Region Stockholm

Regionledningskontoret

REMISS-PM
2019-12-16

RS 2019-1148

Plan för införande av kategoristyrt inköpsarbete i Region Stockholm

Remiss-PM

Innehållsförteckning

1. Regionledningskontorets förslag och motivering 2
1.1 Sammanfattning 2
1.2 Bakgrund 3

2. Samordnad upphandling 3

3. Kategoristyrt inköp 5
3.1 Målsättning med införandet 6
3.2 Utgångspunkt för indelning i kategorier 7
3.3 Fördelning av kategoriansvar 8
3.4 Ekonomiska konsekvenser 9
3.5 Principer för utrullning av kategoriansvar 9

4. Ansvarsfördelning inom Region Stockholm 9
4.1 Inledning 9
4.2 Regionfullmäktige 10
4.3 Regionstyrelsen 10
4.4 Fastighets- och servicenämnden 10
4.5 Kategoriansvarig nämnd 10
4.6 Nämnder och bolag utan utdelat kategoriansvar 12

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

1. Regionledningskontorets förslag och motivering

1.1 Sammanfattning

Ärendet utgörs av ett förslag till plan för Region Stockholms införande av kategoristyrt inköpsarbete och ansvarsfördelning för inköpskategorier med utrullning under 2020 (bilaga 1).

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 bilaga 1, 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 kategoristyrningen processuellt regleras i en anvisning för kategoristyrt inköpsarbete.

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.

Regionledningskontoret avser föreslå regionstyrelsen föreslå att regionfullmäktige beslutar följande.

1. Förslag till 2020 års plan för införande av kategoristyrning, inklusive inköpskategorier samt fördelning av kategoriansvar, fastställs.
2. Regionstyrelsen får i uppdrag att vid behov göra smärre löpande ändringar i plan för införande av kategoristyrning såsom i inköpskategoriernas struktur och namn samt justeringar i tidplaner.
3. Regionstyrelsen får i uppdrag att fastställa, förvalta och vid behov revidera anvisning för kategoristyrt inköpsarbete.
4. Region Stockholms nämnder och bolag ska årligen till regionstyrelsen inkomma med en plan över de kommande tre årens planerade upphandlingar.

5. Regionstyrelsen får i uppdrag att genomföra erforderliga ändringar i riktlinjerna för inköp, i enlighet med vad som föreslås avseende ansvarsfördelning i kapitel 6.

Regionledningskontoret avser föreslå att regionstyrelsen beslutar följande.

1. Anvisning för kategoristyrt inköpsarbete fastställs.

1.2 Bakgrund

Den 8 maj 2018 antog fullmäktige en ny inköpspolicy, LS 2017-1197, som gäller inom hela Region Stockholm. 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 styrelsen i uppdrag att återkomma till fullmäktige med förslag till ansvarsfördelning avseende inköpskategorier och centralt samordnade upphandlingar. Fördelningen av ansvar för inköpskategorier ska enligt inköpspolicyn så långt som möjligt vara långsiktig för att ansvarig för en kategori ska ha bra förutsättningar för planering, genomförande och kompetensutveckling.

Detta uppdrag har utvecklats i budget för 2020 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.

I budgeten för 2020 uppdrogs även åt regionstyrelsen att utreda om ett inrättande av en inköpscentral inom fastighets- och servicenämnden är till fördel för Region Stockholm och i så fall ska en sådan etableras under 2020.

2. Samordnad upphandling

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 samordnat 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. En väl fungerande intern samordning underlättar även inköpssamarbeten med andra regioner, kommuner, SKR, m.fl.

Ett beslut om samordnad central upphandling kan innebära att upphandlingar som inte tidigare varit eller endast delvis varit samordnande nu blir det. Det innebär att det måste till en övergångsperiod som den nämnd som ansvarar för upphandlingen måste beakta. Allt eftersom lokala avtal löper ut ska en successiv anslutning till det nya avtalet/avtalen ske. För det fall att tidigare tecknade avtal löper ut efter det att beslutet om central samordning fattats men innan centralt samordnad upphandling hunnit äga rum, äger nämnder och bolag rätt att genomföra temporära upphandlingar för att lösa sina behov. Nämnderna och bolagen ska i dessa fall samråda med den nämnd som ansvarar för den centrala samordningen.

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.

Det samordningsförfarande som står till buds om inte regionfullmäktige beslutat om central samordning är lokalt samordnad upphandling. Detta förfarande är administrativt betungande då det förutsätter att delegation utfärdas från de nämnder och bolag som vill delta i upphandlingen. I syfte att skapa en mer effektiv hantering för de områden där behoven är snarlika inom Region Stockholm föreslår regionledningskontoret att regionfullmäktige beslutar om centralt samordnad upphandling. Beträffande de inköpsområden där få nämnder och/eller bolag har reella anskaffningsbehov eller där behovsbilden varierar föreslås lokalt samordnad upphandling kvarstå som primärt förfarande för samordning. I praktiken innebär detta att en nämnd som blir ansvarig för viss kategori kan komma att ansvara för ett inköpsområde som innefattar såväl centralt som lokalt samordnade upphandlingar. Region Stockholms inköpspolicy understryker vikten av att samordning sker.

3. 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 på ekonomiskt bästa möjliga sätt.

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 för 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 (bilaga 2).

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.

Det ska framhållas att införandet av kategoristyrning inte innebär 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.

3.1 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.

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.

3.2 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.

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.

3.3 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.

3.4 Ekonomiska konsekvenser

Bedömningen är således 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.

3.5 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 bilaga 1.

4. Ansvarsfördelning inom Region Stockholm

4.1 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.

4.2 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 bilaga 1.

4.3 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.

4.4 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.

4.5 Kategoriansvarig nämnd

Den nämnd som av regionfullmäktige utses till ansvarig för en viss inköpskategori utser en anställd inom den egna nämnden 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. 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.

4.5.1 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.

4.5.2 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.

4.6 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.

5. Inrättande av inköpscentral vid fastighets- och servicenämnden

Frågan om inrättande av inköpscentral vid fastighets- och servicenämnden är under utredning och resultatet kommer att presenteras i ett kommande ärende för beslut i regionstyrelsen.

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

Bilaga 2 – Anvisning för kategoristyrt inköpsarbete

Anvisning

Kategoristyrt inköpsarbete

Gäller för Region Stockholm

Innehållsförteckning

1. Om dokumentet 18
1.1 Syfte 18
1.2 Tillämpning 18

2. Anvisning kategoristyrt inköpsarbete 18
2.1 Omfattning 18
2.1.1 Roller och grupper 19
2.1.2 Processen 21
2.2 Initiera och definiera 22
2.2.1 Övergripande spendanalys 22
2.2.2 Upprätta kategoriråd och kategoriteam 22
2.2.3 Introduktion & kompetensutveckling 22
2.2.4 Workshop 1 23
2.2.5 Kategoriplanen 23
2.3 Utreda och mäta 23
2.3.1 Insamling av inköpsdata 23
2.3.2 Analys av inköpsdata 24
2.3.3 Analys marknadsdata 26
2.3.4 Workshop 2 27
2.3.5 Preliminär GAP-analys 27
2.3.6 Fördjupad spend- och marknadsanalys 27
2.4 Analysera och planera 28
2.4.1 Möjlighetsanalys 28
2.4.2 SWOT-analys 28
2.4.3 Workshop 3 29
2.4.4 Revidera kategorimål 32
2.4.5 Färdigställ kategoriplanen 33
2.4.6 Linjeförankring av strategi 33
2.4.7 Rådsmöte 1 33
2.5 Genomföra och implementera 34
2.5.1 Workshop 4 34
2.5.2 Genomför aktiviteter 34
2.5.3 Rådsmöte 2 34
2.6 Styra och förbättra 34
2.6.1 Uppföljning 34

2.6.2 Erfarenhetsåterföring 35
2.6.3 Ständiga förbättringar 35
2.6.4 Rådsmöte 3 35
2.6.5 Påbörja Processen på nytt 35

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.

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.

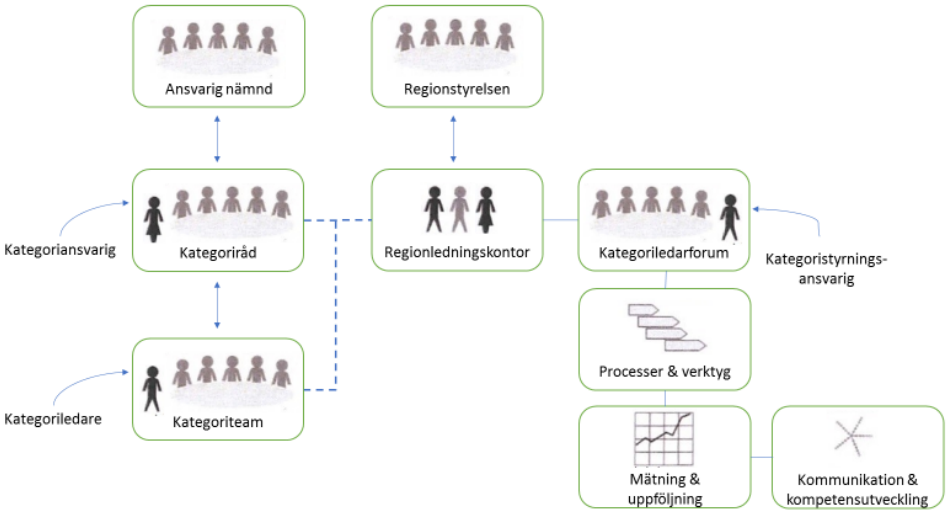
2. Anvisning kategoristyrt inköpsarbete

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 som av regionfullmäktige utses till ansvarig för en viss inköpskategori utser en anställd inom den egna nämnden 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.

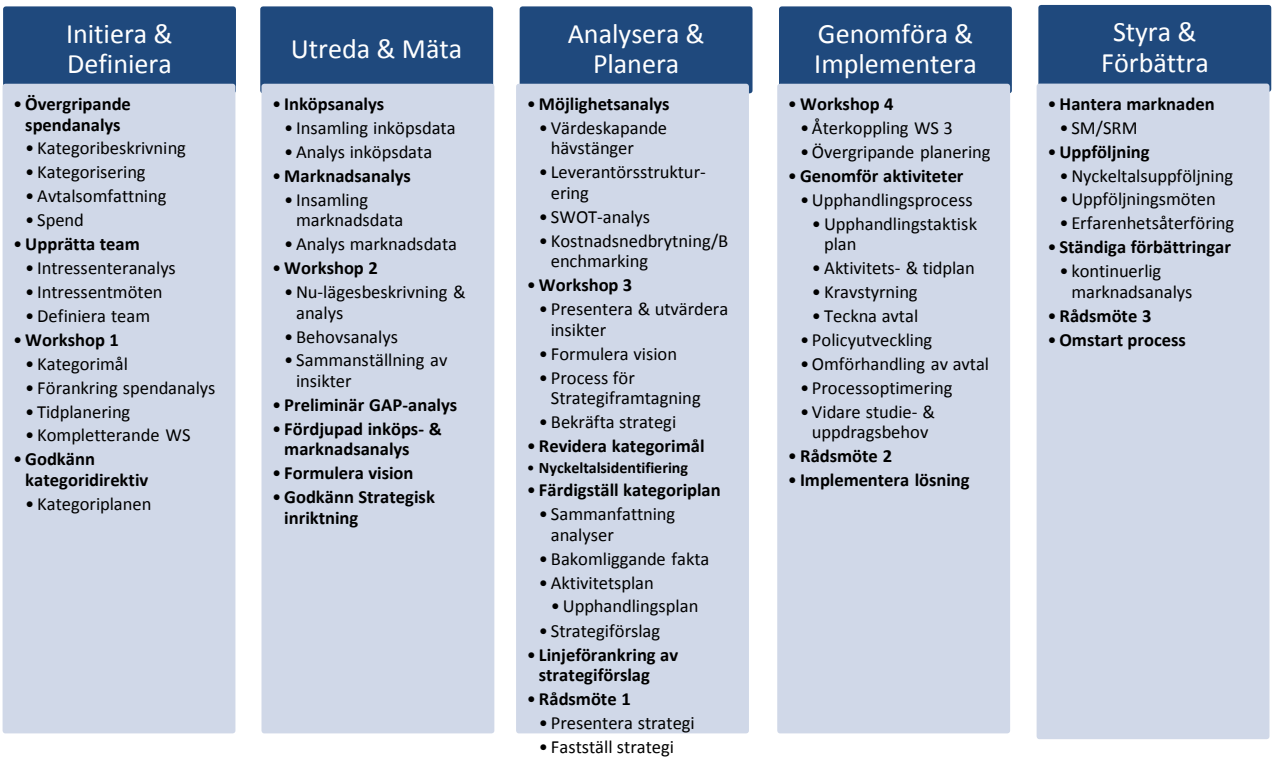
Strategiskt inköp vid regionledningskontoret
Inköpsdirektörens uppgifter inom området kategoristyrning omfattar huvudsakligen att:

- 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

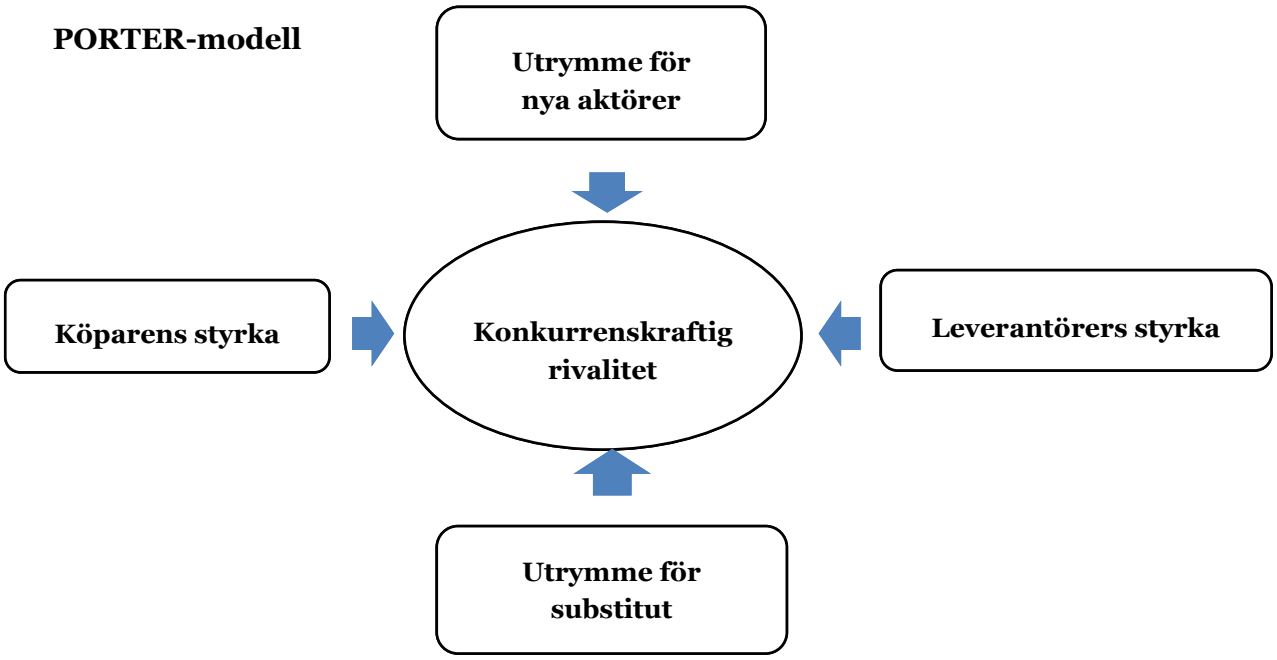
Extern analys av marknaden (PESTLE)
För att få en bättre förståelse för marknaden bör det i processen genomföras en PESTLE-analys. PESTLE står för:

- 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

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

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

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

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



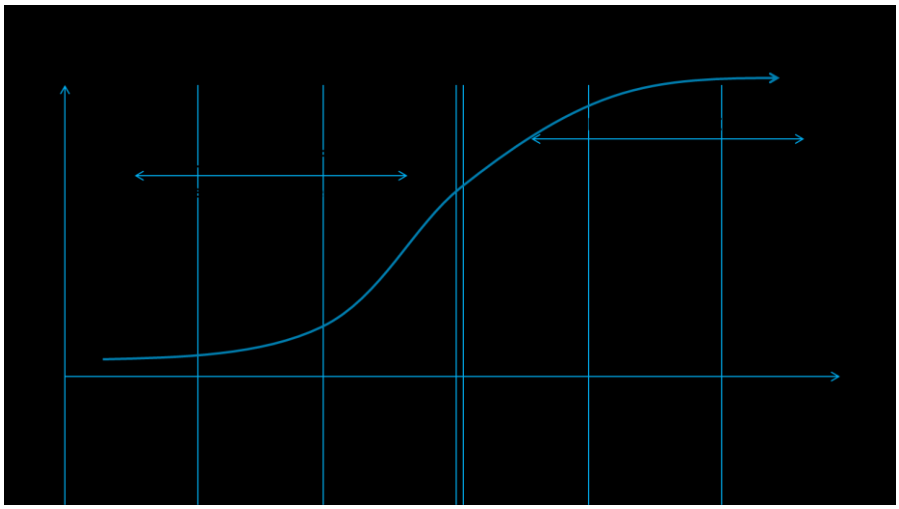
Idéerna grupperas sedan i olika teman för att minska listan och för att sortera liknande idéer under samma tema. Därefter sorteras identifierade teman i grupper och idéer sammanställs till strategiska alternativ.

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.

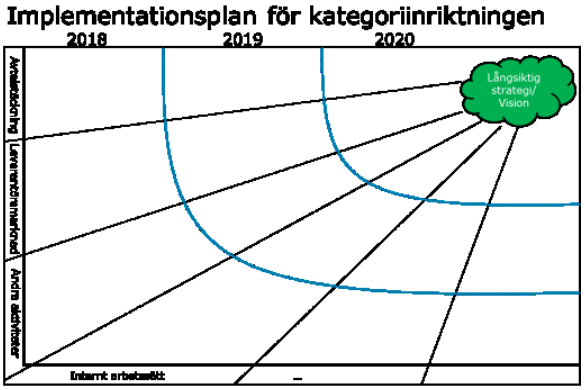
Olika delar i kategoristrategin
Kategoristrategin ska definieras på ett kortfattat och koncist sätt och med fokus på värdeskapande. För att enkelt definiera ett strategiskt nu- och bör-läge för kategorin, kan verktyget för inköpsmognadsmätning användas.

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.

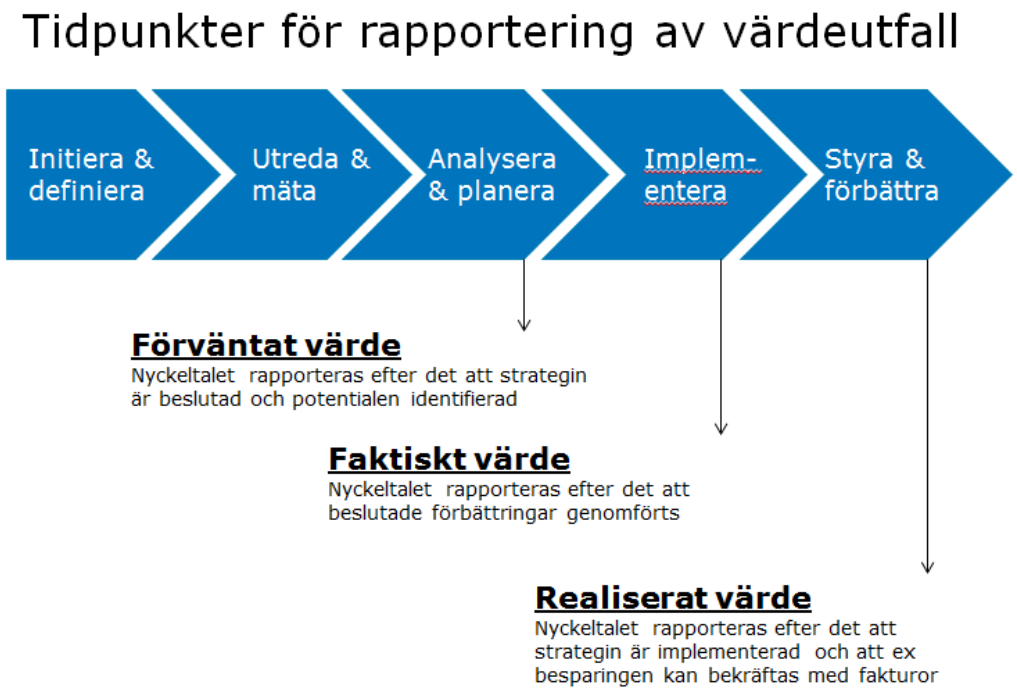
Exempel: GANTT-schema kategoriaktiviteter

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.