

Genomlysning av inköpsprocessen

Region Jämtland Härjedalen | 5 oktober 2017

- 1 Inledning – uppdrag och metodik
- 2 Executive Summary
- 3 Nulägesanalys
- 4 Sammanfattning – nuläge, utmaningar och konsekvenser
- 5 Förbättrings- och utvecklingsmöjligheter
- 6 Sammanfattning - förslag på åtgärder
- 7 Aktivitets- och tidsplan för åtgärder
- 8 Bilagor

Bilagor

1. Inköpsprocessen
2. Förväntningar på genomlysning
3. Referenser
4. Organisationsbilder

- Region Jämtland Härjedalen (Regionen) önskar genomföra en genomlysning av inköpsprocessen i syfte att få fram förslag på besparingar, effektiviseringar och en optimal inköpsorganisation.
- Förväntningarna är att genomlysningen ska ge konkreta förslag på hur Region Jämtland Härjedalen ska kunna:
 - Förbättra köpmönster
 - Behovsanpassa och utveckla systemstöd
 - Säkerställa att inköp sker i tecknade avtal
 - Upphandla oupphandlade volymer
 - Ta fram relevanta nyckeltal för uppföljning
 - Identifiera vem som gör vad
 - Identifiera respektive enhets uppdrag
 - Identifiera otydligheter och dubbelarbete inom organisation och process
 - Effektivisera upphandling
 - Finna besparings- och effektiviseringsområden
 - Säkerställa att regelverk efterlevs
- ProSourcia har fått i uppdrag att göra en bred genomlysning av inköpsprocessen i kombination med att bygga vidare på och berika de spend-analyser som redan gjorts av Regionen.
- Dels för att fastställa gap, men framför allt för att identifiera förbättringsmöjligheter och besparingspotentialer.
- Genomlysningen har genomförts i enlighet med metodik på nästa sida och levereras i två rapporter:
 - Genomlysning av inköpsprocessen
 - Utveckling av spendanalys
- Totalt har 15 personer intervjuats, en workshop hållits med Upphandlingsenheten och drygt ett tjugotal interna dokument lästs igenom (se bilaga 3).
- Inköpsprocessen definieras i denna genomlysning i enlighet med bilder i bilaga 1.

Initial analys

Genomlysning

Identifiering av
förbättringsmöjligheter

Presentation och
beslut

Aktiviteter

- Inläsning och analys av bakgrundsinformation som tillhandahållas av Region JH.
- Framtagning av förslag på hur befintligt material/spendanalys kan berikas för ökad kvalitet och användbarhet.
- Avstämning av förslag på omfattning och upplägg för arbetet (inklusive förväntningar och tidplan) med Region JH.

- Intervjuer med ett urval utvalda personer.
- Inläsning av internt material.
- Leverans av data från Region JH för att berika nuvarande spendanalys och öka kvaliteten och möjligheten att identifiera förbättringsmöjligheter.

- Analys av material, intervjuer och data.
- Identifiering av förbättrings-, besparingsmöjligheter och åtgärder inom hela inköpsprocessen (strategiskt – taktiskt – operativt).

- Presentation av analys och identifierade förbättringsmöjligheter, som bl a inkluderar:
 - Framtida inköpsprocess
 - Organisationsdesign
 - Mätning och uppföljning
 - Systemstöd
 - Besparingspotential
 - Aktiviteter för genomförande
- Prioritering och beslut av Region JH av aktiviteter och tempo på genomförande.

Leverans

- En genomförandeplan.

- En bild av nuläget.
- En utökad spendanalys.

- Förslag på aktiviteter och tidplan för att realisera identifierade besparings-, förbättrings- och utvecklingsmöjligheter.

- Muntlig presentation och leverans av skriftlig rapport.
- Beslut av Region JH.

- 1 Inledning – uppdrag och metodik
- 2 Executive Summary**
- 3 Nulägesanalys
- 4 Sammanfattning - nuläge, utmaningar och konsekvenser
- 5 Förbättrings- och utvecklingsmöjligheter
- 6 Sammanfattning - förslag på åtgärder
- 7 Aktivitets- och tidsplan för åtgärder
- 8 Bilagor

Bilagor

1. Inköpsprocessen
2. Förväntningar på genomlysning
3. Referenser
4. Organisationsbilder

Executive Summary 1/2

- Likt många andra inom offentlig sektor så har Region Jämtland Härjedalen ett taktiskt upphandlingsfokus för sin inköpsverksamhet idag. Fokus ligger på genomförandet (själva upphandlingsprocessen) och betydligt mindre tid läggs på styrning och uppföljning. Det är där Regionen har sin största förbättringsmöjlighet och utvecklingspotential.
- Det som skiljer Region Jämtland Härjedalen är, att när andra inom offentlig sektor oftast har en total avsaknad av styrning och uppföljning av sin inköpsverksamhet, så ligger Regionen längre fram. Det finns:
 - Ett Inköpsråd för styrning och beslut i gemensamma inköpsfrågor.
 - Ett spendanalysverktyg som på ett enkelt och lättillgängligt sätt ger dagsaktuell information.
 - En Avtalscontroller med ambition att mäta och följa upp mer och bättre än det som görs idag.
- För att Region Jämtland Härjedalen ska uppnå sina mål med att erhålla en effektivare inköpsprocess som tar till vara outnyttjade potentialer och ger/levererar lägre kostnader, så måste en förflyttning ske från dagens läge till ett mer proaktivt fokus där planering, prioritering, styrning, målsättning, genomförande och uppföljning ingår.
- Förutsättningar för förändring är goda då Regionens ekonomiska situation kräver ytterligare effektiviseringar. Det finns en samsyn/medvetenhet att inköpsområdet kan bidra med lägre kostnader/besparingar, att styrning, mätning och uppföljning måste förbättras samt ny ledning i form av ny Regiondirektör.
- För att lyckas behöver ett flertal områden adresseras såsom styrmodell, inköpsorganisation, inköpsprocess och systemstöd (se kapitel 6 "Sammanfattning – förslag på åtgärder").
- Viktigaste åtgärderna att ta itu med först (och avgörande förutsättningar) för att en förflyttning ska ske redovisas på nästa sida.
- Vi vill betona att alla våra förslag och åtgärder bygger vidare på det som redan finns på plats och fungerar idag, så att inte Regionen behöver ändra om allt och göra helt nytt.

Executive Summary 2/2

Viktigaste åtgärderna att ta itu med först är:

- **Klargör uppdrag**
 - Vad vill Regionen med sin inköpsverksamhet?
- **Fastställ konkreta mål**
 - Vad ska uppnås?
- **Ta beslut om styrmodell och inköpsprocess**
 - Ett beslutande organ i form av en Inköpsstyrelse (dagens Inköpsråd får utökat uppdrag, mandat och ansvar).
 - En helhetsansvarig Inköpschef som säkrar helhetsperspektiv, ledning/styrning och leverans av mål.
 - En heltäckande proaktiv inköpsprocess som inkluderar planering, genomförande och uppföljning, men som även är en styr- och samarbetsmodell.
 - E-handelssystem som säkerställer effekt av genomförda affärer/avtal.
- **Börja arbeta (nu) i enlighet med ny inköpsprocess**
 - Prioritera inköpsområden, ta ett helhetsperspektiv och identifiera förbättringsmöjligheter och besparingspotentialer baserat på faktabaserade underlag såsom spendanalyser, business case, avtal som går ut och behov för 2018.
- **Mät, följ upp och rapportera**
 - Utveckla mätetal som följer upp mål och rapportera progress till ansvariga chefer månadsvis för att säkerställa måluppfyllnad och korrigera avvikelser.
- Nyckel till framgång och störst utmaning kommer att vara att driva detta som ett Regionsövergripande initiativ som kräver prioritering, engagemang och driv på alla nivåer inom organisationen dagligen, inte bara på Upphandlingsenheten. Det handlar om alla chefers chefsansvar, men också den enskilda medarbetarens ansvar. I grunden handlar det om ett förändrat sätt att både se på och arbeta med inköp.

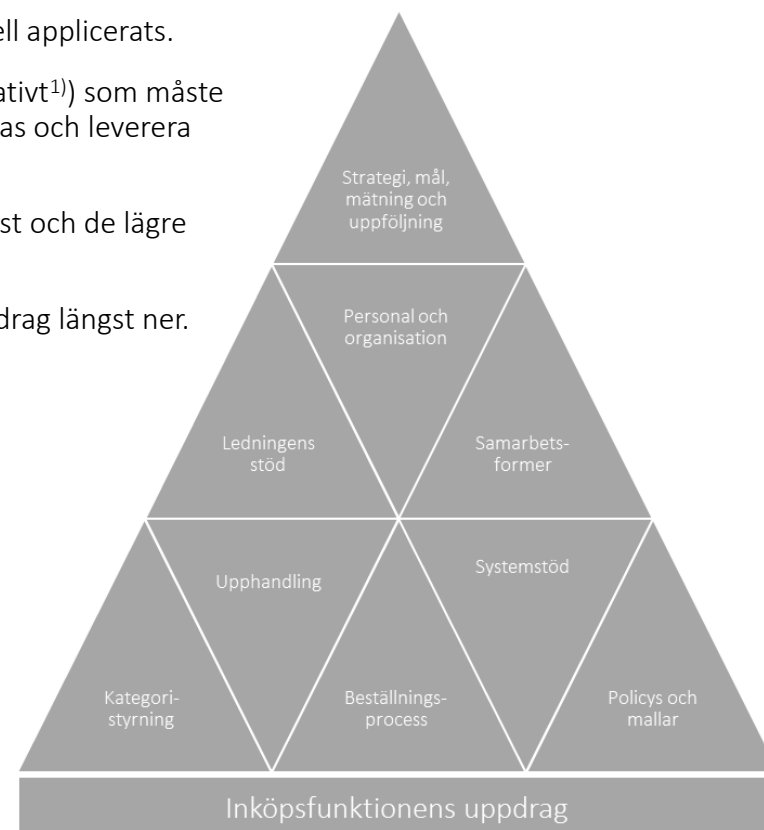
- 1 Inledning – uppdrag och metodik
- 2 Executive Summary
- 3 Nulägesanalys**
- 4 Sammanfattning - nuläge, utmaningar och konsekvenser
- 5 Förbättrings- och utvecklingsmöjligheter
- 6 Sammanfattning - förslag på åtgärder
- 7 Aktivitets- och tidsplan för åtgärder
- 8 Bilagor

Bilagor

1. Inköpsprocessen
2. Förväntningar på genomlysning
3. Referenser
4. Organisationsbilder

Strategiskt inköpsarbete

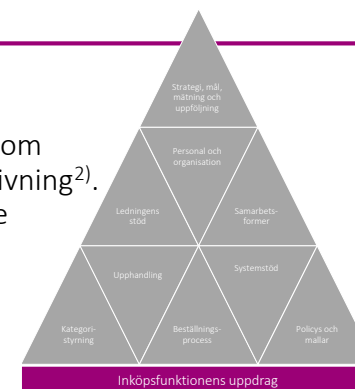
- Som utgångspunkt för nulägesanalysen så har ProSourcias strategiska inköpsmodell applicerats.
- Den innehåller alla delar av inköpsprocessen (från strategiskt till taktiskt och operativt¹⁾) som måste finnas på plats för att en framgångsrik strategisk inköpsfunktion ska kunna etableras och leverera utifrån sin maximala potential.
- Modellen är omvänd i den bemärkelse att de översta delarna bör vara på plats först och de lägre bör komma därefter.
- Som en bas och grund för hela inköpsverksamheten ligger inköpsfunktionens uppdrag längst ner.
- På nästföljande sidor kommer område för område att redovisas.



¹⁾ För definition av strategiskt, taktiskt och operativt inköp, se bilaga 1.

Nulägesanalys | Uppdrag

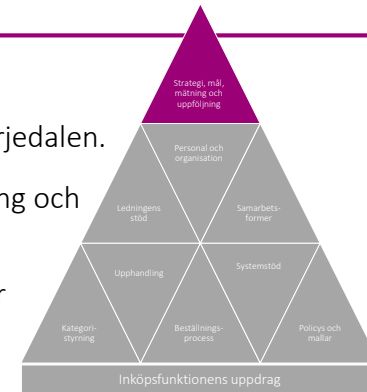
- Vi upplever att det i dagsläget inte finns ett tydligt uttalat uppdrag eller vision för Upphandlingsenheten inom Region Jämtland Härjedalen, även om det på Regionens hemsida, Insidan, finns en form av uppdragsbeskrivning²⁾. Mest på grund av att detta (ett tydligt uttalat uppdrag) inte tydligt framkommit varken i intervjuer eller i de styrdokument som existerar.
- Det är därmed oklart vad Upphandlingsenheten ska göra, för vem och varför samt vilken önskad långsiktig ambition/resultat (det vill säga vision) Regionen har för sin inköpsverksamhet.
- Dagens ottydlighet i uppdrag leder till oklarhet avseende vad Regionen vill med sin inköpsverksamhet och vilket uppdrag/mandat som Upphandlingschefen har. Det bidrar till brister i styrning, prioritering och uppföljning av inköpsverksamheten och leder till ineffektiva inköpsprocesser.
- Mot bakgrund av ovan så infördes därför 2016, på initiativ av Upphandlingschefen, ett Inköpsråd med åtta medlemmar³⁾. Syftet med Inköpsrådet var att involvera verksamheten i styrning av inköpsprocessen och att lyfta gemensamma frågor för beslut. Gruppen träffas vid några tillfällen per termin. Ett flertal av de intervjuade har tagit upp att Regionen skulle kunna dra större nytta av Inköpsrådet än vad som görs idag. Enligt Finansplan 2018-2020 så beräknas inrättandet av Inköpsrådet att leda till MSEK 30 i lägre kostnadsökningar under perioden 2017-2018. Oklart dock hur detta ska gå till.
- Oaktat ovan (det vill säga att Upphandlingsenheten inte har ett tydligt uttalat uppdrag) så går det att konkludera att enheten utför sitt arbete i enlighet med gällande upphandlingspolicy, vilket är i huvudsak är ett taktiskt upphandlingsuppdrag.



²⁾ Upphandlingsenheten ska, på uppdrag av Regionens olika verksamheter, genomföra upphandlingar som uppfyller ställda krav till lägsta möjliga totalkostnad, så att god hushållning med Regionens resurser säkerställs.

³⁾ I Inköpsrådet ingår: Upphandlingschef, Ekonomidirektör (ordf.), Regionstabschef, Kommunikatör, Ekonom Regional utveckling, Områdeschef Diagnostik, teknik och service, Avtalscontroller Upphandlingsenheten och Områdeschef Hjärta, neurologi och rehabilitering.

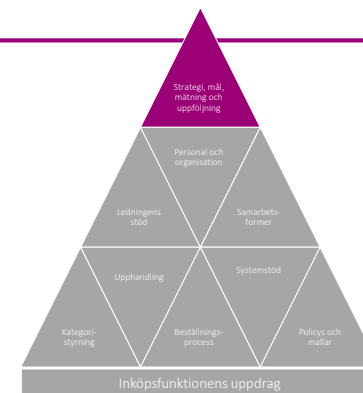
- Det finns i dagsläget ingen övergripande inköpsstrategi för inköpsverksamheten inom Region Jämtland Härjedalen.
- Den befintliga upphandlingspolicyn har i huvudsak ett taktiskt upphandlingsfokus¹⁾ och avsaknad av styrning och planering av Regionens inköpsverksamhet är något som har tagits upp av flertalet av de intervjuade.
- Upphandlingsenheten försöker fånga upp vad som är på gång upphandlingsmässigt ute i verksamheten för att kunna planera och prioritera, men har en stor utmaning med det ständiga inflödet av uppdrag till enheten.
- Uppskattningsvis så kan ca 60% av alla upphandlingar planeras, medan resterande bara dyker upp. En sammanställning av pågående och planerade upphandlingar återfinns i e-Avrop. Planeringen baseras på de individuella planer varje upphandlare gör tillsammans med Upphandlingschefen för sina inköpsområden/avtal. Upphandlingarna som bara dyker upp finns sammanställda i en Excellista.
- I övrigt så försöker Upphandlingsenheten planera så att stora upphandlingar inte krockar utan att de fördelar sig någorlunda jämnt över året.
- Sammantaget så har Region Jämtland Härjedalen ett taktiskt upphandlingsfokus för sin inköpsverksamhet även om det finns inslag av styrning/planering via Inköpsrådet och e-Avrop. Nuvarande fokus innebär att Regionen inte tar ett helhetsperspektiv över sin inköpsverksamhet och därmed missar förbättringsmöjligheter. Brister i styrning och ledning har även konstaterats i en analysrapport från SKL.



¹⁾ För definition av strategiskt, taktiskt och operativt inköp, se bilaga 1.

Mål

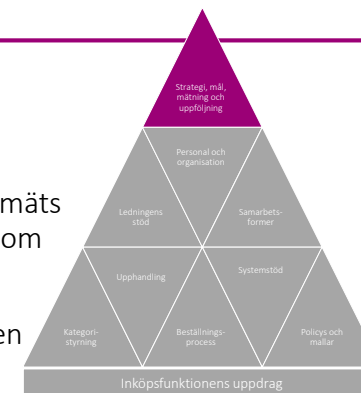
- För 2017 finns det två mål för inköpsverksamheten vid Region Jämtland Härjedalen:
 - MSEK 20 i besparingar/effektiviseringar.
 - 92% avtalstrohet.
- Därutöver så finns det i Upphandlingspolicyn, i delegationsbeslutet avseende avtalsföljsamhet och på Insidan beskrivningar som liknar mål, såsom:
 - God hushållning med Regionens resurser.
 - Långsiktighet och uthållighet i resursanvändning (uppnå social och miljömässig hållbar utveckling).
 - Upphandling i enlighet med gällande lagstiftning/regelverk, politiska beslut, inriktningsdokument och policys.
 - Allt som Regionen betalar för ska upphandlas (undantag se Upphandlingspolicy).
 - Gällande avtal ska tillämpas av Regionens samtliga verksamheter.
 - Upphandling ska präglas av öppenhet, professionalism och kompetens.
 - Samverkan ska ske internt och externt i upphandlingsfrågor.
 - Innovationer ska främjas när det är lämpligt.
 - Medverka till att små och stora företag ges möjligheter att leverera varor/tjänster.
- Då dagens två mål endast delvis täcker de övergripande målbeskrivningarna ovan, så saknas det idag mål/mätetal som säkerställer styrning och genomförande av Regionens inköpsambitioner. Att Regionen generellt sett inte är bra på att sätta mål, mäta och följa upp sin verksamhet är något som ett flertal av de intervjuade tagit upp, tillsammans med att de tycker att Regionens mål mer liknar visioner, som är svåra att mäta och att det är samma mål/mätetal som inrapporteras år ut och år in. Dessa brister har även konstaterats i en analysrapport som SKL gjort av Regionens styrning och ledning.



11

Mätning och uppföljning

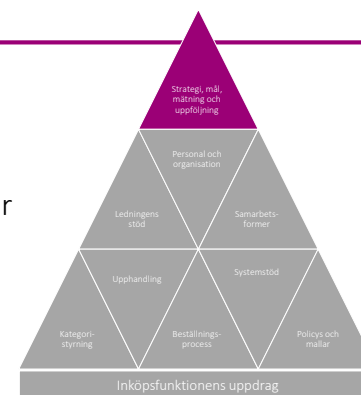
- Avseende de två inköpsmålen så har Regionen en hög avtalstrohet (90% uppnåddes 2016). Avtalstroheten mäts och följs upp via en metodik som kallas Divermodellen i ett BI-verktyg som heter ProDiver. Inköpsvolymen som mäts inkluderar samtliga enheter och all adresserbar inköpsvolym utom Regionens investeringar.
- Modellen innebär att hela huvudboken läses in varje natt och att en automatisk mappning av inköpsvolymen (minus alla investeringar) sker in i ett kategoriträd (se mer under "Kategoristyrning"). Själva mappningen, som görs, baseras på Regionens kontering.
- Själva avtalsinformationen kommer in via en uppdatering av ekonomisystemet, som görs varje gång ett avtal tecknas (ibland läggs information in i efterhand). Organisationsnummer, start- och slutdatum tillhandahålls och registreras och alla fakturor som har angivet organisationsnummer betraktas därefter som köp från en avtalsleverantör.
- Med andra ord så kan Regionen med Divermodellen koppla köp till avtalsleverantörer, men inte konkludera att det är de facto avtalade produkter/tjänster som köps in. Rent definitionsmässigt så mäter och synliggör Regionen leverantörstrohet och inte avtalstrohet.
- Sammanfattningsvis så är ProDiver ett bra verktyg och Divermodellen en OK mätmodell att använda. Styrkan är bland annat den automatiska uppdateringen som medger dagsaktuell information, men även att den är enkel att använda och tillgänglig för alla. Verksamheten kan därmed själva följa upp sina egna inköp och köpmönster. Upphandlingsenheten är medveten om Divermodellens svagheter och dess felkällor är identifierade och dokumenterade. Ett exempel är att fakturor som konteras felaktigt leder till felaktig mappning av inköpsvolym, som i sin tur leder till felaktiga spendanalyser.
- Avseende Regionens andra inköpsmål (MSEK 20 i besparingar), så är det i dagsläget oklart hur Regionen ligger till, då ingen mätning gjorts för första halvåret 2017 och prognos saknas för resterande delen av 2017. Det saknas med andra ord en plan för realisering av besparingsmålet. Med plan menar vi att det saknas en sammanställning över vilka upphandlingar/affärer/initiativ som ska bidra till besparingsmålet, med hur mycket samt vem som ansvarar för dess realisering. Här vill vi betona att detta är ett delat ansvar mellan Upphandlingsenheten och verksamheten, där Upphandlingsenheten möjliggör besparingar genom bra upphandlingar och verksamheten realiserar besparingarna genom att använda ingångna avtal.



11

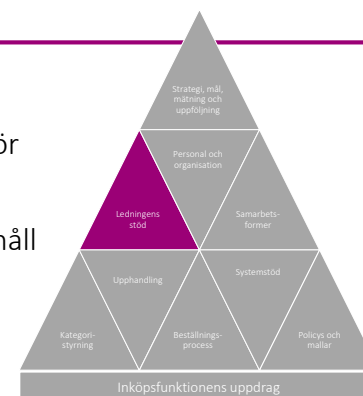
Mätning och uppföljning (forts.)

- Upphandlingsenheten har en ambition att mäta och följa upp flera parametrar av inköpsprocessen, men har historiskt sett inte hunnit med detta. Mot bakgrund av detta har en ny tjänst, Avtalscontroller, införts som tillträdde i augusti 2016.
- I övrigt så gör Upphandlingsenheten bland annat följande uppföljningar:
 - Uppdragsavstämningsmöten mellan Upphandlingschefen och varje upphandlare
 - Avtalsuppföljning inför nästa upphandling
 - Sammanställning av:
 - Planerade och pågående upphandlingar
 - Antal upphandlingar och avtal
 - Kostnader/besparingar på förbrukningsartiklar
 - Inkomna uppdrag och var de är processmässigt
- Sammanfattningsvis så kan Region Jämtland Härjedalen bli bättre när det gäller mål, mätning och uppföljning. Det saknas en gemensam strategi och systematik kring mål, mätetal, mätning och uppföljning av inköpsverksamheten inom Regionen och av leverantörers prestationer (d v s en gemensam leverantörsuppföljningsmodell). Avsaknad av mål, mätning och uppföljning är något som har tagits upp av flertalet av de intervjuade.
- Genom att inte mäta och följa upp sin inköpsverksamhet systematiskt så synliggörs bara delar av Upphandlingsenhetens bidrag till verksamheten. Goda arbetsinsatser uppmärksammas inte fullt ut, det är svårt att styra, korrigera avvikelser och att veta om avsedda effekter med avtal uppnås. Verksamheten får inte det verktyg som de behöver för att ta sin roll och sitt ansvar i inköpsprocessen.



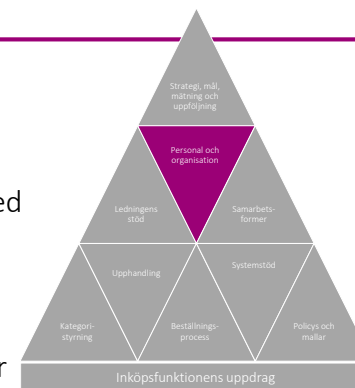
Nulägesanalys | Ledningens stöd

- Det finns inget som pekar på eller som framgått i intervjuer att det historiskt funnits ett strategiskt fokus för inköpsfrågor från Regionens ledning.
- Snarare så är vårt intryck att man sett och ser taktiskt på inköpsområdet och att det från ett verksamhets håll betraktas som en separat aktivitet som sköts av Upphandlingsenheten och som inte riktigt har med övrig verksamhet att göra.
- Utifrån vad en inköpsfunktion faktiskt kan leverera om rätt förutsättningar ges, så är därmed dagens förväntningar på enheten låga.
- Avsaknad av strategiskt fokus på ledningsnivå i kombination med brist på tydligt uppdrag och övergripande inköpsstrategi gör det inte lätt för Regionen att driva sin inköpsverksamhet, erhålla en effektiv inköpsprocess och väl fungerande inköpsverksamhet.
- Tilläggas ska dock att vi, trots avsaknad av strategisk ledningsfokus, upplever ett stort stöd för Upphandlingsenheten och för denna genomlysning, framför allt från politiskt håll.



Organisationsdesign

- Upphandlingsenheten återfinns på Regionstaben under Ekonomi- och personalavdelningen tillsammans med Verksamhetsstöd och Ekonomi- och löneservice (se Region Jämtland Härjedalens organisation bilaga 4). Upphandlingschefen rapporterar till Ekonomidirektören och informerar om upphandling i utskottet för ekonomi.
- Upphandlingsenhetens organisatoriska placering är en av de vanligaste förekommande för inköpsfunktioner och som signalerar att man ser på enheten som en servicefunktion och inte som en strategisk resurs, vilket stämmer överens med den uppfattning majoriteten av de intervjuade har (Upphandlingsenheten betraktas som en serviceenhet).

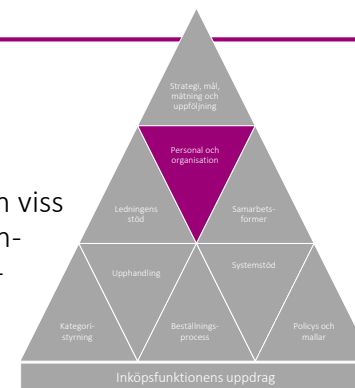


Personal och roller/ansvar

- Totalt arbetar femton personer på Upphandlingsenheten (en chef, en materialkonsulent, en avtalscontroller, en bemanningsansvarig och elva upphandlare). Merparten har jobbat 2-3 år med upphandling och det är en blandning av åldrar/kompetenser/erfarenheter/perspektiv, som upplevs som en positiv tillgång. Alla medarbetare direktrapporterar till Upphandlingschefen, som utöver att vara chef även tar egna upphandlingar.
- Majoriteten av alla anställda är nyanställda, då Upphandlingsenheten har haft en utmaning med att rekrytera och behålla personal på grund av pensionsavgångar och konkurrens om resurser inom Östersundsområdet. Denna personalbrist under de senaste 5 åren har lett till att enheten legat efter och att man arbetat med att komma ikapp.
- Det är en enhet man trivs på (en hög arbetsmiljösiffra) och där man samarbetar, hjälps åt, diskuterar och lär sig av varandra, även om man upplever en ansträngning och överbelastning på grund av det upphandlingstryck som existerar. En ständiga ström av uppdrag kommer in via förvaltningsbrevlådan (eller via internposten) och en fördelning av uppdrag görs varje tisdag. Flera av de intervjuade har lyft ett önskemål om fler resurser till Upphandlingsenheten. Upphandlingsenheten uppfattar sig själva som flexibla och lösningsfokuserade.

Personal och roller/ansvar (forts.)

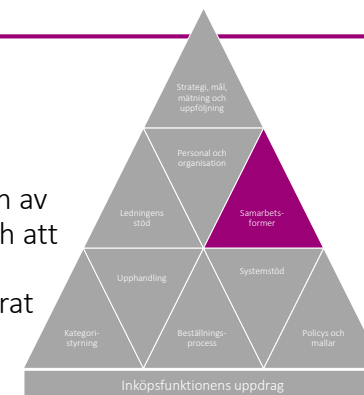
- Upphandlingsenheten ansvarar för allt inköp inom Regionen med undantag av entreprenad och det finns en viss funktionsuppdelning av inköpsområden mellan upphandlarna (till exempel förbrukningsmaterial, IT, medicintekniskutrustning, transport och tandvård) även om alla förväntas vara generalister och kunna ta olika varu- och tjänsteupphandlingar.
- Som huvudprincip så äger Upphandlingsenheten flera av Regionens ramavtal⁴⁾, medan vissa verksamheter äger sina avtal. Det innebär att Upphandlingsenheten tar ett helhetsansvar för dessa ramavtal från ax till limpa, det vill säga från upphandling till uppföljning av avtal och leverantörens prestationer. Utöver ramavtalen så gör även enheten direktupphandlingar.
- I jämförelse med många andra inköpsfunktioner (både inom offentlig och privat sektor) så uttrycks mindre frustration och oklarhet avseende roller och ansvar mellan Upphandlingsenheten och verksamheten. Alla verkar i stort förstå och respektera sina respektive roller, ansvar och kompetens. Därmed inte sagt att roller och ansvar är kristallklara. Det finns synpunkter på att roller, ansvar och befogenheter inte är tydliga och att det tvärfunktionella samarbetet inte fungerar optimalt mellan verksamheten, Upphandlingsenheten och andra aktörer i inköpsprocessen.
- Sammanfattningsvis så fungerar dagens organisatoriska placering, inköpsprocess och ansvars-/rollfördelning relativt bra. Det finns utmaningar och de beror i grund och botten på ett otydligt uppdrag och en avsaknad av övergripande ansvarig för inköpsområdet, det vill säga att ingen äger/driver inköpsfrågan på en övergripande nivå.
- En tydlighet avseende uppdrag/mandat leder till en tydlighet avseende roller och ansvar, vilket är en förutsättning för att erhålla en effektiv inköpsverksamhet.



4) IT och Fastighet tar t ex tar över vid avtalstecknande.

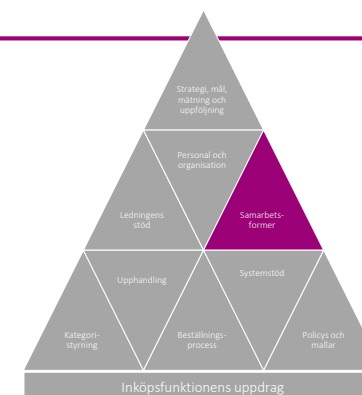
Internt samarbete och verksamhetens syn på inköp

- I jämförelse med många andra organisationer (både inom offentlig och privat sektor) så uppger majoriteten av de intervjuade att samarbetet mellan Upphandlingsenheten och verksamheten i huvudsak fungerar bra och att man har en bra relation. Detta gäller speciellt när Upphandlingsenheten tas med tidigt och vid större investeringar. Verksamheten vill samarbeta med Upphandlingsenheten och få deras stöd/hjälp. Vi har noterat färre inslag av de vi-dem situationer/låsningar som vi ser hos andra kunder.
- Vi upplever att det finns en generell respekt och förståelse från verksamheten avseende Upphandlingsenhetens roll, att befintliga avtal ska användas och att de i stort fungerar ganska bra. Det finns en tilltro till enheten, man tycker personalen är hjälpsam och att man får ett bra stöd. Många tycker att Lena Larsson är en bra Upphandlingschef med bra ambitioner, driv och koll på sitt område.
- Därmed inte sagt att det inte finns förbättringsområden. Själva upphandlingsprocessen upplevs som bölig, tidskrävande och inte helt enkel att förstå. Man upplever att det är omständligt och att det går långsamt. Verksamheten har känt av att Upphandlingsenheten har haft kort med folk och inte haft tid att ge det stöd som verksamheten önskar (fått löst det själva). Vi upplever en viss oro avseende kompetens i samband med att det nu är många nya på Upphandlingsenheten. Det finns dock en självinsikt hos verksamheten i form av de vet att de får stå sitt kast när de inte planerar ordentligt.
- Vänder vi på resonemanget så upplever Upphandlingsenheten å andra sidan i vissa fall verksamheten som spretig och individberoende avseende engagemang och delaktighet. Allt ifrån att det fungerar bra, när det till exempel finns engagerade inköpssamordnare och referensgrupper, till att det är en utmaning med sakägare som inte vet sitt behov, inte tar sig tid, inte förstår upphandling och inte håller sig till fattade beslut.
- Precis som i andra organisationer finns det inslag av att man vill välja och köpa själv (vilket görs) och att leverantörer försöker skapa behov ute i verksamheten genom att knäpa sig in här och där.
- Sammanfattningsvis så fungerar dagens interna samarbete relativt bra. Det finns utmaningar och de beror i grund och botten på ett otydligt uppdrag som leder till avsaknad av övergripande inköpsstrategi och brister i roller/ansvar i inköpsprocessen.



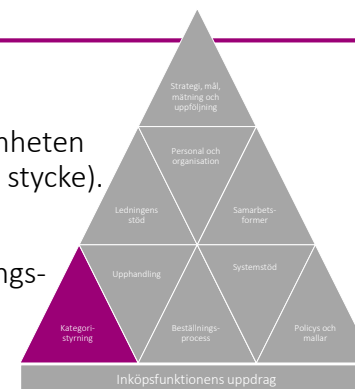
Kommunikation

- Det finns kommunikationskanaler till och från Upphandlingsenheten. Allt ifrån information på:
 - Intranätet ("Boka och beställ" på Insidan) och den externa hemsidan (för leverantörer).
 - Information om pågående och planerade upphandlingar, avtal, hur man beställer, hur man direktupphandlar, vem man ringer vid frågor m m.
 - Till regelbunden kommunikation till och från verksamheten i form av till exempel.
 - Kortare utbildningar (bemanning), träffar/informationsmöten (till t ex nya chefer eller andra målgrupper) och upphandlingsutställningar.
- Beställare i verksamheten får information om nya upphandlingar och förändrat sortiment på olika sätt. Beroende på avtal kan dessa i vissa fall annonseras på Insidan.
- Trots att flera kommunikationskanaler existerar upplever många av de intervjuade att det är utmanande att nå ut till alla och fånga upp synpunkter från verksamheten som till exempel nya avtal, ändrade villkor eller produktåterkallelser. Det saknas regelbunden rapportering till verksamheten (t ex månadsvis) som hjälper dem att driva och styra sin verksamhet.
- Det är speciellt utmanande för nyanställda inom Regionen, då det inte förekommer information om inköp/inköpsprocessen i introduktion för nyanställda.
- Upphandlingsenheten har en ambition att förbättra sin kommunikation och att utveckla en kommunikationsplan med tydliga kanaler, målgrupper, mål och innehåll.
- Bra kommunikation är en viktig förutsättning och framgångsfaktor för framgångsrikt inköpsarbete, då det hjälper verksamheten att göra rätt då behov uppstår, det medvetengör inköpsenhetens goda arbetsinsatser och förändrar synen på vad inköp är och vad en inköpsfunktion kan leverera.



Nulägesanalys | Kategoristyrning

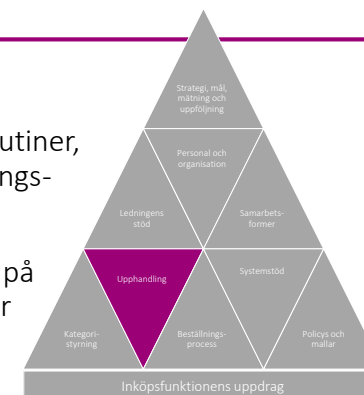
- Region Jämtland Härjedalen arbetar inte systematiskt med kategoristyrning⁵⁾ idag, även om Upphandlingsenheten har segmenterat hela sin adresserbara inköpsvolym i ett kategoriträd och följer upp sin spend (se nästnasta stycke).
- I huvudsak har Regionen ett taktiskt upphandlings- och avtalsfokus. Det vill säga antingen initieras en upphandling av att verksamheten har ett behov, eller av att ett avtal är på väg att gå ut. Inte av en förbättringsmöjlighet som har identifierats genom proaktivt inköpsarbete i form av spendanalyser eller business case.
- Upphandlingsenheten använder sig av LfU:s kategoriindelning (Landstingsnätverket för Upphandling) och följer på så sätt upp sin spend (se mer under "Mål och mätning"). Ur det perspektivet ligger Regionen betydligt längre fram än majoriteten av alla inköpsfunktioner inom offentlig sektor.
- Det finns en ambition hos Upphandlingsenheten att arbeta mer proaktivt och strategiskt med Regionens inköpsarbete och komma ifrån dagens läge där Upphandlingsenheten får anpassa sig för mycket efter verksamheten som i vissa fall brister i framförhållning och planering. Dels för att få till en bättre prioritering av Upphandlingsenhetens arbete, men också för att kunna identifiera fler förbättringsmöjligheter och leverera fler besparingar som Regionen är så i akut behov av.
- Sammanfattningsvis så har Region Jämtland Härjedalen påbörjat ett kategoristyrkt inköpsarbete, som Regionen kan bygga vidare på. Med tanke på att Regionen har en relativt liten inköpsvolym som inte är spridd över flera olika organisationer så finns det ingen anledning för Regionen att anamma kategoristyrning enligt skolboken. Vi föreslår en variant av kategoristyrning så att Regionen proaktivt kan identifiera fler förbättringsmöjligheter och leverera fler besparingar (se "Åtgärder – Inköpsprocess").



⁵⁾ Kategoristyrning (Category Management) är ett proaktivt arbetssätt där man fokuserar på den totala inköpsvolymen genom att dela in den i logiska inköpskategorier för samordning av gemensamma behov. Tvärfunktionella team tar ett helhetsperspektiv och ansvarar tillsammans för identifiering och leverans av den optimala inköpsstrategin.

Nulägesanalys | Upphandling 1/2

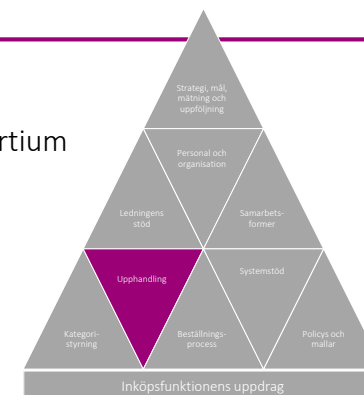
- Region Jämtland Härjedalen är upphandlingsstarka och kvalitetsäkrar sin upphandlingsprocess via arbetsrutiner, checklistor, mallar och upphandlingssystemet e-Avrop. Upphandling/upphandlingsprocessen är Upphandlingsenhetens kärnkompetens och man har få överprövningar.
- Alla avtal som Upphandlingsenheten deltagit i (ramavtal och direktupphandlingar) finns upplagda i eller är på väg att läggas över till e-Avrop⁶⁾ (se mer under "Systemstöd"). Då detta gäller merparten av alla avtal, så har Regionen jämförelsevis en acceptabel koll på sina avtal. Därmed är det inte sagt att otillåtna direktupphandlingar inte förekommer. Direktupphandlingar som görs av verksamheten arkiveras inte i e-Avrop utan hanteras lokalt.
- Regionen är bra på att dra nytta av olika inköpssamarbeten och göra upphandlingar tillsammans med andra landsting och kommuner. Exempel på sådana samarbeten är:
 - Norra sjukvårdsregionen - Region A (Norrbottens, Västerbottens och Västernorrlands läns landsting samt Region Jämtland Härjedalen)
 - Upp i Norr (Forum för Upphandlingsenheterna vid Norrbottens, Västerbottens och Västernorrlands läns landsting samt Regionen)
 - Landstingsnätverket för Upphandling (LfU) (gemensamma guidelines, uppförandekod för leverantörer m m)
 - Upphandlingskontoret Östersund (inkluderar alla åtta kommuner som ingår i Jämtlands län)
 - Gemensam nämnd för upphandling, lagerhållning och distribution av sjukvårdsartiklar och hjälpmedel
 - Kompetensutveckling (utbildning offentlig upphandling) i samarbete med Arbetsförmedlingen, Länsstyrelsen och kommunen
 - SKL/Kommentus Inköpscentral
 - Kammarkollegiet
 - Nationella upphandlingar



⁶⁾ I januari 2017 bytte Upphandlingsenheten från Avantra till e-Avrop. 400-500 avtal ska läggas över. 150 kvarstår i dagsläget. Dessa avtal hör till upphandlare som slutat på Upphandlingsenheten..

Nulägesanalys | Upphandling 2/2

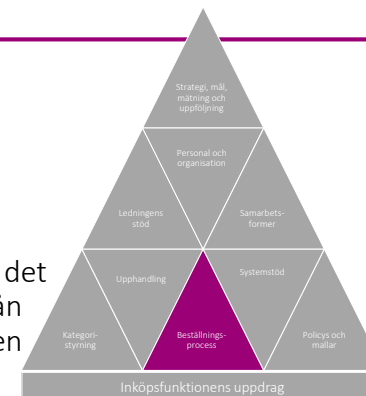
- Trots att det finns skal- och volymfördelar med att gå samman och göra inköp ihop med andra, så är konsortium aldrig helt problemfria. Det är få (om någon) som lyckas bortom väldigt standardiserade inköpsbehov (commodities⁷⁾). Det är nog svårt att konsolidera och enas inom den egna organisationen avseende ett standardiserat produkt-/tjänstesortiment. Blandar man in andra organisationer så ökar komplexiteten och varianter på lösningar.
- Idag har Upphandlingsenheten stöd av Regionens två jurister. Det är av största vikt att stödet bibehålls då det blir mer och mer juridiska frågor kring upphandling.



⁷⁾ En vara eller tjänst som är helt eller delvis utbytbar på grund av ett odifferentierat behov.

Nulägesanalys | Beställningsprocess

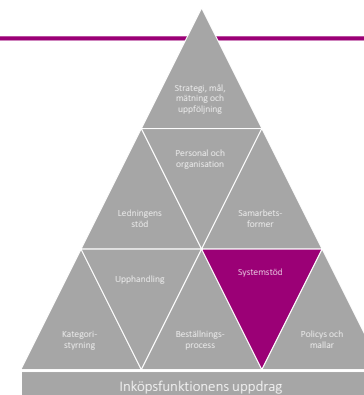
- Region Jämtland Härjedalen har många beställare och många beställningskanaler. Allt från Regionens e-handelslösning i Raindance och Centralförrådets beställningssystem (Websesam) till mejl, telefon och leverantörers webbshoppar.
- När det gäller förbrukningsmaterial⁸⁾ så fungerar Centralförrådet som Regionens operativa inköpsfunktion, det vill säga förrådet köper in förbrukningsartiklar från avtalsleverantörer som sedan verksamheten avropar från förrådet via en intern webbshop. Ingen internfakturerings sker, utan en bokföringsorder ställs ut. Majoriteten av det som avropas av verksamheten i Centralförrådet finns lagerfört (ca 90%), resterande direktbeställs av leverantörer.
- Även om det går att få information och hjälp om hur man beställer via Insidans "Boka och beställ" eller genom att kontakta Servicecenter, så har det i intervjuer framkommit att inköpsprocessen inte alltid når ut till alla längst ut i linjen. Både att det brister kommunikationsmässigt, man vet inte hur man ska göra om man har ett behov (svårt att söka) och till att bryggan mellan den taktiska och operativa delen av inköpsprocessen inte fungerar optimalt. Det vill säga hur avtalen ska fungera beställnings-, leverans- och faktureringsmässigt. Till exempel så är produkter restade som inte får ta slut, det existerar lokala lager ute i vården (det kan ifrågasättas om dessa lager behövs) och synpunkter har framkommit att Upphandlings-enheten och Centralförrådet sitter för långt ifrån varandra.
- Många av de intervjuade eftersöker en kanal in och att det ska vara "lätt att göra rätt". Flera har berört att man önskar en centraliserad beställningsfunktion istället för som idag när många kan avropa/beställa. Oproportionerligt många har tagit upp och haft synpunkter på hur pennor beställs. Se mer under "Systemstöd".
- Sammanfattningsvis så saknas styrning och tydligt kommunicerade och fungerande beställningskanaler för alla inköp, vilket försvårar för de anställda att utnyttja befintliga ramavtal. Det är även en orsak till varför Regionen har många små leverantörer som genererar många fakturor. 94% av alla leverantörer står för 20% av inköpsvolymen och 79% av alla fakturor är under SEK 10.000 (all inköpsvolym).



⁸⁾ Som till exempel blöjor, näringsdrycker och kontorsmaterial.

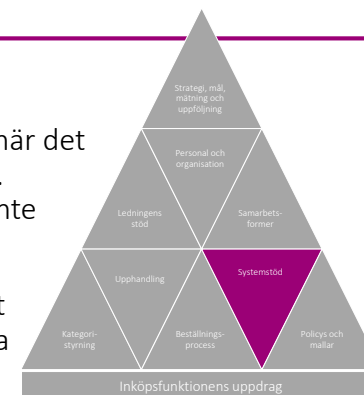
Nulägesanalys | Systemstöd 1/2

- Region Jämtland Härjedalen har följande systemstöd för sin inköpsverksamhet:
 - Upphandlingssystem e-Avrop
 - Avtalskatalog e-Avrop
 - E-handel Raindance (t ex läkemedel och till viss del tandvård)
 - Intern webbshop/beställningssystem Websesam (förbrukningsmaterial för Centralförrådet och hjälpmedel för hjälpmedelscentralen)
 - Spendverktyg ProDiver
 - Uppföljningsverktyg ProDiver/Excel
- e-Avrop förefaller generellt sätt fungera bra som både upphandlingssystem och avtalskatalog. Ingen direkt kritik har framkommit och merparten av alla avtal finns upplagda (är på väg att läggas in, se mer under "Upphandling"). Målet är att alla avtal, oavsett sort (ramavtal och direktupphandlade avtal) ska arkiveras i e-Avrop, där även mallar återfinns.
- En mindre del av inköpsvolymen, knappt 5%, går via Regionens e-handelslösning (Raindance). Idag saknas det en tydlig strategi avseende hur detta system skulle kunna utnyttjas och vilka produkter/tjänster som skulle kunna läggas in för att öka användningen. En svaghet avseende Raindance är att det idag endast finns en person som fullt ut förstår hur denna är uppsatt och som har kunskap om beroenden till bakomliggande system. Det gör Regionen sårbar resurs- och kompetensmässigt.
- 0,7 % av inköpsvolymen går via Centralförrådet beställningssystem (Websesam). Websesam är egentligen ett system för hjälpmedelsverksamhet och inte ett order-, lager- och logistiksystem. Detta medför att det har en del brister. Önskemålet är att få ett systemstöd som är avsett för förrådshantering.
- Via ProDiver har Regionen ett systemstöd som fungerar bra för att följa upp inköpsvolymen. Användargränssnittet är fullgott för att kunna göra spendanalyser och gräva sig ner i spenden, men det är inte ett system som lämpar sig för att visualisera trender och följa upp mätetal. För detta finns DivePort, som idag inte används i någon större utsträckning. För mer detaljer avseende ProDiver se "Mål och mätning".



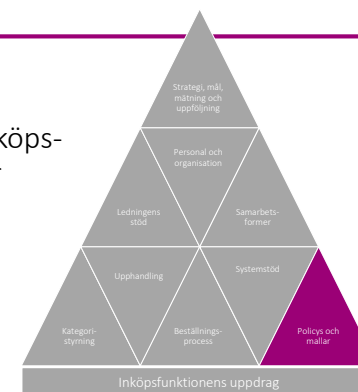
Nulägesanalys | Systemstöd 2/2

- Jämförelsevis så både liknar och liknar inte Regionen många andra inköpsfunktioner inom offentlig sektor när det gäller vilka systemstöd man har, hur väl dessa nyttjas och hur pass mycket integrerade de är med varandra. Regionen liknar till exempel andra i den bemärkelsen att heltäckande systemlösningar saknas, men liknar inte andra då man kommit mycket längre spendanalytmässigt.
- Regionen har förutsättningar att bygga vidare på de systemstöd som finns inom inköpsområdet idag för att dra större nytta. Men för att styra sina avrop/beställningar och säkra effekt och hemtagning av genomförda avtal/affärer så krävs en investering i en e-handelslösning.



Nulägesanalys | Polycys och mallar

- Region Jämtland Härjedalen har ett flertal policys, riktlinjer, regler, guider, mallar, checklistor m m för sin inköpsverksamhet, vilket gör att man är i stort sett heltäckande inom detta område. Många av de intervjuade har nämnt att de tycker styrdokumentet inom inköpsområdet fungerar bra.
- Några av dessa är:
 - Upphandlingspolicy
 - Miljöpolicy
 - Följsamhet av avtal och regler för upphandling
 - Regler för hållbara inköp
 - Riktlinjer för direktupphandling
 - Uppförandekod för leverantörer
 - Sekretess och jäv i pågående upphandling
 - Upphandlingens A-Ö
- Sammanfattningsvis så ser vi inga brister inom detta område.



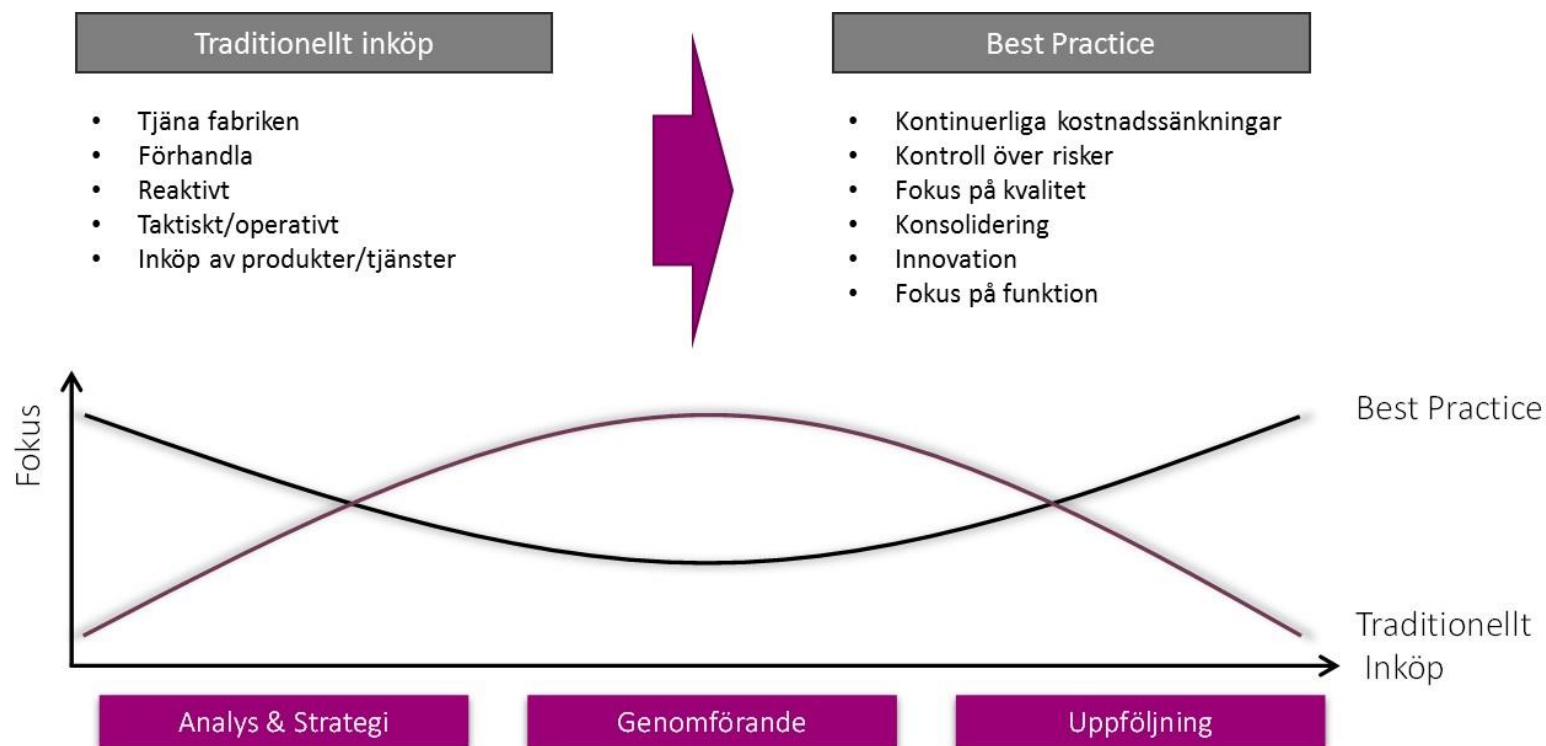
- 1 Inledning – uppdrag och metodik
- 2 Executive Summary
- 3 Nulägesanalys
- 4 Sammanfattning - nuläge, utmaningar och konsekvenser**
- 5 Förbättrings- och utvecklingsmöjligheter
- 6 Sammanfattning - förslag på åtgärder
- 7 Aktivitets- och tidsplan för åtgärder
- 8 Bilagor

Bilagor

1. Inköpsprocessen
2. Förväntningar på genomlysning
3. Referenser
4. Organisationsbilder

Sammanfattning av nuläge

- Region Jämtland Härjedalen har i huvudsak ett taktiskt upphandlings- och avtalsfokus, det vill säga att fokus ligger på genomförande och det finns en avsaknad av styrning och uppföljning.



Utmaningar - sammanfattning

Även om Region Jämtland Härjedalen har bättre förutsättningar och kommit längre än majoriteten av alla inköpsfunktioner inom offentlig sektor så finns det utmaningar. De är:

- Det saknas ett tydligt uttalat uppdrag och vision för inköpsverksamheten vid Region Jämtland Härjedalen.
- Det saknas en övergripande ansvarig för hela inköpsprocessen (strategiskt - taktiskt - operativt).
 - Flera aktörer med olika enhetstillhörighet delar på inköpsansvaret idag.
 - Bryggan mellan den taktiska och operativa delen av inköpsprocessen fungerar inte optimalt.
- Det brister i styrning, planering och övergripande mätning och uppföljning av inköpsverksamheten.
 - Ledning, politiker och verksamhet ser taktiskt på inköpsområdet, vilket leder till ett upphandlingsfokus.
 - Strategiska möjligheter tas inte till vara i och med att analys, helhetsperspektiv och prioritering av möjligheter inte görs.
 - Mätetal saknas för en del mål. Mål kan behöva kompletteras då uppdraget inte är tydligt.
 - Det saknas en gemensam strategi och modell för leverantörsuppföljning.
 - Regelbunden rapportering saknas till verksamheten som hjälper dem att driva och styra sin verksamhet.
- Verksamheten ser upphandling som en separat aktivitet som sköts av Upphandlingsenheten och som inte har med verksamheten att göra.
 - Förefaller inte förstå den roll de spelar i inköpsprocessen.
 - Låga förväntningar, lågt intresse och låg förståelse för inköp och inköpsprocessen/inköpsfrågor (ses som en servicefunktion).
 - Kommunikation saknas som väcker verksamhetens intresse/förståelse för inköpsfrågor/kostnadskontroll.
- Det finns många beställare och avsaknad av en tydlig fungerande beställningskanal för alla inköp.

Konsekvenser - sammanfattning

Nuläge

- Tydligt uppdrag och vision saknas.
- Övergripande ansvar saknas för hela inköpsprocessen.
- Brist på strategisk analys, helhetsperspektiv, styrning, framförhållning och planering.
- Låg förståelse/intresse från ledning/verksamhet för den strategiska roll de har i inköpsprocessen.
- Låga förväntningar och syn på inköpsområdet (ses som en servicefunktion).
- Bristande mätning och uppföljning.
- Mätetal saknas för vissa av dagens målbeskrivningar.
- Gemensam strategi/modell saknas för leverantörsuppföljning.
- Kommunikation/rapportering saknas till verksamheten som väcker intresse/förståelse/hjälper att driva/styra.
- Många beställare.
- Tydliga fungerande och kommunicerade beställningskanaler saknas för Regionens alla inköp.

Konsekvenser

- Otydligt uppdrag i kombination med avsaknad av helhetsmandat gör det omöjligt att prioritera rätt när det är klart vad Regionen vill med sin inköpsverksamhet.
- En ineffektiv inköpsprocess erhålles.
- Bristande styrmodell, planering och oklara roller leder till ständigt inflöde av uppdrag, ineffektivt inköpsarbete och missade förbättringsmöjligheter.
- Ett taktiskt upphandlingsfokus erhålles.
- Regionen drar inte full nytta av vad inköpsfunktionen kan leverera.
- Brister i mål, mätetal och uppföljning leder till oklarhet av:.
 - Upphandlingsenhetens bidrag/resultat
 - Progress avseende besparingsmålet
 - Hur väl leverantörer presterar
 - Hur bra avtalen är/i vilken grad de nyttjas
 - Risker (kvalitetsmässiga, legala, kostnadsmässiga etc)
- Verksamheten saknar rapportering/verktyg som hjälper till.
- Avsaknad av beställningssystem för alla köp leder till:
 - Ineffektiv inköpsprocess
 - Avtalsotrohet
 - Tung administrativ hantering av fakturor
 - Många leverantörer.

Tydligt uppdrag och helhetsansvarig saknas

Bristande styrning och planering

Bristande mätning, uppföljning och rapportering

Många beställare och beställningskanaler

Låg prioritering av inköp samt brister i styrning, systemstöd och uppföljning ger:
Taktiskt upphandlingsfokus Ineffektiv inköpsprocess Högre kostnader

- 1 Inledning – uppdrag och metodik
- 2 Executive Summary
- 3 Nulägesanalys
- 4 Sammanfattning - nuläge, utmaningar och konsekvenser
- 5 Förbättrings- och utvecklingsmöjligheter**
- 6 Sammanfattning - förslag på åtgärder
- 7 Aktivitets- och tidsplan för åtgärder
- 8 Bilagor

Bilagor

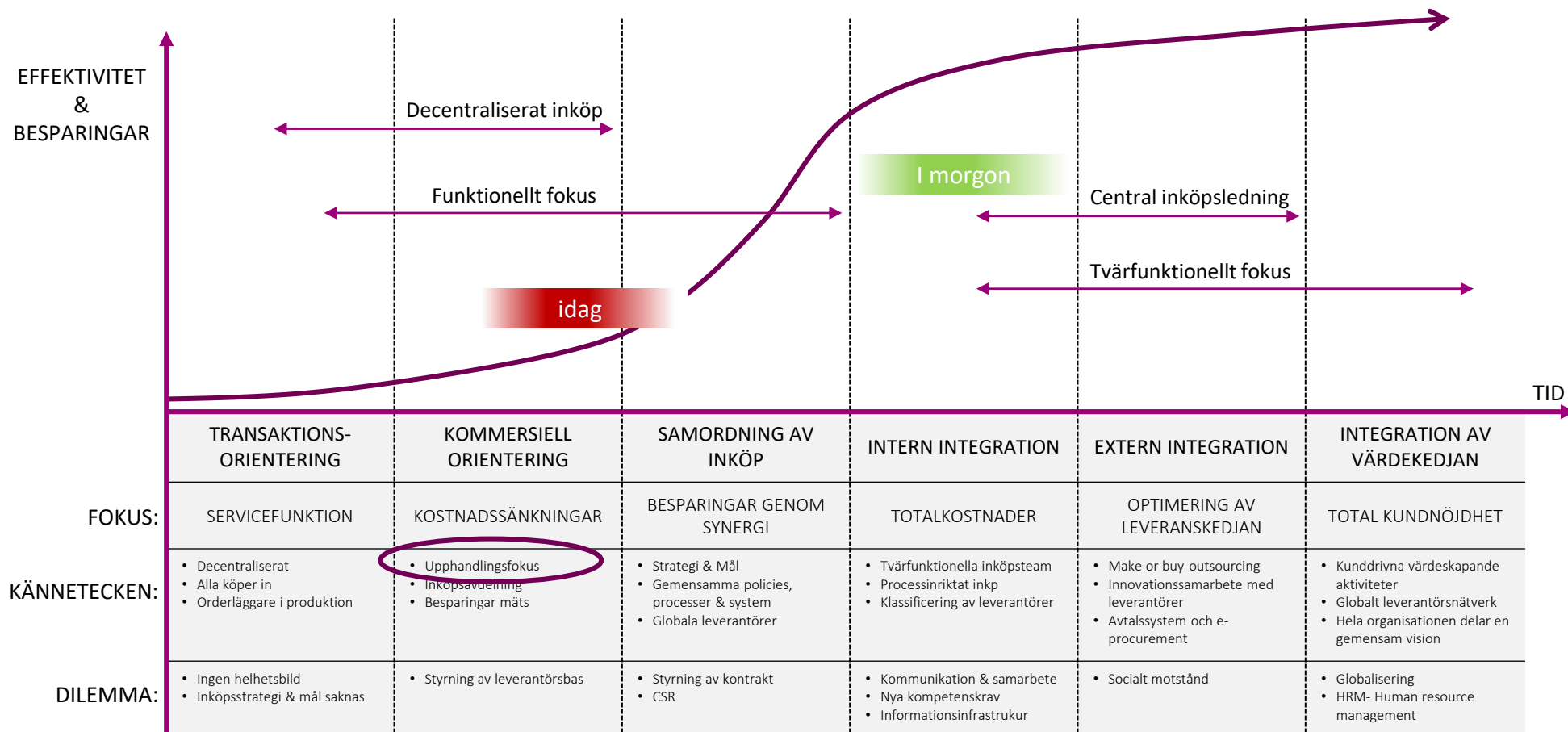
1. Inköpsprocessen
2. Förväntningar på genomlysning
3. Referenser
4. Organisationsbilder

Förbättrings- & utvecklingsmöjligheter

- Jämförelsevis så både liknar och liknar inte Region Jämtland Härjedalen andra inom offentlig sektor när det gäller hur inköpsarbetet bedrivs. Regionen liknar andra i den bemärkelsen att fokus ligger på genomförandedelen, själva upphandlingsprocessen, och mindre prioritering ligger på styrning och uppföljning.
- Regionen liknar inte andra i det avseende att andra oftast har en total avsaknad av styrning och uppföljning för sitt inköpsarbete. Här ligger Regionen längre fram då den har:
 - Ett Inköpsråd för styrning och beslut i gemensamma inköpsfrågor.
 - Ett spendanalysverktyg som på ett enkelt och lättillgängligt sätt ger dagsaktuell information.
 - En Avtalscontroller med ambition att mäta och följa upp mer och bättre än det som görs idag.
- Det är således inom styrning, systemstöd och uppföljning Regionen har sin största förbättringsmöjlighet och utvecklingspotential och det är där vi lagt fokus avseende förslag på åtgärder (se nästkommande sida avseende inköpsfunktioners mognad och var Regionen befinner sig idag schematiskt jämfört med önskat läge). Regionen ska därmed inte ändra om allt och göra helt nytt utan bygga vidare på det som finns och fungerar idag.
- Förutsättningar för förändring är goda då Regionens kärva och ansträngda ekonomiska situation kräver ytterligare effektiviseringar⁹⁾. Det finns en samsyn/medvetenhet att inköpsområdet kan bidra med lägre kostnader/besparingar och att styrning, mätning och uppföljning måste förbättras. Vi upplever en kostnadsmedvetenhet inom Regionen och att politikerna är intresserade av att prioritera frågan. Därtill kommer att Regionen i september fått en ny ledning i form av ny Regiondirektör och har en fördel av att vara en förhållandevis liten organisation. Det finns med andra ord både en "burning platform" och förutsättningar för att lyckas.
- Det är en hel del som behöver åtgärdas. En del kan lösas på kort sikt (t ex upphandlingsenhetens uppdrag) och en del är av mer långsiktig karaktär (t ex styrning och planering). Därav återfinns både kort- och långsiktiga åtgärder.
- **Nyckeln till framgång kommer vara att se detta som ett Regionsövergripande initiativ som kräver prioritering, engagemang och driv på flera nivåer inom organisationen, inte bara på Upphandlingsenheten. Det handlar om alla chefers chefsansvar, men också den enskilda medarbetarens ansvar samt att få till "hur"-biten och börja göra. I grunden handlar det om ett förändrat sätt att både se på och arbeta med inköp.**

Inköpsfunktioners mognad

Nuläge och förslag på framtida position för Regionen



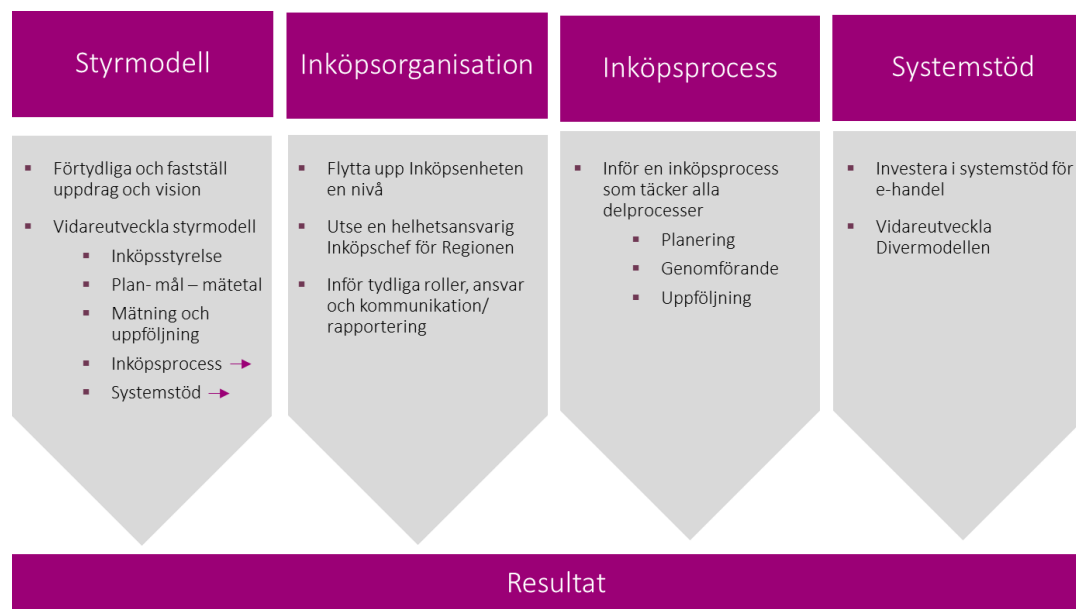
- 1 Inledning – uppdrag och metodik
- 2 Executive Summary
- 3 Nulägesanalys
- 4 Sammanfattning - nuläge, utmaningar och konsekvenser
- 5 Förbättrings- och utvecklingsmöjligheter
- 6 Sammanfattning - förslag på åtgärder**
- 7 Aktivitets- och tidsplan för åtgärder
- 8 Bilagor

Bilagor

1. Inköpsprocessen
2. Förväntningar på genomlysning
3. Referenser
4. Organisationsbilder

Sammanfattning | Förslag på åtgärder

- För att Regionen ska uppnå sina mål med att erhålla en effektivare inköpsprocess med lägre kostnader så måste ett flertal områden adresseras och åtgärdas.
- Dessa åtgärder är sammanfattade i fyra huvudområden nedan och beskrivna i mer detalj på nästkommande sidor och speciellt i aktivitets- och tidsplanen i nästa kapitel.
- Sammanfattningsvis föreslår vi ett utökat uppdrag, mandat och ansvar för Upphandlingschefen och Inköpsrådet, så att ett strategisk helhetsperspektiv kan tas för alla delar av inköpsprocessen (planerings-, genomförande- och uppföljningsmässigt). Därför föreslås också ett namnbyte till Inköpschef, Inköpsavdelning och Inköpsstyrelse.



Åtgärder | Styrmodell 1/2

Förtydliga och fastställ uppdrag och vision för Regionens inköpsverksamhet

- En avgörande förutsättning för att erhålla en effektiv inköpsprocess och inköpsverksamhet är att inköpsfunktionen har ett tydligt uppdrag. Det vill säga vad ska Inköpsavdelningen göra, för vem och varför samt vilken önskad långsiktig ambition/resultat (det vill säga vision) Regionen har.
- Ett tydligt uppdrag:
 - Klargör vad Regionen vill med sin inköpsverksamhet.
 - Klargör Inköpschefens uppdrag/mandat.
 - Tillsäker att Inköpsavdelningen har rätt kompetens och antal medarbetare för att klara uppdraget.
- För förslag på uppdragsbeskrivning och vision se "Aktivitets- och tidplan".



Vidareutveckla styrmodell för Regionens inköpsverksamhet – Inköpsstyrelse, plan, mål, mätetal och mätning/uppföljning

- En avgörande underliggande orsak till varför situationen ser ut som den gör idag är att det brister i strategisk analys, helhetsperspektiv, planering, målsättning, mätetal och uppföljning av Regionens samlade inköp.
- Regionen har redan ett beslutade forum (Inköpsrådet) som Regionen kan vidareutveckla och dra större nytta av. Vi föreslår, förutom ett namnbyte till Inköpsstyrelsen, att mandatet utökas och förstärks för denna grupp så att ett helhetsperspektiv kan tas. I samband med detta bör bemanningen av i gruppen ses över.
- Inköpsstyrelsen tar beslut om den årliga inköpsplanen inklusive mål (i linje med det förtydligade uppdraget). Inköpsavdelningen ansvarar för framtagande av mätetal som driver rätt beteende och som följs upp och kommuniceras. Ska besparingsmål sättas och följas upp måste Regionens enas hur dessa ska definieras, mätas och följas upp. Inköpsstyrelsen bistår i de fall avvikelser uppstår och korrigeringar inte sker skyndsamt. I det fall ärenden regelbundet måste tas vidare till Regionens ledningsgrupp för beslut så måste medlemmarna i Inköpsstyrelsen ses över och bytas ut.

Åtgärder | Styrmodell 2/2

Sammanfattning styrmodell

- Oavsett vilket uppdrag Inköpsavdelningen får och inköpsstrategi som Inköpsstyrelsen beslutar om så kommer styrmodellen för Regionens inköpsverksamhet att bestå av flera delar:
 - Ett tydligt uppdrag och en tydlig vision.
 - Ett beslutande organ i form av Inköpsstyrelsen där årlig inköpsplan och mål beslutas och dit Inköpschefen kan hänskjuta alla frågor som av någon anledning behöver lyftas för beslut eller åtgärd.
 - En årlig inköpsplan som spikas i samband med verksamhetsplaneringen varje höst.
 - Mål i linje med uppdraget som delas mellan Inköpsavdelningen och verksamheten.
 - Relevanta mätetal som mäts, följs upp, rapporteras och kommuniceras regelbundet.
 - Övergripande styrdokument som är enkla att förstå och applicera.
 - En heltäckande inköpsprocess som inkluderar roller, ansvar och leverantörsuppföljning.
 - Inköpsystem/-verktyg som nyttjas effektivt och en e-handelslösning som säkrar hemtagning av effekter.
- För förslag om hur denna styrmodell ska fungera i praktiken se "Inköpsprocess" och "Aktivitets- och tidplan".



Åtgärder | Inköpsorganisation 1/2

Flytta upp Inköpsenheten en nivå organisatoriskt

- Upphandlingsenhetens organisatoriska placering föreslås ändras då förväntningarna inte längre är bara taktiskt upphandlingsmässiga utan även strategiska i form av styrning och leverans av effektivitet och besparingar.
- Enheten föreslås flyttas upp en nivå direkt under Chef Regionstab och byta namn till Inköpsavdelningen. Ansvarig chef byter namn till Inköpschef.



Utse helhetsansvarig för Regionen inköpsverksamhet

- För att säkra helhetsperspektiv, ledning/styrning och leverans av mål för Regionens inköpsverksamhet så utses en övergripande ansvarig för inköpsprocessen, Inköpschefen för Inköpsavdelningen. Inköpschefen får därmed ett funktionsansvar för hela inköpsprocessen (strategiskt, taktiskt och operativt) och mandat att driva förbättringar i alla dess delar.
- För att Inköpschefen ska kunna ta detta inköpsfunktionsansvar så krävs det att alla delegerade inköpsområden och inköpsdelprocesser rapporterar streckat till Inköpschefen. Exempel på inköpsområden och inköpsdelprocesser som berörs i dagsläget är entreprenadinköp och Centralförrådet.

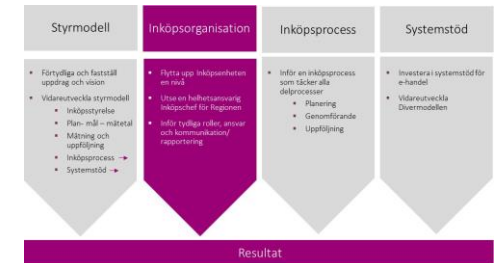
Inför tydliga roller och tydligt ansvar

- För övriga roller och ansvar förordar vi inte att Regionen ska lägga tid och resurser på att utarbeta detaljerade ansvarsmodeller, arbetsbeskrivningar eller liknande då vår erfarenhet är att dessa har en tendens att bli pappersprodukter.
- Istället föreslår vi att Regionen inför en systematiskt arbetsprocess som täcker hela inköpsprocessen. Som inkluderar Inköpsstyrelsen, milstolpar, uppföljning, rapportering och annat för att garantera att Inköpsprocessen utförs och ger det resultat som det är tänkt. Detta införs successivt (inga grodhopp eller "bing bang") och blir precis som Regionens upphandlingsprocess är idag ett naturligt inslag och arbetssätt i Regionens dagliga arbete (för mer detaljer se "Inköpsprocess").

Åtgärder | Inköpsorganisation 2/2

Kompletterande kompetenser/ fler resurser

- Som redan tidigare nämnts under "Styrning" så kommer Inköpsavdelningens uppdrag avgöra om enheten är rätt ekiperad kompetensmässigt eller om den behöver kompletteras kompetens/resursmässigt jämfört med idag.
- Oavsett vad som beslutas avseende uppdrag så kräver Regionens kärva ekonomiska läge i att man i första hand måste börja planera och prioritera hårdare samt arbeta smartare och effektivare och i andra hand att lösningen är fler resurser.
- Dock behövs åtminstone en resurs till om en investering i ny e-handelslösning görs.



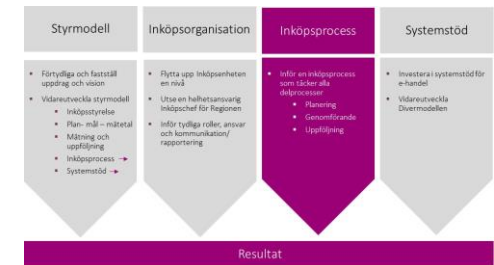
Inför tydlig kommunikation/rapportering

- Vi föreslår en palett av kommunikationsförbättringar som omfattar allt från ett gemensamt sätt att mäta och följa upp besparingar/andra mätetal till planeringsmöten, faktabaserade underlag såsom business case och månadsrapportering som hjälper verksamheten att driva och styra sin verksamhet och som förändrar verksamhetens syn på inköp och vad en inköpsfunktion kan leverera.
- En kommunikationsplan utvecklas med tydliga kanaler, målgrupper, mål och innehåll.
- All kommunikation görs ur ett mottagarperspektiv, det vill säga intressant och relevant för verksamheten, vilket är av vikt då vi upplever en låg förståelse/ett lågt intresse från ledning/verksamhet för den strategiska roll de har i inköpsprocessen idag. Här spelar kommunikation och rapportering från Inköpsavdelningen en avgörande roll.
- För exempel på rapport se "Utveckling av spendanalys" och för aktiviteter se "Aktivitets- och tidplan".

Åtgärder | Inköpsprocess 1/5

Inköpsprocess som täcker alla delprocesser (strategiskt – taktiskt - operativt)

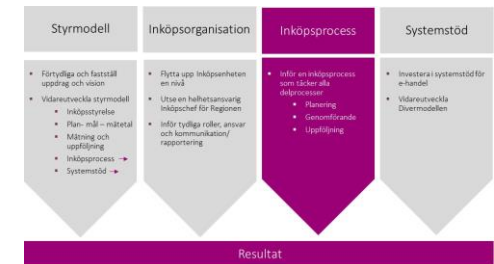
- För att Region Jämtland Härjedalen ska uppnå sina mål och erhålla en effektiv inköpsprocess och inköpsverksamhet samt leverera besparingar, så måste Regionen införa en strukturerad och proaktiv planerings-, genomförande och uppföljningsprocess för alla delar av inköpsprocessen (strategiskt – taktiskt - operativt).
- Inköpsprocessen måste ta ett helhetsperspektiv och börja med planering, prioritering och målsättning (strategiskt). För att sen går över till upphandling (taktiskt) som via effektiv kommunikation och användning av system implementeras (operativt). Sist, men inte minst, måste en uppföljning/rapportering ske för att mäta framsteg, avvikelser och hur väl leverantörer presterar.
- För att Regionen ska komma igång nu direkt och få detta att fungera i praktiken, så införs inköpsprocessen successivt i olika vågor genom att inköpsområde för inköpsområde betas av (för exempel se "Kategorianalys" i "Utveckling av spendanalys").
- Inköpsavdelningen måste följaktligen göra en prioritering och plan för vilka inköpsområden som tas 2017, 2018 och så vidare så att alla områden går igenom. I takt med att inköpsområden betas av fastställs även den långsiktiga strategin och planen inköpsmässigt (d v s strategiska val av lösningar och leverantörer).
- Inköpsstyrelsen kommer spela en avgörande roll som beslutande och prioriterande organ i denna inköpsprocess. Vår erfarenhet är att tuffa beslut kommer att krävas om Regionen vill uppnå de resultat som finns att hämta effektiviserings- och kostnadsänkingsmässigt, men även kvalitetshöjnings- och riskminimeringsmässigt. I mångt och mycket kommer det handla om att standardisera lösningar/behov för att kunna gå smalare, få upp volymer och användningsgrad.
- För att Inköpsstyrelsens medlemmar ska kunna ta sitt ansvar och ta beslut så krävs faktabaserade underlag eller business case som visar på förbättringsmöjligheter, risker och andra uppsidor (för exempel se "Kategorianalys" i "Utveckling av spendanalys"). Det är Inköpsavdelningens ansvar att ta fram och presentera dessa underlag/business case.



Åtgärder | Inköpsprocess 2/5

Inköpsprocess som täcker alla delprocesser (strategiskt – taktiskt - operativt), forts.

- På längre sikt (när alla inköpsområden systematiskt betats av) så ska Regionens inköpsstrategi/plan hänga ihop tidsmässigt med Regionens nuvarande verksamhetsplanering och budgetprocess.
- Det är viktigt att poängtera att framtagna mål ska delas mellan Inköpsavdelningen och verksamheten. T ex när det gäller besparingsmål, så har Inköpsavdelningen hela besparingsmålet och möjliggör dessa genom bra upphandlingar. Verksamheten delar sinsemellan på besparingsmålet realiserande genom att använda ingångna avtal.
- Inköpsprocessen är förutom en process, även en styr- och samarbetsmodell. Den är komplex då den har många aktörer och skär tvärfunktionellt genom hela Regionen. Det är viktigt att var och en i processen förstår sin respektive roll/ansvar så att en bra effektiv arbetsfördelning och ett nära samarbete uppnås.
- Följande roller måste tydliggöras:
 - **Inköpsstyrelse** Tar beslut om årlig inköpsplan, mål och mätetal för Regionen. Tar beslut i andra inköpsfrågor/-ärenden som behöver lyftas för beslut. Utmanar besparingsprojekt/upphandlingar som inte är tillräckligt ambitiösa.
 - **Inköpschef** Helhetsansvarig för inköpsverksamheten vid Regionen.
 - **Avtalscontroller** Helhetsansvarig för mätning, uppföljning och rapportering av mätetal (inklusive leverantörsuppföljning). Bistår Inköpsansvarig vid analys och business case.
 - **Sakansvarig/strategiägare** Säkerställer strategi och kravspecifikation för ett inköpsområde. Äger avtalet/relationen med leverantören (t ex IT och IT strategin)
 - **Inköpsansvarig/Upphandlare** Ansvarar för ett inköpsområde inköpstekniskt (till exempel utmanar dagens lösning, föreslår förbättringsmöjligheter och upphandlar).

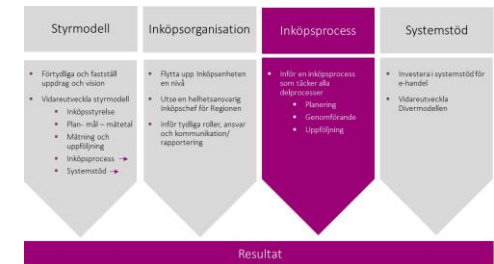


Åtgärder | Inköpsprocess 3/5

Inköpsprocess som täcker alla delprocesser (strategiskt – taktiskt - operativt), forts.

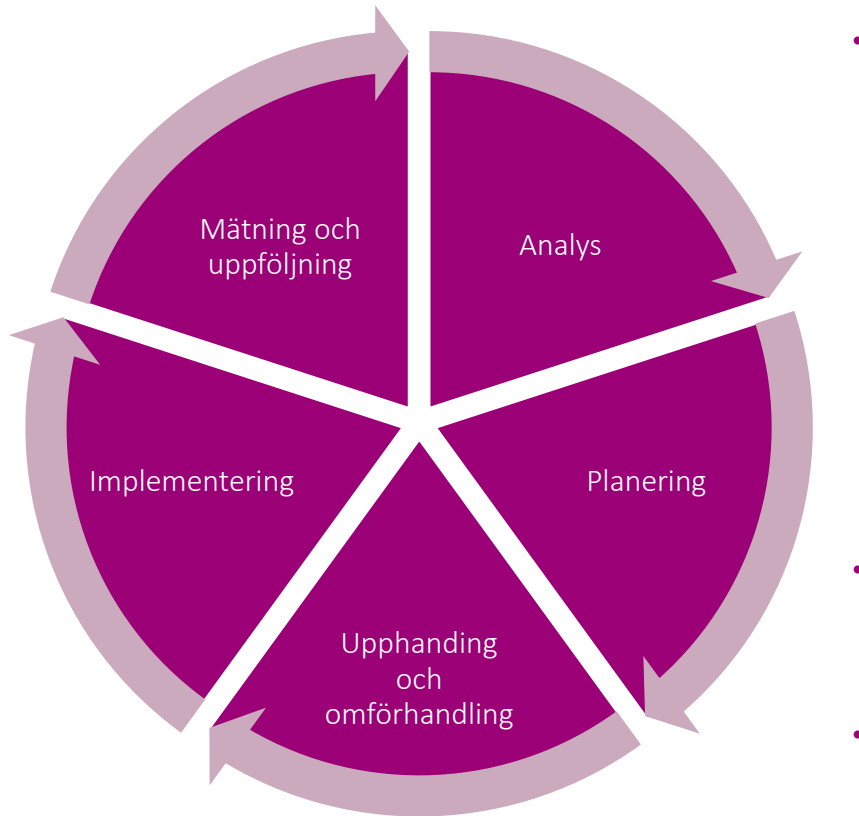
- Följande roller måste tydliggöras (forts):

- Avdelnings-/enhetschefer Säkerställer användning av valda leverantörer/avtal/lösningar.
- Centralförrådet Säkerställer avrop av valda leverantörer/avtal/lösningar för förbrukningsmaterial.
- Medarbetare Ansvarar för avrop av valda leverantörer/avtal/lösningar via beslutade beställningskanaler.



- Föreslagen inköpsprocess inkluderar även införande av en gemensam strategi och modell för leverantörsuppföljning. Det vill säga identifiering av affärskritiska leverantörer med hög inköpsvolym och/eller hög risk så att Regionen fokusera sina begränsade resurser på de leverantörer som betyder mest. För exempel på klassificering av leverantörer för en inköpskategori se "Utveckling av spendanalys".
- I takt med att den nya heltäckande inköpsprocessen införs så ska alla lokala lager ses över och tas bort om de inte längre behövs.
- Allt beskrivet ovan (strukturerad process, styr- och samarbetsmodell) är inbyggt i vår föreslagna inköpsprocess som redogörs på nästkommande sidor. När det gäller roller och ansvar så beskrivs enbart de tre viktigaste rollerna (Inköpsstyrelse, Inköpsavdelning och Sakansvarig/strategägare). För övriga roller (d v s alla medarbetare i Regionen oavsett nivå) gäller att de använder/avropar från valda leverantörer/avtal/lösningar.
- Föreslagen inköpsprocess kommer att ge Regionen en bra prioritering, en effektiv arbetsfördelning och ett bättre resultat.

Åtgärder | Inköpsprocess 4/5



- **Analys och planering**
 - Sammanställ vilka ramavtal som går ut nästa år och året därpå.
 - För de inköpsområden som valts ut samla in fakta, identifiera förbättringsområden och besparingspotentialer (utifrån befintliga avtal, spendanalys och omvärldsbevakning) Ta fram business case om det behövs.
 - Verksamheten identifierar sitt behov för nästa år utifrån planer, investeringar och budget (specifikt för de inköpsområden som valts ut).
 - Kombinera punkterna ovan och fastställ en inköpsplan för de upphandlingar/besparingsprojekt som ska prioriteras för nästa år.
 - Sätt ett övergripande mål (t ex besparingar och leverantörstrohet¹⁰) som delas mellan Inköpsavdelningen och verksamheten.
- **Upphandling och omförhandling**
 - Exekvera planerade upphandlingar/besparingsprojekt tillsammans med verksamheten.
- **Implementering, mätning och uppföljning**
 - Kommunera valda leverantörer och avtal.
 - Mät och följ upp för att säkerställa leverans av inköpsplan och mål.
 - Rapportera regelbundet resultat för att lyfta fram uppnådda resultat/besparingar och korrigerar felaktiga beteenden.

Analysera & planera

Upphandla & omförhandla

Implementera, mäta & följa upp

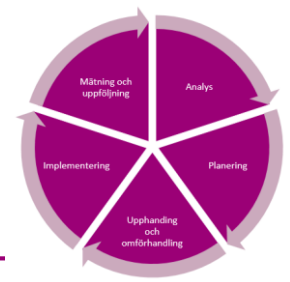
Augusti – oktober

Löpande januari - december

Löpande januari - december

¹⁰) Det som idag definieras som avtalstrohet.

Åtgärder | Inköpsprocess 5/5



			Analys	Planering	Upphandling	Implementering	Mätning och uppföljning
ROLLER OCH ANSVAR	Inköps-avdelningen	Roll	<ul style="list-style-type: none"> Analyserar spend m m och säkerställer faktabaserade underlag/business case. Utmanar nuvarande situation. Föreslår förbättringsmöjligheter. 	<ul style="list-style-type: none"> Bokar möten med verksamheten för att identifiera planer för nästa år. 	<ul style="list-style-type: none"> Tar fram förfrågningsunderlag, utvärderar, förhandlar etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Bidrar aktivt om leverans- eller leverantörsproblem uppstår. 	<ul style="list-style-type: none"> Mäter, följer upp och rapporterar överenskomna måttal och besparingar.
		Ansvar	Driver	Driver	Driver	Deltar aktivt	Deltar aktivt
	Sakansvarig/strategiägare ¹¹⁾	Roll	<ul style="list-style-type: none"> Säkerställer Regionens affärsstrategi för inköpsområdet. Identifierar behov utifrån planer, investeringar och budget (specifikt för de inköpsområden som valts ut). 	<ul style="list-style-type: none"> Prioterar möten med inköpsenheten och delger nästa års planer/behov. 	<ul style="list-style-type: none"> Säkerställer och ansvarar för specifikation i upphandlingar. 	<ul style="list-style-type: none"> Säkerställer användning av valda lösningar/leverantörer/avtal. 	<ul style="list-style-type: none"> Hanterar leverantörsrelationer och utvecklar affärer.
		Ansvar	Bidrar aktivt	Deltar aktivt	Deltar aktivt	Driver	Driver
	Inköpsstyrelsen	Roll	<ul style="list-style-type: none"> Hjälper med att avlägsna hinder om de uppstår. 	<ul style="list-style-type: none"> Utmanar besparingsprojekt/upphandlingar som inte är tillräckligt ambitiösa. Tar beslut om inköpsplan, mål och måttal för Regionen. 	<ul style="list-style-type: none"> Hjälper med att avlägsna hinder om de uppstår. 	<ul style="list-style-type: none"> Hjälper med att avlägsna hinder om de uppstår. 	<ul style="list-style-type: none"> Hjälper med att avlägsna hinder om de uppstår.
		Ansvar	Är informerad	Beslutar	Är informerad	Är informerad	Är informerad

		Analys	Planering	Upphandling	Implementering	Mätning och uppföljning
ERFORDERLIG INSATS	100%	Sakansvarig/strategiägare driver och leder				
	80%	Sakansvarig/strategiägare driver och leder				
	60%	Sakansvarig/strategiägare driver och leder				
	40%	Sakansvarig/strategiägare driver och leder				
	20%	Sakansvarig/strategiägare driver och leder				

Åtgärder | Systemstöd 1/2

Nyttja effektivt befintligt e-handelssystem och vidareutveckla Divermodellen

- Region Jämtland Härjedalen måste, så långt som det är möjligt, reducera komplexitet i data och processer och tillse att valda systemlösningar används på det mest effektiva sätt som går. Det måste vara tydligt vilka beställningskanaler som gäller för vilka typer av köp, så att alla inköpsområden täcks.
- Vi föreslår därför följande för de olika inköpssystemen:
- Upphandlingssystem
 - Fortsatt med e-Avrop.
- Avtalskatalog
 - Fortsätt med e-Avrop.
 - Registrera alla avtal som direktupphandlas av verksamheten över ett visst fastställt avtalsvärde.
 - Integrera med ProDiver (se nästa sida).
- E-handel
 - Investera i systemstöd för e-handel.
 - För alla inköpsområden där beslut tagits att vald e-handelssystem ska användas för avrop/beställningar så är det den kanal som gäller (d v s inget fritt val).
 - För tydlighetens skull gäller detta i första hand alla varor/tjänster det finns avtal för. Övriga beställningar skulle kunna lösas via e-rekvisition.
 - Förstärk med ytterligare en resurs med kompetens inom e-handel för att säkra implementering och kontinuitet.



Åtgärder | Systemstöd 2/2

Nyttja effektivt befintligt e-handelssystem och vidareutveckla Divermodellen (forts.)

- Spendverktyg
 - Vidareutveckla Divermodellen genom att integrera med e-Avrop, där det idag är en manuell rutin för att uppdatera avtalsstatus hos leverantörer. Även om rutinen fungerar så finns risker för fel eller att en leverantör inte uppdateras.
 - Överväg att även integrera andra källor såsom e-handelstatistik från Raindance eller leverantörsinformation från SCB/Skatteverket etc.
 - Lägg en beställning på dashboard för att få en snygg månadsrapport för verksamheten.
- Leverantörsuppföljning
 - ProDiver/Excel
- Mätning och uppföljning/rapportering
 - ProDiver/Excel
- Föreslagen hantering och investering i systemstöd kommer att ge Regionen en möjlighet att styra sina avrop/beställningar, göra det lättare för verksamheten att göra rätt och minska sina kostnader.



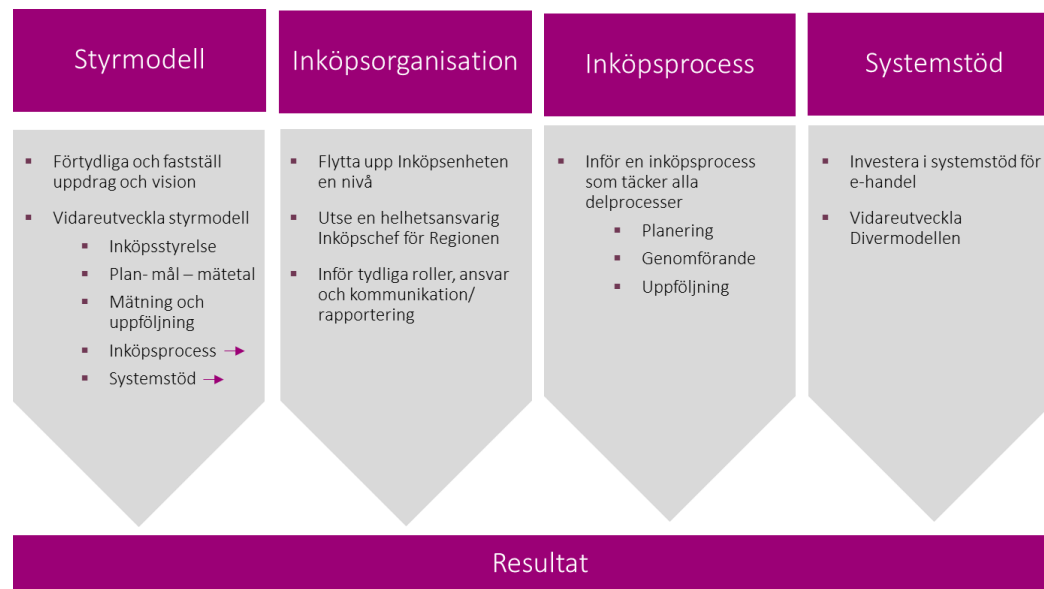
- 1 Inledning – uppdrag och metodik
- 2 Executive Summary
- 3 Nulägesanalys
- 4 Sammanfattning - nuläge, utmaningar och konsekvenser
- 5 Förbättrings- och utvecklingsmöjligheter
- 6 Sammanfattning - förslag på åtgärder
- 7 Aktivitets- och tidsplan för åtgärder**
- 8 Bilagor

Bilagor

1. Inköpsprocessen
2. Förväntningar på genomlysning
3. Referenser
4. Organisationsbilder

Aktiviteter och tidsplan

- I aktivitets- och tidsplanen så redogör vi för vilka aktiviteter Region Jämtland Härjedalen måste adressera för att en förflyttning ska ske från dagens läge till önskat läge.
- Själva grundtanken med aktivitets- och tidsplanen är att Region Jämtland Härjedalen ska kunna ta den och sätta igång direkt med implementeringen, det vill säga att direkt få detta att hända och erhålla effekt.
- Aktiviteterna inkluderar alla aktiviteter vi rekommenderar i båda våra rapporter (denna rapport och "Utveckling av spendanalys") och aktiviteterna är indelade i de åtgärdsområden som vi redovisade i förra kapitlet.
- Föreslagen tidplan är utmanande, men realistisk.



Aktivitetsplan | Uppdrag och styrmodell 1/2



VAD	HUR	NÄR
Uppdrag och vision	<ul style="list-style-type: none"> Förtydliga och fastställ Inköpsavdelningens uppdrag (vad ska göras, för vem och varför) samt ange önskad långsiktig ambition/resultat, d v s vision. Exempel på uppdragsbeskrivning: <ul style="list-style-type: none"> "Inköpsavdelningens uppdrag är att bidra till ett bättre resultat för Regionen genom att leverera lägsta möjliga totalkostnad". Exempel på vision: <ul style="list-style-type: none"> "Sveriges bästa offentliga inköpsenhet". 	<ul style="list-style-type: none"> Q4 2017
Inköpsstyrelse	<ul style="list-style-type: none"> Byt namn från Inköpsrådet till Inköpsstyrelsen. Utöka mandat och ansvar för Inköpsstyrelsen till att ta beslut om årlig inköpsplan, mål och mätetal för Regionen. Se över deltagande medlemmar <ul style="list-style-type: none"> Saknas någon kompetens? Har alla befogenhet att fatta beslut? Komplettera/byt ut om det behövs. Se "Inköpsprocess" för hur detta ska fungera i praktiken. 	<ul style="list-style-type: none"> Q4 2017
Mål	<ul style="list-style-type: none"> Vidareutveckla mål för inköpsverksamheten i linje med fastställt uppdrag. <ul style="list-style-type: none"> Sätt MSEK ... i besparingsmål för 2018 (se "Inköpsprocess") som delas mellan inköpsavdelningen och verksamheten. <ul style="list-style-type: none"> D v s Inköpsavdelningen äger besparingsmålet till 100% , men dess realiserande delas av de enheter/avdelningar där användning av avtal ska ske (t ex 20% Avdelning A, 50% Avdelning B och 30% Avdelning C). Sätt mål ...% i leverantörstrohet¹⁰⁾ för 2018 per inköpsområde (istället för på hela inköpsvolymen som idag). <ul style="list-style-type: none"> Byt namn på avtalstrohet till leverantörstrohet. Beräkna avtalstrohet manuellt inom respektive kategori, eller inför en upphandling i de fall det anses relevant. Skilj på avtal som läggs in i efterhand, så att korrekt upphandlad leverantörstrohet av Inköpsavdelningen särskiljs från den gjord av verksamheten. Överväg att sätta andra typer av mål (för t ex de målbeskrivningar som finns i Upphandlingspolicyn, delegationsbeslutet avseende avtalsföljsamhet och på Insidan). Det skulle till exempel kunna vara: <ul style="list-style-type: none"> ... % minskning av antal leverantörer ... % av inköpsvolym via Raindance/ e-handelslösning ... % leverantörer över MSEK i inköpsvolym/år som följs upp prestations- och avtalsmässigt ... % små och medelstora bolag som lämnar anbud och erhåller avtal 	<ul style="list-style-type: none"> Q4 2017

Aktivitetsplan | Uppdrag och styrmodell 2/2



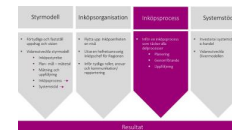
VAD	HUR	NÄR
Mål (forts.)	<ul style="list-style-type: none"> • Det skulle till exempel kunna vara (forts.): <ul style="list-style-type: none"> • ... % i NKI (nöjd kund index) • ... % minskning av antal leverantörer utan avtal över direktupphandlingsgränsen • ... % av leverantörer med avtal som är arkiverade i e-Avrop • Andel konkurrens- respektive monopolupphandlingar 	
Mätetal	<ul style="list-style-type: none"> • Utveckla mätetal som mäter framsteg och avvikelser mot respektive mål (se exempel i "Utveckling av spendanalys"). • Utveckla mätmodell (verktyg, källor, vilken typ, hur ska info inhämtas och med vilken frekvens). • Utveckla en gemensam mätmetodik för besparingar som godkänns av Inköpsstyrelsen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Q4 2017 (Mätetal) • Q4 2017 (Mätmodell)
Uppföljning och rapportering	<ul style="list-style-type: none"> • Utveckla månadsrapport (en snygg dashboard som är intressant och relevant för verksamheten). <ul style="list-style-type: none"> • För exempel på rapport se "Utveckling av spendanalys". • Gör distributionslista. • Distribuera och kommunicera (även via Insidan) månadsvis. • Leverera årligen en helårsrapport till Region Jämtland Härjedalens ledningsgrupper. • Ta hjälp av Inköpsstyrelsen om avvikelser inte korrigeras över tid. 	<ul style="list-style-type: none"> • Q4 2017
Plan, inköpsprocess och systemstöd	<ul style="list-style-type: none"> • Se "Inköpsprocess" och "Systemstöd". 	

Aktivitetsplan | Organisation och roller



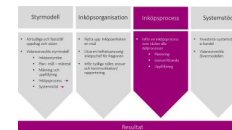
VAD	HUR	NÄR
Flytta upp Inköpsenheten	<ul style="list-style-type: none"> Flytta upp dagens Upphandlingsenhet en nivå direkt under Chef Regionstab och byt namn till Inköpsavdelningen. Ansvarig chef byter namn till Inköpschef. 	<ul style="list-style-type: none"> Q4 2017
Utse en helhetsansvarig Inköpschef	<ul style="list-style-type: none"> Utse en övergripande ansvarig inköpschef för Regionen. <ul style="list-style-type: none"> Delegerade inköpsområden och inköpsdelprocesser rapporterar streckat till Inköpschefen, till exempel entreprenadinköp och Centralförrådet. 	<ul style="list-style-type: none"> Q4 2017
Roller och ansvar	<ul style="list-style-type: none"> Se "Inköpsprocess". 	
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> Se över all befintlig kommunikation (i form av t ex hemsidor) för att säkra att de reflekterar nytt uppdrag, vision, inköpsprocess m m. Utveckla en kommunikationsplan med tydliga kanaler, målgrupper, mål och innehåll. <ul style="list-style-type: none"> Ha ett mottagarperspektiv För månadsrapport se "Uppföljning och rapportering" på föregående sida. För kommunikation avseende inköpsprocessen se "Kommunikations och utbildning i inköpsprocessen". 	<ul style="list-style-type: none"> Q1 2018 (Plan) Q1 2018 (Utrullning)
Juriststöd	<ul style="list-style-type: none"> Säkerställ att juridiskt stöd fortsättningsvis finns för Inköpsavdelningen. 	<ul style="list-style-type: none"> Löpande

Aktivitetsplan | Inköpsprocess 1/2



VAD	HUR	NÄR
Inköpsprocess	<ul style="list-style-type: none"> • Ta beslut om inköpsprocessen inklusive roller/ansvar (på en övergripande nivå). • Ta beslut att Inköpsstyrelsen är beslutande organ i styrmodellen för inköpsprocessen. • Använd Regionens kategoritråd och tydliggör följande: <ul style="list-style-type: none"> • Vem i organisationen är sakansvarig/strategiägare för respektive inköpsområde (kan vara huvud- eller subkategori). <ul style="list-style-type: none"> • Normalt sett någon verksamhetsansvarig, men för gemensamma inköpsbehov (t ex resor, kontorsmaterial) kan det vara Inköpsavdelningen. • Börja arbeta i linje med ny inköpsprocess (för exempel se "Kategorianalys" i "Utveckling av spendanalys"): <ul style="list-style-type: none"> • Sammanställ vilka ramavtal som går ut nästa år och året därpå. • Gör en prioritering för alla inköpsområden & välj ut 1-3 inköpsområden som Regionen börjar att arbeta med enligt ny inköpsprocess (Våg 1). <ul style="list-style-type: none"> • Till exempel inköpsområden där stora ramavtal är på väg att gå ut och upphandlingar ändå ska planeras och genomföras. • För de inköpsområden som valts ut: <ul style="list-style-type: none"> • Samla in fakta och identifiera förbättringsområden (utifrån befintliga avtal, spendanalys och omvärldsbevakning). Ta fram business case om det behövs. • Verksamheten identifierar sitt behov för nästa år utifrån planer, investeringar och budget. • Kombinera de två punkterna ovan och presentera alla förbättringsmöjligheter med besparingspotential för Inköpsstyrelsen. • Inköpsstyrelsen väljer, prioriterar och beslutar vilka förbättringsmöjligheter/upphandlingar som ska påbörjas. • Kombinera de tre punkterna ovan och sammanställ en inköpsplan för de upphandlingar/inköpsprojekt som ska prioriteras för 2018. • Inköpsstyrelsen tar beslut om inköpsplan och besparingsmål för 2018. <ul style="list-style-type: none"> • Besparingsmål delas mellan Inköpsavdelningen och verksamheten. • Tillsä att en kortfattad beskrivning finns för varje roll i inköpsprocessen. <ul style="list-style-type: none"> • Inköpsstyrelse Tar beslut om årlig inköpsplan, mål och mätetal för Regionen och andra ärenden som kräver beslut inom inköpsområdet. Tar beslut i andra inköpsfrågor/-ärenden som behöver lyftas för beslut. Utmanar besparingsprojekt/upphandlingar som inte är tillräckligt ambitiösa. • Inköpschef Helhetsansvarig för inköpsverksamheten vid Regionen • Avtalscontroller Helhetsansvarig för mätning, uppföljning och rapportering av mätetal (inklusive leverantörsuppföljning). Bistår Inköpsansvarig med analys och business case. • Sakansvarig/strategiägare Säkerställer strategi och kravspecifikation för ett inköpsområde. Äger avtalet/relationen med leverantören (t ex IT och IT strategin). 	<ul style="list-style-type: none"> • Q4 2017 (Beslut) • Q1 2018 (Tydliggör sakansvarig) • Q4 2017 (Välj inköpsområden) • Q1 2018 (Kör Våg 1) • Q4 2017 (Kortfattad beskrivning av roller)

Aktivitetsplan | Inköpsprocess 2/2



VAD	HUR	NÄR
Inköpsprocess	<ul style="list-style-type: none"> Tillse att en kortfattad beskrivning finns för varje roll i inköpsprocessen (forts.) <ul style="list-style-type: none"> Inköpsansvarig/ Upphandlare: Ansvarar för ett inköpsområde inköpstekniskt (till exempel utmanar dagens lösning, föreslår förbättringsmöjligheter och upphandlar). Avdelnings-/ enhetschefer: Säkerställer användning av valda leverantörer/avtal/lösningar. Centralförrädet: Säkerställer avrop av valda leverantörer/avtal/lösningar för förbrukningsmaterial. Medarbetare: Ansvarar för avrop av valda leverantörer/avtal/lösningar via beslutade beställningskanaler. Kommunicera tydligt till alla i Regionen vilket ansvar, vilken roll och vilka förväntningar alla har (se "Kommunikation och utbildning" nedan). Kommunicera progress/avvikelse via månadsrapporten. <ul style="list-style-type: none"> Ta hjälp av Inköpsstyrelsen om avvikelser inte korrigeras över tid. Se "Uppföljning och rapportering" och för exempel på rapport se "Utveckling av spendanalys". 	
Leverantörsuppföljning	<ul style="list-style-type: none"> Identifiering av Regionens strategiska leverantörer och fastställande av en gemensam strategi och modell för leverantörsuppföljning. <ul style="list-style-type: none"> Se exempel på klassificering av leverantörer för en inköpskategori i "Utveckling av spendanalys". 	<ul style="list-style-type: none"> Q4 2018
Kommunikation och utbildning i inköpsprocessen	<ul style="list-style-type: none"> Utveckla en kommunikations-/utbildningsplan för att informera och utbilda om ny inköpsprocess, uppdrag och mål för Regionen (inkluderat även leverantörsuppföljning som ingår i inköpsprocessen). Identifiera målgrupper och anpassa information och utbildning, så det är tydligt vilket ansvar, vilken roll och vilka förväntningar alla har (då detta är ett Regionsinitiativ). Använd olika kommunikationskanaler (såsom hemsida, roadshow, nyhetsbrev, info på ledningsgrupper m m). Målgrupper kan t ex vara: <ul style="list-style-type: none"> Information och utbildning för beslutande organ (Inköpsstyrelse) Information och utbildning för sakansvariga/strategiägare Information och utbildning för chefer Information och utbildning för inköpsansvariga/upphandlare Information för alla inom Regionen (kan sedan ingå som en del i introduktion till nyanställda) Informera och rulla ut utbildning enligt plan. 	<ul style="list-style-type: none"> Q1 2018 (Plan) Q1 2018 (Utrullning)

Aktivitetsplan | Systemstöd



VAD	HUR	NÄR
Investera i systemstöd för e-handel	<ul style="list-style-type: none"> Investera i systemstöd för e-handel. <ul style="list-style-type: none"> För alla inköpsområden där beslut tagits att vald e-handelssystem ska användas för avrop/beställningar så är det den kanal som gäller (d v s inget fritt val). 	<ul style="list-style-type: none"> Q2 2018
Direkt-upphandlingar i e-Avrop	<ul style="list-style-type: none"> Fastställ och besluta via Inköpsstyrelsen vilka direktupphandlade avtal som ska registreras i e-Avrop. <ul style="list-style-type: none"> Fastställ avtalsvärde. Inventera och registrera alla direktupphandlade avtal av verksamheten över ett visst fastställt avtalsvärde. <ul style="list-style-type: none"> Detta är en engångsaktivitet. 	<ul style="list-style-type: none"> Q2 2018
Vidareutveckla Divermodellen	<ul style="list-style-type: none"> Vidareutveckla Divermodellen genom att integrera med e-Avrop. Kategorisera "investeringar" och visa dessa tillsammans med "adresserbar" och "ej adresserbar spend". Överväg att även integrera andra källor såsom e-handelstatistik från Raindance eller leverantörsinformation från SCB/Skatteverket etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Q2 2018
Förstärkt e-handels-kompetens	<ul style="list-style-type: none"> Förstärk med ytterligare en resurs med kompetens inom e-handel för att säkra implementering och kontinuitet. 	<ul style="list-style-type: none"> Q1 2018

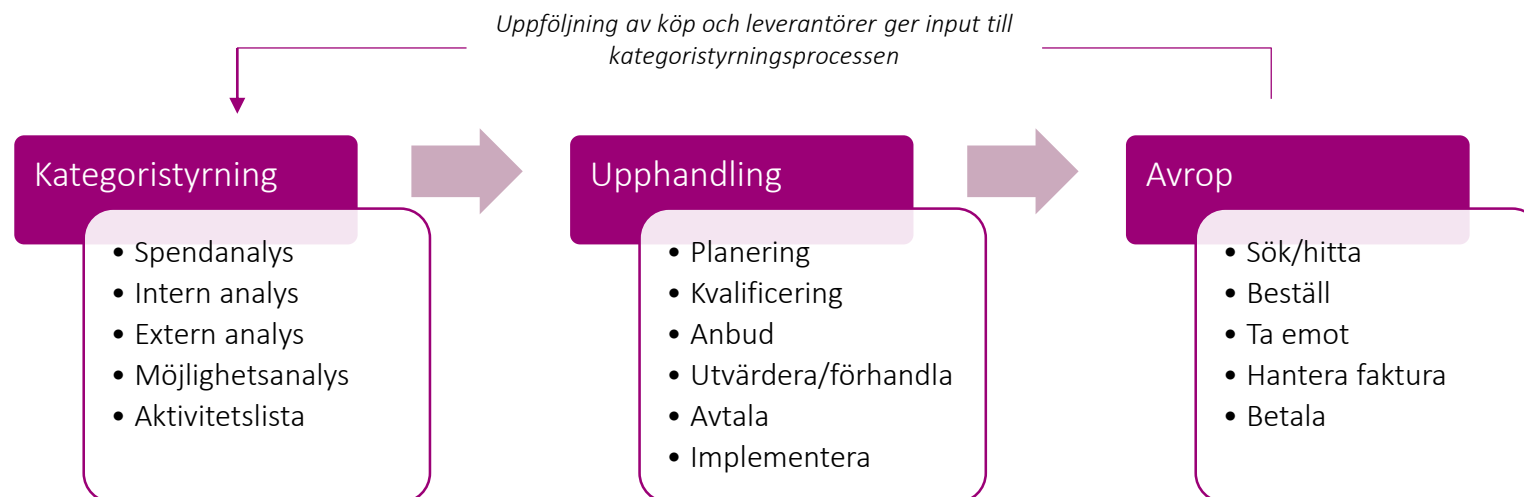
- 1 Inledning – uppdrag och metodik
- 2 Executive Summary
- 3 Nulägesanalys
- 4 Sammanfattning - nuläge, utmaningar och konsekvenser
- 5 Förbättrings- och utvecklingsmöjligheter
- 6 Sammanfattning - förslag på åtgärder
- 7 Aktivitets- och tidsplan för åtgärder
- 8 Bilagor**

Bilagor

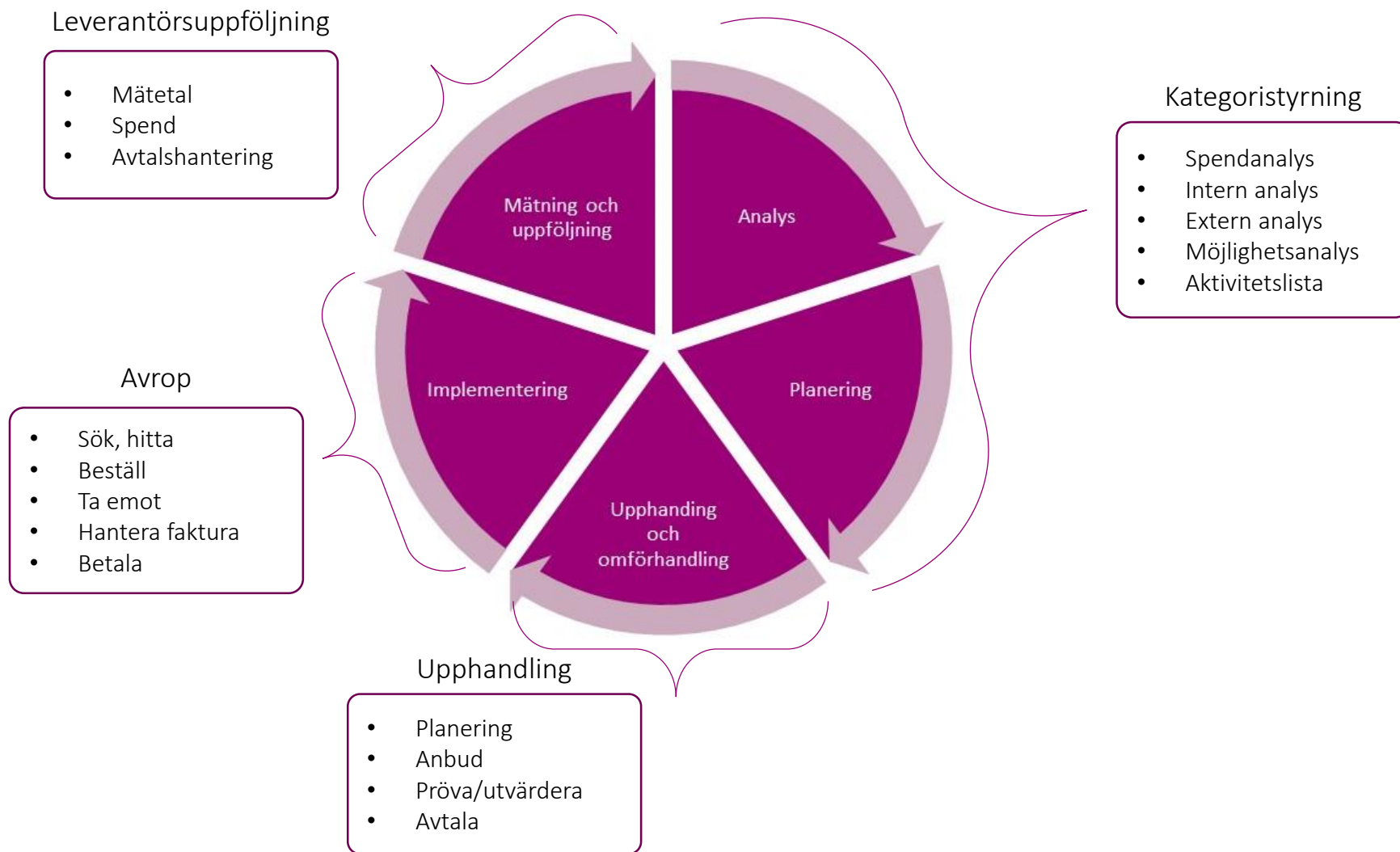
1. Inköpsprocessen
2. Förväntningar på genomlysning
3. Referenser
4. Organisationsbilder

Strategiskt, taktiskt och operativt inköp

- Inköpsprocessen, som helhet, består av tre olika delprocesser.
- Kategoristyrningen är den övergripande strategiska fasen där grunden läggs till de fortsatta taktiska inköpen (upphandlingarna). Varje upphandling ger sedan förutsättningar för en effektiv avropsprocess (operativt inköp).
- På nästa sida kombinerar vi de tre generiska delprocesserna med föreslagen inköpsprocess för Region Jämtland Härjedalen.



Bilaga 1 | Inköpsprocessen



Bilaga 2 | Förväntningar

Förväntningar på genomlysning

Förenkla de processer som är krångliga

Synliggöra områden med störst förbättringspotential

Koppla ihop inköp med ekonomi

Smidigare processer

Att det blir så bra som möjligt

Inte så mycket – att ni gör ett bra jobb

Uppföljning och rapportering

Ge oss en bild av hur det ser ut nu och hur vi kommer vidare - visa på alternativ

Omvärldsbevakning

Synliggöra flöden

Lägre kostnader

Titta på oss utifrån och ge synpunkter

Hämta hem MSEK 20

Förväntningar på genomlysning

Säkra köp från upphandlade avtal

Konkreta åtgärder
Handfasta förslag

Erhålla en objektiv bild

Få koll på hur det ser ut i andra organisationer

Standardisera mera

Tydligare rutiner

Lösa detta tvärfunktionellt ihop inom Regionen

Se på oss från olika vinklar - ge oss en karta – hjälpa oss prioritera förändringar, men också vad vi ska bevara

Att vi kan fortsätta bestämma själva vad vi ska göra

Hjälpa vår Region som blöder – hitta mer pengar att spara

Att vi får till bra priser och billigare alternativ

Bilaga 3 | Referenser

- Intervjuer har genomförts med 15 personer inom Region Jämtland Härjedalen och en workshop har hållits med Upphandlingsenheten.
 - Förteckning över namn och datum återfinns på nästa sida.
- Därutöver har ett antal interna dokument lästs igenom.
 - För förteckning se nästnasta sida.

Bilaga 3 | Intervjuer och möten

- Lena Larsson, Upphandlingschef 1 och 15 juni 2017
- Lena Book, Avtalscontroller 1 och 14 juni 2017
- Mikael Ferm, Regionstabschef 1 juni 2017
- Ann-Marie Johansson, Ordförande Regionstyrelsen 1 juni 2017
- Christer Siwertsson, 1:a Vice Ordförande Regionstyrelsen 1 juni 2017
- Eva Hellstrand, Oppositionsråd 1 juni 2017
- Workshop med Upphandlingsenheten 20 juni 2017
- Jennie Eriksson, Chefscontroller 20 juni 2017
- Lisbet Gibson, Hälso- och sjukvårdsdirektör 20 juni 2017
- Pia Iwars, Enhetschef Intensivvårdsavdelningen 20 juni 2017
- Jan-Åke Lindrot, Fastighetschef 21 juni 2017
- Pernilla Darth, Ekonomiassistent 21 juni 2017
- Kristina Elfven-Brändström, Röntgensjuksköterska 21 juni 2017
- Flemming Patz, Enhetschef Transport och materialenheten 15 augusti 2017
- Gunilla Lirell, Materialkonsulent 24 augusti 2017
- Hans Svensson, Regiondirektör 28 september 2017

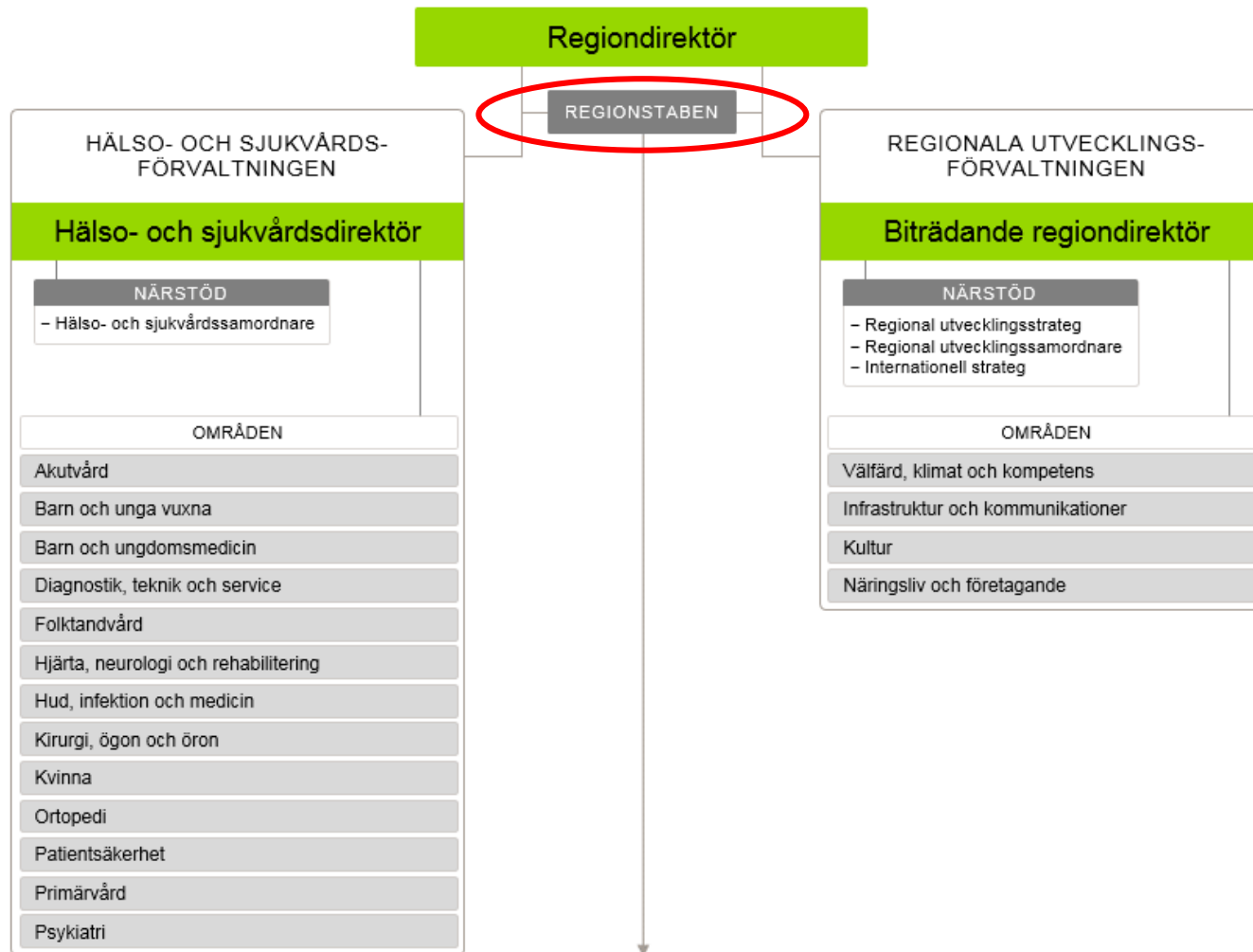
Bilaga 3 | Interna dokument

- Upphandlingspolicy för Jämtland läns landsting, 2014-02-12, Dnr:LS/1509/2012, Version:2.
- Insidan: genomgång av Ledning och styrning, Ansvar och befogenheter, Upphandling och andra dokument och texter som avser Upphandlingsverksamheten som återfinns på Region Jämtland Härjedalens hemsida.
- Regionens externa hemsida.
- Upphandlingens A-Ö, praktisk vägledning, reviderad 2017-05-**.
- Förteckning över policys, regler, riktlinjer och styrdokument för upphandling, 38114-1.
- Sammanfattning av kostnadsförändringar 2015.
- Löpnummer FBL upphandlingar 2017.
- Delegationsbeslut: Följsamhet av avta, RS/440/2015, 2015-02-23.
- Statistikunderlag – spendanalys 2016.
- EFFSOS kategoriträd.
- Divermodell för Avtalsuppföljning, vilda köp och leverantörsföljsamhet, 36699-1.
- Beslutsunderlag: Inköpskontor, 2011-05-09.
- Förstudie avseende nytt inköpskontor.
- Beslut inköpskontor, 2011-05-20.
- Uppdragsdirektiv: förstudie inköpskontor, 2011-01-27.
- Rapport avseende uppdrag för sårbehandlingsgrupp, 30607-1.
- GAP analys trycksår, 170214.
- Sårläkningsprodukter ur ett upphandlingsperspektiv, 2014-05-12.
- SKL, Analysgruppens presentation.
- Finansplan 2018-2020.

Bilaga 4 | Regionstaben



Bilaga 4 | Tjänstemannaorganisationen



www.prosourcia.com