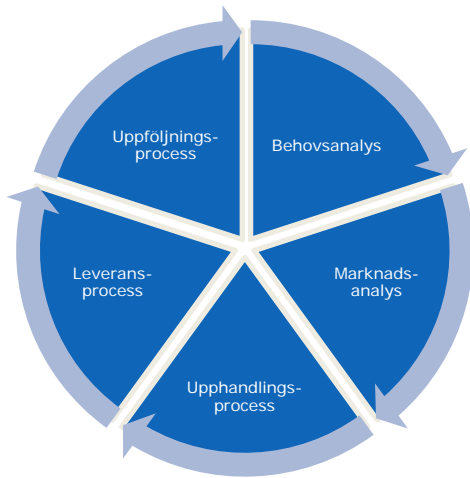
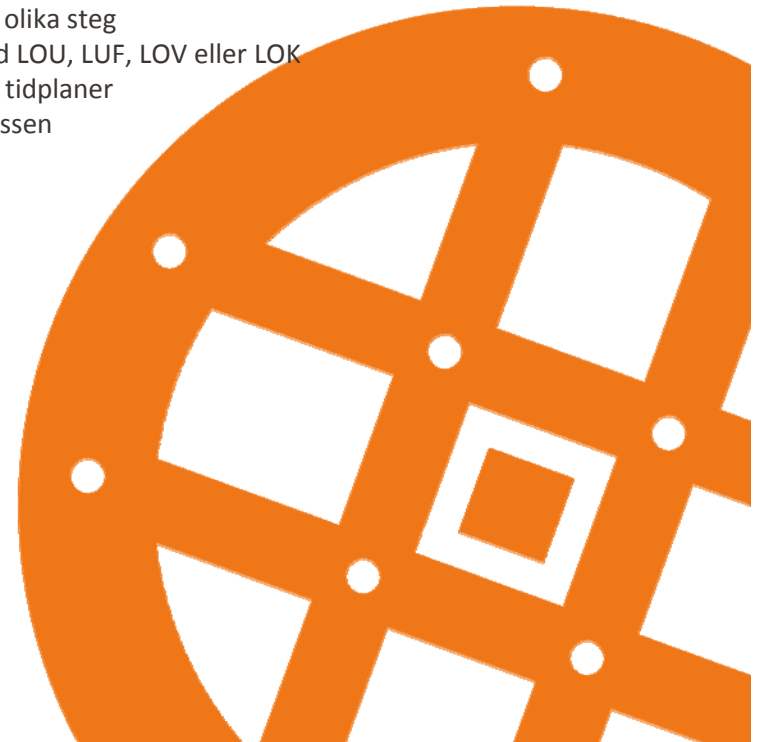


Nacka kommuns inköpsprocess



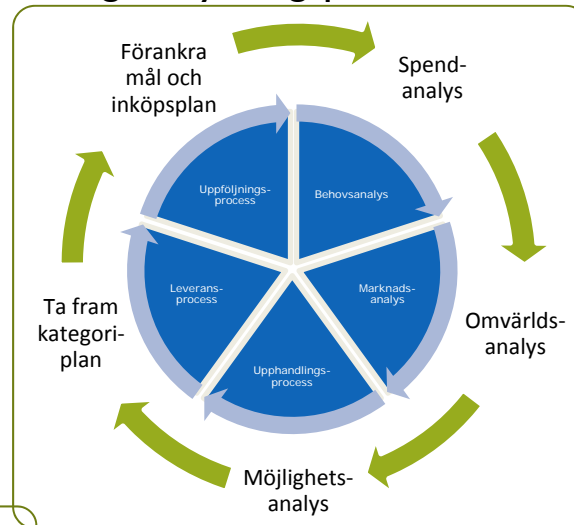
Denna presentation ...

- ... Beskriver inköpsprocessen i Nacka Kommun
- ... Tydliggör roller och ansvar mellan inköpsenhet och verksamhet
- ... Ger en tydlig överblick över inköpsprocessens olika steg
- ... Upphandlingsprocessen kan ske i enlighet med LOU, LUF, LOV eller LOK
- ... Presenterar upphandlingsprocessens steg och tidplaner
- ... Tydliggör sekretess i olika steg av inköpsprocessen

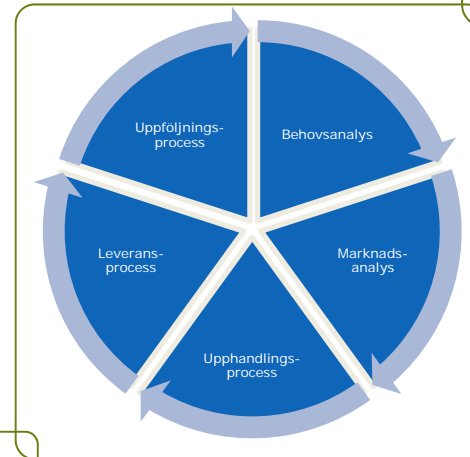


Inköpsprocessen

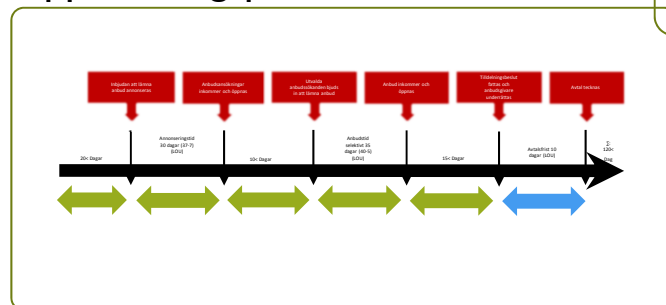
Kategoristyrningsprocess



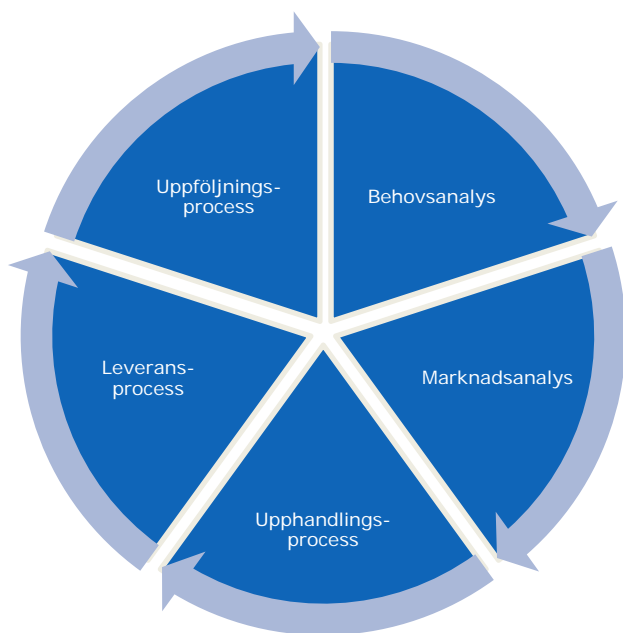
Inköpsprocess



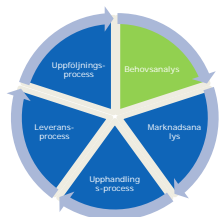
Upphandlingsprocess



Inköpsprocessen



- ❑ Behovsanalys, datainsamling & analys – Hitta fakta
- ❑ Marknadsanalys – Analysera hur kan marknaden tillfredsställa behoven? Hur påverkar marknadsläget våra affärsmöjligheter?
- ❑ Upphandlingsprocesser – Genomföra beslutade upphandlingar i enlighet med LOU/LUF/LOV
- ❑ Leveransprocess Implementering av avtal och arbetssätt tillsammans med leverantörerna med syfte att säkerställa leverans. Kvalitetssäkra varor och tjänster som levereras till Nacka kommun
- ❑ Uppföljningsprocess – Leverantörsuppföljning (SRM – Supplier Relationship Management) och leverantörsvärdering (SPM – Supplier Performance Management). Analys av erfarenheter inför nya upphandlingar



Behovsanalysprocess – Datainsamling och analys

SYFTE

Syftet med Behovsanalysen är att kartlägga Nacka 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 producera i egen regi.
- ❑ Riskanalys – Teknisk-, kvalitets- och ekonomisk risk.
- ❑ En noggrann specifikation över VAD som skall köpas med rätt kvalitet, volym, risk, kommersiella villkor samt krav på miljö- och socialt ansvarstagande mm. Denna specifikation kan senare delas in i ska- och börkrav.

CHECKLISTA

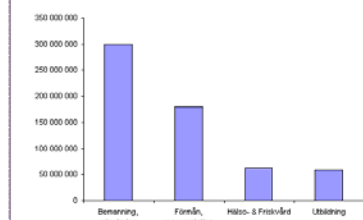
- ❑ Preliminär kravspecifikation
- ❑ Sakägaranalys. Analys över användarna – och deras behov. Vilka delar av organisationen använder tjänsterna/produkterna? Vilka är störst
- ❑ Tidigare leverantörsuppföljningar. SWOT?
- ❑ Information om de produkter som köps idag inkl prisbild och volymer
- ❑ Vilka är våra framtida behov? Förändringar? Miljöaspekter?
- ❑ Hur mycket köper vi för? Total spend per produkt- eller tjänsteområde – i hela kommunen
- ❑ Antal leverantörer – vilka bidrar till vår utveckling? Vilka är kritiska? Vilka är stora? Vilka borde vi kunna konsolidera?
- ❑ Avtalsstatus inom området?
- ❑ Finns tidigare upphandlingar?
- ❑ Vad är bästa praxis inom området?
- ❑ Tidsplan, budget
- ❑ Ev MBL-förhandling & fackling information
- ❑ Beslutsfattare (enl. delegationsordningen)

VERKTYG OCH MALLAR

Verksamheten äger kravspecifikationen

- ❑ UC/BusinessCheck och ekonomisk data
- ❑ Interna analyser
- ❑ Nacka kommuns checklista vid upphandlingar
- ❑ Teknisk specifikation eller Funktionsspecifikation, eller ett mellanting
- ❑ Administrativa föreskrifter
- ❑ Gantt-schema för tidsplanering. Process- och flödesbeskrivning.
- ❑ Externa kanaler så som marknadsinstitut, branschorganisationer, civilsamhället mm
- ❑ Nacka kommuns spendanalys
- ❑ Nacka kommuns kategoriplaner

EXEMPEL



Spendanalys

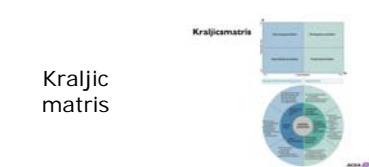


Analysverktyg

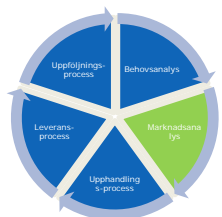


Prioriteringsmatris

Prioriteringsmatris



Kraljicmatris



Marknadsanalysprocess

SYFTE

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

RESULTAT

- ❑ En lista över alla potentiella leverantörer inkl en analys över varje leverantörs för- och nackdelar, ekonomisk status, kontaktinformation etc
- ❑ En kartläggning och analys av den definierade marknaden
 - ❑ trender
 - ❑ Konjunktur
 - ❑ marknadsledare etc.
 - ❑ Konkurrenssituation
 - ❑ Benchmark – vad är bästa praxis att köpa denna typ av varor/tjänster
 - ❑ Intresseorganisationer & nätverk

METOD

- Informationsvägar:
- ❑ Dialog med sakägarna internt
 - ❑ Dialog med marknaden och olika nätverk
 - ❑ Inleda med en lång lista med alla potentiella leverantörer.
 - ❑ Hitta kriterier för att värdera de egenskaper som är viktiga för Nacka i valet av leverantörer och bygga utvärderingsmodellen i Upphandlingsfasen på dessa.
 - ❑ Möten med befintliga och potentiella leverantörer
 - ❑ Tvärfunktionella team och workshops
 - ❑ Branschföreningar, Branschrapporter, fackpress och experter
 - ❑ Deltagande på mässor

VERKTYG OCH MALLAR

- Säkerställ att du använder alla former av data. Var faktabaserad:
- ❑ Dialog
 - ❑ SWOT-analys
 - ❑ PESTLE-analys
 - ❑ Konkurrensanalys – Fem marknadskrafter
 - ❑ Produktlivscykeln
 - ❑ Branschinstitut, konsultföretag, Företag i branschen
 - ❑ Kreditupplysningsinstitut
 - ❑ Marknadsundersökningar
 - ❑ Nacka kommuns mall för marknads- och omvärldsanalys

EXEMPEL

Konkurrensanalys

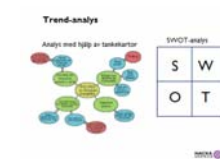


PESTEL-analys

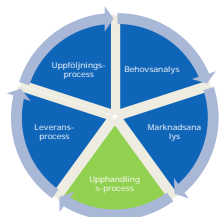


PESTEL-analys

Trendanalys



Nätverk



Upphandlingsprocess

SYFTE

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 skall upphandlas och hur det skall upphandlas?
- ❑ Avrop mot ramavtal, förnyad konkurrensutsättning
- ❑ Omförhandling av befintligt avtal inom ramen för LOU
- ❑ Förändringar i avtalad specifikation

Upphandlingsprocessen skall ske enligt LOU.

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

RESULTAT

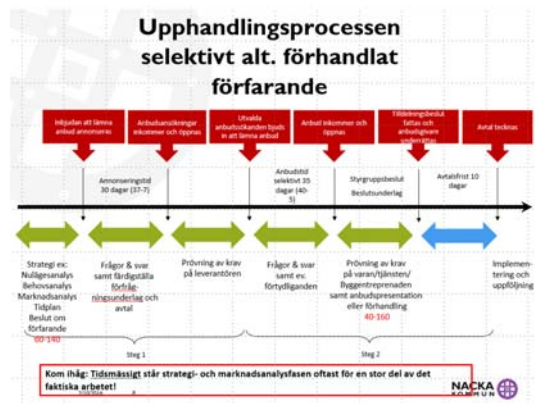
Att kunden får sitt behov tillfredställt

Det vanligaste 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 sakägarna i Nacka kommun som äger och har ansvaret för det underskrivna avtalet.

METOD



VERKTYG OCH MALLAR

- ❑ Nacka komuns inköpsprocess och där till kopplade mallar
- ❑ Nacka kommuns upphandlingsplan
- ❑ LOU/LUF/LOV/LOK
- ❑ Upphandlings- och avtalsmallar
- ❑ Upphandlingsprocessen är väl definierad och det finns flertalet mallar för de olika stegen i Upphandlingsprocessen
- ❑ Nacka kommun använder e-Avrop som systemstöd
- ❑ Avtal arkiveras i Platin

PROCESSEN I DETALJ

Inbjudan

Utifrån behovs- och marknadsanalysen ta fram en inbjudan 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 anbuden

Anbudsfrågan

Skapa ett förfrågningsunderlag utifrån den kravspecifikation som behovsanalysen reglerade i inkl kommersiella krav och villkor och utvärderingsmodell. Bjud in kvalificerade leverantörer att lämna anbud. Svara på frågor under anbudstiden.

Utvärdering

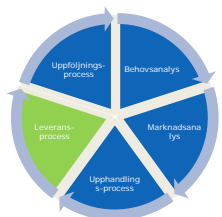
Utvärdera inkomna anbud utifrån i förfrågningsunderlaget ställda krav samt beslutad och kommunicerad utvärderingsmodell.

Tilldelning och avtalsspärr

Ev förhandling och tilldelning av avtal. Förhandling skall ske i tvärfunktionellt team. Tilldelning skall kommuniceras till samtliga deltagande leverantörer. 10 dagars avtalsspärr

Avtalstecknande

Teckna avtalet och registrera och arkivera detta. Avtalsgenomgång Verksamheten i Nacka kommun äger avtalet och ansvarar för implementationen.



Implementering och Leveransprocess

SYFTE

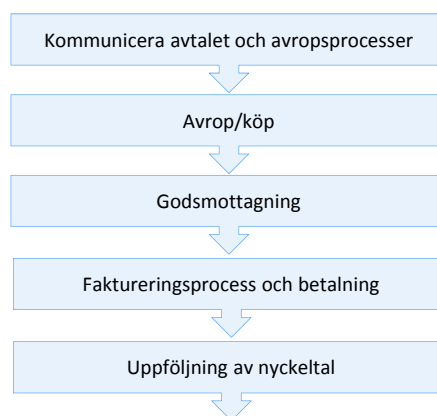
- Syftet med Leveransprocessen är att initialt implementera det nya avtalet. Detta innebär att leverantören ska ta över ansvaret för leveranserna av varor och/eller tjänster från tidigare leverantörer och att syftet och målet med upphandlingen skall realiseras
- Avveckla tidigare leverantörer. Säkerställa övergång till nya leverantören
- Säkerställa att leverans sker i enlighet med det avtal som överenskommit.
- Målet är att varor och tjänster skall beställas i enlighet med beslutade beställningsrutiner av avtalade leverantörer, för att säkerställa att Nacka 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
- Internkommunikation – nyhetsbrev, intranät
- Systemuppdatering
- Granska leverantörens pressmedelände
- Etablera beställningsrutin
- Bemanna avtalad samarbetsmodell
- Driftsätta webgränssnitt (beställningsverktyg, kundportal etc)
- Säkerställa att leverantören följer Nacka kommuns krav på säkerhet
- Påbörja och genomföra nyckeltalsuppföljning – de som kravställdes och utvärderades i FFU – och leverantörsutveckling

METOD

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



VERKTYG OCH MALLAR

- Samarbeta med leverantören för att etablera det nya avtalet och beställningsrutinerna
- Raintance
- Affärssystemet – leverantörmasterdata
- Interna processer och rutiner för reklamationshantering
- Avtalets implementering
- Spend, nya och gamla leverantören
- Exitklausuler i den tidigare leverantörens avtal
- Uppdragsavtal
- Personalliggare

VIKTIGA OMRÅDEN



Bemanna avtalad samarbetsmodell, hitta alla relevanta gränssnitt.

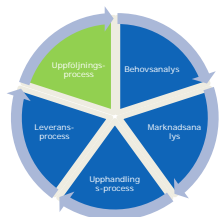
Glöm inte bort vad som avtalats. Nyttja allt som Nacka kommun betalar för!
Upptred affärsmässigt



Kommunicera avtalet internt och låt leverantören kommunicera externt

Uppdatera alla system med avtalade villkor (betalningstid, priser etc)





Uppföljningsprocess

SYFTE

- ❑ Syftet med uppföljningsprocessen är att följa upp att de varor eller tjänster som beställts levereras till kunden i enlighet med avtalet till de avtalade kommersiella villkoren. Samt att följa kommunallagen §3:19, 3:19a samt §6.7.
- ❑ 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 så som ökade affärer, innovationer, reducerade kostnader, ökad effektivitet, reducerade eller bättre kontrollerade risker med mera.
- ❑ Leveransprocessen bör präglas av ett kontinuerligt lärande och utvecklingsarbete för att säkerställa att Nacka kommun erhåller högkvalitativa tjänster i enlighet med de riktlinjer man upphandlat.

STATISTIK

Leverantörsuppföljningen skall vara faktabaserad och mätningarna skall användas. Vi mäter aldrig bara för att mäta!

Exempel på nyckeltal som kan följas upp:

- ❑ Levererad volym per produkt- eller tjänsteområde
- ❑ Avtalade nyckeltal
- ❑ Leverans enligt tidsplaner
- ❑ Antal reklamationer
- ❑ Prisutveckling
- ❑ Servicenivå

METOD

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

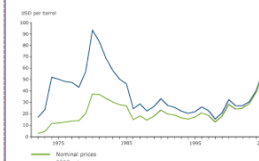


- ❑ Varje leverantör klassas på en nivå i samarbets-modellen, vissa är strategiska, andra fungerar tillräckligt bra på en operativ nivå

VERKTYG OCH MALLAR

- ❑ Möten & Dialog!
- ❑ Använd leverantören! Vi låter leverantören rapportera sina egna nyckeltal som vi själva har svårt att mäta, till exempel avtalstrohet.
- ❑ Ekonomisystemet, e-handelsystemet och ClickView – följa de fakturerade värdena per leverantör och per kategori
- ❑ Nacka kommuns standardiserade leverantörssamarbetsmodell
- ❑ Spendanalys – Stora, strategiska och kritiska leverantörer följs upp mer noga än övriga leverantörer

OMRÅDEN ATT FÖLJA UPP



Prisutveckling, följer leverantören avtalade justeringsklausuler (råmaterial, valutor, index etc)?

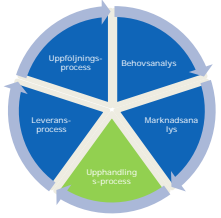
Miljö och verksamhetssystem
Följer leverantören avtalade standarder?



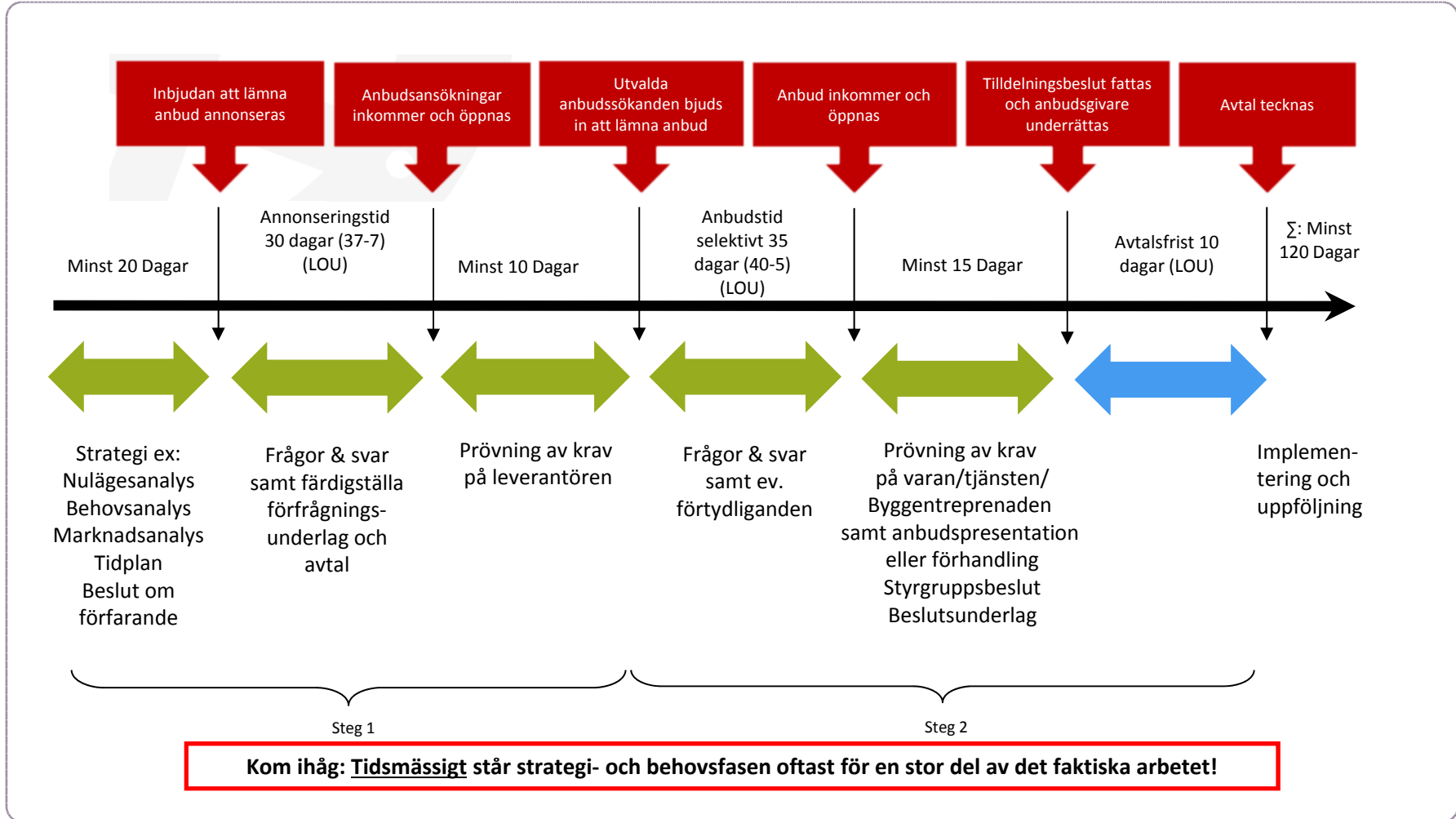
Kvalitet, leveransprecision, SLA
Levereras avtalad kvalitet?
Nöjd kunduppföljning

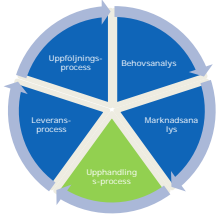
CSR
Lever leverantören upp till Nacka kommuns leverantörsuppförandekod?



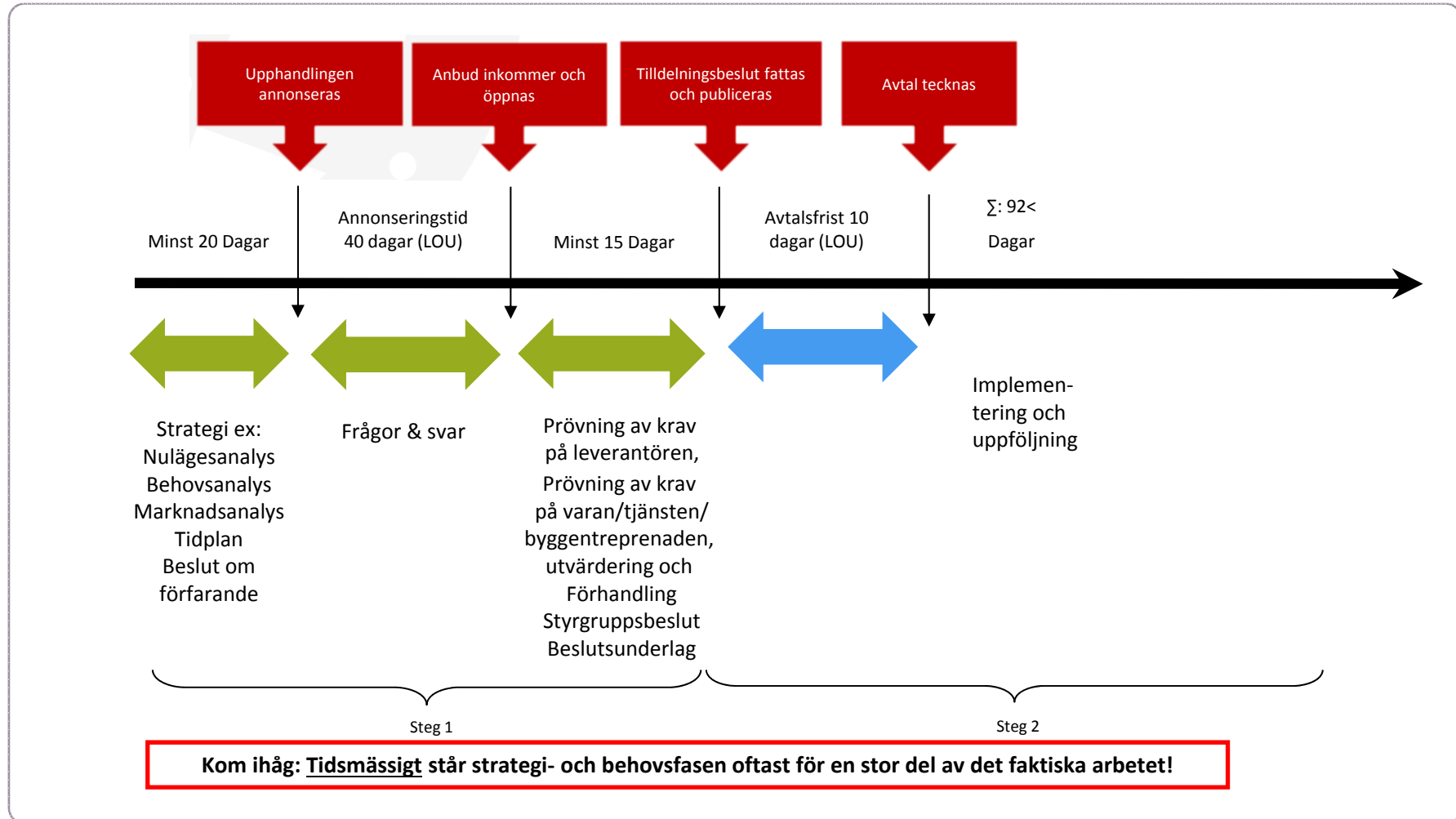


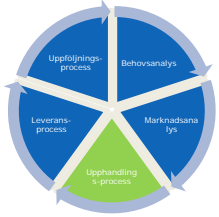
Upphandlingsprocessen, selektivt alt. förhandlat förfarande



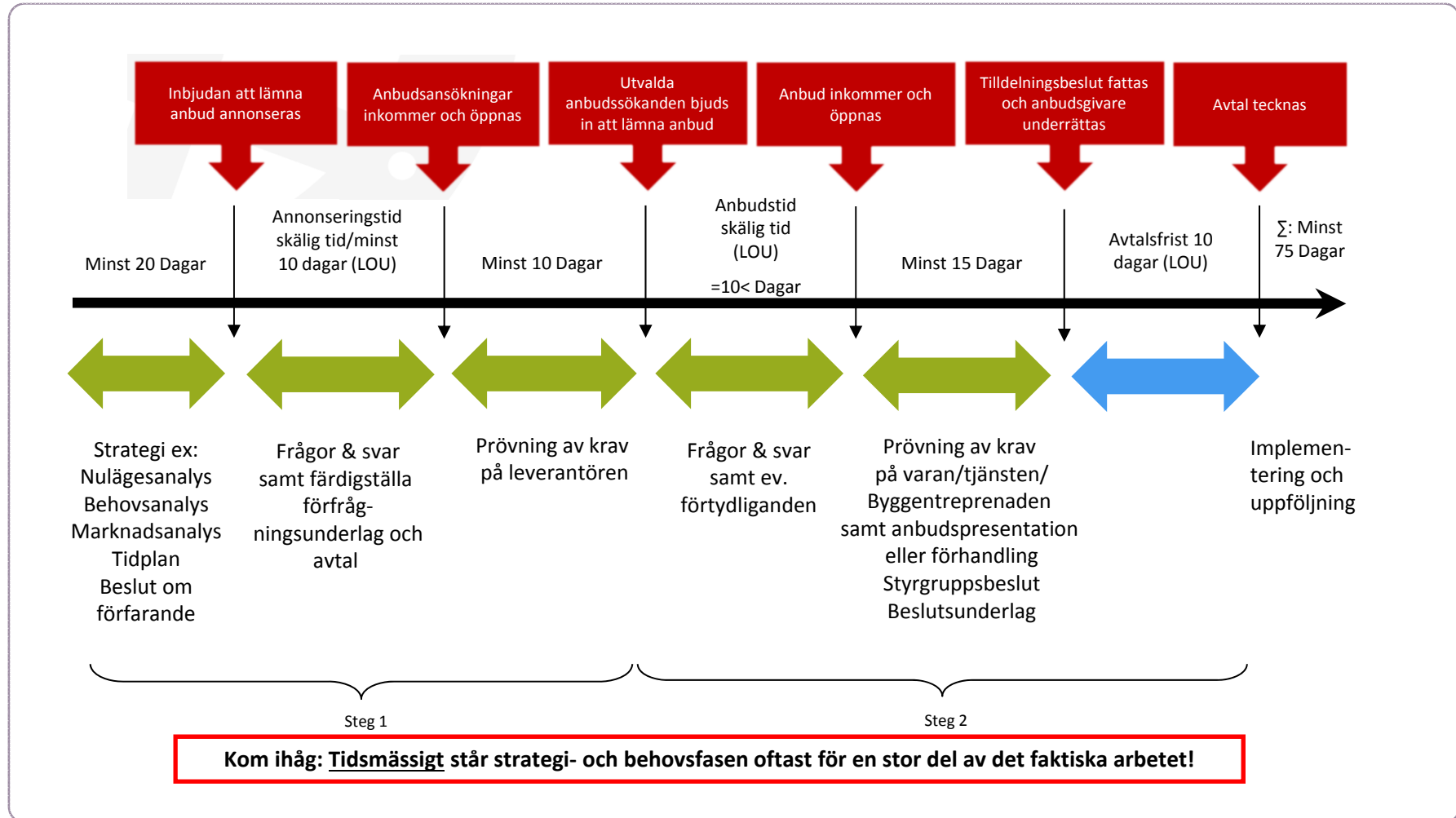


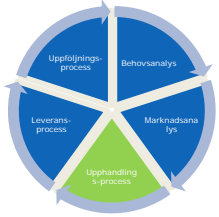
Upphandlingsprocessen, öppet förfarande



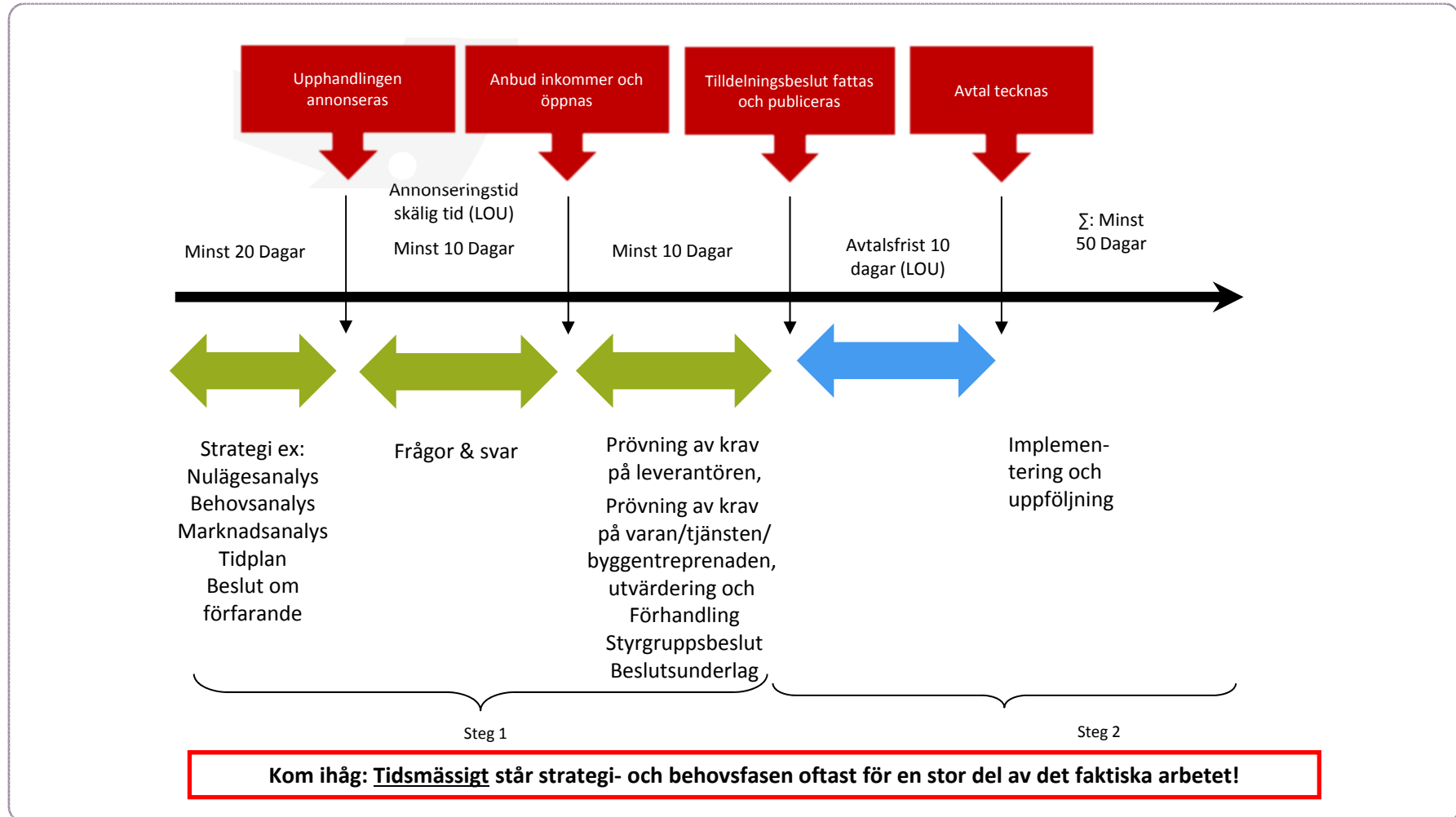


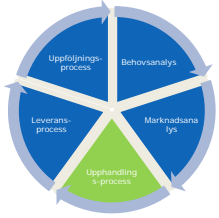
Upphandlingsprocessen, urvalsförfarande enl. 15 kap. LOU





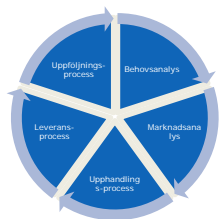
Upphandlingsprocessen, förenklat förfarande enl. 15 kap. LOU





Upphandlingsprocessen – Tidsplan & avstämningspunkter

A D C E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z AA AB AC AD AE AF AG AH AI AJ AK AL AM AN AO AP AQ AR AS AT AU AV AW AX AY AZ BA BB BC BD BE																																																							
Inköpprocessen - Tidsplan och avstämningspunkter		Teckenförklari B- Beslut V- Genomförande D- Dokumentation I- Information		NACKA KOMMUN		Version 1.0 Utses daterad: 160314																																																	
Projekt: PROJEKTNAMNET UPPHANDLINGSPLANEN Ansvarig inköpsansvarig: ANSVARIG INKÖP ANNET UPPHANDLINGSPLANEN		Veckor																																																					
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53		Materinskr																																																					
D - Förberedelse																																																							
Introzonanalys - besluta vilka pozar och ramverkall levererar och på vilken																																																							
Spondanalys av inköpsloft och framdriftsprövningsfunktionen																																																							
Fårstudie - Trender, utveckling, kartor och bild, Kartor och drivare																																																							
Dialog med marknaden (leverantörer, kunder, introzonanalytiker)																																																							
Alternativa lösningar, Nytt eller köpa, Miljökrav och socialt ansvarstagande																																																							
Beslut av avgränsningar																																																							
Definiera rätt kvalitet, volym (hela kommunens behov av sammanslag)																																																							
Definiera rikt, kommersiella villkor, Miljö- och CSR-krav																																																							
Prioriteringskrav (Ska- och börkrav)																																																							
Beräkna värdet på upphandlingen (Lösryckskalkyler/Totala kostnader)																																																							
Dokumentera och sammanställa leveransprocessen																																																							
Beslutspunkter (nytt för varje beslutspunkt)																																																							
Intern information och avstämning förhandlingar (ex: MBL)																																																							
Prezentation IKS																																																							
X																																																							
Y																																																							
Z																																																							
M - Marknadsanalys																																																							
Definiera marknaden (brancher, geografiskt etc)																																																							
Analys av befintliga leverantörer och avtal																																																							
Struktur för marknadsanalys och leverantördialog																																																							
Marknadsanalys av potentiella leverantörer (inkl. utvärdering av leverantörer, SWOT på varje leverantör, ekonomisk																																																							
Trender, konjunktur, utvärderingar etc																																																							
Konkurrenssituation																																																							
Ölka alternativ att köpa varor eller tjänster på (ex: leasing, ram om tjänst etc)																																																							
Ett köp av varor eller tjänster på andra sätt																																																							
Dialog med marknaden (leverantörer, kunder, introzonanalytiker etc)																																																							
Definiera och avgränsa krav för leverantörskriterier																																																							
Analys av kravens rimlighet (ex: om vi inte hittar leverantörer, är kraven för höga etc)																																																							
Taffram och beslut om kvalitetskravskriterier																																																							
Marknadsanalys																																																							
Y																																																							
Z																																																							
U - Utvärdering och beslut																																																							
Inkludera att lämna bud																																																							
Annans utvärderingstid (LOU: 10-40 dagar)																																																							
Anbud utvärderingar inkommer och öppnar																																																							
Prövning av krav på leverantören																																																							
Utvalda anbudstakanden bjuder in att lämna bud																																																							
Anbudstid (LOU: 10-35 dagar eller mer)																																																							
Anbud inkommer och öppnar																																																							
Prövning av krav på leverantören																																																							
Ev förhandling eller komplettering av bud																																																							
Tilldelningsbeslut i KS eller genom delegation/beslut																																																							
Tilldelningsbeslut fattas och anbud givare underrättas																																																							
Avtalsfritt (LOU: 10 dagar)																																																							
Avtalsdelen																																																							
X																																																							
Y																																																							
Z																																																							
L - Leveransprocess																																																							
Framtagning av struktur för leveransuppföljningen																																																							
Uppstartsmöte med leverantör(erna)																																																							
Avtals- och leveransutvärdering																																																							
Intern information																																																							
X																																																							
Y																																																							
Z																																																							
U - Uppföljning av leveransen																																																							
Framtagning av struktur för uppföljningsprocessen inkl struktur för																																																							
avskattning av tillfyllning av FFU utvärderingar i de kommersiella																																																							
Uppföljning av utvecklingsmätning, inkl av justering i de kommersiella																																																							
Analys av hela inköpsprocessen inför en ny inköpsprocess eller upphandling																																																							
X																																																							
Y																																																							

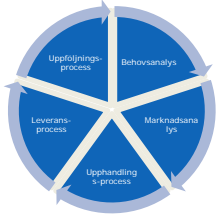


Roller & Ansvar

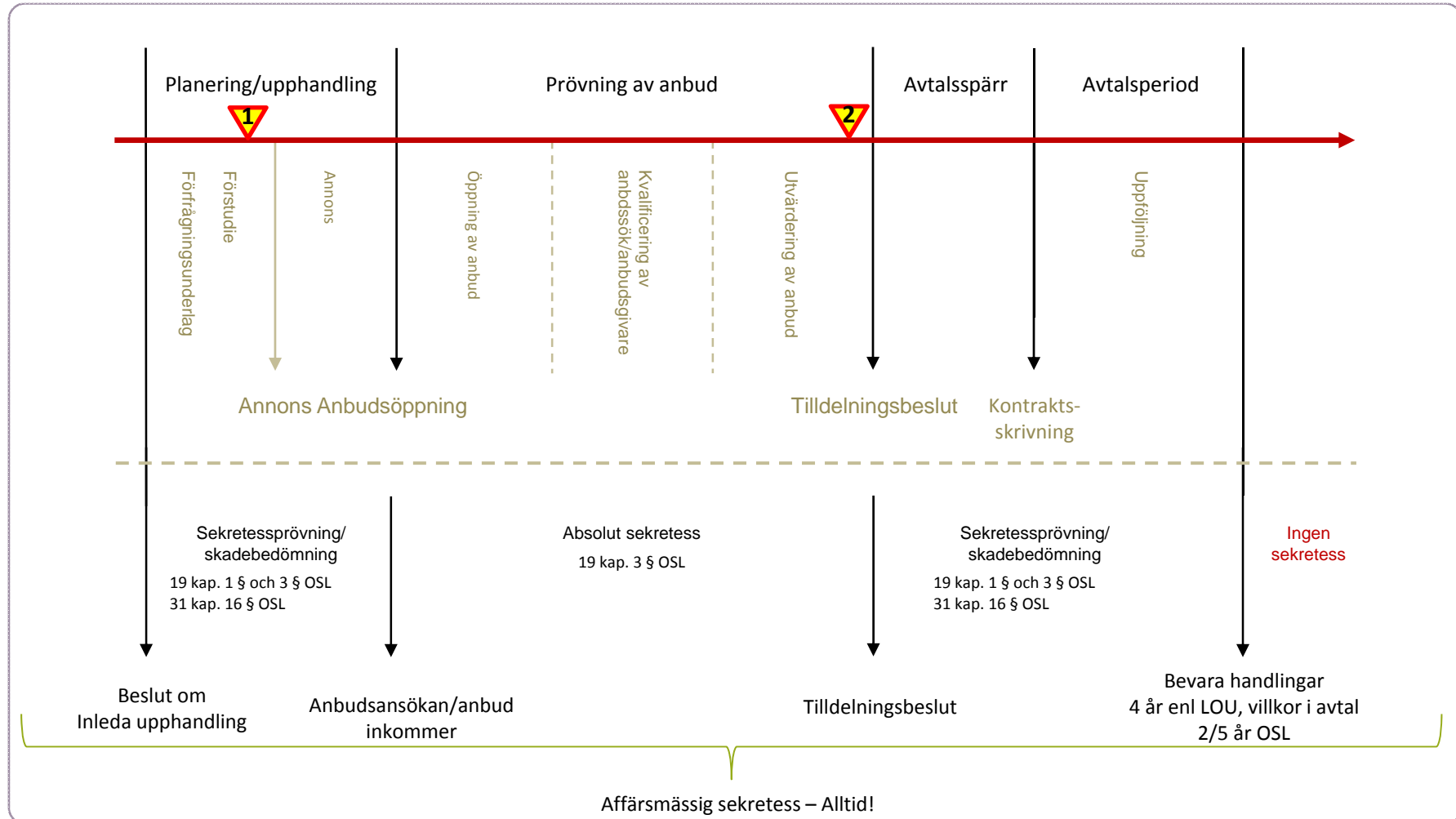


			Behovsanalys	Marknadsanalys	Upphandlingsprocess	Implementation & Leverans	Uppföljning
Roller och ansvar	Inköp	Roll	Analysera spend samt säkerställa fakta	Objektivt utmana befintliga leverantörer och situation	Tar fram förfrågningsunderlag, utvärdering ev. Förhandling, teckna avtal	Bistår i säkerställandet av leverans	Uppföljning av avtalade nyckeltal samt bidra i affärsutvecklingen
		Ansvar	Deltar aktivt	Driver	Driver	Deltar	Deltar aktivt
	Verksamheten	Roll	Äger och ansvarar för kravspecifikationen och verksamhetens behov	Bidrar aktivt i marknadsanalys med verksamhetsperspektivet	Deltar aktivt i alla delar av upphandlingsprocessen	Säkerställer avtalsimplementation och att rätt leverantörer nyttjas till avtalade villkor	Ansvarig för leverantörsrelationen och
		Ansvar	Driver	Deltar aktivt	Deltar aktivt	Driver	Driver
	Avtalsägaren	Roll	Ytterst ansvarig. Ansvarig för prioriteringar	Objektivt utmana befintliga leverantörer och situation	Ytterst ansvarig. Intern ambassadör Ansvarig för prioriteringar	Ytterst ansvarig. Intern ambassadör "Gate keeper"	Ytterst ansvarig. Intern ambassadör Delta i leverantörsmöten "Gate keeper"
		Ansvar	Informerad. Äger kravspecifikationen	Godkänner	Godkänner	Informerad. Ytterst ansvarig	Informerad

			Behovsanalys	Marknadsanalys	Upphandlingsprocess	Implementation & Leverans	Uppföljning
Ansvarsfördelning Inköp/Verksamheten	100%	I N K Ö P					
	80%						
	60%						
	40%						
	20%						
			Verksamheten				



Sekretess



1 Information + Beslut att upphandla

2 Information om upphandlingen +
Beslut om tilldelning