

Handläggare

## TJÄNSTESKRIVELSE

Datum

2020-10-22

Ärendebeteckning

KS 2020/0761

Kommunfullmäktige

# Bildande av Kalmar kommuns inköpsverksamhet

## Förslag till beslut

Kommunfullmäktige beslutar att från och med den 1 januari 2021 bilda en inköpsverksamhet under servicenämndens ansvarsområde. Det innebär att upphandlingsverksamheten organisatoriskt flyttas från kommunstyrelsen och ingår i inköpsverksamheten tillsammans med bland annat centralförrådet.

Kommundirektören bemyndigas att fatta erforderliga beslut i samband med bildandet av inköpsverksamheten samt uppdatera berörda reglementen.

## Bakgrund

Under hösten 2019 beställdes en genomlysning av Kalmar kommuns inköpsorganisation av företaget ProSourcia AB som genomfördes under våren 2020. Syftet med uppdraget var att identifiera synergier, förändringsbehov och förbättringsområden.

Genomlysningen resulterade i bland annat följande:

- Kalmar kommun har ett taktiskt upphandlingsfokus för sin inköpsverksamhet istället för ett strategiskt fokus.
- Kalmar har en ineffektiv inköpsprocess med oklara roller, ett ständigt inflöde av uppdrag, många beställare och missade förbättringsmöjligheter.
- Det saknas en övergripande strategi för inköpsverksamheten inom Kalmar kommun.
- Det finns för många beställare och för många beställningskanaler.

Utifrån ProSourcias genomlysning har ett internt uppdrag initierats av kommundirektören, Projekt Inköpsorganisation. Syftet har varit att åstadkomma en rad åtgärder som på sikt ska bidra till en effektivare inköpsorganisation där ledorden var ”En väg in” och ”Det ska vara lätt att göra rätt”. För ett effektivt genomförande med syfte om att nå en kostnadseffektiv och ändamålsenlig inköpsorganisation har projektet identifierat två huvudområden



1. Skapa en samlad inköpsverksamhet.
2. Skapa en tydlig inköpsorganisation

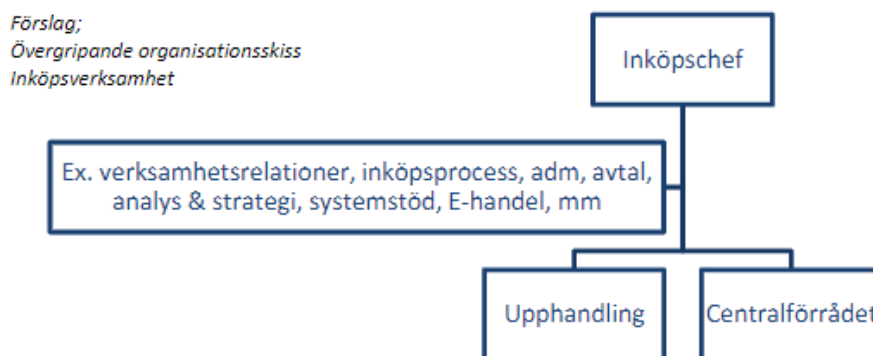
### En samlad inköpsverksamhet

Som ett första steg i att uppnå en effektiv inköpsorganisation föreslås att det bildas en samlad inköpsverksamhet under servicenämndens ansvarsområde.

Inköpsverksamheten föreslås ansvara för följande:

- Att driva, styra och utveckla inköp och upphandlingar utifrån ett tydligt uppdrag (kostnadseffektiv och ändamålsenlig Inköpsorganisation.)
- Ha ett helhetsperspektiv för inköp och upphandling
- Ansvara för mål, styrning, planering och uppföljning av inköp och upphandlingar
- Kommunikation och rapportering tillsammans med beställare/ verksamheter
- Ta fram policys, riktlinjer och mallar för inköp och upphandling
- Skapa och utveckla verksamhetsrelationer (samarbete med verksamheter/beställare, utveckla inköpsråd, tillsätta expertgrupper etc.)
- Uppdatera, utveckla, informera och kommunicera Kalmar kommunkoncerns inköpsprocess (det ska vara lätt att göra rätt)
- Administrera, kontrollera och registrera inköp via controllerfunktioner
- Strategiarbete för inköp och upphandling
- Säkerställa och utveckla systemstöd som kan stödja administrativt arbete och förenkla inköp för medarbetaren
- Säkerställa att Centralförrådet och Upphandlingsenheten kan möta verksamheternas behov och efterfrågan utifrån ett serviceinriktat och kvalitetssäkrat arbetssätt

Den organisatoriska verksamheten föreslås se ut enligt nedan:



Utifrån förslaget har personalen inom berörda enheterna informerats och facklig samverkan sker tillsammans med serviceförvaltningen och kommunledningskontoret. Rekrytering av en inköpschef har påbörjats.

Servicenämnden har yttrat sig över förslaget och är mycket positiva till förslaget om att bilda en inköpsorganisation från och med den första januari 2021 under nämndens ansvarsområde. Enligt yttrandet är det viktigt att inköpsorganisationen får rätt förutsättningar redan från start, inte minst ekonomiskt. Att möjliggöra rätt resurstillsättning är avgörande för att nå långsiktiga strategiska mål där inköpsorganisationen tillsammans med

kommunkoncernen utvecklar inköps- och upphandlingsförfarandet och där vi tillsammans skapar en effektiv och ändamålsenlig inköpsprocess.

På sikt är ambitionen att spara pengar genom effektiva inköp, köp inom avtal samt tydlig uppföljning av ingångna avtal. Inför 2021 finns pengar avsatta i förslag till verksamhetsplan med budget för att initialt möta de inledande extra kostnaderna med den nya organisationen.

Jonas Sverkén  
förvaltningschef

Peter Arnesson  
förvaltningschef

Bilagor  
Protokollsutdrag från servicenämnden  
Yttrande från servicenämnden  
Projekt Inköpsorganisation  
Genomlysning av inköpsorganisationen



## Serviceämnden

### § 90

## Inköpsorganisationen

Dnr SFN 2020/0133

### Handlingar

Förvaltningens skrivelse 2020-09-21

Bilaga: Genomlysning av inköpsorganisationen ProSourcia 20 mars

Bilaga: Förtydligande inköpsorg o roller, funktioner ny inköpsverksamhet

Bilaga: Rapport genomförandeplan maj 2020

### Bakgrund

Under hösten 2019 beställdes en genomlysning av Kalmar kommuns inköpsorganisation av företaget ProSourcia AB som genomfördes under våren 2020. Syftet med uppdraget var att identifiera synergier, förändringsbehov och förbättringsområden.

Genomlysningen resulterade i bland annat följande:

- Kalmar kommun har ett taktiskt upphandlingsfokus för sin inköpsverksamhet istället för ett strategiskt fokus
- Kalmar har en ineffektiv inköpsprocess med oklara roller, ett ständigt inflöde av uppdrag, många beställare och missade förbättringsmöjligheter.
- Det saknas en övergripande strategi för inköpsverksamheten inom Kalmar kommun.
- Det finns för många beställare och för många beställningskanaler.

Utifrån ProSourcias genomlysning har ett internt uppdrag initierats av kommundirektören, Projekt Inköpsorganisation. Syftet har varit att åstadkomma en rad åtgärder som på sikt ska bidra till en effektivare inköpsorganisation där ledorden var ”En väg in” och ”Det ska vara lätt att göra rätt”. För ett effektivt genomförande med syfte om att nå en kostnadseffektiv och ändamålsenlig inköpsorganisation har projektet identifierat två huvudområden

1. Skapa en samlad inköpsverksamhet.
2. Skapa en tydlig inköpsorganisation

### En samlad inköpsverksamhet

Som ett första steg i att uppnå en effektiv inköpsorganisation föreslås att det bildas en samlad inköpsverksamhet under serviceämndens ansvarsområde. Inköpsverksamheten föreslås ansvara för följande:

## Servicenämnden

## UTDRAG

Sammanträdesdatum  
2020-09-30

- Att driva, styra och utveckla inköp och upphandlingar.
- Ha ett helhetsperspektiv för inköp och upphandling
- Ansvara för mål, styrning, planering och uppföljning av inköp och upphandlingar
- Kommunikation och rapportering tillsammans med beställare/ verksamheter
- Ta fram policys, riktlinjer och mallar för inköp och upphandling
- Skapa och utveckla verksamhetsrelationer (samarbete med verksamheter/beställare, utveckla inköpsråd, tillsätta expertgrupper etc.)
- Uppdatera, utveckla, informera och kommunicera Kalmar kommunkoncerns inköpsprocess (det ska vara lätt att göra rätt)
- Administrera, kontrollera och registrera inköp via controllerfunktioner
- Strategiarbeteför inköp och upphandling
- Säkerställa och utveckla systemstöd som kan stödja administrativt arbete och förenkla inköp för medarbetaren
- Säkerställa att Centralförrådet och Upphandlingsenheten kan möta verksamheternas behov och efterfrågan utifrån ett serviceinriktat och kvalitetssäkrat arbetssätt

Den organisatoriska verksamheten föreslås se ut enligt bifogade handlingar.

### Beslut

Servicenämnden beslutar att överlämna sitt yttrande angående förslag om ny inköpsorganisation under servicenämndens ansvarsområde till kommunfullmäktige för beslut.

### Sekreterare

Emmy Sjöberg

### Justeras

Johanna Petersson  
ordförande

Josefin Hellvin

Handläggare  
Marcus Kindahl  
0480-450518

## TJÄNSTESKRIVELSE

Datum 2020-09-17 Ärendebeteckning SFN 2020/0133

Servicenämnden

# Inköpsorganisationen

## Förslag till beslut

Servicenämnden beslutar att överlämna sitt yttrande angående förslag om ny inköpsorganisation under servicenämndens ansvarsområde till kommunfullmäktige för beslut.

## Bakgrund

Under hösten 2019 beställdes en genomlysning av Kalmar kommuns inköpsorganisation av företaget ProSourcia AB som genomfördes under våren 2020. Syftet med uppdraget var att identifiera synergier, förändringsbehov och förbättringsområden.

Genomlysningen resulterade i bland annat följande:

- Kalmar kommun har ett taktiskt upphandlingsfokus för sin inköpsverksamhet istället för ett strategiskt fokus
- Kalmar har en ineffektiv inköpsprocess med oklara roller, ett ständigt inflöde av uppdrag, många beställare och missade förbättringsmöjligheter.
- Det saknas en övergripande strategi för inköpsverksamheten inom Kalmar kommun.
- Det finns för många beställare och för många beställningskanaler.

Utifrån ProSourcias genomlysning har ett internt uppdrag initierats av kommundirektören, Projekt Inköpsorganisation. Syftet har varit att åstadkomma en rad åtgärder som på sikt ska bidra till en effektivare inköpsorganisation där ledorden var ”En väg in” och ”Det ska vara lätt att göra rätt”. För ett effektivt genomförande med syfte om att nå en kostnadseffektiv och ändamålsenlig inköpsorganisation har projektet identifierat två huvudområden

1. Skapa en samlad inköpsverksamhet.
2. Skapa en tydlig inköpsorganisation



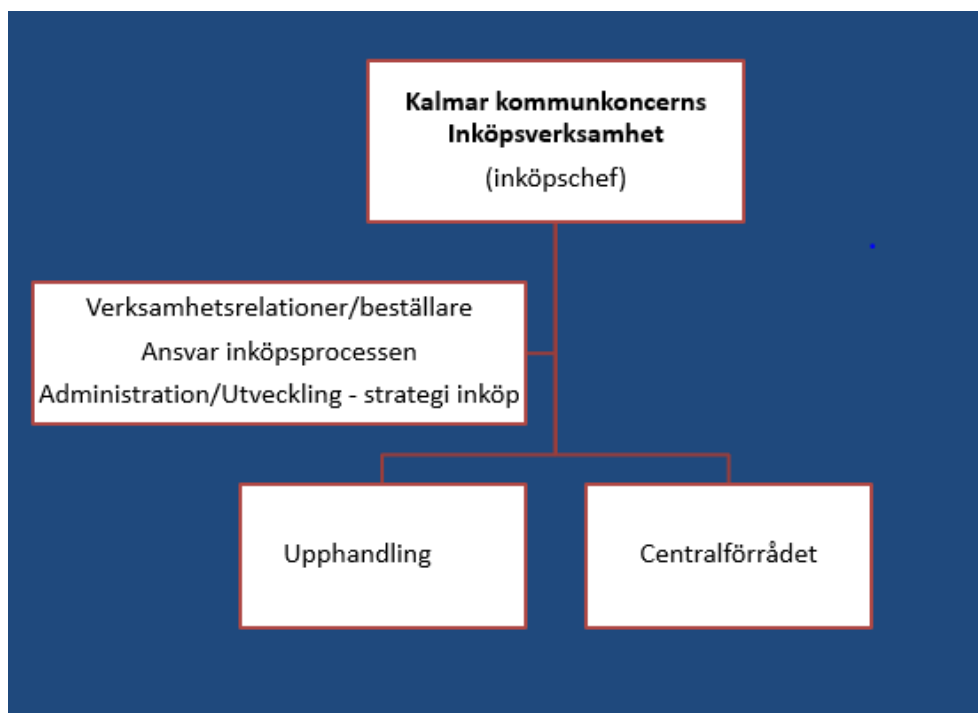
### En samlad inköpsverksamhet

Som ett första steg i att uppnå en effektiv inköpsorganisation föreslås att det bildas en samlad inköpsverksamhet under servicenämndens ansvarsområde.

Inköpsverksamheten föreslås ansvara för följande:

- Att driva, styra och utveckla inköp och upphandlingar.
- Ha ett helhetsperspektiv för inköp och upphandling
- Ansvara för mål, styrning, planering och uppföljning av inköp och upphandlingar
- Kommunikation och rapportering tillsammans med beställare/ verksamheter
- Ta fram policys, riktlinjer och mallar för inköp och upphandling
- Skapa och utveckla verksamhetsrelationer (samarbete med verksamheter/beställare, utveckla inköpsråd, tillsätta expertgrupper etc.)
- Uppdatera, utveckla, informera och kommunicera Kalmar kommunkoncerns inköpsprocess (det ska vara lätt att göra rätt)
- Administrera, kontrollera och registrera inköp via controllerfunktioner
- Strategiärbeteför inköp och upphandling
- Säkerställa och utveckla systemstöd som kan stödja administrativt arbete och förenkla inköp för medarbetaren
- Säkerställa att Centraförrådet och Upphandlingsenheten kan möta verksamheternas behov och efterfrågan utifrån ett serviceinriktat och kvalitetssäkrat arbetssätt

Den organisatoriska verksamheten föreslås se ut enligt nedan:



Utifrån förslaget har personalen inom berörda enheterna informerats och facklig samverkan sker tillsammans med serviceförvaltningen och kommunledningskontoret. Rekrytering av en inköpschef kommer påbörjas under hösten.

**Yttrande**

Serviceämnden är mycket positiva till förslaget om att bilda en inköpsorganisation från och med den första januari 2021 under serviceämndens ansvarsområde.

Inköpsorganisationen ska bli en verksamhet som tillsammans med kommunkoncernen skapar bättre förutsättningar för inköp och upphandling.

Med det skrivet är det viktigt att inköpsorganisationen får rätt förutsättningar redan från start, inte minst ekonomiskt. Att möjliggöra rätt resurstillsättning är avgörande för att nå långsiktiga strategiska mål där inköpsorganisationen tillsammans med kommunkoncernen utvecklar inköps- och upphandlingsförfarandet och där vi tillsammans skapar en effektiv och ändamålsenlig inköpsprocess.

Peter Arnesson  
Förvaltningschef

**Bilagor**

Genomlysning av inköpsorganisationen

Förtydligande inköpsorganisationen och roller, funktioner ny inköpsverksamhet

Rapport genomförandeplan





**Kalmar kommun**

WWW.KALMAR.SE

# Projekt Inköpsorganisation

---

Övergripande Genomförandeplan  
Projekt Inköpsorganisation & Samlad Inköpsverksamhet

**Uppdragstagare**

Martin Malmberg, Verksamhetsutvecklare KLK  
Susanne Söderberg, Verksamhetsutvecklare, KLK

2020-06-01

Uppdaterad 2020-09-01

## Innehåll

Bakgrund .....	3
Genomlysning av Kalmar kommunkoncerns inköpsorganisation .....	3
Projekt Inköpsorganisation .....	4
Uppdrag och Fokus.....	4
1. Samlad Inköpsverksamhet – En väg in! .....	5
2. Tydlig Inköpsorganisation.....	6
Sammanfattning och Mål .....	9
Övergripande Genomförandeplan – Ansvar Projekt Inköpsorganisation .....	10
Övergripande Genomförandeplan – Ansvar samlad Inköpsverksamhet .....	12

## Bakgrund

### Genomlysning av Kalmar kommunkoncerns inköpsorganisation

Kalmar kommunkoncerns verksamheter har framfört att det råder en otydlighet beträffande nuvarande inköpsstruktur i kommunen. Av den anledningen beslutades att en genomlysning av *Inköpsorganisationen* skulle genomföras och företaget ProSourcia AB anlätades för uppdraget. Genomlysningen genomfördes våren 2020. Fokusområden för uppdraget;

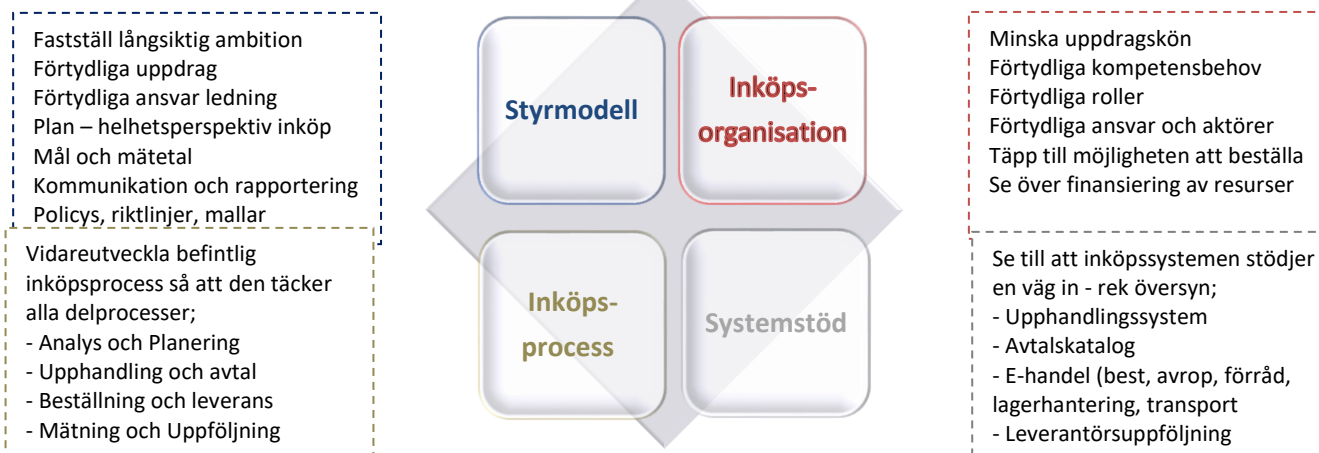
- Identifiera möjliga alternativ för hur Inköpsverksamheten ska kunna utvecklas till att bli mer lättillgänglig, allmäntäckande och samordnad
- Ge förslag på hur en ny Inköpsorganisation kan införas, vilka förändringar och satsningar som krävs och vilka möjliga besparingar/kostnadseffektiviseringar som detta kan medföra
- Belysa systembehov som finns för framtida utveckling

### Sammanfattning resultat

Genomlysningen visade att Kalmar kommun likt många andra inom offentlig sektor har ett taktiskt upphandlingsfokus för sin inköpsverksamhet dvs. att fokus ligger på genomförandedelen och mindre prioritering på hantering, styrning och uppföljning av inköp. Enligt ProSourcia har detta lett till en ineffektiv inköpsprocess/organisation med oklara roller, ett ständigt inflöde av uppdrag, många beställare samt förlust av förbättringsmöjligheter.

### Sammanfattning åtgärdsförslag

För att erhålla en effektivare inköpsstruktur så har ett antal förbättringsförslag kopplat till fokusområden (styrmodell, inköpsorganisation, systemstöd och inköpsprocess) adresserats i genomlysningen vilka presenteras i nedan angiven modell. En del av förslagen ses över och åtgärdas i aktuellt projekt och övriga insatser kommer att behöva planeras och utvecklas inom framtida Inköpsverksamhet.



# Projekt Inköpsorganisation

## Uppdrag och Fokus

Utifrån ProSourcias genomlysning har ett internt uppdrag initierats (Projekt Inköpsorganisation) med syfte att åstadkomma en rad åtgärder som på sikt ska bidra till en effektivare *Inköpsorganisation*. Uppdragets fokus är att formulera och etablera en kostnadseffektiv och ändamålsenlig *Inköpsorganisation* med fokus på en tydlig *Inköpsverksamhet*.

*Metodik analys och genomförande*



Kalmar kommunkoncerns inköpsstruktur saknar styrning på ett övergripande plan. Genomlysningen påtalade många brister i presenterad nulägesanalys vilka kommer att ses över och ansvarsfördelas i projektet. Åtgärdsförslagen som presenteras är bra och ligger till grund för det arbete som kommer att genomföras i projektet. För ett effektivt genomförande med syfte om att nå en kostnadseffektiv och ändamålsenlig *Inköpsorganisation* har projektet valt att fokusera på två huvudområden;

1. Tillsätta en SAMLAD Inköpsverksamhet
2. Klargöra en TYDLIG Inköpsorganisation

Uppdraget med att samla framtida *Inköpsverksamhet* och tydliggöra *Inköpsorganisationen* innebär både kortsiktiga och långsiktiga insatser. Av den anledningen behöver vi tydliggöra vilka områden som kan och ska beröras av projektet och vilka områden som ska bedrivas, utvecklas och ansvaras för av framtida Inköpsverksamhet. Åtgärdsförslagen presenteras i en övergripande GENOMFÖRANDEPLAN (se sid 11-13) med ansvarsfördelning mellan Projekt Inköpsorganisation och ny samlad *Inköpsverksamhet*. Respektive insats kommer därefter mynna ut i handlingsplaner med följande information;

- Behov/Åtgärd
- Ansvarsfördelning
- Tillvägagångssätt/Hur
- Tidsplan

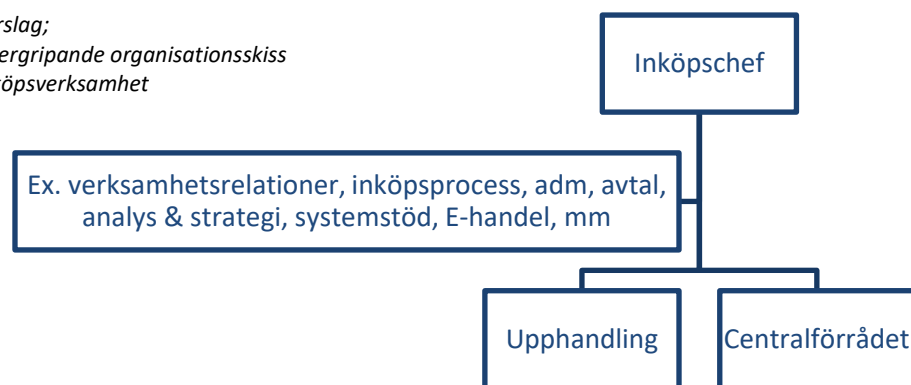
## 1. Samlad Inköpsverksamhet – En väg in!

ProSourcias påtalade brister, verksamheters egna pågående initiativ av inköpsprojekt, en komplicerad inköpsprocess, otydliga uppdrag samt inköpsenheter som är placerade inom olika förvaltningar är några anledningar till att vi inte kan leva upp till en kostnadseffektiv och ändamålsenlig *Inköpsorganisation*. Projektet föreslår därför att som första steg bilda en samlad *Inköpsverksamhet* parallellt med säkerställande av akuta åtgärdsbehov utifrån genomlysningen.

*Inköpsverksamheten* föreslås ansvara för bland annat;

- Att driva, styra och utveckla inköp och upphandlingar utifrån ett tydligt uppdrag (kostnadseffektiv och ändamålsenlig Inköpsorg.)
- Helhetsperspektivet för inköp och upphandling
- Mål, styrning, planering och uppföljning av inköp och upphandlingar (inköpsprocessen)
- Kommunikation och rapportering – skapa och arbeta för delaktighet tillsammans med beställare/verksamheter
- Policies, riktlinjer och mallar för inköp och upphandling
- Verksamhetsrelationer (samarbete med verksamheter/beställare, utveckla inköpsråd, tillsätta expertgrupper etc.)
- Uppdatera, utveckla, informera och kommunicera Kalmar kommunkoncerns inköpsprocess (det ska vara lätt att göra rätt)
- Administrera, kontrollera och registrera inköp – controllerfunktion/avstämningar
- Strategiarbete för inköp och upphandling
- Säkerställa och utveckla systemstöd som kan stödja administrativt arbete och förenkla inköp för medarbetaren (ska följa inköpsprocessen)
- Säkerställa att Centralförrådet och Upphandlingsenheten kan möta verksamheternas behov och efterfrågan utifrån ett serviceinriktat och kvalitetssäkrat arbetssätt.

Förslag;  
Övergripande organisationsskiss  
Inköpsverksamhet



## 2. Tydlig Inköpsorganisation

För att uppnå en tydlig *Inköpsorganisation* krävs att vi förtydligar och skapar en **gemensam bild** av vad Kalmar kommunkoncerns *Inköpsorganisation* innebär och vad den står för i ett större sammanhang. *Inköpsorganisationen* innebär enligt projektet alla parter som är berörda och/eller utför någon form av inköp eller upphandling i kommunkoncernen, ex;

- Beställarorganisation (Ex. Verksamheter/medarbetare med behörighet att göra inköp/beställa/göra avrop)
- Inköpssamordnare (Ex. utsedda funktioner med ansvar att säkerställa inköp i egen förvaltning/bolag)
- Expertråd (Ex. utsedda specialistfunktioner, inköpsråd med kompetens inom ex. miljö/hållbarhet, inkösanalytiker, controllers, strateger mm)
- Upphandling/direktupphandling verksamheter
- Samlad Inköpsverksamhet (inkl. Upphandlingsenhet och Centralförråd)
- Fakturacentral/Ekonicenter

Projektet kan utifrån genomlysningen identifiera områden som behöver ses över och prioriteras i samarbete med berörda parter (*Inköpsverksamheten* och Kalmar kommunkoncerns verksamheter) för att nå en gemensam bild och tydlig struktur av framtida INKÖPSORGANISATION.

*Prioriterade områden att utveckla för att nå en gemensam bild av en tydlig Inköpsorganisation*

### Problematik

Det finns en upplevelse om att Kalmar kommunkoncern har för många beställare.  
Det finns en upplevelse att många beställare saknar kompetens inom inköp, upphandling och avtalsskrivning.  
Det finns en upplevelse att systemstöd för inköp inte fungerar optimalt och kan därför inte användas som önskat.  
Det finns ingen samordning för inköp dvs. någon som ansvarar för gemensamt arbete/nätverk inom Kalmar kommunkoncern  
Vi saknar två viktiga delar i inköpsprocessen, proaktivt arbetet med analys och planering samt uppföljning av inköp och upphandling.  
Fler expertkunskaper saknas för att nå ett helhetsperspektiv för framtida Inköpsorganisation  
Nuvarande direktupphandlingsförfarande fungerar inte optimalt (behöver styras upp)  
Upphandlingsenheten saknar tydligt uppdrag och behöver klargöra sin verksamhet  
Centralförrådet saknar tydligt uppdrag och behöver klargöra sin verksamhet  
En ostrukturerad Inköpsorganisation påverkar Ekonicenters arbete och resultat  
Vi saknar en samlad Inköpsorganisation med ansvar för helhetsuppdraget inköp och upphandling i Kalmar kommunkoncern

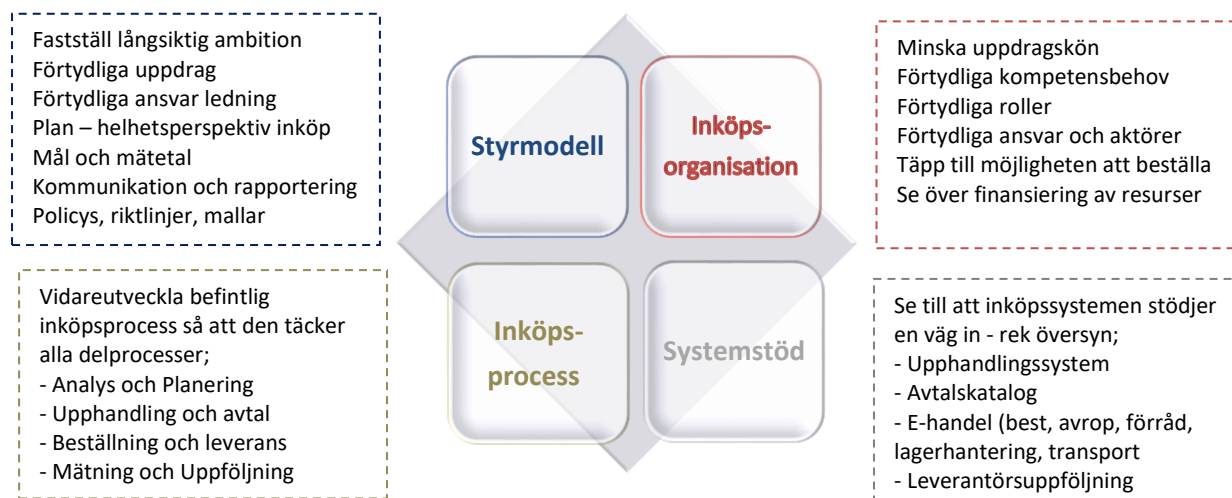
Åtgärder

Identifiera beställare i Kalmar kommunkoncern och inventera kunskapsnivåer för inköp, upphandling och avtal  
Tillsätt utbildningskrav (ta fram utbildning) för inköpsamordnare/beställare/upphandlare/avtalsansvar mm  
**Utifrån ett övergripande beslut** se till att en handlingsplan läggs fram och efterföljs för införande av Procedo i alla verksamheter (avtalsbas)  
Tillsätt samarbetspartners för inköp (inköpssamordnare) som är länken mellan Inköpsverksamheten och verksamheterna (ambassadörer)  
Tydliggör och implementera ett nytt sätt att arbeta med Kalmar kommunkoncerns framtida inköpsprocess  
Tillsätt expertgrupp/er för inköp och upphandling för att säkerställa alla nödvändiga hänsynstagande vid inköp och upphandling  
Besluta inriktning/riktlinjer för direktupphandling, nivåer, vem/kunskap samt upphandlingen roll  
Tydliggör och renodla Upphandlingsenhetens och Centralförrådets uppdrag  
Öka samarbetet med Economicenter / Fakturahanteringsprocess mm  
Tillsätt en samlad Inköpsverksamhet – En väg in!

**Arbetsmodell för tydlig Inköpsorganisation – 4 fokusområden**

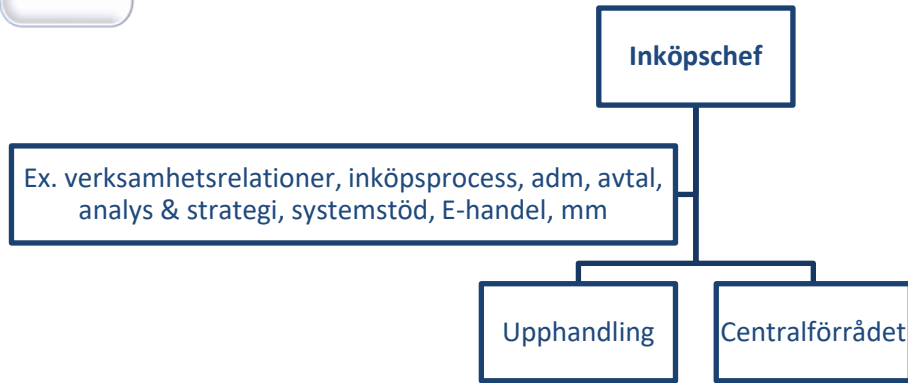
För att erhålla en effektivare inköpsstruktur förlår projektgruppen att följa ProSourcias förslag att hantera åtgärdsförslagen i fyra fokusområden för att för att få ett samlat grepp och veta vart respektive åtgärd ska utföras.

Projektets övergripande förslag för uppbyggnad av respektive huvudområde

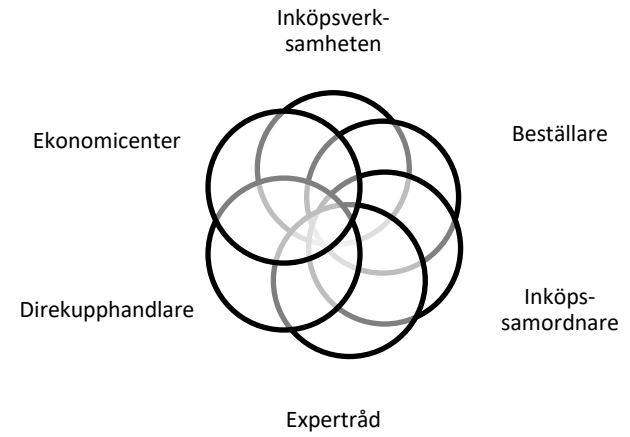


# Projektets övergripande förslag för uppbyggnad av respektive huvudområden

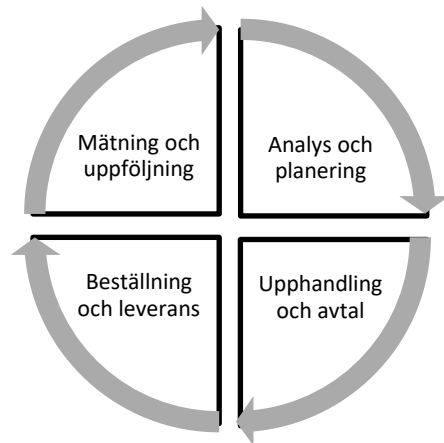
Styrmodell



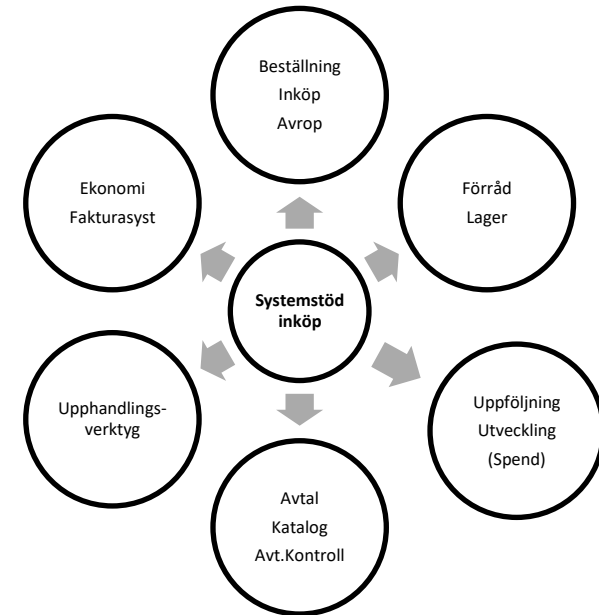
Inköps-organisation



Inköps-process



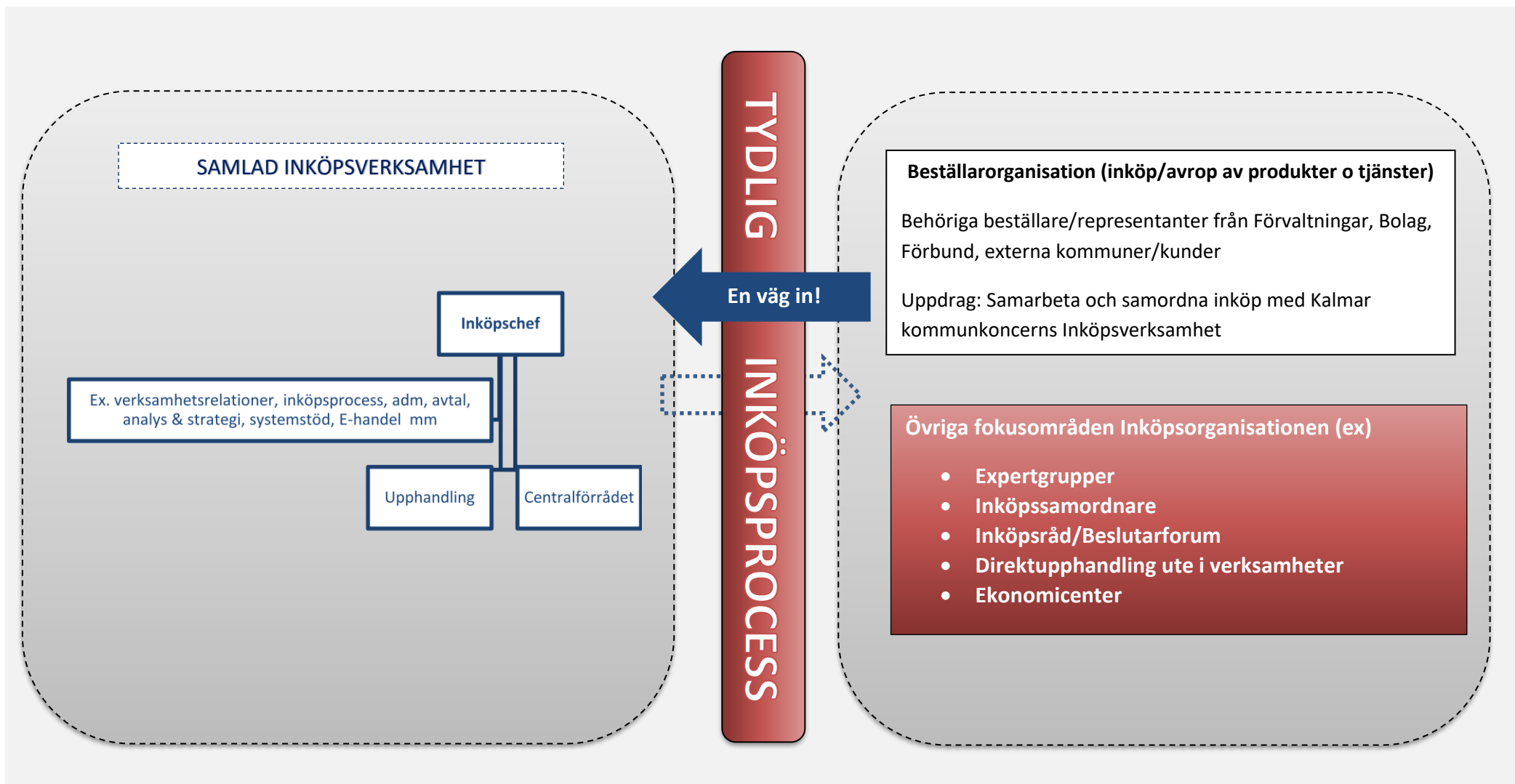
Systemstöd





## Sammanfattning och Mål

Projektets förslag till ett helhetsperspektiv för ny SAMLAD Inköpsverksamhet och TYDLIG Inköpsorganisation



## Övergripande Genomförandeplan 2020 – Ansvar Projekt Inköpsorganisation

Behov/åtgärd	Information	Mål
<b>Ta fram en genomförandeplan med ansvarsfördelning av uppdrag mellan projektet och ny Inköpsverksamhet</b>	Information av vad som behöver utföras och av vem i förändringsarbetet (Inköpsprojektet/Inköpsverksamhet).	Tydliggöra ägandeskapet av åtgärdsförslag och insatser
<b>Säkerställa förslag till en samlad ny Inköpsverksamhet (presentera/informera)</b>	Delge förslag till berörda parter kring behovet av att upprätta en samlad verksamhet med ansvar för inköp och upphandlingar i Kalmar kommunkoncern.	Skapa delaktighet - Gemensam bild
<b>Fastställ långsiktig ambition</b>	Vad ska Kalmar kommunkoncern uppnå med ny Inköpsstruktur?	Etablera en kostnadseffektiv och ändamålsenlig Inköpsorganisation med fokus på en samlad och tydlig Inköpsverksamhet
<b>Rekrytera Inköpschef</b>	Efter beslut av att upprätta en samlad Inköpsverksamhet påbörja rekryteringsprocess av Inköpschef.	Tydliggöra styrning och ledning av inköp och upphandlingsärenden
<b>Bereda arbete för ändringar i berörda verksamheter</b>	Information, samverkan, risk- och sårbarhetsanalyser, konsekvensanalyser mm	Skapa delaktighet och trygghet för berörda medarbetare i förändringstider
<b>Tydligt uppdrag för Upphandlingsenheten</b>	Klargöra vad och vilka insatser som bör åligga Upphandlingsenheten att utföra.	Renodlad, effektiv och serviceinriktad enhet
<b>Tydligt uppdrag för Centralförrådet</b>	Klargöra vad och vilka insatser som bör åligga Centralförrådet att utföra.	Renodlad, effektiv och serviceinriktad enhet
<b>Identifiera akuta åtgärdsbehov inom nuvarande enheter (upphandling/centralförråd)</b>	Vara ett stöd och resurs till enheterna att styra upp, förändra och effektivisera utifrån angivna åtgärdsförslag och pågående inköpsprojekt.	Nå effektiva och ändamålsenliga enheter som fokuserar på sin kärnverksamhet/uppdrag
<b>Identifiera roller/ansvar inom ny samlad Inköpsverksamheter</b>	Förslaget samlad Inköpsverksamhet bygger på en väg in och att skapa nödvändiga resurser och kompetens i/till	Säkerställa nödvändig resurs- och kompetensbehov

	verksamheten för att kunna uppnå långsiktig ambition. Se över vad som finns att tillgå idag i nuvarande enheter samt ute i verksamheter, effektivisera!	
<b>Procedo – övergripande beslut för avtalsbaserade inköp i alla verksamheter (Förvaltningar)</b>	Procedo kan nyttjas av alla verksamheter i Kalmar kommun (avtalsbaserat inköp). Vid ev. beslut fastställa handlings- och tidsplan för implementering/utbildning mm i samarbete med pågående projekt.	Effektivisera inköp via Procedo för att uppnå långsiktig ambition om en kostnadseffektiv Inköpsorganisation
<b>Översyn av övriga systemstöd Inköpsorganisationen</b>	Översyn och förändring av system för effektivare inköpsprocess. Systemansvar bör ligga i ny samlad Inköpsverksamhet som ansvarar för att möta behov, utveckling och uppdatering av systemstöd.	Sammanhängande systemstöd för inköp och upphandling
<b>Tydliggöra begreppet Inköpsorganisation</b>	Ta fram ett förtydligande på vad projektet menar med tydlig Inköpsorganisation. Vilka forum, resurser o funktioner krävs i samarbete med förvaltningar, bolag och förbund för att nå en ändamålsenlig inköpsstruktur.	Gemensam bild, likvärdigt arbetssätt och ökad kunskap kring inköp och upphandling
<b>Tydliggöra identifierade roller och funktioner för ny samlad Inköpsverksamhet</b>	I organisationsförslaget för ny samlad Inköpsverksamhet föreslås en rad olika funktioner/roller/områden. Tydliggöra dessa och förklara dess vikt för att nå en professionell organisation.	Säkerställa att nödvändig kompetens finns att tillgå i ny Inköpsverksamhet utifrån verksamheters behov och efterfrågan.
<b>Fastställa tillhörighet av samlad Inköpsverksamhet</b>	Besluta i vilken förvaltning ny samlad Inköpsverksamhet ska placeras för bästa resultat.	Samlad och tydlig Inköpsverksamhet
<b>Klargöra beslutskedja Inköp och Upphandling</b>	Utreda hur beslut kring övergripande insatser och förändringar ska beslutas i ett övergripande perspektiv. Diskutera ev. Inköpsråd/styrgrupp (jmf IT-styrgrupp).	Hänsynstagande till alla berörda parter för inköp och upphandling i Kalmar kommunkoncern
<b>Utreda ekonomi och finansiering i ny samlad Inköpsverksamhet</b>	För att ta nästa steg i utvecklingen för inköp och upphandling måste insatser tillföras. En översyn av finansiering måste ske för att klara framtida utmaningar.	Likvärdig finansiering/budget i verksamheten (idag finansiering och ram) samt översyn av ekonomisk styrning och prognos för framtida satsningar

## Övergripande Genomförandeplan – Ansvar samlad Inköpsverksamhet

Behov/åtgärd	Information	Mål
<b>Fastställa styrmodell för Inköpsverksamheten</b>	Organisera verksamheten	Samlad Inköpsverksamhet med tydligt uppdrag = Gemensam Bild!
<b>Ansvara för helhetsperspektivet för inköp och upphandling</b>	Utifrån verksamhetens behov och efterfrågan forma och utveckla den samlade Inköpsverksamheten.	En väg in! Arbeta proaktivt!
<b>Arbeta med mål och mätetal</b>	Förbättra kunskap och vetskap om kommunens samlade inköpskvot och agera utifrån resultat i mål och handling (ex. Spendanalys).	God kostnadskontroll av inköp/upphandling
<b>Information och Kommunikation</b>	Inköpsverksamheten är en övergripande verksamhet som berör alla förvaltningar, bolag och förbund i Kalmar kommun. Därefter bör verksamheten agera med information och kommunikation.	Alla i kommunen ska veta HUR inköp och upphandling ska genomföras – det ska vara lätt att göra rätt!
<b>Översyn av Policys, riktlinjer och mallar etc.</b>	Genomlysning av material och förändra i takt med förändringar av ny verksamhet, inköpsprocess mm.	Klargöra ägare till dokument som identifieras för inköp och upphandling
<b>Ansvara, driva och utveckla Inköpsprocessen</b>	Säkerställa regelbundna behovsanalyser i Kommunkoncernens för att kunna planera och utveckla processen utifrån ett arbetsmiljösäkert och kostnadseffektivt perspektiv.	Inköpsprocessen ska inneha alla områden med strategiskt, taktiskt och operativt inköp samt mätning-uppföljning.
<b>Resurser och kompetenser</b>	Ny samlad Inköpsverksamhet kan betyda interna förändringar av roller, resurser och ökad kompetens. Ligger i verksamhetens utvecklingsansvar för framtiden.	Säkerställa en ändamålsenlig verksamhet för inköp och upphandling
<b>Inköpsorganisationsansvar</b>	Utifrån projektets förslag beträffande beställare, inköpsamordnare och expertgrupper utveckla samordningsunderlag och implementera Inköpsorganisationen inom inköp och upphandling (styra upp och skapa delaktighet).	Klar och tydlig struktur för vilka grupper och roller som verkar i kommunkoncernen inom inköp och upphandling samt deras ansvar och uppdrag

<b>Avtalsuppdrag</b>	Ansvara för ett helhetsgrepp beträffande avtal dvs. samordna ramavtal, beslut av ansvar och ägandeskap, krav på verksamheter vid avtalsskrivning (behörigheter och kunskap).	Säkerställa övergripande kontroll av avtal för inköp och upphandling
<b>Identifiera inköp och upphandling ute i verksamheterna</b>	Identifiera och strukturera Inköpsverksamheten så att samarbete alt. övertagande av verksameters arbete med inköp och upphandling kan utvecklas.	Samla kunskap om inköp och upphandling Uppdrag ska matcha verksameters kärnverksamhet
<b>Utveckla Proceedo – möjliggöra alla inköp</b>	Tillsätta utredning för analys av hur inköp som ej är knutna till avtal kan genomföras via Proceedo.	Alla inköp ska ha en väg in!
<b>Leverantörsuppföljningsmodell</b>	Analysera behov av insatser för att utveckla uppföljning och samarbete med leverantörer.	God kontroll och ökat samarbete med leverantörer
<b>Analys av inköpskanaler</b>	Idag används många kanaler och tillvägagångssätt för att göra inköp (E-handel, mejl, webbutik, kontokort, kontanta medel etc. Målet är att så många inköp som möjligt ska gå via Proceedo, dock har verksamheter unika behov vilka bör ses över och struktureras upp.	Tydliggöra och effektivisera inköp
<b>Spendanalys</b>	Genomgång av inköp, volymer av inköp, vart och vad vi handlar etc. Analysen bör ligga längre fram då prioriteringen bör vara en samlad och tydlig Inköpsorganisation innan vidare utvecklingsarbete kring våra inköp genomförs.	Kostnadseffektivitet
<b>ELC</b>	Öka samverkan och insatser tillsammans med Kalmar kommuns Ekonomicerter. Bör finnas med i Expertgrupp/samråd då även fakturahanteringen måste optimeras i Kommunkoncernen.	Ökat samarbete genererar effektivare verksamheter

*Nyckeln till framgång och störst utmaning kommer vara att se detta som ett kommunövergripande initiativ som kräver prioritering, engagemang och driv på flera nivåer inom organisationen, inte bara hos Inköpsverksamheten. Det handlar om alla chefers chefsansvar, men också den enskilda medarbetarens ansvar. I grunden handlar det om ett förändrat sätt att både se på och arbeta med inköp.*

# Projekt Inköpsorganisation

---

- Förtydligande av aktörer/grupper och dess uppdrag för Inköpsorganisationen
- Förtydligande av identifierade behov av funktioner/uppdrag i ny Inköpsverksamhet

**Uppdragstagare**

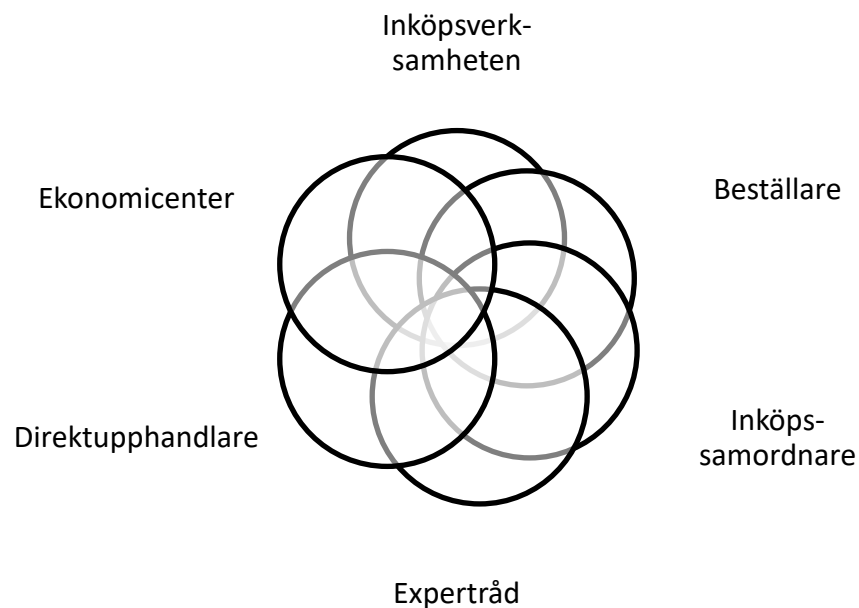
Martin Malmberg, Verksamhetsutvecklare KLK  
Susanne Söderberg, Verksamhetsutvecklare, KLK

2020-08-26

## Förtydligande av aktörer och dess uppdrag för Inköpsorganisationen

I projektets sammanfattade rapport om "samlad inköpsverksamhet" och "tydlig inköpsorganisation" föreslås att Kalmar kommunkoncern bör klargöra vilka parter (individer/grupper) som är berörda av inköp och upphandling. Projektet har exemplifierat en tydlig inköpsorganisation utifrån dels de aktörer som finns idag, dels utifrån det som anses saknas för en balanserad och kontrollerad inköpsorganisation där berörda parter i Kalmar kommunkoncern involveras med delaktighet och inflytande.

*Bild 1 – Tydlig Inköpsorganisation (ex)*



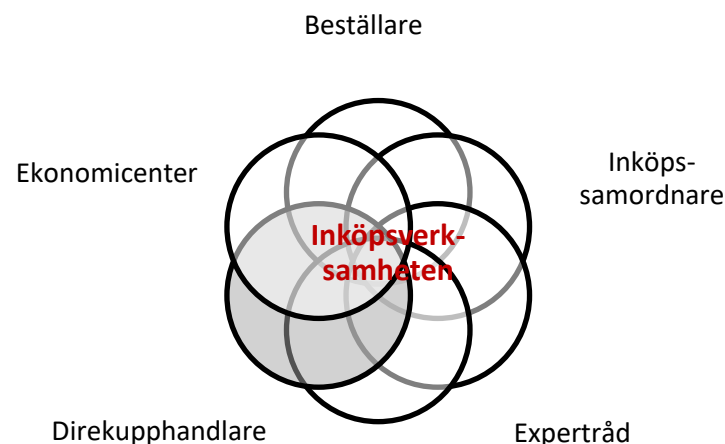
### Inköpsverksamheten

Inköpsverksamheten föreslås som en ny samlad verksamhet med uppdrag att ansvara för helheten av inköp och upphandlingar i Kalmar kommunkoncern. Även om framtiden eventuellt visar på att upphandlingar ska fortsätta genomföras på vissa förvaltningar och bolag så är det viktigt att kunskap, kompetens, service/support etc. finns att tillgå med hög service i den nya verksamheten.

Inköpsverksamheten är enligt förslaget ansvarig för all information, kommunikation och kontakt mot föreslagna parter i Inköpsorganisationen. Det innebär ex. ansvaret för att bilda, starta och driva nödvändiga nätverk, sätta regelverk för inköp/upphandling, skapa och informera kring aktuella rutiner, erbjuda utbildningar, kontrollera behörigheter, vara spindeln i nätet i olika kluster/grupper etc. Sammantaget innebär detta att utveckla samt skapa nya goda kundrelationer i samarbete med kommunens förvaltningar, bolag och förbund.

Inköpsverksamheten är den aktör som samarbetar med alla övriga föreslagna områden då verksamheten har det grundläggande ansvaret för inköps- och upphandlingsfrågor i Kalmar kommunkoncern.

Bild 2 – Inköpsverksamhetens motparter (ex)





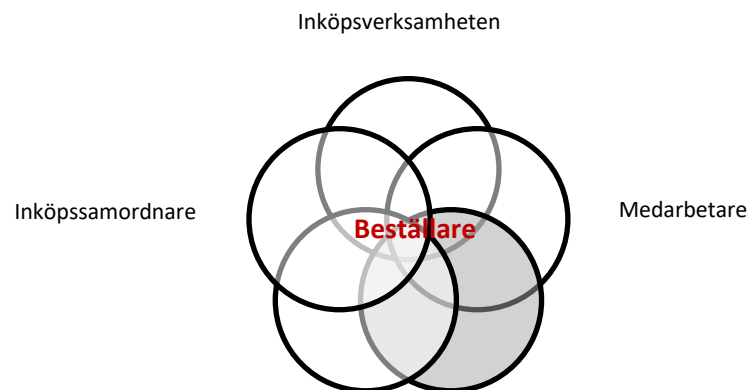
## Beställare

Projektet har definierat alla som gör någon form av inköp, upphandling, avtal mm som beställare. Bilden av beställare i Kalmar kommunkoncern varierar utifrån antal, kunskap och kompetens, andel tjänst/resurs för uppdraget etc. Även behoven ser olika ut och därför föreslås att respektive förvaltning, bolag och förbund fortsätter besluta utifrån egna behov i framtiden. Dock anser projektet att ett likvärdigt förfarande av uppdrag, arbete, krav och regelverk ska införas för beställarna för att nå en tydlig beställarorganisation. Projektet föreslår som ex att utsedda beställare ska;

- Genomgå någon form av likvärdig utbildning (utbildningen arrangeras av ny Inköpsverksamhet)
- Vara registrerade och tilldelas behörigheter för ökad kontroll av inköp (ansvar ny Inköpsverksamhet)
- Finnas i ett samlat register i ny inköpsverksamhet
- Beställare bör vara fysisk person, ej juridisk enhet för ökad spårbarhet av inköp vid behov

Beställaren (om den är en annan än inköpssamordnaren) bör ha ett nära samarbete med utsedd inköpssamordnare i sin förvaltning, bolag och förbund eftersom de föreslås vara länken mellan verksamheten och ny Inköpsverksamhet (mer info se rubrik inköpssamordnare). Som förslag bör verksamheterna renodla sin beställarorganisation för att erhålla god kontroll på den egna verksamhetens inköp och upphandlingar.

*Bild 3 – Beställarens motparter (ex)*



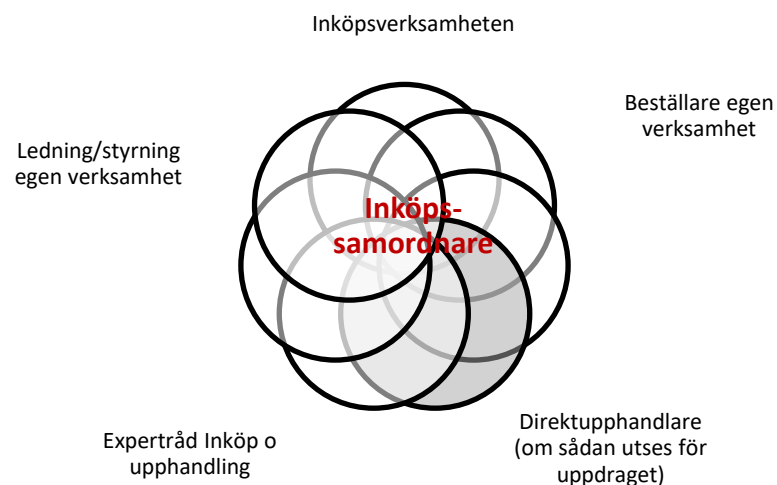
### Inköpssamordnare (operativa aktörer)

En del förvaltningar, bolag och förbund har idag inköpsamordnare som ansvarar för samordningen av inköp och upphandlingar i den egna verksamheten, medan andra enbart har s.k. beställare. Uppdraget ser liksom beställarnas olika ut utifrån antal, kunskap och kompetens, andel tjänst/resurs mm. För att nå en bättre kontroll av inköp och upphandlingar i kommunkoncernen bör samordning även ske på ett övergripande plan dvs. genom att skapa ex. samordningsnätverk med uppdrag att överblicka egna och samlade behov av inköp och upphandlingar. Rollen som inköpsamordnare anser projektet är en väldigt viktig och central roll/tjänst och bör innehålla likvärdig kunskap i alla verksamheter för ökad förståelse, insyn och utveckling. Arbetsuppgifter/krav för inköpsamordnare bör tas fram av ny Inköpsverksamhet.

Ex på uppgifter kan vara;

- Ansvar och utveckling av egen beställarorganisation
- Motpart och språkrör mellan den egna verksamheten och ny Inköpsverksamhet
- Support i inköps- och upphandlingsfrågor till beställare i den egna verksamheten
- Delta i övergripande samordningsnätverk för Kalmar kommunkoncern.
- Som alternativt ansvara för verksamhetens direktupphandlingar (om ej annan part utses för uppdraget)
- Ansvara för kompetensförsörjning, behörighetsbeställning och andra krav som ska uppfyllas för beställaruppdrag inköp och upphandling

Bild 4 – Inköpsamordnarens motparter (ex)



### Expertråd / Fokusgrupper (strategiska aktörer)

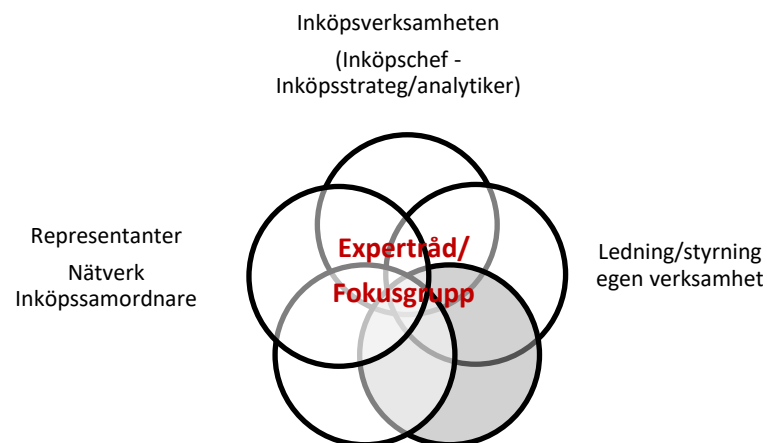
Föreslagen Inköpsverksamhet ska tillhandahålla god kunskap och kompetens beträffande sitt uppdrag. Dock ser projektet det som svårt att tillhandahålla all nödvändig expertis inom denna verksamhet och därför är ett samarbete med efterfrågade funktioner/expertter av högsta vikt. På så sätt säkerställer inköpsverksamheten inflytande av kunskap som inte finns att tillgå i den egna verksamheten samtidigt som funktioner representerade av förvaltningar, bolag och förbund (beroende på efterfrågad kompetens/expertis) erbjuds vara delaktiga på ett övergripande strategiskt plan.

Deltagarna bör vara väl insatta i verksamheten och dess uppdrag och ska därmed vara lämpade att diskutera och ställa krav i den strategiska planeringen. Gruppen bör arbeta efter strategiska mål som ex, vad vill vi uppnå med inköpen, hur ser framtida inköpsbehov ut - volymer, mål effektivisera inköp, hur säkerställer vi att vi gör rätt utifrån våra inköp, hur verksamhetskritiska är inköpen, upphandlingens organisation/behov nu och framöver etc. ProSourcias rapport kan förslagsvis vara ett bra och viktigt verktyg/underlag för expert/fokusgruppen att arbeta med i en strategisk planering.

Funktioner som skulle kunna vara efterfrågade i expertgrupper kan ex vara;

- Miljö
- Hållbarhet och Kvalitet
- Ekonomi
- Digitalisering – systemstöd – teknisk plattform
- Verksamheter med större inköpsvolymer
- Medarbetare med expertkompetens inom inköp / upphandling

Bild 5 – Expertråd/fokusgruppers motparter (ex)



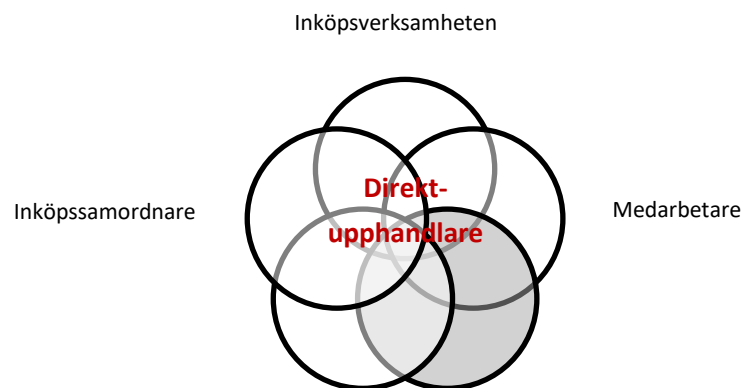
## Direktupphandling

Den skillnad som projektet definierat mellan direktupphandlare och beställare är att i kategori ”beställare” är de medarbetare med behörigheter som kan göra inköp upp till 15 000 kr (vilket är gränsen för när en konkurrensutsättning ska ske enligt Kalmar kommuns upphandlingspolicy). Överstiger summan 15 000 kr ska en direktupphandling ske med konkurrensutsättning vilket innebär ökade insatser av inköpsarbete i samarbete med upphandlingsenheten.

En del förvaltningar, bolag och förbund har större behov av direktupphandlingar vilket gör att dessa verksamheter arbetar mer intensivt med uppdraget och är betydligt mer insatta i arbete och utförande. Vi har idag en viss problematik med direktupphandling främst från de verksamheter som inte utför uppdraget så ofta och behöver ganska mycket support från upphandlingsenheten. Under året har upphandlingsenheten erbjudit ökad support dvs. att de utför arbetet för verksamheten, tyvärr har detta resulterat till en hög arbetsbelastning. Som förslag ser projektet att denna roll struktureras upp och säkerställs med behörigheter och utbildning så att ett likvärdigt arbete kan förväntas från alla verksamheter. Samtidigt är det viktigt att inköpsverksamheten strukturerar upp supporten för direktupphandling så att ett bra, effektivt och tryggt samarbete kan förväntas. Liksom krav på beställarfunktioner och inköpsamordnare bör även krav ställas på vilka som ska få utföra direktupphandling för verksamheterna. Projektet föreslår därför att direktupphandlare bland annat ska;

- Tillgodoses med bra och adekvat utbildning (tas fram av inköpsverksamheten)
- Tilldelas behörigheter för direktupphandling (inköpsverksamheten bör arbeta fram upplägget)
- Vara registrerade som direktupphandlare och ansvariga för verksamheternas behov (utföra arbetet)
- Vara kontaktperson till inköpsverksamheten i dessa frågor. (denna roll är ibland densamma som inköpsamordnaren i verksamheterna)

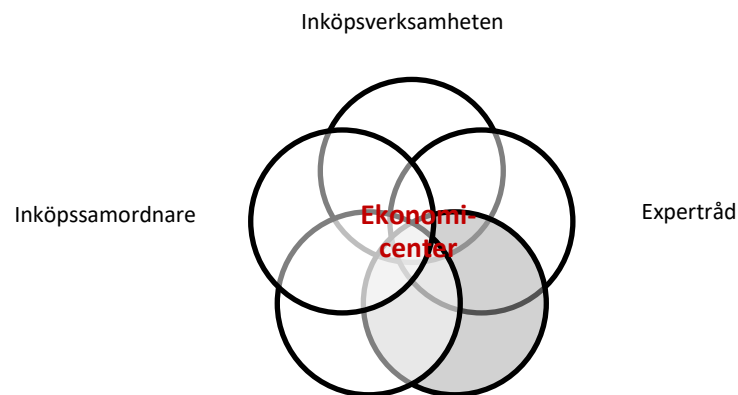
Bild 6 – Direktupphandlarnas motparter (ex)



## **Ekonomicenter**

Projektet har lagt in Ekonomicenter som en viktig part för att uppnå en tydlig Inköpsorganisation. Ekonomicenter har ett stort intresse av inköps- och upphandlingsfrågor då dessa berör ekonomicenters arbete med fakturahantering mm. Den problematik som identifierats är att ekonomicenter inte har någon naturlig motpart att diskutera både operativa och strategiska inköps- och upphandlingsfrågor med utifrån ett ekonomiskt perspektiv. Ekonomicenter är en viktig part till inköpsorganisationen men även för att nå målen om att effektivisera inköpen i Kalmar kommunkoncern. Genom ett strukturerat samarbete skulle kontrollen av inköp synliggöras för inköpsverksamheten vilket är ett nödvändigt verktyg i både den operativa och den strategiska planeringen. Ekonomicenter och inköpsverksamheten bör se över i vilken form ett samarbete bör ha för bästa resultat och utfall. Ekonomicenter bör sitta med i någon form av expertråd/strategisk planering.

*Bild 7 – Ekonomicenters motparter (ex)*



## Identifierade behov av funktioner/uppdrag i ny Inköpsverksamhet

För att säkerställa kompetens samt kunna möta verksamheters behov och efterfrågan av inköp och upphandlingar bör den ”nya Inköpsverksamheten” analysera vilka roller och funktioner som bör finnas i den nya verksamheten. Förutom att analysera berörda befintliga enheter är det även viktigt att identifiera relaterade funktioner som finns ute i verksamheterna och som eventuellt på sikt kan flyttas in i ny Inköpsverksamhet för en mer samlad och centraliserad organisation.

Projektet har som förslag att prioritera nuvarande enheter dvs. att renodla upphandlingsenhetens- och centralförrådets uppdrag så att fokus ligger på kärnverksamheten och dess utveckling. Arbetsuppgifter som identifierats som icke kärnverksamhet men har stor betydelse för verksamheten bör ses över och organiseras utifrån ett effektivare synsätt inom den egna verksamheten. Projektet har identifierat ett antal funktioner/roller som bör struktureras upp inom de befintliga enheterna, dock finns det funktioner och roller som bör tillkomma för att nå en ändamålsenlig och effektiv verksamhet (vilka troligtvis kan utkristalliseras från nuvarande roller/tjänster).

De funktioner/roller som bör struktureras upp och renodlas samt tillkomma enligt projektet är;

### **Inköpsstrateg/analytiker**

Inköpsstrategen bör vara en expertroll med fokus på att hitta bästa möjliga lösningar för uppdragsgivaren. Funktionen kräver fullt fokus på vad som händer på marknaden vad det gäller produkter, leverantörer och miljö. Funktionen/rollen bör kunna leda strategiska möten/nätverk med expertråd samt vara ytterst ansvarig för inköps- och upphandlingsprocessens alla delar från planering till uppföljning. Tillsammans med ekonomicenter analysera och effektivisera inköp utifrån förslagsvis genomförd spendanalys, sätta mål och ansvara för genomförande. Funktionen kan vara en del av rollen som Inköpschef.

### **Upphandlingsavtal – Controller**

Inköpsverksamheten föreslås vara instansen som ansvarar för majoriteten av alla inköp- och upphandlingsavtal i Kalmar kommunkoncern. Arbetet kan ex. innebära upprättande av avtal, genomlysning av avtal, kontroll på avslut och förnyande av avtal och bevarande av avtal via systemstöd. Idag finns ingen bra kontroll av våra avtal som utgått, bör förnyas samt avslutas och därför bör denna uppgift ligga som prioritet att åtgärda för den nya Inköpsverksamheten då det finns stora besparingar att hämta enligt ProSourcias rapport. En utsedd funktion med totalansvar för avtal bör alltså upprättas för att få ett helhetsgrepp

samt effektivisera arbetet och skapa lönsamhet. Funktionen kan även innebära arbetsuppgifter utifrån ett ekonomiskt perspektiv och därmed vara ansvarig för ett samarbete mellan inköpsverksamheten och Ekonomienheten.

### **Direktupphandling/support**

Inköpsverksamheten föreslår att se över hur arbetet och support av direktupphandling ska kunna genomföras på ett optimalt sätt inför framtiden. Verksamhetens behov av support beträffande direktupphandling behöver identifierats, först därefter kan ett förslag till support upprättas. Dock är det viktigt att det finns en bra strukturerad support för verksamheterna vid direktupphandlingsarbetet.

### **Övrigt/Adm**

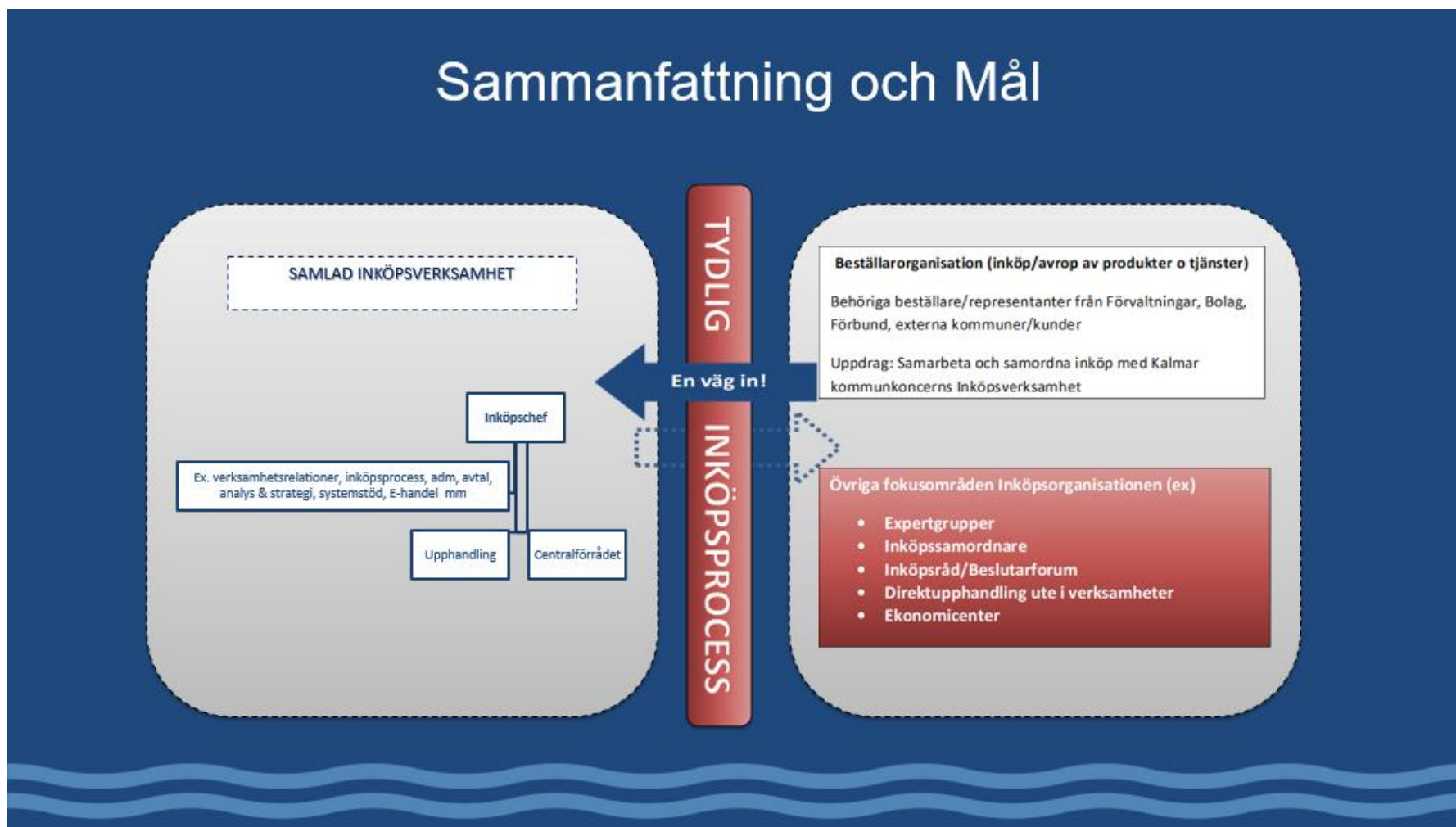
Om uppdraget för upphandlingsenheten och centralförrådet renodlas kommer en del övrig administration att framkomma. Delar bör troligtvis tillhöra kärnverksamheten medan andra kan ligga separat och därmed organiseras utifrån ett mer effektivt perspektiv. Projektet föreslår renodlade administrativa roller/uppdrag i den nya inköpsverksamheten. Inköpsverksamheten bör även utse någon form av central samordningsansvarig/centrala samordningsansvariga som dels är motparten till Kalmar kommunkoncerns inköpssamordnare vars huvuduppgift är att leda och driva regelbundna samordningsmöten och vara länken mellan inköpssamordnarna och Inköpsverksamheten.

### **Systemstöd**

Projektet föreslår att Inköpsverksamheten utser någon roll/funktion som har ytterst ansvar för arbete och utveckling av systemstöd i den egna verksamheten. Det kan innebära ansvarig för unika system för nuvarande enheter upphandling och centralförrådet, men även vara länken mellan system som berör inköpsverksamheten men förvaltas och ägs av annan part i kommunen. Inköpsverksamheten föreslår att prioritera en handlingsplan för utveckling av Proceedo i Kalmar kommunkoncern så att fler inköp kan genomföras via detta system (det ska vara lätt att göra rätt).

## Projektets förslag för ny Inköpsverksamhet och tydlig Inköpsorganisation

(mål om ökat samarbete och utveckling)





# Kalmar kommun

Genomlysning av inköpsorganisation | 20 mars 2020



- 1 Inledning – uppdrag och metodik
- 2 Executive Summary
- 3 Nulägesanalys
- 4 Sammanfattning nuläge, utmaningar och konsekvenser
- 5 Förbättringsmöjligheter och förslag på åtgärder
- 6 Aktiviteter och tidsplan
- 7 Bilagor
  1. Inköpsprocessen
  2. Referenser



- Kalmar kommun önskar genomföra en genomlysning av kommunens inköpsstruktur för att identifiera synergier, förändringsbehov och förbättringsområden.
- Förväntningarna är att genomlysningen ska:
  - Identifiera möjliga alternativ för hur inköpsverksamheten ska kunna utvecklas till att bli mer lättillgänglig, allmäntäckande och samordnad.
  - Ge förslag på hur en ny inköpsorganisation kan införas, vilka förändringar och satsningar som krävs och vilka möjliga besparingar/kostnadseffektiviseringar som detta kan medföra.
  - Belysa systembehov som finns för framtida utveckling.
- Ledord för uppdraget är:
  - "En väg in" och "Det ska vara lätt att göra rätt".
- Totalt har 16 personer intervjuats, ett möte/workshop hållits med Upphandlingsenheten och ett tjugotal interna dokument lästs igenom (se bilaga 2).
- Metodik för uppdraget, genomförda aktiviteter och leveranser beskrivs på nästa sida.
- Inköpsprocessen definieras i denna kartläggning i enlighet med bilder i bilaga 1.



### Aktiviteter

- Avstämning och planering av uppdrag, förväntningar och upplägg med Kalmar kommun.
- Inläsning av internt material.
- Intervjuer med ett urval personer (t ex politiker, verksamheten, chefer, ekonomer, upphandlare m m).
- Workshop med Upphandlingsenheten (as-is och to-be)<sup>1)</sup>.

- Analys av material, intervjuer och data.
- Identifiering av förbättringsmöjligheter och åtgärder inom hela inköpsprocessen (strategiskt – taktiskt – operativt).

- Presentation av analys och identifierade förbättringsmöjligheter, som bl a inkluderar:
  - Strategi, mål, inköpsprocess<sup>2)</sup> och styrmodell
  - Mätning och uppföljning
  - Organisationsdesign, roller, kompetensutveckling
  - Systemstöd
  - Aktiviteter för genomförande
- Prioritering och beslut av Kalmar kommun av aktiviteter och tempo på genomförande.

- *Genomförande av beslutade aktiviteter.*
- *ProSourcia kan bistå i genomförandet.*

### Leverans

- En övergripande nulägesanalys.

- Identifierade förbättringsmöjligheter.
- Förslag på aktiviteter och tidplan för realisering av förbättrings- & utvecklingsmöjligheter.

- Muntlig presentation och leverans av slutrapport:
- Beslut av Kalmar kommun.

- *Effekt av genomförda aktiviteter.*



- 1 Inledning – uppdrag och metodik
- 2 Executive Summary**
- 3 Nulägesanalys
- 4 Sammanfattning nuläge, utmaningar och konsekvenser
- 5 Förbättringsmöjligheter och förslag på åtgärder
- 6 Aktiviteter och tidsplan
- 7 Bilagor
  1. Inköpsprocessen
  2. Referenser



- Likt många andra inom offentlig sektor har Kalmar kommun ett taktiskt upphandlingsfokus för sin inköpsverksamhet. Fokus ligger på genomförandedelen, själva upphandlingsprocessen, och mindre prioritering har lagts på styrning, och uppföljning.
- Det har lett till en ineffektiv inköpsprocess med oklara roller, ett ständigt inflöde av uppdrag, många beställare och missade förbättringsmöjligheter.
- För att Kalmar kommun ska kunna erhålla en effektiv inköpsprocess, dra maximal nytta av sin inköspotential samt erhålla "en väg in" och "det ska vara lätt att göra rätt" så behöver ett flertal områden adresseras och åtgärdas.
- En förflyttning måste ske från dagens läge till ett mer proaktivt fokus där analys, planering, prioritering, styrning, målsättning, genomförande och uppföljning ingår.
- Förenklat så behöver Kalmar kommun arbeta effektivare tvärfunktionellt med sin årliga totala inköpsvolym på MDSEK 1 och samtidigt täppa till möjligheten för alla att beställa. Först då kan kommunen få ordning på sin inköpsverksamhet och stoppa det slöseri som försiggår idag.
- Viktigaste åtgärderna att ta itu med först (och avgörande förutsättningar) för att en förflyttning ska ske är:
- **Genomför en spendanalys och klargör uppdrag/mål**
  - Få koll på hur det ser ut inköpsmässigt i kommunen (eller hela kommunkoncernen).
  - Fastställ ansvarig för alla inköpsområden (strategiskt och upphandlings-/inköpsmässigt).
  - Klargör vad Kalmar kommun vill med sin inköpsverksamhet: Vad ska uppnås?
- **Ta tag i och minska uppdragskön**
  - Fastställ plan för 2020-2021 och äska resurser.

# Executive Summary 2/2



Kalmar kommun

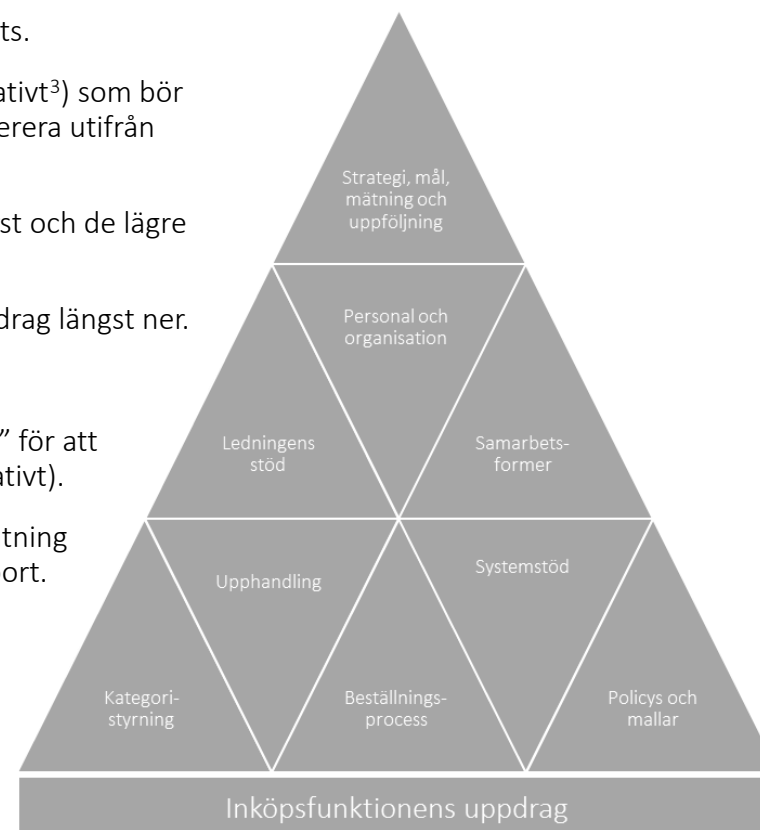
- **Täpp till möjligheten för alla att beställa**
  - Centralisera beställningsfunktionen till Centralförrådet – en väg in.
  - Investera i ett modernt systemstöd som klarar av både beställning/avrop, förråd/lagerhantering, godsmottagning samt logistik, transport och ruttoptimering/samlastning/samtransport.
- **Rekrytera kompletterande kompetenser**
  - Med uppdragsbeskrivelsen och ett fördelat ramavtalsansvar som bas rekrytera kompetenser för att kunna analysera, upphandla, kommunicera, beställa, mäta, följa upp samt rapportera – det vara lätt att göra rätt.
- **Ta beslut om styrmodell/inköpsprocess och börja arbeta (nu) i enlighet med den**
  - En heltäckande proaktiv inköpsprocess som inkluderar planering, genomförande och uppföljning, men som även är en styr- och samarbetsmodell.
    - Prioritera inköpsområden, ta ett helhetsperspektiv och identifiera förbättringsmöjligheter och besparingspotentialer baserat på faktabaserade underlag såsom spend-/marknadsanalyser, avtal som går ut, behov m m.
    - Standardisera lösningar/behov/sortiment för att kunna gå smalare, få upp volymer och användningsgrad.
    - Mät, följ upp och rapportera. Utveckla måtetal som följer upp mål och rapportera progress regelbundet till ansvariga chefer för att säkerställa målluppfyllnad och korrigera avvikelser.
- Då vi inte har genomfört en spendanalys så är det svårt att uppskatta besparingspotential, men om angiven inköpsvolym på MDSEK 1 stämmer så innebär våra rekommendationer lågt räknat en besparing på sista raden med MSEK 20-MSEK 60 (2-6%).
- Nyckeln till framgång, och störst utmaning, kommer vara att se detta som ett kommunövergripande initiativ som kräver prioritering, engagemang och driv på flera nivåer inom organisationen, inte bara på Upphandlingsenheten. Det handlar om alla chefers chefsansvar, men också den enskilda medarbetarens ansvar. I grunden handlar det om ett förändrat sätt att både se på och arbeta med inköp.



- 1 Inledning – uppdrag och metodik
- 2 Executive Summary
- 3 Nulägesanalys**
- 4 Sammanfattning nuläge, utmaningar och konsekvenser
- 5 Förbättringsmöjligheter och förslag på åtgärder
- 6 Aktiviteter och tidsplan
- 7 Bilagor
  1. Inköpsprocessen
  2. Referenser



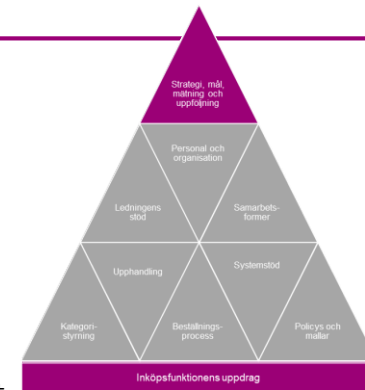
- Som utgångspunkt för nulägesanalysen så har ProSourcias inköpsmodell applicerats.
- Den innehåller alla delar av inköpsprocessen (från strategiskt till taktiskt och operativt<sup>3</sup>) som bör finnas på plats för att en framgångsrik inköpsfunktion ska kunna etableras och leverera utifrån sin maximala potential.
- Modellen är omvänd i den bemärkelse att de översta delarna bör vara på plats först och de lägre bör komma därefter.
- Som en bas och grund för hela inköpsverksamheten ligger inköpsfunktionens uppdrag längst ner.
- På nästföljande sidor kommer område för område att redovisas.
- Notera att vi genomgående i denna rapport använder "inköp" och "inköpsprocess" för att beskriva helheten och därmed hela inköpsprocessen (strategiskt – taktiskt – operativt).
- Det vill säga allt från strategi, kategoristyrning och upphandling till beställning, mätning och uppföljning. Med andra ord betyder inköp inte avrop/beställning i denna rapport.





### Uppdrag

- Det finns i dagsläget inget tydligt uttalat uppdrag för Upphandlingsenheten inom Kalmar kommun, varken i interna styrdokument som vi tagit del av eller som framkommit i intervjuer vi genomfört.
- Det är därmed oklart vad Upphandlingsenheten ska göra, för vem och varför samt vilken önskad långsiktig ambition/resultat Kalmar kommun har för inköpsområdet.
- Dagens otydlighet i uppdrag leder till oklarhet avseende vad Kalmar kommun vill med sin inköpsverksamhet och vilket uppdrag/mandat som Upphandlingschefen har. Det bidrar till brister i styrning, prioritering och uppföljning av inköpsområdet och till ineffektiva inköpsprocesser.



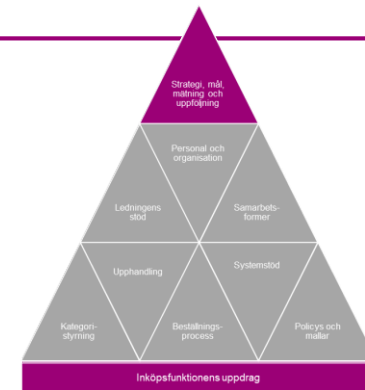
### Strategi

- Vi kan också konstatera att det inte heller finns någon övergripande strategi för inköpsverksamheten inom Kalmar kommun.
- Den befintliga upphandlingspolicyn innehåller förvisso en form av utstakad riktning/vision, men har i övrigt i huvudsak ett taktiskt upphandlingsfokus<sup>4</sup>).
- Följaktligen har därmed inköpsverksamheten vid Kalmar kommun ett taktiskt upphandlingsfokus och det saknas en övergripande planering och styrning som säkerställer genomförande av kommunens inköpsambitioner. Bättre styrning och planering är även något som de intervjuade påtalat att de saknar och som PWC konstaterat i sin revisorsrapport (brister i planering och framförhållning).
- Nuvarande fokus innebär att Kalmar kommun inte tar ett helhetsperspektiv och därmed missar förbättringsmöjligheter inom inköpsområdet.



### Mål

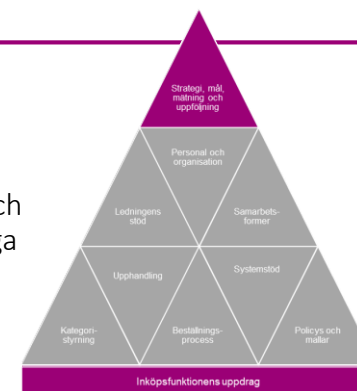
- För 2020 har vi kunnat identifierat följande mål för inköpsverksamheten vid Kalmar kommun:
  - MSEK 13 i besparingar.
  - Uppföljning av 50 avtal.
- Därutöver finns det ett antal hållbarhetsmål som Upphandlingsenheten ska tillse att de ställs, som till exempel närproducerade ekologiska livsmedel och fossilbränslefria fordon. Det är dock inte Upphandlingsenhetens ansvar att tillse att dessa varor/tjänster avropas, mäts, följs upp och uppnås. Det är verksamhetens ansvar.
- I Upphandlingspolicyn finns det beskrivningar som liknar mål, såsom:
  - All upphandling ska vara affärsmässig, kostnadseffektiv och följa upphandlingslagstiftningen.
  - Upprättade ramavtal ska kännas till och användas.
  - Upphandlade avtal och leverantörer ska följas upp.
  - Konkurrens ska tillvaratas.
  - Krav ska ställas (till exempel miljömässiga, sociala, etiska, demokratiska och solidariska).
  - Funktionsupphandling ska användas och, om möjligt, innovationsupphandling.
  - Förutsättningar ska ges så att små/medelstora/nystartade företag och idéburen sektor kan delta.
- Då dagens två mål endast delvis täcker de övergripande målbeskrivningarna ovan, så saknas det idag mål/mätetal som säkerställer styrning och genomförande av kommunens inköpsambitioner.





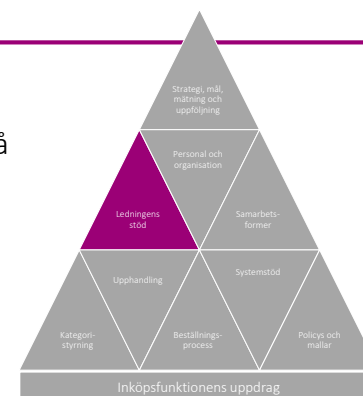
### Mätning och uppföljning

- Då det i det stora hela saknas mål och mätetal för inköpsverksamheten (med undantag av besparingsmål och uppföljning av avtal), så finns det i dagsläget inte mycket att följa upp. Följaktligen görs i nuläget väldigt ringa mätning och uppföljning. En brist som också konstaterats i PWC:s revisorsrapport.
- Avseende besparingsmålet (MSEK 13), så är det oklart hur realiseringen av denna besparing ska gå till. Det saknas med andra ord en plan/sammanställning över vilka upphandlingar/affärer/initiativ som ska bidra till besparingsmålet, med hur mycket, vem som ansvarar för dess realisering samt hur det ska mätas och följas upp.
- Vi vill här förtydliga att besparingar alltid är ett delat ansvar mellan Upphandlingsenheten och verksamheten. Upphandlingsenheten möjliggör besparingar genom bra upphandlingar och verksamheten realiserar dessa genom att använda ingångna avtal.
- Avseende uppföljningen av de 50 avtalen så känns det inte heller kristallklart vad som ska följas upp. Det som angivits är bland annat kvalitet, andel ekologiska produkter och beställarkompetens. På det hela taget så förefaller det som om Kalmar kommun saknar en gemensam leverantörsuppföljningsmodell. En brist som också adresserats i PWC:s revisorsrapport.
- Genom att inte mäta och följa upp sin inköpsverksamhet och leverantörers prestationer så är det oklart i vilken grad verksamheten utnyttjar ramavtal som finns (avtalsstrohet), om leverantörer presterar enligt förväntningar och om avsedda effekter med avtal uppnås. Upphandlingsenhetens bidrag till verksamheten synliggörs inte fullt ut och det blir svårt att styra och korrigera avvikelser. Verksamheten får inte heller den återkoppling de behöver för att ta sin roll och sitt ansvar i inköpsprocessen.
- Sammanfattningsvis så kan Kalmar kommun bli mycket bättre när det gäller mål, mätetal, mätning och uppföljning. Det saknas en gemensam strategi och systematik inom detta område.





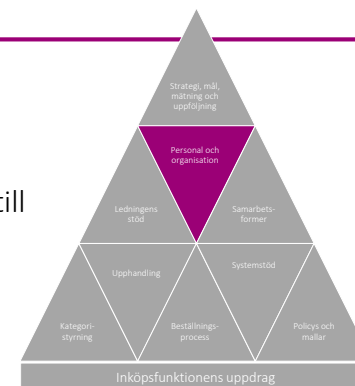
- Vi upplever att det finns ett intresse för inköpsfrågor på ledningsnivå inom Kalmar kommun bland annat på grund av att denna genomlysning beställts och genom det som framkommit i intervjuer.
- Det finns dock inget som pekar på eller som framkommit att det historiskt funnits ett strategiskt fokus på inköpsfrågor från Kommunens ledning. Snarare så är vårt intryck att man sett och ser taktiskt på inköpsområdet.
- Utifrån vad en inköpsfunktion faktiskt kan leverera om rätt förutsättningar ges, så är därmed dagens förväntningar på Upphandlingsenheten låga.
- Avsaknad av strategiskt fokus på ledningsnivå i kombination med brist på tydligt uppdrag och övergripande inköpsstrategi gör det inte lätt för Kalmar kommun att driva sin inköpsverksamhet och erhålla en effektiv inköpsprocess och väl fungerande inköpsverksamhet.





### Organisation

- Upphandlingsenheten återfinns på Kommunledningskontoret (KLK) och en av tio enheter som rapporterar till Förvaltningschef KLK. Exempel på andra enheter är bland annat HR, Ekonomi och IT.
- Upphandlingsenheten låg tidigare under Serviceförvaltningen, men flyttades i början av 2019 till KLK. Orsaken till organisationsflytten har inte klart framgått, men skäl som angivits av de intervjuade är kritik av revisorer, politisk markering och önskan om mer koll. I samband med flytten till KLK blev Upphandlingschefen även chef över flera andra områden såsom e-handel, samlastning, nämndsekreterare, jurister, GDPR, vaktmästeri m m (totalt 24 personer med 10 olika tjänster). En lösning som beskrivits som ohållbar och därmed ändrades 10 månader senare (se nedan).



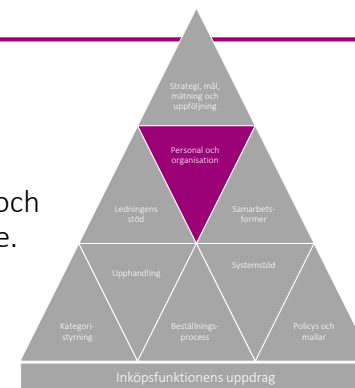
### Personal och roller/ansvar

- Totalt arbetar nio personer på Upphandlingsenheten (en chef, en upphandlingsadministratör, en handläggare för e-handel/samlastning och sex upphandlare). På samma enhet återfinns även jurister, personuppgiftsombud samt kommunens arkivarier, då Upphandlingschefen även är Kanslichef. Dessa områden kommer inte behandlas i denna rapport.
- Merparten av upphandlarna har lång erfarenhet av inköp, men mindre av offentlig upphandling (1-3 år) och majoriteten är nyanställda. Det är en blandning av åldrar/kompetenser/erfarenheter/perspektiv, vilket upplevs som en positiv tillgång. Alla medarbetare direktrapporterar till Upphandlingschefen, som utöver att vara chef även tar egna upphandlingar.
- Upphandlingsenheten ansvarar för allt inköp inom Kalmar kommun med undantag av bygg, entreprenad och fastighet (hanteras av Projekt- och Byggheten samt Fastighetskontoret). Ingen uppdelning av inköpsområden är gjord mellan upphandlarna utan alla är generalister och förväntas kunna ta olika varu- och tjänsteupphandlingar.
- Personalen upplever en hög arbetsbelastning, att de saknar resurser och de är stressade över att inte hinna med nuvarande upphandlingstryck och den långa uppdragskön (enheten har en backlog<sup>5)</sup> på 50-60 upphandlingsuppdrag).



### Personal och roller/ansvar (forts.)

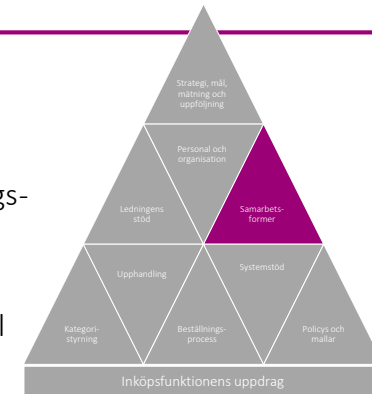
- En fördelning av uppdrag ska göras varje måndag, men som läget är just nu läggs merparten på väntelista (och uppdragskön växer). Planering och prioritering av uppdrag görs av Upphandlingschef och Inköpsamordnare.
- Trots att gruppen inte har en optimal arbetsmiljö så anger gruppen själv att de trivs och fungerar bra ihop (en företagsam grupp med bra samarbete, god vilja och affärsmässigt tänk).
- I jämförelse med andra inköpsfunktioner (både inom offentlig och privat sektor) så uttrycks mer frustration och oklarhet/otydighet avseende roller/ansvar mellan Upphandlingsenheten och verksamheten. Det saknas en tydlighet avseende roll- och ansvarsfördelning inom inköpsområdet (till exempel upphandlare – beställare - avtalsansvarig), men även avseende förväntningar. Till exempel när ramavtal går ut, vems ansvar är detta, vem gör vad? Och vem får handla vad?
- Det förefaller som mycket ramlar mellan stolarna. Huvudprincipen att Upphandlingsenheten (eller Inköpsavdelningen i det privata) äger merparten av alla ramavtal är inte tydligt stipulerat varken i en uppdragsbeskrivelse eller tydliga roller och ansvar för enheten.
- Då merparten på Upphandlingsenheten har rollen som upphandlare och det i mångt och mycket är en utförar-/handläggarrroll, så arbetar enheten mer som en servicefunktion och mer reaktivt än proaktivt. Proaktiviteten existerar i att man tar tag i avtal som är på väg att gå ut om inte verksamheten agerat.
- Sammanfattningsvis så har Kalmar kommun stora utmaningar med sin inköpsverksamhet. Även om den organisatoriska placering för Upphandlingsenheten fungerar och inte behöver ändras, så måste uppdraget förtydligas. Därutöver måste arbetsbelastning, prioritering och planering av uppdrag, ramavtalsansvar samt roller/ansvar ses över och rejält förbättras. Vi tycker också som några av det intervjuade att det saknas roller såsom till exempel inköpsanalytiker.
- Och det är bråttom då det är omöjligt att med befintliga resurser beta av uppdragskön, som överskuggar allt arbete oavsett om vi pratar med Upphandlingsenheten eller verksamheten.





### Internt samarbete, verksamhetens syn på Upphandlingsenheten och vice versa

- Det framgår tydligt i intervjuerna att verksamheten inom Kalmar kommun vill samarbeta med Upphandlingsenheten och få dess stöd/hjälp. Det finns färre inslag av vi-dem situationer/låsningar som vi ser hos andra kunder.
- Vi upplever att det finns en respekt och förståelse från verksamheten avseende Upphandlingsenhetens roll och att befintliga avtal ska användas (dels på grund av till exempel lagkrav, men också på grund av säkring av hållbarhetskrav).
- Det finns dock en frustration både på Upphandlingsenheten och i verksamheten över att inte kunna bistå med hjälp eller erhålla hjälp. Verksamheten upplever att Upphandlingsenheten är svåra att nå, att man får vänta länge (ibland upp till ett år) och ibland skrika högt för att få upphandlingsstöd. Verksamheten påverkas därmed markant av att Upphandlingsenheten inte hinner med att ge det stöd som verksamheten önskar få. Ur det perspektivet är man missnöjd. Däremot är verksamheten nöjd när man väl får stöd och hjälp.
- Som många offentliga verksamheter så upplevs själva upphandlingsprocessen som krånglig, tidskrävande och inte helt enkel att förstå. Man tycker att det är omständligt och att det tar för lång tid. Vi upplever en viss oro avseende kompetens i samband med att det nu är många nya på Upphandlingsenheten.
- Vänder vi på resonemanget så upplever Upphandlingsenheten å andra sidan bristande planering och intresse från verksamhetens sida (något som även konstaterats i PWC:s revisorsrapport). Detta gör bland annat att kravställningen varierar internt. Vissa verksamheter tillser att tydliga specifikationer skrivs och har koll på sina avtal, medan andras är undermåliga. Det är en utmaning med verksamheter som inte vet sitt behov, inte tar sig tid, inte förstår upphandling och inte håller sig till fattade beslut.
- Sammanfattningsvis så finns det förbättringsmöjligheter när det gäller dagens interna samarbete. De utmaningar som finns beror i grund och botten på ett otydligt uppdrag/otydliga förväntningar som leder till avsaknad av övergripande inköpsstrategi, planering och prioritering samt brister i roller/ansvar i inköpsprocessen.

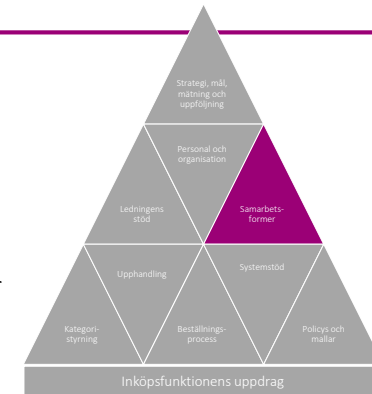






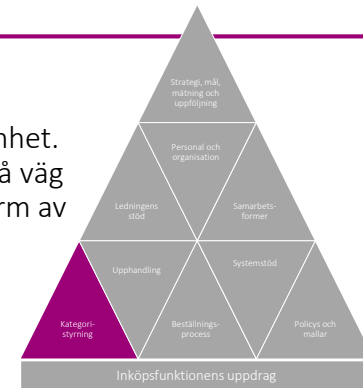
### Kommunikation

- Det finns kommunikationskanaler till och från Upphandlingsenheten. Allt ifrån information på:
  - Intranätet (Piren), avtalskatalogen i TendSign och den externa hemsidan (för leverantörer).
    - Information om pågående upphandlingar, avtal, hur man direktupphandlar, vem man ringer vid frågor m m.
  - Till kommunikation till och från verksamheten i form av till exempel.
    - Upphandlingsbrevlåda (en i gruppen tar en fråga/dag, allt besvaras inom ett dygn).
    - Internutbildning (vad som gäller för nyanställda).
    - Personliga möten med verksamheten och dess chefer.
- Då vi inte haft tillgång till Kalmar kommuns hemsida eller avtalsinformation via TendSign under vår genomlysning så kan vi inte redogöra för vilken typ av information som finns där. Vår bild, via de intervjuade, är dock att information helt saknas/alternativt är knapphändig när det gäller avtal/leverantörer/avrop/beställningar etc på Kalmar kommuns hemsida och att TendSign är krångligt och svårt att arbeta/söka i. Som en intervjuad uttryckte: "det tur om man hittar avtal eller leverantörer".
- Därmed förefaller det inte finnas ett gemensamt systematiskt sätt/plan för hur nya avtal och leverantörer ska kommuniceras och implementeras (förutom att de ska återfinnas i TendSign). Det saknas även regelbunden rapportering till verksamheten (t ex månadsvis) som hjälper dem att driva och styra sin verksamhet.
- Bra kommunikation är en viktig förutsättning och framgångsfaktor för framgångsrikt inköpsarbete, då det hjälper verksamheten att göra rätt då behov uppstår, det medvetengör Upphandlingsenhetens goda arbetsinsatser och bidrar till kunskap och förståelse inom inköpsområdet.
- Sammantaget så behöver kommunikation och information om avtal, leverantörer och beställningskanaler förbättras inom Kalmar kommun.





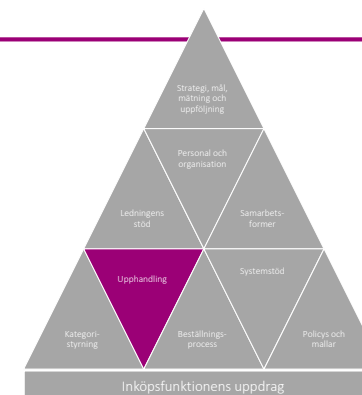
- Som redan nämnts så har Kalmar kommun ett taktiskt upphandlings- och avtalsfokus för sin inköpsverksamhet. Det vill säga antingen initieras en upphandling av att verksamheten har ett behov, eller av att ett avtal är på väg att gå ut. Inte på grund av att en förbättringsmöjlighet har identifierats genom proaktivt inköpsarbete i form av spendanalyser eller business case.
- Kalmar kommun arbetar därmed inte kategoristyr<sup>6)</sup> med sitt inköpsarbete idag.
- Med tanke på att Kalmar kommun har en del större utmaningar med sin inköpsverksamhet i dagsläget som omgående måste tas tag i och åtgärdas (till exempel uppdragskön och planering och prioritering av uppdrag), så är det i nuläget inte aktuellt att införa någon form av kategoristyrkt inköpsarbete.
- På sikt finns det dock en stor logik för Kalmar kommun att anamma kategoristyrning då Kalmar kommun har flera kommunala bolag och även agerar ombud för grannkommuner i länet (de så kallade samverkanskommunerna med bolag: Torsås, Mörbylånga, Borgholm, Emmaboda och Nybro). Här finns det en möjlighet att identifiera förbättringsmöjligheter och leverera bra avtal med hög kvalitet till konkurrenskraftiga priser.



6) Kategoristyrning (Category Management) är ett proaktivt arbetssätt där man fokuserar på den totala inköpsvolymen genom att dela in den i logiska inköpskategorier för samordning av gemensamma behov. Tvärfunktionella team tar ett helhetsperspektiv och ansvarar tillsammans för identifiering och leverans av den optimala inköpsstrategin.



- Upphandling är Upphandlingsenhetens kärnverksamhet och görs via arbetsrutiner, checklistor och mallar i upphandlingssystemet TendSign. Upphandlingarna kommer in via uppdragsbeställning/e-tjänst på Piren<sup>7)</sup> och fördelas varje måndag, men som redan nämnts (se "Personal & roller"), hamnar många på väntelistan.
- Alla avtal som Upphandlingsenheten deltagit i (ramavtal och direktupphandlingar) finns upplagda i eller är på väg att läggas in i TendSign. Direktupphandlingar som görs av verksamheten arkiveras inte i TendSign utan hanteras lokalt.
- Trots att upphandling är Upphandlingsenhetens kärnverksamhet så uppger personalen att en stor del av arbetet (30-50%) går till annat och då framför allt till olika typer av administration (svara på frågor, maska anbud, lämna ut handlingar, ta fram statistik etc). Enheten hade tidigare två upphandlingsadministratörer, men idag bara en, som dessutom mer och mer arbetar med direktupphandlingar. Därutöver så deltar alla på enheten vid utveckling av processbeskrivningar, mallar, handböcker eller liknande.
- Då vi inte genomfört en spendanalys för Kalmar kommun så är omöjligt för oss att veta hur stor del av inköpsvolymen som:
  - Täcks av avtal
  - Gått via Centralförrådet
  - Levererats av kommunens upphandlade leverantörer (leverantörstrohet)
- Vi kan inte heller uttala oss om merparten av alla avtal finns i TendSign (och kommunen har koll på sina avtal) eller om det finns inköpsområden som gått under radarn (och som skulle ha upphandlats). Baserat på de intervjuer vi haft så förefaller det som det brister i avtalstrohet och täckning av alla inköpsområden samt att det finns en utmaning med vilda fakturor.
- Det som klart framkommit är dock att majoriteten av alla intervjuade har ondgjorts sig över att alla inom kommunen tillåts handla, ingen säger ifrån eller att det inte får konsekvenser. Oproportionerligt många har tagit upp exempel hur det handlas på stan (IKEA, Ahlsells) och hur lysande rådjur och braskaminer köpts in till jul.
- Sammanfattningsvis så är det svårt att uttala sig om upphandlingsområdet när vi saknar fakta . Baserat på vad som framkommit i intervjuer så finns en förbättrings- och besparingspotential, inte minst när det gäller paketering av standardiserade lösningar/behov samt styrning mot befintliga ramavtal.

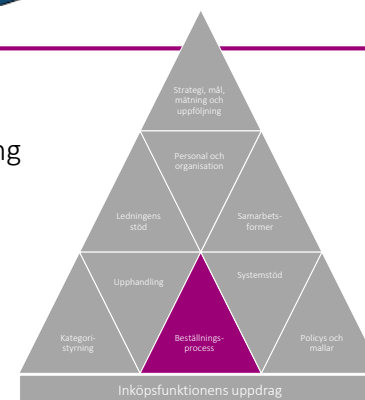


# Nuläge | Beställningsprocess



Kalmar kommun

- Kalmar kommun har många beställare och många beställningskanaler. Allt från kommunens e-handelslösning (Procedo) och Centralförrådet, till leverantörers webbshoppar, mejl, telefon, handkassar och köp på stan.
- Precis som i andra organisationer finns det inslag av att man vill välja och köpa själv (vilket görs) och att leverantörer försöker skapa behov ute i verksamheten genom att knåpa sig in här och där. Som redan nämnts upplever många att "alla" i Kalmar kommun handlar.
- Centralförrådet är Kalmar kommuns operativa inköpsfunktion och återfinns under Serviceförvaltningens supportavdelning. Centralförrådet köper in varor från avtalsleverantörer och erbjuder ett standardsortiment, men bistår också med beställningar utöver standardsortiment hos avtalade leverantörer. Allt för att undvika att anställda inom kommunen handlar på stan, så att dessa köp minimeras eller försvinner helt (bedöms vara ca 500.000 SEK/månad.)
- Förutom att arbeta med operativt inköp så ansvarar Centralförrådet även för distribution, lagerföring och försäljning av material från ingångna avtal. Förutom Kalmar kommun, så supporteras även Torsås och Mörbylånga kommun när det gäller varudistribution.
- Vårt intryck är att beställningsprocessen via Centralförrådet fungerar bra och att de intervjuade tycker det är bra att ramavtal följs. En brydsamhet som dock lyfts är att Centralförrådet kanske är för serviceinriktade för att undvika att kunder går på stan och handlar.
- Även om avtals- och leverantörsinformation finns via TendSign och för vissa områden på Piren så har det i intervjuer framkommit att inköpsprocessen inte alltid når ut till alla längst ut i linjen. Både att det brister kommunikationsmässigt, men också att man inte vet hur man ska göra om man har ett behov (svårt att söka och hitta).
- Många av de intervjuade eftersöker en kanal in och att det ska vara "lätt att göra rätt". Flera har berört att man önskar en centraliserad beställningsfunktion istället för som idag när många kan avropa/beställa.
- Sammanfattningsvis så saknas styrning och tydligt kommunicerade och fungerande beställningskanaler för alla inköp, vilket försvårar för de anställda att utnyttja befintliga ramavtal. Det saknas också en tydlighet avseende vad som är tillåtet och inte.





- Kalmar kommun har följande systemstöd för sin inköpsverksamhet:

- Upphandling
- Avtalskatalog
- Beställningar/avrop

- Förråd och lagerhantering
- Spendverktyg och uppföljningsverktyg

TendSign

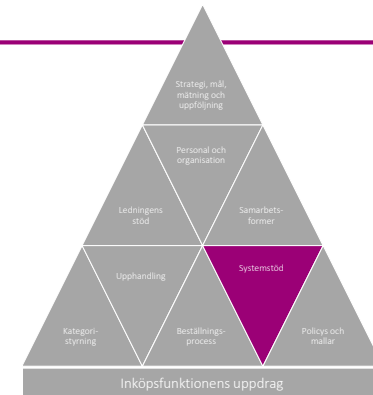
TendSign

Proceedo

Intern webbshop

KomMa

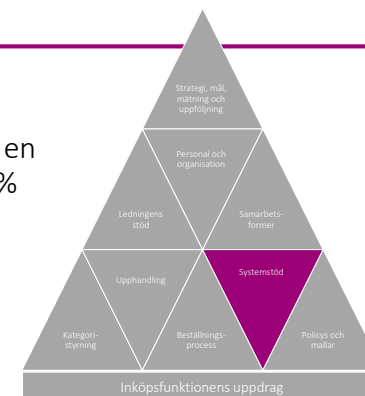
Saknas



- TendSign förefaller generellt sätt fungera bra som både upphandlingssystem och avtalskatalog. Ingen direkt kritik har framkommit och merparten av alla avtal som Upphandlingsenheten ansvarar för finns upplagda (eller är på väg att läggas in). Målet är att alla avtal av vikt, oavsett typ (ramavtal eller direktupphandlade avtal) ska arkiveras TendSign, där även mallar ska återfinnas.
- En del av kommunens inköpsvolym går via e-handelslösningen Proceedo, som till exempel livsmedel, lekmaterial, konferenstjänster, läroböcker och fikabröd. Det handlar om ca 40-50 leverantörer, som används i varierad grad. Det har dock varit flera utmaningar med systemet, bland annat fungerar inte moms/redovisning och det har varit svårt med användningsgraden. När väl personal har börjat använda Proceedo, så upplevs det dock som ganska enkelt.
- Centralförrådet hanterar sina beställningsvolymerna via leverantörers hemsidor/portaler och KomMa (ett förråd- och lagersystem). Själva beställningen från kommunens anställda till Centralförrådet går via en intern webbshop eller ett fysiskt besök på förrådet.
- KomMa saknar en hel del funktioner och är inte en optimal lösning för Centralförrådet. Bland annat saknas en integrerad beställningsprocess från beställaren i verksamheten via Centralförrådet till leverantören (mycket knappas in manuellt flera gånger). Det saknas varukorgar (enskilda artiklar knappas in) och det saknas effektiv godsmottagning/lagerhantering med hjälp av scanning (manuell avbockning idag). Det finns inte heller någon koppling till ekonomisystemet. Önskemålet är att få ett modernt inköps-, lager- och logistiksystem som kan hantera de ökade beställningsvolymerna på ett effektivt sätt (gått från MSEK 18 till MSEK 48).

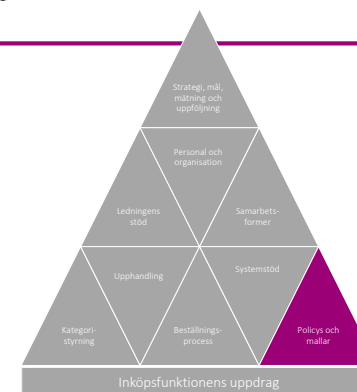


- Hur stor del av inköpsvolymen som går genom Proceedo och Centralförrådet är oklart då vi inte genomfört en spenanalys. Baserat på vår erfarenhet av andra kommuner och regioner uppskattar vi att det är mellan 1-7% av inköpsvolymen.
- Det saknas en tydlig strategi och mål för dagens systemlösningar (Proceedo, intern webshop, leverantörsportaler och KomMa) avseende vilka produkter/tjänster som ska återfinnas var och nyttjandegrad.
- Jämförelsevis så både liknar och liknar inte Kalmar kommun många andra inköpsfunktioner inom offentlig sektor när det gäller vilka systemstöd man har, hur väl dessa nyttjas och hur pass mycket integrerade de är med varandra.
- Kalmar kommun liknar till exempel andra i den bemärkelsen att heltäckande systemlösningar saknas, men att man har lösningar för upphandling och e-handel (som inte är integrerade med varandra och där den sistnämnda saknar strategi).
- Kalmar kommun liknar inte andra i den bemärkelse att det finns en centraliserad operativ inköpsfunktion i form av Centralförrådet, som många tycker fungerar bra och som man skulle kunna bygga vidare på med framgång.
- Vi tycker det är klokt att Kalmar kommun ser över sina systemstöd inom inköpsområdet (som görs idag) så att komplexiteten och dubbelarbetet i dagens processer minskas, då dagens lösningar inte är hållbara på sikt.





- Kalmar kommun har följande policys, riktlinjer och rutiner för sin inköpsverksamhet:
  - Upphandlingspolicy
  - Inköp och upphandling - process
  - Direktupphandling – anvisning
  - Uppdragsbeställning upphandling - blankett.
  - Inköp av inventarium, maskiner, inventarier, kopiatorer, skrivare, kaffe- och vattenautomater, profilprodukter
  - Hållbar upphandling – checklista (hänger ihop med upphandlingspolicyn)
- Ovanstående dokument, med undantag av upphandlingspolicyn som i stort sett är bra, är tunna i sin karaktär, hänger inte riktigt ihop sinsemellan.
- Då uppfattningen från de intervjuade är att många inte används och att de inte mäts och följs upp så kan det ifrågasättas hur pass stor nytta de gör.
- Sammanfattningsvis så bör alla dessa dokument ses över, göras om alternativt kompletteras med det som saknas (t ex Upphandlingsenhetens uppdrag).

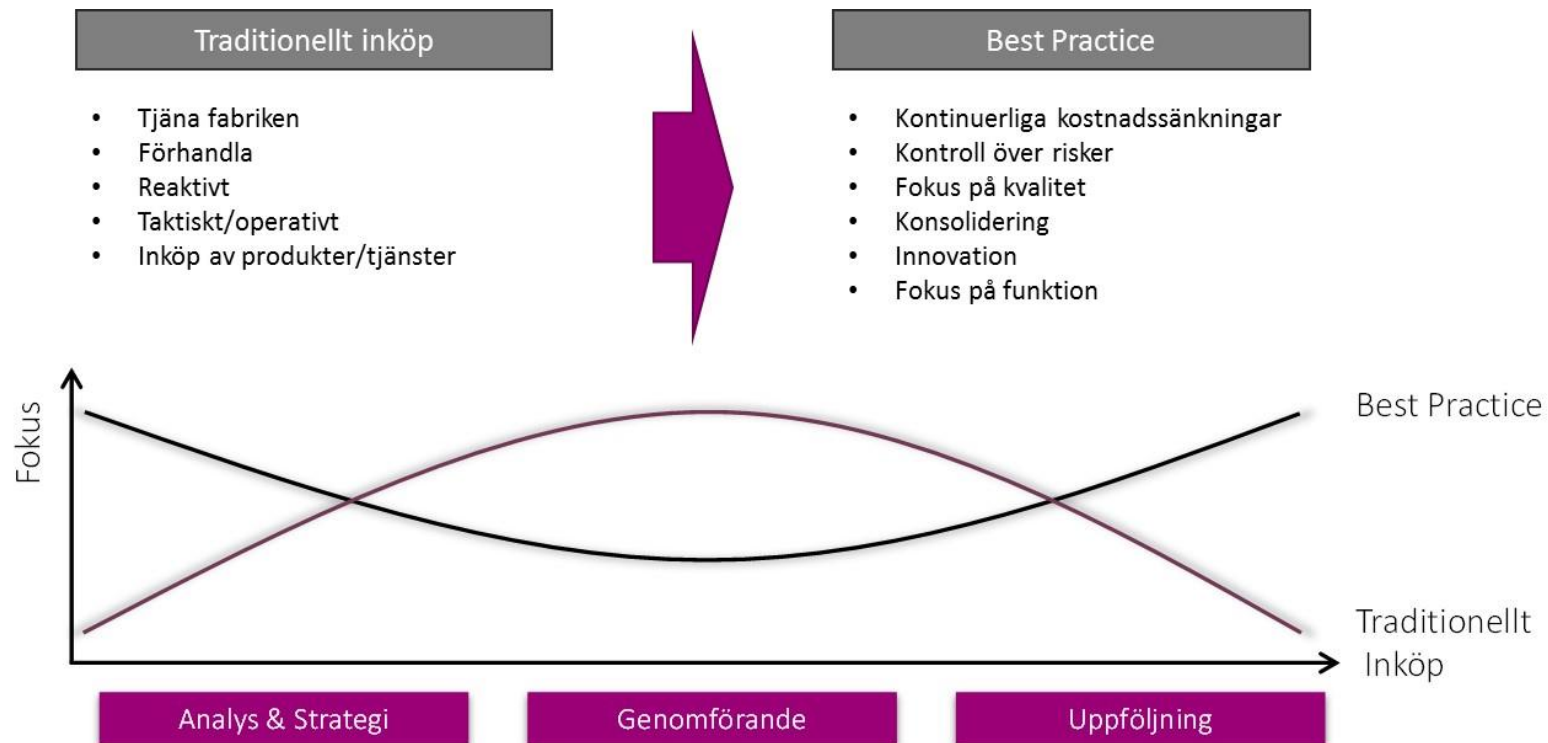




- 1 Inledning – uppdrag och metodik
- 2 Executive Summary
- 3 Nulägesanalys
- 4 Sammanfattning nuläge, utmaningar och konsekvenser**
- 5 Förbättringsmöjligheter och förslag på åtgärder
- 6 Aktiviteter och tidsplan
- 7 Bilagor
  1. Inköpsprocessen
  2. Referenser



- Likt många andra organisationer i både privat och offentlig sektor så har Kalmar kommun ett taktiskt upphandlings- och avtalsfokus, det vill säga att fokus ligger på genomförande och det finns en avsaknad av analys/strategi och uppföljning.





### Sammanfattningsvis så har Kalmar kommun följande utmaningar:

- En övergripande strategi för inköpsverksamheten saknas: vad vill Kalmar kommun med sin inköpsverksamhet?
- Det brister i styrning, planering och övergripande mätning och uppföljning av inköpsverksamheten.
  - Ett tydligt uttalat uppdrag saknas för Upphandlingsenheten.
  - Strategiska möjligheter tas inte till vara i och med att analys, helhetsperspektiv och prioritering av möjligheter inte görs.
  - Mål/mätetal/uppföljning saknas som säkerställer styrning och genomförande. Mål kan behöva kompletteras då uppdraget inte är tydligt.
  - Gemensam strategi och modell för leverantörsuppföljning saknas.
  - Regelbunden rapportering saknas till verksamheten som hjälper dem att driva och styra sin verksamhet.
  - Fokus är taktiskt och upphandlingsmässigt.
- En tydlighet saknas avseende roll- och ansvarsfördelning mellan Upphandlingsenheten, andra funktioner som upphandlar och verksamheten (upphandlare, strategiägare, kravställare och avtalsansvarig).
  - Flera aktörer med olika enhetstillhörighet delar på inköpsansvaret (strategiskt - taktiskt - operativt).
- Arbetsbelastning, kompletterande kompetenser, prioritering och planering av uppdrag och ramavtalsansvar måste ses över och åtgärdas för Upphandlingsenheten.
- Ett systematiskt sätt att informera om nya avtal/leverantörer/lösningar saknas och en del av dagens befintliga beställningskanaler är svåra och krångliga att använda.
  - Det är svårt för anställda göra rätt och använda befintliga ramavtal.
- Det finns för många beställare och för många beställningskanaler.
- Osammanhängande systemlösningar utan tydlig strategi och mål.
- Policies och riktlinjer m m behöver kompletteras alternativt göras om.



Övergripande strategi och uppdrag saknas

Bristande planering, styrning & genomförande

Otydliga roller & ansvar

Mål, mätning, uppföljning & rapportering saknas

Många beställare & beställningskanaler  
Osammanhängande systemstöd

### Nuläge/utmaningar

- Övergripande strategi saknas för hela inköpsprocessen.
- Tydligt uppdrag saknas för Upphandlingsenheten.
- Brist på analys, helhetsperspektiv, framförhållning/planering, styrning och genomförande.
- Flera aktörer med olika enhetstillhörighet delar på inköpsansvaret (strategiskt - taktiskt - operativt).
- Tydlig roll- och ansvarsfördelning saknas.
- Mål/mätetal/utföljning saknas som säkerställer styrning och genomförande av kommunens inköpsambitioner.
- Gemensam strategi/modell saknas för leverantörsuppföljning.
- Kommunikation/rapportering saknas till verksamheten som väcker intresse/förståelse/hjälper till att hitta/driva/styra ("göra rätt").
- Många beställare och beställningskanaler.
- Tydliga fungerande och kommunicerade beställningskanaler saknas för delar av inköpsbehovet.
- Osammanhängande systemlösningar utan tydlig strategi och mål.
- Mycket dubbel- och manuellt arbete.

### Konsekvenser

- Avsaknad av strategi i kombination med otydligt uppdrag gör det omöjligt att prioritera rätt och leder till olika förväntningar och oklara roller. En ineffektiv inköpsprocess erhålles.
- Brist på analys/helhetsperspektiv/planering/prioritering och oklara roller leder till ständigt inflöde av uppdrag, ineffektivt inköpsarbete och missade förbättringsmöjligheter.
- Ett taktiskt upphandlingsfokus erhålles med dyrare resultat än nödvändigt. Full nytta dras inte av inköpsområdet.
- Bristar i mål/mätetal/utföljning leder till oklarheter avseende:
  - Upphandlingsenhetens bidrag/resultat
  - Hur väl leverantörer presterar
  - Hur bra avtalen är/nyttjandegrad
  - Risker (kvalitetsmässiga, kostnads-mässiga etc)
- Info/rapportering/verktyg saknas som hjälper verksamheten att göra rätt.
- Avsaknad av konsekvens vid felaktiga köp i kombination med otydliga/trassliga beställningskanaler leder till avtalsotrohet, många leverantörer, många fakturor, ineffektiva processer och högre kostnader.

Bristande helhetsperspektiv, styrmodell och beställningsprocess ger:  
Taktiskt upphandlingsfokus - Ineffektiv inköpsprocess - Högre kostnader



- 1 Inledning – uppdrag och metodik
- 2 Executive Summary
- 3 Nulägesanalys
- 4 Sammanfattning nuläge, utmaningar och konsekvenser
- 5 Förbättringsmöjligheter och förslag på åtgärder**
- 6 Aktiviteter och tidsplan
- 7 Bilagor
  1. Inköpsprocessen
  2. Referenser



- Jämförelsevis så både liknar och liknar inte Kalmar kommun andra inom offentlig sektor när det gäller hur inköpsarbetet bedrivs.
  - Kommunen liknar andra i den bemärkelsen att fokus har legat på genomförandedelen, själva upphandlingsprocessen, och mindre prioritering har lagts på styrning och uppföljning.
  - Kommunen liknar inte andra i det avseende att de har:
    - En centraliserad operativa inköpsfunktion i form av Centralförrådet, som många tycker fungerar bra och som man skulle kunna bygga vidare på med framgång.
    - En stor "backlog" på Upphandlingsenheten.
- Det är således inom framförhållning/planering/styrning, förtydligat uppdrag, beställningsprocess och uppföljning som Kalmar kommun har sin största förbättringsmöjlighet och utvecklingspotential och det är där vi lagt fokus avseende förslag på åtgärder.
- Förenklat så behöver Kalmar kommun arbeta effektivare tvärfunktionellt med sin årliga totala inköpsvolym på MDSEK 1 och samtidigt täppa till möjligheten för alla att beställa. Först då kan kommunen få ordning på sin inköpsverksamhet och stoppa det slöseri och de otillåtna aktiviteter som försiggår idag.
- Förutsättningar för förändring är goda då det finns en samsyn/medvetenhet inom kommunen att inköpsområdet kan bidra med lägre kostnader/besparingar och att styrning, mätning och uppföljning måste förbättras.
- Det är en hel del som behöver åtgärdas. En del kan lösas på kort sikt (t ex Upphandlingsenheten arbetsbelastning och uppdrag) och en del är av mer långsiktig karaktär (t ex styrning och planering). Båda återfinns i nästa kapitel.
- **Nyckeln till framgång kommer vara att se detta som ett kommunövergripande initiativ som kräver prioritering, engagemang och driv på flera nivåer inom organisationen, inte bara på Upphandlingsenheten. Det handlar om alla chefers chefsansvar, men också den enskilda medarbetarens ansvar. I grunden handlar det om ett förändrat sätt att både se på och arbeta med inköp.**



- För att Kalmar kommun ska kunna erhålla en effektivare inköpsprocess med lägre kostnader så måste ett flertal områden adresseras och åtgärdas.
- Dessa åtgärder är sammanfattade i fyra huvudområden nedan och beskrivna i mer detalj på nästkommande sidor och speciellt i aktiviteter och tidsplan i nästa kapitel.
- Sammanfattningsvis föreslår vi ett förtydligt uppdrag, en centraliserad beställningsfunktion och införande av en styrmodell, så att ett strategisk helhetsperspektiv kan tas för alla delar av inköpsprocessen (planerings-, genomförande- och uppföljningsmässigt).





### Förtydliga uppdrag och fastställ långsiktig ambition

- En avgörande förutsättning för att erhålla en effektiv inköpsprocess och inköpsverksamhet som levererar på sin maximala potential är att inköpsfunktionen (inköpsfunktionerna i Kalmar kommuns fall) har ett tydligt uppdrag. Det vill säga vad ska Upphandlingsenheten (och alla andra aktörer med olika enhets-tillhörighet som upphandlar och beställer idag) göra, för vem och varför samt vilken önskad långsiktig ambition/resultat har Kalmar kommun.
- Ett tydligt uppdrag för till exempel Upphandlingsenheten:
  - Klargör vad Kalmar kommun vill med och förväntar sig av sin Upphandlingsenhet.
  - Klargör Upphandlingschefens uppdrag/mandat.
  - Tillser att Upphandlingsenheten har rätt kompetens och antal medarbetare för att klara uppdraget.
- För förslag på uppdragsbeskrivning se "Aktiviteter och tidsplan".



### Vidareutveckla styrmodell för inköpsverksamheten - spendanalys och plan

- En avgörande underliggande orsak till varför situationen ser ut som den gör idag är att det brister i analys, helhetsperspektiv, planering, prioritering, målsättning, mätetal och uppföljning av Kalmar kommuns samlade inköp.
- Kalmar kommun behöver:
  1. Genomföra en spendanalys för att få koll på hur det ser inköpsmässigt i kommunen (eller hela kommunkoncernen).
  2. Gå igenom alla inköpsområden, med spendanalysen som bas, en för en, och besluta vem som ska vara huvudansvarig. Både vilken enhet som är äger strategin i verksamheten och vilken/vilka enheter som har det kommersiella ansvaret (upphandlings-/inköpsansvaret) och därmed gemensamt tar beslut om strategi och målsättning för varje inköpsområde.



### Vidareutveckla styrmodell för inköpsverksamheten - spendanalys och plan (forts.)

- Spendanalysen kommer bland annat belysa vilka inköpsområden kommunen har avtalstäckning för, för vilka det saknas och för vilka områden det existerar köp från icke godkända leverantörer.
- En kortsiktig plan kan tas fram för att ta tag i de största möjligheterna, men även riskerna, som finns i dagsläget, samt en långsiktig för beta av alla inköpsområden på sikt.
- Indirekt kommer detta ge vilka ramavtal som Upphandlingsenheten ska ansvara för (Upphandlingsenhetens basutbud), vilka eventuellt andra enheter ska ansvara för och vad som kan direktupphandlas. Här måste det också förtydligas vart enskilda upphandlingsuppdrag ska skickas samt inom vilken tid dessa kan startas upp (till exempel direktupphandling/förnyad konkurrensutsättning påbörjas inom 1 månad och upphandling inom 3 månader). Förväntningarna måste vara tydliga.



### Vidareutveckla styrmodell för inköpsverksamheten – mål/mätetal, mätning/uppföljning och kommunikation/rapportering

- För alla mål som sätts så måste mätetal tas fram som driver rätt beteende och säkrar avsedda effekter med valda leverantörer/lösningar.
- I det fall besparingsmål sätts så måste kommunen besluta hur dessa ska beräknas och redovisas. Alla mål/mätetal måste följas upp och regelbundet rapporteras till verksamheten, så att de effektivt kan driva och styra sin verksamhet.
- I övrigt så måste kommunikation och information om avtal/leverantörer/hur man beställer avsevärt förbättras. Minimum är att det finns information på Kalmar kommuns hemsida för de områden som många ofta har behov av (t ex IT, resor, terminalglasögon, blommor etc), så det blir lätt att göra rätt.
- Då vi föreslår "en väg in" i form av att Centralförrådets ansvar och mandat utökas till en centraliserad beställningsfunktion, kommer det på sikt vara lättare att just göra rätt.





### Sammanfattning styrmodell

- Oavsett vilket uppdrag som ges och inköpsstrategi som väljs så kommer styrmodellen för Kalmar kommuns inköpsverksamhet att på sikt bestå av flera delar:
  - Ett tydligt uppdrag, en tydlig fördelning av inköpsområden/ramavtalsansvar och en långsiktig ambition/resultat.
  - En årlig inköpsplan som spikas i samband med verksamhetsplanering/budget varje höst.
  - Mål i linje med uppdraget som delas mellan Upphandlingsenheten (ev. andra enheter som upphandlar) och verksamheten.
  - Relevanta mätetal som regelbundet mäts, följs upp, rapporteras och kommuniceras.
  - Övergripande styrdokument som är enkla att förstå och applicera.
  - En heltäckande inköpsprocess som inkluderar roller, ansvar och leverantörsuppföljning.
  - Inköpssystem/-verktyg som nyttjas effektivt och som säkrar hemtagning av effekter.
- För förslag om hur denna styrmodell ska fungera i praktiken se "Inköpsprocess".





### Ta tag i och minska uppdragskön

- Som redan tidigare nämnts under "Personal och organisation" så är det omöjligt med befintliga resurser att beta av uppdragskön, den är för omfattande. Och det är bråttom, då detta överskuggar allt inköpsarbete oavsett om vi pratar med Upphandlingsenheten eller verksamheten. Denna punkt måste därmed åtgärdas och lösas först. På kort sikt med externa resurser och på lång sikt med att nyanställa i det fall förtydligt uppdrag och ansvar för uttalade inköpsområden/ramavtal så kräver.
- Både för att bygga förtroende och framtidstro hos enheten och verksamheten, men också för att inte hamna i en ännu värre sits i form av att personal slutar, verksamheten löser upphandlingsfrågor på egen hand och det blir ännu svårare att rekrytera nya personer till enheten.
- För förslag på hur uppdragskön kan åtgärdas se "Aktiviteter och tidsplan".



### Förtydliga kompetensbehov, antal medarbetare och ramavtalsansvar

- Som redan tidigare nämnts under "Styrmodell" så kommer Upphandlingsenheten uppdrag i kombination med beslut avseende vilka inköpsområden/ramavtal som Upphandlingsenheten ska ansvara för, avgöra om enheten är rätt ekiperad kompetensmässigt eller om den behöver kompletteras kompetens/resursmässigt jämfört med idag.
- Oavsett vad som beslutas avseende ramavtalsansvar så är vår bedömning att kompletterande kompetenser och fler resurser kommer att behövas. Bland annat saknar vi inköpsanalytiker och en övergripande ansvarig för hela inköpsprocessen vid Kalmar kommun med mandat att driva förbättringar i alla dess delar (strategiskt, taktiskt och operativt).
- Det behöver också redas ut om vilken typ av administrativa arbetsuppgifter som upphandlare gör idag (uppskattas till ca 30-50%) och hur detta på bästa sätt ska lösas framöver. Vår erfarenhet är att all avtalsadministration, jobb med hemsida/kommunikation och annat icke-upphandlingsarbete bäst sköts av personal som har det som sin huvudarbetsuppgift.



### Förtydliga kompetensbehov, antal medarbetare och ramavtalsansvar (forts.)

- På sikt är vår rekommendation att en Koncerninköpschef ska utses för att ta ett inköpsfunktionsansvar för alla inköpsområden (antingen att alla inköpsområden hör till koncerninköp eller att några tillhör andra enheter, men rapporterar streckat till koncerninköp). Speciellt om det finns ambitioner att stötta de kommunala bolagen, men även räcka ut handen och ombesörja inköpsansvar för grannkommunerna i länet (samverkanskommunerna med bolag: Torsås, Mörbylånga, Borgholm, Emmaboda och Nybro).
- För att Upphandlingschefen idag och Koncerninköpschefen imorgon ska ha tid att styra, leda och ta hand om sig själv, sin personal och enheten så ska vederbörande inte göra egna upphandlingar.



### Förtydliga roller och ansvar för alla aktörer i inköpsprocessen

- För att erhålla en effektiv inköpsprocess så behöver roller och ansvar förtydligas för alla aktörer i inköpsprocessen. Här rekommenderar vi att kommunen inte lägger tid och resurser på att utarbeta detaljerade ansvarsmodeller, arbetsbeskrivningar eller liknande då vår erfarenhet är att dessa har en tendens att bli pappersprodukter.
- Istället föreslår vi att kommunen vidareutvecklar den inköpsprocess som redan finns idag (för mer detaljer se "Inköpsprocess") och förtydligar vem som gör vad. Både inom varje inköpsområde, men också i vilket steg i inköpsprocessen. För att mäta med införs detta successivt (inga grodhopp eller "bing bang").

### Täpp till möjligheten för alla att beställa

- För att tillse att valda lösningar/leverantörer används, så föreslår vi att själva avrops/beställningsprocessen centraliseras till Centralförrådet. Det ger en möjlighet för kommunen att få ordning på sin inköpsverksamhet och stoppa det slöseri som tillåts idag.
- Det är rimligt att anta att fler resurser kommer att behövas på Centralförrådet för detta.



### Finansiering av resurser

- Finns inte pengar för att rekrytera fler resurser så kan administrationsavgift på ramavtal (för Upphandlingsenheten) och påslagsavgift (för Centralförrådet) vara en lösning (som helt/delvis förekommer idag).
- I samband med att detta utreds bör hela betalningsmodellen ses över för uppdragsstöd, upphandlingsuppdrag och ramavtal, då det framkommit i intervjuer att denna inte fungerar optimalt.
- För förslag på fler och kompletterande resurser se "Inköpsprocess" och "Aktiviteter och tidsplan".



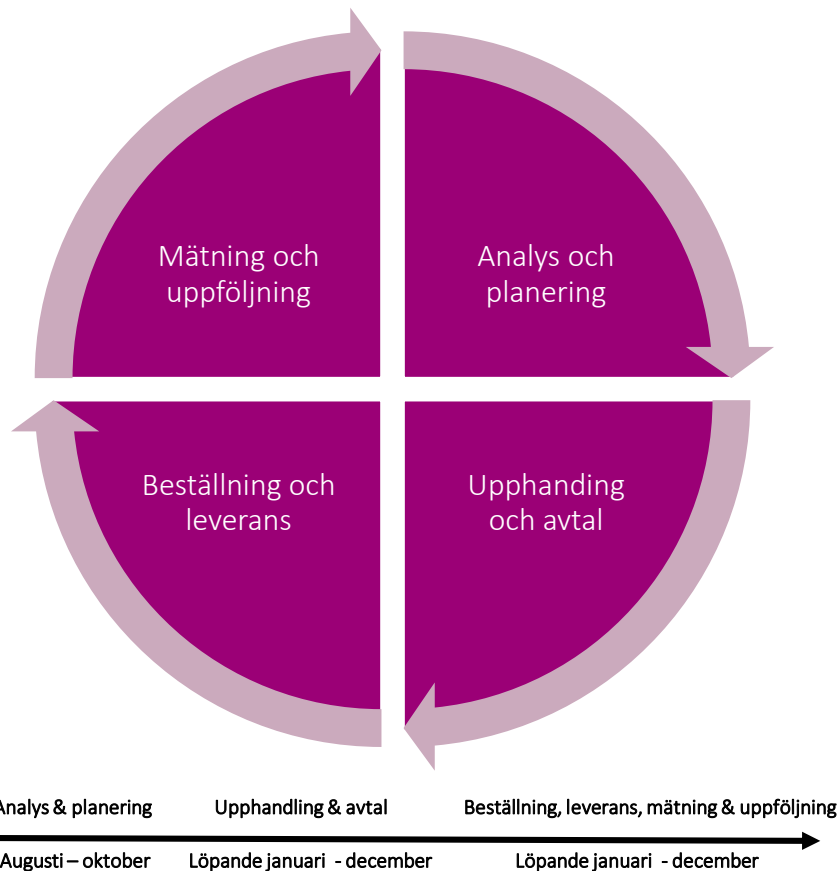
# Åtgärder | Inköpsprocess 1/4



### Vidareutveckla befintlig inköpsprocess - alla delprocesser täcks (planering – genomförande - uppföljning)

- Kalmar kommuns fokus har legat på genomförandedelen, själva upphandlingsprocessen, och mindre prioritering har lagts på helhetsperspektiv, framförhållning/planering, styrning och uppföljning.
- Följaktligen behöver Kalmar kommun bli mer strukturerad och proaktiv i alla delar av inköpsprocessen, men framför allt när det gäller planering och uppföljning.
- På sikt måste en heltäckande inköpsprocess vara på plats som börjar med analys, planering, prioritering och målsättning (strategiskt). För att sen går över till upphandling (taktiskt) och effektiv kommunikation och användning av valda leverantörer/lösningar (operativt). Sist, men inte minst, måste uppföljning/rapportering ske för att mäta framsteg, avvikelser och hur väl leverantörer presterar.
- Där är dock Kalmar kommun inte idag och det finns mer akuta frågor som måste tas tag i först, såsom till exempel uppdragskön, få koll på inköpsläget (via spendanalys) och besluta om inköpsområdesansvar. Trots det kan inköpsprocessen börja appliceras på de inköpsområden som prioriteras först och sen successivt införs stegvis i och med att inköpsområde för inköpsområde betas av. På lägre sikt (när alla inköpsområden gått genom) så ska Kalmar kommuns inköpsstrategi/plan ses över tidigt varje höst för att tidsmässigt hänga ihop med Kalmar kommuns verksamhetsplanering och budgetprocess.
- För Kalmar kommun handlar det i mångt och mycket om att:
  - Standardisera lösningar/behov/sortiment för att kunna gå smalare, få upp volymer och användningsgrad (här rekommenderar vi faktabaserade underlag eller business case som visar på förbättringsmöjligheter, risker m m).
  - Centralisera beställningsfunktionen till Centralförrådet – en väg in.
  - Dela mål mellan upphandlade enheter och verksamheten. Om t ex besparingsmål sätts, så har Upphandlingschefen ansvar för hela besparingsmålet och möjliggör dessa genom bra upphandlingar. Verksamheten delar sinsemellan på besparingsmålet realiserande genom att använda ingångna avtal.
- För en beskrivning av inköpsprocess se illustration på nästa sida och för en beskrivning av roller/ansvar se nästnästkommande sidor.





- **Analys och planering**
  - För det inköpsområde som valts ut samla in fakta, identifiera förbättringsområden och besparingspotentialer (utifrån befintliga avtal, spend- och marknadsanalys). Ta fram business case om det behövs.
  - Verksamheten identifierar sina behov för nästkommande år utifrån strategi, planer, investeringar och budget.
  - Kombinera punkterna ovan och fastställ en plan för upphandlingar/besparingsprojekt som ska prioriteras för nästkommande år.
  - Sätt ev. övergripande mål (t ex besparingar och avtalstrohet) som delas mellan Upphandlingsenheten och verksamheten.
- **Upphandling och avtal**
  - Genomför planerade upphandlingar/besparingsprojekt tillsammans med verksamheten.
- **Beställning och leverans**
  - Kommunicera valda leverantörer och avtal.
  - Nyttja valda leverantörer/lösningar (d v s beställ från avtalsleverantörer).
- **Mätning och uppföljning**
  - Mät och följ upp för att säkerställa leverans av plan och mål (inkluderar leverantörsuppföljning<sup>8)</sup>).
  - Rapportera regelbundet resultat för att lyfta fram uppnådda resultat och korrigera felaktiga beteenden.



### Vidareutveckla befintlig inköpsprocess – roller och ansvar

- Inköpsprocessen är utöver en process, även en styr- och samarbetsmodell. Den är komplex då den har många aktörer och skär tvärfunktionellt genom hela Kalmar kommun. Det är viktigt att var och en förstår sin respektive roll/ansvar så att en effektiv arbetsfördelning och ett gott samarbete uppnås.
- Följande roller måste tydliggöras:
  - Styrgrupp Inköp<sup>9)</sup>

Tar beslut om inköpsplan, ev. mål och mätetal för kommunen.  
Tar beslut i andra inköpsfrågor/-ärenden som behöver lyftas för beslut.  
Utmanar planer/projekt/upphandlingar som inte är tillräckligt ambitiösa.
  - Upphandlingschef<sup>10)</sup>

Helhetsansvarig för enhetens inköpsområden/ramavtal kommersiellt och leverans av satta mål.
  - Inköpsanalytiker<sup>11)</sup>

Ansvarar för mätning, uppföljning och rapportering av mätetal (inklusive leverantörsuppföljning).  
Bistår Upphandlingschef/upphandlare med analys och business case.
  - Strategiägare (d v s verksamheten)

Säkerställer strategi och kravspecifikation för ett inköpsområde.  
Äger avtalet/relationen med leverantören.
  - Upphandlare/inköpsansvarig

Ansvarar för inköpsområde/ramavtal kommersiellt (t ex utmanar dagens lösning, föreslår förbättringsmöjligheter och upphandlar).
  - Centralförrådet

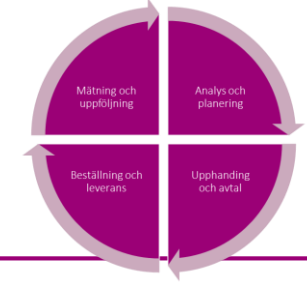
Ansvarar för beställning/avrop från valda leverantörer/avtal via beslutade beställningskanaler.  
Bistår Inköpsansvarig/upphandlare att standardisera lösningar/behov för att kunna gå smalare, få upp volymer och användningsgrad.
  - Avdelnings-/enhetschefer

Säkerställer användning av valda leverantörer/avtal/lösningar.
  - Medarbetare

Ansvarar för beställning via Centralförrådet eller andra godkända beställningskanaler.
- Allt som vi beskrivet på föregående sida (processbeskrivning) och ovan (roller och ansvar) är kombinerat i vår illustration på nästa sida. Här är dock bara de tre viktigaste rollerna medtagna (Upphandlingsenheten, Verksamheten och Centralförrådet).
- Föreslagen inköpsprocess kommer på sikt att ge Kalmar kommun en bra prioritering, en effektiv arbetsfördelning och ett bättre resultat.



# Åtgärder | Inköpsprocess 4/4



			Analys och planering	Upphandling och avtal	Beställning och leverans	Mätning och uppföljning
ROLLER OCH ANSVAR	Upphandlingsenheten	Roll	<ul style="list-style-type: none"> <li>Samlar in fakta, identifiera förbättringsområden och besparingspotentialer (utifrån befintliga avtal, spend- och marknadsanalys).</li> <li>Tar fram faktabaserade underlag/business case.</li> <li>Utmanar nuvarande situation.</li> <li>Föreslår förbättringsmöjligheter.</li> <li>Fastställer en plan för upphandlingar/besparingsprojekt som ska prioriteras för nästkommande år.</li> <li>Sätter övergripande mål (t ex besparingsmål) som delas mellan Upphandlingsenheten och verksamheten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tar fram förfrågningsunderlag, upphandlar, utvärderar, förhandlar etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kommunicera valda leverantörer och avtal.</li> <li>Bidrar aktivt om leverans- eller leverantörsproblem uppstår.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mäter, följer upp och rapporterar för att säkerställa leverans av inköpsplan och mål (inkluderar leverantörsuppföljning).</li> </ul>
		Ansvar	Driver	Driver	Deltar aktivt	Deltar aktivt
	Strategiägare/Verksamheten <sup>12</sup>	Roll	<ul style="list-style-type: none"> <li>Säkerställer Kalmar kommuns affärsstrategi för inköpsområdet.</li> <li>Identifierar behov utifrån strategi, planer, investeringar och budget.</li> <li>Delar plan och övergripande mål (t ex leverantörstrohet) med Upphandlingsenheten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Säkerställer och ansvarar för specifikation i upphandlingar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Säkerställer användning av valda lösningar/leverantörer/avtal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hanterar leverantörsrelationer och utvecklar affärer.</li> </ul>
		Ansvar	Deltar aktivt	Deltar aktivt	Driver	Driver
	Centralförrådet	Roll	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hjälper till med fakta, statistik m m avseende nuvarande leverantörer och inköpsmönster.</li> <li>Föreslår standardiserade lösningar/behov för att kunna gå smalare, få upp volymer och användningsgrad.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Beställer valda lösningar hos utvalda leverantörer.</li> </ul>	
		Ansvar	Bidrar aktivt	Bidrar om behov finns	Deltar aktivt	Bidrar om behov finns

		Analys och planering	Upphandling och avtal	Beställning och leverans	Mätning och uppföljning
ERFORDERLIG INSATS	100%	Verksamheten driver och leder			
	80%	Verksamheten driver och leder			
	60%	Verksamheten driver och leder			
	40%	Upphandlingsenheten driver och leder			
	20%	Upphandlingsenheten driver och leder			





### Se till att inköpssystemen stödjer en väg in

- Kalmar kommun måste, så långt som det är möjligt, reducera komplexiteten i data och processer och tillse att valda systemlösningar används på det mest effektiva sätt som går. Det måste vara tydligt vilka beställningskanaler som gäller för vilka typer av köp, så att alla inköpsområden täcks.
- Med andra ord, även om vi föreslår en väg in och att själva avrops-/beställningsprocessen centraliseras till Centralförrådet, så kommer det även imorgon finnas andra godkända beställningskanaler (t ex livsmedel och IT). Skillnaden från idag är att det kommer vara kristallklart för alla medarbetare var olika varor/tjänster beställs och att fritt val inte längre existerar när det gäller vad, från vilken leverantör och hur.
- Då Kalmar kommun har initierat en översyn av systemstöd inom inköpsområdet som kommer att genomföras, så lämnar vi enbart övergripande rekommendationer avseende de olika inköpssystemen.
- De är:
- Upphandlingssystem och avtalskatalog
  - Fortsätt använda TendSign och registrera där även alla ramavtal och direktupphandlade avtal över ett visst fastställt avtalsvärde oavsett om det görs av Upphandlingsenheten eller andra enheter.
- E-handel – beställning/avrop, förråd/lagerhantering och transport
  - Investera i ett modernt systemstöd som klarar av både beställning/avrop, förråd/lagerhantering, godsmottagning samt logistik, transport och ruttoptimering/samlastning/samtransport.
  - För alla inköpsområden där beslut tagits att valt e-handelssystem ska användas för avrop/beställningar så är det den kanalen som gäller (d v s inget fritt val).



# Åtgärder | Systemstöd 2/2



## Se till att inköpssystemen stödjer en väg in (forts.)

- Spendanalys, leverantörsuppföljning, mätning/uppföljning och rapportering
  - När alla beställningar/avrop (imorgon) kommer gå via godkända beställningskanaler och i huvudsak genom e-handelslösningar, så kommer det vara betydligt lättare att följa upp inköpsvolym, besparingar, avtalstrohet, prestationer m m.
  - En snygg rapport ("dashboard") tas fram för att regelbundet (t ex månadsvis) kunna skickas till verksamheten.
- Föreslagna rekommendationer och investering i systemstöd kommer att ge Kalmar kommun bättre koll, göra det möjligt att styra avrop/beställningar och göra det lättare för verksamheten att göra rätt och därmed minska kostnaderna.



## Se över, komplettera, alternativt göra om policys, riktlinjer, mallar m m

- Kalmar kommun kommer att behöva se över, komplettera och antagligen göra om policys, riktlinjer, mallar m m så att de reflekterar det uppdrag, den styrmodell och de roller/ansvar som kommer gälla framöver.

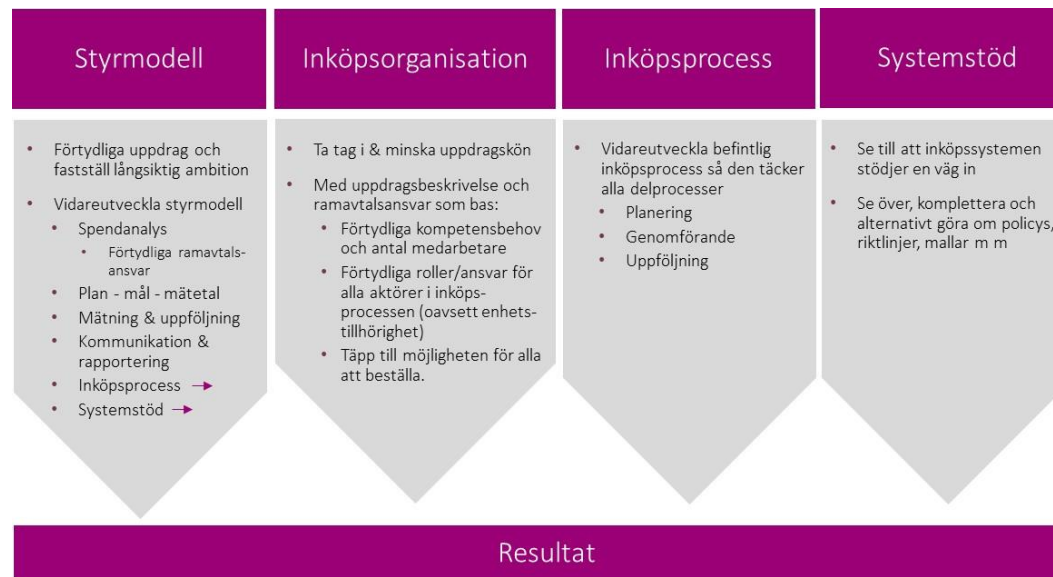


- 1 Inledning – uppdrag och metodik
- 2 Executive Summary
- 3 Nulägesanalys
- 4 Sammanfattning nuläge, utmaningar och konsekvenser
- 5 Förbättringsmöjligheter och förslag på åtgärder
- 6 Aktiviteter och tidsplan**
- 7 Bilagor
  1. Inköpsprocessen
  2. Referenser

# Aktiviteter & tidsplan



- I aktivitets- och tidsplanen så redogör vi för vilka aktiviteter Kalmar kommun måste adressera för att ta vara på de förbättringsmöjligheter som finns och flytta sig från dagens läge till ett önskat läge.
- Själva grundtanken med aktivitets- och tidsplanen är att Kalmar kommun ska kunna ta den och sätta igång direkt med implementeringen, det vill säga att direkt få saker att hända och erhålla effekt.
- Aktiviteterna är indelade i de åtgärdsområden som vi redovisade i förra kapitlet.
- Föreslagen tidplan är utmanande, men realistisk.



# Plan | Uppdrag & styrmodell 1/2



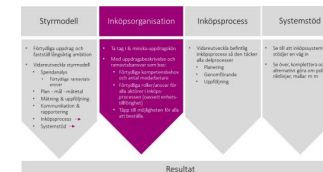
VAD	HUR	NÄR
Spendanalys	<ul style="list-style-type: none"> <li>Genomför en spendanalys för att få koll på hur det ser inköpsmässigt i kommunen (eller hela kommunkoncernen).</li> <li>Gå igenom alla inköpsområden, med spendanalysen som bas, en för en, och besluta vem som ska vara huvudansvarig. Både vilken enhet som äger strategin i verksamheten och vilken/vilka enheter som har det kommersiella ansvaret (upphandlings-/inköpsansvaret) och därmed gemensamt beslutar om strategi och målsättning för varje inköpsområde. <ul style="list-style-type: none"> <li>Strategiägare är oftast en avdelning/enhet (t ex IT och HR), men för gemensamma inköpsbehov där strategiägare saknas (t ex resor, kontorsmaterial) kan det vara Upphandlingsenheten eller Centralförrådet.</li> </ul> </li> <li>Gör en prioritering och välj ut 1-3 inköpsområden för att ta tag i de största möjligheterna, men även riskerna, som finns just nu, samt en långsiktig för beta av alla inköpsområden på sikt. Säkra att alla inköpsområdesansvariga arbetar på likartat sätt och samarbetar.</li> <li>Detta kommer ge vilka ramavtal UE ska ansvara för (UE:s basutbud), vilka ev. andra enheter ska ansvara för och vad som kan direktupphandlas.</li> <li>Förtydligande måste göras vart enstaka upphandlingsuppdrag ska skickas samt inom vilken tid dessa kan påbörjas/startas upp.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>April-maj 2020</li> </ul>
Uppdrag och långsiktig ambition	<ul style="list-style-type: none"> <li>Förtydliga och fastställ uppdrag för och förväntningar på de enheter som har upphandlings/inköpsansvar för olika inköpsområden (vad ska göras, för vem och varför) samt ange önskad långsiktig ambition/resultat.</li> <li>Exempel på uppdragsbeskrivning: <ul style="list-style-type: none"> <li>"X uppdrag är att bidra till ett bättre resultat för Kalmar kommun genom att leverera standardiserade lösningar/behov/sortiment till lägsta möjliga totalkostnad".</li> </ul> </li> <li>Exempel på långsiktig ambition/resultat: <ul style="list-style-type: none"> <li>"Kalmar kommun ska ha minskat sina inköpskostnader med 10% 2022".</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Q2 2020</li> </ul>
Övergripande inköpsansvarig	<ul style="list-style-type: none"> <li>Överväg att på sikt utse en Koncerninköpschef som tar ett funktionsansvar för att alla inköpsområden inom Kommunkoncernen (antingen genom att alla inköpsområden hör till koncerninköp eller att några är delegerande till andra enheter, men rapporterar streckat till koncerninköp).</li> <li>Säkra (tills denna roll finns på plats) att alla inköpsområdesansvariga arbetar på likartat sätt och samarbetar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Q4 2021</li> </ul>
Mål	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sätt mål för inköpsverksamheten i linje med fastställt uppdrag och långsiktig ambition/resultat. Det skulle till exempel kunna vara: <ul style="list-style-type: none"> <li>MSEK ... i besparingsmål som delas mellan Upphandlingsenheten och verksamheten. <ul style="list-style-type: none"> <li>D v s Upphandlingsenheten äger besparingsmålet till 100%, men dess realisering delas av de enheter där användning av avtal ska ske (t ex 20% enhet A, 50% enhet B och 30% enhet C).</li> </ul> </li> <li>... % i avtalstrohet</li> <li>... % minskning av antal småleverantörer/småfakturer</li> <li>... % leverantörer över MSEK ..... i inköpsvolym/år följs upp prestations- och avtalsmässigt</li> <li>... % i NKI (nöjd kund index)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Q2 2020</li> </ul>

# Plan | Uppdrag & styrmodell 2/2



VAD	HUR	NÄR
Mätetal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utveckla mätetal som driver rätt beteende och säkrar avsedda effekter med valda leverantörer/lösningar så att målen uppnås.</li> <li>• Utveckla mätmodell (verktyg, källor, vilken typ, hur ska info inhämtas och med vilken frekvens).</li> <li>• Om besparingar ska mätas, utveckla en gemensam mätmetodik som godkänns av Förvaltningschef KLK eller Styrgrupp Inköp.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Q3 2020</li> </ul>
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se över befintlig kommunikation (i form av t ex hemsidor) för att säkra att de reflekterar nytt uppdrag, inköpsprocess m m.</li> <li>• Tillse att det finns information på hemsidan för de områden som många ofta har behov av (t ex IT, resor, terminalglasögon, blommor etc).</li> <li>• För månads/kvartalsrapport se "Uppföljning och rapportering" nedan.</li> <li>• För kommunikation avseende inköpsprocess se "Kommunikations och utbildning i inköpsprocessen".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Q3 2020</li> </ul>
Uppföljning och rapportering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utveckla månads/kvartalsrapport (en snygg dashboard som är intressant och relevant för verksamheten).</li> <li>• Gör distributionslista.</li> <li>• Distribuera och kommunicera månads- eller kvartalsvis.</li> <li>• Leverera årligen en helårsrapport till Kalmar kommuns ledningsgrupper.</li> <li>• Ta hjälp av Styrgrupp Inköp om avvikelser inte korrigeras över tid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Q3 2020</li> </ul>
Plan, inköpsprocess, styrdokument och systemstöd	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se "Inköpsprocess" och "Systemstöd".</li> </ul>	

# Plan | Inköpsorganisation



VAD	HUR	NÄR
Uppdragskön och fler resurser	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Med spendanalysen som bas inventera de inköpsområden Upphandlingsenheten ansvarar för och gå igenom vad som kan samordnas, standardiseras, förlängas, direktupphandlas samt vilka nationella ramavtal som eventuellt kan nyttjas. Identifiera uppdrag som hör till andra upphandlade enheter och vidarebefordras dessa dit.</li> <li>• Konstatera hur många upphandling som behöver genomföras 2020 och 2021 utöver dem som är pågående och i plan och hur många resurser som behövs för att ta bort kön.</li> <li>• Färdigställ ett business case och åska externa resurser. I det fall konstaterade behov är långsiktiga, påbörja parallellt rekrytering av upphandlare.</li> <li>• Initiera Projekt Backlog med befintliga och externa resurser med en tydlig projektplan (vilka upphandlingar ingår, vem ansvarar för vad och tidplan etc).</li> <li>• Avsätt gärna ett rum för alla projektmedlemmar för att få teamkänsla. Ha kick-off och fira delmål med alla på Upphandlingsenheten. Bygg en framgångssaga, starta "story telling" och bryt uppdragsköns något negativa trend.</li> <li>• Återanvänd alla "leasson learned" in i linjeorganisationen.</li> <li>• Utveckla en snygg rapport/dashboard som skickas till Upphandlingsenheten och verksamheten månadsvis som på ett illustrativt sätt visar på nuläge, progress och resultat totalt och per enhet/förvaltning.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• April-maj 2020</li> </ul>
Kompletterande kompetenser	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vår bedömning att följande personal behöver rekryteras:</li> <li>• Kommunikations- och administrationsansvarig <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabsansvarig som arbetar med hemsida/övrig kommunikation, tar hand om generella frågor via telefon/mejl samt det som inte tillhör upphandlars kärnverksamhet (t ex avtalsadministration, utlämning av handlingar m m).</li> </ul> </li> <li>• Inköpsanalytiker <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansvarar för mätning, uppföljning och rapportering av mätetal (inklusive leverantörsuppföljning).</li> <li>• Bistår Upphandlingschef/upphandlare med analys och business case.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Q2 2020</li> </ul>
Centraliserade beställningar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utse Centralförrådet till kommunens avrops- och beställningsfunktion (se mer under Inköpsprocess).</li> <li>• Det är rimligt att anta att fler resurser kommer behövas på Centralförrådet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Q2 2020</li> </ul>
Betalningsmodell	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finns inte pengar för att rekrytera fler resurser så kan administrationsavgift på ramavtal och påslagsavgift vara en lösning.</li> <li>• Överlag så bör hela betalningsmodellen ses över för uppdragsstöd, upphandlingsuppdrag och ramavtal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Q3 2020</li> </ul>
Roller/ansvar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se "Inköpsprocess".</li> </ul>	





# Plan | Inköpsprocess 2/2



VAD	HUR	NÄR
Inköpsprocess - roller/ansvar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tillse att en kortfattad beskrivning finns för varje roll i inköpsprocessen.               <ul style="list-style-type: none"> <li>Styrgrupp Inköp: Tar beslut om årlig plan, mål och mätetal för Kalmar kommun och andra ärenden som kräver beslut inom inköpsområdet. Utmanar besparingsprojekt/upphandlingar som inte är tillräckligt ambitiösa.</li> <li>Upphandlingschef: Helhetsansvarig för enhetens inköpsområden/ramavtal kommersiellt och leverans av satta mål.</li> <li>Inköpsanalytiker: Ansvarar för mätning, uppföljning och rapportering av mätetal (inklusive leverantörsuppföljning). Bistår Upphandlingschef/upphandlare med analys och business case.</li> <li>Strategiägare (d v s verksamheten): Säkerställer strategi och kravspecifikation för ett inköpsområde. Äger avtalet/relationen med leverantören.</li> <li>Upphandlare/inköpsansvarig: Ansvarar för inköpsområde/ramavtal inköpstekniskt (t ex utmanar dagens lösning, föreslår förbättringsmöjligheter och upphandlar).</li> <li>Centralförrådet: Ansvarar för beställning/avrop från valda leverantörer/avtal via beslutade beställningskanaler. Bistår Inköpsansvarig/upphandlare att standardisera lösningar/behov för att kunna gå smalare, få upp volymer och användningsgrad.</li> <li>Avd./enhetschef: Säkerställer användning av valda leverantörer/avtal/lösningar.</li> <li>Medarbetare: Ansvarar för beställning via Centralförrådet via godkända beställningskanaler.</li> </ul> </li> <li>Kommunicera tydligt till alla i Kalmar kommun vilket ansvar, vilken roll och vilka förväntningar alla har (se "Kommunikation och utbildning" nedan).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Q2 2020</li> </ul>
Leverantörsuppföljning	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifiera Kalmar kommuns strategiska leverantörer och fastställ en gemensam strategi och modell för leverantörsuppföljning.               <ul style="list-style-type: none"> <li>Det vill säga affärskritiska leverantörer med hög inköpsvolym och/eller hög risk så att Kalmar kommun fokusera sina begränsade resurser på de leverantörer som betyder mest.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Q4 2020</li> </ul>
Kommunikation och utbildning i inköpsprocessen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utveckla en plan för att informera och utbilda om ny inköpsprocess, uppdrag och mål för Kalmar kommun (inkluderat även leverantörsuppföljning som ingår i inköpsprocessen).</li> <li>Identifiera målgrupper och anpassa information och utbildning, så det är tydligt vilket ansvar, vilken roll och vilka förväntningar alla har (då detta är ett organisationsinitiativ). Använd olika kommunikationskanaler (såsom hemsida, roadshow, info på ledningsgrupper m m).</li> <li>Målgrupper kan t ex vara:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Information och utbildning för beslutande organ (Styrgrupp Inköp), strategiägare/avdelnings-/enhetschefer och Centralförrådet.</li> <li>Information för alla inom Kalmar kommun (kan sedan ingå som en del i introduktion till nyanställda).</li> </ul> </li> <li>Informera och rulla ut utbildning enligt plan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Q3 2020 Plan</li> <li>Q4 2020 Utrullning</li> </ul>

# Plan | Systemstöd



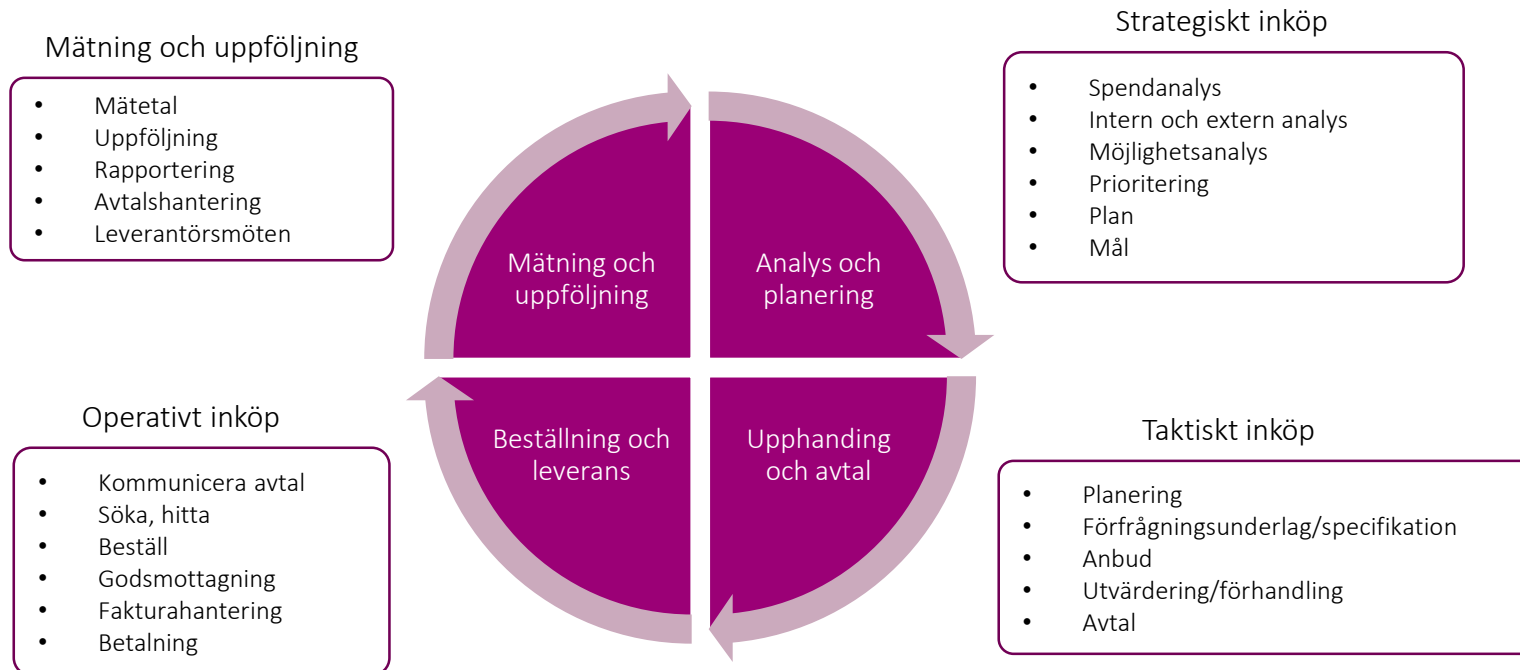
VAD	HUR	NÄR
En avtals-katalog	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besluta vilka direktupphandlade avtal som bör arkiveras i TendSign (t ex över ett visst fastställt avtalsvärde).</li> <li>• Tillse att alla dessa plus alla ramavtal arkiveras i TendSign.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Q4 2020</li> </ul>
Heltäckande systemstöd	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investera i ett modernt systemstöd som klarar av både beställning/avrop, förråd/lagerhantering, godsmottagning samt logistik, transport och ruttoptimering/samlastning/samtransport.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Q3 2020</li> </ul>
Uppdaterade policys, mallar m m	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se över, komplettera och antagligen göra om policys, riktlinjer, mallar m m så att de reflekterar det uppdrag, den styrmodell och de roller/ansvar som kommer gälla framöver.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Q4 2020</li> </ul>



- 1 Inledning – uppdrag och metodik
- 2 Executive Summary
- 3 Nulägesanalys
- 4 Sammanfattning nuläge, utmaningar och konsekvenser
- 5 Förbättringsmöjligheter och förslag på åtgärder
- 6 Aktiviteter och tidsplan
- 7 Bilagor**
  1. Inköpsprocessen
  2. Referenser

## Strategiskt, taktiskt och operativt inköp

- Inköpsprocessen, som helhet, består av fyra olika delprocesser. I den strategiska fasen analyseras möjligheter, risker m m för prioritering och beslut om övergripande plan och mål. I den taktiska delen exekveras planen genom upphandlingar och i den operativa avropas behov från upphandlade leverantörerna. Sist, men inte minst, görs uppföljning av köp och leverantörer för att säkerställa effekt och ge input till den strategiska fasen.



# Bilaga 2 | Referenser



Kalmar kommun

- Intervjuer har genomförts med 16 personer inom Kalmar kommun.
  - Förteckning över namn, titel och datum återfinns på nästa sida.
- Ett möte/workshop har hållits med Upphandlingsenheten.
- Därutöver har ett antal interna dokument lästs igenom.
  - För förteckning se nästnasta sida.

# Bilaga 2 | Intervjuer & möten



Kalmar kommun

- 
- Anna Sverresdotter, Upphandlings- och kanslichef 20 och 21 januari 2020
  - Patrik Ohlsson, Ekonom Omsorgsförvaltningen 6 februari 2020
  - Johan Råberg, Administrativ chef Omsorgsförvaltningen 6 februari 2020
  - Robert Carlsson, Digitaliseringsledare Kommunledningskontoret 6 februari 2020
  - Maria Björkman, Ekonomichef 6 februari 2020
  - Anna A. Johansson, Redovisningschef 6 februari 2020
  - Peter Arnesson, Förvaltningschef Serviceförvaltningen 6 februari 2020
  - Marcus Kindahl, Verksamhetsutvecklare Serviceförvaltningen 6 februari 2020
  - Björn Hedbäck, Supportchef Serviceförvaltningen 6 februari 2020
  - Annika Eckefors, Chef Centralförrådet 6 februari 2020
  - Jonas Sverkén, Förvaltningschef Kommunledningskontoret 6 februari 2020
  - Bengt Sjöstedt, Chef ekonomi- och lönecenter (fakturahantering) 6 februari 2020
  - Jens Fransson, Handläggare för e-handel och samlastning 6 februari 2020
  - Möte/workshop med Upphandlingsenheten 7 februari 2020
  - Jenny Sjästad, Upphandlare 7 och 13 februari 2020
  - Camilla Ovhagen, Samordnare 7 februari 2020
  - Geer Thörnqvist, Administratör 17 februari 2020



- Upphandlingspolicy av 2017-12-18.
- Uppföljning av granskning - Kommunens inköpsprocess. Revisorerna i Kalmar kommun av 2019-12-18.
- Skärmdump av Upphandlingsenhetens hemsida på intranätet av 2020-01-21.
- Kalmar kommuns och Kalmarkoncernens organisation av 2018-03-26.
- Kommunledningskontorets organisation, ansvar, befogenheter och resurser av 2019-11-20.
- Hållbar upphandling – checklista.
- Inköp och upphandling - process av 2019-02-01.
- Direktupphandling - anvisning av 2018-06-05.
- Protokoll vid direktupphandling – blankett.
- "Leverantörsdatabas" för Kalmar kommuns förvaltningar av 2019-12-10.
- Leverantörer med en spend över MSEK 1, 2018.
- Spendfil 2018.
- Synpunkter på leverantör efter leverans av t ex varor eller tjänster av 2019-02-01.
- Uppdragsbeställning upphandling - blankett.
- Uttag av rekvisitionsblock av 2017-10-09.
- Inköp av inventarium (investering) – blankett.
- Inköp av kopiatorer, skrivare, kaffe- och vattenautomater (investering) av 2019-09-27.
- Inköp av maskiner, inventarier och liknande (mindre investeringar) – process av 2018-05-07.
- Inköp av profilprodukter - checklista av 2019-01-01.
- Avvikelse rapport – inköp - blankett.
- Ansökan för behörighet till Centralförrådets webbutik – blankett.
- Ansökan IKEA BUSINESS.
- Ansökan om betalkort av 2018-08-22.
- Ansökan om inköpskort, ICA MAXI.

[www.prosourcia.com](http://www.prosourcia.com)