Regionledningskontoret
Ekonomi och finans
Strategiskt inköp

VERKSTÄLLIGHETSBESLUT
2026-05-28

RS 2026-0565
RS 2026-0001

Beslutande	Emma Lennartsson
Föredragande	Katarina Holmgren
Delges	Registrator, Monica Prabhakar, Serviceförvaltningen, Karolinska universitetssjukhuset, Stockholms läns sjukvårdsområde, Medicarrier AB, Södersjukhuset, Södertälje sjukhus, Danderyds sjukhus, S:t Eriks ögonsjukhus, Tiohundra AB
Ärende	Översyn av upphandlingssamordning

Bakgrund
Regionledningskontoret har genomfört en utredning om *Översyn av upphandlingssamordning*. Utredningen har initierats då Karolinska Universitetssjukhuset och Stockholms läns sjukvårdsområde (SLSO) har uttryckt ambitionen att inom snar framtid ta över ansvar för samordnade upphandlingar och avtalsförvaltning inom respektive ansvarsfördelade kategorier (medicinteknik respektive hjälpmedel och förbrukningshjälpmedel) från Region Stockholms inköpscentral. Då det är av vikt att inköpssamordningen i Region Stockholm är väl fungerande i såväl fredstid som i händelse av kris är det av vikt att effekterna av en sådan förändring analyseras innan systempåverkande åtgärder vidtas. Vidare måste förändringens förenlighet med styrande dokument som *Policy och riktlinjer för inköp* (RS 2023–0758) för inköp säkerställas.

Syftet med utredningen var därför att utifrån Region Stockholms bästa analysera och föreslå hur upphandlingssamordningen i Region Stockholm bör organiseras och styras för att:

- Säkerställa att samordnade upphandlingar genomförs i linje med för området aktuella styrande dokument, fastställda kategoristrategier och fattade politiska beslut och målsättningar
- Vara resurseffektiv och samtidigt leverera i enlighet med verksamheternas behov
- Optimera användningen av regionens samlade köpkraft i upphandling, leverantörsstyrning och avtalsuppföljning

- Säkerställa och möjliggöra nödvändiga inköpssamarbeten med övriga regioner och länets kommuner

- Synkronisera med det arbete som pågår inom hälso- och sjukvårdens och tandvårdens försörjning och försörjningsberedskap

Insamling av information och inspel har skett genom enskilda intervjuer med relevanta funktioner hos förvaltningar och bolag.

Utredningens förslag
Utredningens förslag är att Region Stockholm bibehåller ett sammanhållet system för samordnade upphandlingar men med rekommendationer om *utveckling av nuläget* och *viss förflyttning av samordnade upphandlingar*. Härigenom är det möjligt att bibehålla ett sammanhållet system, systemansvar och samordnad samverkan vilket också kan linjera med arbetet med, och framtida inriktning inom, hälso- och sjukvårdens och tandvårdens försörjning och försörjningsberedskap. Förslaget ligger i linje med nuvarande styrning och föranleder vare sig behov av ändringar i styrande dokument eller större organisatoriska förändringar.

Flera rekommendationer relaterar till att utveckla nuläget, dvs. verksamheten vid Region Stockholms inköpscentral, framförallt genom *Förbättrad dialog och kvalitet*. Därutöver behövs *Gemensam struktur för samordnade upphandlingar*, *Utökad samverkan* samt en *Ändring av finansieringsmodell*.

Viss förflyttning av ansvar för samordnade upphandlingar och avtalsförvaltning motiveras mot bakgrund av principer i befintliga styrande dokument.

Regiondirektörens styrgrupp för försörjning och försörjningsberedskap har den 27 april 2026 ställt sig bakom utredningens förslag. Beredning och samverkan har skett i sjukvårdsledningsgruppen 6 mars 2026.

Förslag till beslut
Regiondirektören beslutar följande:

1. Bedöma utredningen *Översyn av upphandlingssamordning* (bilaga 1) som slutförd i enlighet med syfte och bakomliggande behov.

2. Utredningen översänds till berörda nämnder med uppmaning att tillämpa utredningens rekommendationer och principer.

Beslutet bedöms i dagsläget inte medföra några ekonomiska eller organisatoriska konsekvenser.

Föreslås
Katarina Holmgren

Beslutas
Emma Lennartsson

Bilaga:
Översyn av upphandlingssamordning (RS 2026-0565)

Översyn av upphandlingssamordning

Regionledningskontoret
Ekonomi och finans
Box 30215, 104 25 Stockholm
Telefon: 08-123 100 00

Region Stockholm

Innehållsförteckning

1. Bakgrund 3
2. Syfte 4
3. Omfattning och metod 5
3.1 Metod 5
4. Nuläge 7
4.1 Styrning av inköpsområdet 7
4.2 Inköpsorganisationen i Region Stockholm 9
4.3 Logistik och lagerhållning av sjukvårds- och förbrukningsartiklar 12
4.4 Samordnade upphandlingar 13
4.5 Finansieringsmodell samordning av inköp, upphandling och tillhörande systemstöd 15
4.6 Hälso- och sjukvårdens och tandvårdens försörjning och försörjningsberedskap 16
5. Motivering för övertagande av samordnade upphandlingar 17
5.1 Stockholms läns sjukvårdsområde, SLSO 17
5.2 Karolinska Universitetssjukhuset 18
6. Synpunkter från övriga parter 19
6.1 Region Stockholms inköpscentral 19
6.2 Övriga nämnder, bolag och särskilda funktioner 19
7. Överväganden 21
7.1 Kort om centraliserade och decentraliserade inköpsorganisationer 21
7.2 Faktorer som påverkar alternativen om upphandlingssamordning 22
7.3 Möjliga alternativ för upphandlingssamordningen 23
8. Förslag och rekommendationer 27
8.1 Rekommendationer 28
8.2 Tidplan för genomförande 30
8.3 Konsekvenser/risker 31

1. Bakgrund

Region Stockholm är, sett till nämndernas och bolagens sammanlagda upphandlingar och inköp, en av landets största inköpsorganisationer. För att kunna realisera de högt ställda ambitionerna och krav på nämnder och bolag i Policy och riktlinjer för inköp (RS 2023–0758) ställs det höga krav på en väl fungerande inköpsorganisation med hög affärsmässighet samt god samverkan mellan nämnder och bolag.

Region Stockholms nämnder och bolag är enligt Policy och riktlinjer för inköp självständiga upphandlande myndigheter. För att ta tillvara volymfördelar och kunna driva utveckling förespråkar Policy och riktlinjer för inköp att nämnder och bolag ska gå samman i upphandlingar i form av en s.k. lokalt eller centralt samordnad upphandling när gemensamma behov identifierats. Dessa samordnade upphandlingar ska enligt Policy och riktlinjer för inköp i normalfallet utföras av upphandlingsavdelningen vid serviceförvaltningen, numera Region Stockholms inköpscentral. Upphandlingssamordningen via inköpscentralen upplevs av några nämnder och bolag som dyr och inte i alla avseenden väl fungerande. Därutöver har införandet av kategoristyrning flyttat visst strategiskt ansvar till kategoriansvariga nämnder och bolag. Med anledning av detta och för att säkerställa effekthemtagning och realisering av fastställda kategoristrategier har Karolinska Universitetssjukhuset och Stockholms läns sjukvårdsområde, SLSO, uttryckt ambitionen att inom en snar framtid ta över ansvar för samordnade upphandlingar och avtalsförvaltning inom respektive ansvarsfördelade kategorier från Region Stockholms inköpscentral.

Region Stockholm inrättade 2019 fastighets- och servicenämnden, en sammanhållen nämnd för koncerngemensam administrativ service (gemensamma stödtjänster) och fastighetsfrågor. Vilka verksamheter som ska vara gemensamma (obligatoriska) respektive frivilliga har utretts i rapporten *Gemensamma tjänster*.[1] Inledningsvis omfattade utredningen även upphandlingsområdet vilket emellertid lyftes ur utredningen och rapporten för att inte påverka införandet av kategoristyrning. Frågorna är således fortfarande aktuella beträffande upphandlingsområdet.

Frågan om en förflyttning av ansvaret för vissa samordnade upphandlingar från inköpscentralen till de i detta fall två kategoriansvariga nämnderna innefattar även ett principiellt ställningstagande. Enligt gällande Policy och riktlinjer för inköp har en kategoriansvarig nämnd/bolag inte rätt att själv besluta om hur upphandlingssamordningen ska vara organiserad och vem som ska utföra den. Frågan som aktualiseras är, vem avgör om en samordnad upphandling bäst görs av annan än inköpscentralen, utifrån undantaget om särskild sakkunskap, och vad innebär särskild sakkunskap? Det pågår nu även arbete kring hälso- och sjukvårdens och tandvårdens försörjning och försörjningsberedskap som upphandlingssamordningen i berörda delar måste linjera med.

[1] Beslutades i samband med Region Stockholms Budget 2025.

2. Syfte

Syftet med utredningen är att utifrån Region Stockholms bästa analysera och föreslå hur upphandlingssamordningen i Region Stockholm bör organiseras och styras för att:

- säkerställa att samordnade upphandlingar genomförs i linje med för området aktuella styrande dokument, fastställda kategoristrategier och fattade politiska beslut och målsättningar

- vara resurseffektiv och samtidigt leverera i enlighet med verksamheternas behov

- optimera användningen av regionens samlade köpkraft i upphandling, leverantörsstyrning och avtalsuppföljning samt öka affärsmässigheten

- säkerställa och möjliggöra nödvändiga inköpssamarbeten med övriga regioner och länets kommuner

- synkronisera med det arbete som pågår inom hälso- och sjukvårdens och tandvårdens försörjning och försörjningsberedskap.

3. Omfattning och metod

Utredningen omfattar en nulägesbeskrivning samt förslag till organisering och styrning av Region Stockholms upphandlingssamordning. I detta ingår även viss omvärldsanalys.

Utredningen ska särskilt analysera hur upphandlingssamordningen bör organiseras, utifrån Region Stockholms bästa, och förslag ska lämnas avseende:

- behov av erforderliga förändringar i styrning, ansvarsfördelning, organisation och förmågor för att säkerställa en effektiv upphandlingssamordning (inklusive avtalsförvaltning och systemadministration med mera)

- hur system- och robusthetsperspektivet inom sjukvården, bland annat vad gäller länets kommuners och Region Gotlands möjligheter att delta i Region Stockholms upphandlingar (inkl. inköpssamarbeten med övriga regioner) och arbetet med hälso- och sjukvårdens och tandvårdens försörjning och försörjningsberedskap, ska säkerställas

- eventuella ändringar/tillägg i styrande dokument exempelvis Policy och riktlinjer för inköp, Reglementen för regionstyrelsen och övriga nämnder (RS 2025–0345), Riktlinje för kategoristyrning (RS 2025–0176) samt ansvarsfördelning av inköpskategorier[2]

- tidplan för genomförande.

Utredningen tar sikte på hela upphandlingssamordningen som sådan dvs. inte endast de initiativ till övertagande av ansvar för samordnade upphandlingar som nu uppstått utifrån införandet av kategoristyrningen. Utredningen omfattar inte upphandlingar som genomförs av beställarnämnderna hälso- och sjukvårdsnämnden, primärvårdsnämnden och trafiknämnden eller andra lokala upphandlingar där inget samordningsbehov identifierats.

3.1 Metod

Insamling av information och inspel har skett genom enskilda intervjuer med inköpsansvariga vid Region Stockholms inköpscentral, akutsjukhusnämndens förvaltningar, Stockholms läns sjukvårdsområde (SLSO), Karolinska Universitetssjukhuset, trafikförvaltningen och Locum AB samt med representanter från MediCarrier AB, avdelningen Juridik och kansli vid regionledningskontoret, avdelningen Hållbarhet vid regionledningskontoret och

[2] Riktlinje för kategoristyrning och ansvarsfördelning av inköpskategorier (RF december 2025).

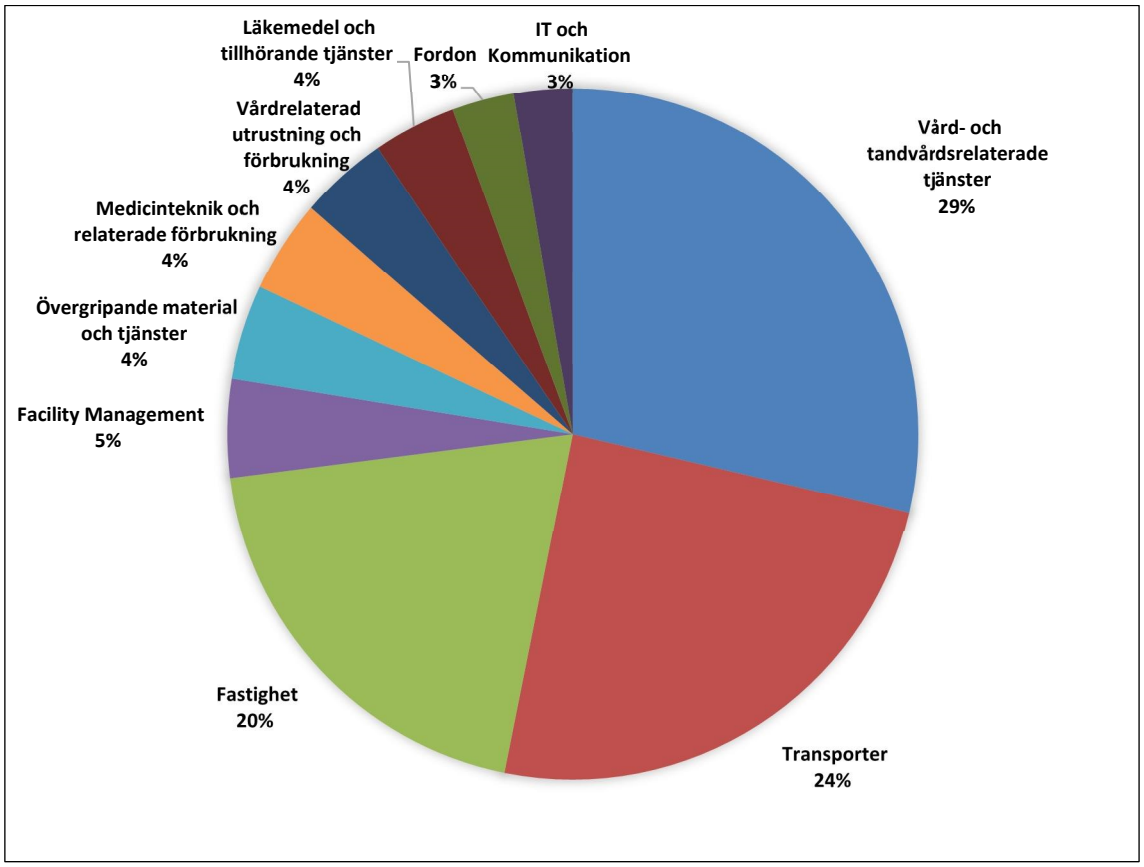
Vårdhygien med placering på hälso- och sjukvårdsförvaltningen.[3] Dialog förs löpande med programkontoret för försörjningsfrågor som inrättades 2024.

Skriftliga synpunkter har lämnats av TioHundra AB och hälso- och sjukvårdsförvaltningen. Vidare har Region Stockholms inköpscentral, Södersjukhuset, Karolinska Universitetssjukhuset samt MediCarrier AB bistått med faktaunderlag.

[3] Enligt Policy och riktlinjer för inköp ska det vid varje nämnd och bolag finnas en inköpsansvarig som ansvarar för att säkerställa att ovanstående efterlevs. En kontaktperson ska utses som samordnar, och är kontakt för, nämnden eller bolaget i inköpsfrågor.

4. Nuläge

Region Stockholms nämnders och bolags inköp uppgår årligen till över 70 miljarder och över 7 000 avtal förvaltas av Region Stockholms nämnder och bolag.[4] Inköpen kategoriseras inom tio olika områden, fördelat på cirka 10 000 leverantörer och 1,1 miljoner fakturor.



Figur 1, Inköpens monetära fördelning över tio olika områden

4.1 Styrning av inköpsområdet

Regionfullmäktiges budget är det främsta styrande dokumentet vad avser prioriteringar, utveckling och verksamheternas förutsättningar. Av Reglemente med allmänna bestämmelser för Region Stockholms nämnder framgår ansvarsområde, arbetsformer och befogenheter för respektive område. Inom inköpsområdet finns vidare ett antal styrande dokument.

Av Policy och riktlinjer för inköp framgår att Region Stockholms inköp i första hand ska möjliggöra att länets invånare får den hälso- och sjukvård och tandvård de behöver samt tillgång till en väl utbyggd, lättillgänglig och pålitlig kollektivtrafik. I Region Stockholms ansvar ingår även regional utveckling och att bidra till kulturlivet. Policyns syfte är att skapa förutsättningar för ett

[4] Källa: Spendency, utbetalningar för 2025

inköpsarbete som säkerställer att Region Stockholm har en robust och kostnadseffektiv försörjning samt en god beredskap genom ett ändamålsenligt, samordnat och resurseffektivt arbete med inköp. Policyn ska bidra till att uppnå miljömässig, social och ekonomisk hållbarhet vid inköp och bidra till Region Stockholms målsättning om en långsiktigt hållbar och kostnadseffektiv verksamhet.

Affärsmässigheten och kvaliteten i inköpsarbetet påverkar Region Stockholms totala kostnader och resultat samt i slutändan den service som regionen kan erbjuda till invånarna. Genom att ställa väl avvägda krav på leverantörer och på de varor och tjänster som upphandlas, bidrar inköp till att uppfylla regionfullmäktiges vision och mål. Inköp av varor, tjänster och byggentreprenader ska baseras på en helhetssyn där Region Stockholms gemensamma bästa har företräde framför de enskilda verksamheternas intresse.[5]

4.1.1 Regionstyrelsens roll och ansvar

Regionstyrelsen ska bedriva uppsikt över nämnders och bolags inköpsarbete och ska verka för att inköpsarbetet bedrivs effektivt ur ett koncernperspektiv i enlighet med policy och riktlinjer. Regionstyrelsen ansvarar för övergripande styrning, ledning och strategisk analys inom inköpsområdet. Med detta avses exempelvis koncernövergripande spendanalys, kategorianalys, marknadsanalys och omvärldsanalys som kan påverka Region Stockholms inköp, koncernövergripande inköpsdigitalisering samt inriktning och samordning av Region Stockholms inköp ur ett helhetsperspektiv. Regionstyrelsen har ett övergripande ansvar inom Region Stockholm för samverkan inom inköpsområdet med andra regioner liksom statliga och kommunala myndigheter, och för att följa rättsutvecklingen. Regionstyrelsen ansvarar även för övergripande kategoristyrning och samordning av samtliga inköpskategorier.[6]

Regionstyrelsens ansvar för ledning, samordning och uppsikt följer av kommunallagen (6 kap 1).[7] En uppsiktsplikt som inom inköpsområdet kommer att utvidgas genom utredningen *Förbättrad kontroll och uppföljning av privata utförare i kommuner och regioner* som föreslår att kommun- och regionstyrelsens uppsiktsplikt förtydligas så att det framgår att uppsikten även omfattar hur övriga nämnder kontrollerar och följer upp verksamheter som lagts ut på privata utförare.[8]

4.1.2 Kategoristyrning

Region Stockholm beslutade att införa kategoristyrning år 2020 och det bedrivs nu inom de varu- och tjänsteområden där behoven är gemensamma för två eller flera nämnder/bolag och där en genomförd potentialskattning visat att ökad samordning kan skapa positiva effekter för Region Stockholm.

---

[5] Policy och riktlinjer för inköp (RS 2023–0758)
[6] Policy och riktlinjer för inköp (RS 2023–0758)
[7] Kommunallag (2017:725) | Sveriges riksdag
[8] Förbättrad kontroll och uppföljning av privata utförare i kommuner och regioner - Regeringen.se

Intern och koncernövergripande inköpssamverkan är en styrande princip för inköpsarbetet i Region Stockholm och inriktningen i fastställda kategoristrategier ska därför följas av samtliga nämnder och bolag. Kategoristyrningsarbetet ska genom kategoristrategierna och deras kategoriaktiviteter leda till att Region Stockholm på bästa sätt sänker sin totalkostnad och/eller uppnår andra målsättningar såsom ökad hållbarhet, robusthet och/eller kvalitet inom de definierade kategorierna.[9]

För kategorier som bedöms ha hög potential och genomförbarhet ska ansvar fördelas till den nämnd eller bolag som är bäst lämpad att leda arbetet och ta ett koncernövergripande kategoriansvar. Alla berörda nämnder och bolag ska aktivt medverka i kategoristyrningsarbetet för att samtliga verksamhetsbehov och perspektiv ska kunna omhändertas i kategoristrategin och dess kategoriaktiviteter. Kategoristrategin anger inriktning som har påverkan på de kategoriaktiviteter som ska genomföras inklusive de upphandlingar och den avtalsförvaltning som omfattas av kategorin. I kategoristrategin fastställs kategoriaktiviteter som skapar en förflyttning mot ett önskat läge och mål kring de effekter som behöver uppnås. En nämnd eller ett bolag har endast rätt att frångå en samordnad upphandling som genomförs inom ramen för en fastställd kategoristrategi när det föreligger särskilda skäl.[10]

Kategoristyrningsarbetet medför således att det strategiska inköpsarbetet förflyttas närmare berörda verksamheter genom kategoriansvarig nämnd eller bolag men utan direkt effekt eller påverkan på ansvaret för genomförande av samordnade upphandlingar samt tillhörande system- och avtalsförvaltning som omfattas av inköpskategorin.

Genom beslut i regionfullmäktige har 27 inköpskategorier ansvarsfördelats i Region Stockholm. Genom Region Stockholms budget för 2026 ansvarsfördelades ytterligare en inköpskategori, Byggentreprenader.[11] De ansvarsfördelade kategorierna utgör i inköpsvolym ungefär en fjärdedel av Region Stockholms totala inköpsvolym.

4.2 Inköpsorganisationen i Region Stockholm

Ansvaret för inköpsverksamheten i Region Stockholm är decentraliserat och bedrivs via nämnder (i förvaltningar) och bolag. Respektive nämnd och bolag är en egen upphandlande myndighet.

4.2.1 Nämnder och bolag

Enligt Policy och riktlinjer för inköp ska varje nämnd och bolag ansvara för att tillräckliga resurser finns för att genomföra myndighetens inköp i enlighet med lagar, policy och andra styrande dokument. Tillräckliga resurser ska även säkerställas för analys och affärsutveckling samt strategisk planering och en god framförhållning för att kunna genomföra inköp affärsmässigt.

[9] Policy och riktlinjer för inköp (RS 2023–0758)
[10] Riktlinje för kategoristyrning (RS 2025–0176)
[11] Region Stockholms budget för 2026

Varje nämnd och bolag ansvarar även för att inköp sker i enlighet med de avtal som ingåtts och som nämnden/bolaget är bundet av samt att tillräckliga resurser finns för en aktiv avtalsförvaltning av de avtal som nämnden/bolaget ansvarar för.

Därutöver ska varje nämnd och bolag årligen fastställa en plan över de fyra kommande årens upphandlingsbehov. Upphandlingsplaner ger bättre förutsättningar för kategoristyrningsarbetet och samordnade upphandlingar samt bidrar till att leverantörsmarknaden bättre kan förbereda sig.[12]

4.2.2 Region Stockholms inköpscentral

Fastighets- och servicenämnden har enligt sitt reglemente det övergripande uppdraget att tillhandahålla servicetjänster inom inköp och upphandling.[13]

Vid fastighets- och servicenämndens serviceförvaltning finns Region Stockholms gemensamma upphandlingsavdelning, numera Region Stockholms inköpscentral. Avdelningen som fram till och med 2019 var placerad vid regionledningskontoret utför i huvudsak samordnade upphandlingar, ansvarar för att följa upp dessa samt förvaltar system som krävs för genomförande av upphandlingar samt avtalsförvaltning. Inköpscentralen genomför också upphandlingar på uppdrag av nämnder och bolag. samt samverkar med interna och externa parter, t.ex. med andra regioner och Adda inköpscentral.

De områden som samordnas via inköpscentralen är objekt inom inköpskategorierna läkemedel och tillhörande tjänster, medicinteknik och förbrukning, vårdrelaterad förbrukning, IT samt övergripande material och tjänster. Det systemstöd som tillhandahålls innefattar bland annat tillgång till systemstödet, löpande applikationsdrift och förvaltning samt användarstöd och support. I dagsläget förvaltas följande system av Region Stockholms inköpscentral: Spendency/Onventis, artikeldatabasen (PIM), beställningssystem för varor och tjänster (Clockwork), läkemedelsbeställningssystemet Proceedo samt upphandlings- och avtalstjänsten (UAT). Samtliga systemstöd inom inköp och upphandling ingår i det regionala förvaltningsobjektet Material- och Tjänsteförsörjning.[14]

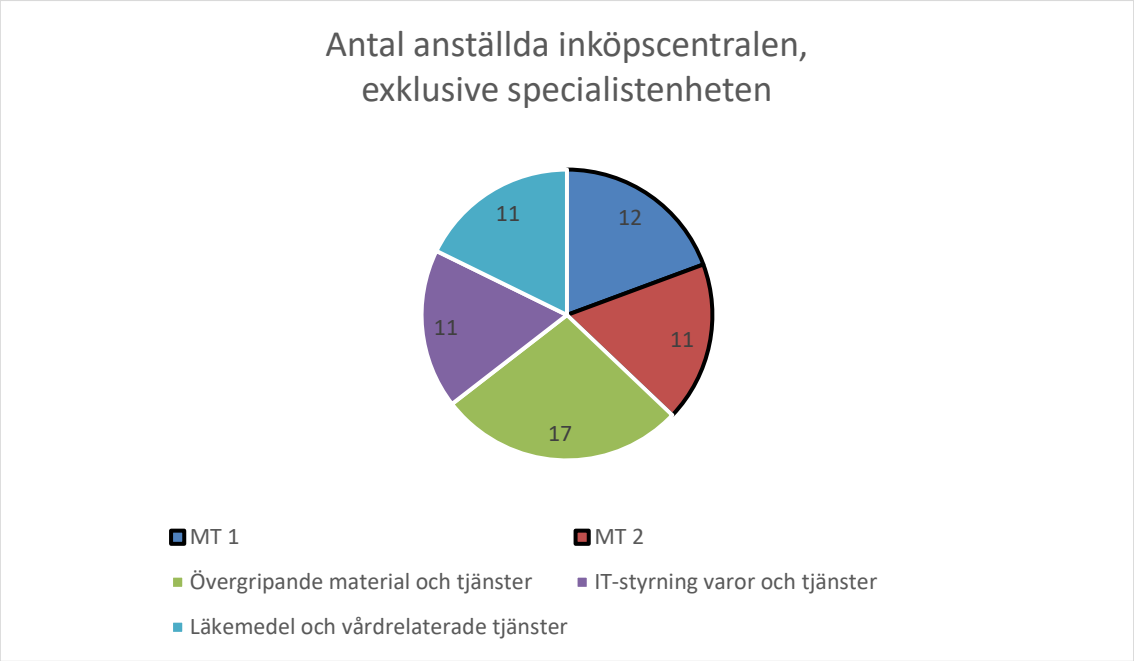
Inköpscentralen består av sex enheter:

- MT 1 Utrustning och förbrukning – ansvarar för upphandling och avtalsförvaltning inom Medicinteknik med fokus på anestesi och intensivvård samt operation.
- MT 1 Utrustning och förbrukning – ansvarar för upphandling och avtalsförvaltning inom Medicinteknik med fokus på bild och funktion, terapi och diagnostik samt inom vårdrelaterad utrustning och förbrukning.

---

[12] Policy och riktlinjer för inköp (RS 2023–0758)
[13] reglementen-for-regionstyrelsen-och-ovriga-namnder---beslutad-av-regionfullmaktige-2025-11-11-galler-fran-och-med-2026-01-01-rs-2025-0345-29.pdf
[14] Prislista 2026 Inköp, upphandling och tillhörande systemstöd, läkemedelsbeställningssystemet Proceedo eget tillägg

- Läkemedel och vårdrelaterade tjänster – ansvarar för upphandling och avtalsförvaltning inom Läkemedel och vårdrelaterade tjänster.
- IT-styrning varor och tjänster – genomför upphandlingar för inköpskategorier såsom it-konsulttjänster som hanteras inom ramen för det dynamiska inköpssystemet (DIS), administrativ it, it-arbetsplats, it-licenser.
- Övergripande material och tjänster – ansvarar för upphandling och avtalsförvaltning inom inköpskategorier såsom HR, kommunikation, konsulttjänster och Facility management.
- Specialistenheten (11 medarbetare) – ger stöd inom hela inköpsprocessen t.ex. samordning, processer, upphandlingsrätt, kommunikationsstrategi, ekonomi, analys, inköpssystem och dokumentation.[15]



Inrättandet av inköpscentralen vid serviceförvaltningen skedde mot bakgrund av samhällsutvecklingen och händelser i omvärlden. En inköpscentral kan svara för central samordning med tydligt mandat och kan agera relativt självständigt i relation till leverantörer i samordnade avtal vid händelse av leverantörsstörningar och kris. Vidare möjliggör inköpscentralen inköpssamarbeten med övriga regioner och med länets kommuner när så är möjligt och ändamålsenligt, vilket bidrar till en robustare försörjning och verksamhet. Genom att tydliggöra upphandlingsavdelningens status som en inköpscentral har Region Stockholm fått en tydlig part som snabbt och i eget namn kan agera på uppdrag för hela regionens räkning genom att genomföra de upphandlingar samt teckna de ramavtal som Region Stockholms verksamheter behöver. Detta bedöms bidra till att stärka regionens försörjningsförmåga i händelse av kris.

[15] Region Stockholm intranät - Inköpscentral

När beslut om ny Policy och riktlinjer för inköp fattades i början av 2025 fastställdes att upphandlingsavdelningen vid fastighets- och servicenämnden utgör en inköpscentral. I Policy och riktlinjer för inköp infördes då följande reglering/styrning:

- Fastighets- och servicenämndens inköps- och upphandlingsstöd utgör Region Stockholms centrala inköpscentral och kan genomföra upphandlingar som ombud för annan upphandlande myndighet eller som självständig mellanhand.
- Inom de områden där inköpscentralen genomför upphandlingar åligger det denna att, om befintliga leverantörer inte förmår leverera, snabbt upphandla alternativa leverantörer. Inköpscentralen ska även bedriva ett proaktivt arbete i syfte att reducera risken för leveransstörningar.
- Fastighets- och servicenämnden har även rätt att, inom ramen för den kommunala kompetensen och när det bedöms fördelaktigt, låta verksamheter utanför koncernen Region Stockholm omfattas av de upphandlingar som inköpscentralen genomför samt när behov föreligger även stödja dessa med upphandlingstjänster.[16]

4.3 Logistik och lagerhållning av sjukvårds- och förbrukningsartiklar

MediCarrier AB är Region Stockholms logistik- och transportbolag. Bolaget distribuerar sjukvårds- och förbrukningsartiklar samt utför transporttjänster åt verksamheter inom Region Stockholm. Bolaget ansvarar även för Region Stockholms beredskapslager avseende kritisk skyddsutrustning och kritiska förbrukningsartiklar till hälso- och sjukvården.

Bolaget ska på affärsmässiga grunder avropa, lagerhålla, förpacka samt distribuera sjukvårds- och förbrukningsartiklar till verksamheter inom Region Stockholm. Fastighets- och servicenämnden står för upphandling (inköpscentralen) och bolagets avrop görs inom ramen för de upphandlade avtalen (genomförda av inköpscentralen). Bolaget ska ansvara för Region Stockholms nämnders och bolags beredskapslager avseende kritisk skyddsutrustning och kritiska förbrukningsartiklar för hälso- och sjukvården. Lagerhållningen ska omfatta minst tre månaders förbrukning och utgå från kundernas behov. Lagerhållningen ska ske så att risken för att behöva kassera materiel minimeras. Bolaget ska samverka med regionstyrelsen i strategiska inköpsfrågor och med fastighets- och servicenämnden i upphandlingsfrågor och med hälso- och sjukvården för en robust, effektiv och hållbar varu- och tjänsteförsörjning, samt ökad cirkularitet och resurseffektivitet.[17]

Artikeldatabasen (PIM) hanterar all produktinformation som inhämtas vid de lokalt samordnade upphandlingarna. 250 000 aktiva artiklar finns registrerade i PIM som i huvudsak är till vården, varav 15 000 hanteras genom MediCarrier. MediCarrier har i dagsläget en väl utarbetad samverkan med och kanal till/från

[16] Policy och riktlinjer för inköp (2023–0758)

[17] Bolagets syfte enligt bolagsordning och Ägardirektiv, Budget 2026 för Region Stockholm

Region Stockholms inköpscentral samt viss särskilt avtalad hantering för andra förvaltningar för liknande ändamål.

4.4 Samordnade upphandlingar

Det finns två typer av samordnade upphandlingar i Region Stockholm, centralt och lokalt samordnade upphandlingar. Centralt samordnade upphandlingar sker när regionfullmäktige uppdrar åt regionstyrelsen, inköpscentral, annan nämnd eller ett bolag att genomföra en samordnad upphandling för flera, eller samtliga, nämnder och bolag. En centralt samordnad upphandling är obligatorisk för nämnder och bolag att följa och innebär således en befogenhetsinskränkning för dessa. Lokalt samordnade upphandlingar sker när två eller flera nämnder eller bolag beslutar om gemensamt inköp av samma slag i en och samma upphandling.

Samordnade upphandlingar är utgångspunkt för inköpsarbetet i Region Stockholm när gemensamma behov har identifierats. Om behovet är gemensamt för flera nämnder och bolag tillgodoses behovet i första hand genom lokalt samordnade upphandlingar som genomförs av inköpscentralen vid fastighets- och servicenämnden. Lokalt samordnade upphandlingar genomförs av Region Stockholms inköpscentral som en självständig mellanhand men på uppdrag från berörda nämnder och bolag. Detta behöver dock inte ske beträffande sådana samordnande upphandlingar som, på grund av särskild sakkunskap, bäst genomförs under ledning av annan än fastighets- och servicenämnden.[18]

Av tabellen nedan framgår antalet lokalt samordnade upphandlingar (LSU) genomförda de senaste fyra åren per nämnd/bolag.[19]

Upphandlande myndighet	**LSU 2022**	**LSU 2023**	**LSU 2024**	**LSU 2025**
Region Stockholms inköpscentral	53	63	48	48
Karolinska Universitetssjukhuset	0	2	2	2
SLSO	2	1	0	0
Södersjukhuset	2	3	8	0
Övriga	0	6	2	6

Upphandlingsplanen som tas fram av varje nämnd och bolag i samband med budget utgör underlag för egen tid- och resursplanering och för inköpscentralen dimensionering av resurser som ska genomföra lokalt samordnade upphandlingar med därtill hörande system- och avtalsförvaltning.
Av tabellen nedan framgår antalet upphandlingar (lokala vilka är för den egna verksamhetens behov och lokalt samordnade upphandlingar) som planeras att

[18] Policy och riktlinjer för inköp (2023–0758)
[19] Baseras på årlig rapportering och uppföljning genom Bilaga F5 Inköp och upphandling (utgör del av verksamhetsberättelse)

genomföras de kommande fyra åren per nämnd/bolag inom kategorierna Medicinteknik och relaterade förbrukningsvaror, Hjälpmedel och Vårdrelaterad utrustning och förbrukningsvaror.[20]

Upphandlande myndighet	**Medicinteknik och relaterade förbruknings-varor**	**Hjälp-medel**	**Vårdrelaterad utrustning och förbrukningsvaror**
Region Stockholms inköpscentral	72	3	24
Karolinska Universitetssjukhuset	44	0	0
SLSO	4	46	0
Akutsjukhusnämnden	52	3	3
Övriga	21	0	8

4.4.1 Process för samordnade upphandlingar

Nämnder och bolag ska delta aktivt i kravställande vid samordnade upphandlingar, utifrån upphandlingens relevans för verksamheten och verksamhetens resurser. Med stöd av erfarenhet, analyser och kalkyler ska tvärfunktionella styrgrupper och expertgrupper bidra till att rätt krav på varor, tjänster och byggentreprenader ställs samt att utvärderingsmodellen styr mot önskat utfall. Omfattningen av sådana tvärfunktionella grupper ska anpassas till det aktuella behovet. Koncerngemensam kravställning och sortimensoptimering ska alltid eftersträvas. Under avtalsförvaltningen av samordnade avtal ska styrgrupper och expertgrupper bidra vid behov.[21]

Vid inköpscentralen finns en etablerad process för samordnade upphandlingar. Processen består i huvudsak av följande delar:

- Ställningstagande om att genomföra en lokalt samordnad upphandling

De upphandlingsplaner varje nämnd och bolag tar fram årligen utgör vid tidpunkten kända behov och ligger till grund för den planering och prioritering inköpscentralen gör i samband med att planerna lämnas in. Inköpscentralen kommunicerar till berörda nämnder och bolag vilka upphandlingar som kan genomföras och när dessa kan genomföras.

- Förfrågan om deltagande och inhämta fullmakter

En förfrågan skickas till inköpsansvariga hos samtliga nämnder och bolag. Inkomna delegationer och fullmakter registreras, diarieförs och de avropsberättigade anges i upphandlingsdokumenten (inklusive privata vårdgivare som har avtal med Region Stockholm när behov finns).

- Tillsättning av expertgrupp

[20] Planerade upphandlingar - Region Stockholm, Region Stockholm Upphandlingsplan 2026–2029
[21] Policy och riktlinjer för inköp (2023–0758)

Nämnder och bolag tillfrågas enligt överenskommen rutin om experter som ska bidra i upphandlingsarbetet. Expertgruppens medlemmar som representerar verksamheterna och dess behov har tilldelats ett stort ansvar för och ägarskap av kraven som formuleras i kravspecifikationerna. Övriga experter/specialister kan finnas i form av representanter från avdelningarna Hållbarhet och Juridik och kansli vid regionledningskontoret samt Vårdhygien som är placerad vid hälso-och sjukvårdsförvaltningen.

- Tillsättning av styrgrupp

För tillsättning av styrgrupp finns en överenskommen rutin. Ansvariga för upphandlingen ska tillsammans med expert- och styrgrupp tillse att upphandlingen sker i enlighet med styrande dokument, fastställda kategoristrategier och satta politiska beslut och målsättningar.

- Samverkan med fackliga organisationer

För samverkan med fackliga organisationer finns en rutin om tidig insyn.

Utöver ovan ska resurser för avtalsförvaltning och process för den systemadministration som följer av upphandlingen säkerställas.

4.5 Finansieringsmodell samordning av inköp, upphandling och tillhörande systemstöd

På samma sätt som övriga tjänster som serviceförvaltningen tillhandahåller finansieras Region Stockholms inköpscentral genom avgifter från de nämnder och bolag i Region Stockholm som nyttjar dess tjänster. När upphandlingsavdelningen organisatoriskt tillhörde regionledningskontoret (t.o.m. 2018) var verksamheten anslagsfinansierad. Nuvarande finansieringsmodell baserar sig på fördelningsnyckeln leverantörsreskontra, i detta fall föregående års spend/utbetalningar. Finansieringsmodellen baseras vidare på de upphandlingar som fastställts i den fyraåriga upphandlingsplanen vilket medför att tillkommande och förändrade behov kan behöva hanteras genom annan ordning och i vissa fall som tillkommande kostnader.

Finansieringsmodellen har vissa brister. Ett av dessa är att egna transaktioner till en leverantör som spenden baseras på inte kan särskiljas i beräkningen vilket kan medföra omotiverat högre kostnader än vad den faktiska tjänsten ska kosta för berörd förvaltning och bolag. Ett antal försök har gjorts för att skapa en så rättvis finansieringsmodell som möjligt. Oavsett fördelningsnyckel upplevs en fel/snedfördelning ur något perspektiv.

Finansieringsmodellen har även inverkan på verksamheten vid Region Stockholms inköpscentral. Exempelvis upplevs finansieringsmodellens konstruktion ha en direkt hämmande effekt på verksamheten i sig i form av avsaknad av ekonomiskt utrymme för utveckling. Då betalningsviljan är låg för tjänsten ifråga får den en konserverande effekt som gör att inköpscentralen inte heller kan svara upp mot ökade samordningsbehov utan att göra avkall på annat. Inte heller ger modellen inköpscentralen incitament att aktivt (genom att t ex granska hur leverantörerna tillämpar avtalen i praktiken) sänka

kostnaderna hos nämnder och bolag. Detta då sådana insatser blir en kostnad hos inköpscentralen samtidigt som effekten hämtas hem av kunderna.

Dagens finansieringsmodell understödjer inte heller ett optimalt arbetssätt, eller en optimal organisering på inköpscentralen. Den ekonomiska principen om inga fria nyttigheter styr inte som avsett när det kommer till upphandlingssamordningen. Beträffande till exempel IT-arbetsplats motverkar den ett överanvändande medan det beträffande samordnade upphandlingar får en motsatt effekt (en nämnd som t ex har en låg inköpsvolym inom ett visst område kan styras mot att inte delta i samordningen och istället direktupphandla). Detta beroende på att koncernperspektivet saknas, dvs. att samordning är bäst för helheten och något som inte bör vara valbart för den enskilda nämnden/bolaget. Det kan även konstateras att den avsedda ekonomistyrningen inte träffar helt rätt då den stannar som en central overhead hos nämnder/bolag och därmed inte blir en kostnad för de som faktiskt använder avtalen.

4.6 Hälso- och sjukvårdens och tandvårdens försörjning och försörjningsberedskap

Regionstyrelsen har inrättat ett programkontor med uppdraget att se över organisering av försörjningsberedskap samt att ta fram en försörjningsstrategi vilken ska inkludera vilka försörjningsåtgärder som krävs för att säkerställa en sammanhållen och koordinerad förmågeutveckling.

Försörjningsstrategin syftar till att ge en långsiktig inriktning för hälso- och sjukvårdens samt tandvårdens försörjning och försörjningsberedskap avseende sjukvårdsprodukter och består av ett antal strategiska principer som ska tillämpas i samband med planering, prioritering och beslutsfattande.

Programkontoret ska även stödja nämnder och bolag i arbetet med att förbättra lagerhållningen av sjukvårdsprodukter. Målbilden för ett gemensamt försörjningssystem som säkerställer en försörjning av sjukvårdsprodukter som är robust i vardagen, flexibel vid förändringar och motståndskraftig vid fredstida kriser och höjd beredskap, utgår ifrån vårdens behov, samt avlastar och förenklar för vårdpersonal och vårdproduktion, säkerställer resurseffektiv regelefterlevnad på systemnivå. Under 2026 utvidgas uppdraget för detta stöd till nämnder och bolag till att även omfatta livsmedel, patientmåltider och textilier.

Den pågående organisationsanalysen som sker inom ramen för arbetet med försörjning och försörjningsberedskap (genom regiondirektörens stab) ska kartlägga hur arbetet med försörjning och försörjningsberedskap styrs, leds och utförs för att identifiera utvecklingsområden för ett mer samordnat och effektivt arbete. Utredningen ska särskilt beakta organisering, kompetens, arbetssätt och styrsignaler. Även frågan om finansiering av försörjning och försörjningsberedskap beaktas. Utvecklingsområden ska kunna resultera i åtgärdsförslag.

5. Motivering för övertagande av samordnade upphandlingar

Upphandlingar inom de kategorier som berörs av önskemål om övertagande av samordnade upphandlingar inom hjälpmedel och förbrukningshjälpmedel (som SLSO:s anspråk avser) uppgår i dagsläget till totalt 9 upphandlingsobjekt vilka överstiger 1 miljard kronor i avtalsvärde.

För medicinteknik (som Karolinska Universitetssjukhusets anspråk avser) uppgår antalet upphandlingsobjekt till totalt ca 70 vilka sammanlagt också överstiger 1 miljard kronor i avtalsvärde.

Totalt utgör dessa avtalsobjekt ca 75 % av verksamheten vid enheterna MT1 och MT2s vid Region Stockholms inköpscentral avtalsportfölj. På enheterna finns ca 23 anställda vilket är mer än en tredjedel av inköpscentralens verksamhet.

5.1 Stockholms läns sjukvårdsområde, SLSO

Av bilaga F5-Inköp och upphandling, där inköpsverksamheten redovisas i samband med verksamhetsberättelsen och vilket utgör del av regionledningskontorets uppsiktplikt inom inköpsområdet, framgår att SLSO som ett nästa steg i kategoriarbetet gärna ser att ansvaret för upphandlingar och avtalsförvaltning ligger hos den nämnd som har kategoriansvar. SLSO vill i linje med detta ta ansvaret även för de upphandlingar som ingår i kategori förbrukningshjälpmedel. Inom kategori hjälpmedel samt personbilar och fleet management har SLSO redan i princip det ansvaret, vilket fungerar bra enligt SLSO.

I intervju inom ramen för utredningen framgår att huvudsakliga syftet är större rådighet över befintligt ansvarsområde där SLSO själv är den huvudsakliga köparen.

SLSO lyfter även brister i hur upphandlingsverksamheten vid Region Stockholms inköpscentral fungerar idag. Här anges brister i dialog, information i tid samt i leveranskvalitet genom rena förseningar men även i upphandlingens innehåll/utfall. Finansieringsmodellen lyfts också som en återkommande utmaning.

SLSO uppger att deras önskemål inte medför någon större systempåverkan då endast ett mindre flöde sker via MediCarrier. SLSO menar också på att samverkan med kommuner i berörd inköpskategori ej medför ett kommersiellt värde. Slutligen framför SLSO att de 9 upphandlingsobjekt med tillhörande avtalsförvaltning går att genomföra inom ramen för befintliga egna resurser, och genom omprioriteringar. Den tillhörande systemförvaltningen och -administrationen bör enligt SLSO kvarstå hos Region Stockholms inköpscentral.

5.2 Karolinska Universitetssjukhuset

Av bilaga F5-Inköp och upphandling, där inköpsverksamheten redovisas i samband med verksamhetsberättelsen och vilket utgör del av regionledningskontorets uppsiktplikt inom inköpsområdet, framgår att Karolinska Universitetssjukhuset anser att med kategoriansvar skall också följa att samtliga upphandlingar som görs inom kategorin skall ske av ansvarig nämnd.

I intervju inom ramen för utredningen har dialog skett kring omfattning, exempelvis vilka upphandlingsobjekt som avses där bl.a. investeringstung utrustning lyfts särskilt. Upphandlingar och avtal som bäst hanteras närmast den verksamhet det berör pga. särskild sakkunskap och koppling till fastighets- och/eller lokalfrågor. På sikt ser dock Karolinska Universitetssjukhuset att alla samordnade upphandlingar inom kategorin medicinteknik ska genomföras av eller genom Karolinska Universitetssjukhuset.

Karolinska Universitetssjukhuset lyfter även brister i hur upphandlingsverksamheten vid Region Stockholms inköpscentral fungerar idag. Här anges brister i dialog, information i tid samt i leveranskvalitet genom rena förseningar men även i upphandlingens innehåll/utfall. Den kostnad som Karolinska Universitetssjukhuset erlägger för upphandlingstjänsten upplevs vara för hög i förhållande till det värde den skapar. Det bör här noteras att Karolinska Universitetssjukhuset, utifrån sin spend, står för en stor del av kostnaden för upphandlingssamordningen ca 34 mkr/år (enligt en högst grov uppskattning uppgår kostnaden för upphandling och avtalsförvaltning inom området medicinteknik till en tredjedel).

Hur den systempåverkan som uppstår, vid flytt av ansvar för samordnade upphandlingar för en hel kategori, kan enligt Karolinska Universitetssjukhuset hanteras genom samordning på annan nivå. Samverkan med kommuner uppges ej vara relevant för området medicinteknik. En flytt av ansvaret för samtliga samordnade upphandlingar för kategorin medicinteknik skulle aktualisera en verksamhetsövergång för ca 20 personer, från Region Stockholms inköpscentral till Karolinska Universitetssjukhuset. Den tillhörande systemförvaltningen och -administrationen bör dock enligt Karolinska Universitetssjukhuset kvarstå hos Region Stockholms inköpscentral.

6. Synpunkter från övriga parter

6.1 Region Stockholms inköpscentral

Region Stockholms inköpscentral medger själva att vissa utmaningar finns i samarbetet med kunder men att ett förbättringsarbete har initierats. De ser uppenbara risker med ett mer decentraliserat system för samordnade upphandlingar med påverkan på exempelvis samverkan med externa parter, samarbete med och kanal till/från MediCarrier och robusthetsperspektiv. Vidare finns risk för ökad administration och att leverantörsperspektivet påverkas negativt.

En förflyttning av ansvar ställer höga krav på ensade processer och samordning exempelvis genom regionledningskontoret. Region Stockholms inköpscentral framför dock samtidigt en önskan att ansvar och avtalsportfölj för deras och för hela upphandlingssamordningens del förtydligas.

6.2 Övriga nämnder, bolag och särskilda funktioner

6.2.1 Vårdgivarnämnders förvaltningar och MediCarrier

Rubricerade parter är överlag nöjda/nöjda med delar av inköpscentralens verksamhet, även om de upplever att mycket verkar vara personberoende både gällande kommunikation och beträffande upphandlingarnas kvalitet. Även dessa parter lyfter fram brister i dialogen och information i rätt tid, leveranskvalitet och finansieringsmodellen som återkommande utmaningar som måste lösas. I vissa fall medför bristerna merarbete för parterna genom att egna upphandlingar snabbt måste göras eller att brister på andra sätt måste åtgärdas.

Sammantaget finns dock från dessa parter inget tydligt uttalat stöd för en förflyttning av ansvaret för samordnade upphandlingar för kategori medicinteknik till Karolinska Universitetssjukhuset. Det påtalas även att en sådan lösning skulle ställa höga krav på samordning exempelvis genom regionledningskontoret. Däremot uppges att det finns vissa behov som borde hanteras lokalt istället för av inköpscentralen (ex. investeringstung utrustning) och vissa behov som idag hanteras lokalt som istället borde samordnas av Region Stockholms inköpscentral, dvs en förändring av den avtalsportfölj som inköpscentralen upphandlar och förvaltar.

6.2.2 Locum och trafikförvaltningen

Locum och trafikförvaltningen, som inte berörs av de kategorier som SLSO och Karolinska Universitetssjukhuset önskar ta över upphandlingar inom, är överlag nöjda med det stöd och den tjänst Region Stockholms inköpscentral tillhandhåller även om vissa utvecklingsområden finns, exempelvis kring dialog/information. Dessa parter reflekterar dock kring det egna ansvaret att bidra aktivt i upphandlingar för att kunna ta ansvar för utfall och kvalitet.

6.2.3 Specialister/övriga intressenter

Det finns några funktioner som har till uppgift att stödja Region Stockholms inköpscentral m.fl. i specifika sakfrågor. Avdelning Juridik och kansli vid

regionledningskontoret (bistår med juridiskt stöd), avdelning Hållbarhet vid regionledningskontoret samt Vårdhygien som har sin tillhörighet på hälso- och sjukvårdsförvaltningen. Stödet varierar dels i vilka faser stödet ges dels hur operativt det sker. Alla dessa tre funktioner ser risker med att deras sakområden och krav kan komma att hamna i skymundan eller till och med frångås helt om ansvaret för samordnade upphandlingar blir för splittrat över regionen. Detta har också påverkan på den egna verksamhetsplaneringen och prioriteringar.

Funktionerna instämmer i att vissa utvecklingsområden kan finnas hos Region Stockholms inköpscentral exempelvis kring samordning, struktur, framförhållning och information men framför vikten av att systemet för samordnade upphandlingar behöver hållas ihop och då lämpligast genom *en* part/samordningsfunktion.

6.2.4 Hälso- och sjukvårdens och tandvårdens försörjning och försörjningsberedskap

Vid inrättande av Programkontoret för försörjningsfrågor kring höjd beredskap och krig gavs regiondirektörens stab i uppdrag att genomföra en fördjupad beredning kring regional försörjningsstrategi och -organisation. Den fördjupade beredningen ska kunna tjäna som underlag för politiskt ställningstaganden och lämna organisatoriska förslag som innebär att programkontoret kan avvecklas.

Programkontorets uppdrag avser primärt sjukvårdsprodukter dvs. läkemedel, medicintekniska produkter, personlig skyddsutrustning, livsmedel för speciella medicinska ändamål och tillverkningsmaterial men kan omfatta ett bredare perspektiv på sikt (se försörjningsstrategi). Programkontoret uttrycker ingen stark åsikt i sakfrågan men uttrycker en farhåga kring förhastade beslut som kan påverka hela försörjningskedjan vilken bör hållas ihop.

För den pågående organisationsanalysen för hälso-och sjukvårdens försörjning och försörjningsberedskap bedömer utredningen att inköp/upphandling inte är det primära fokuset men att en synkronisering behöver ske med denna utredning. Detta eftersom försörjning innefattar både upphandling och inköp samt lager och logistik.

7. Överväganden

7.1 Kort om centraliserade och decentraliserade inköpsorganisationer

Det finns flera möjliga alternativ för hur en upphandlingssamordning kan bedrivas. Frågan är inte enbart ”gemensam eller lokal” utan ytterligare dimensioner och perspektiv finns som bör beaktas. Inom ramen utredningen för *Gemensamma tjänster* gjordes initialt en analys som tog sin utgångspunkt i följande möjliga modeller:

- **Helt centraliserad upphandling**

Organisationens samlade upphandlingsresurser finns i en gemensam funktion, under en egen nämnd. Inga upphandlarresurser finns ute i organisationen.

- **Samlad funktion för viss upphandling**

En kombination, där nämnder och bolag har egna upphandlare och där tillhörande funktioner och det samtidigt finns en samlad funktion som utför samordnade upphandlingar.

- **Expertnoder för specialiserad upphandling:**

Organisationens upphandlarresurser finns samlade i kluster där olika kluster kan förläggas verksamhetsnära utifrån inriktning på de upphandlingar som bedrivs. Kan kombineras med samlad funktion för vissa upphandlingar och med lokala upphandlare.

- **Helt decentraliserad upphandlingsfunktion:**

Organisationens upphandlare och där tillhörande funktioner placeras inte samlat utan läggs verksamhetsnära i varje nämnd och bolag. Ingen samlad organisation.

Sammantaget talade analysen för att den hybridmodell som Region Stockholm idag tillämpar, med en samlad gemensam resurs för samordnad upphandling/uppdragsupphandling kombinerat med ett uttalat lokalt inköpsansvar (lokala upphandlingsfunktioner eller åtminstone en lokal resurs/funktion vid varje nämnd och varje bolag) är den modell som bäst balanserar för- och nackdelarna med de olika analyserade modellerna. Den avgörande frågan var istället hur och i vilken utsträckning verksamhetskompetensen ska styra de samordnade upphandlingarna, var ansvaret för genomförande av olika upphandlingar ska läggas etc.

7.1.1 Organisering av inköpsverksamheten hos vissa andra upphandlande myndigheter

Inköpsorganisationen i de större regionerna är organiserade enligt följande.

I Västra Götalandsregionen genomförs de upphandlingar av varor och tjänster som inte genomförs av följande parter av koncernkontoret. Fastighet, stöd och service ansvarar för upphandlingar som rör fastighetsförvaltning och byggande, och Västtrafik har upphandlingsansvar för kollektivtrafiktjänster med allmän

trafikplikt med tillhörande fordon, tjänster, varor och entreprenader. De regionägda bolagen ansvarar för verksamhetsunika produkter inom sitt specifika uppdrag.

I Region Skåne har en motsvarande fördelning som VGR. Koncerninköp sköter majoriteten av Region Skånes upphandlingar medan Regionfastigheter ansvarar för fastighetsrelaterad upphandling och Skånetrafiken för kollektivtrafikrelaterad upphandling.

Stockholms stad och Göteborgs stad som, likt regionerna, upphandlar en bredd av varor och tjänster varav en stor del samhällsviktiga sådana har båda en i grunden decentraliserad inköpsorganisation men med *en* funktion i organisationen som genomför samordnade upphandlingar. I Stockholms stads fall placerad vid serviceförvaltningen.

7.2 Faktorer som påverkar alternativen om upphandlingssamordning

Det finns ett antal faktorer som utredningen bedömer påverkar de möjliga alternativen.

- **Styrning**

I upphandlingssamordningen behöver det säkerställas att allt inköpsarbete sker i enlighet med styrande dokument, fastställda kategoristrategier och satta politiska beslut och målsättningar.

- **Region Stockholms storlek**

Upphandlingssamordningen behöver beakta hur Region Stockholms samlade värde nyttjas vid upphandling men även i leverantörsstyrning och avtalsuppföljning vid gemensamma leverantörer.

- **Verksamhetens behov**

Verksamhetens behov, för sina möjligheter till goda leveranser till medborgarna, är utgångspunkten för vad som ska upphandlas. Vissa upphandlingar görs med fördel mer verksamhetsnära (vårdnära), för andra upphandlingar är det av mindre betydelse hur och var upphandlingssamordningen sker.

- **Samarbete och samverkan**

Samverkan med andra regioner, länets kommuner samt andra aktörer exempelvis Adda är viktigt för alla parter. En effektiv sådan struktur och samordning fordrar att det sammanhålles genom *en* funktion i systemet.

- **Robusthet och systemperspektiv**

En central aspekt är arbetet med hälso- och sjukvårdens och tandvårdens försörjning och försörjningsberedskap (inkl. privata vårdgivare) samt behovet av att ensa systemfloran. En annan viktig beståndsdel är att det finns ett tydligt systemansvar för samordnade upphandlingar och där till relaterade frågor vilket fordrar att det sammanhålles genom *en* funktion i systemet.

- **Resurseffektivitet**

Inköpsarbetet ska ske effektivt samt minska administration och eventuellt dubbelarbete. Parallella processer för samma typ av upphandlingar ska undvikas och leverantörsstyrning för gemensamma leverantörer bör tillämpas.

7.3 Möjliga alternativ för upphandlingssamordningen

Utifrån de faktorer som nämns i avsnitt 7.2 (ovan) finns det fyra möjliga vägval framåt. Alternativen ett helt centraliserat system för samordnade upphandlingar eller ett helt decentraliserat system för samordnade upphandlingar har inte bedömts vare sig som möjliga eller lämpliga.
De återstående möjliga alternativen är:

- **Sammanhållet system för samordnade upphandlingar enligt nuläge**

Alternativet medför ingen förändring, varken verksamhetsmässig eller organisationsmässig. Ett nuläge som utifrån de synpunkter som inkommit från nämnder och bolag inte är möjligt eller eftersträvansvärt att bibehålla.

- **Sammanhållet system för samordnade upphandlingar med utveckling av nuläge**

Alternativet skulle inte medföra någon organisatorisk förändring avseende samordningen som sådan, däremot verksamhetsmässig där ett antal åtgärder krävs i berörd verksamhet (Region Stockholms inköpscentral) för att förbättra nuläget. Dock är detta alternativ inte fullt tillräckligt då, utifrån vad som framkommit under utredningens gång, ytterligare justeringar av fördelningen av ansvar för samordnade upphandlingar är nödvändiga för att renodla och tydliggöra ansvaret och säkerställa en ändamålsenlig verksamhet.

- **Sammanhållet system för samordnade upphandlingar med utveckling av nuläge och viss förflyttning**

Alternativet kan medföra mindre organisatoriska förändringar och *viss* flytt av ansvar för samordnade upphandlingar. Verksamhetsmässigt förutsätter alternativet att ett antal åtgärder genomförs i berörd verksamhet (Region Stockholms inköpscentral) för att förbättra nuläget. Förutom justeringar för att renodla och tydliggöra ansvar innebär alternativet *viss* förflyttning av ansvar för samordnade upphandlingar på grund av särskilt verksamhetsområdesansvar respektive särskild sakkunskap. Med särskild sakkunskap avses exempelvis ingående kunskap om, och närhet till, berörd verksamhets särskilda förutsättningar (exempelvis utrusning med koppling till eller som utgör integrerad del av patientflöde, verksamhetsprocess, fastigheter, lokaler, investeringar eller IT-miljö) och/eller där många funktioner i verksamheten måste involveras i upphandlingarna och i avtalsförvaltningen. Med patientflöde avses diagnostik, operation/ingrepp med avancerad/anpassad funktion.

Upphandlingar som *i vissa fall* bäst upphandlas genom andra avtalsformer än ramavtal. Det handlar således inte om produkter av mer generell art och som

utgår från viss standardisering där ramavtal också är mer lämpat (exempelvis utrustning/transaktionstäta produkter av förbrukningskaraktär).

Alternativet som möjliggör att en renodling kan ske genom flytt av ansvar för samordnade upphandlingar och avtalsförvaltning inom hjälpmedel och förbrukningshjälpmedel till SLSO enligt principen att verksamhetsområdesansvar också innefattar inköpsansvar ligger i linje med vissa andra nämnders och bolags tydliga avtalsportfölj.[22] Det finns för SLSO stöd för verksamhetsområdesansvar i Reglementen för regionstyrelsen och övriga nämnder där SLSO som enda nämnd tilldelats ansvar för området hjälpmedel. Ett ansvar som medfört att SLSO har upparbetade nätverk inom och struktur för hjälpmedelsområdet.[23] Därutöver är det samordnande innehållet i de ifrågavarande upphandlingarna av mindre omfattning där SLSO själv står för den absoluta majoriteten av inköpen. Genomförandet av samordnade upphandlingar inom hjälpmedel och förbrukningshjälpmedel genom inköpscentralen är således mer av uppdragskaraktär snarare än samordningskaraktär. En renodling av detta slag påverkar inte styrande dokument och aktualiserar inte heller en verksamhetsövergång.

Förutom renodlingen genom flytt av ansvar för vissa samordnade upphandlingar till SLSO med hänvisning till verksamhetsområdesansvar har det under utredningens gång framkommit att det finns upphandlingar som idag görs på Region Stockholms inköpscentral som av särskild sakkunskap samordnas bäst verksamhetsnära (vårdnära). En *viss* flytt/växling av ansvar för samordnade upphandlingar kan säkerställa att de upphandlingar som kräver särskild sakkunskap genomförs verksamhetsnära (vårdnära) vilket kommer att säkerställa verksamheternas behov på ett mer ändamålsenligt sätt. Detta möjliggör även att inköpscentralens avtalsportfölj renodlas.

En *viss* flytt/växling av ansvar för samordnade upphandlingar som ingår i kategorin medicinteknik möjliggör genom alternativet en flytt av ansvar för *vissa* samordnade upphandlingar från inköpscentralen till sjukhusen enligt principen särskild sakkunskap. Till skillnad från hjälpmedel och förbrukningshjälpmedel där SLSO står för huvudparten är samtliga sjukhus stora intressenter i samordnade upphandlingar inom medicinteknik. Upphandlingar som rimligtvis samordnas av Karolinska Universitetssjukhuset, tillsammans med de övriga sjukhusen, i egenskap av kategoriansvarig och störst köpare. Samordningen genom en part, istället för genom samtliga sjukhus, krävs för att hålla ihop robusthet och systemperspektiv samt samordning och samverkan. På detta sätt får även inköpscentralen och andra berörda parter *en* part att förstärka samverkan med för upphandlingar som sker inom ramen för samma kategori. Sjukhusen kan också med fördel dra nytta av sin samlade inköpskompetens och sina samlade resurser inom området. En mer lokal samordning av *vissa* upphandlingar medför också att andra avtalstyper kan användas i syfte att få bättre affärer för Region Stockholm, exempelvis kan kontrakt med garanterade volymer ingås istället för ramavtal med icke

[22] I dagsläget är så fallet för hälso- och sjukvårdsnämnden, primärvårdsnämnden, trafiknämnden, Locum samt Folktandvården.
[23] reglementen-for-regionstyrelsen-och-ovriga-namnder---beslutad-av-regionfullmaktige-2025-11-11-galler-fran-och-med-2026-01-01-rs-2025-0345-29.pdf

garanterade volymer. Volymgarantier bedöms i normalfallet ge bättre kommersiella villkor.

Genom alternativet är det således möjligt att bibehålla ett sammanhållet system, systemansvar och samordnad samverkan vilket också kan linjera med arbetet med, och framtida inriktning inom, hälso- och sjukvårdens och tandvårdens försörjning och försörjningsberedskap. Alternativet möjliggör fortsatt utveckling av produktflöden/försörjning samt logistik i allmänhet och utgör inte hinder för eventuella framtida organisationsförändringar eller samarbeten på nationell eller länsnivå. En *viss* flytt/växling av ansvar för samordnade upphandlingar enligt detta alternativ överensstämmer även fortsättningsvis med den ansvarsfördelning och styrning som är beslutad genom Policy och riktlinjer för inköp.

- **Sammanhållet system och flera centers of excellence för samordnade upphandlingar genom en större förflyttning**

Detta alternativ skulle medföra stora verksamhetsmässiga och organisatoriska förändringar. En flytt av endast samordnade upphandlingar och dess avtalsförvaltning inom kategorin medicinteknik från inköpscentralen till Karolinska Universitetssjukhuset skulle medföra en verksamhetsövergång som direkt berör cirka en tredjedel av inköpscentralens medarbetare. En sådan grad av decentraliserad upphandlingssamordning skulle med stor sannolikhet också kräva en helt ny eller kraftigt förstärkt överbyggnad, en koordinerande funktion för att hålla samman systemet av flera större expertnoder som genomför samordnade upphandlingar. Detta både vad gäller försörjning och försörjningsberedskap samt samarbete/samverkan.

Styrande dokument inom inköp stödjer inte att kategoristyrningen utgör princip för ansvar för samordnade upphandlingar. Inte heller kan en förflyttning av ansvar för samtliga samordnade upphandlingar i en inköpskategori i dagsläget motiveras av särskild sakkunskap. Ett system där samtliga nu ansvarsfördelade inköpskategorier och kommande sådana skulle genomföra samordnade upphandlingar och där till hörande avtalsförvaltning skulle kraftigt påverka möjligheten att Region Stockholms samlade värde nyttjas vid upphandling men även i leverantörsstyrning och avtalsuppföljning vid gemensamma leverantörer. Därutöver skulle möjligheten till samarbete och samverkan med aktörer utanför Region Stockholm försvåras väsentligt.

Inkomna synpunkter, genom intervjuerna, stödjer inte heller inriktningen om ett övertagande av ansvaret för samordnade upphandlingar för hela kategorin medicinteknik. Detta alternativ, sammanvägt med den viktiga inriktningen i arbetet med försörjning och försörjningsberedskap, kan inte motiveras eller bearbetas vidare utan fördjupad analys och utredning. Detta särskilt då området försörjning innefattar både upphandling och inköp samt lager och logistik. Därutöver skapar en större spridning av samordnade upphandlingar utmaningar både för specialister som stödjer med sin expertis och utmaningar med den externa samverkan som många gånger kräver att regionen kan kommunicera som *en* sammanhållen part.

Det bör i sammanhanget poängteras att processen för samordnade upphandlingar samt vilka som medverkar i dessa såväl operativt som beslutsmässigt påverkas av samma styrning och utgörs av samma grupperingar oavsett vilken organisatorisk enhet som genomför och är ansvarig för upphandlingen. Det behöver beaktas vilken faktisk nytta och effekt som en sådan större förflyttning av ansvar för samordnade upphandlingar medför.

8. Förslag och rekommendationer

Utredningens förslag är att Region Stockholm bibehåller ett sammanhållet system för samordnade upphandlingar men med utveckling av nuläget och att *viss* förflyttning av samordnade upphandlingar sker enligt önskemål och inkomna synpunkter. Aktuellt förslag och dess rekommendationer motiveras mot bakgrund av principer i befintliga styrande dokument.

Utredningen, dess förslag och rekommendationer inklusive tidplan för genomförande föreslås fastställas i ett verkställighetsbeslut.

- En renodling och ett tydliggörande av uppdrag, ansvar och avtalsportfölj efterfrågas av flera parter vilket bedöms bidra till ökad affärsmässighet. Däremot behöver en förfinad analys och bedömning göras för att klargöra ansvarsfördelning samt vilken eventuell relation samordnade upphandlingar inom en inköpskategori (eller mellan inköpskategorier) som genomförs av olika parter kan ha till varandra och hur det kan bäst hanteras för att hålla ihop system och struktur.
- Då samordnade upphandlingar inom ramen för fastställda kategoristrategier inte får frångås utan särskilda skäl säkerställs det att de samordnade upphandlingarna även fortsättningsvis följer den fastställda inriktningen i kategoristrategin oavsett vem som genomför den samordnade upphandlingen. Renodling och tydliggörande av uppdrag ger även inköpsverksamheterna förbättrade möjligheter för adekvat kompetensförsörjning och – utveckling.
- Förslaget ligger i linje med nuvarande styrning och föranleder vare sig behov av ändringar i styrande dokument eller större organisatoriska förändringar.
- Analysen har också påvisat vikten av att hålla ihop den inköpsverksamhet som inte relaterar till särskilt verksamhetsområdesansvar (Region Stockholms inköpscentral) eller särskild sakkunskap. Inköpsverksamheter som har direkta nyttor att vara sammanhållna riskerar annars att fragmenteras till flera mindre enheter med större sårbarhet. Det finns flera värden som annars kan gå förlorade, exempelvis möjlighet till kompetensutveckling och styrning av inköpsområdet i allmänhet.
- En organisation av Region Stockholms storlek behöver minst *en* större funktion, som kan kunna bibehålla den generella samverkanstruktur som finns idag. Det primära system-, samordnings- och samverksansvaret för samordnade upphandlingar och där tillhörande sakfrågor bör även fortsättningsvis åligga Region Stockholms inköpscentral.
- Ledning, samordning och uppsikt (som följer av kommunallagen) av regionens samtliga inköp åligger regionstyrelsen.

8.1 Rekommendationer

8.1.1 Utveckling av nuläge

Flera rekommendationer relaterar till att utveckla verksamheten vid Region Stockholms inköpscentral.

- *Förbättrad dialog och kvalitet*

En av rekommendationerna, vilket dominerar inspel och synpunkter, är att förbättra struktur för dialog och information. Vilken dialog och information som efterfrågas när och hur behöver konkretiseras parterna emellan.

En annan rekommendation relaterar till att förbättra leveranskvalitet både vad gäller förseningar och kvaliteten i det som slutligen upphandlas. Här bör dock noteras att de expertgrupper som medverkar vid framtagande av krav förväntas av inköpscentralen ha ett stort ansvar för att tillse att de produkter som upphandlas motsvarar den egna verksamhetens behov, med viss flexibilitet då kompromisser behöver ske förvaltningar och bolag emellan. Här borde dock samordning och standardisering av vårdprocesser ge minskade behov av kompromisser i upphandlingar.

För att förbättra kvaliteten behöver inköpscentralen ta ett större ägarskap över hela affären och upphandlingsunderlagen som helhet och bättre förstå verksamhetens behov. Detta kan ske på olika sätt, dels att faktiskt vara placerad vid eller åtminstone befinna sig hos verksamheterna i fråga med jämna mellanrum dels genom att upphandlingarna kan genomföras gemensamt med resurser från upphandlande verksamhet och lokala resurser när så är möjligt. Även här behöver konkretisering ske parterna emellan.

Det torde ligga i allas intresse att de samordnade upphandlingarna är av hög kvalitet och motsvarar verksamheternas behov så att kompletterande upphandlingar inte behöver göras lokalt eller att andra brister behöver åtgärdas. Utan sådan utveckling kan inte större nödvändiga förflyttningar exempelvis i linje med fastställda kategoristrategier och annan beslutad inriktning ske.

- *Gemensam struktur för samordnade upphandlingar*

Alternativet fordrar också en gemensam struktur för genomförande av lokalt samordnade upphandlingar. För nämnder och bolag som deltar i samordnade upphandlingar som experter, specialister och styrgrupper är det av vikt att processen vid upphandling är likadan oavsett vem som genomför upphandlingen. Detta innebär att arbetssätt vid samordnade upphandlingar till stor del behöver ensas i enlighet med avsnitt 4.4.1 Process för samordnade upphandlingar.

- *Utökad samverkan*

Samverkan behöver utökas i syfte att öka graden av gemensamma upphandlingar för att kunna fokusera på och frigöra resurser till inköp av mer verksamhetskritisk karaktär men även för gemensam ökad robusthet. Detta särskilt den samverkan som sker med externa parter exempelvis andra regioner, länets kommuner och Adda med flera. Det är i dagsläget endast inköpscentralen som av legala skäl kan genomföra upphandlingar där externa parter deltar.

- *Översyn av finansieringsmodell*

En ändring av finansieringsmodellen som utgör grund för samordnade upphandlingar bedöms vara absolut nödvändig för verksamhetens möjlighet att utvecklas för att kunna genomföra affärer, upphandling och avtalsförvaltning, för Region Stockholms bästa. Sedan upphandlingsverksamheten flyttade över från regionledningskontoret till serviceförvaltningen (och därmed gick från att vara anslagsfinansierad till intäktsfinansierad) har mycket tid och resurser lagts på att utveckla rättvisa finansieringsmodeller, tid som istället skulle kunna lagts på dialog och utveckling. Se vidare avsnitt 4.5 Finansieringsmodell samordning av inköp, upphandling och tillhörande systemstöd.

Detta medför att den nu gällande finansieringsmodellen för samordning av inköp, upphandling och tillhörande systemstöd behöver ändras. En mer ändamålsenlig finansieringsmodell som inte motverkar utveckling av inköpscentralen, och som bidrar till ökad affärsmässighet i Region Stockholms inköp, behöver införas. Utredningen föreslår därför att finansieringsmodellen för samordnade upphandlingar ses över. Nyttjande av inköpscentralens resurser för genomförande av lokala upphandlingar (s.k. uppdragsupphandling) föreslås även fortsättningsvis baseras på adekvata avgifter.

8.1.2 Viss flytt/växling av ansvar för samordnade upphandlingar

Först när den förfinade analysen och bedömningen är klar kan det utkristalliseras om flytten/växlingarna av upphandlingar aktualiserar smärre verksamhetsövergångar (dvs flytt av personal rent organisatoriskt). Bedömningen är dock att en verksamhetsövergång inte behöver ske initialt.

- *Flytt av ansvar för samordnade upphandlingar och avtalsförvaltning inom hjälpmedel och förbrukningshjälpmedel från inköpscentralen till SLSO enligt principen verksamhetsområdesansvar*

Flytt av ansvar för samordnade upphandlingar och avtalsförvaltning avser nio objekt, se bilaga 1. Detta alternativ medför ingen verksamhetsövergång. Eftersom objekten baserar sig på befintlig upphandlingsplan kan ytterligare objekt tillkomma enligt principen verksamhetsområdesansvar.

- *Flytt av ansvar för vissa samordnade upphandlingar och avtalsförvaltning inom medicinteknik från inköpscentralen till Karolinska Universitetssjukhuset enligt principen särskild sakkunskap*

Under utredningens gång har det klargjorts att upphandlingar som är av investeringstung eller fastighets- och lokalknuten karaktär med fördel görs mer verksamhetsnära. Här nämns exempelvis C-bågar, operationsbord, kuvöser och ultraljudsutrustning. Det kan också handla om upphandlingar som relaterar till en verksamhets unika behov, exempelvis sterilcentralen vid Karolinska Universitetssjukhuset. Sammanfattningsvis handlar det om utrustning som måste anpassas till varje sjukhus specifika rumsutformning, installationer, sterilflöden, instrumentlogistik och IT-integration. För att fungera säkert och effektivt kräver utrustningarna kontinuerliga insatser såsom service, underhåll, kalibrering, validering, felsökning och användarstöd från MTA eller leverantörer. Utrustning som behöver ha leveransvillkor som omfattar alla

tjänster, produkter och åtgärder som krävs för att upprätthålla drift, säkerhet och kvalitet och därmed säkerställa full funktionalitet under hela utrustningens livstid. Det inkluderar service, reservdelar, förbrukningsmaterial, programvaruuppdateringar, kalibreringar, valideringar, utbildning och tekniskt stöd.

Huvudprincipen bör dock vara att samordnad upphandling av utrustning och varor som har sitt beställnings- och logistikflöde genom MediCarrier hålls intakt, och sker av inköpscentralen.

- *Ansvar för ytterligare samordnade upphandlingar för inköpscentralen*

Det finns upphandlingar som i dagsläget görs lokalt men som lämpligast skulle kunna samordnas av Region Stockholms inköpscentral. Här nämns exempelvis upphandlingar som system för fallprevention, läkemedelsautomater, läkemedelsetiketter, simulatorer och handledningstjänster samt utbildnings- och/eller grupputvecklingstjänster.

Inkomna synpunkter visar också på att generellt borde inte upphandlingar som ska samordnas eller mindre utrustningar av förbrukningskaraktär som inte kräver installation, service och utbildning upphandlas lokalt av sjukhusen utan hanteras bäst även fortsättningsvis av Region Stockholms inköpscentral. Därutöver kan ytterligare samordnade upphandlingar identifieras i samband med att den regiongemensamma upphandlingsplanen sammanställs årligen. I övrigt aviseras inköpscentralen löpande om nya samordningsbehov.

8.2 Tidplan för genomförande

Utveckling av nuläge, det vill säga utveckling av verksamheten vid Region Stockholms inköpscentral, bör påbörjas omgående med tydliga leverabler och resultat senast sex månader efter rapportens slutliga framställande. Utvecklingen avser förbättrad dialog, information och leveranskvalitet. Ansvarig för att ta fram åtgärder för utveckling är inköpscentralen. Gemensam struktur för samordnade upphandlingar och utökad samverkan bör hanteras parallellt med föregående förbättringar av inköpscentralen. Rapportering ska ske till avdelning Ekonomi och finans vid regionledningskontoret.

För översyn av finansieringsmodellen bör arbete påbörjas omgående så att verksamheten vid Region Stockholms inköpscentral med start för året 2027 kan finansieras genom en mer ändamålsenlig modell. Ansvarig för att utreda och möjliggöra ändring av finansieringsmodell är avdelning Ekonomi och finans vid regionledningskontoret.

Tidplan för flytt av ansvar för samordnade upphandlingar och avtalsförvaltning inom hjälpmedel och förbrukningshjälpmedel från inköpscentralen till SLSO behöver fastställas i samråd med berörda förvaltningar under ledning av Strategiskt inköp vid regionledningskontoret. Senast januari 2027 bör ansvar för samtliga berörda objekt ha flyttats över till SLSO.

Parallellt med detta behöver förfinad kartläggning fortgå för renodling av uppdrag *viss* flytt/växling av ansvar för samordnade upphandlingar inom medicinteknik men även i övrigt, i syfte att senast i januari 2027 ha uppnått en

tydligare ansvarsfördelning och mer ändamålsenlig inköpsorganisation för Region Stockholms bästa. Ansvarig för den förfinade kartläggningen Strategiskt inköp vid regionledningskontoret i samråd med är berörda nämnders förvaltningar och inköpscentralen.

8.3 Konsekvenser/risker

Förslaget medför initialt inga större organisatoriska konsekvenser. De resurser som eventuellt skulle frigöras vid Region Stockholms inköpscentral genom renodling av uppdrag och *viss* flytt/växling av ansvar för samordnade upphandlingar omlokaliseras med fördel till de aktiviteter som behöver komma till stånd för att utveckla dialog och förbättra kvalitet. Avtalsuppföljning är ett annat område som behöver prioriteras mer. Det kan dock inte helt uteslutas att viss verksamhetsövergång kan bli aktuell efter den förfinade analysen och bedömningen av upphandlingar som ska växlas mellan inköpscentralen och sjukhusen.

Det kan föreligga viss risk för fortsatt missnöje genom att alla önskemål som ligger till grund för utredningen inte kan tillgodoses men dessa kräver vidare analyser och bedömningar som behöver göras i samverkan med uppdrag som relaterar till arbetet med hälso- och sjukvårdens och tandvårdens försörjning och försörjningsberedskap. Detta gäller specifikt de mer ingripande åtgärderna som har större systempåverkan dvs. flytt av en hel inköpskategori till en annan del av organisationen. Utan närmare förtydligande om nytta och effekt är ett övertagande av samtliga samordnade upphandlingar inom en kategori inte en motiverad och ändamålsenlig lösning och åtgärd sett till problembilden.

En ytterligare och större fragmentering av dagens sammanhållna upphandlingssamordning skulle även riskera att bli administrativt betungande (fullmaktshantering, kallelser till expertgrupper som inte synkroniseras, vem ansvarar för vad vid behov av att ställa frågor etc.) och torde därför kräva en administrativ överbyggnad som håller ihop systemet. Detta har direkt påverkan på resurseffektiviteten dvs. att inköpsarbetet ska ske effektivt samt minska administration. Alternativet är inte heller förenligt med nuvarande Policy och riktlinjer för inköp och erfordrar en förändring i styrande dokument (beslut i regionfullmäktige) vilket bedöms ta över ett år att genomföra (från upprättande av tjänsteutlåtande till genomförd verksamhetsövergång).

Även nuvarande omvärldsläge påverkar behovet av att hålla samman systemet och samordningen, där även senaste åren händelser i omvärlden påvisat samma behov. Det är inte motiverat att i dagsläget föreslå ett alternativ som inte fullt ut kan tillgodose det behovet.

Bilaga 1 *Flytt av ansvar för samordnade upphandlingar och avtalsförvaltning inom hjälpmedel och förbrukningshjälpmedel från inköpscentralen till SLSO*

Hjälpmedel

Personlyftar för sjukhus samt förskrivning - för det samlade behovet av

- Patientlyftsystem (Akutsjukhusnämnden, Södertälje Sjukhus)
- Personlyftar och lyftanordningar (Inköpscentralen)
- Taklyftar (Akutsjukhusnämnden, Södersjukhuset)
- Personlyftar inklusive tjänster (SLSO)

Handleds- och fingerortoser, SLL541

Ortopediska behandlingshjälpmedel, SLL576

Förbrukningshjälpmedel

Näringspreparat, SLL980

Insulinpumpar, SLL426

Diabetesprodukter, SLL425

Inkontinensartiklar, SLL520

Enterala nutritionspumpar, SLL981

Kompressionsartiklar, SLL571

Region Stockholm

Underskriven av: Emma Lennartsson, 2026-05-28 10:34:02

Underskriven av: Katarina Holmgren, 2026-06-02 05:19:39