hur genomförs det? Vilket resultat uppnås?

Förhoppningsvis kan detta material vara till stöd i enskilda kommuner och landsting/regioner. Målet har inte varit att utforma en färdig modell, eftersom de lokala förutsättningarna ser så olika ut, utan att visa på en struktur och olika frågeställningar. Själva kvalitetssäkringsarbetet måste genomföras på lokal nivå med dess behov och förutsättningar. Att vara medveten om vad som görs och förväntat resultat innebär en större styrning av processerna för att uppnå en totalt sett högre kvalitet och effektivitet.

**Syftet med denna skrift** är att övergripande belysa processerna för upphandling och avrop för att lättare kunna kvalitetssäkra dessa. Målet är att bidra till ett bra inköpsstöd för kommunernas och landstingens kärnverksamhet genom att möjliggöra en effektiv upphandlings- och avropsprocess. Skriften ska ses som en checklista med ett antal frågeställningar. Frågorna kan vara som stöd eller ge ideer till att utforma olika slags policyer och andra styrdokument samt rutiner för uppföljning och kvalitetssäkring.

Frågor om skriften besvaras av Lena Svensson, sektionen för demokrati och styrning, och Kerstin Wiss Holmdahl, juridiska enheten.

Ytterligare exemplar av skriften kan beställas från trycksaksbeställningen, tel 020-31 32 30, fax 020-31 32 40 eller på förbundens webbplats [www.skl.se](http://www.skl.se). Där kan den också hämtas som pdf-fil.

Priset är 65:-/st. Vid köp av 5 ex eller fler: 50:-/st.  
Frakt och moms tillkommer.

ISBN 91-7164-044-4



Sveriges  
Kommuner  
och Landsting

118 82 Stockholm, Besök Hornsgatan 20  
Tfn 08-452 70 00, Fax 08-452 70 50  
info@skl.se, www.skl.se

*Svenska Kommunförbundet och Landstingsförbundet i samverkan*