

## Sammanställning frågor från SOI digital konferens 17-18 mars 2021

### Ingemar Sesevic och Anders Olsson

- Kan ha missat, men LFU kan förtydligas i klartext
  - Svar: LFU står för Ledningsnätverket för regionernas upphandling ([www.lfu.se](http://www.lfu.se))
- I vilket steg ligger vite, i er eskaleringstrappa?
  - Svar: Kostnader bokförs i steg 1 och debiteras första gången i steg 2
- Kan jag få ta del av er detaljerade eskaleringstrappa?
  - Svar: Absolut. Eskaleringstrappan finns tillgänglig på VGRs hemsida: [Hantering av avvikelser under avtalsperioden - Inköp och e-handel \(vgregion.se\)](http://www.vgregion.se)
- Hej, vilka är det som innehar rollen som avtalsägare?
  - Svar: Avtalsägare är samma sak som ansvarig inköpare. Vi använder termen avtalsansvarig när vi pratar enskilda avtal. Leverantörsansvarig däremot är en roll som inköpare har med övergripande ansvar för en leverantör som (oftast) har flera avtal med ett antal olika inköpare
- Har man ngt system eller program som används för leverantörsavvikelser/problem? Bevakningslistan i excel?
  - Svar: Vi använder en Samarbetsyta för allt presentationsmaterial, excel-filer etc. Bevakningslistan är en excel-fil.

### Johan Johansson

- Hur jobbar ni konkret med själva kategoristyrningen?
  - Svar: Då varje kategoristyrningsprojekt mynnat ut i flertalet förbättringsprojekt så har vi haft en intern uppdelning mellan vilka projekt som inköp ska driva och som verksamheten driver. Inköp hanterar all mätning och uppföljning samt återrapportering till kategorirådet. Inköp ansvarar även för att arbeta in strategierna i kommande upphandling.
- Har ni redan nu sett några mätbara effekter?
  - Svar: Ekonomiska effekter har vi sett i båda kategorierna men den har varit störst i entreprenadkategorin. Kvalitetsmässiga förbättringar finns i båda kategorierna.

- Har Alvesta gjort någon form av kategoriträd, dvs. har ni gjort en kategorisering av era inköp i olika kategorier redan innan ni funderat på att starta resp. kategori?
  - Svar: *Ja, vi har gjort ett kategoriträd. Det är utifrån inköpsvolymen och potentialen från kategoriträdet vi väljer i vilken ordning vi kommer att bearbeta kategorin.*
  
- Inspirerande att lyssna på. Jag är nyfiken på hur mycket stöd/hjälp ni behövde för att få allt detta på plats. Du nämnde extern projektledning, men denna typ av förändrad syn på inköpen kräver mycket arbete, framförallt förankring. Kan du beskriva med vilka resurser/hjälp som möjliggjorde detta? Dels det initiala arbete och dels när ni upptäckte att vissa delar saknades.
  - Svar: *Vi har haft inne hjälp vid följande tillfällen:  
1, Kategoriprojekt livsmedel hade vi extern hjälp med projektledningen/metodiken.  
2, Kategoriprojekt entreprenader hade vi extern hjälp med projektledning/metodiken.  
3, Vi har även haft extern hjälp för att sätta organisationen samt bygga ett kategoriträd utifrån hela kommunkoncernens spend.  
Kostnadsmässigt har samtliga aktiviteter hamnat under 500tkr då vi gjort mycket av analyserna själva.  
Själva förankringen har kommit i takt med att vi arbetat igenom kategorierna och kunnat påvisa effekterna av kategoristyrning.*
  
- Skulle man kunna få ta del av materialet?
  - Svar: *Bifogas längst ned i dokumentet.*
  
- Vilka verktyg har ni använt i uppstarten för att få en bra bild av läget?
  - Svar: *Excel, Spendency, BubuBubo*
  
- Är KPI fasta på varje kategoriområde?
  - Svar: *Vi har valt att ha fasta KPIer per kategoriområde som främst mäter måluppfyllelsen.*
  
- Berätta om innehållet i en kategoristyrningsplan. Det blir lite abstrakt när man inte vet innehållet.
  - *En kategoristyrningsplan innehåller bla:*
    1. Syfte/mål
    2. Bemanning
    3. Nulägesanalys
    4. Möjlighetsanalys
    5. Intressentanalys
    6. Behovsidentifiering
    7. Hävstångsanalys
    8. Maktbalans mellan köpare/säljare

9. Spendanalys för kategorin
10. Prisnedbrytning
11. Avtalsanalys
12. Prissättningsstrategi
13. Marknadsanalys
14. Substitut
15. Strategi
16. Och slutligen teamets förslag till förbättringar/förbättringsprojekt

- Hur kom ni fram till den potentiella besparingen, hur är kategoristyrningen kopplad till att det skulle spara pengar- skulle ni inte gjort dessa besparingar ändå?
  - Svar: Troligtvis inte, kategoristyrning ger en betydligt bättre bild än en enskild upphandling vilket möjliggör att även andra besparingspotentialer identifieras, ex organisationsförbättringar.

### Nina Widmark & Erik Borälv

- När de säger att de har många projekt med kommuner. Kan man få exempel på vad det är för projekt de håller på med?
  - På Vinnova har vi många projekt som koordineras av offentliga verksamheter eller där de ingår som projektparter. När det gäller drönare specifikt så är det vanligare med offentliga aktörer som t.ex. statliga myndigheter eller regioner, men det finns även representation av kommuner. Man kan t.ex. titta på vår senaste utlysning på området: "Drönare för ett tryggare samhälle". Se [Vinnova finansierar drönare för ett säkrare samhälle | Vinnova](#) och även [Drönare för ett tryggare samhälle | Vinnova](#). Längst ner på utlysningssidan finns information om de projekt som finansierades där. Där finns t.ex. projekt:
    - "Inventering av skadad skog med autonom drönare" där Botkyrka kommun, Försvarets materielverk och Skogsstyrelsen medverkar,
    - "EDIT 3.0 - Elflyg och Drönare i samhällets, järnvägen och Trafikverkets tjänst: snabb och säker återstart av trafik." där Trafikverket ingår, eller
    - "TYRA TrYgghetsResurs Autonom" som genomförs av FOI, Polisverket och RISE.
- Som inspiration för att veta vad som är på gång? Är det bara de stora kommunerna de har projekt med?
  - Vi finansierar de bästa ansökningarna (enligt externa experter). Vi bedömer lika mycket till själva idén som aktören, så storlek på offentlig organisation spelar mindre roll. Det som en större (exempelvis) kommun kan ha fördel genom är att man kan ha bättre förutsättningar för att genomföra vissa slags projekt. I en utmanande tid (som nu) är förutsättningarna att bedriva innovationsprojekt ibland påverkade av andra prioriteringar och då kan en stor aktör ibland ha en fördel.

- *Innovation är ibland enklare och snabbare i små organisationer; det är helt enkelt möjligt att ändra på verksamheten när man är liten och snabb.*
- Är lagstiftningen gällande framförande av drönare i takt med tiden och den utveckling som tycks gå snabbare än lagstiftaren hinner tänka?
  - *Regelverken förnyas aktivt och det finns stort tryck från aktörerna som ofta vill mer än vad nuvarande regelverk gör det möjligt. Det handlar främst om att flyga bortom synhåll, flygning utan pilot (man har liknande mål som för autonoma fordon på vägar), och kanske också att flyga i urban miljö. Man kan nog säga att mycket går göra med befintliga regler men att de som ligger längst fram i utvecklingen vill betydligt mer.*
  - *Man kan samtidigt konstatera att Sverige har överlag bra förutsättningar – vi har gott om yta utan människor som gör det möjligt att flyga säkert. Många tillämpningar är över skog, mark och vatten där riskerna är små och möjliga att hantera.*
  - *Det är viktigt att det finns begränsande regler så att vi får en utveckling som sker säkert och som bidrar till samhällets nytta på sikt.*

## Åsa Edman

- Anser ni att synnerlig brådska fortfarande kan åberopas nu då COVID 19 blivit långvarig?

*Svar: Frågeställarna undrar om förhandlade förfaranden utan föregående annonsering får genomföras till följd av synnerlig brådska pga omständigheter som vi upphandlande myndigheter inte kunnat förutse. Pandemin har pågått i ett år och bör kunna förutses, kan man ju tycka.*

**6 kap. 15 §** LOU anger att en upphandlande myndighet får använda ett förhandlat förfarande utan föregående annonsering om det, på grund av synnerlig brådska som beror på omständigheter som inte kan tillskrivas och inte har kunnat förutses av myndigheten, är omöjligt att hålla de tidsfrister som gäller vid öppet och selektivt förfarande eller vid förhandlat förfarande med föregående annonsering, och anskaffningen är absolut nödvändig.

*Jag håller med om att pandemin (tyvärr) är väldigt förutsebar numera. Däremot kan en ökad behov av vissa varor eller tjänster under pandemins olika skeenden leda till brister som för upphandlade myndigheter är svåra att förutse och som inte heller beror på dem. Exempelvis skulle det kunna råda brist på vissa råvaror som ingår exempelvis i undersökningshandskar som pga pandemin används i mycket större omfattning än normalt. Det skulle vara tillfällig brist på vårdpersonal för att genomföra vaccinering pga ojämnt inflöde av vacciner med kort hållbarhet. Det skulle kunna råda tillfällig brist på testkapacitet när pandemin går in i nya faser som kräver ny typ av testning tex till följd av att viruset muterar. Exemplet illustrerar omständigheter som inte kan tillskrivas eller rimligen förutses av de upphandlande myndigheterna.*

*Att hålla tidsfristerna vid ordinarie förfaranden kan vara svårt eller omöjligt vid råvarubrist. Det är helt enkelt svårt att konkurransutsätta om tillgången av de aktuella varorna eller tjänsterna kraftigt understiger efterfrågan. Det går såklart också att argumentera i de beskrivna exemplen att skyddet för människor liv och hälsa gör anskaffningarna absolut nödvändiga.*

*Sammanfattningsvis så behöver den upphandlande myndigheten göra en bedömning i det enskilda fallet.*

## **Camilla Alfredsson och Katarina Crafoord**

- Hur jämföra anbud i en upphandling där du tillåter återbruk och nytt i samma upph?
  - *Svar: Oavsett om det är återbrukade eller nya produkter ska produkterna uppfylla ställa krav. Skillnaden är att du öppnar upp och tillåter återbrukade produkter och inte endast nya, du behöver fortfarande beskriva ditt behov så att leverantörerna kan lämna anbud på rätt produkt.*
  
- Hur värderar du skicket på återbrukade jämfört med andra återbrukade vs nya produkter?
  - *Svar: Allt fler återbruksföretag arbetar med olika nivåer på återbrukade produkter och gör värderingen själva. Exempelvis A) nya/nästan nya B) bra bruksskick och C) mer slitet bruksskick. Priset brukar även vara satt utifrån vilken nivå produkten hamnar i.*
  
- Är tanken att det måste vara användaren som måste kunna ta isär enheten? det kan finnas skäl till att användaren inte ska kunna göra vissa ingrepp. det viktiga är att man kan ta isär enheten och reparera enheten, inte vem som kan utföra detta.
  - *Svar: Det är inte nödvändigt att det är just användaren som kan ta isär enheten utan det viktiga ur ett återvinningsperspektiv är att det går att ta isär enheten.*
  
- Hur jobbar ni med tredjepartscert som verifikation?
  - *Svar: Örebro kommun ser väldigt positivt på tredjepartscertifieringar då det är ett väldigt bra verifikat på att leverantörerna uppfyller ställa krav.*
  
- Hur formulerar ni krav på att köpa in rekonditionerade produkter? Det verkar svårt att ställa samma typ av krav på sådana produkter?
  - *Svar: Det finns forskningsarbete som pågår med märkning som tex grad av återbruk. Men det viktigaste är att ta bort kravet på fabriksnya produkter som ganska ofta är ett krav som finns med i förfrågningsunderlag. Tänk även på att prioritera att göra marknadsundersökningar för att få koll på vad företagen i branschen säger.*

## Sofia Sjöström

- I stort, vilka moment bör en mediastrategi innehålla och hur bör man arbeta för att ta fram en mediastrategi?

Svar: Hej!

Och tack för en väldigt bra, viktig och också omfattande fråga. Jag kommer att svara så kortfattat jag kan då detta är ett stort arbete med många delar. Men här kommer några exempel på viktiga delar i en mediastrategi för offentlig verksamhet.

En mediastrategi vara ett tydligt stöd för medarbetarna och en plan för ert förhållningssätt och relation till media. När det gäller offentlig verksamhet handlar det faktiskt om mer än bara ett förhållningssätt, det handlar om skyldigheter. Offentlig verksamhet har flera delar där relationen till media är styrd i grundlag. Jag brukar prata bland annat om tryckfrihetsförordningen, yttrandefrihetsgrundlagen och de pressetiska spelreglerna. Och självklart mkt om sekretesslagstiftningen. Det är en bra grund för att förstå hur media fungerar men också vad vi har för skyldigheter och möjligheter till att skapa förtroende.

Alla chefer och medarbetare behöver förstå de här skyldigheterna, det krävs av oss i offentlig verksamhet. Vi behöver ha koll på meddelarfriheten, efterforskningsförbudet och sekretesslagstiftningen för att bara nämna några exempel och jag brukar ägna tiden åt att omsätta det här i verkligheten för våra chefer. Mediastrategin bör definiera vad de här skyldigheterna faktiskt innebär i praktiken, i vardagen för er? Exempel: lagen om att offentliga handlingar bör lämnas ut skyndsamt betyder att de ska lämnas ut samma dag. En mediastrategi ska alltså tydliggöra vilka skyldigheter och möjligheter vi har i relation till media.

Den bör tydliggöra och konkretisera hur medarbetarnas förhållningssätt ska vara, tex de punkter jag berättade om i föreläsningen som öppna, tillgängliga, empatiska, snabba och ärliga. Och vad de förhållningssätten innebär i praktiken, tex att chefer och medarbetare behöver prioritera media när de situationerna uppstår.

Mediastrategin bör innehålla tydlig plan för mediakommunikation i **kris**, tex hur ordnar vi snabbt pressträffar, hur ser rutinen ut där. Den ska innehålla en strategi för **proaktivitet**, dvs vilka områden eller ämnen är det viktigt för oss att sprida kunskap om och lyfta i den här viktiga kanalen som media är. Och till sist bör den innehålla en strategi för **ansvarstagande** kommunikation. Hur kommunicerar vi på bästa sätt till media när något blivit fel?

Mediastrategin bör också innehålla en plan för utbildning. Hur jobbar ni i er verksamhet för att era medarbetare ska ha kunskap om dessa frågor och verktyg för att ta sig an mediasituationer.

Målgrupper bör omnämnas i strategin, i det här fallet medborgarna. Vilka är vi till för? Det bör definieras.

*Budskap: Vilka är våra huvudbudskap? Vad ska vi förmedla varje gång vi befinner oss i en mediasituation?*

*Strategin bör definiera hur pressarbetet bedrivs, hur ska ni jobba med pressmeddelanden och pressinbjudningar? Vad har ni för rutiner? Här ingår både proaktivitet, kriskommunikation och ansvarstagande kommunikation till media.*

*Talespersoner. Hur ska ni arbeta med talespersoner? Finns det utsedda mediaambassadörer eller är alla tillgängliga. Min rekommendation är att en offentlig verksamhet ser till att fler än cheferna uttalar sig för media, det handlar om förtroende och tillgängligheten, vilket jag utvecklar när jag arbetar med mediastrategi.*

*Hur ser balansgången till politiken ut? Här har vi en uttalad och dokumenterad strategi för Örebro kommun tex som vi arbetat fram där det tydligt framgår när tjänstemännen ska ställa upp för media och när det istället är politikens fråga. Tydliga gränsdragningar är nödvändiga för att tydliggöra tjänstemännens uppdrag och vart politikens ansvar tar över.*

***För att sammanfatta så kommer här några delar som en bra mediastrategi tar upp:***

*Lagar och regler*

*Förhållningssätt*

*Utbildning*

*Målgrupper*

*Budskap*

*Pressarbete, rutiner och strategi*

*Talespersoner*

*Avgränsningar mot politiken (när det gäller offentlig verksamhet)*

***Hur bör man arbeta för att ta fram en mediastrategi:*** *Har verksamheten en kommunikationsavdelning är det deras uppgift att arbeta fram en tydlig mediastrategi som ska fungera som stöd till chefer och medarbetare i hela verksamheten. I annat fall ledningsgrupp eller liknande. Jag arbetar som konsult i just dessa frågor, det är vanligt att ta stöd externt. Jag jobbar både med att arbeta fram just specifika och anpassade mediastrategier för verksamheter men också med att gästa verksamheter och hålla i praktiska mediautbildningar, i halvdagar eller heldagar. Dessa gör jag digitalt nu under pandemin men annars besöker jag verksamheter på plats för mediaträning utifrån just deras specifika behov.*







# Alvesta kommun

Kategoristyrning – från tanke till handling

## Inköpsvolym

880 Mkr i koncernen

195 Mkr inom kommunkoncernen

2300 leverantörer

## Central inköpsorganisation

Upphandlingsutskott

Upphandlingschef

Upphandlare

E-handel/Logistiksamordnare

Fordonsansvarig



Alvesta  
kommun

# Inköpsmognadsmätning

- Mäter nuläge
- Mätningarna visade att vi får mest effekt genom kategoristyrning
- Hur startar vi upp detta?



# Learn by doing

- Gemensamt val av kategori
- Livsmedel
- Extern hjälp gällande projektledningen/metodiken
- FC gruppen var styrgrupp/sponsor
- Övergripande målsättning
- Kategoriteam
- Resultatet blev en tydlig genomarbetad plan för att öka måluppfyllelsen och sänka/bibehålla kostnaderna
- Politisk intresse i projektet



Alvesta  
kommun

# Learn more by doing more

- Koncernövergripande projekt
- Markentreprenader
- Extern hjälp gällande projektledningen/metodiken
- KC, FC, VD utsågs till Styrgrupp/sponsor
- Övergripande målsättning
- Brett kategoriteam
- Förbättringspotentialen har varit stor i båda projekten både kvalitets/kostnadsmässigt
- Varje projekt har mynnat ut i flera olika förbättringsprojekt
- Alla bitar har ej varit på plats



Alvesta  
kommun

# Vi saknade viktiga delar för breddinförande

1. Kategoristyrningsorganisation
2. Processbeskrivning
3. Spendkategorisering samt kategoriträd
4. Potentialbedömning
5. Plan för vilka inköpskategorier som ska bearbetas och när.
6. Politiskt beslut



Alvesta  
kommun

# Organisation

## Forum

Upphandlingsutskott

Kategoriråd

Styrgrupp/initiativ

Upphandlingschef

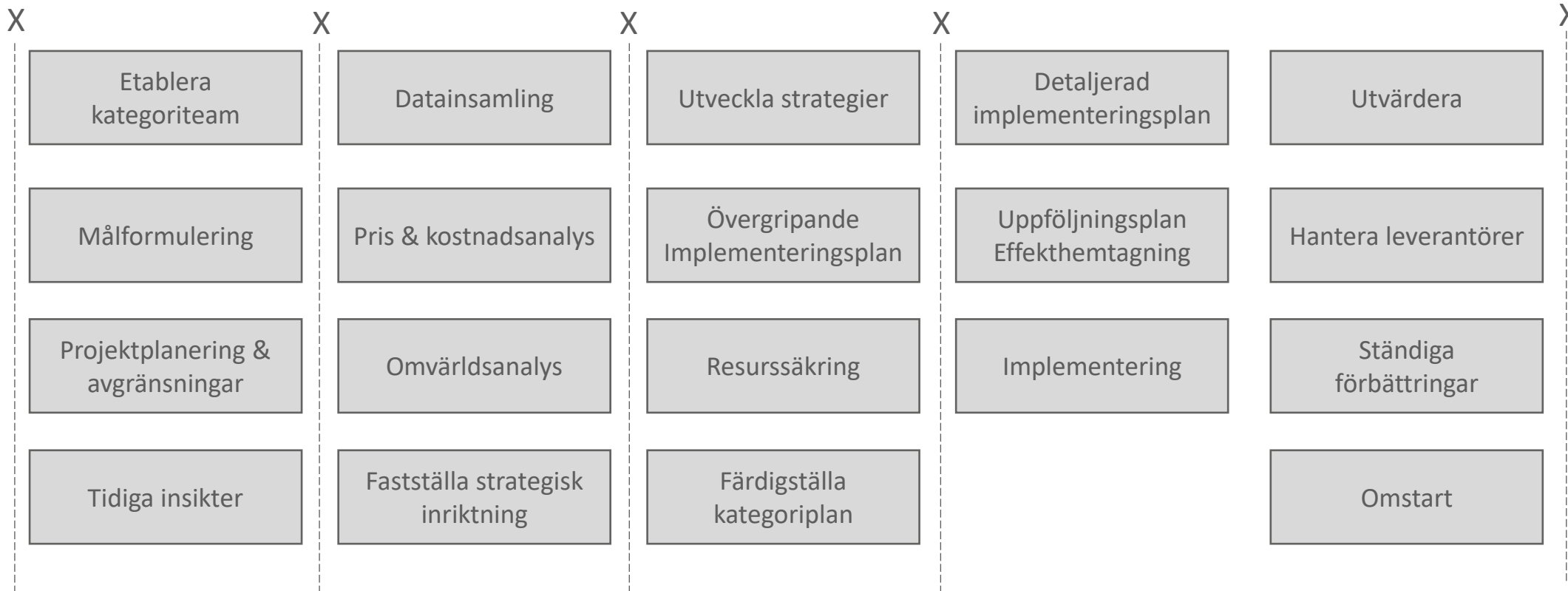
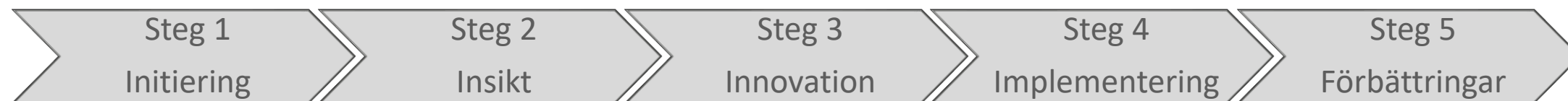
Kategoriledare

## Ansvar

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



Alvesta  
kommun



Beslut om initiering (KR)  
Politisk inriktning  
försörjningsstrategi (UU)

Godkännande  
övergripande plan (ST)

Godkännande analys (ST)

Godkännande  
kategoriplan (KR) + (UU)

Beslut omstart (KR)



Alvesta  
kommun



# Kategoriträd

(Nivå 1 & 2)

## Entreprenad

- Fastighetsunderhåll
- Fastighetsrelaterade tjänster
- Mark & Gata
- Energi & media

## Organisation

- Finansiella tjänster
- Human Resources
- IT & Kommunikation
- Konsulttjänster
- Kontor
- Kultur
- Logistik & transport
- Marknadsföring
- Offentliga avgifter
- Resor

## Utrustning & material

- Fordon
- Material
- Utrustning

## Verksamhet & stöd

- Brukarstöd
- Köp av huvudverksamhet
- Måltider och livsmedel
- Stöd, bidrag & ersättningar



Alvesta  
kommun

# Prioritering sker utifrån potential och genomförbarhet

Kategoriinitiativ	Genomförbarhet	Potential	Spend (MSEK)	Besparing (MSEK)	Uppstart
<b>Bygg- och fastighetsmaterial</b> (bygg, el, VA och VVS, kemikalier, hantverk)	5	5	26,7	1,5	2021 Q2
<b>Fordon</b> (Köp, underhåll, omkostnader)	4	4	19,1	1,1	2021 Q2
<b>Teknik- och miljökonsulter</b>	3	4	6,8	0,5	2021 Q3
<b>Möbler</b>	4	5	4,7	0,5	2021 Q4
<b>Storköksutrustning</b>	5	5	2,8	0,3	2022 Q1
<b>Bygg- och fastighetstjänster</b> (byggtjänster, värme och sanitet, elektriker)	2-4	4	54,8	3,5	2022 Q2
<b>Summa</b>			<b>114,9</b>	<b>7,4 (6,5%)</b>	



Alvesta  
kommun

# Politiskt beslut

- Hela KS var helt enig i beslutet
- Införa kategoristyrkt arbetssätt i Alvesta kommunkoncern
- Tillsätta en ny tjänst som kategoriansvarig



# Medskick

- Ny på Kategoristyrning – ta hjälp
- Börja med politiskt intressanta kategorier
- Utbilda organisationen genom kategoriprojekten
- Prata kronor och ören
- Vikten av att mäta
- Ta hänsyn till arbetsbelastningen i övriga organisationen
- Alla förstår inte innebörden av kategoristyrning
- Återkoppla resultat- ger legitimitet
- Förankra metoden högt upp i organisationen
- Våga testa



Alvesta  
kommun

# Tack för uppmärksamheten!

Johan Johansson  
Upphandlingschef

[johan.johansson@alvesta.se](mailto:johan.johansson@alvesta.se)



Alvesta  
kommun