



Underlag för beslut om en

# Gemensam inköpsprocess i Göteborgs Stad

**Projektet önskar beslut om att planera och förbereda införandet av en gemensam inköpsprocess för Göteborgs Stad.**

- Få i uppdrag att lyfta implementering av GIP för beslut i KS i slutet av 2016
- Frigöra resurser motsvarande 2 heltider på Upphandlingsbolaget (15 augusti – 31 december 2016) och möjlighet till medfinansiering.
- Möjlighet att ta in externa resurser



## MISSION

Göteborgs Stads gemensamma inköpsprocess ska genom aktiv samverkan på ett ansvarsfullt och effektivt sätt skapa bättre förutsättningar för ett nära samspel med leverantörsmarknaden. Detta möjliggör hållbar utveckling, innovation, tillväxt och en god service.

***En professionell inköpsverksamhet bidrar till att utveckla Göteborgs Stad!***

## ÖNSKAT LÄGE

Genom att införa en gemensam inköpsprocess för Göteborgs Stad bidrar vi till att uppfylla stadens mål och hanterar på ett effektivt och professionellt sätt de utmaningar som vi står inför. Följande punkter beskriver det läge som stadens inköpsverksamhet bör ha inom en treårsperiod.

- Göteborgs Stad har en affärsmässig och ansvarsfull inköpsverksamhet som tillför reellt värde till verksamheten i linje med övergripande mål och värderingar.
- Vi agerar genom samverkan som en stad och kan därmed utveckla relationen med leverantörsmarknaden.
- Vi är en professionell kund och därmed attraktiv som affärspartner.
- Vi tar hjälp av leverantörsmarknaden för att utveckla staden och på så sätt når vi en högre måluppfyllnad och bättre medborgarservice.
- Vi har god styrning över de 20 miljarder som vi årligen köper tjänster och varor för.
- Vi planerar med god framförhållning vilket ger oss flexibilitet på kort sikt och möjligheter att långsiktigt utveckla en hållbar leverantörsmarknad.
- Vi undviker suboptimering genom att dra nytta av stadens samlade resurser på ett effektivt sätt.
- Vi har professionella resurser med den kompetens som krävs för en effektiv och kvalitativ inköpsverksamhet.
- Vi har tydliga och fokuserade roller inom inköp både på strategisk, taktisk och operativ nivå.



## NULÄGE

Göteborgs Stad gör årligen inköp för ca 20 miljarder kronor. Varje förvaltning och bolag i staden ansvarar för sina egna inköp. Stadens ramavtal omsätter ca 6 miljarder och upphandlas av Upphandlingsbolaget. Verksamhetsspecifika behov som inte tillgodoses av stadens ramavtal köps in av respektive förvaltning eller bolag själva.

## STADENS UTMANINGAR

Göteborg växer kraftigt och folkmängden kommer att öka till nästan 700 000 år 2035. En befolkningstillväxt på 150 000 innebär att Göteborg kommer att förändras.

Göteborgs Stad står inför:

- Storskalig tillväxt av bostäder och lokaler.
- Genomförande av Vision Älvstaden - centrala Göteborg ska växa till dubbel storlek.
- Den lokala arbetsmarknaden förväntas växa med 80 000 arbetstillfällen till år 2035.
- Staden behöver stärka sitt företagsklimat med ökande sysselsättning och låg arbetslöshet som följd.
- Staden behöver göra insatser för att motverka social segregation.
- Antalet barn i skolålder antas öka kraftigt de närmaste åren.
- Från och med 2020 och framåt förväntas gruppen äldre öka kraftigt och därmed behovet av äldreomsorg och boenden anpassade för äldre.
- Staden ska göra en omställning i en mer hållbar riktning när det gäller miljö och klimat.
- Kollektivtrafiken måste byggas ut för att nå målen om ett hållbart resande – Västsvenska paketet.
- Staden ska stärka innovationsklimatet där olika aktörer samspelar.
- Staden ska vara ledande i landet och vara pådrivande för en social och ekologisk utveckling av svensk upphandlingslagstiftning och praxis.

## PÅVERKANDE FAKTORER INOM OFFENTLIGT INKÖP

Stadens inköpsverksamhet påverkas i olika hög grad av faktorer i vår omvärld som vi inte själva råder över. Dessa måste vi förhålla oss till i vårt arbete, både i utformning av processer och i det praktiska arbetet.

- Ny lagstiftning/nya EU direktiv från 2017
- Regeringens nationella upphandlingsstrategi
- Upphandling som verktyg för att uppnå samhällspolitiska mål
- Paradigmskifte – går från egen regi till att ta större hjälp av marknaden att täcka medborgarnas behov



- Mer frekventa konflikter kopplat till intressenter med olika mål
- Ökade krav på affärsmässighet både på leverantörer och beställare
- Lågt förtroende för den offentliga upphandlingen på leverantörsmarknaden (Företagsklimatet)
- Ökad tidig dialog med leverantörsmarknaden
- Fokus på uppföljning av avtal och leverantörer
- Det finns en förbättringspotential i offentliga inköp – idag låg inköpsmognad
- Kraven på upphandlingskompetens blir allt högre och svårigheter att få tag på rätt kompetens

## PROBLEMBILD

Utifrån stadens mål och utmaningar samt det önskade läget har ett antal problemområden identifierats:

- Inom staden finns mål som kan komma i konflikt med varandra. De finns även inom de egna organisationerna. Det uppstår problem när de övergripande målformuleringarna ska brytas ner av respektive organisation.
- Det finns otillräcklig insikt om vad inköp kan bidra med till verksamheternas måloppfyllnad vilket gör att inköp inte prioriteras och får den roll som krävs.
- Det läggs idag för lite tid och vikt vid det strategiska perspektivet i inköpsfrågor. Det ger oss inte tillräckligt med handlingsutrymme.
- Staden arbetar inte metodiskt och med gemensamma processer, vilket försvårar samverkan och ger inte optimal effektivitet. Detta leder till att staden inte kan agera som en kund gentemot leverantörsmarknaden, t ex. konkurrens om samma leverantörer.
- Det finns idag inte tillräcklig kompetens, framför allt på den strategiska nivån, för att på ett optimalt sätt hantera de nya utmaningarna och ökade kraven på inköp, ex innovationsinköp.
- Staden har idag inte möjlighet att ta fram de analysunderlag som behövs för att kunna arbeta strategiskt samt att göra nödvändiga uppföljningar pga olika system, processer och arbetssätt. Det saknas tillräcklig återkoppling från operativ nivå till taktisk och strategisk nivå.

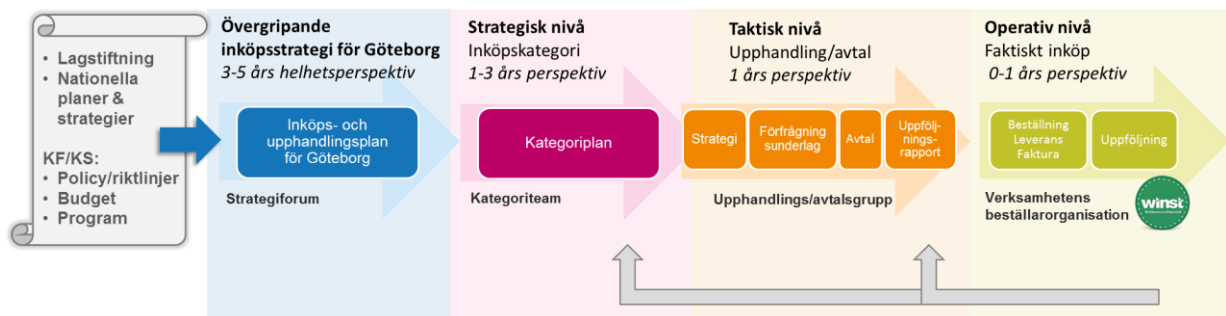
***Vi klarar inte utmaningarna genom att göra mer av samma, utan vi måste tänka nytt!***



## FÖRSLAG TILL LÖSNING

Att etablera en gemensam inköpsprocess för Göteborgs Stad som tar ett samlat grepp om stadens totala inköp.

Gemensam inköpsprocess (GIP) utgår från ett gemensamt synsätt och bygger på gemensamt ramverk, gemensam metodik, styrmodell, resurser i nätverk med rätt kompetens samt tydliga roller och beslutsmandat.



## BESKRIVNING AV INKÖSPROCESSEN

### Övergripande inköpsstrategi för Göteborgs Stad

Den övergripande inköpsstrategin ska skapa långsiktiga förutsättningar för en gemensam bild kring övergripande och principiella frågor som rör stadens inköp och upphandlingar. Med utgångspunkt från politiska beslut, mål och budget ska en inköps- och upphandlingsplan tas fram av strategiforum. Planen ska ha ett helhetsperspektiv (3-5 år) och ska utgöra övergripande styrning av vilka prioriterade kategoriområden där mer detaljerade strategier ska tas fram. Planen ska även täcka metod- och processutveckling inom inköpsområdet. Planen uppdateras årligen.

### Strategisk inköpsnivå

Den strategiska inköpsnivån handlar om att i tidig fas (1-3 års sikt) utarbeta effektiva och hållbara inköpsstrategier i form av kategoriplaner. Det strategiska perspektivet skapar framförhållning i inköpsarbetet och möjliggör större förändringar som ger större nytta och värde för staden. Kategoriplanen är ett viktigt underlag för de nästföljande stegen i processen. I kategoriplanen ingår mål, nulägesanalys, behovsanalys, omvärldsanalys, handlingsplan och riskanalys. Inköpsstrategier i de prioriterade kategorierna tas fram av tvärfunktionella kategoriteam med samlad kompetens från berörda förvaltningar och bolag.

### Taktisk inköpsnivå

Den taktiska inköpsnivån omfattar arbetet med att effektuera kategoriplanen och optimera anskaffningslösningar. Det är här själva upphandlingen sker, oavsett upphandlingsform. I upphandlingen ingår inriktning för upphandlingen, förfrågningsunderlag, avtal och uppföljningsrapport. På den taktiska inköpsnivån kan det även handla om att ändra policies, skapa nya beställningslösningar etc. Arbetet på denna nivå lägger grunden för en effektiv operativ verksamhet.

### Operativ inköpsnivå

Den operativa inköpsnivån är inriktad på beställning, leveransbevakning, fakturahantering samt annat dagligt



problemlösande. Den operativa nivån ansvarar för uppföljning av inköp och leveranser; att vi köper rätt saker från rätt leverantörer och håller den kvalitet som har upphandlats. Den strategiska och taktiska nivån är beroende av att information från denna nivå återrapporteras.

På den här nivån avgörs hur väl de mål som satts på tidigare nivåer uppfylls.

## VAD KRÄVS FÖR EN GEMENSAM INKÖSPROCESS?

### KOMMUNIKATION OCH FÖRANKRING

- Förståelse att detta är ett förändringsprojekt – vi måste ändra vårt sätt att se på inköp. Det handlar inte om att köpa varor och tjänster utan total försörjning till staden.
- Vara förankrat på högsta ledningsnivå i staden, dvs. hos politiker.
- Det måste finnas insikt hos och aktivt stöd från samtliga ledningsgrupper i stadens förvaltningar och bolag.

### METODIK OCH SYSTEM

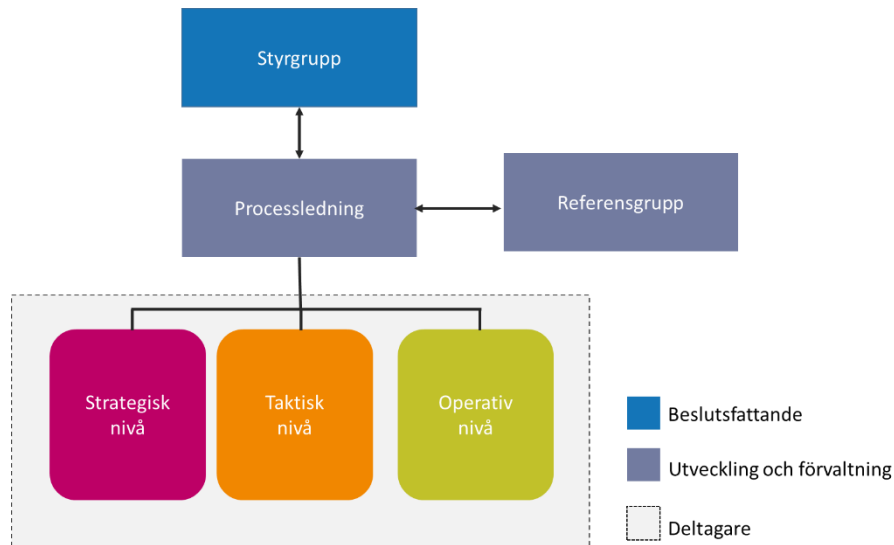
- En gemensam metodik med beskrivna aktiviteter och beslutpunkter. Till stöd för detta ska det finnas verktyg, mallar och dokument.
- Metodiken ska beskriva gemensamma gränssnitt mellan strategisk, taktisk och operativ nivå.
- Ett systemstöd för att på ett systematiskt och effektivt sätt inhämta och sammanställa information för analys och uppföljning från förvaltningarnas och bolagens egna system.

### RESURS OCH KOMPETENS

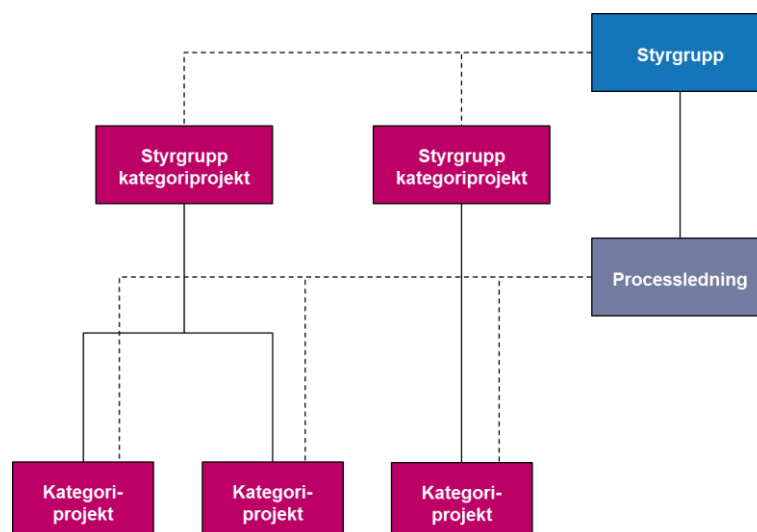
- Det måste finnas väl beskrivna roller på alla nivåer.
- Alla deltagare i processens olika nivåer måste ha ett mandat och rätt kompetens för sin uppgift
- Att det finns resurskontrakt för de som deltar i kategoriteamen för att säkerställa att de kan avsätta den tid som behövs.
- Kategoriledare måste utses med rätt kompetens på strategisk nivå.



## ORGANISATION & STYRNING



- Förslagsvis är Strategiforum processägare och styrgrupp för GIP. Styrgruppen tar beslut om övergripande prioriteringar, strategier och satsningar i form av en inköps- och upphandlingsplan.
- Processledningen för GIP sköter utveckling, förvaltning och underhåll av den gemensamma inköpsprocessen. Processledningen består av flera personer för att täcka samtliga delar i processen. Processledningen rapporterar till styrgruppen.
- Processledningen har en referensgrupp med bred förankring i staden för att kunna stämma av och diskutera olika frågeställningar med.

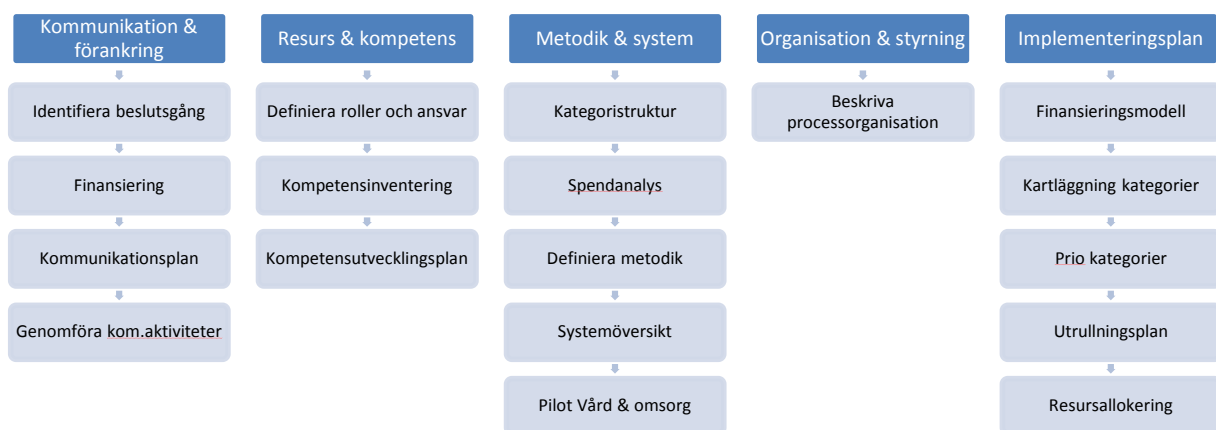




- På den strategiska nivån etableras specifika styrgrupper för respektive kategori eller grupp av kategorier. Styrgrupperna tar beslut om kategoriplaner.
- Kategoriprojekten ansvarar för att ta fram kategorispecifika strategier i form av kategoriplaner. Arbetet görs av ett kategoriteam som består av representanter med sakkunskap. Teamet leds av en kategoriledare och rapporterar till styrgrupp för kategoriprojekt.

## NÄSTA STEG

Detta är de aktiviteter som projektet identifierat för att kunna implementera GIP. Ytterligare aktiviteter kan tillkomma. Både intern och extern hjälp kommer att behövas för att åstadkomma detta.



## KOMMUNIKATION & FÖRANKRING

Projektet behöver få klarhet var beslut tas för att utveckla och implementera GIP. Projektet behöver också få klarhet i hur finansieringen av GIP ser ut i första steget med fokus på utvecklingsarbetet (dvs. genomföra ovanstående aktiviteter). Efter dessa klargöranden behövs kommunikation och bred förankring inom staden för att lyckas med implementeringen.

## RESURS & KOMPETENS

Alla roller och kompetenser som krävs måste identifieras och beskrivas. En kartläggning om vilka kompetenser som finns genomförs och därefter en GAP-analys för att ta fram en kompetensutvecklingsplan.





## METODIK & SYSTEM

En kategoriplan inom Vård & omsorg ska utföras, för att ytterligare testa metodiken och bredda förankringen av det strategiska perspektivet.

För att kunna identifiera och prioritera kategorier för uttullningen behöver en spendanalys för hela staden genomföras. Detta förutsätter en kategoristruktur för hela staden.

En gemensam metodik för alla nivåer behöver utvecklas och beslutas.

För att stödja metodiken behöver en kartläggning av system genomföras för att identifiera anpassningar och/eller kompletteringar.

## ORGANISATION & STYRNING

Projektet behöver utveckla och detaljbeskriva hur GIP ska förvaltas och styras. Detta omfattar beslutsordningar, rapportering, tidsåtgång etc. Vi behöver även få en uppskattning i vad förvaltningen av GIP kräver i form av resurser.

## IMPLEMENTERINGSPLAN

För att politiken ska kunna fatta beslut om att införa GIP så behöver projektet ta fram utkast till implementeringsplan i form av förslag till prioriterade kategorier, bemanning, finansiering och utvecklingsinsatser (t ex. system). Denna implementeringsplan kommer sedan att lyftas för beslut.