

# Utveckling av spendanalys

Region Jämtland Härjedalen | 5 oktober 2017

1 Inledning – sammanfattning

2 Adresserbar spend

3 Kategorisering

4 Kategorianalys

5 Leverantörs- och avtalstrohet

6 Mätetal

7 Rapportering

- Region Jämtland Härjedalen har, jämfört med många andra offentliga organisationer kommit relativt långt i sitt arbete med att följa upp sin spend. Kategoriseringen är gjord på en första nivå enligt LfU:s kategoriindelning (Landstingsnätverket för Upphandling), alla köp kategoriseras automatiskt varje dygn och visualiseras i ProDiver.
- Då Regionen redan idag tar fram spendanalyser så fokuserar denna rapport på hur Regionen kan bygga vidare och ta sitt spendanalysarbete till nästa nivå. Det vill säga hur Regionen kan berika sina spendanalyser, mätetal och sin rapportering för att kunna identifiera förbättringsmöjligheter och besparingspotentialer. De utökade spendanalyserna tillsammans med den regelbunden rapporteringen till verksamheten kommer att ge Regionen faktabaserade underlag för Inköpsstyrelsen att fatta beslut om och ge verksamheten hjälp att säkerställa användning av valda leverantörer/avtal/lösningar.
- Sammanfattningsvis så kan vi konkludera följande:
  - Spendens filtreras innan kategoriseringen görs, vilket gör att det är svårt att i ProDiver få en helhetsbild av Regionens totala spend inklusive investeringar och ej adresserbar spend. En lösning på detta kan vara att bygga en kompletterande modell i ProDiver som visar den helhetsbilden.
  - Avtalstrohet som mäts är inte helt tillförlitlig då investeringar filtreras bort innan beräkningar görs och den manuella rutinen, som hela mätningen är beroende av, är osäker. Regionen bör som ett första steg arbeta med att alla avtal läggs in i e-Avrop och därefter överväga en integration mellan systemen.
  - Få mätetal tas fram regelbundet. Regionen har en stor potential att komplettera med fler mätetal som baseras på spenden.
  - Goda förutsättningar att regelbundet rapportera mätetal och progress till verksamheten via DivePort (se "Rapportering").

1 Inledning – sammanfattning

**2 Adresserbar spend**

3 Kategorisering

4 Kategorianalys

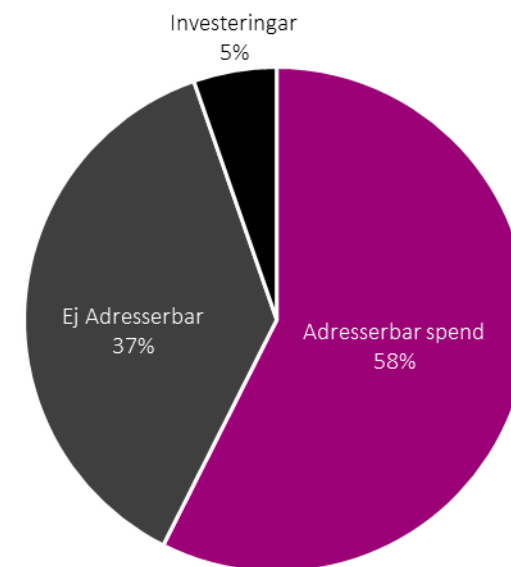
5 Leverantörs- och avtalstrohet

6 Mätetal

7 Rapportering

# Spend | Adresserbar spend

- Regionen delar idag in sin spend i "adresserbar spend" och "ej adresserbar spend", där den adresserbara spenden är de inköp som kan påverkas och upphandlas av Inköpsavdelningen.
- När det gäller att identifiera "ej adresserbar spend" så används i huvudsak två sätt:
  - Motpart
  - Konto
- Motpart används för att filtrera bort alla köp som kommer från andra offentliga verksamheter. Detta är en bra och säker metod som Regionen ska fortsätta med.
- Konton som inte är mappade mot kategoriträdet filtreras bort och syns inte i ProDiver. Detta är en bra metod för att sortera bort irrelevanta kostnader som inte en inköpsenhet kan påverka (som till exempel bidrag, avdrag och tandvårdsmoms). Men, här sorteras även investeringar bort, som vanligtvis anses vara adresserbara kostnader. I likhet med alla andra inköp så bör även investeringar följas upp och därför föreslår vi att dessa konton väcks, så att även investeringar kan ses i ProDiver.
- Eftersom investeringar konteras på samma konto oavsett kategori så går det inte att automatiskt fånga investeringar under respektive inköpskategori. Ett alternativ är att skapa en ny kategori som heter just Investeringar för att sedan manuellt kategorisera dessa köp i respektive inköpskategori (se hur i avsnitt "Kategorianalys").
- Därutöver bör Regionen även kategorisera "ej adresserbar spend" som en egen kategori för att medvetengöra och visa hur stor Inköpsavdelningen uppdrag är i förhållande till den totala inköpsvolymen (se bild).



*Förslag på hur Regionen fortsättningsvis kan mäta och redovisa spend*

1 Inledning – sammanfattning

2 Adresserbar spend

**3 Kategorisering**

4 Kategorianalys

5 Leverantörs- och avtalstrohet

6 Mätetal

7 Rapportering

- Kategorisering av spend görs på huvudkategorinivå utifrån LfU:s standardiserade kategoriträd. Vissa hopslagningar (t ex fastighet och FM) i LfU:s kategoriträd har gjorts för att passa Regionens bättre.
- Kategorisering görs automatiskt baserat på hur en faktura konterats via en översättningstabell.
  - Fördelar med denna metod är att det alltid finns dagsaktuell information inom alla kategorier, att det inte behövs någon manuell handpåläggning för att kategorisera spenden och att leverantörer som levererar inom flera olika områden kategoriseras automatiskt i olika inköpskategorier.
  - Nackdelar med denna metod är att felaktigt konterade fakturor hamnar i fel inköpskategori.
- Alternativet till kategorisering baserat på konto är att kategorisera baserat på leverantörer, antingen manuellt eller automatiskt via SNI-koder. Denna metod innebär dock andra nackdelar, såsom att alla nya leverantörer måste mappas och att leverantörer som användas inom flera inköpskategorier blir felkategoriserad. SNI-koder är också en vanskelig metod, då många leverantörer är registrerade på många olika SNI-koder.
- Sammanfattningsvis så rekommenderar vi att Regionens fortsätter med nuvarande arbetssätt avseende kategorisering. En förändring skulle innebära mycket arbete med ett tveksamt bättre resultat.
- Istället föreslår vi att ni kompletterar kategoriseringsarbetet med en manuell kvalitetskontroll när en djupdykning görs inom en specifik huvudkategori eller inom ett produkt/tjänsteområde. Se exempel på hur en sådan djupdykning kan göras för att ta fram faktabaserade underlag i nästa avsnitt ("Kategorianalys").

1 Inledning – sammanfattning

2 Adresserbar spend

3 Kategorisering

**4 Kategorianalys**

5 Leverantörs- och avtalstrohet

6 Mätetal

7 Rapportering



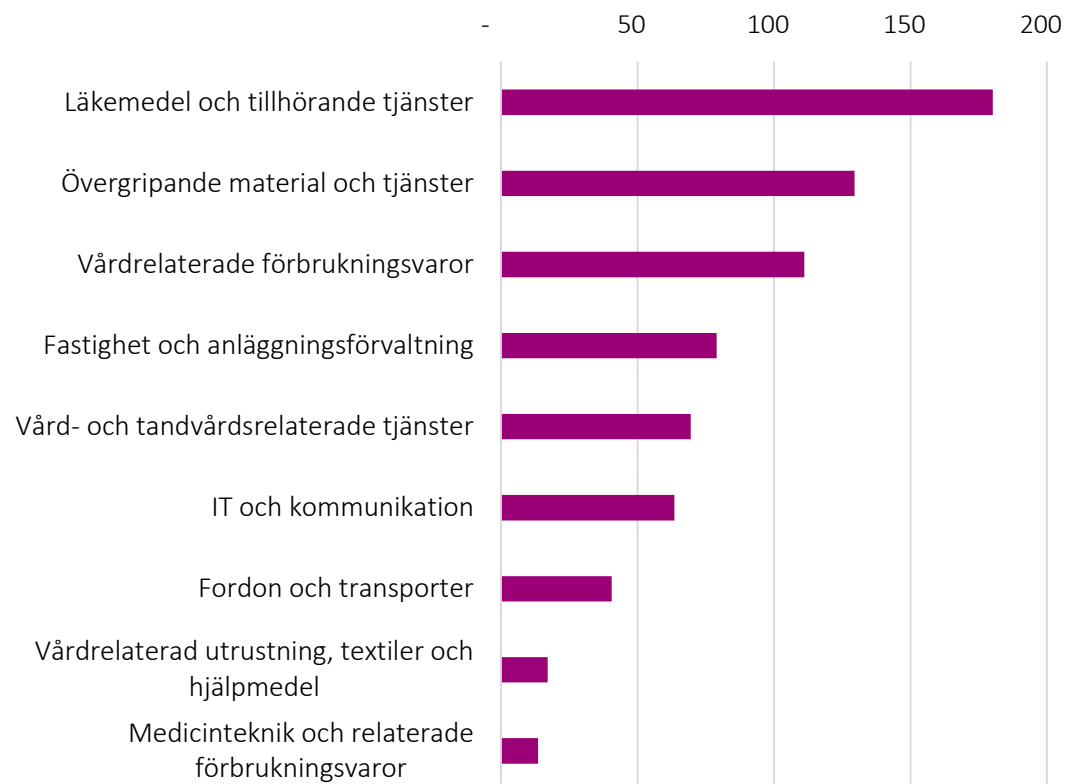
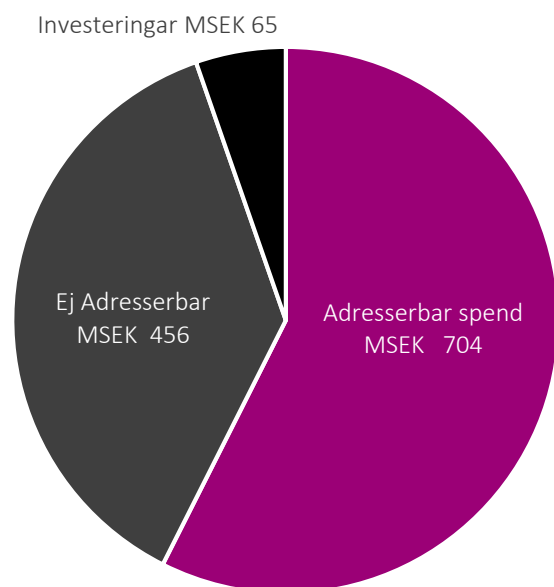
- För att Regionen ska komma igång nu direkt och få föreslagen inköpsprocess i att fungera i praktiken (se "Genomlysning av inköpsprocessen"), så behöver en prioritering och plan göras för vilka inköpsområden som tas 2017, 2018 och så vidare.
- Exempel på hur det skulle kunna göras återfinns nedan och på nästkommande sidor:



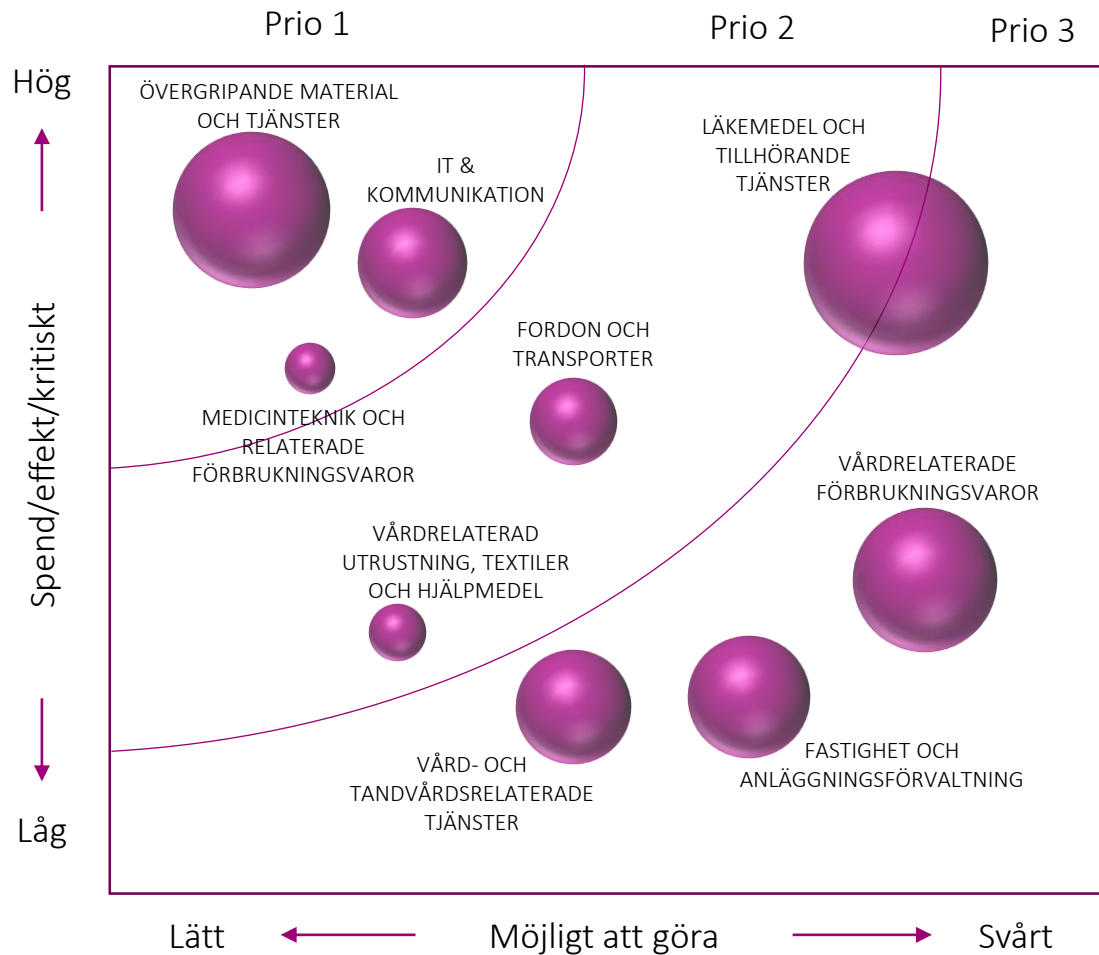
1. Kategorisering
  - En övergripande kategoriseringen görs av hela spenden (adresserbar spend, ej adresserbar spend och investeringar).
2. Prioritering
  - En prioritering av vilka inköpsområde som ska tas i Våg 1, 2 och så vidare.
3. Datatvätt
  - Informationen från ProDiver tvättas och valt inköpsområde gås igenom i detalj.
4. Analys
  - Analyser görs för att identifiera förbättringsmöjligheter och besparingspotentialer.
5. Möjligheter
  - Möjliga upphandlingar/besparingsprojekt identifieras, kvantifieras och tas till Inköpsstyrelsen för prioritering och beslut. Valda upphandlingar/besparingsprojekt resurssätts och planeras tidsmässigt.

# Kategorianalys | Kategorisering

Q1-Q2 2017



# Kategorianalys | Prioritering



Prioritering av inköpskategorier görs på två dimensioner:

1. Spend/effekt/kritiskt
    - Hur stor är spenden för inköpskategorin?
    - Hur stora är effekterna (t ex besparingar)?
    - Hur verksamhetskritisk är kategorin?
  2. Implementeringsgrad
    - Hur möjligt är det att genomföra arbetet: lätt eller svårt?
- Prioritering enligt denna modell kan även göras för underkategorier i de fall sådana har definierats.

# Kategorianalys | Datatvätt

- Spendstatistiken från ProDiver är en bra utgångspunkt för att göra analyser, men det finns ett antal parametrar som bör tvättas manuellt innan spendanalys för kategorin kan göras. Exempel på detta är:
  - Felaktig kontering som gör att spend försvinner från en kategori till en annan.
  - Investeringar som inte syns i kategorin och måste läggas till manuellt.
  - Leverantörer inom samma koncern som fakturerar från olika bolag. Spendens sprids ut på flera småleverantörer.
- Nedan återfinns ett faktiskt exempel för kategorin "IT och Kommunikation" där spenden för de 10 största leverantörerna förändras relativt mycket (+18%) efter en manuell översyn där hänsyn tagits till felkonteringar, investeringar och leverantörsnamn.

<b>Topp 10 leverantörer ProDiver</b>	<b>Spend</b>
ATEA SVERIGE AB	15 698 679 kr
Tieto Sweden AB	11 334 057 kr
Cambio Healthcare Systems AB	5 557 329 kr
TELIA CREDIT AB	4 680 208 kr
Telia Sverige AB	3 213 805 kr
CGI Sverige AB	2 329 588 kr
Ricoh Sverige AB	2 128 693 kr
Tieto Sw. Healthcare & Welfare AB	2 077 391 kr
SOGETI	1 528 803 kr
Proact IT Sweden AB	1 500 000 kr
<b>TOTAL</b>	<b>50 048 552 kr</b>



<b>Topp 10 leverantörer efter tvätt</b>	<b>Spend</b>
ATEA SVERIGE AB	19 969 393 kr
Tieto (alla Tieto-bolag)	13 548 303 kr
Cambio Healthcare Systems AB	5 596 405 kr
Telia (alla Telia-bolag)	7 900 840 kr
CGI Sverige AB	2 592 737 kr
Ricoh Sverige AB	2 227 248 kr
SOGETI	1 528 803 kr
Proact IT Sweden AB	2 445 896 kr
UNIDENT AB	1 749 021 kr
Sigma IT and Management Sweden AB	1 370 825 kr
<b>TOTAL</b>	<b>58 929 470 kr</b>

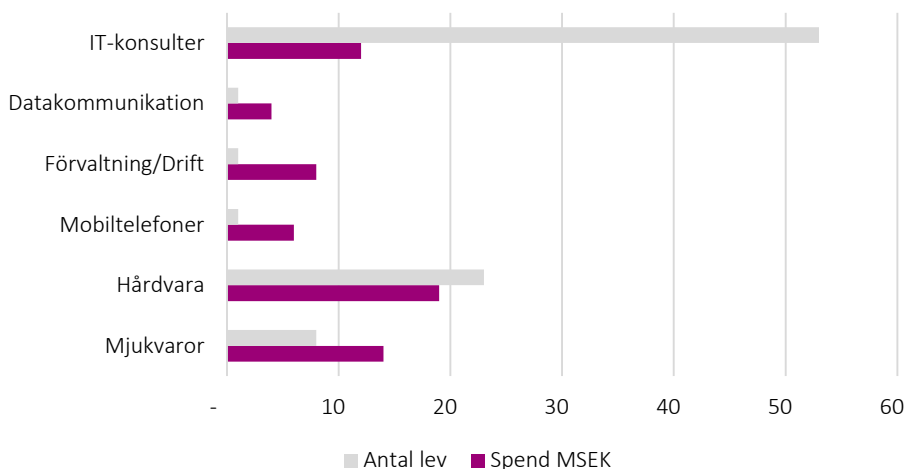
Q1-Q2 2017

# Kategorianalys | Exempel på analyser

FIKTIVA TAL



## ANTAL LEVERANTÖER I FÖRHÅLLANDE TILL SPEND



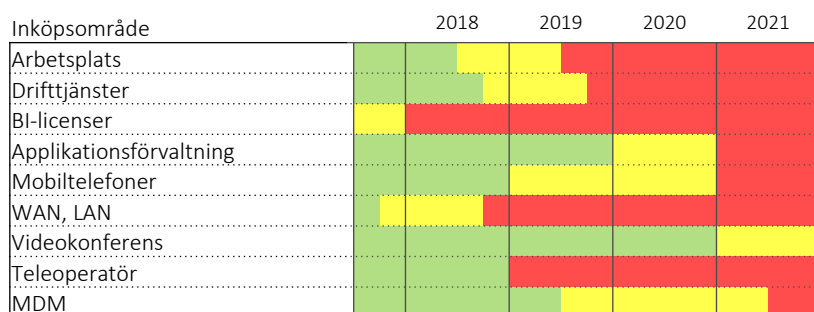
## LEVERANTÖRER MED FLEST SMÅFAKTUROR

Telia Sverige AB	2 325
CGI Sverige AB	354
DUSTIN AB	322
Tieto Sweden AB	156
SOGETI	76

## ABC ANALYS

Leverantör	Spend	% av total spend	Akkumulerat	Klass	
Exempelleverantör 1	11 000 000	37,5%	37,5%	A	A-leverantörer
Exempelleverantör 2	8 700 000	29,6%	67,1%	A	
Exempelleverantör 3	3 200 000	10,9%	78,0%	A	
Exempelleverantör 4	1 750 000	6,0%	84,0%	B	B-leverantörer
Exempelleverantör 5	980 000	3,3%	87,3%	B	
Exempelleverantör 6	550 000	1,9%	89,2%	B	
Exempelleverantör 7	530 000	1,8%	91,0%	B	
Exempelleverantör 8	380 000	1,3%	92,3%	B	
Exempelleverantör 9	342 000	1,2%	93,5%	B	
Exempelleverantör 10	320 000	1,1%	94,6%	B	C-leverantörer
Exempelleverantör 11	278 000	0,9%	95,5%	B	
Exempelleverantör 12	210 000	0,7%	96,2%	C	
Exempelleverantör 13	198 000	0,7%	96,9%	C	
Exempelleverantör 14	187 000	0,6%	97,5%	C	
Exempelleverantör 15	163 000	0,6%	98,1%	C	
Exempelleverantör 16	92 000	0,3%	98,4%	C	
Exempelleverantör 17	86 000	0,3%	98,7%	C	
Exempelleverantör 18	54 000	0,2%	98,9%	C	
Exempelleverantör 19	43 000	0,1%	99,0%	C	
Exempelleverantör 20	38 000	0,1%	99,2%	C	
Övriga [nr] leverantörer	248 000	0,8%	100,0%	C	
<b>Total spend</b>	<b>29 349 000</b>	<b>100,0%</b>			

## AVTALSSTATUS



# Kategorianalys | Möjligheter



- När alla analyser gjorts identifieras upphandlingar och andra möjligheter till förbättringar. Exempel på aktiviteter som identifierats från det fiktiva exemplet i föregående bild:
  - Upphandla BI-licenser
  - Upphandla WAN och LAN
  - Förbereda upphandling av Teleoperatör (marknads- och behovsanalys)
  - Inleda strategisk leverantörsuppföljning med A-leverantörer
  - Undersöka vilka som köpt av C-leverantörer och fasa ut så många som möjligt av dessa
  - Implementera ny beställningsrutin för IT-konsulter
  - Minska antalet småfakturor från Telia
- Möjligheterna skall sedan prioriteras, potentialberäknas, resurssättas och planeras tidsmässigt. Besparingspotentialerna i tabellen är alla exempel på kostnadsreduktion med undantag av sista exempel som är ett kostnadsundvikande.

Aktivitet i prioritetsordning	17 Q3	17 Q4	18 Q1	18 Q2	18 Q3	18 Q4	19 Q1	19 Q2	Besparings potential
Upphandla BI-licenser	██								MSEK 1-2
Upphandla WAN och LAN	██								MSEK 2-3
Leverantörsuppföljning med A-leverantörerna			██						MSEK 0,5
Ny beställningsrutin för IT-konsulter		██							MSEK 0,5-1
Fasa ut C-leverantörer				██					MSEK 0,5
Förbereda upphandling av Teleoperatör			██						-
Minska antalet småfakturor från Telia					██				MSEK 0,3

1 Inledning – sammanfattning

2 Adresserbar spend

3 Kategorisering

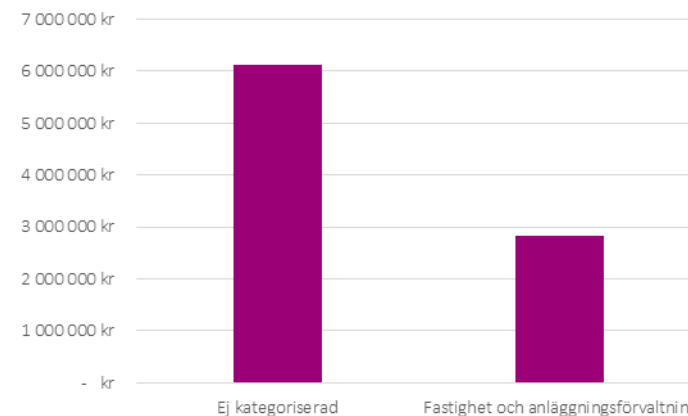
4 Kategorianalys

**5 Leverantörs- och avtalstrohet**

6 Mätetal

7 Rapportering

- Leverantörstroheten mäts regelbundet och automatiserat i ProDiver baserat på om det finns avtal med en leverantör eller inte (benämns idag som avtalstrohet, vilket är missvisande då mätningen inte tar hänsyn till om avtalen följts eller inte).
- Dagens mätning av leverantörstroheten är i viss mån osäker, då inte investeringar följs upp i modellen. Se exempel på detta till höger.
- Att mäta avtalstrohet är komplicerat och går oftast inte att göra automatiserat. Ofta behövs flera källor för att komma i närheten av en korrekt mätning:
  - Statistik från e-handel
  - Granskning av leverantörsfakturor
  - Statistik från leverantörer
- Vi föreslår att Regionen byter namn på avtalstrohet till leverantörstrohet och att avtalstrohet beräknas manuellt inom respektive kategori, eller inför en upphandling i de fall det anses relevant.
- Leverantörstroheten skulle även kunna följas för olika typer om leverantörerna flaggas beroende på typ av avtal, såsom:
  - Upphandlade avtal av Inköpsavdelningen
  - Avrop från inköpscentraler såsom SKL/Kommentus
  - Direktavtal tecknade av verksamheten



- *Leverantören KM Bygg & Måleri i Ö-sund AB (avtal finns) har totalt fakturerat för 8.9 MSEK.*
- *2.8 MSEK har konterats på konton som är kopplade till kategorin "Fastighet och anläggningsförvaltning" och 6.1 MSEK har konterats som Investeringar.*
- *Drygt 6 MSEK försvinner därmed från mätningen och avtalstroheten redovisas lägre än i verkligheten.*
- *Samma fenomen uppstår när avtal saknas där troheten redovisas för högt eftersom icke avtalad spend för investeringar inte räknas med.*



1 Inledning – sammanfattning

2 Adresserbar spend

3 Kategorisering

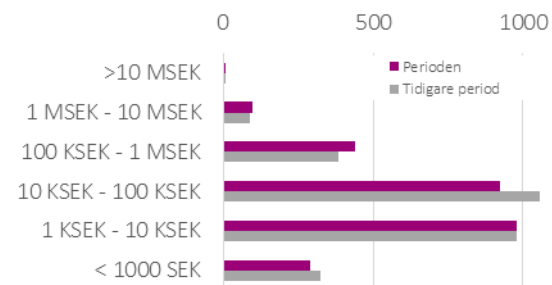
4 Kategorianalys

5 Leverantörs- och avtalstrohet

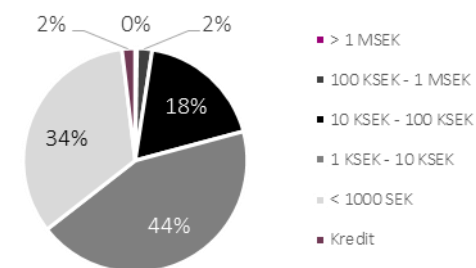
**6 Mätetal**

7 Rapportering

- Regionen har en god potential att införa fler mätetal.
- Idag kan "avtalstrohet" och total spend följas upp i ProDiver för leverantörer, huvudkategorier, konton och olika enheter. Här ser vi en möjlighet att komplettera med exempelvis följande mätetal:
  - Antal småleverantörer under 10.000 kr/år
  - Antal fakturor
  - Andel e-fakturor
- Dessa mätetal är enkla att mäta och det kan göras antingen via en vidareutveckling av ProDiver (undersöks vidare) eller manuellt. Regionen bör även överväga att sätta mål för sina mätetal och följa upp detta via regelbunden rapportering till verksamheten (se mer i avsnitt "Rapportering").
- Flera inköpsorganisationer sätter ett schablonvärde för varje leverantör och faktura för att driva en beteendeförändring. Beloppen kan vara 3.000 kr/leverantör, 250 kr/pappersfaktura och 50 kr/e-faktura. Detta brukar vara ett effektivt sätt att åskådliggöra att det är stora kostnader förknippat med att hantera fakturor eller att lägga upp och vårda leverantörer.



**Exempel: Antal leverantörer i förhållande till spend**



**Exempel: Antal fakturor per beloppsintervall**

1 Inledning – sammanfattning

2 Adresserbar spend

3 Kategorisering

4 Kategorianalys

5 Leverantörs- och avtalstrohet

6 Mätetal

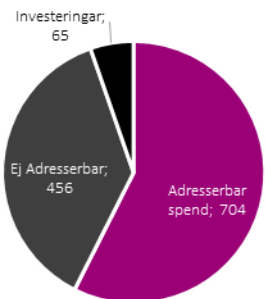
**7 Rapportering**

- Regelbunden rapportering till verksamheten är viktig förutsättning och framgångsfaktor för framgångsrikt inköpsarbete, då det hjälper verksamheten att driva och styra sin verksamhet och det medvetengör inköpsenhetens goda arbetsinsatser.
- Bra rapporteringen väcker intresse för inköp och ökar generellt sett även kostnadsmedvetenheten.
- Det finns idag en bra systemplattform (DivePort) för Regionen att mäta och följa upp. Vi föreslår att Regionen tar fram en regelbunden rapportering till verksamheten där fastställda mål och mätetal följs upp.
- Om det visar sig att det är svårt att sätta upp DivePort kan rapportering göras manuellt till exempelvis kvartalsvis.
- På nästkommande sidor visas exempel på hur en rapport skulle kunna se ut med mål och mätetal för Regionen som helhet och för en enskild enhet.

# Rapportering | Regionsnivå

FIKTIVA TAL

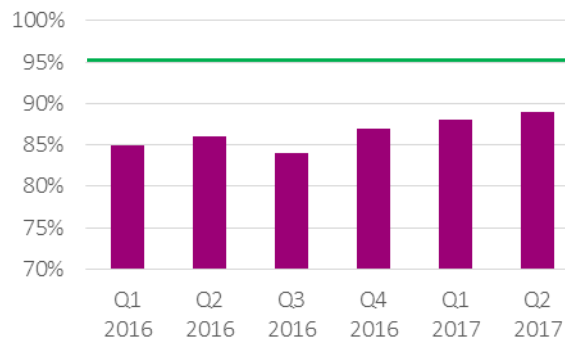
## Regionens spend per kategori



Läkemedel och tillhörande tjänster	180
Övergripande material och tjänster	129
Vårdrelaterade förbrukningsvaror	111
Fastighet och anläggningsförvaltning	79
Vård- och tandvårdsrelaterade tjänster	70
IT och kommunikation	63
Fordon och transporter	41
Vårdrelaterad utrustning, textilier och hjälpmedel	17
Medicinteknik och relaterade förbrukningsvaror	14

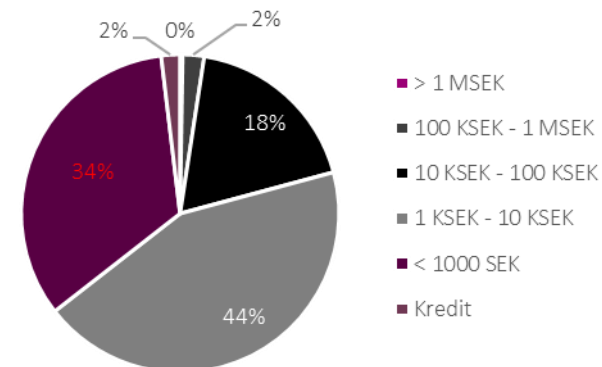
## Regionens leverantörstrohet

Mål: 95% av spenden skall vara köpt av avtalsleverantörer  
Utfall perioden: 89%



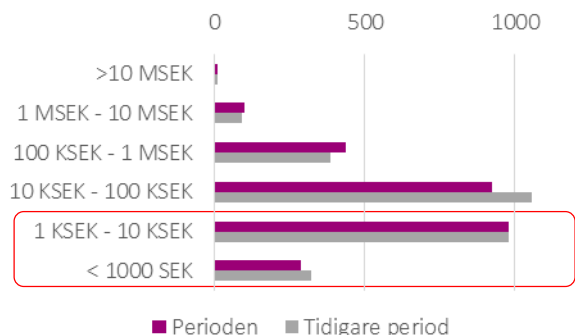
## Antal fakturor per beloppsintervall

Mål: max 30% av antalet fakturor skall vara mindre än 1000 SEK  
Utfall perioden: 34% (föregående period: 38%)



## Antal leverantörer per spendintervall

Mål: 65% av antalet leverantörer skall vara större än 10 KSEK  
Utfall perioden: 54% (föregående period: 54%)



## Jämförelse mellan förvaltningar/nämnder

Förvaltning/nämnd	Lev. Trohet	Andel småfakturer	Andel småleverantörer
Hälsa- o sjukvårdsförvaltning	82%	45%	45%
Regionstaben	88%	55%	38%
Vårdvalsnämnden	95%	23%	10%
Regionala utvecklingsförvaltn	86%	35%	26%
Gemensam nämnd IT-drift o stöd	96%	26%	70%
Politiker	82%	37%	35%
Revisorerna	80%	18%	80%
Patientnämnden	86%	5%	12%
Finansförvaltning	100%	0%	15%

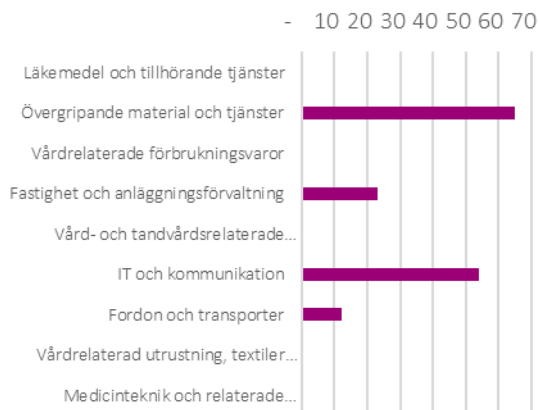
## Kommentar/analys

- Spendens ökade totalt med 65 MSEK jämfört med föregående period, vilket främst beror på .....
- Arbetet med leverantörstrohet ger sakta men säkert resultat. Förvaltning X och nämnd Y ligger fortfarande för lågt.
- Småfakturer minskar något ....
- Andel småleverantörer är fortfarande för högt, ett ökat fokus på e-handel kommer ge resultat nästkommande perioder.

# Rapportering | Enhetsnivå

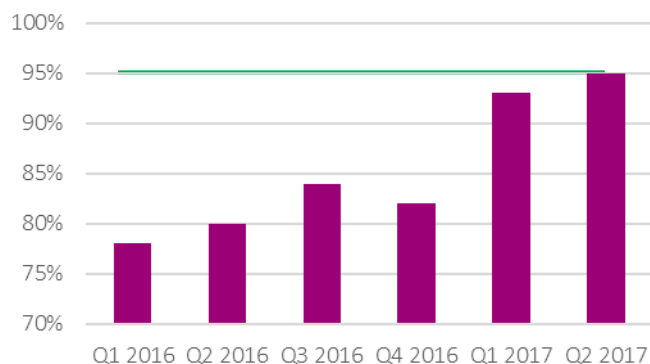
FIKTIVA TAL

## Enhets adresserbara spend per kategori



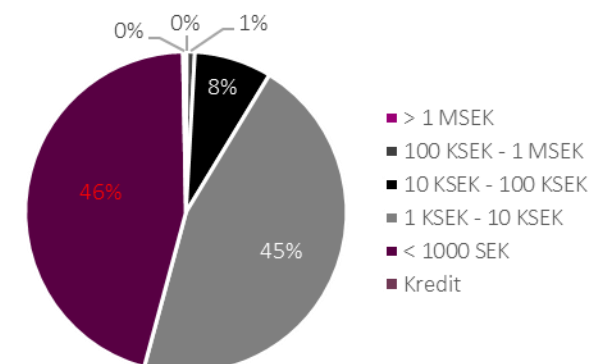
## Enhets leverantörstrohet

Mål: 95% av spenden skall vara köpt av avtalsleverantörer  
Utfall perioden: 95%



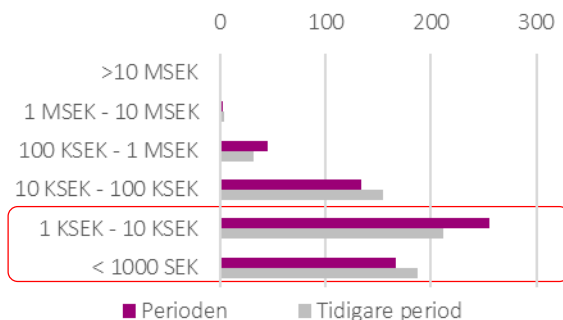
## Antal fakturor per beloppsintervall

Mål: max 30% av antalet fakturor skall vara mindre än 1000 SEK  
Utfall perioden: 46% (föregående period: 45%)



## Antal leverantörer per spendintervall

Mål: 65% av antalet leverantörer skall vara större än 10 KSEK  
Utfall perioden: 30% (föregående period: 31%)



## Enhets största leverantörer utan avtal

RECALL SWEDEN AB	85 865
PSYKOLOGPARTNERS W&W AB	75 589
BTJ Sverige AB	75 266
Kontigo AB	68 565
Sanofi Pasteur MSD AB	67 026
Celab Communications	66 963
Unified Messaging Systems AB	65 530
Minso Solutions AB	62 610
Copperhill Mountain Lodge	62 369

## Kommentar/analys

- Spendens ökade totalt med 12 MSEK jämfört med föregående period.
- Arbetet med leverantörstrohet har gett ett mycket bra resultat och enheten ligger nu bäst till av alla
- Antalet småfakturer är fortfarande mycket högt jämfört med övriga förvaltningar
- Andel småleverantörer är fortfarande alldeles för högt

[www.prosourcia.com](http://www.prosourcia.com)