

Bättre affärer för 803 miljarder kronor Vem beslutar vad?

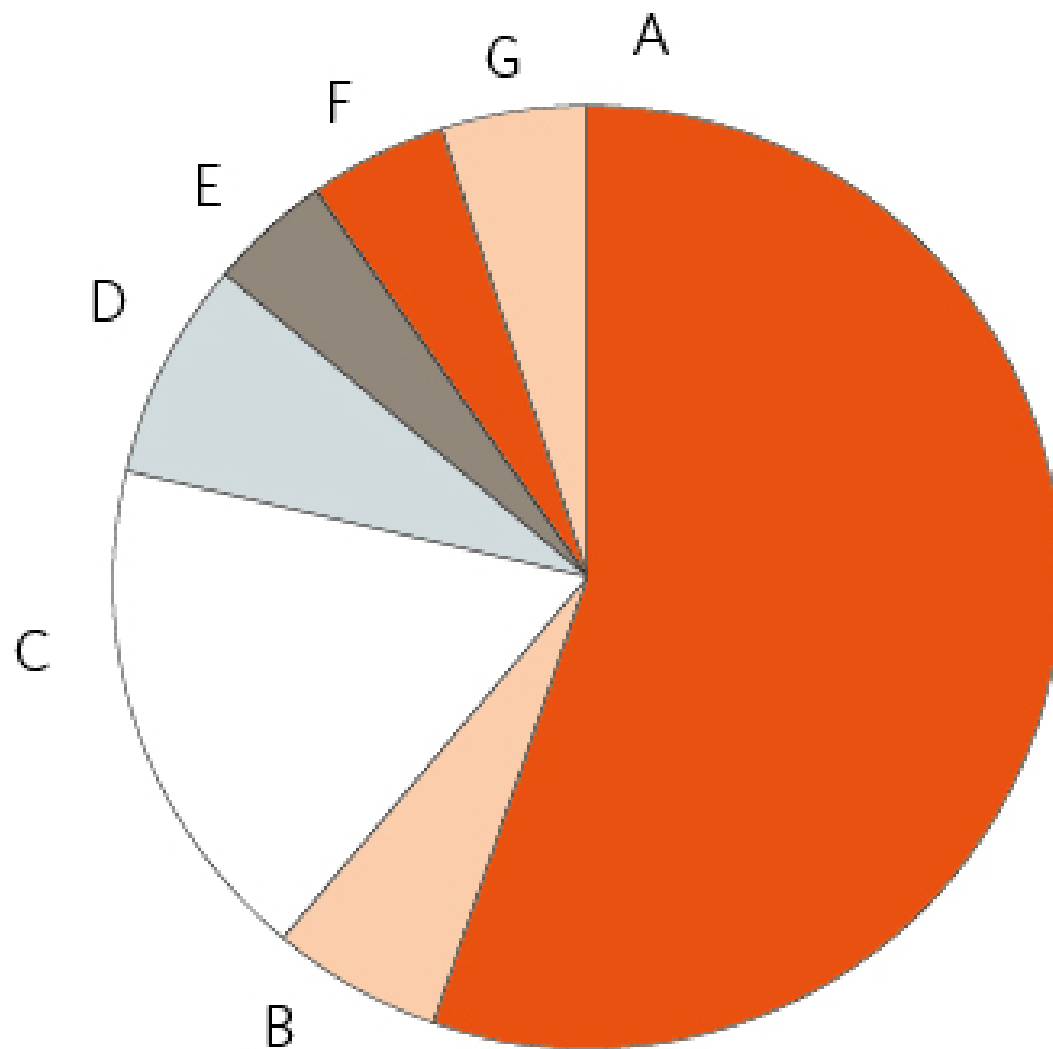
SKR, Svenskt näringsliv och UHM

Agenda

- Inledningen, vem beslutar vad i kommuner och regioner? Karin Peedu,
- UHM modell, ändamålsenliga inköpsorganisationer, Maria Öhman
- Roller och ansvar i Alvesta kommun, Camilla Holmqvist, KD, Thomas Haraldsson, ordf. Upphandlingsutskott, Johan Johansson, IC
- Panelreflektion, Ellen Heldahl, Maria Öhman, Karin Peedu
- Presentation av nästa seminarium



Kommuner, 30 % av 715 mkr



A Personal 55,5 %

B Externa varor 5,7 %

C Köp av verksamhet 17,5 %

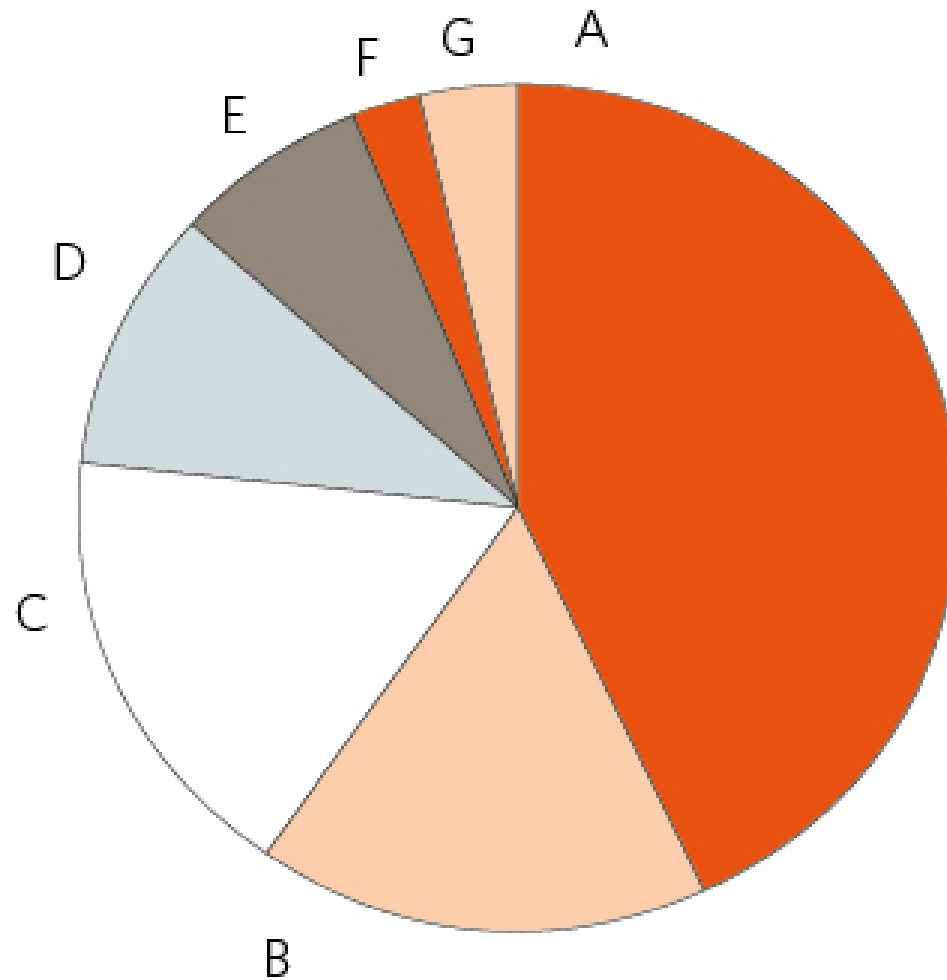
D Övriga tjänster 7,6 %

E Bidrag o transfereringar 4,1 %

F Externa lokalhyror 4,8 %

G Kalkylerade kapital-
kostnader 4,8 %

Regioner, 43,6% av 393 mkr



A Personal 43,2 %

B Externa varor 16,8 %

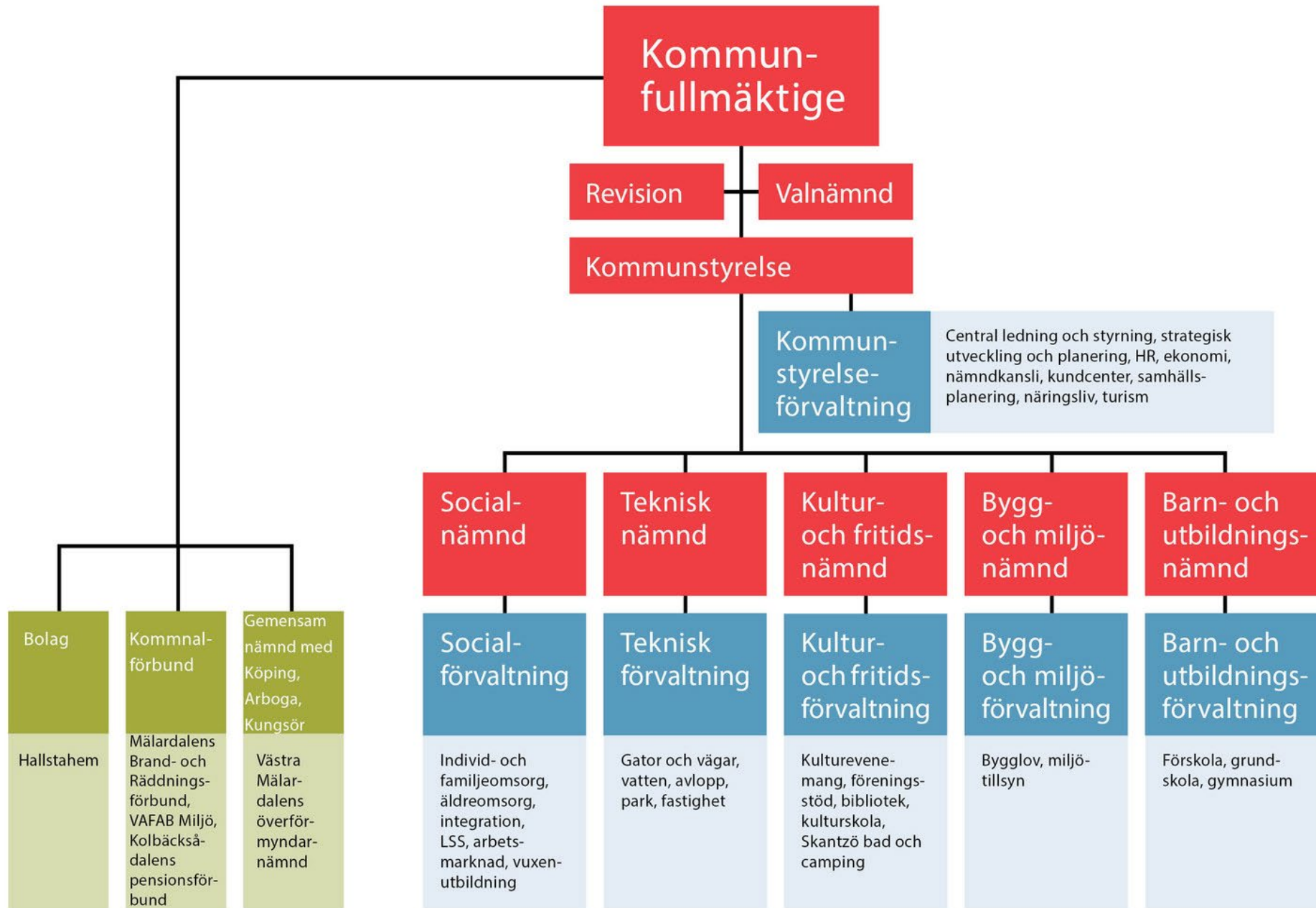
C Köp av verksamhet 17,0 %

D Övriga tjänster 9,8 %

E Bidrag o transfereringar 7,4 %

F Lokal- o fastighetskostnader 2,4 %

G Nedskrivning m m 3,5 %



före

KF; policy, målkonflikter, driftform, sårbarheter

KS; samordning, koncernspendanalys

Inköpskategorier, där sårbarhet och beredskap ingår, följa upp samordnande upphandlingar

Verksamhet; behovsanalys

Inköp: behovsanalys, marknadsanalys, dialoger,

Analysera köpmönster och koppla till övergripande mål.

under

Verksamhet; sakkunskap vid frågor och svar och ev. vid utvärdering

Inköp; upphandlingsprocess

Externremiss/RFI

Annonsera

Frågor & svar

Utvärdera anbud

Meddela tilldelningsbeslut

Teckna avtal

efter

KS uppföljning och återrapportering till KF

Verksamhet; implementering i organisationen och uppföljning

Inköp: dialog med leverantörer och verksamhet, ev. klausuler för utveckling inom avtalet, implementering och uppföljning, vid behov stötta för avtalsefterlevnad, analys inför kommande upphandling

Ansvar och roller, exempel

Regionfullmäktige

- beslutar om inköp av **principiell beskaffenhet**, exempelvis inköp som innebär större förändringar i hur verksamheten bedrivs.
- beslutar om **inköpskategorier** och **centralt samordnade upphandlingar**. Vid beslut om inköpskategori och/eller centralt samordnad upphandling uppdrar fullmäktige samtidigt åt regionstyrelsen, annan nämnd eller ett bolag att ansvara för densamma

Regionstyrelsen

- **uppsikt** över nämnders och bolags **inköpsarbete** och ska säkerställa att inköpsarbetet bedrivs effektivt.
- ansvarar för **övergripande styrning**, ledning och strategisk analys inom inköpsområdet, exempelvis **koncernövergripande spendanalys**,
- ansvarar för **övergripande kategoristyrning** och **samordning av samtliga inköpskategorier**. Föreslår regionfullmäktige ansvarsfördelning för inköpskategorier samt centralt samordnade upphandlingar.

Forts.

- genomföra och **följa upp de centralt samordnade upphandlingar** som regionfullmäktige uppdrar åt regionstyrelsen.
- ansvarar för att det inom regionen finns ett **inköps- och upphandlingsstöd** som erbjuder tjänster till nämnder och bolag mot ersättning. Inköps- och upphandlingsstödet kan organiseras under Regionstyrelsen, en nämnd eller bolag.
- övergripande ansvar inom regionen för **samverkan** inom inköpsområdet med andra regioner, statliga och kommunala myndigheter och för att följa rättsutvecklingen.

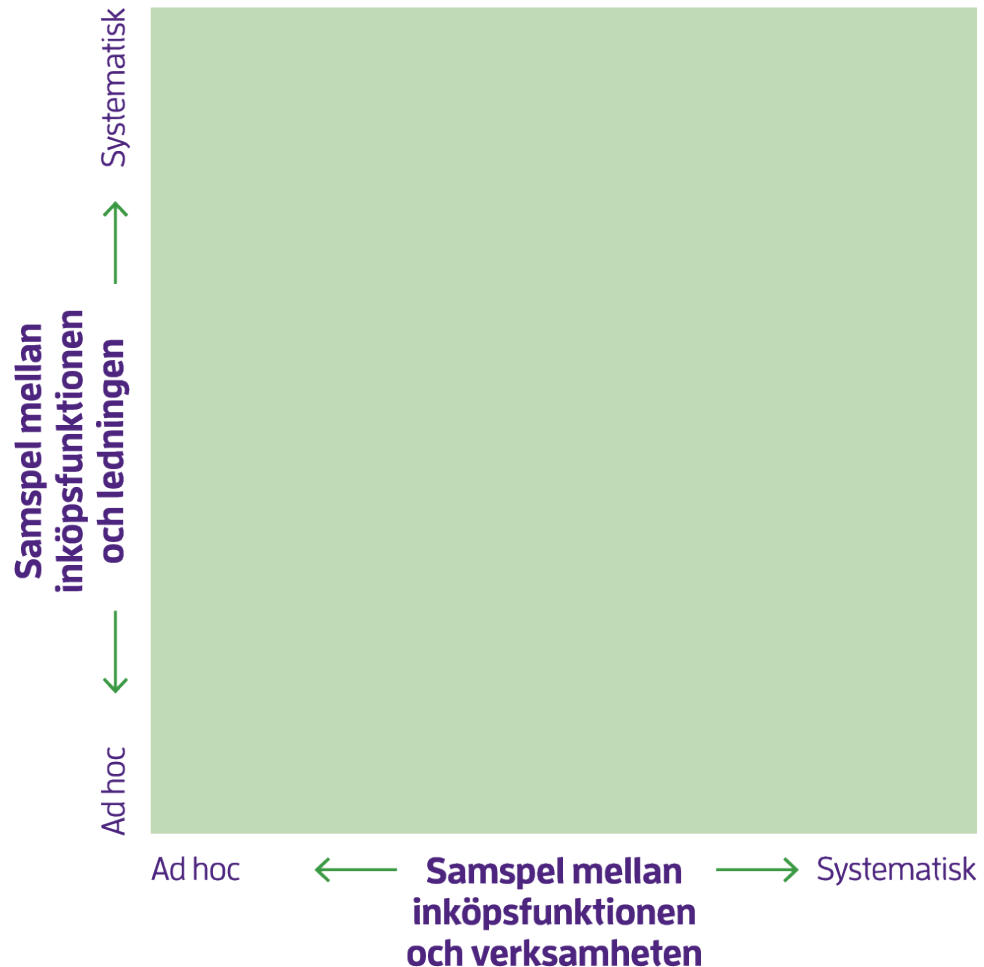
Att stimulera etableringen av ändamålsenliga inköpsorganisationer

RAPPORT 2022:1

Inledning

1. Regeringsuppdraget
2. Mål med upphandling
3. Åtgärdsområden
4. Utvecklingen på upphandlingsområdet
5. Riktade insatser
6. Verktyg för att etablera ändamålsenliga inköpsorganisationer
7. Att använda köpkraft som offentligt styrmedel
8. Förslag till en flerårig plan för träffsäker upphandling - **7 förslag**





Vad handlar det om?

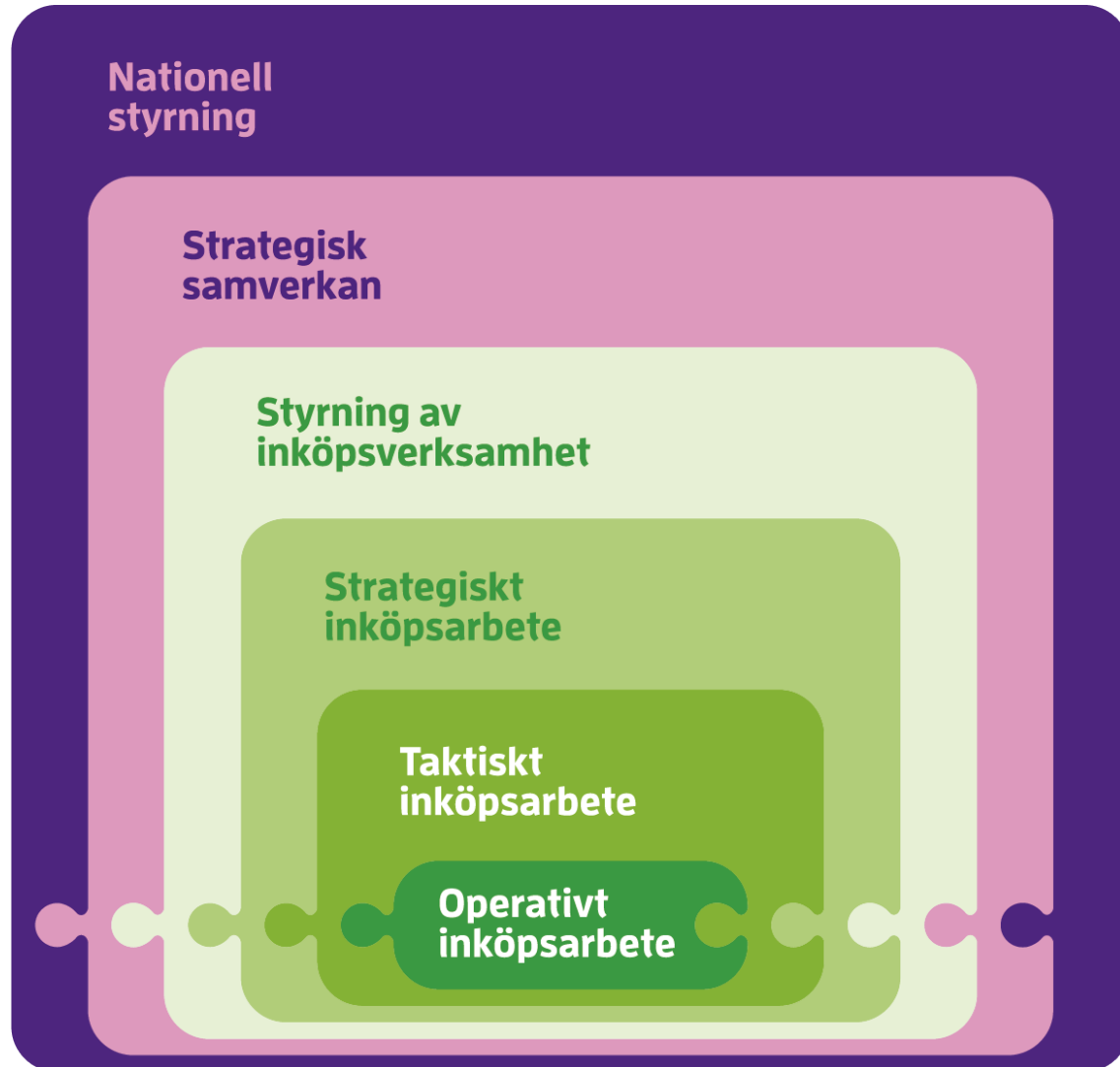
- ▶ Utifrån denna graf tittar vi på:
 - ▶ hur systematiskt arbetet bedrivs mellan ledning och inköpsfunktionen
 - ▶ hur systematiskt arbetet bedrivs mellan verksamheterna och inköpsfunktionen

Inköpsverksamhet är ett internt sammanhållet system



- ▶ Nivå 1, **operativt inköpsarbete**, består av processen att genomföra enskilda inköp från befintliga avtal genom en beställning eller genom att göra en direktupphandling.
- ▶ Nivå 2, **taktiskt inköpsarbete**, avser en enskild upphandling som hanteras genom inköpsprocessen med mål att skapa ett avtal för ett utpekat behov i verksamheten.
- ▶ Nivå 3, **strategiskt inköpsarbete** handlar om att analysera, planera och följa upp inköpsverksamheten på en organisationsövergripande nivå. Ett sätt att göra det på är att dela in inköpen i kategorier, kallas ibland för kategoristyrning
- ▶ Nivå 4, **intern styrning av inköpsverksamhet**
 - ▶ organisationsövergripande styrning av hela inköpsverksamheten, med mål- och resultatstyrning
 - ▶ bestämma hur inköpsverksamheten ska organiseras och koordineras, att fördela roller och ansvar, att skapa en inköpskultur som bidrar till måluppfyllelse

Utanför organisationen



- ▶ **Nivå 6**, nationell styrning av inköp
 - ▶ avser hela den offentliga marknaden, det vill säga allt som köps och säljs inom olika branscher.
 - ▶ det handlar också om lagar, förordningar och föreskrifter, målstyrning i form av strategier och handlingsplaner samt finansiering.
- ▶ **Nivå 5**, strategisk samverkan av inköp.
 - ▶ samarbeten som minskar dubbelarbete, skapar synergieffekter och stordriftsfördelar.
 - ▶ samordna den offentliga efterfrågan för att göra den mer tydlig, enhetlig och långsiktig.

Södra Sveriges mittpunkt



Alvesta
kommun

Styrning från ett politiskt perspektiv

Upphandling - ett verktyg för att nå politiska mål

- Upphandlingsutskott
- Koncernstyrning
- Utväxling av resurser
- Delaktighet
- Uppföljning



Framtiden är
en fördel om
möjligheter
och en nackdel
skapar ånge

Oro är glappet mellan nuet
och framtiden



Alvesta
kommun

Vi är på en förändringsresa....



Alvesta
kommun

Varför då...?



Sveriges
Kommuner
och Landsting

Vi går mot tuffare tider

- Högkonjunktur blir normalkonjunktur
- Skatteunderlagets tillväxt dämpas
- Stark till svag ekonomi i kommunerna
- Resultat faller från låg nivå i landsting/regioner

Fler yngre och äldre – kräver mer kommunal service!
Färre i arbetsför ålder – minskade skatteintäkter!

Effekterna av pandemin???



Alvesta
kommun

Agenda 2030



Alvesta
kommun

Omvärlden...

Samhällsutvecklingen och målen i Agenda 2030 ökar komplexiteten i frågorna som kommuner ska styra och leda.

Styrning måste utvecklas för att kunna hantera de nya förutsättningarna.

Komplexa frågor kräver ett annat sätt att styra och leda på.

Den industriella åldern

- Präglas av hierarki och linjärt tänkande

Informationsåldern

- Präglas av dynamisk komplexitet och mobilitet

VÅR TIDS STORA OMDANING

*Om konsten att
värna demokrati och
social hållbarhet*

Hans Abrahamsson



Alvesta
kommun

Nya arbetssätt krävs!



Alvesta
kommun

Så styrs Alvesta kommunkoncern



*Alvesta kommun, södra Sveriges
mittpunkt.*

*— Integrerar lokalt boende med
globala möjligheter.*

Vårt gemensamma uppdrag:
God kommunal service till invånare
i Alvesta kommun.

Uppdraget (vad)

Struktur -
Styrmodell,
organisation

Arbetsätt (hur)

Kultur (varför)



Alvesta
kommun

Vad är då....

Tillitsbaserad styrning och ledning

...är styrning, kultur och arbetssätt med fokus på **verksamhetens syfte** och **medborgarens/brukarens behov**, där varje beslutsnivå aktivt verkar för att:

- stimulera **samverkan** och **helhetsperspektiv**,
- bygga **tillitsfulla relationer**, samt
- säkerställa **förmåga**, **integritet** och **välvilja**.

M a o, säkerställa att varje nivå **kan**, **vill** och **vågar** hjälpa brukaren/medborgaren.

(Bringselius, 2018, & Mayer et al., 1995)



Alvesta
kommun

Förändringsarbete pågår...

- Ny styrmodell inklusive nytt resursfördelningssystem
- Gemensamma stöd och serviceprocesser för hela kommunkoncernen(HR, EK, IT. Kontaktcenter osv.)
- Kategoristyrning och en ny inköpsorganisation
- Ny värdegrund som genomsyrar alla HR-processer
- Nytt platsvarumärke
- Nytt samverkansavtal som bygger på tillit
- Kompetensförsörjningsstrategi och ledarskapsprogram
- Ny näringslivsstrategi med VD-råd, temagrupper, utbildningar osv.
- Ny ÖP som tar hänsyn till samtliga processer i kommunkoncernen med hållbar tillväxt som mål
- Barnens bästa gäller! Samverkan mellan utbildning, socialtjänst, kultur, fritid, civilsamhälle, polis mfl.
- Osv....



Alvesta
kommun



Arbetsätt

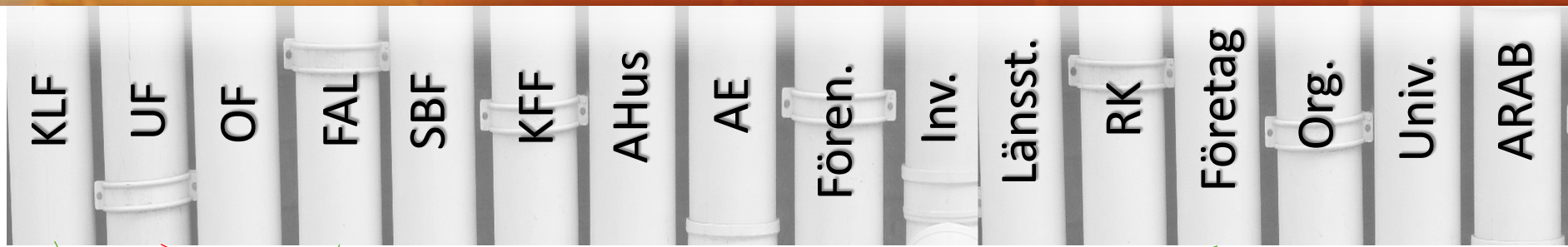


Alvesta kommun

Bildkälla: Stuprörstänkande och brist på kunskap kan få överblickbara konsekvenser - Bostadspolitik - Debatt och fördjupning - #bopol



hängränna



uppdrag

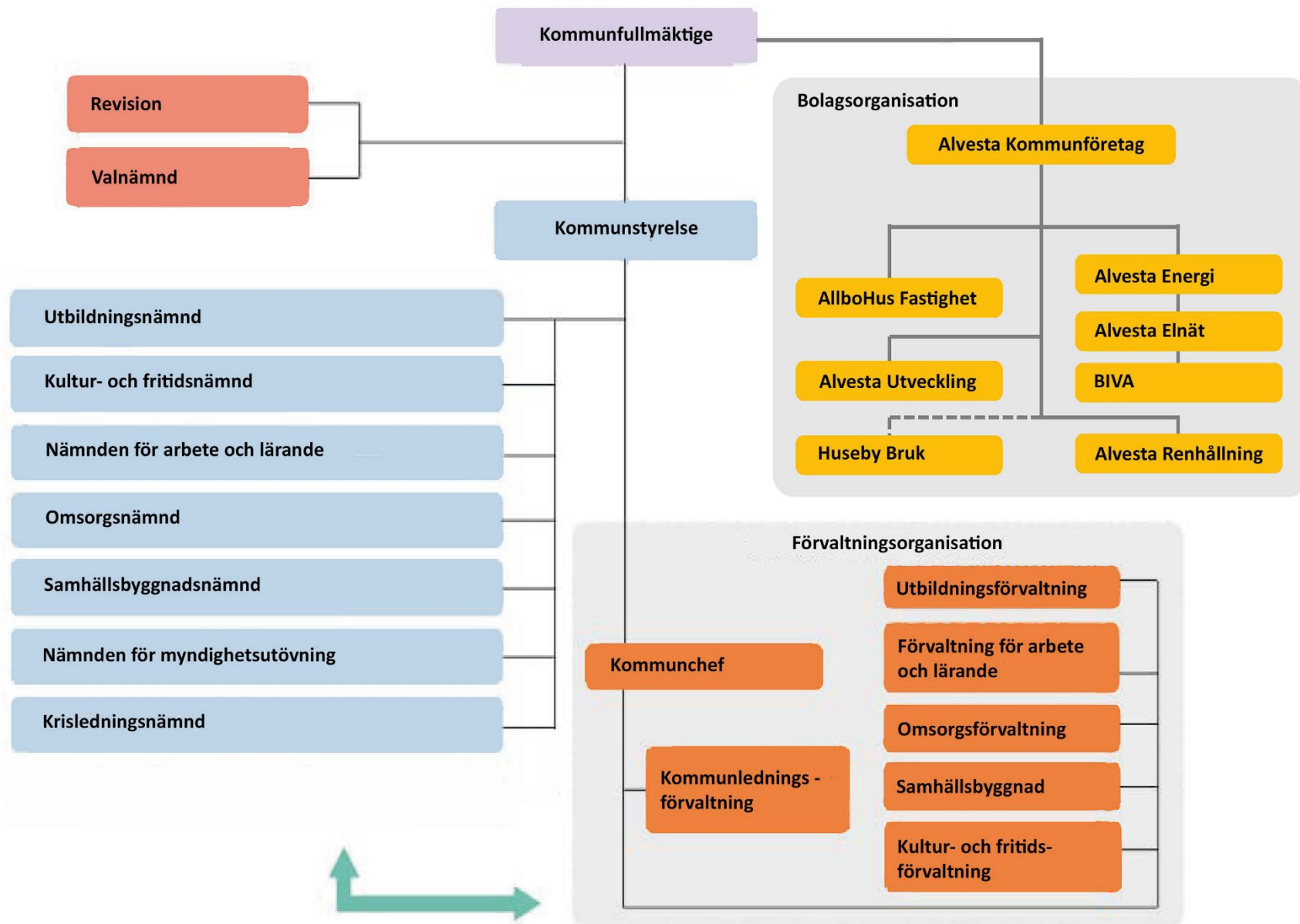
uppdrag

uppdrag

Arbetssätt ny styrmodell



Alvesta kommun



Alvesta
kommun

Kommunfullmäktige



- Beslutar om frågor av principiell beskaffenhet, exempelvis frågor som rör större verksamhetsförändringar (Outsourcing)
- Beslutar om Inköps- och upphandlingspolicy som gäller för kommun och bolag
- Beslutar om Mål och budget – där finns skrivningar om att införa kategoristyrkt arbetssätt
- Investeringsramar för förvaltningar och bolag
- Utför ägarrollen för bolagen
- Har inrättat ett Upphandlingsutskott som hanterar inköps- och upphandlingsfrågor



Alvesta
kommun

Kommunstyrelsen

- Har uppsiktsplikt över förvaltningar och bolag vilket även innefattar inköp/upphandling.
- Beslutar om upphandlingsplanen samt om där finns något övrigt av principiell beskaffenhet
- Utfärdar ägardirektiv för moderbolaget



Alvesta
kommun

Kommunstyrelsens upphandlingsutskott



- Ansvarar för inköps- och upphandlingsverksamhet
- Beslutar om kategoristrategier vilket även innefattar koncernövergripande strategier som gäller även för bolagen
- Godkänner samtliga upphandlingar för kommunen med ett inköpsvärde >2mkr samt upphandlingar av principiell beskaffenhet
- Beredande organ i upphandlingsfrågor



Alvesta
kommun

Tjänstemannaorganisationen

Upphandlingschef

- Beslutar om upphandlingar med ett värde <2mkr
- Beslutar om koncernsamarbete i enskild upphandling
- Beslutar om deltagande i samordnade upphandlingar
- Beslutar om tilldelning samt ingår avtal efter genomförd upphandling

Förvaltningar

- Beslutar och genomför direktupphandling <100tkr
- Beslutar om löpande avrop från tecknade avtal



Alvesta
kommun

Kategoristyrningsorganisation

Forum

Upphandlingsutskott

Kategoriråd

Styrgrupp/initiativ

Upphandlingschef

Upphandlingsstrateg

Ansvar

- Beslutar om inriktning försörjningsstrategier
- Beslutar om kategoriplan
- Äger kategoristyrningskonceptet
- Beslutar om förslag till kategoriplan
- Beslutar om uppstart av nya initiativ
- Tillsätter resurser
- Fattar beslut inom ramen för kategoriinitiativet
- Leder och utvecklar kategoristyrningen
- Tar fram kategoriplaner
- Föredragande i Upphandlingsutskott och kategoriråd
- Driver kategoriinitiativ
- Framtagning av mål, strategier, KPI
- Implementation av strategin i organisationen
- Uppföljning



Alvesta
kommun

Södra Sveriges mittpunkt

Tack för idag!

Thomas Haraldsson
Camilla Holmqvist
Johan Johansson



Alvesta
kommun

Tack för deltagande!

- Detta seminarium finns att se på samma länk i två veckor
- Nästa seminarium 4 april att nå effekt,
- <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/kalendarium/battre-affarer-for-782-miljarder-sem-1-vad-ar-kategoristyrning/>