

Resultat program sänkta inköpskostnader 2021 - 2022

Förslag till beslut

Regionstyrelsen beslutar att

- ta emot informationen om strategiskt inköpsarbete inom program sänkta inköpskostnader 2021 - 2022 och bifalla fortsatt utveckling av inköpsarbetet inom programmet,
- ta emot information om antal genomförda upphandlingar etc 2022.

Sammanfattning

Rapportering strategiskt inköpsarbete inom program sänkta inköpskostnader 2021 och 2022. Program sänkta inköpskostnader genomförs efter Regionfullmäktiges beslut 2021-03-29 om att godkänna slutrapporten från projekt sänkta inköpskostnader. Regionstyrelsen fick med beslutet i uppdrag att fortsatt utveckla inköpsarbetet och samordna arbetet tillsammans med nämnder och styrelser. I skrivelsen rapporteras det pågående strategiska inköpsarbetet inom programmet.

I rapporten beskrivs arbetet 2021 – 2022 utifrån upphandlingsstödsenhetens perspektiv. Arbetet görs i nära dialog och samverkan med många berörda internt på Region Gotland samt även med externa parter. Samarbete är en förutsättning och en framgångsfaktor för att genomföra utvecklingen av inköp för Region Gotland.

2022 är nedan 7 förhållningssätt fortsatt mycket viktiga.

1. Tänk om... Tänk om vi använde de offentliga inköpen för att lösa fler samhällsutmaningar!¹
2. Fokus goda affärer!
3. Stort antal goda samarbeten och erfarenhetsutbyten pågår!
4. Inspireras av andra!
5. Våga – omfattande utveckling och förändringsledning!
6. Organisation dimensioneras utifrån uppdraget!
7. Rörelse framåt från utveckling till förvaltning!

Rapportering av antal genomförda upphandlingar etc 2022 görs på möte RS AU 8 februari, 2023 och biläggs därefter skrivelsen.

¹ Från Trendens, Upphandlingsmyndigheten

Ärendebeskrivning

Beskrivning pågående strategiskt inköpsarbete inom program sänkta

inköpskostnader. Program sänkta inköpskostnader genomförs efter Regionfullmäktiges beslut 2021-03-29 om att godkänna slutrapporten från projekt sänkta inköpskostnader. Regionstyrelsen fick med beslutet i uppdrag att fortsatt utveckla inköpsarbetet och samordna arbetet tillsammans med nämnder och styrelser. I skrivelsen rapporteras det pågående strategiska inköpsarbetet inom programmet.

Efter genomgång av bakgrund och nuläge samt sammanställning av förslag till åtgärder stod tydligt att fortsatt verksamhetsutveckling av inköp för Region Gotland behövdes. Projekt sänkta inköpskostnader tog 2020 fram strategiska mål för inköp samt underlag till ett program för att genomföra fortsatt utveckling. Vidare en modell för arbetet för att öka överskådligheten och ett antal kritiska framgångsfaktorer som ska säkerställas. En del praktiskt utvecklingsarbete genomfördes också parallellt med projektet.

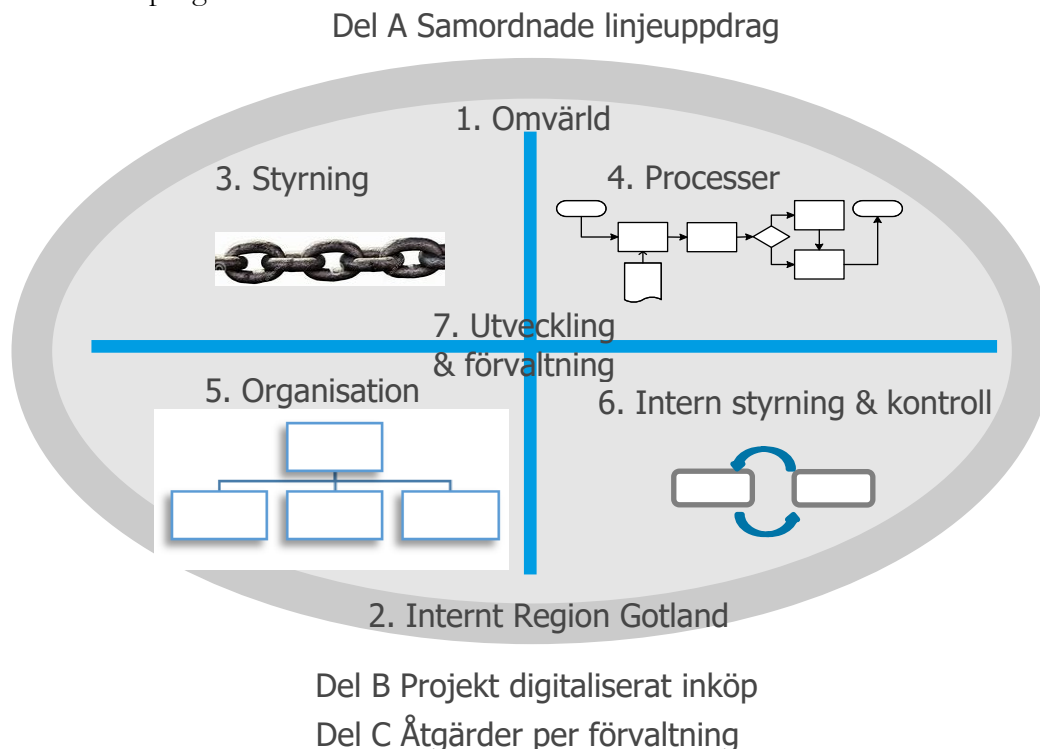
Genom att vidareutveckla inköp på det sätt som föreslogs i projektets slutrapport ges förutsättningar för att sänka inköpskostnader, avtalstrohet och enhetlighet vid inköp. Allt i enlighet med projektets föreslagna strategiska mål; att arbeta helhetsorienterat, långsiktigt, lätt att handla rätt samt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

I rapporten beskrivs arbetet utifrån upphandlingsstödsenhetens perspektiv. Arbetet görs dock i nära dialog och samverkan med många berörda internt på Region Gotland samt även med externa parter. Samarbete är en förutsättning och en framgångsfaktor för att genomföra utvecklingen av inköp för Region Gotland.

Följande delar ingår i program sänkta inköpskostnader 2021 - 2023:

- A. Samordnade linjeuppdrag
- B. Projekt Digitaliserat inköp
- C. Plan och genomförande per förvaltning – åtgärder per förvaltning

Nedan modell används som stöd för verksamhetsutvecklingen och för att strukturera arbetet i programmet.



Verksamhetsutvecklingsarbetet inom program sänkta inköpskostnader 2021 - 2023 fortsätter. Nedan ett urval av vad som genomförts 2022. Det fullständiga arbetet inklusive plan för fortsatt arbete redovisas separat i en årsrapport från programmet.

Del A Samordnade linjeuppdrag

1. Omvärld

1.1 Intressenter

2021 identifierades metod för att ta fram intressentanalys. Ett utkast till intressentanalys togs fram. 2022 har kartläggning av intressenter gjorts. Effekten av arbetet är att upphandlingsstödsenheten har en gemensam bild över våra intressenter vilket gör arbetet mer enat och överblickbart. Intressentanalyserna ska bidra till god kännedom om intressenter 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 med sitt uppdrag har en stor mängd intressenter, såväl externa som interna och inom inköp behövs en gemensam karta och handlingsplaner för att möta dem. 2022 har arbetet med näringsliv, sociala företag, hållbarhetsarbete inom ekologi, socialt och ekonomiska perspektiv fortsatt. Samarbete pågår med många olika parter såväl

internt som externt inom dessa områden vilket är en förutsättning för framgång. En begränsad utveckling av media-stöd och -hantering har gjorts.

1.2 Omvärldsbevakning

Under såväl projekt sänkta inköpskostnader 2020 som program sänkta inköpskostnader 2021 – 2022 har en stor mängd material och erfarenheter samlats från andra regioner och kommuner. Region Gotland behöver tillvarata andra regioners och kommuners arbetssätt och andra intressenters kunskap inom området. Region Gotlands inköp och upphandling är i viss mån unik för Gotland men delar många förutsättningar med andra i Sverige. Upphandlingsstödsenheten deltar i ett antal nätverk såväl på ledningsnivå som för olika roller och sakområden. Kontakter är etablerade för att dels få stöd till Region Gotland dels stödja andra regioner och kommuner i takt med vår utveckling av inköp och upphandling.

Omvärldsbevakningen bedrivs för att säkerställa att god information, rätt kompetens, agerande på rätt saker, lärdomar och inspiration från andra etc. Effekten av arbetet är att Region Gotland kan dra nytta av andra offentliga parter arbete och justera dessa. Detta ger en effektiv användning av skattemedel och att inköpsresurser kan nyttjas att utveckla sådant som inte redan är framtaget av andra eller som behöver anpassas unikt för Region Gotland. Omvärldsbevakningen ger också mycket värdefulla tips på framgångsfaktorer och fallgropar. En effekt som kan förstärkas framöver är att Region Gotland stärker sitt varumärke inom inköp nationellt vilket är positivt ur många perspektiv.

1.3 Hållbarhet

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 samma målsättningar och begrepp används i hela styrkedjan. Då hållbarhet är mycket viktigt i fortsatt inköpsarbete lades 2021 begreppet hållbarhet till de strategiska inköpsmålen som identifierades i projekt sänkta inköpskostnader. Arbetet med hållbarhet fick utöver samhällsintresset hösten 2021 ytterligare fokus genom en promemoria som föreslår en skyldighet att beakta vissa samhällsintressen vid offentlig upphandling (Ds 2021:31). Promemorian har varit på remiss och upphandlingsstödsenheten avvaktar ändring i lagstiftningen. I sammanfattning föreslås en skyldighet 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 har följt remissförfarandet och har förberett för att uppfylla en ev. eskalerad lagstiftning. Om lagen inte träder i kraft kommer upphandlingsstödsenheten ändå att göra ett arbete för att säkerställa att Region Gotland fortsatt efterlever de bör-krav som finns i nuvarande lagstiftning. För att detta ska omhändertas har begreppet hållbarhet inarbetats i Region Gotlands inköspolicy och riktlinjer som tagits fram 2021 och beslutats 2022.

Social och etisk hållbarhet

En omfattande omvärldsanalys har genomförts. Social hållbarhet har inarbetats i Region Gotlands inköspolicy 2022. Även affärsetik finns inarbetat och omhändertas genom t ex information om lagstiftning, jävsregler etc. Några på upphandlingsstödsenheten har utbildats genom en seminarieriserie under 2022 som genomförts av SKL, läst in material kring social hänsyn generellt och i samband med upphandlingar. 2021 lyfte upphandling frågan centralt inom Region Gotland och sedan dess har ett samarbete pågått med Regional utveckling. Ett samarbete med

Finsam pågår. Inom ramen för detta höll Göteborg stad en inspirationsdag kring social hänsyn för ett antal roller inom Region Gotland. Därefter har fortsatt arbete planerats. Sedan tidigare används olika verktyg för att säkerställa social hållbarhet vid upphandlingar men det finns förbättringspotential. Vidare deltar upphandlingsstödsenheten för Region Gotlands räkning sedan flera år tillbaka i ett nätverk för nationell hållbarhet.

Ekologisk hållbarhet

Upphandlingsstödsenheten har varit delaktiga och fört dialog internt såväl som externt, vi bevakar och följer frågorna och arbetar för att Region Gotland tar ett helhetsgrepp kring ekologisk hållbarhet. Detta helhetsgrepp behöver inkludera upphandling. En övergripande utredning har gjorts för att ge förutsättningar att vidareutveckla miljöarbetet i samband med upphandlingar. Målet är att uppnå goda hållbara affärer genom att stärka kravställning klimatkrav vid upphandlingar. Utredningen visar på behov av att tydliggöra processer och ansvarsfördelning i kravställande av miljökrav vid upphandlingar. Vidare 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. Vidare finns behov av att sammanställa vilka data som ska rapporteras till olika instanser avseende miljökravställning. Under 2022 har dialog förts med berörda parter inom Region Gotland för att säkerställa processer för miljökravställning samt en tydlig ansvarsfördelning etc. I detta ingår också att etablera god mätbarhet av miljökravställning samt avtalsuppföljning ur ekologiskt perspektiv. Upphandling är en väsentlig del av det uppdrag kring hållbarhet som har beslutats av Regionfullmäktige 2022.

Upphandlingsstödsenheten har även 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 synpunkter. Sammantaget är det mycket positivt med fortsatt utveckling av ekologisk hållbarhet genom upphandlingar.

Ekonomisk hållbarhet

Hantering av öppna svar svenskt näringsliv ger god grund för analys av inkomna synpunkter samt utveckling. Upphandlingsstödsenheten har 2022 även etablerat mätning 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. På enheten görs även en strategisk egenvärdering enligt modell från SKL för att på det sättet säkerställa rätt prioriteringar i vårt utvecklingsarbete. Omvärldsanalys av såväl affärsmässiga som sociala mätetal vilket gör att det nu finns en god grund för att identifiera ett urval konsekventa mätetal och börja mäta dessa stringent över tid.

1.4 Näringslivet

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

Upphandlingsstödsenheten har identifierat och arbetar med 17 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. 2022 har 4 möten i upphandlingsforum näringsliv hållits. Vidare har 2 frukostmöten där hela näringslivet på Gotland bjudits in hållits för att på detta sätta öka dialogen och stödja fortsatt arbete. Upphandlingsstödsenheten har

dialog med företrädare för svenskt näringsliv i syfte att kvalitetssäkra och fortsätta utvecklingsarbetet. 2022 har enheten även haft ett seminarium på Almedalen tillsammans med Företagarna och på detta sätt dels beskrivit utvecklingsarbetet dels etablerat kontakt med Företagarna. Effekterna hittills är en konstruktiv dialog och lärande som bidrar till vidareutveckling av upphandlingsarbetet. Detta ska i sin tur leda till att näringslivet framöver ska uppleva en god grund för samarbete, förståelse och goda affärer med Region Gotland.

1.5 Sociala företag

Upphandlingsforum ASF (arbetslivsintegrerande sociala företag) Gotland etablerades 2021. Syftet med upphandlingsforum ASF Gotland är att ge ASF och Region Gotland goda förutsättningar att göra affärer med varandra. Målsättningar med upphandlingsforum ASF Gotland är att samarbeta, informera och dela kunskaper mellan parterna om upphandlingsarbetet. Upphandlingsstödsenheten har fört dialog kring områden att samverka kring, diskuterat Region Gotlands policy för sociala företag och genomfört upphandlingsutbildning för ASF. Utöver det har ASF deltagit i och varit en viktig och drivande faktor i det arbete som beskrivs ovan under 1.3 Social och etisk hållbarhet. En översyn av riktlinjer för direktupphandlingar har gjorts vilket är ett led i att stödja sociala företag. Effekterna hittills är en konstruktiv dialog och lärande som 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 goda affärer med Region Gotland.

1.6 Media

2021 har upphandlingsstödsenheten ökat antal pressmeddelanden för att informera proaktivt och stödja media på ett effektivt sätt. Övrigt utvecklingsarbete avseende t ex näringsliv, ASF och processkartläggning ska bidra till att på sikt öka dialog och samverka med media. 2022 har media bjudits in till näringslivsfrukostar. På enheten har en process och rutin för pressmeddelanden utarbetats. Inom några upphandlingar har Region Gotland skickat ut pressmeddelanden proaktivt. Detta där information externt har bedömts vara viktig och göra god nytta för externa parter såväl som för Region Gotland. Processen bidrar också till effektivitet och konsekvens i hantering av pressmeddelanden. Upphandlingsstödsenheten har också tagit fram en mycket basal checklista för mediakontakt/intervjuer gällande inköp för att dels ge kvalitativt bemötande till media dels för att bidra till goda förutsättningar i arbetet internt.

1.7 Övrig omvärld (urval)

2021 - 2022 har 3 revisioner av inköp och upphandling genomförts. Arbetet genomförs för att bistå revisorerna med underlag och svar på frågor. Faktagranskning av revisionsrapport/er har genomförts på upphandlingsstödsenheten och av övriga berörda inom Region Gotland. Upphandlingsstödsenheten analyserar revisorernas resultat mycket noga och har, tillsammans med alla andra identifierade utvecklingsbehov, som underlag i det fortsatta utvecklingsarbetet. Sammantaget pekar revisionerna på samma utvecklingsbehov som Region Gotland tidigare har identifierat i projekt sänkta inköpskostnader och som hanteras inom ramen för program sänkta inköpskostnader. Exempel på detta är behov av stärkt styrning och information för direktupphandlingar. Effekter hittills är att utvecklingsarbetet omhändertar de rekommendationer som revisionerna har givit.

2. Internt Region Gotland

2.1 Intressenter – se 1.1 Omvärld – intressenter ovan.

2.2 Beställarkompetens

Upphandlingsstödsenheten har tillsammans med förvaltningarna etablerat chefsnätverk i form av strategiskt upphandlingsråd, tydliggjort inköpssamordnarnas roller i det taktiska upphandlingsrådet samt tydliggjort övrig ansvarsfördelning och roller i inköspolicy och riktlinjer. Arbete med att synliggöra inköp och upphandling genom utvecklingsarbete, information och utbildning till berörda chefer och medarbetare på Region Gotland leder successivt till ökad beställarkompetens. En god beställarkompetens ger underlag till goda affärer och en syn på inköp som ett strategiskt verktyg vilket är väsentligt.

Sedan 2022 deltar upphandlingschefen i styrgrupp företagsklimat på Region Gotland. Detta ger inblick och kunskap om andra förvaltningars utvecklingsarbete vilket är mycket lärorikt. Upphandlingsstödsenheten delar också med oss av våra erfarenheter av verksamhetsutveckling inom inköp och upphandling för att stödja andra förvaltningar i deras arbete. Detta ska också bidra till ökad dialog och förståelse mellan näringslivet och Region Gotland.

3. Styrning

3.1 Lagar, förordningar

Genomgång av för inköp och upphandling relevanta lagar, förordningar och interna styrande dokument samt mål har gjorts. Process för lagbevakning har utarbetats 2022. Detta ska ge en god grund för att lagbevaka och komma med information i så god tid som möjligt innan en lagändring träder i kraft. Lagbevakningen ska leda till mer och tidigare information till berörda i förvaltningarna. Vidare som grund för att efter lagändring bevaka rättsfall.

3.2 Styrande dokument

Översyn av Region Gotlands policy och riktlinjer för inköp och upphandling har gjorts 2021. Behovet av revideringar var omfattande och nya versioner av Region Gotlands inköspolicy samt riktlinjer för inköp har utarbetats 2021 -2022. Vidare utarbetades separata riktlinjer särskilt för direktupphandlingar, sådana har inte tidigare funnits på Region Gotland. Inköspolicy beslutades av Regionfullmäktige juni 2022. Riktlinjer för inköp samt direktupphandlingar beslutades av Regionstyrelsen april 2022. Arbetet med de styrande dokumenten har föregåtts av en omfattande omvärldsanalys. Dokumenten är kraftigt omarbetade och kopplar nu till agenda 2030, nationell upphandlingspolicy , RUS 2040 etc. Effekterna hittills är att Region Gotland har styrande dokument för inköp som ger ökad verkshöjd i inköpsarbetet samt tillgodoser såväl verksamhetsbehov som krav från omvärlden. Plan för implementation av de styrande dokumenten har utarbetats. Implementation genomförs med start hösten 2022 och avslut våren 2023.

4. Processer

4.1 Processkartläggning och 4.2 arbetssätt och rutiner upphandlingsarbete fortsätter inklusive utveckling av tillhörande mallar och verktyg. I detta ingår att kartlägga och föra dialog med stödprocesser till upphandling. Effekten av detta är att upphandlingsstödsenheten nu har en enad och dokumenterad process och handbok av samtliga steg i en upphandling och i vilken ordning olika åtgärder ska vidtas samt ett arbetssätt för att kvalitetssäkra upphandlingsarbetet. Processkartläggningen ger också till ökad precision i tidplaner för genomförande av upphandlingar. Vidare minskas tiden för hantering av återkommande aktiviteter genom ensade arbetssätt och mallar för arbetet. Detta bidrar till effektivisering och konsekvent agerande i upphandlingsarbetet vilket i sin tur ger ökad tid för analys och lösa svåra problem.

Identifiering av ett antal strategiska processer har också gjorts 2022.

4.3 Stöd

Omfattande stöd av olika slag ges löpande tex i form av information och utbildningar samt rådgivning i olika inköpsfrågor. 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. För att säkerställa gott stöd såväl som beställarkompetens och stöd till anbudsgivare görs 2022/2023 en översyn av utbildningsbehov och förslag på kommande utbildningar inom inköp och upphandling tas fram. Upphandlingsstödsenheten har förberett för att kunna lägga inköpsutbildningar för Region Gotland på kompetensportalen för att på detta sätt synliggöra utbildningar inom inköp och upphandling och möjliggöra för de som vill delta att göra så.

4.4 Support

Etablering av en upphandlingssupport påbörjades i mars 2021. Detta för ökad tillgänglighet och inköpsstöd till inköpande verksamheter på Region Gotland och externa parter. Vidare för att effektivisera den support som ges från upphandlingsstödsenheten och frigöra tid för samtliga andra roller utöver upphandlingssupport på Region Gotland att arbeta med sina ordinarie arbetsuppgifter såsom upphandling, strategiskt inköp, avtalskontroll eller ledning. När supportorganisation tillsammans med uppdaterade intranät- och websidor för inköp är fullt utvecklad kommer tillgängligheten och effektiviteten i arbetet att ökas ytterligare.

2022 har upphandlingsstödsenheten tillsammans med IT byggt en struktur för att hantera inköpsfrågor till upphandlingssupporten via ett ärendehanteringssystem. Systemet implementerades januari 2023. Det kommer att ge effektivare och mer konsekvent hantering av inkomna frågor, möjlighet att mäta antal frågor över tid, per kategori etc. En uttalad intention är också att vanligt förekommande frågor ska arbetas bort. Detta tex genom att vidareutveckla instruktioner, lägga information på intranät eller webb etc.

E-handelssupport är upprättad inom Ekonomiavdelningen för det nya e-handelssystemet.

4.5 Intranät och webb

Utveckling av intranät och externwebb samt tillhörande dokumentation för ökat inköpsstöd till verksamhet och omvärld pågår. Effekten med att omarbета och göra nya sidor på gotland.se samt intranätet ska vara ett gott stöd för alla intressenter som söker information. Detta kan också i sin tur bidra till ökad dialog och förståelse för inköp och upphandlingar. Arbetet ska också effektivisera för upphandlingsstödsenheten och alla på Region Gotland som är involverade i att besvara frågor.

5. Organisation, resurssäkring och kompetensförsörjning

Upphandlingsstödsenheten har successivt utökats med nya roller för att vara bättre rustade att tillgodose Region Gotlands och omvärldens behov samt därmed fylla enhetens uppdrag. Tidigare fanns upphandlare och avtalscontroller. Nu finns även roller för inköpsstrateg, upphandlingssupport, systemförvaltare e-handel och upphandlingsjurist. Effekten är att verksamheten är bättre dimensionerad och en diversifierad enhet givet vårt uppdrag.

2021 - 2022 har ytterligare steg mot en ändamålsenlig organisation av inköpsarbetet på upphandlingsstödsenheten genomförts genom rekryteringar. Ett arbete görs med att förtydliga roller och därmed effektivisera arbetet. Enheten har tagit emot inköpspraktikant som ledde till anställning 2022. Ett arbete med att ledningssystem för upphandlingskonsulter utvecklas löpande i takt med processutveckling etc.

Enheten har samtidigt tyngts av ett stort antal avslut de gångna åren. I korthet har följande skett 2022:

1. Rekrytering av systemförvaltare för e-handel gjordes december 2021, start tjänst mars 2022.
2. Rekrytering av 3 upphandlare gjordes våren 2022, start tjänst maj – juni 2022.
3. 2 seniora upphandlare slutade sommaren 2022.
4. Inköpsstrateg slutade hösten 2022.
5. Inköpsstrateg rekryterades hösten 2022, start tjänst nov 2022.
6. 1 vakans för upphandlare i nuläget – rekrytering pågår över årsskifte 2022/2023.
7. 1 upphandlartjänst ändrad till upphandlingsjurist pga omfattande behov av stöd till nya upphandlare på enheten, nytt arbetssätt samt en stor mängd upphandlingsjuridiska frågor.
8. 1 ny tjänst för samordnare avtalsförvaltning har godkänts i budget 2022 - rekrytering pågår över årsskifte 2022/2023.

Personalomsättningen 2022 har medfört att enheten med 11 medarbetare 2021 nu är 10 medarbetare och 1 vakant tjänst. Av de 10 medarbetarna är 5 personer nyanställda 2022. Effekten av hög personalomsättning är att mycket tid går åt till rekrytering och introduktion. Detta i kombination med att samtliga seniora medarbetare på upphandlarsidan de senaste åren har slutat gör att upphandlingsarbetet är mer resurskrävande än tidigare. På den positiva sidan innebär en helt ny grupp goda möjligheter till nystart och en förhållandevis enkel förändringsledning.

En omvärldsanalys av ett urval av kommuner och regioners inköpsorganisationer har gjorts hösten 2023 för att se om det finns inspiration kring organisation och roller att hämta från andra. Arbetet görs löpande för att säkerställa och upprätthålla god kompetens på enheten och med stöd av vår verksamhetsutveckling framöver ha goda

förutsättningar att genomföra vårt arbete för allas bästa resultat. Kompetensförsörjning genomförs löpande. Översyn av karriärmöjligheter inom upphandling på Region Gotland görs.

6. Intern styrning och kontroll

6.1 Upphandlingar – se 4.1 processkartläggning ovan.

6.2 Avtal och uppföljning

Upphandlingsstödsenheten har i dialog med övriga förvaltningar och näringslivet identifierat utmaningar inom området avtal och avtalsuppföljning. Pågående processkartläggning, arbete med 4-årig upphandlingsplan, byte e-handelssystem till Visma Proceedo, kommande byte av upphandlingssystem och rekrytering av samordnare avtalsförvaltning ger bättre förutsättningar för vidareutveckling av avtalsuppföljning. Modell och arbetssätt för avtalsuppföljning har inte kunnat färdigställas 2022 enligt tidigare plan. Dels behövde ett omfattande förarbete göras, dels krävs resurser som 2022 har behövts till andra aktiviteter såsom försörjningsberedskap och löpande upphandlingsarbete. Effekterna av arbetet hittills är bättre förutsättningar än tidigare för att vidareutveckla avtalshantering och avtalsuppföljning.

6.3 Digitaliserat inköp

Projekt för digitaliserat inköp påbörjades hösten 2021. En översyn har gjorts av nuvarande system och systembehov för att ta fram effektiva och kostnadsreducerande förslag på system för att stödja inköpsarbetet framöver. I detta ingår också att ta del av processer och arbetssätt etc. för att se vilka ytterligare delar av inköpsarbetet som kan digitaliseras. 2022 har projekt Visma Proceedo genomfört byte av faktura- och e-handelssystem. De tre områden (livsmedel, läkemedel och textilier) som hade e-handel i tidigare systemet har lagts över till Visma Proceedo. Utredning för att kunna lägga över även IT i e-handelssystemet pågår. En e-handelsstrategi och plan för fortsatt e-handel inom Region Gotland för maximal nytta av systemet samt e-handel har påbörjats.

Nytt upphandlingssystem upphandlas 2022 – 2023 för att säkerställa ett långsiktigt avtal med ett modernt och ändamålsenligt upphandlingssystem. Effekter av digitaliserat inköp hittills är vidareutvecklad e-handel med ett modernt och användarvänligt system som underlättar för verksamheten att göra effektiva och avtalstroga inköp samt planering och uppföljning av upphandlingsarbetet.

6.4 Kategoristyrning

För att kunna införa kategoristyrning deltar upphandlingsstödsenheten i nätverk och gör omvärldsanalyser. Region Gotlands upphandlingar kategoriseras enligt den nationella kategoriindelningen. Pga resursbrist kommer området utöver det inte att kunna utvecklas ytterligare. En fullt utvecklad kategoristyrning skulle ge oss samordningsfördelar i upphandlingsarbetet såväl nationellt som regionalt och därmed effektivisera upphandlingsarbetet.

6.5 Mätbarhet se 1.3 Ekonomisk hållbarhet ovan.

6.6 Internkontroll

Upphandlingsstödsenheten har med utgångspunkt från regionstyrelseförvaltningens arbete med internkontroll lagt in framtagande av riskanalys i sitt årshjul. Utifrån resultatet av riskanalysen kommer ett antal områden för internkontroll att tas fram och föreslås till regionstyrelseförvaltningen. Detta kommer att ske enligt utarbetad metodik med start 2023. Målet är att uppnå en genomtänkt och prioriterad internkontroll över tid för att säkerställa ett effektivt och regelmässigt inköpsarbete. Utöver det kommer internkontroll som tidigare att göras när behov av detta identifieras på Region Gotland. För detta finns en utarbetad metodik som kan ses över vid tillfälle framöver.

6.7 Brottsförebyggande arbete och kontroll

2021 har upphandlingsstödsenheten gjort ett arbete för att verka brottsförebyggande. I detta ingår dels 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. Som ett resultat av arbetet görs ett arbete för att förebygga och hantera frågor som rör jäv, sekretess och korruption. Enheten har varit delaktig i arbetet med att upprätta visselblåsarfunktion, dvs säkerställa Region Gotland har system för att göra reaktiva kontroller. Affärsetik och därmed motverkande av jäv och mutor, god hantering av sekretess finns inarbetat i inköbspolicy och riktlinjer 2022. Upphandlingsstödsenheten har tillsammans med regionjurister genomfört utbildningar i ämnet vid behov. Säkerställande arbetssätt och mallar för fortsatt proaktiv, korrekt och konsekvent hantering av jäv- och sekretessfrågor i samband med upphandlingar pågår i upphandlargruppen samt med samordnare för visselblåsarfunktionen och regionjuristerna.

6.8 Beredskap och kontinuitetshantering – försörjningsberedskap

Inköpsarbetet under Covid19 och därefter i samband med kriget i Ukraina har synliggjort vikten av inköp och upphandling i beredskapssammanhang. Utvärderingar och erfarenhetsutbyten har skett löpande. 2022 har några hittills berörda från olika förvaltningar samlats för att diskutera erfarenheter och status kring försörjningsberedskap inköp. Upphandlingsstödsenheten har tillsammans med några berörda också diskuterat om och isåfall vad som behöver utredas vidare för att säkerställa fortsatt effektiv hantering av försörjningsberedskap inköp. Det är tydligt att arbetssätt och organisation avseende inköp i beredskapssituationer med fördel kan stärkas med de erfarenheter som dragits 2020 - 2022. Arbetet med försörjningsberedskap har 2022 varit lika arbetskrävande som 2020 och 2021, dock med andra typer av frågor såsom hantering av sanktionsbeslut från EU, begäran om prisökningar etc. Detta har tagit en stor mängd resurser 2022.

7. Utveckling och förvaltning

Utveckling pågår i program sänkta inköpskostnader. Genom det skapas successivt en bild av ett sammantaget och konsekvent arbetssätt för utveckling och förvaltning inom inköp. Inom ramen för alla utvecklingsaktiviteter ingår att ta fram plan för förvaltning, dvs när förvaltning ska göras, av vilken funktion och med vilken frekvens. Detta för att bygga in löpande översyn och underhåll samt undvika att utveckling görs och sedan inte omhändertas förrän en omfattande revidering behövs om några år.

Del B projekt digitaliserat inköp – se 6.3 Digitaliserat inköp ovan

Del C Förvaltningarnas åtgärder

Utöver samordnade linjeuppdrag och projekt för digitaliserat inköp fick respektive förvaltning 2021 i uppdrag att utarbeta en plan för hur förvaltningen ska kunna sänka inköpskostnader och öka avtalstroheten. Vidare att säkerställa ett enhetligt arbete inom förvaltningen. Då varje förvaltning har olika förutsättningar och olika omfattande inköpsarbete beslutades att varje förvaltning 2021 gör en plan för hur de ska arbeta för att sänka inköpskostnader och öka avtalstroheten samt i den mån det är möjligt att öka enhetligheten i inköpsarbetet på respektive förvaltning. Varje förvaltning har utsett en ansvarig kontaktperson för att med stöd av upphandlingsstödsenheten arbeta fram sin egen förvaltnings plan för att sänka inköpskostnader, öka avtalstroheten och enhetlighet vid inköp. Upphandlingsstödsenheten har en frekvent och god dialog med inköpssamordnarna som i de flesta fall också är kontaktpersoner för förvaltningarnas åtgärder.

Då utvecklingsarbetet i övrigt är omfattande ska var planerat att dialog kring dessa planer göras 2022. Detta har av resursskäl inte skett ännu. Upphandlingsstödsenheten kan därefter stödja förvaltningarna i deras arbeten. Ett omfattande utvecklingsarbete inom inköp genomförs på varje förvaltning och bedömningen är att man kommit långt i många aktiviteter på varje förvaltning. Det finns också ett upparbetat forum, taktiska upphandlingsrådet, där varje månad goda initiativ och erfarenheter delas.

2021 etablerades även ett strategiskt upphandlingsråd med av respektive förvaltningsdirektör utsedd chef från varje förvaltning som ska delta i ledning och styrning av inköpsarbetet på Region Gotland. Detta gjordes då en utvecklingspotential fanns i att etablera ett forum för styrning och ledning av Region Gotlands inköp. Det strategiska upphandlingsrådet träffas 3 gånger per år sedan augusti 2021. Från januari 2023 kommer det strategiska såväl som det taktiska upphandlingsrådet att arbeta tillsammans i ett upphandlingsnätverk. Arbetet kommer ytterligare att stärka det hittills goda samarbetet mellan Region Gotlands förvaltningar i inköpsfrågor.

Reflektioner

2022 ser upphandlingsstödsenheten att nedan 7 förhållningssätt fortsatt är mycket viktiga för strategiskt inköp. Vi ser också en rörelse framåt i utvecklingsarbetet inom och kring program sänkta inköpskostnader 2021 – 2023.

1. **Tänk om... Tänk om vi använde de offentliga inköpen för att lösa fler samhällsutmaningar²!**

2. **Fokus goda affärer!**

Synsättet att fokusera på att lösa samhällsutmaningar och goda affärer slår alltmer igenom i takt med utvecklingsarbetet. Såväl beställar- som leverantörsmognaden ökar i takt med utvecklingsarbetet och att inköp rör sig från att vara en praktisk upphandlingsfabrik till att verka för högre syften. Lösningorientering samhällsutmaningar tillsammans med ett tydligt uttalat fokus på goda affärer gör att inköp blir något mycket mer ändamålsenligt, användbart och nyttigt än tidigare. Med den utveckling som pågår blir inköp alltmer ett strategiskt verktyg för Region Gotland. Inköpsarbetet ska vara tydligt kopplat till Region Gotlands mål, omvärld och leverantörsmarknader. Det bidrar till att på ett effektivt sätt uppfylla organisationens olika uppdrag och mål utifrån beslutade strategier. Region Gotlands inköpsfunktioner arbetar för en utveckling där vi går från att vara en upphandlingsfabrik till att verka för organisationens övergripande mål genom kloka affärer. På detta sätt

² Från Trendens, Upphandlingsmyndigheten

bidrar inköp till maximal nytta för skattepengar, hållbar utveckling, välfärd i balans och i stort till samhällsutveckling.

3. **Stort antal goda samarbeten och erfarenhetsutbyten!** Det är av största vikt att etablera och bibehålla samarbeten och erfarenhetsutbyten. Inköpsprocessen är komplex och innehåller en mängd olika områden, aktiviteter, framgångsfaktorer och utmaningar som kräver många kompetenser för att vara framgångsrika. Utvecklingen bör för bästa möjliga resultat ske i nära dialog med berörda parter såväl externt som internt. Ett effektivt inköpsarbete kommer då såväl slutanvändare som externa intressenter i form av näringsliv, leverantörer, intresseorganisationer och Region Gotland till nytta. Många samarbeten har etablerats och stärkts 2021 - 2022. Alla samarbeten och erfarenhetsutbyten är mycket positivt för utvecklingen och det är av vikt att arbete görs med fokus på leverans och resultat för dem inköpsfunktionerna är till för. Detta för att säkerställa delaktighet, samsyn och kvalitet i inköpsarbetet. Utan dessa samarbeten som leder framåt genom gemensamma krafter skulle utvecklingen inte vara möjlig.
4. **Inspireras av andra!** Flertalet offentliga parter har liknande utmaningar som Region Gotland samt har gjort olika typer av utvecklingsarbeten. Såväl ur effektivitetssynvinkel som ur för effektiv användning av skattemedel är det viktigt att ta del av och inspireras av andra. Allt för att ha ett så brett och effektivt arbetssätt som möjligt.
5. **Våga – omfattande utveckling och förändringsledning!** Utvecklingsarbetet medför förändringar och därmed behövs även en god, uthållig och långsiktig förändringsledning. Detta för att de förändringar som görs ska etableras och kunna ge bästa möjliga effekt. I ett omfattande utvecklingsarbete behövs mod att föreslå förändringar och driva igenom dessa. Av vikt är också att våga korrigera nya arbetssätt i de fall de inte visar sig fullt möjliga i praktiken.
6. **Organisation dimensioneras utifrån uppdraget!** Alla framgångsrika organisationer måste vara rustade för att ha resurser att möta sitt uppdrag. I takt med utvecklingsarbetet dimensionerar upphandlingsstödsenheten löpande organisationen för att kunna möta uppdraget. För att ge maximal effekt bör även organisationen i sin helhet på Region Gotland säkerställas så att den är dimensionerad enligt de behov av inköpsarbete som finns.
7. **Rörelse framåt från utveckling till förvaltning!** I korthet identifierades 2020 en mängd utvecklingsområden. En modell utarbetades som stöd för verksamhetsutvecklingen och för att strukturera arbetet i programmet. 2021 planerades arbetet inom programmet och genomförande påbörjades. 2022 har mycket utvecklingsarbete genomförts. Upphandlingsstödsenheten når tillsammans med berörda parter successivt resultat och effekter inom nästan samtliga områden och har även en tydlig plan för fortsatt arbete. En hel del utveckling kvarstår men ett antal områden kommer tas från utveckling till förvaltning 2023. Dvs ett uttryck för att det grundläggande och tämligen omfattande utvecklingsarbetet är färdigt och att området tas in i löpande förvaltning, dvs linjeverksamhet med en mindre mängd utvecklingsinsatser. I förvaltningsarbetet ingår att säkerställa fortsatt effekthemtagning framåt och löpande bevaka att de strategiska inköpsmålen uppfylls med utvecklingsarbetet. Vidare att arbetet bidrar till sänkta inköpskostnader, ökad avtalstrohet och ökad enhetlighet vid inköp.

Utöver utvecklingsarbetet inom program sänkta inköpskostnader har ett omfattande upphandlingsarbete genomförts. Ett stort antal upphandlingar ska genomföras 2023. Antalet upphandlingar är tämligen likartat över åren och all anledning finns att tro att omfattningen av upphandlingsarbetet består framåt. Återstår att säkerställa genomförandet av dessa affärer så effektivt och klokt som möjligt. Dels gör Region Gotland samhällsnyttiga och goda affärer dels så vi använder resurserna så effektivt som möjligt. Andelen strategiskt arbete bör även fortsatt öka i förhållande till det praktiska arbetet för att ge goda förutsättningar för det fortsatta inköpsarbetet

Bedömning

Förvaltningen gör bedömningen att program för sänkta inköpskostnader pågår med progress och enligt den planering som gjorts. Det ska noteras att vissa aktiviteter blivit mer omfattande än vad som kunnat förutses och därmed har andra aktiviteter behövt prioriteras ned. Även linjearbetet påverkar utvecklingsarbetet.

Programmet bidrar till effekter och resultat som utvecklar Region Gotlands inköpsarbete. Programmet har god potential att sänka inköpskostnader, öka avtalstrohet och enhetlighet vid inköp. Vidare att bidra till de strategiska inköpsmålen

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

Regionstyrelseförvaltningen

Torsten Flemming
Tf regiondirektör