

Bilaga 1

Projekt Verksamhetsnära Inköp

I kommunfullmäktiges budget för 2016 gavs kommunstyrelsen i uppdrag att, ”med utgångspunkt från analysen i utredningen om kommunkoncernens inköp och upphandling, ta fram ett förslag till förstärkt gemensam inköps- och upphandlingsorganisation samt en genomförandeplan för detta”. Projekt Verksamhetsnära Inköp (VI) initierades för att arbeta fram förslag på hur översynens utvecklingsområden och förslag kan tas till vara och hur kommunkoncernens inköpsorganisation kan förstärkas. Projektets effektmål är:

- Rätt kvalitet enligt verksamhetens behov.
- Lägre totalkostnad för köpta varor och tjänster.
- Staden ska vara en attraktiv avtalspartner.

Projektet har utifrån detta utvecklat ett förslag på nytt arbetssätt för inköp och upphandling i kommunkoncernen, baserat på *kategoristyrning*. Projektet har även genomfört en analys av kommunkoncernens inköp i form av en så kallad *spendanalys* och delat in inköpen i *kategorier*.

För att det ska vara tydligt i beskrivningar och förslag har projektet arbetat fram system av beteckningar för de begrepp som omfattar inköp. De begrepp som fortsättningsvis används i ärendet utgår från detta system:



Figur 1. Illustration av de fem huvudområdena inom inköpsområdet.

Inköpsstyrning:

Utveckling, förvaltning och implementering av program och tillämpningsanvisningar för upphandling och inköp, övergripande inköpsmål, indikatorer/nyckeltal, regler, riktlinjer, processer, mallar, verktyg, IT-stöd, etc. samt uppföljning för att styra mot målen.

Kategoristyrning:

Ett vedertaget arbetssätt som syftar till att stärka organisationen genom att knyta verksamheten och inköp närmare varandra. Arbetssättet är strategiskt, proaktivt och tvärfunktionellt, där resurser och aktiviteter är organiserad i inköpskategorier som skapats utifrån organisationens inköpsmönster och leverantörsmarknaden.

Upphandling till avtal:

Taktiskt inköp som omsätter kategoriarbetets strategier till avtal. Ingår aktiviteter såsom upphandlingsstrategi, kravinsamling, marknadsanalys, upphandling, avtalsimplementering, -hantering och -uppföljning.

Avrop till betalning:

Operativa inköpsaktiviteter där avtal nyttjas för beställning av produkter och tjänster. Innefattar aktiviteter såsom synliggörande av produkter och tjänster till organisationen, avrop, godsmottagning, fakturahantering och betalning.

Leverantörsstyrning:

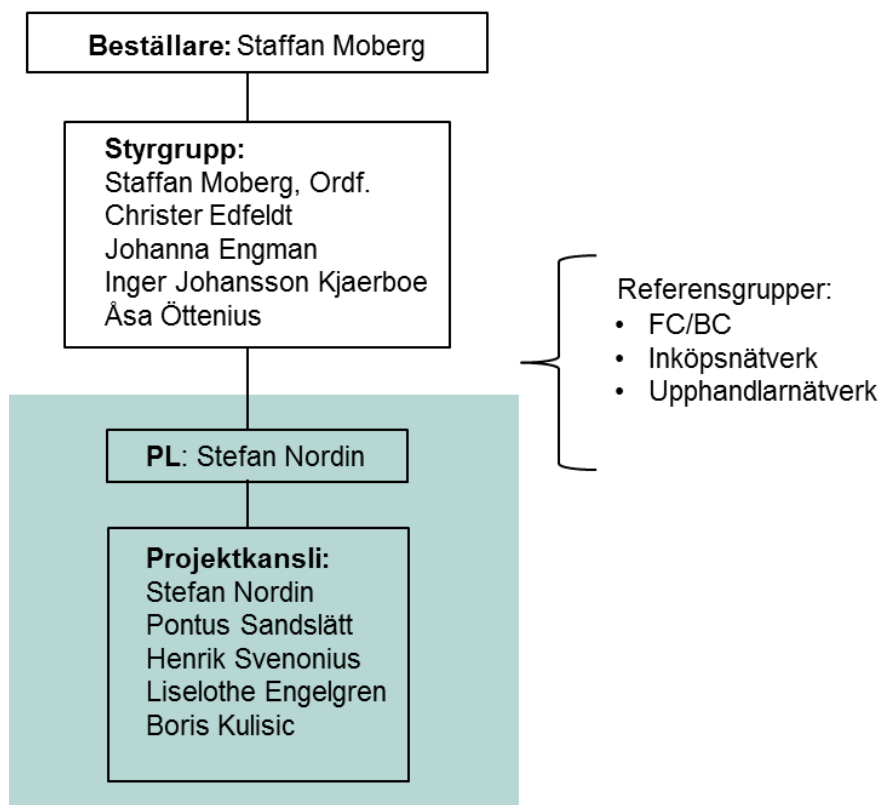
Hantering av och etablering av tätare samarbete med strategiska leverantörer utifrån en gruppering av leverantörerna med syftet att identifiera och minimera risker, öka kvaliteten, minska kostnader och öka värdet av leveranser genom t.ex. ökad innovationsgrad.

Förankring av projektet

Projektet har arbetat med flera referensgrupper i syfte att förankra det arbetssätt som projektet tagit fram. Dessa har utgjorts av:

- Förvaltningschefer/bolagschefer.
- Upphandlarnätverk.
- Inköpssamordnarnätverk inköpsansvarignätverk.

Projektet hade en sammansättning enligt nedan.



Kategoristyrning

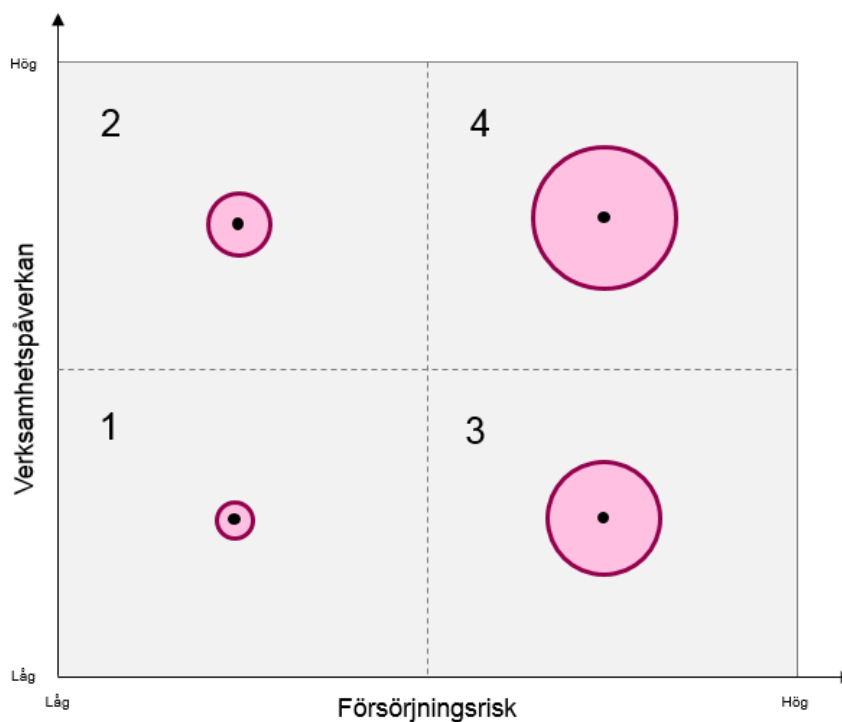
Kategoristyrning är ett etablerat arbetssätt inom inköp som används av flera framgångsrika inköpsorganisationer inom privat- och offentlig sektor, såsom Region Skåne, Regeringskansliet, FMV, Akademiska hus, Scania och Telia.

Kategoristyrning är ett arbetssätt som syftar till att lyfta inköp till att bli en strategisk ledningsfråga och ger ledningen direkta verktyg att påverka strategiska och taktiska beslut inom inköpsområdet. Arbetssättet måste anpassas till den aktuella organisationens förutsättningar och syftar också till att förbättra inköp och tillgodose verksamhetens behov genom att prioritera insatserna, arbeta faktadrivet, strategiskt och tvärfunktionellt.

Erfarenheterna från andra organisationer som har infört kategoristyrning är att inköpsorganisationen som helhet upplevs som starkare av anställda och affärspartners. Samtidigt får organisationen en större hävstång att påverka de marknader som organisationen verkar inom. Därutöver skapas ökad effektivitet och bättre användande av såväl inköpsresurser som verksamhetsresurser.

Arbetssättet innebär att kommunkoncernen prioriterar inköps- och verksamhetsresurser utifrån hur kritisk varan eller tjänsten är för

verksamheten och hur stora riskerna är i försörjningen. Bilden nedan illustrerar hur olika kategorier av inköp bör prioriteras i resurshänseende.



1. Kommunkoncernen bör ägna litet fokus på detta område men säkerställa att avtal finns och att det är lätt att nyttja.
2. Kommunkoncernen bör ägna ett visst fokus på detta område för att minska verksamhetspåverkan.
3. Kommunkoncernen bör ägna stort fokus på detta område i syfte att säkra försörjningen.
4. Kommunkoncernen bör ägna mycket stort fokus på detta område i syfte att både minska verksamhetspåverkan och säkra försörjningen.

Vidare erhålls rätt kvalitet på inköpta varor och tjänster, genom ett nära samarbete mellan verksamhet, inköp och andra specialistfunktioner samt lägre totalkostnader för inköpta varor och tjänster.

Av de referensorganisationer som projekt VI har studerat konstateras en besparing om 2-5 % på inköpsvolymen, framförallt som en följd av ett ökat koncernperspektiv och ökad marknadskompetens. Projektet har även genomfört en serie workshops tillsammans med verksamheten, där inköpskategorier analyserats i syfte att identifiera potentialen i att införa kategoristyrning. I dessa har förbättringsinitiativ skattats utifrån

potential och genomförbarhet. Den potential i form av besparingar som identifierats i dessa specifika kategorier uppgår till ca 4 % och avviker därmed inte från den besparing som andra organisationer identifierat. Intressant är att många av uppfångade förbättringsförslag inte enbart avser upphandling, utan snarare handlar om samordning, bättre tillämpning av befintliga avtal och effektivare rutiner.

Kommunkoncernen har idag ett starkt fokus på upphandlingsprocessen och är framgångsrika i att sluta avtal. Det finns dock en fortsatt stor potential inom inköpsområdet som inte kan lösas genom att endast samordna upphandlingar. Det handlar delvis om att det saknas beslutsforum där verksamheten kan förankra förbättringsinitiativ som inte är direkt relaterade till avtal. Om identifierade förbättringsförslag ska kunna genomföras krävs det också att beslutsforumet tilldelar resurser, tid och mandat. Den förbättringspotential som lyfts här handlar snarare om behov av styrning än om upphandling. En organisation där kategoristyrning med beslutsforum inrättas skapar tydliga beslutsvägar för väl underbyggda strategier baserade på fakta. En framgångsfaktor är att verksamheten representeras i dessa beslutsforum för att säkerställa förankring och resulterar i styrning för hela organisationen. Detta innebär även att legitimiteten för de upphandlingar som genomförs inom ramen för fastlagda kategoristrategier stärks.

Effekthemtagningsmodell och principer för etablering av kategorier

Kategorietableringsplan

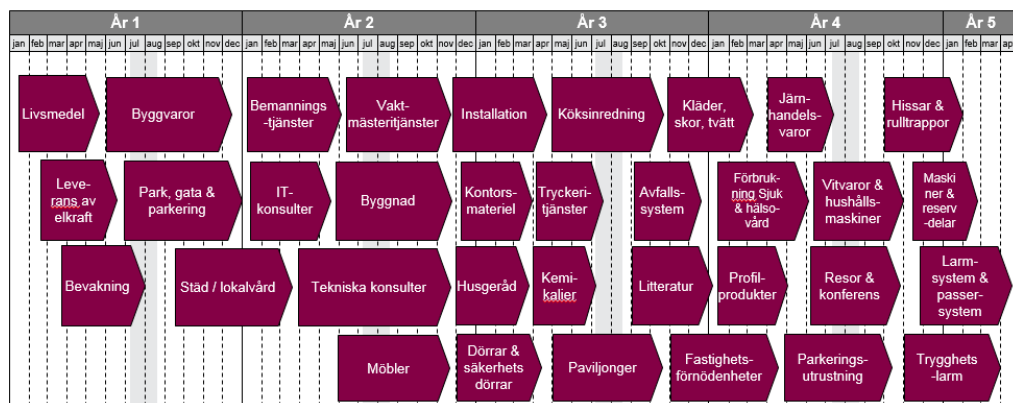
Besparingsberäkningen är baserad på en preliminär plan för etablering av kategorier.

Principen för hur etableringen ska ske föreslås utgå från en kategorietableringsplan med halvårsvisa ”vågor” av parallella etableringar, som illustreras indikativt i bilden nedan.

Denna etableringsplan föreslås kategorikontoret få i ansvar att arbeta fram. I denna definieras och paketeras kategorierna.

Kategoriernas potential uppskattas utifrån inköpsdata som spendanalysen ger, kategoriindelning och kvalificerade estimeringar. Detta genomförs tillsammans med nyckelintressenter i verksamheten. Möjligheten att genomföra en lyckad etablering värderas utifrån interna och externa faktorer samt inte minst utifrån hur stort behovet av förändringsledning är för den specifika kategorin. Baserat på denna analys av potential och genomförbarhet lämnas förslag på prioritering av kategorietableringar.

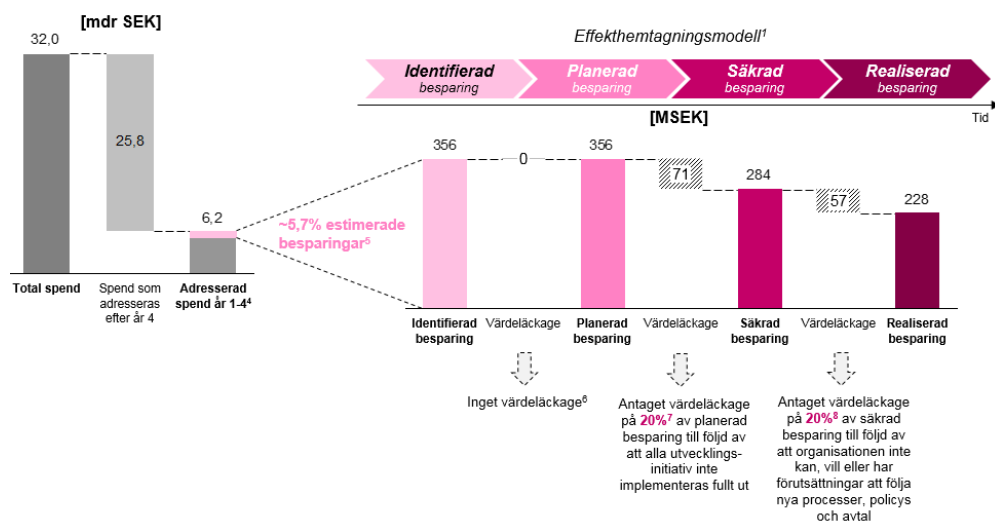
Etableringsplanen behöver kontinuerligt utvecklas baserat på de prioriteringar som görs.



Effekthemtagningsmodell

Effekthemtagningsmodellen är en del av det förslag på koncept som projekt VI arbetat fram. Kalkylen baseras på erfarenhetsbaserade analyser av de kategorier som ingår i en tänkt etableringsplan.

Analyserna har sedan anpassats utifrån resultatet av de potentialworkshops som genomförts. Av kommunkoncernens totala inköpspend på 32 mdkr uppskattas att 6,2 mdkr kan hanteras med kategoristyrning som arbetssätt (adresserad spend) under införandeperioden. Besparingspotentialen uppskattas till 5,7% eller motsvarande totalt ca 356 mkr i identifierad och planerad besparing. I och med de värdeläckage som uppstår beräknas 230 mkr, eller ca 4 %, i frigjorda medel kunna realiseras 4 år efter det att arbetssättet etablerats.



Förklaringar och antaganden till bilden

Effekthemtagningsmodell

Effekthemtagningsmodellen är en del av det förslag på koncept som projekt VI arbetat fram.

Total inköpsspend

32 mdkr är en beräknad siffra. Finns en liten osäkerhet pga. att viss insamlad spend från bolagen inkluderat moms som därefter schablonmässigt räknats om till exkl. moms.

Skillnad mellan det som projektet definierar som spend och kostnader är bland annat att kostnader av investeringskaraktär kan periodiseras och därmed spridas ut över räkenskapsåren.

Adresserad spend

Adresserad spend för perioden år 1 till 4 är baserad på uppskattning av total spend på de kategorier som bedöms kunna hinnas arbetas igenom under perioden. Bedömningen är preliminär och kommer arbetas igenom som del i etableringen.

Estimerade besparingar

Viktat snitt beräknad utifrån besparingsuppskattning på varje enskild kategori. Dessa besparingsuppskattningar / förbättringsinitiativ härrör från de workshops som projekt VI genomfört med verksamheten. Exempel på detta återfinns under rubriken ”förbättringsinitiativ”.

Värdeläckage planerad – säkrad besparing

Exempel på värdeläckage: All spend går inte adressera pga. unika behov, låsta avtal, m.m. Icke ändamålsenliga upphandlings- och avtalssystem hindrar implementering

Värdeläckage säkrad – realiserad besparing

Exempel på värdeläckage: Information om nya sortiment, avtal, policys, processer m.m. når inte köpare. Icke ändamålsenliga avrops- och fakturahanterings- och avtalssystem.

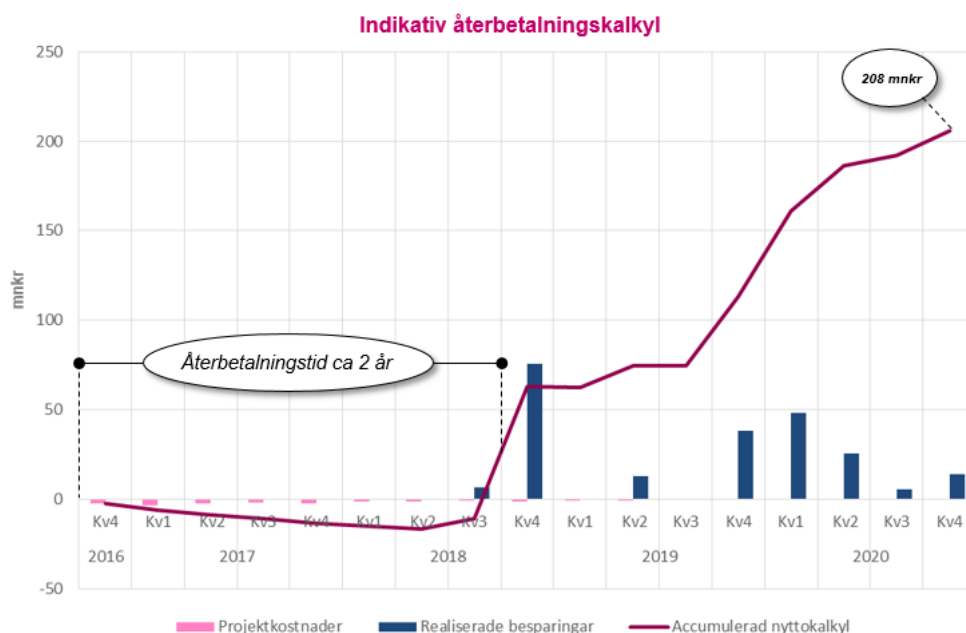
Det parallella projektet **VINST-projektet** samt **införandet av e-handel** bidrar till minskat värdeläckage genom effektiva upphandlings- och avtalsförvaltningssystem och -processer respektive effektiva avrops- och fakturahanteringssystem och -processer avseende ovanstående värdeläckage. Att det inte uppstår värdeläckage mellan identifierad och planerad besparing är ett antagande baserat på erfarenhet.

Indikativ återbetalningskalkyl

Återbetalningskalkylen bygger på de preliminära uppskattningarna om vilken del av inköpsvolymen som är möjlig att hantera via kategoristyrning under perioden (adresserbar spend), samt de

besparingsnivåer per kategori som potentialworkshoparna indikerat och det värdeläckage som oundvikligen uppstår. Från att en kategoristrategi är utvecklad finns i regel en fördröjning på mellan 18-24 månader tills helårseffekter går att mäta. Detta beror på strategiimplementeringstiden samt att en årscykel behöver passera innan mätning av verksamhetens beteendeförändringar kan göras.

Bilden nedan illustrerar hur den indikativa skillnaden mellan besparingar och kostnader ackumuleras.



Förbättringsinitiativ

Under de workshops som genomförts av projekt VI har åtskilliga förbättringsinitiativ framförts. I detta avsnitt återges i korthet några av de initiativ som framförts inom de kategorier där verksamhet och inköp tillsammans genomfört workshops med projektet.

Elkraft

Effektivisering av fakturahantering inom el lyftes fram som ett förbättringsinitiativ. Staden har för närvarande att hantera 260 000 elfakturor årligen, som skulle kunna anslutas till periodisk fakturering och därmed inte behöver hanteras manuellt.

Vitvaror

Implementera en koncernövergripande policy inom vitvaror som bygger på totalkostnadsanalys, livscykelkostnader och miljöeffekter inom energi, vatten, kemikalier etc. Syftet med detta är att belysa optimala garantiperioder, miljökrav, hantering av reparation och underhåll, teknikstandarder, etc. utifrån ett kommunkoncernperspektiv.

Bevakning och säkerhet

Satsa på att öka avtalsefterlevnaden av ingångna avtal.

Överväga en områdesindelning (stadsdelar, geografiska områden etc.) av uppdragen.

Möbler och Inredning

Sprida kunskapen om kommunkoncernens kompetenscentrum, som exempelvis lokalplaneringsavdelningen på serviceförvaltningen. Dessa besitter expertkunskap inom inredning och ergonomi men används inte på ett systematiskt sätt i alla sammanhang, vilket riskerar leda till att lokaler inreds på ett sätt som inte fullt ut tar hänsyn till ex. totalkostnad och arbetsmiljö.

Minska komplexitet genom att sätta enhetliga sortiment och använda gemensamma specifikationer. Detta kräver utveckling av ett standardsortiment på flera nivåer; såväl på koncernnivå respektive per segment - skola, offentliga rum etc. Detta går att motivera ur flera perspektiv; Lägre kostnad för inköp, lägre kostnad för lagerhållning, underlättar återanvändning och bidrar därmed till ett hållbart Stockholm, etc. Lösningen underlättar även cirkulering av möbler via Stocket.

Städ och lokalvård

Standardisering/anpassning av toaletttrulledispenserna i kommunkoncernens samtliga verksamheter – Genom att ta totalkostnaden i beaktande är det klokt att inte låta en leverantör installera dispensers gratis, som låser kommunkoncernen till att köpa dyra toalettpappersrullar som passar denna. Det är även totalekonomiskt sunt att betala för att byta ut redan installerade dispensers som låst verksamheten till en typ av papper, även om det medför en installationskostnad.

Öka beställarkompetensen inom lokalvårdsområdet – Det framkom att även om leverantörerna genomfört sitt uppdrag i enlighet med avtalet så är i vissa fall upplevelsen hos beställaren det motsatta. Detta då förväntningarna ex. varit att ett städat golv ska vara blött, trots att städning med vatten bryter ned materialen och är uttryckligen förbjudna enligt avtalet. Avtalet, vilket uppges vara bra utformat, tillämpas uppenbarligen inte på ett korrekt sätt, vilket förefaller leda till otydligheter mot leverantörerna och onödiga kostnader på lång sikt.

IT-konsulter

Som ett första steg kan enkla, standardiserade mallar tas fram och implementeras. På så vis kan en lägstanivå på kritiska punkter

säkerställas, samtidigt som det fortfarande finns en flexibilitet i utformningen av detaljerna för den specifika verksamheten. I ett senare skede skulle dessa mallar integreras i e-Handelssystemet (eller lämpligt e-System) för att optimera hela processen och säkerställa korrekt dokumentation. Detta för att hantera situationer då det finns en alltför otydlig uppdragsbeskrivning eller kravspecifikation. De otydliga uppdragsbeskrivningarna kan påverka flertalet faktorer, allt från bristande effektivitet i uppstartsfasen till slutleveransen och även medföra att projektet riskerar anses vara misslyckat.

Bemanningstjänster

Identifiera och implementera alternativt sätt att avropa korttidsvikarier/-konsulter på mycket kort varsel för att korta ner tiden från behov till att konsulten är på plats.

En inventering och konsolidering av volym och flexibla prismodeller till verksamheten beroende på uppdragslängd. Optimera priset för det kommunkoncernen använder mest av. (Idag används en helt platt prismodell som inte återspeglar leverantörernas kostnadsbild.)

Profilprodukter

Utveckling av en policy för profilprodukter med ett integrerat livscykel tänk på produktnivå inför nästa upphandling.

Litteratur

Öka styrning mot befintliga och eventuella nya avtal inom prenumerationer istället för att köpa direkt av mediabolag och utnyttja den avtalade rabattsatsen.

Fordon

Inom pilotkategorin fordon identifierades och analyserades flera potentiella utvecklingsinitiativ med god potential att sänka kommunkoncernens kostnader såsom att:

Upphandla & implementera en administration av alla fordonsrelaterade fakturor. Detta för att minska den manuella hanteringen av ca 70 fakturor per fordon och år.

Öka samordning och standardisering av produkt- tjänsteutbud genom samordnade avrop från fordonsavtal. Konkurrensutsätta OES-marknaden genom att bjuda in IAM-aktörer för eftermarknads-tjänster & produkter.

Styra fordonsköpen mot de mest kostnadseffektiva finansieringsmodellerna.