

Luleå Kommun Översyn av inköp

Oktober - November 2020



Bakgrund till översyn inköp i Luleå kommun

Luleå kommun står inför behov av omfattande omställning och som en del i detta har Luleå kommun anlitat PwC för att genomföra en opartisk översyn av sin inköpsfunktion.

Genom en översyn av sin inköpsfunktion, utifrån perspektiven styrning, process, organisation och systemstöd, avser Luleå kommun öka effektiviteten i sin inköpsprocess samt bidra till att skapa värde för dagens och morgondagens Luleåbor.

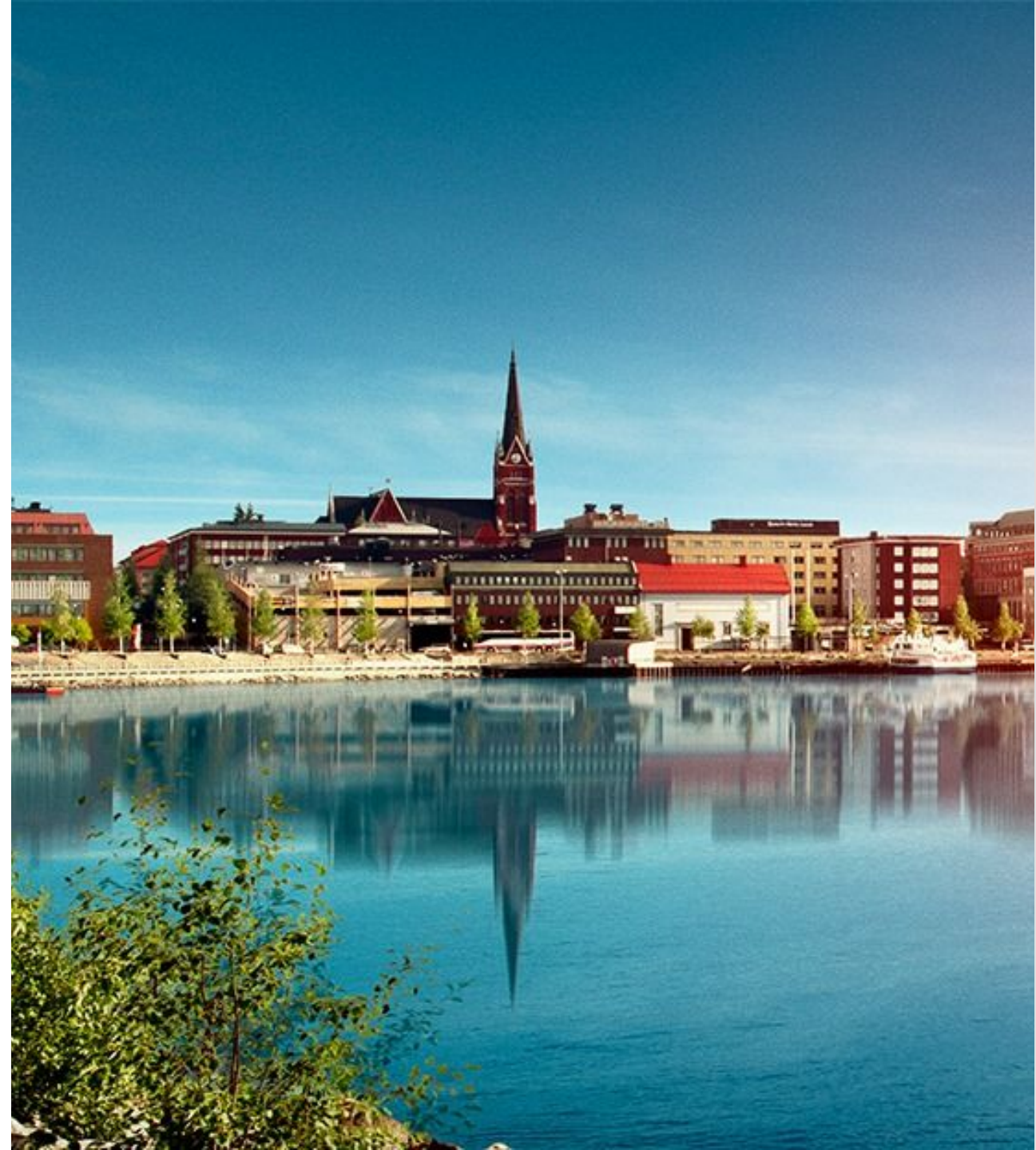
Uppdragets effektmål

- Kommunens inköp bidrar till att skapa värde för dagens och morgondagens luleåbor samt verka i Luleå.
- Processen för att hantera inköp är effektiv, tillsammansskapande och i ständig utveckling.

Omfattning av uppdrag:

- Mål för processen som kopplar till kommunens övergripande verksamhetsmål
- Styrdokument för att hantera inköp
- Plan för måluppföljning och intern kontroll
- Forum, metoder och arbetssätt för att arbeta tvärfunktionellt med inköp inom kommunen
- Roller och ansvar för processen, däribland processägare, processledare, processteam/styrgrupp eller motsvarande
- Hur verksamheten för att hantera inköp i Luleå kommun ska organiseras och finansieras.
- Plan för digitalisering av inköpsprocessen

I uppdraget ingår också att visa på effekthemtagning för den lösning som föreslås.

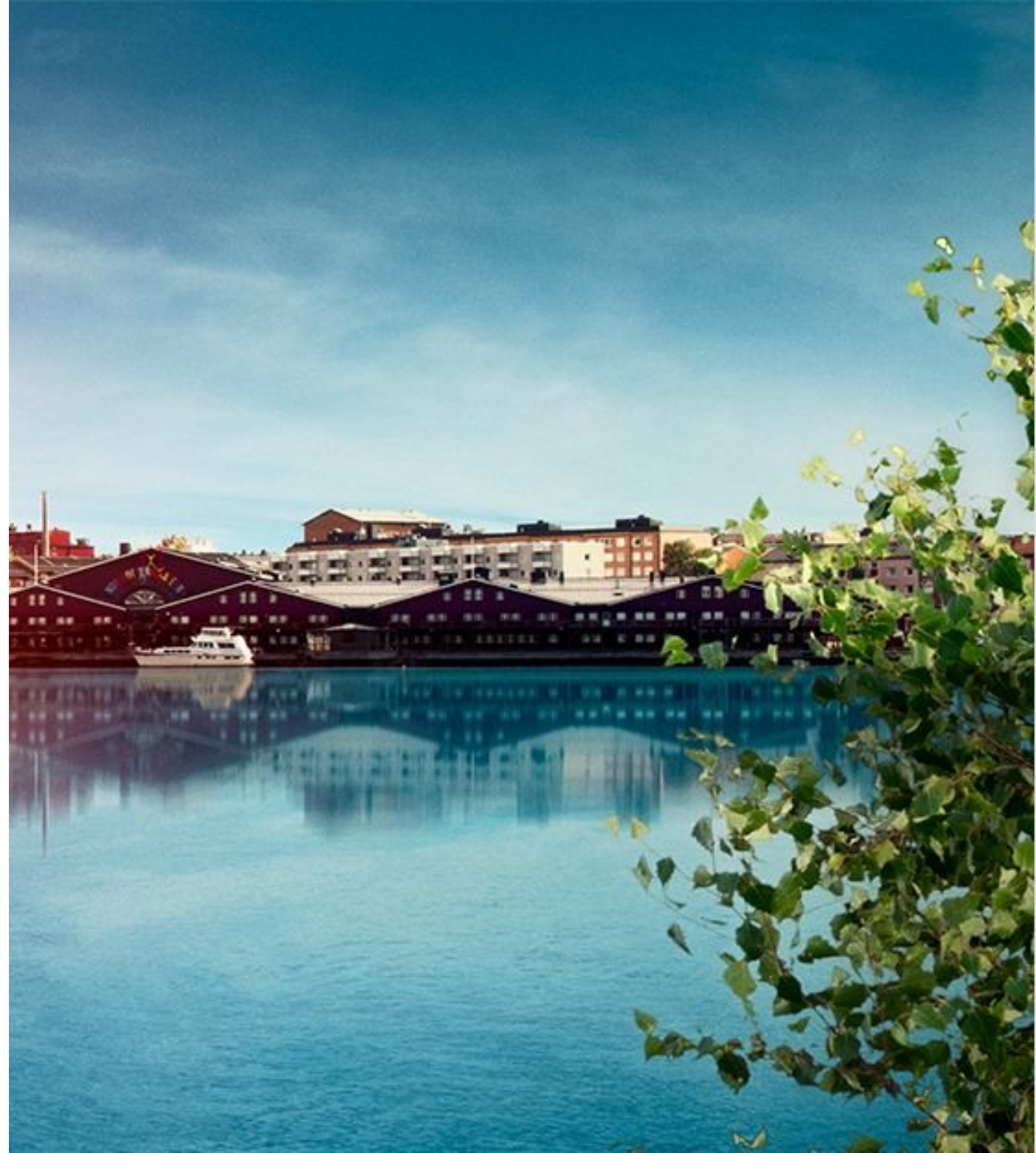


Genomförande av översyn inköp i Luleå kommun

I syfte att genomföra en opartisk översyn av inköp i Luleå kommun har PwC under 5 veckor (okt -nov 2020) genomfört;

- Nulägeskartläggning:
 - Kartläggning av styrdokument och mål
 - Kartläggning av kostnader
 - Kartläggning av organisation, processer, roller och ansvar
 - Kartläggning av systemstöd
- Mognadsanalys:
 - Uppskattad mognad i nuläge
 - Ambition för böriläge samt gap

Baserat på nulägeskartläggning och mognadsanalys har PwC framtagit ett lösningsförslag med uppskattad effekthemtagning och genomförandeplan.



Innehållsförteckning

Sammanfattning slutrapport

- Sammanfattande rekommendation

Slutrapport

1. Översikt av inköpsarbete
2. Resultat av nulägesanalys
 - Övergripande organisation och process för inköp
 - Fördjupad analys av inköp av varor och tjänster
3. Resultat av mognadsanalys
 - Nuläge, ambition och gap
4. Värdering av identifierade möjligheter
 - Värde och genomförbarhet
5. Utveckling av lösningsförslag
 - Samordna upphandling
 - Öka samordning av beställarorganisation
 - Implementera kategoristyrning
 - Utveckla process för upphandling av varor & tjänster och entreprenad
 - Utveckla struktur för avtalshantering
 - Utveckla systemstöd
 - Konkretisera och kommunicera uppdrag för Inköpsenheten
6. Slutrekommendation och väg framåt

Appendix

1. Enkätundersökning med anbudsgivare
2. Översikt av kostnader per kategori
 - Kategoriträd med underkategorier
 - Underlag för att utse kategorihavare i verksamheten
 - Översikt av kostnader per kategori
3. Respondenter och dataunderlag för kartläggning av nuläge



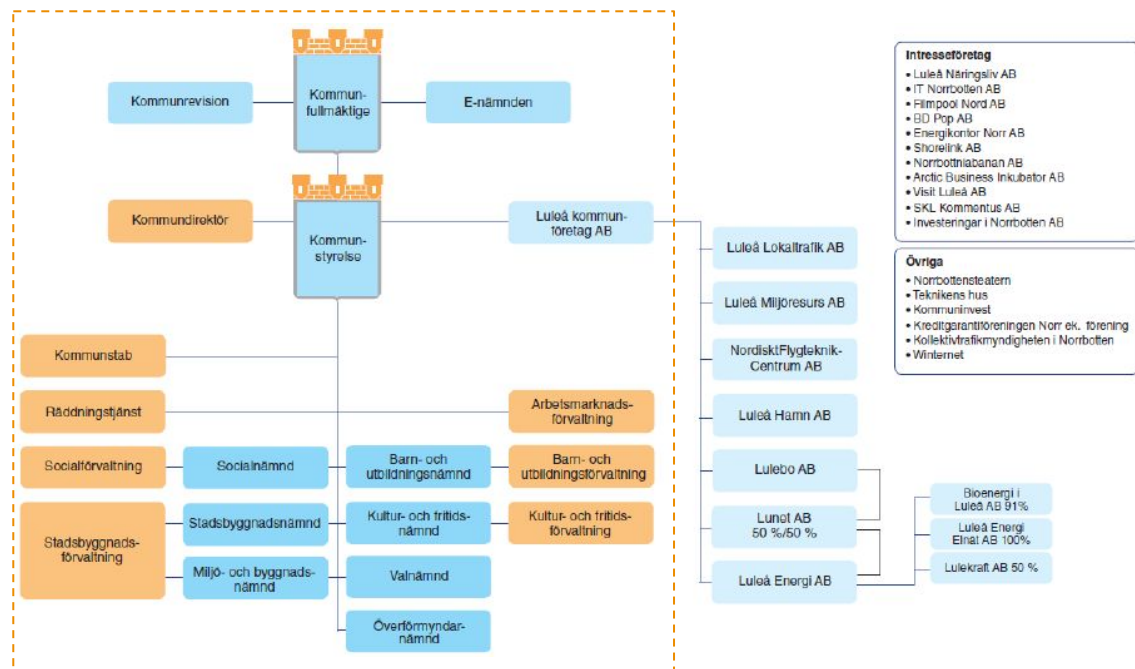
Sammanfattning slutrapport

Översyn inköp Luleå kommun

Luleå kommunkoncern omfattar både själva kommunen och de kommunägda bolagen och verkar utifrån sin Vision 2050

Luleå kommun

Kommunkoncernen



- Kommunkoncernen omfattar samtliga kommunens nämnder och förvaltningar samt även de kommunägda bolagen
- Översynen av inköp fokuserar på det som benämns 'kommunen' och beaktar därmed inte bolagens olika inköp

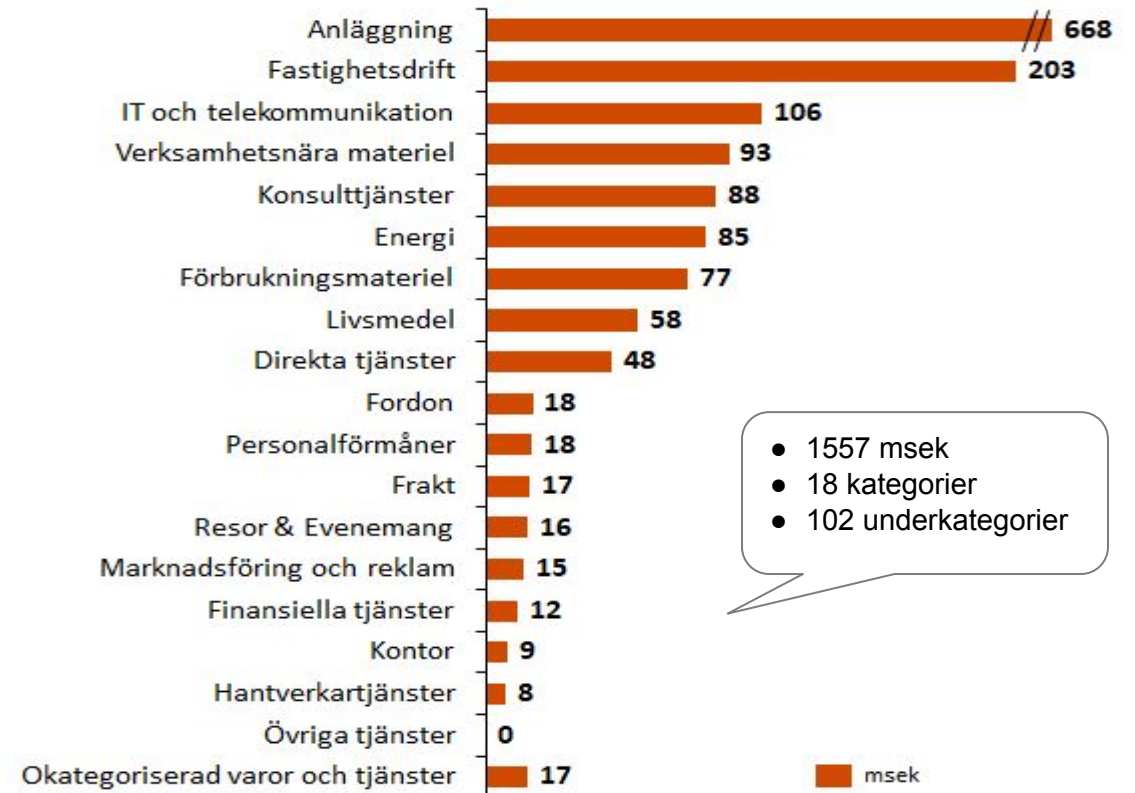
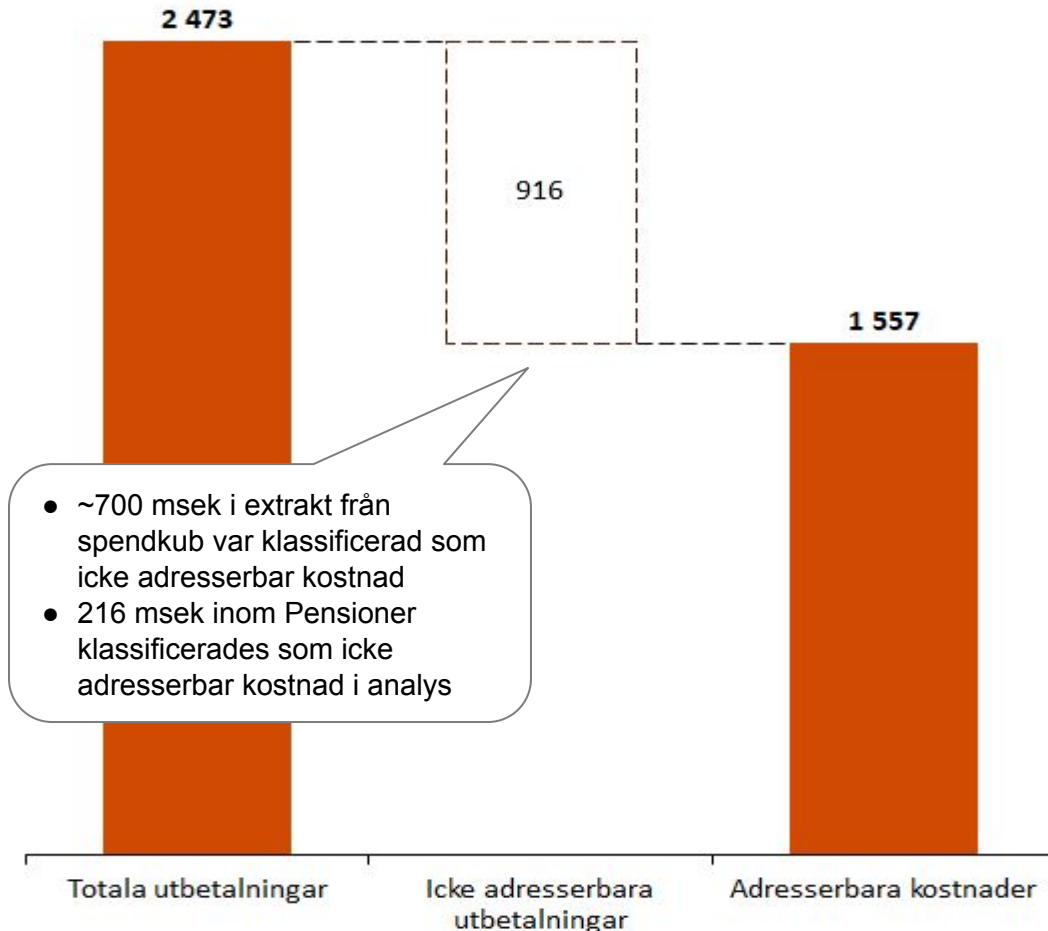
Vision Luleå 2050



"Vi lever ett rikt och utvecklande liv i en viljestark och växande region. Vid Bottenvikens kust finns plats för både och; närhet och utrymme, stad och land, bredd och spets, vita vidder och ljusa sommarätter, naturens värden och dess möjligheter. Med ett naturligt nytänkande och ett friskt flöde av intryck, kunskap och utbyten skapar vi en hållbar förnyelse. Det gör oss till en av de viktigaste svenska kustregionerna och en förebild nationellt och internationellt."

Drivet av verksamhetens behov har Luleå kommun 1557 msek i adresserbara inköpskostnader som fördelats på 18 kategorier

Översikt kostnader, msek



SBF utgör största köpare (71% av kostnad) och samordningspotentialer mellan verksamheter syns i flera kategorier

- SBN/SBF har samlat 1102 msek i kostnader fördelade över främst kategorierna Anläggning, Fastighetsdrift, Konsulttjänster, Energi, Förbrukningsmateriel
- Samordningspotential inom flertalet kategorier: IT och Kommunikation, Konsulttjänster, Livsmedel, Fastighetsdrift, Resor och evenemang, Marknadsföring

 = Värde ≥ 5 mkr

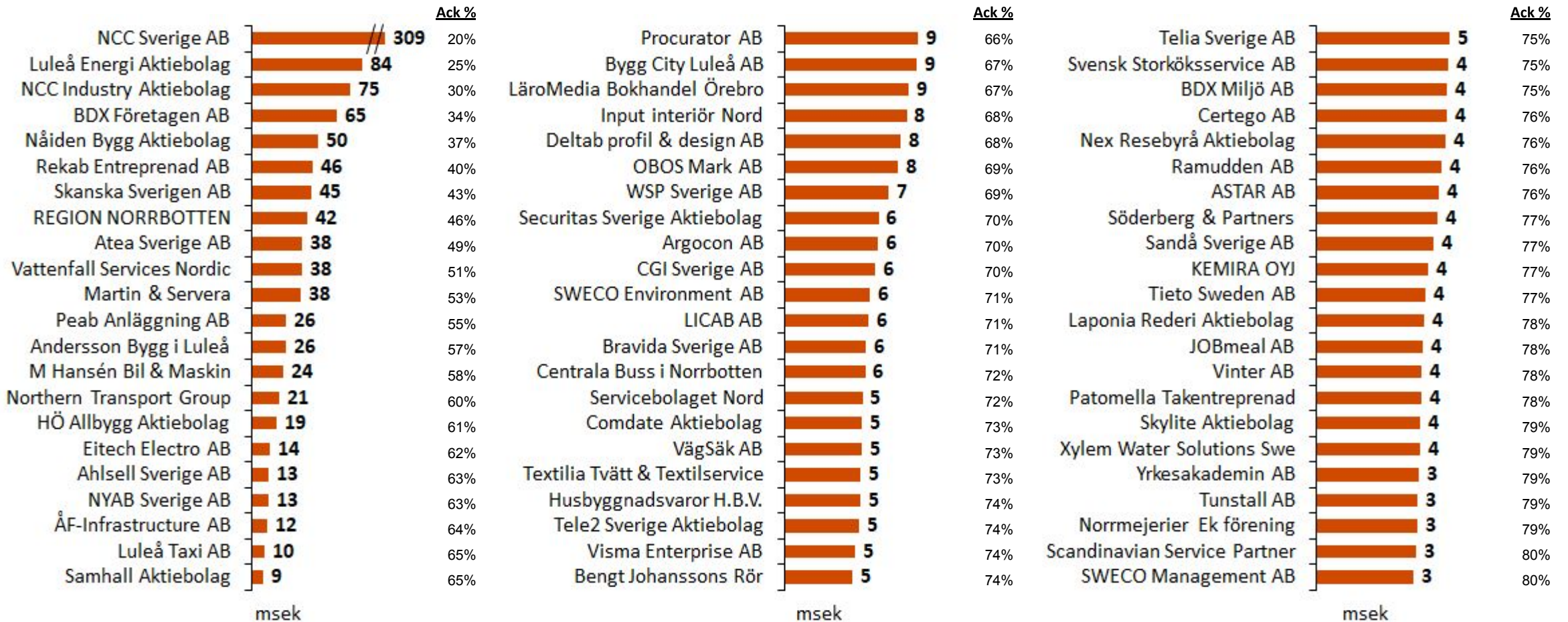
Kategori för utbetalning	SBN/SBF	BUN/BUF	SOCN/SOCF	KF/KS	KFN/KFF	KS/AMF	KS/RT	MBN/MBF	ÖVRIGA*	Total SEK
Anläggning	656,863,532	1,289,747	1,232,135	176,549	6,049,778	287,202	137,673	1,652,860	4,845	667,694,322
Fastighetsdrift	181,551,775	6,013,334	7,176,070	2,189,765	4,773,737	953,092	223,046	261,038	28,948	203,170,805
IT och telekommunikation	13,306,795	14,274,500	11,406,109	53,711,342	8,969,865	1,406,344	1,917,192	443,290	671,274	106,106,712
Verksamhetsnära materiel	7,156,135	26,792,427	53,495,490	931,901	2,981,030	1,121,679	313,971	423,516	119,500	93,335,649
Konsulttjänster	74,362,910	2,780,813	2,346,934	5,149,969	2,796,203	423,887	126,278	443,779	2,500	88,433,274
Energi	80,709,726	2,456	21,661		3,997,660	24,372	20,292	30,685	0	84,806,851
Förbrukningsmateriel	51,503,456	6,853,604	10,286,900	384,143	4,405,421	2,250,991	1,457,385	85,968	36,390	77,264,256
Livsmedel	1,001,156	36,718,561	13,047,750	700,963	4,796,611	1,034,658	272,279	124,128	528,722	58,224,828
Direkta tjänster	2,301,149	30,119,762	11,969,171	1,657,412	420,346	1,069,762	361,885	240,500	20,716	48,160,702
Fordon	9,862,370	1,881,984	1,606,262	342,073	2,700,864	219,773	1,498,681	24,075	31,465	18,167,546
Personalförmåner	195,563	578,487	2,212,365	1,549,891	110,255	10,913,000	6,100	2,394,841	26,800	17,987,301
Frakt	570,146	1,002,777	9,187,000	1,203,993	5,050,466	1,388	1,272	25,466	0	17,042,507
Resor & Evenemang	3,945,606	4,886,189	1,819,064	1,743,967	1,629,417	1,162,187	726,753	385,238	24,465	16,322,887
Marknadsföring & reklam	1,775,032	1,782,406	619,993	4,858,332	4,989,789	576,208	164,856	130,118	153,601	15,050,334
Finansiella tjänster	1,311,960	1,959,884	229,079	909,658	1,477,526	264,992	187,476	-87,553	6,033,618	12,286,639
Kontor	3,322,717	2,508,108	911,883	486,256	917,885	216,575	43,267	223,745	9,120	8,639,556
Hantverkartjänster	6,571,979	583,642	189,917	25,047	290,746	56,475	74,421	56,594	0	7,848,820
Övriga tjänster	40,935	64,178	4,967	2,678	7,138				253	120,149
Okategoriserade	5,785,575	4,145,319	789,536	2,738,574	1,382,131	978,935	355,729	144,693	212,834	16,533,326
TOTAL SEK	1,102,138,515	144,238,179	128,552,286	78,762,514	57,746,866	22,961,520	7,888,556	7,002,980	7,905,051	1,557,196,465

* Finansförvaltningen, Kommunrevisionen, Överförmyndarnämnden, KS/Kollektivtrafik, Valnämnden

KÄLLA: Kostnader från spendkub 201910 - 202009.

Luleå kommun köper varor, tjänster och entreprenader från 2639 leverantörer - topp 66 leverantörer utgör 80% av kostnad

- De i särklass största leverantörerna tillhandahåller entreprenadtjänster åt Luleå kommun, till exempel; NCC, BDX, Nåiden, Skanska
- Topp 22 leverantörer utgör 65% av de totala adresserbara kostnaderna



Kommunen har idag två organisationer med uppdrag att hantera olika slags upphandlingar; varor & tjänster och entreprenad

Verksamhet; Uppdrag, roller och ansvar

Planering & Analys / Inköpsenheten

Budget: 12 228 ksek

Uppdrag:

- Tillsammans med förvaltningarna ska Inköpsenheten strategiskt samordna, effektivisera och styra kommunens inköpsprocess i enlighet med policy och riktlinjer genom att arbeta aktivt med inköpsbeteende, delaktighet, säkerställa att hög avtalstrohet uppnås och tillsammans med inköpsamordnare vara förvaltningarnas kompetens i inköpsfrågor (*Luleå Kommun Riktlinjer, Hållbara inköp 2020*)



Roller:

- Inköpschef** - ansvarar för strategiskt och taktiskt inköp i verksamheten
- Jurist** - stödjer vid upphandlingar och i avtalsfrågor
- Strateg** - utvecklar kategoriträd och relaterade arbetssätt
- Controller** - utvecklar spendöversikt, rapporterar efterlevnad, stöd vid kontroll
- Avtalscontroller** - centralt ansvar avtal samt utveckla kategoristrategi, admin
- E-handelscontroller** - utveckling, marknadsplatsen samt publicering av avtal
- Teamledare upphandlare** - planering och resurssättning av upphandlingar
- Upphandlare** (7) - förarbete, planering och genomförande av upphandlingar
- Inköpsamordnare/ Inköpare** (3) - upphandling 100-615 ksek, samordning vht

Investering (& Geodata)

Budget: 11 930 ksek

Uppdrag (Investering):

- Om värdet överstiger direktupphandlingsvärdet och behovet omfattar en bygg- eller anläggningsentreprenad kan upphandlingen utföras av förvaltningen. Direktupphandling av entreprenader utförs av Investering (*Luleå Kommun Riktlinjer, Hållbara inköp 2020*)
- Investering utgör förvaltningens stöd och resurs vid genomförande av bygg- och anläggningsprojekt (investerings- och exploatering) genom hela byggprocessen; tillhandahåller stöd i konsult- och entreprenadjuridiska frågor, genomför projekteringar, projekt- och byggledning samt kostnadskalkyler; samordnar inköpsstrategiarbetet, genomför upphandlingar och ser till att inköp sker på ett affärsmässigt och juridiskt korrekt sätt (www.lulea.se)



Roller:

- Chef Investering & Geodata** - ansvarar för stab och sektionen Investering
- Affärsstöd/Inköpsamordnare** - stöd vid upphandling, publicering, avtalsfrågor
- Administratör** - stöd vid upphandling, publicering, avtalsfrågor
- Sektionschef Investering** - ansvarar för sektionen Investering och PL resurser
- PL Mark** (6) - projektering, upphandling och genomförande inom Mark
- PL Bygg** (6) - projektering, upphandling och genomförande inom Bygg
- PL VVS** - stöd projektering, upphandling och genomförande inom VVS
- PL EI** - stöd projektering, upphandling och genomförande inom EI
- PL Brand** - stöd projektering, upphandling och genomförande inom Brand
- PL Styr** - stöd projektering, upphandling och genomförande inom Styr

Inköpsenheten och Investering arbetar utifrån olika processer anpassade efter sina uppdrag och verksamheter vid upphandling

Projektorganisation vid upphandlingar

Inköpsenheten

Upphandlingsprocess:

- Inköpsarbete utifrån zoner med checklistor och mallar, beställd via e-tjänst

ZON 1: Förbereda

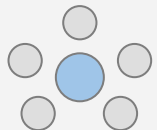
ZON 2: Upphandla

ZON 3: Realisera

Planering / Kartläggning Behov & Marknad / Analysera kravställning / Upphandla / Implementera / Förvalta & Utveckla

Projektorganisation vid upphandlingar:

- Vid upphandlingar etableras expertgrupper med intressenter från verksamhet



Upphandlare har central roll och koordinerar intressenter i expertgruppen genom upphandlingen

Roller:

- **Upphandlare** - förarbete, planering och genomförande av upphandlingar
- **Expertgrupp** - vid upphandlingar etableras expertgrupper med intressenter från berörda verksamheter som förmedlar organisationens behov och möjliggör harmonisering av kravställning och löpande förankring av upphandlad lösning. Utpekad upphandlare driver och koordinerar processen.
- **Inköpssamordnare / Inköpare** - upphandling 100-615 ksek, samordning med verksamheten vid direktupphandlingar

Investering

Projektmodellen:

- Genomförande av bygg- och anläggningsprojekt följer steg i Projektmodellen

Idé

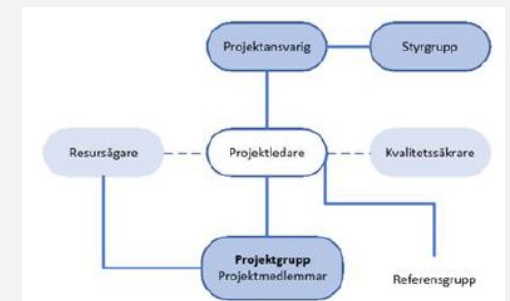
Planera

Bygga

Idé & behovsanalys / Planera & genomföra förstudie / Projektera / Upphandla / Genomföra / Avsluta / Överlämna

Projektorganisation vid upphandlingar:

- Entreprenadprojekt har särskilt angiven projektorganisation där även upphandlingar och inköp omhändertas
- Typ av arbeten och upphandlingar;
 - Nyinvestering
 - Re-investering
 - Exploatering

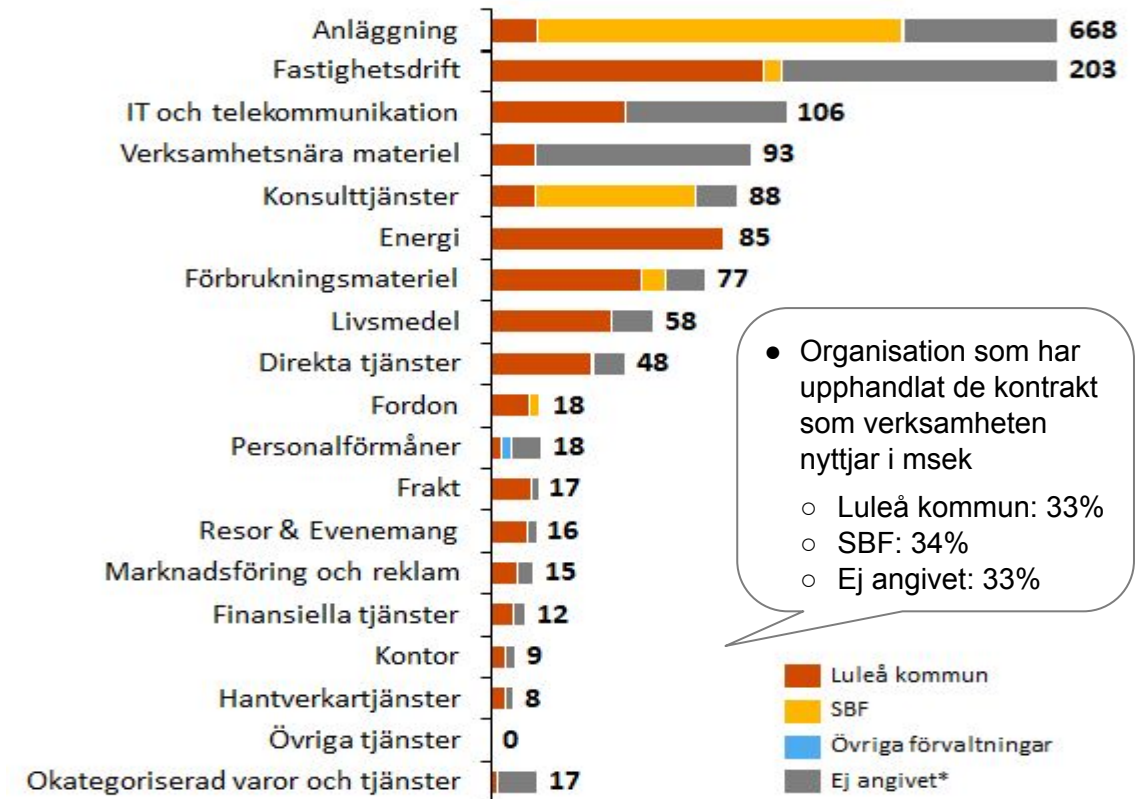
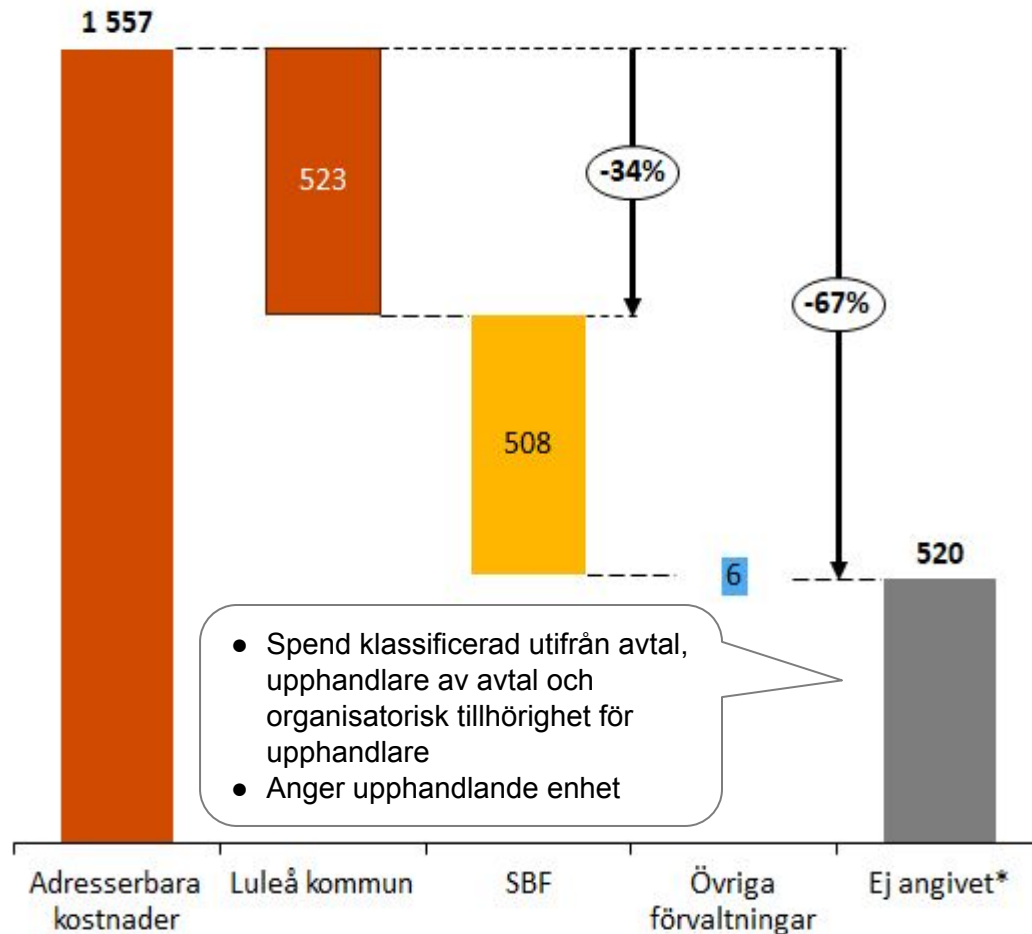


Roller:

- **Projektägare** - budgetansvarig för projektet
- **Projektansvarig** - formulerar projektdirektiv och har ansvar för resultat
- **Resursägare** - linjechef som lånar ut sin personal till projektet
- **Huvudprojektledare** - övergripande ansvar, koordinerar delprojekt
- **Projektledare** - ansvar att organisera och leda projektet så att målet uppnås
- **Projektgrupp** - uppgift att utföra de aktiviteter som leder till att målet uppnås
- **Styrgrupp** - projektet beslutande organ, bistår PL, leds av projektansvarig
- **Referensgrupp** - rådgivande organ, uppgift är att granska och stödja projektet
- **Kvalitetssäkrare** - utanför projektet, uppgift att granska utvalda delar i projekt

Investering inom SBF och Inköpsenheten inom Luleå kommun handlar idag upp lika stora volymer

Upphandlande organisation



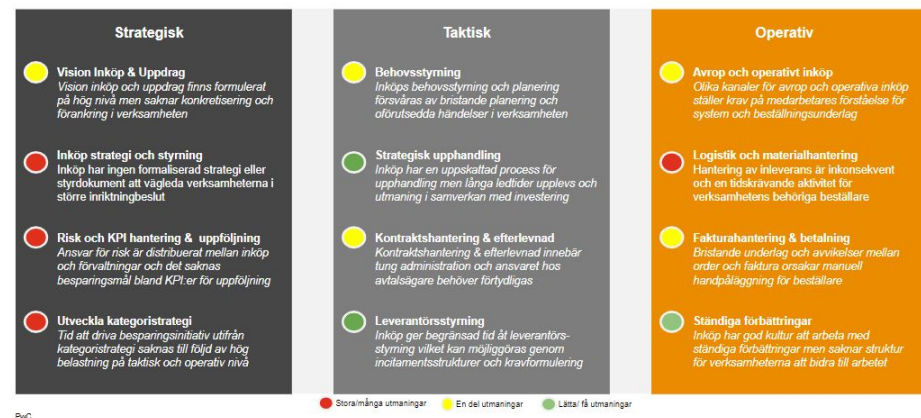
* Kostnad har inte kunnat knytas mot avtal och/eller upphandlare

Kartläggning av nuläge visar utmaningar hos båda verksamheter att nå kommunens ambition om en effektiv inköpsverksamhet

Inköpsenheten

- Nulägeskartläggning av Inköpsenhetens verksamhet visar utmaningar på strategisk nivå inom Inköp strategi & styrning, Risk och KPI hantering & uppföljning Utveckla kategoristrategi
- På taktisk nivå identifieras utmaningar inom behovsstyrning och kontraktshantering och på operativ nivå inom avrop och operativt inköp, logistik och materialhantering samt fakturahantering och betalning

Översikt av resultat av nuläge för inköp av varor och tjänster visar utmaningar på strategisk, taktisk och operativ nivå

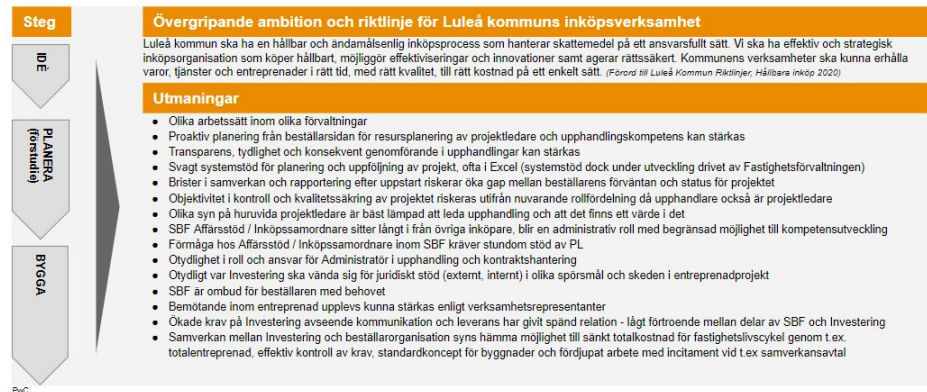


Investering

- Övergripande nulägeskartläggning inom Investering visar på utmaningar inom samordning, organisation och fördelning av roller och ansvar vid upphandling av entreprenad
- Utmaningar lyfts även kring objektivitet i kontroll och kvalitetssäkring samt transparens, tydlighet och konsekvens i genomförande av upphandlingar

Nuvarande organisering för entreprenadupphandlingar medför utmaningar att nå ambitionen om en effektiv inköpsverksamhet

Samverkan entreprenadupphandlingar

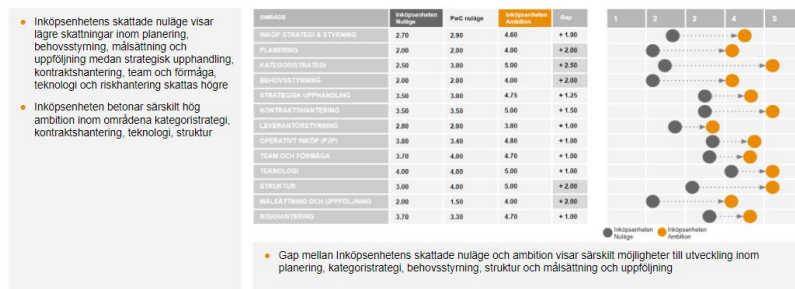


Mognadsanalys med representanter från båda verksamheter visar olika syn på sin mognad och ambition för framtiden

Inköpsenheten (Varor & Tjänster)

- Inköpsenhetens skattade nuläge visar lägre skattningar inom planering, behovsstyrning, målsättning och uppföljning medan strategisk upphandling, kontraktshantering, team och förmåga, teknologi och riskhantering skattas högre
- Inköpsenheten betonar särskilt hög ambition inom områdena kategoristrategi, kontraktshantering, teknologi, struktur
- Gap mellan Inköpsenhetens skattade nuläge och ambition visar särskilt möjligheter till utveckling inom planering, kategoristrategi, behovsstyrning, struktur och målsättning och uppföljning

Inköpsenheten ser utvecklingspotential inom samtliga områden och anger brett en hög framtida ambition



PwC
NOT: Skattning av Inköpsenhetens nuläge och Inköpsenhetens ambition enligt uttåg från Josefine Wihlzon och Emma Bråhman i gemensamt arbetsmöte

19

Investering (Entreprenader)

- Investerings skattade nuläge visar lägre skattningar inom leverantörsstyrning, operativt inköp och teknologi medan strategi och styrning, kategoristrategi, strategisk upphandling, kontraktshantering, team och förmåga, målsättning och uppföljning och riskhantering skattas högre
- Gap mellan Investerings skattade nuläge och ambition visar särskilt möjligheter till utveckling inom planering, behovsstyrning, leverantörsstyrning och teknologi. Inom kategoristrategi, team och förmåga, struktur, målsättning och uppföljning ses inget gap mellan skattat nuläge och framtida ambition

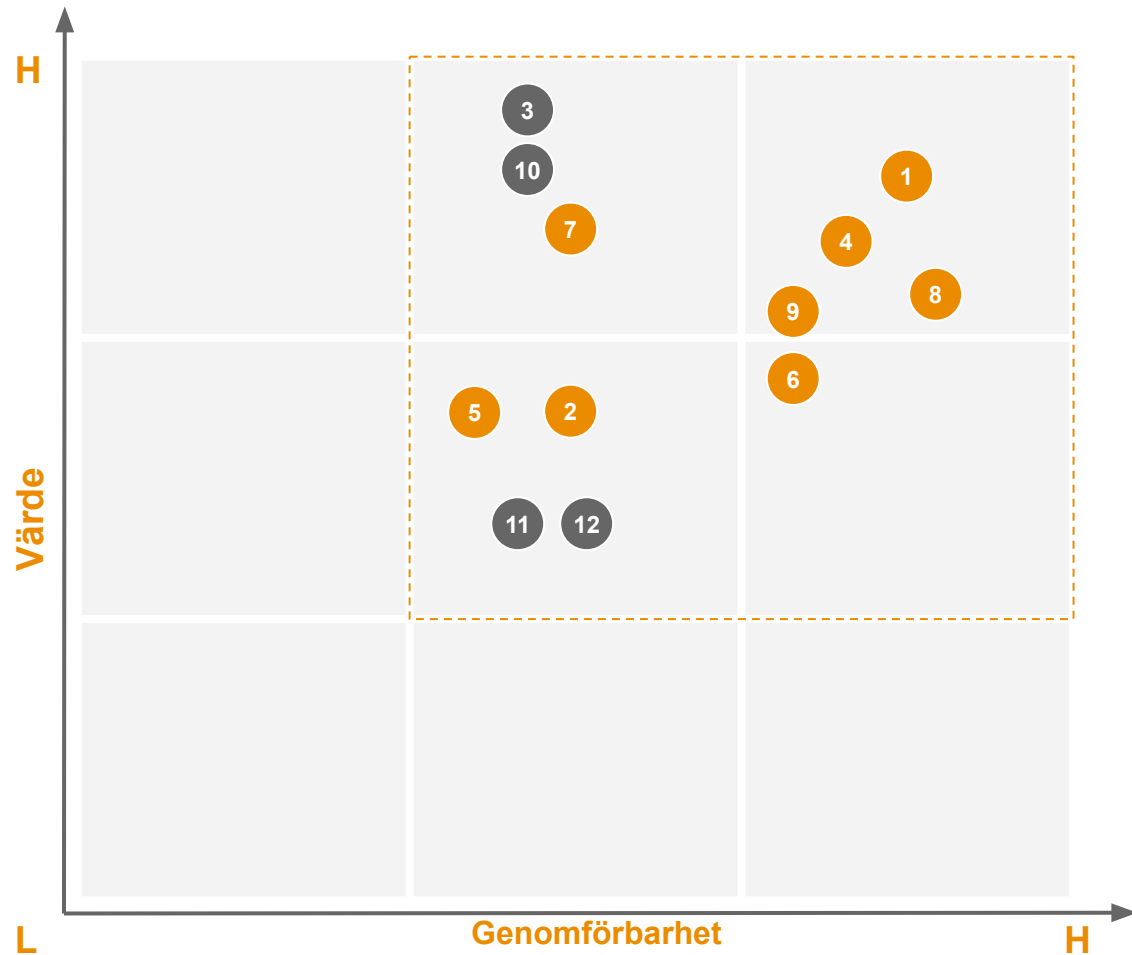
Investering skattar sin mognad i linje med sin ambition inom en del områden men ser också flera områden med potential



PwC
NOT: Skattning av Investering nuläge och Investering ambition enligt uttåg från Marianne Kälin i gemensamt arbetsmöte

20

Utifrån nuläge och mognadsanalys identifierades möjligheter som föreslogs i syfte att vägleda utformning av lösningsförslag



Identifierade möjligheter

Nedan möjligheter identifierades av PwC utifrån nuläge och mognadsanalys och presenterades under workshop med verksamhetsrepresentanter för diskussion och värdering:

1. Konkretisera och kommunicera mål och uppdrag för inköp av varor, tjänster och entreprenader
2. Stärka samordning mellan Inköp, Investering och verksamheter
3. Centralisera ansvar för samtliga behov av upphandling
4. Utveckla kategoribaserat inköpsarbete
5. Öka centralisering av beställarorganisation
6. Öka standardisering av varor, tjänster och entreprenader
7. Tydliggöra struktur för Inköp att prioritera upphandlingar
8. Tydliggöra struktur, roller och ansvar för avtalshantering
9. Stärka förutsättningar för effektiva mindre upphandlingar i verksamheter
10. Tydliggöra process, roller och ansvar för upphandling kopplat till entreprenad
11. Ökat nyttjande av centrala upphandlingsorganisationer
12. Anpassa systemstöd för framtida hantering av inköp av varor, tjänster och entreprenader

Utifrån operativ modell för inköp och identifierade möjligheter har lösningsförslag med rekommendationer utvecklats

Rekommendationer

1. Samordna upphandling
2. Öka samordning av beställarorganisation
3. Implementera kategoristyrning
4. Utveckla process för upphandling av varor, tjänster och entreprenad
5. Utveckla struktur för avtalshantering
6. Utveckla systemstöd
7. Konkretisera och kommunicera uppdrag för Inköpsenheten

PROCESS

ORGANISATION

IT

Affärskrav och behov

Aktiviteter som omfattas av operativ modell för inköp

Strategiskt

Vision Inköp & Uppdrag

Försörjnings-
strategi Inköp

Risk och KPI
hantering &
uppföljning

Utveckla
kategoristrategi

Taktiskt

Behovsstyrning

Strategisk
upphandling

Kontrakts-
hantering &
efterlevnad

Leverantörs-
styrning

Operativt

Avrop och
operativt inköp

Logistik och
materialhantering

Faktura-
hantering &
betalning

Ständiga
förbättringar

Leverantörsbas

Leveransmodell & Inköpsorganisation

Strategiskt, taktiskt -
Samordnad
Inköpsenhet



Operativt -
Samordnad
beställarorganisation



Kategoristyrning

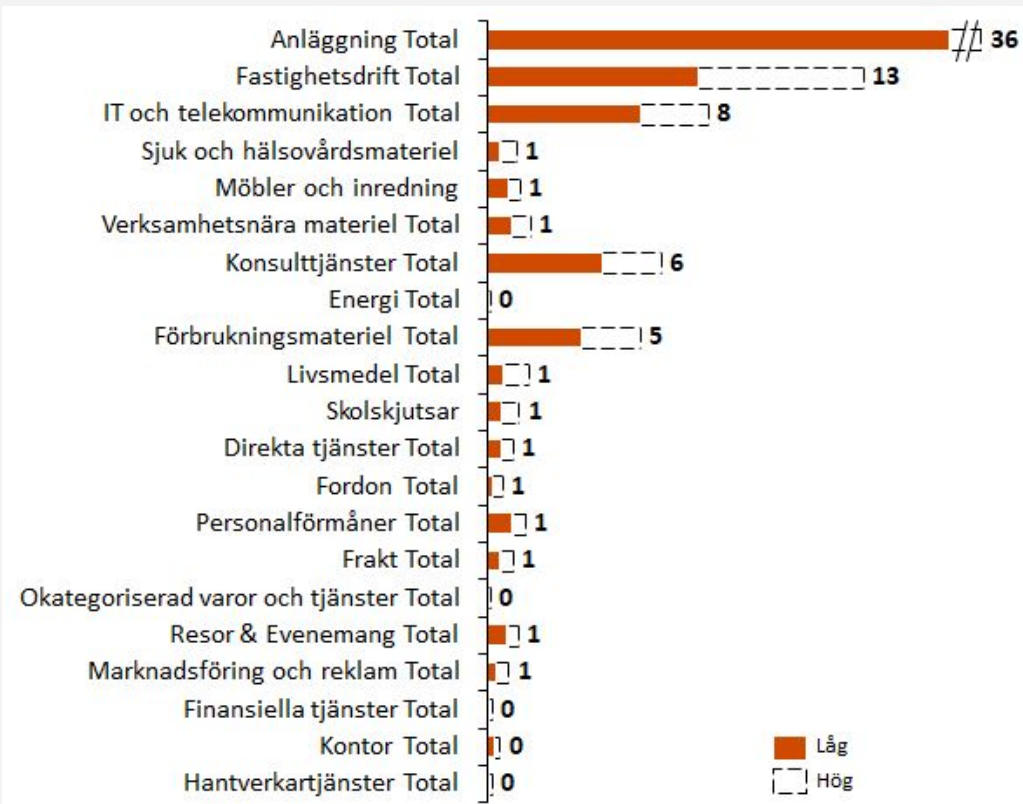
Centraliserat kategoriledarskap och kategoriteam

Kategori	Prio kategori	SBF 621	SBF 622	KD 181	SkM 401	KUF 301	SOC Åld 205	SOC Vhc 204	Vhc Gr 404	C AMBF 101	SOC VC 88 202	Gym skol 405
Anläggning	●	●	●			●						
Fastighetsdrift	●	●	●	●		●	●		●			●
IT & Telekom	●	●	●	●	●	●	●		●	●	●	●
Sjuk & hälsovårds- materiel	●						●	●			●	
Möbler och inredning	●	●						●	●			●
Konsulttjänster	●	●	●	●		●						
Energi	○	●	●			●						
Städmaterial	●	●	●		●	●	●			●		

System & verktyg

Indikativ potential för kostnadsbesparing har uppskattats till mellan 42-80 miljoner SEK givet stärkta strukturer för inköp

Potentiell kostnadsbesparing per kategori, högt och lågt räknat (msek)



Kommentarer

Indikativ potential för kostnadsbesparing oaktat kostnad för implementation uppgår till mellan 42-80 msek.

- Störst potential identifieras inom kategori anläggning med 16- 36 msek i potentiell besparing
- Signifikant potential identifieras inom kategorier; fastighetsdrift, IT och telekommunikation, konsulttjänster (främst tekniska konsulter) och förbrukningsmateriel som summerar till 20- 32 msek
- Mindre potential identifieras även i flertalet andra kategorier som summerar till 6- 12 msek

För att realisera uppskattad potential krävs ökad centralisering och stärkta strukturer avseende inköp



Nuläge:



- Centraliserad styrning för vissa kategorier, ex IT, Livsmedel
- Central Inköpsenhet för Varor & Tjänster som kan ge begränsat stöd i mer strategiskt inköpsarbete. Entreprenader hos SBF
- Varierande frihetsgrader för inköp i organisationen
- Begränsning avseende struktur och ansvar för kategoristyrning

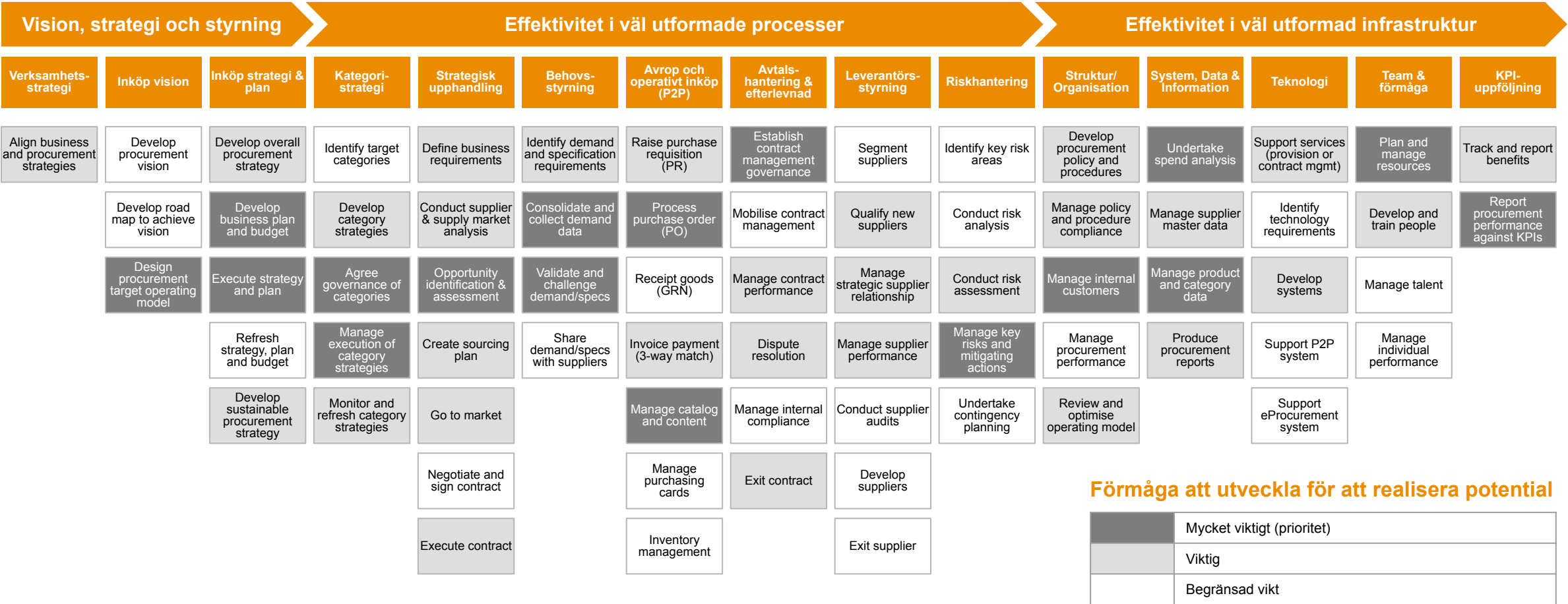
Börläge:



- Samordnad hantering och tydliggjord struktur för fler kategorier
- Ökad bandbredd för stöd avseende policy, best practice etc
- Minskade frihetsgrader och ökad kontroll för inköp i organisation
- Etablerad struktur och ansvar för kategoristyrning

För att fullt ut realisera uppskattat potential behöver förmågor stärkas inom flertalet områden

Detaljerad av prioriterade förmågor att utveckla



För att stärka prioriterade förmågor krävs rätt förutsättningar inom styrning, samverkan, oberoende och kompetensutveckling

Målbild

- En betydande andel av den potentiella kostnadsbesparingen är kopplad till anläggning och tekniska konsulttjänster (20-42 msek)
- För att stärka förutsättningar att realisera den totala potentialen betonas vikten av följande principer vid utformning av framtida börläge
 - Stärka samordning mellan Inköp, Investering och verksamheter
 - Centralisera ansvar för samtliga behov av upphandling
 - Tydliggöra process, roller och ansvar för upphandling kopplat till entreprenad

För att realisera den identifierade potentialen behöver förmåga stärkas inom flertalet områden, vilka ska ges olika prioritet

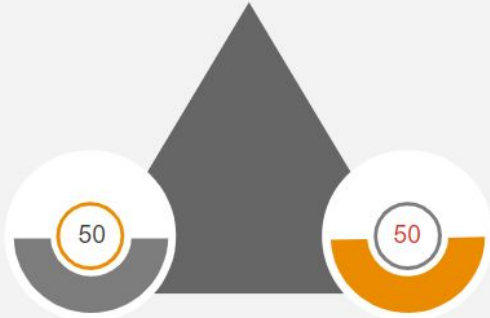
Detaljerings av prioriterade förmågor att utveckla

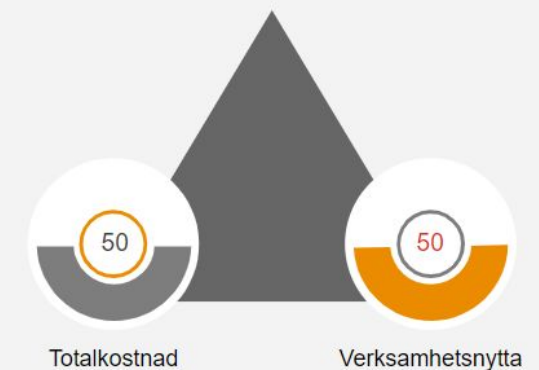
[illegible]

PhD

Förutsättningar att nå målbild

För att stärka kommunens förmåga och nå uppsatt målbild krävs att ett antal förutsättningar finns på plats:

- **Styrning:** en sammanhållen styrning med tydlighet kring relationen mellan verksamhetens uppdrag, mandat och prioriteringar är kritiskt för att verksamheter ska verka tillsammans i samma riktning och ha balans i hur olika parametrar vägs in vid beslutsfattande. Se bild nedan.
 - **Samverkan:** är en viktig förutsättning för att bygga effektiva processer med standardiserade arbetssätt och förmåga att hantera komplexa utmaningar. Samverkan möjliggör gemensam styrning, högre kompetensutnyttjande, högre kvalitet i leverans och enhetlighet utåt.
 - **Oberoende:** är kritiskt för att verkställa strategi och säkerställa riktighet i beslut och arbetssätt. Beroendeförhållanden kompromissar möjlighet till intern kontroll och riskhantering.
 - **Kompetensutveckling:** är nödvändigt för att optimera resurser, säkerställa god kvalitet, processefterlevnad och ständig förbättring. Kompetensutveckling är därtill nyckel för att bibehålla motiverade team.
- 



Totalkostnad behöver vägas mot verksamhetsnytta vid beslutsfattande så att maximalt värde för kommunen uppnås

Nuvarande organisation av upphandling ger inte förutsättning att utveckla de förmågor som krävs för att uppnå målbild

Nuläge

- Upphandling inom Luleå kommun bedrivs inom Inköpsenheten och Stadsbyggnadsförvaltningen med olika uppdrag, projektorganisationer och processer

Luleå kommun har två organisationer med uppdrag att hantera olika slags upphandlingar; varor & tjänster och entreprenad

Organisation; Uppdrag, roller och ansvar

Planering & Analys / Inköpsenheten

Budget: 12 228 ksek

Uppdrag:
• Tillämpa med förvaltningens ska inköpsenhetens strategiskt samordna, effektivisera och styra kommunens inköpsprocess i enlighet med policy och riktlinjer genom att stötta arbetet med inköpsbeställning, efterlevnad, säkerställa att hög arbetsbelastning uppnås och tillämpas med inköpsansvarare vara förvaltningens kompetens i inköpsfrågor (Luleå Kommun Rättvis, Rättvis Inköp 2020)

Investering & Geodata

Budget: 11 930 ksek

Uppdrag (investering):
• Om värdet överstiger driftupphandlingsområdet och behovet omfattar en bygg- eller anläggningsentreprenad kan upphandlingen utföras av förvaltningen. Driftupphandling av entreprenader utförs av investering (Luleå Kommun Rättvis, Rättvis Inköp 2020)
• Investering utgör förvaltningens stöd och resurs vid genomförande av bygg- och anläggningsprojekt (investering) och exploatering genom hela byggprocessen. Utvärderingar stöd i konsult- och entreprenadjuridiska frågor, genomför projektet, projekt- och byggledning samt kostnadsanalyser, samordnar inköpsarbetet, genomför upphandlingar och ser till att inköp sker på ett affärsmässigt och juridiskt korrekt sätt (Luleå Kommun Rättvis, Rättvis Inköp 2020)

Inköpsenheten och Investering arbetar utifrån olika processer anpassade efter sina olika uppdrag och verksamheter

Projektorganisation vid upphandlingar

Planering & Analys / Inköpsenheten

Upphandlingsprocess:

- Inköpsenheten utgår från zoner med checklistor och mallar, beställd via e-tjänst

ZON1: Förbereda ZON2: Upphandla ZON3: Realisera

Planering / Kartläggning Behov & Strategi / Analysera förbehåll / Upphandla / Implementera / Följ upp / Övärdera

Projektorganisation vid upphandlingar:

- Vid upphandlingar etableras expertgrupper med intressenter från verksamhet

Upphandlaren har central roll och koordinerar intressenter i inköpsprocessen genom upphandlingen

Roller:

- Upphandlare** - förbereda, planering och genomförande av upphandlingar
- Expertgrupp** - vid upphandlingar etableras expertgrupper med intressenter från berörda verksamheter som förmedlar organisationens behov och möjliggör harmonisering av kravställning och löpande förankring av upphandling lösning. Utpekad upphandlare driver och koordinerar processen.
- Inköpsansvarare / Inköpare** - upphandling 100-415 ksek, samordning med verksamheten vid direktupphandlingar

(Förtydligad kartläggning av inköpsprocessen för varor & tjänster i separat analys)

PwC

Investering & Geodata

Projektmodellen:

- Genomförande av bygg- och anläggningsprojekt följer steg i Projektmodellen

Idé & behovsanalys / Planera / Genomföra / Utvärdera / Analysera / Övärdera

Projektorganisation vid upphandlingar:

- Entreprenadprojekt har särskilt angränsad projektorganisation där även upphandlingar och inköp omhändertas
- Typ av arbetet och upphandlingar:
 - Nyinvestering
 - Re-investering
 - Exploatering

Roller:

- Projektagare** - budgetansvarig för projektet
- Projektsansvarig** - formulerar projektdirektiv och har ansvar för resultat
- Resursägare** - 'injection' som lånar ut sin personal till projektet
- Huvudprojektleddare** - övergripande ansvar, koordinerar delprojekt
- Projektleddare** - ansvar att organisera och leda projektet så att målet uppnås
- Projektgrupp** - uppställs av aktiviteter som leder till att målet uppnås
- Styrgrupp** - projektets beslutande organ, består PL, leds av projektsansvarig
- Förvaltningsgrupp** - rådgivande organ, uppställs av alla berörda och stödja projektet
- Kvalitetsgaranti** - utför projektet, uppställs av granskade utvärderingar

Konsekvenser av nuläge på erforderliga förutsättningar

Nuvarande organisering av upphandling kopplad till entreprenad ger inte förutsättningar att utveckla de förmågor som krävs för en effektiv och värdeskapande inköpsverksamhet

- Styrning:** genom nuvarande organisering, uppdrag och målsättning för Inköpsenheten och Investering riskerar skapa en obalans då Inköps totalkostnadsfokus ges begränsad tyngd och kompromissas till förmån för förvaltningens fokus på verksamhetsnytta och kvalitet i service
- Samverkan:** begränsas till följd av att organisationen är tvärdelad, har olika uppdrag, processer, mål och arbetssätt. Bristande samverkan skapar hinder för strategiskt arbete, kategoristyrning, processeffektivisering, målstyrning och uppföljning
- Oberoende:** begränsas då projektledare har ansvar för både upphandling, genomförande och fakturahantering samt då Inköpsansvarare/ affärsstöd är organisatoriskt underordnad projektledare under upphandlingsprocessen
- Kompetensutveckling:** begränsas då Inköpsansvarare på SBF sitter avskild från Inköpsenheten. Detsamma gäller för rollen som affärsstöd, som stödjer vid entreprenadupphandlingar, då även detta stöd på SBF sitter avskild från Inköpsenheten.

Sammantaget bedöms en förändring behöva ske för att skapa förutsättningar att stärka prioriterade förmågor och därigenom uppnå potentiella kostnadsbesparingar

Lösningsförslag: Projektet rekommenderar att överföra fullt ansvar för samtlig upphandling till Inköpsenheten

Rekommenderad lösning

- Inköpsenheten tar över fullt ansvar för samtlig upphandling och anger därmed former hur upphandling ska bedrivas och att angivna former ska efterföljas. Ultimat beslut om val av leverantör och lösning åligger fortsatt verksamheten

Konsekvenser på förutsättningar

- **Styrning:** Stärkta förutsättningar för god balans mellan totalkostnadsfokus och verksamhetsnytta vid upphandling av entreprenad, då upphandlare och projektledare tillhör separata organisationer men båda rapporterar till projektansvarig vid upphandling
- **Samverkan:** Stärkta förutsättningar för mer strategiskt arbete, kategoristyrning och kategoribaserat arbete, processeffektivisering, målstyrning och uppföljning genom mer enhetlig struktur och stärkt samverkan
- **Oberoende:** Beroendeförhållanden väl anpassade då upphandlare och projektledare tillhör separata organisationer men båda rapporterar till projektansvarig vid upphandling
- **Kompetensutveckling:** Stärkta möjligheter till kompetensutveckling och erfarenhetsutbyte inom Inköpsenhet

Utvärderade lösningar



Utmaningarna med nuvarande organisering av beställare ger anledning att se över möjlighet att öka samordnad hantering

Nuläge och dess konsekvenser på operativt inköp

Nuläge

- Luleå kommun har 734 behöriga beställare utspridda inom de olika verksamheterna med olika grad av centralisering och rutiner för hur de hanterar inköp.

Konsekvenser

- Nuvarande organisering medför ett antal utmaningar för operativa inköp:
 - Många behöriga beställare i organisationen är sällananvändare som därmed upplever det krångligt att hantera beställningar från medarbetare i verksamheten
 - Behöriga beställare spenderar mycket tid på att hantera beställningsförfrågningar, hitta specifika varor och tjänster som efterfrågas, komplettera information för beställningar
 - Behöriga beställare spenderar tid på att hantera fakturor med bristande underlag
- Utmaningarna ger skäl att se över möjlighet att samordna beställarorganisationen till en central supportfunktion.



Principer för börläge

- För att stärka förutsättningar att realisera den totala potentialen betonas vikten av nedan princip vid utformning av framtida börläge
 - Öka samordning av beställarorganisation

Struktur, grad av centralisering och rutiner för operativt inköp varierar i de olika verksamheterna - totalt 734 beställare 2020

Organisation samt roller och ansvar - operativt		
Nämnd / Förvaltning	Central inköpsansvarig	Struktur operativt inköp
SBN / SBF	• Nej, inköpsansvarig för SBN / SBF	• Antal beställare: 122
BUN / BUF	• Ja	• Antal order: 2127
SOON / SOOF	• Ja	• Antal beställare: 171
KF / KS	• Ja	• Antal order: 2087
KFN / KFS	• Ja	• Antal beställare: 200
KS / RT	• Ja	• Antal order: 7778
MBN / MBF	• Nej, med verksamheten flyttat central inköpsansvarig	• Antal beställare: 19
	• Nej, stor del av inköpsarbete sköts inom verksamheten men inköpsansvar finns	• Antal order: 489
	• Nej, inköpsansvarig för SBN / SBF	• Antal beställare: 44
	• Inköpsansvarig från SBF, inköpsansvarig	• Antal order: 1029

Projektets rekommendation: Samordna team av centrala beställare inom Service & Support

1

Virtuellt team i verksamheten

En central beställarorganisation kan vara virtuell och beställaren är fysiskt lokaliserad i verksamheten.

Konsekvenser

- + Bibehållen närhet till verksamheten kan underlätta förståelse för behov och öka upplevd tillgänglighet
- Närhet till verksamhet kan samtidigt leda till oberoendeproblematik och informella kontaktvägar
- Begränsade förutsättningar för kompetensutbyte

2

Samordnat team inom Service & Support

En central beställarorganisation kan ingå i den befintliga servicefunktionen.

Konsekvenser

- + Närhet till övriga servicefunktionen kan bidra till ökat kompetensutbyte inom service och system samt ökad standardisering av processer och arbetssätt
- + En samlad servicefunktion möjliggör "en väg in" för medarbetare vid frågor
- + Distans från verksamhet minskar risk för oberoendeproblematik
- Distans från verksamhet kan försvåra förståelse för verksamhetens behov och minska upplevd tillgänglighet

3

Samordnat team inom Inköpsenheten

En central beställarorganisation kan lokaliseras hos Inköpsenheten

Konsekvenser

- + Närhet till Inköpsenheten kan medföra ökat kompetensutbyte inom inköp
- + Samlad kompetens inom Inköp ger förståelse för hela processen på operativ till strategisk nivå
- + Distans från verksamhet minskar risk för oberoendeproblematik
- Distans från verksamhet kan försvåra förståelse för verksamhetens behov och minska upplevd tillgänglighet
- Stort team inom Inköpsenheten med olika profiler skapar utmaningar för ledning

Kategoribaserat inköpsarbete utgör en förutsättning för att uppnå den identifierade potentialen genom nya arbetssätt

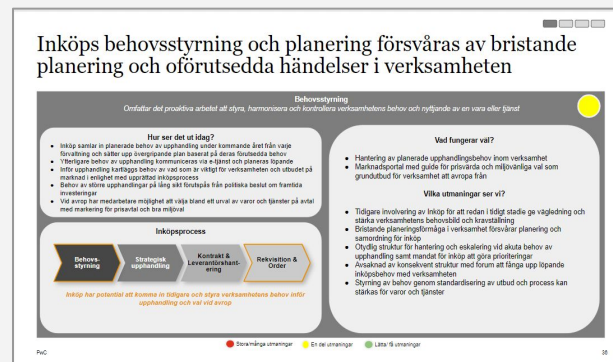
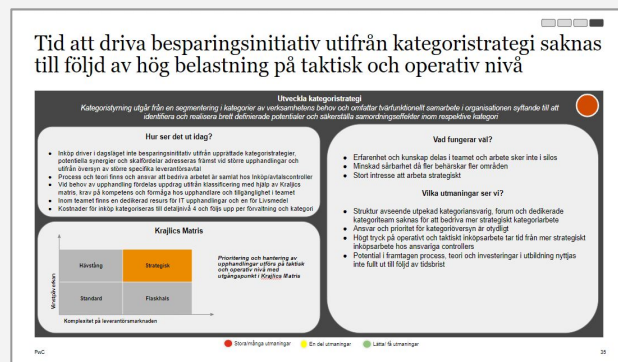
Nuläge och dess konsekvenser på operativt inköp

Nuläge

- Inköp driver i dagsläget inte besparingsinitiativ utifrån upprättade kategoristategier. Potentiella synergier och skalfördelar adresseras främst vid större upphandlingar och utifrån översyn av större specifika leverantörsavtal

Konsekvenser

- Nuvarande arbetssätt innebär utmaningar för strategiskt arbete vilket även får konsekvenser på taktisk och operativ nivå:
 - Minskad potential i kostnadsbesparing genom uteblivna synergier och skalfördelar
 - Minskad potential i effektivisering vid avsaknad av kategoribaserat arbete
 - Bristande möjlighet till planering tillsammans med verksamhet
- Utmaningarna ger skäl att implementera kategoribaserat arbete inom Inköp



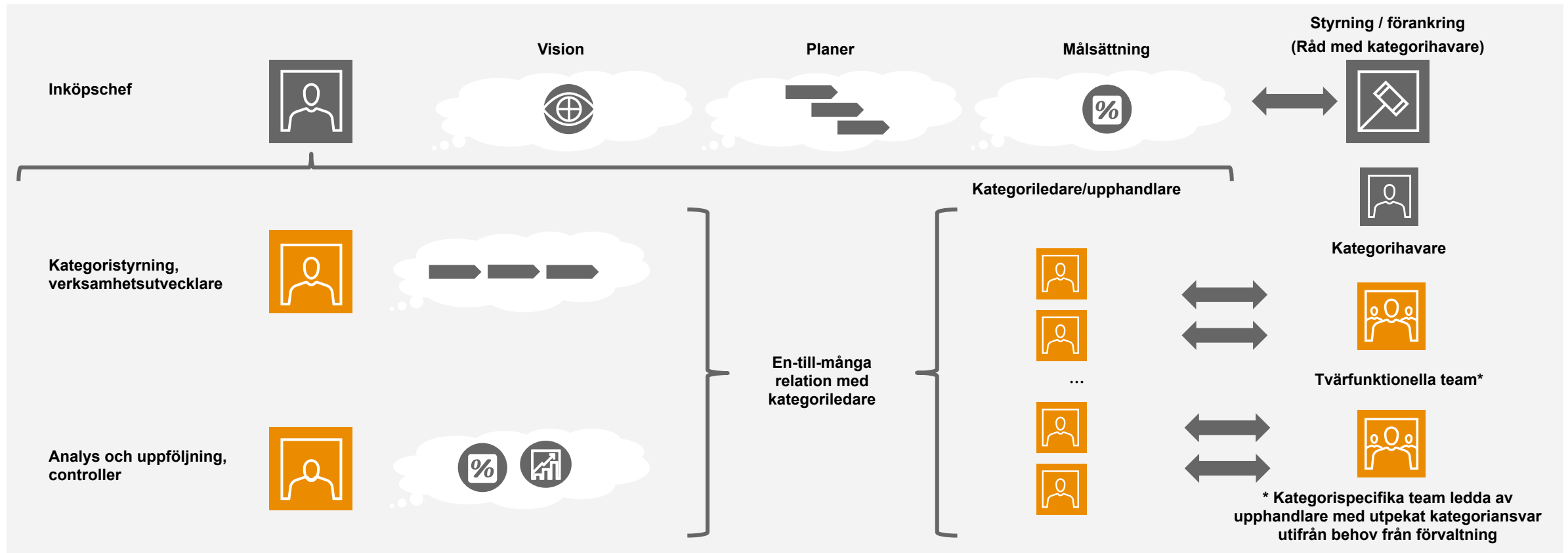
Principer för börläge

För att stärka förutsättningar att realisera den totala potentialen betonas vikten av följande principer vid utformning av framtida börläge:

- Utveckla kategoribaserat inköpsarbete
- Öka standardisering av varor, tjänster och entreprenader
- Öka nyttjande av centrala upphandlingsorganisationer

Modell för kategoribaserat arbete med fullt ansvar inom Inköp att driva kategoriarbete och genomföra samtlig upphandling

Struktur för kategoribaserat arbete



- Central beställarorganisation - som även hanterar operativa frågor - frigör tid för mer strategiskt arbete hos verksamhetsutvecklare och kategoriledare/upphandlare
- Effektiviserad avtalshantering frigör tid för mer strategiskt arbete hos verksamhetsutvecklare och controllers
- Upphandlingar planeras på lång sikt i samråd med verksamheter genom kategorispecifika team och på mellan sikt i dialog med Teamledare Upphandlare och Inköpsamordnare vid beställning av upphandling genom E-tjänst

För samtliga kategorier utpekas kategorihavare med ansvar att tilldela resurser från verksamheten till ett kategoriteam

Centraliserat kategoriledarskap och kategoriteam

Kategori	Prio kategori	SBF 621	SBF 622	KD 101	SkM 401	KUF 301	SoC Äld 205	SoC VhC 204	VhC Gr 404	C AMBF 191	SOC VC SS 202	Gym.skol 405	Förskola 401	SOC CFu 207	Vh Soc.tj. 207	C Räddtj. 711	C Resurs 406	Ansv 3 822	KS/FF 900	Nuvarande kostnader
Anläggning	●	●	●			●												●		668
Fastighetsdrift	●	●	●	●		●	●		●			●					●			203
IT & Telekom	●	●	●	●	●	●	●		●	●	●	●	●			●				106
Sjuk & hälsovårds- materiel	●						●	●			●			●						54
Möbler och inredning	●	●							●			●	●							17
Konsulttjänster	●	●	●	●		●														88
Energi	○	●	●			●														85
Städmaterial	●	●	●		●	●	●			●										28
Byggmaterial	○	●	●																	24
Skyddsutrustning och kläder	○		●								●									12
Kemikalier	○	●	●																	8

Kategoriledarskap

- Prioriterad kategori
- Sekundär prioritet (CoE)

Koordinering med nyttjare

- Kategorihavare (primär)
- Kategorihavare

För samtliga kategorier utpekas kategorihavare med ansvar att tilldela resurser från verksamheten till ett kategoriteam

Centraliserat kategoriledarskap och kategoriteam

Kategori	Prio kategori	SBF 621	SBF 622	KD 101	SkM 401	KUF 301	SoC Äld 205	SoC VhC 204	VhC Gr 404	C AMBF 191	SOC VC SS 202	Gym.skol 405	Förskola 401	SOC CFu 207	Vh Soc.tj. 207	C Räddtj. 711	C Resurs 406	Ansv 3 822	KS/FF 900	Nuvarande kostnader
Livsmedel	●				●	●	●		●	●		●	●	●						58
Skolskjutsar	●				●	●														24
Fordon	○	●				●										●				18
Personalförmåner	○			●						●								●		18
Frakt	○			●		●	●								●					17
Resor & Evenemang	○	●		●		●			●	●		▼	▼		▼					16
Marknadsföring & reklam	○	▼		●		●														15
Finansiella tjänster	○				▼	▼													●	12
Kontor	○	●							▼											9
Hantverkartjänster	○	●																		8

Kategoriledarskap

- Prioriterad kategori
- Sekundär prioritet (CoE)

Koordinering med nyttjare

- Kategorihavare (primär)
- Kategorihavare

Nuvarande processer för upphandling behöver anpassas efter kategoribaserad styrning för att realisera identifierad potential

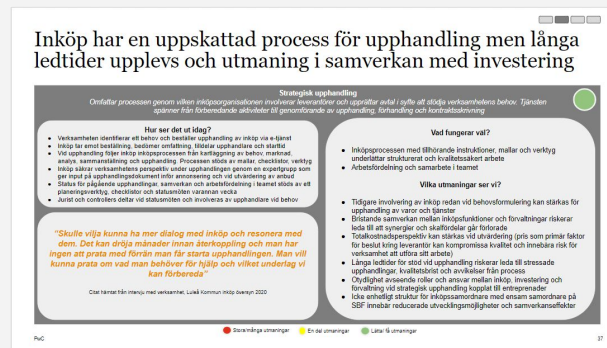
Nuläge och dess konsekvenser på operativt inköp

Nuläge

- Inköpsenheten har en etablerad inköpsprocess för upphandling av varor och tjänster från kartläggning av behov, marknad, analys, sammanställning och upphandling. Processen stöds av mallar, checklistor, verktyg. Inköp insamlar planerade behov av inköp från verksamheten årsvis. Löpande behov i verksamheten beställs via e-tjänst och arbete fördelas utifrån Krajlics Matris, förmåga och tillgänglighet
- Investering arbetar efter Projektmodellen (idé, planera, bygga) i vilken affärsstöd nyttjas för entreprenadupphandling i steg "bygga"

Konsekvenser

- Nuvarande processer medför ett antal utmaningar
 - Bristande samverkan mellan inköpsfunktioner och förvaltningar i processerna riskerar leda till dubbelarbete och att synergier och skalfördelar går förlorade
 - Otydlighet i hur upphandlingar skall prioriteras utifrån vikt, värde och brådskande karaktär för verksamheten
 - Långa ledtider för stöd vid upphandling riskerar leda till stressade upphandlingar, kvalitetsbrist och avvikelser från process
- Utmaningarna ger skäl att se över nuvarande processer samt samordna och anpassa dessa utefter kategoribaserad styrning



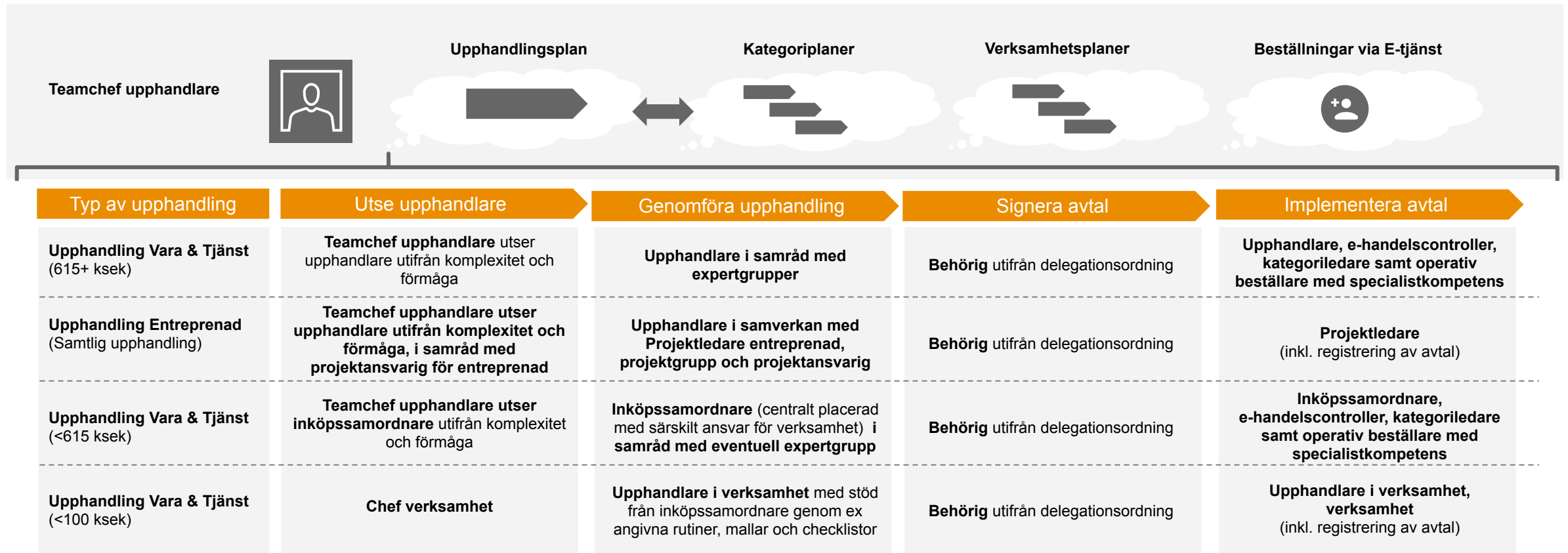
Principer för börläge

För att stärka förutsättningar att realisera den totala potentialen betonas vikten av följande principer vid utformning av framtida börläge:

- Stärka samordning mellan Inköp, Investering och verksamheter
- Tydliggöra process, roller och ansvar för upphandling kopplat till entreprenad
- Tydliggöra struktur för Inköp att prioritera upphandlingar
- Stärka förutsättningar för effektiva mindre upphandlingar i verksamheter

Modell för samtlig upphandling som hanteras av Inköpsenheten

Struktur för hantering av olika typ av upphandling



Befintlig struktur för avtalshantering innebär en skev arbetsfördelning och risk för bristande avtalsuppföljning

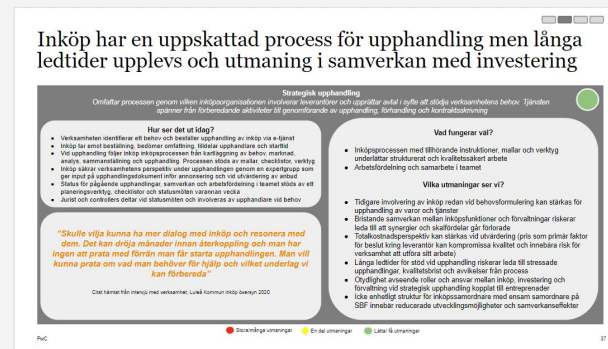
Nuläge och dess konsekvenser på operativt inköp

Nuläge

- Luleå kommun har 875 aktiva avtal fördelade på 24 avtalsansvariga varav 691 avtal vilar på en avtalscontroller inom Inköpsenheten
- Avtalscontroller följer och uppdaterar status i avtalsdatabasen. Då ett avtal närmar sig att löpa ut genomförs uppföljning inför ev. förlängning, då kontaktas ägare/primära nyttjare och kvalitet samt fortsatt behov bekräftas. Vid beslut om förlängning administreras detta
- Om en leverantör ej uppfyller avtalsvillkor ligger ansvar på förvaltning att rapportera detta. En eskaleringstrappa för denna rapportering har tagits fram och delats med förvaltning. Förvaltningar sluter också lokala avtal för sin verksamhet

Konsekvenser

- Nuvarande struktur för avtalshantering medför ett antal utmaningar:
 - Bristande överblick av befintliga avtal
 - Otydlighet kring roll för avtalsansvarig som får utföra mycket administrativt arbete och hantera operativa frågor
 - Risk för brist i löpande kvalitetssäkring och uppföljning av hur leverantörer på ramavtal möter behov
 - Förlorad potentiell kostnadsbesparing vid omförhandling av avtal
- Utmaningarna ger skäl att se över möjlighet att omstrukturera avtalshantering



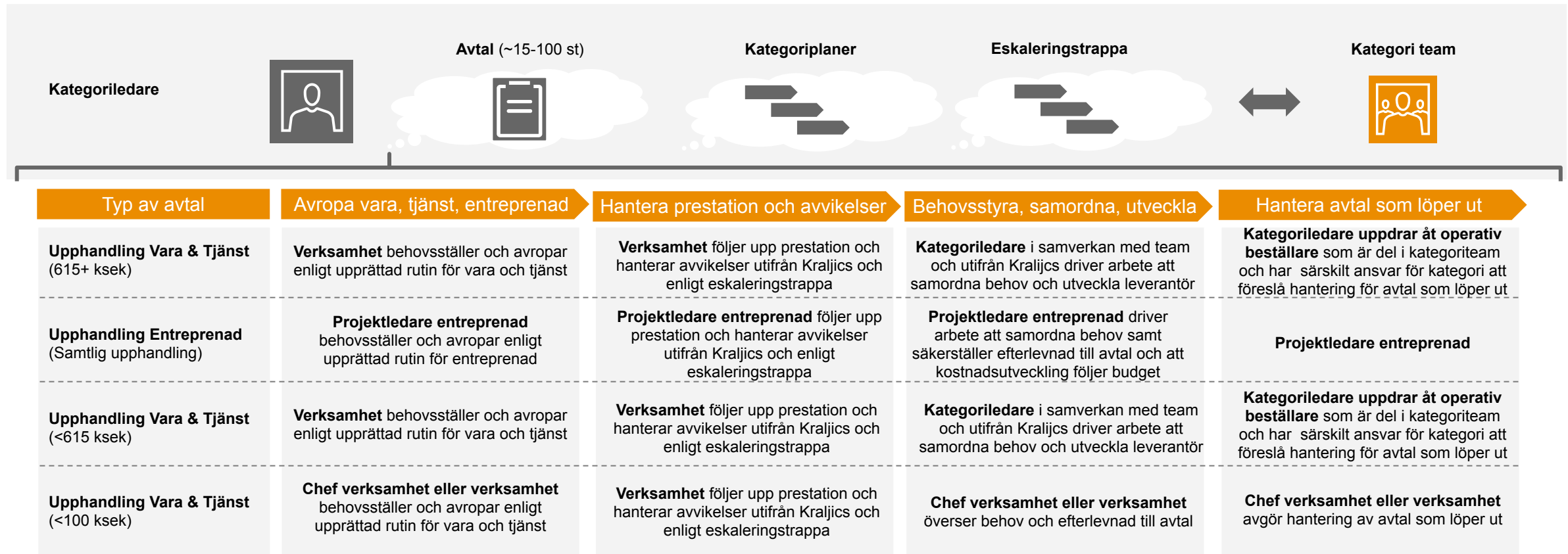
Principer för börläge

För att stärka förutsättningar att realisera den totala potentialen betonas vikten av följande princip vid utformning av framtida börläge:

- Tydliggöra struktur, roller och ansvar för avtalshantering

Modell för avtalshantering för samtlig upphandling som hanteras och överses av Inköpsenheten

Struktur för hantering av olika typ av avtal



Projektets rekommendationer får organisatoriska konsekvenser för Inköpsenheten som växer med två anställda

Tidigare organisation: Planering & Analys / Inköpsenheten

Uppdrag:

- Tillsammans med förvaltningarna ska Inköpsenheten strategiskt samordna, effektivisera och styra kommunens inköpsprocess i enlighet med policy och riktlinjer genom att arbeta aktivt med inköpsbeteende, delaktighet, säkerställa att hög avtalstrohet uppnås och tillsammans med inköpssamordnare vara förvaltningarnas kompetens i inköpsfrågor (*Luleå Kommun Riktlinjer, Hållbara inköp 2020*)



Roller:

- Inköpschef** - ansvarar för strategiskt och taktiskt inköp i verksamheten
- Jurist** - stödjer vid upphandlingar och i avtalsfrågor
- Strateg** - utvecklar kategoriträd och relaterade arbetssätt
- Controller** - utvecklar spendöversikt, rapporterar efterlevnad, stöd vid kontroll
- Avtalscontroller** - centralt ansvar avtal samt utveckla kategoristrategi, admin
- E-handelscontroller** - utveckling, marknadsplatsen samt publicering av avtal
- Teamledare upphandlare** - planering och resurssättning av upphandlingar
- Upphandlare (7)** - förarbete, planering och genomförande av upphandlingar
- Inköpssamordnare/ Inköpare (3)** - upphandling 100-615 ksek, samordning vht

Ny organisation: Planering & Analys / Inköpsenheten

Uppdrag:

- Uppdateras utefter ny uppdragsbeskrivning



Roller:

- Inköpschef** - ansvarar för strategiskt och taktiskt inköp i verksamheten
- Jurist** - stödjer vid upphandlingar och i avtalsfrågor
- Controller** - utvecklar spendöversikt, rapporterar efterlevnad, stöd vid kontroll
- Verksamhetsutvecklare** - stötta kategoristrategi, processer, förändringsledning
- E-handelscontroller** - utveckling, marknadsplatsen samt publicering av avtal
- Teamledare upphandlare** - planering och resurssättning av upphandlingar
- Upphandlare (9)** - förarbete, planering och genomförande av upphandlingar
- Inköpssamordnare/ Inköpare (4)** - upphandling 100-615 ksek, samordning vht

 Förändring

Projektets rekommendationer får organisatoriska konsekvenser för Investering där samordnare/affärsstöd lyfts ur avdelningen

Tidigare organisation: Investering & Geodata

Uppdrag (Investering):

- Om värdet överstiger direktupphandlingsvärdet och behovet omfattar en bygg- eller anläggningsentreprenad kan upphandlingen utföras av förvaltningen. Direktupphandling av entreprenader utförs av Investering (*Luleå Kommun Riktlinjer, Hållbara inköp 2020*)
- Investering utgör förvaltningens stöd och resurs vid genomförande av bygg- och anläggningsprojekt (investerings- och exploatering) genom hela byggprocessen; tillhandahåller stöd i konsult- och entreprenadjuridiska frågor, genomför projekteringar, projekt- och byggledning samt kostnadskalkyler; samordnar inköpsstrategiarbetet, genomför upphandlingar och ser till att inköp sker på ett affärsmässigt och juridiskt korrekt sätt (www.lulea.se)



Roller:

- Chef Investering & Geodata** - ansvarar för stab och sektionen Investering
- Affärsstöd/Inköpssamordnare** - stöd vid upphandling, publicering, avtalsfrågor
- Administratör** - stöd vid upphandling, publicering, avtalsfrågor
- Sektionschef Investering** - ansvarar för sektionen Investering och PL resurser
- PL Mark (6)** - projektering, upphandling och genomförande inom Mark
- PL Bygg (6)** - projektering, upphandling och genomförande inom Bygg
- PL VVS** - stöd projektering, upphandling och genomförande inom VVS
- PL EI** - stöd projektering, upphandling och genomförande inom EI
- PL Brand** - stöd projektering, upphandling och genomförande inom Brand
- PL Styr** - stöd projektering, upphandling och genomförande inom Styr

Ny organisation: Investering & Geodata

Uppdrag (Investering):

- Uppdateras utefter ny uppdragsbeskrivning



Roller:

- Chef Investering & Geodata** - ansvarar för stab och sektionen Investering
- Administratör** - övrig administrativt stöd, ej upphandling
- Sektionschef Investering** - ansvarar för sektionen Investering och PL resurser
- PL Mark (6)** - projektering, (upphandling) och genomförande inom Mark
- PL Bygg (6)** - projektering, (upphandling) och genomförande inom Bygg
- PL VVS** - stöd projektering, (upphandling) och genomförande inom VVS
- PL EI** - stöd projektering, (upphandling) och genomförande inom EI
- PL Brand** - stöd projektering, (upphandling) och genomförande inom Brand
- PL Styr** - stöd projektering, (upphandling) och genomförande inom Styr

Förändring (Inköpssamordnare/affärsstöd lyfts ur verksamheten)

Nuvarande systemstöd behöver anpassas ytterligare efter verksamheten så att det är “lätt att göra rätt”

Nuläge och dess konsekvenser på operativt inköp

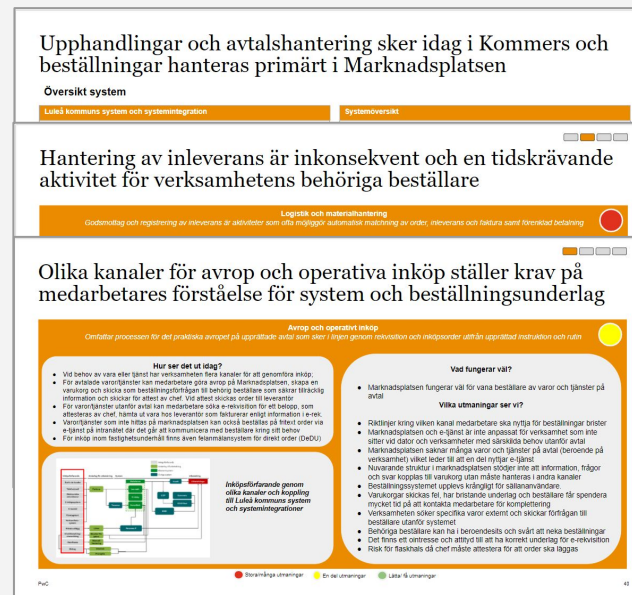
Nuläge

- Upphandlingar och avtalshantering sker i Kommers medan beställningar sker via Marknadsplatsen eller E-tjänst.
- Nyckel för flöden att fungera effektivt vid beställning och fakturahantering är god tillgång på relevant sortiment för användare
- Spendverktyg håller hög nivå och möjliggör analys på fakturarnivå
- Systemstöd för projektplanering och uppföljning för entreprenadupphandlingar är under utveckling

Konsekvenser

- Nuvarande systemstöd medför ett antal utmaningar:
 - Olika kanaler för avrop och operativa inköp ställer krav på medarbetares förståelse för system och beställningsunderlag
 - Utbudet på marknadsplatsen är inte fullständigt för alla verksamheter
 - Marknadsplatsen upplevs krånglig av sällananvändare. Det är lätt att göra fel vilket driver mycket tid för komplettering av beställningar och fakturaverifiering
 - Automatisk fakturaverifiering kräver komplett e-handelsfaktura

- Utmaningarna ger skäl att se över möjlighet att vidare anpassa systemstöd

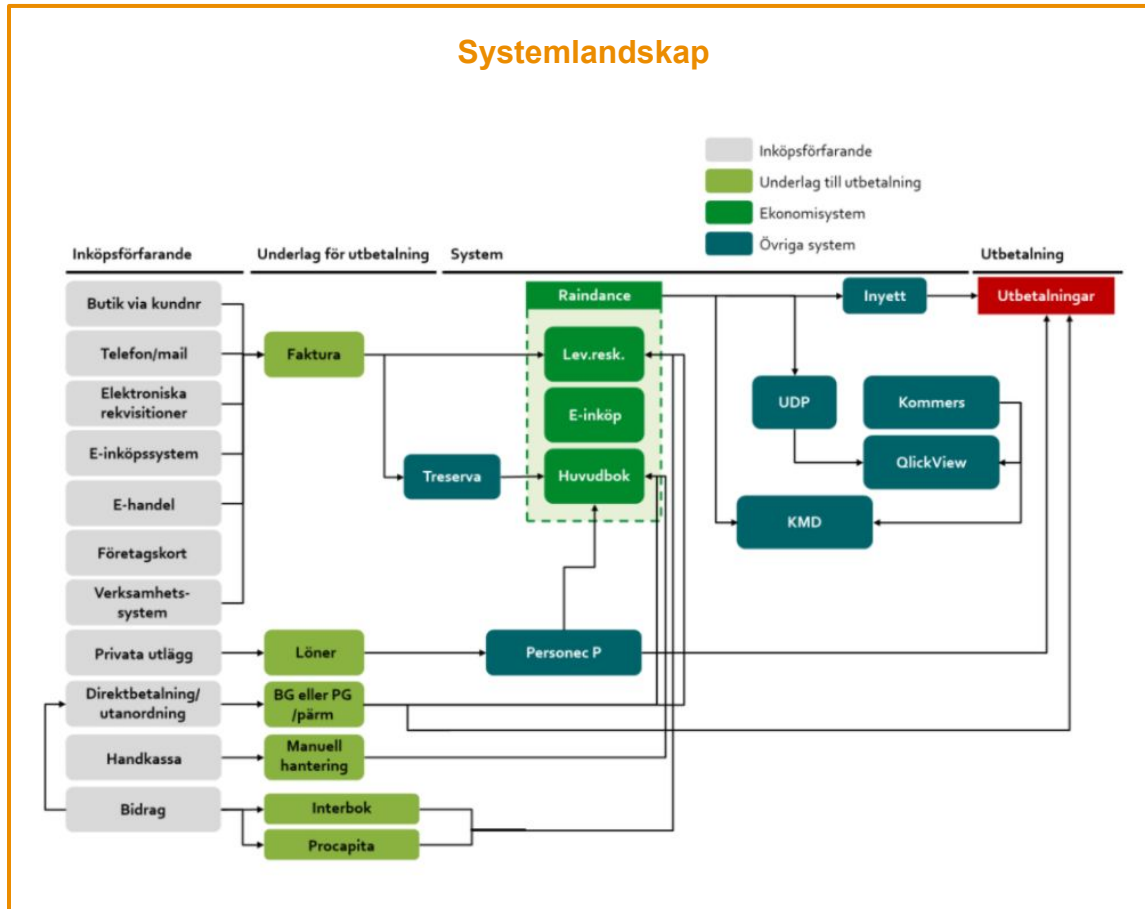


Principer för börläge

För att stärka förutsättningar att realisera den totala potentialen betonas vikten av följande princip vid utformning av framtida börläge:

- Anpassa systemstöd för framtida hantering av inköp av varor, tjänster och entreprenader

Projektet har identifierat utvecklingsmöjligheter på kort och lång sikt för att anpassa systemstöd för framtiden



Utvecklingsmöjligheter

Kort sikt ~ 1 år

- Utveckla kategoriträd som implementeras konsekvent vid spendanalys och rapportering
- Utveckla kategorier för olika slags avtal i Avtalsdatabasen så samstämmighet med kategoriträd kan uppnås
- Utveckla stöd i Marknadsplatsen att kommunicera med koppling till Varukorg
- Utöka sortiment i Marknadsplatsen
- Utforma och tillämpa riktlinjer för differentierad hantering av inleverans
- Utveckla systemstöd att bättre matcha information på order och faktura
- Säkerställ systemsstöd och rutin för alla slags beställningsförfaranden

Lång sikt ~ 2 år

- Utveckla systemstöd för stärkt kontroll vid entreprenadprojekt
- Utveckla principer och tillämpa för att skapa behörigheter i system som krävs för 1st line support
- Genomföra översyn och identifiera möjligheter att stärka automatisering genom ex digital självservice, AI och RPA

Inköpsenhetens mål och uppdrag behöver konkretiseras och kommuniceras inom kommunen

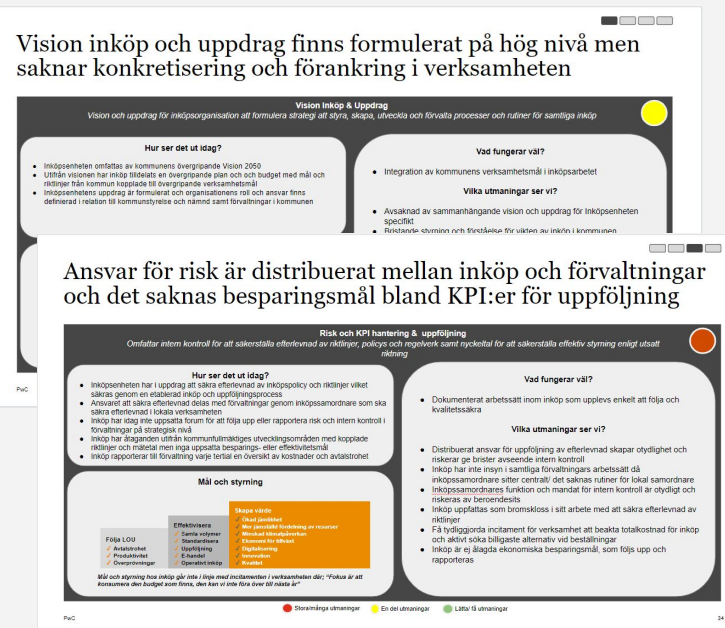
Nuläge och dess konsekvenser på operativt inköp

Nuläge

- Inköpsenheten omfattas av kommunens övergripande Vision 2050. Utifrån visionen har inköp tilldelats en övergripande plan och budget med mål och riktlinjer från kommun kopplade till övergripande verksamhetsmål. Inköpsenhetens uppdrag är formulerat och organisationens roll och ansvar finns definierad i relation till kommunstyrelse och nämnd samt förvaltningar i kommunen

Konsekvenser

- Nuvarande formulering av uppdrag medför ett antal utmaningar:
 - Avsaknad av sammanhängande vision och uppdrag för Inköpsenheten specifikt
 - Bristande styrning och förståelse för vikten av inköp i kommunen
 - Avsaknad av struktur och forum att redogöra för inköps ekonomiska, miljömässiga eller sociala effekter i kommunen
 - Otydlighet kring Inköpsenhetens mandat i förhållande till övriga verksamheter då besparings/synergipotentia ställs mot verksamhetens förmåga att uppfylla sitt uppdrag
- Utmaningarna ger skäl att se över möjlighet att vidare konkretisera och kommunicera uppdragsbeskrivning för Inköp



Principer för börläge

För att stärka förutsättningar att realisera den totala potentialen betonas vikten av följande princip vid utformning av framtida börläge:

- Konkretisera och kommunicera mål och uppdrag för inköp av varor, tjänster och entreprenader

Projektet har identifierat ett antal dokument där Inköpsenhetens uppdrag behöver uppdateras

Styrdokument



Föreslagna Uppdateringar

- Utveckla och tydliggör Inköpsenhetens uppdrag, inköpsstrategi och mål. Uppdatering bör göras i följande dokument:
 - Uppdragsbeskrivning för Inköpsenheten i Riktlinjer Hållbara inköp
 - Inköpsavdelningens roller och ansvar i Inköspolicy
 - Uppdragsbeskrivning för Investering & Geodata
- Uppdatera Projektmodell SBF för entreprenadupphandling enligt rekommendation för samordning med ny ansvarsfördelning

The background consists of a large orange rectangle on the left side, a white horizontal band in the center, and grey areas at the top, bottom, and right.

Sammanfattande rekommendation

Projektet föreslår förändringar i operativ modell för Inköp som ökar effekt genom stärkt styrning och samordning i kommunen

Rekommendationer

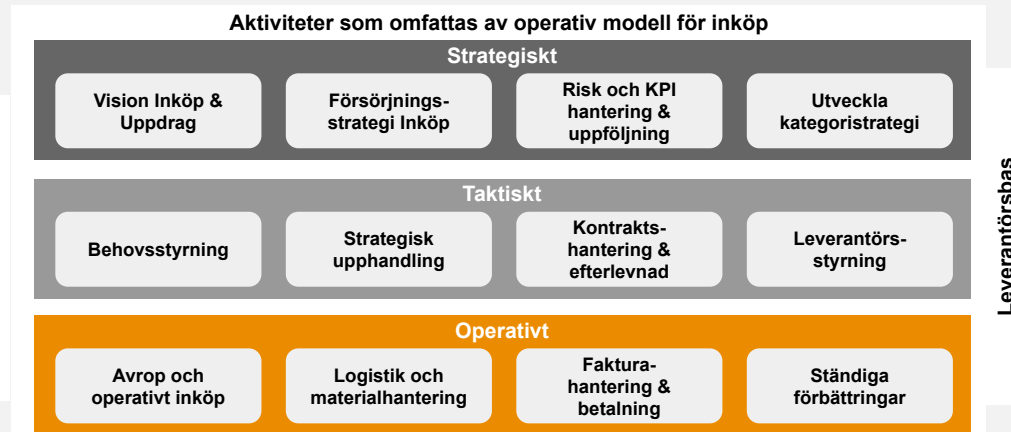
1. Samordna upphandling
2. Öka samordning av beställarorganisation
3. Implementera kategoristyrning
4. Utveckla process för upphandling av varor, tjänster och entreprenad
5. Utveckla struktur för avtalshantering
6. Utveckla systemstöd
7. Konkretisera och kommunicera uppdrag för Inköpsenheten

PROCESS

ORGANISATION

IT

Affärskrav och behov



Leveransmodell & Inköpsorganisation

Strategiskt, taktiskt -
Samordnad
Inköpsenhet



Operativt -
Samordnad
beställarorganisation



Kategoristyrning

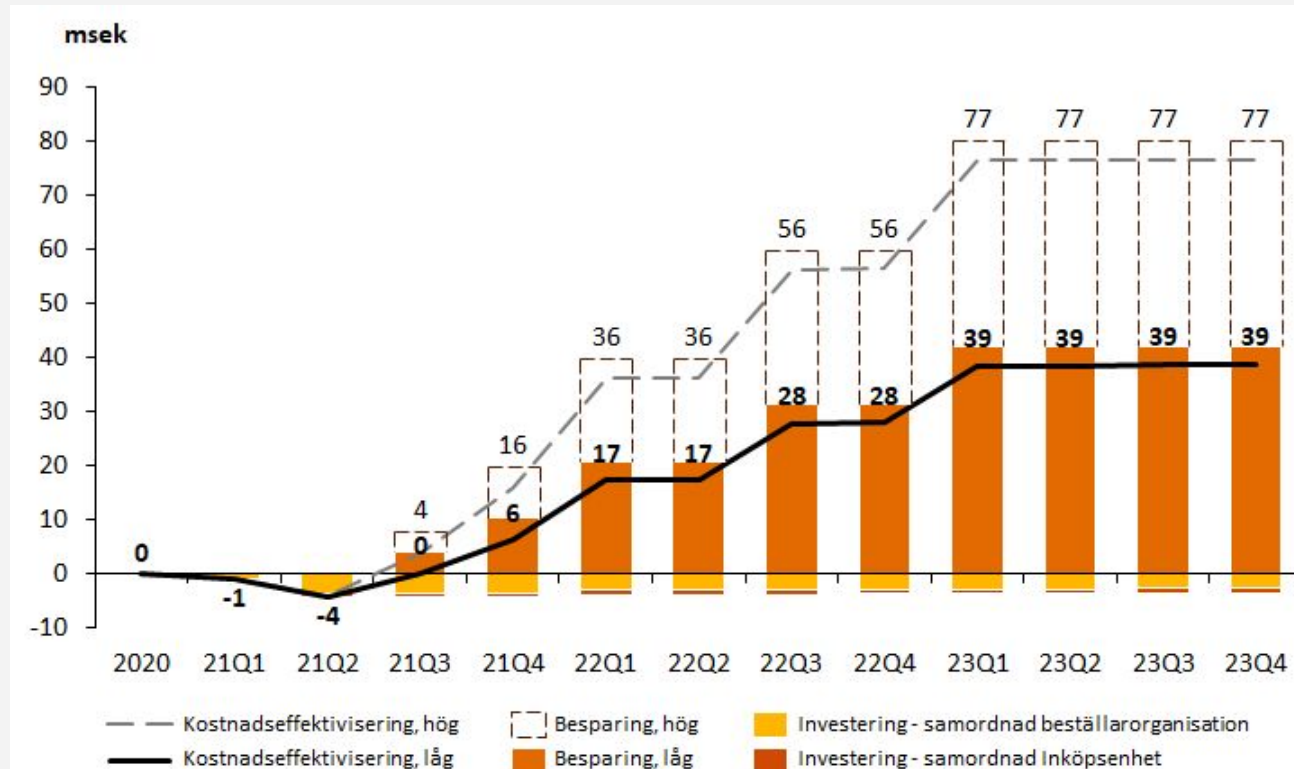
Centraliserat kategoriledarskap och kategoriteam

Kategori	Prio kategori	SBF 621	SBF 622	KD 181	SKM 401	KUF 301	SOC Åld 205	SOC VHC 204	VHC Gr 404	C AMBF 101	SOC VC 8.8 202	Gym skol 405
Anläggning	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Fastighetsdrift	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
IT & Telekom	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Sjuk & hälsovårds-materiel	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Möbler och inredning	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Konsulttjänster	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Energi	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Städmaterial	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

System & verktyg

Genom att stärka styrning och samordning kan Luleå kommun uppnå en årlig kostnadseffektivisering om 39-77 msek

Uppskattad potential för kostnadseffektivisering



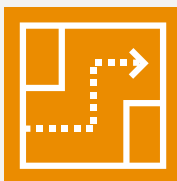
Kommentarer effekt

Effekt av föreslaget förändringsarbete;

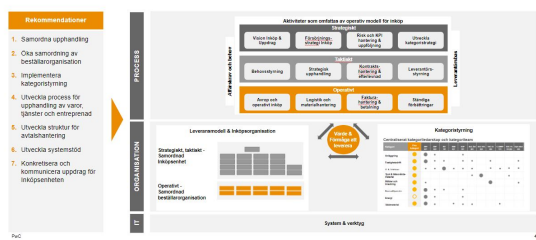
- Indikativ potential för kostnadsbesparing uppskattas till mellan 42-80 miljoner SEK, förutsatt starkt strukturerad Inköp
- Investering i samordnad beställarorganisation uppgår till 3,4 msek, förutsatt att 3 av 10 helårsarbetare som fordras kan överföras från verksamheter. 7 beställare behöver rekryteras till samordnad beställarorganisation
- Investering i samordnad beställarorganisation uppskattas frigöra tid i verksamheter motsvarande 10 helårsarbeten
- Nettoeffekt av samordnad Inköpsenhet innebär investering som uppgår till 0,8 msek
- Return on Investment (ROI)* överstiger x10 på två års sikt utifrån föreslagen plan
- Payback time* är ~9 månader

Not: Eventuell investering i externt stöd vid implementering omfattas inte i angivna kostnadsestimat

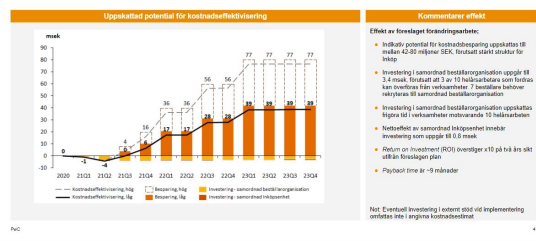
Rekommendation



Projektet föreslår förändringar i operativ modell för Inköp som ökar effekt genom stärkt styrning och samordning i kommunen



Genom att stärka styrning och samordning kan Luleå kommun uppnå en årlig kostnadseffektivisering om 39-77 msek



Genomförandeplan

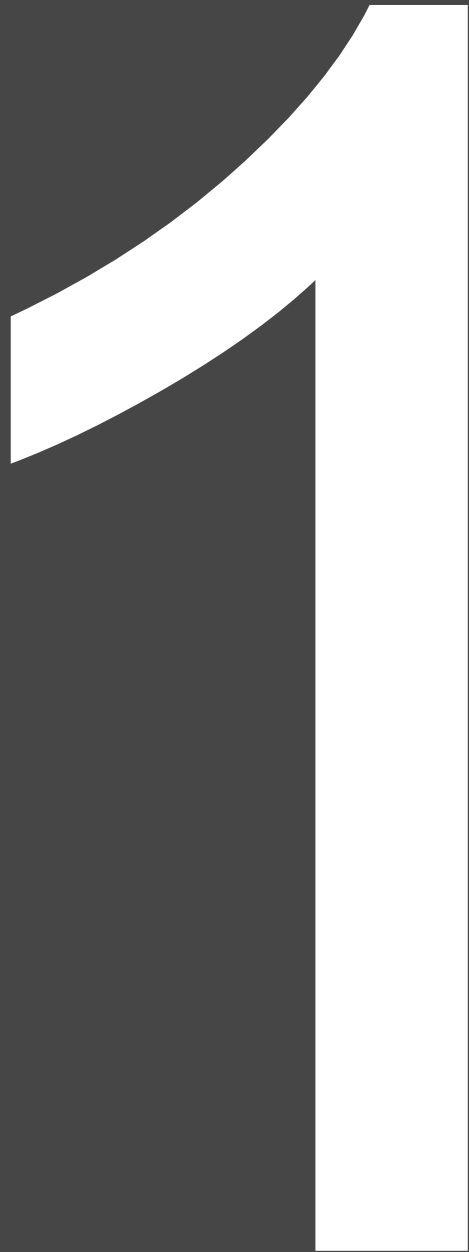
För att realisera identifierad potential föreslås nedan genomförandeplan med aktivitet och utförare:

1. Kommundirektör formulerar nytt uppdrag åt Inköpsenheten samt anpassar lydelse i Inköbspolicy och Riktlinjer Hållbara inköp samt tillser förändringar i SBF projektmodellen för godkännande av ledning
2. Chef Inköpsenheten med stöd av verksamhetsutvecklare Inköpsenheten formulerar och överenskommer i samråd med Avdelningschef Kommunstab, Chef Investering & Geodata samt tilltänkta kategoriinnehavare i verksamheter
 - a. Plan för hur och när Inköpsenheten övertar ansvar för samtlig upphandling
 - b. Plan för organisationsförändring inklusive kompetens- och rekryteringsplan
 - c. Plan för implementering av kategoribaserat inköpsarbete
 - d. Plan för implementering av struktur och process för samtlig upphandling och avtalshandling
 - e. Mål för uppföljning av ny organisation
3. Chef Service & Support formulerar och överenskommer i samråd med Avdelningschef Kommunstab
 - a. Plan för implementering av samordnad beställarorganisation inom Service & Support
4. Chef Innovation och utveckling utvärderar utvecklingsmöjligheter och formulerar plan för anpassning av systemstöd i samråd med Chef Inköpsenheten, Chef Service & Support samt förvaltning
5. Chef Ekonomi anger fördelningsnycklar utifrån angivna principer och Luleå kommuns generella principer för fördelning av kostnader



Slutrapport

Översyn inköp Luleå kommun

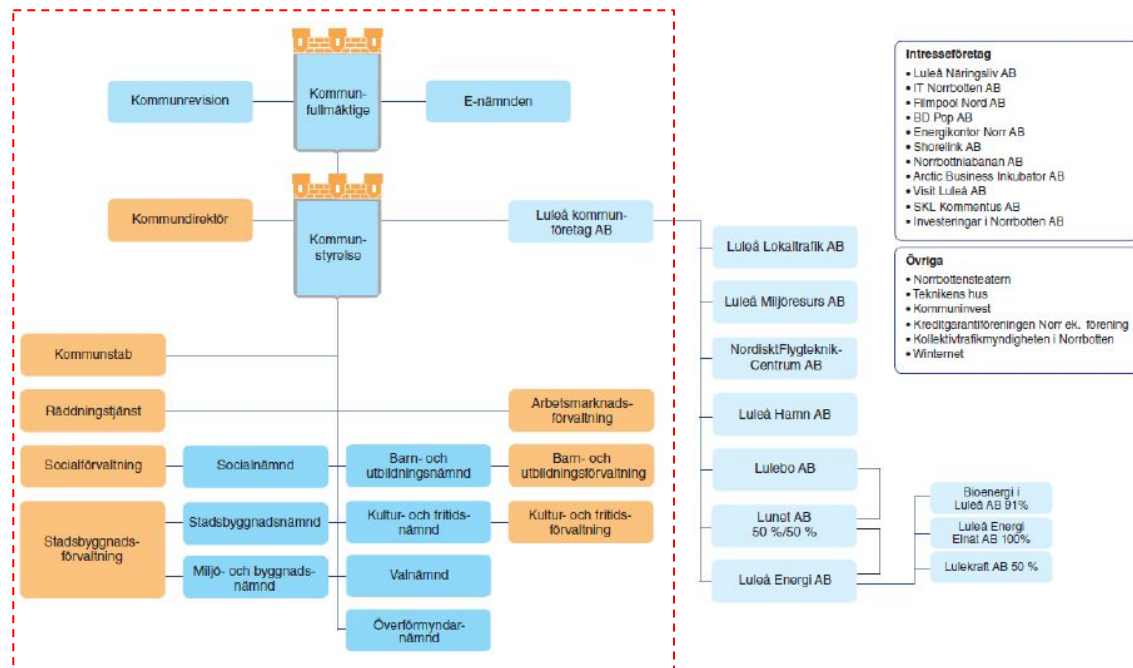


Översikt av inköpsarbete

Luleå kommunkoncern omfattar både själva kommunen och de kommunägda bolagen och verkar utifrån sin Vision 2050

Luleå kommun

Kommunkoncernen



- Kommunkoncernen omfattar samtliga kommunens nämnder och förvaltningar samt även de kommunägda bolagen
- Översynen av inköp fokuserar på det som benämns 'kommunen' och beaktar därmed inte bolagens olika inköp

Vision Luleå 2050



"Vi lever ett rikt och utvecklande liv i en viljestark och växande region. Vid Bottenvikens kust finns plats för både och; närhet och utrymme, stad och land, bredd och spets, vita vidder och ljusa sommarnätter, naturens värden och dess möjligheter. Med ett naturligt nytänkande och ett friskt flöde av intryck, kunskap och utbyten skapar vi en hållbar förnyelse. Det gör oss till en av de viktigaste svenska kustregionerna och en förebild nationellt och internationellt."

Luleå Kommun bedriver ett förflyttningsarbete till år 2024

Luleå kommun förflyttningsarbete

Målbilden med förflyttningen är att Luleå kommun till och med 2024 har:

- Ställt om i riktning till en ekonomiskt, socialt och ekologiskt hållbar utveckling, vilket innebär att vi har:
 - förmåga att nå våra övergripande mål till 2050 för ett hållbart Luleå
 - samma eller bättre kvalitet i våra prioriterade kärnuppdrag
 - en ekonomi i balans
- Högt förtroende hos luleåborna
- Hittat arbetssätt för att klara ständig förändring



Fyra utvecklingsområden har särskilt betonats i planen för 2020-22, där genomförande åligger nämnder och förvaltning

Utvecklingsområden för mandatperioden 2020–2022

Utvecklingsområden

Ökad jämlikhet

- Ökad jämlikhet i barn och ungas uppväxtvillkor
- Öka möjligheterna för unga att påverka Luleås utveckling
- Öka andelen långt från arbetsmarknaden som går till arbete eller studier

Mer jämställd fördelning av makt och resurser

- Jämställd service och jämställt bemötande
- Jämställd resursfördelning till kvinnor, män, flickor och pojkar
- Förhindra och motverka mäns våld mot kvinnor

Minskad klimatpåverkan

- Halvera klimatpåverkan från egna resor och transporter
- Minska klimatpåverkan från vår måltidsverksamhet
- Minska klimatpåverkan från användningen av plaster
- Samtliga investeringskalkyler har en bedömning av klimatpåverkan

Starkare ekonomi för tillväxt

- Öka Luleås attraktionskraft för unga kvinnor (15 - 35 år) (Mäts av Kommunikationskontoret i en riktad undersökning varje höst.)
- Öka antalet arbetstillfällen (netto) med 500 st per år (Mäts genom statistik från SCB.)

Nämnder och förvaltningar för genomförande

Budget per nämnd/förvaltning 2021	Kommunbidrag, mkr	Investering, mkr
Kommunstyrelsen - Kommunstab	257	49
KS Arbetsmarknadsförvaltningen	99	0,7
Kommunstyrelsen Räddningstjänst	66	0,7
Barn- och utbildningsnämnd	1825	123
Kultur- och fritidsnämnd	317	10
Miljö- och byggnadsnämnd	23	0,5
Socialnämnd	1714	19
Stadsbyggnadsnämnd	188	509
TOTAL, ovan nämnder/förvaltningar, msek	4489	712

Detaljerings av uppdrag för nämnder och förvaltningar (1/2)

Uppdrag för nämnder och förvaltningar

Kommunstyrelsen - Kommunstaben

Uppdrag:

- Kommunstaben är kommunstyrelsens förvaltning. Staben stödjer kommunstyrelsen och kommunfullmäktige i deras uppdrag att styra, leda och samordna hela den kommunala verksamheten
- Specialiststöd till förvaltningar och kommunala bolag i frågor som är gemensamma för alla samt i utvecklingsarbete av kommunal verksamhet.
- Service och support till förvaltningarna och bolagen i syfte att underlätta deras administrativa vardag.
- Omorganisation 1 januari 2020 innebär att 9 kontor ersätts med 5 kontor.

Kommunstyrelsen Räddningstjänst

Uppdrag:

- Räddningstjänsten ska arbeta förebyggande för att minska antalet olyckshändelser i samhället samt stödja kvinnor och män, flickor och pojkar, samt företag och organisationer så att de har god förmåga att själva hantera risker och olyckor. Dessutom ansvarar räddningstjänsten för verksamhet som syftar till att vid olyckshändelser hindra och begränsa skador på människor, egendom och miljö.

KS Arbetsmarknadsförvaltningen

Uppdrag:

- Arbetsmarknadsförvaltningens ansvarsområde omfattar arbetsmarknadspolitiska insatser samt integrations- och vuxenutbildningsfrågor
- Arbetsmarknadsförvaltningen kombinerar individens kompetensutveckling med arbetsmarknadens behov av kompetensförsörjning. Det görs genom professionellt mottagande av nyanlända, behovsanpassade utbildningar, vägledning och matchning till arbetslivet.

Barn- och utbildningsnämnd

Uppdrag:

- Barn- och utbildningsnämnden är kommunens huvudman enligt skollagen (2010:800) för förskola, förskoleklass, grundskola, grundsärskola, gymnasieskola, gymnasiesärskola, fritidshem samt annan pedagogisk verksamhet. Nämnden ansvarar även för kulturskolan.

Verksamhet:

- Barn- och utbildningsförvaltningen

Detaljerings av uppdrag för nämnder och förvaltningar (2/2)

Uppdrag för nämnder och förvaltningar

Kultur- och fritidsnämnd

Uppdrag:

- Erbjuda Luleåbor och besökare ett brett utbud av kulturupplevelser, fritidsaktiviteter, möjliggöra deltagande och skapande samt lärande av hög kvalitet.
- Tillsammans med andra aktörer och civilsamhälle skapa värden som berikar våra liv, utmanar och får oss att tänka nytt. Allt vårt arbete ska vara hållbart och syfta till att öka jämställdheten och jämlikheten i samhället.
- Prioriterad målgrupp är barn och unga.

Verksamhet:

- Kultur- och fritidsförvaltning

Socialnämnd

Uppdrag:

- Socialförvaltningen har utifrån nationella lagkrav och riktlinjer, kommunens ansvar att ge jämlik och likvärdig service, stöd, hjälp, omsorg och bostad/boende till flickor, pojkar, kvinnor och män i alla åldrar
- Vidare har förvaltningen också ett hälso-, sjukvårds- och rehabiliteringsuppdrag för personer i särskilt boende/bostad med särskild service och för medborgare över 18 år som inte kan ta sig till en hälsocentral

Verksamhet:

- Socialförvaltningen är organiserad i tre verksamhetsområden: Vård och omsorg, Hälso- och sjukvård samt Individ- och familjeomsorg

Miljö- och byggnadsnämnd

Uppdrag:

- Miljö- och byggnadsnämnden fullgör sin myndighetsutövning inom en mängd olika lagstiftningar bland annat följande; plan- och bygglagen, med undantag för planläggning av mark och vatten, bostadsanpassningsbidrag, miljöbalken, livsmedel, strålskydd, lagen om foder och animaliska biprodukter, internationella hot mot människors hälsa, handel med receptfria läkemedel, tobakslagen och alkohollagen
- Nämnden svarar även för kontroll och rapportering som åligger kommunen

Verksamhet:

- Stadsbyggnadsförvaltningen

Stadsbyggnadsnämnd

Uppdrag:

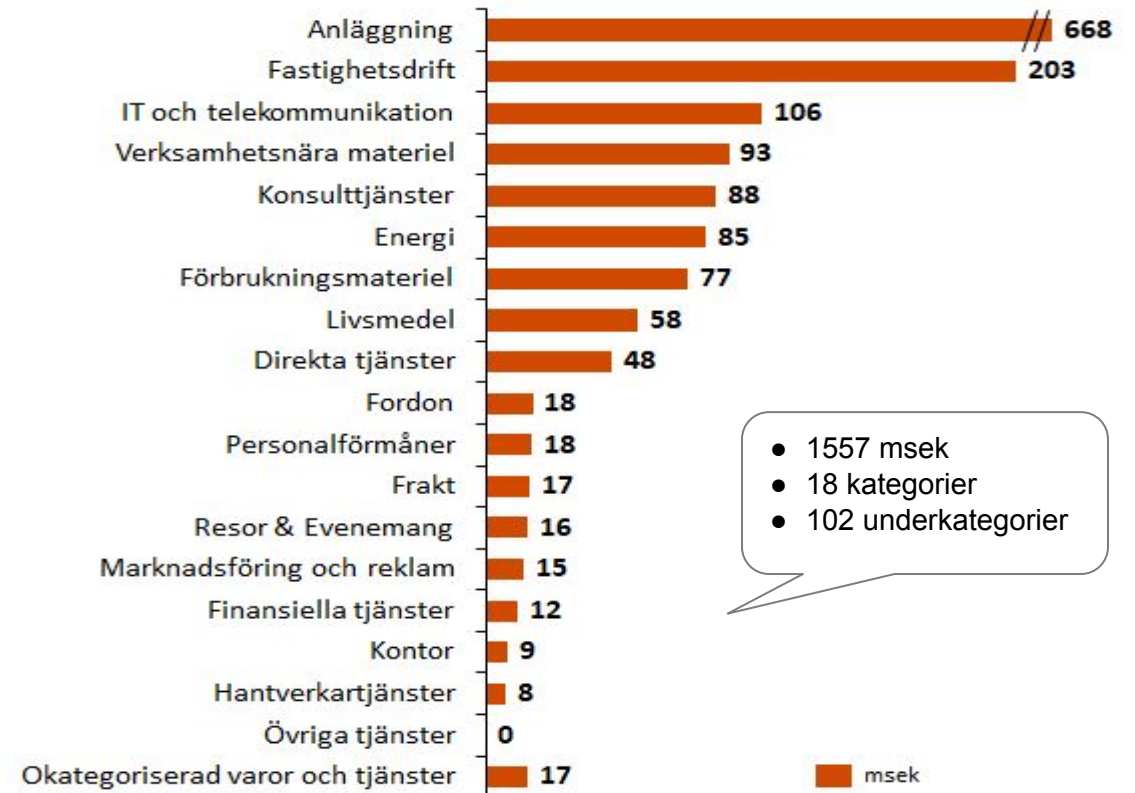
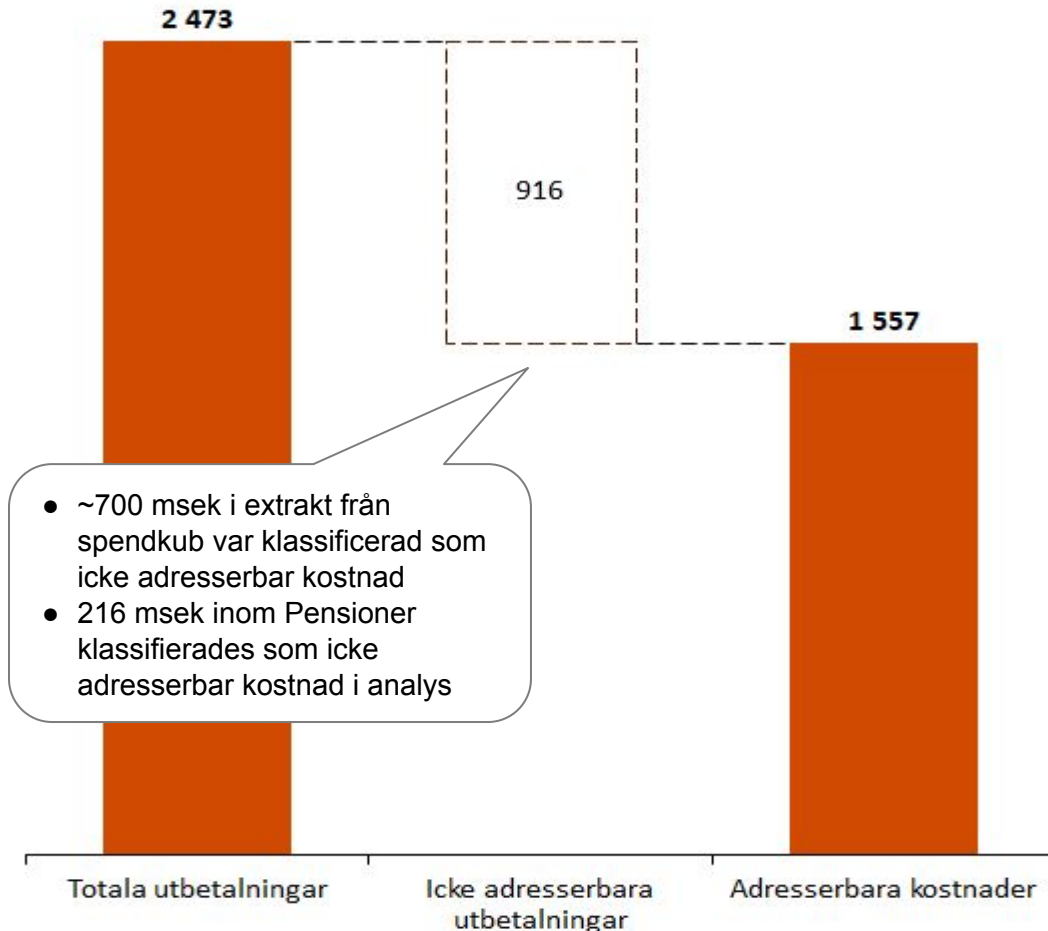
- Stadsbyggnadsnämndens uppdrag är att bidra till att alla i Luleå ska kunna leva ett rikt och utvecklande liv. Det handlar om att i dialog med medborgare och andra aktörer bidra till ett hållbart samhälle, att svara för god byggnadskultur samt god och estetiskt tilltalande stads- och landskapsmiljö.

Verksamhet:

- Stadsbyggnadsförvaltningens roll är att säkra den röda tråden från översiktsplanen till stadsplanering, utförandet och drift och att utveckla arbetssätt och rutiner för att förbättra förutsättningarna för ett målstyrt genomförande av översiktsplanens intentioner

Drivet av verksamhetens behov har Luleå kommun 1557 msek i adresserbara inköpskostnader som fördelats på 18 kategorier

Översikt kostnader, msek



SBF utgör största köpare (71% av kostnad) och samordningspotentialer mellan verksamheter syns i flera kategorier

- SBN/SBF har samlat 1102 msek i kostnader fördelade över främst kategorierna Anläggning, Fastighetsdrift, Konsulttjänster, Energi, Förbrukningsmateriel = Värde ≥ 5 mkr
- Samordningspotential inom flertalet kategorier: IT och Kommunikation, Konsulttjänster, Livsmedel, Fastighetsdrift, Resor och evenemang, Marknadsföring

Kategori för utbetalning	SBN/SBF	BUN/BUF	SOCN/SOCF	KF/KS	KFN/KFF	KS/AMF	KS/RT	MBN/MBF	ÖVRIGA*	Total SEK
Anläggning	656,863,532	1,289,747	1,232,135	176,549	6,049,778	287,202	137,673	1,652,860	4,845	667,694,322
Fastighetsdrift	181,551,775	6,013,334	7,176,070	2,189,765	4,773,737	953,092	223,046	261,038	28,948	203,170,805
IT och telekommunikation	13,306,795	14,274,500	11,406,109	53,711,342	8,969,865	1,406,344	1,917,192	443,290	671,274	106,106,712
Verksamhetsnära materiel	7,156,135	26,792,427	53,495,490	931,901	2,981,030	1,121,679	313,971	423,516	119,500	93,335,649
Konsulttjänster	74,362,910	2,780,813	2,346,934	5,149,969	2,796,203	423,887	126,278	443,779	2,500	88,433,274
Energi	80,709,726	2,456	21,661		3,997,660	24,372	20,292	30,685	0	84,806,851
Förbrukningsmateriel	51,503,456	6,853,604	10,286,900	384,143	4,405,421	2,250,991	1,457,385	85,968	36,390	77,264,256
Livsmedel	1,001,156	36,718,561	13,047,750	700,963	4,796,611	1,034,658	272,279	124,128	528,722	58,224,828
Direkta tjänster	2,301,149	30,119,762	11,969,171	1,657,412	420,346	1,069,762	361,885	240,500	20,716	48,160,702
Fordon	9,862,370	1,881,984	1,606,262	342,073	2,700,864	219,773	1,498,681	24,075	31,465	18,167,546
Personalförmåner	195,563	578,487	2,212,365	1,549,891	110,255	10,913,000	6,100	2,394,841	26,800	17,987,301
Frakt	570,146	1,002,777	9,187,000	1,203,993	5,050,466	1,388	1,272	25,466	0	17,042,507
Resor & Evenemang	3,945,606	4,886,189	1,819,064	1,743,967	1,629,417	1,162,187	726,753	385,238	24,465	16,322,887
Marknadsföring & reklam	1,775,032	1,782,406	619,993	4,858,332	4,989,789	576,208	164,856	130,118	153,601	15,050,334
Finansiella tjänster	1,311,960	1,959,884	229,079	909,658	1,477,526	264,992	187,476	-87,553	6,033,618	12,286,639
Kontor	3,322,717	2,508,108	911,883	486,256	917,885	216,575	43,267	223,745	9,120	8,639,556
Hantverkartjänster	6,571,979	583,642	189,917	25,047	290,746	56,475	74,421	56,594	0	7,848,820
Övriga tjänster	40,935	64,178	4,967	2,678	7,138				253	120,149
Okategoriserade	5,785,575	4,145,319	789,536	2,738,574	1,382,131	978,935	355,729	144,693	212,834	16,533,326
TOTAL SEK	1,102,138,515	144,238,179	128,552,286	78,762,514	57,746,866	22,961,520	7,888,556	7,002,980	7,905,051	1,557,196,465

* Finansförvaltningen, Kommunrevisionen, Överförmyndarnämnden, KS/Kollektivtrafik, Valnämnden

KÄLLA: Kostnader från spendkub 201910 - 202009.

Top 6 kategorier utgör 80% av totala adresserbara kostnader för kommunen - vilket motiverar särskilt fokus på kategorierna

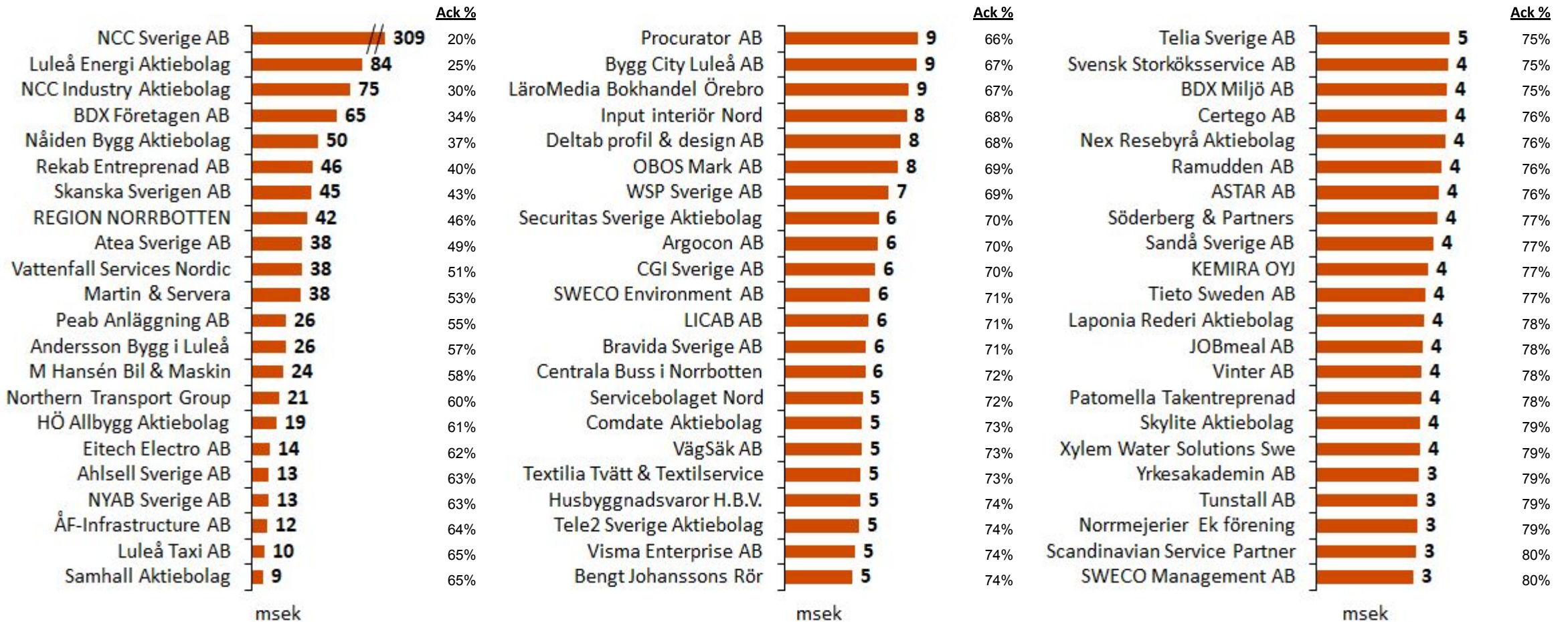
- Andelen per kategori av en verksamhets totala spend indikerar betydelsen av kategorin för respektive verksamhet
- Top 6 kategorier utgör 80% av totala adresserbara kostnader för kommunen

 = Värde ≥ 5 %

Kategori för utbetalning	SBN/SBF	BUN/BUF	SOCN/SOCF	KF/KS	KFN/KFF	KS/AMF	KS/RT	MBN/MBF	ÖVRIGA	Total %
Anläggning	60%	1%	1%	0%	10%	1%	2%	24%	0%	43%
Fastighetsdrift	16%	4%	6%	3%	8%	4%	3%	4%	0%	13%
IT och telekommunikation	1%	10%	9%	68%	16%	6%	24%	6%	8%	7%
Verksamhetsnära materiel	1%	19%	42%	1%	5%	5%	4%	6%	2%	6%
Konsulttjänster	7%	2%	2%	7%	5%	2%	2%	6%	0%	6%
Energi	7%	0%	0%	0%	7%	0%	0%	0%	0%	5%
Förbrukningsmateriel	5%	5%	8%	0%	8%	10%	18%	1%	0%	5%
Livsmedel	0%	25%	10%	1%	8%	5%	3%	2%	7%	4%
Direkta tjänster	0%	21%	9%	2%	1%	5%	5%	3%	0%	3%
Fordon	1%	1%	1%	0%	5%	1%	19%	0%	0%	1%
Personalförmåner	0%	0%	2%	2%	0%	48%	0%	34%	0%	1%
Frakt	0%	1%	7%	2%	9%	0%	0%	0%	0%	1%
Resor & Evenemang	0%	3%	1%	2%	3%	5%	9%	6%	0%	1%
Marknadsföring & reklam	0%	1%	0%	6%	9%	3%	2%	2%	2%	1%
Finansiella tjänster	0%	1%	0%	1%	3%	1%	2%	-1%	76%	1%
Kontor	0%	2%	1%	1%	2%	1%	1%	3%	0%	1%
Hantverkartjänster	1%	0%	0%	0%	1%	0%	1%	1%	0%	1%
Övriga tjänster	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Okategoriserade	1%	3%	1%	3%	2%	4%	5%	2%	3%	1%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

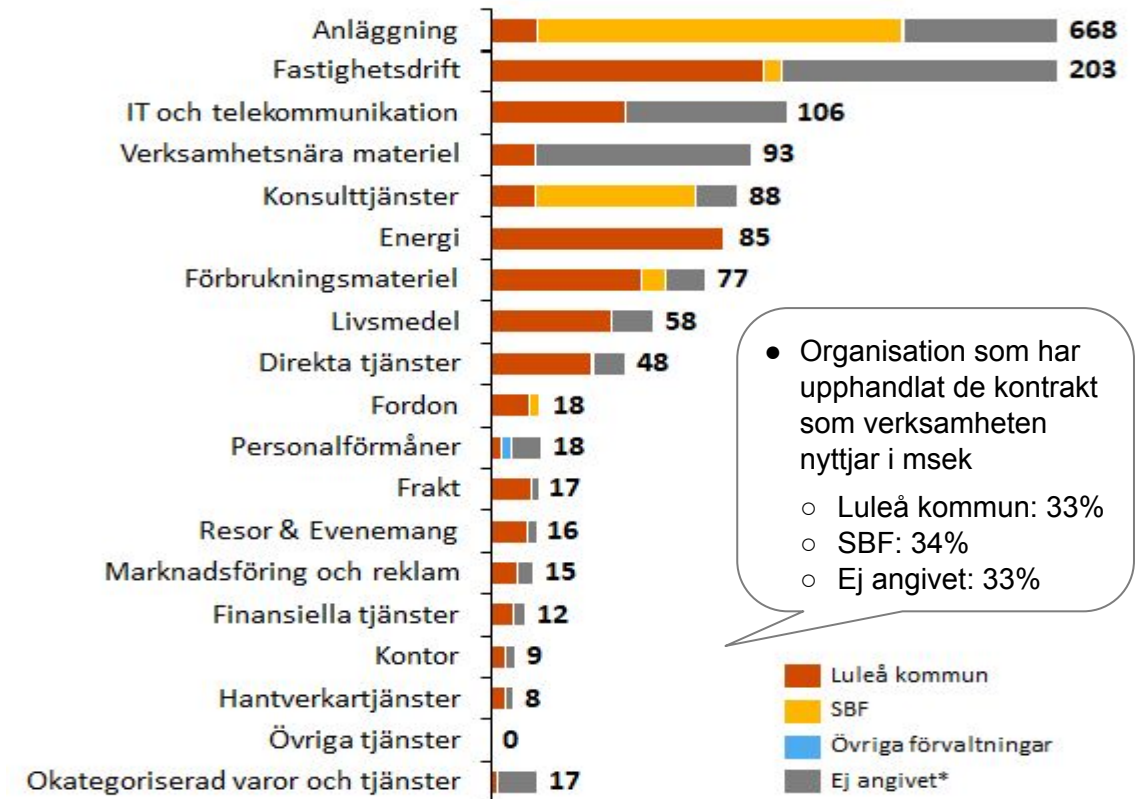
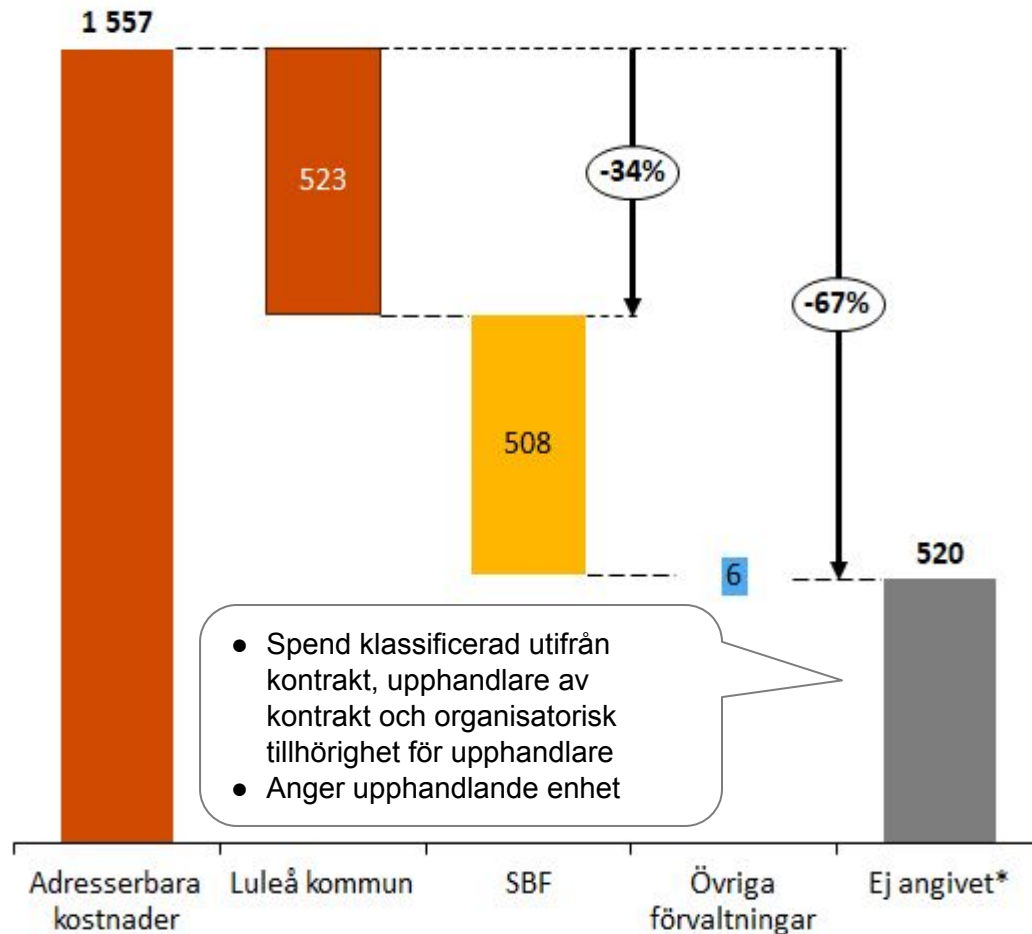
Luleå kommun köper varor, tjänster och entreprenader från 2639 leverantörer - top 66 leverantörer utgör 80% av kostnad

- De i särklass största leverantörerna tillhandahåller entreprenadtjänster åt Luleå kommun, till exempel; NCC, BDX, Nåiden, Skanska
- Top 22 leverantörer utgör 65% av de totala adresserbara kostnaderna



Investerings inom SBF och Inköpsenheten inom Luleå kommun handlar idag upp lika stora volymer

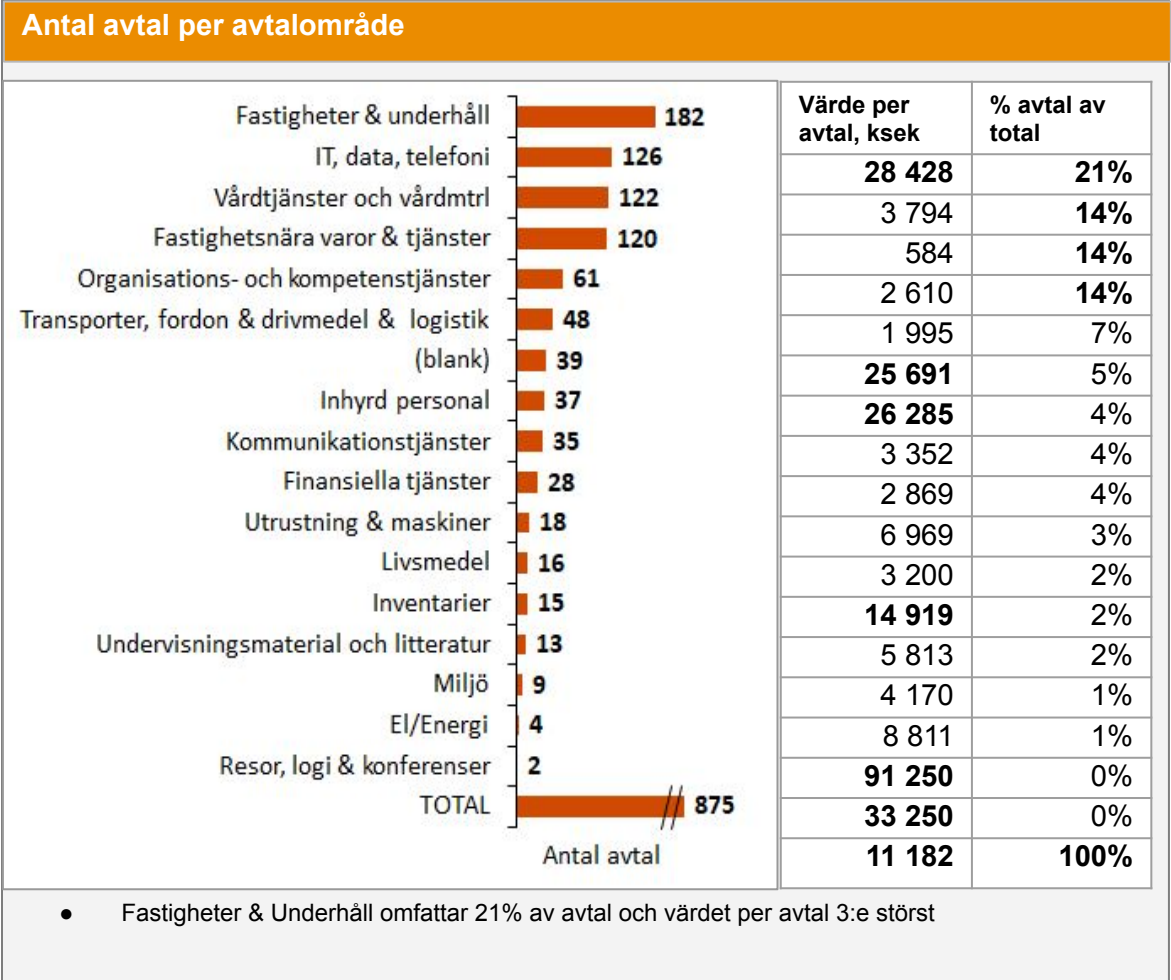
Upphandlande organisation



* Kostnad har inte kunnat knytas mot avtal och/eller upphandlare

Kommunen har sammanlagt 875 aktiva avtal som är fördelade på 24 avtalsansvariga, där 691 avtal vilar på en avtalscontroller

Översyn avtal



Struktur avtalsansvariga

Verksamhet	Avtalsansvarig	Antal avtal	Avtalsvärde
Luleå Kommun	Ansvarig 1	691	5 882 623 873
	Ansvarig 2	10	204 700 834
	Ansvarig 3	6	-909
	Ansvarig 4	2	0
	Ansvarig 5	2	4 000 000
	Ansvarig 6	2	776 888
	Ansvarig 7	2	4 000 000
	Ansvarig 8	1	570
	Ansvarig 9	1	250
	Ansvarig 10	1	10 000 000
	Ansvarig 11	1	140
	Ansvarig 12	1	0
	Ansvarig 13	1	6 000 000
	Ansvarig 14	1	0
Lulebo AB	Ansvarig 15	85	1 230 791 716
Stadsbyggnadsförvaltningen	Ansvarig 16	39	2 132 177 962
	Ansvarig 17	5	223 500 000
Luleå Miljöresurs AB	Ansvarig 18	8	48 399 691
Luleå Hamn AB	Ansvarig 19	6	15 281 844
Luleå Lokaltrafik AB	Ansvarig 20	5	18 636 600
Socialförvaltningen	Ansvarig 21	2	3 200 000
Fritidsförvaltningen	Ansvarig 22	1	150
Kulturförvaltningen	Ansvarig 23	1	99 828
Arbetsmarknadsförvaltningen	Ansvarig 24	1	284 997

- Primärt central struktur för avtalsansvar med utsedd avtalscontroller på Inköp
- Ansvarig 1 (Luleå kommun) är avtalsansvarig för 691 avtal
- Ansvarig 16 (Stadsbyggnadsförvaltning) är avtalsansvarig för 39 avtal

Struktur, grad av centralisering och rutiner för operativt inköp varierar i de olika verksamheterna - totalt 734 beställare 2020

Organisation samt roller och ansvar - operativt

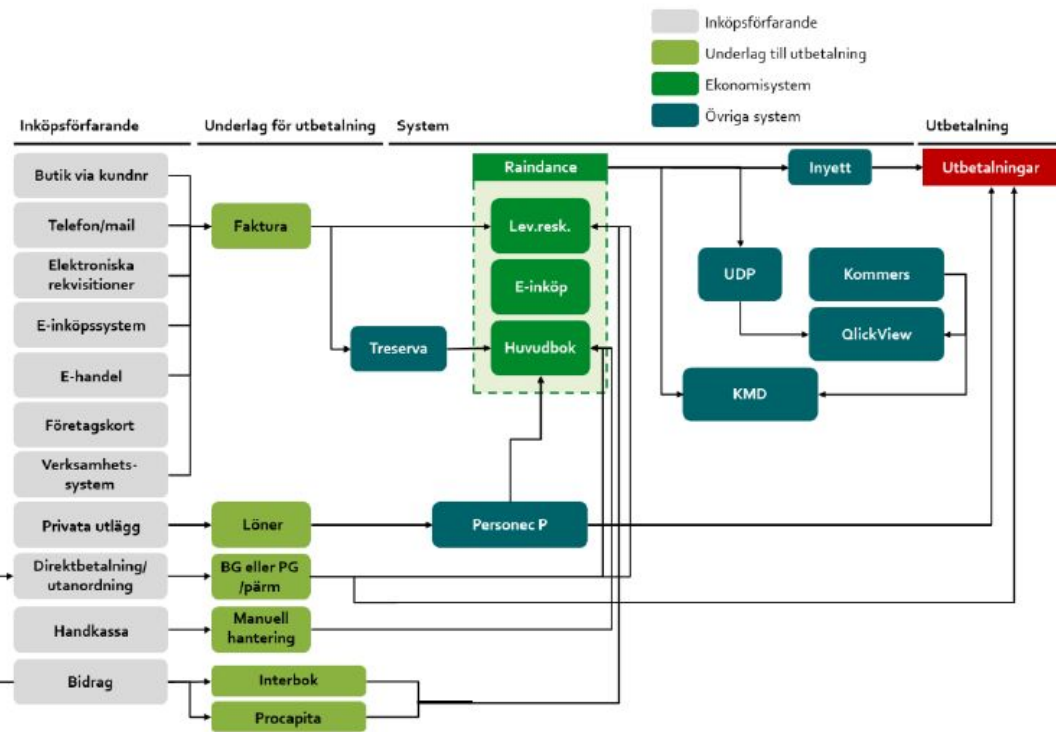
Nämnd / Förvaltning	Central Inköpssamordnare	Struktur operativt inköp
SBN / SBF	Nej. Inköpssamordnare för SBN / SBF lokaliserad inom SBF - Investering	- Antal beställare: 132 - Antal order: 2737
BUN / BUF	Ja	- Antal beställare: 171 - Antal order: 20557
SOCN / SOCF	Ja	- Antal beställare: 300 - Antal order: 7778
KF / KS	Ja	- Antal beställare: 19 - Antal order: 689
KFN / KFS	Ja	- Antal beställare: 64 - Antal order: 1025
KS / AMF	Nej, men verksamheten nyttjar central inköpssamordning	- Antal beställare: 27 - Antal order: 804
KS / RT	Nej, stor del av inköpsarbete sköts idag inom verksamheten men intresse finns	- Antal beställare: 14 - Antal order: 395
MBN / MBF	Nej. Inköpssamordnare för SBN / SBF lokaliserad inom SBF - Investering	- Antal beställare: 4 - Antal order: 146

Upphandlingar och avtalshantering sker idag i Kommers och beställningar hanteras primärt i Marknadsplatsen

Översikt system

Luleå kommuns system och systemintegration

- Nyckel för flöden att fungera effektivt vid beställning och fakturahantering är god tillgång på relevant sortiment för användare idag
- Utmaning med sällan-användare, som återfinns brett i organisationen



Systemöversikt

- Spendverktyg håller hög nivå och möjliggör analys på fakturaradnivå
- Systemstöd för projektplanering och uppföljning för entreprenadupphandlingar är under utveckling

Typ av system	Namn
Ekonomisystem:	• Raindance (CGI)
Avtalshantering:	• Kommers (Primona)
Lönehantering:	• Personec P (Visma)
E-inköpssystem:	• Raindance (CGI)
Upphandlingsstöd	• Kommers (Primona)
Business Intelligens	• QlickView (Qlik) • KMD (SAS)
Faktura kontroll	• Inyett (Inyett)
Sekretessfakturor	• Treserva (CGI)
Spendanalys	• QlickView (Qlik) • KMD (SAS)
Utdataplattform	• UDP (CGI)

2

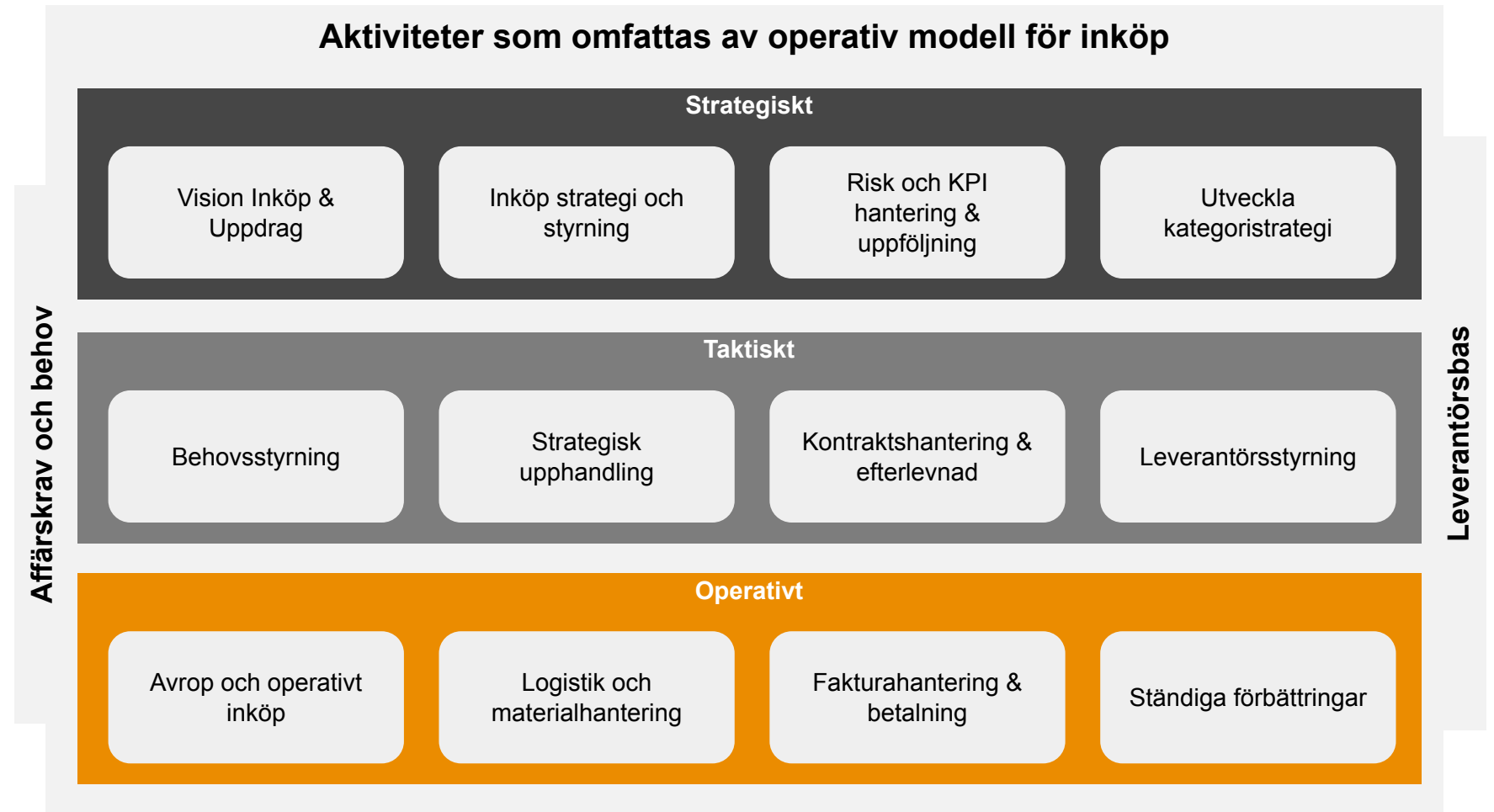
Resultat av
nulägesanalys

Vi har genomfört en nulägesanalys baserad på intervjuer och tillgänglig data utifrån PwC's operativ modell för inköp

Med utgångspunkt i PwCs operativ modell för inköp har en nulägesanalys av Luleå Kommuns inköp av varor, tjänster och entreprenader genomförts på strategisk, taktisk och operativ nivå.

Analysen omfattar perspektiv från de enheter och förvaltningar som är involverade vid inköp med särskild fokus på Inköpsenheten (Inköp) och Investering där upphandling bedrivs.

Detta avsnitt beskriver övergripande organisation och process för inköp samt arbetsprocess och utmaningar inom Investering. Därefter följer en fördjupad analys av inköp av varor och tjänster.



The background of the slide is composed of several rectangular blocks. On the left side, there is a large vertical orange rectangle. To its right, the background is divided into three horizontal sections: a dark grey top section, a white middle section, and a dark grey bottom section. The text is centered within the white middle section.

Övergripande organisation och process för inköp

Kommunen har idag två organisationer med uppdrag att hantera olika slags upphandlingar; varor & tjänster och entreprenad

Organisation; Uppdrag, roller och ansvar

Planering & Analys / Inköpsenheten

Budget: 12 228 ksek

Uppdrag:

- Tillsammans med förvaltningarna ska Inköpsenheten strategiskt samordna, effektivisera och styra kommunens inköpsprocess i enlighet med policy och riktlinjer genom att arbeta aktivt med inköpsbeteende, delaktighet, säkerställa att hög avtalstrohet uppnås och tillsammans med inköpsamordnare vara förvaltningarnas kompetens i inköpsfrågor (*Luleå Kommun Riktlinjer, Hållbara inköp 2020*)



Roller:

- Inköpschef** - ansvarar för strategiskt och taktiskt inköp i verksamheten
- Jurist** - stödjer vid upphandlingar och i avtalsfrågor
- Strateg** - utvecklar kategoriträd och relaterade arbetssätt
- Controller** - utvecklar spendöversikt, rapporterar efterlevnad, stöd vid kontroll
- Avtalscontroller** - centralt ansvar avtal samt utveckla kategoristrategi, admin
- E-handelscontroller** - utveckling, marknadsplatsen samt publicering av avtal
- Teamledare upphandlare** - planering och resurssättning av upphandlingar
- Upphandlare (7)** - förarbete, planering och genomförande av upphandlingar
- Inköpsamordnare/ Inköpare (3)** - upphandling 100-615 ksek, samordning vht

Investering (& Geodata)

Budget: 11 930 ksek

Uppdrag (Investering):

- Om värdet överstiger direktupphandlingsvärdet och behovet omfattar en bygg- eller anläggningsentreprenad kan upphandlingen utföras av förvaltningen. Direktupphandling av entreprenader utförs av Investering (*Luleå Kommun Riktlinjer, Hållbara inköp 2020*)
- Investering utgör förvaltningens stöd och resurs vid genomförande av bygg- och anläggningsprojekt (investerings- och exploatering) genom hela byggprocessen; tillhandahåller stöd i konsult- och entreprenadjuridiska frågor, genomför projekteringar, projekt- och byggledning samt kostnadskalkyler; samordnar inköpsstrategiarbetet, genomför upphandlingar och ser till att inköp sker på ett affärsmässigt och juridiskt korrekt sätt (www.lulea.se)



Roller:

- Chef Investering & Geodata** - ansvarar för stab och sektionen Investering
- Affärsstöd/Inköpsamordnare** - stöd vid upphandling, publicering, avtalsfrågor
- Administratör** - stöd vid upphandling, publicering, avtalsfrågor
- Sektionschef Investering** - ansvarar för sektionen Investering och PL resurser
- PL Mark (6)** - projektering, upphandling och genomförande inom Mark
- PL Bygg (6)** - projektering, upphandling och genomförande inom Bygg
- PL VVS** - stöd projektering, upphandling och genomförande inom VVS
- PL EI** - stöd projektering, upphandling och genomförande inom EI
- PL Brand** - stöd projektering, upphandling och genomförande inom Brand
- PL Styr** - stöd projektering, upphandling och genomförande inom Styr

Inköpsenheten och Investering arbetar utifrån olika processer anpassade efter sina uppdrag och verksamheter vid upphandling

Projektorganisation vid upphandlingar

Planering & Analys / Inköpsenheten

Upphandlingsprocess:

- Inköpsarbete utifrån zoner med checklistor och mallar, beställd via e-tjänst

ZON1: Förbereda

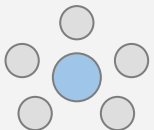
ZON 2: Upphandla

ZON 3: Realisera

Planering / Kartläggning Behov & Marknad / Analysera kravställning / Upphandla / Implementera / Förvalta & Utveckla

Projektorganisation vid upphandlingar:

- Vid upphandlingar etableras expertgrupper med intressenter från verksamhet



Upphandlare har central roll och koordinerar intressenter i expertgruppen genom upphandlingen

Roller:

- Upphandlare** - förarbete, planering och genomförande av upphandlingar
- Expertgrupp** - vid upphandlingar etableras expertgrupper med intressenter från berörda verksamheter som förmedlar organisationens behov och möjliggör harmonisering av kravställning och löpande förankring av upphandlad lösning. Utpekad upphandlare driver och koordinerar processen.
- Inköpssamordnare / Inköpare** - upphandling 100-615 ksek, samordning med verksamheten vid direktupphandlingar

(Fördjupad kartläggning av inköpsprocessen för varor & tjänster i separat analys)

Investering

Projektmodellen:

- Genomförande av bygg- och anläggningsprojekt följer steg i Projektmodellen

Idé

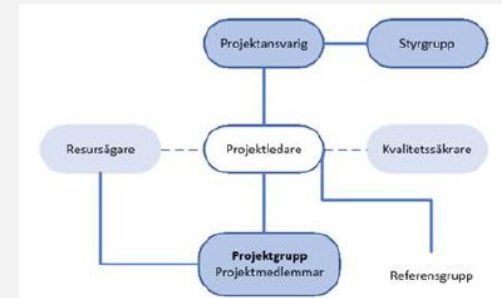
Planera

Bygga

Idé & behovsanalys / Planera & genomföra förstudie / Projektera / Upphandla / Genomföra / Avsluta / Överlämna

Projektorganisation vid upphandlingar:

- Entreprenadprojekt har särskilt angiven projektorganisation där även upphandlingar och inköp omhändertas
- Typ av arbeten och upphandlingar;
 - Nyinvestering
 - Re-investering
 - Exploatering



Roller:

- Projektägare** - budgetansvarig för projektet
- Projektansvarig** - formulerar projektdirektiv och har ansvar för resultat
- Resursägare** - linjechef som lånar ut sin personal till projektet
- Huvudprojektledare** - övergripande ansvar, koordinerar delprojekt
- Projektledare** - ansvar att organisera och leda projektet så att målet uppnås
- Projektgrupp** - uppgift att utföra de aktiviteter som leder till att målet uppnås
- Stygrupp** - projektet beslutande organ, bistår PL, leds av projektansvarig
- Referensgrupp** - rådgivande organ, uppgift är att granska och stödja projektet
- Kvalitetssäkrare** - utanför projektet, uppgift att granska utvalda delar i projekt

Detaljer av Investerings arbetsprocess Projektmodellen (1/2)

- Idé och Planera (förstudie)

Projektmodellen - aktiviteter, roller och ansvar

Steg	Aktivitet, roll och ansvar
IDE	- Behovsanalys; mål, syfte, första kostnadsbedömning - förvaltning - Beslutspunkt BP1: Beslut att gå vidare till delprocess Planera - enligt respektive organisations delegationsordning
PLANERA (förstudie)	- Upprätta projektdirektiv och förfinad kostnadsbedömning - förvaltning - Säkerställa detaljplan - förvaltning - Beslutspunkt BP2: Beslut att gå vidare till delprocess Bygga - enligt respektive organisations delegationsordning - Igångsättningsbeslut - Beslut inom SBF alternativt inom annan förvaltning med behov av fastighet att uppdra åt SBF Fastighet att överta budget och ansvar - Utse huvudprojektledare för exploateringsprojekt - sektionschef Exploatering - Beställa projektledare från sektionschef Investering - projektansvarig - Tilldela projektledare från Investering - sektionschef Investering - Hålla startmöte; projektdirektiv och budget - projektansvarig

Detaljer av Investerings arbetsprocess Projektmodellen (2/2)

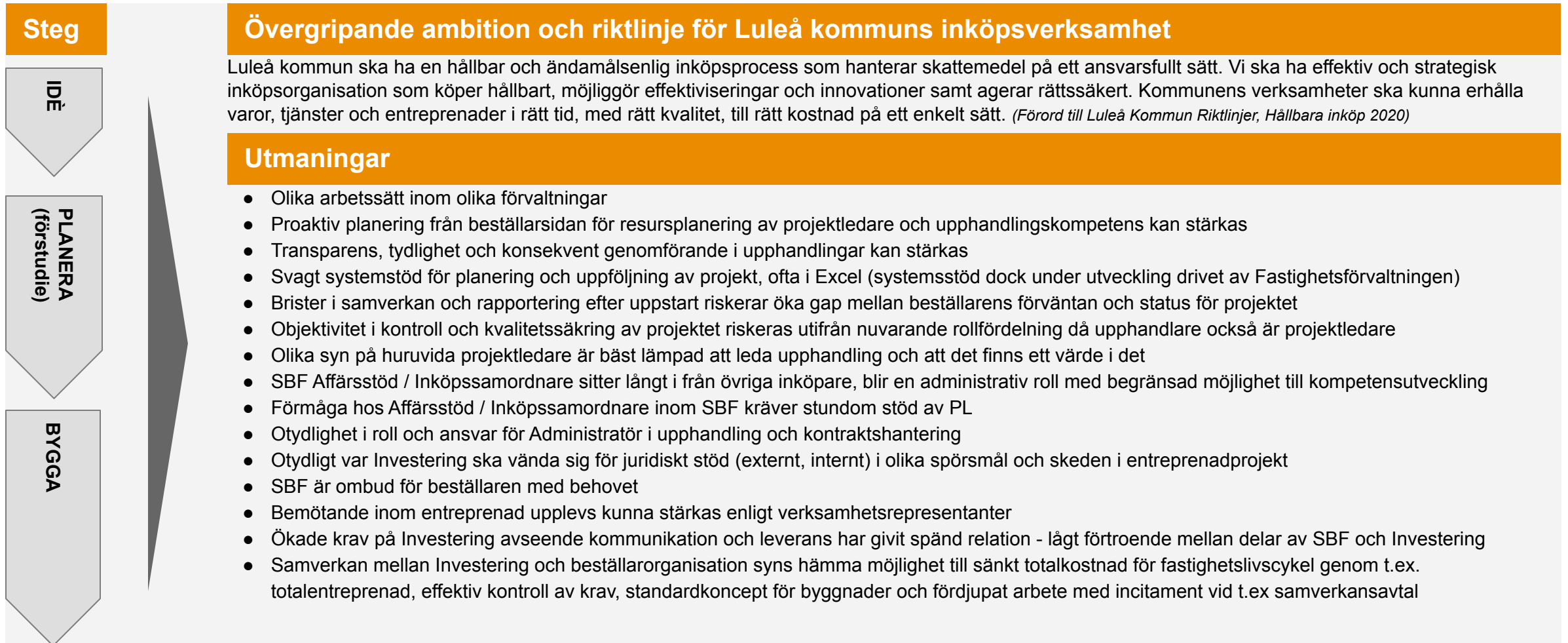
- Bygga

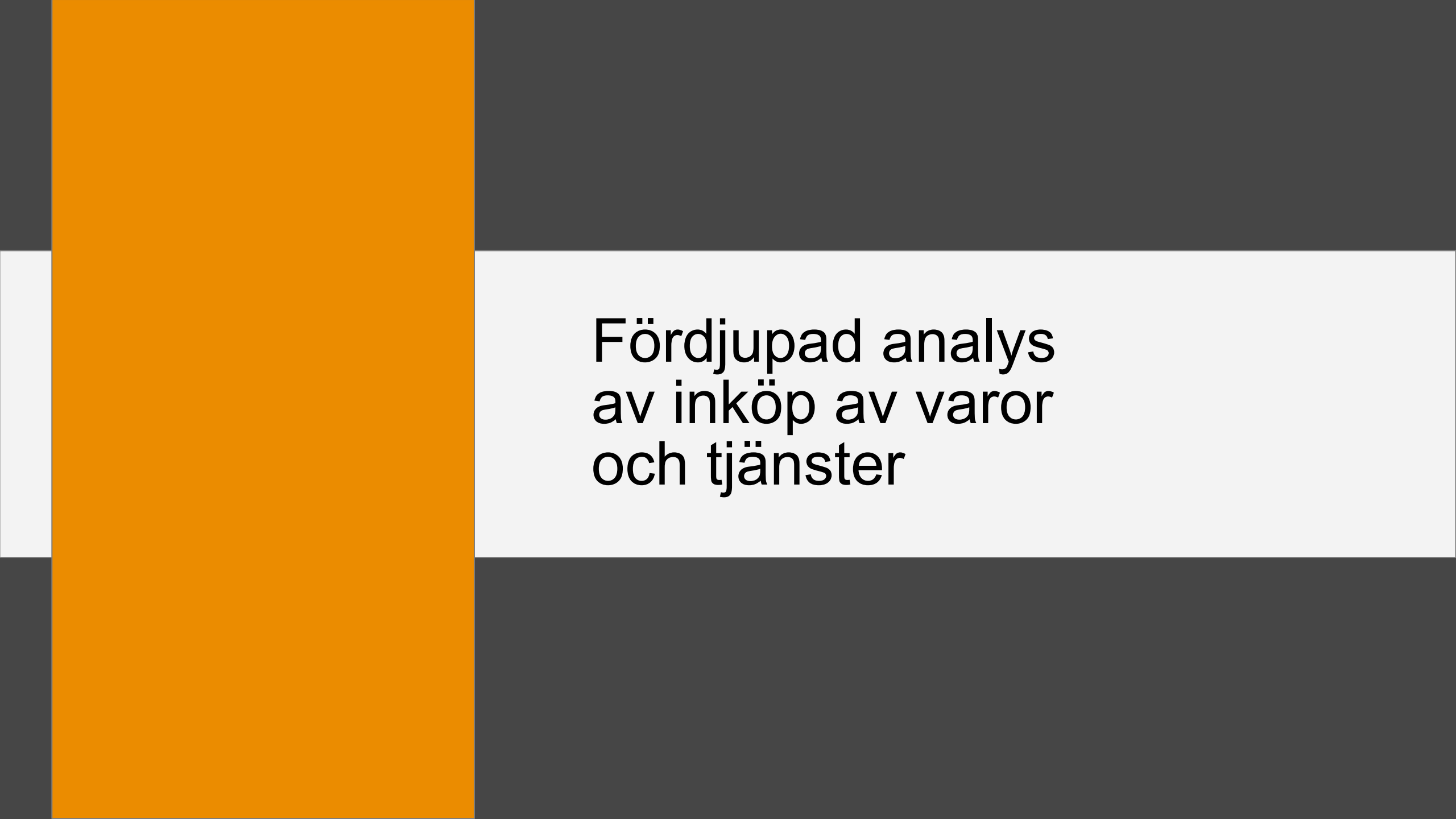
Projektmodellen - aktiviteter, roller och ansvar

Steg	Aktivitet, roll och ansvar
BYGGA Projektera Genomföra Överlämna Avsluta	• Upprätta projektplan - projektledare • Beslutsunkt B1: Beslut att godkänna projektplan - projektansvarig ◦ Ändringar i projektplan kräver godkännande från projektansvarig • Leda projekteringsgrupp (interna och externa resurser) och projekteringsarbete - projektledare • Framta förfrågningsunderlag för avstämning med projektansvarig - projektledare • Framta kalkyl för avstämning med projektansvarig - projektledare • Beslutsunkt B2: Beslut att gå vidare till genomförandefasen, dvs godkänna att upphandling kan annonseras - projektansvarig • Upphandling genomförs enligt rutiner för inköp / upphandling ("inköpsriktlinjer" på intranätet) - Projektledare med stöd affärsstöd/inköpssamordnare och/eller administratör ◦ Slutligt formalisera förfrågningsunderlag; Publicera förfrågningsunderlag; Insamla svar och utvärdera; Förbereda tilldelningsbeslut • Uppdatera kalkyl utifrån anbud - projektledare • Löpande översyn av byggnation - projektledare • Löpande kommunikation till intressenter - projektledare • Säkerställa slutbesiktning och godkännande av projektansvarig - projektledare • Överlämnande av dokumentation till projektansvarig - projektledare • Tillse åtgärder för garantifel under garantitiden - projektledare • Tillse att kontraktshandlingarna är uppfyllda och att entreprenadanmärkningarna är avhjälpta - projektledare • Slutdokumentation och rapportering av kostnad och måluppfyllnad för projektet i förhållande till ursprunglig plan - projektledare • Projektet ska stängas ekonomiskt och slutredovisas för projektansvarig - projektledare

Nuvarande organisering för entreprenadupphandlingar medför utmaningar att nå ambitionen om en effektiv inköpsverksamhet

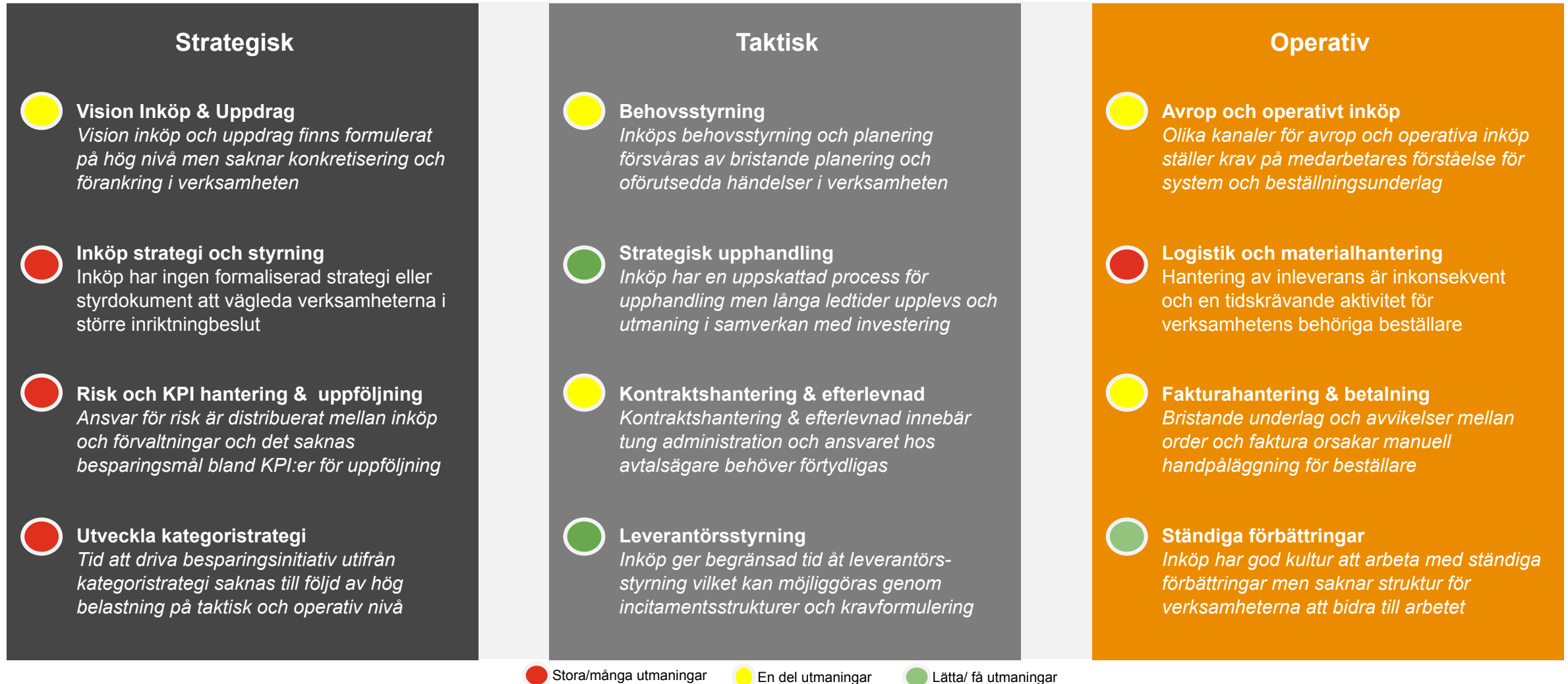
Samverkan entreprenadupphandlingar





Fördjupad analys av inköp av varor och tjänster

Översikt av resultat av nuläge för inköp av varor och tjänster visar utmaningar på strategisk, taktisk och operativ nivå



Vision inköp och uppdrag finns formulerat på hög nivå men saknar konkretisering och förankring i verksamheten

Vision Inköp & Uppdrag

Vision och uppdrag för inköpsorganisation att formulera strategi att styra, skapa, utveckla och förvalta processer och rutiner för samtliga inköp

Hur ser det ut idag?

- Inköpsenheten omfattas av kommunens övergripande Vision 2050
- Utifrån visionen har inköp tilldelats en övergripande plan och budget med mål och riktlinjer från kommun kopplade till övergripande verksamhetsmål
- Inköpsenhetens uppdrag är formulerat och organisationens roll och ansvar finns definierad i relation till kommunstyrelse och nämnd samt förvaltningar i kommunen

“Tillsammans med förvaltningarna ska inköpsenheten strategiskt samordna, effektivisera och styra kommunens inköpsprocess i enlighet med policy och riktlinjer genom att arbeta aktivt med inköpsbeteende, delaktighet, säkerställa att hög avtalstrohet uppnås och tillsammans med inköpsamordnare vara förvaltningarnas kompetens i inköpsfrågor”

Luleå Kommun Riktlinjer, Hållbara inköp 2020

Vad fungerar väl?

- Integration av kommunens verksamhetsmål i inköpsarbetet

Vilka utmaningar ser vi?

- Avsaknad av sammanhängande vision och uppdrag för Inköpsenheten specifikt
- Bristande styrning och förståelse för vikten av inköp i kommunen
- Avsaknad av struktur och forum att redogöra för inköps ekonomiska, miljömässiga eller sociala effekter i kommunen
- Otydlighet kring Inköpsenhetens mandat i förhållande till övriga verksamheter då besparings/synergipotential ställs mot verksamhetens förmåga att uppfylla sitt uppdrag
- Vision inköp och uppdrag finns formulerat på hög nivå men saknar konkretisering och förankring i verksamheten



Stora/många utmaningar



En del utmaningar



Lätta/ få utmaningar

Inköp har ingen formaliserad strategi eller styrdokument att vägleda verksamheterna i större inriktningbeslut

Inköp strategi och styrning

Inköpsstrategi speglar funktionens roll i övergripande verksamhetsstrategi och definierar en riktning för inköpsfunktionens verksamhet. Plan för inköpsverksamheten omfattar huvudsakliga strategiska aktiviteter inom ramen för funktionen

Hur ser det ut idag?

- Inköpsenheten har idag ingen formaliserad strategi eller styrningsdokument med riktlinjer för inköpsrelaterade strategiska beslut som rör samtliga verksamheter

Vad fungerar väl?

- Övergripande mål och uppdrag samt hållbara riktlinjer från kommunen vägleder Inköpsenhetens arbete

Vilka utmaningar ser vi?

- Bristande styrning över verksamheter. Avsaknad av styrdokument, strukturer och forum för strategiska överväganden riskerar leda till att stora vägval och inriktningsbeslut som spänner över verksamheter inte utvärderas och fattas
- Tidigare beslut i verksamheten lever kvar utan att omprövas vid nya förutsättningar och möjligheter
- Taktiska och operativa beslut leder inköps verksamhet vilket riskerar leda till en reaktiv snarare än proaktiv organisation
- Otydlig position i kommunen. En formaliserad strategi är ett effektivt kommunikationsverktyg för att skapa förståelse och driva beteende inom kommunen
- Outnyttjad möjlighet att styra mot cirkulärt nyttjande av varor och tjänster



Inköp styr idag sin verksamhet utifrån övergripande mål och riktlinjer för kommunen



Stora/många utmaningar



En del utmaningar



Lätta/ få utmaningar

Ansvar för risk är distribuerat mellan inköp och förvaltningar och det saknas besparingsmål bland KPI:er för uppföljning

Risk och KPI hantering & uppföljning

Omfattar intern kontroll för att säkerställa efterlevnad av riktlinjer, policys och regelverk samt nyckeltal för att säkerställa effektiv styrning enligt utsatt riktning

Hur ser det ut idag?

- Inköpsenheten har i uppdrag att säkra efterlevnad av inköspolicy och riktlinjer vilket säkras genom en etablerad inköp och uppföljningsprocess
- Ansvar för att säkra efterlevnad delas med förvaltningar genom inköpsamordnare som ska säkra efterlevnad i lokala verksamheten
- Inköp har idag inte uppsatta forum för att följa upp eller rapportera risk och intern kontroll i förvaltningar på strategisk nivå
- Inköp har åtaganden utifrån kommunfullmäktiges utvecklingsområden med kopplade riktlinjer och måttal men inga uppsatta besparings- eller effektivitetsmål
- Inköp rapporterar till förvaltning varje tertiäl en översikt av kostnader och avtalstrohet

Mål och styrning



Mål och styrning hos inköp går inte i linje med incitamenten i verksamheten där; "Fokus är att konsumera den budget som finns, den kan vi inte föra över till nästa år"

Vad fungerar väl?

- Dokumenterat arbetssätt inom inköp som upplevs enkelt att följa och kvalitetssäkra

Vilka utmaningar ser vi?

- Distribuerat ansvar för uppföljning av efterlevnad skapar otydlighet och riskerar ge brister avseende intern kontroll
- Inköp har inte insyn i samtliga förvaltningars arbetssätt då inköpsamordnare sitter centralt/ det saknas rutiner för lokal samordnare
- Inköpsamordnarens funktion och mandat för intern kontroll är otydligt och riskeras av beroendesits
- Inköp uppfattas som bromskloss i sitt arbete med att säkra efterlevnad av riktlinjer
- Få tydliggjorda incitament för verksamhet att beakta total kostnad för inköp och aktivt söka billigaste alternativ vid beställningar
- Inköp är ej ålagda ekonomiska besparingsmål, som följs upp och rapporteras



Stora/många utmaningar



En del utmaningar



Lätta/ få utmaningar

Tid att driva besparingsinitiativ utifrån kategoristrategi saknas till följd av hög belastning på taktisk och operativ nivå

Utveckla kategoristrategi

Kategoristyrning utgår från en segmentering i kategorier av verksamhetens behov och omfattar tvärfunktionellt samarbete i organisationen syftande till att identifiera och realisera brett definierade potentialer och säkerställa samordningseffekter inom respektive kategori

Hur ser det ut idag?

- Inköp driver i dagsläget inte besparingsinitiativ utifrån upprättade kategoristrategier, potentiella synergier och skalfördelar adresseras främst vid större upphandlingar och utifrån översyn av större specifika leverantörsavtal
- Process och teori finns och ansvar att bedriva arbetet är samlat hos Inköp/avtalscontroller
- Vid behov av upphandling fördelas uppdrag utifrån klassificering med hjälp av Kraljics matris, krav på kompetens och förmåga hos upphandlare och tillgänglighet i teamet
- Inom teamet finns en dedikerad resurs för IT upphandlingar och en för Livsmedel
- Kostnader för inköp kategoriseras till detaljnivå 4 och följs upp per förvaltning och kategori

Kraljics Matris



Prioritering och hantering av upphandlingar utförs på taktisk och operativ nivå med utgångspunkt i Kraljics Matris

Vad fungerar väl?

- Erfarenhet och kunskap delas i teamet och arbete sker inte i silos
- Minskad sårbarhet då fler behärskar fler områden
- Stort intresse att arbeta strategiskt

Vilka utmaningar ser vi?

- Struktur avseende utpekad kategoriansvarig, forum och dedikerade kategoriteam saknas för att bedriva mer strategiskt kategoriarbete
- Ansvar och prioritet för kategoriöversyn är otydligt
- Högt tryck på operativt och taktiskt inköpsarbete tar tid från mer strategiskt inköpsarbete hos ansvariga controllers
- Potential i framtagna process, teori och investeringar i utbildning nyttjas inte fullt ut till följd av tidsbrist



Stora/många utmaningar



En del utmaningar



Lätta/ få utmaningar

Inköps behovsstyrning och planering försvåras av bristande planering och oförutsedda händelser i verksamheten

Behovsstyrning

Omfattar det proaktiva arbetet att styra, harmonisera och kontrollera verksamhetens behov och nyttjande av en vara eller tjänst

Hur ser det ut idag?

- Inköp samlar in planerade behov av upphandling under kommande året från varje förvaltning och sätter upp övergripande plan baserat på deras förutsedda behov
- Ytterligare behov av upphandling kommuniceras via e-tjänst och planeras löpande
- Inför upphandling kartläggs behov av vad som är viktigt för verksamheten och utbudet på marknaden i enlighet med upprättad inköpsprocess
- Behov av större upphandlingar på lång sikt förutspås från politiska beslut om framtida investeringar
- Vid avrop har medarbetare möjlighet att välja bland ett urval av varor och tjänster på avtal med markering för prisavtal och bra miljöval

Inköpsprocess



Inköp har potential att komma in tidigare och styra verksamhetens behov inför upphandling och val vid avrop

Vad fungerar väl?

- Hantering av planerade upphandlingsbehov inom verksamhet
- Marknadsportal med guide för prisvärda och miljövänliga val som grundutbud för verksamhet att avropa från

Vilka utmaningar ser vi?

- Tidigare involvering av Inköp för att redan i tidigt stadiet ge vägledning och stärka verksamhetens behovsbild och kravställning
- Bristande planeringsförmåga i verksamhet försvårar planering och samordning för inköp
- Otydlig struktur för hantering och eskalering vid akuta behov av upphandling samt mandat för inköp att göra prioriteringar
- Avsaknad av konsekvent struktur med forum att fånga upp löpande inköpsbehov med verksamheten
- Styrning av behov genom standardisering av utbud och process kan stärkas för varor och tjänster



Stora/många utmaningar



En del utmaningar



Lätta/ få utmaningar

Inköp har en uppskattad process för upphandling men långa ledtider upplevs och utmaning i samverkan med investering

Strategisk upphandling

Omfattar processen genom vilken inköpsorganisationen involverar leverantörer och upprättar avtal i syfte att stödja verksamhetens behov. Tjänsten spänner från förberedande aktiviteter till genomförande av upphandling, förhandling och kontraktsskrivning

Hur ser det ut idag?

- Verksamheten identifierar ett behov och beställer upphandling av inköp via e-tjänst
- Inköp tar emot beställning, bedömer omfattning, tilldelar upphandlare och starttid
- Vid upphandling följer inköp inköpsprocessen från kartläggning av behov, marknad, analys, sammanställning och upphandling. Processen stöds av mallar, checklistor, verktyg
- Inköp säkrar verksamhetens perspektiv under upphandlingen genom en expertgrupp som ger input på upphandlingsdokument inför annonsering och vid utvärdering av anbud
- Status för pågående upphandlingar, samverkan och arbetsfördelning i teamet stöds av ett planeringsverktyg, checklistor och statusmöten varannan vecka
- Jurist och controllers deltar vid statusmöten och involveras av upphandlare vid behov

“Skulle vilja kunna ha mer dialog med inköp och resonera med dem. Det kan dröja månader innan återkoppling och man har ingen att prata med förrän man får starta upphandlingen. Man vill kunna prata om vad man behöver för hjälp och vilket underlag vi kan förbereda”

Citat hämtat från intervju med verksamhet, Luleå Kommun inköp översyn 2020

Vad fungerar väl?

- Inköpsprocessen med tillhörande instruktioner, mallar och verktyg underlättar strukturerat och kvalitetssäkert arbete
- Arbetsfördelning och samarbete i teamet

Vilka utmaningar ser vi?

- Tidigare involvering av inköp redan vid behovsformulering kan stärkas för upphandling av varor och tjänster
- Bristande samverkan mellan inköpsfunktioner och förvaltningar riskerar leda till att synergier och skalfördelar går förlorade
- Totalkostnadsperspektiv kan stärkas vid utvärdering (pris som primär faktor för beslut kring leverantör kan kompromissa kvalitet och innebära risk för verksamhet att utföra sitt arbete)
- Långa ledtider för stöd vid upphandling riskerar leda till stressade upphandlingar, kvalitetsbrist och avvikelser från process
- Otydlighet avseende roller och ansvar mellan inköp, investering och förvaltning vid strategisk upphandling kopplat till entreprenader
- Icke enhetligt struktur för inköpsamordnare med ensam samordnare på SBF innebär reducerade utvecklingsmöjligheter och samverkans effekter



Stora/många utmaningar



En del utmaningar



Lätta/ få utmaningar

Kontraktshantering & efterlevnad innebär tung administration och ansvaret hos avtalsägare behöver förtydligas

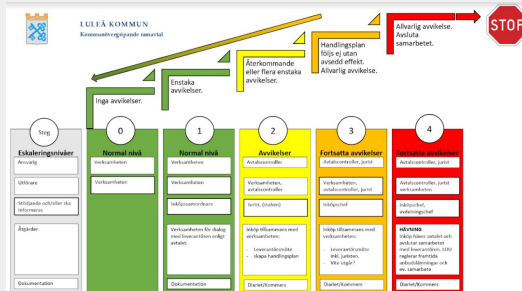
Kontraktshantering & efterlevnad

Syftar till att säkerställa att maximalt värde erhålls från avtal med tredje part. Omfattar även tydliggörande av ägandeskap och administrativ hantering för avtal genom hela avtalets livscykel samt tydliggörande av eskaleringsvägar vid problem med leverantör

Hur ser det ut idag?

- Efter upphandling upprättas och implementeras avtal, avtal läggs in i central databas och uppstartsmöte med leverantör genomförs för att säkerställa förutsättningar för leverans
- Avtalscontroller registreras som avtalsägare för avtal som omfattar fler än en verksamhet
- Avtalscontroller följer och uppdaterar status i avtalsdatabasen. Då ett avtal närmar sig att löpa ut genomförs uppföljning inför ev. förlängning, då kontaktas ägare/primära nyttjare och kvalitet samt fortsatt behov bekräftas. Vid beslut om förlängning administreras detta
- Om en leverantör ej uppfyller avtalsvillkor ligger ansvar på förvaltning att rapportera detta
- En eskaleringstrappa för denna rapportering har tagits fram och delats med förvaltning
- Förvaltningar sluter också lokala avtal för sin verksamhet

Eskaleringstrappa



Avtalscontroller har tagit fram en eskaleringstrappa för att vägleda kring frågor kopplade till de 875 aktiva avtalen i verksamheterna

Vad fungerar väl?

- Eskaleringstrappa har fått gott mottagande och antalet enklare frågor som inte kräver avtalscontrollers involvering har minskat

Vilka utmaningar ser vi?

- Otydlighet vad gäller juridiskt stöd internt kontra extern vid upprättande och löpande hantering av kontrakt för såväl entreprenadtjänster som övriga varor och tjänster
- De avtal som är inlagda i systemet utgör inte samtliga avtal då en del sluts lokalt i verksamhet
- Process och rutin för avtalshantering kan stärkas, riskerar brist i löpande kvalitetssäkring och uppföljning av hur leverantörer på ramavtal möter behov
- Ansvar som avtalsägare i verksamhet/ centralt kan ytterligare förtydligas
- Administrativa uppgifter vid förlängning av avtal stjäl tid från kategoriarbete och mer strategiskt arbete
- Avtalsansvarig blir kontaktperson för även enklare frågor

Stora/många utmaningar

En del utmaningar

Lätta/ få utmaningar

Inköp ger begränsad tid åt leverantörsstyrning vilket kan möjliggöras genom incitamentsstrukturer och kravformulering

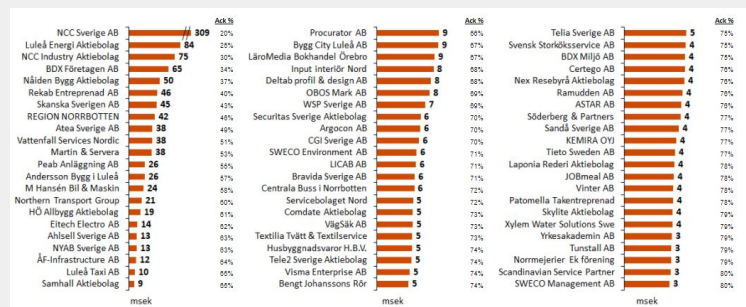
Leverantörsstyrning

Omfattar löpande hantering av leverantörsrelationer utifrån segmentering och kategorispecifik anpassning. Omfattar även löpande återkoppling till leverantörer avseende leverantörens prestation samt dialog om utveckling av leverantörssamarbeten

Hur ser det ut idag?

- Inköps möjlighet till leverantörsstyrning är begränsad av LOU och LUF
- Vid upphandling styr inköp leverantörer genom att ställa krav i anbudsfrågan; ska-krav, krav på leverantören (kvalificeringskrav), krav på tjänsten, utvärderingskriterier (LOU), övriga avtalsvillkor och sociala krav för att tillhandahålla vara eller tjänst
- Efter upprättande av avtal styrs leverantörer genom uppföljning och incitament för förlängning vilka kan stipuleras som villkor i avtal
- Dialog med leverantörer förs via LinkedIn för att främja god samverkan och locka anbud

Leverantörsöversikt



Luleå kommun köper varor, tjänster och entreprenader från 2639 leverantörer varav 66 utgör 80% av kostnad

Vad fungerar väl?

- Inköp har god balans i att formalisera mjuka krav och ge incitament till utveckling hos leverantör i kommunens önskade riktning

Vilka utmaningar ser vi?

- Utmaningarna för uppföljning av avtal ger lite utrymme att arbeta med incitament vid förlängning av avtal och fullt säkerställa efterlevnad av avtal. Fokus begränsas till ett urval av större leverantörer och avtal
- Ett begränsat antal leverantörer som lämnar anbud (till följd av mindre lokalt utbud och hög efterfrågan i regionen) ger mindre spelrum för stärkt kravställning



Stora/många utmaningar



En del utmaningar



Lätta/ få utmaningar

Olika kanaler för avrop och operativa inköp ställer krav på medarbetares förståelse för system och beställningsunderlag

Avrop och operativt inköp

Omfattar processen för det praktiska avropet på upprättade avtal som sker i linjen genom rekvisition och inköpsorder utifrån upprättad instruktion och rutin

Hur ser det ut idag?

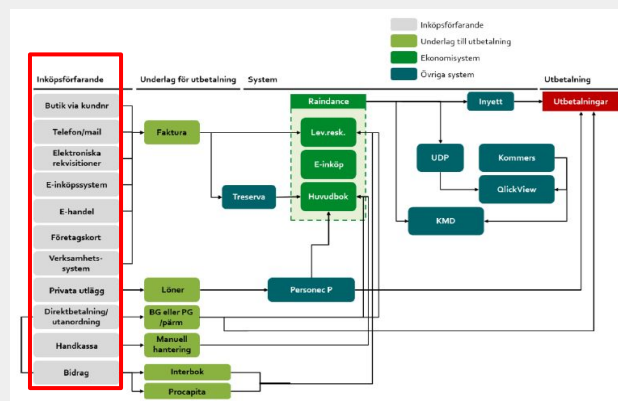
- Vid behov av vara eller tjänst har verksamheten flera kanaler för att genomföra inköp;
- För avtalade varor/tjänster kan medarbetare göra avrop på Marknadsplatsen, skapa en varukorg och skicka som beställningsförfrågan till behörig beställare som säkrar tillräcklig information och skickar för attest av chef. Vid attest skickas order till leverantör
- För varor/tjänster utanför avtal kan medarbetare söka e-rekvisition för ett belopp, som attesteras av chef, hämta ut vara hos leverantör som fakturerar enligt information i e-rek.
- Varor/tjänster som inte hittas på marknadsplatsen kan också beställas på fritext order via e-tjänst på intranätet där det går att kommunicera med beställare kring sitt behov
- För inköp inom fastighetsunderhåll finns även felanmälsystem för direkt order (DeDU)

Vad fungerar väl?

- Marknadsplatsen fungerar väl för vana beställare av varor och tjänster på avtal

Vilka utmaningar ser vi?

- Riktlinjer kring vilken kanal medarbetare ska nyttja för beställningar brister
- Marknadsplatsen och e-tjänst är inte anpassat för verksamhet som inte sitter vid dator och verksamheter med särskilda behov utanför avtal
- Marknadsplatsen saknar många varor och tjänster på avtal (beroende på verksamhet) vilket leder till att en del nyttjar e-tjänst
- Nuvarande struktur i marknadsplatsen stödjer inte att information, frågor och svar kopplas till varukorg utan måste hanteras i andra kanaler
- Beställningssystemet upplevs krångligt för sällanvändare.
- Varukorgar skickas fel, har bristande underlag och beställare får spendera mycket tid på att kontakta medarbetare för komplettering
- Verksamheten söker specifika varor externt och skickar förfrågan till beställare utanför systemet
- Behöriga beställare kan ha i beroendesits och svårt att neka beställningar
- Det finns ett ointresse och attityd till att ha korrekt underlag för e-rekvisition
- Risk för flaskhals då chef måste attestera för att order ska läggas



Inköpsförfarande genom olika kanaler och koppling till Luleå kommuns system och systemintegrationer

Stora/många utmaningar

En del utmaningar

Lätta/ få utmaningar

Hantering av inleverans är inkonsekvent och en tidskrävande aktivitet för verksamhetens behöriga beställare

Logistik och materialhantering

Godsmottag och registrering av inleverans är aktiviteter som ofta möjliggör automatisk matchning av order, inleverans och faktura samt förenklad betalning

Hur ser det ut idag?

- Efter beställning ska kontroll och mottag av beställd vara/tjänst via e-tjänst eller marknadsportalen bekräftas av medarbetare till behörig beställare genom rapportering av inleverans innan faktura godkänns
- Idag kontaktar behörig beställare medarbetare via mejl/e-tjänst för att säkerställa att vara/tjänst mottagits alternativt så godkänner beställaren faktura under antagandet att vara/tjänst mottagits (såvida inget annat meddelats)
- En app för lokal registrering av inleverans av varor/ tjänster beställda via marknadsportalen har införts som pilot i två verksamheter för att förenkla ansvaret hos medarbetare att bekräfta inleverans till beställare



Utmaningarna för hantering av inleverans får konsekvenser på fakturahantering och därmed resterande steg i inköps- och betalningsprocessen

Vad fungerar väl?

- Lokal verksamhet koncentrerar köp för att minska löpande arbete för hantering av inleverans

Vilka utmaningar ser vi?

- Brist på rutin och kanal för hur/om lokal verksamhet ska rapportera inleverans till beställare
- Uppföljning av inleverans driver mycket tid hos beställare som får skicka påminnelser via mejl/e-tjänst
- Fakturor godkänns utan bekräftelse på inleverans från verksamhet
- Verksamhet hinner inte kontrollera leverans innan faktura ska godkännas
- App för inleverans ställer höga krav på korrekt underlag i beställning och fungerar inte för köp utanför system, på fritextorder eller e-rekvisition



Stora/många utmaningar



En del utmaningar



Lätta/ få utmaningar

Bristande underlag och avvikelser mellan order och faktura orsakar manuell handpåläggning för beställare

Fakturahantering & betalning

Fakturahantering och betalning omfattar aktiviteter som kontering och betalning av faktura samt hantering av avvikelser mellan order, inleverans, faktura

Hur ser det ut idag?

- Vid beställningar kontrollerar och konterar beställare beställningen inför attest av chef. Vid korrekt ifylld information är order förberedd för fakturering
- Vid bekräftat mottag av vara/tjänst i verksamheten ska beställare rapportera inleverans och om information i faktura matchar information i order godkänns den automatiskt och skickas för betalning
- Om fakturan inte matchar order krävs manuell hantering. Vid beloppsavvikelse skickas beställning för ny attest
- För fakturafrågor finns Service och Support hos Ekonomi

“Det blir massa letande för en faktura, var kom den ifrån och en massa admin som tar mycket tid. []. Sen måste man fylla i massa fält som inte hamnar på fakturan”

“Vi måste vara överens om ett beteende. Hur kan samordnare vara stöd så att det är lätt att göra rätt och svårt att göra fel så ingen orkar göra fel”

Citat hämtade från intervju med verksamhet, Luleå Kommun inköp översyn 2020

Vad fungerar väl?

- Vid korrekt underlag och match av order och faktura hanteras fakturering automatiskt och beställare belastas inte av fakturering utöver kontering

Vilka utmaningar ser vi?

- Fakturor godkänns utan bekräftad inleverans vilket innebär en risk för utebliven eller felaktig vara/tjänst
- Beloppsavvikelser mellan order och faktura är vanliga och kräver manuell hantering
- Raindance system fält matchar inte leverantörers fält vilket gör att order och faktura inte matchar. Leverantörer får olika krav på hur en faktura ska utställas från olika kunder
- Raindance system kräver information av användaren som inte upptas på fakturor vilket innebär onödigt arbete och efterarbete att kontera
- Köp på e-rekvisition konteras automatiskt mot kommunmoms beroende på ansvarsnummer vilket kräver manuell hantering



Stora/många utmaningar



En del utmaningar



Lätta/ få utmaningar

Inköp har god kultur att arbeta med ständiga förbättringar men saknar struktur för verksamheterna att bidra till arbetet

Ständiga förbättringar

Ständiga förbättringar innebär såväl ett förhållningssätt i organisationen som mer formella rutiner att identifiera, prioritera och genomföra initiativ som effektiviserar inköpsprocessen och inköpsverksamheten i stort

Hur ser det ut idag?

- Inköp arbetar internt med ständiga förbättringar i utveckling av processer, mallar och verktyg på taktisk och operativ nivå
- Idag finns inte rutin, process och forum avsedda för att fånga upp förbättringsförslag från verksamhet eller kommunen i stort
- Information till förvaltningar förmedlas via inköps egna kommunikationskanal på intranätet som kontinuerligt uppdateras med instruktioner, Q&A och länkar för att bättre stödja lokal verksamhet. Via kanalen fångas vanliga problem och frågor

Inköpsprocessen



Inköp arbetar kontinuerligt med att förvalta och utveckla sin process och de mallar och verktyg de arbetar med

Vad fungerar väl?

- Inköpsteamet har god kultur och stort intresse av ständiga förbättringar
- Inköps kommunikationskanal möjliggör dialog med aktiva användare

Vilka utmaningar ser vi?

- Forum och rutiner för att identifiera och rapportera problemområden och utvecklingsmöjligheter från verksamhet saknas
- Kontaktväg till inköp är otydlig och begränsad
- Inköps kommunikation når endast de som aktivt väljer att följa inköps kommunikationskanal på intranätet



Stora/många utmaningar



En del utmaningar



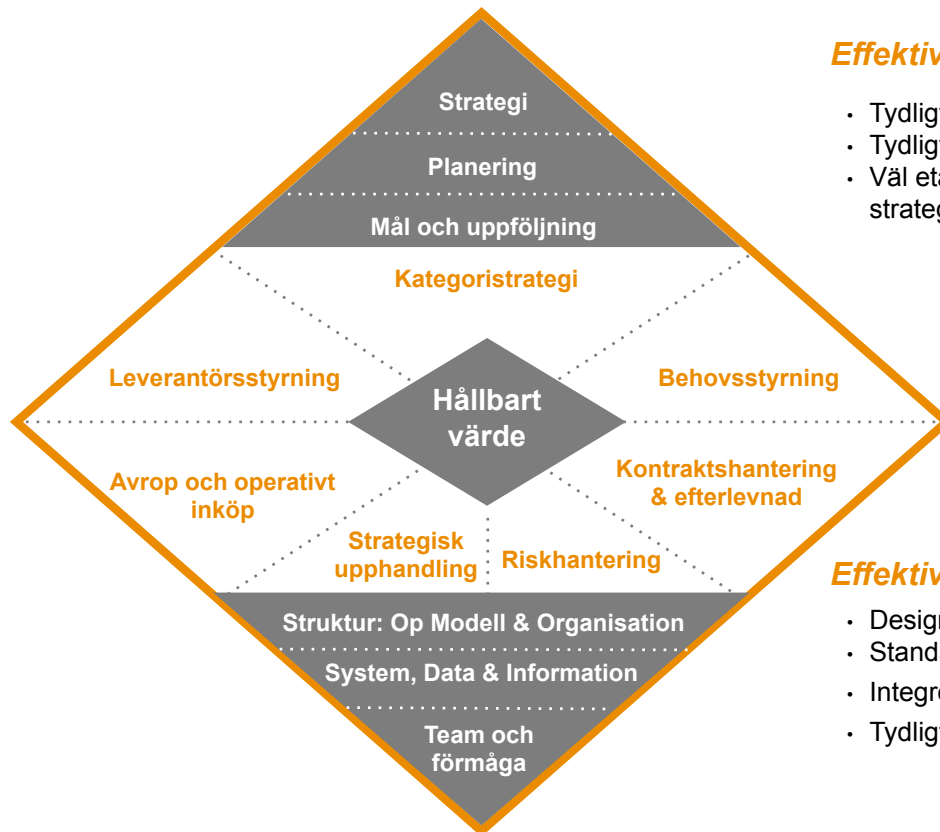
Lätta/ få utmaningar

3

Resultat av
mognadsanalys

Vi har genomfört en mognadsanalys som hjälper till att identifiera gapet mellan nuläge och framtida ambition

Vi har genomfört en mognadsanalys för Inköpsenheten och Investering utifrån PwC's ramverk för mognadsbedömning inom inköpsområden relaterat till strategi, process och infrastruktur. Tillfrågade representanter har fått skatta nuläge och ambition för samtliga områden baserat på ett frågebatteri med exempel på mognad per nivå 1-5. Därtill har PwC givit ett externt perspektiv på nuläget inom respektive verksamhet.



Effektivitet genom tydlig strategi

- Tydligt formulerad inköpsstrategi som ger konkurrensfördelar utmed hela försörjningskedjan
- Tydligt formulerad plan för inköp på kort och lång sikt, väl förankrad med affärsstrategi och styrd av KPI:er
- Väl etablerad struktur för kategoristyrning som kompletteras av en effektiv inköpsprocess med tydlighet i uppdelning av strategiska, taktiska och operativa aktiviteter och medföljande ansvar

Effektivitet i väl utformade processer

- Värde genom behovsstyrning och strategisk upphandling i linje med verksamhetens direktiv
- Systematisk kontraktshantering och uppföljning av efterlevnad genom livscykeln för kontrakt
- Standardiserad och harmoniserad inköpsprocess understödd av rätt system och verktyg
- Formaliserad struktur för leverantörsstyrning som hjälper inköp att driva rätt beteende och värde genom leverantörsbasen
- Integrerad riskhantering som en sammanvävd komponent i samtliga delar av inköpsprocessen

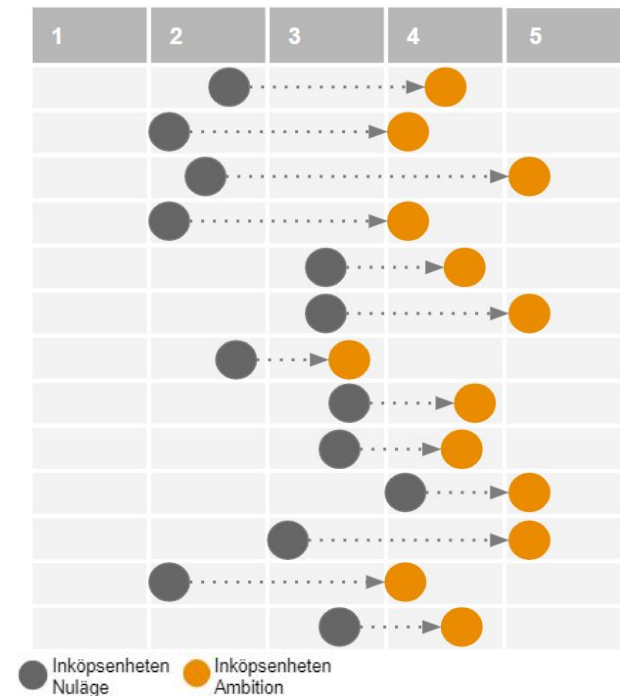
Effektivitet genom understödande infrastruktur

- Design av organisationsstruktur i syfte att optimera förmågor och effekt, som följs upp genom utvalda KPI:er
- Standardiserad master data med utvecklade former och ägarskap för styrning
- Integrerade system och verktyg som stödjer processeffektivitet och transparens
- Tydligt utformade karriärvägar och utvecklingsplaner för talang som verkar inom tvärfunktionella team

Inköpsenheten ser utvecklingspotential inom samtliga områden och anger brett en hög framtida ambition

- Inköpsenhetens skattade nuläge visar lägre skattningar inom planering, behovsstyrning, målsättning och uppföljning medan strategisk upphandling, kontraktshantering, team och förmåga, teknologi och riskhantering skattas högre
- Inköpsenheten betonar särskilt hög ambition inom områdena kategoristrategi, kontraktshantering, teknologi, struktur

OMRÅDE	Inköpsenheten Nuläge	PwC nuläge	Inköpsenheten Ambition	Gap
INKÖP STRATEGI & STYRNING	2.70	2.90	4.60	+ 1.90
PLANERING	2.00	2.00	4.00	+ 2.00
KATEGORISTRATEGI	2.50	3.00	5.00	+ 2.50
BEHOVSTYRNING	2.00	2.00	4.00	+ 2.00
STRATEGISK UPPHANDLING	3.50	3.00	4.75	+ 1.25
KONTRAKTSHANTERING	3.50	3.50	5.00	+ 1.50
LEVERANTÖRSTYRNING	2.80	2.00	3.80	+ 1.00
OPERATIVT INKÖP (P2P)	3.80	3.40	4.80	+ 1.00
TEAM OCH FÖRMÅGA	3.70	4.00	4.70	+ 1.00
TEKNOLOGI	4.00	4.00	5.00	+ 1.00
STRUKTUR	3.00	4.00	5.00	+ 2.00
MÅLSÄTTNING OCH UPPFÖLJNING	2.00	1.50	4.00	+ 2.00
RISKHANTERING	3.70	3.30	4.70	+ 1.00

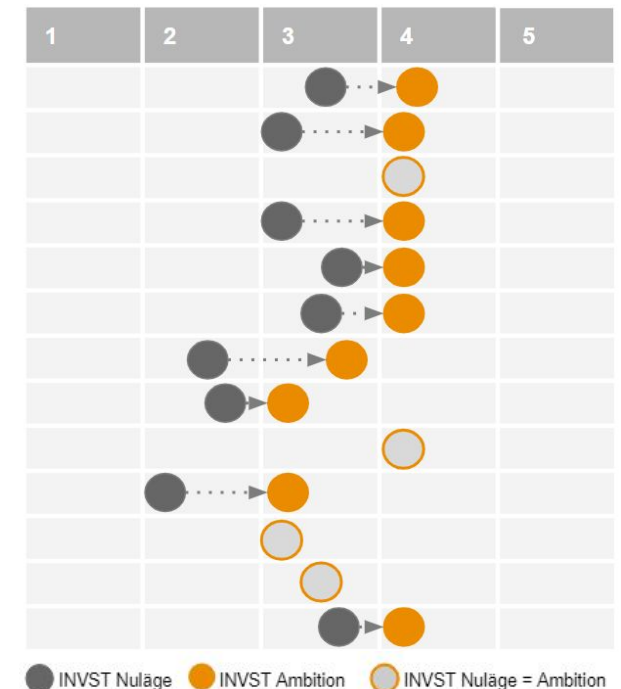


- Gap mellan Inköpsenhetens skattade nuläge och ambition visar särskilt möjligheter till utveckling inom planering, kategoristrategi, behovsstyrning, struktur och målsättning och uppföljning

Investerings skattningar sin mognad i linje med sin ambition inom en del områden men ser också flera områden med potential

- Investerings skattade nuläge visar lägre skattningar inom leverantörsstyrning, operativt inköp och teknologi medan strategi och styrning, kategoristrategi, strategisk upphandling, kontraktshantering, team och förmåga, målsättning och uppföljning och riskhantering skattas högre

OMRÅDE	INVST Nuläge	PwC nuläge	INVST Ambition	Gap
INKÖP STRATEGI & STYRNING	3.60	2.40	4.20	+ 0.60
PLANERING	3.00	3.00	4.00	+ 1.00
KATEGORISTRATEGI	4.00	2.50	4.00	+ 0.00
BEHOVSSTYRNING	3.00	3.00	4.00	+ 1.00
STRATEGISK UPPHANDLING	3.75	3.00	4.00	+ 0.25
KONTRAKTSCHANTERING	3.50	3.00	4.00	+ 0.50
LEVERANTÖRSTYRNING	2.60	3.40	3.80	+ 1.20
OPERATIVT INKÖP (P2P)	2.80	3.00	3.00	+ 0.20
TEAM OCH FÖRMÅGA	4.00	3.00	4.00	+ 0.00
TEKNOLOGI	2.00	3.00	3.00	+ 1.00
STRUKTUR	3.00	2.00	3.00	+ 0.00
MÅLSÄTTNING OCH UPPFÖLJNING	3.50	2.50	3.50	+ 0.00
RISKHANTERING	3.70	3.30	4.00	+ 0.30

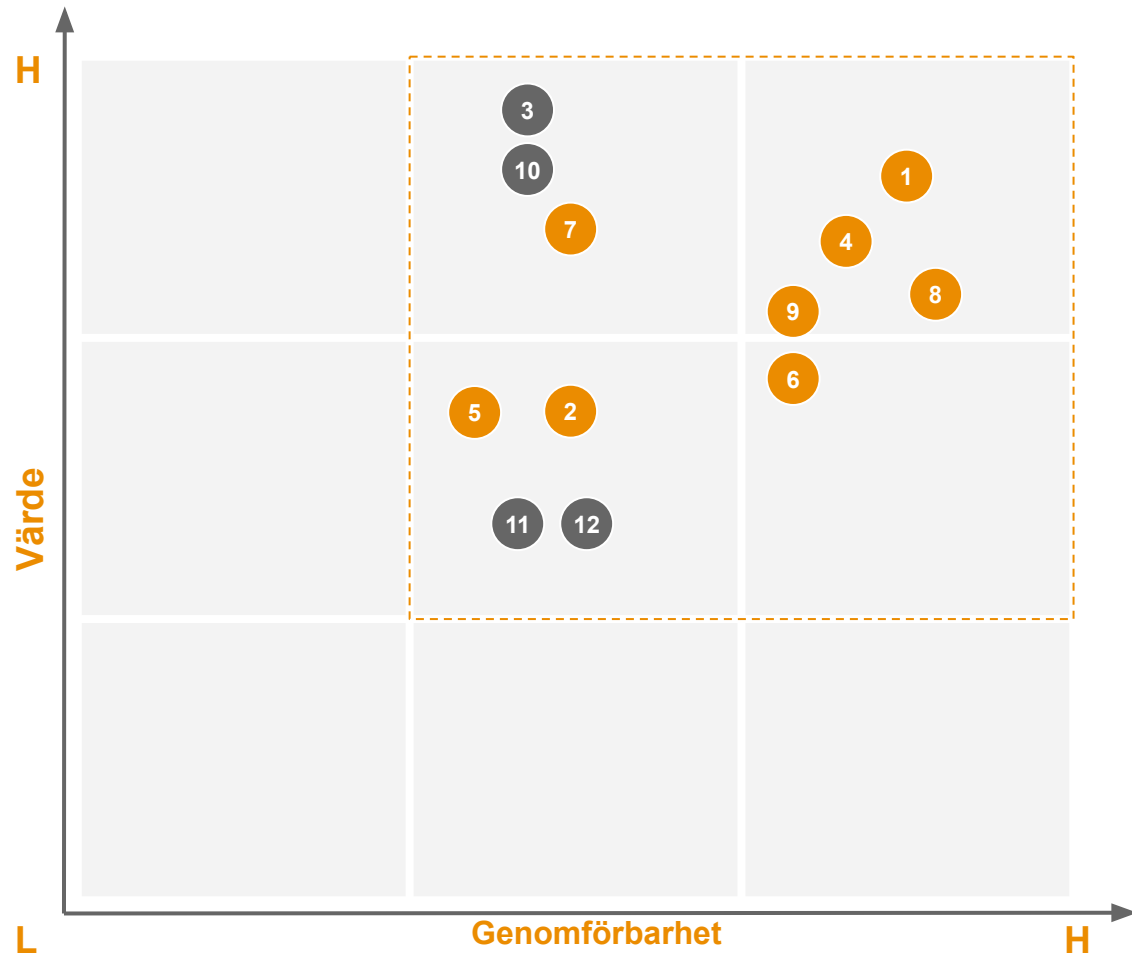


- Gap mellan Investering skattade nuläge och ambition visar särskilt möjligheter till utveckling inom planering, behovsstyrning, leverantörsstyrning och teknologi. Inom kategoristrategi, team och förmåga, struktur, målsättning och uppföljning ses inget gap mellan skattat nuläge och framtida ambition

4

Värdering av
identifierade
möjligheter

Utifrån nuläge och mognadsanalys identifierades möjligheter som föreslogs i syfte att vägleda utformning av lösningsförslag



Identifierade möjligheter

Nedan möjligheter identifierades av PwC utifrån nuläge och mognadsanalys och presenterades under workshop med verksamhetsrepresentanter för diskussion och värdering:

1. Konkretisera och kommunicera mål och uppdrag för inköp av varor, tjänster och entreprenader
2. Stärka samordning mellan Inköp, Investering och verksamheter
3. Centralisera ansvar för samtliga behov av upphandling
4. Utveckla kategoribaserat inköpsarbete
5. Öka centralisering av beställarorganisation
6. Öka standardisering av varor, tjänster och entreprenader
7. Tydliggöra struktur för Inköp att prioritera upphandlingar
8. Tydliggöra struktur, roller och ansvar för avtalshantering
9. Stärka förutsättningar för effektiva mindre upphandlingar i verksamheter
10. Tydliggöra process, roller och ansvar för upphandling kopplat till entreprenad
11. Ökat nyttjande av centrala upphandlingsorganisationer
12. Anpassa systemstöd för framtida hantering av inköp av varor, tjänster och entreprenader

Möjliga principer om inriktning syftande till att stärka inköp av varor, tjänster och entreprenader inom Luleå kommun

#	Identifierad möjlighet	Kommentar, innebörd	Värde	Att beakta vid genomförande
2	Stärka samordning mellan Inköp, Investering och verksamheter	Utveckla organisation, process, roller och ansvar samt systemstöd så att alla verksamheter enkelt kan få kontakt, vägledas rätt och få stöd vid samtliga slags behov av upphandling/inköp	Samverkan, synergi, skalfördelar, tydlighet, service	Kräver tydliggjorda roller och ansvarsområden (R&A) och inriktning om stärkt samverkan
3	Centralisera ansvar för samtliga behov av upphandling	Stärka oberoende mellan upphandlarkompetens och genomförandekompetens vid entreprenadupphandlingar genom att utöka Inköpsenhetens ansvar till även entreprenader. Harmonisera och stärka struktur med central inköpsamordnare / inköpare (100-615 ksek).	Stärkt oberoende och balans i organisatorisk ansvarsfördelning, effektivisering, synergi, skalfördelar, kompetensutveckling	Kräver förståelse för lokala verksamhetens behov, process och R&A, samt förståelse för behov av slags löpande avtalshantering vid entreprenader.
10	Tydliggöra process, roller och ansvar för upphandling kopplat till entreprenad	Utveckla process, roller och ansvar samt rutiner utifrån ett utökat ansvar för Inköpsenheten omfattande även involvering vid entreprenadupphandlingar och upphandlingar under byggnation	Samverkan, synergier, effektivisering, kontroll, oberoendeställning	Kräver ök kring ägandeskap för processen för upph som helhet, ffu utgör kontraktshandling som ska ägas
5	Öka centralisering av beställarorganisation	Stärk förmåga hos beställare och beställarorganisation samt upprätta rutiner som styr verksamheten att nyttja specialiserad beställarkompetens	Effektivisering, professionalism, kompetensutveckling, kontroll	Kräver förståelse för lokala verksamhetens behov, lokalisering, differentiering utifrån verksamhet
4	Utveckla kategoribaserat inköpsarbete	Etablera struktur för kategoribaserat inköpsarbete utifrån harmoniserad kategorisering av kostnader och med tydligt kategoriansvar, forum för tvärfunktionellt samarbete, anpassade roller och ansvar samt angiven process att utveckla kategoristrategier och driva värde i organisationen	Samordning och styrning, synergier, effektivisering, skalfördelar, kontroll	Valda kategorier utifrån samordningseffekter och potential, deltagande från verksamheter, kompetens att driva kategoriarbete, forum och R&A
6	Öka standardisering av varor, tjänster och entreprenader	Stärka och tydliggöra för organisation i LK inköpsverksamhetens uppdrag och roll att utveckla harmonisering och standardisering av behov och kravställning vid upphandling och avrop	Kontroll, effektivisering, skalfördelar	Kräver samarbetsformer att harmonisera behov, proaktivitet, forum, R&A
11	Öka nyttjande av centrala upphandlingsorganisationer	Etablera intern samordning samt överenskom strategisk inriktning för olika slags behov att låta hanteras via centrala upphandlingsorganisationer	Synergier, skalfördelar, effektivisering	Intern struktur och samordning krävs
7	Tydliggöra struktur för Inköp att prioritera upphandlingar	Utveckla prioriteringskriterier och rutin, inklusive beslutsmandat, för prioritering av resurser till olika slags upphandlingar samt etablera struktur för eskalering av prioriteringsfråga vid behov	Resursplanering, kortare ledtider, helhetssyn - service utifrån behov	Kräver tydligt mandat och samverkan med verksamhet, eskaleringsväg
9	Stärka förutsättningar för effektiva mindre upphandlingar i verksamheter	Harmonisera och tydliggöra Inköpsenhetens stödande och vägledande roll åt verksamheten vid mindre upphandlingar under tröskelvärde (100 ksek) samt utveckla mallar och verktyg som stöd	Frigjord tid för strategiskt arbete, kortare ledtider	Kräver stöd vid operativa frågor som driver mycket tid, tydliga instruktioner, mallar och rutiner
8	Tydliggöra struktur, roller och ansvar för avtalshantering	Utveckla och tydliggöra ägandeskap för avtal samt administrativ hantering genom hela livscykeln för olika slags avtal inkluderande att tydliggöra eskaleringsvägar vid problem med leverantör	Kontroll, frigjord tid för strategiskt arbete	Hantering av avtal innebär administrativ börda, differentiering för entreprenader, ägarskap i vht
12	Anpassa systemstöd för framtida hantering av inköp av varor, tjänster och entreprenader	Fördjupa översyn av och utveckla systemstöd utifrån beslutad inriktning för inköpsverksamhetens framtida organisation, strategiska, taktiska och operativa arbete samt roller och ansvar	Effektivisering, professionalism, kontroll, automation	Systemval och utveckling utifrån inriktning om struktur, process och organisation för inköp
1	Konkretisera och kommunicera mål och uppdrag för inköp av varor, tjänster och entreprenader	Formulera och kommunicera sammanhängande uppdrag för Inköp utifrån framtida ambition att stärka inköp och framtida utformning av inköp, utveckla mål samt former för uppföljning av mål	Styrning, mandat, förståelse	Uppdrag formuleras tillsammans med vht utifrån sammanhängande målbild. Mål kopplas till KPIer

5

Utveckling av
lösningsförslag

Utifrån operativ modell för inköp och identifierade möjligheter har lösningsförslag med rekommendationer utvecklats

Rekommendationer

1. Samordna upphandling
2. Öka centralisering av beställarorganisation
3. Implementera kategoristyrning
4. Utveckla process för upphandling av varor, tjänster och entreprenad
5. Utveckla struktur för avtalshantering
6. Utveckla systemstöd
7. Konkretisera och kommunicera uppdrag för Inköpsenheten

PROCESS

ORGANISATION

IT

Affärskrav och behov

Aktiviteter som omfattas av operativ modell för inköp

Strategiskt

Vision Inköp & Uppdrag

Försörjnings-
strategi Inköp

Risk och KPI
hantering &
uppföljning

Utveckla
kategoristrategi

Taktiskt

Behovsstyrning

Strategisk
upphandling

Kontrakts-
hantering &
efterlevnad

Leverantörs-
styrning

Operativt

Avrop och
operativt inköp

Logistik och
materialhantering

Faktura-
hantering &
betalning

Ständiga
förbättringar

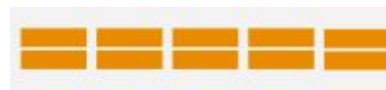
Leverantörsbas

Leveransmodell & Inköpsorganisation

Strategiskt, taktiskt -
Samordnad
Inköpsenhet



Operativt -
Samordnad
beställarorganisation



Kategoristyrning

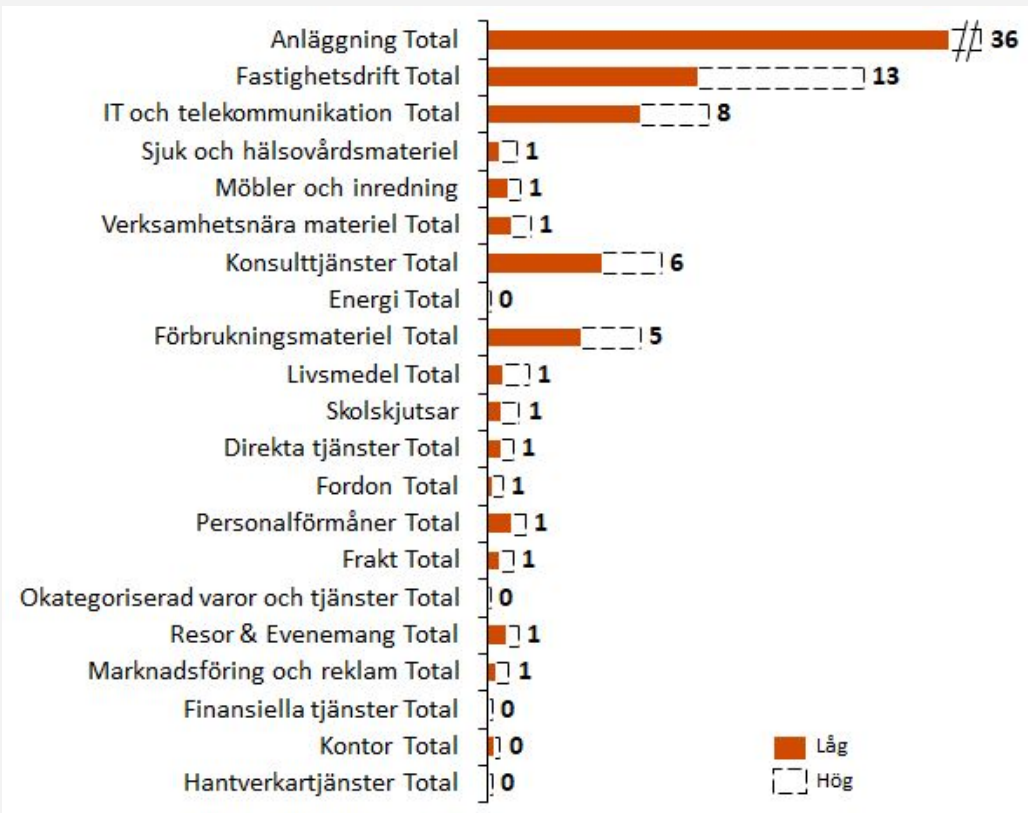
Centraliserat kategoriledarskap och kategoriteam

Kategori	Prio kategori	SBF 621	SBF 622	KD 181	SKM 401	KUF 301	SOC Åld 205	SOC Vhc 204	Vhc Gr 404	C AMBF 101	SOC VC 8.8 202	Gym skol 405
Anläggning	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Fastighetsdrift	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
IT & Telekom	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Sjuk & hälsovårds- materiel	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Möbler och inredning	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Konsulttjänster	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Energi	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Städmaterial	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

System & verktyg

Indikativ potential för kostnadsbesparing har uppskattats till 42-80 miljoner SEK givet stärkta strukturer för inköp

Potentiell kostnadsbesparing per kategori, högt och lågt räknat (msek)



Kommentarer

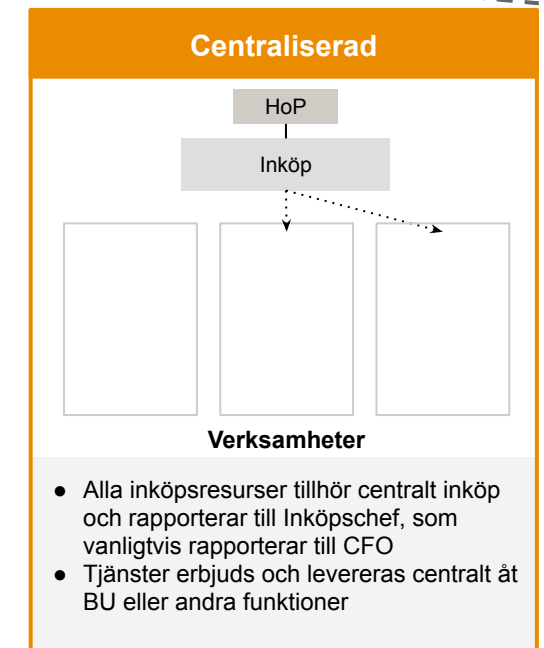
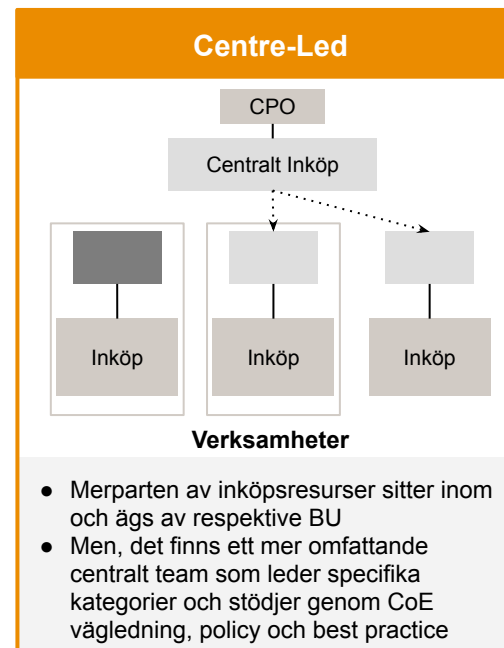
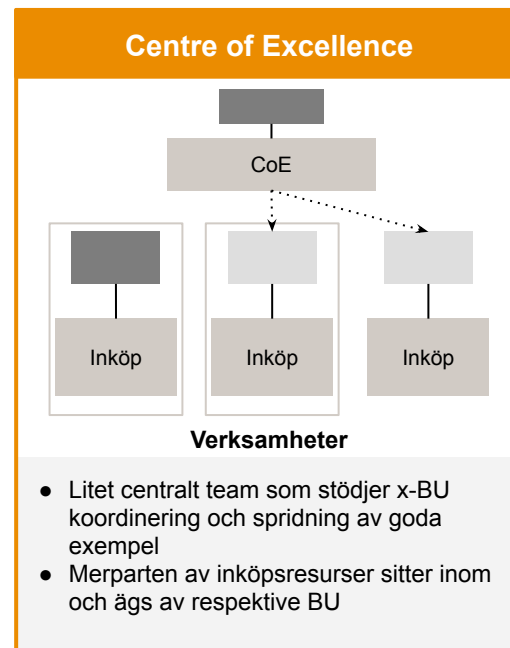
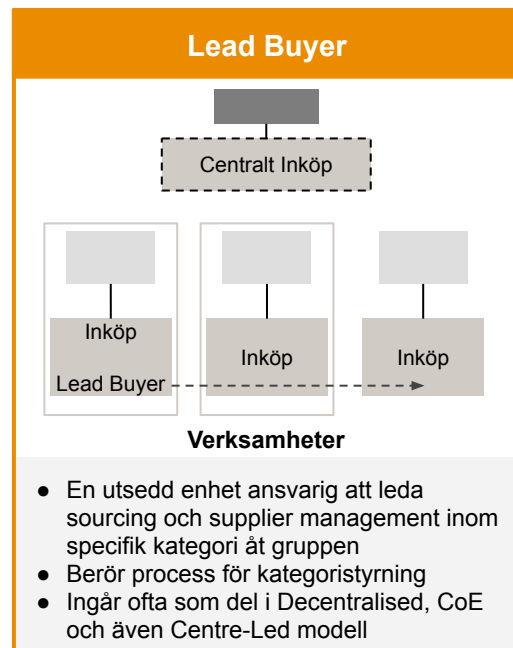
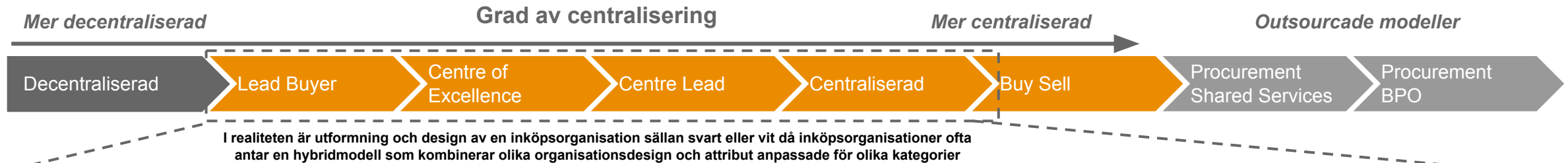
Indikativ potential för kostnadsbesparing oaktat kostnad för implementation uppgår till mellan 42-80 msek.

- Störst potential identifieras inom kategori anläggning med 16- 36 msek i potentiell besparing
- Signifikant potential identifieras inom kategorier; fastighetsdrift, IT och telekommunikation, konsulttjänster (främst tekniska konsulter) och förbrukningsmateriel som summerar till 20- 32 msek
- Mindre potential i identifieras även i flertalet andra kategorier som summerar till 6- 12 msek

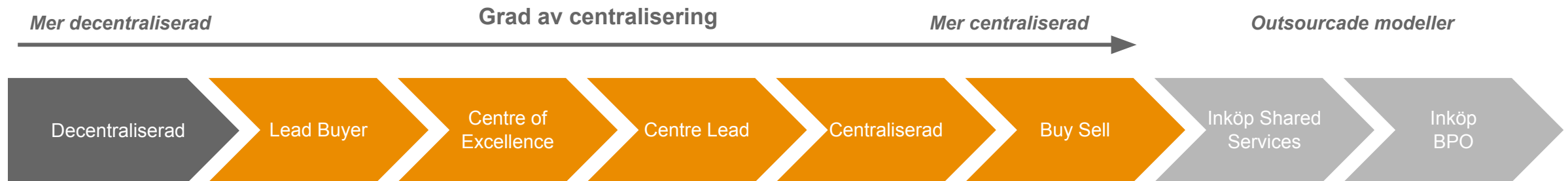
The background consists of a large orange rectangle on the left side, a white horizontal band in the center, and grey areas at the top, bottom, and right.

Samordna
upphandling

Grad av centralisering är en central designprincip vid utformning av inköpsorganisationer



För att realisera uppskattad potential krävs ökad centralisering och stärkta strukturer avseende inköp inom Luleå kommun



Nuläge:



- Centraliserad styrning för vissa kategorier, ex IT, Livsmedel
- Central Inköpsenhet för Varor & Tjänster som kan ge begränsat stöd i mer strategiskt inköpsarbete. Entreprenader hos SBF
- Varierande frihetsgrader för inköp i organisationen
- Begränsning avseende struktur och ansvar för kategoristyrning

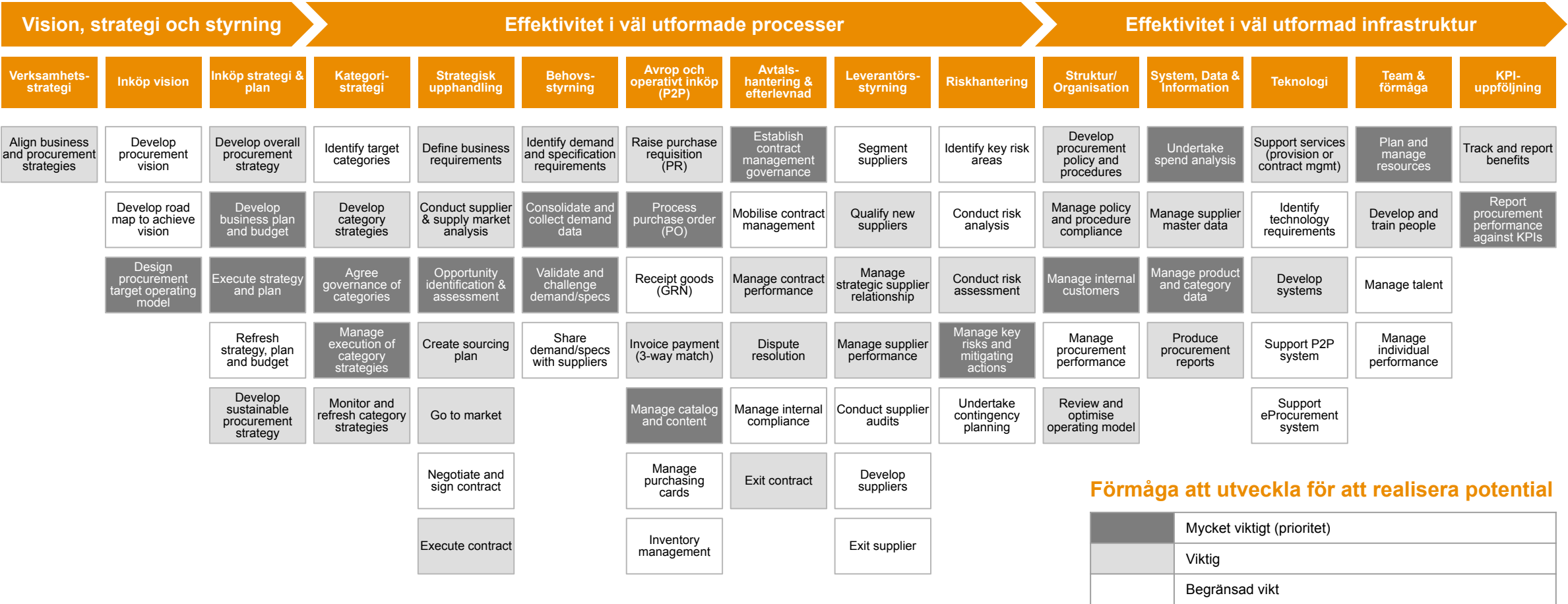
Börläge:



- Centraliserad hantering och tydliggjord struktur för fler kategorier
- Ökad bandbredd för stöd avseende policy, best practice etc
- Minskade frihetsgrader och ökad kontroll för inköp i organisation
- Etablerad struktur och ansvar för kategoristyrning

För att fullt ut realisera uppskattat potential behöver förmågor stärkas inom flertalet områden

Detaljerad av prioriterade förmågor att utveckla



För att stärka kommunens förmåga krävs rätt förutsättningar inom styrning, samverkan, oberoende och kompetensutveckling

Målbild

- En betydande andel av den potentiella kostnadsbesparingen är kopplad till anläggning och tekniska konsulttjänster (20-42 msek)
- För att stärka förutsättningar att realisera den totala potentialen betonas vikten av följande principer vid utformning av framtida börläge
 - Stärka samordning mellan Inköp, Investering och verksamheter
 - Centralisera ansvar för samtliga behov av upphandling
 - Tydliggöra process, roller och ansvar för upphandling kopplat till entreprenad

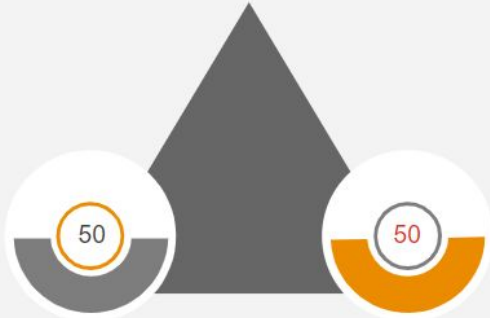
För att realisera den identifierade potentialen behöver förmåga stärkas inom flertalet områden, vilka ska ges olika prioritet

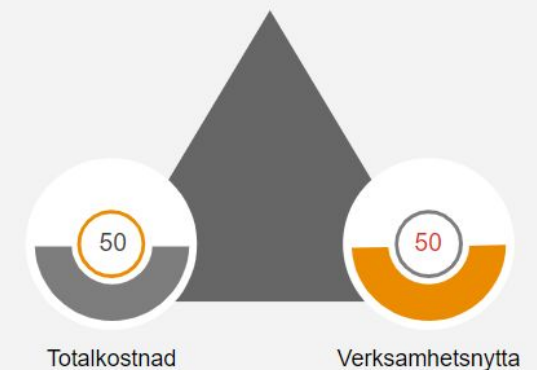
Detaljerings av prioriterade förmågor att utveckla

[illegible]

Förutsättningar att nå målbild

För att stärka kommunens förmåga och nå uppsatt målbild krävs att ett antal förutsättningar finns på plats:

- **Styrning:** en sammanhållen styrning med tydlighet kring relationen mellan verksamhetens uppdrag, mandat och prioriteringar är kritiskt för att verksamheter ska verka tillsammans i samma riktning och ha balans i hur olika parametrar vägs in vid beslutsfattande. Se bild nedan.
 - **Samverkan:** är en viktig förutsättning för att bygga effektiva processer med standardiserade arbetssätt och förmåga att hantera komplexa utmaningar. Samverkan möjliggör gemensam styrning, högre kompetensutnyttjande, högre kvalitet i leverans och enhetlighet utåt.
 - **Oberoende:** är kritiskt för att verkställa strategi och säkerställa riktighet i beslut och arbetssätt. Beroendeförhållanden kompromissar möjlighet till intern kontroll och riskhantering.
 - **Kompetensutveckling:** är nödvändigt för att optimera resurser, säkerställa god kvalitet, processefterlevnad och ständig förbättring. Kompetensutveckling är därtill nyckel för att bibehålla motiverade team.
- 



Totalkostnad behöver vägas mot verksamhetsnytta vid beslutsfattande så att maximalt värde för kommunen uppnås

Nuvarande organisation av upphandling ger inte förutsättning att utveckla de förmågor som krävs för att uppnå målbild

Nuläge

- Upphandling inom Luleå kommun bedrivs inom Inköpsenheten och Stadsbyggnadsförvaltningen med olika uppdrag, projektorganisationer och processer

Luleå kommun har två organisationer med uppdrag att hantera olika slags upphandlingar; varor & tjänster och entreprenad

Organisation; Uppdrag, roller och ansvar

Planering & Analys / Inköpsenheten

Budget: 12 228 ksek

Uppdrag:
• Tillämpa med förvaltningens öka inköpsenhetens strategiskt samordna, effektivisera och styra kommunens inköpsprocess i enlighet med policy och riktlinjer genom att stötta arbetet med inköpsenheten, identifiera, identifiera och hög arbetsbelastning uppnå och tillämpa med inköpsenheten vara förvaltningens kompetens i inköpsfrågor (Luleå Kommun Rättvis, Rättvis Inköp 2020)

Investering & Geodata

Budget: 11 930 ksek

Uppdrag (investering):
• Om värdet överstiger driftupphandlingsområdet och behovet omfattar en bygg- eller anläggningsentreprenad kan upphandlingen utföras av förvaltningen. Driftupphandling av entreprenader utförs av investering (Luleå Kommun Rättvis, Rättvis Inköp 2020)
• Investering utgör förvaltningens stöd och resurs vid genomförande av bygg- och anläggningsprojekt (investering) och upphandling genom hela byggprocessen. Utvärderingar stöd i konsult- och entreprenadjuridiska frågor, genomför projektet, projekt- och byggledning samt kostnadsanalyser, samordnar inköpsintegrering, genomför upphandling och ser till att inköp sker på ett affärsmässigt och juridiskt korrekt sätt (Luleå Kommun Rättvis, Rättvis Inköp 2020)

Inköpsenheten och Investering arbetar utifrån olika processer anpassade efter sina olika uppdrag och verksamheter

Projektorganisation vid upphandlingar

Planering & Analys / Inköpsenheten

Upphandlingsprocess:

- Inköpsenheten utgår från zoner med checklistor och mallar, beställd via e-tjänst

ZON1: Förbereda ZON2: Upphandla ZON3: Realisera

Planering / Fattagning Behov & Strategi / Analysera förbehåll / Upphandla / Implementera / Fattagning / Upphandla

Projektorganisation vid upphandlingar:

- Vid upphandling etableras expertgrupper med intressenter från verksamhet

Upphandlare har central roll och koordinerar intressenter i inköpsprocessen genom upphandlingen

Roller:

- Upphandlare** - förbereda, planering och genomförande av upphandlingar
- Expertgrupp** - vid upphandling etableras expertgrupper med intressenter från berörda verksamheter som förmedlar organisationens behov och möjliggör harmonisering av kravställning och löpande förankring av upphandling lösning. Utpekad upphandlare driver och koordinerar processen.
- Inköpsansvarig / Inköpare** - upphandling 100-415 ksek, samordning med verksamheten vid driftupphandlingar

(Förtydligad kartläggning av inköpsprocessen för varor & tjänster i separat analys)

PwC

Investering & Geodata

Projektmodellen:

- Genomförande av bygg- och anläggningsprojekt följer steg i Projektmodellen

Idé & behovsanalys / Planera / Genomföra / Utvärdera / Analysera / Upphandla / Drift / Upphandla

Projektorganisation vid upphandlingar:

- Entreprenadprojekt har särskilt angränsad projektorganisation där även upphandlingar och inköp omhändertas
- Typ av arbetet och upphandlingar:
 - Nyinvestering
 - Re-investering
 - Existerande

Roller:

- Projektagare** - budgetansvarig för projektet
- Projektsansvarig** - formulerar projektdirektiv och har ansvar för resultat
- Resursägare** - 'injection' som lämnar ut sin personal till projektet
- Huvudprojektleddare** - övergripande ansvar, koordinerar delprojekt
- Projektleddare** - ansvar att organisera och leda projektet så att målet uppnås
- Projektgrupp** - uppställs av aktörer som leder till att målet uppnås
- Styrrupp** - projektets beslutande organ, består PL, leds av projektsansvarig
- Revisionsgrupp** - rådgivande organ, uppställs av granskade delar i projektet
- Kvalitetsgaranti** - ansvar för projektet, uppställs av granskade delar i projektet

Konsekvenser av nuläge på erforderliga förutsättningar

Nuvarande organisering av upphandling kopplad till entreprenad ger inte förutsättningar att utveckla de förmågor som krävs för en effektiv och värdeskapande inköpsverksamhet

- Styrning:** genom nuvarande organisering, uppdrag och målsättning för Inköpsenheten och Investering riskerar skapa en obalans då Inköps totalkostnadsfokus ges begränsad tyngd och kompromissas till förmån för förvaltningens fokus på verksamhetsnytta och kvalitet i service
- Samverkan:** begränsas till följd av att organisationen är tvådelad, har olika uppdrag, processer, mål och arbetssätt. Bristande samverkan skapar hinder för strategiskt arbete, kategoristyrning, processeffektivisering, målstyrning och uppföljning
- Oberoende:** begränsas då projektledare har ansvar för både upphandling, genomförande och fakturahantering samt då Inköpsansvarig/ affärsstöd är organisatoriskt underordnad projektledare under upphandlingsprocessen
- Kompetensutveckling:** begränsas då Inköpsansvarig på SBF sitter avskild från Inköpsenheten. Detsamma gäller för rollen som affärsstöd, som stödjer vid entreprenadupphandlingar, då även detta stöd på SBF sitter avskild från Inköpsenheten.

Sammantaget bedöms en förändring behöva ske för att skapa förutsättningar att stärka prioriterade förmågor och därigenom uppnå potentiella kostnadsbesparingar

Alternativ har utvärderats för hur Luleå kommun kan skapa förutsättningar att stärka prioriterade, erforderliga förmågor

1

Stärka inköpsförmåga inom Stadsbyggnadsförvaltningen

Ansvar för upphandling hos Investering men inköpsamordnarens/ affärsstöds roll och ansvar förstärks och förtydligas. Förvaltningens kompetens stärks hos inköpsamordnare/affärsstöd

Påverkan på utvecklingsområden:

-  Styrning
-  Samverkan
-  Oberoende
-  Kompetensutveckling

Slutsats

Alternativet ger inte tillräckliga förutsättningar att nå önskad utveckling på strategisk/ taktisk nivå

2

Flytta över administrativt ansvar för samtlig upphandling till Inköpsenheten

Inköpsenheten tar över ansvar från Inköpsamordnare inom Stadsbyggnadsförvaltningen samt ansvar hos affärsstöd att administrera upphandling utifrån förvaltningens direktiv

Påverkan på utvecklingsområden:

-  Styrning
-  Samverkan
-  Oberoende
-  Kompetensutveckling

Slutsats

Alternativet ger inte tillräckliga förutsättningar att nå önskad utveckling på strategisk/ taktisk nivå

3

Flytta över fullt ansvar för samtlig upphandling till Inköpsenheten

Inköpsenheten tar över fullt ansvar för samtlig upphandling och anger därmed former hur upphandling ska bedrivas och att angivna former ska efterföljas. Ultimat beslut om val av leverantör och lösning åligger fortsatt verksamheten

Påverkan på utvecklingsområden:

-  Styrning
-  Samverkan
-  Oberoende
-  Kompetensutveckling

Slutsats

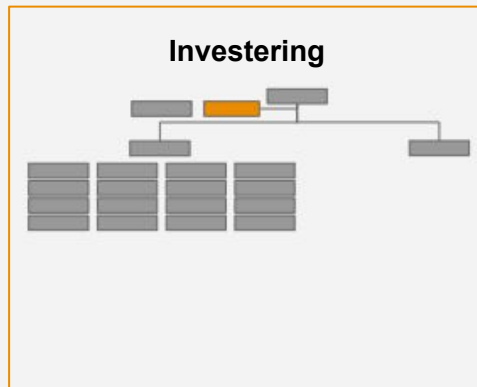
Alternativet ger tillräckliga förutsättningar att nå önskad utveckling på strategisk/ taktisk nivå

Stärka inköpsförmåga inom Stadsbyggnadsförvaltningen

1

Visualisering av alternativ

- Alternativet innebär ingen organisatorisk förändring men stärkt förmåga hos inköpssamordnare/ affärsstöd inom SBF



Beskrivning av alternativ och konsekvenser på erforderliga förutsättningar

Beskrivning

- Ansvar för upphandling bibehålls inom Investering men inköpssamordnarens/ affärsstöds roll och ansvarsområde under projekteringsfasen och genomförandefasen i projektmodellen förstärks och förtydligas. Förvaltningens kompetens inom upphandling kopplad till entreprenad stärks hos inköpssamordnare/affärsstöd

Konsekvenser på förutsättningar

- **Styrning:** Nuvarande organisering och tudelning av uppdrag riskerar fortsatt skapa obalans mellan totalkostnadsfokus och verksamhetsnytta vid upphandling av entreprenad
- **Samverkan:** Förutsättningar för kategoribaserat inköpsarbete förblir fortsatt begränsade, effektivisering av processer och standardisering i arbetssätt fortsatt begränsad. Enhetligt gränssnitt mellan verksamheter och avdelningar med ansvar för upphandling och inköp samt samordning dem emellan förblir fortsatt begränsad
- **Oberoende:** Förutsättningar fortsatt begränsade då Inköpssamordnare/ affärsstöd är organisatoriskt underordnad projektledare under upphandlingsprocessen, trots att roll förstärks och förtydligas i Projektmodell
- **Kompetensutveckling:** Begränsas då Inköpssamordnare/ affärsstöd på SBF sitter avskild från Inköpsenheten och möjlig kompetensutveckling och erfarenhetsutbyte försvåras

Slutsats: Alternativet ger inte tillräckliga förutsättningar att nå önskad utveckling på strategisk/ taktisk nivå



Styrning



Samverkan



Oberoende



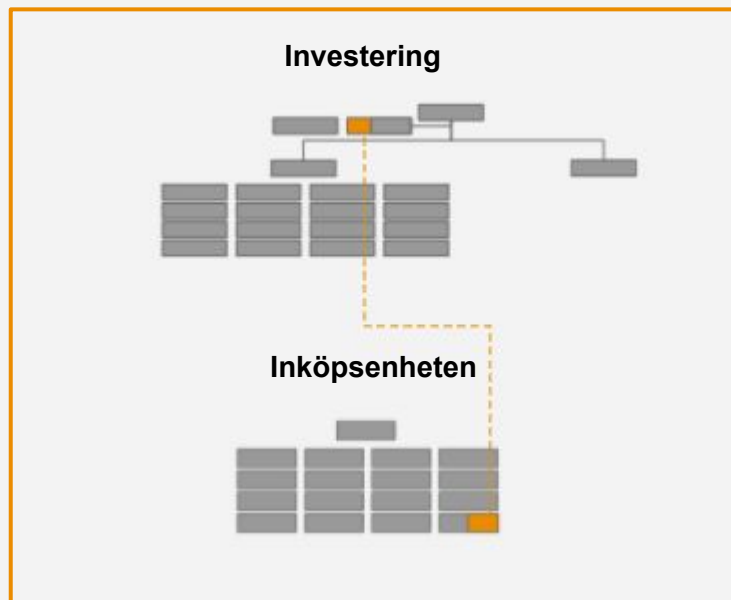
Kompetensutveckling

Flytta över administrativt ansvar för samtlig upphandling till Inköpsenheten

2

Visualisering av alternativ

- Organisatoriskt förflyttas ansvar för administration kopplat till upphandling från inköpsamordnare/affärsstöd inom SBF till inköpsamordnare respektive upphandlare hos Inköpsenheten



Beskrivning av alternativ och konsekvenser på erforderliga förutsättningar

Beskrivning

- Inköpsenheten tar över ansvar från Inköpsamordnare inom Stadsbyggnadsförvaltningen samt ansvar hos affärsstöd att administrera upphandling utifrån förvaltningens direktiv och i enlighet med Projektmodellen; att slutligt formalisera förfrågningsunderlag, publicera förfrågningsunderlag, insamla svar och utvärdera, förbereda tilldelningsbeslut.
- Upphandlare beställs från Inköpsenheten vid entreprenadupphandling för administrativt stöd vid upphandling

Konsekvenser på förutsättningar

- Styrning:** Föreslagen organisering och ansvarsfördelning riskerar fortsatt skapa obalans mellan totalkostnadsfokus och verksamhetsnytta vid upphandling av entreprenad
- Samverkan:** Förutsättningar för kategoribaserat inköpsarbete förblir fortsatt begränsade, effektivisering av processer och standardisering i arbetssätt fortsatt begränsad, samordning mellan verksamheter och avdelningar med ansvar för upphandling och inköp förblir fortsatt begränsad
- Oberoende:** Upphandlare är fortsatt organisatoriskt underordnad projektledare under upphandlingsprocessen
- Kompetensutveckling:** Stärkta möjligheter till kompetensutveckling och erfarenhetsutbyte inom Inköpsenhet

Slutsats: Alternativet ger inte tillräckliga förutsättningar att nå önskad utveckling på strategisk/ taktisk nivå



Styrning



Samverkan



Oberoende



Kompetensutveckling

Flytta över fullt ansvar för samtlig upphandling till Inköpsenheten

Visualisering av alternativ

- Ansvar för samtlig upphandling förflyttas till Inköpsenheten och en upphandlare blir en part i Projektmodellen. Nytt steg för projektansvarig under planeringsfasen är att "Beställa upphandlare från sektionschef Inköpsenheten"



Beskrivning av alternativ och konsekvenser på erforderliga förutsättningar

Beskrivning

- Inköpsenheten tar över fullt ansvar för samtlig upphandling och anger därmed former hur upphandling ska bedrivas och att angivna former ska efterföljas. Ultimat beslut om val av leverantör och lösning åligger fortsatt verksamheten. Projektledare ansvarar fortsatt för innehåll i förfrågningsunderlag och frågor rörande förvaltningens expertområde vid projektering och upphandling samt för genomförande, kvalitet och uppföljning i faserna genomföra, avsluta och överlämna. Projektansvarig beställer upphandlare från Inköpsenheten.

Konsekvenser på förutsättningar

- Styrning:** Stärkta förutsättningar för god balans mellan totalkostnadsfokus och verksamhetsnytta vid upphandling av entreprenad, då upphandlare och projektledare tillhör separata organisationer men båda rapporterar till projektansvarig vid upphandling
- Samverkan:** Stärkta förutsättningar för mer strategiskt arbete, kategoristyrning och kategoribaserat arbete, processeffektivisering, målstyrning och uppföljning genom mer enhetlig struktur och stärkt samverkan
- Oberoende:** Beroendeförhållanden väl anpassade då upphandlare och projektledare tillhör separata organisationer men båda rapporterar till projektansvarig vid upphandling
- Kompetensutveckling:** Stärkta möjligheter till kompetensutveckling och erfarenhetsutbyte inom Inköpsenhet

Slutsats: Alternativet ger tillräckliga förutsättningar att nå önskad utveckling på strategisk/ taktisk nivå



Styrning



Samverkan



Oberoende



Kompetensutveckling

Projektets rekommendation: Flytta över fullt ansvar för samtlig upphandling till Inköpsenheten

1

Stärka inköpsförmåga inom Stadsbyggnadsförvaltningen

Ansvar för upphandling hos Investering men inköpsamordnarens/ affärsstöds roll och ansvar förstärks och förtydligas. Förvaltningens kompetens stärks hos inköpsamordnare/affärsstöd

Påverkan på utvecklingsområden:

- Styrning
- Samverkan
- Oberoende
- Kompetensutveckling

Slutsats

Alternativet ger inte tillräckliga förutsättningar att nå önskad utveckling på strategisk/ taktisk nivå

2

Flytta över administrativt ansvar för samtlig upphandling till Inköpsenheten

Inköpsenheten tar över ansvar från Inköpsamordnare inom Stadsbyggnadsförvaltningen samt ansvar hos affärsstöd att administrera upphandling utifrån förvaltningens direktiv

Påverkan på utvecklingsområden:

- Styrning
- Samverkan
- Oberoende
- Kompetensutveckling

Slutsats

Alternativet ger inte tillräckliga förutsättningar att nå önskad utveckling på strategisk/ taktisk nivå

3

Flytta över fullt ansvar för samtlig upphandling till Inköpsenheten

Inköpsenheten tar över fullt ansvar för samtlig upphandling och anger därmed former hur upphandling ska bedrivas och att angivna former ska efterföljas. Ultimat beslut om val av leverantör och lösning åligger fortsatt verksamheten

Påverkan på utvecklingsområden:

- Styrning
- Samverkan
- Oberoende
- Kompetensutveckling

Slutsats

Alternativet ger tillräckliga förutsättningar att nå önskad utveckling på strategisk/ taktisk nivå

Öka samordning av
beställarorganisation

Utmaningarna med nuvarande organisering av beställare ger anledning att se över möjlighet att öka samordnad hantering

Nuläge och dess konsekvenser på operativt inköp

Nuläge

- Luleå kommun har 734 behöriga beställare utspridda inom de olika verksamheterna med olika grad av centralisering och rutiner för hur de hanterar inköp.

Konsekvenser

- Nuvarande organisering medför ett antal utmaningar för operativa inköp:
 - Många behöriga beställare i organisationen är sällananvändare som därmed upplever det krångligt att hantera beställningar från medarbetare i verksamheten
 - Behöriga beställare spenderar mycket tid på att hantera beställningsförfrågningar, hitta specifika varor och tjänster som efterfrågas, komplettera information för beställningar
 - Behöriga beställare spenderar tid på att hantera fakturor med bristande underlag
- Utmaningarna ger skäl att se över möjlighet att samordna beställarorganisationen till en central supportfunktion.

Principer för börkläge

- För att stärka förutsättningar att realisera den totala potentialen betonas vikten av följande princip vid utformning av framtida börkläge
 - Öka samordning av beställarorganisation

Olika kanaler för avrop och operativa inköp ställer krav på medarbetares förståelse för system och beställningsunderlag

Avrop och operativt inköp
Definiera processen för det praktiska arbetet på uppdraget efter som ser i rättighet genom revisionen och ingår i den operativa delen av arbetet.

Hur ser det ut idag?

- Vilket behov av vara eller tjänst har verksamheten? Beställare för att generera köp.
- För valda behovstyper kan medarbetare göra köp på fakturabeställningsblankett eller på fakturabeställningsblankett för att generera köp.
- För valda behovstyper kan medarbetare göra köp på fakturabeställningsblankett för att generera köp.
- För valda behovstyper kan medarbetare göra köp på fakturabeställningsblankett för att generera köp.

Vad fungerar väl?

- Många beställare fungerar väl för sina beställare av idag.
- Vilka utmaningar ser vi?
- Beställare som inte har tillgång till fakturabeställningsblankett kan inte göra köp.
- Beställare som inte har tillgång till fakturabeställningsblankett kan inte göra köp.

Beställningsprocessen

Beställningsprocessen är en serie av steg som leder från behov till fakturabeställning. Den består av följande steg:

- Behov
- Köp
- Faktura

Handtering av inleverans är inkonsekvent och en tidskrävande aktivitet för verksamhetens behöriga beställare

Handtering av inleverans
Inleverans är en aktivitet som innebär att leverantören levererar varor eller tjänster till beställaren. Detta är en tidskrävande aktivitet för verksamhetens behöriga beställare.

Hur ser det ut idag?

- Vilket behov av vara eller tjänst har verksamheten? Beställare för att generera köp.
- För valda behovstyper kan medarbetare göra köp på fakturabeställningsblankett eller på fakturabeställningsblankett för att generera köp.
- För valda behovstyper kan medarbetare göra köp på fakturabeställningsblankett för att generera köp.
- För valda behovstyper kan medarbetare göra köp på fakturabeställningsblankett för att generera köp.

Vad fungerar väl?

- Många beställare fungerar väl för sina beställare av idag.
- Vilka utmaningar ser vi?
- Beställare som inte har tillgång till fakturabeställningsblankett kan inte göra köp.
- Beställare som inte har tillgång till fakturabeställningsblankett kan inte göra köp.

Beställningsprocessen

Beställningsprocessen är en serie av steg som leder från behov till fakturabeställning. Den består av följande steg:

- Behov
- Köp
- Faktura

Struktur, grad av centralisering och rutiner för operativt inköp varierar i de olika verksamheterna - totalt 734 beställare 2020

Organisation samt roller och ansvar - operativt

Nämnd / Förvaltning	Central inköpsansvarig	Struktur operativt inköp
SBN / SBF	• Nej, inköpsansvarig för SBN / SBF	• Antal beställare: 122
BUN / BUF	• Ja	• Antal order: 2127
SOGN / SOGF	• Ja	• Antal beställare: 171
KF / KS	• Ja	• Antal order: 2087
KFN / KFS	• Ja	• Antal beställare: 200
KS / RT	• Ja	• Antal order: 7778
MBN / MBF	• Nej, med verksamheten nyttjar central inköpsansvarig	• Antal beställare: 19
	• Nej, stor del av inköpsarbete sköts idag inom verksamheten men inköpsansvar finns	• Antal order: 489
	• Nej, inköpsansvarig för SBN / SBF	• Antal beställare: 44
	• Inköpsansvarig för SBN / SBF	• Antal order: 1029

Det finns ett antal aktiviteter inom inköp som anses vara möjliga att förflytta till en central supportfunktion

#	Process	Aktiviteter							
1	Inköpsstrategi	Marknadsanalys	Leverantörs-riskhantering	Inköpsstrategi	Make or Buy	Budgetering	Organisations-utveckling		
2	Behovsstyrning	Kravspecifikation	Behovsplanering	Materialkrav	Materialplanering	Tjänstekrav	Tjänsteplanering	Behovs- budgetering	Integrerad behovshantering
3	Strategisk upphandling	Marknads och prisanalys	Analys av utbud	Upphandlings-strategi	Förhandling	Selektering	Avtalsskrivning		
4	Strategiskt upphandlingsstöd	Spend analys	RFI	RFP	Auktion	Produktkostnad	Spot markets	Local/ Spot buys	Hållbara inköp
5	Stöd för realisation	Kataloghantering	Avtalshantering	Avtalsvillkor och krav	Tillgångs och licenshantering	Materialhantering, VMI, rörelsekapital	Outsourcing, MSP management	Alliance management	
6	Leverantörsstyrning	Leverantör självregistrering	Leverantörs-bedömning	Leverantörs-onboarding	Leverantörs-klassificering	Leverantörs-samverkan	Leverantörs-riskhantering	Leverantörs- revision	Leverantörs-utveckling
7	Inköpssupport	Process och system efterlevnad	Besparingssupport	Controlling	Rapportering	Bedrägerikontroll	Kunskap och verktygshantering	Kommunikation	1st line support
8	Inköp marknadsföring	Hemsida	Sociala nätverk	PR	Leverantörsdagar				
9	Resurshantering	Performance management	Utvärdering av förmåga	Kompetens-utveckling	Successions-planering	Karriärsutveckling	Utbildning	Medarbetar-relationer	
10	Operativa inköp	Rekvisition	Godkännande av rekvisition	Inköpsorder/ Orderbekräftelse	Kvitto	Utbudsbedömning	Faktura- verifiering	Personalkort hantering	Buying desk
11	Masterdata hantering	Leverantör master data	Material master data						

Möjlig att förflytta
Merpart möjlig att förflytta
Inte möjlig att förflytta
Centralt Inköp
Rekommenderat för LK att flytta
Bör övervägas för LK att flytta

Att centralisera beställarorganisationen och samordna en rad aktiviteter kan ge en ökad effektivisering på 15-20 %

Potentiell effektivisering av centralisering

- Potentiell effektivisering för Luleå kommun av centralisera beställarorganisationen och koordinera aktiviteter enligt PwC benchmarks: ~ **15-20 %**



Innebörd och värde av att centralisera beställarorganisationen

Rekommendation

Projektet föreslår att centralisera beställarorganisationen och låta ett samordnat team av expertbeställare hantera följande aktiviteter:

Rekommenderade aktiviteter:

- Hantera inköpsorder/orderbekräftelse
- Verifiera fakturor

Aktiviteter att vidare överväga:

- First line support
- Hemsida
- Onboarding av leverantörer

Förväntat värde av en central beställarorganisation:

- ✓ Underlättar hantering av identifierade utmaningar med sällananvändare
- ✓ Minskar oberoendeproblematik
- ✓ Frigör tid från behöriga beställare i verksamhet som har annan huvudsyssla
- ✓ Effektiviserar hanteringen av beställningar och minskar behov av resurser

Att beakta

- Närheten till verksamheten innebär god kännedom om behov och upplevd tillgänglighet
- Utmaningar för och värde av att centralisera beställarorganisationen varierar per verksamhet
- Arbete att lägga beställning kvarstår lokalt hos medarbetare i verksamheten

Den centrala beställarorganisationen kan lokaliseras i verksamheten, inom Service & Support eller Inköpsenheten

1

Virtuellt team i verksamheten

En central beställarorganisation kan vara virtuell och beställaren är fysiskt lokaliserad i verksamheten.

Konsekvenser

- + Bibehållen närhet till verksamheten kan medföra högre förståelse för behov och högre upplevd tillgänglighet
- Närhet till verksamhet kan samtidigt leda till oberoendeproblematik och informella kontaktvägar
- Sämre förutsättningar för kompetensutbyte

2

Samordnat team inom Service & Support

En central beställarorganisation kan ingå i den befintliga servicefunktionen.

Konsekvenser

- + Närhet till övriga servicefunktionen kan medföra högre kompetensutbyte inom service och system samt ökad standardisering av processer och arbetssätt
- + En samlad servicefunktion möjliggör "en väg in" för medarbetare vid frågor
- + Distans från verksamhet minskar risk för oberoendeproblematik
- Distans från verksamhet kan medföra minskad förståelse för verksamhetens behov och sämre upplevd tillgänglighet

3

Samordnat team inom Inköpsenheten

En central beställarorganisation kan lokaliseras hos Inköpsenheten

Konsekvenser

- + Närhet till Inköpsenheten kan medföra högre kompetensutbyte inom inköp
- + Samlad kompetens inom Inköp ger förståelse för hela processen på operativ till strategisk nivå
- + Distans från verksamhet minskar risk för oberoendeproblematik
- Distans från verksamhet kan medföra minskad förståelse för verksamhetens behov och sämre upplevd tillgänglighet
- Stort team inom Inköpsenheten med olika profiler skapar utmaningar för ledning

Projektets rekommendation: Samordna team av centrala beställare inom Service & Support

1

Virtuellt team i verksamheten

En central beställarorganisation kan vara virtuell och beställaren är fysiskt lokaliserad i verksamheten.

Konsekvenser

- + Bibehållen närhet till verksamheten kan underlätta förståelse för behov och öka upplevd tillgänglighet
- Närhet till verksamhet kan samtidigt leda till oberoendeproblematik och informella kontaktvägar
- Begränsade förutsättningar för kompetensutbyte

2

Samordnat team inom Service & Support

En central beställarorganisation kan ingå i den befintliga servicefunktionen.

Konsekvenser

- + Närhet till övriga servicefunktionen kan bidra till ökat kompetensutbyte inom service och system samt ökad standardisering av processer och arbetssätt
- + En samlad servicefunktion möjliggör "en väg in" för medarbetare vid frågor
- + Distans från verksamhet minskar risk för oberoendeproblematik
- Distans från verksamhet kan försvåra förståelse för verksamhetens behov och minska upplevd tillgänglighet

3

Samordnat team inom Inköpsenheten

En central beställarorganisation kan lokaliseras hos Inköpsenheten

Konsekvenser

- + Närhet till Inköpsenheten kan medföra ökat kompetensutbyte inom inköp
- + Samlad kompetens inom Inköp ger förståelse för hela processen på operativ till strategisk nivå
- + Distans från verksamhet minskar risk för oberoendeproblematik
- Distans från verksamhet kan försvåra förståelse för verksamhetens behov och minska upplevd tillgänglighet
- Stort team inom Inköpsenheten med olika profiler skapar utmaningar för ledning



Implementera
kategoristyrning

Kategoribaserat inköpsarbete utgör en förutsättning för att uppnå den identifierade potentialen genom nya arbetssätt

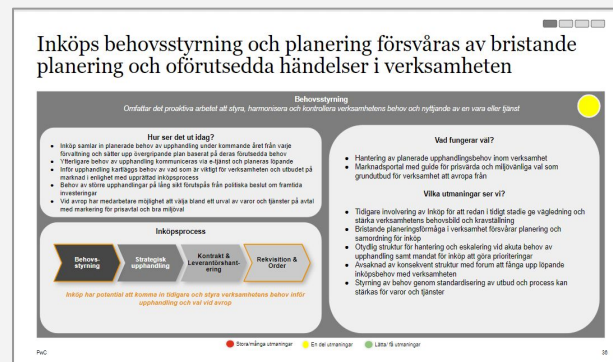
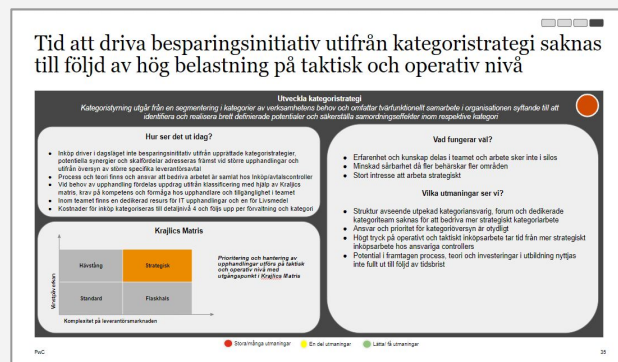
Nuläge och dess konsekvenser på operativt inköp

Nuläge

- Inköp driver i dagsläget inte besparingsinitiativ utifrån upprättade kategoristategier. Potentiella synergier och skalfördelar adresseras främst vid större upphandlingar och utifrån översyn av större specifika leverantörsavtal

Konsekvenser

- Nuvarande arbetssätt innebär utmaningar för strategiskt arbete vilket även får konsekvenser på taktisk och operativ nivå:
 - Minskad potential i kostnadsbesparing genom uteblivna synergier och skalfördelar
 - Minskad potential i effektivisering vid avsaknad av kategoribaserat arbete
 - Bristande möjlighet till planering tillsammans med verksamhet
- Utmaningarna ger skäl att implementera kategoribaserat arbete inom Inköp



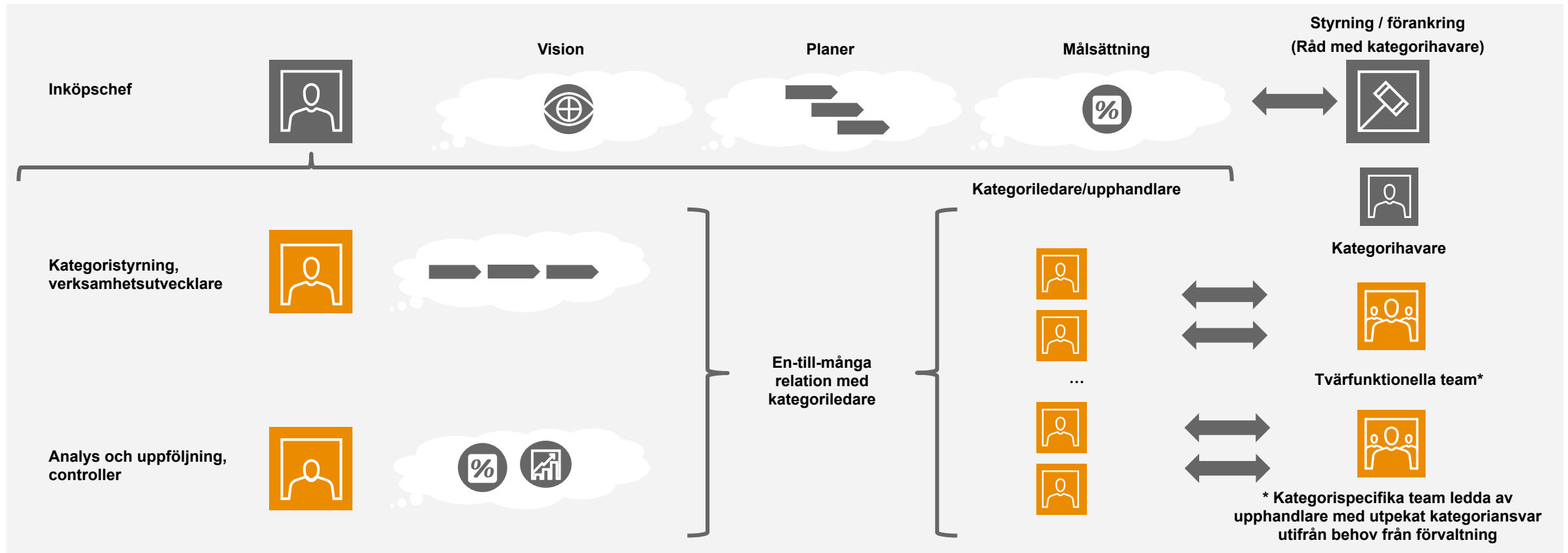
Principer för börläge

För att stärka förutsättningar att realisera den totala potentialen betonas vikten av följande principer vid utformning av framtida börläge:

- Utveckla kategoribaserat inköpsarbete
- Öka standardisering av varor, tjänster och entreprenader
- Öka nyttjande av centrala upphandlingsorganisationer

Modell för kategoribaserat arbete med fullt ansvar inom Inköp att driva kategoriarbete och genomföra samtlig upphandling

Struktur för kategoribaserat arbete



- Central beställarorganisation - som även hanterar operativa frågor - frigör tid för mer strategiskt arbete hos verksamhetsutvecklare och kategoriledare/upphandlare
- Effektiviserad avtalshantering frigör tid för mer strategiskt arbete hos verksamhetsutvecklare och controllers
- Upphandlingar planeras på lång sikt i samråd med verksamheter genom kategorispecifika team och på mellan sikt i dialog med Teamledare Upphandlare och Inköpsamordnare vid beställning av upphandling genom E-tjänst

Detaljer av modell för kategoribaserat arbete

Detaljer av arbete, roller och ansvar

Vision	Inköpschef ansvarar för att utveckla samt söka mandat för den utarbetade visionen. Denna rapport kan ses som en inlag i framtagandet av en vision för inköpsverksamheten. Utvecklingsarbetet sker i samråd med andra beslutsfattare.	Verksamhetsutvecklare	Verksamhetsutvecklare med ansvar för att etablera struktur samt process kring kategoristyrning föreslås som en viktig del i rekommenderad lösning. Verksamhetsutvecklare kan stötta flera Upphandlare/ kategoriledare samtidigt (en-till flera relation). Som del i rollen som verksamhetsutvecklare ingår även ansvar att driva förändringsarbete och relaterad kommunikation.
Planer	Inköpschef ansvarar för att ta fram planer för att arbeta mot den upprättade visionen. Planer omfattar till exempel införande av kategoristyrning och utrullning av kategorier (piloter), upprättande av struktur, rekrytering, utbildning och fortbildning.	Analytiker/controller	Support vad gäller spendanalys samt uppföljning av uppsatta mål föreslås som en viktig del i rekommenderad lösning. Support gäller vid såväl upphandling, kategoristrategiarbete samt uppföljning av finansiella mål och processefterlevnad.
Målsättning	Vision och planer måste överensstämma med uppsatta mål. Utöver mål som i dagsläget omfattas av inköspolicy bör inköpsverksamheten även drivas utifrån finansiella samt processorienterade mål, med koppling till dels budget, dels lagefterlevnad.	Kategoriledare	Upphandlare tilldelas utöver sitt ansvar att genomföra upphandlingar ett kategoriledaransvar utifrån utpekade kategorier. Kategoriledare ansvarar för att driva utvecklingen av specifika kategoristrategier. Arbetet bedrivs i tvärfunktionella team med stöd från verksamhetsutvecklare och analytiker och tillsammans med representanter från verksamheterna som utses av kategorihavare. Kategoristrategier som utvecklas presenteras för beslut i råd för kategorihavare.
Styrning och förankring	Strategisk inriktning för inköpsverksamheten ska - för att kunna göra skillnad - förankras i ett 'strategiskt råd' med tydligt uppdrag som sponsor för kategoristrategi och tydligt beslutsmandat. Det strategiska rådet omfattar kategorihavare från de olika verksamheterna. Etablering av ett strategiskt råd där till exempel beslut om genomförande av framarbetade kategoristrategier kan tas, är ofta en nyckel till framgång.	Kategori-havare	Kategori-havare utpekas i verksamheter utifrån beställningsvolym och intresse för varor, tjänster och entreprenader inom kategorin. Kategori-havare ansvarar för att peka ut representanter till kategoriteam att stötta kategoriledare med upphandling och utveckling inom kategorin.

För samtliga kategorier utpekas kategorihavare med ansvar att tilldela resurser från verksamheten till ett kategoriteam

Centraliserat kategoriledarskap och kategoriteam

Kategori	Prio kategori	SBF 621	SBF 622	KD 101	SkM 401	KUF 301	SoC Äld 205	SoC VhC 204	VhC Gr 404	C AMBF 191	SOC VC SS 202	Gym.skol 405	Förskola 401	SOC CFu 207	Vh Soc.tj. 207	C Räddtj. 711	C Resurs 406	Ansv 3 822	KS/FF 900	Nuvarande kostnader
Anläggning	●	●	●			●												●		668
Fastighetsdrift	●	●	●	●		●	●		●			●					●			203
IT & Telekom	●	●	●	●	●	●	●		●	●	●	●	●			●				106
Sjuk & hälsovårds- materiel	●						●	●			●			●						54
Möbler och inredning	●	●							●			●	●							17
Konsulttjänster	●	●	●	●		●														88
Energi	○	●	●			●														85
Städmaterial	●	●	●		●	●	●			●										28
Byggmaterial	○	●	●																	24
Skyddsutrustning och kläder	○		●								●									12
Kemikalier	○	●	●																	8

Kategoriledarskap

- Prioriterad kategori
- Sekundär prioritet (CoE)

Koordinering med nyttjare

- Kategorihavare (primär)
- Kategorihavare

För samtliga kategorier utpekas kategorihavare med ansvar att tilldela resurser från verksamheten till ett kategoriteam

Centraliserat kategoriledarskap och kategoriteam

Kategori	Prio kategori	SBF 621	SBF 622	KD 101	SkM 401	KUF 301	SoC Äld 205	SoC VhC 204	VhC Gr 404	C AMBF 191	SOC VC SS 202	Gym.skol 405	Förskola 401	SOC CFu 207	Vh Soc.tj. 207	C Räddtj. 711	C Resurs 406	Ansv 3 822	KS/FF 900	Nuvarande kostnader
Livsmedel	●				●	●	●		●	●		●	●	●						58
Skolskjutsar	●				●	●														24
Fordon	○	●				●										●				18
Personalförmåner	○			●						●								●		18
Frakt	○			●		●	●								●					17
Resor & Evenemang	○	●		●		●			●	●		▼	▼		▼					16
Marknadsföring & reklam	○	▼		●		●														15
Finansiella tjänster	○				▼	▼													●	12
Kontor	○	●							▼											9
Hantverkartjänster	○	●																		8

Kategoriledarskap

- Prioriterad kategori
- Sekundär prioritet (CoE)

Koordinering med nyttjare

- Kategorihavare (primär)
- Kategorihavare

Forum för styrning av kategoribaserat inköpsarbete

Organisation och styrning - forum

Forum	Syfte	Frekvens
Inköpschef och kategorihavare	• Överenskommelse av inköpsstrategi och att denna överensstämmer med den övergripande verksamhetsstrategin • Framtagande av KPI:er och mål för Inköpsenheten • Uppföljning av resultat gentemot satta mål och KPI:er	<i>Halvårsvis</i>
Inköpschef och kategoriledare	• Säkerställa efterlevnad av inköpsstrategin • Uppföljning av KPI:er och mål • Säkerställa effektiv kategoristyrning, kontroll samt efterlevnad • Översyn och förvaltande av processer	<i>Månadsvis</i>
Kategoriledare och kategoriteam	• Driva kategoribaserat inköpsarbete i verksamheten • Framtagande av kategoristrategi samt prioriterade initiativ till inköpsplan • Säkerställa efterlevnad av mål i verksamheten • Stöd och övergripande vägledning vid inköp ute i organisationen samt behovsstyrning	<i>Veckovis/ månadsvis</i>

The background of the slide is composed of several rectangular blocks. On the left side, there is a large vertical orange rectangle. To its right, the background is divided into horizontal grey and white bands. The text is centered within the white band.

Utveckla process för
upphandling av
varor, tjänster och
entreprenad

Nuvarande processer för upphandling behöver anpassas efter kategoribaserad styrning för att realisera identifierad potential

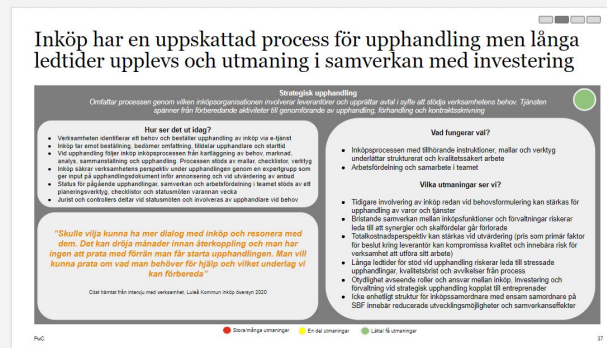
Nuläge och dess konsekvenser på operativt inköp

Nuläge

- Inköpsenheten har en etablerad inköpsprocess för upphandling av varor och tjänster från kartläggning av behov, marknad, analys, sammanställning och upphandling. Processen stöds av mallar, checklistor, verktyg. Inköp insamlar planerade behov av inköp från verksamheten årsvis. Löpande behov i verksamheten beställs via e-tjänst och arbete fördelas utifrån Krajlics Matris, förmåga och tillgänglighet
- Investering arbetar efter Projektmodellen (idé, planera, bygga) i vilken affärsstöd nyttjas för entreprenadupphandling i steg "bygga"

Konsekvenser

- Nuvarande processer medför ett antal utmaningar
 - Bristande samverkan mellan inköpsfunktioner och förvaltningar i processerna riskerar leda till dubbelarbete och att synergier och skalfördelar går förlorade
 - Otydlighet i hur upphandlingar skall prioriteras utifrån vikt, värde och brådskande karaktär för verksamheten
 - Långa ledtider för stöd vid upphandling riskerar leda till stressade upphandlingar, kvalitetsbrist och avvikelser från process
- Utmaningarna ger skäl att se över nuvarande processer samt samordna och anpassa dessa utefter kategoribaserad styrning



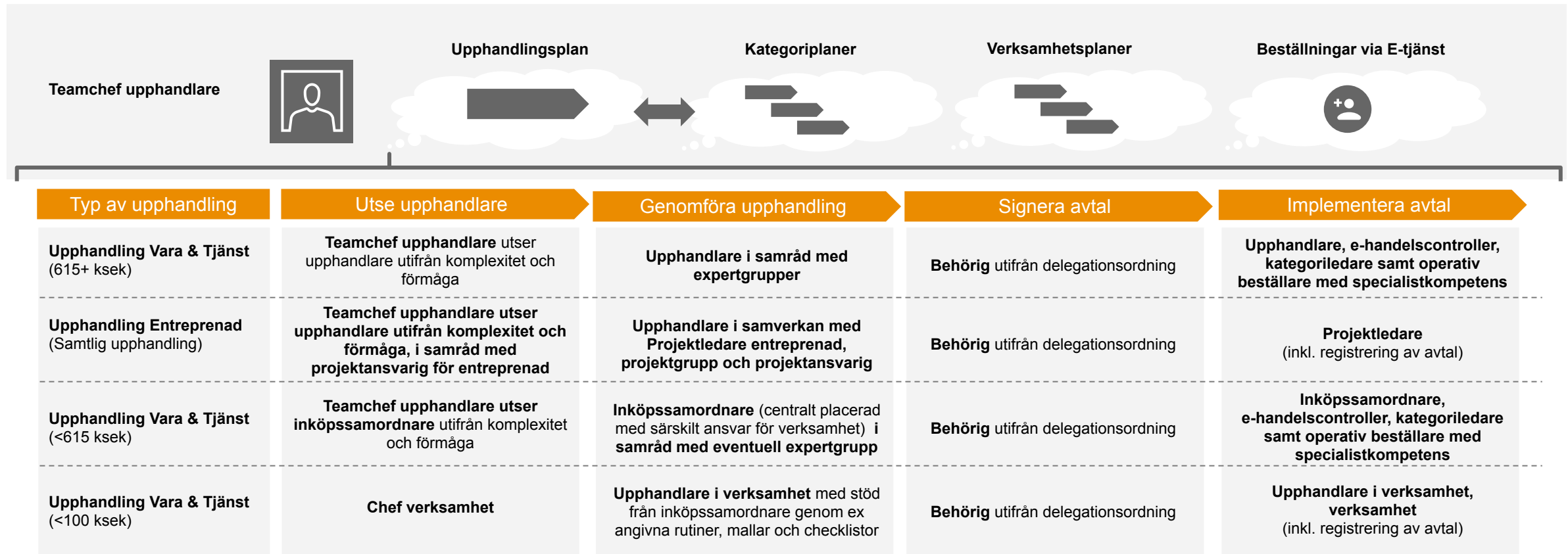
Principer för börläge

För att stärka förutsättningar att realisera den totala potentialen betonas vikten av följande principer vid utformning av framtida börläge:

- Stärka samordning mellan Inköp, Investering och verksamheter
- Tydliggöra process, roller och ansvar för upphandling kopplat till entreprenad
- Tydliggöra struktur för Inköp att prioritera upphandlingar
- Stärka förutsättningar för effektiva mindre upphandlingar i verksamheter

Modell för samtlig upphandling som hanteras av Inköpsenheten

Struktur för hantering av olika typ av upphandling



För att löpande prioritera upphandlingar behöver principer och rutiner för eskalering fastställas

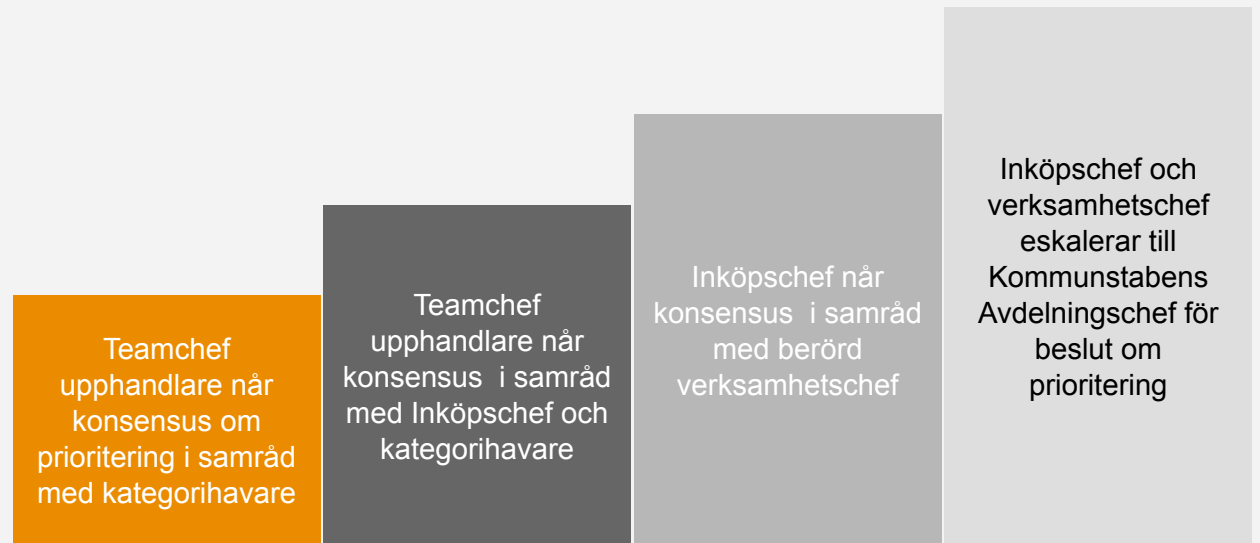
Principer för prioritering av upphandlingar

Vid händelse av kapacitetsbrist på tillgängliga upphandlare vid exempelvis akuta behov av upphandling behöver principer för prioritering och rutiner för att överenskomma prioriteringar mellan verksamheter utvecklas.

Principer för prioritering av upphandlingar;

- Påverkan på verksamhetens förutsättning att utföra sitt uppdrag
- Legal risk av att inte ha avtal för avrop
- Värde och omfattning på upphandling
- Påverkan på övrig upphandlingsplan; behov av specialistkompetens etc.
- Övriga beroenden av genomförd upphandling på verksamheten

Eskaleringstrappa för omprioritering av upphandlingar



Vid behov av omprioritering för upphandling skall i första hand Teamchef Upphandlare försöka nå konsensus med kategorihavare i verksamheten. I annat fall skall frågan eskaleras vidare upp i kommunen.



Utveckla struktur för
avtalshantering

Befintlig struktur för avtalshantering innebär en skev arbetsfördelning och risk för bristande avtalsuppföljning

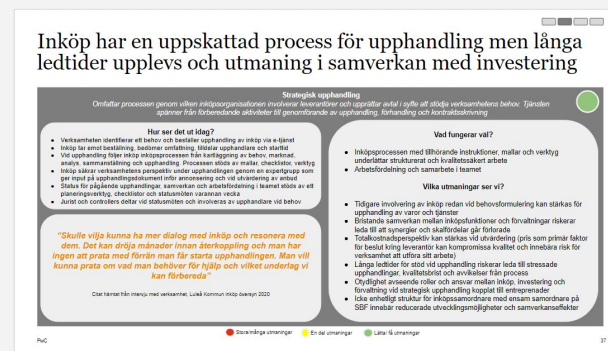
Nuläge och dess konsekvenser på operativt inköp

Nuläge

- Luleå kommun har 875 aktiva avtal fördelade på 24 avtalsansvariga varav 691 avtal vilar på en avtalscontroller inom Inköpsenheten
- Avtalscontroller följer och uppdaterar status i avtalsdatabasen. Då ett avtal närmar sig att löpa ut genomförs uppföljning inför ev. förlängning, då kontaktas ägare/primära nyttjare och kvalitet samt fortsatt behov bekräftas. Vid beslut om förlängning administreras detta
- Om en leverantör ej uppfyller avtalsvillkor ligger ansvar på förvaltning att rapportera detta. En eskaleringstrappa för denna rapportering har tagits fram och delats med förvaltning. Förvaltningar sluter också lokala avtal för sin verksamhet

Konsekvenser

- Nuvarande struktur för avtalshantering medför ett antal utmaningar:
 - Bristande överblick av befintliga avtal
 - Otydlighet kring roll för avtalsansvarig som får utföra mycket administrativt arbete och hantera operativa frågor
 - Risk för brist i löpande kvalitetssäkring och uppföljning av hur leverantörer på ramavtal möter behov
 - Förlorad potentiell kostnadsbesparing vid omförhandling av avtal
- Utmaningarna ger skäl att se över möjlighet att omstrukturera avtalshantering



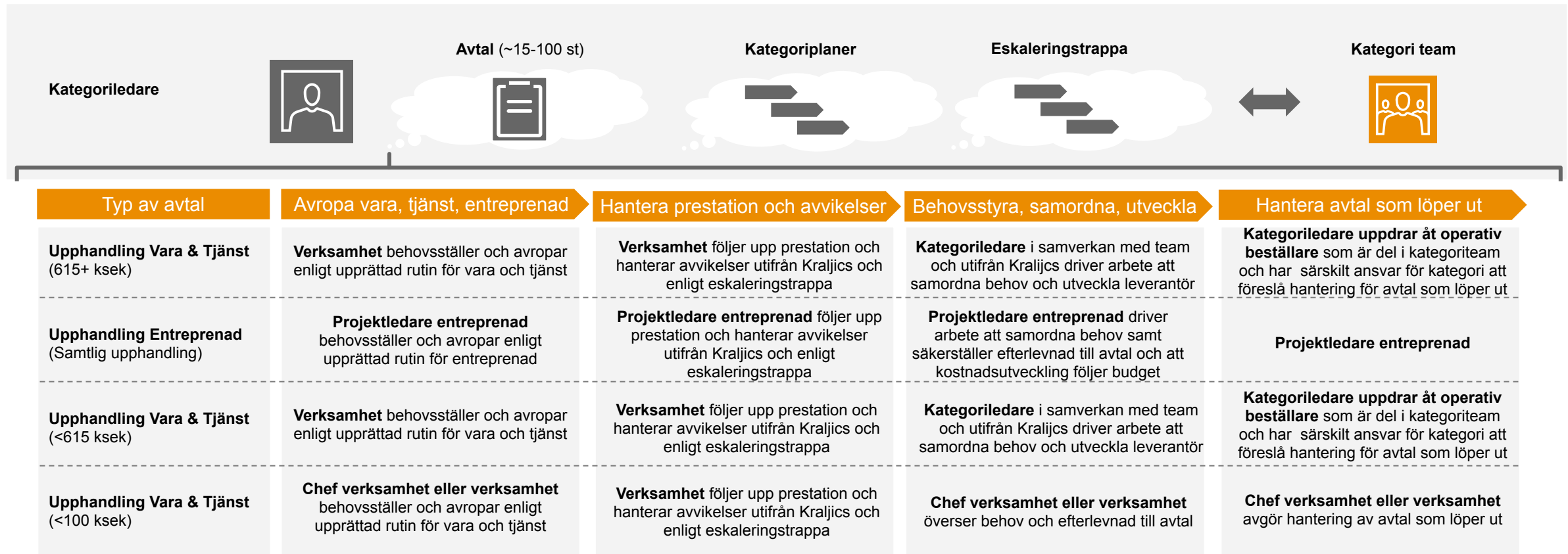
Principer för börläge

För att stärka förutsättningar att realisera den totala potentialen betonas vikten av följande principer vid utformning av framtida börläge:

- Tydliggöra struktur, roller och ansvar för avtalshantering

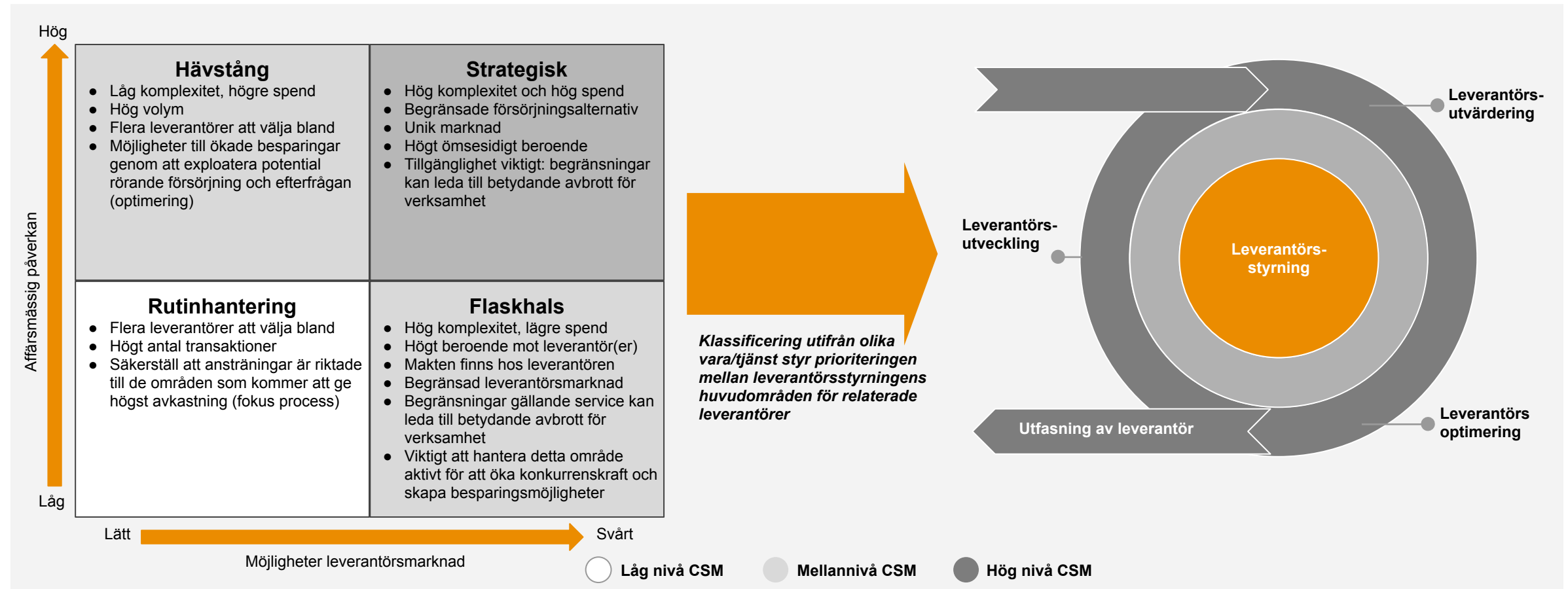
Modell för avtalshantering för samtlig upphandling som hanteras och överses av Inköpsenheten

Struktur för hantering av olika typ av avtal



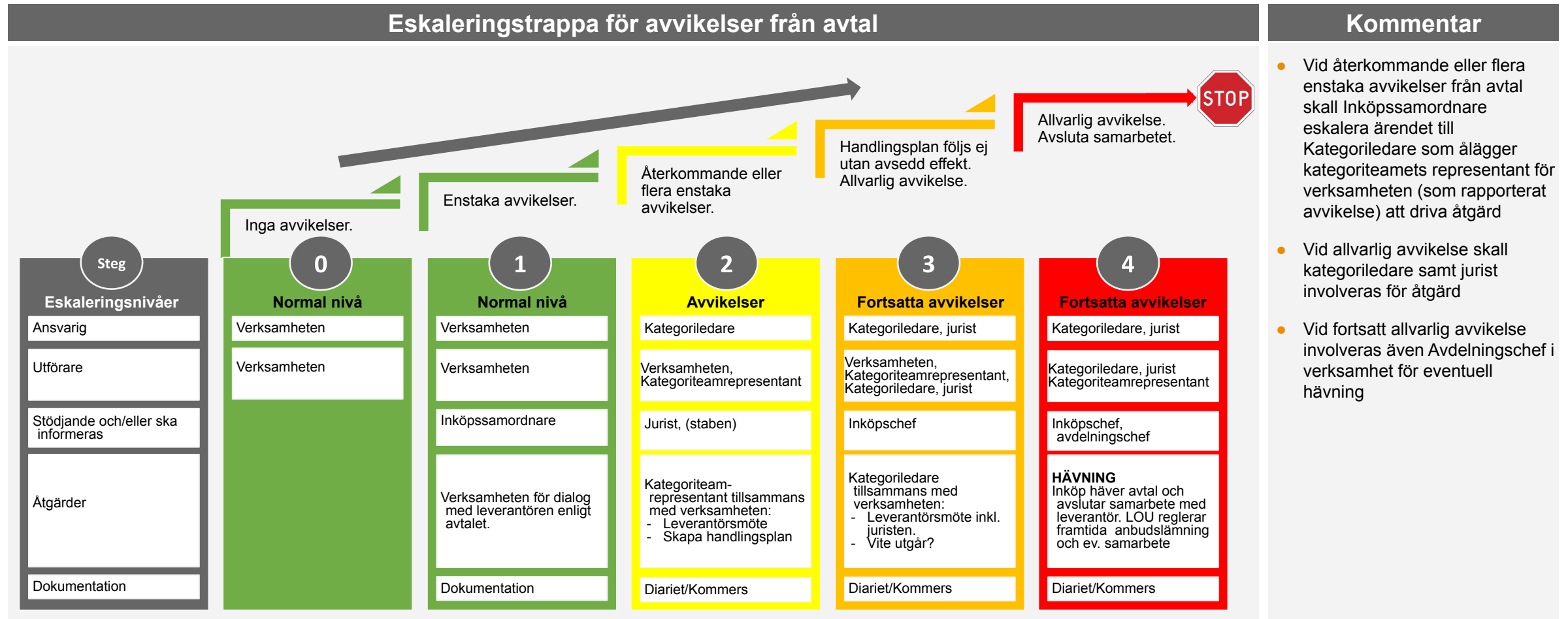
Kategoriledare i samverkan med team och utifrån Kralijcs driver arbete att samordna behov och utveckla leverantör

Kralijcs matris för segmentering av vara/tjänst samt potential för CSM*



* Contract & Supplier Management (avtalshantering och leverantörsstyrning)

Hantering av avvikelser följer befintlig eskaleringstrappa men med ansvarsfördelning enligt modell för avtalshantering



Projektets rekommendationer får organisatoriska konsekvenser för Inköpsenheten som växer med två anställda

Tidigare organisation: Planering & Analys / Inköpsenheten

Uppdrag:

- Tillsammans med förvaltningarna ska Inköpsenheten strategiskt samordna, effektivisera och styra kommunens inköpsprocess i enlighet med policy och riktlinjer genom att arbeta aktivt med inköpsbeteende, delaktighet, säkerställa att hög avtalstrohet uppnås och tillsammans med inköpsamordnare vara förvaltningarnas kompetens i inköpsfrågor (*Luleå Kommun Riktlinjer, Hållbara inköp 2020*)



Roller:

- Inköpschef** - ansvarar för strategiskt och taktiskt inköp i verksamheten
- Jurist** - stödjer vid upphandlingar och i avtalsfrågor
- Strateg** - utvecklar kategoriträd och relaterade arbetssätt
- Controller** - utvecklar spendöversikt, rapporterar efterlevnad, stöd vid kontroll
- Avtalscontroller** - centralt ansvar avtal samt utveckla kategoristrategi, admin
- E-handelscontroller** - utveckling, marknadsplatsen samt publicering av avtal
- Teamledare upphandlare** - planering och resurssättning av upphandlingar
- Upphandlare (7)** - förarbete, planering och genomförande av upphandlingar
- Inköpssamordnare/ Inköpare (3)** - upphandling 100-615 ksek, samordning vht

Ny organisation: Planering & Analys / Inköpsenheten

Uppdrag:

- Uppdateras utefter ny uppdragsbeskrivning



Roller:

- Inköpschef** - ansvarar för strategiskt och taktiskt inköp i verksamheten
- Jurist** - stödjer vid upphandlingar och i avtalsfrågor
- Controller** - utvecklar spendöversikt, rapporterar efterlevnad, stöd vid kontroll
- Verksamhetsutvecklare** - stötta kategoristrategi, processer, förändringsledning
- E-handelscontroller** - utveckling, marknadsplatsen samt publicering av avtal
- Teamledare upphandlare** - planering och resurssättning av upphandlingar
- Upphandlare (9)** - förarbete, planering och genomförande av upphandlingar
- Inköpssamordnare/ Inköpare (4)** - upphandling 100-615 ksek, samordning vht

 Förändring

Projektets rekommendationer får organisatoriska konsekvenser för Investering där samordnare/affärsstöd lyfts ur avdelningen

Tidigare organisation: Investering & Geodata

Uppdrag (Investering):

- Om värdet överstiger direktupphandlingsvärdet och behovet omfattar en bygg- eller anläggningsentreprenad kan upphandlingen utföras av förvaltningen. Direktupphandling av entreprenader utförs av Investering (*Luleå Kommun Riktlinjer, Hållbara inköp 2020*)
- Investering utgör förvaltningens stöd och resurs vid genomförande av bygg- och anläggningsprojekt (investerings- och exploatering) genom hela byggprocessen; tillhandahåller stöd i konsult- och entreprenadjuridiska frågor, genomför projekteringar, projekt- och byggledning samt kostnadskalkyler; samordnar inköpsstrategiarbetet, genomför upphandlingar och ser till att inköp sker på ett affärsmässigt och juridiskt korrekt sätt (www.lulea.se)



Roller:

- Chef Investering & Geodata** - ansvarar för stab och sektionen Investering
- Affärsstöd/Inköpssamordnare** - stöd vid upphandling, publicering, avtalsfrågor
- Administratör** - stöd vid upphandling, publicering, avtalsfrågor
- Sektionschef Investering** - ansvarar för sektionen Investering och PL resurser
- PL Mark (6)** - projektering, upphandling och genomförande inom Mark
- PL Bygg (6)** - projektering, upphandling och genomförande inom Bygg
- PL VVS** - stöd projektering, upphandling och genomförande inom VVS
- PL EI** - stöd projektering, upphandling och genomförande inom EI
- PL Brand** - stöd projektering, upphandling och genomförande inom Brand
- PL Styr** - stöd projektering, upphandling och genomförande inom Styr

Ny organisation: Investering & Geodata

Uppdrag (Investering):

- Uppdateras utefter ny uppdragsbeskrivning



Roller:

- Chef Investering & Geodata** - ansvarar för stab och sektionen Investering
- Administratör** - övrig administrativt stöd, ej upphandling
- Sektionschef Investering** - ansvarar för sektionen Investering och PL resurser
- PL Mark (6)** - projektering, (upphandling) och genomförande inom Mark
- PL Bygg (6)** - projektering, (upphandling) och genomförande inom Bygg
- PL VVS** - stöd projektering, (upphandling) och genomförande inom VVS
- PL EI** - stöd projektering, (upphandling) och genomförande inom EI
- PL Brand** - stöd projektering, (upphandling) och genomförande inom Brand
- PL Styr** - stöd projektering, (upphandling) och genomförande inom Styr

 Förändring (Inköpssamordnare/affärsstöd lyfts ur verksamheten)

The background consists of a large orange rectangle on the left side, a horizontal white band across the middle, and grey areas in the top, bottom, and right portions.

Utveckla systemstöd

Nuvarande systemstöd behöver anpassas ytterligare efter verksamheten så att det är “lätt att göra rätt”

Nuläge och dess konsekvenser på operativt inköp

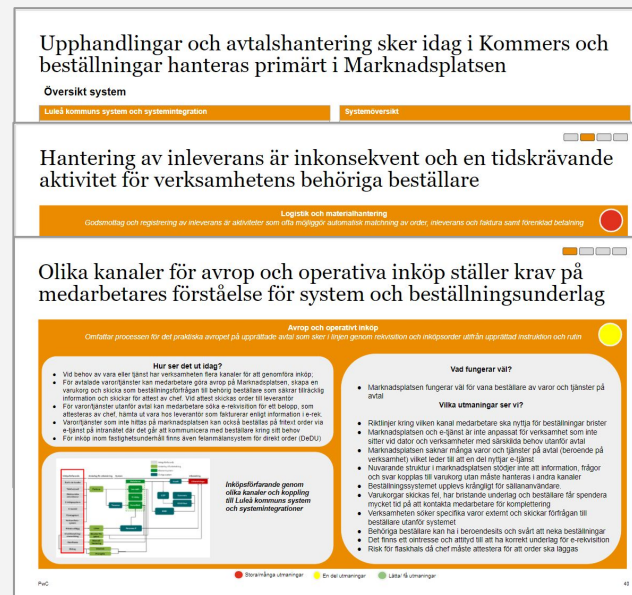
Nuläge

- Upphandlingar och avtalshantering sker i Kommers medan beställningar sker via Marknadsplatsen eller E-tjänst.
- Nyckel för flöden att fungera effektivt vid beställning och fakturahantering är god tillgång på relevant sortiment för användare
- Spendverktyg håller hög nivå och möjliggör analys på fakturaradnivå
- Systemstöd för projektplanering och uppföljning för entreprenadupphandlingar är under utveckling

Konsekvenser

- Nuvarande systemstöd medför ett antal utmaningar:
 - Olika kanaler för avrop och operativa inköp ställer krav på medarbetares förståelse för system och beställningsunderlag
 - Utbudet på marknadsplatsen är inte fullständigt för alla verksamheter
 - Marknadsplatsen upplevs krånglig av sällananvändare. Det är lätt att göra fel vilket driver mycket tid för komplettering av beställningar och fakturaverifiering
 - Automatisk fakturaverifiering kräver komplett e-handelsfaktura
- Utmaningarna ger skäl att se över möjlighet att vidare anpassa systemstöd

- Utmaningarna ger skäl att se över möjlighet att vidare anpassa systemstöd

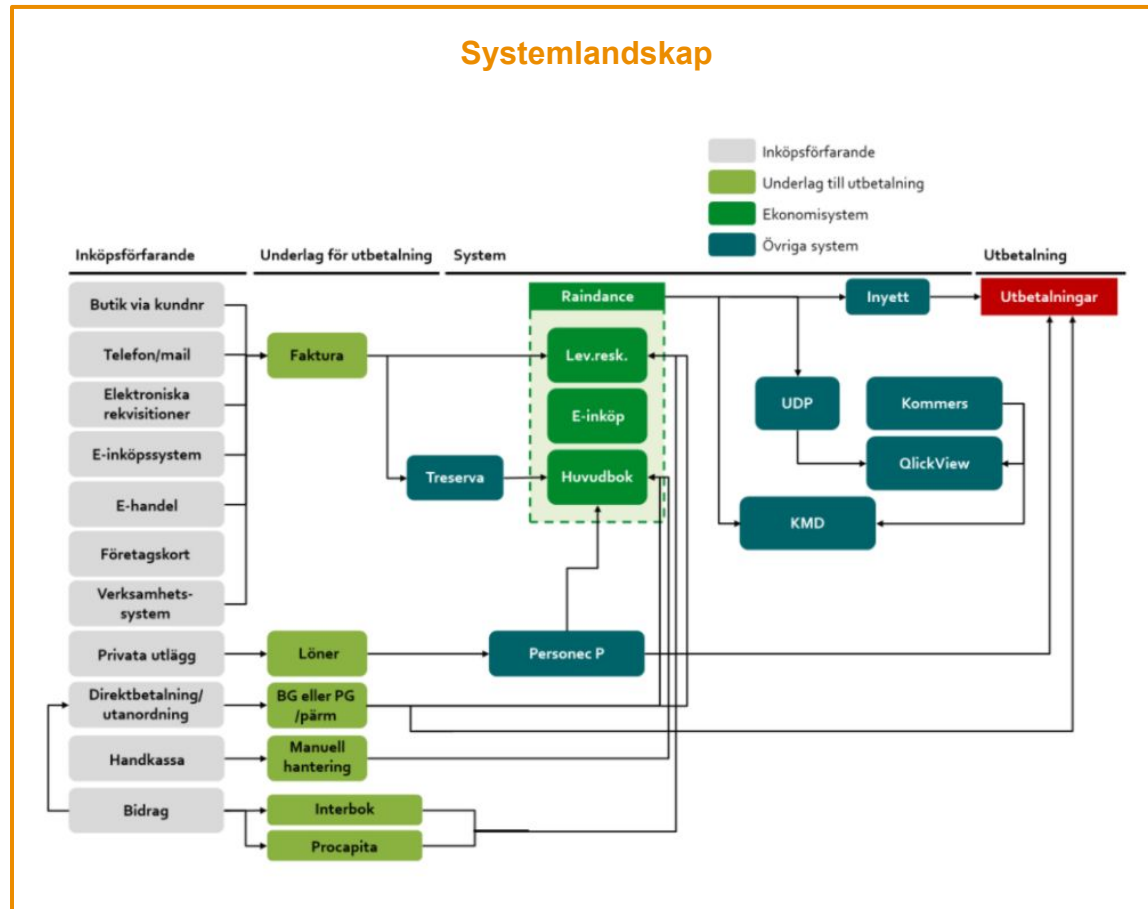


Principer för börläge

För att stärka förutsättningar att realisera den totala potentialen betonas vikten av följande principer vid utformning av framtida börläge:

- Anpassa systemstöd för framtida hantering av inköp av varor, tjänster och entreprenader

Projektet har identifierat utvecklingsmöjligheter på kort och lång sikt för att anpassa systemstöd för framtiden



Utvecklingsmöjligheter

Kort sikt ~ 1 år

- Utveckla kategoriträd som implementeras konsekvent vid spendanalys och rapportering
- Utveckla kategorier för olika slags avtal i Avtalsdatabasen så samstämmighet med kategoriträd kan uppnås
- Utveckla stöd i Marknadsplatsen att kommunicera med koppling till Varukorg
- Utöka sortiment i Marknadsplatsen
- Utforma och tillämpa riktlinjer för differentierad hantering av inleverans
- Utveckla systemstöd att bättre matcha information på order och faktura
- Säkerställ systemsstöd och rutin för alla slags beställningsförfaranden

Lång sikt ~ 2 år

- Utveckla systemstöd för stärkt kontroll vid entreprenadprojekt
- Utveckla principer och tillämpa för att skapa behörigheter i system som krävs för 1st line support
- Genomföra översyn och identifiera möjligheter att stärka automatisering genom ex digital självservice, AI och RPA

The background of the slide is composed of several rectangular blocks. On the left side, there is a large vertical orange block. To its right, the background is divided into horizontal grey and white bands. The text is centered within the white band.

Konkretisera och
kommunicera
uppdrag för
Inköpsenheten

Inköpsenhetens mål och uppdrag behöver konkretiseras och kommuniceras inom kommunen

Nuläge och dess konsekvenser på operativt inköp

Nuläge

- Inköpsenheten omfattas av kommunens övergripande Vision 2050. Utifrån visionen har inköp tilldelats en övergripande plan och budget med mål och riktlinjer från kommun kopplade till övergripande verksamhetsmål. Inköpsenhetens uppdrag är formulerat och organisationens roll och ansvar finns definierad i relation till kommunstyrelse och nämnd samt förvaltningar i kommunen

Konsekvenser

- Nuvarande formulering av uppdrag medför ett antal utmaningar:
 - Avsaknad av sammanhängande vision och uppdrag för Inköpsenheten specifikt
 - Bristande styrning och förståelse för vikten av inköp i kommunen
 - Avsaknad av struktur och forum att redogöra för inköps ekonomiska, miljömässiga eller sociala effekter i kommunen
 - Otydlighet kring Inköpsenhetens mandat i förhållande till övriga verksamheter då besparings/synergipotential ställs mot verksamhetens förmåga att uppfylla sitt uppdrag
- Utmaningarna ger skäl att se över möjlighet att vidare konkretisera och kommunicera uppdragsbeskrivning för Inköp

[illegible]

Principer för börläge

För att stärka förutsättningar att realisera den totala potentialen betonas vikten av följande princip vid utformning av framtida börläge:

- Konkretisera och kommunicera mål och uppdrag för inköp av varor, tjänster och entreprenader

Projektet har identifierat ett antal dokument där Inköpsenhetens uppdrag behöver uppdateras

Styrdokument



Föreslagna uppdateringar

- Utveckla och tydliggör Inköpsenhetens uppdrag, inköpsstrategi och mål. Uppdatering bör göras i följande dokument:
 - Uppdragsbeskrivning för Inköpsenheten i Riktlinjer Hållbara inköp
 - Inköpsavdelningens roller och ansvar i Inköspolicy
 - Uppdragsbeskrivning för Investering & Geodata
- Uppdatera Projektmodell SBF för entreprenadupphandling enligt rekommendation för samordning med ny ansvarsfördelning

Föreslagna KPI:er för den nya inköpsorganisationen

Nuvarande målsättningar för Inköpsenheten



Föreslagna KPI:er

Inköpsenheten bör implementera mätbara mål för att följa upp effektivitet och kostnadsbesparingar i verksamheten.

- Cost saving: Avtalade kostnadsbesparingar utifrån förhandling (totalsumma)
- Cost avoidance: Förhindrade kostnader genom behovsstyrning (totalsumma)
- Andel av leverantörer som utgör 80% av kostnader
- Antal order per beställare och månad
- Andel inköp på prislista, på avtal, utanför avtal, utan avtal
- Andel inköp på e-faktura och e-handelsfaktura
- Antal dagar i väntetid för upphandling
- Kvalitativ feedback (strukturerad, enkät-baserad)

6

Slutrekommendation
och väg framåt

Projektet föreslår förändringar i operativ modell för Inköp som ökar effekt genom stärkt styrning och samordning i kommunen

Rekommendationer

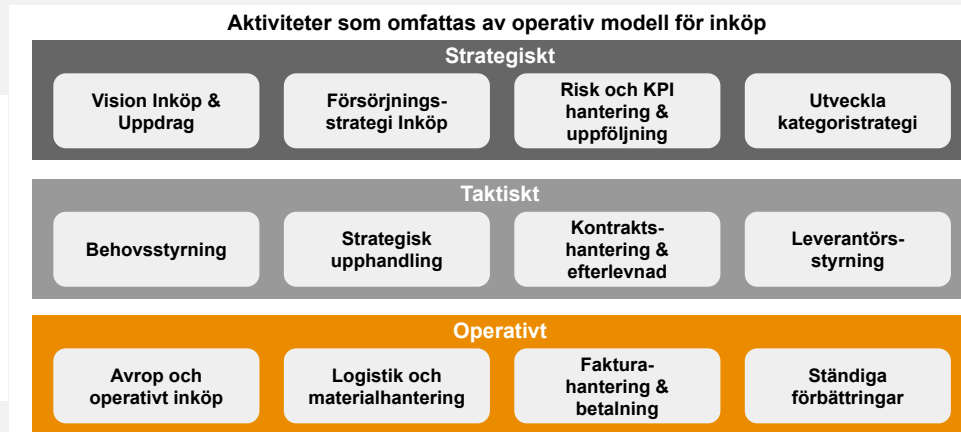
1. Samordna upphandling
2. Öka samordning av beställarorganisation
3. Implementera kategoristyrning
4. Utveckla process för upphandling av varor, tjänster och entreprenad
5. Utveckla struktur för avtalshantering
6. Utveckla systemstöd
7. Konkretisera och kommunicera uppdrag för Inköpsenheten

PROCESS

ORGANISATION

IT

Affärskrav och behov



Leverantörsbas

Leveransmodell & Inköpsorganisation

Strategiskt, taktiskt -
Samordnad
Inköpsenhet



Operativt -
Samordnad
beställarorganisation



Kategoristyrning

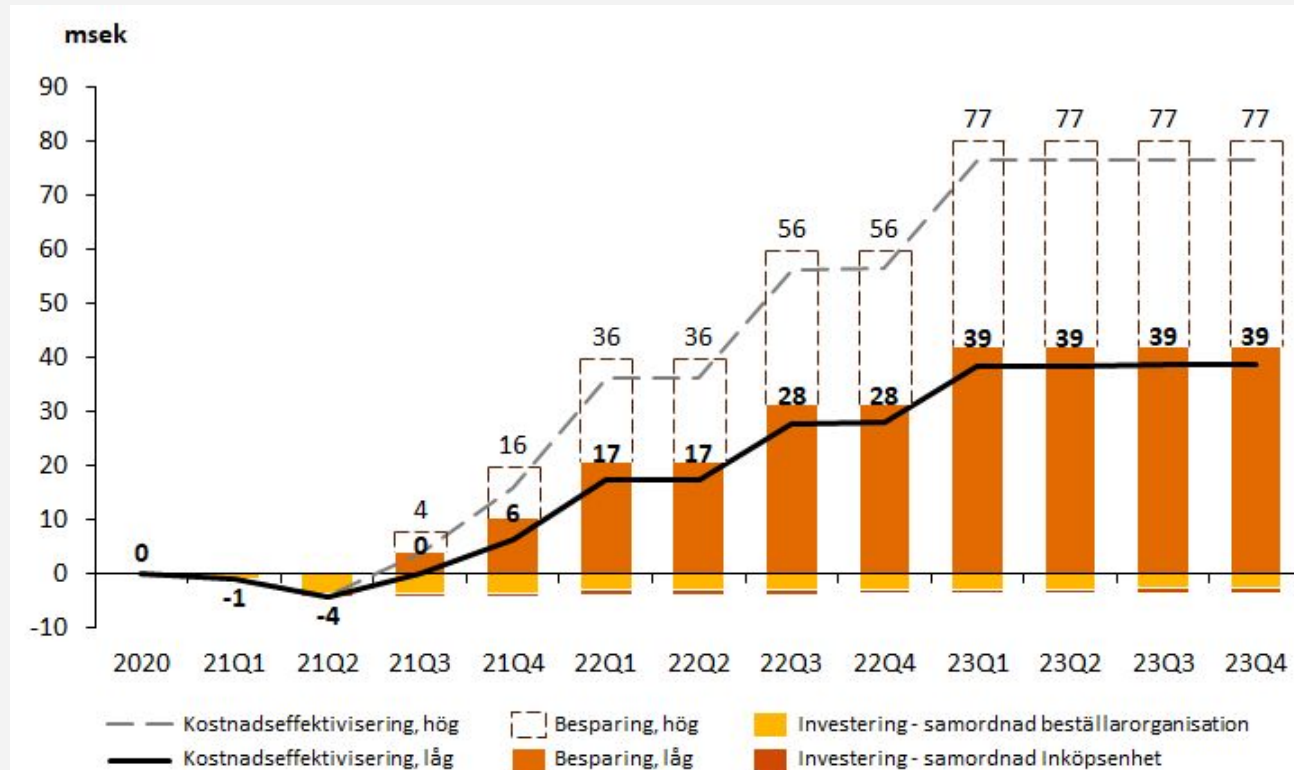
Centraliserat kategoriledarskap och kategoriteam

Kategori	Prio kategori	SBF 621	SBF 622	KD 181	SkM 401	KUF 301	SOC Åld 205	SOC VHC 204	VHC Gr 404	C AMBF 101	SOC VC 8.8 202	Gym skol 405
Anläggning	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Fastighetsdrift	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
IT & Telekom	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Sjuk & hälsovårds-materiel	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Möbler och inredning	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Konsulttjänster	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Energi	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Städmaterial	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

System & verktyg

Genom att stärka styrning och samordning kan Luleå kommun uppnå en årlig kostnadseffektivisering om 39-77 msek

Uppskattad potential för kostnadseffektivisering



Kommentarer effekt

Effekt av föreslaget förändringsarbete;

- Indikativ potential för kostnadsbesparing uppskattas till mellan 42-80 miljoner SEK, förutsatt starkt strukturerad Inköp
- Investering i samordnad beställarorganisation uppgår till 3,4 msek, förutsatt att 3 av 10 helårsarbetare som fordras kan överföras från verksamheter. 7 beställare behöver rekryteras till samordnad beställarorganisation
- Investering i samordnad beställarorganisation uppskattas frigöra tid i verksamheter motsvarande 10 helårsarbeten
- Nettoeffekt av samordnad Inköpsenhet innebär investering som uppgår till 0,8 msek
- *Return on Investment (ROI)* överstiger x10 på två års sikt utifrån föreslagen plan
- *Payback time* är ~9 månader

Not: Eventuell investering i externt stöd vid implementering omfattas inte i angivna kostnadsestimat

Detaljerad beräkning - summering av kostnadseffektivisering

Summering Business Case													
BESPARINGSPOTENTIAL	Årsbasis	21Q1	21Q2	21Q3	21Q4	22Q1	22Q2	22Q3	22Q4	23Q1	23Q2	23Q3	23Q4
Indikativ potentialestimat - hög, msek	80.2	0.0	0.0	8.0	20.0	40.1	40.1	60.1	60.1	80.2	80.2	80.2	80.2
Indikativ potentialestimat - låg, msek	42.3	0.0	0.0	4.2	10.6	21.1	21.1	31.7	31.7	42.3	42.3	42.3	42.3
- Realiseringstakt		0%	0%	10%	25%	50%	50%	75%	75%	100%	100%	100%	100%
INVESTERING - Samordnad beställarorganisation	3.4	0.8	3.4	3.4	3.4	3.0	3.0	3.0	2.8	2.8	2.8	2.7	2.7
- Realiseringstakt		25%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
- Löpande effektivisering, ständiga förbättringar		0%	0%	0%	0%	10%	10%	10%	15%	15%	15%	20%	20%
Antal beställare	10.2	10.2	10.2	10.2	10.2	9.1	9.1	9.1	8.6	8.6	8.6	8.1	8.1
INVESTERING - Samordnad Inköpsenhet	0.8	0	0.81	0.81	0.81	0.81	0.81	0.81	0.81	0.81	0.81	0.81	0.81
- Realiseringstakt		0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Detaljerad beräkning - indikativ besparingspotential

KATEGORI	SPEND	ADRESSERBARHET		POTENTIAL					
Vara, tjänst, entreprenad	msek	Låg, %	Hög, %	Låg, msek	Hög, msek	Låg, %	Hög, %	Låg, msek	Hög, msek
Anläggning Total	668	60%	90%	401	601	4%	6%	16.02	36.06
Fastighetsdrift Total	203	60%	80%	122	163	6%	8%	7.31	13.00
IT och telekommunikation Tot.	106	50%	60%	53	64	10%	12%	5.31	7.64
Sjuk och hälsovårdsmateriel	54	20%	30%	11	16	4%	6%	0.44	0.98
Möbler och inredning	17	70%	80%	12	14	6%	8%	0.72	1.09
Verksamhetsnära materiel Tot.	93	15%	20%	14	19	6%	8%	0.84	1.49
Konsulttjänster Total	88	75%	85%	66	75	6%	8%	3.98	6.01
Energi Total	85	1%	2%	1	2	2%	4%	0.02	0.07
Förbrukningsmateriel Total	77	70%	85%	54	66	6%	8%	3.25	5.25
Livsmedel Total	58	50%	60%	29	35	2%	4%	0.58	1.40
Skolskjutsar	24	50%	75%	12	18	4%	6%	0.48	1.08
Direkta tjänster Total	48	25%	30%	12	14	4%	6%	0.48	0.87
Fordon Total	18	50%	70%	9	13	2%	4%	0.18	0.51
Personalförmåner Total	18	80%	90%	14	16	6%	8%	0.86	1.30
Frakt Total	17	65%	85%	11	14	4%	6%	0.44	0.87
Okategoriserad V&T Total	17	5%	10%	1	2	2%	4%	0.02	0.07
Resor & Evenemang Total	16	70%	80%	11	13	6%	8%	0.69	1.04
Marknadsföring & reklam Tot.	15	50%	80%	8	12	4%	6%	0.30	0.72
Finansiella tjänster Total	12	20%	30%	2	4	2%	4%	0.05	0.15
Kontor Total	9	70%	80%	6	7	4%	6%	0.24	0.41
Hantverkartjänster Total	8	30%	50%	2	4	2%	4%	0.05	0.16
Övriga tjänster Total	0	0%	0%	0	0	0%	0%	0.00	0.00
(blank) Total	0	0%	0%	0	0	0%	0%	0.00	0.00
								42.25	80.17

Detaljerad beräkning - samordnad beställarorganisation

Förvaltning - antal order 202001-202010	Antal order	Beställare	Order per beställare				Kommentar
			Genomsn.	Median	Max	Min	
40 BARN- O UTBILDNINGSNÄMNDEN	20557	171	120	83	2152	1	Heltidsbeställare 2152 order för förskola med rel. hög komplexitet
20 SOCIALNÄMNDEN	7778	300	26	16	278	1	Sällananvändare
62 SBN/STADSBYGGNADSFÖRVALTNINGEN	2737	132	21	8	334	1	Sällananvändare
30 KULTUR- OCH FRITIDSNÄMNDEN	1025	64	16	13	67	1	Sällananvändare
19 KS/ARBETSMARKNADSFÖRVALTNING	804	27	30	22	128	1	Sällananvändare
10 KF/KS	689	19	36	15	170	1	Sällananvändare
71 KS/Räddningstjänsten	395	14	28	7	138	1	Sällananvändare
82 MBN/MILJÖ- O BYGGNADSFÖRVALTN	146	4	37	35	71	6	Sällananvändare
86 ÖVERFÖRMYNDARNÄMNDEN	25	2	13	13	24	1	Sällananvändare
84 VALNÄMND	4	1	4	4	4	4	Sällananvändare
(blank)		0			0	0	Sällananvändare
Grand Total	34160	734	47	18	2152	1	
BERÄKNING - central beställarorganisation idag							
Antal order, 10 månader	34160						Ingen hänsyn tagen till eventuell extra aktivitet i november och december före årsbokslut
Framtida antal order, 10 månader	34160						Viss ökning av order i Marknadsplatsen uppvägs mot möjlighet sammanslagning orders etc
Antal order som hanteras av heltidsbeställare, 10 mån - BUF fsk	2152						
Normering mht till hög komplexitet i best. förskola	25%						
Antal order som hanteras av heltidsbeställare, 10 mån - LK	2690						
Antal beställare i LK idag (helårsarbetare)	12.7						Arbete som utförs i verksamheten idag av sällananvändare med annan huvudsaklig uppgift
BERÄKNING - möjlig effektivisering							
Möjlig effektivisering genom att frångå sällananvändare	15%						Specialistbeställare kan förmodas vara 10% mer effektiv än sällananvändare, som nyttjas i vht
Möjlig processeffektivisering genom centralisering och standardisering	5%						Stärkt styrning av verksamhet, möjlighet till ökad automation, kontrollerad differentiering
Löneläge central beställare, helår	468000						26.000 sek / mån plus 50% i sociala avgifter. Helår.
BERÄKNING - omfattning central beställarorganisation							
Antal beställare i central beställarorganisation (helårsarbetare)	10.2						
- Helårsarbetare som kan örföras från verksamheten	3						Heltidsbeställare BUF förmodas kunna transferera in till central beställarorganisation +2 st
- Helårsarbetare som behöver rekryteras, lågt	7.2						
Kostnad rekrytering, msek (helår)	3.4						Årlig tillkommande kostnad för central beställarorganisation

Detaljerad beräkning - samordnad Inköpsenhet

Roll	Antal - nuläge	Antal - bör läge	Förändring	Estimat månadslön	Påverkan kostnad	Kommentar
Inköpschef - ansvarar för strategiskt och taktiskt inköp i verksamheten	1	1	0			
Jurist - stödjer vid upphandlingar och i avtalsfrågor	1	1	0			
Strateg - utvecklar kategoriträd och relaterade arbetssätt	1	0	-1	45000	-810000	Roll utgår
Controller - utvecklar spendöversikt, rapporterar efterlevnad, stöd vid kontroll	1	1	0			
Avtalscontroller - centralt ansvar avtal samt utveckla kategoristrategi, admin	1	0	-1	45000	-810000	Roll utgår
Verksamhetsutvecklare	0	1	1	45000	810000	Roll tillkommer
E-handelscontroller - utveckling, marknadsplatsen samt publicering av avtal	1	1	0			
Teamledare upphandlare - planering och resurssättning av upphandlingar	1	1	0			
Upphandlare - förarbete, planering och genomförande av upphandlingar	7	9	2	45000	1620000	Roll tillkommer
Inköpssamordnare/ Inköpare - upphandling 100-615 ksek, samordning vht	3	4	1	45000	810000	Roll tillkommer
TOTAL Inköpsenheten	17	19	2		1620000	
Chef Investering & Geodata - ansvarar för stab och sektionen Investering	1	1	0			
Affärsstöd/Inköpssamordnare - stöd vid upphandling, publicering, avtalsfrågor	1	0	-1	45000	-810000	Roll utgår
Administratör - stöd vid upphandling, publicering, avtalsfrågor	1	1	0			Kan flyttas till Service & Support
Sektionschef Investering - ansvarar för sektionen Investering och PL resurser	1	1	0			
PL Mark - projektering, upphandling och genomförande inom Mark	6	6	0			
PL Bygg - projektering, upphandling och genomförande inom Bygg	6	6	0			
PL VVS - stöd projektering, upphandling och genomförande inom VVS	1	1	0			
PL EI - stöd projektering, upphandling och genomförande inom EI	1	1	0			
PL Brand - stöd projektering, upphandling och genomförande inom Brand	1	1	0			
PL Styr - stöd projektering, upphandling och genomförande inom Styr	1	1	0			
TOTAL Investering & Geodata	20	19	-1		-810000	
TOTAL	37	38	1		810000	

Fördelning av kostnader ska vara rättvis, transparent och baserad på operativ data om verksamheters nyttjande av tjänst



Typ av kostnad

1. Kostnad för Inköpsenheten

- Exempel: Fördelning baserat på antal upphandlingar i kombination med storlek på upphandling

2. Kostnad för samordnad beställarorganisation

- Exempel: Fördelning baserat på antal hanterade order

3. Kostnad för inköpsrelaterade system och verktyg

- Exempel: Fördelning baserat på antal upphandlingar i kombination med storlek på upphandling samt antal hanterade order

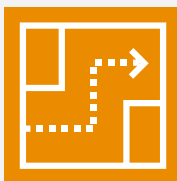


Fördelningsprincip

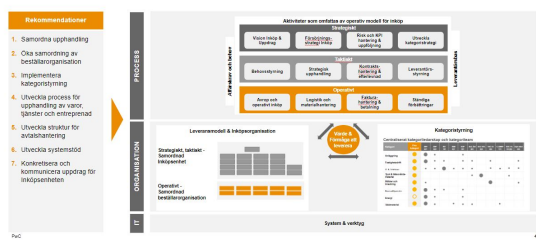
- ✓ **Rättvis**
- ✓ **Transparent**
- ✓ **Baserad på operativa, tillgängliga och mätbara data**

Rekommendation: Chef Ekonomi anger fördelningsnycklar utifrån angivna principer och Luleå kommuns generella principer för fördelning av kostnader

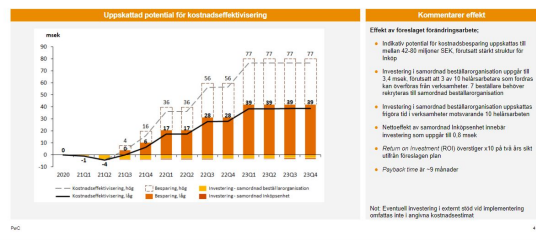
Rekommendation



Projektet föreslår förändringar i operativ modell för Inköp som ökar effekt genom stärkt styrning och samordning i kommunen



Genom att stärka styrning och samordning kan Luleå kommun uppnå en årlig kostnadseffektivisering om 39-77 msek



Genomförandeplan

För att realisera identifierad potential föreslås nedan genomförandeplan med aktivitet och utförare:

1. Kommundirektör formulerar nytt uppdrag åt Inköpsenheten samt anpassar lydelse i Inköbspolicy och Riktlinjer Hållbara inköp samt tillser förändringar i SBF projektmodellen för godkännande av ledning
2. Chef Inköpsenheten med stöd av verksamhetsutvecklare Inköpsenheten formulerar och överenskommer i samråd med Avdelningschef Kommunstab, Chef Investering & Geodata samt tilltänkta kategoriinnehavare i verksamheter
 - a. Plan för hur och när Inköpsenheten övertar ansvar för samtlig upphandling
 - b. Plan för organisationsförändring inklusive kompetens- och rekryteringsplan
 - c. Plan för implementering av kategoribaserat inköpsarbete
 - d. Plan för implementering av struktur och process för samtlig upphandling och avtalshandling
 - e. Mål för uppföljning av ny organisation
3. Chef Service & Support formulerar och överenskommer i samråd med Avdelningschef Kommunstab
 - a. Plan för implementering av samordnad beställarorganisation inom Service & Support
4. Chef Innovation och utveckling utvärderar utvecklingsmöjligheter och formulerar plan för anpassning av systemstöd i samråd med Chef Inköpsenheten, Chef Service & Support samt förvaltning
5. Chef Ekonomi anger fördelningsnycklar utifrån angivna principer och Luleå kommuns generella principer för fördelning av kostnader

A large, bold, white capital letter 'A' is positioned on the left side of the image. It has a wide base and a sharp, pointed top. The letter is set against a dark gray background.

appendix

A1

Enkätundersökning
med anbudsgivare

Anbudsgivares upplevelse av att delta i anbudsprocess med Luleå kommun varierar för varor & tjänster och entreprenad

Genomförd enkätundersökning med anbudsgivare

- Projektet har genomfört en enkätundersökning i syfte att fånga externt perspektiv på upplevelsen av att delta i en anbudsprocess med Luleå kommun. Enkäten riktade sig till 30 anbudsgivare, jämnt fördelade mellan Varor & tjänster och Entreprenad
- Enkäten formulerades utifrån påståenden där anbudsgivare fick skatta från 1-7 hur väl de instämmer med påståendet; 1. Instämmer inte alls, 7. Instämmer helt
- Inkomna svar var 17 varav 6 anbudsgivare uppgav svar utifrån upphandling av Varor & tjänster och 11 uppgav svar utifrån upphandling av Entreprenad
- Enkätundersökning genomfördes 201120- 201125

Enkät svar visade att:

- Anbudsgivare upplever anbudsprocessen som god för varor och tjänster och neutral till god för entreprenadupphandling
- Majoriteten av anbudsgivare anser att anbudstiden är tillräcklig, särskilt för entreprenadupphandling
- Anbudsgivare anser att tydlighet i anbudsförfrågan kan stärkas, särskilt vid entreprenadupphandling
- Majoriteten av anbudsgivare anser att alla har god och lika möjlighet att ställa frågor och ta del av svar
- Majoriteten av anbudsgivare upplever tilldelning riktig för varor & tjänster medan upplevelsen varierar för entreprenad
- Majoriteten upplever att kommunikation vid tilldelning är god med viss variation av upplevelse vid entreprenadupphandling

Anbudsgivare/ Upphandling	Genomsnitt	Median	Max	Min	Total antal
Varor och tjänster	3,6	3	15	1	85
Entreprenad	3,8	3,5	7	2	12

Statistik för upphandling under 2020 YTD

- Investering gör årligen 12 upphandlingar med i genomsnitt 3,8 anbudsgivare
- Varor & Tjänster gör årligen 85 upphandlingar med i genomsnitt 3,6 anbudsgivare

Övriga synpunkter delade av anbudsgivare i undersökning:

Varor & Tjänster

- *“Tacksam för samarbete och öppenhet”*
- *“Vi välkomnar när Luleå kommun bjuder in till Samråd Inför Upphandling/ tidig dialog”*

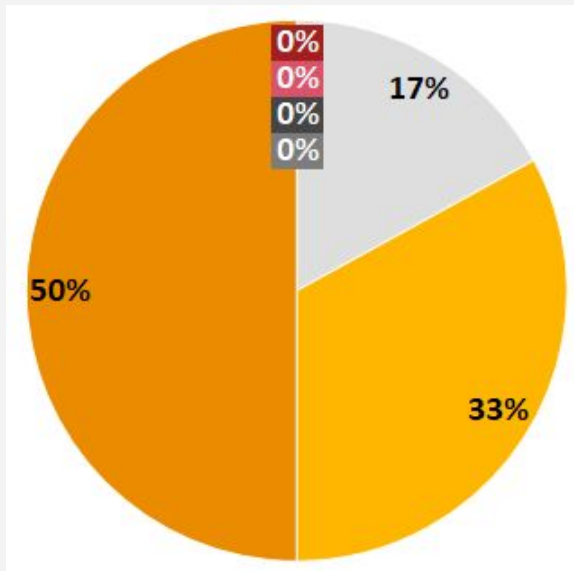
Entreprenad

- *“Godtycklig utvärdering som leder till överprövningar”*

Anbudsgivare upplever anbudsprocessen som god för varor och tjänster och neutral till god för entreprenadupphandling

Varor & Tjänster

Helhetsupplevelsen av att delta i en anbudsprocess för Luleå Kommun är god

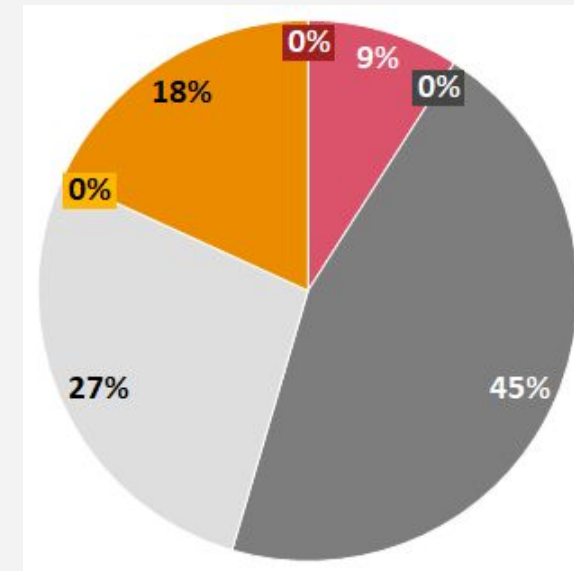


Motiveringar:

- Detaljer. Valutajusteringsklausul kör ni med +/-5 och IT branschen i övrigt */-3
- Upplever att det går att förenkla och förtydliga för att spara tid för kommunen och leverantörer
- Luleå kommun är öppen för dialog

Entreprenad

Helhetsupplevelsen av att delta i en anbudsprocess för Luleå Kommun är god



Motiveringar:

- Otydliga handlingar, otydliga svar, bristande utvärdering

Instämmer inte alls

1

2

3

4

5

6

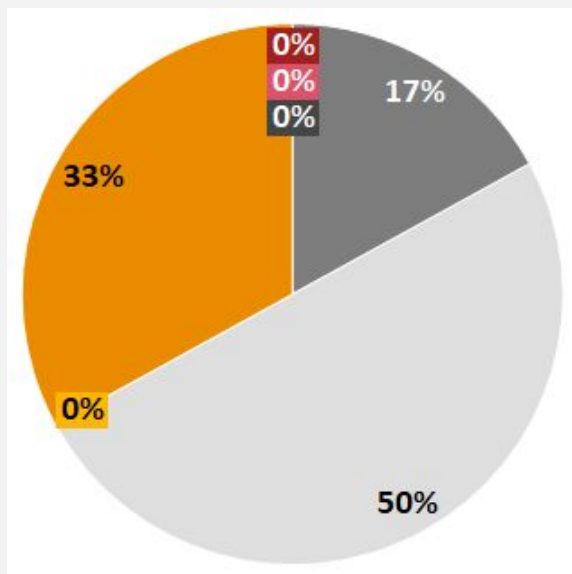
7

Instämmer helt

Majoriteten av anbudsgivare anser att anbudstiden är tillräcklig, särskilt vid entreprenadupphandling

Varor & Tjänster

Luleå Kommun ger tillräcklig anbudstid för att möjliggöra god kvalitet i anbud

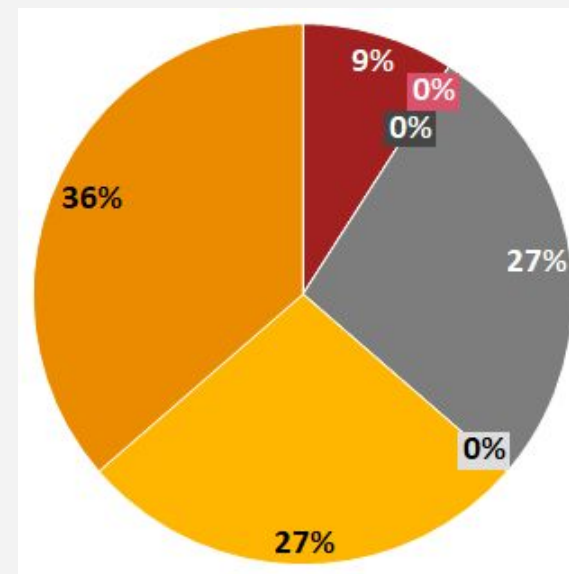


Motiveringar:

- Helt ok
- Ibland, ibland inte men det kanske mer beror på vilka förutsättningar som finns för att svara
- Tillräcklig tid gavs

Entreprenad

Luleå Kommun ger tillräcklig anbudstid för att möjliggöra god kvalitet i anbud



Motiveringar:

- Inga motiveringar delades

Instämmer inte alls

1

2

3

4

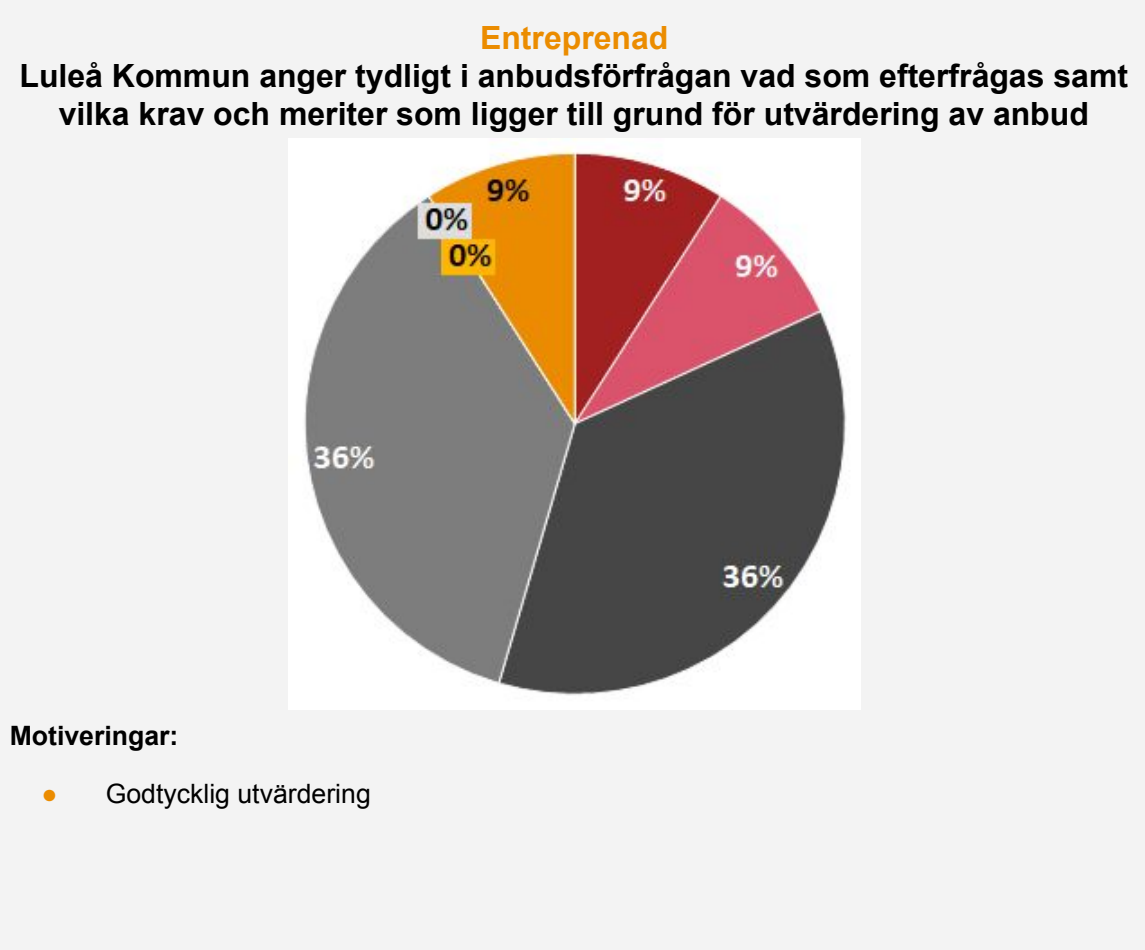
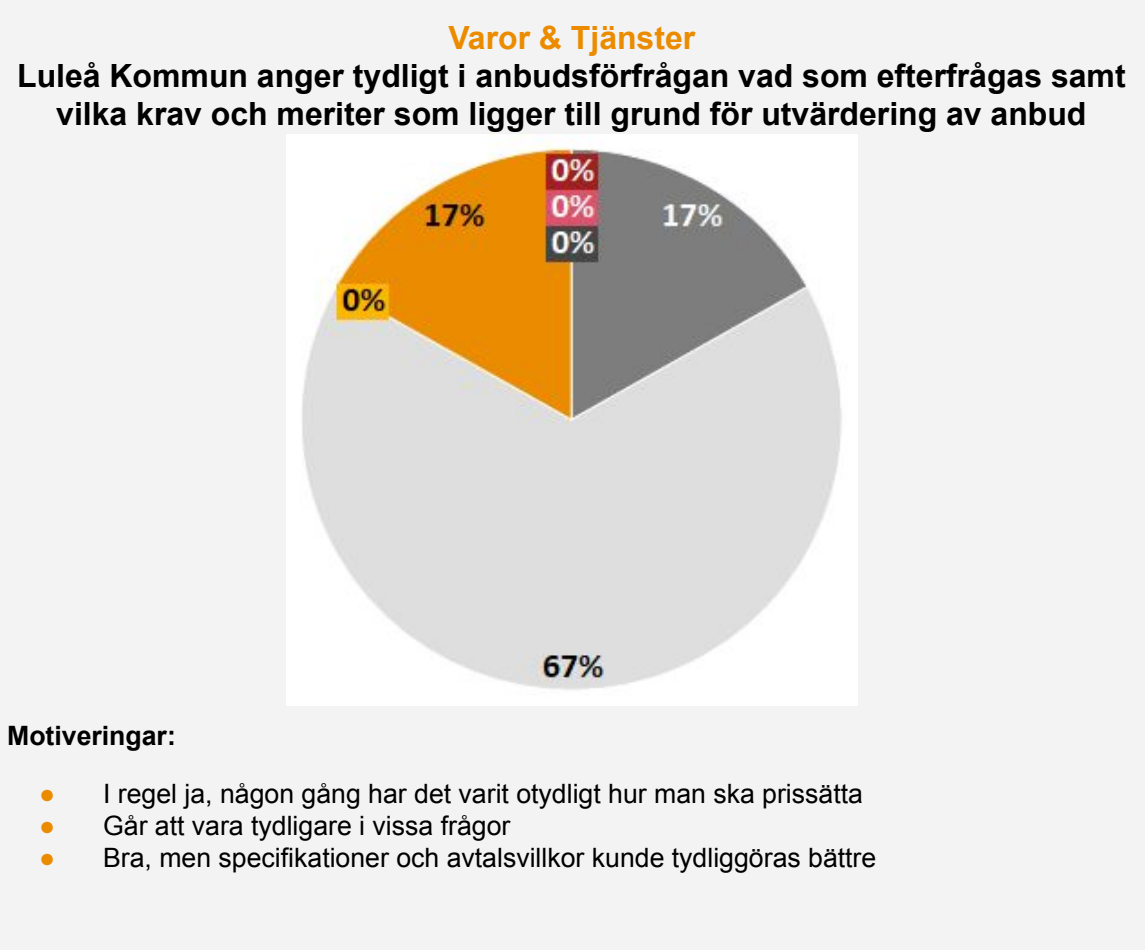
5

6

7

Instämmer helt

Anbudsgivare anser att tydlighet i anbudsförfrågan kan stärkas, särskilt vid entreprenadupphandling

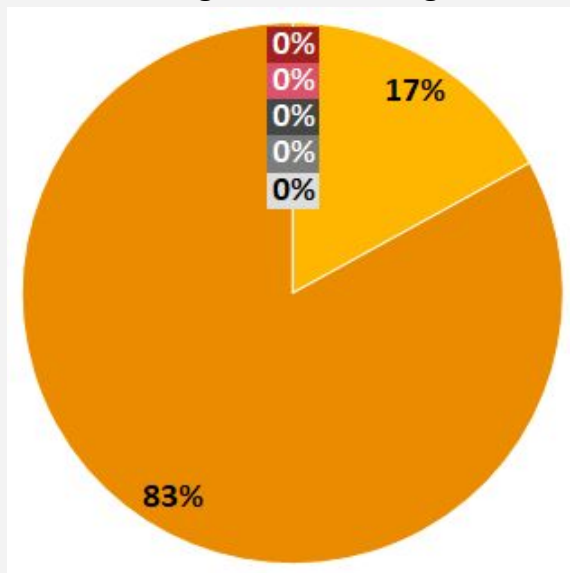


Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 6 7 Instämmer helt

Majoriteten av anbudsgivare anser att alla har god och lika möjlighet att ställa frågor och ta del av svar

Varor & Tjänster

Luleå Kommun ger alla anbudsgivare god och lika möjlighet att ställa frågor och ta del av svar kring anbudsförfrågan och anbudsprocessen

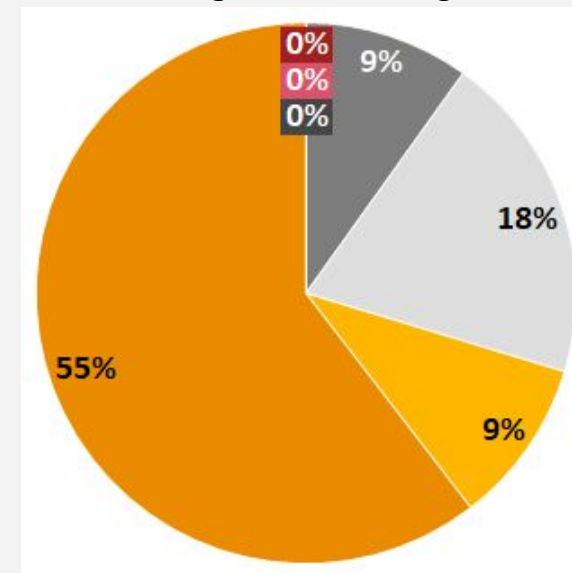


Motiveringar:

● Ok

Entreprenad

Luleå Kommun ger alla anbudsgivare god och lika möjlighet att ställa frågor och ta del av svar kring anbudsförfrågan och anbudsprocessen



Motiveringar:

● Inga motiveringar delades

Instämmer inte alls

1

2

3

4

5

6

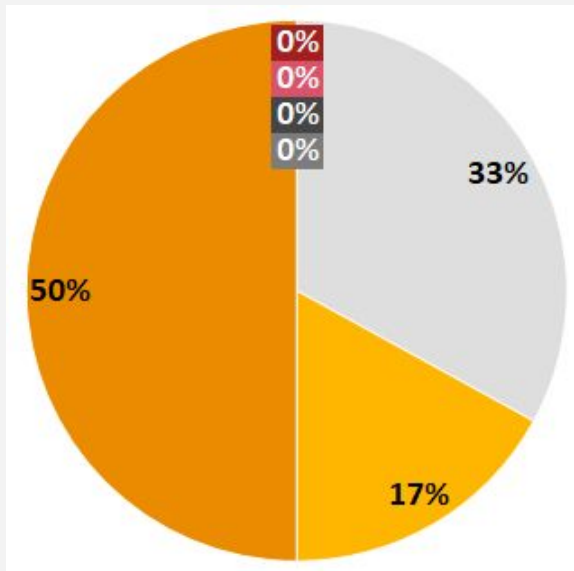
7

Instämmer helt

Majoriteten av anbudsgivare upplever tilldelning riktig för varor & tjänster medan upplevelsen varierar för entreprenad

Varor & Tjänster

Luleå Kommun tilldelar anbudsgivare avtal utefter hur väl anbudsgivare uppfyller kriterier, krav och meriter

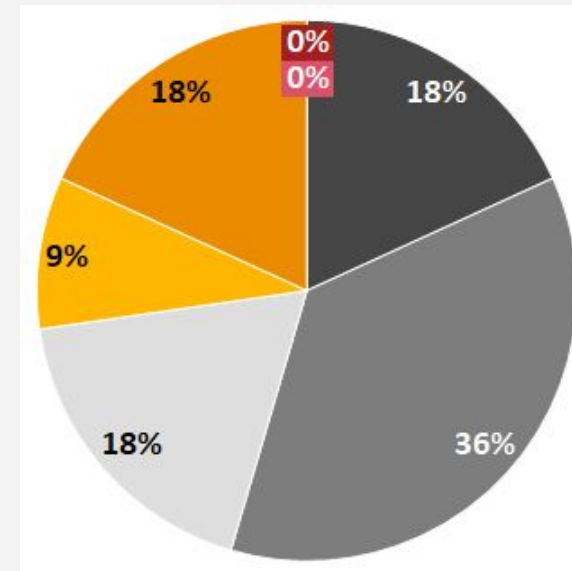


Motiveringar:

- Ok
- Priset har fortfarande för stort fokus och sett till ett längre perspektiv så äts ett billigt pris ibland upp av brister i kvalitet och leveransmöjligheter

Entreprenad

Luleå Kommun tilldelar anbudsgivare avtal utefter hur väl anbudsgivare uppfyller kriterier, krav och meriter



Motiveringar:

- Inga motiveringar delades

Instämmer inte alls

1

2

3

4

5

6

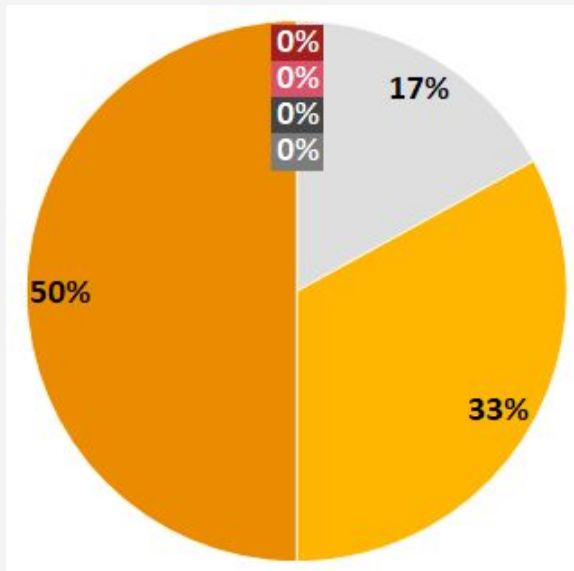
7

Instämmer helt

Majoriteten upplever att kommunikation vid tilldelning är god med viss variation av upplevelse vid entreprenadupphandling

Varor & Tjänster

Luleå kommun kommunicerar tydligt och transparent då de underrättar anbudsgivare om beslut att tilldela en anbudsgivare ett avtal

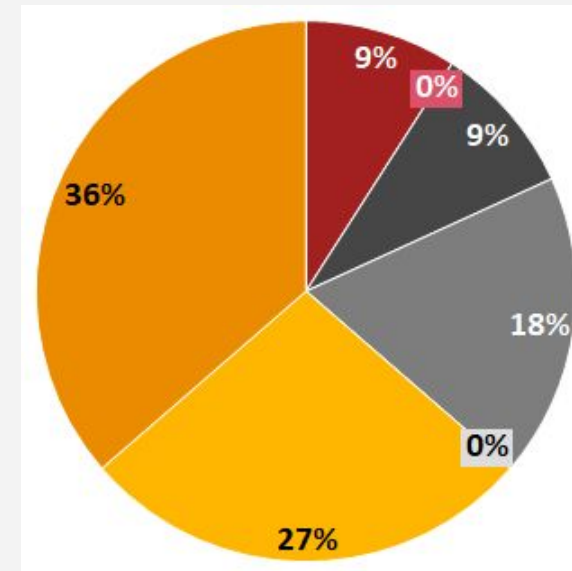


Motiveringar:

- Bra
- Beror på vilken typ av upphandling

Entreprenad

Luleå kommun kommunicerar tydligt och transparent då de underrättar anbudsgivare om beslut att tilldela en anbudsgivare ett avtal



Motiveringar:

- Utvärderingsgrunder saknas helt

Instämmer inte alls

1

2

3

4

5

6

7

Instämmer helt

A2

Översikt av
kostnader per
kategori



Kategoriträd med underkategorier

Översikt av kategoriträd som nyttjats vid analys av kostnader

#	Kategori	Underkategori
1	Anläggning	Bygg och anläggningstjänster Markentreprenad Övrigt anläggning
2	Fastighetsdrift	Snöröjning Fastighetsunderhåll Övrigt fastighetsdrift Larm och lås Bevakning och säkerhet Brandskydd Sop och avfallshantering
3	IT och telekommunikation	IT-hårdvara IT-tjänster IT-mjukvara Telefoner och kommunikation IT-mjukvara IT-konsulter

Översikt av kategoriträd som nyttjats vid analys av kostnader

#	Kategori	Underkategori
4	Verksamhetsnära materiel	Sport och fritidsutrustning Sjuk och hälsovårdsmateriel Övriga verksamhetsnära materiel Möbler och inredning Utbildningsmateriel Textilier och hobby Kontorsmateriel Sport och fritidsutrustning Trygghetslarm Trädgårdsmateriel
5	Konsulttjänster	Tekniska konsulter Managementkonsulter Resurskonsulter Juridiktjänster Tolk och översättningstjänster Övriga konsulttjänster
6	Energi	Energidistribution
7	Förbrukningsmateriel	Städmateriel Byggmateriel Skyddsutrustning och kläder Kemikalier Verktyg Övrigt förbrukningsmateriel Förnödenheter

Översikt av kategoriträd som nyttjats vid analys av kostnader

#	Kategori	Underkategori
8	Livsmedel	Grossist Mejeri Restauranger och catering Bageri/Konditori Livsmedel Övriga livsmedel Närproducerat Butik
9	Direkta tjänster	Skolskjutsar Tvätt och hushållsnäratjänster Linjetrafik Sjuk och hälsovård Social verksamhet Övriga direkta tjänster Vuxenutbildning Hyror Förskola, grundskola, gymnasie
10	Fordon	Köp/leasing av fordon Drivmedel Underhåll och omkostnader Däck

Översikt av kategoriträd som nyttjats vid analys av kostnader

#	Kategori	Underkategori
11	Personalförmåner	Utbildning Personalvård
12	Frakt	Frakt Sjötransport Godsfrakt Spedition Kurier och småtransport Container Järnvägsfrakt
13	Resor & Evenemang	Övriga resor & evenemang Hotell CO2 Buss
14	Marknadsföring och reklam	Tryckeritjänster Kommunikationsbyrå Reklam och annonsering Övrigt marknadsföring och reklam Fotografi

Översikt av kategoriträd som nyttjats vid analys av kostnader

#	Kategori	Underkategori
15	Finansiella tjänster	Pension Övriga finansiella tjänster Banktjänster Försäkringar Redovisningstjänster
16	Kontor	Kontorsmateriel Köksutrustning Övriga maskiner och utrustning Blommor Litteratur och prenumerationer Utemiljö Hyrmaskiner
17	Hantverkartjänster	Golv VVS Måleri Bygg och snickeri El Hiss
18	Övriga tjänster	Övriga tjänster Kommunala avgifter
19	Okategoriserade varor och tjänster	Okategoriserade varor och tjänster



Underlag för att utse
kategorihavare i
verksamheten

Kategoriöversikt - 1

Org level 3	≥ 5,000,000	≥ 2,000,000	≥ 1,000,000
-------------	----------------	----------------	----------------

Kategori 1	Kategori 2	SBF 621	SBF 622	KD 101	SkM 401	KUF 301	SoC Äld 205	SoC VhC 204	VhC Gr 404	C AMBF 191	SOC VC SS 202	Gym.skol 405	Förskola 401	SOC CFu 207	Vh Soc.tj. 207	C Räddtj. 711	C Resurs 406	Ansv 3 822	KS/FF 900	ÖVRIG	Tot.kostnad, sek
Anläggning	Bygg och anläggningstjänster	288,688,059	232,599,591			3,130,414												1,319,065			525,945,600
	Markentreprenad	80,415,268	12,823,115			2,193,890															96,089,140
	Övrigt anläggning	37,445,503	4,891,997																		45,659,582
Anläggning Total		406,548,829	250,314,703			6,049,778												1,642,392			667,694,322
Fastighetsdrift	Fastighetsunderhåll	71,863,477	7,698,121			1,898,511															85,180,978
	Snöröjning	80,088,079																			81,480,820
	Övrigt fastighetsdrift	14,268,507																			16,716,814
	Larm och lås	3,846,048					3,692,177														9,770,084
	Bevakning och säkerhet	2,315,713		1,934,288		1,038,251															8,797,349
	Brandskydd																				820,033
	Sop och avfallshantering																				404,728
Fastighetsdrift Total		172,514,410	9,037,365	2,189,601		4,773,737	4,164,738		2,079,702		1,262,196	1,097,513					1,044,441				203,170,805
IT och telekommunikation	IT-hårdvara	3,093,830	1,554,010	29,170,742		7,143,194			2,895,273				2,018,345			1,720,504					52,481,404
	IT-tjänster	1,878,214		13,315,931							4,544,246										23,305,131
	IT-mjukvara	2,170,833		9,293,719	1,315,371						2,306,356										20,409,812
	Telefoner och kommunikation			1,311,291	2,421,080																7,810,377
	IT-konsulter	1,595,990																			2,099,988
IT och telekommunikation Tot.		9,464,024	3,830,365	53,540,258	4,423,559	8,961,340	1,749,518		4,899,581	1,406,344	7,597,158	1,787,923	2,729,148			1,917,192			1,423,416		106,106,712
Verksamhetsnära materiel	Sjuk och hälsovårdsmateriel						10,762,487	34,864,096			2,784,203			2,014,303							54,454,325
	Möbler och inredning	4,808,932							5,093,475			1,426,552	1,356,776								17,091,898
	Utbildningsmateriel								7,987,158			3,490,596									13,487,649
	Textilier och hobby								1,335,149												3,294,079
	Kontorsmateriel																				1,896,427
	Övr. verksamhetsnära materiel																				1,496,378
	Sport och fritidsutrustning																				1,168,592
	Trygghetslarm																				379,546
	Trädgårdsmateriel																				66,488
	Utbildningsmateriel																				269
Verksamhetsnära materiel Tot.		6,225,598			1,179,672	2,981,018	11,399,581	34,984,456	15,766,097	1,121,679	3,393,611	5,672,325	3,009,798	2,754,183			1,163,381				93,335,649

Kategoriöversikt - 2

Org level 3	≥ 5,000,000	≥ 2,000,000	≥ 1,000,000
-------------	----------------	----------------	----------------

Kategori 1	Kategori 2	SBF 621	SBF 622	KD 101	SkM 401	KUF 301	SoC Äld 205	SoC VhC 204	VhC Gr 404	C AMBF 191	SOC VC SS 202	Gym.skol 405	Förskola 401	SOC CFu 207	Vh Soc.tj. 207	C Räddtj. 711	C Resurs 406	Ansv 3 822	KS/FF 900	ÖVRIG	Tot.kostnad, sek
Konsulttjänster	Tekniska konsulter	50,362,209	19,162,984	1,179,654																	72,895,875
	Managementkonsulter	3,783,465		3,283,138		1,587,102															10,974,177
	Resurskonsulter																				2,489,017
	Tolk och översättningstjänster																				1,058,511
	Juridiktjänster																				1,005,694
	Övriga konsulttjänster																				10,000
Konsulttjänster Total		54,957,281	19,405,629	5,149,969		2,796,203															88,433,274
Energi	Energidistribution	66,290,516	14,419,209			3,997,660															84,806,851
Energi Total		66,290,516	14,419,209			3,997,660															84,806,851
Förbrukningsmateriel	Städmateriel	13,493,899	2,861,165		1,090,892	3,053,738	2,695,048			1,804,095											27,943,507
	Byggmateriel	8,796,887	12,852,884																		24,059,721
	Skyddsutrustning och kläder										3,742,724		1,631,988	1,139,465							11,782,254
	Kemikalier	1,016,632	6,941,297																		8,143,144
	Verktyg	3,619,966																			4,348,559
	Övrigt förbrukningsmateriel																				713,362
Förbrukningsmateriel Total		27,999,237	23,504,218		1,443,214	4,405,421	3,613,743		1,735,022	2,250,991	4,021,444	1,340,434	2,285,384	2,070,915		1,457,385					77,264,256
Livsmedel	Grossist				16,879,186	1,332,497	5,694,286		1,592,673			1,711,647		1,821,727							32,789,328
	Mejeri				6,742,993		2,950,899														10,561,829
	Restauranger och catering				1,582,571	3,250,947															5,341,389
	Bageri/Konditori				1,658,709		1,088,691														3,458,789
	Livsmedel				2,333,732																2,920,276
	Övriga livsmedel				1,242,798																1,593,368
	Närproducerat																				1,460,275
Livsmedel Total					31,488,388	4,795,253	10,367,693		2,032,157	1,034,658		2,074,178	1,052,129	2,409,192							58,224,828

Kategoriöversikt - 3

Org level 3	≥ 5,000,000	≥ 2,000,000	≥ 1,000,000
-------------	----------------	----------------	----------------

Kategori 1	Kategori 2	SBF 621	SBF 622	KD 101	SkM 401	KUF 301	SoC Äld 205	SoC VhC 204	VhC Gr 404	C AMBF 191	SOC VC SS 202	Gym.skol 405	Förskola 401	SOC CFu 207	Vh Soc.tj. 207	C Räddtj. 711	C Resurs 406	Ansv 3 822	KS/FF 900	ÖVRIG	Tot.kostnad, sek
Direkta tjänster	Skolskjutsar				19,896,451				1,317,179												24,047,313
	Tvätt och hushållsnärätjänster						6,467,140														6,761,012
	Linjetrafik				3,669,502				1,269,396												5,104,912
	Sjuk och hälsovård						1,517,952														4,798,071
	Social verksamhet													2,524,874							2,721,374
	Vuxenutbildning																				2,221,932
	Övriga direkta tjänster																				2,084,259
	Hyrer																				256,280
	Förskola, grundskola, gymnasie																				165,549
Direkta tjänster Total		1,496,621		1,545,153	23,831,293		8,028,459		3,443,526	1,069,762		1,140,514		3,121,025							48,160,702
Fordon	Köp/leasing av fordon	2,021,147				1,154,882															8,034,188
	Drivmedel	3,280,890				1,070,363															5,462,218
	Underhåll och omkostnader	3,679,304																			4,616,346
	Däck																				54,794
Fordon Total		9,014,763				2,700,864										1,498,681					18,167,546
Personalförmåner	Utbildning									10,855,200								2,387,641			14,621,263
	Personalvård			1,230,176																	3,366,038
	Optiker																				0
Personalförmåner Total				1,515,496						10,913,000								2,390,941			17,987,301
Frakt	Frakt						4,669,047								4,496,495						10,236,488
	Sjötransport					4,808,755															4,835,529
	Godsfrakt			1,053,746																	1,694,898
	Spedition																				152,724
	Kurir och småtransport																				86,000
	Container																				36,870
Frakt Total				1,203,993		5,050,466	4,674,661								4,497,000						17,042,507
Okategoriserad V&T	Okategoriserad varor & tjänster	4,198,442	1,587,134	1,452,739		1,382,131			1,449,381										1,642,104		16,533,326
Okategoriserad V&T Total		4,198,442	1,587,134	1,452,739		1,382,131			1,449,381										1,642,104		16,533,326

Kategoriöversikt - 4

	≥	≥	≥
Org level 3	5,000,000	2,000,000	1,000,000

Kategori 1	Kategori 2	SBF 621	SBF 622	KD 101	SkM 401	KUF 301	SoC Ald 205	SoC VhC 204	VhC Gr 404	C AMBF 191	SOC VC SS 202	Gym.skol 405	Förskola 401	SOC CFu 207	Vh Soc.tj. 207	C Räddtj. 711	C Resurs 406	Ansv 3 822	KS/FF 900	ÖVRIG	Tot.kostnad, sek
Resor & Evenemang	Konferens och möten			1,096,801																	8,436,171
	Hyrbilar	2,049,682																			2,771,414
	Resebyråer																				2,578,534
	Flyg																				1,537,025
	Övriga resor & evenemang																				549,510
	Hotell																				444,071
	CO2																				4,572
	Buss																				1,590
Resor & Evenemang Total		3,047,132		1,634,240		1,597,809			1,380,306	1,162,187		1,429,673	1,187,115		1,142,354						16,322,887
Marknadsföring & reklam	Tryckeritjänster					3,454,203															6,784,616
	Kommunikationsbyrå			2,042,277																	4,140,319
	Reklam och annonsering			1,777,262																	3,514,958
	Övrigt marknadsföring och reklam																				390,594
	Fotografi																				219,848
Marknadsföring & reklam Tot.		1,495,651		4,816,027		4,989,789															15,050,334
Finansiella tjänster	Övriga finansiella tjänster				1,447,599														4,090,529		7,221,411
	Banktjänster					1,098,669															2,275,486
	Redovisningstjänster																			1,940,230	1,968,606
	Försäkringar																				821,136
	Pension																				0
Finansiella tjänster Total					1,482,277	1,470,579													4,090,529	2,053,873	12,286,639
Kontor	Kontorsmateriel																				4,228,398
	Köksutrustning																				2,112,258
	Övriga maskiner och utrustning																				1,125,071
	Blommor																				436,861
	Utemiljö																				307,429
	Litteratur och prenumerationer																				223,818
	Hyrmaskiner																				205,722
Kontor Total		2,637,756							1,075,527												8,639,556

Kategoriöversikt - 5

	≥	≥	≥
Org level 3	5,000,000	2,000,000	1,000,000

Kategori 1	Kategori 2	SBF 621	SBF 622	KD 101	SkM 401	KUF 301	SoC Äld 205	SoC VhC 204	VhC Gr 404	C AMBF 191	SOC VC SS 202	Gym.skol 405	Förskola 401	SOC CFu 207	Vh Soc.tj. 207	C Räddtj. 711	C Resurs 406	Ansv 3 822	KS/FF 900	ÖVRIG	Tot.kostnad, sek
Hantverkartjänster	Golv	2,699,247																			3,096,983
	VVS	1,592,396																			1,842,898
	Måleri	1,118,861																			1,328,905
	Bygg och snickeri																				677,100
	El																				658,116
	Hiss																				244,818
Hantverkartjänster Total		6,376,433																			7,848,820
Övriga tjänster	Övriga tjänster																				105,035
	Kommunala avgifter																				15,114
Övriga tjänster Total																					120,149



Översikt av kostnader per kategori

Vi har gjort en sammanställning per kategori med nyckeltal, nedbrytningar av kostnader samt en översikt av aktiva avtal

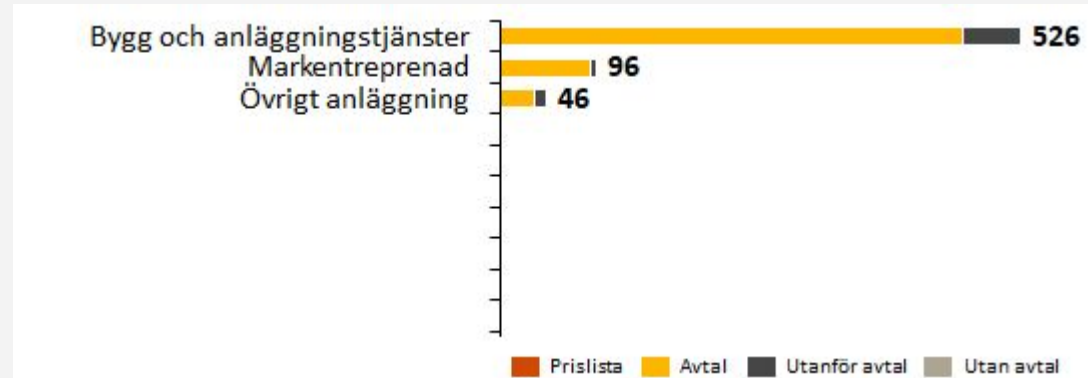
#	Kategori (kostnadsområde)
1	Anläggning
2	Fastighetsdrift
3	IT och telekommunikation
4	Verksamhetsnära materiel
5	Konsulttjänster
6	Energi
7	Förbrukningsmateriel
8	Livsmedel
9	Direkta tjänster
10	Fordon
11	Personalförmåner
12	Frakt
13	Resor & Evenemang
14	Marknadsföring och reklam
15	Finansiella tjänster
16	Kontor
17	Hantverkartjänster
18	Övriga tjänster
19	Okategoriserade varor och tjänster

1. Anläggning: nyckeltal och kostnadsöversikt

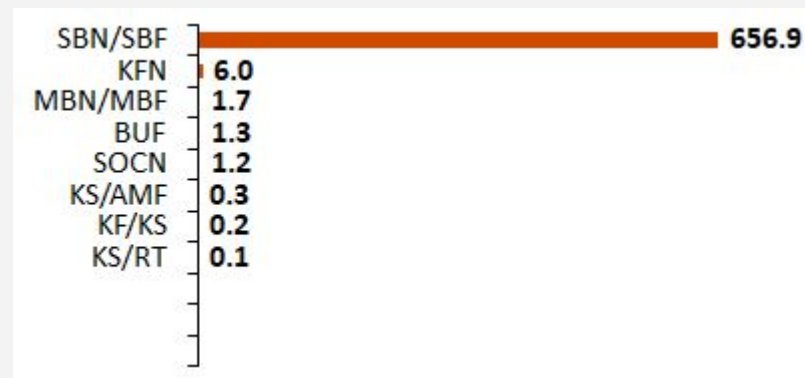
Totala kostnad (ksek)	667694
Andel av kostnader på prislista	0%
Andel av kostnader på avtal	89%
Andel av kostnader utanför avtal	11%
Andel av kostnader utan avtal	0%
Antal leverantörer	350
Leverantörs pareto*	6
Genomsnittlig kostnad per leverantör (sek)	1907698
Antal avtal	66
Antal fakturor	7662
Andel e-fakturor	90%

* Antal leverantörer som utgör 80% av kostnader

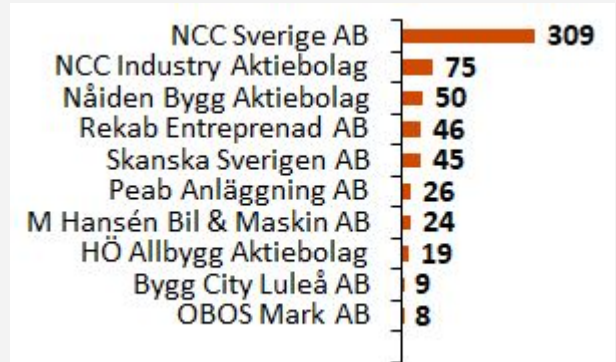
Kostnad per underkategori, msek



Kostnad per organisation, msek



Kostnad per leverantör, msek



Nyckelinsikter

- Se detaljerad beräkning indikativ besparingspotential, kap. 6

1. Anläggning: översikt av avtal

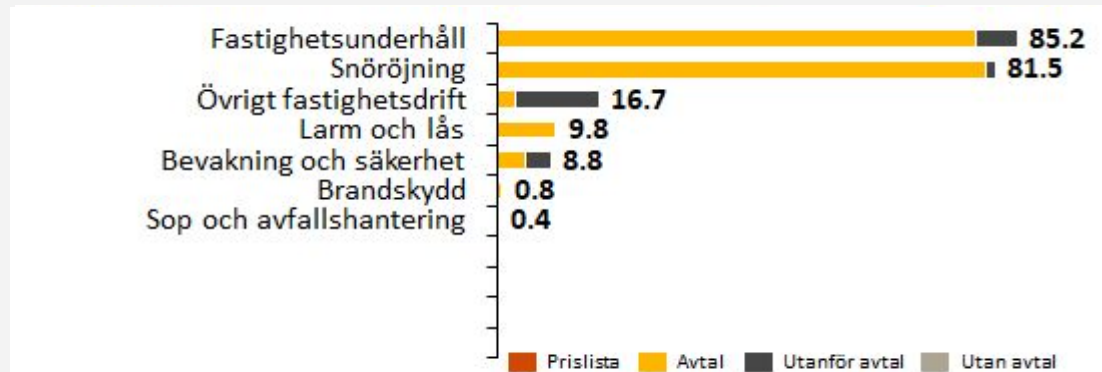
Avtalsnamn	Leverantör	Avtalsvärde (sek)	Startdatum	Slutdatum	Avropat värde (ksek)
Kv Ploggen, Luleå Räddningsstation	NCC Sverige AB	250000000	2019-04-02	2021-06-30	309109
Ramavtal markarbeten 2017	NCC Industry Aktiebolag	200000000	2017-04-06	2020-12-31	75000
Tunaskolan, om- och tillbyggnad etapp 4	Rekab Entreprenad AB	60000000	2018-09-11	2020-09-30	46237
Dalbo nytt bostads- och verksamhetsområde, Luleå	Nåiden Bygg Aktiebolag	70000000	2018-12-28	2020-12-31	42448
Sörbyarna, vattentorn. Luleå	Skanska Sverige AB	30000000	2019-05-16	2020-03-11	24098
Ramavtal reparations- och underhållsarbeten bygg 2:a	HÖ Allbygg Aktiebolag	35000000	2019-03-01	2021-12-30	18659
Rivning Mätstationen, Lulsundskanalen, Luleå	M Hansén Bil & Maskin i Norrbotten AB	190	2019-03-05	2020-06-30	17889
Arbetsplatsområde kvarteret Risslan - Mark, fas 1	Peab Anläggning AB	40000000	2018-04-03	2021-09-30	14734
Skolombyggnader, Luleå	Bygg City Luleå AB	40000000	2018-04-04	2021-02-28	7565
2:an Leverans av grus och krossmaterial 2017-2021	BDX Företagen AB	10000000	2017-05-16	2021-01-31	5668
Ramavtal reparations- och underhållsarbeten bygg (gällande) 1a	Andersson Bygg i Luleå AB	35000000	2019-03-01	2021-12-31	5495
Spolbilstjänst	BDX Miljö AB	21000000	2019-08-01	2022-07-31	4413
Ramavtal reparations o underhållsarbeten VS 1a	Bengt Johanssons Rör Aktiebolag	40000000	2019-04-01	2022-03-31	4223
1:an Leverans av grus och krossmaterial 2017-2021	Swerock Aktiebolag	10000000	2017-05-16	2021-01-31	3039
Ramavtal reparation och underhåll pumpservice industri och fastigheter	Xylem Water Solutions Sweden AB	17000000	2019-04-01	2022-03-31	2958
Spillvattenpumpstation Björkskatan P026	Argocon AB	2000000	2020-05-11	2020-08-10	2676
Omhändertagande av rötslam Uddebo	Norrlandsjord & Miljö AB	7500000	2018-06-11	2021-05-21	1961
Underhålls- och reparationsarbeten 1 a, Takskottning, luleå	Patomella Takentreprenad AB	10000000	2017-11-27	2021-09-30	1382
Flyttjänster och magasinering	Hedströms Lastmaskiner AB	4000000	2019-04-10	2021-04-09	1217
Hyra av Modulsystem S2000 avtal 11147	Expandia Moduler AB	27896	2011-10-11	2020-07-22	591

2. Fastighetsdrift: nyckeltal och kostnadsöversikt

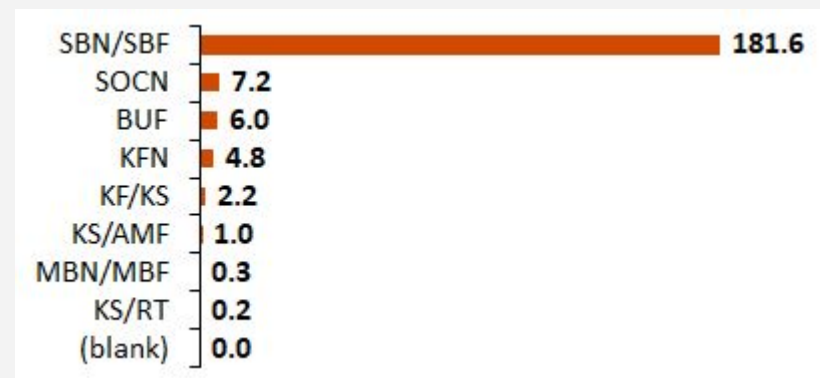
Totala kostnad (ksek)	203171
Andel av kostnader på prislista	0%
Andel av kostnader på avtal	87%
Andel av kostnader utanför avtal	13%
Andel av kostnader utan avtal	0%
Antal leverantörer	390
Leverantörs pareto*	8
Genomsnittlig kostnad per leverantör (sek)	520951
Antal avtal	66
Antal fakturor	11840
Andel e-fakturor	79%

* Antal leverantörer som utgör 80% av kostnader

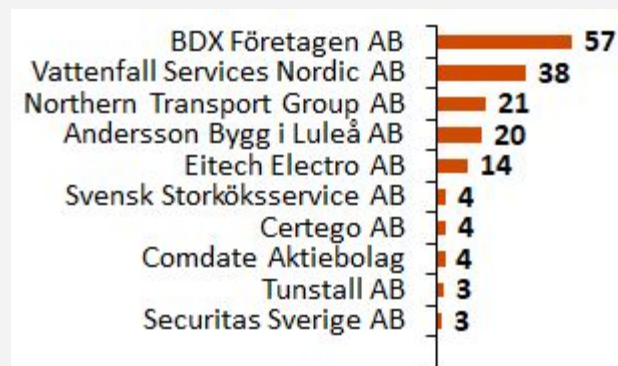
Kostnad per underkategori, msek



Kostnad per organisation, msek



Kostnad per leverantör, msek



Nyckelinsikter

- Se detaljerad beräkning indikativ besparingspotential, kap. 6

2. Fastighetsdrift: översikt av avtal

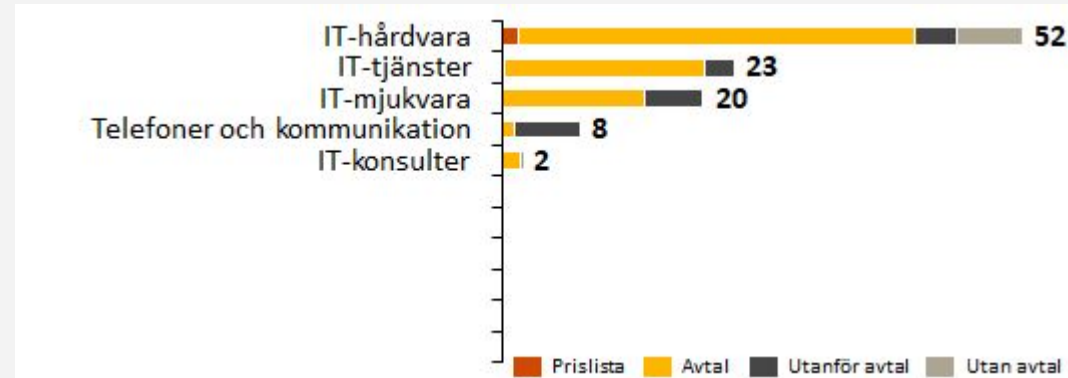
Avtalsnamn	Leverantör	Avtalsvärde (sek)	Startdatum	Slutdatum	Avropat värde (ksek)
Manuell snöröjning fastigheter luleå kommun 2019/2020	BDX Företagen AB	600	2019-02-04	2021-06-30	40687
Drift och underhåll av Luleå kommuns gatu- och parkbelysningsanläggning	Vattenfall Services Nordic AB	7346826	2015-07-01	2019-12-31	38016
Drift och skötsel av yttre miljö - Område Nord	Northern Transport Group AB	10000000	2019-02-04	2021-06-30	20048
Ramavtal reparations- och underhållsarbeten bygg (gällande) 1a	Andersson Bygg i Luleå AB	35000000	2019-02-04	2021-06-30	19577
1:a Elinstallationsarbeten - Underhålls- och reparationsarbeten	Eitech Electro AB	40000000	2020-01-01	2021-07-31	13527
Ramavtal reparations- och underhållsarbeten Storköksutrustning och tvättstugeutr. 1:a	Svensk Storköksservice AB	23000000	2018-01-01	2021-12-31	4472
Larm, larm- och passagesystem, kameror, reparation- samt underhållningstjänst	Comdate Aktiebolag	14000000	2019-02-04	2021-06-30	4101
Låssystem, passage och låssmedstjänster	Certego AB	14000000	2020-01-01	2021-07-31	3976
Avropsförfrågan Funktion för Trygghetskamera	Tunstall AB	2000000	2019-02-04	2021-06-30	3391
Bevakningstjänster avseende rondering och uttryckning	Securitas Sverige Aktiebolag	6600000	2019-09-01	2021-08-31	2711
Kristallen, Luleå, Tillfällig byggnad - Förskola 6 avd	Parmaco AB	10000000	2018-06-01	2020-05-31	2666
Vinterväghållning - Funktionsentreprenad 2015	Jan Enbom Entreprenad AB	0	2020-01-01	2021-07-31	1314
Ramavtal reparations- och underhållsarbeten Storköksutrustning och tvättstugeutr. 2:a	Servicebolaget Nord Aktiebolag	23000000	2015-10-01	2021-09-30	924
Järnhandelsvaror inklusive skyddsutrustning 2018 - rangordning 3	Swedol AB	5000000	2017-06-01	2021-05-31	560
Trygghetslarm för personal (personlarm)	Offentlig Säkerhet i Sverige AB	1300000	2019-06-11	2020-09-30	477
Besiktning gymnastikredskap i idrottshallar	SGL Säkerhetskontroll AB	560	2019-02-15	2025-02-23	413
15-103 Elmaterial och belysning avtal HBV - Rexel(Selga)	Husbyggnadsvaror H.B.V. förening u.p.a.	1000000	2018-04-01	2021-03-31	196
Manuell snöröjning fastigheter luleå kommun 2019/2020	VägSäk AB	2300000	2020-06-01	2021-01-31	176
15-101 Vitvaror Del A - HBV Electrolux	Husbyggnadsvaror H.B.V. förening u.p.a.	150	2020-03-16	2022-03-15	83
Tekniska konsulttjänster del 2 - Brandprojektering - 1:a Fire Safety Nordic AB	Fire Safety Nordic AB	1000000	2019-04-04	2021-04-30	82

3. IT och telekommunikation: nyckeltal och kostnadsöversikt

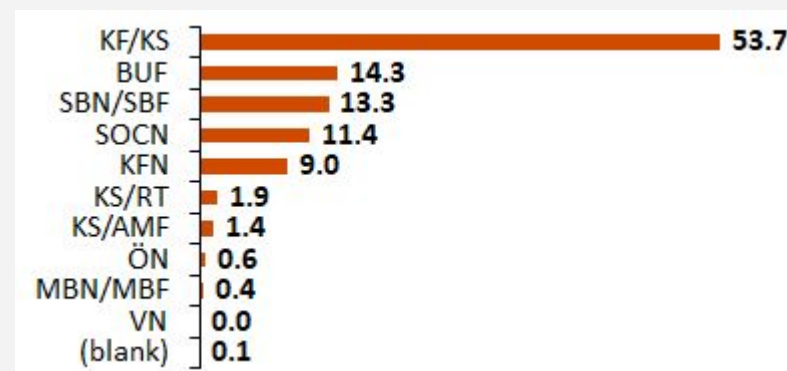
Totala kostnad (ksek)	106107
Andel av kostnader på prislista	2%
Andel av kostnader på avtal	73%
Andel av kostnader utanför avtal	18%
Andel av kostnader utan avtal	7%
Antal leverantörer	575
Leverantörs pareto*	23
Genomsnittlig kostnad per leverantör (sek)	184533
Antal avtal	103
Antal fakturor	71236
Andel e-fakturor	97%

* Antal leverantörer som utgör 80% av kostnader

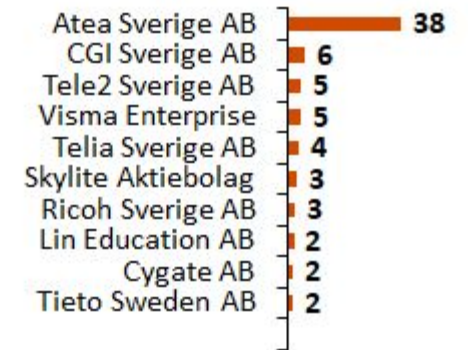
Kostnad per underkategori, msek



Kostnad per organisation, msek



Kostnad per leverantör, msek



Nyckelinsikter

- Se detaljerad beräkning indikativ besparingspotential, kap. 6

3. IT och telekommunikation: översikt av avtal

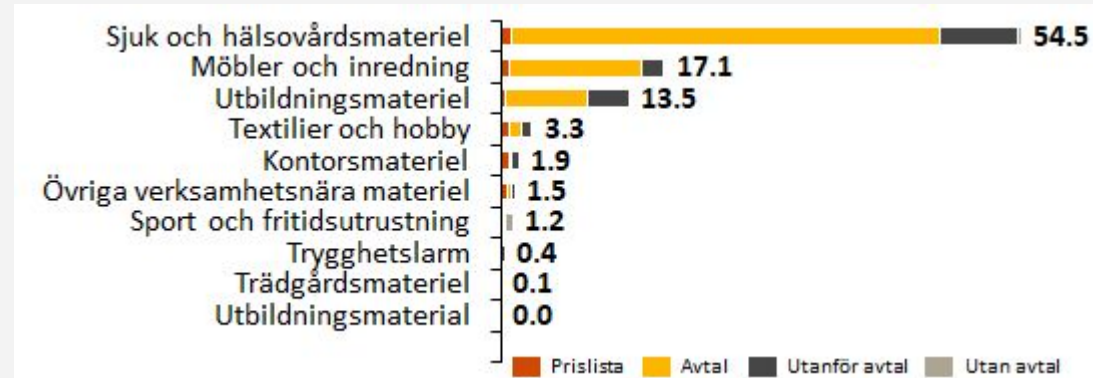
Avtalsnamn	Leverantör	Avtalsvärde (sek)	Startdatum	Slutdatum	Avropat värde (ksek)
Datorer med funktionsupprätthållande tjänster	Atea Sverige AB	149000000	2017-05-01	2021-04-30	18893
Arbetsplatsdatorer med funktionsupprätthållande tjänster	Atea Sverige AB	0	2014-02-24	2020-04-30	7558
Avtal ny fibre channel infrastruktur	Atea Sverige AB	0	2015-11-01	2020-10-31	7516
Mobila enheter med tillbehör och funktionsupprätthållande tjänster	Tele2 Sverige Aktiebolag	6000000	2019-03-01	2021-02-28	4628
Underhåll och support av Raindance ekonomisystem	CGI Sverige AB	0	2015-01-01	2019-12-31	4145
Personec huvudavtal	Visma Enterprise AB	8000000	2014-01-01	2021-12-31	4135
Telefoni Operatörsavtal Fast och mobil	Telia Sverige AB	5000000	2017-07-01	2021-06-30	3242
Högtalarsystem till stora salen, Kulturens Hus Luleå	Skylite Aktiebolag	2789383	2020-04-14	2021-01-31	2835
Utskrift som tjänst 2	Ricoh Sverige AB	13913000	2016-03-01	2022-02-28	2761
Switchar och SDN-lösning	Cygate AB	9000000	2019-11-08	2022-11-08	2186
Surfplattor för pedagogiskt bruk	Lin Education AB	18000000	2016-12-30	2020-12-29	2017
Avropsavtal FNK Artwise kundtjänst	Atea Sverige AB	1500000	2017-12-22	2020-12-22	1744
e-tjänsteplattform till Norrbottens e-nämnd	Nordic Peak AB	2600000	2016-10-25	2022-10-24	1346
Fettavskiljare - Service, underhåll och tillsyn	Bioteria Technologies AB	3600000	2017-05-02	2020-04-30	1308
Avtal om kopiering och tillgängliggörande i skolan	Bonus Copyright Access, ek. för.	2500000	2018-01-01	2021-12-31	1290
Ramavtal för konsulttjänster inom IKT (Informations- och kommunikationsteknik)	CGI Sverige AB	600	2016-04-15	2020-03-31	1170
Addskills Online	Atea Sverige AB	1815000	2018-04-20	2020-05-01	1095
Underhålls- och supportavtal Raindance	CGI Sverige AB	4000000	2020-01-01	2021-12-31	880
FNK Artwise kundtjänst	Atea Sverige AB	1400000	2017-12-19	2021-12-19	816
Drift och underhåll avseende befintlig Telekom infrastruktur	Telia Sverige AB	3000000	2017-05-01	2020-04-30	808

4. Verksamhetsnära materiel: nyckeltal och kostnadsöversikt

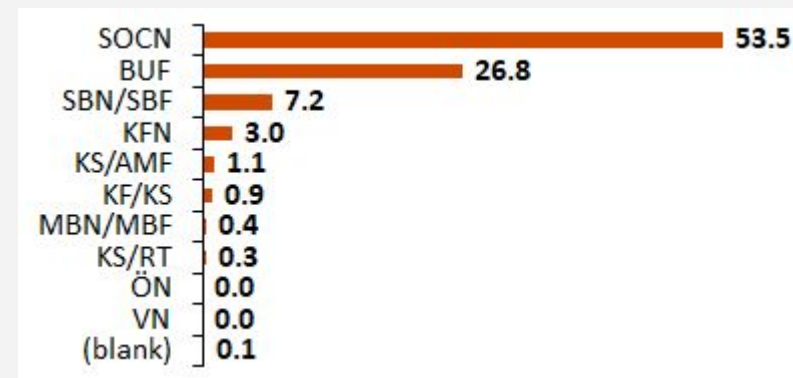
Totala kostnad (ksek)	93336
Andel av kostnader på prislista	5%
Andel av kostnader på avtal	74%
Andel av kostnader utanför avtal	19%
Andel av kostnader utan avtal	2%
Antal leverantörer	707
Leverantörs pareto*	13
Genomsnittlig kostnad per leverantör (sek)	132016
Antal avtal	101
Antal fakturor	21741
Andel e-fakturor	83%

* Antal leverantörer som utgör 80% av kostnader

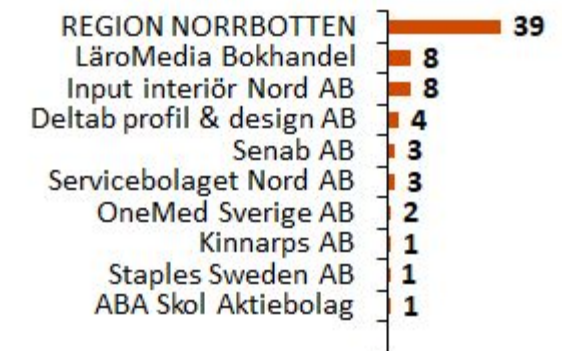
Kostnad per underkategori, msek



Kostnad per organisation, msek



Kostnad per leverantör, msek



Nyckelinsikter

- Se detaljerad beräkning indikativ besparingspotential, kap. 6

4. Verksamhetsnära materiel: översikt av avtal

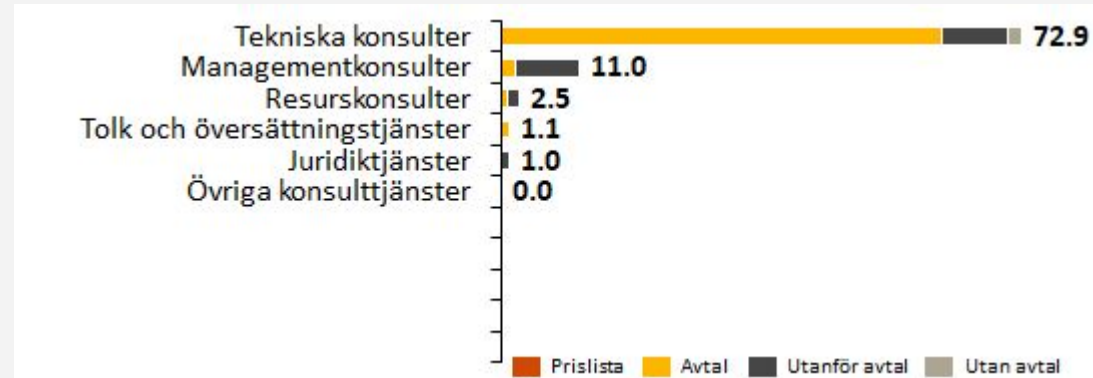
Avtalsnamn	Leverantör	Avtalsvärde (sek)	Startdatum	Slutdatum	Avropat värde (ksek)
Samverkansavtal för Hjälpmedel	REGION NORRBOTTEN	19105000	2016-01-01	2020-12-31	38400
SKL-Läromedel 2017	LäroMedia Bokhandel Örebro Aktiebolag	0	2019-02-01	2021-01-31	8499
SKL-Möbler för skola	Input interiör Nord Aktiebolag	1000000	2018-12-02	2020-12-02	8344
SKL-Möbler för kontor och arbete	Senab AB	1000000	2018-11-15	2021-10-15	2885
Spoldesinfektorer	Servicebolaget Nord Aktiebolag	8000000	2020-04-17	2021-04-30	2673
IVA/ANE Förbrukningsprodukter	OneMed Sverige AB	1	2016-09-01	2020-08-31	1461
Sårvårdsartiklar	REGION NORRBOTTEN	1	2017-07-01	2021-06-30	833
SKL-Möbler för hemlika miljöer (Lundbäcks)	Kinnarps AB	1000000	2019-01-01	2021-12-02	646
Musikinstrument, tillbehör och verktyg m.m.	LULEÅ MUSIK Aktiebolag	2500000	2018-01-01	2020-08-30	570
Textilslöjdsmaterial 2018	Textilhuset Swelogent Handelsbolag	1700000	2018-08-01	2021-07-31	468
Dosdispensering av läkemedel	Svensk dos AB	1	2017-02-01	2021-01-31	957
Ramavtal Hemelektronik	AVS i Sverige AB	283583	2018-09-01	2020-08-31	388
SKL- Entrémattor 2017	Berendsen Textil Service AB	1600000	2018-07-07	2022-06-03	381
SKL-Möbler för kontor och arbete (Lundbäcks)	Kinnarps AB	1000000	2018-11-15	2021-10-14	352
Personlyftar	Liko Aktiebolag	1	2017-12-01	2021-11-30	346
Kontorsmaterial 2016	AllOffice Nordic AB	6000000	2016-01-01	2019-12-31	302
SKL-Möbler Arbetsstolar (Lundbäcks)	Kinnarps AB	1000000	2018-11-15	2021-12-02	265
Personlyftar	Handicare AB	1	2017-12-01	2021-11-30	265
Kvalitetsgranskning av läkemedelsförråd	Apoteket AB	460	2018-09-01	2021-08-31	221
SKL-Möbler Utemöbler	Lekolar AB	1000000	2018-12-01	2021-12-02	220

5. Konsulttjänster: nyckeltal och kostnadsöversikt

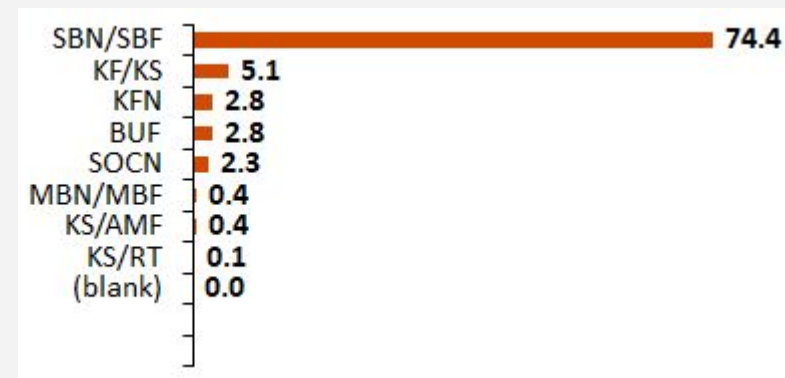
Totala kostnad (ksek)	88433
Andel av kostnader på prislista	0%
Andel av kostnader på avtal	74%
Andel av kostnader utanför avtal	24%
Andel av kostnader utan avtal	2%
Antal leverantörer	373
Leverantörs pareto*	24
Genomsnittlig kostnad per leverantör (sek)	237087
Antal avtal	68
Antal fakturor	5354
Andel e-fakturor	88%

* Antal leverantörer som utgör 80% av kostnader

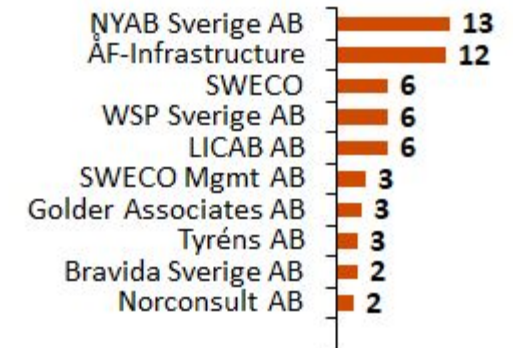
Kostnad per underkategori, msek



Kostnad per organisation, msek



Kostnad per leverantör, msek



Nyckelinsikter

- Se detaljerad beräkning indikativ besparingspotential, kap. 6

5. Konsulttjänster: översikt av avtal

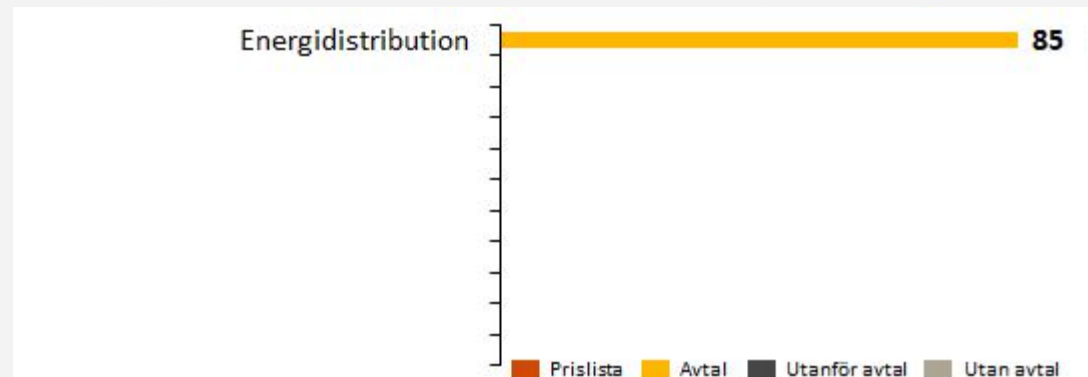
Avtalsnamn	Leverantör	Avtalsvärde (sek)	Startdatum	Slutdatum	Avropat värde (ksek)
Kombiterminalen Tuvåkra, Gammelstad - Nytt spår	NYAB Sverige AB	15227000	2019-12-09	2020-12-31	12551
Tekniska konsulttjänster del 1-Utredare Geohydrologi och Vattenskydd-1:a ÄF Infrastructure AB	ÄF-Infrastructure AB	1000000	2016-04-01	2021-03-31	12046
Tekniska konsulttjänster del 1 - Utredare Geohydrologi och Vattenskydd - 2:a Sweco Env. AB	SWECO Environment AB	1000000	2016-04-01	2021-03-31	5821
Tekniska konsulttjänster del 2 - Projekt- Byggledning MARK - 1:a Licab AB	LICAB AB	1000000	2016-04-01	2021-03-31	5784
Tekniska konsulttjänster del 1 - Projektering EI- Tele- 1:a WSP Sverige AB	WSP Sverige AB	1000000	2016-04-01	2021-03-31	5610
Tekniska konsulttjänster del 2 - Projekt- Byggledning MARK - 2:a Sweco Management AB	SWECO Management AB	1000000	2016-04-01	2021-03-31	3303
Ramavtal reparations o underhållsarbeten Kyla 1a	Bravida Sverige AB	40000000	2019-04-01	2022-03-31	2321
Tekniska konsulttjänster del 1 - Trafikutredning - 2:a Norconsult AB	Norconsult AB	1000000	2016-04-01	2021-03-31	1803
Tekniska konsulttjänster del 2 - Fuksakkunnig - 1:a N&S Projektledning AB	N&S Projektledning AB	1000000	2016-04-01	2021-03-31	1731
Skogstjänster avverkning	Entreprenad i Mansheden AB	4000000	2017-10-23	2021-10-23	1727
Tekniska konsulttjänster del 2 - Projekt- Byggledning MARK - 3:a Tyréns AB	Tyréns AB	1000000	2016-04-01	2021-03-31	1559
Tekniska konsulttjänster del 1 - Landskapsarkitekt - 2:a Temagruppen Sverige AB	PE Teknik & Arkitektur AB	200000000	2016-04-01	2021-03-31	1430
Vibrationsmätning	Nitro Consult Aktiebolag	4000000	2018-01-09	2022-01-11	1377
Tekniska konsulttjänster del 2 - Revisionsbesiktning Brand- och utrymningslarm-FireTech Eng.	FireTech Engineering emron AB	1000000	2016-04-01	2021-03-31	1027
Leverantör 1 för Telefontolkning	Digital Interpretations Scand. AB	5700000	2018-06-01	2021-05-31	1015
Tekniska konsulttjänster del 2 - Brandprojektering - 3:a Tyrens AB	Tyréns AB	1000000	2016-04-01	2021-03-31	982
Tekniska konsulttjänster del 1 - Detaljplaner - 3:a MAF Arkitektkontor AB	M.A.F Arkitektkontor AB	200000000	2016-04-01	2021-03-31	786
Tekniska konsulttjänster del 2 - Projekt- Byggledning BYGG - 2:a ABM Arkitektkontor	ABM Arkitektkontor Aktiebolag	1000000	2016-04-01	2021-03-31	715
Konsulttjänster för organisationsutveckling	Ericson & Hjelte AB	4000000	2017-11-07	2020-11-06	648
Portwise	Pulsen Integration AB	3000000	2013-03-04	2020-12-31	467

6. Energi: nyckeltal och kostnadsöversikt

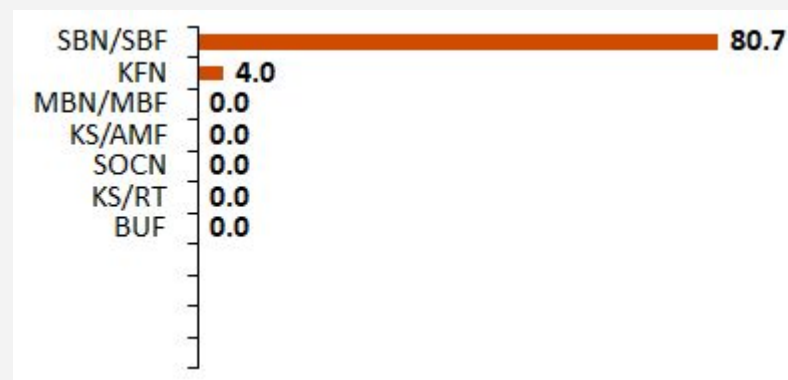
Totala kostnad (ksek)	84807
Andel av kostnader på prislista	0%
Andel av kostnader på avtal	99%
Andel av kostnader utanför avtal	1%
Andel av kostnader utan avtal	0%
Antal leverantörer	48
Leverantörs pareto*	1
Genomsnittlig kostnad per leverantör (sek)	1766809
Antal avtal	12
Antal fakturor	17056
Andel e-fakturor	91%

* Antal leverantörer som utgör 80% av kostnader

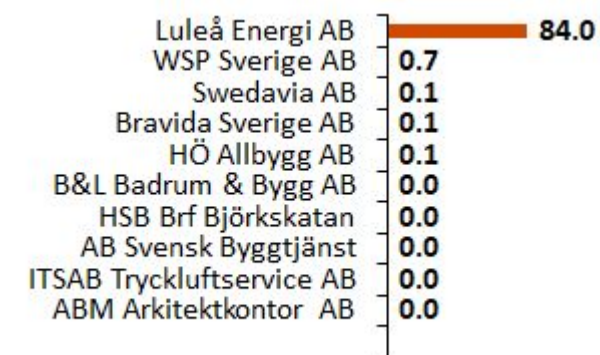
Kostnad per underkategori, msek



Kostnad per organisation, msek



Kostnad per leverantör, msek



Nyckelinsikter

- Se detaljerad beräkning indikativ besparingspotential, kap. 6

6. Energi: översikt av avtal

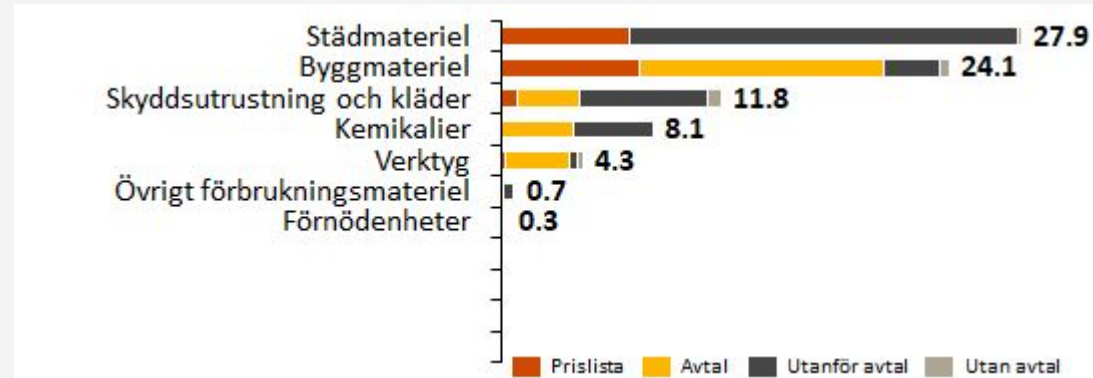
Avtalsnamn	Supplier name	Avtalsvärde (sek)	Startdatum	Slutdatum	Avropat värde (ksek)
Elenergi 2017	Luleå Energi Aktiebolag	360000000	2017-05-31	2021-06-30	83108
Tekniska konsulttjänster del 1 - Projektering EI- Tele- 1:a WSP Sverige AB	WSP Sverige AB	1000000	2016-04-01	2021-03-31	687
Lokala telenät 2006 etapp 4	Luleå Energi Aktiebolag	5000000	2006-10-18	2099-06-30	497
Elenergi 2017	B&L Badrum och Bygg AB	360000000	2017-05-31	2021-06-30	43
Elenergi 2017	Aktiebolaget Svensk Byggtjänst	360000000	2017-05-31	2021-06-30	24
Elenergi 2017	ABM Arkitektkontor Aktiebolag	360000000	2017-05-31	2021-06-30	20
Elenergi 2017	Bostadsrättsföreningen RESEDAN LULEÅ	360000000	2017-05-31	2021-06-30	14
Elenergi 2017	Assemblin VS AB	360000000	2017-05-31	2021-06-30	9
Elenergi 2017	Aktiebolaget PiteEnergi	360000000	2017-05-31	2021-06-30	7
Elenergi 2017	Ahlsell Sverige AB	360000000	2017-05-31	2021-06-30	4
Elenergi 2017	Bodens Energi Aktiebolag	360000000	2017-05-31	2021-06-30	3
1:a Elinstallationsarbeten - Underhålls- och reparationsarbeten	Ahlsell Sverige AB	40000000	2017-10-01	2020-05-30	2
Elenergi 2017	Andersson Bygg i Luleå AB	360000000	2017-05-31	2021-06-30	2
16-130 Luftfilter Del A, P-märkta	Husbyggnadsvaror H.B.V. förening u.p.a.	12500000	2017-05-08	2019-12-30	1
Elenergi 2017	Assemblin EI AB	360000000	2017-05-31	2021-06-30	1
Elenergi 2017	Bengt Johanssons Rör Aktiebolag	360000000	2017-05-31	2021-06-30	1
16-130 Luftfilter Del A, P-märkta	Bengt Johanssons Rör Aktiebolag	12500000	2017-05-08	2019-12-30	0
Drift och underhåll av Luleå kommuns gatu- och parkbelysningsanläggning	Umia Nord AB	7346826	2017-02-17	2023-11-16	0
Elenergi 2017	ANTEK Service AB	360000000	2017-05-31	2021-06-30	0
Elenergi 2017	Bravida Sverige AB	360000000	2017-05-31	2021-06-30	0

7. Förbrukningsmaterial: nyckeltal och kostnadsöversikt

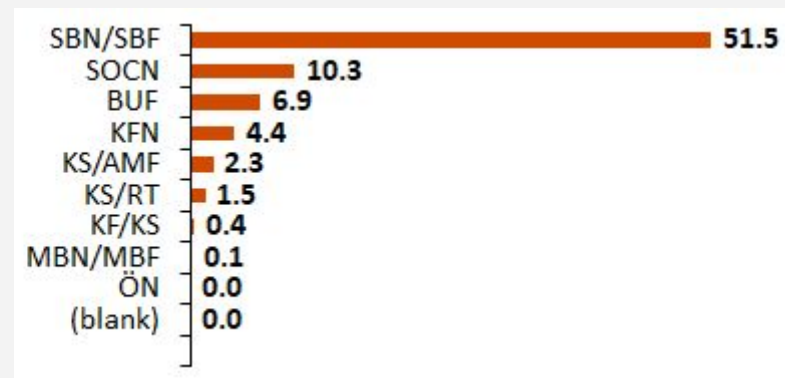
Totala kostnad (ksek)	77264
Andel av kostnader på prislista	20%
Andel av kostnader på avtal	31%
Andel av kostnader utanför avtal	47%
Andel av kostnader utan avtal	3%
Antal leverantörer	548
Leverantörs pareto*	36
Genomsnittlig kostnad per leverantör (sek)	140993
Antal avtal	62
Antal fakturor	26868
Andel e-fakturor	96%

* Antal leverantörer som utgör 80% av kostnader

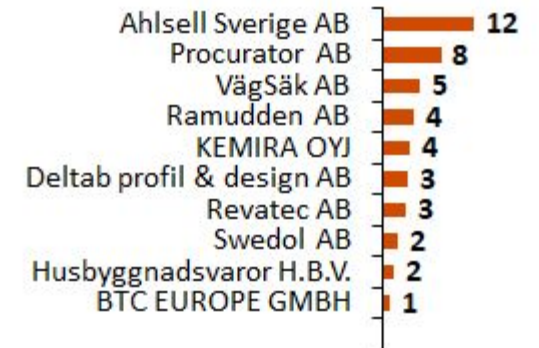
Kostnad per underkategori, msek



Kostnad per organisation, msek



Kostnad per leverantör, msek



Nyckelinsikter

- Se detaljerad beräkning indikativ besparingspotential, kap. 6

7. Förbrukningsmateriel: översikt av avtal

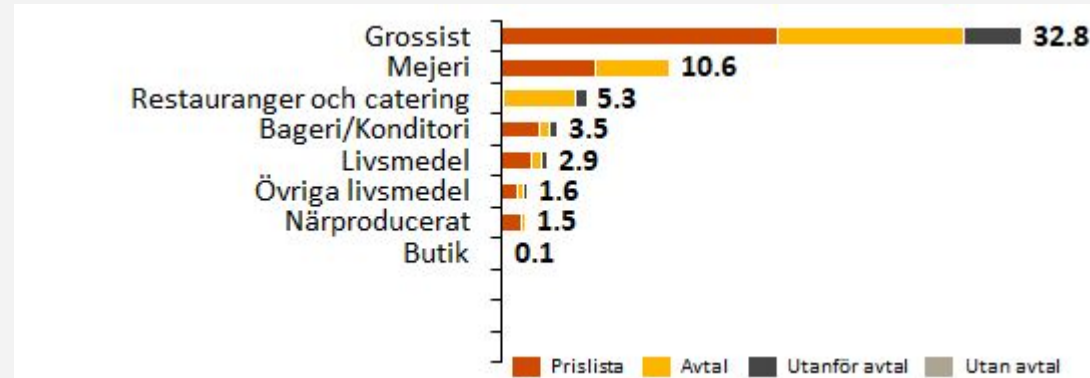
Avtalsnamn	Leverantör	Avtalsvärde (sek)	Startdatum	Slutdatum	Avropat värde (ksek)
VA-Material	Ahlsell Sverige AB	14000000	2017-02-01	2021-01-31	10348
Hermelinsparken etapp 2, Luleå	VägSäk AB	4000000	2019-05-07	2020-07-31	5104
Anordningar och trafikavstängningar	Ramudden AB	13200000	2018-05-14	2021-05-13	4233
VA Kemikalier (skuggavtal)	KEMIRA OYJ	1000000	2019-06-01	2024-05-31	3810
Kv Ploggen, Luleå räddningsstation. Tvättanläggning, (fordon)	Revatec AB	5300000	2019-03-25	2020-11-30	3250
Yrkeskläder till Buf och Soc	Swedol AB	14000000	2019-09-04	2021-06-30	1998
Plagg till butiken jobbcenter södra	Company Line AB	2500000	2019-07-08	2021-05-31	875
Yrkesplagg, Delområde 1	Ahlsell Sverige AB	10000000	2020-02-01	2022-01-31	544
Ytterplagg till Barn- och utbildningsförvaltningen.	MER i Textil & Reklam Östersund Aktiebolag	2500000	2019-01-03	2019-12-31	366
18-123 HBV Byggmaterial	Husbyggnadsvaror H.B.V. förening u.p.a.	1000000	2018-03-01	2021-03-01	160
Järnhandelsvaror inklusive skyddsutrustning 2018 - rangordning 3	Swedol AB	5000000	2020-04-25	2022-03-12	151
16-130 Luftfilter Del A, P-märkta	Husbyggnadsvaror H.B.V. förening u.p.a.	12500000	2017-05-08	2019-12-30	151
Järnhandelsvaror 2015 SKL	TOOLS Sverige AB	2000000	2016-04-25	2020-04-24	107
Ramavtal cyklar, service och reservdelar	Mickes Cykelverkstad AB	7198	2017-04-01	2020-03-31	64
Städ av bussar och lokaler LLT	ISS Facility Services AB	2400000	2017-10-01	2021-09-30	47
Ramavtal Hemelektronik	AVS i Sverige AB	283583	2018-09-01	2020-08-31	18
Yrkesplagg, Delområde 2 (Lokalvård och kök)	Swedol AB	8000000	2020-01-10	2022-01-09	15
Järnhandelsvaror inklusive skyddsutrustning 2018 - rangordning 2	TOOLS Sverige AB	5000000	2020-04-25	2022-03-12	13
1:a Elinstallationsarbeten - Underhålls- och reparationsarbeten	Eitech Electro AB	40000000	2017-10-01	2020-05-30	13
Ramavtal underhåll och reparationsarbeten el	Eitech AB	80000000	2020-09-04	2021-06-30	7

8. Livsmedel: nyckeltal och kostnadsöversikt

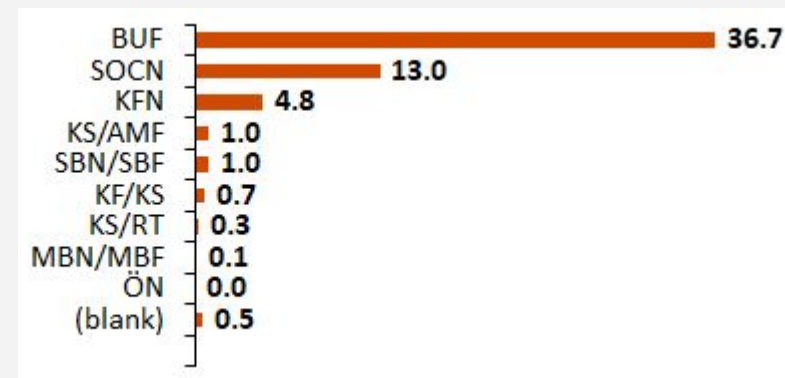
Totala kostnad (ksek)	58225
Andel av kostnader på prislista	52%
Andel av kostnader på avtal	39%
Andel av kostnader utanför avtal	9%
Andel av kostnader utan avtal	0%
Antal leverantörer	229
Leverantörs pareto*	4
Genomsnittlig kostnad per leverantör (sek)	254257
Antal avtal	47
Antal fakturor	34980
Andel e-fakturor	94%

* Antal leverantörer som utgör 80% av kostnader

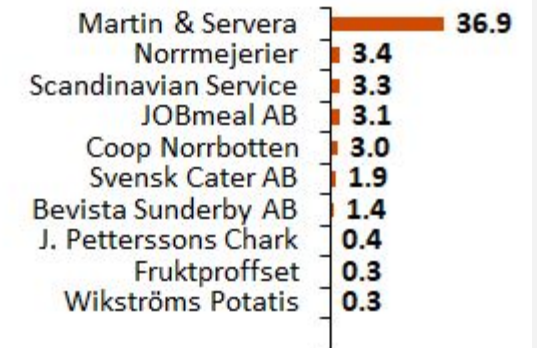
Kostnad per underkategori, msek



Kostnad per organisation, msek



Kostnad per leverantör, msek



Nyckelinsikter

- Se detaljerad beräkning indikativ besparingspotential, kap. 6

8. Livsmedel: översikt av avtal

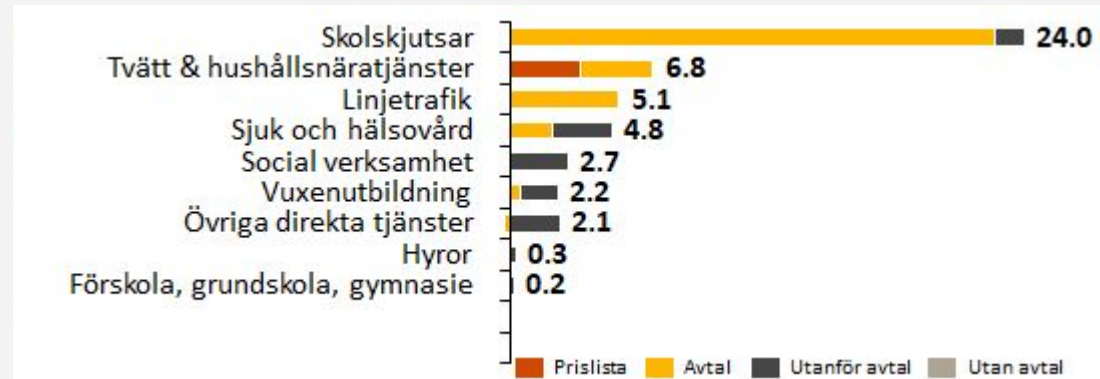
Avtalsnamn	Leverantör	Avtalsvärde (sek)	Startdatum	Slutdatum	Avropat värde (ksek)
Livsmedel	Martin & Servera Restauranghandel AB	120000000	2015-11-15	2019-11-14	5192
Kioskvaror	Martin & Servera Restauranghandel AB	4400000	2019-11-15	2021-04-30	3834
Mejeriprodukter	Norrmejerier Ekonomisk förening	45000000	2019-03-01	2022-02-28	3412
Färdiglagad mat för konferenser i Kulturens Hus	Scandinavian Service Partner AB	0	2007-01-01	2020-12-31	3317
Kaffe, te, drickchoklad mm till kommunens samtliga avdelningar/kontor	JOBmeal AB	3000000	2017-01-16	2020-11-02	2669
Livsmedel	Svensk Cater AB	0	2016-05-16	2019-11-14	1797
Livsmedelsinköp i butik	Coop Norrbotten ekonomisk förening	1900000	2016-04-01	2020-03-31	1672
Måltidsproduktion och servering	Bevista Sunderby AB	5000000	2017-08-01	2025-07-31	1376
Livsmedel i konsumentförpackningar, försäljning i butik	Coop Norrbotten ekonomisk förening	8000000	2020-06-26	2022-06-25	504
Livsmedel inklusive transport	Wikströms Potatis AB	2700000	2019-11-15	2021-11-14	278
Livsmedel exklusive transport	J. Petterssons Chark i Boden AB	1600000	2019-11-15	2021-11-14	356
Livsmedel exklusive transport	BD Fisk Aktiebolag	1000000	2019-11-15	2021-11-14	205
Glass, frysmaterial med tillbehör	Varsego Sverige AB	50	2015-07-07	2020-12-31	165
Kaffemaskin +underskåp	Selecta AB	4184	2017-06-12	2020-06-11	35
Leverans av fruktkorgar till arbetsplatser	Fruktproffset i Luleå AB	0	2016-02-01	2020-01-31	13
Livsmedelsinköp i butik	Sörbyhallen AB	1900000	2016-04-01	2020-03-31	13
Livsmedel i konsumentförpackningar, försäljning i butik	Sörbyhallen AB	4000000	2020-06-26	2022-06-25	4
Hobbymaterial till pojkar och flickor	Staples Sweden AB	3480000	2019-01-01	2021-12-31	0

9. Direkta tjänster: nyckeltal och kostnadsöversikt

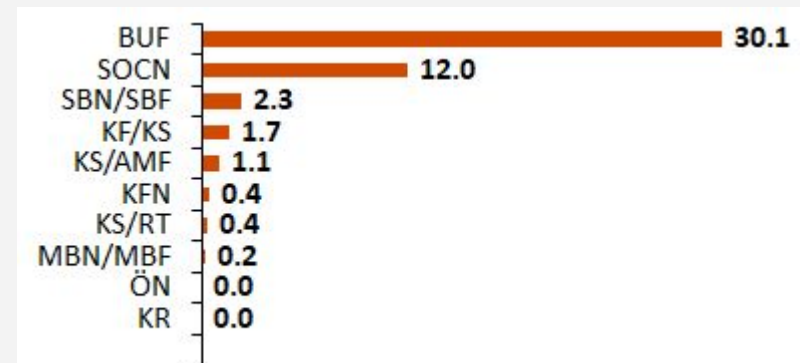
Totala kostnad (ksek)	48161
Andel av kostnader på prislista	7%
Andel av kostnader på avtal	69%
Andel av kostnader utanför avtal	25%
Andel av kostnader utan avtal	0%
Antal leverantörer	474
Leverantörs pareto*	14
Genomsnittlig kostnad per leverantör (sek)	101605
Antal avtal	50
Antal fakturor	6350
Andel e-fakturor	64%

* Antal leverantörer som utgör 80% av kostnader

Kostnad per underkategori, msek



Kostnad per organisation, msek



Kostnad per leverantör, msek



Nyckelinsikter

- Se detaljerad beräkning indikativ besparingspotential, kap. 6

9. Direkta tjänster: översikt av avtal

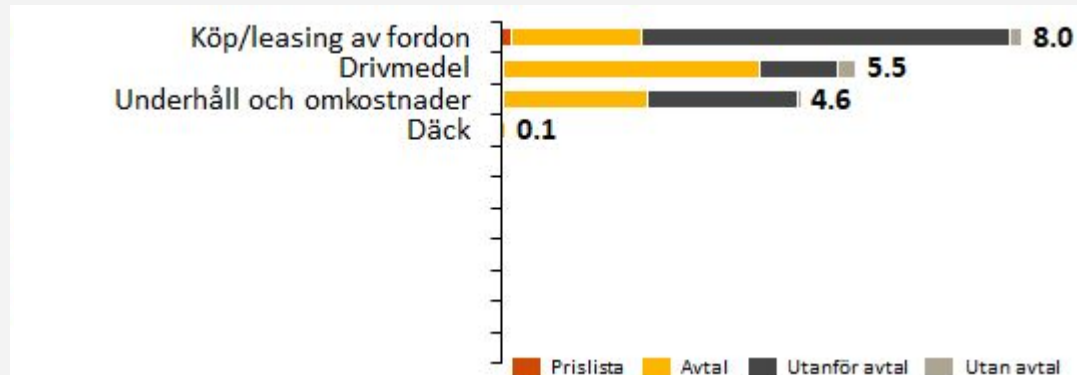
Avtalsnamn	Leverantör	Avtalsvärde (sek)	Startdatum	Slutdatum	Avropat värde (ksek)
Eletransport taxi	Luleå Taxi AB	10000000	2019-02-04	2021-06-30	10029
Eletransport med buss	Centrala Buss i Norrbotten Aktiebolag	0	2015-07-01	2019-12-31	4100
Eletransport taxi	Persö Taxi AB	10000000	2019-02-04	2021-06-30	3224
Eletransport taxi	Rånedalens Taxi Aktiebolag	6000000	2019-02-04	2021-06-30	2710
Eletransport buss	Alviks Trafik Aktiebolag	25000000	2020-01-01	2021-07-31	2491
Tvätt- och textilservice 2017 - Leasing arbetskläder	Textilia Tvätt & Textilservice AB	9000000	2018-01-01	2021-12-31	5219
Eletransport taxi	ERSNÄS TAXI	5000000	2019-02-04	2021-06-30	1465
Eletransport buss	Centrala Buss i Norrbotten Aktiebolag	4300000	2020-01-01	2021-07-31	1444
Eletransport taxi	Sveataxi i Norrbotten Aktiebolag	4000000	2019-02-04	2021-06-30	1087
Nutritionsprodukter (del 1 och 2)	REGION NORRBOTTEN	0	2019-09-01	2021-08-31	791
Tvättjänst Bergviken	FourM Luleå Ekonomisk förening	1900000	2018-06-01	2020-05-31	640
Eletransport buss	EXPRESSGRUPPEN NORR AB	8000000	2020-01-01	2021-07-31	541
Lastbils- och maskintjänster 2015	BDX Företagen AB	1000000	2015-10-01	2021-09-30	488
Tvättjänst Midskogens Tvättservice	Samhall Aktiebolag	39639	2017-06-01	2021-05-31	448
Utbildare inom tandvård för tandsköterskeutbildning 2	Walsund Odontologisk Utbildning AB	1448	2019-06-11	2020-09-30	410
Dynamiskt inköpssystem för Bemanning sjuksköterskor	Läkarjouren i Norrland Aktiebolag	3000000	2019-02-15	2025-02-23	408
Företagsmassage Stadsbyggnadsförvaltningen	Uggla praktiken Aktiebolag	400	2018-04-01	2021-03-31	406
Direktupphandling tvätteritjänster Bergviken	FourM Luleå Ekonomisk förening	600	2020-06-01	2021-01-31	332
Vård och behandling vid beroenden och missbruk	City Öppenvård i Luleå AB	4000000	2020-03-16	2022-03-15	241
Avropsavtal Process- och Teamstärkande handledning Handläggare & socialsekreterare Försörjningsstöd	Lotta Lindgren AB	120	2019-04-04	2021-04-30	70

10. Fordon: nyckeltal och kostnadsöversikt

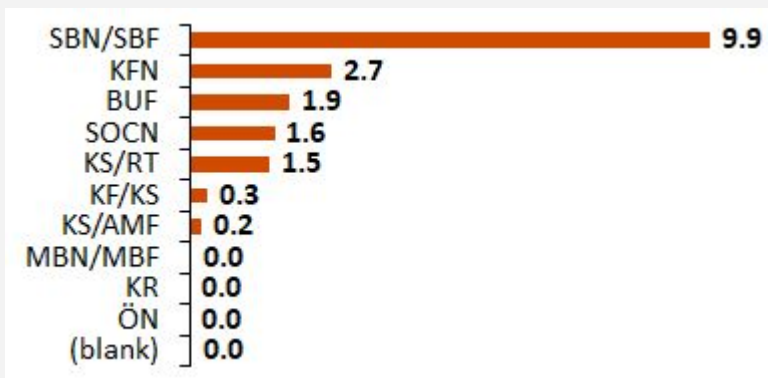
Totala kostnad (ksek)	18168
Andel av kostnader på prislista	1%
Andel av kostnader på avtal	45%
Andel av kostnader utanför avtal	51%
Andel av kostnader utan avtal	3%
Antal leverantörer	250
Leverantörs pareto*	22
Genomsnittlig kostnad per leverantör (sek)	72670
Antal avtal	33
Antal fakturor	1942
Andel e-fakturor	68%

* Antal leverantörer som utgör 80% av kostnader

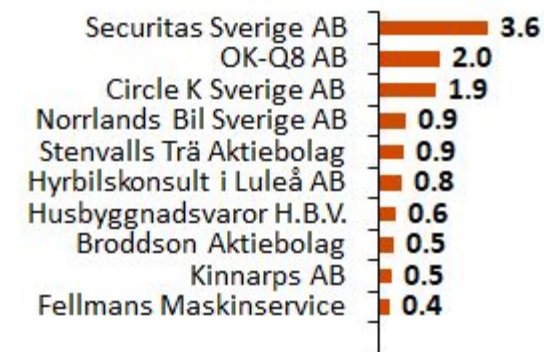
Kostnad per underkategori, msek



Kostnad per organisation, msek



Kostnad per leverantör, msek



Nyckelinsikter

- Se detaljerad beräkning indikativ besparingspotential, kap. 6

10. Fordon: översikt av avtal

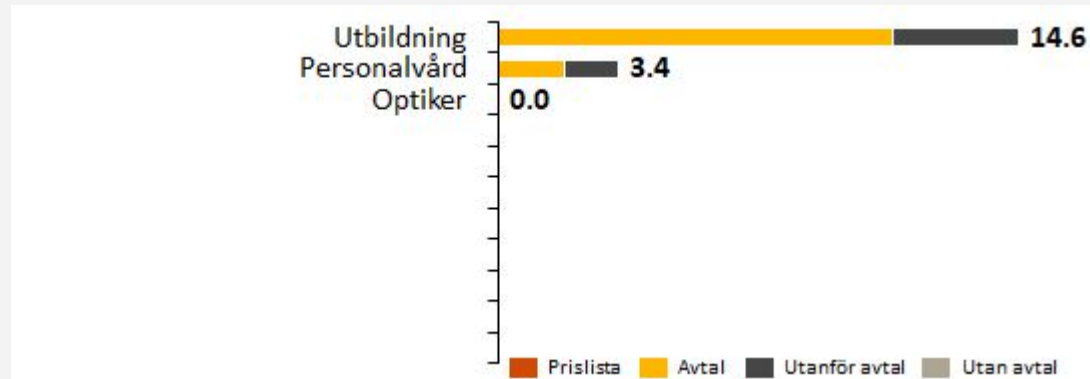
Avtalsnamn	Leverantör	Avtalsvärde (sek)	Startdatum	Slutdatum	Avropat värde (ksek)
Parkeringsövervakning på tomtmark och parkeringshus	Securitas Sverige Aktiebolag	0	2020-01-01	2021-12-31	2233
Drivmedel - Stationstankning	Circle K Sverige AB	14000000	2018-11-26	2021-11-25	1921
Drivmedel - Bulk	OK-Q8 AB	120000000	2019-02-01	2021-01-31	1593
Hyrbilar 2017	Hyrbilskonsult i Luleå AB	7000000	2017-08-15	2021-08-14	770
Avrop DIS Personbilar och transportfordon	Norrlands Bil Sverige AB	40000000	2019-07-01	2021-06-30	608
Sopmaskin	Broddson Aktiebolag	5245	2020-01-01	2020-05-31	525
Drivmedel - Stationstankning	OK-Q8 AB	14000000	2018-11-26	2021-11-25	443
Ramavtal cyklar, service och reservdelar	Mickes Cykelverkstad AB	7198	2017-04-01	2020-03-31	63
Däck - Personbil & Lättlastbil	Däckcenter i Luleå Aktiebolag	3000000	2017-01-15	2021-01-14	52
Dynamiskt inköpssystem Fordon	Bilbolaget Norrbotten AB	126000000	2019-02-14	2025-02-10	37
Dynamiskt inköpssystem Fordon	Bilkompaniet Sigoro AB	0	2019-02-14	2025-02-10	3
Rese- och konferenstjänster	Nex Resebyrå Aktiebolag	65000000	2019-10-01	2021-09-30	2
Rese- och konferenstjänster	Nex Resebyrå Aktiebolag	0	2015-05-01	2019-09-30	1
Järnhandelsvaror 2015 SKL	TOOLS Sverige AB	2000000	2016-04-25	2020-04-24	0

11. Personalförmåner: nyckeltal och kostnadsöversikt

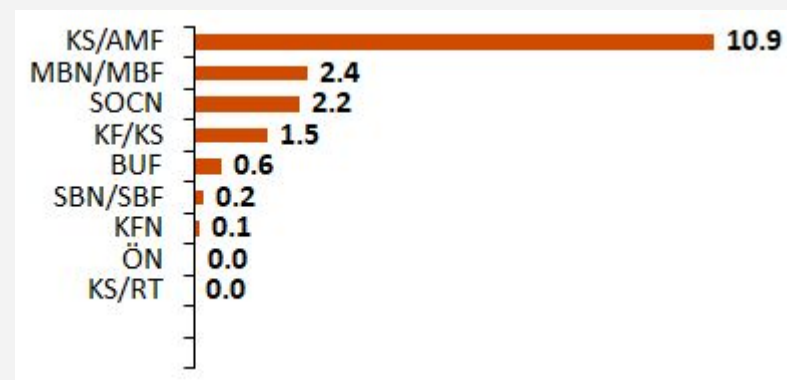
Totala kostnad (ksek)	17987
Andel av kostnader på prislista	0%
Andel av kostnader på avtal	72%
Andel av kostnader utanför avtal	28%
Andel av kostnader utan avtal	0%
Antal leverantörer	151
Leverantörs pareto*	12
Genomsnittlig kostnad per leverantör (sek)	119121
Antal avtal	33
Antal fakturor	1024
Andel e-fakturor	90%

* Antal leverantörer som utgör 80% av kostnader

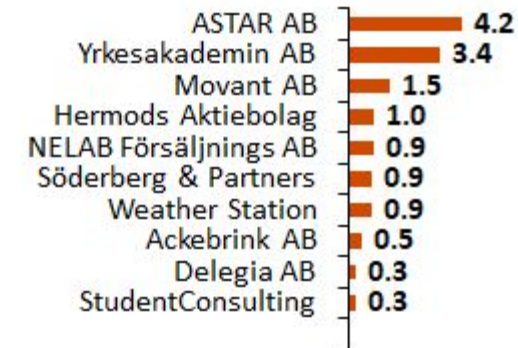
Kostnad per underkategori, msek



Kostnad per organisation, msek



Kostnad per leverantör, msek



Nyckelinsikter

- Se detaljerad beräkning indikativ besparingspotential, kap. 6

11. Personalförmåner: översikt av avtal

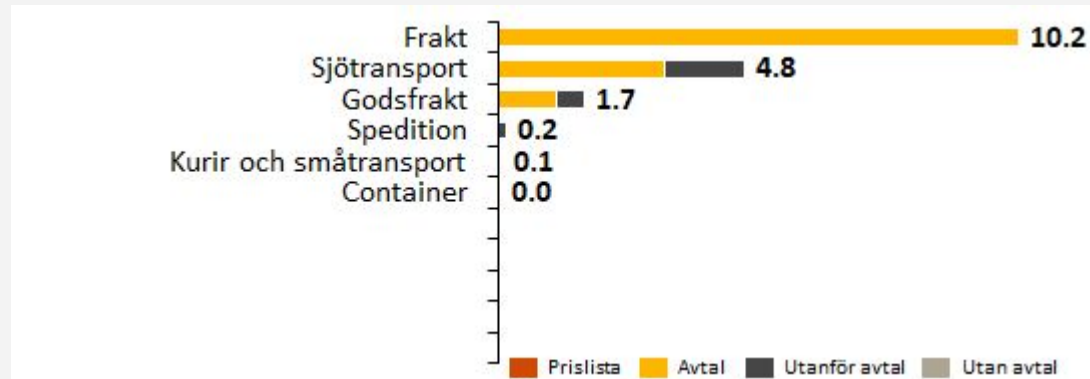
Avtalsnamn	Leverantör	Avtalsvärde (sek)	Startdatum	Slutdatum	Avropat värde (ksek)
Kommunal vuxenutbildning	ASTAR AB	1000000	2019-01-01	2021-12-31	4166
Kommunal vuxenutbildning	Yrkesakademin AB	10000000	2019-01-01	2021-12-31	3358
Kommunal vuxenutbildning	Movant AB	10000000	2019-01-01	2020-12-31	1518
Kommunal vuxenutbildning	Hermods Aktiebolag	10000000	2019-01-01	2021-12-31	982
Förmånsportal 2017	Söderberg & Partners Förmåner AB	20000000	2017-12-22	2021-05-30	919
Utbildare till yrkeshögskoleutbildning	Ackebrink AB	4752	2018-08-13	2022-06-30	510
2019 Rekryteringstjänster	StudentConsulting Sweden AB (publ)	1	2019-11-27	2021-04-30	296
Avropsavtal Process- och Teamstärkande handledning Handläggare & socialsekreterare Försörjningsstöd	Lotta Lindgren AB	120	2019-04-04	2021-04-30	269
Medicinsk fotvård	Fotvården i Gammelstad AB	1	2018-04-01	2021-03-31	206
Handledning till Verkställighet LSS	S:t Lukas mottagning i Skellefteå AB	90	2019-11-01	2020-10-31	201
Avropsavtal Processhandledning Familjehemskonsulenter och Kuratorerna på ungdomsmottagningen	S:t Lukas mottagning i Skellefteå AB	50626	2019-09-01	2021-08-31	87
Utbildare inom yrkeshögskoleutbildning VVS och energiingenjör	Aktea Energy Aktiebolag	284997	2019-06-24	2021-02-28	85
Utbildare till yrkeshögskoleutbildning	Rejlers Sverige AB	68	2018-08-13	2022-06-30	82
Utbildare till yrkeshögskoleutbildning	Wisten Teknikkonsult AB	1518	2018-08-13	2022-06-30	76
Dynamiskt inköpssystem för Bemanning sjuksköterskor	Vårdkuriren Bemanning AB	3000000	2019-02-15	2025-02-23	71
Dynamiskt inköpssystem för Bemanning sjuksköterskor	NurseNow Norrbotten AB	3000000	2019-02-15	2025-02-23	56
Medicinsk fotvård	ANNICAS FOTVÅRD	1	2018-04-01	2021-03-31	23
Icke ehandlande samtalsstöd - Socionom- & Psykoterapitjänster AB	Socionom - och psykoterapitjänster Ilkka Koskenniemi AB	5000000	2020-03-16	2022-01-01	5
Alkohol- och drogbehandling enligt 12-stegsmodellen	KBTarna Sverige Aktiebolag	0	2015-11-01	2019-10-31	0
Alkohol- och drogbehandling enligt 12-stegsmodellen	Varsam Aktiebolag	0	2015-11-01	2019-10-31	1

12. Frakt: nyckeltal och kostnadsöversikt

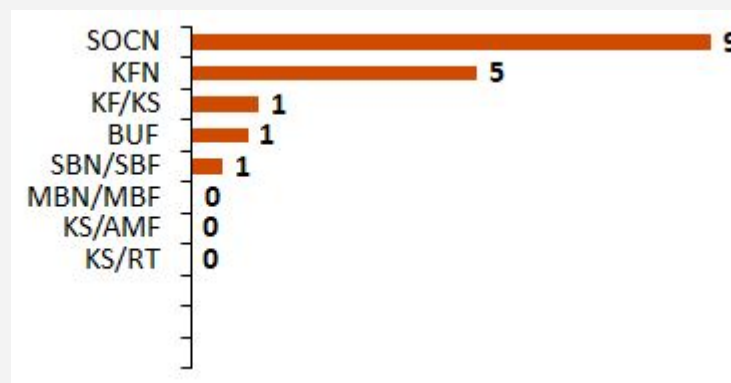
Totala kostnad (ksek)	17043
Andel av kostnader på prislista	0%
Andel av kostnader på avtal	86%
Andel av kostnader utanför avtal	13%
Andel av kostnader utan avtal	0%
Antal leverantörer	93
Leverantörs pareto*	3
Genomsnittlig kostnad per leverantör (sek)	183253
Antal avtal	19
Antal fakturor	888
Andel e-fakturor	67%

* Antal leverantörer som utgör 80% av kostnader

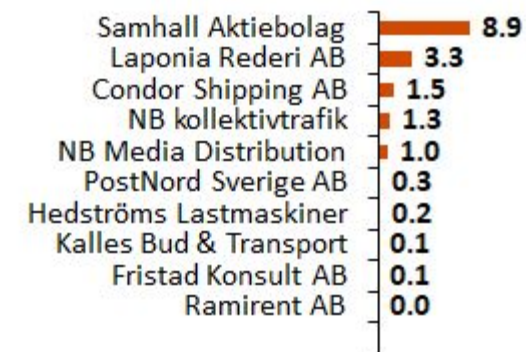
Kostnad per underkategori, msek



Kostnad per organisation, msek



Kostnad per leverantör, msek



Nyckelinsikter

- Se detaljerad beräkning indikativ besparingspotential, kap. 6

12. Frakt: översikt av avtal

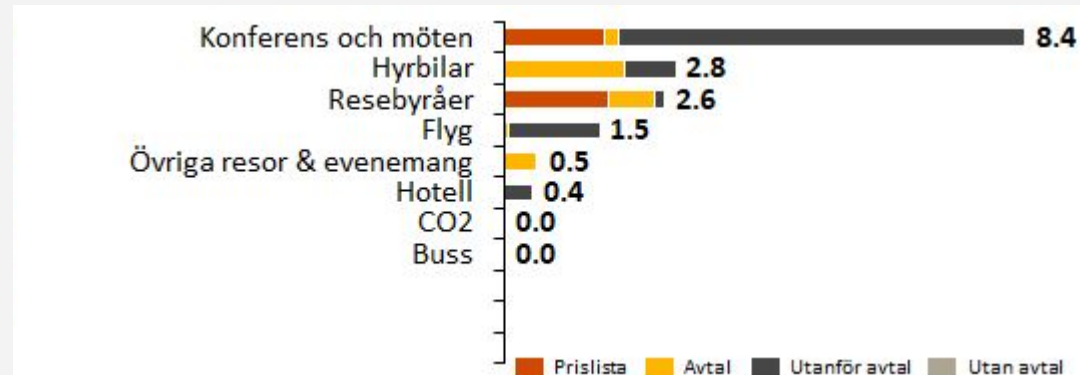
Avtalsnamn	Leverantör	Avtalsvärde (sek)	Startdatum	Slutdatum	Avropat värde (ksek)
Upphandling varu och mattransporter till kunder i ordinärt och särskilt boende	Samhall Aktiebolag	21000000	2019-02-01	2021-01-31	8927
Skärgårdstrafiken 2020	Laponia Rederi Aktiebolag	12500000	2020-05-01	2022-09-30	1715
Luleå skärgård, Turbåtstrafik i inre skärgården (båt 2)	Condor Shipping AB	4196500	2017-01-01	2021-12-31	1550
Färdtjänst och riksfärdtjänst	KOMMUNALFÖRBUNDET NORRBOTTENS LÄNS KOLLEKTIVTRAFIKMYNDIGHET	1	2016-01-01	2023-12-31	1260
Postdistribution	Norrbottens Media Distribution AB	2714750	2019-03-01	2022-02-28	1008
Flyttjänster och magasinering	Hedströms Lastmaskiner AB	4000000	2019-04-10	2021-04-09	189
Skanningstjänst av fakturor	Iron Mountain Sweden AB	0	2015-04-01	2022-03-31	3
Underhålls- och reparationsarbeten 3 a, Takskottning, Luleå	Tekniska Tak i Luleå AB	10000000	2017-11-27	2021-09-30	0

13. Resor och Evenemang: nyckeltal och kostnadsöversikt

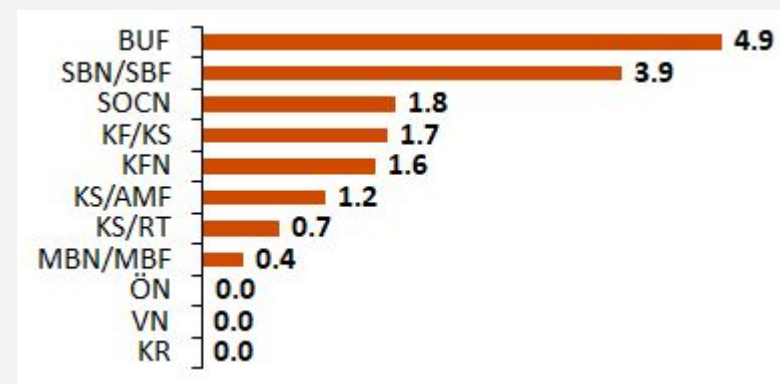
Totala kostnad (ksek)	16323
Andel av kostnader på prislista	20%
Andel av kostnader på avtal	21%
Andel av kostnader utanför avtal	58%
Andel av kostnader utan avtal	0%
Antal leverantörer	411
Leverantörs pareto*	37
Genomsnittlig kostnad per leverantör (sek)	39715
Antal avtal	13
Antal fakturor	3669
Andel e-fakturor	57%

* Antal leverantörer som utgör 80% av kostnader

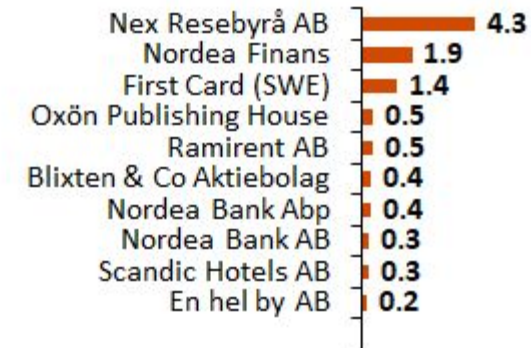
Kostnad per underkategori, msek



Kostnad per organisation, msek



Kostnad per leverantör, msek



Nyckelinsikter

- Se detaljerad beräkning indikativ besparingspotential, kap. 6

13. Resor och Evenemang: översikt av avtal

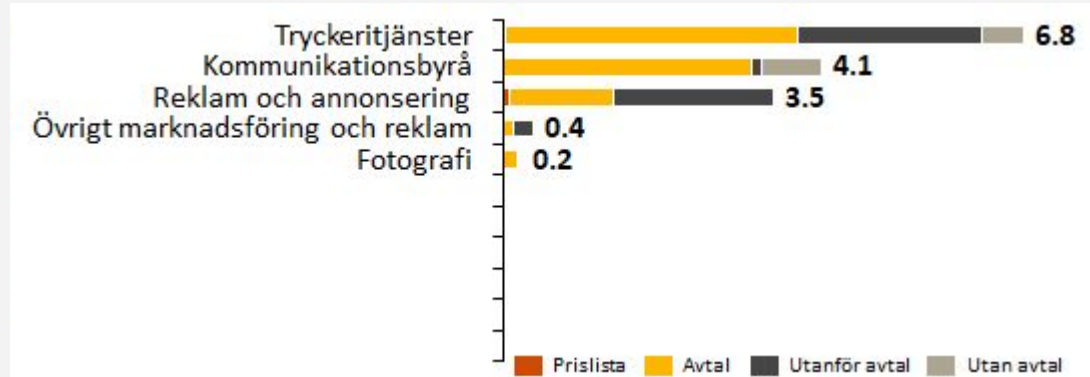
Avtalsnamn	Leverantör	Avtalsvärde (sek)	Startdatum	Slutdatum	Avropat värde (ksek)
Rese- och konferenstjänster	Nex Resebyrå Aktiebolag	65000000	2019-10-01	2021-09-30	3733
Finansiering av fordon	Nordea Finans Sverige AB	70000000	2017-10-01	2021-09-30	1946
Rese- och konferenstjänster	Nex Resebyrå Aktiebolag	0	2015-05-01	2019-09-30	606
Utställningsdesigner för Världsarvet Gammelstads Kyrkstad	Oxön Publishing House Aktiebolag	500	2020-04-01	2021-05-31	502
Luleå hamnfestival - hotell	Quality Hotel Luleå AB	1500000	2017-04-01	2021-03-31	16
Eletransport buss	B&L Badrum och Bygg AB	25000000	2020-01-01	2021-07-31	6
Eletransport buss	Antennservice i Luleå AB	25000000	2020-01-01	2021-07-31	5
Eletransport buss	Bravida Sverige AB	25000000	2020-01-01	2021-07-31	5
Eletransport buss	Coromatic AB	25000000	2020-01-01	2021-07-31	4
Eletransport buss	Air Liquide Gas Aktiebolag	25000000	2020-01-01	2021-07-31	2
Eletransport buss	Aktea Energy Aktiebolag	25000000	2020-01-01	2021-07-31	2
Eletransport buss	ABM Arkitektkontor Aktiebolag	25000000	2020-01-01	2021-07-31	1
Eletransport buss	Butik 4085327 Luleå Storgatan AB	25000000	2020-01-01	2021-07-31	1
Eletransport buss	A. Staffare Aktiebolag	25000000	2020-01-01	2021-07-31	0
Eletransport buss	Alviks Trafik Aktiebolag	25000000	2020-01-01	2021-07-31	0
Eletransport buss	Centrala Buss i Norrbotten Aktiebolag	4300000	2020-01-01	2021-07-31	0
Eletransport buss	ELEKTRISKA TRION ROVEM AB	25000000	2020-01-01	2021-07-31	0
Eletransport buss	EV Charge Partner Sweden AB	25000000	2020-01-01	2021-07-31	0
Eletransport buss	Enlace Group AB	25000000	2020-01-01	2021-07-31	0
Eletransport buss	Fire Safety Nordic AB	25000000	2020-01-01	2021-07-31	0

14. Marknadsföring & reklam: nyckeltal och kostnadsöversikt

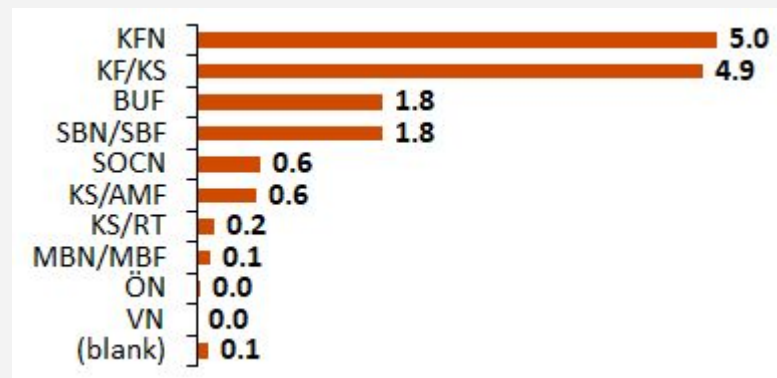
Totala kostnad (ksek)	15050
Andel av kostnader på prislista	1%
Andel av kostnader på avtal	58%
Andel av kostnader utanför avtal	32%
Andel av kostnader utan avtal	9%
Antal leverantörer	317
Leverantörs pareto*	18
Genomsnittlig kostnad per leverantör (sek)	47477
Antal avtal	32
Antal fakturor	4078
Andel e-fakturor	76%

* Antal leverantörer som utgör 80% av kostnader

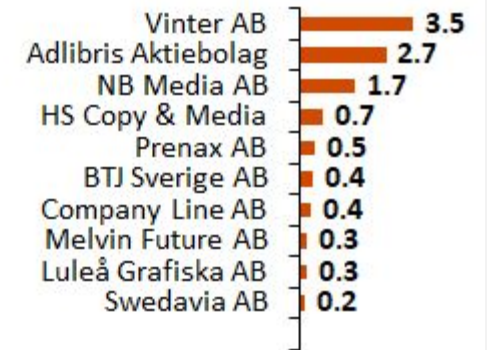
Kostnad per underkategori, msek



Kostnad per organisation, msek



Kostnad per leverantör, msek



Nyckelinsikter

- Se detaljerad beräkning indikativ besparingspotential, kap. 6

14. Marknadsföring & reklam: översikt av avtal

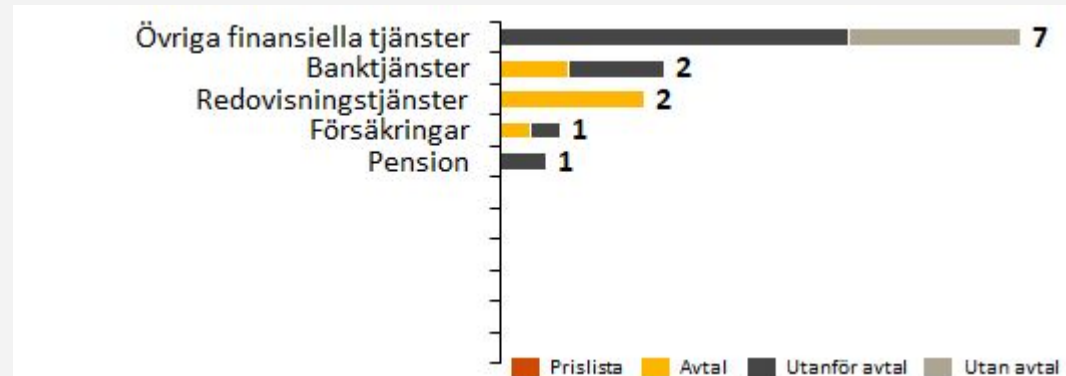
Avtalsnamn	Leverantör	Avtalsvärde (sek)	Startdatum	Slutdatum	Avropat värde (ksek)
Kommunikationstjänster	Vinter AB	20000000	2016-09-05	2020-09-05	3246
Litteratur - Tryckta böcker och ljudböcker med och utan biblioteksutrustning	Adlibris Aktiebolag	12000000	2017-11-01	2021-10-31	2667
Annonseringstjänster print i Luleå och Norrbotten	Norrbottens Media AB	2000000	2019-10-19	2021-10-18	661
Litteratur - Tidningar och tidskrifter	Prenax AB	12000000	2017-11-01	2021-10-31	529
Uppmärkning av kommunfordon och tillverkning skyltar	HS Copy & Media Service AB	4000000	2018-01-19	2021-12-31	502
Folkbokföringskampanj	Melvin Future AB	1950000	2019-09-01	2022-08-30	283
Profilartiklar	Company Line AB	1200000	2018-02-01	2020-12-31	316
Tryck av "Vårt Luleå"	Sörmlands Printing Solutions AB	88561	2017-09-22	2019-12-31	153
Kommunikationstjänster	Vinter AB	22000000	2020-09-06	2022-09-05	70
Marknadsföringstjänster till LLT	Norrbottens Media AB	1600000	2019-06-01	2021-05-31	69
SKL- Vägmärken 2015	Aktiebolaget Blinkfyrar	2600000	2016-02-29	2020-02-28	57
Fotograferingstjänster	Jennie Pettersson AB	5200000	2017-09-17	2021-09-16	53
Vägmärken inklusive avstängningsmaterial 2018	Aktiebolaget Blinkfyrar	2000000	2020-01-20	2022-01-20	30
Fotograferingstjänster	FOTOGRAF SUSANNE LINDHOLM	5200000	2017-09-17	2021-09-16	30
Tjänstekoncession digital reklam på bussar LLT	Reklam 365 i Sverige AB	1000000	2018-02-23	2022-02-23	27
Fotograferingstjänster	Sluice Box AB	5200000	2017-09-17	2021-09-16	26
Fotograferingstjänster	Snow Garden AB	5200000	2017-09-17	2021-09-16	22
Fotograferingstjänster	Hippiekollektivet AB	5200000	2017-09-17	2021-09-16	15
Fotograferingstjänster	LapplandMedia AB	5200000	2017-09-17	2021-09-16	14
Fotograferingstjänster	ELIASSON, SIMON	12	2017-09-17	2021-09-16	12

15. Finansiella tjänster: nyckeltal och kostnadsöversikt

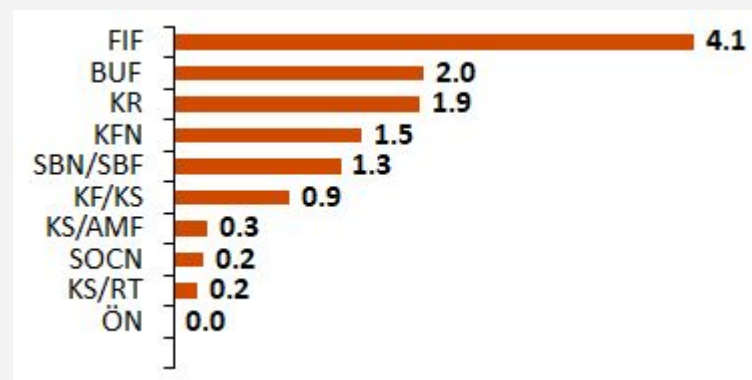
Totala kostnad (ksek)	12287
Andel av kostnader på prislista	0%
Andel av kostnader på avtal	27%
Andel av kostnader utanför avtal	53%
Andel av kostnader utan avtal	20%
Antal leverantörer	360
Leverantörs pareto*	7
Genomsnittlig kostnad per leverantör (sek)	72670
Antal avtal	15
Antal fakturor	3867
Andel e-fakturor	89%

* Antal leverantörer som utgör 80% av kostnader

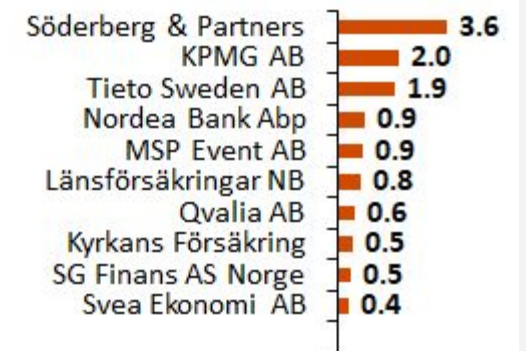
Kostnad per underkategori, msek



Kostnad per organisation, msek



Kostnad per leverantör, msek



Nyckelinsikter

- Se detaljerad beräkning indikativ besparingspotential, kap. 6

15. Finansiella tjänster: nyckeltal och kostnadsöversikt

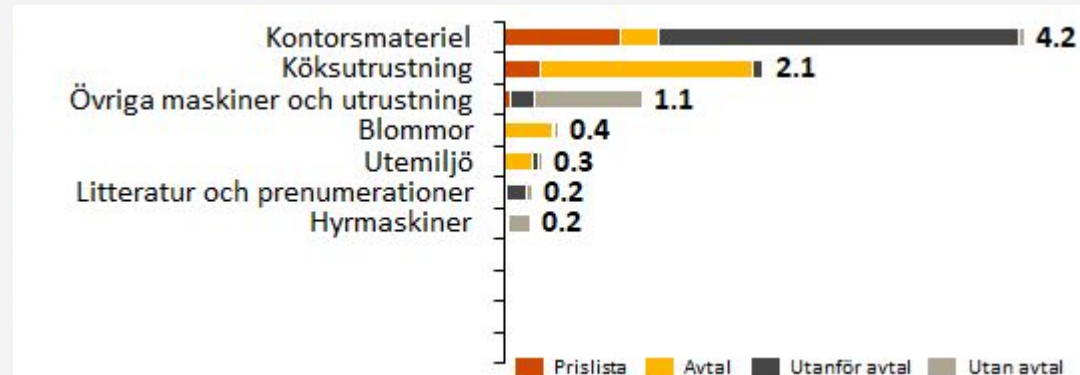
Avtalsnamn	Leverantör	Avtalsvärde (sek)	Startdatum	Slutdatum	Avropat värde (ksek)
Pensionsadministration 2017	KPA Pensionsservice Aktiebolag	2900000	2018-04-01	2021-04-01	198389
Försäkring av intjänad pensionsrätt till LLT	KPA Pensionsservice Aktiebolag	0	2015-12-14	2019-11-30	17097
Revisionstjänster Luleå kommun	KPMG AB	7000000	2018-01-01	2020-12-31	1975
Banktjänster Luleå kommun (skuggavtal)	Nordea Bank Abp, filial i Sverige	10000000	2017-12-01	2021-11-30	915
Fordonsförsäkring Luleå kommun	Länsförsäkringar Norrbotten	4000000	2019-03-01	2022-02-28	254
Kommunförsäkring Luleå kommun	Länsförsäkringar Norrbotten	68000000	2019-04-01	2022-03-31	74
Företagsförsäkring LUMIRE	Länsförsäkringar Norrbotten	1	2018-10-01	2021-09-30	68
Banktjänster Luleå kommun	Nordea Bank AB	10000000	2017-12-01	2021-11-30	9
Tjänstekoncession Inkassotjänster	Svea Inkasso Aktiebolag	0	2012-01-10	2022-12-31	3

16. Kontor: nyckeltal och kostnadsöversikt

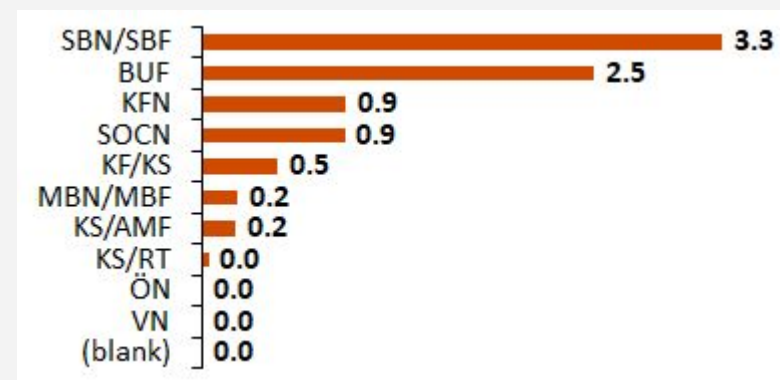
Totala kostnad (ksek)	8640
Andel av kostnader på prislista	15%
Andel av kostnader på avtal	31%
Andel av kostnader utanför avtal	40%
Andel av kostnader utan avtal	14%
Antal leverantörer	237
Leverantörs pareto*	19
Genomsnittlig kostnad per leverantör (sek)	36454
Antal avtal	47
Antal fakturor	7087
Andel e-fakturor	98%

* Antal leverantörer som utgör 80% av kostnader

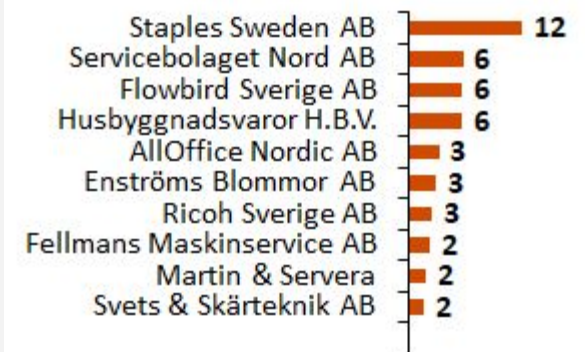
Kostnad per underkategori, msek



Kostnad per organisation, msek



Kostnad per leverantör, msek



Nyckelinsikter

- Se detaljerad beräkning indikativ besparingspotential, kap. 6

16. Kontor: översikt av avtal

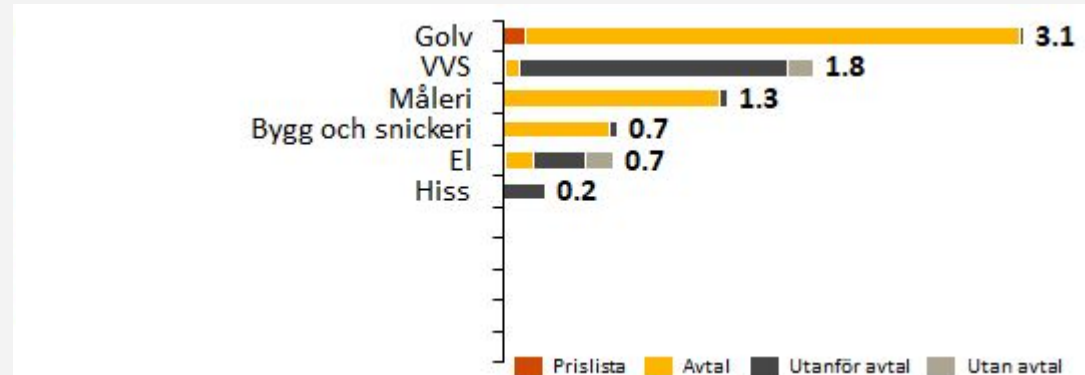
Avtalsnamn	Leverantör	Avtalsvärde (sek)	Startdatum	Slutdatum	Avropat värde (ksek)
Ramavtal reparations- och underhållsarbeten Storköksutrustning och tvättstugeutr. 2:a	Servicebolaget Nord Aktiebolag	23000000	2019-04-01	2022-03-31	1011
Kontors- och skolmaterial	Staples Sweden AB	14000000	2020-01-10	2022-01-09	890
Blommor	Enströms Blommor i Luleå Aktiebolag	2800000	2018-02-01	2021-01-31	390
16-126 Storköksutrustning Del B HBV	Husbyggnadsvaror H.B.V. förening u.p.a.	6000000	2017-11-06	2020-01-31	309
Kontorsmaterial 2016	AllOffice Nordic AB	6000000	2016-01-01	2019-12-31	275
Porslin, glas, bestick mm	Martin & Servera Restauranghandel AB	2400000	2017-02-01	2021-01-31	231
Eldstäder Bottenvikens skärgård	Svets & Skärteknik Luleå AB	560	2020-01-27	2021-12-31	229
Dryckesautomater	Kontorsgruppen Anoit AB	300	2020-05-29	2025-06-30	177
15-101 Vitvaror Del A - HBV Electrolux	Husbyggnadsvaror H.B.V. förening u.p.a.	150	2017-01-21	2021-01-20	110
Ramavtal Hemelektronik	AVS i Sverige AB	283583	2018-09-01	2020-08-31	106
Litteratur - Tidningar och tidskrifter	Prenax AB	12000000	2017-11-01	2021-10-31	21
Skolmaterial	Staples Sweden AB	500	2019-01-01	2019-12-31	12
Hemelektronik	AVS i Sverige AB	12000000	2020-09-01	2022-08-31	2
Hobbymaterial till pojkar och flickor	Staples Sweden AB	3480000	2019-01-01	2021-12-31	1
HBV Storköksutrustning	Husbyggnadsvaror H.B.V. förening u.p.a.	0	2020-06-10	2022-06-09	0

17. Hantverkartjänster: nyckeltal och kostnadsöversikt

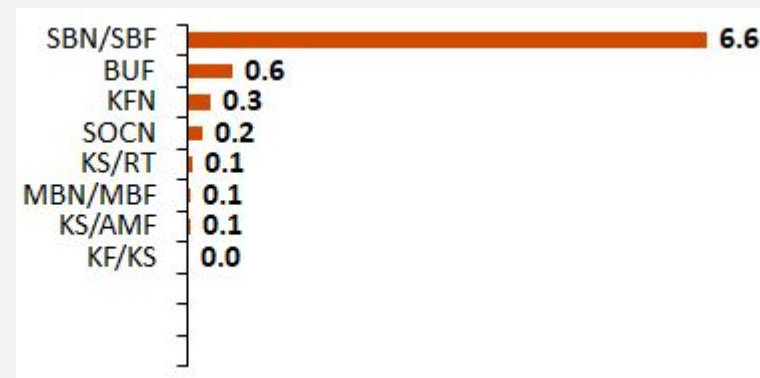
Totala kostnad (ksek)	77264
Andel av kostnader på prislista	20%
Andel av kostnader på avtal	31%
Andel av kostnader utanför avtal	47%
Andel av kostnader utan avtal	3%
Antal leverantörer	548
Leverantörs pareto*	36
Genomsnittlig kostnad per leverantör (sek)	71353
Antal avtal	62
Antal fakturor	26868
Andel e-fakturor	96%

* Antal leverantörer som utgör 80% av kostnader

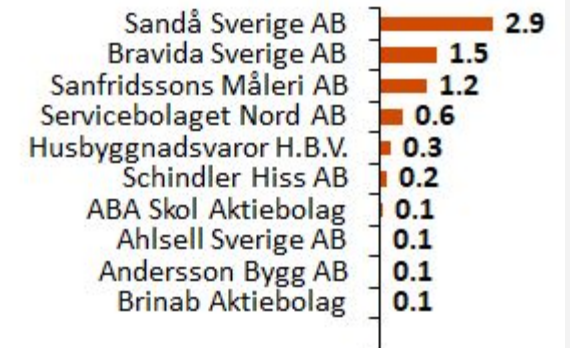
Kostnad per underkategori, msek



Kostnad per organisation, msek



Kostnad per leverantör, msek



Nyckelinsikter

- Se detaljerad beräkning indikativ besparingspotential, kap. 6

17. Hantverkartjänster: översikt av avtal

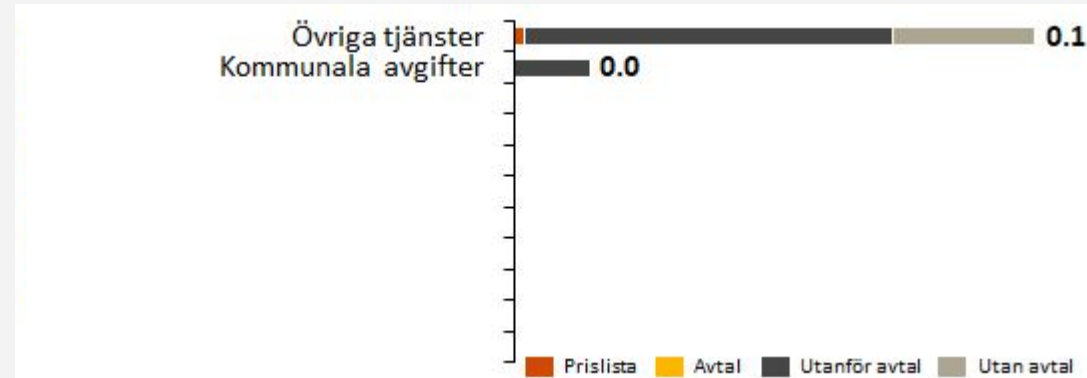
Avtalsnamn	Leverantör	Avtalsvärde (sek)	Startdatum	Slutdatum	Avropat värde (ksek)
Ramavtal underhåll och reparationssarbeten, Ytskikt golv o vägg	Sandå Sverige AB	10000000	2019-09-24	2021-08-31	2924
Ramavtal underhåll och reparationssarbeten, Måleri	Sanfridssons Måleri Aktiebolag	10000000	2019-10-01	2021-08-31	1161
Ramavtal reparations- och underhållsarbeten Storköksutrustning och tvättstugeutr. 2:a	Servicebolaget Nord Aktiebolag	23000000	2019-04-01	2022-03-31	619
15-103 Elmaterial och belysning avtal HBV - Rexel(Selga)	Husbyggnadsvaror H.B.V. förening u.p.a.	1000000	2015-05-11	2020-02-28	117
Ramavtal reparations- och underhållsarbeten bygg (gällande) 1a	Andersson Bygg i Luleå AB	35000000	2019-03-01	2021-12-31	68
Antnäs 2:15, Luleå, Utvändig målning	Sanfridssons Måleri Aktiebolag	320	2018-05-08	2019-08-31	60
19-171 Vitvaror Fläktar HBV Inköpscentral- Eletroskandia 1:a	Husbyggnadsvaror H.B.V. förening u.p.a.	0	2019-03-22	2021-01-31	47
16-130 Luftfilter Del A, P-märkta	Husbyggnadsvaror H.B.V. förening u.p.a.	12500000	2017-05-08	2019-12-30	39
Ramavtal reparations o underhållsarbeten Kyla 1a	Bravida Sverige AB	40000000	2019-04-01	2022-03-31	33
18-123 HBV Byggmaterial	Husbyggnadsvaror H.B.V. förening u.p.a.	1000000	2018-03-01	2021-03-01	16
1:a Elinstallationsarbeten - Underhålls- och reparationsarbeten	Eitech Electro AB	40000000	2017-10-01	2020-05-30	16
Repatations- och underhållsarbeten, 1:a Hushållsmaskiner	Servicebolaget Nord Aktiebolag	0	2014-10-01	2019-08-31	3
Ramavtal underhåll och reparationsarbeten el	Eitech AB	80000000	2020-09-04	2021-06-30	0

18. Övriga tjänster: nyckeltal och kostnadsöversikt

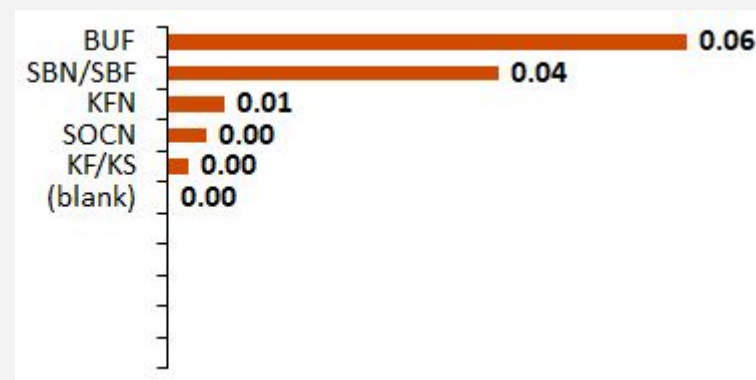
Totala kostnad (ksek)	120
Andel av kostnader på prislista	2%
Andel av kostnader på avtal	0%
Andel av kostnader utanför avtal	75%
Andel av kostnader utan avtal	24%
Antal leverantörer	17
Leverantörs pareto*	4
Genomsnittlig kostnad per leverantör (sek)	7068
Antal avtal	4
Antal fakturor	49
Andel e-fakturor	98%

* Antal leverantörer som utgör 80% av kostnader

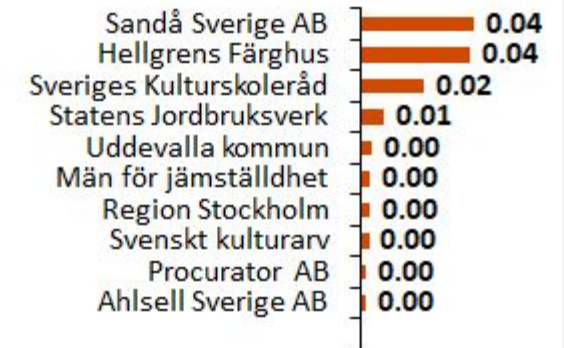
Kostnad per underkategori, msek



Kostnad per organisation, msek



Kostnad per leverantör, msek



Nyckelinsikter

- Se detaljerad beräkning indikativ besparingspotential, kap. 6

18. Övriga tjänster: översikt av avtal

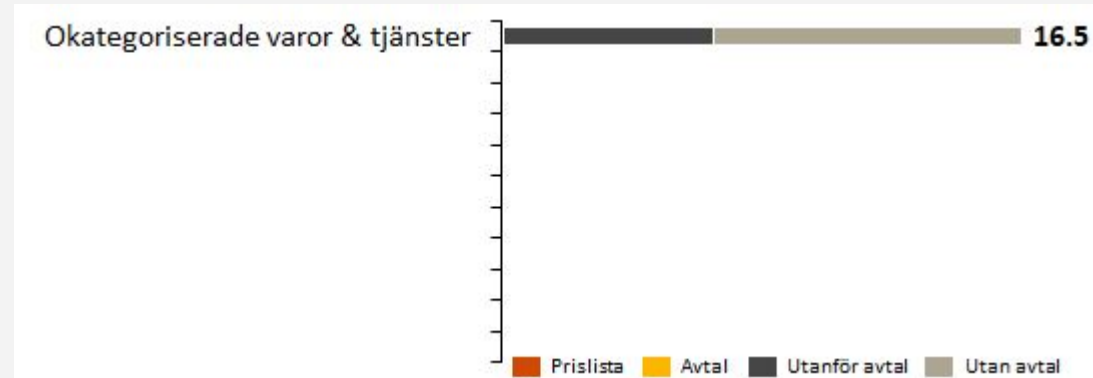
Avtalsnamn	Leverantör	Avtalsvärde (sek)	Startdatum	Slutdatum	Avropat värde (ksek)
Saneringsavtal	Sandå Sverige AB	200	2017-06-14	2021-06-13	37
Saneringsavtal	Aktiebolaget Hellgrens Färghus	200	2017-06-14	2021-06-13	35
LEA, Hyresavtal, Kontor, personalrum, förråd	STATENS JORDBRUKSVERK	-266	2013-08-01	2023-07-31	8
LEA, Hyresavtal, Kontor, personalrum, förråd	UDDEVALLA KOMMUN	-266	2013-08-01	2023-07-31	4
LEA, Hyresavtal, Kontor, personalrum, förråd	REGION STOCKHOLM	-266	2013-08-01	2023-07-31	3
Saneringsavtal	Ahlsell Sverige AB	200	2017-06-14	2021-06-13	2
Städ-, plast- och engångsartiklar, rondeller, städkem, mjukpapper m.m.	Procurator AB	24000000	2019-01-07	2021-01-06	2
Saneringsavtal	Mediq Sverige AB	200	2017-06-14	2021-06-13	1
Saneringsavtal	Andersson Bygg i Luleå AB	200	2017-06-14	2021-06-13	0
Saneringsavtal	B&L Badrum och Bygg AB	200	2017-06-14	2021-06-13	0
Saneringsavtal	Bengt Johanssons Rör Aktiebolag	200	2017-06-14	2021-06-13	0
Saneringsavtal	Golder Associates Aktiebolag	200	2017-06-14	2021-06-13	0
Saneringsavtal	PE Teknik & Arkitektur AB	200	2017-06-14	2021-06-13	0

19. Okategoriserade varor & tjänster: nyckeltal och kostnadsöversikt

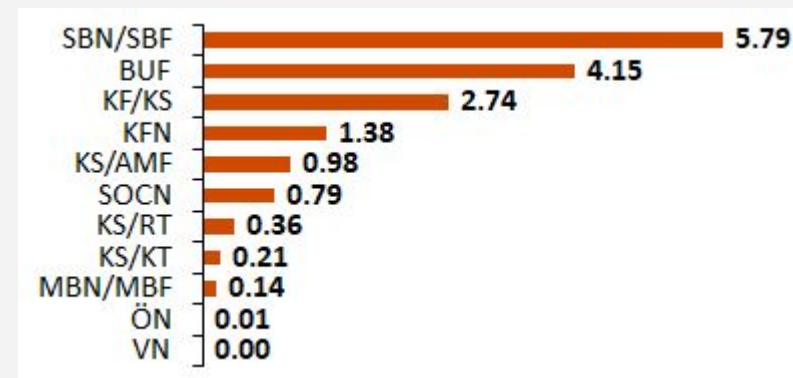
Totala kostnad (ksek)	16533
Andel av kostnader på prislista	0%
Andel av kostnader på avtal	0%
Andel av kostnader utanför avtal	40%
Andel av kostnader utan avtal	59%
Antal leverantörer	551
Leverantörs pareto*	113
Genomsnittlig kostnad per leverantör (sek)	30006
Antal avtal	11
Antal fakturor	2115
Andel e-fakturor	48%

* Antal leverantörer som utgör 80% av kostnader

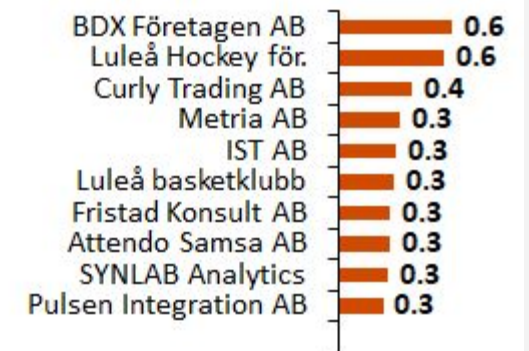
Kostnad per underkategori, msek



Kostnad per organisation, msek



Kostnad per leverantör, msek



Nyckelinsikter

- Se detaljerad beräkning indikativ besparingspotential, kap. 6

A3

Respondenter och
dataunderlag för
kartläggning av
nuläge

Respondenter för sammanställning av nuläge 1/2

#	Namn	Roll	Område
1	Mikael Hedman	Samordnare IT, deltar i upphandlingar	Innovation och utveckling
2	Hanna Westergaard	Verksamhetsutvecklare	Innovation och utveckling
3	Marianne Kallin	Chef Investering SBF	Investering och Geodata
4	Susanne Lantto	Affärsstöd/Inköpssamordnare SBF	Investering och Geodata
5	Emma Breheim	Avdelningschef	Planering & Analys
6	Daniel Granlund	Teamledare/Upphandlare	Planering & Analys
7	Johanna Dingertz	Jurist	Planering & Analys
8	Ulrika Eriksson	E-handelscontroller, ansvarig för beställningssystemet och ehandel	Planering & Analys
9	Åsa Flemström	Inköpare, operativ inköpare	Planering & Analys
10	Eva Henriksson	Avtalscontroller	Planering & Analys
11	Catrine Fägnell	Administratör, operativ beställare	Stab
12	Susanne Sjölund	Avdelningschef	Service & Support
13	Anna Karlsson	Beställare, operativ beställare	Service & Support

Respondenter för sammanställning av nuläge 2/2

#	Namn	Roll	Område
1	Britt Marie Ejnestrand	Avdelningschef, BUF	Barn och utbildningsförvaltningen
2	Mattias Espling	Operativ, behörig beställare BUF	Barn och utbildningsförvaltningen
3	Maria Stark	Lokalsamordnare, beställer investeringar	Barn och utbildningsförvaltningen
4	Fredrik Thyselius	Fastighetschef, beställare investering, varor och tjänster	Fastighetsförvaltning
5	Kent Stenman	Fastigheter, beställare investering, varor och tjänster	Fastighetsförvaltning
6	Anna-Maria Killmey	Fastigheter, beställare investering och varor o tjänster	Fastighetsförvaltning
7	Tobias Hanson	Chef för projektledare	Fastighetsförvaltning
8	Patrick Zetterqvist	Avdelningschef	Kultur och Fritidsförvaltningen
9	Ove forsberg	Avdelningschef	Kultur och Fritidsförvaltningen
10	Jonas Suikki	Sektionschef	Räddningstjänsten
11	Ida Johansson	Avdelningschef, ekonomi och infrastruktur (hämtat från hemsida)	Socialförvaltningen
12	Maria Backe	Controller	Socialförvaltningen
13	Robert Eriksson	Avdelningschef	Stadsplanering och infrastruktur
14	Patrik Ruumensaari	Projektledare,	Stadsplanering och infrastruktur
15	Daniel Ekervhen	Sektionschef	Vatten och avlopp

Dataunderlag för sammanställning av nuläge 1/2

#	Namn	Filtyp	Område
1	Beställning DeDU	Dokument	
2	Luleå Delegationsordning Barn och utbildningsförvaltningen	Dokument	
3	Luleå Delegationsordning för kommunstyrelsen	Dokument	
4	Luleå Delegationsordning Miljö och Byggnadsnämnden	Dokument	
5	Luleå Delegationsordning Socialnämnden	Dokument	
6	Luleå Delegationsordning Stadsbyggnadsnämnden	Dokument	
7	Luleå Hållbara inköp riktlinjer 2020	Dokument	
8	Luleå inköbspolicy	Dokument	
9	Luleå Projektmodell SBF	Dokument	
10	Luleå reglementen för Luleå kommuns nämnder 2019	Dokument	
11	Luleå systemkarta och fallstudie	Dokument	
12	Luleå uppdragsplan	Dokument	
13	Luleå verksamhetsplan	Dokument	
14	SPB 2021 underlag	Dokument	
15	Strategisk plan och budget 2020-2022	Dokument	
16	Uppdragsbeskrivning inköp	Dokument	

Dataunderlag för sammanställning av nuläge 2/2

#	Namn	Filtyp	Område
17	Aktiva beställare med antal order	Excelfil	
18	Anbudsgivare varor, tjänster, investering	Excelfil	
19	Beställare per förvaltning	Excelfil	
20	Beställare per organisation	Excelfil	
21	Luleå avtalsrapport	Excelfil	
22	Luleå spenddata 201910-202009	Excelfil	
23	Luleå upphandlingar med anbudsgivare	Excelfil	
24	Eskaleringstrappa avtal	Presentation	
25	Inköp presentation	Presentation	
26	Luleå kommuns inköpsprocess	Presentation	
27	Luleå målförflyttning	Presentation	
28	Tankar om intern service och support	Presentation	

Workshop deltagare

#	Namn	Roll	Område
1	Emma Breheim	Avdelningschef	Planering & Analys
2	Josefine Wahlzon	Inköpschef	Planering & Analys
3	Marianne Kallin	Chef Investering SBF	Investering och Geodata
4	Britt Marie Ejnestrand	Avdelningschef, BUF	Barn och utbildningsförvaltningen
5	Fredrik Thyselius	Fastighetschef	Fastighetsförvaltning
6	Patrick Zetterqvist	Avdelningschef	Kultur och Fritidsförvaltningen
7	Susanne Sjölund	Avdelningschef	Service & Support
8	Maria Backe	Controller	Socialförvaltningen

