Regionrådsberedningen

SKRIVELSE
2020-04-08

RS 2019-1148

Regionstyrelsen

# Plan för införande av kategoristyrt inköpsarbete i Region Stockholm

Föredragande regionråd: Irene Svenonius

## Ärendebeskrivning

Ärendet utgörs av ett förslag till plan för Region Stockholms införande av kategoristyrt inköpsarbete och ansvarsfördelning för inköpskategorier med utrullning under 2020.

## Förslag till beslut

Regionrådsberedningen föreslår att regionstyrelsen dels föreslår att regionfullmäktige beslutar följande.

1. Förslag till Plan införande av kategoristyrt inköpsarbete i Region Stockholm fastställs.

2. Förslag till inköpskategorier samt fördelning av kategoriansvar i Plan för utrullning av kategoriansvar fastställs.

3. Regionstyrelsen får vid behov göra smärre löpande ändringar som ej är av principiell betydelse i Plan införande av kategoristyrt inköpsarbete i Region Stockholm såsom i inköpskategoriernas struktur och namn samt justeringar i tidplaner.

4. Regionstyrelsen uppdras att utifrån Plan införande av kategoristyrt inköpsarbete i Region Stockholm fastställa, förvalta och vid behov revidera anvisning för kategoristyrt inköpsarbete.

5. Region Stockholms nämnder och bolag ska årligen och med start i samband med verksamhetsplaneringen för verksamhetsåret 2021 upprätta en plan för de kommande tre årens upphandlingar.

6. Regionstyrelsen uppdras att genomföra ändringar i riktlinjerna för inköp, LS 2018-0667, för att säkerställa att dessa ligger i linje med detta ärende.

Dels att regionstyrelsen, under förutsättning av regionfullmäktiges beslut, för egen del beslutar följande.

Anvisning för kategoristyrt inköpsarbete fastställs.

## Regionrådsberedningens motivering

Regionrådsberedningen instämmer i regiondirektörens tjänsteutlåtande, i övrigt anförs följande:

Region Stockholm ska bli Sveriges bästa offentliga upphandlare och intensifiera arbetet mot att vara drivande i Europa inom hållbar upphandling. Arbetet ska leda till såväl lägre kostnader som en mer hållbar Stockholmsregion. I grund och botten handlar det om att använda skattebetalarnas pengar på ett så effektivt sätt som möjligt som ger maximal nytta för invånare, personal och patienter.
Regionens inköpsprocess ska främja hållbarhet, bidra till hållbar produktion, motverka kränkningar av mänskliga rättigheter och arbetstagares rättigheter samt motverka negativ miljöpåverkan och korruption

För att förbättra effektiviteten i Region Stockholms inköp ska Region Stockholm införa kategoristyrt inköpsarbete. Region Stockholms mål ska vara att uppnå kostnadsminskningar om minst fem procent per kategori inom tre år från det att arbetet inom respektive kategori påbörjats.

Införandet föreslås ske successivt, då det stöd som kan erbjudas är begränsat och då det är viktigt att se införandet som en lärprocess där Region Stockholm över tid bygger upp en ökad förmåga och kunskap. Kategorier med ett identifierat stort behov av ökad hållbarhet föreslås premieras vid utrullning av arbetssättet. I syfte att säkerställa effekthemtagning och möjliggöra ett effektivt erfarenhetsutbyte ska kategoristyrningens process regleras i en anvisning för kategoristyrt inköpsarbete.

Planen för kategoristyrt inköpsarbete har tagits fram i dialog med representanter från utvalda nämnder och bolag som sedan tidigare har erfarenhet av kategoristyrt inköp. Remissvaren är övervägande positiva till förslaget till plan och innehåller konstruktiva synpunkter och förslag till justeringar.

## Beslutsunderlag

Regiondirektörens tjänsteutlåtande
Plan införande av kategoristyrt inköpsarbete i Region Stockholm
Plan för utrullning av kategoriansvar
Anvisning för kategoristyrt inköpsarbete
Sammanställning av remissynpunkter på förslag till plan för införande av kategoristyrt inköpsarbete i Region Stockholm

Irene Svenonius

Regionstyrelsen
*Regionledningskontoret*
*Daniel Ahlquist*

TJÄNSTEUTLÅTANDE
2020-03-11

RS 2019-1148

Regionstyrelsen

# Plan för införande av kategoristyrt inköpsarbete i Region Stockholm

## Ärendebeskrivning

Ärendet utgörs av ett förslag till plan för Region Stockholms införande av kategoristyrt inköpsarbete och ansvarsfördelning för inköpskategorier med utrullning under 2020.

## Beslutsunderlag

Regiondirektörens tjänsteutlåtande
Plan införande av kategoristyrt inköpsarbete i Region Stockholm
Plan för utrullning av kategoriansvar
Anvisning för kategoristyrt inköpsarbete
Sammanställning av remissynpunkter på förslag till plan för införande av kategoristyrt inköpsarbete i Region Stockholm

## Förslag till beslut

Regionrådsberedningen föreslår att regionstyrelsen dels föreslår att regionfullmäktige beslutar följande.

1. Förslag till Plan införande av kategoristyrt inköpsarbete i Region Stockholm fastställs.

2. Förslag till inköpskategorier samt fördelning av kategoriansvar i Plan för utrullning av kategoriansvar fastställs.

3. Regionstyrelsen får vid behov göra smärre löpande ändringar som ej är av principiell betydelse i Plan införande av kategoristyrt inköpsarbete i Region Stockholm såsom i inköpskategoriernas struktur och namn samt justeringar i tidplaner.

4. Regionstyrelsen uppdras att utifrån Plan införande av kategoristyrt inköpsarbete i Region Stockholm fastställa, förvalta och vid behov revidera anvisning för kategoristyrt inköpsarbete.

5. Region Stockholms nämnder och bolag ska årligen och med start i samband med verksamhetsplaneringen för verksamhetsåret 2021 upprätta en plan för de kommande tre årens upphandlingar.

6. Regionstyrelsen uppdras att genomföra ändringar i riktlinjerna för inköp, LS 2018-0667, för att säkerställa att dessa ligger i linje med detta ärende.

Dels att regionstyrelsen, under förutsättning av regionfullmäktiges beslut, för egen del beslutar följande.

Anvisning för kategoristyrt inköpsarbete fastställs.

## Regionledningskontorets förslag och motivering

*Sammanfattning*
Ärendet utgörs av ett förslag till plan för Region Stockholms införande av kategoristyrt inköpsarbete och ansvarsfördelning för inköpskategorier med utrullning under 2020.

Regionledningskontoret föreslår att Region Stockholm ska tillämpa den regiongemensamma grundstruktur för indelning i inköpskategorier som utarbetats inom det s.k. Ledningsnätverket för regionernas Upphandling (LfU).

Införandet föreslås ske successivt och för år 2020 enligt den plan som anges i bilagan Plan för utrullning av kategoriansvar, då det stöd som kan erbjudas är begränsat och då det är viktigt att se införandet som en lärprocess där Region Stockholm över tid bygger upp en ökad förmåga och kunskap. I syfte att säkerställa effekthemtagning och möjliggöra ett effektivt erfarenhetsutbyte föreslås kategoristyrningens process regleras i en anvisning för kategoristyrt inköpsarbete.

Regionledningskontoret föreslår att samtliga nämnder och bolag årligen och med start i samband med verksamhetsplaneringen för verksamhetsåret 2021 upprättar en plan för de kommande tre årens upphandlingar. Syftet med planen är att utgöra underlag för kategoristyrningsarbetet och för marknadskommunikationen kring Region Stockholms framtida upphandlingsbehov.

*Bakgrund*
Den 8 maj 2018 antog fullmäktige en inköpspolicy, LS 2017-1197, vilken även kom till att revideras under 2019, LS 2018-0667, gäller för samtliga av Region Stockholms nämnder och bolag. Policyn syftar till att Region Stockholms inköpsarbete ska ge ekonomiskt effektiva affärer, med balanserad riskexponering, som ger rätt kvalitet till bästa möjliga pris och som är till nytta för verksamheten och invånarna i enlighet med beslutade mål.

I samband med policyns antagande fick dåvarande landstingsstyrelsen i uppdrag att återkomma till fullmäktige med förslag till ansvarsfördelning avseende inköpskategorier och centralt samordnade upphandlingar. Fördelningen av ansvar för inköpskategorier ska enligt inköpspolicyn vara långsiktig för att ansvarig för en kategori ska ha förutsättningar för planering, genomförande och kompetensutveckling.

Detta uppdrag till regionstyrelsen har utvecklats i budget 2020 för Region Stockholm, RS 2019-0829, till att senast under första tertialet 2020 upprätta en plan för hur arbetet med genomförande av inköpspolicyn ska bedrivas. Planen ska även omfatta förslag på indelning i kategorier där det är tillämpligt, plan för utrullning av dessa samt fördelning av ansvar per kategori. Region Stockholms mål ska vara att uppnå kostnadsminskningar om minst fem procent per kategori inom tre år från det att arbetet inom respektive kategori påbörjats.

Regionstyrelsen ska också utreda om inrättande av en inköpscentral inom fastighets- och servicenämnden är möjligt och om det innebär fördelar för Region Stockholm som helhet. Om regionstyrelsens analys så visar ska fastighets- och servicenämnden etablera en inköpscentral under 2020.

*Överväganden*
Förslaget till plan har tagits fram i dialog med representanter från utvalda nämnder och bolag som sedan tidigare har erfarenhet av ett kategoristyrt inköp. Planen har sänts på remiss till Region Stockholms nämnder och bolag samt till centrala samverkansgruppen.

Remissinstansernas synpunkter återfinns i bilagan Sammanställning av remissynpunkter på plan för införande av kategoristyrt inköpsarbete i Region Stockholm.

Remissvaren är övervägande positiva till förslaget till plan och innehåller konstruktiva synpunkter och förslag till justeringar. Synpunkter har

beaktats i det justerade förslaget till Plan Införande av kategoristyrt inköpsarbete i Region Stockholm samt Plan för utrullning av kategoriansvar.

Flera remissinstanser framhåller att det är positivt att det nu finns en plan för införande av kategoristyrt inköpsarbete och de effekter som arbetssättet förväntas uppnå. Flera betonar samtidigt att det är angeläget att b.la. planens finansiering säkras – primärt avseende kategoriansvariga och kategoriledande resurser, att kategorierna succesivt behöver utvecklas och förbättras, att föreslagen styrmodell behöver synkroniseras med etablerad styrning och att rätt systemstöd är av vikt för ett effektivare arbetssätt.

Utredningen om ett inrättande av en inköpscentral inom fastighets- och servicenämnden genomförs av regionledningskontoret. Utredningen förväntas bli slutförd i början av våren 2020 och slutrapporten förväntas innehålla rekommendation avseende lämplig långsiktig finansieringsmodell för de resurser som erfordras för ett kategoristyrt inköpsarbete med stöd av serviceförvaltningen.

Då införandet av kategoristyrt inköp blir mångårigt och erfordrar resurser från flertalet nämnder och bolag, behöver plan för införande av kategoristyrt inköpsarbete justeras löpande baserat på resurstillgängligheten för respektive budgetår. Löpande justeringar som ej är av principiell betydelse föreslås få göras av regionstyrelsen.

Ledningsnätverket för regionernas Upphandling (LfU) verkar för utveckling, samverkan och erfarenhetsutbyte inom upphandlingsområdet. LfU:s vision är att stödja utvecklingen av inköpsverksamheten så att den utnyttjas som en strategisk resurs.

För att stödja denna vision har LfU tagit fram ett gemensamt kategoriträd för samtliga regioner. Kategoriträdet ska leda till att utveckla det strategiska inköpsarbetet samt utöka möjligheten till att göra benchmarking mellan regionerna.

LfU:s styrelse har tillsatt en förvaltningsgrupp som har i uppdrag att förvalta och utveckla kategoriträdet. Förvaltningsgruppen har en ordförande som utses av styrelsen samt representanter från olika regioner. Medlemmarna från regionerna utses av respektive regions upphandlingschef.

Representanter från regionledningskontoret samt serviceförvaltningen ingår i förvaltningsgruppen. Den utvecklingspotential som finns och succesivt kommer framträda i takt med att implementeringen av arbetssättet framskrider, kommer framföras som förändringsförslag i förvaltningsgruppen och efter beslut implementeras i strukturen. Kvalitetssäkring av kategoriträdet föreslås ske succesivt som en del av det arbete som föreskrivs i anvisning för kategoristyrt inköpsarbete. För att möjliggöra ett effektivt samarbete kring inköp och upphandling med andra regioner, är det av stor vikt för Region Stockholm att fortsätta i det nuvarande förvaltningssamarbete som kretsar kring utveckling av kategorierna.

Innan förbättringsprocessen inom respektive kategori påbörjats, är det ytterst svårt att med god precision uppskatta hur mycket tid som nämnder och bolag behöver avsätta per kategori. Den resurstid som erfordras är helt beroende av faktorer såsom kategorins affärskomplexitet och mognadsgrad, kompetensen hos ansvariga, ledande och deltagande resurser, behovet av förändringsledning, val av samarbets- och kommunikationsformer samt mötesintensitet inom respektive kategori, antalet styrande krav och mål för den aktuella kategorin och de analysbehov som därav föreligger etc. Generellt uppskattas ett kategoriansvar kunna utföras av befintlig tjänsteperson i rätt befattning som ett deluppdrag hos ansvarig nämnd/bolag. Deltagande i kategoriteam och kategoriråd uppskattas som ett minimum inkludera fyra workshops respektive fyra föredragningar per år samt erforderlig kommunikation före och efter dessa sessioner. Behovet av kategoriledning per kategori uppskattas i intervallet 25 - 200% heltidsekvivalenter beroende på kategorins komplexitet.

Andelen samordnade upphandlingar förväntas öka genom att fler kategorier och tillhörande avtalsområden kan komma att samordnas jämfört med tidigare. En av effekterna vid tillämpning av kategoristyrt inköp är ökad tväranvändning av ramavtal som en direkt följd av att nämnders och bolags behov i större utsträckning omhändertas på ett systematiskt sätt i det strategiska inköpsarbetet. Detta kan många gånger även omfatta sådana behov och krav som av olika anledningar måste förbli unika för den individuella verksamheten. Konsolideringspotentialen kommer att variera stort mellan kategorierna och kommer att analyseras med erforderliga verktyg i förbättringsprocessen.

Utöver kategoristyrning och samordnad upphandling som verktyg för att uppnå bättre resultat och effektivitet i Region Stockholms inköp och upphandlingar, delar regionledningskontoret remissinstansernas

bedömningar av den potential som finns avseende införande av nya inköpssystem. Medel för detta finns avsatta i budget för 2020 och detta uppdrag kommer påbörjas inom kort. En kombination av ovan nämnda initiativ kommer att utgöra nyckelkomponenter i utvecklingen av Region Stockholm som Sveriges bästa upphandlare.

Vid justering av förslaget har regionledningskontoret fokuserat på att öka tydligheten utan att förlora innehållets övergripande karaktär.

Justeringar
Justeringar av det remitterade förslaget redovisas nedan.

- Finansiering av de kategoriledande tjänster som ska kunna tillhandahållas av fastighets- och servicenämnden, föreslås under 2020 finansieras av regionstyrelsen och beskrivs närmare under avsnittet för ekonomiska konsekvenser.

- Ansvarsfördelning av kategorierna fleet management, personbilar, byggservice- och underhållstjänster, läkemedelsförsörjning sjukhus, medicinsk gas och tillbehör samt övriga läkemedelsrelaterade tjänster föreslås senareläggas till kommande år på anmodan från Stockholms läns sjukvårdsområde, hälso- och sjukvårdsnämnden samt Locum AB.

- Regionledningskontoret föreslås aktivt stötta kategoriansvariga nämnder och bolag vid etableringen av respektive kategoriorganisation och i aktiviteter hänförliga till bl.a. tillsättning och kompetensutveckling av kategoriansvarig, kategoriråd, kategoriteam och kategoriledare. Sådant arbete kommer initieras genom att regionledningskontoret bjuder in respektive förvaltning till uppstartsmöte efter att kategoriansvar beslutats.

- Den treåriga upphandlingsplan som nämnder och bolag föreslås inkomma med årligen, förutsätts omfatta alla de behov som respektive upphandlande myndighet och enhet känner till under aktuell period. Planen ska lämnas samtidigt med respektive nämnds och bolags underlag till budget kommande år. Komplettering av upphandlingsplanen kommer att möjliggöras för att omhänderta nya behov som fastställts. Ett gemensamt planeringsformat kommer också att föreslås för att underlätta för verksamheterna och för att

enklare kunna slå samman olika planeringskällor till ett gemensamt material.

- För att plan för införande av kategoristyrt inköpsarbete inte ska riskera att utgöra ett till fullo parallellt styrande dokument för inköps- och upphandlingsverksamheten, är ambitionen att efter beslut om planens fastställande identifiera och inkorporera lämpliga delar av planen i befintliga styrande dokument såsom i riktlinjer för inköp m.fl.

- För att minimera risker kopplat till lågt deltagande i kategoriteamen behöver varje kategoriansvarig arbeta aktivt med förändringsledning. Det är viktigt att incitament förstärks, bl.a. genom att teamdeltagares chefer ingår i kategoriråden samt att teamens arbete och resultat blir synliggjort.

- Det är viktigt att framhålla att anvisning för kategoristyrt inköpsarbete bygger på ett behovsstyrt urval 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.

- Regionledningskontoret kommer succesivt och systematiskt att mäta den organisatoriska effektiviteten kopplat till arbetssättet för att tillse att detta inte leder till en ökad administrativ belastning och för att kunna mäta arbetssättets realiserade effekter i relation till dess resurskostnader. Detta kommer göras både på aggregerad nivå och per kategori.

- Flertalet stycken i remissversionen hänförliga till att beskriva samordnad upphandling har tagits bort då dessa förfaranden redan regleras och beskrivs i policy och riktlinjer för inköp, LS 2018-0667.

- Vissa förtydliganden har gjorts avseende möjligheterna att med ett kategoristyrt inköp bidra till att bättre uppnå Region Stockholms hållbarhetsmål.

**Ekonomiska konsekvenser**
Bedömningen är att kategoriansvaret i sig och på sikt ej medför några ytterligare administrativa kostnader som inte vägs upp av positiva kostnadseffekter som en konsekvens av den utökade interna samordningen inom Region Stockholm. Ökade eller minskade kostnader för att bedriva Region Stockholms inköps- och upphandlingsverksamhet, kommer därför ingå som en parameter vid mätning av utfallet för målet avseende kostnadsminskningar. Finansiering av de kategoriledande tjänster som föreslås kunna tillhandahållas av fastighets- och servicenämnden föreslås under 2020 finansieras av regionstyrelsen. Omfattningen av de tjänster som kan komma att beställas, är beroende av om kategoriansvarig nämnd eller bolag väljer att beställa dessa tjänster alternativt väljer att utföra dessa genom egen kapacitet och då utan särskild ersättning. Efter vidare analys, uppskattas det kategoriledande resursbehovet inom fastighets- och servicenämnden till 1,5 heltidsekvivalenter fördelat på fem tjänster under 2020 och till en kostnad om 1.5 miljoner kronor. Finansieringsmodell av kategoriledartjänster inom fastighets- och servicenämnden efter 2020 bör framgå av och beslutas i enlighet med utfallet i pågående utredning om etablering av inköpscentral. Finansiering av kategoriansvar, deltagande i kategoriråd och kategoriteam föreslås ske inom ramen för befintliga budgetramar.

Carina Lundberg Uudelepp
Regiondirektör

Roger Eklund
Inköpsdirektör

**Beslutsexpediering:**
Akt
Samtliga nämnder och bolag
Regionledningskontoret Strategiskt inköp

Godkänd av Carina Lundberg Uudelepp, 2020-03-11

Region Stockholm

Diarienummer
RS 2019-1148

Plan

# Införande av kategoristyrt inköpsarbete i Region Stockholm

Gäller för Region Stockholm

| Dokumenttyp | Fastställd | Giltig till och med |
| --- | --- | --- |
| Dokumentnummer<br>1761904 | Fastställd av | Upprättad av |
| Informationssäkerhetsklass | | |

## Innehållsförteckning

1. Samordnad upphandling....3

2. Kategoristyrt inköp.... 4
2.1 Målsättning med införandet ....5
2.2 Utgångspunkt för indelning i kategorier....7
2.3 Fördelning av kategoriansvar.... 8
2.4 Principer för utrullning av kategoriansvar.... 9

3. Ansvarsfördelning inom Region Stockholm .... 9
3.1 Inledning .... 9
3.2 Regionfullmäktige .... 9
3.3 Regionstyrelsen ....10
3.4 Fastighets- och servicenämnden....10
3.5 Kategoriansvarig nämnd ....10
3.5.1 Närmare om kategoriansvarig nämnds ansvar för centralt samordnad upphandling ....12
3.5.2 Närmare om kategoriansvarig nämnds ansvar för lokalt samordnad upphandling ....12
3.6 Nämnder och bolag utan utdelat kategoriansvar....12

4. Inrättande av inköpscentral vid fastighets- och servicenämnden .13

5. Ekonomiska konsekvenser....13

# 1. Samordnad upphandling

Region Stockholm har idag en decentraliserad inköpsorganisation där varje nämnd och bolag utgör en upphandlande myndighet eller enhet. Inom områden där behoven är gemensamma, sker idag en frivillig samordning genom serviceförvaltningens försorg och då genom tillämpning av lokalt samordnad upphandling. Andelen centralt samordnade upphandlingar är idag mycket låg. Regionfullmäktige är Region Stockholms högsta beslutande församling och beslutar om vilka upphandlingar som ska vara centralt samordnade (s.k. centralt samordnad upphandling) samt vilken nämnd/bolag som ansvarar för sådan upphandling. När regionfullmäktige beslutar att en viss upphandling ska vara centralt samordnad innebär detta de facto en inskränkning i nämndernas befogenhet att genomföra egna lokala upphandlingar. Motsvarande anses även gälla för bolag inom Region Stockholm.

Ett beslut om central samordning är således ett kraftfullt verktyg för att uppnå ökad samordning inom Region Stockholm men medför samtidigt en inskränkning i det lokala självbestämmandet. Detta bör därför begränsas till de upphandlingar där det är av strategisk vikt att Region Stockholm har en likartad lösning samt där behovsbilden är tämligen likartad och där det finns ekonomiska skäl t.ex. i form av volymfördelar alt. ett starkt samordningsbehov för att förbättra inflytandet över leverantörers hållbarhetsarbete. En väl fungerande intern samordning underlättar även inköpssamarbeten med andra regioner, kommuner, SKR, m.fl.

Andelen samordnade upphandlingar förväntas öka genom att fler kategorier och tillhörande avtalsområden kan komma att samordnas jämfört med tidigare. En av effekterna vid tillämpning av kategoristyrt inköp är ökad tväranvändning av ramavtal som en direkt följd av att nämnders och bolags behov i större utsträckning omhändertas på ett systematiskt sätt i det strategiska inköpsarbetet. Detta kan många gånger även omfatta sådana behov och krav som av olika anledningar måste förbli unika för den individuella verksamheten. Konsolideringspotentialen kommer att variera stort mellan kategorierna och kommer att analyseras med erforderliga verktyg i förbättringsprocessen.

Regionledningskontoret har efter samråd med serviceförvaltningens upphandlingsavdelning konstaterat att det för närvarande inte föreligger några kända behov av nytillkommande centralt samordnade upphandlingar för genomförande under 2020.

Den treåriga upphandlingsplan som nämnder och bolag föreslås inkomma med årligen, förutsätts omfatta alla de behov som respektive upphandlande myndighet och enhet känner till under aktuell period. Planen ska lämnas

samtidigt med respektive nämnds och bolags underlag till budget kommande år. Komplettering av upphandlingsplanen kommer att möjliggöras för att omhänderta nya behov som fastställts. Ett gemensamt planeringsformat kommer också att föreslås för att underlätta för verksamheterna och för att enklare kunna slå samman olika planeringskällor till ett gemensamt material.

# 2. Kategoristyrt inköp

Kategoristyrning är ett systematiskt sätt att ta fram strategier för hur anskaffningen av varor och tjänster till Region Stockholms olika verksamheter ska ske i enlighet med styrande dokument och fastställda mål.

Ur ett koncernperspektiv kommer fokus initialt att ligga på de varu- och tjänsteområden där behoven är gemensamma för minst två eller flera nämnder/bolag och där en samordning bedöms ge positiva effekter. I de fall behovet endast finns hos en nämnd eller hos ett bolag föreslås den ansvariga nämnden/bolaget själv fastställa när kategoristyrningen ska införas. Även om arbetet i dessa fall sker lokalt föreslås anvisning för kategoristyrt inköpsarbete även gälla för dessa kategorier.

Inköpsarbetet ska enligt inköpspolicyn vara kunskapsbaserat och utgå från verksamhetens behov. Inom varje kategori ska alternativa sätt att anskaffa eller tillgodose behovet av varor, tjänster och byggentreprenader bedömas med hänsyn till totala kostnader och risk samt konsekvenser kopplat till hållbarhet och verksamhetens kvalitet och tillförlitlighet.

Genom att införa kategoristyrning inom Region Stockholm kan kunskap och goda idéer effektivt implementeras och de totala kostnaderna för anskaffade varor och tjänster sänkas. Dessa effekter skapas inte enbart genom en effektivare samordning av Region Stockholms inköps- och upphandlingsbehov, utan även genom att analysera och implementera specifika strategier inriktade på ex. förbättrade kommersiella villkor, minskad köpmängd, optimerade specifikationer, optimerad inköpsprocess, sortimentstyrning, effektivisering genom inkontraktering/utkontraktering, hållbarhetsförbättringar, ökad internkontroll för inköp, värdeskapande- och innovativa leverantörssamarbeten, ökad intern samverkan samt förbättrad riskhantering. Aktiviteter som skapas utifrån dessa strategier kan, utöver samordnad upphandling, även bidra till andra förbättringsuppdrag hänförliga till ex. kvalitetsförbättringar i styrande dokument, benchmarking och utveckling av befintliga avtal, processoptimeringar, investeringar, ökad digitalisering samt minskad administration.

Det handlar även om att vinna insikt i vad som driver kostnader inom den egna verksamheten och även förstå motsvarande hos Region Stockholms befintliga och potentiella leverantörer t ex riskfördelning, avsteg från standarder etc. Bedömningen ska göras utifrån kunskap om verksamheternas behov och inköpsmönster liksom kunskap om leverantörsmarknadens kapacitet, mognadsgrad och riskbenägenhet. Detta förutsätter en god löpande dialog med såväl befintliga som potentiella leverantörer samt analys av hur leverantörsmarknaden ser ut och hur den bedöms utvecklas.

Arbetet med kategoristyrning sker enligt inköpspolicyn genom en kontinuerlig tvärfunktionell förbättringsprocess för att skapa ökad effektivitet i inköpen och för att ge andra värdeskapande möjligheter i försörjningskedjan. Processen finns beskriven i förslag till anvisning för kategoristyrt inköpsarbete.

I det kategoristyrda inköpsarbetet behöver styrande och vägledande dokument beaktas. Här kan särskilt nämnas områdena hållbarhet, informationssäkerhet, inklusive dataskyddsfrågor, finansiella risker med restriktioner vad gäller bland annat förskott och valutahantering.

Inköpsarbetet ska enligt inköpspolicyn främja nya lösningar och innovation för att utveckla kvalitet och ekonomisk effektivitet i verksamheten, till exempel genom att använda funktionsupphandling och innovationsvänlig upphandling där så är tillämpbart och affärsmässigt lämpligt.

Införandet av kategoristyrning innebär inte en organisatorisk centralisering av resurser. Istället är det så att modellen innebär att Region Stockholms olika verksamheter samarbetar för att uppnå ökad administrativ effektivitet och lägre totala kostnader. Modellen ska inte heller tolkas som att det ska genomföras omfattande centrala upphandlingar inom alla områden, även om det många gånger kan vara det bästa sättet att tillvarata koncernperspektivet. I andra fall kan strategierna peka på det motsatta, det vill säga att det mest ändamålsenligt för Region Stockholm är att ha fler och mindre avtal, men med exempelvis delvis gemensam kravställning och uppföljning. Ett exempel på en strategi kan således vara att inom en kategori där marknaden präglas av få och stora leverantörer stimulera en ökad konkurrens genom att dela upp avtalsområdena för att kunna passa fler och mindre leverantörer.

## 2.1 Målsättning med införandet

Målen med införandet av kategoristyrningen ska dels vara att sänka Region Stockholms samlade kostnader men bör även sikta på att uppnå en högre

administrativ effektivitet inom inköpsverksamheten. Utöver detta kan en ökad samordning möjliggöra för Region Stockholm att mer kraftfullt driva på utvecklingen avseende t.ex. innovation och hållbarhet. I budget för 2020 har fullmäktige satt upp som mål att uppnå kostnadsminskningar om minst fem procent per kategori inom tre år från det att arbetet inom respektive kategori påbörjats. Utifrån den omvärldsanalys som regionledningskontoret genomfört kan det konstateras att detta är fullt möjligt på en aggregerad nivå. Inom lokala kategorier förväntas potentialen vara lägre, medan potentialen förväntas vara betydligt högre inom samordnade kategorier. Det bedöms ta ca fem år innan majoriteten av alla avtal inom en kategori har omsatts. I budgeten framgår även målsättningen att vara drivande i Europa inom hållbar upphandling, ett arbete som ska intensifieras.

Definitioner och beräkningsgrunder behöver tas fram för enhetlig uppföljning av kostnadsminskningar inom respektive kategori. Detta föreslås upprättas i en kommande version av anvisning för kategoristyrt inköp.

Fokuseringen på kostnader innebär att arbetet inte handlar om att upphandla fram lägre priser i avtalen utan att även andra faktorer tillmäts betydelse, t ex handhavandekostnader, de administrativa kostnader som är hänförliga till användandet eller beställning av exempelvis en produkt, livscykelkostnad etc. En strategi kan därför medföra att priserna inom en produktkategori ökar (t.ex. inköp av energieffektivare produkter) för att möjliggöra att Region Stockholms totala kostnader ska sjunka (genom lägre användning av el under produktens livscykel).

Målet om sänkta kostnader uppnås genom att det för varje kategori identifieras och implementeras en optimal strategi som kontinuerligt utvecklas i syfte att löpande realisera den besparingspotential och de mervärden som finns.

Den administrativa effektiviteten kan öka genom att fler områden samordnas som ett resultat av kategoristyrningen. Det innebär att färre lokala upphandlingar genomförs totalt sett och att tid därmed kan frigöras till andra uppgifter.

För att plan för införande av kategoristyrt inköpsarbete inte ska riskera att utgöra ett till fullo parallellt styrande dokument för inköps- och upphandlingsverksamheten, är ambitionen att efter beslut om planens fastställande identifiera och inkorporera lämpliga delar av planen i befintliga styrande dokument såsom i riktlinjer för inköp m.fl.

För att säkerställa ett lyckat införande, har regionledningskontoret genomfört en workshop där ett större antal förberedande aktiviteter identifierats och nu genomförs. Dessa inkluderar b.la:

- Att identifiera behov av- och driva på utvecklingen av kategoriträdet
- Kategorisera regionens totala inköpsvolymer
- Upprätta en central avtalsdatabas
- Utreda hur kategoriansvar bör omhändertas i budgetprocessen
- Ta fram en komplett förändrings- och kommunikationsplan
- Ta fram komplett kommunikationsmaterial för hela införandeprocessen
- Ta fram förvaltningsplan för föreslagen anvisning
- Definiera besparingar och besparingsberäkningar
- Ta fram format för upphandlingsplan
- Förbereda för eventuella konsultbehov
- Förbereda information till intranätet
- Förbereda systemstöd för process och uppföljning
- Strukturera samarbetsforum för kategoriansvariga och kategoriledare
- Ta fram en kompetensutvecklingsplan

## 2.2 Utgångspunkt för indelning i kategorier

På nationell nivå har det inom ramen för det s.k. Ledningsnätverket för regionernas Upphandling (LfU) utarbetats en regiongemensam grundstruktur för indelning i inköpskategorier. Den nationella grundstrukturen föreslås utgöra grunden för indelningen av Region Stockholms inköp. I syfte att använda strukturen optimalt har det inom regionledningskontoret genomförts analyser av Region Stockholms samlade inköpvolymer, leverantörer och avtal. Dessa analyser har legat till grund för ställningstaganden kring på vilken kategorinivå som arbetet bör bedrivas, vilken nämnd/bolag som bör vara kategoriansvarig och förslag till ordning för utrullning.

Representanter från regionledningskontoret samt serviceförvaltningen ingår i den förvaltningsgrupp som idag har i uppgift att för samtliga regioners räkning förvalta och vidareutveckla det gemensamt framtagna kategoriträdet. Den utvecklingspotential som finns och succesivt kommer framträda i takt med att implementeringen av arbetssättet framskrider, kommer framföras som förändringsförslag i förvaltningsgruppen och efter beslut implementeras i strukturen. Kvalitetssäkring av kategoriträdet föreslås ske succesivt som en del av det arbete som föreskrivs i anvisning för kategoristyrt inköpsarbete. För att möjliggöra ett effektivt samarbete kring inköp och upphandling med andra regioner, är det av stor vikt för Region Stockholm att fortsätta i det nuvarande förvaltningssamarbete som kretsar kring utveckling av kategorierna.

Kategoristrukturen omfattar i nuläget följande huvudkategorier:

1. Övergripande material och tjänster
2. Fastighet
3. IT och kommunikation
4. Fordon
5. Transporter
6. Facility Management
7. Vårdrelaterad utrustning och förbrukningsvaror
8. Läkemedel och tillhörande tjänster
9. Vård- och tandvårdsrelaterade tjänster
10. Medicinteknisk utrustning inkl. förbrukningsvaror

Under varje huvudkategori finns en till två nivåer (inom några kategorier finns även en tredje nivå). Det är på dessa nivåer som det kategoristyrda inköpsarbetet i huvudsak kommer att bedrivas. Nivå två består av 86 kategorier som i sin tur indelas i ca 350 underkategorier. Exempel på nivåindelningen framgår av tabellen nedan.

| **Kategorifamilj** | **Nivå 2** | **Nivå 3** |
|---|---|---|
| 1. Övergripande mtrl och tjänster | 1.2 HR | 1.2.2 Litteratur |
| | 1.2 HR | 1.2.6 Personalvård |

Indelningen ovan är inte statisk utan kommer att revideras i takt med att Region Stockholm och omvärlden förändras, t ex när marknaden förändrar hur tjänster paketeras inom ett visst område.

## 2.3 Fördelning av kategoriansvar

Fördelningen av ansvaret för kategorierna bör, i så stor utsträckning som möjligt, bygga på nämndernas och bolagens befintliga ansvar kopplat till den ifrågavarande kategorin. Detta innebär att de ansvariga nämnderna och bolagen får ett utökat ansvar för Region Stockholms totala inköpsvolym inom en specifik kategori, men att dessa samtidigt får ett minskat ansvar för de inköpskategorier som ansvarsmässigt tillfaller en annan nämnd eller bolag.

Regionstyrelsens ansvar för att föreslå regionfullmäktige ansvarsfördelning för inköpskategorier samt centralt samordnade upphandlingar, föreslås uppfyllas genom att regionstyrelsen inom ramen för Region Stockholms integrerade lednings- och styrningssystem föreslår ansvarsfördelning för dessa uppdrag på årsbasis. Region Stockholms budget för 2021 och kommande år därefter, föreslås således omfatta fördelning av befintligt kategoriansvar, nytillkomna kategoriansvar samt nytillkomna centralt samordnade upphandlingsuppdrag.

## 2.4 Principer för utrullning av kategoriansvar

Av kapacitetsskäl och i syfte att löpande kunna förbättra metoderna för införande föreslås implementeringen av kategoristyrningsarbetet och utrullningen av kategoriansvaret ske etappvis. Arbetet med den första etappen initieras direkt efter det att denna plan fastställts och där varje efterföljande etapp initieras med ett uppskattat intervall om 6–12 månader efter föregående etapp. Utrullningsschemat och dess planering kommer således vara i behov av viss löpande revidering och uppdatering.

Principer för utrullning av kategoriansvaret föreslås prioritera:

- Kategorier med ett stort samordningsbehov.
- Kategorier där ett kategoristyrt arbetssätt redan påbörjats och där resurser i viss mån redan finns tillgängliga för att leda arbetssättet
- Kategorier där det utan djupare analys kan konstateras att inköpseffektiviteten är låg och/eller där det föreligger ett stort behov av ökad hållbarhet.

Ett antal kategorier/underkategorier har stor och till synes likvärdig betydelse för ett fåtal nämnders och bolags kärnverksamhet. Detta medför ett behov av ytterligare analyser och verksamhetsdialoger för att på goda grunder kunna bedöma hur kategoriansvaret för dessa kategorier på bästa sätt bör fördelas. De kategorier som behöver analyseras ytterligare innan slutligt förslag till ansvarsfördelning kan tas fram är i nuläget inte medtagna i planen. Regionledningskontorets förslag till plan för införande finns angiven i bilagan Plan för utrullning av kategoriansvar.

# 3. Ansvarsfördelning inom Region Stockholm

## 3.1 Inledning

När regionfullmäktige fattar beslut om att en nämnd ska vara ansvarig för en specifik kategori, kvarstår i formell mening inköpsansvaret för övriga nämnder enligt inköpspolicyn. Detta då nämnderna och bolagen utgör upphandlande myndigheter och enheter enligt lagen (2016:1145) om offentlig upphandling respektive lagen (2016:1146) om upphandling inom försörjningssektorerna. Då Region Stockholms uttalade ambition är att stärka den regioninterna inköpssamverkan förutsätts emellertid att samtliga nämnder och bolag aktivt följer och tillämpar de inköpsstrategier som kategoriansvarig nämnd beslutat.

## 3.2 Regionfullmäktige

Regionfullmäktige beslutar om inköpskategorier och centralt samordnade upphandlingar samt utser den nämnd/bolag som ska ansvara för densamma. Regionledningskontorets förslag till inköpskategorier och

ansvarsfördelning för dessa uppdrag under 2020, återfinns i bilagan Plan för utrullning av kategoriansvar.

## 3.3 Regionstyrelsen

Regionstyrelsen har uppsikt över att inköpsverksamheten i Region Stockholm sker i enlighet med inköpspolicyn och övriga styrande dokument. I ansvaret ingår den övergripande kategoristyrningen och samordningen av samtliga inköpskategorier. Regionstyrelsen föreslås således ansvara för förvaltningen och tillsynen över anvisning för kategoristyrt inköpsarbete. Anvisningen innefattar att löpande följa upp att arbetet bedrivs enligt plan, att uppsatta mål uppnås och vid behov besluta om förändringar i metodik och tidplaner.

Regionstyrelsen ansvarar vidare för att föreslå regionfullmäktige centralt samordnade upphandlingar.

Regionledningskontoret kommer succesivt och systematiskt att mäta den organisatoriska effektiviteten kopplat till arbetssättet för att tillse att detta inte leder till en orimligt hög administrativ belastning och för att kunna mäta arbetssättets realiserade effekter i relation till dess resurskostnader. Detta kommer göras både på aggregerad nivå och per kategori.

## 3.4 Fastighets- och servicenämnden

Fastighets- och servicenämnden tillhandahåller genom serviceförvaltningen bl.a. operativt stöd för genomförande av samordnade upphandlingar. Vid införandet av kategoristyrt inköpsarbete föreslås fastighets- och servicenämnden övergångsvis ansvara för de lokalt samordnade upphandlingar där det för kategorin inte ännu har utdelats något kategoriansvar och det inte finns någon annan mer lämpad huvudansvarig nämnd eller bolag. Delegationen till fastighets- och servicenämnden kan även innefatta rätt att fatta beslut om inköpssamarbete med extern part utanför Region Stockholm. Fastighets- och servicenämnden äger även rätt att vidaredelegera detta beslutsmandat till anställd inom serviceförvaltningen.

Serviceförvaltningen ska även när så efterfrågas och mot ersättning kunna tillhandahålla kategoriledande- och operativt upphandlingsstöd till kategoriansvariga nämnder/bolag.

## 3.5 Kategoriansvarig nämnd/bolag

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.

Det innebär bl.a. ett ansvar att säkerställa ett adekvat kategoriledarskap för kategorin genom egna- eller av serviceförvaltningen tillhandahållna resurser. Arbetet ska ske i enlighet med anvisning för kategoristyrt inköpsarbete som reglerar såväl process som roller för genomförandet.

I uppdraget ingår att utarbeta mål och strategi för hur Region Stockholm på bästa sätt ska styra sitt inköpsarbete inom kategorin samt en plan för hur detta ska uppnås. Målen ska utgå från Region Stockholms mål i styrande dokument såsom aktuell budget. Kategoriansvarig nämnd ansvarar även för uppföljning av plan, mål och strategi samt omprövning av dessa när så är påkallat, t.ex. beroende på förändringar i verksamhetens behov eller marknadens förutsättningar. En del av planen kommer att bestå av kommande upphandlingar. Efter genomfört tvärfunktionellt kategoriarbete kan planen innehålla både förslag till centralt samordnade upphandlingar, lokalt samordnade upphandlingar och lokala upphandlingar. Kategoriansvarig nämnd ska även samråda med regionledningskontoret innan den godkänner kategoriplaner som innefattar centralt samordnade upphandlingar. Detta då det är regionstyrelsen som enligt inköpspolicyn ska föreslå regionfullmäktige ansvarsfördelning för centralt samordnade upphandlingar.

Lokala upphandlingar beslutas och genomförs av den nämnd eller bolag som upphandlingen avser eller med stöd av resurser från serviceförvaltningen. I planen ingår dessa endast i syfte att skapa en helhetsbild över anskaffningsbehoven inom den ifrågavarande kategorin samt att tydliggöra ansvar.

Den kategoriansvariga nämnden ska till regionledningskontoret rapportera hur arbetet inom kategorin har utvecklats samt grad av måluppfyllelse.

Regionledningskontoret föreslås aktivt stötta kategoriansvariga nämnder och bolag vid etableringen av respektive kategoriorganisation och i aktiviteter hänförliga till bl.a. tillsättning och kompetensutveckling av kategoriansvarig, kategoriråd, kategoriteam och kategoriledare. Sådant arbete kommer initieras genom att regionledningskontoret bjuder in respektive förvaltning till uppstartsmöte efter att kategoriansvar beslutats.

För att minimera risker kopplat till lågt deltagande i kategoriteamen behöver varje kategoriansvarig arbeta aktivt med förändringsledning. Det är viktigt att incitament förstärks, bl.a. genom att teamdeltagares chefer ingår i kategoriråden samt att teamens arbete och resultat blir synliggjort.

### 3.5.1 Närmare om kategoriansvarig nämnds ansvar för centralt samordnad upphandling

Vad gäller centralt samordnade upphandlingar så innefattar fullmäktiges beslut till den ifrågavarande nämnden en delegation att fatta samtliga de beslut som krävs för att genomföra upphandlingen. Det innefattar beslut om att inleda upphandling, beslut om att fastställa upphandlingsdokument, i förekommande fall avbryta upphandling, fatta tilldelningsbeslut och att teckna avtal för regionkoncernens räkning. Efter avslutad upphandling innefattar fullmäktiges delegation även rätten att fatta alla de beslut som är nödvändiga för förvaltningen av det ingångna kontraktet, exempelvis att utkräva viten, omförhandla villkor inom ramen för vad tillämpliga upphandlingslagar tillåter, säga upp avtal, kräva rättelse etc.

Det ankommer på den kategoriansvariga nämnden att när central samordning sker, på ett område som tidigare inte varit samordnat, beakta att de befintliga avtalen som nämnderna och bolagen tecknat kan ha olika löptid. Det är i sådana fall nödvändigt att i ramavtalsupphandlingar skapa underlag och avtal som möjliggör successiv anslutning (bundenhet) i takt med att tidigare avtal löper ut.

### 3.5.2 Närmare om kategoriansvarig nämnds ansvar för lokalt samordnad upphandling

Om upphandlingen föreslås vara en lokalt samordnad upphandling måste den kategoriansvariga nämnden vända sig till berörda nämnder och bolag och inhämta erforderligt mandat för att genomföra upphandlingen å deras vägnar. Dessa måste, på nämnd- respektive bolagsnivå, fatta dels ett beslut om att delta i upphandlingen, dels ge den anställde som genomför upphandlingen uppdraget att fatta erforderliga beslut på nämndens eller bolagets vägnar. En nämnd uppdrar genom att fatta beslut om delegation och ett bolag uppdrar genom att utfärda en fullmakt till anställd hos den upphandlande myndighet som ska genomföra upphandlingen.

## 3.6 Nämnder och bolag utan utdelat kategoriansvar

Regionfullmäktiges beslut om att ge en viss nämnd ansvaret för en kategori innebär inte att övriga nämnders och bolags ansvar som upphandlande myndighet på det ifrågavarande området upphör. Det är först när regionfullmäktige fattar beslut om centralt samordnad upphandling som nämndernas och bolagens befogenheter att genomföra egna upphandlingar på det ifrågavarande området inskränks. Även efter ett beslut om att en vara/tjänst ska upphandlas genom en centralt samordnad upphandling kvarstår nämndernas och bolagens ansvar att säkerställa att den egna inköpsverksamheten sker i enlighet med de regler som gäller och att inköpen sker mot de avtal som tecknats.

Det är av yttersta vikt att de nämnder och bolag som inte har ett kategoriansvar, men som har en relevant inköpsvolym och ett verksamhetsintresse kopplat till dessa kategoriers strategiska utveckling, avsätter resurser för arbetet i kategoriråd och kategoriteam. Att alla nämnder och bolag aktivt bidrar är en förutsättning för att samtliga verksamhetsbehov och perspektiv ska kunna omhändertas i upphandlingarna.

# 4. Inrättande av inköpscentral vid fastighets- och servicenämnden

Utredningen om ett inrättande av en inköpscentral inom fastighets- och servicenämnden genomförs av avdelningen för analys och utveckling vid regionledningskontoret på uppdrag av inköpsdirektören. Utredningen förväntas bli slutförd under mars månad 2020 och slutrapporten förväntas innehålla rekommendation avseende lämplig långsiktig finansieringsmodell för de resurser som erfordras för ett kategoristyrt inköpsarbete med stöd av serviceförvaltningen.

# 5. Ekonomiska konsekvenser

Bedömningen är att kategoriansvaret i sig och på sikt ej medför några ytterligare administrativa kostnader som inte vägs upp av positiva kostnadseffekter som en konsekvens av den utökade interna samordningen inom Region Stockholm. Ökade eller minskade kostnader för att bedriva Region Stockholms inköps- och upphandlingsverksamhet, kommer därför ingå som en parameter vid mätning av utfallet för målet avseende kostnadsminskningar. Finansiering av de kategoriledande tjänster som föreslås kunna tillhandahållas av fastighets- och servicenämnden föreslås under 2020 finansieras av regionstyrelsen. Omfattningen av de tjänster som kan komma att beställas, är beroende av om kategoriansvarig nämnd eller bolag väljer att beställa dessa tjänster alternativt väljer att utföra dessa genom egen kapacitet och då utan särskild ersättning. Efter vidare analys, uppskattas det kategoriledande resursbehovet inom fastighets- och servicenämnden till 1,5 heltidsekvivalenter fördelat på fem tjänster under 2020 och till en kostnad om 1.5 miljoner kronor. Finansieringsmodell av kategoriledartjänster inom fastighets- och servicenämnden efter 2020 bör framgå av och beslutas i enlighet med utfallet i pågående utredning om etablering av inköpscentral. Finansiering av kategoriansvar, deltagande i kategoriråd och kategoriteam föreslås ske inom ramen för befintliga budgetramar.

Innan förbättringsprocessen inom respektive kategori påbörjats, är det ytterst svårt att med god precision uppskatta hur mycket tid som nämnder och bolag behöver avsätta per kategori. Den resurstid som erfordras är helt

beroende av faktorer såsom kategorins affärskomplexitet och mognadsgrad, kompetensen hos ansvariga, ledande och deltagande resurser, behovet av förändringsledning, val av samarbets- och kommunikationsformer samt mötesintensitet inom respektive kategori, antalet styrande krav och mål för den aktuella kategorin och de analysbehov som därav föreligger etc. Generellt uppskattas ett kategoriansvar kunna utföras av befintlig tjänsteperson i rätt befattning som ett deluppdrag hos ansvarig nämnd/bolag. Deltagande i kategoriteam och kategoriråd uppskattas som ett minimum inkludera fyra workshops respektive fyra föredragningar per år samt erforderlig kommunikation före och efter dessa sessioner. Behovet av kategoriledning per kategori uppskattas i intervallet 25 - 200% heltidsekvivalenter beroende på kategorins komplexitet.

## *Bilaga 1 Plan för införande av kategoristyrning*

| Kategori | Ansvarig Nämnd | Planerad uppstart |
|---|---|---|
| Finansiella tjänster | Regionstyrelsen | 2020-05-06 |
| IT-Teknisk plattform | Regionstyrelsen | 2020-05-06 |
| Resor | Fastighets- och servicenämnden | 2020-05-06 |
| Kommunikation | Regionstyrelsen | 2020-11-01 |
| Konsulttjänster | Regionstyrelsen | 2020-11-01 |
| Human resources | Regionstyrelsen | 2020-11-01 |
| Kontor | Fastighets- och servicenämnden | 2020-05-06 |
| Lokalvård | Fastighets- och servicenämnden | 2020-05-06 |
| Outsourcing facility management | Fastighets- och servicenämnden | 2020-05-06 |
| Byggservice och underhållstjänster | Fastighets- och servicenämnden | 2020-11-01 |
| Flyttjänster | Fastighets- och servicenämnden | 2020-11-01 |
| Markskötsel | Fastighets- och servicenämnden | 2020-11-01 |
| Möbler | Fastighets- och servicenämnden | 2020-11-01 |
| Post | Fastighets- och servicenämnden | 2020-11-01 |
| Övrigt facility management | Fastighets- och servicenämnden | 2020-11-01 |
| Dosdispensering | Hälso- och sjukvårdsnämnden | 2020-11-01 |
| Läkemedel | Hälso- och sjukvårdsnämnden | 2020-11-01 |
| Läkemedelsförsörjning sjukhus | Hälso- och sjukvårdsnämnden | 2020-11-01 |
| Medicinsk gas och tillbehör | Hälso- och sjukvårdsnämnden | 2020-11-01 |
| Övriga läkemedelsrelaterade tjänster | Hälso- och sjukvårdsnämnden | 2020-11-01 |
| Bevakning, säkerhet och värdetransporter | Trafiknämnden | 2020-11-01 |
| Energi | Trafiknämnden | 2020-05-06 |
| Personbilar | Stockholms läns sjukvårdsområde | 2020-05-06 |
| Fleet management | Stockholms läns sjukvårdsområde | 2020-05-06 |

Region Stockholm

Diarienummer
RS 2019-1148

Anvisning

# Kategoristyrt inköpsarbete

Gäller för Region Stockholm

| Dokumenttyp | Fastställd | Giltig till och med |
|---|---|---|
| Dokumentnummer<br>1761905 | Fastställd av | Upprättad av |
| Informationssäkerhetsklass | | |

# 1. Om dokumentet

## 1.1 Syfte

Denna anvisning beskriver hur processen för kategoristyrt 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 åtföljts 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.

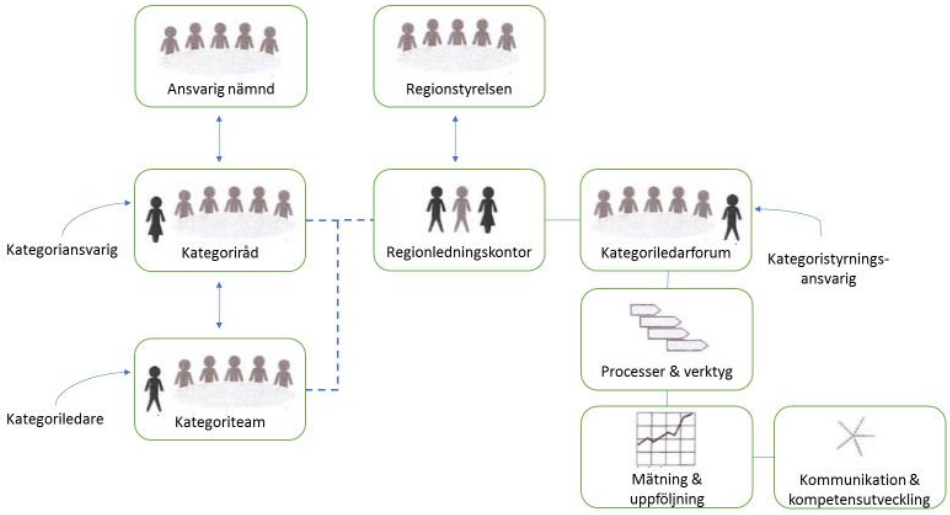
# 2. Anvisning kategoristyrt inköpsarbete

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 kategoristyrt inköpsarbete beskriven (”processen”).

### 2.1.1 Roller och grupper




***Kategoriansvarig***
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
- Tillse att det för kategorin tillsätts en kategoriledare
- Målstyrning av kategorin och processarbetet samt säkerställande av att kategoriteamet levererar effekter enligt beslutade målvärden
- Tillsammans med kategorirådet behandla och efter samråd med den vid Regionledningskontoret kategoristyrningsansvarige, 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 kategoriteamet 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 linjechef 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*

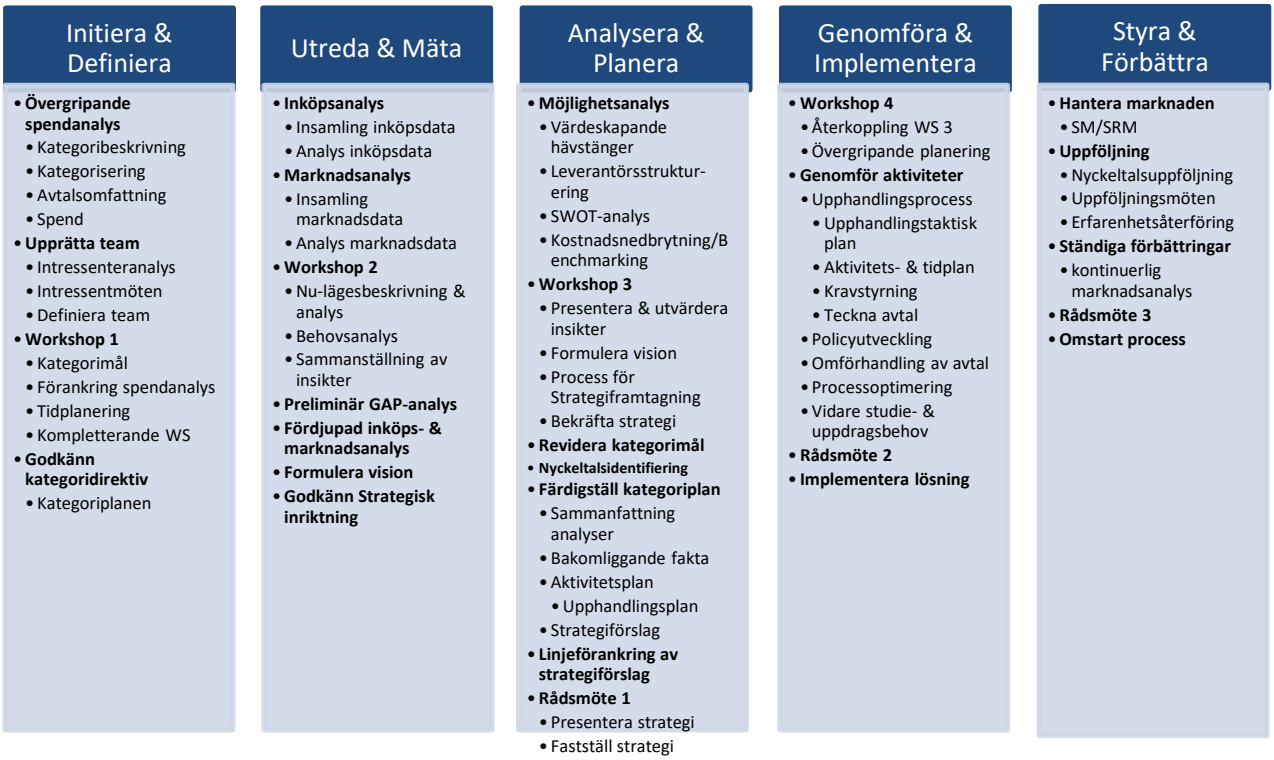
Inköpsdirektörens uppgifter inom området kategoristyrning omfattar huvudsakligen att:

- 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



***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 inköpsvolymer 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 infattas 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 processpecifikation 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.la. 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 |
| Upphandlingsverkyg/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 leverantörspositionering.

### *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 nyanskaffning 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

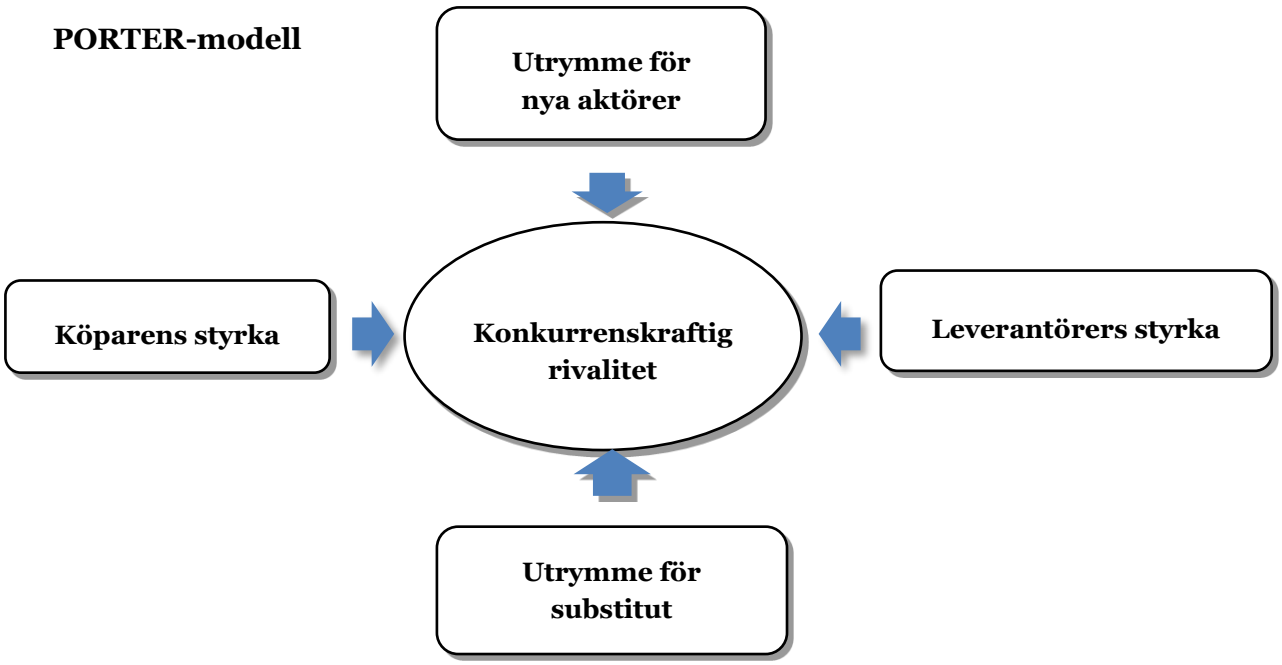
***Extern analys av marknaden (PESTLE)***
För att få en bättre förståelse för marknaden bör det i processen genomföras en PESTLE-analys. PESTLE står för:

- 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.

**PORTER-modell**




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 mendelowmatrisen. 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***

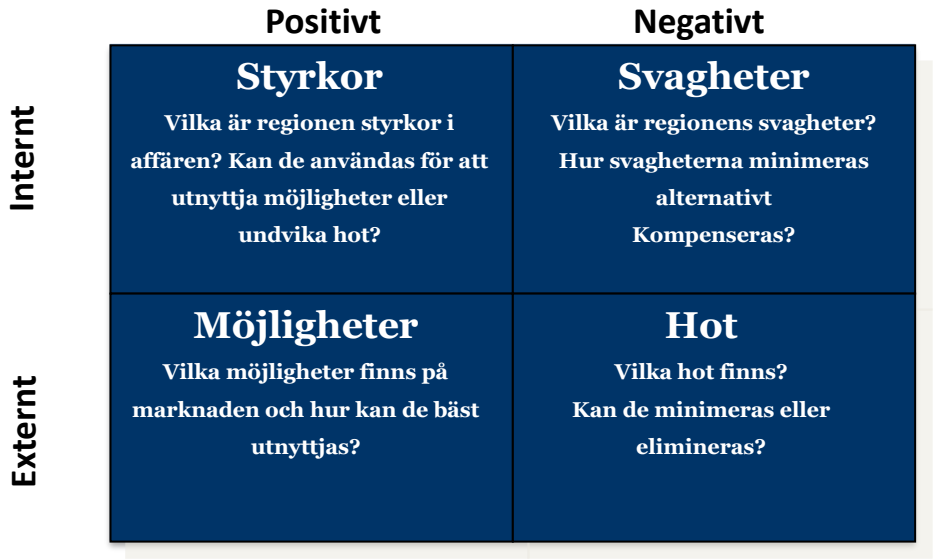
Denna analys går ut på att se till nuvarande avtalsomfattning och på kategorins behov, med syftet att för kategorins totala omfattning - identifiera en så optimalt skuren leverantörsstruktur som möjligt. Detta kan leda till hypoteser om både färre eller fler leverantörsavtal, samt att framtida avtal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



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 inköpsvolymer)

### 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.la. 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.



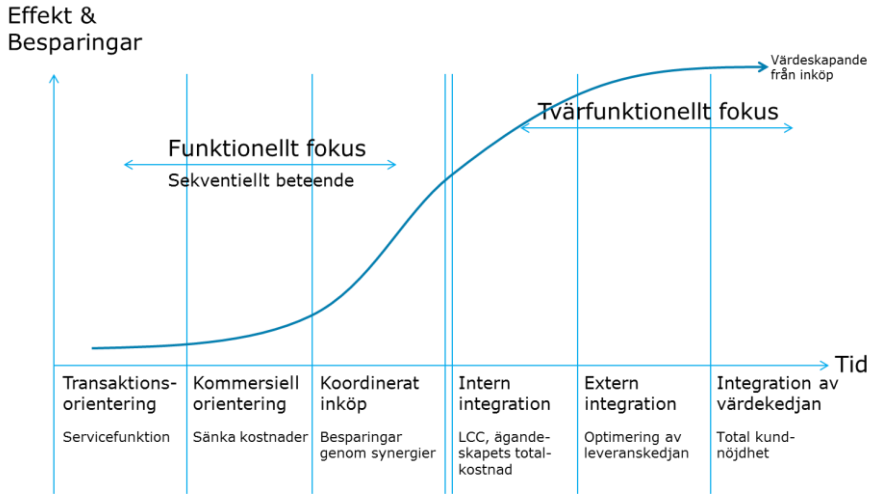

Idéerna grupperas sedan i olika teman för att minska listan och för att sortera liknande idéer under samma tema. Därefter sorteras identifierade teman i grupper och idéer sammanställs till strategiska alternativ.

***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.

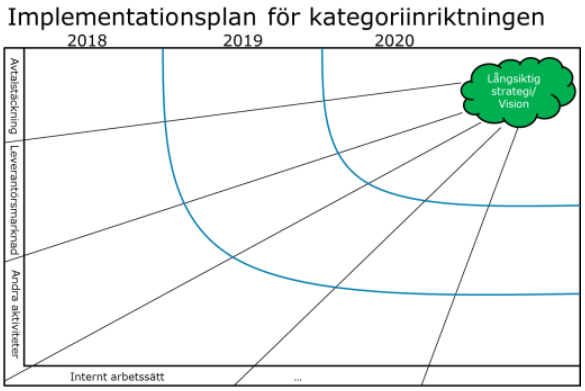
***Olika delar i kategoristrategin***
Kategoristrategin ska definieras på ett kortfattat och koncist sätt och med fokus på värdeskapande. För att enkelt definiera ett strategiskt nu- och bör-läge för kategorin, kan verktyget för inköpsmognadsmätning användas.

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.

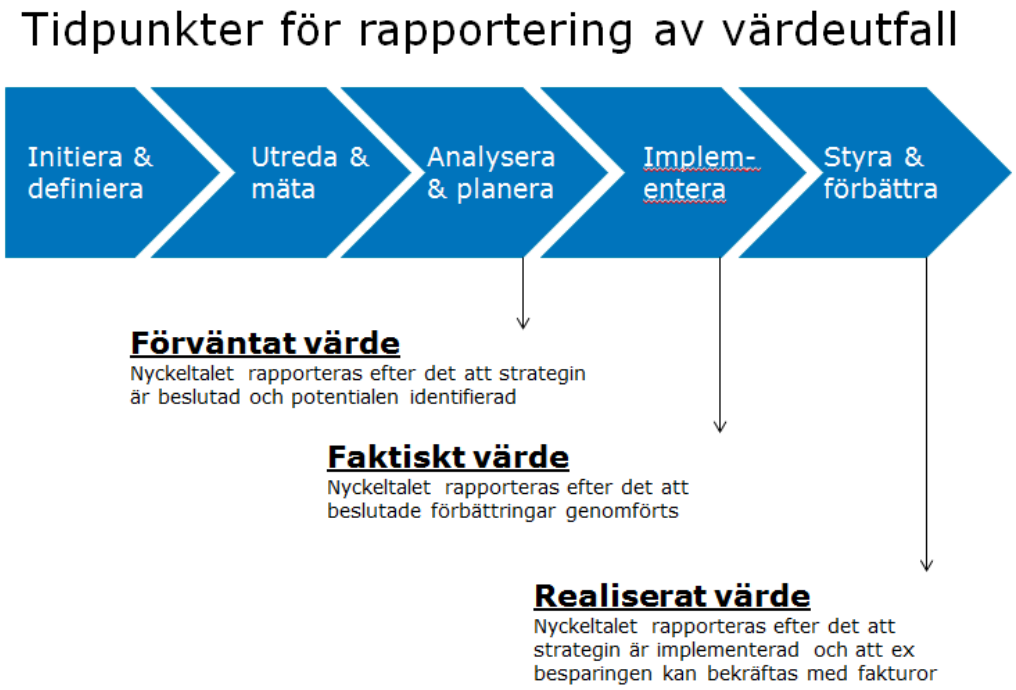
Exempel: GANTT-schema kategoriaktiviteter

| Aktivitet | Varaktighe | Start | Slut |
|---|---|---|---|
| **(Exempel) Kategoristyrning kontorsrelaterat** | | | |
| **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 |
| **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 |
| **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 |
| **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 |
| **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.




### 2.4.5 Färdigställ kategoriplanen

Som en avslutande del i det strategiska efterarbetet, ska framtagen 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

Kategoristrategin 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 kategoristrategin 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 kategoristrategin.

## 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.

Regionledningskontoret
*Strategiskt inköp*

SAMMANSTÄLLNING
REMISSVAR
2020-02-24

Diarienummer
RS 2019-1148

*Handläggare* Daniel Ahlquist
*Telefon*
*E-post* daniel.ahlquist@sll.se

# Sammanställning av remissynpunkter på förslag till plan för införande av kategoristyrt inköpsarbete i Region Stockholm

## Nämnder

### Hälso- och sjukvårdsnämnden

Sedan hösten 2019 pågår ett större effektiviserings- och utvecklingsarbete inom hälso- och sjukvårdsförvaltningen (HSF). Inom inköpsområdet pågår det likaså hos förvaltningen ett utvecklingsarbete som bland annat innefattar hur inköpsfrågorna ska samordnas. Samordningen ska realiseras under 2020. Utvecklingsarbetet på inköpsområdet består även i att påbörja att styra om till kategoristyrt arbetssätt samt att införliva de gemensamma inköpssätt som kommer att tas fram av regionstyrelsen under 2020.

HSF är positiva till att det nu finns ett förslag till plan för införande av kategoristyrt inköpsarbete som innehåller förslag på ansvarsfördelning för inköpskategorier, plan för ett successivt införande med utrullning under 2020 samt förslag till anvisning. Förvaltningen har kommenterat förslaget till plan och gjort vissa medskick i form av önskemål och konkreta förslag.

*Potentiella utmaningar med förslaget att beakta vid införande*
Införandet av kategoristyrt inköpsarbete kommer inledningsvis ställa krav på att resurser och kompetens samlas kring inköpsfrågan. Detta kan möta på svårigheter då förvaltningen samtidigt står inför att minska såväl personal (10 procent) som konsulter (20 procent). Införandet bör därför ha en rimlig implementeringstakt och inte leda till alltför resurskrävande administration eller leda till ökade kostnader.

Ett nära samarbete med SF Upphandling (Serviceförvaltningen) blir avgörande för förvaltningens förmåga att lyckas inom området.
För det första är det viktigt att det operativa stödet från fastighets- och

servicenämnden (FSN) som omnämns i remissen finns att tillgå. För det andra är det likaså viktigt att serviceförvaltningens prissättning av sina inköps- och upphandlingstjänster är såpass konkurrenskraftig att hälso- och sjukvårdsförvaltningen fullt ut ska kunna nyttja dem.

Införandet skulle för förvaltningen kräva kompetens och resurser som inte finns idag och som är svåra att förena med rådande sparkrav. Till exempel finns behov av stöd vid upphandling av interna inköp, kompetens kring analys (främst spend-analyser och liknande strategiskt arbete som ingår i processen för kategoristyrning) samt att fylla vissa av de arbetsroller som föreslås i anvisningen.

Kategoristyrt inköpsarbete för inköp som inte innefattar kärnverksamheten inom förvaltningen kommer vinna på att samlas under FSN. Det kräver dock att FSN har tillräckliga resurser och kompetens för att säkerställa att avtal finns och förnyas i tid innan de löper ut. I dag saknar HSF flera grundläggande ramavtal inom Facility Management-området och bemanning.

Kategoristyrt inköpsarbete kräver vidare att den kategoriansvariga förvaltningen säkerställer att behov inhämtas på ett systematiskt sätt från berörda förvaltningar. Detta för att säkra att ramavtalen omfamnar rätt varor och tjänster, men också för att tillförsäkra rätt kvalitet i dessa.
I scenarion där ramavtal inte finns, eller där rätt vara/tjänst inte ryms inom avtalet, ökar risken för att dubbelarbete utförs då regionens förvaltningar istället kan nödgas göra direktupphandlingar för att hantera glapp, vilket i sin tur minskar affärsmässigheten.

De senaste åren har avtalsprocessen inom HSF utvecklats och det pågår ensning i förvaltningen för att arbeta mer enhetligt, transparant och med likabehandling i upphandlingar och vid utveckling av vårdval enligt lag (2008:962) om valfrihetssystem (LOV). Kategoristyrningen skulle innebära att avtalsprocessen behöver anpassas till de arbetssätt och former som föreslås. Lika så innebär införandet av kategoristyrning att förvaltningens arbete med att förbereda för digitalisering av avtalsprocessen behöver göra ett omtag.

Ett regiongemensamt och standardiserat inköpssystem skulle därför vara önskvärt, som bland annat möjliggör den i kategoristyrningen efterfrågade strukturering och uppföljningen.

Den kategoriindelning som tagits fram och utarbetats inom det så kallade

Ledningsnätverket för regionernas Upphandling, LfU, (hela strukturen utgörs av den som beslutats av LfU, även på nivå 2, 3 och 4) matchar inte den indelning av vårdavtal som förvaltningen använder idag. Detta påverkar det framtida anpassningsarbetet av både avtalsprocessen, digitaliseringsförberedelserna och masterdataarbetet.

För att underlätta efterlevande av regelverk, förvaltning och digitalisering av kategoriträdet, förordar Masterdataprogrammet vid förvaltningen en logisk och tydlig kategoriuppdelning genom att undvika att blanda olika begrepp i samma kategorinivå (*Psykoterapi* som är en specialitet föreslås t.ex. inte blandas ihop med *Läkarsekreterare* som är ett yrke eller personalkategori).

Förvaltningen ser utmaningar i hur förslaget på indelningen av kategorier ser ut idag och har noterat att det finns vissa begränsningar i att påverka och uppdatera kategoriernas struktur. Om möjlighet finns att påverka hur kategorierna kommer se ut, och till justeringar av desamma, skulle detta vara till fördel för förvaltningens anpassningsarbete.

En anpassning av förvaltningens IT-komponenter till det föreslagna kategoriträdet skulle medföra en omstrukturering inklusive förändrade kopplingar i förvaltningens IT-system, till exempel de system som möjliggör ersättning och uppföljning till vårdgivare. Detta för att kunna göra spend-analyser och följa upp utifrån nya kategoriindelningar. Omstruktureringen riskerar att innebära ökade kostnader – antingen på grund av förändringar i befintliga system, införande av nya system som behöver integreras i förvaltningens IT-flora eller genom omfattande manuellt arbete.

**Vårdens kunskapsstyrningsnämnd**
Sedan hösten 2019 pågår ett större effektiviserings- och utvecklingsarbete inom hälso- och sjukvårdsförvaltningen (HSF). Inom inköpsområdet pågår det likaså ett utvecklingsarbete som bland annat innefattar hur inköpsfrågorna ska samordnas. Samordningen ska realiseras under 2020. Utvecklingsarbetet på inköpsområdet består även i att påbörja att styra om till kategoristyrt arbetssätt samt att införliva de gemensamma inköpssätt som kommer att tas fram av regionstyrelsen under 2020.

HSF är positiva till att det nu finns ett förslag till plan för införande av kategoristyrt inköpsarbete som innehåller förslag på ansvarsfördelning för inköpskategorier, plan för ett successivt införande med utrullning under 2020 samt förslag till anvisning. Förvaltningen har kommenterat förslaget

till plan och gjort vissa medskick i form av önskemål och konkreta förslag.

**Patientnämnden**
Patientnämnden ser värdet av att ett kategoristyrt inköpsarbete är proaktivt och tvärfunktionellt, det vill säga att gemensamma organisationsbehov adresseras och samordnas genom att hela inköpsvolymen delas in i logiska inköpskategorier. Detta kan sänka regionens samlade kostnader och på sikt bidra till att uppnå en högre administrativ effektivitet inom inköpsverksamheten. Att respektive nämnd och bolag årligen ska upprätta en plan för kommande upphandlingar kan vidare bidra till ökad medvetenhet om den egna verksamhetens behov.

**Stockholms läns sjukvårdsområde**
SLSO ser positivt att man gör ett succesivt införande. Det ger Region Stockholm möjlighet att ta tillvara kunskapen från de första kategorierna till nästa steg i införandet. Det är bra att den regiongemensamma strukturen används. En plan för kommande upphandlingar är bra, SLSO har redan i dag en sådan plan för de lokala upphandlingarna.

En stor utmaning med förslaget är resursfördelning som SLSO tolkar bygger på att en kategoriansvarig nämnd står för huvuddelen av resurserna och i och med detta också en ökad risk. Övriga bolag och nämnder ska bidra expertgruppsmedlemmar på frivillig basis.

Huvuddelen av arbetet med inköp (behovsanalys, strategi, upphandling, avtalsförvaltning) inom kategorin bekostas av ansvarig nämnd vilket leder till ökade kostnader för den ansvariga nämnden. I förslaget ska detta kompenseras av minskade kostnader inom kategorierna. Sett till hela Region Stockholm kommer detta säkert att vara timligt på lång sikt (3-5 år). Då det ekonomiska ansvaret ligger inom varje nämnd och bolag, och rapporteras varje år är det inte möjligt för SLSO att ta på sig ökade kostnader utan att kunna få kompensation för detta under innevarande år.

Ansvarsfördelningen i förslaget behöver ses över då det nuvarande förslaget inte är i linje med SLSO:s rådande delegationsordning, se kommentarer i bifogad bilaga.

SLSO kan mycket väl ta på sig ett kategoriansvar för de föreslagna kategorierna Personbilar, Fleet management när frågor avseende resurser, ansvar och befogenheter är utredda. Utifrån de nuvarande förutsättningarna är det inte möjligt för SLSO att ta ett kategoriansvar före

2021. SLSO bedömer att 2020 behövs för att skapa förutsättningarna för ett kategoriansvar.

**Karolinska Universitetssjukhuset**
Karolinska Universitetssjukhusets (Karolinska) stödjer Regionledningens förslag på införande av kategoristyrt inköpsarbete samt utrullningen av valda inköpskategorier och ansvarsfördelningen under 2020.

Om det är besparingspotentialen som är huvudskälet till att införa kategoristyrning kan dock troligtvis större ekonomisk effekt uppnås på andra sätt, exempelvis med ett bättre inköpssystem som är integrerat med vårt ekonomisystem.

Att jobba mer strategiskt och tvärfunktionellt inom regionen är en förutsättning för att hålla nere inköpskostnader. Däremot driver det troligtvis mer resurser under etableringsfasen och det är tveksamt om bemanningen får utökas då Karolinska och de andra akutsjukhusen går med stora underskott.

Att ändra arbetssätt kommer att ta mycket tid initialt och det vore därför bra med en uppskattning av hur mycket tid ansvarig nämnd med kategoriansvar behöver avsätta. Det behöver också förtydligas hur mycket tid som behöver avsättas för nämnder som inte har kategoriansvar, men som förväntas delta på något sätt. Det gäller även för alla resurser som innehar en beställarroll, dvs inte jobbar inom inköpsfunktionen.

Kravet på att årligen redovisa de tre kommande årens planerade upphandlingar till regionledningskontoret innebär stora utmaningar då vi exempelvis inte har fastställda investeringsplaner med så lång framförhållning. För närvarande har vi svårigheter att få fram en upphandlingsplan för innevarande år.

Vad gäller samordning av upphandlingar anser Karolinska att det bör göras då fler sjukhus har samma behov, samt att dessa upphandlingar bör göras av Serviceförvaltningen.

**Trafiknämnden**
Trafiknämnden instämmer i att Region Stockholm behöver arbeta mer med strategiskt inköp och att kategoristyrning som en välbeprövad tvärfunktionell förbättringsmetodik i många avseenden uppnår detta. Vi anser dock att planen för införandet av kategoristyrt inköpsarbete behöver utvecklas för att säkerställa ett lyckat införande.

Införandet och upprätthållandet av kategoristyrning i Region Stockholm kommer att kräva förändringsledning och engagemang från chefer och medarbetare i Region Stockholm.
Centralt är att denna styrmodell inkluderas i regionens verksamhets- och målstyrning samt respektive förvaltningsstyrmodell över helheten. Om inte riskerar vi att bygga egna ”stuprör” i verksamheten.

Slutligen bör, innan en eventuell utrullning beslutas, en risk och konsekvensanalys genomföras.

**Färdtjänstnämnden**
Färdtjänstnämnden instämmer i att Region Stockholm behöver arbeta mer med strategiskt inköp och att kategoristyrning som en välbeprövad tvärfunktionell förbättringsmetodik i många avseenden uppnår detta. Vi anser dock att planen för införandet av kategoristyrt inköpsarbete behöver utvecklas för att säkerställa ett lyckat införande.

Införandet och upprätthållandet av kategoristyrning i Region Stockholm kommer att kräva förändringsledning och engagemang från chefer och medarbetare i Region Stockholm.

Centralt är att denna styrmodell inkluderas i regionens verksamhets- och målstyrning samt respektive förvaltningsstyrmodell över helheten. Om inte riskerar vi att bygga egna ”stuprör” i verksamheten.

Slutligen bör, innan en eventuell utrullning beslutas, en risk och konsekvensanalys genomföras.

**Tillväxt- och regionplanenämnden**
Förvaltningen ser positivt på ambitionen med en långsiktig fördelning av ansvar för inköpskategorier inom Region Stockholm, så att ansvarig för en kategori ska ha bra förutsättningar för planering, genomförande och kompetensutveckling.

Det är även positivt att implementeringen av kategoristyrningsarbetet och utrullningen av kategoriansvaret föreslås ske etappvis, både av kapacitetsskäl och för att löpande kunna förbättra metoderna för införande.

De nämnder som utses till ansvarig för viss inköpskategori ska säkerställa kategoriledarskapet enligt anvisningar för process och roller för

genomförandet. Här vill förvaltningen särskilt understryka vikten av stöd från serviceförvaltningen i det arbetet, i det fall behov uppstår.

De nämnder och bolag som inte har ett kategoriansvar, men som har en relevant inköpsvolym och ett verksamhetsintresse kopplat till dessa kategoriers strategiska utveckling, förutsätts avsätta resurser för arbetet i kategoriråd och kategoriteam. Detta kan medföra en ökning av förvaltningars personella resurser i inköpsarbetet, som då också behöver planeras i god tid.

Slutligen vill förvaltningen påpeka att av de kategorier som föreslås inledas etappvis är särskilt kategorin konsulttjänster aktuell för den egna verksamheten. Det är oklart om den kategorin i sin tur är indelad i olika nivåer, enligt remissPM avsnitt 3.2. Tidsmässigt ligger den sent i planeringen, november 2020, vilket kan medföra att förväntade nya ramavtal riskerar bli försenade.

**Kulturnämnden**
Sammantaget finns goda möjligheter att uppnå positiva effekter genom införande av kategoristyrning med en planering av upphandlingar för tre år framåt.

Mer strategiska överväganden kan komma att göras vid upphandlingar. Volymerna blir större vilket medför lägre kostnader. Bättre kontraktsvillkor avseende leveranser och kvalité kan också bli positiva konsekvenser. Samordningen kan också få till följd en mer systematisk uppföljning gentemot leverantörerna att de fullgör sina avtal. Återkopplingen till leverantörerna medför förbättringar.

En förhoppning är att genomförandet av förslaget medför ett lärande och en utveckling mot mer ändamålsenliga och kostnadseffektiva avtal.

**Fastighets- och servicenämnden**
Fastighets- och servicenämnden har beretts möjlighet att yttra sig över remiss av plan för införande av kategoristyrt inköpsarbete i Region Stockholm, RS 2019-1148. I remissens plan för införande av kategoristyrt inköpsarbete föreslås fastighets- och servicenämnden vara kategoriansvarig för inköpskategorier inom huvudsakligen facility management. Serviceförvaltningen föreslås även ansvara för sådana lokalt samordnade upphandlingar där det för kategorin ännu inte har utdelats något kategoriansvar. Serviceförvaltningen ska enligt förslaget på efterfrågan och

mot ersättning också kunna tillhandahålla kategoriledande stöd till kategoriansvariga nämnder/bolag.

Serviceförvaltningen är positiv till förslaget och ser det som en väl genomarbetad grund för det fortsatt arbetet. Det finns dock inte utrymme att förstärka verksamheten utan finansiering under innevarande år.

## Bolag

### Södersjukhuset AB

Södersjukhuset ser positivt på förslaget att effektivisera hanteringen av samordnade upphandlingar i syfte att sänka regionens inköpskostnader, men efterfrågar förtydliganden avseende vissa delar av förslaget.

I förslaget framhålls central upphandlingssamordning som fördelaktig i jämförelse med lokal samordning, eftersom hanteringen av delegationer och fullmakter från deltagande bolag och nämnder som förknippas med lokal samordning ses som administrativt betungande. Enligt förslaget ska ett beslut om central samordning anses innebära en inskränkning i bolag och nämnders befogenhet att genomföra egna upphandlingar på det område som beslutet avser.

Södersjukhuset noterar att fullmakten, ur bolagens perspektiv, utgör en förutsättning för samtliga former av samordnad upphandling.

För Södersjukhuset är det av stor vikt att upphandlingar kan anpassas för att på bästa sätt tillgodose de varierande behoven i olika delar av verksamheten, samt att verksamhetskritiska anskaffningar kan hanteras snabbt och effektivt. Beslut om central samordning medför att bolag och nämnder med mindre eller avvikande behov på det aktuella området riskerar att inte få sina behov tillgodosedda på ett lika effektivt sätt som om upphandlingen hade hanterats lokalt. Södersjukhuset tillstyrker därför att central samordning bör begränsas till de fall där en gemensam lösning är av särskild strategisk vikt.

Södersjukhuset anser vidare att det bör förtydligas hur och i vilken utsträckning enskilda bolag och nämnders behov av lokala upphandlingar förväntas minska till följd av förslaget samt hur en ökning av andelen samordnade upphandlingar bedöms kunna uppnås.

Ökad samordning medför högre krav på bolag och nämnder att avsätta resurser till kategoriteam för att säkerställa att verksamhetens behov kan

tillgodoses. Mot bakgrund av att Serviceförvaltningen från och med 2020 kommer börja ta betalt för upphandlingsrelaterade tjänster anser Södersjukhuset att det bör förtydligas vilka ekonomiska effekter förslaget förväntas medföra för enskilda bolag och nämnder inom regionen.

Södersjukhuset efterfrågar vidare ett förtydligande avseende i vilken utsträckning kategoriansvar kan komma att tilldelas andra bolag och nämnder än de som ingår i bilaga 1 till förslaget.

**Danderyds Sjukhus AB**
Danderyds sjukhus har fått möjlighet att yttra sig över regionledningskontorets förslag till plan för införande av kategoristyrt inköpsarbete i Region Stockholm. Danderyds sjukhus ser överlag positivt på införande av kategoristyrt arbete inom Region Stockholm. Införandet av kategoristyrt arbete kan förväntas medföra ökad kostnadseffektivitet i inköpsarbetet samt leda till verksamhetsvinster och därmed bidra till affärsmässighet vari skattemedel används på bästa möjliga sätt. Det finns emellertid ett antal grundläggande förutsättningar Danderyds sjukhus önskar belysa och som är viktiga att beakta i det fortsatta implementeringsarbetet. Av den anledningen vill Danderyds sjukhus särskilt framföra följande synpunkter.

Eftersom det i remissen ges uttryck för att behovet av lokala upphandlingar förväntas minska ska det påpekas att detta sannolikt endast kommer förverkligas om budgetprocessen förändras så att de blir möjligt att ta fram, och implementera, fleråriga inköpsplaner. I utevaro av att budgetprocessen förändras finns det en uppenbar risk att behovet av lokala upphandlingar kvarstår eller till och med ökar. Av remissen bedömer Danderyds sjukhus att det framgår hur en ökning av andelen samordnade upphandlingar bedöms kunna uppnås men det bör förtydligas hur enskilda bolag och nämnders behov av lokala upphandlingar förväntas minska till följd av remissförslaget.

Det är väsentligt att stor hänsyn tas till att olika verksamheter kan ha helt olika behov av varor eller tjänster som initialt kan synas likartade. I utevaro av tydliga beslutsmandat kommer det finnas risk att det byggas in en stor osäkerhet i arbetsprocesserna rörande de lokala behoven i relation till de aggregerade behoven. Detta kommer då rendera i att de verksamhetskritiska anskaffningarna inte kommer kunna hanteras snabbt och effektivt. Det är därför av yttersta vikt att denna fråga belyses och tydliggörs innan det kategoristyrda arbetet införs inom Region Stockholm.

Det framgår inte i någon del av remissen vilken funktion som har högsta beslutanderätt när kategoristrategin står i strid med professionens uppfattning om vad som ska anskaffas, exempelvis i relationen mellan kategoriansvarig och lokala chefläkare vid sådant förhållande att chefläkaren anser att anskaffning måste ske på annat sätt än vad som anges i kategoristrategin för att säkerställa den ständigt föränderliga patientsäkerheten.

Både regionkoncernperspektivet likväl som det individuella verksamhetsperspektivet måste beaktas och förankras väl innan implementerande av respektive kategoristrategi.

Det bör genomföras en översyn av bemannings- och kompetensbehov inom varje bolag respektive förvaltning inom regionkoncernen för att säkerställa att en effektiv kategoriorganisation kan byggas upp. I dagsläget bedömer Danderyds sjukhus att regionkoncernen inte har erforderlig kompetens i alla delar för att nå avsedd framgång med kategoristyrningen. Inventering och kompetenshöjande åtgärder måste omedelbart införas och det måste beslutas vilken instans som ska bära kostnaderna för detta. Eftersom det ska skapas nya funktionsroller, såsom kategoriansvarig samt kategoriledare, måste både arbetsrättsliga åtgärder beaktas likväl som säkerställda budgetmedel för att kunna bemanna dessa tjänster. Eftersom Serviceförvaltningen nu tar betalt för upphandlingsrelaterade tjänster bör det förtydligas vilka ekonomiska effekter remissförslaget förväntas medföra för enskilda bolag och förvaltningar inom regionen, detta då deltagande i kategoriteam och kategoristyrningsarbete kommer medföra merkostnader för bolag och förvaltningar.

Att införa och upprätthålla de nya arbetssätten kommer kräva omfattande förändringsledning och engagemang från regionkoncernens chefer och medarbetare. I dagsläget finns inga avsatta medel för detta arbete och det måste således ske inom ramen för befintlig budget och under förutsättning att det dagliga arbetet hanteras samtidigt. Danderyds sjukhus uppfattning är, givet det ovan nämnda, att tidsramen för införandet måste upprättas med detta i åtanke och att tidsramen inte får vara för snäv eftersom det dagliga arbetet då kommer bli lidande.  Det är viktigt att de bolag och förvaltningar som får ett ansvar för vissa kategorier ges förutsättningar och resurser att aktivt delta i, och driva, arbetet inom den aktuella kategorin och att detta inte förutsätts rymmas i den ordinarie verksamheten.

Danderyds sjukhus anser att det vore önskvärt att förtydliga i vilken utsträckning kategoriansvar kan komma att tilldelas andra bolag och

förvaltningar än de som ingår i bilaga 1 till förslaget. Det är rimligt att det i tilldelning av kategoriansvar beaktas de specialkompetenser som finns inom respektive bolag och förvaltning, exempelvis avseende den medicinsktekniska kompetensen samt IKT-kompetensen.

Danderyds sjukhus tillstyrker sammantaget remissförslaget och ser positivt på att Region Stockholm får ett mer sammanhållet och systematiskt arbetssätt kring inköp och därmed också bättre möjligheter till effektivare avtalsuppföljning. Danderyds sjukhus anser även att ett införande av kategoristyrt arbetssätt bidrar till att säkerställa rätt kvalitet samt effektivare anskaffning av varor och tjänster. Därutöver förväntas det kategoristyrda arbetet leda till sänkta kostnader vid inköp och förstärka bilden av Region Stockholm och de individuella enheterna inom koncernen som en attraktiv avtalspart. Detta under förutsättning att ovan aviserade punkter beaktas.

**S:t Eriks Ögonsjukhus AB**
S:t Eriks ser positiv på planen av införa kategoristyrning men vi har följande kommentarer:

1. Roller och grupper: Hur ska Region Stockholm jobba med deltagande av experter inom kategoriteamet? I dagsläget finns svårigheter med att få experter engagera sig i upphandlingar, hur ska detta problem lösas?

2. Strategiskt inköp vid regionledningskontoret: Hur ska det anpassas till små verksamheter som S:t Erik? Själva införande att projektet kräver vår anpassning till SF och åsidosätter våra egna behov, detta kan orsaka extra kostnader för oss, extra administration och byråkrati i våra processer men ändå samma begränsade resurser som vi har.

3. Som en betalande kund till SF förväntar vi oss att våra behov finns representerade i kategoristyrningsarbetet och att vi får det stöd som vi betalar för i form av rätt verktyg, mallar, kunskapsbank, handläggares tillgänglighet, systemstöd och kontakt med marknaden, etc. hur ska detta problem lösas?

4. Kommentarer till 1.1 Sammanfattning: *” Regionledningskontoret föreslår att samtliga nämnder och bolag årligen upprättar en plan för de kommande tre årens upphandlingar. Syftet med planen är att utgöra underlag för kategoristyrningsarbetet och för marknadskommunikationen kring regionens framtida upphandlingsbehov. Planen som från och med verksamhetsplaneringen*

*för 2021 ingår i det integrerade lednings- och styrsystemet utgör även ett viktigt underlag för regionstyrelsens utövande av uppsiktsansvaret."* S:t Eriks Ögonsjukhus jobbar aktiv med en långsiktig planering av sina inköp där upphandlingsplan är en viktig del av inköpsplanen. Eftersom vi är en liten och specialiserade verksamhet med egna kategorier av MTU som inte påverkar Region Stockholms kategoristyrningsarbete och deras marknadskommunikation kring regionens framtida upphandlingsbehov, tycker S:t Erik att en återapportering till SF skulle belasta oss med ytterligare administrativt jobb. Därför föreslår vi att detta inte blir tvingade till de små verksamheterna.

5. Kommentarer till Bilaga 1 Plan för införande av kategoristyrning: I planen anges att Trafiknämnden ansvarar för kategorin "Bevakning, säkerhet och värdetransporter". S:t Erik ser som en potentiell risk att Region Stockholms behov eventuell kan utformas bara från deras perspektiv och krav. S:t Eriks Ögonsjukhus bedömer att behovet avseende bevakning, säkerhet och värdetransport skiljer sig mycket mellan Trafiknämnden och Sjukvårdsförvaltningen och därför bör det särskiljas väldig tydlig som två (2) separata upphandlingsområden.

**Folktandvården Stockholms län AB**
Folktandvården har tagit del av remissen och kan konstatera att ambitionen i anvisningen är god. Det är så klart bra att sammanföra olika kompetenser från olika delar av Region Stockholm för att få med många olika aspekter i processen. Det skulle också kunna medföra att man blir mer konsekvent i kravställning till exempel när det gäller miljökrav. Det bidrar också till ökad transparens och förhoppningsvis kommersiellt bättre avtal.

Men det väcker också en del frågor avseende hur man tänker sig att man ska hantera införandet av detta arbetssätt som kommer vara tids— och framför allt resurskrävande och ställa krav på utökade resurser och kompetenser hos upphandlande förvaltningar/bolag. Ska detta finansieras från centralt håll eller ska respektive nämnd och bolag bygga upp en organisation för att hantera dessa nya arbetssätt?

Vi kan konstatera att Folktandvården inte är dimensionerade för att kunna hantera vare sig kategoriansvar eller samordnade upphandlingar för Region Stockholms räkning. För att ha denna möjlighet skulle central finansiering krävas alternativt att resultatkravet på Folktandvården sänkts. Däremot bedömer vi att Folktandvården kommer kunna delta i de olika kategoriforum som beskrivs i anvisningen för relevanta upphandlingar. Det är dock viktigt att poängtera att när resurser tas från kärnverksamheten för

att delta i denna typ av arbete medför det ett inkomstbortfall för Folktandvården vilket kan hämma möjligheten att delta i önskvärd utsträckning.

**Stockholm Care AB**
VD bedömer å styrelsens vägnar att bolaget kan ställa sig bakom inriktningen som beskrivs i Plan för införande av kategoristyrt inköpsarbete i Region Stockholm och inkommer inte med några särskilda synpunkter. VD beslutar därför att ge bifall till remissen utan medskick av synpunkter.

**Locum AB**
Locum tycker att förslaget är bra då det skapar förutsättningar för effektivare inköp, men betonar behovet av ytterligare analyser och verksamhetsdialoger för att på goda grunder kunna bedöma hur kategoriansvaret för vissa kategorier på bästa sätt bör fördelas.

Införandet av kategoristyrt inköpsarbete kommer att kräva utökade resurser, men Locum AB räknar med att kostnaderna för dessa kommer att uppvägas av lägre inköpskostnader för bolaget.

**AB Stockholms Läns Landstings Internfinans**
Kategoristyrningen och arbetet med detta ger en möjlighet att skaffa kunskap om ett kategoriområde och att behålla denna kunskap mellan upphandlingstillfällena genom att en och samma nämnd ansvarar för kategorin över tid, vilket är positivt.

Att kategoristyrningen ger en möjlighet till kunskapsinhämtning och därigenom högre affärsmässighet i upphandlingar innebär dock inte att den positiva effekten kommer automatiskt. För att effekthemtagningen ska ske krävs att kategoriansvaret hamnar på nämnd/bolag som har tillräckliga resurser över tid att axla förvaltningen av kategoriansvaret. Det är med viss oro det går att utläsa att det finns begränsat med stöd för de som tar på sig kategoriansvaret.

Det är mycket positivt att införandet planeras att ske successivt så att lärdomar från tidiga kategorier kan appliceras på senare kategorier.

## Intresseorganisationer

**Stockholms läkarförening**
Stockholms läkarförening anser generellt att det är positivt att regionen arbetar med att minska kostnader och öka effektiviteten för inköp, då detta

i det långa loppet kan leda till att en större andel av resurser kan läggas på till exempel klinikarbete. Det verkar överlag vara en rimlig och välbalanserad plan för införande och vi är positiva till tankarna kring vilka kategorier som ska innefattas av detta system och vilka som bäst upphandlas lokalt. Med detta som utgångspunkt ser vi följande orosområden/förbättringspotential.

Det är viktigt i införandet att vi inte ökar den totala administrativa bördan. Särskilda saker att ta i beaktande utifrån den utlagda planen:

• Det finns en risk att det sker dubbelarbete både lokalt och regionalt och att det nya systemet gör inköp mer byråkratiska och arbetstyngda. Vi anser därmed att **det skulle vara bra att följa den administrativa bördan, mätt i antal FTE som arbetar med inköp** lokalt och regionalt. På så sätt skulle man kunna se om den ökar och vidta åtgärder för att minska den omkringliggande administrationen och förbättra/förenkla inköpsprocessen. Detta speciellt i dagar av en redan stigande administrativ börda (HR, ekonomi, inköp osv) vilket lett till minskade resurser till patientnära arbete (läkare, sjuksköterskor, undersköterskor)

• Er plan för hur inköpsprocessen ska utföras är synnerligen tung, vi räknar till 12-13 separata analyser som ska ske innan en upphandling. Det är önskvärt med ett bra kunskapsunderlag inför stora inköp, men analysbördan måste sättas i relation till storleken och komplexiteten av det man köper in, och vilka eventuella besparingar som kan komma att realiseras.

## Särskilt yttrande

Socialdemokraterna deltog inte i beslutet om policy för inköp och deltar inte i föreliggande beslut om kategoristyrd upphandling. När beslutet om policy för inköp fattades återstod fortfarande stora oklarheter som inte hade hanterats, bland annat uppmärksammade risker från förvaltningarna. Även beslutet om kategoristyrd upphandling präglas av risker som inte är bemötta. Beslutsprocessen är kort, ärendet har inte föredragits för regionstyrelsen eller nämnderna trots den omfattande ekonomiska och organisatoriska omfattningen av ärendet.

Vår bedömning är att en så omfattande omställning kräver mer analys och förarbete innan beslut och väl grundade tidsramar för att få en positiv effekt. Väl genomfört kan kategoristyrd upphandling ge positiva effekter. Om projektet forceras och inte är väl analyserat är risken i stället att projektet ökar förvaltningarnas administrativa kostnader och skapar

mindre effektiv verksamhet. Förändringen av upphandlingarna görs nu mycket snabbt utan tillräcklig beredning. Socialdemokraterna kan därför inte ställa sig bakom beslutet och kommer därför ej heller att delta.