VÄSTRA GÖTALANDSREGIONEN

Granskning ”Inköpsprocessen – från ord till handling”

Dnr: Rev 30-2009

Genomförd av: KPMG

Behandlad av Revisorskollegiet den 26 januari 2010

KPMG

Inköpsprocessen – Från ord till handling?

Västra Götalandsregionen

26 januari 2010

AUDIT ▪ TAX ▪ ADVISORY

Innehåll

	Sid
Inledning	3-5
Inköpsprocessen	6-14
Ansvar och roller	15-20
Inköp och inköpsarbetet	21-26
Verksamhetens ansvar	27-30
Sammanfattande slutsatser och rekommendationer	31-33

© 2009 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. KPMG and the KPMG logo are registered trademarks of KPMG International, a Swiss cooperative.

Inledning

© 2009 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. KPMG and the KPMG logo are registered trademarks of KPMG International, a Swiss cooperative.

Uppdragets bakgrund och omfattning

Bakgrund

Regionfullmäktige antog i mars 2004 en inköpspolicy som omfattar samtliga nämnder och styrelser i Västra Götalandsregionen. I policyn anges att inköpsorganisationen skall vara ett instrument för att förbättra regionens totalekonomi och miljöprofil. Vidare beslutade Regionstyrelsen i december 2005 att införa en ny inköpsprocess i regionen. Processen skall säkra ett inflytande från förvaltningarnas verksamhet samt betona analysfas och avslutande avtalsvårdsfas vid inköp. I de interna analyser som genomförts av inköpsrådet och regionservice har konstaterats att regionens styrelser och nämnders följsamhet till regionfullmäktiges beslut är bristfällig.

Omfattning

Baserat på ovanstående har KPMG, på uppdrag av Revisorerna, genomfört en kartläggning och bedömning av tillämpningen av regionens inköpspolicy och inköpsprocess med fokus på den konceptuella fasen (analysfasen). Uppdraget har genomförts av Annika Hessler och Carl Engström. Följande tre faser har ingått i uppdraget:

Beslutsstrukturen i inköpsorganisationen

I fasen har ingått att följa upp nulägesstatus, i förhållande till föreslagna förändringar i rapporten ”Utveckling av inköpsprocessen och dess organisation i Västra Götalandsregionen” (oktober 2005). Intervjuer har skett med företrädare för regionledningen, regionservice och ett urval av förvaltningsledningar.

Inköpsprocessens konceptuella fas

I fasen har ingått att belysa den strategiska delen i inköpsprocessen benämnd den konceptuella fasen. Avgränsning har gjorts till inköpsområdet Allmän diagnostik och terapi. Intervjuer har skett med företrädare för inköpsområdets styrgrupp och ett urval av projektgrupper.

Uppföljning och rapportering av avtalstrohet

I fasen har ingått att följa upp hur uppföljning och rapportering av avtalstrohet och inköpsprocessens måluppfyllnad sker, både vad avser omfattning och inriktning. Intervjuer har skett med ett urval av inköpscontrollers.

© 2009 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. KPMG and the KPMG logo are registered trademarks of KPMG International, a Swiss cooperative.

Styrande dokument och underlag

Följande styrande dokument har samlats in och analyserats

- Inköpspolicy Västra Götalandsregionen (Regionfullmäktige, 30 mars 2004)
- Utveckling av inköpsprocessen och dess organisation i Västra Götalandsregionen (Inköpsprojektet, oktober 2005)
- Ansvar och beslutsbefogenheter m m i den nya inköpsprocessen i Västra Götalandsregionen (Ordförande Inköpsprojektet, 2006-05-13)
- Kartläggning av upphandlingar av hälso- och sjukvårdstjänster i västra Götalandsregionen (Inköpsprojektet 2006-11-10)
- Projektgruppernas ansvar i den nya inköpsprocessen i Västra Götalandsregionen (Inköpsrådet, 2007-01-18)
- Uppdragshandling för inköpsområdet Allmän Diagnostik och terapi (T f Ordförande Inköpsrådet, 2007-02-15)
- Inköpsbeslut i västra Götaland (Arbetsgrupp Inköpsrådet, 2008-01-24)
- Förändrade rutiner för upphandling av hälso- och sjukvårdstjänster i Västra Götalandsregionen (Arbetsgrupp Inköpsrådet, 2008-05-20)
- Översyn av regelverk angående inköp i Västra Götalandsregionen (Arbetsgrupp Inköpsrådet, 2008-05-20)
- Tillämpningen av inköpspolicyn (Regionkansliet, 2009-05-26)
- Inköpsrådets sammanträdesanteckningar (2009)
- Publicerad information på Intranätet (intra.vgregion.se/inkopsradet)

Utöver ovanstående har diverse arbetsmaterial insamlats i samband med intervjuer

© 2009 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. KPMG and the KPMG logo are registered trademarks of KPMG International, a Swiss cooperative.

Inköpsprocessen

© 2009 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. KPMG and the KPMG logo are registered trademarks of KPMG International, a Swiss cooperative.

Den nya inköpsprocessen – tillbakablick

Övergripande beslut och mål

- Regionstyrelsen beslutade 2002 att inköpsområdet är ett av tre prioriterade områden för besparingsinsatser
- I regionfullmäktiges budget för 2003 lyfts fram att regionens storlek som inköpare av varor och tjänster måste utnyttjas genom bättre samordning och effektivare inköpsprocesser

Problembild inför förändringen av inköpsprocess

- Arbetsfördelningen mellan verksamheten och inköpsfunktionen är kostnadsdrivande
- Låg kunskap i verksamheten kring vilka förbättringar och effektiviseringar som kan åstadkommas genom en utvecklad inköpsprocess
- Avsaknad av bra uppföljnings- och stödsystem

Komplettering av inköpsprocessen

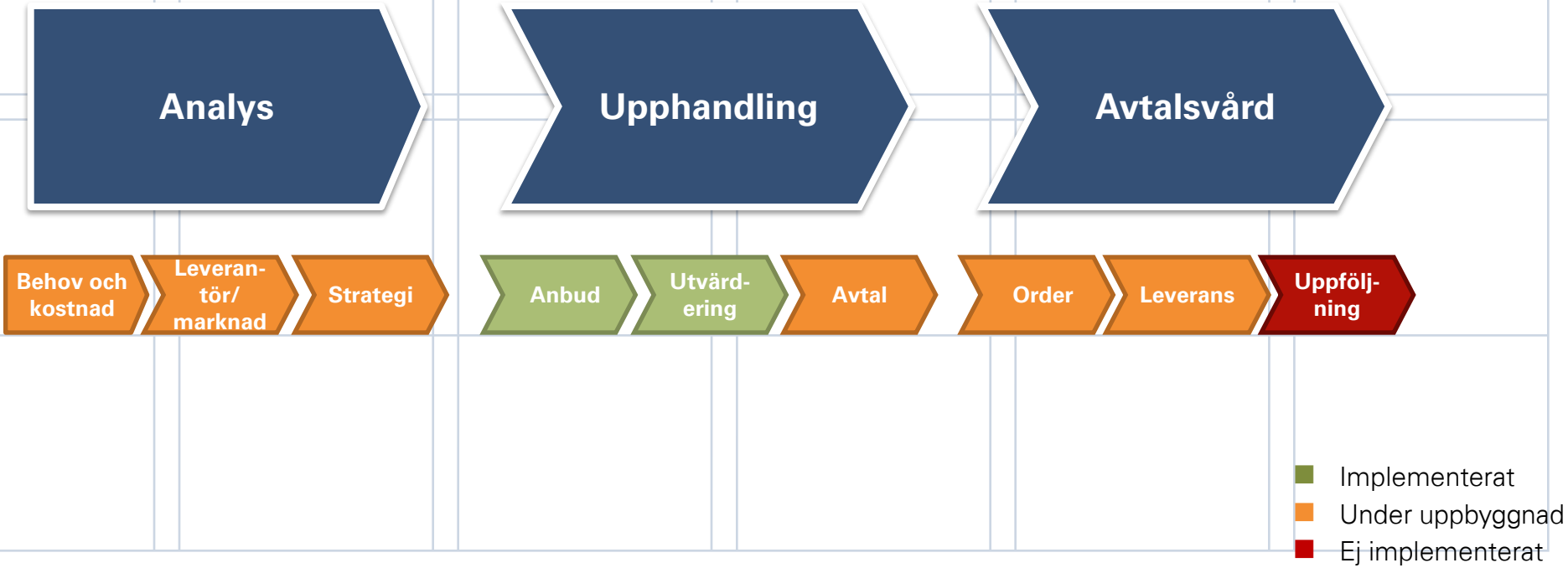
1. En utveckling av förberedelsen inför en upphandling, den konceptuella fasen, som ska resultera i en inköpsstrategi för förfrågningsunderlaget
   - För att få full effekt av arbetet är det viktigt att utnyttja regionens samlade styrka och att verksamhetens företrädare samarbetar med inköpare på ett optimalt sätt
2. Arbete med avtalen under avtalsperioden – löpande tillsyn, aktivt utvecklingsarbete och annan avtalsvård
3. Fokus på totalkostnaden i inköpsarbetet – ompröva inköpsstrategin för att sänka verksamhetens totala kostnader

En stor del av detta arbete återstår fortfarande

© 2009 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. KPMG and the KPMG logo are registered trademarks of KPMG International, a Swiss cooperative.

Processen är inte implementerad fullt ut

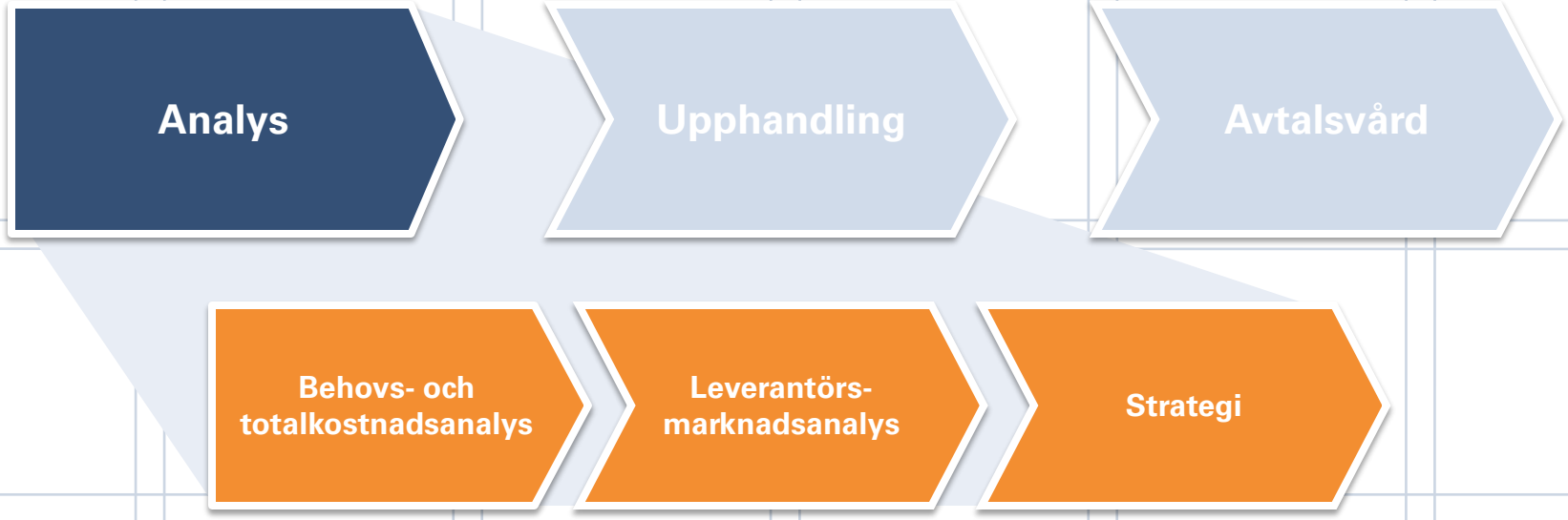
- Under de 4 år som inköpsprocessen har implementerats har stegen före och efter själva upphandlingen utvecklats
- Ett stor arbete kvarstår dock fortfarande för att få en inköpsprocess som fungerar på tänkt sätt
  - Processen är inte fullt ut implementerad
  - Flera steg fungerar inte på tänkt sätt och får därmed inte avsedda styreffekter



© 2009 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. KPMG and the KPMG logo are registered trademarks of KPMG International, a Swiss cooperative.

Analysfasen

- Analysfasen är den del av processen som ska bidra till de största besparingarna
- Mängden analys som görs vid upphandlingar varierar från fall till fall
- Analys av totalkostnad och sammanställning av volymer görs inte idag – dessa moment ansågs vara bland de viktigaste inför implementeringen



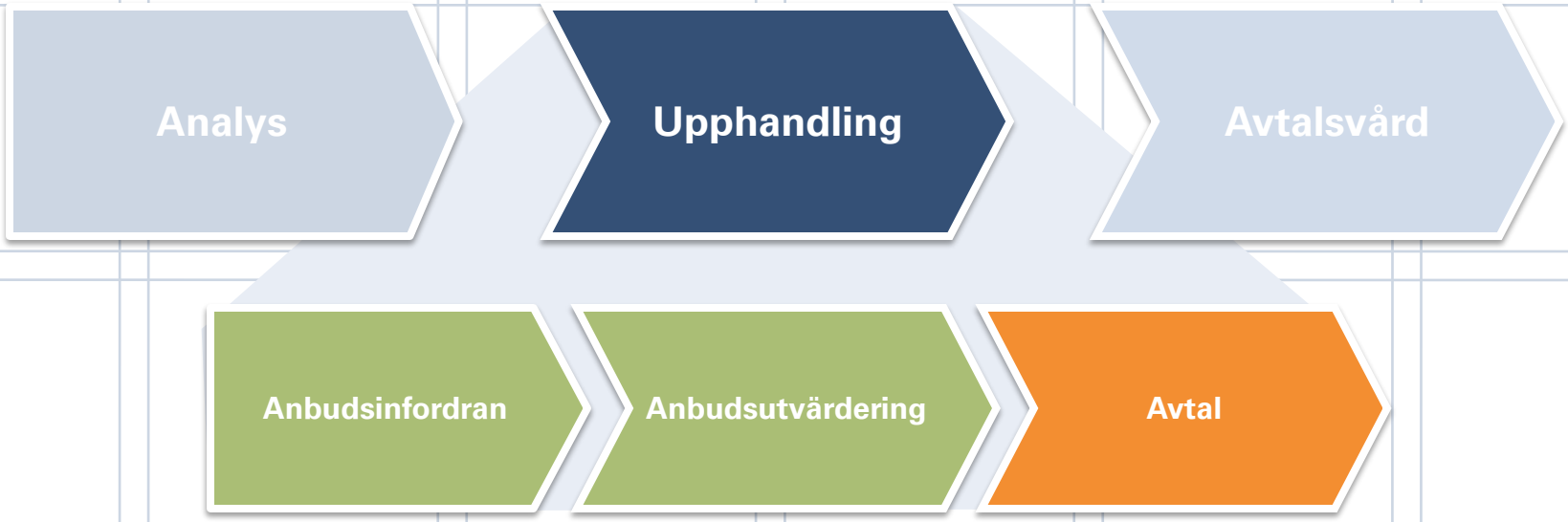
Behovs- och totalkostnadsanalys	Leverantörs-marknadsanalys	Strategi
→ Gjorda köp	→ Analys av marknad	→ Nya sortiment
→ Vårdens behov	→ Leverantörsanalys	✘ Volymer
✘ Totalkostnad	→ Nya behov	→ Inköpsstrategi

✓ Implementerat
→ Under uppbyggnad
✘ Ej implementerat

© 2009 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. KPMG and the KPMG logo are registered trademarks of KPMG International, a Swiss cooperative.

Upphandlingsfasen

- Upphandlingsfasen är den fas som fungerar bäst och där merparten av resurserna satsas
- Inom upphandlingsfasen kvädes inga större förändringar jämfört med tidigare arbetssätt varför det är naturligt att den delen fungerar bäst
- Arbete återstår fortfarande kring förankring av ingångna avtal ute i verksamheten



- ✓ **Produktkrav**
- ✓ **Kommersiella krav**
- ✓ **Anbudsunderlag**

- ✓ **Sammanställning**
- ✓ **Utvärdering**
- ✓ **Förslag tilldelning**
- ✓ **Tilldelning**

- ✓ **Upprätta avtal**
- → **Förankra avtal**

- ✓ Implementerat
- → Under uppbyggnad
- ✗ Ej implementerat

© 2009 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. KPMG and the KPMG logo are registered trademarks of KPMG International, a Swiss cooperative.

Avtalsvårdsfasen

- I fasen avtalsvård ska arbete utföras som syftar till att behålla eller öka värdet i upphandlingarna
- Idag är detta steg det mest eftersatta i processen
- Uppföljningsaktiviteterna i processen har ännu inte implementerats

Orderhantering	Leveranshantering	Uppföljning
→ Uppdatera register	→ Avvikelser	✗ Avtalsuppföljning
→ Kundbeställning	→ Inleverera	✗ Produktuppföljning
✗ Statistik		✗ Leverantörsutveckling

✓ Implementerat
→ Under uppbyggnad
✗ Ej implementerat

© 2009 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. KPMG and the KPMG logo are registered trademarks of KPMG International, a Swiss cooperative.

Målsättningar i inköpsprocessen

Syfte och målsättning

- Den nya inköpsprocessen syftar till att skapa regiongemensamma upphandlingar med starkt verksamhetsinflytande
- Målen med arbetet är att:

Minska sortimentsbredden

Färre leverantörer

Minska totalkostnaden

Minska fakturaflödet

Minska de totala kostnaderna

Standardisera sortimentet — Öka patientsäkerheten/flexibiliteten

Minska miljöbelastningen — Minska miljöbelastningen

Idag saknas möjligheter att mäta och följa upp dessa mål

© 2009 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. KPMG and the KPMG logo are registered trademarks of KPMG International, a Swiss cooperative.

Uppföljning och system

Förutsättningar för uppföljning

- Regionen har idag enligt uppgift från Inköp 28 olika ”inköpssystem” och 24 leverantörsreskontror
- Möjligheten till analys av behov och volymer köpta från olika leverantörer är därför kraftigt begränsad
  - Volymer kan inte preciseras vid upphandlingar vilket försämrar möjligheterna till bra priser
  - Inköp får vända sig till leverantörerna för att för att få information om köpta volymer
- Detsamma gäller för uppföljning av avtalstrohet och köp utanför avtal
  - Det krävs ett omfattande arbete och mycket handpåläggning för att få fram övergripande analyser
  - Uppföljning av avtalstroheten inom 4 pilotområden har genomförts 2008 och 2009 (resor och hotell, bemanningsläkare, bemanningssjuksköterskor samt kontorsmaterial)
- Beställningsportalen ger en viss möjlighet till uppföljning av köp via depåer, men ger en mycket ofullständig bild
- Ett nytt system håller på att tas fram (E-handelsprojektet), som förväntas vara i drift år 2012
  - Systemet är tänkt att omfatta och vara styrande för alla typer av inköp inom regionen

En regionövergripande inköpsprocess kräver ett regionövergripande systemstöd för att vara effektiv - innan E-handelssystemet är implementerat kommer uppföljning av processen att vara svår

Bristen på stödsystem försvårar allt arbete med styrning och kontroll av inköpsprocessen

© 2009 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. KPMG and the KPMG logo are registered trademarks of KPMG International, a Swiss cooperative.

Måluppfyllelse

Förutsättningar för måluppfyllelse

- Arbetet med inköpsprocessen har skapat ett bättre samarbete och kunskapsutbyte mellan verksamheten och inköpsorganisationen
  - Genom att samla verksamhetens behov i ett forum har man tagit ett stort steg mot att skapa ett enhetligt sortiment för regionen och lagt grunden för större besparingar
- Den ursprungliga problembilden kvarstår dock till stor del
  - Det finns fortfarande motstånd / okunskap i verksamheten kring vilka förbättringar och effektiviseringar som kan åstadkommas genom en utvecklad inköpsprocess
  - Det saknas bra uppföljnings- och stödsystem för stora delar av processen
- Det är idag oklart i vilken utsträckning den nya inköpsprocessen har bidragit till att minska regionens totala inköpskostnader

Implementeringen av inköpsprocessen är påbörjad men mycket arbete kvarstår – främst inom de nya områdena Analys och Avtalsvård

Bristande möjligheter att mäta och följa upp inköpsprocessens mål gör det svårt att bedöma hur väl processen fungerar

© 2009 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. KPMG and the KPMG logo are registered trademarks of KPMG International, a Swiss cooperative.

Ansvar och roller

© 2009 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. KPMG and the KPMG logo are registered trademarks of KPMG International, a Swiss cooperative.

Ansvar och roller i inköpsprocessen

Regiondirektören

- Ger uppdrag till inköpsrådet och tillsätter ledamöterna i rådet

Inköpsråd

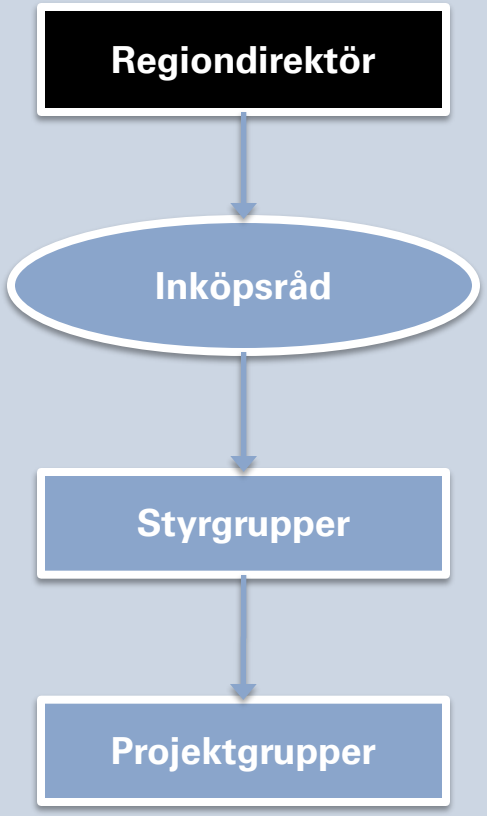
- Ansvarar för fortsatt utveckling av inköpsprocessen och att dess arbetssätt implementeras
- Tar ställning i för regionen strategiskt viktiga inköpsfrågor samt frågor om kompetensutveckling och stödsystem
- Utser styrgrupper och styrgruppsordföranden samt fastställer uppdragshandlingar per inköpsområde
- Svarar för kontinuerlig uppföljning och avrapportering till regiondirektören och till utförargruppen

Styrgrupper

- Fastställer mål för alla upphandlingar inom sitt inköpsområde
- Tillsätter projektgrupper och följer upp arbetet i grupperna
- Fastställer inköps- och kommunikationsstrategi för varje upphandling
- Svarar för att följa upp avtalstroheten

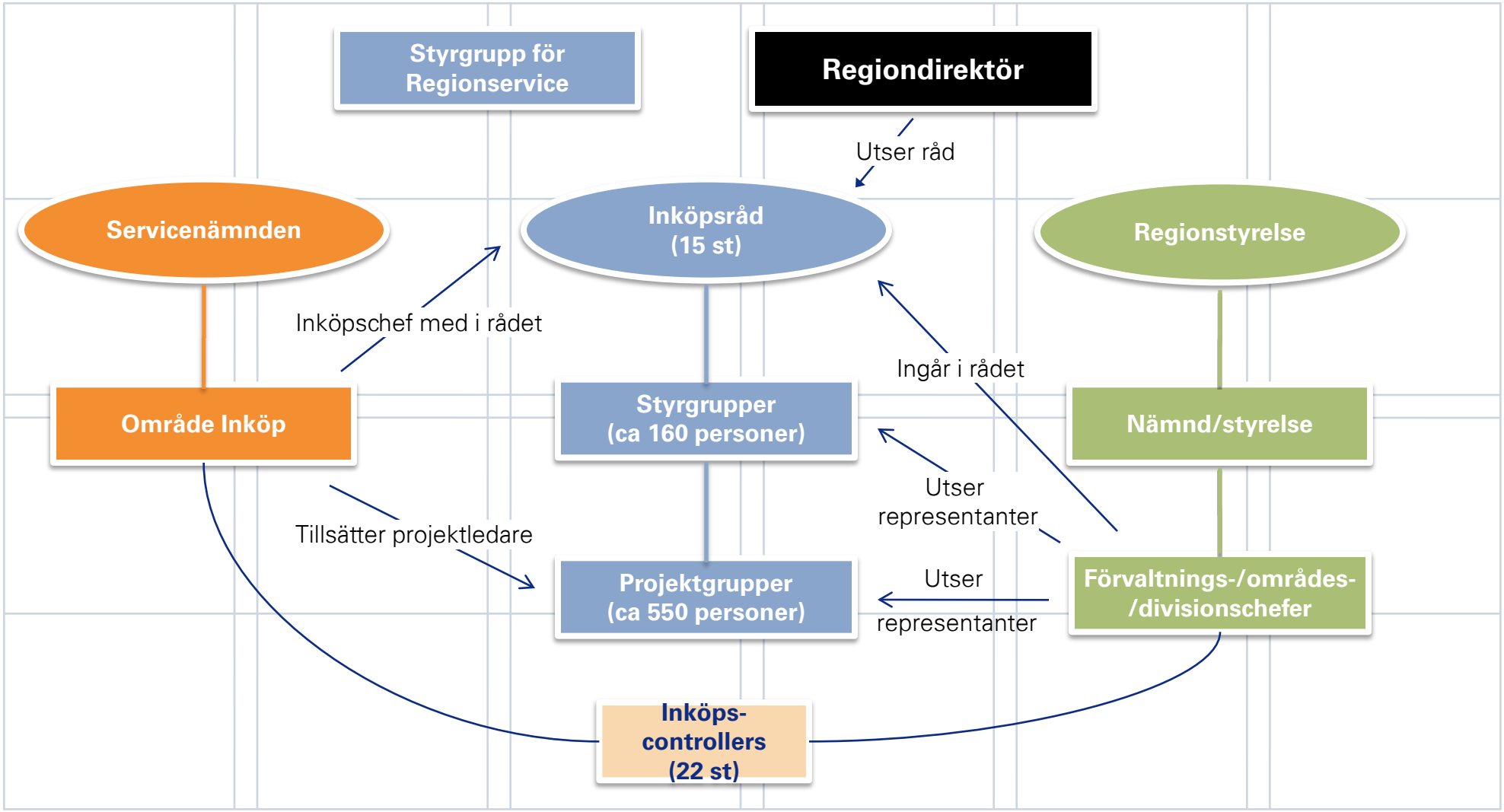
Projektgrupper

- Gör allt praktiskt analys-, upphandlings- och avtalsvårdsarbete i enlighet med inköpsprocessen



© 2009 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. KPMG and the KPMG logo are registered trademarks of KPMG International, a Swiss cooperative.

Styrmiljön kopplad till inköpsprocessen



© 2009 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. KPMG and the KPMG logo are registered trademarks of KPMG International, a Swiss cooperative.

Prioritering och bemanning

- Inköpsrådet upplevs inte ha en strategisk roll och inte heller en strategisk tyngd inom regionen
  - Från början var det tänkt att inköpsrådet skulle bestå av servicedirektör, inköpschef och förvaltningschefer (eller motsvarande) – i nuläget sitter få förvaltningschefer med i rådet
  - Det finns indikationer på att operativa frågor som bör behandlas inom respektive styrgrupp alltför ofta lyfts till inköpsrådet
  - Styrgrupperna efterfrågar svar på frågor i stor omfattning – inköpsrådet blir till del som en arbetsgivare åt styrgrupperna istället för att vara en strategisk gruppering
- Styrgrupperna har inte alltid verksamhetens förtroende
  - Det krävs att personer som inom hela regionen anses vara experter inom området ingår i samtliga styrgrupper
  - Styrgrupper med representation från de medicinska sektorsråden har gett lyckosamma upphandlingar
- Bemanning av projektgrupperna anses vara en utmaning
  - Det finns ett motstånd från verksamheten att utse representanter – styrgrupperna får själva försöka leta upp lämpliga personer
  - De personer som utses är inte alltid de bäst lämpade - man vill från verksamhetens sida sällan släppa ifrån sig de bästa personerna då dessa är allt för viktiga för kärnverksamheten
- Inom samtliga grupperingar finns det indikationer på problem med närvaron på möten

Att ta aktiv del i inköpsarbetet ses inte som strategiskt viktigt i verksamheten varför bemanningen till del brister inom samtliga grupper i inköpsprocessen

© 2009 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. KPMG and the KPMG logo are registered trademarks of KPMG International, a Swiss cooperative.

Specifika roller i inköpsprocessen

Servicedirektören

- Svarar för att inköpsfunktionen får en strategisk roll genom rapportering till regiondirektören och genom dialog med förvaltningscheferna

Inköpschefen

- Äger inköpsprocessen och ansvarar för att processen är effektiv och att den används inom hela regionen
- Säkrar affärsmässigheten i upphandlingarna
- Bereder ärenden och är föredragande i inköpsrådet

Ordförande för respektive styrgrupp

- Leder styrgruppsarbetet och tar ett regionansvar för inköpsområdet i sin helhet
- Ska kommunicera med verksamheten under hela inköpsprocessen

Ansvaret för dessa roller är idag stort och generellt svårt att uppfylla

Inköpare

- Ska agera projektledare i alla projektgrupper med ansvar för hela upphandlingsprocessen
- Ska bidra med kunskap om leverantörer och leverantörsmarknaden
- Utför totalkostnadsanalyser och utvecklar affärsmässigheten

Rollen som inköpare har ändrats till att bli betydligt mer krävande – det kommer att ta tid innan inköparna har erfarenhet och kompetens nog att agera i enlighet med inköpsprocessens krav

© 2009 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. KPMG and the KPMG logo are registered trademarks of KPMG International, a Swiss cooperative.

Inköpscontrollers

Uppdraget

- En inköpscontroller finns inom varje förvaltning/verksamhetsområde i regionen
- Uppdraget är att bidra till samverkan mellan verksamheterna, sprida information och utveckla den egna verksamheten
- En inköpscontroller ska bland annat
  - mäta och följa upp resultatet av inköpsarbetet i den egna verksamheten
  - formulera förslag till mål och ta initiativ till förbättringsprojekt
  - se till att det är ordning och reda i beställningsverksamheten och slå larm vid avvikelser
  - följa upp avtalstroheten i den egna verksamheten
- Som inköpscontroller ingår man även i ett nätverk tillsammans med områdeschefen för Inköp

Förutsättningar för genomförande

- Inköpscontrollers har
  - ett otydligt uppdrag
  - inget strategiskt uppdrag
  - ingen koppling till inköpsprocessen
  - saknar mandat att skapa ordning och reda i beställningsverksamheten
  - svårt att sprida information när de sitter som stödjande resurser och ej i linjen
- Inköpscontrollers är ofta befintliga ekonomer som har fått ett utökat uppdrag
- Systemstöd saknas för mätning och uppföljning av avtalstroheten

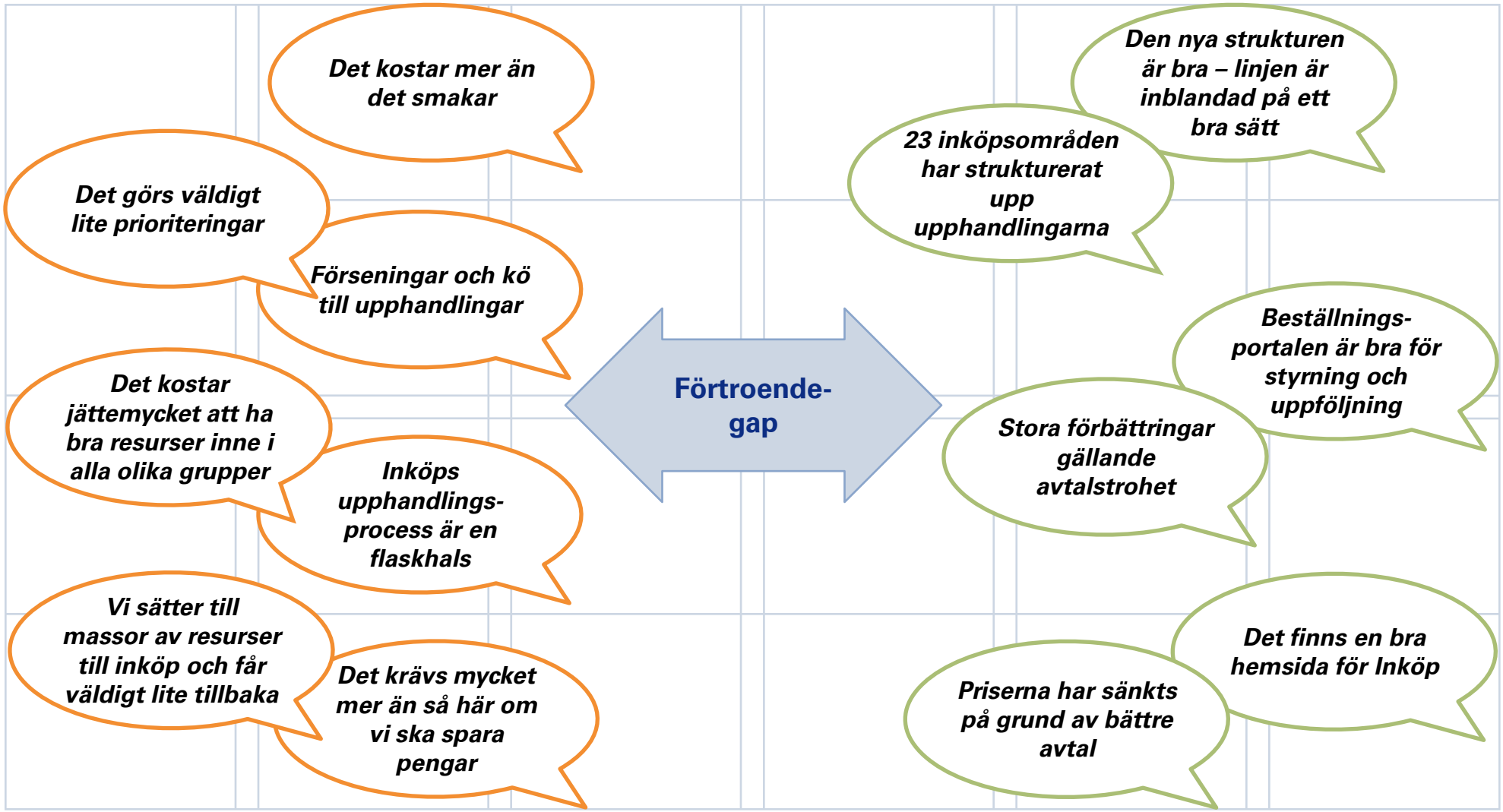
Inköpscontrollers saknar i nuläget mandat och verktyg för uppdraget, kan bli bättre när system för uppföljning finns

© 2009 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. KPMG and the KPMG logo are registered trademarks of KPMG International, a Swiss cooperative.

Inköp och inköpsarbetet

© 2009 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. KPMG and the KPMG logo are registered trademarks of KPMG International, a Swiss cooperative.

Förtroendegap



© 2009 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. KPMG and the KPMG logo are registered trademarks of KPMG International, a Swiss cooperative.

Besparingspotential och koncernnytta

Samsyn krävs

- Det är svårt för verksamheten att se att det görs några besparingar inom inköpsarbetet
- De exempel som tas fram är baserade på regionens besparingar medan man i verksamheten mest ser resursåtgången
- Det är svårt att tvinga en verksamhet att arbeta efter nya processer – för en lyckad implementering måste personalen förstå och förespråka förändringen

Inköp bör sträva efter att visa på besparingar nedbrutet per förvaltning

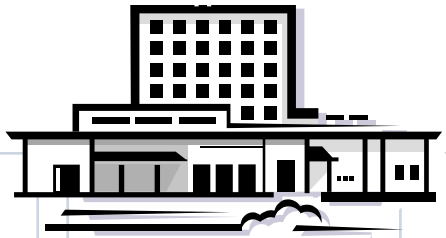
Besparingen bör kopplas till värden som är viktiga för verksamheten, som exempelvis antal personer som inte behöver sägas upp

Inköp

”Vi kommer att spara 600 mkr”

Olika perspektiv

Verksamheten



”Resan är billigare på nätet”

© 2009 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. KPMG and the KPMG logo are registered trademarks of KPMG International, a Swiss cooperative.

Besparingspotential - beräkningen

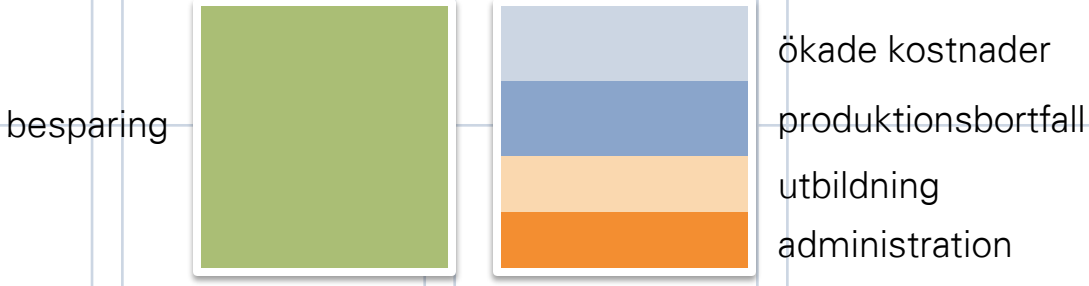
Besparingsberäkningarna ifrågasatta

- När Inköp presenterar besparingspotentialer för inköpsarbetet så baseras detta på kostnaden per inköpt artikel
- Från verksamhetens sida ser man främst problem och kostnader i form av resurser som försvinner från kärnverksamheten
  - 500 – 600 personer från verksamheten är på något sätt involverade i arbetet med inköpsprocessen
  - Det finns en skepticism gällande de siffror som Inköp presenterar som besparingspotential

För att skapa ett förtroende hos verksamheten bör Inköp i så stor utsträckning som möjligt presentera besparingspotentialen baserad på totalkostnaden för inköpsarbetet

Inköps budskap

Verksamhetens bild



…Sanningen ligger antagligen någonstans mitt emellan

© 2009 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. KPMG and the KPMG logo are registered trademarks of KPMG International, a Swiss cooperative.

Område Inköp

Resurser och kompetens

- Kraven på Inköp och inköparna har ökat i och med den nya processen – personalomsättningen har initialt varit hög och det tar tid att rekrytera och lära upp nya personer
- Trots att Inköp har fått pengar till ytterligare resurser så har man idag resursbrist
  - Det handlar sannolikt om en kombination av för få personer och till del kompetensbrist
- Inköp är idag starkt fokuserade på upphandlingsfasen
  - Trots detta hinner man inte med arbetet och ett antal olagliga förlängningar av befintliga avtal har gjorts
  - Arbetet inom analysfasen och avtalsvårdsfasen utförs till följd av detta inte i enlighet med processen
- Situationen kommer sannolikt att förbättras när ytterligare personal har rekryterats och när de nya personerna har kommit in i arbetet på ett bra sätt
  - Det är dock oklart om detta kommer att räcka för att utföra alla moment i processen på tänkt sätt

Då den stora besparingspotentialen finns inom analys- respektive avtalsvårdsfasen bör Inköp analysera om resursfördelningen verkligen är optimal idag

© 2009 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. KPMG and the KPMG logo are registered trademarks of KPMG International, a Swiss cooperative.

Differentiering

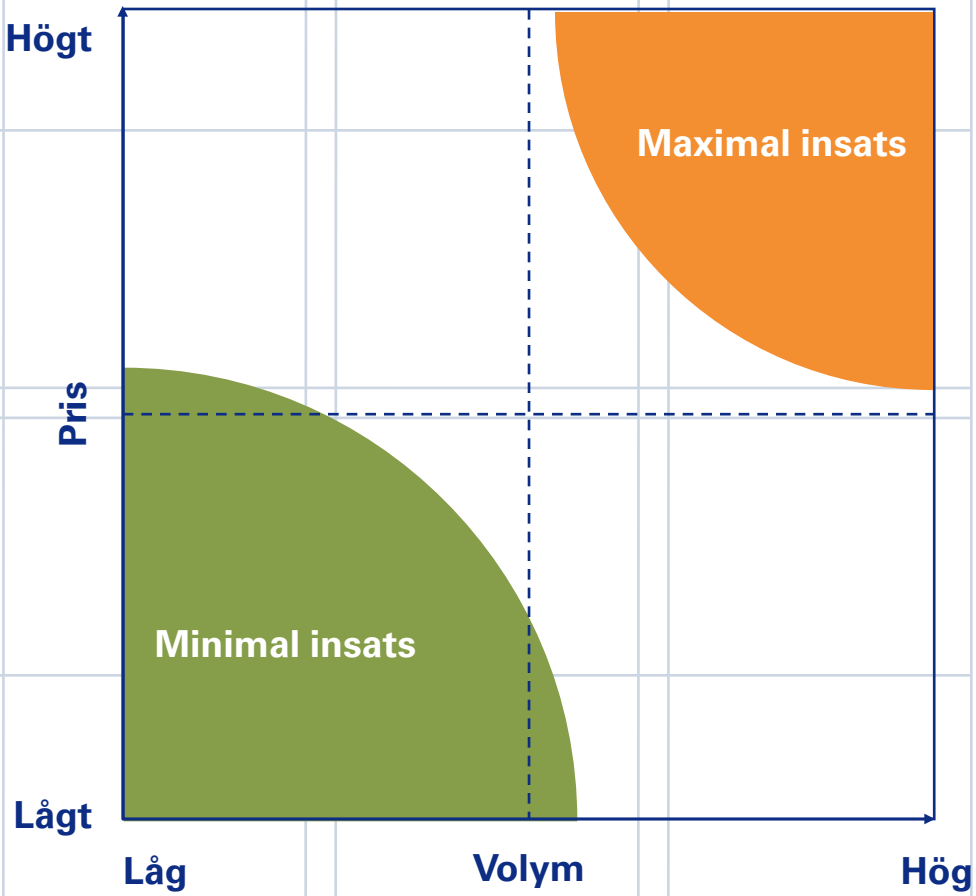
Prioritering och differentiering

- Det finns indikationer på att det sker väldigt lite differentiering mellan olika upphandlingar
  - Inköpsprocessen ställer samma krav på alla upphandlingar
- Inköpsrådet har arbetat med en prioritering av ett par viktiga upphandlingar men det finns ingen uttalad strategi och övergripande differentiering
- Ett differentierat angreppssätt är inte bara viktigt för Inköps resursplanering – det är även viktigt ur förvaltningarnas perspektiv vid beslut om vilka och hur många personer som ska sitta med i olika projektgrupper

Det bör säkerställas att resurser läggs på de upphandlingar som är viktigast för regionen – detta gäller även förvaltningarnas insats

Processen bör om möjligt förenklas för mindre viktiga upphandlingar

Principskiss – differentierad insats



© 2009 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. KPMG and the KPMG logo are registered trademarks of KPMG International, a Swiss cooperative.

Verksamhetens ansvar

© 2009 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. KPMG and the KPMG logo are registered trademarks of KPMG International, a Swiss cooperative.

Brott mot LOU

Inköpsprocessen och LOU

- Alla köp utanför avtal är ett brott mot LOU (förutsatt gällande beloppsgränser)
- Den nya inköpsprocessen innebär att många personer med beställarkompetens och/eller ett eget budgetansvar måste lämna ifrån sig ansvaret till Inköp
  - Stora volymer köps fortfarande utanför avtal
  - De flesta är med största sannolikhet medvetna om att det är ett lagbrott
- Förvaltningschefen är ansvarig för att säkerställa att verksamheten inte bryter mot LOU
- Innan det nya systemet (E-handelsprojektet) införs kommer det dock att rent praktiskt vara möjligt att handla utanför avtal

Förvaltningarna bör redan nu införa regler som gör det svårare att köpa utanför avtal, exempelvis genom att ändra delegationen och lägga in attestnivåer i ekonomisystemet, samt börja rapportera avvikelser till Inköp

© 2009 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. KPMG and the KPMG logo are registered trademarks of KPMG International, a Swiss cooperative.

Konsekvenser vid brott mot LOU

Konkurrensverket har idag små möjligheter till sanktioner

- Konsekvenserna vid brott mot LOU är att den upphandlande enheten kan tvingas göra om hela eller delar av upphandlingen, eller korrigera felaktigheter eller, om upphandlingen avslutats, erlägga skadestånd
- I praktiken finns det dock idag enbart små möjligheter för Konkurrensverket att vidta rättsliga åtgärder vid brott mot lagen om offentlig upphandling

Kommande ändringar i LOU kan komma att ändra det

- I syfte att förebygga allvarliga överträdelser, bland annat otillåtna direktupphandlingar, har Europaparlamentet och Europeiska unionens råd beslutat om vissa ändringar i rådets rättsmedelsdirektiv
- En departementspromemoria är framtagen av finansdepartementet och remisstiden har löpt ut
- Föreslagna ändringarna innebär bland annat att ett avtal som bygger på en otillåten direktupphandling ska kunna förklaras ogiltigt – ogiltigheten är dessutom inte beroende av avtalsparternas onda eller goda tro
- Om en återgång av avtalet inte är möjlig ska domstol, på talan av Konkurrensverket, kunna påföra en upphandlande myndighet eller enhet en marknadsskadeavgift – marknadsskadeavgiften ska enligt förslaget uppgå till lägst 10 000 kr och högst 10 000 000 kr
- Lagändringarna är avsedda att träda i kraft den 1 juli 2010

Riskerna vid brott mot LOU kommer att öka avsevärt om lagförslaget införs

© 2009 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. KPMG and the KPMG logo are registered trademarks of KPMG International, a Swiss cooperative.

Små och stora förvaltningar

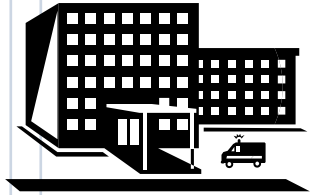
Inflytande och resurser i inköpsarbetet

- Arbetet med att minska ner antalet varianter och skapa volymfördelar kommer att innebära anpassningar för alla
  - De större förvaltningarna bör ha och har större inflytande i frågan om vad som ska prioriteras i upphandlingarna
  - De mindre förvaltningarna kommer att behöva anpassa sig i större utsträckning
- Mindre förvaltningar sätter idag till mer resurser i förhållande till förvaltningens storlek än de större
  - Besparingarna kommer därför att bli mindre
- Om insatserna i processarbetet ska relateras till storleken så måste de mindre förvaltningarna börja lita på regionens beslut i större utsträckning
  - Fokus bör vara att bidra i de viktigaste upphandlingarna

Liten förvaltning

Kostnad för resurser:

Besparing:



Stor förvaltning

Kostnad för resurser:

Besparing:

Små sjukhus/enheter sätter relativt sett till mer resurser i processen

Mindre förvaltningar måste lita på, och anpassa sig efter, övriga inom regionen

© 2009 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. KPMG and the KPMG logo are registered trademarks of KPMG International, a Swiss cooperative.

Sammanfattande slutsatser och rekommendationer

© 2009 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. KPMG and the KPMG logo are registered trademarks of KPMG International, a Swiss cooperative.

Slutsatser

Slutsatser – en sammanfattning

- Implementeringen av inköpsprocessen är påbörjad men mycket arbete återstår för att få avsedda styreffekter, främst inom de nya områdena Analys och Avtalsvård
- Inköpsverksamheten har i nuläget inte utvecklats till en strategisk verksamhet med stark koppling till vårdens effektiviseringsarbete, utan är i stor utsträckning kvar i servicerollen
- Inköpsrådet har arbetat med en prioritering av ett par viktiga upphandlingar men det finns ingen uttalad strategi och övergripande differentiering, vilket påverkar både Inköps och förvaltningarnas resursplanering
- Verksamhetsföreträdarna representerar mer den del av organisationen de kommer ifrån, istället för att ha en regional helhetssyn avseende inköp
- Att ta aktiv del i inköpsarbetet ses inte som strategiskt viktigt i verksamheten, varför bemanningen till del brister inom samtliga grupper i inköpsprocessen
- Arbetet med inköpsprocessens analysfas prioriteras ej i upphandlingarna på grund av tidsbrist, vilket innebär att man tappar en stor del av besparingspotentialen inom inköp
- Rollen som inköpare har ändrats till att bli betydligt mer krävande – det kommer att ta tid innan inköparna har erfarenhet och kompetens nog att agera i enlighet med inköpsprocessens krav
- Innan ett regionövergripande systemstöd är implementerat kommer uppföljning av inköpsprocessen och dess mål att vara svår - bristen på stödsystem försvårar allt arbete med mätning, styrning och intern kontroll
- Inköpscontrollers saknar i nuläget mandat och verktyg för sitt uppdrag

© 2009 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. KPMG and the KPMG logo are registered trademarks of KPMG International, a Swiss cooperative.

Rekommendationer

Förslag till förbättringar

- Frågor från styrgrupperna bör gå via Inköp innan de lyfts till inköpsrådet – endast frågor av strategisk karaktär bör behandlas i inköpsrådet
- Acceptansen av upphandlade varor och tjänster bygger på att experterna är med och gör valen – genom att ha med personer från sektorsråden i varje styrgupp skapas lättare förankring i verksamheten för upphandlingsbesluten

- Samla förvaltningarnas planerade väsentliga investeringar över de närmaste åren i syfte att få en regionövergripande planering, där inköpsprocessen kopplas till investerings- och budgetprocessen
- Ta beslut om övergripande inköpsstrategi och säkerställ att resurser läggs på de upphandlingar som är viktigast för regionen (gäller även förvaltningarnas insats) - för mindre viktiga upphandlingar bör inköpsprocessen förenklas
- Då den stora besparingspotentialen finns inom analys- respektive avtalsvårdsfasen bör Inköp analysera om resursfördelningen verkligen är optimal idag

- Använd historiska förbrukningsvolymer alternativt prognoser i samband med upphandlingar i syfte att få bättre priser
- Skapa ett förtroende hos verksamheten och visa på koncernnyttan genom att i så stor utsträckning som möjligt presentera besparingspotentialen baserad på totalkostnaden för inköpsarbetet, uppdelad på volym respektive pris
- Sträva efter att visa på besparingar per förvaltning, där besparingen kopplas till mätbara värden som är viktiga för verksamheten

- Förvaltningarna bör införa regler som gör det svårare att köpa utanför avtal och börja rapportera avvikelser till Inköp, för att i större utsträckning hindra brott mot LOU
- Tydliggör kundservice roll som stöd för verksamheten att framföra sina synpunkter på leverantörer, kvalitet, etc
- Utnyttja möjligheter till telefon- eller videokonferens för att förbättra närvaron vid genomförande av inköpsmöten – möten i Göteborg för representanter från annan ort kräver tid, driver kostnader och har en negativ miljöpåverkan

© 2009 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. KPMG and the KPMG logo are registered trademarks of KPMG International, a Swiss cooperative.