Granskning ”Uppföljning av inköpsprocessen”

Dnr: Rev 30-2009

Genomförd av: KPMG

Behandlad av Revisorskollegiet den 18 januari 2012

KPMG

cutting through complexity™

Uppföljning av inköpsprocessen

Västra Götalandsregionen

2012-01-10

Sammanfattning

Bakgrund och syfte

Regionstyrelsen i Västra Götaland fattade 2005 beslut om införande av en ny inköpsprocess. Under hösten 2009 genomförde KPMG en granskning av inköpsprocessens implementering där ett antal brister och utmaningar identifierades. Den del av processen som då pekades ut som särskilt eftersatt var uppföljningsfasen. I regionens budget för 2011 går att läsa följande: ”Regionen ska ta tillvara sin ställning som en betydande aktör vid upphandling och inköp för att minska totalkostnaderna”.

Syftet med denna rapport är att granska inköpsprocessens utveckling och aktuella status med fokus på uppföljningsfasen.

Slutsatser

Västra Götalandsregionen har en mycket komplex styrmiljö för upphandling och inköp. Inom regionen finns dels den stödjande funktionen *Område Inköp* som ansvarar för upphandlingar och regional samordning, och dels förvaltningarna i kärnverksamheten där avrop och inköp görs. Mellan Område Inköp och verksamheterna saknas i dagsläget etablerade forum för beslut och ett proaktivt arbete kring inköpsfrågor.

En stor del av de brister som identifierades 2009 har i dagsläget ej åtgärdats. Det har dock utvecklats en ökad samsyn kring de problemområden som finns och större engagemang från verksamheterna att samarbeta kring inköpsfrågor.

I rapporten identifieras framförallt tre kritiska förbättringsområden:

1. För att få avsedda styreffekter i inköpsprocessen måste arbetet inom inköpsrådet lyftas till en strategisk nivå.
2. För att kunna tillvarata regionens storlek och utnyttja denna krävs differentiering och prioritering mellan de upphandlingar som görs.
3. För att kunna ta hem vinsterna från upphandlingsarbetet krävs ett kraftigt ökat fokus på inköpsprocessens uppföljningsfas.

Rekommendationer

En stor del av de problem som identifierats är direkt kopplade till bristen på en arena där Område Inköp och representanter för verksamheterna kan mötas på en strategisk nivå. Om inköpsrådet i framtiden skall fungera som ett forum för dessa frågor krävs en grundlig genomgång av vilka roller som ingår i inköpsrådet. Det bör också utvärderas vilken linjeroll som skall inneha ordförandeskapet i inköpsrådet.

För att kunna sänka regionens totalkostnader kopplade till inköp krävs betydande insatser inom två områden:

1. Beslut måste fattas om hur arbete med differentiering av olika upphandlingar skall ske. En förutsättning för ett sådant beslut är att en regiongemensam sortimentsstrategi samt leverantörsstrategi tas fram.
2. För att kunna göra en faktabaserad prioritering bland upphandlingarna krävs att kostnadssidan av upphandlingsarbetet börjar mätas. Med kostnadssidan avses framförallt den tid som läggs i olika upphandlingar av såväl Område Inköp som av verksamheternas representanter.

© 2012 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

Innehållsförteckning

KPMG kontaktpersoner:

Annika Hessler
KPMG Göteborg
Specialistavdelningen

Tel: + 46-31-61 47 21
Fax: + 46-31-15 26 55
annika.hessler@kpmg.se

Erik Holm
KPMG Göteborg
Specialistavdelningen

Tel: + 46-31-61 48 12
Fax: + 46-31-15 26 55
erik.holm@kpmg.se

	Sida
Inledning	3
Organisation och inköpsprocess	
■ Organisation och styrmiljö	6
■ Inköpsprocessen	7
■ Utveckling av uppföljningsfasen	8
Iakttagelser och kommentarer	
■ Organisatoriska utmaningar	10
■ Inköpsrådet	11
■ Bemanning av projektgrupper	12
■ Inköpscontrollers	13
■ Prioritering och differentiering av upphandlingar	14
■ Mätning och uppföljning	15
■ Rapportering av avvikelser	16
■ Systemstöd för uppföljning	17
Slutsatser och rekommendationer	
■ Slutsatser	19
■ Rekommendationer	20

© 2012 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

Inledning

Bakgrund

Under 2009 genomförde KPMG på uppdrag av Revisionsenheten en kartläggning och bedömning av tillämpningen av regionens inköpspolicy och inköpsprocess, med fokus på den konceptuella fasen (analysfasen). Vid granskningen framkom ett flertal brister, bl a att möjligheten till uppföljning och rapportering av avtalstrohet var mycket begränsad.

I regionens budget för 2011 går att läsa följande: ”Regionen ska ta tillvara sin ställning som en betydande aktör vid upphandling och inköp för att minska totalkostnaderna. Arbetet med att reducera inköpskostnaderna ska fortsätta för att skapa utrymme för hälso- och sjukvård och annan verksamhet. Översyn av avtal och begränsning av sortiment ska fortsätta”.

För att bidra till budgetens krav har Servicenämnden och Område Inköp fått uppdraget att samordna upphandlingsinsatserna. Servicenämnden ska kontinuerligt följa arbetet med att reducera inköpskostnaderna.

Granskningens omfattning

Baserat på ovanstående är Revisorerna intresserade av att följa upp granskningen från 2009 och djupare belysa uppföljningsfasen. I granskningen har följande revisionsfrågor besvarats:

1. Vad har skett med inköpsprocessen sedan förra granskningen?
   a) Har dokumentation och riktlinjer förändrats?
   b) Vilka åtgärder har Område Inköp vidtagit?
   c) Vilket stöd har inköparna för att driva inköpsprocesserna?

2. Hur sker arbetet med uppföljning och presentation av materialet?
   a) Vad kan följas upp, med vilken tillgänglighet och arbetsinsats?
   b) Har uppföljningsmaterialet presenterats och med vilka effekter?

3. Vem styr och tar ansvar i inköpsfrågorna?
   a) Hur har Servicenämnden agerat för att uppfylla uppdraget?
   b) Hur har Regionstyrelsen arbetat för att uppdraget ska bli genomfört?
   c) Vilka initiativ har tagits bland övriga nämnder?

© 2012 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

Inledning

Genomförande

Det team från KPMG som utfört uppdraget har utgjorts av Annika Hessler och Erik Holm. Kvalitetssäkring har utförts av Anna Nielanger. Uppdragsgivare är Revisionsenheten och Marit Käppi har varit ansvarig för de löpande kontakterna med KPMG under uppdraget.

Insamlat material

Under granskningen har en stor mängd dokumentation avseende inköpsprocessen samlats in och analyserats. Exempel på sådan dokumentation är:

- Styrande dokumentation och riktlinjer
- Interna rapporter och uppföljningar
- Arbetsmaterial och beräkningsunderlag
- Internt mötes- och presentationsmaterial

Intervjuade roller

Följande roller har blivit intervjuade och lämnat uppgifter till utredningen:

Regionservice
Servicedirektör
Områdeschef Inköp
Enhetschef, Inköp
Controller, Inköp

Utförare
Förvaltningschefer
Ekonomichefer
Inköpscontrollers
Inköpsstrateger

De intervjuade personerna ur kategorin utförare utgörs av representanter för Sahlgrenska Universitetssjukhuset, NU-sjukvården, Skaraborgs Sjukhus, Södra Älvsborgs Sjukhus samt Primärvården. Sammanlagt har 18 personer intervjuats under granskningen.

© 2012 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

Organisation och inköpsprocess

Organisation och styrmiljö

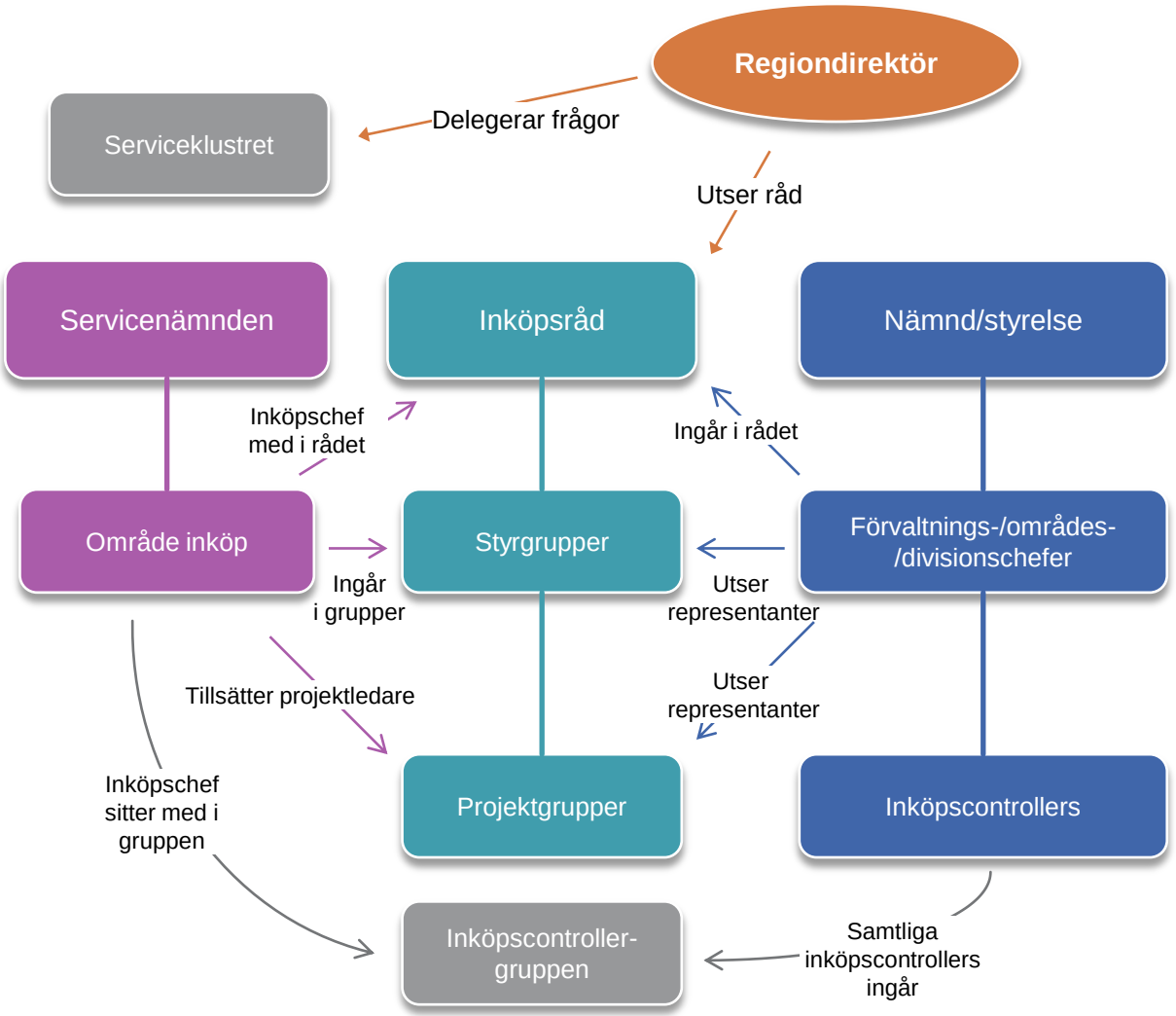
Ansvar och roller

Styrmiljön kring inköpsprocessen består dels av Område Inköp som sorterar under Regionservice och Servicenämnden och dels förvaltningarna under deras respektive nämnd eller styrelse. Mellan dessa finns inköpsrådet som bland annat skall:

- Driva och utveckla inköpsprocessen
- Ta ställning i strategiska inköpsfrågor samt frågor rörande stödsystem och kompetensutveckling
- Sammanställa regionens inköpsbehov och utse styrgrupper som svarar mot detta behov
- Kontinuerligt följa upp och rapportera till regiondirektören

Vid sidan av dessa tre ben finns två forum för specifika frågeställningar:

- **Serviceklustret**, vars syfte är att vara styrgrupp för hela regionservice. Detta forum leds av ekonomidirektören och samlar bland andra servicedirektör, sjukhuschefer och chefer för stora förvaltningar.
- **Inköpscontrollergruppen**, som leds av områdeschefen för Inköp och samlar regionens inköpscontrollers för att diskutera operativa frågor kring bland annat mätning och styrning.



© 2012 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

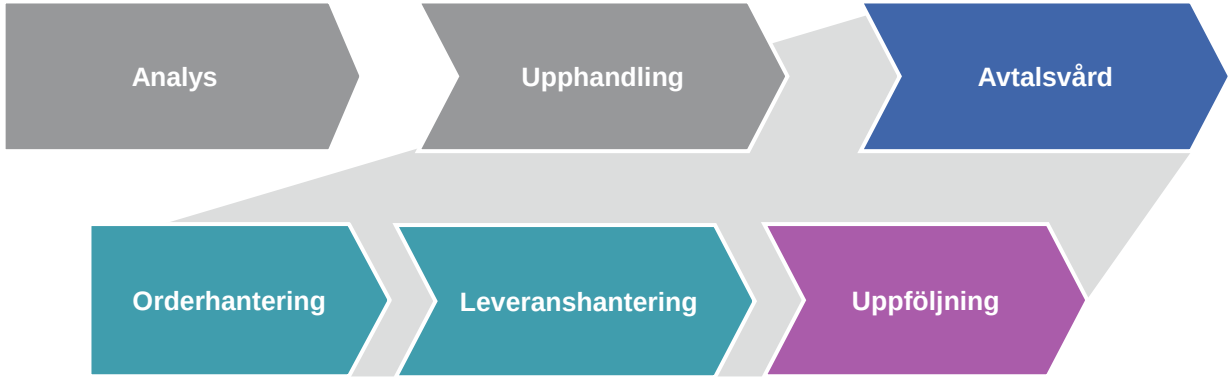
Inköpsprocessen

Bakgrund

I december 2005 fattade Regionstyrelsen beslut om en ny inköpsprocess för Västra Götalandsregionen. Den nya processen består av tre faser; en analysfas, en upphandlingsfas och en avtalsvårdsfas (se konceptuell bild nedan). I analysfasen identifieras verksamheternas behov, vilka varor eller tjänster som fyller dessa behov samt vilka leverantörer som tillhandahåller dessa. Upphandlingsfasen följer lagen om offentlig upphandling (LOU) och innebär bland annat annonsering av upphandling, anbudsutvärdering och tecknande av avtal med leverantörer. Avtalsvårdsfasen innebär att under hela kontraktsperioden aktivt vårda avtalen, justera priser, bevaka villkor och rabatter samt att utvärdera avtalens utfall. Dessutom skall avtalsvården ge input till nästkommande analysfas.

Iakttagelser 2009

I KPMGs rapport ”Inköpsprocessen – från ord till handling” från 2009 gjordes en bedömning av mognaden i respektive fas i inköpsprocessen. Sammantaget kunde då konstateras att upphandlingsfasen fungerade väl, analysfasen var under uppbyggnad och att avtalsvårdsfasen till stora delar ej ännu hade implementerats. Inom avtalsvårdsfasen var dessutom möjligheterna till uppföljning av avtal begränsade. Detta resulterade i brister i mätning och uppföljning samt i informationsöverföring mellan avtalsvårdsfasen och analysfasen.



© 2012 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

Utveckling av uppföljningsfasen

Konsolidering av leverantörsreskontror

Vid slutet av 2009 fanns det inom Västra Götalandsregionen 28 olika inköpssystem och 24 olika leverantörsreskontror. Detta begränsade kraftigt möjligheterna att göra inköpsanalyser på en aggregerad nivå. Under 2010 genomförde därför Västra Götalandsregionen en konsolidering av reskontrorna genom beslutstödsystemet Cognos. Det finns till följd av detta nu möjlighet att göra sammanställningar av hela regionens genomförda köp från respektive leverantör.

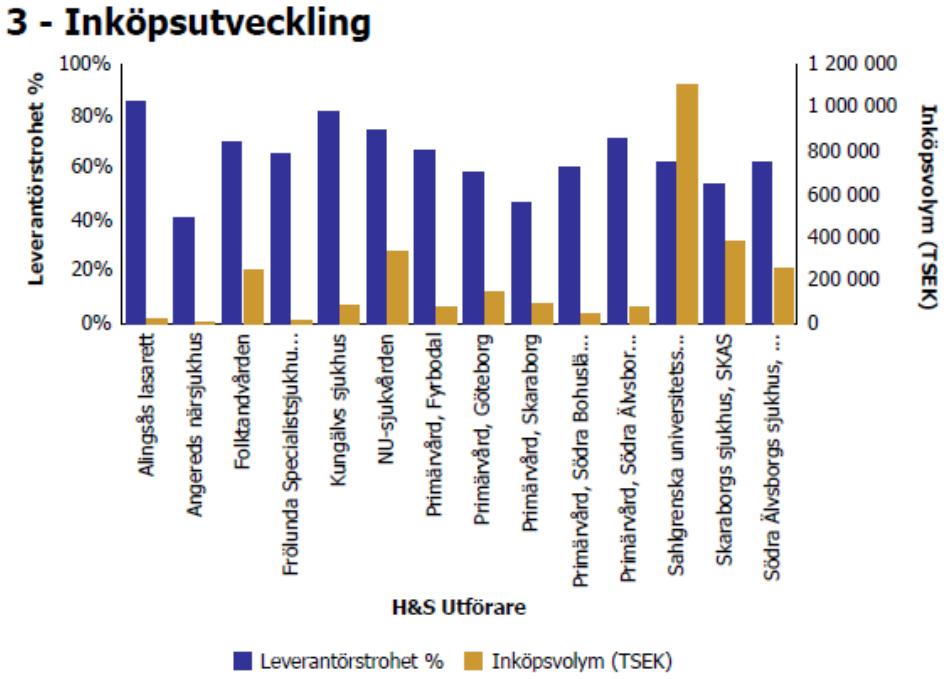
Mätning och rapportering

Genom konsolideringen av regionens leverantörsreskontror finns numer möjligheten till analys av *leverantörstrohet* (se bild till höger). Detta mäts genom att jämföra de leverantörer som har avtal med regionen mot leverantörsreskontrans totala omslutning. Detta är ett relativt trubbigt verktyg då det ej tar hänsyn till om det som faktiskt köpts från respektive leverantör är de produkter som avtalet rör. Det finns även en tidsmässig fördröjning i systemet då mätningen endast tar hänsyn till varor och tjänster som fakturerats och bokförts.

Det har även genomförts riktade mätningar av leverantörstrohet inom fyra områden (bemanningsläkare, bemanningssköterskor, resor och hotell samt kontorsmaterial). Detta var dock ett arbete som krävde betydande manuella insatser och genomförs ej längre.

Utveckling av processer och rutiner

Inom såväl NU-sjukvården som SÄS har mätning av leverantörstrohet införts som en del av den interna kontrollplanen vilket ger förutsättningar för en kontinuerlig uppföljning och rapportering.



Fempunktsprogram

Område Inköp har under 2011 tagit fram och implementerat ett fempunktsprogram för upphandlingar. Det innehåller ett antal checkpunkter som skall gås igenom för varje upphandling. Tanken är att fempunktsprogrammet skall säkerställa kvaliteten samt föra vidare information till kommande upphandlingar.

© 2012 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

Iakttagelser och kommentarer

Organisatoriska utmaningar

Icke formaliserade relationer

Inom Västra Götalandsregionen finns en tydlig uppdelning i kärnverksamhet och stödjande funktioner. Denna uppdelning ställer stora krav på kommunikationen mellan de båda sidorna. I dagsläget präglas relationen mellan förvaltningar och Område Inköp av informella kontakter samt brist på affärsmässighet i relationerna. Inom inköpsprocessen uppstår problem till följd av otydlig information och kravställning.

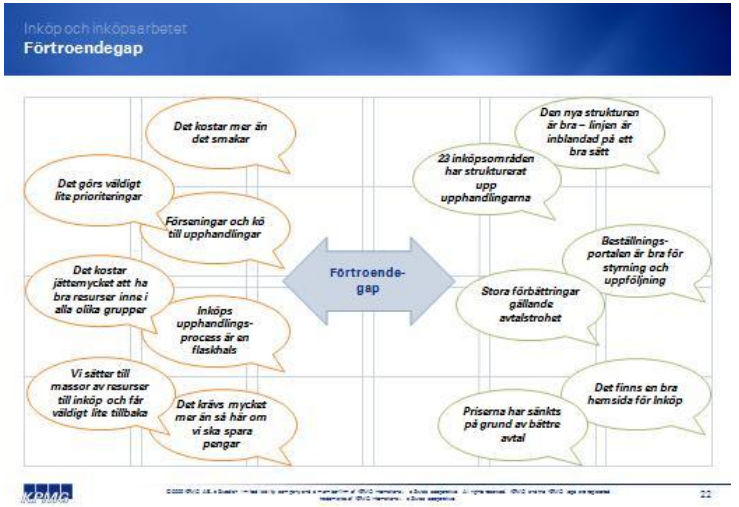
- Det saknas en gemensam arena på en strategisk nivå där inköpsbehov kan kravställas och diskuteras från båda sidor.
- Verksamheterna har inte på ett tydligt sätt gett input till vad Område Inköp skall upphandla samtidigt som Område Inköp ej har ställt krav kring hur detta skall ske, det vill säga vilken information och delaktighet som krävs för att genomföra upphandlingarna.

Bristande koncernperspektiv

Västra Götalandsregionen köper varor och tjänster till ett värde av över SEK 14 mdr per år (varav 8 mdr omfattas av inköpsprocessen). Trots detta ses inte inköp som en strategisk funktion. En orsak till detta är bristen på koncernperspektiv kring de tjänster som skall produceras. I dagsläget är den rådande uppfattningen att det är förvaltningarna, och inte regionen, som producerar vård. Detta medför att förvaltningarna skapar ett reaktivt inköpsmönster istället för att koncernen styr inköpen genom en proaktiv fördelning mellan intern produktion och externa köp.

Minskat förtroendegap

I rapporten ”Inköpsprocessen - Från ord till handling?” från 2009 pekades på ett förtroendegap mellan inköpsorganisationen och verksamheterna. Jämfört med den bild som förmedlades då finns i dagsläget en större samsyn kring inköpsprocessen och respektive organisations roll. Från verksamhetssidan finns idag en större acceptans för de kostnader som det innebär att involvera personal i projektgrupper. Inköpsorganisationen har å sin sida en tydligare förståelse för verksamheternas utmaningar. Det finns dessutom en tydlig samsyn kring de problemområden som finns kopplade till inköpsprocessen.



© 2012 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

Inköpsrådet

Beslutsnivå och hierarki

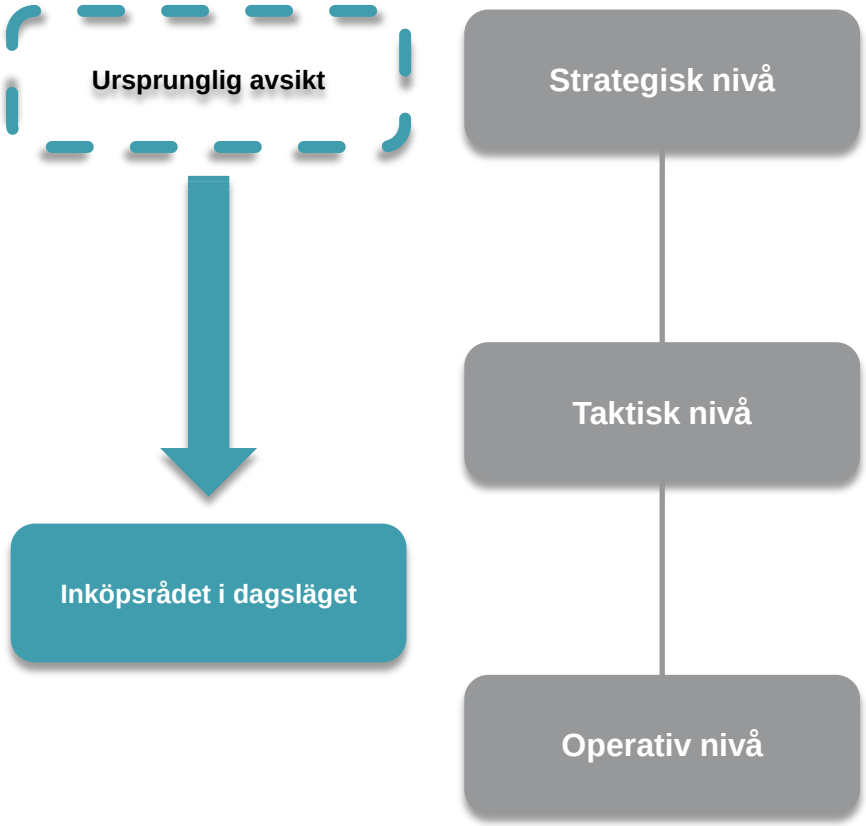
Den ursprungliga tanken med inköpsrådet var att det skulle fungera som en arena där inköpsstrategiska frågor diskuterades mellan servicedirektör, inköpschef och cheferna för respektive förvaltning. Dock pekades det redan 2009 på att inköpsrådet hade utvecklats i en ofördelaktig riktning och till stor del behandlade frågor på taktisk eller operativ nivå.

Denna utveckling har medfört att arbetet inom inköpsrådet ej prioriteras av personer med strategiskt fokus. Dräneringen av dessa personer skapar således en negativ trend där den hierarkiska nivån sänks fortlöpande. En förskjutning i fokus kan ses då en stor del av de frågor inköpsrådet behandlar rör hur inköp skall agera istället för vad som skall köpas.

Organisatorisk tillhörighet

Trots att inköpsrådet är tänkt att vara en kontaktyta mellan verksamhet och stödfunktion är Område Inköp i kraftig majoritet på inköpsrådet. Personer från verksamheterna har uttryckt att inköpsrådet mer är ”ett forum för inköp” än en arena för strategisk kommunikation mellan Inköp och verksamhet. Till detta kommer också att servicedirektören är ordförande i Inköpsrådet vilket ytterligare förstärker rådets inriktning.

Den rådande uppfattningen är att den rörelse som identifierades redan 2009 har fortsatt och bidragit till att urlaka inköpsrådet dess strategiska tyngd inom regionen.



© 2012 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

Bemanning av projektgrupper

Positiv utveckling

Det har under de senaste två åren skett en positiv utveckling rörande bemanningen av projektgrupper. Allt fler representanter för verksamheterna ser en möjlighet att påverka de inköp som görs och uppfattar i många fall arbetet i projektgrupperna som personligt utvecklande. Dessutom uppfattas det ofta som hedrande att sitta som representant i tyngre upphandlingar.

Starkt personberoende

En förutsättning för att den nuvarande inköpsmodellen skall fungera är att projektgrupperna bemannas av personer med rätt kompetens. Detta styrs genom regionens riktlinjer för inköp och uttrycks under *Verksamhetens ansvar vid regiongemensamma upphandlingar* som ”Verksamheternas representation i inköpsprocessens styrgrupper och projektgrupper besätts med hög kompetens”. Formellt sett är styrgrupperna ansvariga för att projektgrupperna bemannas. I praktiken påverkas bemanningen dock mer av vem som är projektledare och dennes förmåga att utnyttja informella kontakter för att besätta projektgrupper.

Kommunikation och information

Riktlinjerna för inköp är tydliga med att det är verksamheterna som äger frågan om bemanning av projektgrupper. Dock efterlevs inte detta i praktiken. En synpunkt som framförts av flera representanter för verksamheterna är att det måste finnas tydligare kommunikationskanaler mellan styrgrupperna och verksamheterna. Det måste vara entydigt vem som skall kontaktas på respektive förvaltning när en viss kompetens behövs i en upphandling.

Det finns även brister i internkommunikationen på förvaltningarna då personer i verksamheten i flera fall ej upplever sig veta vilka upphandlingar som kommer att starta den kommande tiden.

Ersättning för kostnader

Regionens riktlinjer för inköp anger att ”Verksamheterna svarar för kostnader för medverkan i inköpsprocessens styr – och projektgrupper”. Trots detta har det framkommit att deltagare i projektgrupper ej fått ersättning för utlägg de haft i samband med arbete i projektgrupper. Exempel på dessa kostnader är parkeringsavgifter och samt fika vid möten.

© 2012 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

Inköpscontrollers

Uppdrag

Rollen som inköpscontroller finns representerad på varje förvaltning/verksamhetsområde inom Västra Götalandsregionen. Vanligtvis innehas rollen av en ekonom som tilldelats rollen utöver sin ordinarie linjeroll. Större förvaltningar kan ha en eller flera dedikerade inköpscontrollers. Rollen som inköpscontroller syftar till att mäta och styra förvaltningens inköp samt att fungera som länk mot Område Inköp och andra inköpscontrollers i regionen.

Otydlig rollbeskrivning

Rollen som inköpscontroller är mycket otydligt formulerad. Då rollen tilldelas ekonomer, med varierande kompetens och specialisering, som komplement till dennes ordinarie tjänst finns stora skillnader i hur arbetsuppgifterna uppfattas och genomförs. Detta leder till icke-standardiserade resultat i de mätningar och uppföljningar som görs på förvaltningsnivå. Kombinationen av otydlig styrning och uppgifter vid sidan av den ordinarie befattningen medför även att rollen som inköpscontroller ej uppfattas som prioriterad.

Inköpscontrollergruppen

Inköpscontrollergruppen är ett nätverk där samtliga regionens inköpscontrollers ingår tillsammans med områdeschefen för Inköp. Detta nätverk upplevs av flera tillfrågade som ostrukturerat – utan vare sig tydligt syfte eller styrning. För att fungera väl krävs att gruppens syfte och struktur förtydligas samt att det finns ett mandat att driva controllingdelen av inköpsarbetet på den egna förvaltningen.

© 2012 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

Prioritering och differentiering av upphandlingar

Prioritering av upphandlingar

I regionens budget för 2011 skrivs att ”Regionen ska ta tillvara sin ställning som en betydande aktör vid upphandling och inköp för att minska totalkostnaderna. […] Översyn av avtal och begränsning av sortiment ska fortsätta”. För att uppfylla detta mål krävs två grundläggande förutsättningar:

1. En regionövergripande strategi för differentiering av upphandlingar.
2. Kunskap om de olika avtalskategoriernas strategiska betydelse och besparingspotential.

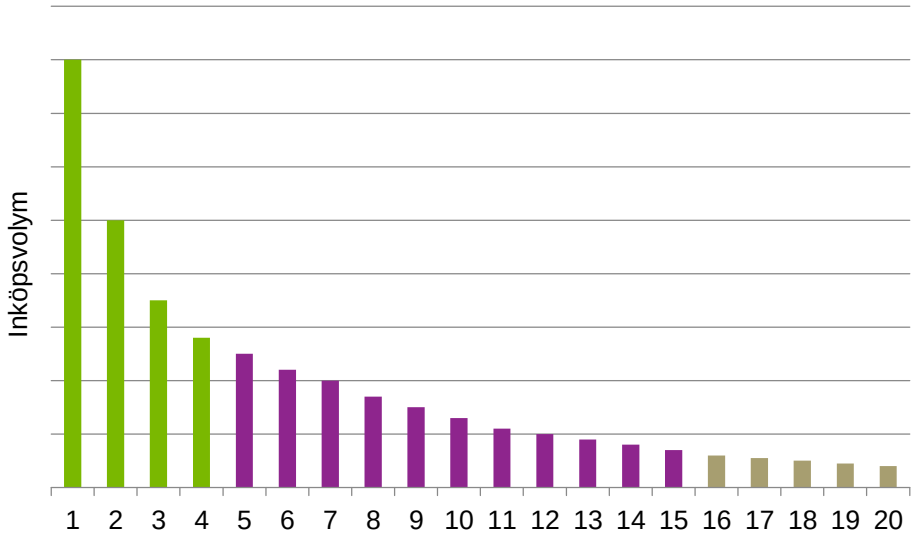
I dagsläget saknas båda dessa förutsättningar.

Till viss del görs en differentierad insats i olika upphandlingar beroende på dess komplexitet (avseende kvalitetskrav, risk för överprövningar, etc). Det saknas dock koppling till ekonomiska effekter. En förutsättning för att göra en sådan koppling är möjligheten att ställa potentiella vinster/strategisk betydelse mot de kostnader som respektive upphandling medför.

En synpunkt som kommunicerats av flera respondenter är att det borde vara möjligt att använda centrala ramavtal (exempelvis genom Kommentus) för produkter/tjänster av låg strategisk betydelse.

Sortimentsbegränsning

För att möjliggöra ett strukturerat arbete med prioritering och differentiering av upphandlingar krävs ett standardiserat sortiment. I dagsläget pågår insatser på olika förvaltningar för att begränsa inköpssortimentet. Det finns en enighet inom regionen att arbetet med sortimentsbegränsningen måste styras av förvaltningarna i de fall det finns en medicinsk aspekt kopplad till produkten eller tjänsten. Detta arbete drivs dock lokalt med svag koppling mellan de olika förvaltningarna.



Principiell fördelning av avtalsområden utifrån fakturerat belopp.

- Dessa avtalsområden bör prioriteras högt på grund av de stora inköpsvolymerna.
- Upphandlingsinsatsen inom avtalsområden bör utvärderas utifrån varornas/tjänsternas strategiska betydelse
- Insatsen för att hantera dessa avtalsområden bör vara så låg som möjligt om det ej handlar om strategiska produkter.

© 2012 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

Mätning och uppföljning

Bristande målstyrning

Under de senaste två åren har samtliga fyra sjukhusgrupper utvecklat mätningen av leverantörstrohet. Utvecklingen drivs på av flera parallella initiativ både från verksamhetssidan och Område Inköp. Dock saknas en tydlig efterfrågan av de sammanställningar som görs samt hur det skall användas för att styra verksamheterna. Ett tydligt exempel på detta är att ingen förvaltning har en formulerad målnivå för avtalstrohet och tidsram för att uppnå denna nivå.

Beräkning av besparingspotential

Från förvaltningssidan uttrycks en skepsis mot de beräkningar av besparingspotential som olika upphandlingar medför. De effektrapporter som tas fram av Område Inköp baseras i många fall på kvalitativa bedömningar som görs av ansvariga upphandlare. Det finns även 4 kvantitativa metoder för beräkning av upphandlingseffekter:

1. Pris från tidigare upphandling
2. Medianbud
3. Listpris
4. Enligt budget

Utöver detta kan effektrapporter påverkas av exempelvis rabattsystem eller valutaeffekter som är svåra att bedöma på förhand.

Det är problematiskt att det inte finns en entydig metodik att beräkna besparingar till följd av upphandlingar. Detta främst då det kraftigt försvårar möjligheten att differentiera insatserna i olika upphandlingar.

Avsaknad av effektivitetsmått för inköpsprocessen

Inköp kan till viss del mäta intäktssidan av inköpsprocessen (besparingar). Det saknas dock helt definitioner och mätning av kostnadssidan, framförallt den tid som såväl Område Inköp som verksamheterna lägger ned i styrgrupper och projektgrupper. Inköpsrådet gav i början av 2011 i uppdrag till styrgrupperna att sammanställa den tid som verksamheternas representanter lade ned i upphandlingsarbetet under året. Kostnaderna, det vill säga den nedlagda tiden, är enligt styrgruppernas uppskattning av betydande storlek.

Det kan vara känsligt att mäta denna typ av effektivitet i strikt monetära termer, framförallt då måtten sannolikt aldrig kommer att kunna vara helt exakta. Det krävs dock mätetal som möjliggör en jämförelse dels mellan olika upphandlingar och dels av inköpsprocessen över tid.

Avsaknad av regiongemensamma definitioner

När det gäller mätetal som exempelvis leverantörstrohet saknas det regiongemensamma definitioner. Detta skapar en misstro mot de mätningar som görs, framförallt vid jämförelse mellan olika verksamheter.

En ytterligare orsak till att definitioner saknas är avvaktan inför införandet av Marknadsplatsen (se sid 17), vilket sannolikt kommer att möjliggöra ett användande av andra nyckeltal än i dagsläget.

© 2012 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

Rapportering av avvikelser

Förutsättning för avtalsvård

En viktig aspekt vid avtalsvård är kännedom om vilka leverantörer som driver kostnader i en affärsrelation. Kostnader i detta fall avser exempelvis prisdifferenser, leveransavvikelser eller kvalitetsproblem. För att kunna genomföra effektiva upphandlingar krävs kännedom om olika leverantörers agerande under föregående avtalsperiod.

I dagsläget saknas en rutin för att samla in olika typer av avvikelser på förvaltningsnivå, sammanställa dessa samt rapportera det till Område Inköp. På Inköp saknas på samma sätt en struktur för att ta emot avvikelserapporter så det finns tillgängligt vid kommande analysfaser.

För att rapportera avvikelser har i vissa fall Område Inköps kundservice använts – något som uppfattats som positivt och lättillgängligt för personal på förvaltningarna.

Pågående arbete

Inom NU-sjukvården har bristen på avvikelserapportering uppmärksammats, varefter en delprocess för agerande vid konstaterade avvikelser tagits fram. Till denna finns en blankett för avtalsvård där avvikelsen beskrivs samt rapporteras.

Systemstöd för rapportering

För att möjliggöra en systematiskt rapportering och förmedling av avvikelser krävs att lämpligt systemstöd finns. I dagsläget sker viss typ av avvikelserapportering via MedControl. Det har framkommit tankar om att det skulle kunna vara lämpligt att lämna avvikelserapporter via den kommande E-handelsplattformen.

© 2012 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

Systemstöd för uppföljning

Nuvarande systemstöd

Det nuvarande systemstödet från Cognos sammanställer information från regionens olika leverantörsreskontror, avtal och upphandlingsplan från ATC samt inköpsdata från Jeeves (Beställningsportalen).

Jeeves möjliggör viss möjlighet till mätning av avtalstrohet vid köp till depåer/lager. Dock svarar den ej mot förvaltningarnas önskemål om möjligheter till komplett samt detaljerad information.

Marknadsplatsen

Under de senaste åren har det pågått ett arbete med att ta fram en regiongemensam plattform för e-handel. Den nya plattformen, *Marknadsplatsen*, är tänkt att ersätta den nuvarande *Beställningsportalen* samt ett antal andra beställningssystem.

En stor potentiell fördel med Marknadsplatsen är att den ger förutsättningar för ett komplett informationsflöde från beställning till betald faktura. Detta innebär att det finns förutsättningar för faktabaserade uppföljningar av avtalstrohet på produktnivå istället för dagens trubbiga analyser av leverantörstrohet.

Projektet har blivit försenat i flera omgångar och det finns både inom Område Inköp och inom verksamheterna en viss skepsis inför driftsättningen. Två av de frågor som har framförts är:

- Vem/vilka kommer att fungera som informationsägare för den data (exempelvis prissättningar) som systemet innehåller?
- Vem/vilka kommer i framtiden att ansvara för den utdata samt de analyser som systemet producerar ?

© 2012 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

Slutsatser och rekommendationer

Slutsatser

Inköpsrådet	Prioritering och differentiering av upphandlingar	Mätning och uppföljning
För att få avsedda styreffekter i inköpsprocessen måste arbetet inom inköpsrådet lyftas till en strategisk nivå.	För att kunna tillvarata regionens storlek och utnyttja denna krävs differentiering och prioritering mellan de upphandlingar som görs.	För att kunna ta hem vinsterna från upphandlingsarbetet krävs ett kraftigt ökat fokus på inköpsprocessens uppföljningsfas.

© 2012 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

Rekommendationer

Inköpsrådet

För att få avsedda styreffekter i inköpsprocessen måste arbetet inom inköpsrådet lyftas till en strategisk nivå.

1. Gå igenom inköpsrådets sammansättning och tillse att de personer som sitter i rådet har tillräckligt tung linjebefattning för att driva inköpsfrågor på en strategisk nivå.

2. Tillse att det finns en balans mellan representanter för Område Inköp och representanter för verksamheterna.

3. Säkerställ att rätt roll innehar ordförandeskapet i inköpsrådet.

© 2012 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

Rekommendationer

Prioritering och differentiering av upphandlingar

2

För att kunna tillvarata regionens storlek och utnyttja denna krävs differentiering och prioritering mellan de upphandlingar som görs.

1. Besluta om differentiering av upphandlingar i syfte att kraftsamla där effekten är som störst.

2. Samtliga inköpsområden bör kartlägga den strategiska betydelsen bland de avtalsområden de hanterar samt hur leverantörssituationen ser ut för olika kategorier av varor och tjänster.

3. Utvärdera vilka möjligheter som finns att överlåta upphandlingar av icke strategisk betydelse till externa inköpscentraler.

© 2012 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

Rekommendationer

Mätning och uppföljning

För att kunna ta hem vinsterna från upphandlingsarbetet krävs ett kraftigt ökat fokus på inköpsprocessens uppföljningsfas.

1. Börja mät kostnadssidan av arbetet i inköpsprocessen, för såväl inköpsorganisationens tid som för verksamheternas representanter. Detta skapar förutsättningar för att mäta faktiska upphandlingseffekter och därigenom differentiering av upphandlingar.

2. Ta fram regiongemensamma definitioner för leverantörstrohet, upphandlingseffekter och tid som används i styrgrupper och projektgrupper.

3. Säkerställ att rutiner samt systemstöd för rapportering av avvikelser inom inköpsprocessen finns samt att avvikelser rapportas till Område Inköp, aggregeras och hålls tillgängligt för projektledare.

© 2012 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.



© 2011 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name, logo and ‘cutting through complexity’ are registered trademarks or trademarks of KPMG International Cooperative (KPMG International).