

	MILJÖSTYRNINGSRÅDET	DATUM	2009-05-08	SIDOR	1 (18)
	VÄGLEDNING	MILJÖANPASSAD TJÄNSTEUPPHANDLING			

# VÄGLEDNING FÖR MILJÖANPASSAD TJÄNSTEUPPHANDLING

## INNHÅLL

Inledning .....	2
1 När är det relevant att ställa miljökrav på tjänst? .....	2
Direkt miljöpåverkan .....	3
Indirekt miljöpåverkan .....	3
RPS-modellen .....	4
Vad innebär stor miljöpåverkan? .....	4
2 Upphandlingsprocessen .....	5
2.1 Behovsanalys - beslut, policy och mål .....	6
2.2 Marknadsanalys – marknadens utbud .....	7
2.3 Teknisk specifikation/kravspecifikation .....	8
2.4 Kvalificeringskrav på leverantören .....	9
2.5 Utvärderingskriterier för tjänsten .....	14
2.6 Särskilda kontraktsvillkor vid utförandet .....	15
3 Uppföljning under hela avtalsperioden .....	16
4 Litteratur och källor .....	18
Uppsatser tjänster .....	18
Litteratur om miljökrav vid upphandling .....	18
Mer allmänt inriktad upphandlingslitteratur .....	18

	MILJÖSTYRNINGSRÅDET	DATUM	2009-05-08	SIDOR	2 (18)
	VÄGLEDNING	MILJÖANPASSAD TJÄNSTEUPPHANDLING			

## INLEDNING

Syftet med denna vägledning är att ge stöd främst vid behovsanalys och formulering av miljökrav vid tjänsteupphandlingar genom en systematisk genomgång av upphandlingsprocessen och konkreta exempel.

Vägledningen har utarbetats för att ge konkret hjälp vid upphandling av tjänster med tankeveckande frågeställningar, punktlister och hänvisningar till andra relevanta dokumentet. Vägledningen kommer informera dig om när det är relevant att ställa miljökrav, vad begreppet ”stor miljöpåverkan” innebär och presentera frågeställningar som ger dig stöd att ställa miljökrav genom hela upphandlingsprocessen.

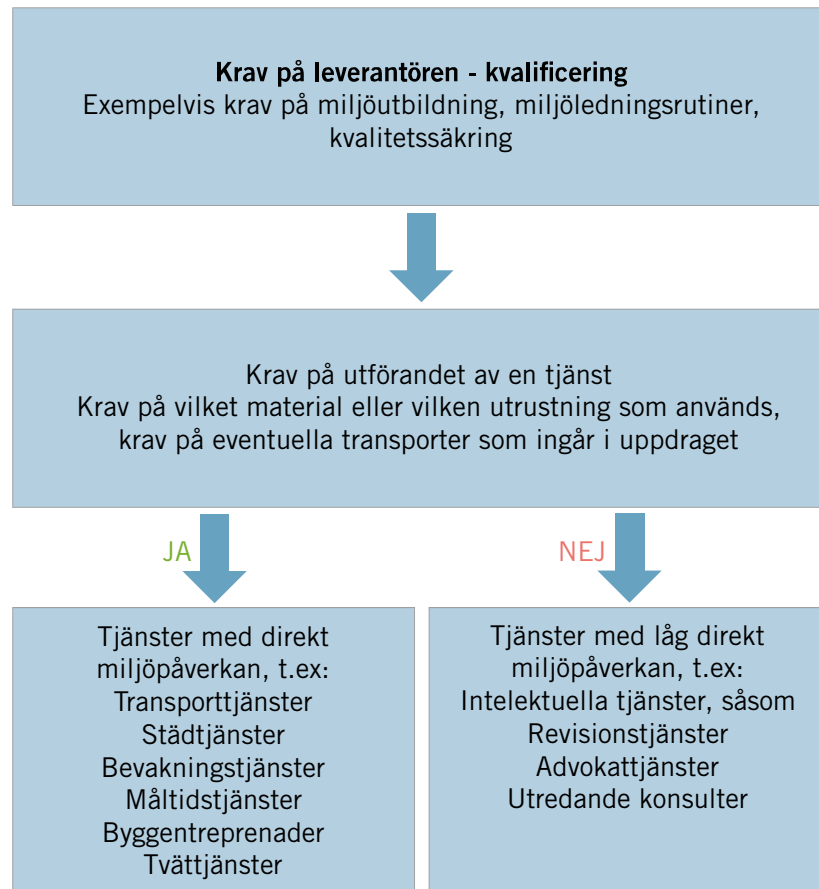
Denna vägledning har tillkommit som en del i Miljöstyrningsrådet uppdrag med information och kriterier för miljöanpassad eller hållbar upphandling. Vägledningen om miljökrav vid olika typer av tjänsteupphandlingar har tagits fram i samråd med en referensgrupp bestående av representanter för Ekonomistyrningsverket, Rikspolisstyrelsen, Riksbanken, Uppsala kommun, Region Skåne, Naturvårdsverket samt AffärsConcept AB.

Till denna vägledning finns ett bakgrundsdokument som samlar fördjupande information för att öka förståelsen om tjänstebegreppet, hur bedömning av miljöpåverkan kan göras samt tillämpningsförslag som följer upphandlingsprocessens faser, olika upphandlingsförfaranden samt relevant upphandlingslagstiftning.

### 1 NÄR ÄR DET RELEVANT ATT STÄLLA MILJÖKRAV PÅ TJÄNST?

Som huvudregel gäller att miljökrav är relevant att ställa om tjänsten ger upphov till miljöpåverkan då uppdraget utförs. För att kunna ställa miljökrav vid en upphandling av en tjänst måste först en bedömning göras om utförandet av just denna tjänst kan komma att innebära någon miljöpåverkan, direkt eller indirekt.

	MILJÖSTYRNINGSRÅDET	DATUM	2009-05-08	SIDOR	3 (18)
	VÅGLEDNING	MILJÖANPASSAD TJÄNSTEUPPHANDLING			



#### DIREKT MILJÖPÅVERKAN

Med direkt miljöpåverkan menas i detta sammanhang att utförandet av tjänsten, dvs. fullgörande av kontraktet, bidrar till utsläpp, emissioner, resursförbrukning eller annan skadlig påverkan från själva utförandet. Det kan ex vis vara användning av kemikalier, utsläpp från fordon eller maskiner, påverkan på vattentäkt etc., men också olika kringtjänster, t.ex. transporter som erfordras för uppdraget. Resor eller möten, konferenser etc. som måste genomföras inom ramen för uppdraget faller också inom denna kategori.

#### INDIREKT MILJÖPÅVERKAN

En indirekt miljöpåverkan kan uppstå genom det resultat som ett visst uppdrag, t.ex. en verksamhetsutredning, ett arkitektuppdrag eller olika typer av infrastrukturutredningar ger upphov till. Resultatet av utlokaliseringar eller väg- och anläggningar kan exempelvis få betydande konsekvenser för miljön. Gäller upphandlingen en utredande miljökonsulttjänst har (i regel) inte själva uppdragets genomförande någon nämnvärd miljöpåverkan, däremot kan resultatet av detta uppdrag innebära antingen rena miljöförbättringar eller minskning av negativ miljöpåverkan. En annan indirekt miljöpåverkan kan också vara att resultatet av en utredning påverkar andras beteenden eller utföranden.

	MILJÖSTYRNINGSRÅDET	DATUM	2009-05-08	SIDOR	4 (18)
	VÄGLEDNING	MILJÖANPASSAD TJÄNSTUPPHANDLING			

## RPS-MODELLEN

För att göra bedömningen om det finns någon relevant miljöpåverkan för en aktuell tjänst kan den s.k. RPS-modellen<sup>1</sup> användas. RPS står för Relevans, Potential och Styrbarhet och innehåller följande:

- Relevans – finns det en miljöpåverkan eller ett miljöproblem?
- Potential – finns det potential för miljöförbättringar inom området?
- Styrbarhet – kan upphandling och kommande avtalsperiod i så fall bidra till sådana förbättringar?

Hur görs en bedömning av om en viss tjänst innebär miljöpåverkan och vad krävs? Ska den konstaterade miljöpåverkan ligga till grund för olika krav i en offentlig upphandling krävs det i princip vetenskaplig grund för att kraven ska anses proportionerliga, dvs. ändamålsenliga för att uppnå sitt syfte. Bedömningen av proportionalitet innefattar dock fler aspekter, bl.a. leverantörernas möjlighet att uppfylla kraven och också möjligheten att kontrollera och följa upp kraven.

Ett första steg i bedömningen av om en tjänst innebär någon miljöpåverkan kan vara att se om den kan hänföras till områdena fordon/ transporter, livsmedel eller byggande/boende/energi. Dessa tre områden står för ca 95 procent av den totala miljöpåverkan inom EU enligt en stor europeisk studie, den s.k. EIPRO-studien<sup>2</sup>. Ungefär samma slutsats finns i den svenska utredningen "Bilen, biffen och bostaden – hållbara laster, smartare konsumtion" (SOU 2005:51)<sup>3</sup>. Givetvis får inte något av de ställda kraven, även om miljöpåverkan är direkt och omfattande, strida mot de grundläggande EG principerna.

## VAD INNEBÄR STOR MILJÖPÅVERKAN?

All mänsklig aktivitet påverkar den omgivande miljön i något avseende; det som är väsentligt i detta sammanhang är att dra gränser till *vad* som omfattas av det upphandlande kontraktet och *om och på vilket sätt* det är motiverat att ställa miljökrav i förhållande till det.

Typiska intellektuella eller administrativa tjänster har många gånger en marginell miljöpåverkan vid det direkta utförandet. Vissa intellektuella tjänster (såsom arkitekttjänster, byggkonsulttjänster, miljöutredningstjänster etc.) kan dock ge betydande indirekt miljöpåverkan genom de rapporter, förslag eller konstruktionslösningar etc. som de levererar. I dessa typer av upphandlingar är det viktigt att ställa krav på att dessa aspekter utgör en viktig del i uppdraget samt konsultens kvalifikationer och erfarenhet vad gäller miljöanpassning av uppdragsobjektet för att minimera den miljöpåverkan som upphandlingen ger upphov till.

<sup>1</sup> RPS-modellen härrör från SIS, Standardiseringen i Sverige och används av SIS Miljömärkning AB, [www.svanen.nu](http://www.svanen.nu)

<sup>2</sup> EIPRO= Environmental Impact of Products (EUR 22284 EN), [ec.europa.eu/environment/ipp/pdf/eipro\\_report.pdf](http://ec.europa.eu/environment/ipp/pdf/eipro_report.pdf)

<sup>3</sup> [www.regeringen.se/sb/d/108/a/45980](http://www.regeringen.se/sb/d/108/a/45980)

	MILJÖSTYRNINGSRÅDET	DATUM	2009-05-08	SIDOR	5 (18)
	VÄGLEDNING	MILJÖANPASSAD TJÄNSTEUPPHANDLING			

Vård- och omsorgstjänster är en kategori tjänster med något annorlunda miljöprofil. Dessa tjänster innebär ofta en omfattande användning av engångsmaterial och energi- och vattenförbrukning samt, för exempelvis hemtjänst, återkommande transporter inom tätorter och landsbygd. Därmed är omhändertagande och minimering av avfall viktiga faktorer samt effektivisering och samordning av leveranser i dessa typer av upphandlingar.

Under vissa förutsättningar kan det vara relevant att begära att leverantören redovisar att man arbetar med någon form av miljöledningssystem. Det gäller vid upphandling av tjänster eller byggtreprenader ”om det med hänsyn till kontraktet behövs sådana uppgifter”. Av förarbetena till LOU framgår att det anses motiverat med sådana krav om tjänsten eller byggtreprenaden ger upphov till stor miljöpåverkan eller innebär särskilda risker för miljön. Tydliga exempel är byggtreprenader av stor omfattning, byggande på förorenad mark, tjänster som innebär hantering av kemikalier eller farligt avfall, tunga vägtransporter, saneringstjänster och liknande. I dessa fall är det viktigt att leverantören kan visa att han har kunskap och förmåga att hantera de miljömässiga riskerna som är förknippade med kontraktet.

Att begära ett miljöledningssystem/motsvarande som ett kvalificeringskrav är i många upphandlingar ett alltför ingripande krav, vilket i vissa fall kan resultera i att främst små och medelstora leverantörer tvingas avstå från att lämna anbud. Nödvändigheten av att leverantören verkligen behöver ha denna bakgrund behöver därmed kontrolleras eftersom kravet annars kan leda till sämre konkurrens och högre priser utan att miljönyttan blir särskilt stor.

## 2 UPPHANDLINGSPROCESSEN

Det finns ett mycket stort antal olika kategorier av tjänster som kan vara föremål för upphandling, från de mest enkla och standardiserade till mycket komplexa och problemlösande. Miljöpåverkan från utförandet av dessa tjänster varierar också mycket och det kan också vara stora skillnader om utförandet av tjänsten innebär en direkt eller en indirekt miljöpåverkan.

Det har också konstaterats att det finns möjlighet att begära att en tjänsteleverantör utför sitt uppdrag på ett miljömässigt bra sätt eller att leverantören har kunskap och förmåga att hantera särskilda miljöaspekter relaterade till utförandet. Genom att bearbeta frågorna med ett processinriktat synsätt genom hela upphandlingens genomförande kan miljöhänsyn återfinnas i upphandlingens samtliga faser, från behovsanalys till uppföljning.

Vägledningen är uppdelad i underrubriker som följer upphandlingsprocessen:

2.1 Behovsanalys

2.2 Marknadsanalys

2.3 Teknisk specifikation/Kravspecifikation

2.4 Kvalificeringskrav

2.5 Utvärdering

	MILJÖSTYRNINGSRÅDET	DATUM	2009-05-08	SIDOR	6 (18)
	VÄGLEDNING	MILJÖANPASSAD TJÄNSTEUPPHANDLING			

## 2.6 Särskilda kontraktsvillkor

## 2.7 Uppföljning

Nedan följer exempel på hur miljöhänsyn kan tillvaratas i respektive upphandlingsfas.

### 2.1 BEHOVSANALYS - BESLUT, POLICY OCH MÅL

Behovsanalysen är central för hur väl upphandlingens resultat, dvs. tjänsteleveransen, kommer att motsvara beställarens behov. I behovsanalysen gäller det att analysera hur man på det mest ändamålsenliga sättet når målet. Följande frågor kan fungera som stöd:

⇒ Kan ett beslut i behovsanalysen skapa förutsättningar för betydelsefulla miljöförbättringar?

Kan ex vis utveckling av telekommunikation, elektronisk fakturering eller dataövervakning leda till minskad miljöpåverkan från bl.a. transporter och material.

⇒ Ger behovsanalysen svar på hur styrande mål och beslut kan tillgodoses?

Vilken volym har ditt tjänstebehov och kan val av tjänsteutförande påverka tillkommande tjänster, t.ex. kan ett möte med tillkommande resor ersättas med distansöverbyggande teknik i form av videokonferenser?

⇒ Kan en samordning av interna leveranser, oavsett om leveranserna sker i egen regi eller med en tredje part, innebära en minskad miljöpåverkan?

Kan transporttjänst för interndistribution av t.ex. post, läromedel, livsmedel, sjukvårdsmaterial, kontorsmaterial m.m. samordnas?

⇒ Kan samordnade leveranser av varor övervägas?

Genom att upphandla en transporttjänst som samordnar in- och utleveranser av vissa varor i ex vis en kommun kan miljö- och trafiksäkerhetsfördelar uppnås. Läs mer om samordnade leveranser, [msr.se/Documents/rapporter/MSR\\_2008\\_E2.pdf](http://msr.se/Documents/rapporter/MSR_2008_E2.pdf)

⇒ Kan en effektivisering av ex vis beställningsrutiner och fakturahantering innebära minskad miljöpåverkan om resultatet blir minskat transportflöde?

⇒ Vilken upphandlingsmetodik kan vara mest lämplig för att kunna ta miljöhänsyn?

En funktionsupphandling kan vara mer ”processinriktad” och mindre detaljstyrd och en tjänstekoncession kan innebära en större frihetsgrad så länge som de grundläggande principerna inte blir eftersatta OPS, Offentlig Privat Samverkan, förknippas främst med större infrastrukturprojekt, men kan sannolikt komma i fråga vid större tjänsteuppdrag. En OPS kännetecknas bl.a. samverkan mellan offentlig och privat sektor där den offentliga parten definierar målen och den privata parten lånar upp finansieringen. När uppdraget genomförs löser leverantören funktionskraven, de finansiella riskerna delas av parterna och ofta utgår prestationsbaserad ersättning.

⇒ Hur kan tjänstens långsiktiga resultat komma att påverka behovet i framtiden?

	MILJÖSTYRNINGSRÅDET	DATUM	2009-05-08	SIDOR	7 (18)
	VÄGLEDNING	MILJÖANPASSAD TJÄNSTEUPPHANDLING			

Låt utredningar som rör utlokalisering, privatisering, avknoppning, outsourcing, infrastruktur, bebyggelseplanering, konkurrensutsättning, utmanarrätt och "mångfald" även innefatta miljömässiga och socioekonomiska konsekvenser.

En utredning av "framtiden" kan eventuellt göras för att få in hållbarhetsaspekter från början, bl.a. befolkningsstruktur, resvanor, konsumtionsmönster, skatter, familje- och bostadsförhållanden, och vad det betyder ur miljö- eller socioekonomiskt perspektiv.

⇒ Kan planering, "helhetsgrepp" och prioriteringar effektiviseringar ge effektiv miljöhänsyn genom bättre organisationsplanering och schemaomläggning?

#### Exempel

Miljöaspekter som vävs in i behovsanalysen tenderar att bli mer relevanta eftersom man tidigt i upphandlingsprocessen kan göra avvägningen om det är betydande eller mindre betydande miljöaspekter som ska beaktas – och i vilken utsträckning.

I behovsanalysen kan det mycket väl hända att resor, även med flyg, är nödvändiga. Men fundera över frekvensen. En myndighet som minskar sina resor med t.ex. 10 eller 20 % uppnår ofta både miljövinster och tidsvinster på organisationsnivå.

*Halmstads kommun* utredde om samordning av varuleveranser skulle vara en lämplig lösning för att tillgodose kommunens leveransbehov då även frekvensen av varutransporter påverkar miljöbelastningen. Utredningen konstaterade att en minskning av koldioxidutsläpp och övriga emissioner med minst 40-60 % var möjlig.

*Migrationsverket* avropar tolkförmedlingstjänster på statligt ramavtal som är upphandlat av Rikspolisstyrelsen. Asylprövningen i Boden använder en tolkningstjänst som utförs i Stockholm och sänds via video då tillgången på tolkar är mycket begränsad i Boden. Denna Videotolkning höjer kvalitén på tolkförmedlingstjänsten genom att öka tillgång. Behovsanalysens syfte var inte att aktivt öka miljöhänsynen genom mindre resande men det blev ett välkommet mervärde. Migrationsverket hoppas kunna använda videotolkning i större omfattning för att öka myndighetens miljöhänsyn i framtiden.

## 2.2 MARKNADSANALYS – MARKNADENS UTBUD

Marknadsanalysen kan besvara följande frågeställningar:

⇒ Om och hur kan marknaden tillgodose behovet?

Ex vis bör marknadsanalysen ge en bild av hur många leverantörer som finns, geografisk spridning och den beredskap som finns att tillgodose ditt behov.

⇒ Vilka marknadslösningar finns idag?

Undersök differentieringsgraden på marknads befintliga lösningar och fundera över vad som passar den egna organisationen.

⇒ Har marknads alternativa lösningar beaktats?

Efterfråga inte bara den lösning du känner till eller den nuvarande lösningen eftersom beställarens/avroparens/brukarens behov kan ha förändrats sedan tjänsten utfördes i egen regi eller upphandlades förra gången.

	MILJÖSTYRNINGSRÅDET	DATUM	2009-05-08	SIDOR	8 (18)
	VÄGLEDNING	MILJÖANPASSAD TJÄNSTEUPPHANDLING			

⇒ Hur ser leverantörerna på framtida möjligheter vad gäller service, teknik och servicefunktioner?

Undersök vad leverantören kan komma att erbjuda i framtiden då du kan få en bättre lösning om några år vilket kan tas tillvara som en eventuell framtida option.

#### Exempel

Det är möjligt att ställa miljökrav på de resor som utförs inom den tjänst som upphandlats. Miljökrav kan vara att enbart ersätta resor med godkända transportmedel t.ex. tåg. Den upphandlande myndigheten betalar ut ersättning till leverantören mot aktuellt reseverifikat. Alternativt kan leverantören förbinda sig att åka tåg och ersättningen är ett schablonbelopp, t.ex. vad det generellt kostar att åka tåg till destinationen. Det gäller att ha kännedom om branschens praxis t.ex. om konsulten tar betalt för restiden – och vilken taxa som vanligtvis gäller då - för att skapa förutsägbarhet både vad gäller miljöprestanda och ekonomi.

Fråga hur leverantörerna ser på framtiden innan förfrågningsunderlaget formuleras. Efterfrågas ett utförande som av branschen ses som föråldrat inom några år kan det bli svårt för leverantören att på ett kostnads- och verksamhetseffektivt sätt uppfylla det specifika behovet.

## 2.3 TEKNISK SPECIFIKATION/KRAVSPECIFIKATION

Efter analys av behov och marknad fortsätter arbetet med att utforma en tydlig specifikation av den tjänst som nu ska upphandlas. Vid formulering av upphandlingsspecifikation fundera över:

⇒ Är kraven kopplade till tjänstens miljöpåverkan?

Om inte bör man fundera på om miljökravet ska vara med.

⇒ Ställs ett krav som är svårt att kontrollera?

Samtliga krav bör koppla till rapporterings- eller uppföljningsrutiner under fungerar under hela avtalsperioden annars bör man försöka omformulera kravet.

⇒ Hanteras miljöfarligt avfall inom ramen för tjänsten?

Miljöfarligt avfall regleras av flera lagar vad gäller förvaring, transport och destruktion vilket ställer krav på att den interna organisationens arbetssätt.

⇒ Kan mängden avfall bli mindre och bättre omhändertaget?

De rutiner som finns inom organisationen för minskad förbrukning och minimering av avfall är viktigt att tillvarata, t ex engångsmaterial vid vård- och omsorgstjänster.

⇒ Hur efterfrågas resurser som ingår i tjänsten, t.ex. energislag, vattenåtgång, engångsmaterial eller flergångsmaterial, och vad resulterar i störst miljöhänsyn?

Vad efterfrågas gällande energi- och vattenförbrukning vilket även kan vara aktuellt för tjänster, ex vis tvättjänster och funktionen ”rena lakan”? Tvätt i egen regi påverkar organisationens egen förbrukning av t.ex. vatten och energi men även behovet av transport och arbetstid.

	MILJÖSTYRNINGSRÅDET	DATUM	2009-05-08	SIDOR	9 (18)
	VÄGLEDNING	MILJÖANPASSAD TJÄNSTEUPPHANDLING			

⇒ Finns beredskap inför förändringar av teknisk utveckling under avtalstiden och givetvis inom ramen för avtalade villkor?

I enstaka fall kan denna möjlighet i avtalskontraktet vara befogat att reglera om ny teknik som minskar miljöbelastningen kommer inom en snar framtid. Givetvis måste detta vara transparent för anbudsgivarna vid upphandling och inom avtalade villkor.

⇒ Används fordon, maskiner, kemikalier, drivmedel, byggmaterial etc. på ett miljöanpassat sätt?

Tjänsteupphandling kopplas ofta till användning av varor som kan ha en betydande miljöpåverkan och detta kan delvis regleras i förfrågningsunderlaget.

⇒ Är det möjligt att kräva att tredjepartsrevision ska genomföras av leverantören?

Undersök vilket utbud och profilering som finns av miljörevisorer på marknaden. Fundera på vilka revisionskrav som är proportionella att ställa, kanske räcker det att ställa krav på andrapartscertifiering eller en egendeklaration för att nå syftet.

#### Exempel

Den tekniska specifikationen är som alltid viktig vid upphandling. När en tjänst upphandlas kan inslaget av varor vara betydande. Miljöstyrningsrådets kriterier för städtjänster innefattar obligatoriska krav på tjänsten men även de ingående varor som krävs för att kunna utföra den efterfrågade tjänsten.

Obligatoriska krav på tjänsten innebär att det av anbudet skall framgå att anbudsgivaren uppfyller samtliga krav som ställs på utföraren av tjänsten. Därtill skall de kemiska produkter som används i entreprenaden, uppfylla kraven enligt Miljöstyrningsrådets kriterier för kemisk-tekniska produkter, se [msr.se/kriterier/kemtek](http://msr.se/kriterier/kemtek). En beställare kan ålägga leverantören att endast efter särskilt medgivande från beställaren använda städkemikalier som inte uppfyller dessa egenskapskriterier, exempelvis vid klottersanering när sådana ännu inte finns att tillgå.

Aktuell lagstiftning ska givetvis alltid följas och ska även vara känd för anbudsgivare, men det kan vara en bra information för bl.a. utländska eller nyetablerade företag att redovisa vissa bestämmelser av väsentlig betydelse för uppdraget. Miljöbalkens hänsynsregler (MB 2 kap) gäller för alla verksamhetsutövare i Sverige. Enligt 6 kap 12§ LOU/6 kap 13§ LUF kan upphandlande myndighet/enhet lämna information i förfrågningsunderlaget vid upphandling av tjänster och byggentreprenader om var information finns om gällande lagstiftning rörande bl.a. miljöskydd och arbetarskydd. I sådana fall måste upphandlande myndighet kontrollera att anbudsgivarna tagit hänsyn till detta i sina anbud.

## 2.4 KVALIFICERINGSKRAV PÅ LEVERANTÖREN

En tjänsteupphandling kan innebära betydande miljöaspekter och då finns det möjlighet att ställa miljökrav på leverantörens förmåga och kapacitet på miljöområdet. Utgångspunkten för de krav som ställs på anbudsgivaren är att miljökraven är tydliga och kopplade till de förutsättningar som finns inom branschen. De krav som ställs ska vara förenliga med EG-principerna som innebär proportionalitet, likabehandling, transparens och förutsägbarhet.

	MILJÖSTYVRINGSRÅDET	DATUM	2009-05-08	SIDOR	10 (18)
	VÄGLEDNING	MILJÖANPASSAD TJÄNSTEUPPHANDLING			

Man kan därmed ställa miljökrav på:

Leverantörens förmåga och kapacitet

Om ett uppdrag kan ge upphov till stor miljöpåverkan och de betydande miljöaspekterna bör utredas, t.ex. inom ett byggprojekt, kan det vara berättigat med kvalifikationskravet miljöanpassad projektering för att utreda vilka miljöskyddsåtgärder som skulle kunna vidtas.

⇒ Vilka kvalifikationer har anbudsgivaren för att utreda hållbarhetskonsekvenser? (se också avsnittet under teknisk specifikation)

Precisera vad som avses med hållbarhet för att göra kravet transparent.

⇒ Vilka tidigare uppdrag har anbudsgivaren inom miljöområdet?

Precisera vad som anses vara av intresse inom miljöområdet.

⇒ Vilken kompetens/erfarenhet har anbudsgivaren av att genomföra utredning av framtida krav i form av utveckling av miljöskyddsåtgärder, ny lagstiftning m.m.

Precisera vilken typ av kompetens som avses vara av intresse för att leverantören ska kunna utföra uppdraget.

Leverantörens Miljöpolicy

En miljöpolicy är ett strategiskt policydokument som omfattar en organisations hela verksamhet. Ett policydokument kan ibland ha en målinriktad utformning som inte återger vilka konkreta och mätbara resultat som ska uppnås. En miljöpolicy kan vara av varierande kvalitet och omfattning. Den är ofta allmänt hållen och det går inte att bedöma anbudsgivarens kvalifikationer utifrån den. En miljöpolicy som inte är en del i ett större ledningssystem säger i regel inte mycket om företagets miljöanpassning av verksamheten, ex vis vilka inköps- och riskhanteringsrutiner som finns.

⇒ Hur kan man egentligen använda informationen i en miljöpolicy?

Om du inte avser att använda informationen för din bedömning överväg om den ska vara med.

⇒ Vilken typ av specifik information kommer en miljöpolicy kunna ge?

Om du avser att bedöma leverantörens "kapacitet och förmåga" bör man precisera vilken typ av information du beaktar.

⇒ Slentrianmässiga krav på "miljöpolicy" eller liknande bör undvikas!

Exempel

En anbudsgivarens miljöpolicy kan vara en presentation som konkretiserar företagets ambition på miljöområdet. *Naturvårdsverket* eftersträvar minimal miljöbelastning och maximalt miljöanpassning vid upphandling. *Naturvårdsverket* efterfrågar därför att leverantörens miljöpolicy ska innehålla uttalade krav eftersom miljöpolicyen då får större betydelse. Exempel på krav är ansvarig för miljöpolicyen, uppdateringsfrekvens och uttalade miljöaspekter som alltid beaktas vid utförande av den aktuella tjänsten.

	MILJÖSTYRNINGSRÅDET	DATUM	2009-05-08	SIDOR	11 (18)
	VÄGLEDNING	MILJÖANPASSAD TJÄNSTEUPPHANDLING			

Beroende på tjänst och bransch kan det även vara relevant att ställa krav på ingående varor, t.ex. pappersprodukter producerade på ett miljöanpassat sätt och rapporter tryckta dubbelsidigt utan ingående plast eller metall detaljer.

*Naturvårdsverket* har även ett internt miljömål att resor skall belasta miljön så lite som möjligt och genomföras på ett kostnads- och tidseffektivt sätt vilket även gäller resor inom upphandlat uppdrag. Leverantören ska innan resa kontakta beställaren för att nå en överenskommelse om reseslag, främst tåg och lokal kollektivtrafik, och gemensamt överväga om resan går att ersätta med distansöverbyggande teknik. Sådan teknik ska användas i möjligaste mån om det är lämpligt för att spara miljö, tid och pengar.

#### Leverantörens Miljöledningssystem

När den upphandlande myndigheten upphandlar en tjänst med stor miljöpåverkan kan den begära att leverantören intygar att krav på miljöskyddsåtgärder/miljöledning uppfylls.

Leverantörer ska ges möjlighet att visa att de kan fullgöra villkoren. Det väsentliga är inte att någon typ av miljöcertifiering finns utan att en beskrivning av de miljöskyddsåtgärder som hänger samman med det aktuella uppdraget presenteras. Kontroll av detta kan ske på flera sätt.

Den upphandlande myndigheten/enheten begär då att leverantörerna beskriver de "miljöskyddsåtgärder" som de kommer att tillämpa om det gäller upphandling av:

- byggtreprenader eller tjänster, samt
- om det behövs, med hänsyn till vad kontraktet avser, sådana uppgifter om åtgärder då tjänsten eller byggtreprenaden ger upphov till stor miljöpåverkan eller innebär det särskilda risker för miljön så att det krävs särskild kunskap och förmåga att hantera de miljömässiga riskerna som är förknippade med uppdraget.

Vad som avses med "behövs sådana uppgifter" eller vad som är "stor miljöpåverkan" eller "särskilda risker för miljön" finns dock inte definierat i lagtexten och förarbetena ger knapphändig information. Det finns heller ingen vägledande rättspraxis och det är upp till varje upphandlande myndighet att göra bedömningen i det enskilda fallet. Några exempel borde dock vara möjliga att ange, bland annat hantering av kemikalier och farligt avfall, tunga vägtransporter, saneringstjänster, byggtreprenader på förorenad mark eller närhet till vattentäkter, naturskyddsområden och liknande.

Att leverantören uppfyller någon standard för miljöledning kan vara ett sätt att bevisa att företaget arbetar med ständig förbättring, ex vis certifikat enligt ISO 14001, EMAS (Eco Management and Audit Scheme) eller likvärdigt. Det är viktigt att försäkra sig om att certifikatet gäller den aktuella enhet som ska utföra tjänsten och inte dotterbolag eller en annan enhet i koncernen. Det är dock viktigt att fundera över hur omfattande dessa rutiner behöver vara. Upphandlande myndighet kan inte ställa krav på att en leverantör ska vara certifierad inom ett namngivet system och begreppet "eller likvärdigt" innebär att leverantören har rätt att beskriva sina arbetsprocesser på annat sätt, se exempelrutan nedan.

Ett krav på miljöledningssystem är ett starkt och ingripande krav. Bedöm marknaden. Proportionalitet skapas i varje unikt tillfälle och ett krav på miljöledningssystem måste bedömas utifrån sitt syfte, dess inverkan på konkurrens och kostnader och påverkan på

	MILJÖSTYRNINGSRÅDET	DATUM	2009-05-08	SIDOR	12 (18)
	VÄGLEDNING	MILJÖANPASSAD TJÄNSTEUPPHANDLING			

anbudsgivarnas administrativa börda. Om man inte avser att ställa miljökrav på utförandet är det alltså inte relevant att ställa krav på att anbudsgivaren ska ha ett miljöledningssystem.

#### Exempel

Leverantören skall ha ett aktivt miljöledningsarbete som fokuserar på de betydande miljöaspekterna i den egna organisationen omfattande en dokumenterad miljöpolicy, miljömål och en handlingsplan med mål, ansvariga, tidsplaner samt förbättringsåtgärder.

Leverantören, eller underentreprenören, skall ha rutiner som säkerställer att relevanta miljökrav ställs i samband med organisationens anskaffning av varor och tjänster. Rutiner bör finnas för hantering av avfall och kemikalier, pappersförbrukning och miljöanpassat resande.

Miljöstyrelsen rekommenderar att upphandlande myndighet preciserar de punkter i ISO-standarderna som anses mest relevanta vid tjänsteutförandet. Relevanta punkter för ett miljöledningssystem vid godstransport kan vara:

*"Anbudsgivaren skall ha ett strukturerat miljöledningssystem som kan användas för att minska miljöpåverkan från uppdraget. Systemet bör minst omfatta följande delar för en godstransporttjänst: en implementerad miljöpolicy, rutiner för att säkerställa att alla lagar och föreskrifter som berör verksamheten efterlevs, rutiner för kontinuerlig redovisning av fordonsflottans miljöprestanda, rutiner och metoder för att säkerställa att miljökrav följs i enlighet med avtalet, inklusive rutiner för att hantera avvikelser, rutiner och metoder för redovisning och rapportering till den upphandlande enheten."*

Detta ökar transparensen vid bedömningen vilket stöds av EG-principerna. Observera dock att om kraven är preciserade bör upphandlande myndighet försäkra sig om att de relevanta punkterna i ISO-standarderna även uppfylls av de ISO-certifierade företagen.

En leverantör som har byggt upp ett eget miljöledningsarbete kan vara minst lika bra som den leverantör som har ett miljöledningssystem som har genomgått en tredjepartscertifiering. Lagstiftningen som reglerar offentlig upphandling anger också att andra bevis än t.ex. ett certifikat för ISO 14001 måste godtas likaväl som andra bevis på likvärdiga miljöledningsåtgärder. Den upphandlande enheten bör ha resurser för att kunna bedöma andra bevismedel innan man ställer ett krav på miljöledningsrutiner eftersom man ska kunna motivera ett eventuellt beslut att förkasta ett anbud.

Däremot kan en tredjepartskontrollerad certifiering ha ett värde för den upphandlande myndigheten eftersom man då sparar resurser för egen uppföljning. Men då är det värdet av vad certifieringen ger uttryck för, inte certifieringen i sig.

⇒ Efterfrågas även varor som en del av tjänsten?

Fundera över om det förekommer "dolda varor" med betydande miljöpåverkan som leverantören måste nyttja utan din vetskap för att kunna leverera tjänsten

⇒ Finns det certifierade eller märkta produkter att efterfråga?

Om detta har undersökts i marknadsanalysen går frågan enkelt att besvara, både vad gäller förekommande certifieringar och förekomsten av dessa på just denna marknad.

	MILJÖSTYRNINGSRÅDET	DATUM	2009-05-08	SIDOR	13 (18)
	VÄGLEDNING	MILJÖANPASSAD TJÄNSTEUPPHANDLING			

Mest relevant blir detta krav om produktkravet är kopplat till den/de mest betydande miljöaspekterna.

#### Branschöverenskommelser

Branschen kan arbeta för att någon typ av riktlinjer ska gälla för en verksamhetsutövare inom ett visst yrkesområde. Det förekommer att leverantörer eller branschorganisationer har etiska riktlinjer för sin yrkesutövning. Det kan handla om förhållningssätt till kunder, om jäv, mutor och bestickning, om etik inom en viss yrkeskår t ex advokater. Andra exempel är begravningsentreprenörer, revisorer, företagshälsovård, omsorgstjänster. Andra bedömningsgrunder är indragna tillstånd, varningar, anmärkningar, kontraktsbrott i andra affärsförbindelser.

En branschöverenskommelse kan dock innefatta långt mer än enbart etiska regler och ställa irrelevanta krav på anbudsgivaren. Efterfråga därför de kriterierna i branschöverenskommelsen som är relevanta för den aktuella tjänsteupphandlingen. Du kan även utforma en egen svarsblankett om de etiska kraven är viktiga i din upphandling.

Grundfrågor kan vara:

⇒ Finns etiska riktlinjer för verksamheten?

Undersök hur väl de sammanfaller med det du anser vara en god leverantör.

⇒ Finns etiska riktlinjer för branschen?

Undersök hur väl spridda riktlinjerna är inom branschen.

Att återropa egen referens som kvalificeringsgrund

Det är viktigt med en konkret, skriftlig och kommunicerad feedback/kritik till leverantören på utfört arbete för att det ska kunna användas för att utesluta leverantören i en kommande upphandling.

⇒ Om egen erfarenhet ska tillmätas vikt vid utvärdering och kontraktstilldelning måste din egen uppföljningsverksamhet vara dokumenterad och skriftligt kommunicerad till berörd leverantör.

En leverantör som inte tydligt uppfattat negativ kritik kan inte automatiskt uteslutas från att kvalificera sig i en ny upphandling trots att den upphandlande myndigheten inte varit nöjd.

#### Exempel

En leverantör fortsatte leverera trots att avtalet upphört. Vid nästkommande upphandling uteslöts leverantören med hänvisning till att leverantören fortsatte utföra tjänsten trots uppsagt avtal. Leverantören uppfattade inte att han blivit tillräckligt informerad. Rätten slog fast att leverantören informerats 2 gånger men 3 gånger hade krävts för att de skulle kunna utesluta. Kammarrätten mål 8647-1996

	MILJÖSTYRNINGSRÅDET	DATUM	2009-05-08	SIDOR	14 (18)
	VÄGLEDNING	MILJÖANPASSAD TJÄNSTEUPPHANDLING			

## 2.5 UTVÄRDERINGSKRITERIER FÖR TJÄNSTEN

Den upphandlande myndighetens eget val av utvärderingsmodell och viktning av utvärderingskriterier är avgörande för vilken betydelse miljöprestanda tillmäts i den slutliga tjänsteleveransen. På samma sätt väljer den upphandlande myndigheten om - och hur - utvärderingskriterier ska användas. Ingen tjänsteupphandling är den andra lik och vid varje tillfälle måste ett aktivt val göras med stöd av upphandlingsprocessen.

Utvärderingskriterier används för att belöna miljöprestanda som ligger utöver det som fastställs i kvalificeringsfasen. Detta kan leda till att bättre miljöprestanda levereras men det är svårt att ge generella råd eftersom kraven är starkt kopplade till varje enskild upphandling.

På ett grundläggande plan bör man fundera över: Är det möjligt att använda sig av utvärderingskriterier för den aktuella tjänsten? Vad kan man belöna då? Är det önskvärt? Vilket mervärde inom miljöområdet kan uppnås genom utvärderingen? Hur ska det följas upp?

Städtjänster kan utföras med metoder som har olika miljöpåverkan och de olika metoderna kan användas som utvärderingskriterier. Då bör man även försäkra sig om att det finns både personal, arbetstid och pengar att följa upp metoderna.

Vid tjänsteupphandling av intellektuell karaktär kan referenser vara mycket viktiga. Vid ett kvalificerat utredningsuppdrag kan man tänka sig att man kan få utvärderingspoäng för t.ex. en miljöanpassad utredningsmodell eller genomförande av liknande miljörelaterade utredningsuppdrag. Det ska tydligt framgå vad som kommer att utvärderas i referensbedömningen så att det är transparent för anbudsgivarna vad som gäller.

### Exempel

*En statlig myndighet* uppgav att referenser skulle vara grund för tilldelning. Myndigheten tog in skriftliga referenser och vid kontroll av de skriftliga referenserna visade de sig inte stödja anbudsgivarens uppgifter. Myndigheten förkastade anbudet på denna grund. Det är viktigt att utformningen av skriftlig referenstagning är mycket tydlig så att referenten ger rätt och relevant information, t.ex. efterfrågad miljöprestanda och inget annat. Om anbudsgivarens lämnar oriktiga uppgifter, t.ex. felaktiga referenser, bör detta leda till att ett anbud förkastas. Konsekvensen för anbudsgivaren, vid inlämnande av felaktiga uppgifter, ska skrivas in i förfrågningsunderlaget.

Arbetsprover kan användas för utvärdering om det är lämpligt om det är tydligt när och på vilket sätt arbetsproverna kommer att bedömas, t.ex. kan anbudsgivare få poäng för antal uppfyllda kriterier enligt en bedömningsmall som finns med redan i förfrågningsunderlaget.

Transportfordon påverkar i högsta grad den upphandlade miljönyttan. I fallet med *de Finska bussarna* (C-513/99 EG) slog EG-domstolen fast att utvärderingskriterier på miljömässig grund får användas för att fastställa vilket som är mest ekonomiskt fördelaktigt anbud. Anbudet gavs tilläggs-poäng för de fordon som skulle utföra transporttjänsten med avseende på låga kväveoxidutsläpp och låga bullernivåer trots att den upphandlande enhetens eget trafikverk var en av de få som kunde uppfylla kravet.

	MILJÖSTYRNINGSRÅDET	DATUM	2009-05-08	SIDOR	15 (18)
	VÄGLEDNING	MILJÖANPASSAD TJÄNSTEUPPHANDLING			

Dessa utvärderingskrav accepterades då kraven inte stred mot EG-principerna och var tydligt beskrivna.

## 2.6 SÄRSKILDA KONTRAKTSVILLKOR VID UTFÖRANDET

En upphandlande myndighet har möjlighet att ta miljöhänsyn, och sociala hänsyn, genom att ställa krav på hur kontraktet ska fullgöras, s.k. särskilda villkor för fullgörande av kontrakt. Dessa benämns ibland också tillkommande villkor. Framförallt kan de användas vid utförande av olika tjänster och byggtreprenader, men det finns däremot inget i lagtexten som antyder att de inte skulle vara tillämpliga vid varuupphandling.

Ett särskilt kontraktsvillkor som förekommer vid upphandling är krav på miljöfordon från avtalsstart eller fr.o.m. ett fastställt datum under avtalsperioden. Detta kan ge fler leverantörer och inte minst ge mindre leverantörer möjlighet att lämna anbud. Detta kräver att avtalstiden är tillräckligt lång och volymen tillräckligt stor för att anskaffningskostnaden ska bäras av avtalet.

⇒ Finns det branschspecifika villkor som är allmänt accepterade av branschen?

Att beakta redan förekommande villkor inom branschen ger konkurrens mellan anbudsgivarna.

⇒ Finns tillräcklig marknadstillgång för att tillgodose villkoret?

Marknadssituationen är viktig eftersom leverantören kan konkurrera med flera andra leverantörer om samma resurser och ingen kan såklart erbjuda något som inte finns.

⇒ Vid vilken tidpunkt ska det särskilda kontraktsvillkoret vara uppfyllt?

Avtala om hur det ska kontrolleras.

⇒ Vems ansvar är det att kontrollera detta?

Undersök vem inom din organisation som är bäst lämpad att kontrollera villkoret.

⇒ Finns personella resurser för uppföljning?

Om ingen person finns utsedd på ett tidigt stadium kan uppföljning påverkas negativt.

⇒ Finns ekonomiska resurser om villkoret innebär en merkostnad?

Ett särskilt kontraktsvillkor tillför ett mer eller mindre uttalat mervärde till kontraktet och detta innebär ofta merkostnader för leverantören.

### Exempel

*Ett universitet utformade tillsammans med fastighetsägaren ett incitamentsavtal som innebar att en gemensam besparing av energi delades lika mellan fastighetsägaren (som betalade energifakturan utan att kunna styra energianvändningen) och brukaren (som använde elen utan att se den direkta kostnaden för förbrukningen). Fastighetsägaren förvånades över den stora energibesparingen och utformade vid nästa energiupphandling ett särskilt kontraktsvillkor i förfrågningsunderlaget som innebär att leverantören ersattes för energibesparande åtgärder.*

	MILJÖSTYRNINGSRÅDET	DATUM	2009-05-08	SIDOR	16 (18)
	VÄGLEDDNING	MILJÖANPASSAD TJÄNSTEUPPHANDLING			

Individuella beteenden kan styras av ett särskilt kontraktsvillkor. Ett villkor som innebär att resor inom uppdraget endast ersätts om anvisat trafikslag använts, t.ex. tåg och lokaltrafik, är mycket effektivt. Detta under förutsättning att marknadsanalysen visar att kraven är relevanta och proportionella samt att de inte begränsar konkurrensen.

Som alternativ till tidigare kvalificeringskrav kan krav på miljöledningssystem även utformas som ett särskilt kontraktsvillkor:

*”Anbudsgivaren skall senast vid kontraktstart ha ett strukturerat miljöledningssystem som kan användas för att minska miljöpåverkan från uppdraget. Systemet bör minst omfatta följande delar för en godstransporttjänst: en implementerad miljöpolicy, rutiner för att säkerställa att alla lagar och föreskrifter som berör verksamheten efterlevs, rutiner för kontinuerlig redovisning av fordonsflottans miljöprestanda, rutiner och metoder för att som säkerställer att miljökrav följs i enlighet med avtalet, inklusive rutiner för att hantera avvikelser, rutiner och metoder för redovisning och rapportering till den upphandlande enheten.”*

De bevis som anbudsgivaren vanligtvis ska insända vid leverantörskvalificering och/eller utvärdering, t.ex. verifikat och andra intyg, syftar till att visa att anbudsgivaren uppfyller upphandlingens ställda krav och värderas av den upphandlande organisationen. Det ska vara transparent för anbudsgivaren om det räcker med att skicka in en egendeklaration eller om verifikat ska ha upprättats genom ett ackrediterat tredjepartsförfarande.

Denna validering av bevis bör tillämpas vid uppföljning under hela avtalsperioden. Se [msr.se](http://msr.se).

### 3 UPPFÖLJNING UNDER HELA AVTALSPERIODEN

Uppföljning är en central del av ett väl fungerande avtal. Uppföljning av avtal fyller flera viktiga funktioner då det ger viktig information till beställare och utförare om t.ex. kvaliteten och skapar dialog. Uppföljningen kan vara av mer komplicerad art när det gäller tjänster jämfört med varor p.g.a. att tjänsten oftast är personrelaterad och realtidsproducerad.

- ⇒ Har tillräcklig statistik efterfrågats från leverantör för effektiv uppföljning?
- ⇒ Finns strukturerad uppföljning planerad, t.ex. via en uppföljningsblankett?
- ⇒ Är det tydligt uttalat vem som ansvarar för uppföljning och dokumentation, är det upphandlaren, beställaren, användaren eller annan lämplig aktör?
- ⇒ Är det tydligt uttalat hur uppföljningen ska återkoppla till kommande upphandling för att tillvarata de kunskaper och praktiska insikter som uppföljningen ger?

Notera även följande som en del av tjänsteuppföljningen:

- ⇒ Efterfrågas varor som en del av tjänsten och hur fungerar detta?
- ⇒ Finns det certifierade eller märkta produkter att efterfråga och görs detta?

	MILJÖSTYRNINGSRÅDET	DATUM	2009-05-08	SIDOR	17 (18)
	VÄGLEDNING	MILJÖANPASSAD TJÄNSTEUPPHANDLING			

Det är viktigt med konkret, tydlig och kommunicerad feedback till en upphandlad leverantör under hela avtalsperioden för att den upphandlande enhetens erfarenheter ska kunna användas som egen referens i en kommande upphandling.

#### Exempel

Uppföljning av kontraktsvillkor kan vara till ömsesidig nytta för både beställare och leverantör. Alla upphandlande myndigheter har sina egna rutiner upphandling och därmed för uppföljning.

*Västra Götalandsregionen* gör aktiva uppföljningar av sitt reseavtal genom att via ett avdelningsspecifikt nyckeltal summera till ett nyckeltal på organisationsnivå för antal varv runt jorden. Detta kan på sikt även bli ett nyckeltal att jämföra mellan upphandlande enheter.

*Naturvårdsveket* har länge fokuserat på att involvera leverantören i uppföljningen genom att redan i förfrågningsunderlaget ange att uppföljning ska ske genom leverantörens rapportering av intressanta nyckeltal för den aktuella upphandlingen. Lämpligen anges krav som att leverantören skall lämna rapport om efterfrågade nyckeltal eller parametrar varje kvartal, halvår eller år, och i detalj beskriva vad och hur dessa ska presenteras i avtalet. Den sakkunskap om upphandlad tjänst som underlättar uppföljningen ligger till stor del hos leverantören. Kunskapen om hur tjänsteleveransen fungerat i den dagliga verksamheten och under hela avtalsperioden finns främst i beställarledet och därför är det inte alltid är lämpligt att uppföljningen görs av upphandlaren och upphandlingsavdelningar sällan har den tiden. Upphandlaren bör dock så tidigt i upphandlingsprocessen tänka på uppföljningsarbetet och genom samråd med beställarledet efterfråga de uppgifter som underlättar en relevant uppföljning. Detta ger även beställarledet bättre förutsättningar att bistå nästa upphandling med förbättrande information.

*Uppsala kommun* genomförde en entreprenadupphandling som innebar att leverantören fick högre ersättning om uppdraget utfördes på ett miljömässigt bättre sätt än de överenskomna kontraktsvillkoren. Genom uppföljning säkerställde beställaren att de fick en större andel miljöanpassade transporter och leverantören utförde fler miljöanpassade transporttjänster än grundkravet eftersom bonus betalades ut. Frivilliga bonusvillkor måste vara attraktiva för att få effekt då leverantören måste anse att investeringen är värd att göra mot den högre ersättningen.

	MILJÖSTYRNINGSRÅDET	DATUM	2009-05-08	SIDOR	18 (18)
	VÄGLEDNING	MILJÖANPASSAD TJÄNSTEUPPHANDLING			

## 4 LITTERATUR OCH KÄLLOR

Det finns flertalet forskningsstudier och examensuppsatser som tar upp ämnet tjänsteupphandling.

### UPPSATSER TJÄNSTER

Appelblad, Petra, Svensson, Eva, *Tjänsteupphandling – En studie om svårigheterna vid tjänsteupphandling och hur dessa kan hanteras i offentlig och privat sektor*, 2003, D-uppsats, Linköpings universitet

Becirovic, Dzanela, Meisinger, Heléne, *Backcasting som verktyg för att bedöma miljöpåverkan av en organisationens upphandling*, 2008, C-uppsats, Linköping universitet

Öhrling, Elinor, *Förfrågningsunderlaget: En snårig djungel eller en fråga om tydlighet och precisering?*, 2008, D-uppsats, Örebro universitet

Frank, Linnea, Karlsson, Malin, 2007, *Miljöhänsyn vid offentlig upphandling*, Y-uppsats, Sveriges lantbruksuniversitet

### LITTERATUR OM MILJÖKRAV VID UPPHANDLING

Att köpa grönt!: handbok om miljöanpassad offentlig upphandling, 2005, Luxemburg Publikationsbyrån

Axelsson, Björn, *Företag köper tjänster*, 1998, 1. uppl., Stockholm SNS

Bjurman, Pernilla, *Beställarstöd - offentlig upphandling och avtal: IT, tele- och datakommunikation samt hälso- och sjukvårdstjänster*. 2003, 1. uppl., Stockholm Norstedts juridik

Forsberg, Niclas, *Offentlig upphandling i praktiken*, 2004, 3. uppl., Stockholm Norstedts juridik

### MER ALLMÄNT INRIKTAD UPPHANDLINGSLITTERATUR

Offentlig upphandling 2008: regelsamling. 2008, 4. helt omarb. Uppl., Stockholm FAR SRS

Pedersen, Kristian, *Upphandlingens grunder: en introduktion till offentlig upphandling och upphandling i försörjningssektorerna/ Kristian Pedersen*, 2008, Stockholm Jure

Norbrink, Bengt, *Nya och strängare EG-regler för offentlig upphandling*,