

Anvisning

Kategoristyrkt inköpsarbete

Gäller för Region Stockholm

Dokumenttyp
Styrande - Viljeinriktning
Dokumentnummer
RS-S-1830506
Informationssäkerhetsklass

Fastställd
2020-05-05
Fastställd av
Regionfullmäktige

Giltig till och med
Tillsvidare
Upprättad av

1. Om dokumentet

1.1 Syfte

Denna anvisning beskriver hur processen för kategoristyrtd inköpsarbete ska tillämpas. Syftet med de förbättringsförslag som identifieras i processen, är att dessa efter implementering ska leda till ökad effektivitet och uppfyllnad av Region Stockholms mål, exempelvis avseende ekonomi, hållbarhet och innovation.

1.2 Tillämpning

Anvisningen gäller för Region Stockholms samtliga nämnder och bolag. Tillämpning av mallar, verktyg och arbetssätt måste anpassas utifrån komplexiteten och förbättringspotentialen inom den specifika inköpskategorin. Anvisningen kommer i vissa fall att peka på andra styrande dokument som måste följas.

Kategoriledare ska löpande tillse att processens huvudmoment åtföljs enligt denna anvisning genom att inför och efter varje processteg använda framtagen checklista.

Denna anvisning bygger på ett skalbart behov av processverktyg. Samtliga kategoriteam förutsätts således inte använda- eller ha användning för samtliga verktyg i processen. Snarare förutsätts kategoriledare kunna leda processen och däri kunna urskilja de verktyg som anses vara lämpliga för användning inom respektive kategori.

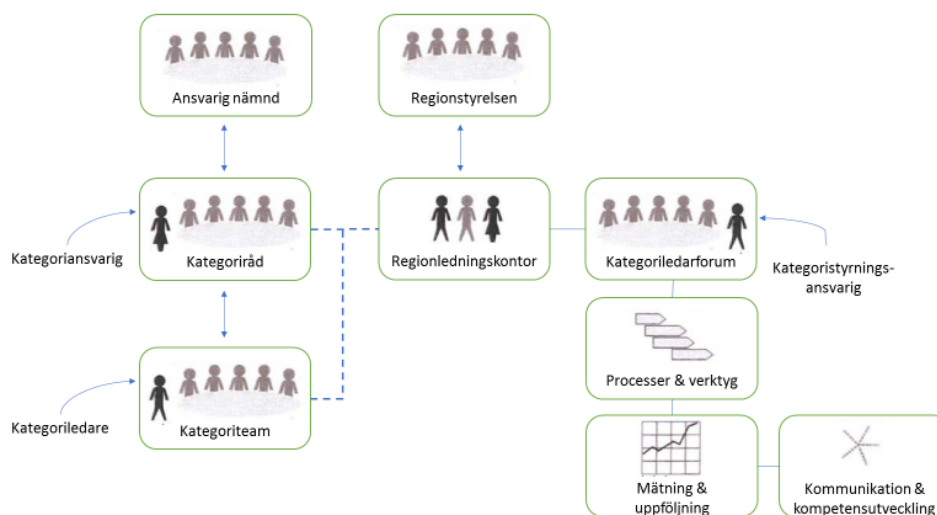
2. Anvisning kategoristyrtd inköpsarbete

Kategoristyrning innebär att inköp inom olika marknadsindelade områden (kategorier) planeras och genomförs utifrån analys av behov, inköpsmönster samt affärs- och marknadsförhållanden. Arbetet med kategoristyrning sker genom en kontinuerlig tvärfunktionell förbättringsprocess för att skapa effektivitet i inköpen och för att ge andra värdeskapande möjligheter i försörjningskedjan.

2.1 Omfattning

Nedan återfinns arbetssättets styrmodell, formulerat genom beskrivning av roller och grupper samt processen för kategoristyrtd inköpsarbete beskriven ("processen").

2.1.1 Roller och grupper



Den nämnd eller det bolag som av regionfullmäktige utses till ansvarig för en viss inköpskategori, uppdrar åt stödjande förvaltningsorganisationer att utse en anställd som ansvarig för att arbetet med kategorin drivs framåt och i önskvärd riktning, s.k. kategoriansvarig. Den kategoriansvarige har i huvudsak följande arbetsuppgifter:

- Utse och leda ett tvärfunktionellt kategoriråd och därefter ansvara för dess arbete
- Tillsätta det för kategorin tillsätts en kategoriiledare
- Målstyrning av kategorin och processarbetet samt säkerställande av att kategorierteamet levererar effekter enligt beslutade målvärden
- Tillsammans med kategorirådet behandla och efter samråd med den vid Regionledningskontoret kategorierteamets ansvarige, fastställa förslag till övergripande kategoriplan (inklusive kategoridirektiv), kategoristrategi och aktivitetsplan inkl. planering av kommande upphandlingar.
- Styra beslut om att inleda upphandlingar till rätt instans, beroende på upphandlingens beskaffenhet, samordningsbehov och tillämpliga delegeringsbestämmelser
- Säkerställa att kategorierteamet förfogar över tillräckliga resurser för uppdragets genomförande
- Säkerställa att förankring av kategoriarbetet löpande sker hos ledning och relevanta intressenter
- Vara lokal förändringsledare och med stöd från regionledningskontoret driva implementeringen av det nya arbetssättet

Den kategoriansvarige ska ha ett regionperspektiv på sitt uppdrag och arbeta för regionkoncernens bästa. Det handlar om att jämka samman olika lokala uppfattningar och lösningar till en för Region Stockholm så bra helhetslösning som möjligt. Den kategoriansvarige ska i sitt arbete verka för öppenhet och dialog med berörda intressenter inom Region Stockholm.

Kategoriråd

Kategorirådet ska vara tvärfunktionellt och bestå av högre tjänstepersoner från de inom kategorin berörda förvaltningarna och bolagen. Dessa är i normalfallet linjeför till den som representerar förvaltningen eller bolaget i kategoriteamet. Kategorirådet är inget beslutande organ utan är endast rådgivande till kategoriansvarige.

Kategoriledare

Kategoriledaren är i sitt uppdrag underställd kategoriansvarige och har i huvudsak till uppgift att:

- Leda kategoriteamet i enlighet med denna anvisning samt avrapportera till kategoriansvarig och kategoriråd enligt processen.
- Bistå kategoriansvarig i ansvarsuppdraget, exempelvis i målstyrningsarbetet och vid etablering av kategoriråd och kategoriteam.
- Samordna arbetet med beslutade förbättringsuppdrag inkl. upphandlingar.
- Driva kategoriteamets arbete mot beslutade mål och målvärden.

Kategoriledare för samordnade kategorier rapporterar löpande till regionledningskontoret och kategoristyrningsansvarig för att på bästa sätt medge en samordning av det strategiska ledarskapet, deltagande i utvecklingen av det gemensamma arbetssättet samt för att uppnå hög resurseffektivitet.

Kategoriteam

Kategoriteamet är en tvärfunktionell arbetsgrupp som leds av kategoriledaren och består utöver denne av ca fem till åtta representanter från de förvaltningar och bolag som har ett verksamhetsintresse av kategorin. De som utses att representera en förvaltning eller ett bolag ska ha förkunskap inom området och i sitt arbete vara berörda av det område som kategorin omfattar.

Strategiskt inköp vid regionledningskontoret

Inköpsdirektörens uppgifter inom området kategoristyrning omfattar huvudsakligen att:

- För hela Region Stockholm föreslå regionstyrelsen inledande av centralt samordnade upphandlingar.
- I enlighet med policy för inköp föreslå regionfullmäktige/regionstyrelsen ansvarsfördelning för inköpskategorier och centralt samordnade upphandlingar
- Som en del av uppsiktsansvaret, bland annat att rapportera till regionstyrelsen och regionfullmäktige om kategoristyrningsarbetets införandegrad, inköpsstrategier i sammanfattning samt förväntade-, faktiska- och realiserade effekter av arbetssättet.

Kategoristyrningsansvariges uppgifter omfattar huvudsakligen att:

- Vid behov stödja organisationen genom deltagande i etableringen av kategoriarbetet, i kategoriråd och i utbildnings- och kommunikationsinsatser.
- Ansvara för att utveckla och förvalta övergripande metodik inkl. denna anvisning, system och data för koncernövergripande spendanalys (analys av inköpsmönster), samt andra system relaterade till styrning och uppföljning av kategoriarbetet.
- Ansvara för koncerngemensamma kategoriledarforum avsedda för b.la. kompetens- och metodutveckling.

2.1.2 Processen

Initiera & Definiera	Utreda & Mäta	Analysera & Planera	Genomföra & Implementera	Styra & Förbättra
<ul style="list-style-type: none"> • Övergripande spendanalys • Kategoribeskrivning • Kategorisering • Avtalsomfattning • Spend • Upprätta team • Intressenteranalys • Intressentmöten • Definiera team • Workshop 1 • Kategorimål • Förankring spendanalys • Tidplanering • Kompletterande WS • Godkänn kategoridirektiv • Kategoriplanen 	<ul style="list-style-type: none"> • Inköpsanalys • Insamling inköpsdata • Analys inköpsdata • Marknadsanalys • Insamling marknadsdata • Analys marknadsdata • Workshop 2 • Nu-lägesbeskrivning & analys • Behovsanalys • Sammanställning av insikter • Preliminär GAP-analys • Fördjudad inköps- & marknadsanalys • Formulera vision • Godkänn Strategisk inriktning 	<ul style="list-style-type: none"> • Möjlighetsanalys • Värdeskapande hävstänger • Leverantörsstrukturering • SWOT-analys • Kostnadsnedbrytning/Benchmarking • Workshop 3 • Presentera & utvärdera insikter • Formulera vision • Process för Strategiframtagning • Bekräfta strategi • Revidera kategorimål • Nyckeltalsidentifiering • Färdigställ kategoriplan • Sammanfattning analyser • Bakomliggande fakta • Aktivitetsplan <ul style="list-style-type: none"> • Upphandlingsplan • Strategiförslag • Linjeförankring av strategiförslag • Rådsmöte 1 • Presentera strategi • Fastställ strategi 	<ul style="list-style-type: none"> • Workshop 4 • Återkoppling WS 3 • Övergripande planering • Genomför aktiviteter • Upphandlingsprocess <ul style="list-style-type: none"> • Upphandlingstaktisk plan • Aktivitets- & tidplan • Kravstyrning • Teckna avtal • Policyutveckling • Omförhandling av avtal • Processoptimering • Vidare studie- & uppdragsbehov • Rådsmöte 2 • Implementera lösning 	<ul style="list-style-type: none"> • Hantera marknaden • SM/SRM • Uppföljning • Nyckeltalsuppföljning • Uppföljningsmöten • Erfarenhetsåterföring • Ständiga förbättringar • kontinuerlig marknadsanalys • Rådsmöte 3 • Omstart process

Korrelation med övriga processer

I processen ingår det att planera och följa upp utfall och effekt av upphandlingar, avtal och övriga projekt och uppdrag som har påverkan på de kostnader som omfattas av kategorin.

2.2 Initiera och definiera

I detta steg definieras syfte och mål med processen. Kategoriteam samt övriga intressenter identifieras och kategoridirektiv tas fram. Inledande analyser genomförs, oftast på en mer övergripande nivå. Mycket av arbetet fokuseras på uppstartsarbete samt att skapa en övergripande och gemensam förståelse för kategorin.

2.2.1 Övergripande spendanalys

I det inledande steget av processen påbörjas vissa övergripande analyser för att skapa en förståelse för kategorin. Kategorin måste förses med en initial eller reviderad beskrivning som tydligt beskriver dess omfattning och avgränsning. Andra aktiviteter som måste genomföras alt. revideras i detta steg, inkluderar:

- Leverantörskategorisering i verktyg för spendanalys (genomförs löpande)
- En beskrivning av nuvarande avtalsomfattning och koppling till kategorins leverantörer
- Beskrivning av historiska inköpsvolymerna för kategorin

2.2.2 Upprätta kategoriråd och kategoriteam

Inför upprättandet av ett tvärfunktionellt kategoriråd och kategoriteam med rätt kompetenser, behöver kategoriledaren stötta kategoriansvarig genom att göra en adekvat intressentanalys som inriktar sig på att identifiera de verksamheter och specialister som normalt leder andra delar inom de inköpsprocesser som omfattas av kategorin. Dessa specialister bör utgöra primära kandidater till kategoriteamet. Kategorirådet bör utgöras av dessa specialisters linjechefer. I verktyget för spendanalys går det att finna information om vilka kategorins huvudsakliga beställare är.

Utöver intressentanalys specifikt för kategorideltagare, ska en intressentanalys för hela kategorin göras. För detta ändamål kan kategoriledaren använda Mendelowmatrisen som verktyg.

2.2.3 Introduktion & kompetensutveckling

Kategorirådets och kategoriteamets deltagare ska introduceras till arbetssättet för att få förståelse om vad uppdraget omfattar och vad som ska göras på både gruppnivå och individuell nivå.

2.2.4 Workshop 1

Workshop 1 är vanligtvis första tillfället då kategoriteamet samt medlemmar från kategorirådet sammanträder. Statiska delar i agendan för detta möte inkluderar:

- Kategorimål; vilka mål bör processen styra mot? Målstyrningen ska ske i enlighet med Region Stockholms budget.
- Förankring spendanalys; presentation av den övergripande spendanalysen och diskussion kring eventuella förändringsbehov koppat till kategorins omfattning, avgränsning och innehåll.
- Styrande dokument; vilka ställer krav på just denna kategori?
- Tidplanering för processens tre första steg.
- Identifiera behov av kompletterande workshops samt efterföljande möten.

2.2.5 Kategoriplanen

Kategorins omfattning fastställs som ett direktiv i kategoriplanen. Kategoriplanen är kategoriteamets processspecifikation och beskriver all den output som skapas inom ramen för processens genomförande. Fastställande av planen ska göras vid en årlig revision, alt. vid ett första framtagande efter rådsmöte 1 i processens tredje steg.

I kategoriplanen sammanfattas succesivt alla ingående analyser, bakomliggande fakta, aktivitetsplan, strategi m.fl. som produceras i processen. Kategoriplanen besvarar bland annat följande frågor: - Vad? – Varför? - Hur?

Omfattningen på kategoriplanen bör anpassas efter komplexiteten och storleken på aktuell kategori. Slutsatser och bakomliggande analyser ska dokumenteras då de är av stor betydelse för arbetet med ständiga förbättringar.

Kategoriplanen uppdateras löpande under processens gång, efter respektive genomfört processteg och på godkännande av kategoriansvarig.

2.3 Utreda och mäta

I detta steg i processen genomför kategoriteamet en djupare inköpsanalys, marknadsanalys samt en mer långtgående analys av kategorin. Utifrån dessa analyser kan arbetet med att ta fram en kategorispecifik strategi påbörjas.

2.3.1 Insamling av inköpsdata

Inom ramen för inköpsanalysen tittar kategoriteamet på befintliga leverantörsrelationer för att kunna beskriva kategorins nuläge. Inköpsanalysen svarar b.l.a. på frågorna:

- Vilka leverantörer köper vi av?
- Vilka avtal finns?
- Vad köper vi?
- Varför köper vi?
- Hur mycket köper vi?
- Vilka köper?
- Hur köper vi?
- Finns det några uppenbara förbättringar att notera?
- Finns det några kända problemområden?
- Vilka behov och kopplingar finns till andra kategorier?

Arbetet fokuseras därefter på bedömning av nuvarande leverantörers förmåga/prestation/fullföljande av avtal/prissättningstaktik etc.

De uppenbara förbättringar som noterats, kan ofta komma att realiseras som snabba vinster innan kategoriteamet hunnit komma till steget *genomföra & implementera*. Det är viktigt att kategoriledaren ändå noterar dessa förbättringsåtgärder i uppföljning och rapportering av arbetets resultat.

För att kunna genomföra inköpsanalysen krävs inhämtning av information från verksamheten och externt (i vissa fall leverantörerna). Nedan tabell listar olika informationskällor som kan ligga till grund för analysen:

Informationskällor

Interna källor	Externa källor
Intervju med intressenter (förvaltare, kravställande specialister etc.)	Intervju med leverantörer
Verktyg för spendanalys	Leverantörens hemsida
Upphandlingsverktyg/avtalsdatabas	RFx (Request for)
Riktlinjer och andra styrande dokument	Litteratur/publikationer
Rapporter	Benchmarking
	Finansiella rapporter
	Intervju med experter/sakkunniga
	Offentliga organ
	Utställningar/mässor

2.3.2 Analys av inköpsdata

Nedanstående länk leder till en samling av de fyra mest frekvent använda verktygen för inköpsanalys. Dessa består av Kraljics matris, Beroendematrisen, Dag-1-analys samt verktyget för Kundpositionering.

Portföljanalys

Kategoriteamet bör bedöma kategorin i ett portföljanalysverktyg. Utifrån kategorins positionering kan ett antal fördefinierade strategier bli aktuella. Observera att det är kategorin som helhet som ska positioneras, inte individuella leverantörer.

När kategoriteamet har positionerat kategorin bör en bedömning av Region Stockholms köpkraft på marknaden genomföras. Beroende på utfallet av bedömningen blir ett antal ytterligare strategier tillämpliga i kommande steg.

För att kunna slutföra portföljanalysen bör en bedömning genomföras utifrån hur leverantörerna uppfattar affären. Leverantörens syn på Region Stockholm som kund och hur affären matchar deras kärnverksamhet och affärsmål påverkar valet av strategi. Syftet med portföljanalysen är att belysa nuläget och identifiera möjliga hävstångseffekter för att ta fram strategiska ansatser som gör att kategorin kan skifta position från mindre fördelaktig till en position där Region Stockholm har förhandlingsstyrka och hävstångseffekt.

Leverantörsberoende

När kategoriteamet har inhämtat erforderlig information om kategorin påbörjas analyser som syftar till att åskådliggöra de bakomliggande faktorerna till nuläget. Kategoriteamet måste utreda Region Stockholms beroende till nuvarande leverantörer. Ett verktyg för detta är beroendematrisen som visualiserar Region Stockholms/leverantörens ömsesidiga beroenden. För att analysen ska bli mer komplett bör leverantörens prestation ingå som en parameter i matrisen. Utifrån denna analys kan man påvisa olika strategiska inriktningar beroende på vart i matrisen leverantörerna positionerar sig.

Kategoriteamet bör även i detta skede göra en bedömning av hur leverantörerna ser på Region Stockholm som kund. Detta kan ge viktiga insikter inför det fortsatta arbetet i processen, exempelvis kring val av strategi. Denna typ av analys kan även ge perspektiv kring leverantörers agerande/strategier i förhållande till Region Stockholm. Se verktyget för leverantörpositionering.

Insamling marknadsdata

Efter att kategoriteamet analyserat nuläget och behovet, återstår det att göra en analys av marknaden. Vanliga frågor som kategoriteamet kan behandla inkluderar:

- Vad kännetecknar marknaden?
- Vad händer på marknaden (trender etc.)?

- Finns det andra marknader/leverantörer som kan leverera behovet?

Kategoriteamet bör även genomföra en mer detaljerad benchmark av marknaden vid tillämpliga fall, exempelvis inför förlängning av befintliga avtal; detta då en benchmark kan ge viktig information inför en eventuell omförhandling av avtalet men även inför en nyansskaffning av vara och/eller tjänst för att få en bättre förståelse för marknaden.

Här nedan listas relevant information som bör inhämtas om marknaden samt möjliga källor:

Marknadsinformation	Källor
Möjliga leverantörer	Branschpublikationer
Region Stockholms marknadsandel	Intervjuer med leverantörer/förvaltare/sakkunniga
Konkurrens på marknaden	RFI/ RFP
Marknadstrender	Finansiella rapporter
Möjligheter och hot	
Marknadsuppdelning (geografi, produkt/tjänst)	

2.3.3 Analys marknadsdata

Extern analys av marknaden (PESTLE)

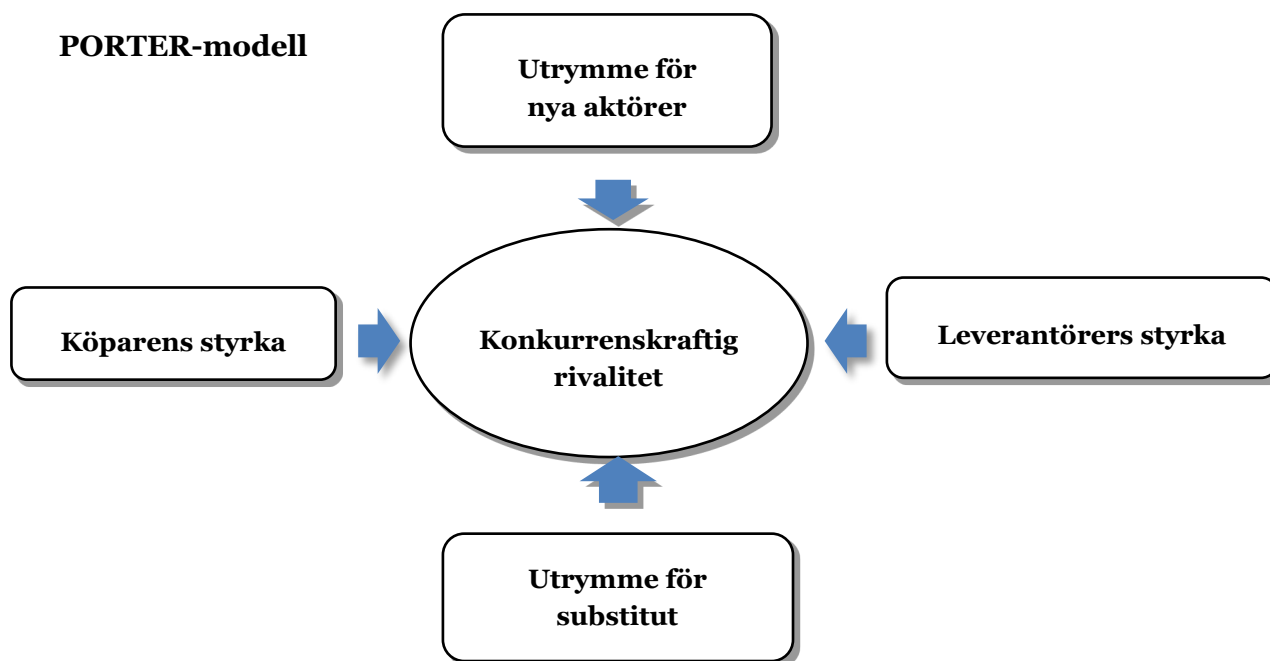
För att få en bättre förståelse för marknaden bör det i processen genomföras en PESTLE-analys. PESTLE står för:

- Politiska faktorer
- Ekonomiska faktorer
- Sociala faktorer
- Teknologiska faktorer
- Legala faktorer
- Miljöfaktorer

Syftet med analysen är att skapa förståelse kring respektive faktor och hur den påverkar organisationen och marknaden.

Analys av marknadens drivkrafter

Kategoriteamet bör analysera marknadens drivkrafter. Till stöd för detta kan PORTERS femkraftsmodell användas. Modellen visar hur konkurrenskrafterna agerar på- och inom en viss marknad. Analysen omfattar varje kraft och de faktorer som påverkar respektive kraft och förhållandet mellan dessa.



För mer information om hur modellen kan användas följ nedan länk.

2.3.4 Workshop 2

Denna workshop konstituerar ett andra tillfälle då kategoriteamet sammanträder. Statiska delar i agendan för detta möte inkluderar:

- Nulägesbeskrivning och presentation av utfallet från de analyser som genomförts.
- Behovsanalys baserat på de grupper som identifierats och behandlats i mendlowmatrisen. Prioritering av behov görs för att skapa en gemensam behovsbild inom kategorin.
- Sammanfattning av insikter.
- Deltagarna får i uppgift att inför nästa workshop föreslå utkast till strategiska alternativ enligt fastställd process.

2.3.5 Preliminär GAP-analys

När ovan analyser är genomförda kan det vara aktuellt att genomföra en första preliminär GAP-analys baserad på kategorins nuläge och de behov som kategoriteamet identifierat.

2.3.6 Fördjupad spend- och marknadsanalys

Baserat på workshop två, kan ytterligare utredningsbehov ha uppkommit efter framställanden från kategoriteamet. Dessa görs i så fall inom ramen för en fördjupad spend- och marknadsanalys.

Kategoriledaren kan därefter formulera ett utkast till en strategisk inriktning för kategorin.

2.4 Analysera och planera

För att kunna ta fram kompletta underlag till förbättringsförslag, görs ytterligare ett antal analyser baserat på utfall från tidigare steg i processen.

2.4.1 Möjlighetsanalys

Steget inleds med en möjlighetsanalys för att verifiera möjligheterna inom kategorin.

Värdeskapande hävstänger

Kategoriteamets deltagare får i uppdrag att individuellt kontrollera vilka värdeskapande hävstänger som skulle kunna vara aktuella att använda för att tillmötesgå behovskartan som skapades i föregående steg. Utfallet kommer att vara en del av agendan för workshop 3.

Leverantörsstrukturering

Denna analys går ut på att se till nuvarande avtalsomfattning och på kategorins behov, med syftet att för kategorins totala omfattning - identifiera en så optimal skuren leverantörsstruktur som möjligt. Detta kan leda till hypoteser om både färre eller fler leverantörsavtal, samt att framtida avtal bör ha en annan omfattning.

2.4.2 SWOT-analys

För att sammanfatta de analyser som genomförts i tidigare steg och skapa en enhetlig bild av kategorin genomför kategoriteamet en SWOT-analys.

Här nedan återfinns ett exempel på en SWOT-matris:

SWOT-matris

	Positivt	Negativt
Internt	Styrkor Vilka är regionen styrkor i affären? Kan de användas för att utnyttja möjligheter eller undvika hot?	Svagheter Vilka är regionens svagheter? Hur svagheter minimeras alternativt Kompenseras?
Externt	Möjligheter Vilka möjligheter finns på marknaden och hur kan de bäst utnyttjas?	Hot Vilka hot finns? Kan de minimeras eller elimineras?

Styrkor och svagheter fokuserar på interna faktorer medan möjligheter och hot fokuserar på externa faktorer. Kategoriteamet listar identifierade iakttagelser/insikter i relevant matrisruta. Därefter görs en prioritering och eventuell konsolidering av iakttagelserna/insikterna. På så sätt begränsas utfallet och resultatet blir ej för omfattande.

Benchmarking/ kostnadsnedbrytning

Benchmarking kan användas vid fler tillfällen än enbart som en del av möjlighetsanalysen, exempelvis innan förlängning av ett avtal – för att kunna bekräfta att avtalet fortfarande utgör en kostnadseffektiv affär. För att kunna presentera en komplett benchmark behöver kategoriteamet analysera följande:

- Kostnadsnedbrytning produkt/tjänst
- Analys av kostnadsdrivare
- Internt och externt marknadspris för liknande produkter/tjänster
- Indexkalkylering över tid (pristrend)
- Volym-/prisanalys (hur förändras priset vid olika inköpsvolym)

2.4.3 Workshop 3

Kategoriledaren inleder med att presentera analyser och insikter som gjort sedan föregående möte. Deltagarna presenterar sedan vilka hävstänger som man identifierat som relevanta för kategorins utveckling. Insikterna från dessa aktiviteter bidrar till nästa aktivitet; att formulera en vision. Baserat på denna, påbörjar sedan kategoriteamet arbetet med att ta fram en strategi.

Beroende på kategorins komplexitet, kan det vara fördelaktigt att workshop tre delas in i två olika tillfällen. Om arbetet läggs upp på detta sätt är det lämpligt att första tillfället används för att generera idéer och föra dialog om huvudsaklig strategi samt vad som bör avhandlas under andra tillfället – där b.l.a. det slutliga strategiförslaget ska färdigställas.

Strategiframtagning

Kategoristrategin är den riktning som kategoriteamet och kategoriansvarig önskar driva kategorin. Strategin ska besvara följande frågor: *-vad? Och - varför?* De aktiviteter som behövs för att omsätta strategin i praktiken, ger svaret på frågan: *-hur?*

En viktig aspekt som ska beaktas vid framtagande av strategin för kategorin är hur den matchar Region Stockholms övergripande strategier och mål.

Här nedan återfinns en delprocess för strategiframtagning:



Förankra bedömningsmodell

Innan kategoriteamet börjar ta fram idéer bör framtagande av en bedömningsmodell ske som beskriver hur alternativa strategier ska värderas kopplat till definierade mål och behov. Således säkras objektiviteten vid urvalet/prioriteringen av idéer.

Generera idéer

När bedömningsmodellen är klar kan arbetet med att ta fram idéer påbörjas. Kategoriteamet genererar idéer, förslagsvis genom brainstorming. Vikt bör läggas på att säkerställa att kategoriteammedlemmarna har fått tillgång till analysresultat från tidigare steg i processen och förstår resultatet innan denna aktivitet påbörjas. Brainstormingen kan med fördel utgå från de fastställda behoven.



Idéerna grupperas sedan i olika teman för att minska listan och för att sortera liknande idéer under samma tema. Därefter sorteras identifierade teman i grupper och idéer sammanställs till strategiska alternativ.

Utvärdera

I detta steg tillämpas bedömningsmodellen för att utvärdera och prioritera de olika strategiska alternativen. Ett alternativ att göra detta på, är genom en PICK-analys (Possible, Implement, Consider or Kill).

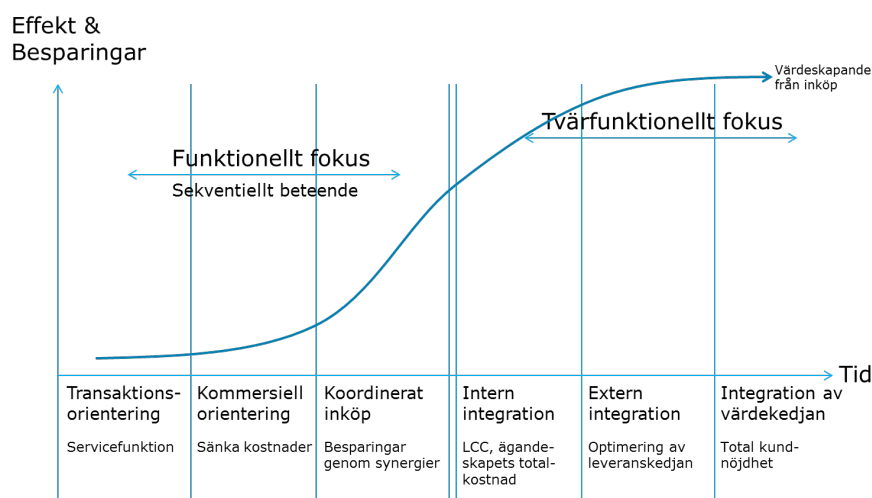
Val av kategoristrategi

Kategoriteamet sammanställer resultatet av bedömningen och tar fram förslag på kategoristrategi.

Olika delar i kategoristrategin

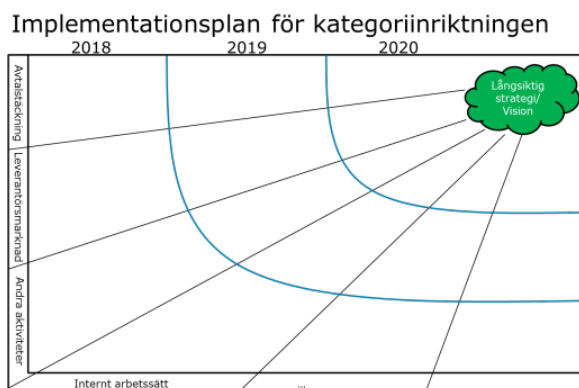
Kategoristrategin ska definieras på ett kortfattat och koncist sätt och med fokus på värdeskapande. För att enkelt definiera ett strategiskt nu- och bör-läge för kategorin, kan verktyget för inköpsmognadsmätning användas.

Här nedan återfinns ett exempel på en inköpsmognadskurva:



I de fall då strategin leder till uppdragsförslag med beroenden i flera steg, är ett alternativ att visualisera dessa beroenden sekventiellt i en roadmap med fördelning över tid och område.

Här nedan återfinns ett exempel på roadmap:



Aktivitetsplan (eventuellt efterarbete beroende på tid)

Utifrån kategoristrategin tas en aktivitetsplan fram som beaktar både ett kort och långsiktigt perspektiv.

MS-project kan användas för att ta fram ett GANTT-schema för aktiviteterna. Aktivitetsplanen kommer senare att aggregeras tillsammans med samtliga andra kategoriaktiviteter i en övergripande plan för samtliga uppdrag.

Exempel: GANTT-schema kategoriaktiviteter

Aktivitet	Varaktighe	Start	Slut
(Exempel) Kategoristyrning kontorsrelaterat			
<input type="checkbox"/> Förbättrade kommersiella villkor	9 dagar	on 17-06-14	må 17-06-26
Upphandling av kontorsväxter	8 dagar	to 17-06-15	må 17-06-26
Upphandling av begagnade kontorsmöbler	1 dag?	ti 17-06-27	ti 17-06-27
<input type="checkbox"/> Effektiva processer	11 dagar	on 17-06-14	on 17-06-28
Kommunicera våra upphandlingsbehov med SLL upphandling	11 dagar	to 17-06-15	to 17-06-29
Skapa överskådlighet och tillgänglighet till befintliga avtalsområden, avtal och leverantörer på TF:s intranät			
Konsolidera leverantörsbasen, med fokus på segmenten kontorsmaterial & kontorsunderhåll	9 dagar	fr 17-06-30	on 17-07-12
<input type="checkbox"/> Optimerad specifikation	4 dagar	on 17-06-14	må 17-06-19
Styr mot upphandlat standardsortiment	4 dagar	to 17-06-15	ti 17-06-20
<input type="checkbox"/> Utvecklad internkontroll	8 dagar	on 17-06-14	fr 17-06-23
Styr beställare mot SLL-avtal i så stor utsträckning som möjligt	8 dagar	to 17-06-15	må 17-06-26
Öka avtalstäckningsgraden inom kategorin	8 dagar	fr 17-06-16	ti 17-06-27
Förbättrad riskhantering			
Värdeskapande leverantörssamarbeten	1 dag	on 17-06-14	on 17-06-14
<input type="checkbox"/> Hållbar miljöpåverkan	7 dagar	on 17-06-14	to 17-06-22
Säkerställ att berörda riktlinjer inom miljö- och hållbarhet beaktas och används korrekt vid upphandling och avrop.	7 dagar	to 17-06-15	fr 17-06-23

Bekräfta strategi

Kategoriledaren sammanfattar resultatet av workshopen och kategoriteamet bekräftar strategin och dess inriktning.

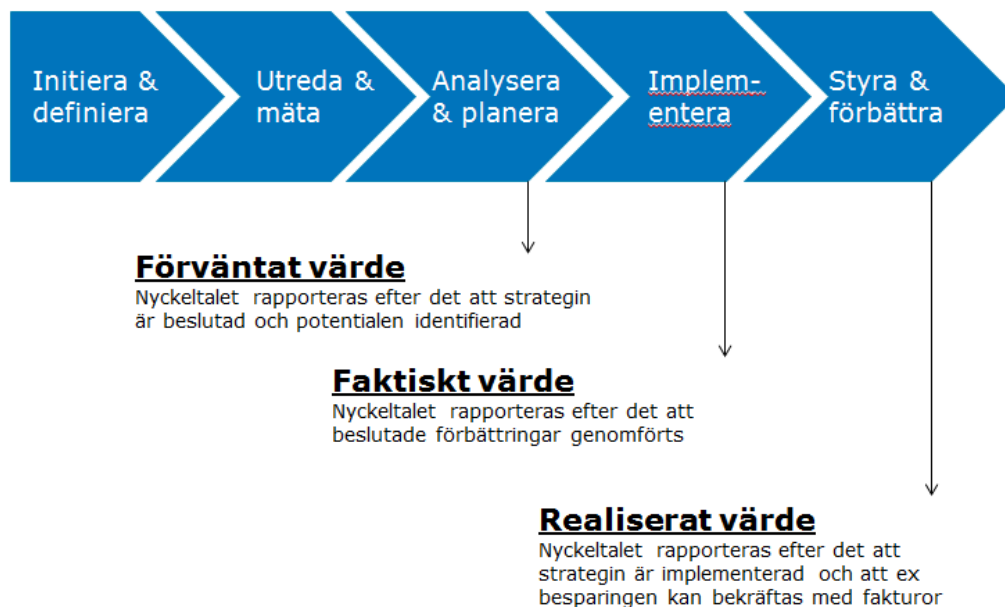
2.4.4 Revidera kategorimål

Efter att workshop tre genomförts, behöver kategorimålen ses över och lämpliga måltal kopplas till framtagna mål och aktiviteter.

Identifiering av indikatorer

Regionledningskontorets inköpscontroller väljer ut lämpliga indikatorer i samråd med kategoriledaren. Dessa indikatorer används för att följa upp kategoristrategins värdeskapande över tid. Nyckeltalen följs upp i Processens steg 3, 4 och 5 – med fokus på 1) förväntade värden 2) faktiska värden 3) realiserade värden.

Tidpunkter för rapportering av värdeutfall



2.4.5 Färdigställ kategoriplanen

Som en avslutande del i det strategiska efterarbetet, ska framtagna kategoridata infogas i kategoriplanen och planens innehåll kvalitetssäkras. Planen ska som minimum omfatta följande:

- Introduktion och bakgrund
- Sammanfattning av genomförda analyser
- Bakomliggande fakta och data
- Strategiförslag
- Aktivitetsplan för implementering

2.4.6 Linjeförankring av strategi

Kategori strategin är vid detta lag en kategoriteamsprodukt som eventuellt kan komma att behöva förankras med ytterligare berörda förvaltningar, bolag och intressenter som inte redan finns representerade i råd eller team. Därefter kan viss efterbehandling vara nödvändig innan strategin kan godkännas.

2.4.7 Rådsmöte 1

Under rådsmötet presenteras kategori strategin samt bakomliggande fakta. Kategoriplanen ska skickas ut till rådsmedlemmarna i god tid innan mötet, så att dessa får möjlighet att sätta sig in i det ibland relativt omfattande materialet.

Med stöd av kategorirådet, fastställer kategoriansvarig kategori strategin.

2.5 Genomföra och implementera

I detta steg i processen ska kategoriplanens förbättringsuppdrag förverkligas. Det kan exempelvis handla om att påbörja en upphandling, omförhandla befintligt avtal, ändra interna processer, effektivisera arbetssätt eller beställa ett investeringsprojekt.

2.5.1 Workshop 4

Steget inleds med att genomföra processens fjärde workshop. Här återkopplar kategoriledaren utfallet från rådsmötet samt bekräftar eventuella beslut som fattats på högre nivå kring kategoriteamets fortsatta arbete. Kategoriteamet går därefter igenom aktivitetsplanen och reviderar denna vid behov.

2.5.2 Genomför aktiviteter

För att kunna genomföra planerade uppdrag, behöver kategoriteamet - beroende på aktiviteternas karaktär - utse eller knyta till sig specialiserade uppdragsledare för att driva dessa.

Upphandling

För de uppdrag och aktiviteter som utgörs av upphandlingar, behöver upphandlingstaktiska planer tas fram för samtliga upphandlingar inom kategorin. Detta gör kategoriledaren tillsammans med den/de upphandlare som ingår i teamet. Planerna ska beskriva taktiska vägval för hur man på bästa sätt implementerar den fastställda strategin, samt omhändertar de behov och mål som kopplats till upphandlingen.

2.5.3 Rådsmöte 2

Innan genomförandet av förbättringarna avslutas, förankras det faktiska resultatet i rådet. Beslut fattas därefter om att implementera den aktuella lösningen och efter rådsmötet påbörjas implementeringen enligt plan.

2.6 Styra och förbättra

När genomförandet/implementeringen är klar övergår arbetet till att styra och följa upp effekten av dessa förbättringar. Valda indikatorer följs upp och rapporteras för att tillse att effektmålen uppnås och för att kunna identifiera avvikelser mot förväntade resultat.

2.6.1 Uppföljning

Utfallet följs systematiskt upp genom möten med kategoriteamet. Uppföljningsmöten kan även behöva genomföras med leverantörer för att identifiera förbättringsområden och ta fram plan för att förbättra affären. Inköpscontroller ansvarar för uppföljning av valda indikatorer enligt fastställd plan och rapporterar enligt särskild process.

2.6.2 Erfarenhetsåterföring

För att identifiera förbättringsmöjligheter samlas kategoriteamet för erfarenhetsåterföring. Målet med mötet är att besvara följande frågor:

- Vad uppnådde processen och uppdragen?
- Vad fungerade bra?
- Vad kan förbättras?
- Nyckellärdomar (sammanfattning)?

Resultatet tillställs identifierade intressenter och aktiviteter planeras för att agera utifrån lärdomarna.

2.6.3 Ständiga förbättringar

För att medge ständiga förbättringar på ett faktabaserat sätt, behöver kontinuerliga inköps- och marknadsanalyser genomföras.

2.6.4 Rådsmöte 3

Kategorirådet träffas för sista gången i processen, för att få återkoppling- samt för att få möjlighet att utvärdera hur effektmålen realiserats.

Resultatet godkänns därefter av kategoriansvarig.

2.6.5 Påbörja Processen på nytt

Kategoriledaren bedömer när det är dags att påbörja processen på nytt, detta genom att ha kontroll på ett antal faktorer (exempel):

- Ökad risk för verksamheten som ej är acceptabel
- Nya möjligheter på marknaden som skulle kunna generera ökat värde
- Förändrade verksamhetsbehov
- Förändrad marknadssituation som föranleder åtgärder
- Avtal löper ut

För att möjliggöra ovanstående kontroller, behöver kategoriledaren följa progressen i de fastställda uppdragen i exempelvis Visma CLM och Stödet, kostnadsutvecklingen i verktyg för spendanalys, föra löpande dialoger med marknaden, följa Region Stockholms verksamhetsutveckling samt ha koll på upphandlingsplanen och däri säkerställa att kategorins del av planen är uppdaterad och korrekt.