






## Inköpsprocessen i Ystads kommun



- Behovsanalys -** Datainsamling, hitta fakta och analysera.
- Marknadsanalys -** Analysera hur kan marknaden tillfredsställa behoven? Hur påverkar marknadsläget våra affärsmöjligheter?
- Upphandlingsprocessen -** Genomföra beslutade upphandlingar i enlighet med LOU/LUF
- Leveransprocessen -** Implementering av avtal och arbetsätt tillsammans med leverantörerna med syfte att säkerställa leverans. Kvalitetssäkra varor och tjänster som levereras till Ystads kommun.
- Uppföljningsprocessen -** Leverantörs- och inkösuppföljning. Analys av erfarenhet inför nya upphandlingar.



# Roller & Ansvar

							
			Behovsanalys	Marknadsanalysprocess	Upphandlingsprocess	Implementering & Leveransprocess	Uppföljningsprocess
Roller & ansvar	Inköpsenheten	Roll	Analysera inköpsstatistik samt säkerställa data och fakta.	Objektivt utmana befintliga leverantörer och situation.	Tar fram upphandlingsdokument, utvärdering, förhandling.	Bistår i säkerställandet av avtal, avrop och leverans.	Uppföljning av avtalade nyckeltal samt bidra i affärsutvecklingen.
		Ansvar	Deltar aktivt	Deltar aktivt	Driver	Deltar	Deltar aktivt
	Verksamheten	Roll	Äger och ansvarar för kravspecifikationen och verksamhetens behov.	Driver aktivt i marknadsanalys med verksamhetsperspektiv.	Deltar aktivt i alla delar av upphandlingsprocessen.	Säkerställer implementation av avtal och att rätt leverantör nyttjas till avtalade villkor.	Ansvarig för leverantörsrelationen.
		Ansvar	Driver	Driver	Deltar aktivt	Driver	Driver
	Avtalsägaren	Roll	Ytterst ansvarig. Ansvarar för prioriteringar.	Objektivt utmana befintliga leverantörer och situation.	Ansvarar för godkända av tilldelningsbeslut, avtalssignering, tilldelningsbeslut, arkivering	Ytterst ansvarig. Ansvarar för prioriteringar.	Ytterst ansvarig. Deltar på leverantörsmöten.
		Ansvar	Informerad	Godkänner	Godkänner, ytterst ansvarig.	Informerad, ytterst ansvarig.	Informerad

		Behovsanalys	Marknadsanalysprocess	Upphandlingsprocess	Implementering & Leveransprocess	Uppföljningsprocess
Ansvarsfördelning mellan inköpsenheten och verksamheten	100%	<b>I N K Ö P</b>				
	80%	<b>V E R K S A M H E T E N</b>				
	60%					
	40%					
	20%					



# Behovsanalysprocess

## Syftet

Syftet med behovsanalysen är att kartlägga Ystads kommuns behov av en viss vara eller tjänst och planera för hur man ska tillgodose detta behov. Datainsamling och analys syftar till att finna fakta och förstå affärslogiken i det som ska upphandlas.

Behovsanalysen skall:

- vara tillräckligt detaljerad för att utgöra ett bra upphandlingsunderlag.
- belysa vad som är viktigt i verksamheten.
- vara tillräckligt öppen för att ge utrymme för leverantörens egna idéer och kunskap.
- kunna fungera som underlag för utvärdering och kontroll.

Exempel på frågor:

- Nyckelpersoner för projektet?
- Hur kan produkten eller tjänsten definieras/ specificeras? Finns standarder?
- Kan/bör området delas in i underområden?

## Resultat

- En noggrann analys av produkt- eller tjänsteområdet som ska upphandlas. Vad är trenderna, utvecklingen, kostnaderna, etc.
- Beslut att köpa in eller hyra/leasa, eller utföra i egen regi.
- Riskanalys, teknisk-, kvalitets- och ekonomisk risk.
- En noggrann specifikation över VAD som ska köpas med rätt kvaité, volym, risk, kommersiella villkor samt krav på miljö- och socialt ansvarstagande, etc. Denna specifikation kan senare delas in i ska- och börkrav.

## Checklista

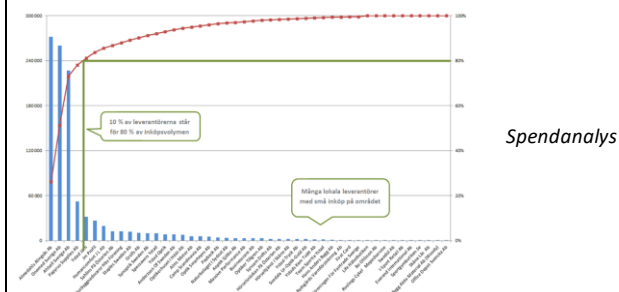
- Preliminär kravspecifikation
- Sakägaranalys. Analys över användarna och deras behov. Vilka delar av organisationen använder tjänsterna/ produkterna? Vilka är störst användare?
- Tidigare leverantörsuppföljningar?
- Information om de produkter som köps idag inklusive prisbild och volymer.
- Vilka är våra framtida behov? Förändringar på sikt?
- Vilka miljöaspekter ska beaktas?
- Hur mycket köper vi? Total spend per produkt- eller tjänsteområde, i hela kommunen.
- Antal leverantörer, vilka bidrar till vår utveckling? Vilka är kritiska? Vilka är stora?
- Avtalsstatus inom området?
- Finns tidigare upphandlingar?
- Vad är bästa praxis inom området?
- Tidsplan och budget?
- Eventuella MBL-förhandling och facklig information?
- Beslutsfattare (enligt delegationsordningen)?

## Verktyg & mallar

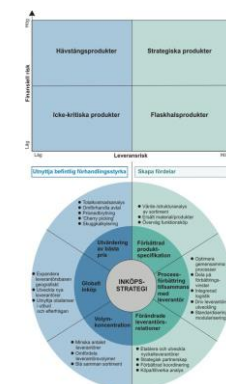
Verksamheten äger kravspecifikationen!

- Kreditkontroll och ekonomisk data
- Ystads kommuns checklista vid upphandlingar
- Teknisk specifikation
- Administrativa föreskrifter
- Avtalsmall
- Tidsplanering, process- och flödesbeskrivning
- Externa kanaler såsom branschorganisationer, etc.
- Spendanalys

## Exempel



## Inköpsanalys



Kraljic matris



# Marknadsanalysprocess

## Syftet

- Syftet med marknadsanalysen är att hitta de potentiella leverantörer på marknaden som på ett konkurrenskraftigt sätt kan tillfredsställa de behov som definieras i behovsanalysen.
- I detta steg bör de potentiella leverantörerna utmanas för att hitta den goda affären och säkerställa att kommunen får den kvalitet som önskas till en konkurrenskraftig totalkostnad.
- Vi skall hitta de leverantörer som kan bidra till att Ystad blir bäst på att vara kommun... idag och i framtiden!
- LOU/LUF/LUK hindrar inte en omsorgsfull marknadskartläggning/dialog innan publicering av upphandlingsdokumentet. Lagen är ett regelverk med krav på offentligt kungörande. Det är viktigt att våra aktiviteter präglas av affärsmässighet och att vi behandlar alla leverantörer likvärdigt.

## Resultat

- En lista över alla potentiella leverantörer samt information kring respektive leverantör.
- Kartläggning av den definierade marknaden.
- Trender
- Konjunktur
- Marknadsledare
- Konkurrenssituation
- Benchmark - vad är bäst praxis att köpa denna typ av varor/tjänster
- Intresseorganisationer
- Nätverk

## Metod

### Informationsvägar:

- Dialog med beställaren internt.
- Dialog med marknaden och olika nätverk.
- Omfatta alla potentiella leverantörer.
- Hitta kriterier för att värdera de egenskaper som är viktiga i valet av leverantörer och bygga utvärderingsmodellen i upphandlingsfasen på dessa.
- Förmöten/leverantörsträffar med befintliga och potentiella leverantörer.
- Branschföreningar, branschrapporter, etc.
- Deltagande på mässor.

## Verktyg & mallar

Säkerställa att du samlar in och använder alla former av data.

Var faktabaserad:

- Dialog
- Analyser
- Produktlivscykeln
- Branschinstitut
- Kreditupplysningsinstitut
- Marknadsundersökningar
- Mall (och modeller) för marknads- och omvärldsanalys

## Exempel



*Dialog*



*Nätverk*





# Upphandlingsprocess

## Syftet

Syftet med denna process är att tillgodose de behov som definierats i behovsanalysen och matcha dessa mot vad marknaden kan erbjuda på bästa sätt.

Exempel på aktiviteter är:

- Upphandling - besluta inköpsstrategi: vad ska upphandlas och hur ska det upphandlas?
- Avrop mot ramavtal, förnyad konkurrensutsättning?
- Omförhandling av befintliga avtal inom ramen för LOU/LUF/LUK?
- Förändringar i avtalad specifikation?

Upphandlingsprocessen ska ske enligt LOU/LUF/LUK.

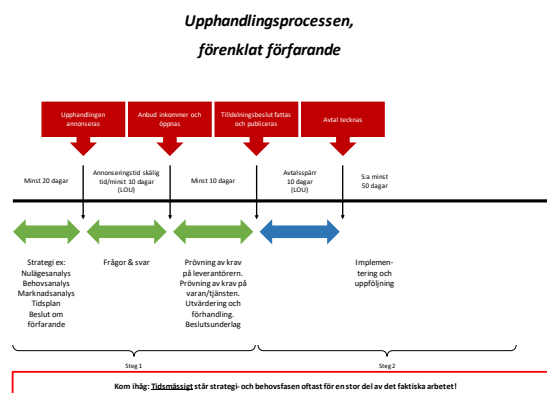
Ett tvärfunktionellt arbetssätt säkerställer kunskap om behovet/kravspecifikationen, marknaden och upphandlingstekniker.

## Resultat

- Att beställaren får sitt behov uppfyllt.
- Resultatet av denna process är ett konkurrenskraftigt avtal som tillgodoser kommunens behov.
- Resultatet kan även vara en löpande leverantörsuppföljning eller kommersiell hjälp i ett projekt eller inom ramen för ett avtal.
- Det är beställaren som äger och har ansvar för det underskrivna avtalet.

## Metod

Exempel på upphandlingsförfarande:



## Processen i detalj

### Inbjudan

Utifrån behovs- och marknadsanalysen tas en inbjudan fram med de krav vi önskar ställa på leverantörerna. Annonsera upphandlingen.

### Kvalificering av leverantörer

Utvärdera och kvalificera de leverantörer som uppfyller kraven som ställts i inbjudan. Utvärdera anbudena.

### Anbudsfrågan

Skapa ett upphandlingsdokument utifrån den kravspecifikation som behovsanalysen resulterade i, inklusive kommersiella krav och villkor och utvärderingsmodell. Bjud in kvalificerade leverantörer att lämna anbud. Svara på frågor under anbudstiden.

### Utvärdering

Utvärdera inkomna anbud utifrån i upphandlingsdokumentet ställda krav samt beslutad och kommunicerad utvärderingsmodell.

### Tilldelning och avtalsspärr

Eventuell förhandling och tilldelning av avtal. Tilldelning ska kommuniceras till samtliga deltagande leverantörer. 10 dagars avtalsspärr.

### Avtalstecknande

Ingå avtalet och registrera samt arkivera avtalet. Beställaren och/eller verksamheten äger avtalet och ansvarar för implementering.

## Verktyg & mallar

- Inköpsprocessen med tillhörande mallar.
- Upphandlingsplan
- LOU/LUF/LUK
- Upphandlingsprocessen är väl definierad och det finns mallar för de olika stegen i upphandlingsprocessen.
- Ystads kommun använder Tendsign som systemstöd,
- Avtal ska läggas in i kommunens avtalsdatabas.
- Samtliga avtal ska arkiveras och diarieföras i Evolution.



# Implementering & Leveransprocess

## Syftet

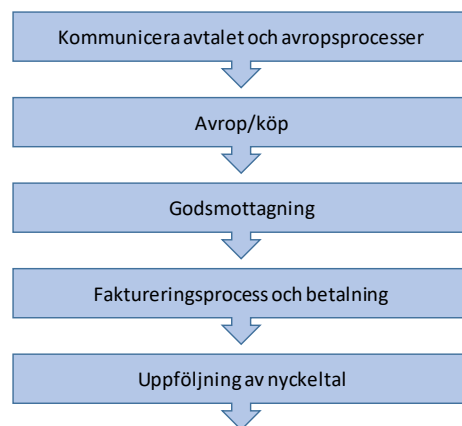
- Syftet med leveransprocessen är att initialt implementera det nya avtalet. Detta kan även innebära att leverantören ska ta över ansvaret för leveranserna av varor och/eller tjänster från tidigare leverantörer och att syftet och målet med upphandlingen ska realiseras.
- Avveckla tidigare leverantörer. Säkerställa övergång till nya leverantören.
- Säkerställa att leverans sker i enlighet med det avtal som överenskommit och tecknats.
- Målet är att varor och tjänster ska beställas i enlighet med beslutade beställningsrutiner av avtalade leverantörer, för att säkerställa att Ystads kommun erhåller varor och tjänster av rätt kvalitet till bra kommersiella villkor och att dessa köps och administreras effektivt.

## Omfattning

- Implementering av avtal och arbetssätt med syfte att säkerställa att vi får det vi köpt.
- Intern kommunikation - nyhetsbrev, intranät, etc.
- Extern kommunikation, ansvar leverantören för.
- Systemuppdateringar
- Etablera beställningsrutiner
- Säkerställa att leverantören följer de krav som kommunen ställer.
- Påbörja och genomföra uppföljning:
  - det som kravställdes och utvärderades i FFU
  - och leverantörsutveckling

## Metod

Säkerställa att hela processen fungerar, från att användaren har ett behov tills fakturan är betald och att leverantören rapporterat avtalad statistik.



## Verktyg & mallar

- Samarbete med leverantören för att etablera det nya avtalet och beställningsrutinerna
- Raindance (e-handel)
- Samordnad varudistribution
- Externa affärssystem
- Interna processer och rutiner för reklamationshantering
- Avtalets implementering
- Spend, nya och gamla leverantörer

## Viktiga områden



*Bemanna avtalad  
samarbetsmodell,  
hitta alla relevanta  
gränssnitt.*

*Glöm inte bort vad som  
avtalats. Nyttja allt som  
Ystads kommun betalar för.  
Upptred affärsmässigt.*



*Kommunicera avtalet internt  
och låt leverantören  
kommunicera externt.*

*Uppdatera alla system  
enligt avtalade villkor.*





# Uppföljningsprocess

## Syftet

- Syftet med uppföljningsprocessen är att följa upp att de varor och/eller tjänster som beställts levereras till beställaren i enlighet med avtalet till de avtalade kommersiella villkoren. Samt att följa kommunallagen.
- Lika viktigt är att hela tiden utveckla och försöka optimera affären.
- Att följa upp en tjänsteleverans i detalj är en svår och komplex uppgift. Men en väl genomförd leverantörsuppföljning ger konkurrensfördelar såsom ökade affärer, innovationer, reducerade kostnader, ökad effektivitet, reducerad eller bättre kontrollerade risker, etc.
- Leveransprocessen ska präglas av ett kontinuerligt lärande och utvecklingsarbete för att säkerställa att Ystads kommun erhåller högkvalitativa varor/-tjänster i enlighet med riktlinjer man upphandlat.

## Statistik

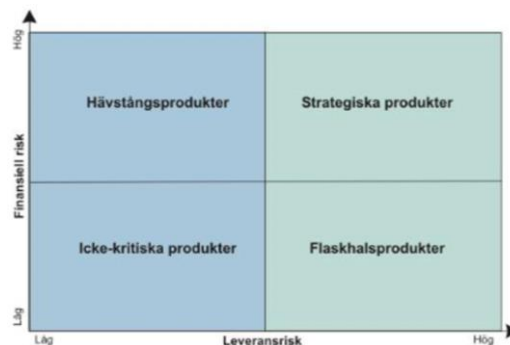
Leverantörsuppföljningen ska vara faktabaserad och mätningarna ska användas. Vi mäter aldrig bara för att mäta för sakens skull.

Exempel på nyckeltal som kan följas upp:

- Levererad volym per produkt- och/eller tjänsteområde.
- Avtalade nyckeltal
- Leveranser & reklamationer
- Prisutveckling

## Metod

- Mät, mät och mät! Och följ upp det du mäter och uppmärksamma och belöna framgångar! Vänd motgångar, utveckla kvaliteten och dina affärer.



- Varje leverantör klassas på en nivå, utifrån Kraljic matrisen, som avgör vad som följs upp och med vilken frekvens som uppföljningarna sker.

## Verktyg & mallar

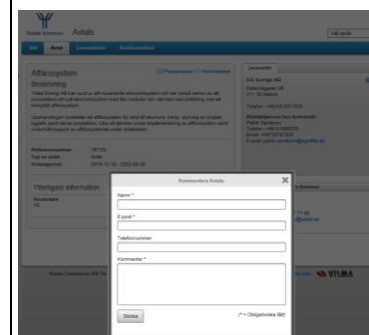
- Möten och dialog, såväl med verksamhet som leverantör.
- Använd leverantören! Vi låter leverantören rapportera sina egna nyckeltal, som vi själva har svårt att mäta.
- Ekonomisystem, e-handelssystem, uppföljningssystem och inköpsanalyssystem - följ de fakturerade värdena per leverantör och/eller per kategori.
- Spendanalys, stora strategiska och kritiska leverantörer följs upp mer noga än övriga leverantörer.

## Exempel



*Prisutveckling, följer leverantören avtalade priser, indexjusteringar, etc.*

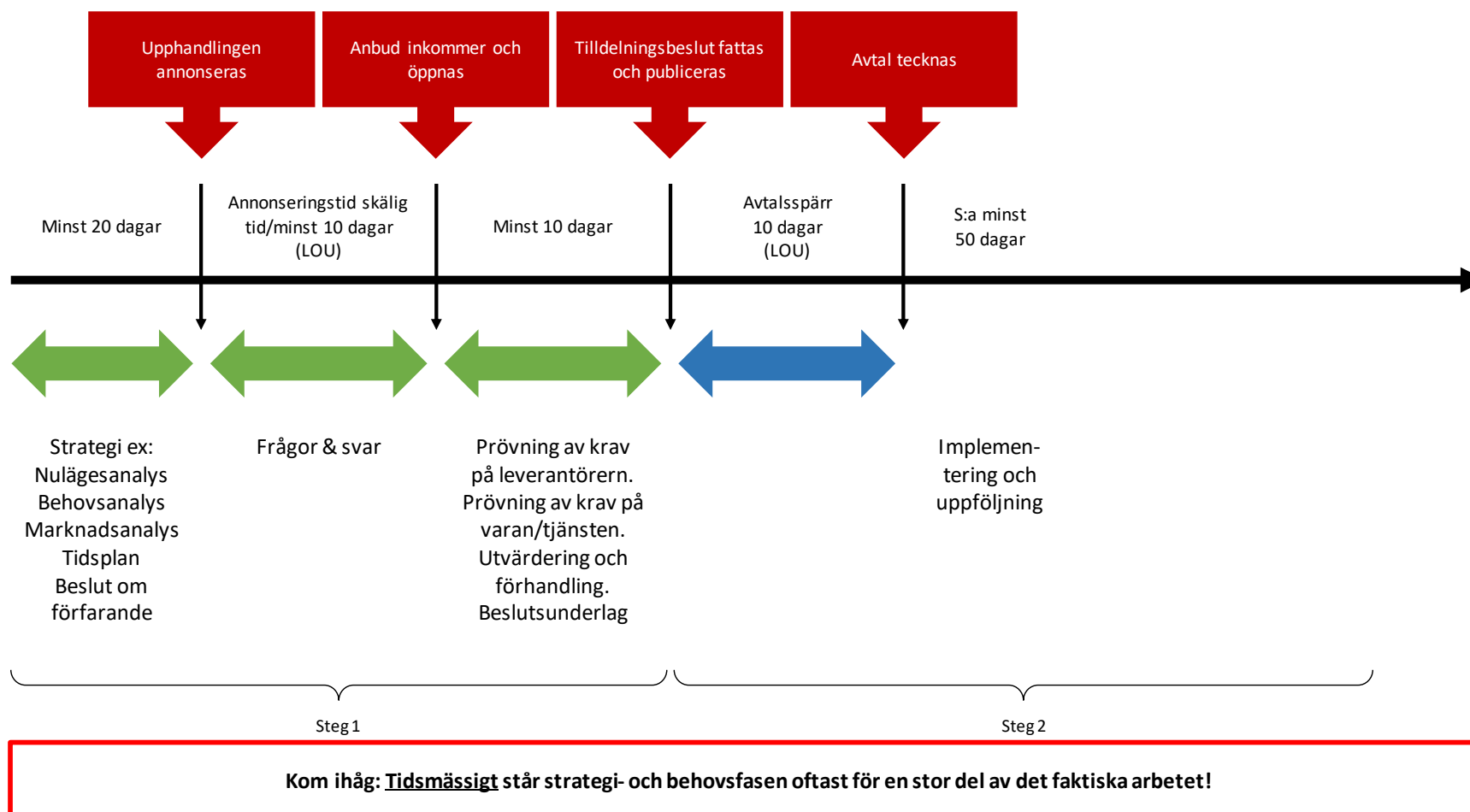
*Miljö- och verksamhets-system, certifieringar...  
...följer leverantören avtalade standarder?*



*Kvalitet, leveransprecision, levereras avtalad kvantitet samt kvalitet?  
Nöjd kunduppföljning?*



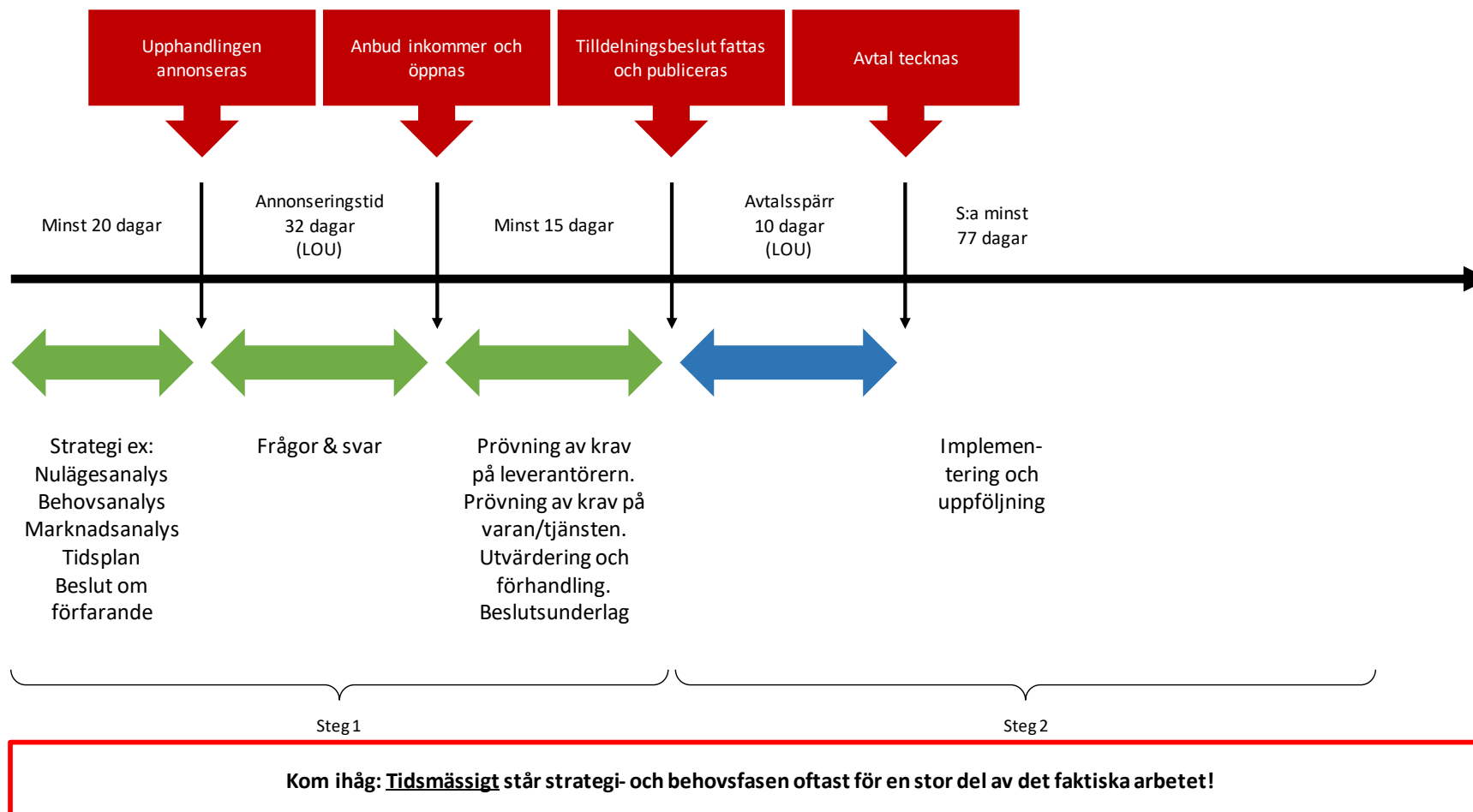
# Upphandlingsprocess, förenklat förfarande





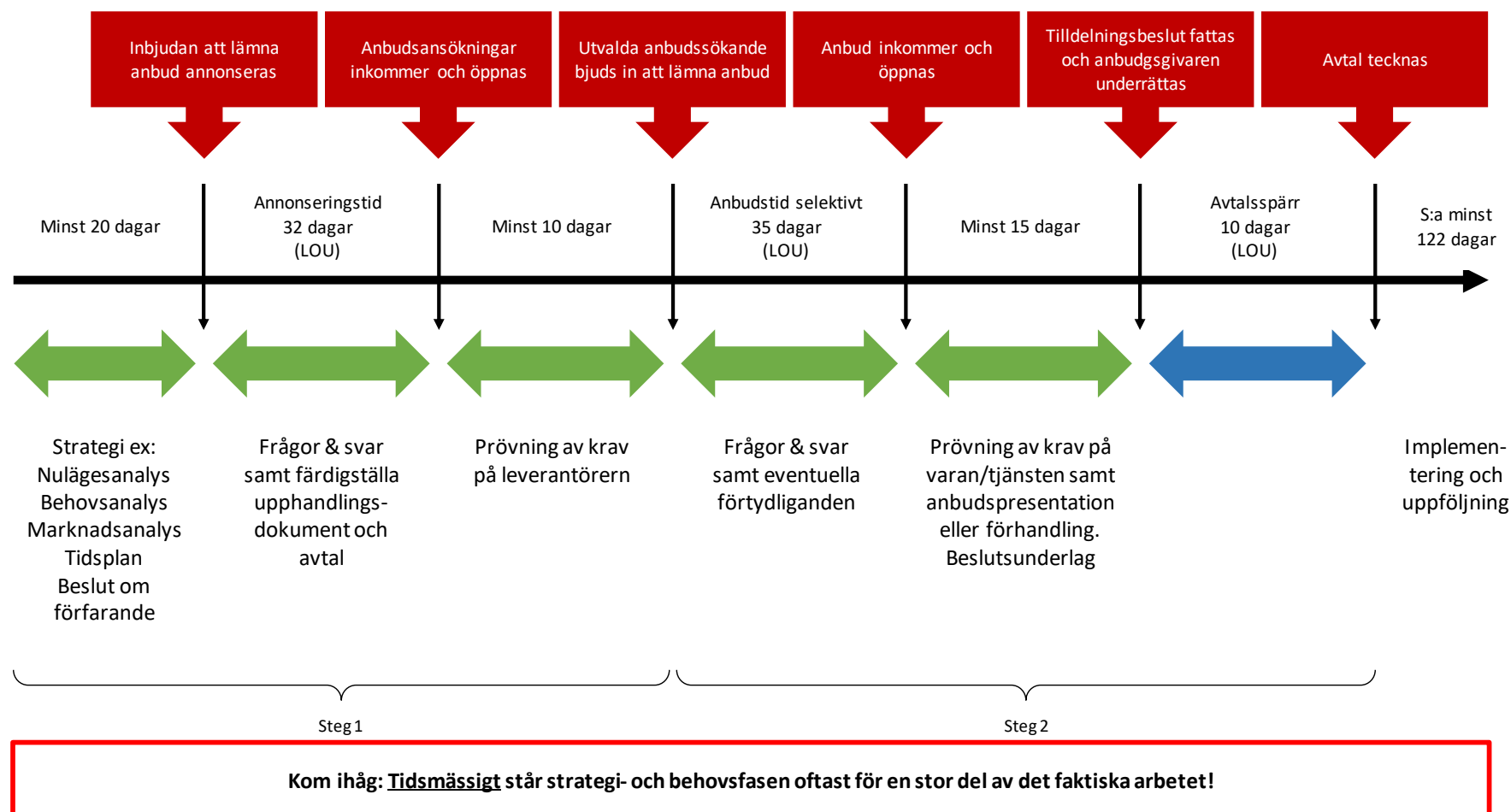


# Upphandlingsprocess, öppet förfarande



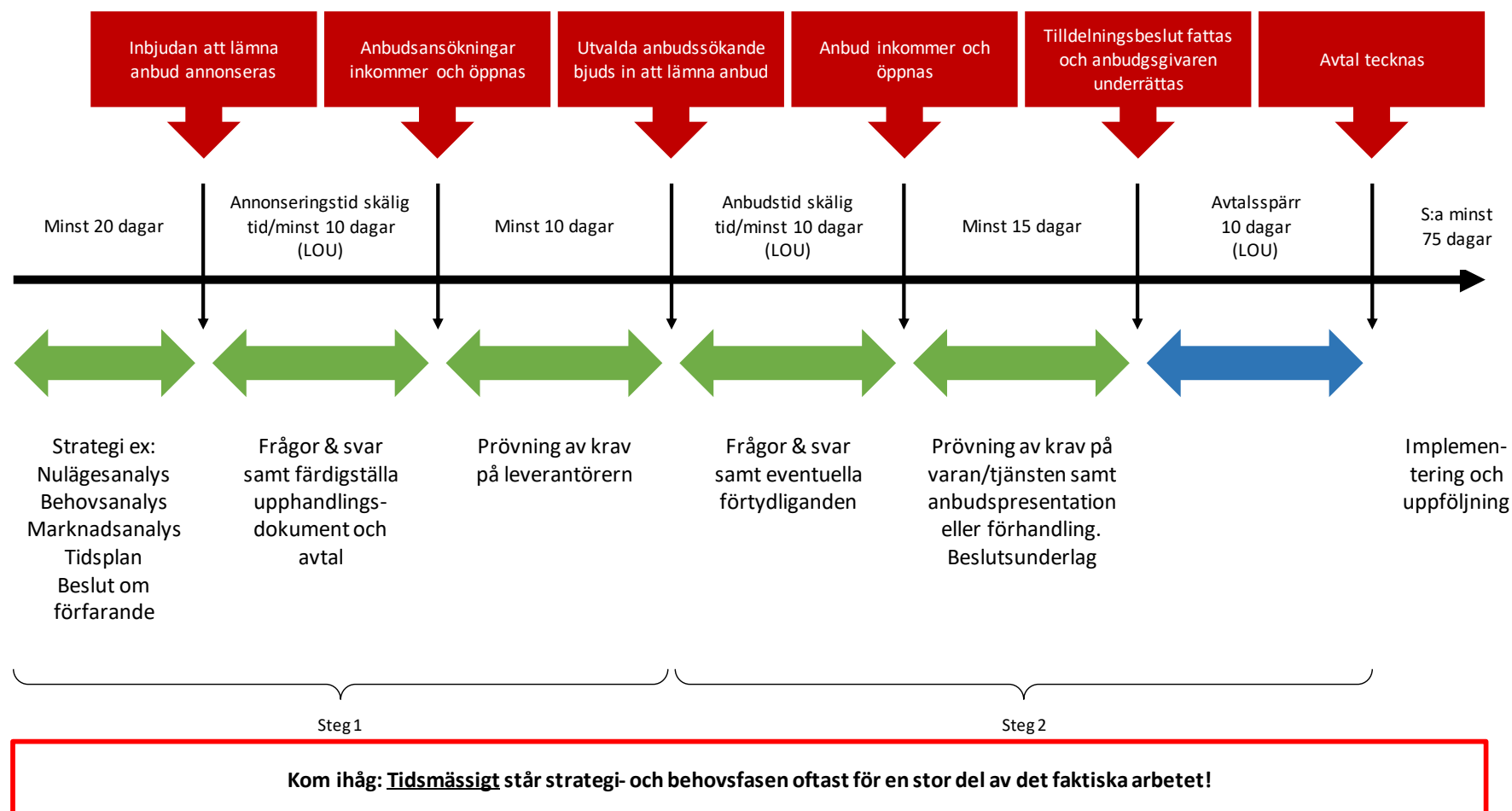


# Upphandlingsprocess, selektivt alt. förhandlat förfarande



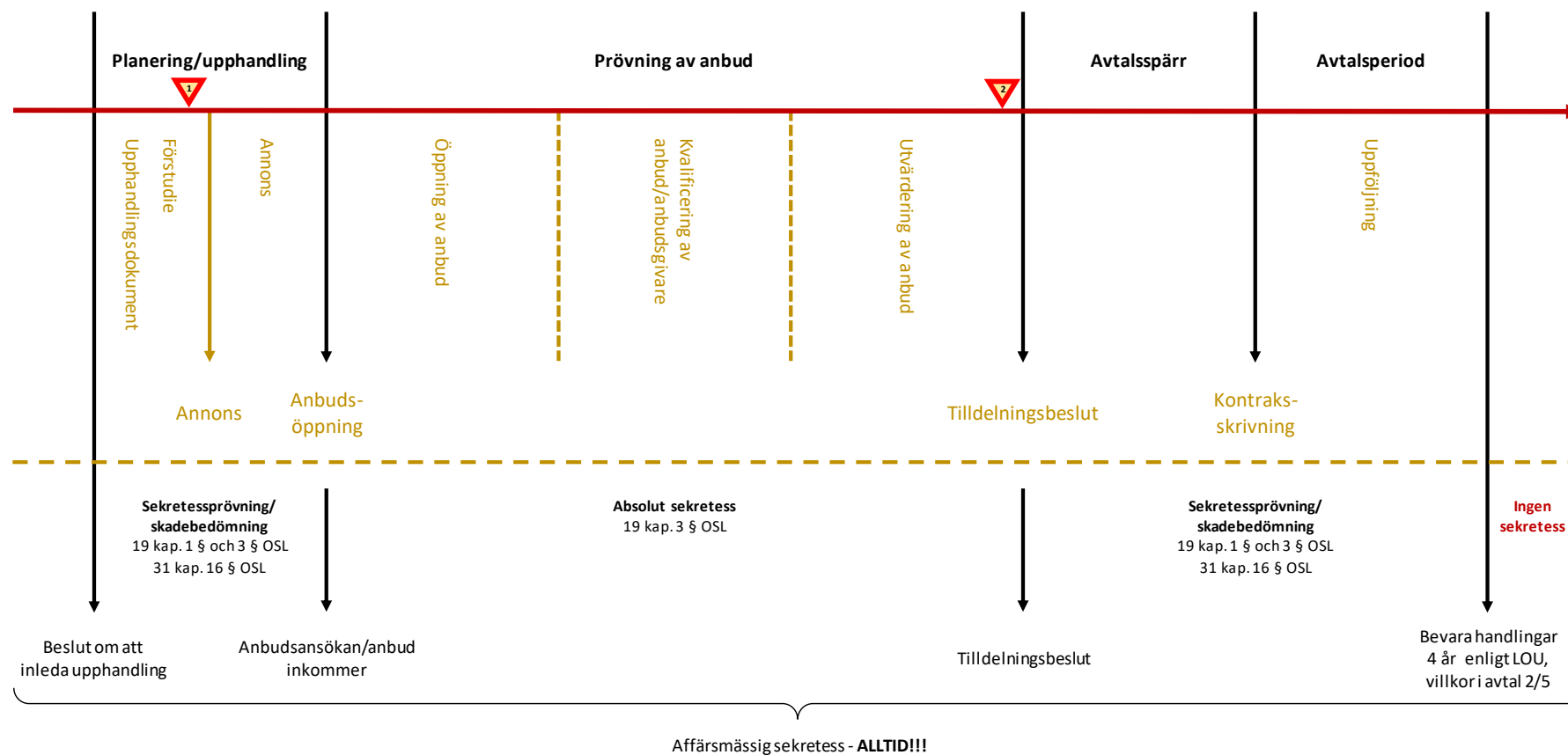


# Upphandlingsprocess, urvalsförfarande





# Sekretess



Information + beslut att upphandla



Information om upphandlingen + beslut om tilldelning