



## Slutrapport program sänkta inköpskostnader 2021 – 2023 - del av effektiviseringspro- grammet

Fastställd av Ekonomidirektören

Framtagen av regionstyrelseförvaltningen

Datum 2024-02-23

Ärendenr RS 2019/963

Version 1.0

## Slutrapport program sänkta inköpskostnader 2021 – 2023 - del av effektiviseringsprogrammet

Innehåll

<b>Slutrapport program sänkta inköpskostnader 2021 – 2023 - del av effektiviseringsprogrammet.....</b>	<b>1</b>
<b>1. Sammanfattning .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Bakgrund .....</b>	<b>3</b>
<b>3. Syfte.....</b>	<b>4</b>
<b>4. Mål .....</b>	<b>4</b>
<b>5. Resultat .....</b>	<b>5</b>
Modell utvecklingsarbete strategiskt inköp .....	5
Genomförande av utvecklingsarbete strategiskt inköp .....	6
Del A Samordnade aktiviteter .....	6
1. Omvärld.....	6
2. Internt Region Gotland.....	13
3. Styrning.....	15
4. Processer .....	17
5. Organisation, resurssäkring & kompetensförsörjning .....	22
6. Intern styrning och kontroll .....	25
7. Utveckling och förvaltning .....	31
Del B Digitaliserat inköp .....	33
Del C Förvaltningarnas åtgärder .....	36
<b>6. Måluppfyllnad .....</b>	<b>38</b>
<b>7. Fortsatt arbete.....</b>	<b>43</b>
<b>8. Reflektion .....</b>	<b>46</b>
<b>9. Slutord .....</b>	<b>49</b>
<b>10. Bilagor.....</b>	<b>50</b>

## 1. Sammanfattning

Beslut om att genomföra program sänkta inköpskostnader 2021 – 2023 fattades av Regionfullmäktige 2021-03-29<sup>1</sup>. Målet med programmet var att fortsatt utveckla inköpsarbetet och samordna arbetet tillsammans med nämnder och styrelser. Programmet gjordes med utgångspunkt från projekt sänkta inköpskostnader som genomfördes 2020<sup>2</sup>.

Region Gotland har under åren 2020 – 2023 köpt in tjänster, produkter och entreprenader för mellan 3 och 4,2 miljarder kronor per år. Det är av stor vikt att Region Gotland har kontroll på sina inköp, att dessa utförs effektivt och korrekt och att det är lätt att handla rätt. Det i sin tur ger underlag för goda affärer och god användning av skattemedel.

Syftet med slutrapporten är att rapportera vad som genomförts inom program sänkta inköpskostnader 2021 – 2023 samt måluppfyllnad. Vidare innehåller rapporten underlag för fortsatt arbete och reflektioner kring det genomförda arbetet. Arbetet har genomförts av upphandlingsstödsenheten i nära samverkan med ett stort antal interna såväl som externa intressenter.

Målen med programmet var att sänka Region Gotlands inköpskostnader, öka avtalstroheten och öka enhetlighet mellan förvaltningarna i inköpsarbetet samt arbeta för de strategiska inköpsmålen. Helhetsorientering och hållbarhet.

1. Långsiktighet.
2. Lätt att handla rätt.
3. Effektivitet, kvalitet och regelmässighet.

I rapporten beskrivs resultat enligt den modell för utveckling som använts.

- A. Samordnade linjeuppdrag
- B. Projekt Digitaliserat inköp
- C. Åtgärder per förvaltning

I rapporten beskrivs hur det genomförda arbetet uppfyller målen och även behovet av fortsatt arbete. Med genomförandet av program sänkta inköpskostnader har en grund etablerats för ett professionellt inköpsarbete utifrån krav och rådande omvärld. Mycket har utvecklats inom program sänkta inköpskostnader med såväl externt som internt perspektiv. Inköp och upphandlingar ska göras för goda affärer för alla parter så långt det är möjligt. Region Gotland gör inköp för samhällsnytta – för Gotlands befolkning, besökare och näringsliv inklusive sociala företag. Samtidigt för affärsnytta och god användning av skattemedel.

Genomförande av program sänkta inköpskostnader har givit resultat som utvecklar Region Gotlands inköpsarbete. Region Gotland har utvecklat sin inköpsverksamhet och har nu goda grunder för fortsatt utveckling. Det finns stor potential i att fortsätta arbetet för att sänka inköpskostnader, öka avtalstrohet och enhetlighet vid inköp samt nå de strategiska inköpsmålen. Programmet har ökat förutsättningarna för sänkta inköpskostnader, ökad avtalstrohet och enhetlighet vid inköp samt till att uppfylla de strategiska inköpsmålen.

---

<sup>1</sup> RF § 34 Uppdrag sänkning av inköpskostnader

<sup>2</sup> RS 2019/963 handling 17. Projektet var ett av flera projekt inom det s.k. Effektiviseringsprogrammet.

## 2. Bakgrund

Regionstyrelseförvaltningen fick 2019 i uppdrag att återkomma med förslag avseende åtgärder för att öka avtalstroheten, få en mer enhetlig hantering av inköp i alla förvaltningar samt för att minska de totala inköpskostnaderna. Projekt sänkta inköpskostnader genomfördes enligt plan<sup>3</sup> och var ett av flera projekt inom det så kallade Effektiviseringsprogrammet.

Region Gotland har under åren 2020 – 2023 köpt in tjänster, produkter och entreprenader för mellan 3 och 4,2 miljarder kronor per år. Det är av stor vikt att Region Gotland har kontroll på sina inköp, att dessa utförs effektivt, korrekt och att det är lätt att handla rätt. Det i sin tur ger underlag för goda affärer.

Region Gotland genomför inköp för såväl region som kommun och för sex förvaltningar med kraftigt olika inköpsbehov vilket är unikt i Sverige. Ett antal upphandlingar för gemensamma inköpsbehov görs regionövergripande. Andra upphandlingar görs för nämnds-specifika behov. Region Gotland avropar en del inköp från ramavtal hos de nationella inköpscentralerna Adda, Kammarkollegiet och Sinfra. Samverkan med Region Stockholm görs för ett antal upphandlingar som Hälso- och sjukvårdsförvaltningen (HSF) har behov av. Ett stort antal direktupphandlingar genomförs också inom Region Gotland.

Efter genomgång av bakgrund och nuläge samt sammanställning av förslag till åtgärder var det tydligt att fortsatt verksamhetsutveckling av inköp för Region Gotland behövdes. Projektet tog fram strategiska mål för inköp samt underlag till ett program för att genomföra fortsatt utveckling. Även en modell för arbetet med att öka överskådligheten och ett antal kritiska framgångsfaktorer som ska säkerställas togs fram. En del praktiskt utvecklingsarbete genomfördes också parallellt med projektet.

Projekt sänkta inköpskostnader tog fram strategiska mål för inköp samt underlag till ett program för att genomföra fortsatt utveckling. Även en modell för arbetet med att öka överskådligheten och ett antal kritiska framgångsfaktorer som ska säkerställas togs fram. En del praktiskt utvecklingsarbete genomfördes också parallellt med projektet.

Genom att vidareutveckla inköp på det sätt som föreslogs i projektets slutrapport ges förutsättningar för att sänka inköpskostnader, öka avtalstrohet och enhetlighet vid inköp. Allt i linje med projektets föreslagna strategiska mål; att arbeta helhetsorienterat, långsiktigt, lätt att handla rätt samt effektivitet, kvalitet och regelmässighet. Till dessa mål har år 2021 ytterligare ett mål lagts till i form av hållbarhet.

Beslut om att genomföra program sänkta inköpskostnader 2021 – 2023 fattades av Regionfullmäktige 2021-03-29<sup>4</sup>. Målet med program sänkta inköpskostnader var att fortsatt utveckla inköpsarbetet och samordna arbetet tillsammans med nämnder och styrelser.

---

<sup>3</sup> Direktiv samt resultat- och slutrapport projekt sänkta inköpskostnader, RS 2019/963

### 3. Syfte

Syftet med denna rapport är att slutrapportera vad som genomförts inom program sänkta inköpskostnader 2021 - 2023. Rapporten innehåller beskrivningar av det utvecklingsarbete som har genomförts och hur målen i program sänkta inköpskostnader samt de strategiska inköpsmålen har uppfyllts. Vidare innehåller rapporten underlag för fortsatt arbete. Slutrapporten avslutas med reflektioner kring det genomförda arbetet. Arbetet har varit såväl komplext som omfattande. Vår avsikt är att ge en bild av utvecklingen.

I rapporten beskrivs arbetet utifrån upphandlingsstödsenhetens perspektiv. Vi vill dock betona att arbetet har genomförts i nära dialog och samverkan med många berörda internt på Region Gotland samt även med externa parter. Detta samarbete är en förutsättning och en framgångsfaktor för att genomföra utvecklingen av inköp på Region Gotland.

### 4. Mål

Program sänkta inköpskostnader har genomförts för att utveckla Region Gotlands inköpsarbete och samordna arbetet tillsammans med nämnder och styrelser. Målsättningen med programmet har även funnits i upphandlingsstödsenhetens verksamhetsplaner 2021 – 2023.

Målen med programmet var att sänka Region Gotlands inköpskostnader, öka avtalstroheten och öka enhetlighet mellan förvaltningarna i inköpsarbetet.

De strategiska inköpsmålen är:

4. Helhetsorientering och hållbarhet<sup>5</sup>.
5. Långsiktighet.
6. Lätt att handla rätt.
7. Effektivitet, kvalitet och regelmässighet.

---

<sup>5</sup> Förslag under 2021 program sänkta inköpskostnader att lägga till begreppet hållbarhet till de strategiska målsättningarna med inköp. Se mer om detta under 1.3 Hållbarhet nedan.

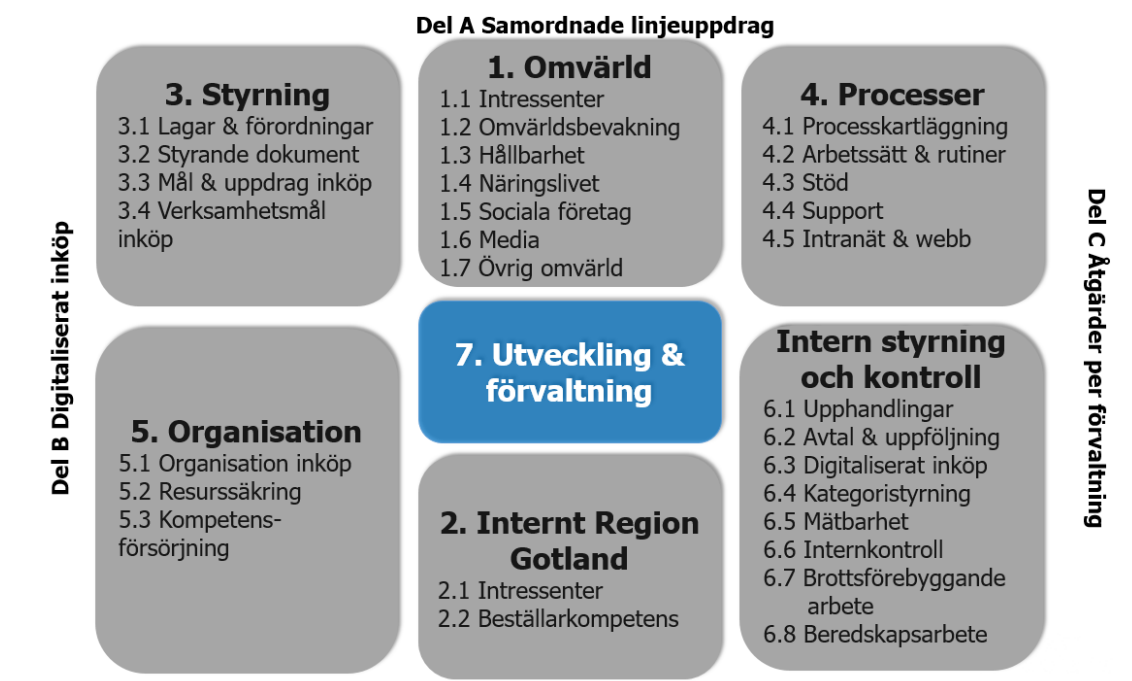
## 5. Resultat

### Modell utvecklingsarbete strategiskt inköp

Följande delar har ingått i programmet:

- A. Samordnade linjeuppdrag
- B. Projekt Digitaliserat inköp
- C. Åtgärder per förvaltning

Nedan modell har använts som stöd för verksamhetsutvecklingen och för att strukturera arbetet i programmet. Aktivitetsplaner för varje område upprättades för att ha konkreta nedbrutna planer att arbeta utifrån.



Arbetet i program sänkta inköpskostnader har planerats och följts upp under 2021 – 2023 med årliga rapporteringar till koncernledningsgruppen och regionstyrelsens arbetsutskott samt regionstyrelsen.

Karaktäristiskt för arbetet har varit att genomförandet av ett stort antal aktiviteter pågått samtidigt som andra aktiviteter planerats. Upphandlingsstödsenheten har tillsammans med andra inköpsfunktioner på Region Gotland och övriga intressenter arbetat iterativt. Detta dels för att snabbare nå resultat i genomförandet, dels för att planeringen inte kunnat göras exakt då erfarenheter dragits löpande i det praktiska arbetet. Den planering som gjorts har därför varit en ram och inte en exakt styrning.

Till stöd för planering och uppföljning har under programmet ett utarbetat planerings-, genomförande- och uppföljningsunderlag använts. Detta underlag används av upphandlingsstödsenheten i utvecklings- och linjearbete även efter avslutat program sänkta inköpskostnader.

## Genomförande av utvecklingsarbete strategiskt inköp

Nedan beskrivs vad som genomförts samt resultat och effekter av arbetet inom varje område i program sänkta inköpskostnader. Vidare beskrivs en plan för fortsatt arbete inom varje område. Se bilaga 1 Resultat program sänkta inköpskostnader för översikt. Beskrivningen görs med utgångspunkt från modell utvecklingsarbete strategiskt inköp se ovan.

### Del A Samordnade aktiviteter

#### 1. Omvärld

##### 1.1 Intressenter

###### Resultat:

2021 identifierades en metod för att ta fram intressentanalys och ett utkast till intressentanalys togs fram inom upphandlingsstödsenheten. 2022 gjordes en kartläggning av enhetens intressenter och 2023 gjordes en fullständig intressentanalys. Vi har också gjort intressentanalyser per funktion inom upphandlingsstödsenheten.

Upphandlingsstödsenheten har skapat en gemensam bild över våra intressenter vilket gör arbetet mer enat och överblickbart. Intressentanalyserna bidrar till god kännedom om dessa intressenter. Vetskap om vilka som är våra intressenter är betydelsefull för att kunna sätta upp målsättningar och samverka med olika intressenter på det sätt som gagnar inköp på Region Gotland samt respektive intressent på bästa sätt. Detta är särskilt viktigt då upphandlingsstödsenheten i sitt uppdrag har en stor mängd både interna och externa intressenter och vi behöver ha en gemensam karta och handlingsplan för dem. Nu när såväl metodik som intressentanalys är etablerad kan en översyn göras effektivt en gång per år. Kunskap om våra intressenter är också en viktig grund för arbete med SWOT, verksamhetsplanering och uppföljning.

###### Plan fortsatt arbete:

Intressentanalys och hantering av intressenter ingår i det årliga förvaltningsarbetet.

##### 1.2 Omvärldsbevakning

###### Resultat:

Under såväl projekt sänkta inköpskostnader som program sänkta inköpskostnader har vi samlat en stor mängd material och erfarenheter från Sveriges regioner, kommuner, myndigheter och andra parter. Vi deltar i ett antal interna och externa nätverk såväl på ledningsnivå inom inköp och upphandling som för olika roller och sakområden. Vi har etablerat kontakter dels för att få stöd till Region Gotland, dels för att stödja andra regioner och kommuner i takt med vår utveckling av inköp och upphandling.

Upphandlingsstödsenheten drar nytta av andra offentliga parter arbete och justerar dessa till att passa Region Gotland. Region Gotlands inköp och upphandling är i viss mån unik för Gotland men delar många förutsättningar med andra i Sverige. Vi bedriver omvärldsbevakning för att säkerställa att vi är informerade, har rätt kompetens, agerar på rätt saker, för att lära och inspireras av andra etc. Vår omvärldsbevakning bidrar till effektiv användning av skattemedel och resurser och även till att Region Gotland får mycket värdefulla tips på framgångsfaktorer och fallgropar. Över tid och i samband med utvecklingsarbetet i program sänkta inköpskostnader får vi allt oftare frågor från andra regioner och kommuner

om hur vi resonerar och agerar i olika frågor. Vi bedömer att Region Gotlands inköp genom omvärldsbevakning samt etablering och medverkan i olika nätverk sannolikt har stärkt sitt varumärke.

#### **Plan fortsatt arbete:**

Omvärldsbevakning bedrivs löpande. Framöver ska metoder för omvärldsbevakning utarbetas och vi ska strukturera vilka källor vi löpande bevakar. Vi ska även arbeta med hur materialet ska struktureras och lagras för att vara överblickbart och kunna användas med maximal nytta. Inom ramen för detta ska vi utse olika roller som ansvarar för omvärldsbevakning inom olika områden. Vi ska också säkerställa information och återrapportering såväl internt på Region Gotland som i vissa fall också till externa parter.

### **1.3 Hållbarhet**

#### **Resultat:**

2021 har upphandlingsstödsenheten liksom många av övriga Sveriges inköpsorganisationer alltmer kommit att identifiera hållbarhet som ett paraplybegrepp för social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet. Detta motsvarar också skrivningarna i Vårt Gotland 2040 vilket är bra då vi använder samma målsättningar och begrepp i hela styrkedjan. Eftersom hållbarhet är mycket viktigt i fortsatt inköpsarbete lades begreppet hållbarhet till i de strategiska inköpsmålen som identifierades i projekt sänkta inköpskostnader 2020. Begreppet hållbarhet har inarbetats i Region Gotlands inköspolicy och riktlinjerna som togs fram 2021 och beslutades 2022.

Sedan tidigare används den nationella uppförandekoden för att kravställa och säkerställa hållbarhet vid upphandlingar. Upphandlingsstödsenheten deltar även för Region Gotlands räkning i ett nätverk för nationell hållbarhet. Inom ramen för det arbetet görs revisioner av leverantörer och erfarenheter mellan regioner delas.

Arbetet med hållbarhet fick utöver samhällsintresset hösten 2021 ytterligare fokus genom en promemoria som föreslog en skyldighet att beakta vissa samhällsintressen vid offentlig upphandling (Ds 2021:31). Skyldigheten som föreslogs var sammanfattningsvis för upphandlande myndigheter och enheter att beakta klimatet vid offentlig upphandling. Myndigheter och enheter ska även beakta miljön, människors hälsa, djuromsorg samt sociala och arbetsrättsliga aspekter när det är relevant med hänsyn till upphandlingens syfte. Upphandlingsstödsenheten följde remissförfarandet och förberedde för att uppfylla en eventuell eskalerad lagstiftning. Promemorian var på remiss och därefter trädde lagen inte i kraft. Hållbarhetsarbetet har trots det fortsatt enligt nedan. I och med lagförslaget om att ställa miljökrav i samtliga upphandlingar så gjorde vi justeringar i samtliga mallar (inom upphandlingsstödsenheten) så att de nu innehåller miljökrav på basnivå.

**Social hållbarhet:** Omvärldsanalys av hur andra regioner arbetar med social hållbarhet har genomförts. 2021 lyftes upphandlingsfrågan centralt inom Region Gotland och sedan dess har ett samarbete pågått med Regional utveckling. Social hållbarhet inarbetades i Region Gotlands inköspolicy 2022. Även affärsetik finns inarbetat och omhändertags genom till exempel information om lagstiftning och jävsregler. Vi har utbildat oss genom en seminarierie under 2022 som genomförts av SKR och läst in material kring social hänsyn generellt och i samband med upphandlingar. Ett samarbete med Finsam har genomförts. Inom ramen för detta höll Göteborgs stad en inspirationsdag kring social hänsyn för ett antal roller inom Region Gotland.

Arbete pågår tillsammans med Regional utveckling med att göra förslag avseende fortsatt arbete för mål, ansvars- och rollfördelning samt plan för fortsatt arbete för att stärka social hållbarhet i upphandlingar. En pilotupphandling har genomförts och resulterat i att leverantör av en tjänst även omfattar social hänsyn.

**Ekologisk hållbarhet:** Vi har varit delaktiga i Region Gotlands hållbarhetsarbete och fört dialog internt såväl som externt i frågor om ekologisk hållbarhet och bevakar och följer frågorna löpande. Vi arbetar även för att Region Gotland ska ta ett helhetsgrepp kring ekologisk hållbarhet. Detta helhetsgrepp ska även inkludera upphandling. Vi har deltagit som referensgrupp kring policy om miljökrav i entreprenadupphandlingar för Teknikförvaltningen (TKF). Vi har också arbetat med Teknikförvaltningen och andra berörda kring kravställning av fordon och drivmedel.

Vi har svarat på ett par remisser om miljöhänsyn där dessa rör upphandling. Detta för att dels hålla oss informerade om progress i omvärlden, dels för att inkomma med våra synpunkter. Sammantaget är vi mycket positiva till fortsatt utveckling av ekologisk hållbarhet genom upphandlingar.

**Ekonomisk hållbarhet:** Hantering av de öppna svaren eller fritextsvar som vi får in i Svenskt näringslivs enkät ger god grund för analys av inkomna synpunkter samt utveckling. Vi har 2022 även etablerat mätning i nöjd upphandlingsindex (NUI). NUI är en mer riktad utredning kring vår kravställning i upphandlingar som kompletterar de mer övergripande synpunkter som inkommer i Svenskt näringslivs enkät. Vi gör även en strategisk egenvärdering enligt en modell från SKR för att på det sättet säkerställa rätt prioriteringar i vårt utvecklingsarbete. Vi har också gjort omvärldsanalys kring såväl affärsmässiga som sociala måttetal vilket gör att vi nu har en god grund för att identifiera ett urval konsekventa måttetal och för att börja mäta dessa stringent över tid. En process för effektiv hantering av Svenskt näringslivs enkät har dokumenterats på upphandlingsstödsenheten. Så även en process för att följa upp NUI på regelbunden basis.

Genom hittills genomfört arbete inom hållbarhet har vi en grund för att hantera hållbarhetsfrågor i samband med upphandlingar. Hållbarhet finns inarbetat i den reviderade inköpspolicy och riktlinjerna för inköp. Upphandlingsstödsenheten har omvärldsanalyserat och ökat vår kompetens kring hållbarhetsfrågor. Via e-handelssystemet finns nu möjligheter att följa upp vad och hur stor andel av det som vi har köpt på de avtal som finns i systemet som är miljöklassat.

Etablerade processer och arbetssätt utgör nu en grund för mätningar av kostnader och andra nyckeltal över tid. Dessa mätningar ger oss information om vad som fungerar och vad som kan utvecklas.

Arbete görs för att ge förutsättningar att vidareutveckla miljöarbetet i samband med upphandlingar. Målet är att uppnå goda hållbara affärer genom att stärka kravställning av klimatkrav. Det finns dock ett behov av att tydliggöra processer och ansvarsfördelning i kravställande av miljökrav vid upphandlingar. Även vilka roller som deltar i olika forum för ekologisk hållbarhet, nationellt och regionalt, för att säkerställa att Region Gotland är väl representerade i dessa sammanhang. Behov finns också av att sammanställa vilka data som ska rapporteras till olika instanser avseende miljökravställning. I detta ingår att etablera god mätbarhet av miljökravställning samt avtalsuppföljning ur ett ekologiskt perspektiv. Vi ser



att upphandling är en väsentlig del av hållbarhetsarbetet men att det ställer stora krav på såväl övergripande organisation som arbete i de kravställande förvaltningarna.

#### **Plan fortsatt arbete:**

Mål 2024 för hållbarhet inkluderar fortsatt utveckling inom såväl social som ekologisk och ekonomisk hållbarhet.

**Social hållbarhet:** Vi kommer fortsatt att använda de verktyg vi har för att säkerställa social hållbarhet vid upphandlingar. Vidare kommer vi att vara aktiva i nätverket för nationell hållbarhet. En utvecklingspotential är att informera om nätverket på intranät och gotland.se för allas information om vad Region Gotland gör inom det här området. Sedan 2021 beskrivs arbetet i verksamhetsberättelsen. Utveckling av en arbetsmodell för upphandlingar med social hänsyn enligt SKR:s handbok pågår. Information och utbildning ska fortsatt ges till berörda inom Region Gotland. Utifrån politiska beslut och prioriteringar genomförs fortsatt arbete i nära samverkan med Regional utveckling samt arbetsmarknadsenheten.

**Ekologisk hållbarhet:** Vi behöver fortsatt vara delaktiga i arbetet centralt på Region Gotland för att på så sätt möjliggöra upphandlingar med god miljöhänsyn. Framöver vill vi även vara en given del i genomförandet av hållbarhet miljö som leds centralt på Region Gotland. Styrning, organisation, processer etc. inom ekologisk hållbarhet behöver tydliggöras. En effekt av arbetet bör vara att det tydligt framgår att samverkan behöver ske. Då inköpsråd bestående av beställare i verksamheten ställer alla krav och anger hur en upphandling ska utvärderas är det viktigt att så sker även inom ekologisk hållbarhet. Ekologisk hållbarhet är inte något som upphandlingsstödsenheten säkerställer i upphandlingar på egen hand. Det mål som fanns i VP 2021 att upphandlingsstödsenheten ska förbättra sina miljörelaterade krav omfattar således att Region Gotland har mål, tydliga ansvarsfördelning och kompetens hos inköpsråden att ställa krav på ekologisk hållbarhet.

**Ekonomisk hållbarhet:** Processer för hantering av Svenskt näringslivs enkät och nöjd upphandlingsindex ska etableras för hela Region Gotland. Vi deltar och bidrar med våra processbeskrivningar i detta arbete. Ett uppdrag för identifiering av konsekventa mätetal avseende i första hand affärsnytta ska göras. Vi deltar också gärna i dialoger kring mätande av samhällsnytta.

## **1.4 Näringslivet**

### **Resultat:**

Upphandlingsforum näringsliv Gotland etablerades 2021 efter dialog mellan upphandlingsstödsenheten och näringslivsberedningen Gotland. Målsättningar med upphandlingsforum näringsliv Gotland är att samarbeta, informera och dela kunskaper om upphandlingsarbetet mellan parterna. Syftet med forumet är att skapa dialog och förståelse för området mellan näringslivet och Region Gotland.

Upphandlingsstödsenheten har identifierat och arbetar med ett antal aktiviteter för att förbättra affärsmöjligheterna parterna emellan. I detta ingår arbete för att stödja det lokala näringslivet i den utsträckning som är möjlig i förhållande till upphandlingslagstiftningen. Inom ramen för utvecklingen av inköp har vi utarbetat en upphandlingsplan för Region Gotland. Denna publiceras i februari innevarande år för att öka förutsättningarna för företagen på Gotland att lägga anbud och delta i upphandlingar. Även för att öka möjligheten

för förarbete parterna emellan, hur och vilka forum vi ska använda etc. Arbetet stöder möjligheterna att driva och utveckla hållbara företag på hela Gotland.

Löpande genomförs också analyser av öppna svar i Svenskt näringslivs enkät. En process för uppföljning och analys har utarbetats. Upphandlingschefen har också deltagit i styrgrupp Företagsklimat på Region Gotland.

Från 2022 hålls fyra möten i upphandlingsforum näringsliv Gotland per år. Där deltar företrädare från ett antal olika branscher. Vidare hålls två frukostmöten per år till vilka hela näringslivet på Gotland bjuds in för att på detta sätt öka dialogen och stödja fortsatt arbete. Vi har även dialog med företrädare för Svenskt näringsliv i syfte att kvalitetssäkra och fortsätta utvecklingsarbetet. 2022 deltog vi även i ett seminarium på Almedalen tillsammans med Företagarna och i och med det har vi dels beskrivit vårt arbete, dels etablerat kontakt med Företagarna. Vi deltar också på mässor, företagardagar etc. för att få information och för att föra dialog med externa intressenter.

Arbetet gör att vi för en löpande, konstruktiv och lärande dialog med upphandlingsforum näringsliv Gotland samt det övriga näringslivet som aktivt bidrar till vidareutveckling av upphandlingsarbetet. Detta ska i sin tur leda till att näringslivet ska uppleva en god grund för samarbete, förståelse och för att kunna göra goda affärer med Region Gotland.

#### **Plan fortsatt arbete:**

Möten med upphandlingsforum näringsliv Gotland fortsätter fyra gånger per år. Utöver dessa bjuder vi tillsammans med Tillväxt Gotland in hela näringslivet till två frukostmöten per år med innehåll enligt efterfrågan. Dialogen med Svenskt näringsliv och Företagarna ska fortgå i syfte att kvalitetssäkra och fortsätta utvecklingsarbetet. Arbetet ska stödja näringslivet på Gotland men även övriga anbudsgivare och leverantörer till Region Gotland.

### **1.5 Sociala företag**

#### **Resultat:**

2020 fördes en dialog om att etablera ett strukturerat samarbete mellan upphandlingsstödsenheten och arbetsintegrerande sociala företag (ASF). Upphandlingsstödsenheten har haft möten med projektledare på Coompanion och företrädare för ASF och även tagit del av såväl Coompanions arbete med ASF som nationella handböcker, riktlinjer etc. inom socialt företagande. Med utgångspunkt från detta etablerades 2021 upphandlingsforum ASF Gotland. Syftet med upphandlingsforum ASF Gotland är att ge ASF och Region Gotland goda förutsättningar för att göra affärer med varandra. Målsättningarna med upphandlingsforum ASF Gotland är att samarbeta, informera och dela kunskaper mellan parterna om upphandlingsarbetet.

Vi har fört en dialog om områden som vi med fördel kan samverka kring. Vi har också diskuterat Region Gotlands policy för sociala företag. En utbildning för ASF om upphandling genomfördes våren 2022. Utöver det har ASF deltagit i det arbete som beskrivs ovan under 1.3 Social hållbarhet i vilket de har varit en viktig och drivande faktor. En översyn av riktlinjer för direktupphandlingar har gjorts vilket är ett led i att stödja sociala företag. Upphandlingsstödsenheten internt på Region Gotland har också lyft behovet av att se över Region Gotlands nuvarande policy för sociala företag samt behovet av att ta fram en modell för att stödja sociala företag. I detta ingår att utveckla upphandlingsförfarande som underlättar för sociala företag att lämna anbud. Arbetet med ovan stöder ASF Gotland men även sociala företag i stort.

Arbetet gör att vi för en löpande, konstruktiv och lärande dialog med upphandlingsforum ASF som aktivt bidrar till vidareutveckling av upphandlingsarbetet såväl i stort som avseende social hållbarhet. Detta ska i sin tur leda till att sociala företag framöver ska uppleva en god grund för samarbete, förståelse och för att företagen ska kunna göra goda affärer med Region Gotland. Med genomfört arbete har vi säkerställt att upphandlingsstödsenheten uppfyller Region Gotlands sociala policy. Region Gotland ska arbeta tydligt, aktivt och strukturerat för social hållbarhet.

#### **Plan fortsatt arbete:**

Upphandlingsforum ASF Gotland fortsätter tre gånger per år. ASF Gotland kommer också att vara en fortsatt viktig part i arbetet med att utveckla social och etisk hållbarhet. En annan viktig del är dialogen med berörda beställare internt för att tillsammans identifiera möjligheter till upphandling via sociala företag. Vi för också dialog med ASF om ytterligare utbildningsaktiviteter eller andra åtgärder som kan genomföras för att stödja fortsatt dialog och genomförande av affärer.

Vi behöver sätta mål och visioner för social hållbarhet inom Region Gotland, etablera en arbetsmodell för hantering av sociala upphandlingar, säkerställa ansvar och roller för hantering av sociala upphandlingar och säkerställa att kompetens finns i inköpsråd för att genomföra dessa upphandlingar. Vi behöver också säkerställa att förutsättningar finns för ASF att delta i direktupphandlingar. I ett steg längre fram även säkerställa förutsättningar att göra större reserverade upphandlingar för ASF och andra sociala företag eller i vilka större företag kan använda ASF som reserverade underleverantörer. Utöver ovan behöver vi se över möjligheterna för att göra en direktupphandling där ASF är leverantörer från vilka vi kan göra inköp och avrop.

### **1.6 Media**

#### **Resultat:**

Upphandlingsstödsenheten har ökat antal pressmeddelanden för att för Region Gotlands räkning informera proaktivt och stödja media på ett effektivt sätt. Vi har utarbetat en process och en rutin för pressmeddelanden samt skickat ut pressmeddelanden proaktivt vid några upphandlingar där information externt har bedömts vara viktig och göra god nytta för externa parter. Vi deltar också i utformning av pressmeddelanden innehållande resultat från Svenskt näringslivs enkät. Vi har även tagit fram en checklista för mediakontakter och intervjuer gällande inköp. Övrigt utvecklingsarbete avseende till exempel näringsliv, ASF och processkartläggning ska bidra till att på sikt öka dialog och samverkan med media.

Processer för pressmeddelanden bidrar till att effektivisera vår hantering av pressmeddelanden och göra dessa enhetliga. Media använder de pressmeddelanden vi skickar ut i tämligen hög utsträckning vilket bidrar till korrekthet och saklighet.

#### **Plan fortsatt arbete:**

Media kan framöver bjudas in till information och utbildningar om upphandling tillsammans med näringslivet och de arbetslivsintegrerade sociala företagen. Upphandlingsstödsenheten behöver säkerställa metod, resurs och kompetens för mediahantering. Detta för att stödja media med vad de behöver och för att ha ett stabilt och proaktivt arbete internt. I takt med utvecklingen av gotland.se inköpsidor samt supportfunktion på upphandlingsstödsenheten får media också, likt övriga intressenter, ökad information och stöd. Utöver detta kan med fördel en dialog föras med media om vad de behöver för att öka samverkan

inom upphandlingsfrågor. Fortsatt arbete görs i mån av resurser. För att nå ett optimalt arbete med media bör Region Gotland ha en presskontakt för upphandlingsfrågor.

## 1.7 Övrig omvärld

### Resultat:

Under 2021 - 2023 har ett antal revisioner av inköp och upphandling genomförts. Arbete har gjorts för att bistå revisorerna med underlag och svar på frågor. Faktagranskning av revisionsrapporter har genomförts på upphandlingsstödsenheten och av övriga berörda inom Region Gotland. Upphandlingsstödsenheten har löpande analyserat revisorernas resultat mycket noga och har underlaget, tillsammans med alla andra identifierade utvecklingsbehov, som stöd i det fortsatta utvecklingsarbetet. Sammantaget har revisionerna pekat på samma utvecklingsbehov som Region Gotland tidigare har identifierat i projekt sänkta inköpskostnader och som hanterats inom ramen för program sänkta inköpskostnader. Exempel på detta är behov av stärkt styrning och information för direktupphandlingar.

Utmaningar av inköp området hanterades såväl 2021 som 2022. Region Gotland har analyserat utmaningarna noga. Sammantaget pekade dessa på samma utvecklingsbehov som tidigare hade identifierats i projekt sänkta inköpskostnader och som hanterats inom ramen för program sänkta inköpskostnader. Utmaningens innehåll angående förslag till utveckling i sak bedömdes som mycket gott men inte ge något mervärde i förhållande till hur Region Gotland arbetar med utveckling av inköp och upphandling. Beslut om att avslå utmaningarna fattades av Regionstyrelseförvaltningen.

Revisionerna är ett stöd i utveckling av inköpsverksamheten då vi omhändertar de rekommendationer som revisionerna har givit. Effekter av inkomna utmaningar enligt utmaningsrätten är att även de stödjer att vårt utvecklingsarbete är på rätt väg. Nackdelen är att dessa arbetsuppgifter inte kan planeras i tid, ska genomföras med kort varsel och tar tid från pågående utvecklingsarbete.

### Plan fortsatt arbete:

Övrig omvärld som påkallar behov av arbete från upphandlingsstödsenheten hanteras löpande för att lära och effektivisera ytterligare. Detta omhändertas i samband med årlig förvaltning av intressentanalysen.

## 2. Internt Region Gotland

### 2.1 Intressenter

Se p 1.1 Omvärld – intressenter ovan.

### 2.2 Beställarkompetens

#### Resultat:

Ett antal aktiviteter som ökat beställarkompetensen på Region Gotland har genomförts inom programmet. Beställarkompetensen är viktig för att kunna vidareutveckla inköpsarbetet och förmågan att göra goda affärer på såväl strategisk som taktisk och operativ nivå. Några exempel på aktiviteter som gjorts för att öka beställarkompetensen är:

1. Progress i utveckling av inköpsfrågor har beretts för såväl koncernledningsgruppen som RS AU och RS varje år 2020 – 2023. Vidare har regiondirektören varit löpande informerad om arbetet. Ledningen har genom detta haft möjlighet att följa och kunna påverka utvecklingen.
2. Ett taktiskt upphandlingsråd fanns vid programmets start 2020. Arbetssättet i det taktiska upphandlingsrådet med inköpsamordnare från varje förvaltning har vidareutvecklats löpande för att tydliggöra såväl innehållet i samarbetet som inköpsamordnarnas roller.
3. Ett chefsnätverk med en chef som ansvarar för inköp från varje förvaltning etablerades 2021 i form av ett strategiskt upphandlingsnätverk. Detta då det fanns behov av att lyfta inköpsfrågor även på ledningsnivå.
4. Inför 2023 utvärderades det strategiska och taktiska upphandlingsrådet (beskrivet i punkt 2 och 3 ovan) och beslut fattades i dessa grupper om att slå samman de båda råden till ett internt upphandlingsnätverk. I detta nätverk deltar chefer och inköpsamordnare från varje förvaltning.
5. Upphandlingsstödsenheten håller utbildning för nya chefer 2 gånger per år. Tiden för utbildningen har utökats de gångna åren.
6. Vi har etablerat beredningspunkter inom inköpsprocessen samt tydliggjort roller inom organisationen.
7. Vi har genomfört revideringar i och implementation av inköpspolicyn och riktlinjerna för inköp, se nedan. Även tydliggjort övrig ansvarsfördelning och roller i inköpspolicyn och riktlinjerna.
8. Ett antal andra informations- och utbildningsinsatser har genomförts. Utbildningen till behörig beställare återupptogs under våren 2021. Ytterligare enstaka utbildning om upphandling och inköp har efterfrågats och genomförts för förtroendevalda. Även en utbildning i affärsmannaskap har genomförts för ansvariga på Teknikförvaltningen på förfrågan från TKF:s ledningsgrupp.
9. Utbildningen för nya chefer samt för behörig beställare ersätts med ett helt omarbetat utbildningspaket inom inköp från 2024, se 4.3 Beställarkompetens nedan.
10. Övriga åtgärder för ökad beställarkompetens är upphandlingssupportens dagliga arbete med att stödja och lära. Även objektsförvaltare och ekonomisupport arbetar med stöd kring e-handel och vi har också helt omarbetade intranät- och webbsidor.

Upphandlingsstödsenheten har också deltagit i Region Gotlands styrgrupp för företagsklimat. I styrgruppen har vi fått ta del av förvaltningars och avdelningars utvecklingsarbete inom andra områden vilket varit mycket lärorikt. Vi har också fått möjligheter att dela med

oss av våra erfarenheter av verksamhetsutveckling inom inköp och upphandling för att stödja andra i deras arbete.

Arbetet med beställarkompetensen är viktigt för att säkerställa goda affärer. En hög kompetens hos beställare är väsentlig och ger underlag till goda affärer och en syn på inköp som ett strategiskt verktyg. Arbetet har resulterat i många goda samarbeten och nätverk inom Region Gotland. Det har även bidragit till en tydligare roll- och ansvarsfördelning inom upphandlingsnätverket som förvaltningarna deltar i. Arbetet med att synliggöra inköp och upphandling genom utvecklingsarbete, information och utbildning till berörda chefer och medarbetare på Region Gotland leder sannolikt till ökad beställarkompetens.

**Plan fortsatt arbete:**

Arbetet inom upphandlingsnätverket ska fortsätta. Likaså fortgår arbetet för god beställarkompetens och ökad inköpsmognad genom de utvecklingsarbeten som genomförs inom program sänkta inköpskostnader. Säkerställande av beställarkompetens i kombination med utbildning är högt prioriterat. Deltagande i styrgrupp för företagsklimat och genomförande av åtgärder enligt vad som beslutas där ska fortsätta. I arbetet med att säkerställa beställarkompetens ingår också att utreda och vidta ytterligare åtgärder för att utveckla beställarkompetensen.

### **3. Styrning**

#### **3.1 Lagar & förordningar**

##### **Resultat:**

Genomgång och dokumentation av för inköp och upphandling relevanta lagar, förordningar och interna styrande dokument samt mål har gjorts. En process för lagbevakning utarbetades 2022. Inför 1 juli, 2023 prövades lagbevakningsprocessen på miljömålsberedningen och sannolik lagändring. Då fördes dialog med berörda på Region Gotland för att tillse att processen för lagbevakning var ändamålsenlig.

Processen för lagbevakning ger god grund för att lagbevaka och informera berörda om förändringar i så god tid som möjligt innan en lagändring träder i kraft. En strukturerad lagbevakning leder till mer och tidigare information till berörda i våra förvaltningar. Tidig och löpande lagbevakning är en förutsättning för att, efter lagändring, bevaka rättsfall på ett strukturerat sätt. Genom att följa och bevaka upphandlingslagstiftningen finns goda förutsättningar för att efterleva lagstiftningen och därigenom arbeta resurseffektivt och kvalitativt.

##### **Plan fortsatt arbete:**

Region Gotland har prenumerationer på olika källor till lagbevakning. En upphandling av ett avtal för rättsinformationssystem skulle ytterligare kunna effektivisera lagbevakningen.

#### **3.2 Styrande dokument**

##### **Resultat:**

En översyn av Region Gotlands inköspolicy och riktlinjerna för inköp och direktupphandling från 2015 har gjorts. Behovet av revideringar var omfattande och nya versioner av Region Gotlands inköspolicy samt riktlinjer för inköp utarbetades 2021 - 2022. Vidare utarbetades separata riktlinjer särskilt för direktupphandlingar vilka tidigare inte har funnits på Region Gotland. Den reviderade inköspolicyn beslutades av Regionfullmäktige i juni 2022. Reviderade riktlinjer för inköp samt direktupphandlingar beslutades av Regionstyrelsen i april 2022. Arbetet med de styrande dokumenten föregicks av en omfattande omvärldsanalys. Dokumenten är kraftigt omarbetade och kopplar till EU-lagstiftning, agenda 2030, RUS 2040, nationella upphandlingsstrategin etc. Implementation av de nya styrande dokumenten planerades och genomfördes.

Region Gotland har nu reviderade styrande dokument för inköp som ger ökad verkshöjd i inköpsarbetet samt tillgodoser såväl verksamhetsbehov som krav från omvärlden. Detta innebär också att inköp på Region Gotland följer en given styrkedja som utgår från EU:s regelverk, svensk lagstiftning, myndigheternas regelverk och rutiner samt regionens strategiska mål.

##### **Plan fortsatt arbete:**

Inom ramen för förvaltningen ska fortsatt översyn av de styrande dokumenten göras. Detta för att säkerställa revideringar av inköspolicyn och riktlinjerna med goda intervall, och vara tydligt kopplade till våra övergripande mål och det upphandlingsarbete som genomförs. Vidare för att ge underlag för god prioritering och fördelning av arbetsuppgifter inom regionens inköpsarbete. Implementationen och att dokumenten är väl kända och efterlevs inom organisationen kan också med fördel följas upp och stärkas inom kommande års internkontroll.

### **3.3 Mål & uppdrag inköp**

#### **Resultat:**

Vi har beskrivit övergripande mål med Region Gotlands inköpsarbete i policyn och riktlinjerna. Vi har också tagit fram detaljerade mål inom ramen för program sänkta inköpskostnader. Dessa mål som föreslogs i projekt sänkta inköpskostnader ses löpande över. De föreslagna målen står sig väl men kompletterades 2021 med ytterligare ett mål ”hållbarhet”.

Tydliga mål med inköpsarbetet bidrar till att stärka allt inköpsarbete. Identifiering av strategiska inköpsmål gör att vi genomför inköpsarbetet med en given styrkedja som på ett nationellt plan är samma för alla offentliga aktörer och som även Region Gotland måste följa.

#### **Plan fortsatt arbete:**

Arbetet med mål och uppdrag inköp följs löpande upp och revideras vid behov. För årliga verksamhetsmål görs detta i verksamhetsplan enligt Region Gotlands styrmodell.

### **3.4 Verksamhetsmål inköp (årligen)**

Se 3.3 Mål & uppdrag ovan.



## 4. Processer

### 4.1 Processkartläggning

#### Resultat:

Efter utförd omvärldsanalys tog upphandlingsstödsenheten fram ett underlag för en inköpsprocess för Region Gotland. Inköpsprocessen omfattar tre nivåer av inköpsarbete – på strategisk, taktisk respektive operativ nivå. De tre nivåerna är inarbetade i inköpspolicyn och riktlinjerna.

Processkartläggningen av den taktiska nivån har 2022 genomförts med stöd av Region Gotlands arbetssätt och nomenklatur för processkartläggning. Arbetet har omfattat att processkartlägga annonserade upphandlingar samt direktupphandlingar. Till processkartan har också utförliga beskrivningar av varje processteg utarbetats. Vi har identifierat när och hur kvalitetssäkring av en upphandling ska göras. Vidare även ett antal beredningspunkter under en upphandling för att säkerställa kvalitet, regelefterlevnad och effektivitet i arbetet. Kartläggningen inkluderar utöver upphandling, såväl förarbete inför upphandling som avtalsförvaltning av upphandlat avtal. Till en upphandling kan också behov av en form av stödprocesser tillkomma så som till exempel beredning i nämnd, GDPR-hantering, säkerhetshantering, MBL, diarieföring samt arkivering och överprövning. Även dessa stödprocesser har kartlagts och beskrivits. I samband med processkartläggningen har också en översyn av mallar för upphandlingsdokument, upphandlingsprotokoll, tilldelningsbeslut, avbrytandebeslut, avtal etc. genomförts. Identifiering av ett antal strategiska processer har också gjorts.

Utvecklingsarbete för förarbete och avtalsförvaltning samt utveckling av de strategiska processerna pågår. Vi har gjort processer för upphandlingsplan, inom mätbarhet, riskanalys med mera.

Vi har etablerat ett forum mellan IT och upphandling där vi har kopplat ihop inköpsprocessen med ITs processer för systemutveckling. Vidare har utveckling gjorts tillsammans med RSFs registratorfunktion för att säkerställa metodik för diarieföring och med arkivansvariga för informationssäkerhet.

Målet med en inköpsprocess på tre nivåer (strategiskt, taktiskt och operativt) är att skapa en tydlig helhetsbild för inköp och säkerställa god ordning i alla delar av inköpsarbetet. Inom ramen för dessa tre nivåer av inköpsprocessen detaljeras till exempel arbetssätt, organisation, ansvarsfördelning och systemstöd. Detta medför även att vi har olika nivåer och angreppssätt vid problemlösning.

Avseende taktisk processkartläggning har vi på upphandlingsstödsenheten nu fått en enad bild av samtliga steg i en upphandling. Vi har utvecklat stödprocesser samt dokumenterat i vilken ordning olika åtgärder ska kvalitetssäkras och vidtas. Vi arbetar på ett enhetligt sätt vilket gör arbetet mer effektivt, säkerställer kvalitet och regelefterlevnad och minskar sårbarheten vid bemanning och genomförande av upphandlingar. Processkartläggningen ger också en ökad precision i tidplaner. Tiden för hantering av återkommande aktiviteter minskas genom att vi har enade arbetssätt och mallar för arbetet. Detta bidrar till effektivisering och konsekvent agerande i upphandlingsarbetet vilket i sin tur ökar tid för analys och lösa svåra problem.

### **Plan fortsatt arbete:**

Processer för förarbete och avtalsförvaltning ska färdigställas och implementeras i inköpsarbetet. Även strategiska processer ska slutföras och implementeras. Utarbetade processer ska kommuniceras till andra berörda såväl internt som externt. Samarbetet fortgår med berörda intressenter för att fortsätta utvecklingen och i takt med detta tas processarbetet in i förvaltning.

## **4.2 Arbetsätt & rutiner**

### **Resultat:**

Utveckling av arbetsätt och rutiner har gjorts parallellt med vår processkartläggning. Vi har tagit fram mallar som mappar mot våra processkartor, och även underlag för hur vi ska agera konsekvent och rättssäkert i varje del av inköpsprocessen. I detta ingår också stöd i form av FAQ etc. Vi har dessutom sett över avtalsmallar och reviderat dessa.

I samband med processkartläggningen har upphandlingsstödsenheten sett över arbetsätt och rutiner. Det stod tidigt klart att flera rutiner behövde dokumenteras. Tidigare har medarbetare agerat korrekt men på lite olika sätt beroende på erfarenhet, vana och olika arbetsätt. Man har haft egna mallar för olika aktiviteter som till exempel för förlängningar av avtal. I takt med processkartläggningen har rutiner, checklistor och liknande löpande dokumenterats. Detta för att skapa en gemensam grund för agerande, för att säkerställa kvaliteten även i fortsatt arbete och för att kunna lära upp nya medarbetare hur olika saker ska genomföras. Centrala rutiner och arbetsätt ska finnas dokumenterade i en aktuell version och tillgängliga för alla på upphandlingsstödsenheten att ta del av. Det dokumenterade arbetet är även ett stöd för alla intressenter som kommer i kontakt med enheten då det säkerställer ett kvalitativt, effektivt och inte minst konsekvent agerande och låg sårbarhet. Inom processkartläggning och arbetsätt har det också i en handbok förtydligats vad en upphandlare respektive vad ett inköpsråd gör.

### **Arbetsätt och rutiner planering av upphandlingar:**

Region Gotland har sedan 2022 utarbetat en upphandlingsplan och publicerat den för innevarande år på gotland.se samt på intranätet. Upphandlingsplanen innehåller de upphandlingar som pågår och de som planeras att starta under året och som enligt lag ska annonseras. Upphandlingsplanen visar upphandlingar som ska göras till följd av att avtal löper ut, men också nya upphandlingar för Region Gotland. Upphandlingsplanen är preliminär och förändras under året om upphandlingsbehoven eller prioriteringar förändras. Underlaget till upphandlingsplanen är ett resultat av samarbete mellan alla förvaltningar inom Region Gotland. Utöver upphandlingsplanen kan potentiella anbudsgivare prenumerera på koder via annonseringsdatabasen i Region Gotlands upphandlingssystem så att en automatisk e-post kommer till intresserade när upphandlingen annonseras.

Effekterna av arbetet med arbetsätt och rutiner är att vi nu verkar på ett enhetligt sätt. Vi har även en solidarisk och stödjande upphandlargrupp med lägre sårbarhet för förändringar än tidigare, och med möjlighet till effektiv och metodisk upplärning av nya upphandlare och andra medarbetare. Tillsammans med vår processkartläggning bidrar detta till effektivisering och att vi är konsekventa i upphandlingsarbetet. Arbetsätt och rutiner förtydligar hur vi ska arbeta enligt våra processer vilket är centralt för att vi ska omsätta våra processer i praktiken. Ett effektivt arbetsätt med enade mallar frigör tid för analys och för att lösa svåra problem.

Effekter av en utarbetad upphandlingsplan är att bistå önskemål från näringslivet om en ökad information och framförhållning inför en upphandling. Detta leder i sin tur till att företag som är intresserade av att sälja varor och tjänster till regionen får en större möjlighet att delta i upphandlingar. Resultat av detta blir fler anbud, ökad konkurrens och goda affärer till Region Gotland. Upphandlingsplaner används på detta sätt bland flera kommuner och regioner i Sverige och är en del i ett mer proaktivt arbete tillsammans med näringslivet och våra leverantörer.

#### **Plan fortsatt arbete:**

Arbetsätt och rutiner för förarbete och avtalsförvaltning ska färdigställas och implementeras i inköpsarbetet. Även arbetsätt och rutiner för strategiska processer ska slutföras och implementeras. Utarbetade arbetsätt och rutiner ska kommuniceras till andra berörda såväl internt som externt. I takt med utveckling av arbetsätt och rutiner tas även dessa in i förvaltning.

### **4.3 Stöd**

#### **Resultat:**

Omfattande stöd av olika slag ges löpande till Region Gotlands förvaltningar till exempel i form av information och utbildningar samt rådgivning i olika inköpsfrågor. Stöd för vanligt förekommande frågor (FAQ), mallar, mallar specifikt för direktupphandlingar, arbetsätt, processbeskrivningar, PM för hantering juridiska frågor, underlag på intranät och externwebb har utarbetats.

För att säkerställa stärkt beställarkompetens och stöd till anbudsgivare gjordes 2022 - 2023 en översyn av utbildningsbehov. Som resultat av detta togs förslag på kommande utbildningar inom inköp och upphandling fram. Detta har resulterat i att flera olika inköpsutbildningar för medarbetare på Region Gotland har publicerats på Kompetensportalen. Från 2024 erbjuds således ett antal utbildningar för såväl chefer som medarbetare för att öka beställarkompetensen på Region Gotland.

I takt med utarbetande av styrande dokument, processkartläggning, mallar, tydlig rollfördelning, intranät och externwebb etc. så ska effekten vara ett gott stöd och bemötande till såväl externa som interna parter. Arbetet ska underlätta genomförandet av inköp både vid upphandlingar som vid direktupphandlingar och praktiska inköp i vardagen.

#### **Plan fortsatt arbete:**

Den verksamhetsutveckling som pågår ska genomföras och bevakas så den ger ett ändamålsenligt och effektivt stöd. Parallellt med detta måste det tydligt definieras vilket stöd som upphandlingsstödsenheten ska ge inom sitt uppdrag och givet sina resurser. Förslag på kommande utbildningar inklusive resursbehov för att genomföra dessa utbildningar sammanställs och tas för beslut. Vidare ska arbetet enligt Region Gotlands bemötandepprinciper fortsätta.

För ökad överskådlighet kan vad för typer av stöd vi ger ytterligare behöva struktureras. Vi behöver även säkerställa tydligt ansvar och rollfördelning samt resurssäkra stödet.

Det behöver också utredas vilka som ska ge stöd med råd för direktupphandlingar, avtalsförvaltning etc.

#### 4.4 Support

##### **Resultat:**

Arbetet med etablering av en upphandlingssupport påbörjades i mars 2021. Tidigare inkom frågor via personlig e-post till alla på enheten utan någon egentlig samling.

Under 2021 rekryterades en resurs för upphandlingssupport. 2021 - 2022 styrdes samtliga frågor till en funktionsbrevlåda som bemannades kontorstid. Vi började i och med detta samla supportfrågorna alltmer på en och samma plats. Inom ramen för digitaliserat inköp gjordes en utredning om möjligheten att ersätta upphandlingsbrevlådan med ett ärendehanteringssystem. Ett ärendehanteringssystem effektiviserar arbetet dels genom att interna frågeställare själva får fylla i sitt ärende, dels genom att antalet frågor över tid kan mätas, till exempel per kategori, och följas upp. En uttalad intention var också att vanligt förekommande frågor ska arbetas bort. Som start på detta arbete samlades de vanligt förekommande frågorna ihop och upphandlingssupporten skrev ett underlag för frågor och svar att använda för dessa frågor. Ett annat sätt att minska vanliga frågor har varit vidareutveckla instruktioner och lägga mer och tydligare information på intranät och webb. 2022 byggdes tillsammans med IT en struktur för att hantera inköpsfrågor till upphandlingssupporten via ett ärendehanteringssystem. Ärendehanteringssystemet togs i skarp drift 15 januari, 2023. Frågeställarna behövde inte förändra sitt arbetssätt utan e-postar som tidigare in sina frågor.

E-handelssupport är upprättad inom Ekonomiavdelningen. Se nedan Del B Digitaliserat inköp.

Rekryteringen av en upphandlingssupport 2021 har underlättat för frågeställare och förbättrat tillgängligheten och inköpsstödet till inköpande verksamheter på Region Gotland och externa parter. Hanteringen av supportärenden har också blivit mer enhetlig. Användningen av ärendehanteringssystemet ökar effektiviteten i arbetet, vilket har avlastat och frigjort tid för övriga resurser inom enheten att arbeta med sina ordinarie arbetsuppgifter såsom upphandling, strategiskt inköp, avtalskontroll eller ledning. Risk för personberoende och sårbarhet har minskats. Vidare får vi en mer enhetlig hantering och därmed ökad rätts-säkerhet i våra svar. För varje ärende finns god spårbarhet och mätbarhet såsom exempelvis möjlighet att mäta antal frågor över tid och per kategori. Supportorganisationen tillsammans med uppdaterade intranät och webbsidor för inköp har också ökat tillgängligheten och effektiviteten.

##### **Plan fortsatt arbete:**

Vi behöver fortsätta att marknadsföra upphandlingssupporten både internt och externt och även hur man kommer i kontakt med oss. Upphandlingssupporten säkerställer löpande att supportarbetet görs på ett sätt som rimmar med Region Gotlands hållning.

Genom att delta i utbildningar och nätverk kan också olika supportfunktioner inom Region Gotland utbyta erfarenheter och skapa ett nätverk som bidrar till ökad utveckling inom kundtjänst och support. Det gör också att vår supportfunktion får ett professionellt nätverk av medarbetare som i andra delar av Region Gotland som arbetar med liknande frågor.

#### 4.5 Intranät & webb

##### **Resultat:**

Utveckling av intranät och externwebb samt tillhörande dokumentation för ökat inköpsstöd till verksamheter och omvärld har genomförts. En analys av dåvarande intranätssida för inköp samt inköpssidan på gotland.se gjordes hösten 2021. Resultatet av analysen visade på behov av modernisering och tydliggörande av inköpssidan på gotland.se. Inköpssidan på intranätet under Stöd och interna tjänster var även den i behov av en omfattande revidering. Vidare fanns behov av att upprätta en intranätssida för inköp under Styrning och organisation. Detta för att ha information om strategiskt inköp på en sida och praktiskt stöd till alla i inköpsarbetet på en annan sida. En sådan uppdelning motsvarar också många andra områdens sidor på intranätet, till exempel Ekonomi och HR. Efter analysen har upphandlingsstödsenheten gjort underlag för nya sidor med rubriker, struktur och innehåll på såväl gotland.se som de två tilltänkta intranätssidorna. Arbetet med att strukturera om och revidera samt skriva nya texter har pågått 2022 - 2023.

Omarbetningen och de nya sidorna på gotland.se samt på intranätet har gett effekt i form av att alla intressenter ska uppleva att de får efterfrågad information på ett effektivt och enkelt sätt. Detta ska också bidra till ökad dialog och förståelse för inköp och upphandling. Arbetet ska också effektivisera för upphandlingsstödsenheten och alla på Region Gotland som är involverade i att besvara frågor. Ett uppdaterat intranät och webb kan minska behov av övrigt stöd och support.

##### **Plan fortsatt arbete:**

Löpande förvaltning av intranät respektive externwebb görs av respektive sidansvarig. Detta för att säkerställa vi har korrekta inköpssidor med ändamålsenligt innehåll för läsarna.

## 5. Organisation, resurssäkring & kompetensförsörjning

### Resultat:

Översyn av organisationen för upphandlingsstödsenheten har gjorts löpande för att över tid säkerställa en optimal organisation givet enhetens uppdrag. Så även resurssäkring såväl som kompetensförsörjning.

Omfattande steg har tagits mot en ändamålsenlig organisation av inköpsarbetet givet nuvarande uppdrag på upphandlingsstödsenheten. Detta har genomförts genom rekryteringar samt ändrade roller på upphandlingsstödsenheten. Vi har diversifierat upphandlingsstödsenhetens roller för att vara bättre rustade att möta enhetens uppdrag. Tidigare fanns rollerna upphandlare och avtalscontroller. Nu finns även roller för inköpsstrateg, upphandlingssupport, objektsförvaltare e-handel, upphandlingsjurist, samordnare avtalsförvaltning och strateg försörjningsberedskap. Upphandlingsstödsenheten har under 2020 – 2022 också haft ett antal personalavgångar. Detta har belastat enheten arbetsmässigt med såväl kompetensförluster som omfattande rekryteringar och introduktioner samtidigt som det har öppnat möjligheter till nystart och utveckling.

Upphandlingsarbetet genomförs utöver av interna upphandlare med hjälp av ett omfattande antal upphandlingskonsulter. Detta då Region Gotland inte har tillräckligt med interna resurser för att genomföra alla upphandlingar. Vidare är rekryteringsläget svårt för denna yrkesgrupp dels på grund av alltför få med offentlig upphandlarkompetens nationellt, dels ö-läget och tuff lönekonkurrens.

### Utöver upphandlingsstödsenheten består inköpsfunktionen på Region Gotland av ett antal andra parter:

- Upphandlingsnätverk bestående av
  - En chef från varje förvaltning för styrning och förankring av inköpsfrågor till alla förvaltningar och nämnder.
  - Inköpsamordnare från varje förvaltning.
- Projektavdelningen på Teknikförvaltningen som också själva genomför ett antal annonserade upphandlingar.
- Beställarenhet Hälso- och sjukvårdsförvaltningens som samarbetar med Region Stockholm i ett stort antal upphandlingar.
- Varuförsörjningen på Teknikförvaltningen och andra funktioner i förvaltningarna som genomför de dagliga inköpen av varor, tjänster och entreprenader.
- Medarbetare i alla förvaltningar som genomför direktupphandlingar och avrop.
- Ramavtalade upphandlingskonsulter med upphandlingschefen som avtalsansvarig.

En omvärldsanalys av ett urval av kommuners och regioners inköpsorganisationer gjordes 2022 - 2023 för att hitta inspiration kring organisation och roller. Resultatet i korthet visar att Region Gotlands inköpsorganisation är dimensionerad som en mindre eller medelstor kommun. I förhållande till regionerna nationellt är Region Gotlands inköpsorganisation avsevärt mindre resurssatt. Den underdimensionerade organisationen bör särskilt beaktas i förhållande till att Region Gotland är den enda i sitt slag nationellt som är såväl kommun som region. Det innebär att Region Gotland har dubbla uppdrag i förhållande till övriga kommuner och regioner. De roller som finns i regionernas inköpsorganisationer återfinns i stort även på Region Gotland i och med den organisation och rollfördelning som etablerats 2020 – 2023. Det stärker tesen att denna rollbesättning är korrekt givet uppdraget.

Omfattande satsningar på kompetensförsörjning har gjorts på upphandlingsstödsenheten. Detta beror dels på att gruppen och många roller är nya, dels på det stora antalet nyrekryterade på enheten.

Effekten av de diversifierade rollerna är att upphandlingsstödsenheten är bättre dimensionerad och diversifierad för nuvarande uppdrag. Mycket av det som utförs idag hade inte kunnat utföras tidigare då roller och kompetens inte fanns. Effekten av en hög personalomsättning och omfattande förändringar i organisationen är att mycket tid gått åt till rekrytering och introduktion. Detta, i kombination med att samtliga seniora medarbetare på upphandlarsidan har slutat 2019 – 2022, gör att upphandlingsarbetet har varit mycket resurskrävande. På den positiva sidan innebär en helt ny grupp goda möjligheter till nystart och en mycket enkel förändringsledning. Vidare innebär själva rekryteringarna i sig att tjänster kan formas utifrån vad Region Gotland behöver. Effekten av omvärldsanalysen av organisationen är att medvetenheten om hur andra kommuner och regioner arbetar har ökat. Vi ser att vi har liknande rollfördelning som många andra regioner vilket ger oss skäl att tro att organisationen är ändamålsenlig även för Region Gotland. Det i sig ger stöd även vid kommande förslag på förändringar och resursdialoger. Dock ligger det inte inom enhetens mandat att utöka resurser för inköp.

Ett gott samarbete inom upphandlingsstödsenheten ger dels goda förutsättningar för att genomföra uppdraget, dels goda resultat i dialog och samarbete med enhetens alla intressenter och förutsättningar för goda affärer. Upphandlingsstödsenheten har ökat sin inköpskompetens och därmed effektivitet och regelmässighet och stärkt kompetensutbytet kollegor emellan. Vi arbetar för en enhet som jobbar konsekvent tillsammans istället för solitärt. Som exempel på detta har ett internt upphandlingsforum med de interna upphandlarna, upphandlingsjuristen och upphandlingschefen upprättats där samarbete och erfarenhetsutbyte sker löpande. Utöver det finns många tvärsamarbeten mellan olika roller på enheten i vilka vi säkerställer kvalitet i olika led tillsammans. Det arbetet ökar kompetensen i gruppen. Resultaten av medarbetarenkäter 2020 – 2023 visar goda resultat vilket är viktigt då det är utmanande att utveckla och bygga nytt samtidigt som ett omfattande linjearbete pågår.

Nätverk med olika interna och externa parter har etablerats och utvecklats 2021 – 2023. Vi samarbetar dagligen i inköpsfrågor vilket ökar kvalitet, effektivitet och erfarenhetsutbyte.

#### **Plan fortsatt arbete:**

Rekrytering görs av en vakant tjänst för upphandlare 2024. För att minska eller ta bort arbetsuppgifter som inte längre är prioriterade, och för att tillse resurser till det som uppdraget kräver, behöver det göras en fortsatt översyn av arbete och organisation. Det är önskvärt att minska anlitaandet av konsulter men det förutsätter budget för och rekryteringar av fler upphandlare. Då antalet konsulter är omfattande har ett arbete med ledningssystem för upphandlingskonsulter påbörjats. Detta för att säkerställa och öka kvalitet och effektivitet vid konsulter arbete med upphandlingar. Arbetet med ledningssystem för upphandlingskonsulter ska fortsätta. 2024 ska ytterligare en praktikant arbeta på upphandlingsstödsenheten vilket vi ser som positivt för Region Gotland, ett bra stöd till de externa utbildningsprogrammen i Sverige och inte minst meningsfullt för de individer som studerar till upphandlare. HSF har ett sedan länge välutvecklat och omfattande samarbete med Region Stockholm. I dialog med HSF har ett samarbetsavtal avseende genomförande av upphandlingar tecknats med Region Stockholm. I avtalet regleras hur Region Stockholm genomför upphandlingar även för Region Gotlands räkning, hur samarbetet sker och omfattar även

överenskommelse om betalning till Region Stockholm för dessa tjänster. Planer finns att öka samarbetet med Region Stockholm till att omfatta fler upphandlingar än idag. Detta skulle kunna öka kostnadseffektiviteten i upphandlingar och minska behovet av egna upphandlingsresurser eller konsultstöd på Region Gotland. Vidare ser upphandlingsstödsenheten över att ytterligare öka användningen av ramavtal från Adda eller andra inköpscentraler samt utreder möjligheter till samordning med andra regioner. Även detta för att minska upphandlingsarbetet på Region Gotland. I det fortsatta arbetet finns behov av att säkerställa organisation och resurser för kategoriledning, hantering av direktupphandlingar och upphandlingar. Detta gäller såväl på upphandlingsstödsenheten som på övriga delar av inköpsfunktionen på Region Gotland. Vi arbetar för att upprätthålla god kompetens på enheten och med stöd av vår verksamhetsutveckling har vi framöver goda förutsättningar att genomföra vårt arbete för allas bästa resultat. Kompetensförsörjning genomförs löpande. Översyn av karriärmöjligheter inom upphandling på Region Gotland görs också.



## 6. Intern styrning och kontroll

### 6.1 Upphandlingar

#### Resultat:

Ett omfattande arbete för att säkerställa kvalitet etc. har genomförts inom den taktiska nivån av inköpsprocessen, det vill säga genomförandet av upphandlingar. I detta ingår också ett särskilt arbete för att säkerställa förarbete inför upphandlingar. Det handlar mycket om att skapa förutsättningar för att genomföra förarbete med god kvalitet och i god tid innan en upphandling ska göras. En viktig del i arbetet är att tydliggöra vad som ska och bör ingå i ett förarbete samt hur det ska organiseras.

Ett gott förarbete inför en upphandling ger förutsättningar för en kvalitativ och regelmässig upphandling som i sin tur leder till en god affär med ett bra avtal som underlag. Ett förarbete med tydlig inköpsstrategi gör också att målen med affären i sig görs tydliga. Beställaren går från att vilja köpa något tämligen akut eller för att ersätta ett avtal som löper ut till att innan upphandlingen genomförs diskutera och säkerställa nytta med ett inköp.

Effekterna av att processkartlägga och dokumentera processerna för det taktiska inköpsarbetet syns tydligast i det dagliga arbetet. Det som tidigare tog lång tid och var av tämligen deskriptiv karaktär är nu löst en gång för alla med ett enat och dokumenterat arbetssätt. Tid kan istället läggas på mer analytiskt och kvalificerat arbete. Effekter som inte syns är att sannolikt hade fler arbetsuppgifter utförts felaktigt, vilket hade resulterat i ett högre antal överprövningar och förlorade sådana. Dessa osynliga effekter är svåra att påvisa men det finns goda skäl att ana att felprocenten och därmed antalet tillsynsärenden från Konkursverket, negativ återkoppling från revisorer, kunder med flera hade varit avsevärt högre om utvecklingsarbetet inte hade gjorts.

#### Plan fortsatt arbete:

Arbetet framåt görs genom 4.1 Processkartläggning, 4.2 och 4.3 och även inom ramen för 5.2 Resurssäkring och 5.3 Kompetensförsörjning. Vi behöver även säkerställa ett fullgott ledningssystem för våra konsulter. En god samverkan med konsulterna behövs också för ett ökat lärande och för ökad kvalitet i upphandlingsarbetet. Vi ska fortsatt förvalta de taktiska processer, arbetssätt, verktyg etc. som utarbetats. Vi behöver även färdigställa arbetssättet för förarbete inför respektive upphandling.

### 6.2 Avtal & uppföljning

#### Resultat:

Upphandlingsstödsenheten har identifierat utmaningar inom området avtal och avtalsuppföljning. Området avtalsförvaltning behöver struktureras och vidareutvecklas. Pågående processkartläggning, arbete med fyraårig upphandlingsplan, byte av e-handelssystem till Visma Proceedo och byte av upphandlingssystem ger bättre förutsättningar för vidareutveckling av vår avtalsförvaltning. Rekrytering av en samordnare för avtalsförvaltning gjordes 2023. Innan rekryteringen genomfördes behövde ett omfattande förarbete göras. Det krävdes resurser som 2022 behövdes till andra aktiviteter såsom försörjningsberedskap. Nationell samverkan för synkad avtalsförvaltning nationellt pågår.

En övergripande problembeskrivning av vad som behöver utvecklas inom avtalsförvaltning har gjorts i dialog med upphandlingsnätverket på Region Gotland. Därefter har definitioner

inom området avtalsförvaltning samt ett antal roller för framgångsrik avtalsförvaltning utarbetats. Dialog pågår internt för att fastställa dessa definitioner och roller. Arbetet pågår också med att ta fram modell för eskalering, avvikelshantering etc. och med att se över avtalsdatabasen på Region Gotland. Se nedan Del B Digitaliserat inköp.

Effekterna av arbetet hittills är att vi nu har bättre förutsättningar än tidigare för att vidareutveckla avtalshantering och avtalsuppföljning. Dels genom att vi har en utsedd resurs för att samordna arbetet med att utveckla arbetsmodell och arbetssätt för avtalsförvaltning, dels genom att annat grundarbete är genomfört.

#### **Plan fortsatt arbete:**

Att göra klart arbetsmodell och arbetssätt för en enhetlig och effektiv avtalsförvaltning återstår. Detta ska också koordineras med Region Gotlands process och arbetssätt för objektsförvaltning för att underlätta arbetet med upphandling av system. Vidare ska arbetet fortsätta med att säkra resurser för avtalsförvaltning. Detta kan göras genom omstrukturering av nuvarande arbetssätt och genom prioritering av vilka avtal som ska följas upp och hur detta ska göras. Även genom de resursåskningar som behövs för att genomföra avtalsförvaltning i större omfattning än vad Region Gotland sammantaget gjort tidigare.

### **6.3 Digitaliserat inköp**

Se nedan Del B Digitaliserat inköp.

### **6.4 Kategoristyrning**

#### **Resultat:**

En förstudie för kategoristyrning på Region Gotland genomfördes 2018 - 2019. Därefter gjordes ett arbete med kategoristyrning inom IT. Kategoristyrning IT har pausats hösten 2022 på grund av att den medarbetare som arbetade med detta slutade sin tjänst. Utveckling av det grundläggande arbetet så som modell för inköpsprocess, processkartläggning, policyn och riktlinjerna för inköp behövde vara på plats innan det var möjligt att implementera kategoristyrning fullt ut. 2022 började vi arbeta för att skapa förutsättningar att påbörja implementation av kategoristyrning. Vi har förberett för kommande kategoristyrning i såväl upphandlingsplan som i det nya upphandlingssystemet. Vi kategoriserar löpande våra upphandlingar enligt den nationella kategoriindelningen vid planering av upphandlingar. Med det drar vi redan nu nytta av detta koncept i den utsträckning vi kan. Vi deltar också i ett nationellt nätverk för omvärldsanalys av kategoristyrning för att på detta sätt hålla oss uppdaterade inom området.

För att kunna etablera kategoristyrning på Region Gotland behövs resurser för kategoriledning och –styrning. Upphandlingsstödsenheten har därför äskat medel för initialt två kategoriledare inför 2022 och 2023 men inte fått detta beviljat. Samma äskande har framförts från upphandlingsstödsenheten inför 2024.

På grund av att Region Gotland inte har kategoriledare kommer kategoristyrning utöver det som redan gjorts inte att kunna utvecklas ytterligare. En fullt utvecklad kategoristyrning skulle ge Region Gotland samordningsfördelar i upphandlingsarbetet såväl nationellt som regionalt och därmed effektivisera upphandlingsarbetet.

Hittills genomfört arbete gör att vi har god kunskap om kategoristyrning och vet att kategoristyrning skulle ge Region Gotland fördelar. Vidare har inarbetandet av kategoriindelning i upphandlingsplanen och upphandlingssystemet gjort att vi sorterar upphandlingar

och avtal i enlighet med den nationella standarden. Det är en god grund för fortsatt arbete och en förutsättning för att kunna föra dialog med övriga regioner och kommuner kring kategoriledning och –styrning.

#### **Plan fortsatt arbete:**

Då vi inte har resurser för kategoriledning har Region Gotland inte möjligheter till samordningsvinster mellan olika upphandlingar och att få erfarenheter nationellt i de kategoriråd som finns. Det är beklagligt då det skulle ytterligare bidra till Region Gotlands utveckling och effektivisering av sitt inköpsarbete. Kategorisering av alla upphandlingar för att så småningom börja hantera ett tiotal kategorier, istället för att hantera ett stort antal enstaka upphandlingar per år skulle ge stora effekter på inköpsarbetet. Att ha resurser som deltar i forum nationellt per kategori skulle bidra till ökad information och underlätta inför och vid genomförandet av upphandlingar och avtalsförvaltning.

Området hanteras så mycket det är möjligt med givna resurser. En praktikant på enheten kommer att skriva sin examensuppsats inom ämnet kategoristyrning under våren 2024. Med det får Region Gotland en uppdaterad version av den förstudie som gjordes 2018 – 2019. Själva grundidén och vinsterna med kategoristyrningen är de samma som då men möjligheterna att införa kategoristyrning är avsevärt förbättrade, för att inte säga genomförbara.

Om Region Gotland tillsätter resurser till kategoristyrning behöver vi fastställa prioriteringsordning, det vill säga vilka kategorier som är möjliga, effektiva och rimliga att börja med att införa kategoristyrning på.

## **6.5 Mätbarhet**

### **Resultat:**

Grundläggande infrastruktur inom inköp etableras genom alla samordnade aktiviteter såväl som digitaliserat inköp och förvaltningarnas åtgärder i program sänkta inköpskostnader. Detta för att ge förutsättningar att uppnå och mäta affärsnytta och totalkostnadseffektivitet. 2021 lades grunden för att från 2022 och framöver kunna arbeta med modeller och arbetssätt som mäter och säkerställer affärsnytta och totalkostnadseffektivitet.

Utveckling av mätbarhet inom inköp pågår. Dels genom att skapa underlag för planering och uppföljning som kan användas över tid och därmed skapa spårbarhet och möjlighet att se progress, dels genom att använda ett antal verktyg enligt nedan.

#### **1. Enkät Svenskt näringsliv**

Inom ramen för arbetet med Svenskt näringsliv, näringslivsberedningen och upphandlingsforum näringsliv Gotland har upphandlingsstödsenheten årligen analyserat de enkätsvar som inkommit via Svenskt näringslivs enkäter. Denna enkät riktar sig till ett brett urval av företagare. Analysen har resulterat i de sjutton aktiviteter som vi tagit fram till upphandlingsforum näringsliv Gotland och som ska ligga till grund för fortsatt utveckling av inköp och för näringslivets stöd. Hantering av svar och synpunkter i fritext i Svenskt näringslivs enkät ger god grund för utveckling. Rankingen i enkäten från Svenskt näringsliv bevakas och hanteras löpande enligt en utarbetad process för detta.

## 2 Nöjd upphandlingsindex (NUI)

Ytterligare ett verktyg för mätning av upphandlingsverksamhet är Nöjd-upphandlings-index (NUI). 2021 anmälde Region Gotland sig till denna undersökning som genomförs via Sveriges kommuner och regioner (SKR). Målsättningen är att via NUI få information från anbudsgivare i upphandlingar som Region Gotland genomför, och därmed få ytterligare underlag för kvalitetshöjning och andra förbättringar inom inköp. NUI är ett komplement till Svenskt näringslivs enkät om företagsklimat som har en bredare målgrupp. 2022 började NUI användas av upphandlingsstödsenheten. Information om genomförda upphandlingar skickas till SKR som gör enkätutskick till alla anbudsgivare i varje annonserad upphandling. När resultatet av enkäterna inkommer till upphandlingsstödsenheten analyseras dessa och handlingsplaner skapas för att tillse att utvecklingsbehov tillgodoses.

## 3. Egenvärdering strategiskt inköp

Upphandlingsstödsenheten gör sedan 2019 en egenvärdering av strategiskt inköp med hjälp av ett verktyg från SKR. Då verktyget används av ett stort antal regioner och kommuner i Sverige ser vi att resultatet av egenvärderingen är ett bra stöd även i vårt utvecklingsarbete.

## 4. Nyckeltal inköp Region Gotland

Inom ramen för arbete med ökad mätbarhet har upphandlingsstödsenheten sett över användning av mätbara nyckeltal. Detta har gjorts med omvärldsanalyser av hur andra regioner gör samt vad Upphandlingsmyndigheten mäter för statistik.

De framtagna nyckeltalen baseras på två underlag

- Den årliga statistik som upphandlingsmyndigheten presenterar på nationell nivå.
- Den statistik som intressenter, såväl interna som externa, efterfrågar på regional nivå.

Region Gotlands nyckeltal för inköp fokuserar på mätbarhet av kostnader och avtalstrohet. Vi mäter dessa dels genom fortsatta och utvecklade spendanalyser dels genom att etablera ytterligare verktyg och arbetssätt. 2022 har också uppföljning av leverantörs- och avtalstrohet underlättats med etablerandet av nytt systemstöd för e-handel. Även fakturahantering har effektiviserats och underlättats genom införande av nytt systemstöd för e-handel.

Etablerade processer, arbetssätt och mätetal ger grund för mätningar över tid. Dessa mätningar ger oss information om vad som fungerar och vad som kan utvecklas. Vidare finns förutsättningar för att göra strukturerade analyser och planera för uppföljning och utveckling utifrån mätresultaten. Möjlighet att ta ut nyckeltal och därmed vår uppföljning av avtalstrohet har förbättrats genom införande av e-handelssystem.

### Plan fortsatt arbete:

Vi föreslår att processer för uppföljning av Svenskt näringslivs enkät och nöjd upphandlingsindex ska etableras för hela Region Gotland. Vi kan delta i arbetet och bidra med enhetens tidigare utarbetade processbeskrivningar. Kostnader per upphandling (reducerande eller undvikande) börjar mätas från januari 2024 i de upphandlingar som görs av interna upphandlare. När arbetsmetodiken implementerats ska dessa kostnader mätas för samtliga annonserade upphandlingar som interna upphandlare eller upphandlingskonsulter genom-

för. Vi deltar också gärna i fortsatt arbete för att mäta samhällsnytta inom ramen för utvecklad social hållbarhet. Vid utveckling av mätbarhet bör man hela tiden ha i åtanke att mäta och följa upp faktorer som ger information. Det vill säga att inte mäta enbart det som går att mäta och som inte tillför något värde.

## 6.6 Internkontroll

### Resultat:

Upphandlingsstödsenheten har utarbetat en process, inklusive riskanalys, för internkontroll. Med utgångspunkt från regionstyrelseförvaltningens arbete med internkontroll har vi lagt in hantering av riskanalys i vårt årshjul. Vidare vilka roller som ser över risker inom enhetens samtliga uppdrag. Utifrån resultatet av riskanalysen tas ett antal områden för internkontroll fram och föreslås till regionstyrelseförvaltningen för den årliga internkontrollen. Utöver detta kommer internkontroll som tidigare att göras när behov av det identifieras på Region Gotland. Riskanalysen ligger även till grund för brottsförebyggande arbete och kontroll samt försörjningsberedskap. Se 6.7 Brottsförebyggande arbete och 6.8 Beredskapsarbete nedan.

Effekter av arbetet är att vi har en tydlig process och fastställd tid varje år för när riskanalysen ska göras, hanteras och rapporteras till regionstyrelseförvaltningen. Det medför att arbetet med riskanalyser blir frekvent hanterat och därmed kan skötas effektivt och löpande. Att vi har utsett vilka roller som ser över risker inom enhetens samtliga uppdrag, gör att alla medarbetare är involverade i arbetet med riskidentifiering och riskanalys. Det medför sannolikt att vi har en mer fullständig bild av enhetens risker.

### Plan fortsatt arbete:

Målet är att uppnå en genomtänkt och prioriterad internkontroll över tid för att säkerställa ett effektivt och regelmässigt inköpsarbete. Internkontrollen ska kunna användas som ett medel för att visa på effekterna med vårt arbete. Vidare för att ta fram prioriterade riskområden och bevaka och kontrollera dessa särskilt. Även för att som strategiskt stöd kunna bistå förvaltningarna med utmaningar i deras internkontroller. Vi har för avsikt att bedriva en intern styrning inom upphandling som ger nytta inom såväl Region Gotland som inom upphandling. Med fördel görs internkontroll som uppföljning av genomförda utvecklingsaktiviteter inom program sänkta inköpskostnader kommande år, för att säkerställa god implementation och effekthemtagning.

## 6.7 Brottsförebyggande arbete och kontroll

### Resultat:

2021 såg upphandlingsstödsenheten över det brottsförebyggande arbetet inom inköp. I detta ingick att se över intressenter, i vilka perspektiv som upphandling och olika målgrupper riskerar att utsättas för brott, och vilken typ av brott det rör sig om. Den riskanalys som upphandlingsstödsenheten gör löpande är ett viktigt underlag i arbetet för brottsförebyggande åtgärder och kontroll. Som ett resultat av översynen har ett arbete gjorts för att förebygga och hantera frågor som rör jäv, sekretess och korruption. Enheten har varit delaktig i arbetet med att upprätta visselblåsarfunktion, det vill säga säkerställa att Region Gotland har ett system för att göra reaktiva kontroller. Affärsetik och därmed motverkande av jäv och mutor och hantering av sekretess finns inarbetat i inköpspolicyn och riktlinjerna. Vi har tillsammans med regionjurister genomfört utbildningar kring inköp och brottsförebyggande arbete. Säkerställande av arbetssätt och mallar för en fortsatt proaktiv, korrekt och

konsekvent hantering av jäv- och sekretessfrågor i samband med upphandlingar, har utarbetats av upphandlingsjurist och upphandlargruppen i dialog med regionjuristerna och samordnare för visselblåsarfunktionen.

Effekter av arbetet är att vi har ett tydligt arbetssätt och därmed en effektivare hantering såväl proaktivt som reaktivt vid händelser. Arbetet med riskanalyser gör att erfarenheter och utveckling inom brottsförebyggande arbete också uppdateras löpande och blir frekvent hanterat.

#### **Plan fortsatt arbete:**

Det brottsförebyggande arbetet ska fortsätta i takt med analys av omvärldshändelser så att upphandlingsstödsenheten är informerad och kan utveckla arbetssätt och stöd i takt med att olika behov uppstår. Arbetet tillsammans med regionjurister och samordnare visselblås ska fortsätta för en gemensamt effektiv hantering av uppkomna utmaningar.

### **6.8 Beredskapsarbete**

#### **Resultat:**

Under 2020-2023 hade inköpsarbetet fokus på att stödja och hantera frågor kring försörjningsberedskap med anledning av Covid 19 pandemin. Från 2023 och framåt ligger fokus istället på försörjningsberedskap med anledning av kriget i Ukraina. Dessa händelser synliggjorde vikten av inköp och upphandlingsperspektiv i beredskapssammanhang. Utvärderingar och erfarenhetsutbyten har skett löpande. Arbetet med försörjningsberedskap och frågor i ämnet har 2020 – 2023 varit mycket arbetskrävande för upphandlingsstödsenheten och har tagit en stor mängd resurser. Frågorna kring försörjningsberedskap har varit både av operativ och av strategisk karaktär.

2022 gjordes en initial utredning av inköpsarbetet i samband med pandemin. Den initiala utredningen bestod i att närmast berörda från olika förvaltningar samlades för att diskutera erfarenheter och status kring försörjningsberedskap inköp. Även om, och eventuellt vad, som behövde utredas vidare för att säkerställa fortsatt effektiv hantering av försörjningsberedskap inköp diskuterades. Det var mycket tydligt att arbetssätt och organisation avseende inköp i beredskapssituationer med fördel kunde stärkas med stöd av de erfarenheter som dragits i pandemin och sedermera även kriget i Ukraina. En förstudie om Region Gotlands försörjningsberedskap med inköpsperspektiv genomfördes 2022 – 2023 och därefter rekrytering av en strateg för försörjningsberedskap. Inom området försörjningsberedskap har det löpande gjorts omfattande omvärldsanalyser. Utöver det har en beredskapsplan samt risk- och sårbarhetsanalyser tagits fram på upphandlingsstödsenheten. Vidare har PM utarbetats för att stödja verksamheter inom Region Gotland vid inköpsbehov i kris eller krig.

Upphandlingsstödsenheten har tillsammans med HSF och TKF varuförsörjning genomfört ett stort antal åtgärder för att ha produkter och tjänster på Region Gotland under Covid 19. Vi har även givit stöd vid inköp av produkter och tjänster med anledning av kriget i Ukraina. Detta var mycket utmanande då utbud och efterfrågan nationellt, för att inte säga globalt, varierade stort från dag till dag. Detta påverkade även prisbilder och möjligheter att använda befintliga avtal. Vi har avsevärt stärkt vårt samarbete med övriga regioner nationellt och identifierat problembild och utvecklingspotential för ett strategiskt, långsiktigt, effektivt, kvalitativt arbete med försörjningsberedskap. En resurs för strategiskt arbete med försörjningsberedskap har genom rekryteringen också anställts på Region Gotland vilket medför att förutsättningar nu finns för att arbeta strategiskt med detta och för att bygga försörjningsberedskap inom inköpsrelaterade frågor. Synen på inköp utvecklas i takt med utvecklingsarbetet från att vara enbart en operativ part som kontaktas vid händelse av ett

brådskande inköpsbehov till att vara en given part i proaktivt beredskapsarbete för att säkra produkter och tjänster inför kriser och andra utmaningar.

#### **Plan fortsatt arbete:**

Metodik och struktur för hantering av beredskapsplan, risk- och sårbarhetsanalyser ska utvecklas ytterligare. Ett arbete för att etablera och säkerställa god försörjningsberedskap ska göras med utgångspunkt från genomförd förstudie om försörjningsberedskap. Det står klart att behovet av omfattande utveckling och arbete inom området försörjningsberedskap kommer att kvarstå under en lång tid framöver.

### **7. Utveckling och förvaltning**

#### **Resultat:**

Utveckling av och arbetssätt för förvaltning har genomförts i program sänkta inköpskostnader 2021 – 2023 enligt beskrivet ovan. Upphandlingsstödsenheten tar löpande del av strategier, modeller och arbetssätt från omvärlden för att utveckla inköp för Region Gotland på bästa sätt. Inom ramen för alla utvecklingsaktiviteter som genomförs på upphandlingsstödsenheten ingår att ta fram planer för utveckling och förvaltning. Det vill säga när utveckling och förvaltning ska göras, av vilken funktion och med vilken frekvens. Plan för förvaltning läggs löpande in i enhetens årshjul och följs upp varje månad. Förvaltningen planeras och genomförs på detta sätt för att bygga in löpande översyn och underhåll. Det minskar risken för att utveckling görs, och sedan inte omhändertas, förrän en omfattande revidering behövs om alltför många år. Om inte utveckling omhändertas löpande finns dels risk att det som utvecklats inte börjar användas eller inte används optimalt dels att utvecklingen över tid blir förlegad då området inte utvecklas vidare. Förvaltning är med det ett sätt att bygga in löpande utveckling i linjearbetet istället.

#### **Några processer, arbetssätt och verktyg som tagits fram inom utvecklingen av inköp:**

- Årshjul.
- Riskanalys.
- Intressentanalys.
- Metodik för SWOT (strengths, weaknesses, opportunities och threats).
- Processbeskrivningar, handböcker, rutinbeskrivningar och mallar.
- Metod för förvaltningsöverlämning och underlag för förvaltningsåtgärder.
- Metod och underlag för portföljhantering och –analys varje månad.

Vidare har genomgång av upphandlingsstödsenhetens material på G:\ gjorts. I detta ingick en rensning av gammalt inaktuellt material samt omstrukturering av mappar och dokument för att motsvara vårt nuvarande arbetssätt. Vi har också satt upp enkla regler för dokumenthantering på G:\ såsom att det endast ska finnas en giltig version av ett dokument och att övriga versioner raderas eller sparas separat. Detta för att det ska vara enkelt att hitta gällande dokument. Vidare har vi tagit fram ett antal presentationer kring relevanta frågor för enheten. Dessa utgör underlag för presentationer i olika forum och kan återanvändas för att ge konsekvent information till våra intressenter.

Arbetet med metodik för utveckling och förvaltning har successivt skapat ett sammantaget och konsekvent arbetssätt för området. Arbetet har lagt grunden för god struktur och ordning i arbetet. Detta bidrar till att underlätta och effektivisera arbete med utveckling och förvaltning.

**Plan fortsatt arbete:**

Fler verktyg för utveckling och förvaltning kommer successivt att läggas till enhetens arbete. Det är dock av vikt att lägga till fler verktyg i en rimlig takt, så att alla berörda förstår och kan använda dessa verktyg och att vi kan dra nytta av dem. Vi har medvetet varit restriktiva och valt ett fåtal modeller och verktyg för att prova och implementera dem inledningsvis. Detta för att inte riskera att överlasta oss med allehanda forskning, modeller och verktyg och sen inte mäktat med att använda dem. Framöver när det vi har utvecklat 2021 – 2023 har implementerats, och visat sig vara ändamålsenligt, kommer vi att addera ytterligare modeller och verktyg med utgångspunkt från vad vi behöver.

I förvaltning ska en löpande översyn och mindre utveckling alltid göras på ett strukturerat och effektivt sätt. På metanivå kan vi ytterligare utveckla hur vi bedriver förvaltningsarbete.



## **Del B Digitaliserat inköp**

### **Resultat:**

Projekt för digitaliserat inköp påbörjades hösten 2021 med en översyn av nuvarande system och systembehov inom upphandlingsstödsenheten. Detta för att ta fram effektiva och kostnadsreducerande förslag på system för att stödja inköpsarbetet framöver. I arbetet ingick också att ta del av processer och arbetssätt etc. för att se vilka ytterligare delar av inköpsarbetet som kunde digitaliseras. Sedan 2023 deltar vi också i ett nationellt digitaliseringsforum för inköpsarbete för att omvärldsbevaka och utbyta erfarenheter med andra regioner.

Nedan beskrivs i korthet vad som har gjorts inom olika områden på upphandlingsstödsenheten för att öka digitaliseringen 2021 – 2023.

### **Objektsförvaltning**

En översikt över befintliga system inom hela ekonomiavdelningen har genomförts. I detta ingick att se över ägarskap och rollfördelning. Utifrån det har upphandlingsstödsenheten sett över de system som är knutna till upphandlingsstödsenheten.

### **Nytt e-handelssystem**

Rekrytering av en objektsförvaltare för e-handel gjordes 2022. 2022 genomförde projekt ”Visma Proceedo” byte av faktura- och e-handelssystem. De tre områdena (livsmedel, läkemedel och textilier) som redan tidigare hade e-handel lades över till Visma Proceedo. 2023 har förvaltningsarbete genomförts i systemet. Organisationen för objektsförvaltning och support har setts över. Inom förvaltningen har det bland annat gjorts ett arbete för ökad automatisering av fakturor vilket minskar det manuella arbetet för attestanter. Vidare har det gjorts ett arbete med att skapa dataunderlag för att kunna göra en effektiv avtalsförvaltning och för att kunna mäta avtalstrohet. IT-relaterade avtal har också lagts in i e-handelssystemet. En plan finns utarbetad för fortsatt e-handel och tillägg av ytterligare avtal från 2024.

### **Nytt upphandlingssystem**

En översyn av befintligt upphandlingssystem gjordes 2021 – 2022. Resultatet av denna var att det fanns utvecklingspotential och möjligheter att digitalisera ytterligare. Utöver detta tillkommer att det utvecklingsarbete som gjorts inom ramen för program sänkta inköpskostnader behöver implementeras i Region Gotlands upphandlingssystem.

Ett nytt upphandlingssystem upphandlades 2022 – 2023 och implementeras 2023 - 2024. Som tidigare ska upphandlingar genomföras med stöd av systemet. Utöver upphandlingar struktureras systemet för att förarbete och förvaltning av avtal också ska kunna hanteras.

Det nya upphandlingssystemet innehåller även funktionalitet för underskrift av avtal. När detta är implementerat fullt ut kan nuvarande enskilda system för underskrifter av avtal tas bort. Detsamma gäller system med tjänst för att vi ska kunna göra kreditupplysningar. En översyn av innehållet i Region Gotlands avtalsdatabas görs i samband med byte av upphandlingssystem. Detta för att dels rensa ut inaktuellt material, dels för att säkerställa kvaliteten i databasen.

### **Nytt ärendehanteringssystem upphandlingssupport**

Se 4.4 Support ovan.

### **Övrigt**

Utöver ovan etablerar vi ett alltmer digitalt arbetssätt. Det innebär till exempel att merparten av vårt arbete sker digitalt med ett mycket begränsat antal utskrifter och manuellt material. Vid begäran om utlämnande av handlingar sker eventuell maskning av information digitalt sedan 2023. Upphandlingsstödsenheten har deltagit i förstudie för nytt beslutsstödsystem på Region Gotland. Detta för att se över möjligheterna till att ha inköpsdata med i beslutsstödsystemet. I samarbete med ett antal andra regioner deltar upphandlingsstödsenheten i ett nationellt digitaliseringsforum där möjligheter och erfarenheter av digitaliserat inköp diskuteras. Inom ramen för det har en systemkartläggning gjorts inom inköpsprocessen för att se vilka system vi använder för olika delar inom inköp.

### **Den ökade digitaliseringen har lett till**

- Ökad kvalitet och effektivitet vid planering, genomförande och uppföljning av inköp ger nytta för till Region Gotland och leverantörer.
- Enklare att göra inköp vilket underlättar och effektiviserar inköpsarbetet för inköpande medarbetare över hela Region Gotland.
- Vidareutvecklad e-handel med ett modernt och användarvänligt system, underlätta för verksamheten att göra effektiva och avtalstroga inköp.
- Enklare att hitta befintliga avtal och därmed att nyttja dessa.
- Tidsbesparing för arbetstid med inköp ger ökad tid för annat arbete.
- Stärkt styrning och kontroll över inköpskostnader.
- God efterlevnad av lagar och regler.
- Långsiktigt och professionellt arbete med såväl utvecklat arbetssätt som digitala verktyg för inköp.

### **Plan fortsatt arbete:**

#### **Objektsförvaltning**

Vi ska sammanställa allt vårt systemrelaterade förvaltningsarbete och säkerställa att de följer Region Gotlands objektsförvaltningsmodell. Implementerade system läggs till förvaltning i takt med att de färdigställs. För att underlätta vid systeminköp ska modell och process för objektsförvaltning från IT synkas med process för avtalsförvaltning.

#### **Nytt e-handelssystem**

Kommande e-handelsstrategi och fullständig plan ska säkerställa att vi maximerar nyttan av e-handel för att underlätta vid inköp samt öka möjligheter till uppföljning av avtalstrohet och effektiv mätning av andra nyckeltal. Plan för fortsatt e-handel genomförs från 2024 så långt resurserna räcker.

#### **Nytt upphandlingssystem**

Den upphandlingsplan för kommande fyra år som samordnas av inköpsstrategi och utarbetas löpande av samtliga förvaltningar kommer från 2024 att läggas i upphandlingssystemet. Det nya upphandlingssystemet innehåller även en modul för direktupphandlingar. Hanteringen av direktupphandlingar behöver ytterligare utvecklas och det är en fördel att ha systemstöd för detta.

#### **Nytt ärendehanteringssystem upphandlingssupport**

Se 4.4 Support ovan.

### **Övrigt**

Fortsatt digital utveckling görs i takt med att pågående digitalisering implementerats. Vi ska även fortsatt se över behov och möjligheter till att ha inköpsdata med i beslutsstödsystemet. Systemkartläggningen inom inköpsprocessen ska bearbetas för att ha en så effektiv systemanvändning som möjligt.

## **Del C Förvaltningarnas åtgärder**

### **Resultat:**

Förvaltningarna har olika förutsättningar och olika omfattande inköp vilket resulterar i olika behov av inköpsarbete och stöd. Förvaltningarna arbetar från sina utgångslägen med att stärka inköpsarbetet vilket är mycket positivt. Nedan beskrivs summariskt förvaltningarnas arbete med inköp relaterat till arbetet i program sänkta inköpskostnader. Vissa åtgärder och effekter gäller alla eller flera av förvaltningarna och vissa gäller endast någon eller några. För en fullständig information om arbetet med inköp hänvisas till i de olika förvaltningarna.

Frågor kring inköp och upphandling har allt mer aktualiserats i förvaltningarnas ledningsgrupper. Fokus på och samarbete i inköpsfrågorna har ökat och därmed mognaden i Region Gotland som helhet.

Samarbete mellan förvaltningarna i inköpsfrågor genom bland annat upphandlingsnätverket har i vissa fall lett till åtgärder i organisationen för inköp på respektive förvaltning. Roller som är viktiga i inköpsprocessen har identifierats och givits kompetensutveckling i inköps- och avtalsfrågor. Arbete görs inom några förvaltningar för att bli mindre personberoende och därmed mindre sårbara samt för att höja inköpskompetensen successivt. Omfattande arbete har inom flera förvaltningar gjorts för att introducera nya medarbetare inom inköp.

Information om upphandlingar och avtal skickas från inköpsamordnare och den chef som ansvarar för upphandling på respektive förvaltning till medarbetarna. De manar till behov av långsiktighet i planeringen och inställningen till inköp. Den fyra-åriga upphandlingsplan som har etablerats på Region Gotland bidrar positivt i den långsiktiga planeringen. Förvaltningarna är stora och/eller decentraliserade och det är svårt att nå ut med information till alla, men man arbetar på att överkomma den problematiken.

Inom Region Gotland har samarbetet mellan förvaltningarna ökat i regionövergripande upphandlingar som omfattar fler än en förvaltnings inköpsbehov. Arbetssätt för att sätta samman inköpsråd till dessa upphandlingar har utvecklats. Tiden för förarbete inför genomförande av upphandlingar har ökat, och så har även omfattningen och konsekvenserna av det arbetet.

För resurssäkring samarbetar Region Gotland med Region Stockholm kring samverkansavtal och ersättning för deras upphandlare. Detta innebär att vi kan nyttja Region Stockholms upphandlare för ett stort antal av Region Gotlands upphandlingar. Hittills är det Hälso- och sjukvårdsförvaltningen som samverkar med Region Stockholm vid genomförande av upphandlingar.

Arbete med att se över inköpsmallar, hantering avvikelser inom befintliga avtal, se över och öka avtalsförvaltningen, arbete med digitalisering, internkontroller etc. görs.

Förvaltningarna arbetar på olika sätt med frågan kring hållbarhet (social, ekologisk och ekonomisk) och möjligheten till återbruk inför och vid inköp. Ett hållbarhetskoncept inom entreprenadupphandlingar har utarbetats.

De förvaltningar som berörts av utmaningar kring inköp i samband med pandemi och kriget i Ukraina har också varit involverade i arbetet med att etablera försörjningsberedskap

för Region Gotland. Ett omfattande linjearbete för att säkra försörjning av varor och tjänster har gjorts under hela pandemin och tiden för krig.

Förvaltningarna arbetar tillsammans i upphandlingsnätverk med centrala frågor för utveckling såsom upphandlingsplaner, utvecklade förarbeten inför upphandlingar, avtalsförvaltning och nya mallar etc.

Att inköp finns på ledningsgruppers agenda och att tid avsätts för hantering av inköp i det dagliga arbetet har givit god effekt. När fokus på inköpsfrågorna, samarbete och kompetensutveckling har ökat har även beställarkompetensen stärkts i Region Gotland. Det tar sig uttryck i att inköpsarbetet och avtalsförvaltningen ökar och utförs mer professionellt. Medarbetare som gör inköp vill göra rätt och deltar aktivt med goda förslag till genomförande och utveckling av arbetssätt. Dock ökas inte resurserna för inköp på alla förvaltningar.

Samarbetet mellan förvaltningar via upphandlingsnätverket och i andra forum upplevs som positivt och bidrar till att ena inköpsarbetet mellan förvaltningarna. Detta gör att vi får en synergieffekt av att samordna upphandlingar idag som tidigare gjordes på olika förvaltningar.

Samarbetet med Region Stockholm bidrar med såväl god kompetens som med resurser för upphandling som Region Gotland inte har tillräckligt av själva.

#### **Plan fortsatt arbete:**

Många goda utvecklingsinitiativ och arbete för inköp görs på förvaltningarna. Forum för att diskutera och dela detta med varandra finns i form av etablerat upphandlingsnätverk. Framöver ska goda exempel fortsatt delas mellan förvaltningarna för att på detta sätt inspirera och öka enhetligheten mellan förvaltningarna.

Arbetet i upphandlingsnätverket ska fortsätta. 2024 ska bland annat förarbete inför upphandlingar, rollfördelning inom inköp, avtalsförvaltning, konsultledning, hållbarhet, samverkan med näringslivet och fortsatt utveckling direktupphandlingar hanteras gemensamt.

Vidare arbetar vi för att öka omfattningen av deltagande i Region Stockholms upphandlingar till fler förvaltningar än Hälso- och sjukvårdsförvaltningen. Detta skulle, även om det kostar pengar, utgöra en god förstärkning för Region Gotlands upphandlingsarbete.

I slutrapport projekt sänkta inköpskostnader 2020 planerades att respektive förvaltning skulle utarbeta en plan för hur förvaltningen ska kunna sänka inköpskostnaderna och öka avtalstroheten. Vidare även för att säkerställa ett enhetligt arbete inom förvaltningen. Arbete har gjorts för att öka avtalstrohet och säkerställa enhetlighet. Vissa åtgärder för att beräkna inköpskostnader och sänka dessa har gjorts, dock inte samlat mellan förvaltningarna och i dialog med upphandlingsstödsenheten. Resurserna har räckt till för att göra det som gjorts i programmet. Ytterligare steg får diskuteras vidare.

## 6. Måluppfyllnad

Vi arbetar för goda affärer. Alla åtgärder som vidtagits i program sänkta inköpskostnader stödjer, direkt eller indirekt, programmets mål samt de strategiska inköpsmålen. Utvecklingsarbetet har bidragit till de strategiska målen och målen att sänka inköpskostnaderna, öka enhetlighet i Region Gotlands inköpsarbete samt öka avtalstroheten. Se bilaga 2 Måluppfyllnad program sänkta inköpskostnader. I översikten syns att den utveckling som har genomförts bidrar till att uppfylla målen. Sammantaget kan det konstateras att mycket av det utvecklingsarbete som gjorts är svårt att påvisa i mätbara tal. Utvecklingen märks allra mest i det dagliga arbetet för de som arbetar mycket med inköp. Insatser bör framöver göras för att sprida denna utveckling inom Region Gotland.

Nedan följer en övergripande beskrivning av det arbete som utförts för att uppnå varje mål.

### Sänkta inköpskostnader

Vi inkluderar samtliga kostnader relaterade till inköp i begreppet sänkta inköpskostnader, det vill säga mer än priset på en produkt, tjänst eller entreprenad. I arbetet med att sänka och påverka inköpskostnader har vi arbetat med två perspektiv:

1. **Det externa perspektivet**, där vi arbetar med upphandlingar, avtal, leverantörer och potentiella leverantörer för att på så sätt få till optimering av affärsrelation och således påverka inköpskostnaden.
2. **Det interna perspektivet**, där sänkta inköpskostnader uppnås genom förändrat beteende – det vill säga åtgärder som bidrar till ökad effektivitet eller minskat behov som i sin tur minskar inköpskostnaden.

Inköpskostnader påverkas till det bättre genom utveckling av hur vi för dialog med omvärlden, inklusive näringslivet. Även hur vi arbetar med inköp, till exempel att gå från manuellt arbete till att vi istället kan arbeta med mer kvalificerade uppgifter. Inför inköp läggs nu successivt ökade resurser på proaktivt arbete såsom att analysera och ta beslut för att göra effektiva inköp kopplade till Region Gotlands uppdrag och övergripande mål enligt styrkorten. Ökade resurser läggs även på att säkerställa att rätt kompetens utför rätt typ av arbetsuppgifter inom inköp, och på att föra dialog med olika branscher för att kunna göra ändamålsenliga inköp och få fler anbud. Vi utvecklar också vårt förarbete inför upphandlingar, underlättar för verksamheten att göra inköp genom att etablera strukturerade arbetsätt och använda professionella systemstöd. Den avtalsförvaltning som utarbetas gör att vi får möjligheter att säkerställa dels att vi fått det vi har avtalat, dels att vi har möjlighet att häva och begära viten vid avtalsbrott. Vidare läggs färre resurser på reaktivt felavhjälpande arbete. Således har ett antal åtgärder vidtagits för att sänka inköpskostnaderna på Region Gotland.

För att sänka inköpskostnaderna måste man kunna mäta och jämföra olika köp med varandra och inkludera samtliga kostnader som är relaterade till inköpen. Det kräver att Region Gotland har god kontroll över inköp och upphandlingar samt har verktyg för att kunna mäta dessa kostnader. I nuläget ger en fyraårig upphandlingsplan, ett konsekvent arbetssätt för att genomföra upphandlingar, frekventa spendanalyser, nyckeltal, e-handelssystem och sedermera en konsekvent och löpande avtalsförvaltning förutsättningar för detta. Ytterligare verktyg och metoder implementeras över tid för att stärka möjligheterna att mäta effektivt såsom till exempel ökad användning av KPI och utvecklat e-handelssystem.

## Ökad avtalstrohet

För att följa upp och kontrollera att Region Gotland följer avtal och köper av upphandlade leverantörer beaktas två måtvärden.

### 1. Leverantörstrohet

Leverantörstrohet innebär att beställare på Region Gotland köper från de leverantörer vi har avtal med. Det vill säga **att** vi köper från leverantörer som vi har avtal med, dock inte vad vi köper från dessa leverantörer.

Region Gotland mäter leverantörstrohet, det vill säga kontrollerar **att** vi köper från leverantörer som vi har avtal med. Kontroll av leverantörstrohet görs idag genom ett verktyg för spendanalys. Vi kan också se om andra leverantörer inom samma avtalsområde har anlitats i strid mot det nuvarande avtalet och agera på det. För att få korrekta data om leverantörstrohet behöver alla avtal finnas inlagda i avtalsdatabasen. De gångna åren har åtgärder vidtagits för att öka kvaliteten i avtalsdatabasen. Ytterligare åtgärder pågår nu i samband med byte till nytt upphandlingssystem.

### 2. Avtalstrohet

Avtalstrohet innebär att beställare på Region Gotland köper avtalade produkter eller tjänster från de leverantörer som vi har avtal med. Det vill säga **vad** vi köper från de leverantörer som vi har avtal med.

Det är resurskrävande och svårt att mäta avtalstrohet då det inte finns systemstöd fullt ut implementerat för detta på Region Gotland. Utveckling till att lägga in merparten avtal i e-handelssystemet Visma Proceedo bör göras då systemet underlättar för inköpande medarbetare att handla rätt produkter mot rätt avtal. Det, tillsammans med ökad beställarkompetens, är framgångsfaktorer för ökad avtalstrohet. Vidare möjliggör systemet effektivare kontroller av avtalstrohet.

För de avtal som inte ligger i e-handelssystemet behöver kontroll av avtalstrohet göras genom att granska respektive faktura manuellt mot innehållet i respektive avtal. Exempelvis om vi har ett ramavtal för bemanning av tjänst för röntgensköterskor men inte för barnmorskor med en leverantör behöver vi gå in i ekonomisystemet och se hur mycket bemanning vi köpt från den leverantören. Vidare behöver vi ta fram varje avtal och läsa mot innehållet i fakturan för att kontrollera att det är rätt bemanning. Det vill säga att det är en röntgensköterska och inte en barnmorska som vi har anlitat från den aktuella leverantören. Det är inte möjligt resursmässigt att mäta avtalstrohet inom Region Gotland på bred front för de avtal som inte finns i e-handelssystemet.

**Observera** att det inte behöver strida mot upphandlingslagstiftningen att i alla lägen inte ha leverantörs- respektive avtalstrohet. Det kan vara så att våra leverantörer inte kan leverera, till exempel vid stor efterfrågan, och då att möjlighet finns att köpa från en annan leverantör. Målsättningen med vår uppföljning och kontroll av leverantörs- och avtalstrohet bör således vara att säkerställa att upphandlingslagstiftningen följs. I det ligger att leverantörs- respektive avtalstrohet är så hög som den ska vara för att följa lagstiftningen, inte att vi ska ha 100 % avtals- och leverantörstrohet.

### **Ökad enhetlighet mellan förvaltningarna i inköpsarbetet**

Att öka enhetligheten inom inköp på Region Gotland ställer stora krav på samordning, enkelhet för att kunna göra inköp och efterlevnad av regelverk. Förvaltningarna har olika förutsättningar och omfattningen av deras inköp varierar. Det finns, som tidigare konstaterats, många goda exempel på gott inköp och verktyg för detta på olika håll inom Region Gotland. Arbete har gjorts för att ge förutsättningar för, och öka enhetligheten vid, inköp. Exempelvis genom att etablera upphandlingsnätverk och frekvent föra dialog mellan förvaltningarna om planer för upphandlingar. I dialogen behandlas frågor såsom hur inköp ska göras, utbildningsinsatser och utveckling av processer för enhetligt arbets sätt med genomförande av förarbeten, upphandlingar och avtalsförvaltning. Arbetet behöver fortsätta för att göra inköp än mer enhetligt. I detta ingår också att fortsatt se över organisation och rollfördelning vid inköp.

Att arbeta enhetligt med inköp minskar kostnader då det ger ett effektivt arbete med samordnade professionella verktyg. Det spar också tid då medarbetarna kan lära sig inköp och göra lika en gång för alla och därmed nå en högre verkshöjd i arbetet. Alternativkostnaden för annat arbete sjunker med ett enhetligt arbete. Resurser frigörs för övrigt arbete utöver inköp för alla som är delaktiga i ett inköp.

### **Helhetsorientering**

Region Gotlands inköpsarbete behöver bedrivas med en helhetssyn. Då områdena inom inköp är många, och tillsammans är framgångsfaktorer för ett övergripande fortsatt professionellt inköpsarbete, är det av mycket stor vikt att samtliga områden belyses och hantearas på ett strukturerat sätt. Fokus på delar av inköpsarbetet kan ge en viss nytta men kommer inte att ge det samlade resultat som behövs för att resultera i optimala effekter. Det är mot bakgrund av detta som arbetet har lagts upp som det gjort i program sänkta inköpskostnader, det vill säga att arbeta med en stor mängd åtgärder parallellt.

Styrningen, uppdraget och organisationen med ansvars- och rollfördelning för inköp har setts över på upphandlingsstödsenheten och på förvaltningarna. Detta har givit positiva effekter såsom tydligare styrning, uppdrag och rollfördelning. Som ett nästa steg behöver inköpsorganisationen på Region Gotland ses över i sin helhet och tydliggöras för att arbetet ska bedrivas med optimal effektivitet, se mer om detta nedan 7. Fortsatt arbete.

Inköp har under programmets gång delats upp i strategiskt, taktiskt och operativt inköp vilket har underlättat och effektiviserat såväl arbete som problemlösning. Tidigare var inköpsverksamheten, trots att inköp står för en stor del av ekonomin sett till skattekonor, enbart kopplat till stödprocesser och inte till ledning, styrning eller verksamhetsprocesser. Detta medförde att inköp och upphandling enbart sågs som en operativ stöd- och en serviceverksamhet istället för att vara ett strategiskt område som bidrar till att nå Region Gotlands övergripande strategiska mål. Det har varit tydligt inom exempelvis områdena försörjningsberedskap och hållbarhet, att inköp betraktas som enbart en utförare alltför sent i ett pågående arbete. Framsteg i mognaden har nåtts genom program sänkta inköpskostnaders arbete. Ytterligare arbete för att ändra kulturen på Region Gotland avseende hur inköpsverksamheten betraktas, och att inköp kan användas som ett strategiskt medel för att uppnå Region Gotlands mål, behöver göras.



Utveckling av intressentanalys har gjorts för att identifiera alla intressenter och samverka med dessa för optimala affärer genom att bygga förtroende och ta del av andras erfarenheter och kompetens.

För ett helhetsorienterat arbetssätt har vi sökt identifiera och nyttja alla delar som omfattas av inköp och även alla utvecklingsbehov inom området. Det omfattar att betrakta inköp från Region Gotlands styrande mål hela vägen till det faktiska inköpet och allt däremellan. Detta arbete gjordes i samband med omfattande revideringar av inköpspolicy och riktlinjer för inköp.

I det helhetsorienterade arbetssättet ingår att veta vilka inköpsbehov Region Gotland har under överskådlig tid framöver, vilka upphandlingar som är planerade, pågår och avslutats. Detta har uppnåtts genom den fyraåriga upphandlingsplanen. Arbete pågår för att få samma kontroll över avtalsförvaltningen.

I de etablerade nätverken och genomförda omvärldsanalyserna har vi samlat de erfarenheter, goda kompetenser och exempel på väl fungerande inköpsarbete som finns på olika håll i Region Gotland samt i omvärlden.

Helhetsorienteringen ska även fortsatt säkerställa att vi arbetar strukturerat i rätt prioriteringsordning med det som behöver utvecklas. Det vill säga att vi inte tar olika trender eller modeord för dagen och fokuserar för mycket på ett område till nackdel för annat. Ett exempel på det är att försörjningsberedskapsfrågorna inte får överskugga arbetet med hållbarhet. Helhetsorientering bistår oss i att arbeta långsiktigt och inte låta de kortsiktiga perspektiven styra arbetet. Som stöd för helhetsorienteringen inom program sänkta inköpskostnader har modellen se sid 4 använts. Denna kommer att finnas kvar, möjligen över tid reviderad. Det bidrar till att alla intressenter kan utgå från en gemensam karta över alla områden.

### **Hållbarhet**

För hållbarhet se resultat och fortsatt arbete avsnitt 1.3 Hållbarhet samt 7. Fortsatt arbete.

### **Långsiktighet**

För att Region Gotland ska bedriva ett optimalt inköpsarbete behöver vi arbeta långsiktigt med god förutsebarhet. Av detta skäl har en fyraårig upphandlingsplan etablerats. Vidare har det tydliggjorts att själva inköpen i sig är ett arbete som kräver långa ledtider. Från idé om ett inköpsbehov till leveranser enligt avtal är det vanligt med flera års inköpsarbete, och själva avtalsförvaltningen pågår kontinuerligt hela tiden. Dessutom är arbetet cykliskt, det vill säga att i god tid inför att ett avtal går ut ska en ny upphandling i de flesta fall göras. Givet att inköpsbehovet inte upphört. På Region Gotland görs många inköp parallellt hela tiden, ytterligare ett stort antal avtal förvaltas löpande. Det finns stora vinster i att arbeta långsiktigt. Dels finns förutsättningar att utreda och besluta om vad som är affärsmässigt bäst, dels minskas risken för fel och akuta och reaktiva åtgärder. Med ett långsiktigt perspektiv möjliggörs också ett lärande och en utveckling såväl inom enstaka avtal och upphandlingar som över hela branscher. Förutsättningar i arbetet blir avsevärt bättre om stress elimineras i största möjliga utsträckning. Tesen att planera allt som går har gällt genom hela programmet och kommer att kvarstå på upphandlingsstödsenheten. För att arbeta långsiktigt krävs att resurser och förståelse finns för detta och även att utrymme finns för arbete på lång sikt likväl som på kort. Det är en stor utmaning att säkerställa att vi inte sätter kortsiktigt agerande före ett långsiktigt arbete.

Arbete för att öka förståelsen för, och vikten av, långsiktigt arbete har gjorts genom modeller, dialoger, utbildning, planer etc. Det finns trots det ett behov av fortsatt arbete för att ändra kulturen på Region Gotland till en förståelse för att en upphandling inte görs över en natt och i synnerhet att öka ledtiderna för ett gott förarbete och en god avtalsförvaltning. Förarbete och avtalsförvaltning betraktas inom Region Gotland som ett merarbete, vilket i sig är korrekt om man inte arbetat i så hög grad med detta tidigare. Samtidigt ser vi att detta arbete borde ha bedrivits sen länge på Region Gotland.

### **Lätt att handla rätt**

Alla medarbetare på Region Gotland som ska handla något behöver effektivast möjliga arbetssätt och systemstöd för att kunna handla rätt och lätt. Detta är också till fördel för våra befintliga och potentiella leverantörer som får goda marknadsorienterade beställningar av kompetenta beställare. Även de externa parterna får så att säga lätt att handla rätt, där ”handla” för externa parter betyder att sälja. För att nå detta har arbete gjorts med att tydliggöra organisation, ansvars- och rollfördelning samt arbetssätt. Utvecklat utbildningsprogram och e-handelssystem för inköp är två mycket viktiga faktorer för att möjliggöra att det ska vara lätt att handla rätt. Vidare har förutsättningar för dialog med leverantörer och potentiella leverantörer ökat genom upphandlingsforum näringsliv och ASF.

### **Effektivitet, kvalitet och regelmässighet**

Allt arbete som har genomförts inom program sänkta inköpskostnader har gjorts med målen att öka effektivitet, kvalitet och regelmässighet. Arbetet med att öka effektivitet och kvalitet sker inom alla utvecklingsområden, inte minst genom att säkerställa roller och kompetens för genomförande av inköp.

Regelmässighet har stärkts genom att medvetenheten om att Region Gotland är en offentlig aktör vars inköpsarbete styrs av lagar, förordningar och riktlinjer på nationell och global nivå har ökat. Vidare av interna regelverk såsom fattade strategiska beslut, interna policys, styrkort, mål i VP, policyn och riktlinjerna för inköp. Detta beror sannolikt på att genomförda åtgärder för att öka inköpsmognaden har vidtagits, en tydligare styrkedja i inköspolicy och riktlinjer finns och, troligtvis viktigast av allt, en ökad dialog och medvetenhet kring regelmässighet inom upphandlingar.

I arbetet ingår också att successivt etablera och visa på mätetal för upphandlingar. Region Gotland bör även fortsatt sträva efter att arbeta allt mer proaktivt och allt mindre reaktivt.

## 7. Fortsatt arbete

Det fortsatta arbetet 2024 och framåt utgår från Region Gotlands prioriteringar och det som redan är gjort inom program sänkta inköpskostnader 2021 – 2023.

Nedan upphandlingsstödsenhetens fortsatta utvecklingsarbete 2024 och framåt. Arbetet ska göras i fortsatt nära samverkan med berörda intressenter.

### 1. Hållbarhet - ekologisk, ekonomisk och social

På upphandlingsstödsenheten arbetar vi för att utveckla Region Gotlands hållbarhetsarbete inom inköp. Utvecklingen ska fortsätta för att inköp ska vara en aktiv och involverad del i Region Gotlands hållbarhetsarbete. Det ska bli helt tydligt vad inköp kan bidra med och vad inköp har för funktion i Region Gotlands hållbarhetsarbete. Vidare ska denna funktion säkerställas och genomföras i regionens upphandlingar och avtalsförvaltning. Hållbarhetsarbetet inom inköp ska göras mätbart och utvecklingen över tid ska kunna följas upp. Arbetet görs i samarbete med övriga berörda på Region Gotland och utifrån Regionfullmäktiges prioritering att Region Gotland ska arbeta för en skyndsam energi- och klimatomställning.

### 2. Försörjningsberedskap

På upphandlingsstödsenheten arbetar vi för att utveckla Region Gotlands strategiska försörjningsberedskap. Utvecklingen ska fortsätta för att inköp ska vara en aktiv och involverad del i Region Gotlands beredskap. Det ska bli helt tydligt vad inköp kan bidra med, och vad inköp har för funktion, i Region Gotlands beredskapsarbete. Vidare ska denna funktion säkerställas och genomföras i regionens upphandlingar och avtalsförvaltning. Försörjningsberedskap ska göras mätbart och utvecklingen över tid ska kunna följas upp. Arbetet görs i samarbete med övriga berörda på Region Gotland och utifrån Regionfullmäktiges prioritering att Region Gotland ska arbeta för samverkan och planering av beredskapsarbetet.

### 3. Nöjd upphandlingsindex

Upphandlingsstödsenheten fortsätter att inhämta enkätsvar för att följa och analysera utvecklingen av nöjdupphandlingsindex (en del av nöjdkundindex).

Arbetet görs utifrån Regionfullmäktiges koncerngemensamma mål att Region Gotland har en myndighetsutövning i förhållande till företag, där nöjdkundindex ska öka årligen per myndighetsområde och ska vara högre än riksnittet år 2027.

### 4. Kvarvarande och ytterligare utvecklande åtgärder inom program sänkta inköpskostnader fortsätter. Särskilt viktiga är nedan åtgärder:

- **Sänkta inköpskostnader**

Genom att fortsätta att utveckla mätbarhet så som uppföljning av avtal, nyckeltal, utvecklat system för e-handel, arbetssätt för mätningar och uppföljningar kan vi kvantitativt, konsekvent och löpande mäta sänkta inköpskostnader.

- **Avtalstrohet**

Genom att fortsatt att utveckla beställarkompetensen, inköpsorganisationen och antalet leverantörer anslutna till e-handelssystemet kan vi öka avtalstroheten.

- **Ökad enhetlighet i inköp**

Mellan förvaltningarna på Region Gotland behöver vi fortsätta samarbetet för att ytterligare öka enhetligheten avseende inköp i hela vår organisation. Detta

uppnås genom att fortsätta arbetet i upphandlingsnätverket och dialog med övriga intressenter. Vidare genom att fortsatt utveckla modeller och arbetssätt som hela Region Gotland kan använda.

- **Utveckla arbetet med direktupphandlingar och avrop**

Riktlinjer, reviderade mallar och instruktioner har utarbetats de gångna åren. Upphandlingsstödsenheten stöder förvaltningarna när de inkommer med frågor kring direktupphandlingar och avrop. Några utbildningar har också genomförts av upphandlingsstödsenheten för några intressenter, såväl interna som externa. Region Gotlands arbete med direktupphandlingar och avrop behöver utvecklas ytterligare. Antalet direktupphandlingar och inköpsvärdet av dessa är högt på Region Gotland. Därför behövs möjlighet att överblicka Region Gotlands alla direktupphandlingar för att säkerställa att lagstiftning och regelverk efterlevs samt för att kunna mäta även dessa affärer. I arbetet behöver också organisation för detta utredas, se mer om detta nedan.

- **Säkerställa förarbete och avtalsförvaltning**

Fortsätta arbetet med att färdigställa modeller och arbetssätt för förarbete och avtalsförvaltning vid upphandlingar.

- **Utveckla kategoristyrning**

Ta fram underlag för att fortsätta införande av kategoristyrning. Med den utveckling som har gjorts de gångna åren finns nu förutsättningar för att införa kategoristyrning givet att resurser finns.

- **Brottsförebyggande arbete**

Fortsatt följa och göra det som är möjligt enligt lagstiftningen inom inköp, upphandlingar och avtalsförvaltning.

- **Se över inköpsorganisationen på Region Gotland**

Arbetet med att se över och förändra organisationen på upphandlingsstödsenheten har enligt beskrivning i avsnitt 5.1 organisation ovan varit omfattande. Vidare har roller och forum för samarbete med övriga förvaltningars inköpsorganisationer tydliggjorts. En utredning av inköpsorganisationen på Region Gotland bör göras för att säkerställa goda förutsättningar, tydlighet och effektivitet i det fortsatta inköpsarbetet. Med den omfattande utveckling som görs är det naturligt att se över inköpsorganisationen för att säkerställa att den fortsatt är ändamålsenlig.

I översynen av inköpsorganisationen bör utöver en övergripande genomgång även följande ingå:

- a) En översyn av organisationen för direktupphandlingar och avrop. Ansvaret för utförande ligger idag på respektive inköpande förvaltning på Region Gotland. Det finns skäl att fundera över resurseffektiviteten i den organisationen. Som den är uppbyggd idag ska lärare, sjuksköterskor och räddningstjänstpersonal på egen hand ska ha kunskap om och genomföra direktupphandlingar. Observera att dessa affärer var och en kan uppgå till ett avtalsvärde från ca 700 tkr till så mycket som 8,1 mkr. Upphandlingsstödsenheten har inte i uppdrag, och är inte resurssatt för, att bistå med stöd i direktupphandlingar och avrop men gör så ändå i mån av tid när frågor inkommer. Vi har dock bara information om de direktupphandlingar vi tillfrågas om och därmed ingen helhetsbild. Organisation, ansvar och arbetsfördelning kring direktupphandlingar behöver ses över och förtydligas.

- b) Det finns ingen indikation på att antalet lagstyrda upphandlingar på Region Gotland, och därmed behovet av upphandlare skulle minska framöver. Frågan är om man kan minska antalet inhyrda konsulter och därmed även kostnaderna för dessa. Vidare också minska nackdelarna med kompetenstapp efter genomförda affärer, att erfarenheten av upphandlingen inte finns kvar på Region Gotland och att konsulterna inte har kunskap om Region Gotland som inköpande organisation vilket är en fördel i affärer. Att genomföra upphandlingar är lagstyrt och minskas antalet upphandlingskonsulter behöver man i så fall öka antalet interna upphandlare på upphandlingsstödsenheten. En utredning kring hur man skulle kunna minska antalet upphandlingskonsulter och vilken resursförstärkning som i så fall behövs internt på Region Gotland kan med fördel göras. I det också tydliggöra för vilka typer av upphandlingar vi ska anlita konsulter. Till exempel inom kollektivtrafiksupphandlingar i vilka det krävs specialistkompetens som det inte är kostnadsmässigt rimligt att Region Gotland har själva. I utredningen ligger även att se över budget och fördelning av betalning för dessa tjänster. Då utbudet av offentliga upphandlare nationellt är begränsad och Region Gotland, på grund av geografiskt läge och lönebild, har svårt att konkurrera nationellt är rekrytering av upphandlare svår. En målsättning när upphandlingskonsulter ska hyras in och möjlighet till budget skulle ändå ge en riktning på sikt att successivt arbeta för.
- c) En viktig fråga i översynen av inköpsorganisationen är omfattningen av inhyrda upphandlingskonsulter. Kostnaden för inhyrda upphandlingskonsulter uppgår de senaste åren till 3 – 5,4 miljoner kr per år på Region Gotland. Kostnaderna belastar de förvaltningar som ansvarar för respektive upphandling genom ett ”köp- och säljssystem”. Däremot har Region Gotland inte motsvarande ”köp- och säljssystem” när en upphandling görs av interna upphandlare. Betalningssystemet är således inkonsekvent beroende på om upphandlingar görs av konsulter eller av interna medarbetare. Oavsett vilket arbetssätt man har är konsekvens att föredra.

## 8. Reflektion

Programmet har genomförts enligt plan givet de förutsättningar som funnits. Genom att vidareutveckla inköp på det sätt som föreslås slutrapporten finns förutsättningar för att fortsatt öka måluppfyllnad för sänkta inköpskostnader, öka avtalstrohet och enhetlighet vid inköp på Region Gotland. Allt i linje med de strategiska målen; att arbeta helhetsorienterat, hållbart, långsiktigt, lätt att handla rätt samt effektivt, kvalitativt och regelmässigt.

Region Gotlands förhållande till, och vår medvetenhet om, omvärlden i inköpsfrågor har utvecklats och stärkts. Vi arbetar mer likartat med övriga regioner och kommuner och mer i linje med Upphandlingsmyndighetens rekommendationer. Inom Region Gotland har vi en tydlig bild av intressenter inom inköp, vi genomför löpande omvärldsbevakning, har etablerade externa nätverk och står genom utvecklingsarbetet bättre rustade både att ta emot och ge omvärlden svar. Genom detta har vi också blivit tydligare för oss själva och internt på Region Gotland i inköpsfrågor. Inom området hållbarhet har vi omvärldsanalyserat, deltagit i nätverk och dragit erfarenheter av det. Området står högt på agendan i fortsatt arbete.

Region Gotlands beställarkompetens ökas löpande, nätverk för kontinuerlig dialog mellan olika berörda roller har etablerats och tydliggjorts. Stöd och utbildningar har genomförts för att öka beställarkompetensen.

Styrningen av inköp är tydliggjord från EU till Gotland. Region Gotlands styrande dokument och arbete utgår tydligt från EU-lagstiftningen, svensk lagstiftning samt strategiska mål och verksamhetsplaner för Region Gotland. Det tidigare operativa inköpsarbetet har kompletterats med ett strategiskt inköpsarbete. Därmed kan inköp genom att göra goda affärer vara en aktivt bidragande faktor i arbetet med att nå Region Gotlands övergripande strategiska mål.

Processer, arbetssätt, rutiner, stöd och support för inköp är etablerade, eller i den mån de fanns tidigare, omarbetade till att motsvara behov från Region Gotlands intressenter och för att ge underlag för goda affärer och goda effektiva förutsättningar i inköpsarbetet.

Vi har etablerat en ändamålsenlig organisation på upphandlingsstödsenheten så långt som det är möjligt inom de nuvarande budgetförutsättningarna. Arbete på förvaltningarna med organisation och kompetens kring inköp har genomförts med goda resultat. Vidare genomförs löpande inköp av alla förvaltningar med stöd av genomförd utveckling.

Arbetet med förarbete inför genomförande av upphandlingar samt avtalsförvaltning, digitalisering, kategoristyrning, mätbarhet, interkontroll och brottförebyggande arbete bidrar till vidareutveckling av inköpsarbetet. Inom området beredskapsarbete har så kallad försörjningsberedskap etablerats. Detta är ett nytt område baserat på erfarenheter av de gångna årens omvärldshändelser med pandemi och krig i Ukraina. Området står högt på agendan i vårt fortsatta arbete.

En daglig utveckling och förvaltning finns inbyggd i upphandlingsstödsenhetens arbetssätt vilket underlättar fortsatt utveckling.

## Utmaningar i program sänkta inköpskostnader

- **Omfattande behov av utveckling**

Utvecklingsarbetet inom program sänkta inköpskostnader har gjorts i takt med omfattande utveckling av upphandlingslagstiftningen, en nationell mognad inom inköp, leverantörers och den offentliga sektorns samt övriga omvärldens ökade kompetens och krav på inköp. När projekt sänkta inköpskostnader inleddes 2019 låg Region Gotland långt efter övriga regioner och även många kommuner i hur inköpsarbetet bedrevs. Inköpsarbetet var då strukturerat som hos en mindre kommun som inte lagt så mycket resurser på utveckling. Utvecklingsarbetet har varit mycket omfattande inom i princip alla områden som behöver säkerställas för att ha ett professionellt inköpsarbete i en så komplex och stor organisation som Region Gotland. Möjlighet till fördjupningar inom respektive område har därmed begränsats. Det har helt enkelt inte varit möjligt att nå längre i utvecklingen med givna resurser och omvärldshändelser.

- **Svår omvärld**

Omvärldsfaktorer såsom pandemin och kriget i Ukraina har försvårat Region Gotlands utvecklingsarbete inom inköp. Upphandlingsstödsenheten har såsom alla inköpsorganisationer i Sverige varit hårt ansatt av det omfattande arbetet med att säkerställa varor, tjänster och entreprenader i pandemitider och i samband med effekterna av kriget i Ukraina. Det inköpsarbete som tidigare varit gångbart, det vill säga inköp just-in-time från stora enstaka leverantörer och med begränsade egna lager, fungerar inte längre som förut på grund av ett kraftigt förändrat omvärldsläge. Vidare har ökade prislägen och försvårade leveransförhållanden påverkat möjligheten att sänka inköpskostnaderna. Lägg därtill att Region Gotland innan pandemin inte hade ett fullt ut fungerande inköpsarbete så är det så att säga dubbel börda.

- **Omfattande uppdrag**

Utvecklingsarbetet inom upphandlingsstödsenheten har gjorts parallellt med genomförandet av cirka 300 annonserade upphandlingar och 706 påbörjade avtal 2021 – 2023, upphandlingssupport med drygt 1 000 ärenden 2023<sup>6</sup> samt rekrytering och etablering av en organisation för arbete med strategiskt inköp och utveckling. Vidare har rekrytering och etablering av en organisation för upphandling och upphandlingsstödsenhetens övriga uppdrag gjorts. Vi har med detta rekryterat och etablerat en organisation och ett arbetssätt för upphandlingsstödsenheten samtidigt som linjearbete och utvecklingsarbete har gjorts. Strategiskt inköpsarbete kan nu göras i betydligt större omfattning än tidigare. Utmaningen med att inköpsresurserna fortfarande är mycket få, och att de som arbetar med inköpsledning och strategiskt inköp fortsatt också arbetar med taktiska och operativa inköpsfrågor, gör att kortsiktiga frågor tar utrymme från det strategiska utvecklingsarbetet. Optimalt sett ska ledning styra och leda olika delar av en verksamhet fullt ut. Vidare ska strategier arbeta med strategiska frågor och inte praktiskt utförande. Att säkerställa tid för ledning och för det strategiska arbetet är en framgångsfaktor i fortsatt arbete.

---

<sup>6</sup> Tidigare år inte möjliga att beräkna då ärendehanteringssystem inte fanns. Upphandlingsstödsenheten har via manuella överslag gjort beräkningar att antalet supportfrågor inte varit färre, snarare fler tidigare år.

- **Svårt uppdrag**

Det är ett svårt uppdrag att driva utveckling för att sänka kostnader och öka avtalstrohet, enlighet, helhetsorientering etc. inom ett ostrukturerat, odokumenterat och eftersatt område utan ändamålsenlig bemanning, struktur och arbetssätt. Utvecklingen innebär att Region Gotland behöver öka sin resurstilldelning och börja arbeta med etablering av strategiskt inköp, systemutveckling etc. för att ha möjlighet att kunna sänka inköpskostnader, öka avtalstrohet, enhetlighet och nå övriga mål. Inköp var 2019 inte ett väl fungerande område som kunde effektiviserats ytterligare. Det var nödvändigt att börja med att etablera och bygga upp vilket kostar tid och pengar. Om Region Gotland tidigare hade satsat resurser på detta hade kostnaden för det eftersatta underhållet kunnat läggas ut över flera år och därmed inte blivit så kännbart. Det är också en paradox att när nu behovet av inköp och utveckling synliggörs så syns det att fler resurser behövs samt en ändrad rollfördelning och förändrat arbetssätt. Även omvärldsutvecklingen som gör att vi behöver en strukturerad och väl fungerande inköpsorganisation gör att inköp behöver utvecklas med ökade resurser och ändrade arbetssätt.

### **Framgångsfaktorer i program sänkta inköpskostnader**

- **Samverkan och stöd från ledningen på Region Gotland**

Chefer och politisk ledning på Region Gotland har följt och kommit med synpunkter på utvecklingsarbetet genom hela programmet. Vidare har behov av resursförstärkningar hörsammats vilket varit avgörande. God förståelse och stöd från ledningen är väsentligt för att genomföra utveckling. I synnerhet eftersom utvecklingen inneburit förändringar av arbetets organisation och genomförande.

- **Samverkan och stöd internt på Region Gotland**

I programmet har vi löpande samverkat med interna intressenter. Deras engagemang, stöd och synpunkter har bidragit till utvecklingen. Det gemensamma arbetet har också lett till löpande ökad synlighet av hantering av inköpsfrågor. Till detta kommer det omfattande arbete med inköp och utveckling som görs på förvaltningarna.

- **Samverkan och stöd från omvärlden**

I programmet har vi löpande samverkat med externa intressenter. Deras engagemang, stöd och synpunkter har bidragit till utvecklingen och effektiviserat genomförandet då vi fått erfarenheter från andra liknande organisationer.

- **Svår omvärld**

De omvärldshändelser som beskrivs som utmaningar ovan har, trots att de försvårat arbetet, också bidragit till många erfarenheter som används i utvecklingsarbetet.

- **Förhållningssätt i utveckling och förändringsledning**

Det positiva engagemang och förhållningssätt som finns kring utveckling av Region Gotlands inköpsarbete underlättar arbetet. Vi verkar för en helhetssyn och långsiktigt arbete samtidigt som tydliga resultat ska uppnås löpande. Både helhetssyn och noggrannhet i detaljer krävs. Att lyssna på såväl interna som externa parter för att få deras erfarenheter och kompetens är av vikt för att genomföra den utveckling som behövs på ett så bra sätt som möjligt. I detta ligger att våga be om stöd, ta emot en mängd åsikter och krav på utveckling och sedan omsätta det till praktisk utveckling. I arbetet har tesen att all information är



bra information använts, det vill säga att även om något presenteras som ett problem eller på ett negativt sätt så har vi sökt nyttja informationen till utveckling. Förändringsledningen kräver uthållighet och ett visst mått av mod. Även att våga prova nya angreppssätt och att våga göra fel vilket förutsätter en öppen kultur där mod och erfarenheter värdesätts.

## 9. Slutord

Med genomförandet av program sänkta inköpskostnader har en grund etablerats för ett professionellt inköpsarbete utifrån krav och rådande omvärld. Mycket har utvecklats inom program sänkta inköpskostnader med såväl externt som internt perspektiv. Det är viktigt att vi har fokus på såväl leveranser, slutanvändare som god ordning internt i inköpsfrågor. Inköp och upphandlingar ska göras för goda affärer för alla parter så långt det är möjligt. Region Gotland gör inköp för samhällsnytta – för Gotlands befolkning, besökare och näringsliv inklusive sociala företag. Samtidigt för affärsnytta och god användning av skattemedel.

Utöver utveckling i sakfrågor är det av vikt att löpande säkerställa goda förutsättningar i form av en bra arbetsmiljö, engagemang för inköpsarbete och fortsatt utveckling. Det vill säga ett kreativt och inkännande arbete med konstruktiva, öppna dialoger om förbättringspotential och utvecklingsmöjligheter samt tillit och tilltro.

Trots att ett antal utvecklingsbehov kvarstår bör noteras att den utveckling som har gjorts och beskrivs i denna slutrapport inte fanns 2019 när uppdrag projekt sänkta inköpskostnader initierades av Region Gotlands ledning. Utvecklingen har gjorts så långt det varit möjligt med givna förutsättningar.

Det ställs dagligen krav på att mer ska utvecklas inom inköp. Vi ser att engagemang och höga krav är positivt och delar uppfattningen att fortsatt utveckling ska ske. Den genomförda utvecklingen märks tydligast i det dagliga arbetet. Vi behöver nu gå från att ”ha etablerat” till att fullt ut använda det som utvecklats.

Genomförande av program sänkta inköpskostnader har givit resultat som utvecklar Region Gotlands inköpsarbete. Region Gotland har utvecklat sin inköpsverksamhet och har nu goda grunder för fortsatt utveckling. Det finns stor potential i att fortsätta arbetet för att sänka inköpskostnader, öka avtalstrohet och enhetlighet vid inköp samt nå de strategiska inköpsmålen. Programmet har ökat förutsättningarna för sänkta inköpskostnader, ökad avtalstrohet och enhetlighet vid inköp samt till att uppfylla de strategiska inköpsmålen.

Program sänkta inköpskostnader har varit möjligt att genomföra med uppnådda resultat tack vare alla, såväl interna som externa parter, som genomfört och på många olika sätt bidragit till arbetet. Ett antal intressenter har omnämnts i slutrapporten men vi har samverkat med så många så avslutningsvis ett stort tack till samtliga inblandade för Region Gotlands räkning för arbetet med utvecklat inköp.

## 10. Bilagor

Bilaga 1	Resultat program sänkta inköpskostnader för översikt.
Bilaga 2	Måluppfyllnad program sänkta inköpskostnader.