

MISSIV

För kännedom
Enligt sändlista

Inköpsnämnden

Inköpsnämndens uppdrag, mål och förutsättningar

Region Sörmlands revisorer har, i samband med tidigare genomförda granskningar¹, lyft otydligheter i, den med Region Västmanland gemensamma, inköpsnämndens roll och mandat.

Vår årliga grundläggande granskning av inköpsnämndens verksamhet har visat att befintliga regler och riktlinjer följs. Den visar också att nämnden har en styrning mot mål och beslut men att arbetet med målstyrning och uppföljning behöver förbättras.

Vi har med anledning av detta gett Qualitarium AB i uppdrag att genomföra en fördjupad granskning med syftet att bedöma om inköpsnämndens uppdrag, mål och förutsättningar motsvarar de intentionerna som fanns vid bildandet av nämnden. Inom ramen för granskningen ville vi även få belyst om nämndens uppdrag är tydligt och om det finns rimliga förutsättningar för att verksamheten ska kunna leva upp till förväntningarna.

Den sammanfattande bedömningen är att inköpsnämndens uppdrag, mål och förutsättningar inte fullt ut motsvarar de intentionerna som fanns vid bildandet av nämnden. Huruvida de ursprungliga intentionerna med inköpsnämndens verksamhet har uppnåtts kan inte bedömas i avsaknad av tydlighet kring förväntat resultat.

Vi bedömer att det finns ett behov av att förtydliga intentionerna med, och förväntningarna på, inköpsnämnden samt att sammanställa och kommunicera dessa.

Styrdokument, såsom reglementet för nämnden, behöver uppdateras och ett uppdaterat avtal som reglerar regionernas mellanhavanden behöver upprättas. Avtalet bör innehålla ett förtydligande om ansvarsfördelningen mellan regionerna och mellan inköpsnämnden och dess huvudmän.

Nämndens agerande bedömer vi vara passivt i förhållande till sina huvudmän, Region Sörmland och Region Västmanland. Nämnden bör efterfråga tydlighet i förväntningarna och behoven hos sina huvudmän. Nämnden behöver också ta

¹ RE-REV21-0011, Uppföljande granskning av styrning och uppföljning av nämndens inköpsverksamhet respektive RE-REV22-0011, Hållbara upphandlingar och inköp

MISSIV

initiativ för att skapa en struktur för löpande dialog med huvudmännen och mellan huvudmännen.

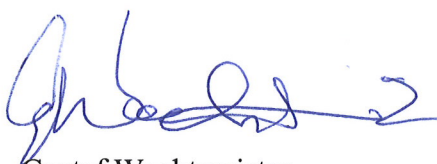
Nämndens arbete med att utforma sina mål och sitt ledningssystem i form av uppföljningar behöver utvecklas och ta i beaktande båda regionernas visioner och politiska mål och utformas så att de blir mätbara och möjliggör relevanta uppföljningar.

Inköpsrådets ansvar och mandat behöver definieras och beslutas. Samverkan mellan regionerna förutsätter en strukturerad dialog som sker transparent, där inköpsrådet kan ha en viktig roll, men denna roll och rådets ansvar behöver definieras.

Nämnden behöver säkerställa att det finns förutsättningar för att driva strategiska frågor genom att påtala de strukturella bristerna till regionernas styrelser och efterfråga tydliga styrsignaler.

Revisorerna ställer sig bakom de rekommendationer som framförs i rapporten och vi kommer även att lyfta iakttagelserna vid dialog med regionstyrelsen.

Inköpsnämndens yttrande över rapporten samt uppgifter om verkställda och planerade åtgärder emotses av revisorerna senast 16 juni 2023.



Gustaf Wachtmeister

ordförande



Torgerd Jansson

vice ordförande

Sändlista

Regionstyrelsen, Region Sörmland
Regionstyrelsen, Region Västmanland
Regiondirektör, Region Sörmland, Jan Grönlund
Regiondirektör, Region Västmanland, Anders Åhlund
Region Sörmland, verksamhetsområdeschef Helena Söderquist
Region Sörmland, inköpschef Ann-Sofi Lillberg
Region Västmanland, administrativ direktör, Jan Hallberg
Revisorerna i Region Västmanland



QUALITARIUM

Revisionsrapport

Granskning av inköpsnämndens uppdrag, mål och förutsättningar

Region Sörmland

Januari 2023

Innehåll

Sammanfattning	3
1. Inledning.....	4
2. Svar på kontrollfrågor	5
3. Granskningens resultat	14
Bilaga 1	17
Bilaga 2 Utdrag ur inköpsnämndens reglemente	19

Sammanfattning

Region Sörmlands revisorer har uppdragit åt Qualitarium AB att genomföra en fördjupad granskning med syftet att bedöma om inköpsnämndens uppdrag, mål och förutsättningar motsvarar de intentionerna som fanns vid bildandet av nämnden.

Inköpsnämndens uppdrag, mål och förutsättningar motsvarar inte fullt ut de intentionerna som fanns vid bildandet av nämnden. Huruvida de ursprungliga intentionerna med inköpsnämndens verksamhet har uppnåtts kan inte bedömas i avsaknad av tydlighet kring förväntat resultat.

Det finns ett behov för att förtydliga intentionerna med och förväntningarna på inköpsnämnden samt att sammanställa och kommunicera dessa. Styrdokument, såsom reglementet för nämnden, behöver uppdateras och ett uppdaterat avtal som reglerar regionernas mellanhavanden behöver upprättas. Avtalet bör innehålla ett förtydligande om ansvarsfördelningen mellan regionerna och mellan inköpsnämnden och dess huvudmän.

Nämndens agerande bedömer vi vara passivt i förhållande till sina huvudmän, Region Sörmland och Region Västmanland. Nämnden bör efterfråga tydlighet i förväntningarna och behoven hos sina huvudmän. Nämnden behöver också ta initiativ för att skapa en struktur för löpande dialog med huvudmännen och mellan huvudmännen.

Nämndens arbete med att utforma sina mål och sitt ledningssystem i form av uppföljningar är bristande. Målen bör i framtiden ta i beaktande båda regionernas visioner och politiska mål och utformas så att de blir mätbara och möjliggöra relevanta uppföljningar.

Inköpsrådets ansvar och mandat behöver definieras och beslutas. Samverkan mellan regionerna förutsätter en strukturerad dialog som sker transparent, där inköpsrådet kan ha en viktig roll, men denna roll och rådets ansvar behöver definieras.

Nämnden behöver säkerställa att det finns förutsättningar för att driva strategiska frågor genom att påtala de strukturella bristerna till regionernas styrelser och efterfråga tydliga styrsignaler.

Efter genomförd granskning rekommenderar vi inköpsnämnden att

- initiera och efterfråga struktur för löpande dialog med sina huvudmän och efterfråga förtydligande om intentionerna, syftet med och förväntningarna på nämndens arbete och dess resultat
- förstärka sin målstyrning genom att formulera mätbara mål som grundas på båda regionernas visioner och politiska mål
- efterfråga och vid behov stödja regionernas styrelser i att utforma nytt avtal som reglerar regionernas mellanhavanden
- efterfråga ett nytt uppdaterat reglemente
- efterfråga tydliggörande om hur regionerna önskar nämnden ska agera vid avvikelser från de intentioner och syfte som fastställs för nämnden
- efterfråga tydliggörande och själv förtydliga inköpsrådets roll, ansvar och mandat och säkerställa att detta dokumenteras
- utarbeta en budgetprocess som tar båda regionernas processer i beaktande
- uppdatera inköpspolicyn för regionernas verksamheter

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Den nuvarande inköpsnämnden bildades som en gemensam nämnd tillsammans med Region Västmanland. År 2011 fick den redan befintliga gemensamma DU-nämnden, då med ansvar för gemensam länssjukvård och service, utvidgat ansvar inom upphandlingsområdet.

Revisorerna har i sin årliga revisionsplan beslutat att genomföra en fördjupad granskning för att belysa om de ursprungliga intentionerna med inköpsnämndens verksamhet har uppnåtts samt för att bedöma om verksamheten lever upp till de förväntningar som fanns vid bildandet. Inom ramen för granskningen önskar revisorerna även att få belyst om nämndens uppdrag är tydlig och om det finns rimliga förutsättningar för att verksamheten ska kunna leva upp till förväntningarna.

1.2 Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma om inköpsnämndens uppdrag, mål och förutsättningar motsvarar de intentionerna som fanns vid bildandet av nämnden.

För att ge svar på granskningens övergripande syfte ska följande revisionsfrågor besvaras:

1. Vilka var intentionerna vid bildandet av den gemensamma inköpsnämnden?
2. Finns intentionerna dokumenterade och om ja, ligger dessa dokument som grund för inköpsnämndens arbete idag?
3. Är ansvarsfördelningen tydlig mellan Region Sörmland och Region Västmanland gällande inköpsnämnden?
4. Är ansvarsfördelningen tydlig mellan inköpsnämnden och huvudmännen Region Sörmland och Region Västmanland?
5. Är ansvarsfördelningen tydlig mellan inköpsnämnden och förvaltningen?
6. Har nämndens antagna verksamhetsmål en koppling till de ursprungliga intentionerna? Är målen mätbara?
7. Rapporterar nämnden sin måluppföljning i förhållande till de ursprungliga intentionerna till båda regionerna?
8. Ger inköpsnämndens förvaltningsorganisation förutsättningar för att uppnå målen med verksamheten?
9. Hanterar nämnden eventuella avvikelser i förhållande till de ursprungliga intentionerna?

1.3 Metod

Granskningen har genomförts med hjälp av dokumentstudier och intervjuer. Intervjuer har gjorts med nämndens ordförande, verksamhetschefen på inköpsenheten, Region Västmanlands administrativa direktör som ingår i inköpsrådet, samt med verksamhetsområdeschefen som leder Regionservice i Region Sörmland.

1.4 Avgränsningar

Granskningen avser den gemensamma inköpsnämnden i Region Sörmland. Granskningen avser 2022 års verksamhet med en tillbakablick till tiden då nämnden bildades.

Granskningen genomfördes under perioden december 2022 – januari 2023.

1.5 Revisionskriterier

- Kommunallagen (2017:925)
- Regionernas relevanta styrdokument (reglemente, avtal, instruktioner, mm)

1.6 Ansvarig nämnd

Ansvarig nämnd är inköpsnämnden.

1.7 Kvalitetssäkring

Kvalitetssäkring har skett genom Qualitariums interna kvalitetssäkringssystem. Rapporten har även varit föremål för faktagranskning utförd av de intervjuade personerna.

2. Svar på kontrollfrågor

Utifrån det granskade materialet och de genomförda intervjuerna redovisas svaren på granskningens kontrollfrågor i detta kapitel. För att undvika onödiga upprepningar har vi valt att behandla närliggande frågor tillsammans. När frågorna hanteras under samma avsnitt har vi valt att behålla frågans ursprungliga numrering.

Avsnitten är uppdelade i en del som beskriver våra iakttagelser och en del som återger våra kommentarer, bedömningar och eventuella rekommendationer.

Svaren på kontrollfrågorna ligger till grund för våra bedömningar kopplade till granskningens huvudfråga och syfte.

2.1 Vilka var intentionerna vid bildandet av den gemensamma inköpsnämnden?

2.2 Finns intentionerna dokumenterade och om ja, ligger dessa dokument som grund för inköpsnämndens arbete idag?

2.6 Har nämndens antagna verksamhetsmål en koppling till de ursprungliga intentionerna? Är målen mätbara?

Iakttagelser

Samarbetet mellan Region Sörmland och Region Västmanland kring den gemensamma inköpsverksamheten som inköpsnämnden ansvarar för idag påbörjades 2011.

Nedan visas händelser kopplade till att organisera samarbetet i en tidslinje:

2009 – landstingsstyrelserna i Sörmland och Västmanland beslutar att förutsättningarna för bildandet av en gemensam upphandlingsenhet ska utredas.

2011 – utredningens resultat läggs fram och landstingsfullmäktige i Sörmland och Västmanland beslutar att den dåvarande DU-nämnden får ansvaret för en gemensam upphandlingsverksamhet. Det inrättas ett upphandlingsutskott i DU-nämnden.

2014 – tidigare upphandlingsutskottet i DU-nämnden byter namn till ”inköpsutskott”.

2017 – landstingsfullmäktige i Sörmland justerar reglementet för DU-nämnden och utskottet. Avtal skrivs mellan landstingen för både nämnden och utskottet.

2019 – den 1 januari träder det nu gällande reglementet i kraft. Efter valet 2018 förändras Region Sörmlands politiska organisation och i fortsättningen sker ”[s]amarbetet med Region Västmanland om inköpsverksamhet [...] i en inköpsnämnd, som ersätter tidigare DU-nämnden och dess inköpsutskott”¹.

¹ Ur tjänsteutlåtande 2018-09-27 med diarienummer LS-LED18-2745-1.

2022 – den 31 december löper avtalet som gällde från den 1 januari 2019 ut. Automatisk förlängning sker.

I protokollet² från Landstingsfullmäktiges i Sörmland sammanträde 2011 framgår att en utredning som hade genomförts förordade en för de två landstingen gemensam upphandlingsverksamhet med motiveringen att den skulle minska sårbarheten, bredda kompetensen samt, på sikt, kunde gemensamma upphandlingar ge tidsvinst och minskad administration.

I rapporten som beskriver resultatet av ovan nämnd utredning framgår följande:

”Vid ett gemensamt möte 2009-08-19 med landstingsstyrelsen i Sörmland och landstingsstyrelsen i Västmanland beslutades att förutsättningarna för bildandet av en gemensam upphandlingsenhet skulle belysas. För att vara framgångsrik ska en sådan enhet ge:

- *Direkta ekonomiska effekter i form av lägre anskaffningskostnader*
- *Bättre resursutnyttjande genom en konstruktiv fördelning av arbetsuppgifter*
- *Ökad kompetens*
- *Mindre sårbarhet*
- *Mer tid för affärsmässighet”³*

Några andra dokument som återger vad de ursprungliga intentionerna med bildandet av nuvarande inköpsnämnden var har vi inte funnit. Intervjuerna bekräftar den bild som ovan beskrivna handlingar avspeglar. Avtalet som landstingen undertecknade gällande den gemensamma inköpsverksamheten nämner inget om intentionerna eller syftet med samarbetet. I det gällande reglementet för inköpsnämnden nämns inte heller vad de ursprungliga intentionerna med nämndens bildande var. Inköpsnämnden har inte efterfrågat något förtydligande från huvudmännen om vilka förväntningar det finns på nämndens arbete eller resultat.

I nämndens reglemente nämns inte regionernas intentioner, däremot framgår att nämnden ska arbeta för att upphandlingar ska ses som en strategiskt viktig funktion som kan ge ekonomiska vinster samt genom sortimentsamordning skapa ekonomiska besparingar. Nämnden ska också arbeta med att utveckla *”rutiner och system som genom ett gemensamt agerande ger kostnadsmässiga, kvalitativa, affärsmässiga och administrativa fördelar”*.

Inköpsnämndens mål antas årligen av nämnden. Inköpsnämnden följer Region Sörmlands styrmodell och utgår således från Sörmlands visioner och politiska mål. För år 2022 beslutades sju verksamhetsmål som framgår av Bilaga 1, Tabell 1. Några rutiner som syftar till att säkerställa att Region Västmanlands visioner och mål tas i beaktande finns inte. Nämndens ordförande och inköpschefen bedömer dock att målen i regionerna är ganska likartade vilket gör att nämndens egna mål inte strider mot Region Västmanlands mål. Några rutiner som säkerställer att de ursprungliga intentionerna och syftet med samarbetet uppnås finns inte.

Iakttagelserna visar att nämndens arbete har utvecklats under åren till att ha störst fokus på att möjliggöra besparingar genom samarbetet. Detta avspeglas i nämndens mål och fokus på uppföljningar av möjliggjorda besparingar, där inköpsverksamheten visar att möjliggjorda

² Protokoll från sammanträdet i Landstingsfullmäktige i Landstinget i Sörmland den 19 april 2011, § 25 samt dess underlag som består av protokoll från Landstingsstyrelsens sammanträde den 5 april 2011, § 64 och Landstingsstyrelsens arbetsutskotts sammanträde den 22 mars 2011, § 46.

³ Ur rapporten *”Upphandlingssamverkan mellan landstinget i Sörmland och Västmanland”* från 2011-02-28, sidan 2.

besparingar uppgick till 75,8 mkr vid delår. Huruvida detta är den önskvärda prioriteringen har inte förankrats hos huvudmännen.

I samband med förra årets granskning påtalade revisorerna att nämnden bör komplettera *”målen med mätbara indikatorer för att möjliggöra en bättre bedömning kring måluppfyllelse”*⁴. I årets verksamhetsplan framgår att nämnden beslutade om ett antal indikatorer som är kopplade till målen. Det saknas dock fortfarande indikatorer till fem av de totalt sju beslutade verksamhetsmålen. Ett av målen har indikatorer formulerade men saknar målvärde.

En mer kvalitativ genomgång av de beslutade målen visar att flera av målen innehåller en längre beskrivning av vad verksamheten *”vill”* och *”behöver”*. Flera av målen har samma lydelse trots att de är kopplade till olika politiska mål och i ett av fallen även till olika perspektiv. De beslutade målen är generellt formulerade och saknar till viss del förklaring om hur de ska bidra till att uppfylla det politiska målet.

Kommentarer och bedömningar

En sammanfattning av iakttagelserna visar att syftet med att samverka kring upphandlingar och inköp var:

- att minska sårbarheten
- att bredda och öka kompetensen
- att skapa tidsvinst och minskad administration
- att ge bättre resursutnyttjande på förvaltningen
- att ge mer tid för affärsmässighet
- att ge lägre anskaffningskostnader

Listan ovan är vår sammanställning av information från olika källor. Därför bedömer vi att intentionerna finns dokumenterade, men dokumentationen inte är lättillgänglig och de ursprungliga syftena och förväntningarna inte är tydligt kommunicerade. Det saknas vidare tydlighet om vilka förväntningar regionerna hade och har på verksamhetens resultat.

Punkterna i sammanställningen av intentionerna kan sorteras i två kategorier, där de första fem berör den interna organiseringen och de fördelar som en större enhet kan ge, medan den sista punkten berör möjlighet till ekonomiska vinster. Den utveckling som har skett under de gångna åren har lett till att nämnden har riktat större fokus på möjligheterna till besparingar än till de organisatoriska frågorna. Huruvida detta är överensstämmande med regionernas behov och önskemål är oklart.

Nämnden saknar rutiner som säkerställer att de ursprungliga intentionerna och förväntningarna som regionerna har på samarbetet inkluderas i nämndens årliga målformulering. Intentionerna och syftet med samarbetet bedöms därför inte ligga till grund för nämndens arbete idag. Det saknas vidare rutiner som säkerställer att nämndens mål bidrar till båda regionernas måluppfyllelse eftersom Västmanlands övergripande mål inte tas i beaktande.

För att uppnå detta behöver regionernas förväntningar på samarbetet förtydligas. Vi bedömer att nämnden inte har varit tillräckligt aktiv då den inte har vidtagit några åtgärder för att få förtydligat förväntningarna från huvudmännen. Inköpsnämnden bör agera mer proaktivt och efterfråga ett förtydligande från båda regionerna.

⁴ Översiktlig grundläggande granskning 2021 av Inköpsnämnden, PWC:s rapport från mars 2022.

Gällande nämndens mål bedömer vi att dessa inte har en direkt koppling till de ursprungliga intentionerna utom ett av målen, att uppnå möjliggjorda besparingar, som har en direkt koppling till att ge lägre anskaffningskostnader.

Målen bedöms inte vara mätbara, med några få undantag. Målen som är generellt formulerade behöver konkretiseras och brytas ner till kortare och mer koncist formulerade mål för att de ska vara mätbara och uppföljningsbara. De svaga och/eller oprecisa formuleringarna utgör en svårighet för att kunna bedöma om målet har uppnåtts eller inte. Tillsammans med det faktum att de flesta målen saknar indikatorer bidrar detta till att det är svårt att göra en både kvantitativ och kvalitativ bedömning om måluppfyllelsen. Därför gör vi den sammanfattande bedömningen att nämndens arbete med att utforma sina mål och indikatorer behöver förbättras.

2.3 Är ansvarsfördelningen tydlig mellan Region Sörmland och Region Västmanland gällande inköpsnämnden?

Iakttagelser

Ansvarsfördelningen mellan regionerna framgår dels i det avtal som parterna har undertecknat 2018, dels i underlaget till beslutet om att inrätta inköpsnämnden. Avtalet som reglerar regionernas mellanhavanden gällde till den sista december 2022 varefter det automatiskt förlängdes.

Avtalets inledande stycke anger att *”Region Sörmland är värregion och den gemensamma nämnden ingår i dess organisation”*. Utöver denna mening innehåller avtalet inga hänvisningar om hur ansvarsfördelningen ska vara rörande styrningen av inköpsnämnden.

Under intervjuerna framkom det att dialogen mellan regionerna främst sker genom informella kanaler och personunioner, där ledamöter i styrelserna ingår i inköpsnämnden. Några spårbara kommunikationskanaler där inköpsnämndens uppdrag diskuteras finns inte.

Inköpsnämnden består av sex ledamöter och sex ersättare, där regionerna utser hälften var. Det finns även ett inköpsråd som består av tjänstepersoner från båda organisationerna. Vid inköpsnämndens sammanträden deltar tjänstepersoner från inköpsrådet.

Inköpsrådets roll, ansvar och mandat finns inte dokumenterat. Enligt muntlig information som vi har fått inkluderar det att tillvarata båda regionernas intressen och att föra dialogen mellan regionerna om inköpsfrågor.

Finansieringen av verksamheten regleras i avtalet, där det framgår att Region Sörmland skall fastställa budgeten för nämndens verksamhet efter samråd med Region Västmanland. Det finns ingen dokumentation som visar hur detta samråd mellan regionerna sker. Verksamheten och inköpsrådet har påtalat utmaningar med att de två regionernas budgetprocesser skiljer sig från varandra och menar att det utgör en svårighet vid utformningen av inköpsnämndens budgetunderlag. Budgeten för inköpsnämnden för 2022 beslutades i Region Västmanland i samband med regionfullmäktiges beslut om hela regionens regionplan.

Avtalets § 3 beskriver hur finansiering av verksamheten ska ske:

”Kostnadsfördelningen ska vara 50 procent för vardera regionen. Respektive regions eventuella enskilda behov utöver den gemensamma verksamheten finansieras genom den region där behovet finns.”

Kostnadsfördelningen sker enligt avtalet idag, där de så kallade overhead-kostnaderna fördelas lika. Utöver dessa kostnader finns det exempel där regionerna har bedömt ha olika behov och detta avspeglar sig på kostnadsfördelningen:

- kostnaderna för de operativa inköparna fördelas så att Västmanland betalar för 2,5 tjänster och Sörmland för 4,5 tjänster
- arbetet med e-handel i respektive region bekostas av respektive region
- leverantörsgruppen i Inköp bekostas helt av Sörmland

Enligt intervjuavaren bedömer man i båda regionerna att kostnadsfördelningen är acceptabel och transparent redovisad.

Kommentarer och bedömningar

Vår bedömning är att ansvarsfördelningen mellan regionerna är delvis tydlig.

Att inköpsnämnden ska vara en del av Region Sörmlands organisation är tydligt. Samtidigt utgör detta en utmaning då nämnden ska ta hänsyn till båda regionernas intressen och ur detta perspektiv finns det ett behov för förtydligande om hur detta ska ske. Nämndens sammansättning följer avtalets föreskrift och avspeglar fördelningen av ansvaret mellan regionerna. Kostnadsfördelningen följer det som överenskommit i avtalet.

Vi finner det önskvärt att styrelserna i Sörmland och Västmanland förtydligar ansvarsfördelningen dem emellan om hur inköpsnämnden ska styras för att säkerställa att båda de ursprungliga intentionerna och regionernas behov tillgodoses. För uppnå detta på ett effektivt och transparent sätt ser vi behov för att utforma spårbara kommunikationskanaler mellan regionernas styrelser. Inköpsnämndens roll i detta är att aktivt efterfråga styrsignaler. I nuläget består nämndens spårbara dialog med huvudmännen i att överlämna delårsrapport och verksamhetsberättelse utan någon uppföljning, vilket vi bedömer inte vara tillräckligt.

Ett uppdaterat avtal som reglerar parternas mellanhavanden behöver tas fram snarast där otydligheterna som granskningen synliggör klagas.

Budgetprocessen för inköpsnämnden behöver ses över för att säkerställa att rutinerna tar i beaktande båda regionernas budgetprocesser.

2.4 Är ansvarsfördelningen tydlig mellan inköpsnämnden och huvudmännen Region Sörmland och Region Västmanland?

Iakttagelser

Det framgår av avtalet, beslutsunderlaget samt av de upprättade och beslutade styrdokumenterna (reglemente, budget- och måldokument) att inköpsnämnden ingår i Region Sörmlands organisation.

Vår förståelse är att inköpsnämndens ansvar inte har diskuterats i regionernas styrelser under de senaste åren, eller om diskussioner har förekommit så finns dessa inte dokumenterade.

Det står i både reglementet och i avtalet att nämnden ansvarar för *”all upphandlings- och inköps-verksamhet, exklusive den upphandling av förbrukningsvaror som utförs av den gemensamma varuförsörjningsnämnden, för de båda parterna.”* Verksamheten hanterar idag e-handel för Sörmland men inte för Västmanland. Arbetet med e-handel har nått olika långt i de två regionerna. Inom Inköps organisation ingår enheten Leverantörsgruppen som hanterar fakturor enbart för Sörmland. Det finns även exempel på upphandlingar som regionerna själva har valt att genomföra utan den

andra parten. I samband med att beslut togs i regionerna att frångå avtalet har nämnden inte blivit direkt informerad och inte heller har den vidtagit några åtgärder för att signalera att beslutet är ett avsteg från det gällande avtalet mellan regionerna.

Vilket ansvar inköpsnämnden har gentemot Region Västmanland framgår inte i några av dokumenten, utöver det som avtalets § 4 beskriver: *"Nämnden skall till respektive regions fullmäktige i enlighet med Region Sörmlands regler för rapportering, och med hänsyn tagen till Region Västmanlands rapporteringssystem, rapportera hur verksamheten utvecklas och hur den ekonomiska ställningen är."* Denna rapportering sker i samband med kvartalsrapport, delårsrapport och årsrapport. Någon dokumentation som visar återkoppling från Region Västmanland fann vi inte och inte heller något som visar att inköpsnämnden skulle ha efterfrågat återkoppling.

Nämnden ska enligt reglementet utforma en inköspolicy för båda regionerna. Detta skedde senast 2015 då den nu gällande inköspolicyn beslutades.

Hur nämnden arbetar med att lyfta upphandling som en strategiskt viktig funktion i regionerna fann vi ingen dokumentation kring. De beslut som tas i nämnden berör snarare löpande arbete med att genomföra upphandlingar på ett strategiskt sätt, genom t.ex. kategoristyrning. Intervjuerna visar att nämnden och verksamheten upplever detta vara ett svårt område att arbeta med, i brist på direkt kontakt med regionernas styrelser och högsta ledning.

Kommentarer och bedömningar

Vår bedömning är att ansvarsfördelningen mellan inköpsnämnden och dess två huvudmän är delvis tydlig. Det finns styrdokument som beskriver nämndens ansvarsområden. Däremot finns det inga styrande dokument eller rutiner för hur samarbetet mellan nämnden och dess huvudmän ska ske, utöver rapporteringen från nämndens sida. Vi ser behov för att ta fram struktur och rutiner för en löpande dialog mellan inköpsnämnden och regionernas styrelser. Den rådande otydligheten i ansvarsfördelningen mellan inköpsnämnden och regionerna bedömer vi även vara kopplad till bristen som beskrivs ovan kring kommunikation om förväntningar från regionernas sida.

Iakttagelserna visar att all upphandlings- och inköpsverksamhet i båda regionerna inte genomförs av Inköp. Det finns också områden som nämndens förvaltning ansvarar för som ligger utanför det som beskrivs i reglementet. Otydliga signaler i form av beslut från huvudmännens sida har således bidragit till att inköpsnämnden inte följer reglementet i alla delar. Hur nämnden bör agera i en sådan situation är inte reglerad. Vi bedömer dock att nämnden bör inta en mer proaktiv ställning i förhållande till sina huvudmän och påtala att reglementet inte följs på grund av förändrade förutsättningar och behov hos regionerna.

Mot ovan bakgrund bedömer vi att styrdokumentet, inklusive reglementet för nämnden och avtalet mellan regionerna, behöver uppdateras och anpassas efter faktiska behov och omständigheter. Styrdokumentet bör inkludera förtydligande om hur inköpsnämnden ska förhålla sig till båda regionerna och vilka åtgärder som nämnden ska vidta vid t.ex. avsteg från regionernas överenskommelse.

Vår bedömning är att otydligheterna kring hur nämnden ska förhålla sig till sina huvudmän utgör ett hinder för hur nämnden praktiskt kan arbeta med att lyfta upphandlingar till en strategiskt viktig fråga. Om det är regionernas intention att överlåta detta ansvar till inköpsnämnden behöver det skapas förutsättningar för att nämndens beslut ska kunna påverka strategiska beslut i regionerna.

Inköpsnämnden bör uppdatera regionernas inköspolicyer.

2.5 Är ansvarsfördelningen tydlig mellan inköpsnämnden och förvaltningen?

lakttagelser

Inköpsnämndens förvaltning benämns Inköp. Vid nämndens sammanträde deltar inköpschefen och en representant från inköpsrådet.

Inköpsrådet är ett tjänstemannaorgan. En beskrivning om inköpsrådet återfinns i avtalet mellan regionerna där i § 2 anges följande: *"I organisationen finns ett Inköpsråd som består av tre tjänstemän från respektive organisation samt inköpschef. En representant från vardera region och inköpschefen har möjlighet att delta på inköpsnämndens möten."* Vad rådets roll, ansvar och mandat är framgår inte i några dokument. Inköpsrådet själva har gjort en sammanställning om vad rådet anser om sin egen roll, där det beskrivs att det anses vara ett beredande organ till nämnden och har även som syfte att säkerställa att båda regionernas intressen tillvaratas. Intervjuerna visade på en osäkerhet kring rådets ansvar och mandat utöver det som är självklart i ansvarsförhållandet mellan den politiska organisationen och tjänstemannaorganisationen. I nämndens delegationsordning förekommer inte inköpsrådet som delegat. I inköpsrådet ingår inköpschefen och enhetschefen för Inköp; för Sörmland ingår ekonomidirektören, verksamhetsområdeschefen, divisionschefen och chefscontrollern; för Västmanland ingår den administrativ direktören, ekonomichefen för hälso- och sjukvårdsförvaltningen samt förvaltningschefen för fastighet och service. Vid inköpsrådets sammanträden förs det minnesanteckningar och beslutslogg. Vid inköpsrådets sammanträde i juni 2021 sammanställde rådet en egen bild om dess roll och funktion. Denna sammanställning beslutades dock varken i Region Sörmlands eller Region Västmanlands styrelser.

En genomgång av nämndens protokoll visar att få ärenden som nämnden hanterade under 2022 är av strategisk karaktär. T.ex. några beslut om långsiktig strategi kopplat till regionernas visioner och mål har nämnden inte fattat. Däremot fattade nämnden beslut om t.ex. kategoriplaner.

Nämnden har beslutat om en delegationsordning, som justerades senast i april 2022. Det finns en delegat som är inköpschefen. Delegationsbeslut återrapporteras till nämnden vid varje sammanträde sedan juni 2022. Utöver delegationsbeslutet finns det även dokumentet *"Verkställighetsbeslut"* som fastställdes i oktober 2021 av inköpschefen. Dokumentet listar de ärenden som anses vara ren verkställighet där tjänstepersoner kan och ska fatta beslut.

Kommentarer och bedömningar

Vår bedömning är att ansvarsfördelningen mellan inköpsnämnden och förvaltningen inte är tydlig.

Inköpsrådets ansvar och mandat behöver definieras och beslutas av huvudmännen i samråd med nämnden. Samverkan mellan regionerna förutsätter en strukturerad dialog som sker transparent, där inköpsrådet kan ha en viktig roll, men denna roll behöver förtydligas, ansvar definieras och till ansvar mandat kopplas. Avsaknaden av en dokumenterad ansvars- och mandatbeskrivning för inköpsrådet resulterar i en oklarhet som i sin tur utgör en risk för att beslut tas i fel forum eller att frågor inte lyfts i rätt instans.

Vår bedömning är att nämnden inte arbetar med strategiska frågor i tillräcklig utsträckning samtidigt som den fattar beslut om frågor som är av operationell karaktär. Var gränsen mellan strategiska och operationella beslut går är svårt att kategorisk bestämma. Gränserna bör därför diskuteras för att samspelet mellan nämnden och förvaltningen ska vara effektivt och ändamålsenligt och därmed säkerställa att nämnden fattar beslut om VAD och förvaltningen om HUR-frågor. Även ur detta

perspektiv är tydliggörande av inköpsrådets mandat och ansvar viktigt, för att därigenom ge förutsättningar för att strategiska frågor kopplas till båda regionernas behov.

Den gällande delegationsordningen bedömer vi vara i allt väsentligt korrekt. En förbättringsmöjlighet för att den ska utgöra ett effektivt verktyg för verksamheten är att harmonisera den med det befintliga dokumentet verkställighetsbeslut för att få en komplett lista. Återrapportering av delegationsbeslut följer delegationsordningens föreskrifter.

2.7 Rapporterar nämnden sin måluppföljning i förhållande till de ursprungliga intentionerna till båda regionerna?

lakttagelser

Nämnden rapporterar måluppföljning två gånger per år, i samband med delårsrapport och årsrapport. Vid kvartalsrapportering följs ekonomin upp. Rapporterna sänds till båda regionernas styrelser.

I Region Sörmland ingår redovisningen en del av hela organisationens uppföljning. I Region Västmanlands styrelse tas uppföljningarna upp som ett anmälningssärende.

Måluppföljningarna görs mot nämndens beslutade mål. Hur dessa mål förhåller sig till de ursprungliga intentionerna beskrivs i avsnitt 2.1 och 2.2 ovan.

Kommentarer och bedömningar

Nej, nämnden rapporterar inte sin måluppföljning i förhållande till de ursprungliga intentionerna till regionerna. Samtidigt bedömer vi att avsaknaden av tydlighet i förväntningarna mot inköpsnämnden försvårar möjligheten till att lämna relevanta uppföljningar.

2.8 Ger inköpsnämndens förvaltningsorganisation förutsättningar för att uppnå målen med verksamheten?

lakttagelser

Inköp utgör en del av Region Sörmlands förvaltningsorganisation. Inköp är en del av verksamhetsområdet Regionsservice, som består av följande verksamheter:

- Administrativ service (Inköp, Personalservice, Miljö & klimat)
- Fastighetsservice
- Kontaktcenter
- Verksamhetsservice

Inom verksamheten Inköp finns tre enheter: Stöd och Styrning, Upphandlingsenheten och Inköpservice.

- Stöd och Styrning har fokus på strategisk utveckling och arbetar med strategier för hela inköpskategorier samt med stöd så som juridik, administration mm. Inom enheten återfinns även e-handelsfunktionen.
- Upphandlingsenheten arbetar med genomförande av upphandlingarna.
- Inköpservice består av funktionen för operativt inköp samt av leverantörsgruppen. Leverantörsgruppen tillfördes Inköp 2020 och gruppen arbetar med betalningsprocessen och

betalningar till regionens leverantörer. Ansvar för denna process ligger inom ekonomistaben. Leverantörsgruppens arbetsuppgifter ligger således inte inom inköpsnämndens ansvarsområde.

Inköpschefen har titeln verksamhetschef och svarar till verksamhetschef Administrativ service, som i sin tur svarar till verksamhetsområdeschefen Regionservice.

Kommentarer och bedömningar

Vi bedömer att Inköps organisatoriska placering inom Regionservice inte utgör ett hinder för att bedriva en effektiv upphandlings- och inköpsverksamhet. Däremot försvårar den nuvarande organiseringen förutsättningarna för att arbeta med att lyfta upphandlingar till en strategisk fråga, där en struktur för dialog mellan huvudmännen och mellan huvudmännen och inköpsnämnden saknas.

Regionövergripande och gränsöverskridande frågor kan svårtligen hanteras utan styrelsernas medverkan. Frågor som berör samtliga verksamheter, som fallet är med upphandling, behöver hanteras på en nivå där det finns mandat för att nå ut och få effekt i alla verksamheter. För att uppnå detta behöver således främst nämndens dialog med regionernas styrelser förbättras. Idag är det inköpsrådet som agerar som länk. Även ur detta perspektiv ser vi behov för att förtydliga inköpsrådets ansvar för att inkludera dialogen mellan förvaltningen, nämnden och med huvudmännen.

Den nuvarande organiseringen där Inköp inte rapporterar direkt till regionens centrala ledningsgrupp utgör ett potentiellt hinder för att lyfta upphandling till strategisk fråga. Det faktum att inköpschefen, som är verksamhetschef, svarar till en annan verksamhetschef, utgör en risk att det skapas otydlighet i hierarkin, som i sin tur kan påverka verksamhetens effektivitet.

Att det har placerats en verksamhet inom Inköp som inte tillhör inköpsnämnden försvårar ytterligare ledningen. Enheten Leverantörsgruppen hanterar dessutom enbart frågor åt en av huvudmännen. Eftersom nämnden svarar till två huvudmän bör denna lösning ses över.

Mot ovan bakgrund gör vi den sammanfattande bedömningen att förvaltningsorganisationen inte ger tillräckliga förutsättningar för att uppnå målen med verksamheten.

2.9 Hanterar nämnden eventuella avvikelser i förhållande till de ursprungliga intentionerna?

Iakttagelser

Inköpsnämndens protokoll 2022 visar att inga ärenden behandlades som berör frågan om de ursprungliga intentionerna. Intervjuerna bekräftar att frågor om ursprungliga intentionerna inte diskuterades i nämnden. Att det finns en otydlighet kring förväntningarna på nämndens arbete och resultat har inte heller varit ämne för intern diskussion i nämnden.

Ett konkret exempel på avvikelse i förhållande till de ursprungliga intentionerna är när regionerna själva väljer att genomföra upphandlingar utan den andra regionen. Hanteringen av denna situation beskrivs i tidigare avsnitt där det framgår att nämnden inte har vidtagit någon åtgärd.

Kommentarer och bedömningar

Vår bedömning är att nämnden inte hanterar avvikelser i förhållande till de ursprungliga intentionerna.

Förtydligandet av förväntningarna på inköpsnämnden är viktigt för att förbättra förutsättningarna för nämnden att kunna hantera avvikelser i förhållande till de ursprungliga intentionerna. I detta sammanhang bedömer vi att inköpsnämnden inte har vidtagit tillräckliga åtgärder för att få klarhet från huvudmännen.

3. Granskningens resultat

3.1 Sammanfattning av svaren på kontrollfrågorna

Kontrollfråga	Svar på kontrollfrågan
Vilka var intentionerna vid bildandet av den gemensamma inköpsnämnden?	<p>Av de befintliga dokumenten kan följande lista med intentioner sammanställas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • att minska sårbarheten • att bredda och öka kompetensen • att skapa tidsvinst och minskad administration • att ge bättre resursutnyttjande på förvaltningen • att ge mer tid för affärsmässighet • att ge lägre anskaffningskostnader
Finns intentionerna dokumenterade och om ja, ligger dessa dokument som grund för inköpsnämndens arbete idag?	<p>Delvis. Intentionerna finns dock inte sammanställda och kommunicerade. De ligger inte som direkt grund till inköpsnämndens arbete idag.</p>
Är ansvarsfördelningen tydlig mellan Region Sörmland och Region Västmanland gällande inköpsnämnden?	<p>Delvis. Vår bedömning är att ansvarsfördelningen mellan regionerna behöver förtydligas. Ett uppdaterat avtal som reglerar regionernas mellanhavanden behöver upprättas.</p> <p>Vi finner det önskvärt att styrelserna i Sörmland och Västmanland förtydligar ansvarsfördelningen dem emellan om hur inköpsnämnden ska styras för att säkerställa att båda de ursprungliga intentionerna och båda regionernas behov tillgodoses. För att uppnå detta på ett effektivt och transparent sätt ser vi behov för att utforma spårbara kommunikationskanaler mellan regionernas styrelser. Inköpsnämndens roll i detta är att aktivt efterfråga styrsignaler.</p>
Är ansvarsfördelningen tydlig mellan inköpsnämnden och huvudmännen Region Sörmland och Region Västmanland?	<p>Delvis. Det finns styrdokument som beskriver nämndens ansvarsområden. Däremot finns det inga styrande dokument eller rutiner för hur samarbetet mellan nämnden och dess huvudmän ska ske.</p>
Är ansvarsfördelningen tydlig mellan inköpsnämnden och förvaltningen?	<p>Nej. Inköpsrådets ansvar och mandat behöver definieras och dokumenteras.</p> <p>Vår bedömning är att nämnden inte arbetar med strategiska frågor i tillräcklig utsträckning utan</p>

	<p>fattar beslut om frågor som är av operationell karaktär.</p> <p>Den gällande delegationsordningen bedömer vi vara i allt väsentligt korrekt. Återrapportering av delegationsbeslut följer delegationsordningens föreskrifter.</p>
Har nämndens antagna verksamhetsmål en koppling till de ursprungliga intentionerna? Är målen mätbara?	<p>Nej, nämndens mål har inte direkt koppling till de ursprungliga intentionerna med ett undantag. Målen är inte mätbara med några få undantag.</p>
Rapporterar nämnden sin måluppföljning i förhållande till de ursprungliga intentionerna till båda regionerna?	<p>Nej. Nämnden rapporterar sin måluppföljning till båda regionerna, men varken målen eller uppföljningarna har någon direkt koppling till de ursprungliga intentionerna.</p>
Ger inköpsnämndens förvaltningsorganisation förutsättningar för att uppnå målen med verksamheten?	<p>Nej, förvaltningsorganisationen ger inte tillräckliga förutsättningar för att uppnå målen med verksamheten.</p> <p>Inköps organisatoriska placering inom Regionservice utgör inte ett hinder för att bedriva en effektiv upphandlings- och inköpsverksamhet. Däremot försvårar den nuvarande organiseringen förutsättningarna för att arbeta med att lyfta upphandlingar till en strategisk fråga, där en struktur för dialog mellan huvudmännen och mellan huvudmännen och inköpsnämnden saknas.</p>
Hanterar nämnden eventuella avvikelser i förhållande till de ursprungliga intentionerna?	<p>Nej. Förtydligandet av förväntningarna på inköpsnämnden är viktigt för att förbättra förutsättningarna för nämnden att kunna hantera avvikelser i förhållande till de ursprungliga intentionerna. I detta sammanhang bedömer vi att inköpsnämnden inte har vidtagit tillräckliga åtgärder för att få klarhet från huvudmännen.</p>

3.4 Svar på granskningens fråga och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning är att inköpsnämndens uppdrag, mål och förutsättningar inte fullt ut motsvarar de intentionerna som fanns vid bildandet av nämnden. Huruvida de ursprungliga intentionerna med inköpsnämndens verksamhet har uppnåtts kan inte bedömas i avsaknad av tydlighet kring förväntat resultat.

Det finns ett behov för att förtydliga intentionerna med och förväntningarna på inköpsnämnden samt att sammanställa och kommunicera dessa. Styrdokument, såsom reglementet för nämnden, behöver uppdateras och ett uppdaterat avtal som reglerar regionernas mellanhavanden behöver upprättas. Avtalet bör innehålla ett förtydligande om ansvarsfördelningen mellan regionerna och mellan inköpsnämnden och dess huvudmän.

Nämndens agerande bedömer vi vara passivt i förhållande till sina huvudmän, Region Sörmland och Region Västmanland. Nämnden bör efterfråga tydlighet i förväntningarna och behoven hos sina huvudmän. Nämnden behöver också ta initiativ för att skapa en struktur för löpande dialog med huvudmännen och mellan huvudmännen.

Nämndens arbete med att utforma sina mål och sitt ledningssystem i form av uppföljningar är bristande. Målen bör i framtiden ta i beaktande båda regionernas visioner och politiska mål och utformas så att de blir mätbara och möjliggöra relevanta uppföljningar.

Inköpsrådets ansvar och mandat behöver definieras och beslutas. Samverkan mellan regionerna förutsätter en strukturerad dialog som sker transparent, där inköpsrådet kan ha en viktig roll, men denna roll och ansvar behöver definieras.

Nämnden behöver säkerställa att det finns förutsättningar för att driva strategiska frågor genom att påtala de strukturella bristerna till regionernas styrelser och efterfråga tydliga styrsignaler.

Efter genomförd granskning rekommenderar vi inköpsnämnden att

- initiera och efterfråga struktur för löpande dialog med sina huvudmän och efterfråga förtydligande om intentionerna, syftet med och förväntningarna på nämndens arbete och dess resultat
- förstärka sin målstyrning genom att formulera mätbara mål som grundas på båda regionernas visioner och politiska mål
- efterfråga och vid behov stödja regionernas styrelser i att utforma uppdaterat avtal som reglerar regionernas mellanhavanden
- efterfråga ett nytt uppdaterat reglemente
- efterfråga tydliggörande om hur regionerna önskar nämnden ska agera vid avvikelser från de intentioner och syfte som fastställs för nämnden
- efterfråga tydliggörande och själv förtydliga inköpsrådets roll, ansvar och mandat och säkerställa att detta dokumenteras
- utarbeta en budgetprocess som tar båda regionernas processer i beaktande
- uppdatera inköbspolicyn för regionernas verksamheter

Malmö, 2023-02-01

Teodora Heim
Av Skyrev certifierad kommunal yrkesrevisor

Bilaga 1

Tabell 1: Sammanställning av inköpsnämndens beslutade mål och indikatorer år 2022

	Politikens mål	Verksamhetens mål	Indikator	Målvärde
Medborgarperspektivet	Region Sörmland har nöjda kunder/patienter/brukare/ resenärer/ besökare/ deltagare/ elever	För att skapa värde för regionens verksamheter behöver vi arbeta nära våra kunder och involvera dem i utvecklingsarbetet. Det handlar dels om en fysisk närvaro att vi utför våra tjänster där kunderna befinner sig men även om en relationell närhet för att förstå kundbehoven. Det handlar också om att vara tillgängliga på olika sätt, fysiskt och digitalt.	Saknas	-
Verksamhetsperspektivet	Region Sörmland har en god, säker, tillgänglig, kvalitativ och effektiv vård	För att skapa värde för regionens verksamheter behöver vi arbeta nära våra kunder och involvera dem i utvecklingsarbetet. Det handlar dels om en fysisk närvaro att vi utför våra tjänster där kunderna befinner sig men även om en relationell närhet för att förstå kundbehoven. Det handlar också om att vara tillgängliga på olika sätt, fysiskt och digitalt.	Saknas	-
	Region Sörmland tar tillvara digitaliseringens möjligheter	Regionens verksamheter bryter mönster och utvecklar nya arbetssätt med hjälp av teknikens möjligheter. IT-stöd integreras tätare i verksamheten och påverkar strukturer i grunden. Utvecklingen innebär också fler digitala tjänster.	Antal elektroniska beställningar i Sörmland Antal elektroniska beställningar i Västmanland	Saknas
	Region Sörmland präglas av jämlikhet och jämställdhet, icke-diskriminering, normmedvetenhet och inkludering	Vi vill bygga en verksamhet som håller över tid. Där tror vi att det är viktigt att vi hela tiden arbetar med kvalitén på de tjänster vi levererar i vardagen. Men detta räcker inte, utan ska vi vara en hållbar verksamhet behöver vi även med medarbetarnas och kunderna involvering utveckla helt nya tjänster eller nya sätt att leverera våra tjänster på. Vi kan också se att Regionservice har en central roll i förverkligandet av regionens hållbarhetsprogram med dess sex huvudmål vilket måste vara ett fokus för oss. En hållbar verksamhet handlar också om att ha en ekonomi i balans. Här har vi en av våra största utmaningar under de kommande åren.	Saknas	-

	Region Sörmland har en hållbar produktion och konsumtion	Vi vill bygga en verksamhet som håller över tid. Där tror vi att det är viktigt att vi hela tiden arbetar med kvalitén på de tjänster vi levererar i vardagen. Men detta räcker inte, utan ska vi vara en hållbar verksamhet behöver vi även med medarbetarnas och kunderna involvering utveckla helt nya tjänster eller nya sätt att leverera våra tjänster på. Vi kan också se att Regionservice har en central roll i förverkligandet av regionens hållbarhetsprogram med dess sex huvudmål vilket måste vara ett fokus för oss. En hållbar verksamhet handlar också om att ha en ekonomi i balans. Här har vi en av våra största utmaningar under de kommande åren.	Saknas	-
Resursperspektivet	Region Sörmland är en attraktiv arbetsgivare	Engagerade medarbetare – En förutsättning för att vi ska nå vår vision är att vi har engagerade medarbetare som vill och ges en möjlighet att delta i vårt utvecklingsarbete. För att åstadkomma detta krävs ett nära ledarskap i vardagen och att vi arbetar med medarbetarnas kompetensutveckling. Vi tror också att hälsa och arbetsglädje är viktiga parametrar för att skapa ett engagemang i våra arbetsgrupper.	Andelen engagerade medarbetare HME index Sjukfrånvarotid i relation till ordinarie arbetstid	79% Max 3%
	Region Sörmland har en stark ekonomi i balans	Hållbar verksamhet 3	Antal samordnade upphandlingar Ekonomiskt resultat - avvikelse utfall/budget Möjliggjorda besparingar	30 (långsiktigt) 0 kr 85 mkr

Bilaga 2 Utdrag ur inköpsnämndens reglemente

Reglementet anger att inköpsnämnden ansvarar för följande:

- Inköpsnämnden ansvarar för all upphandlings- och inköpsverksamhet, exklusive den upphandling av förbrukningsvaror som utförs av den gemensamma varuförsörjningsnämnden, för de båda parterna.
- Regionerna fattar beslut om att initiera en upphandling. Beslutet om att initiera en upphandling kan fattas med förbehåll om godkännande av förfrågningsunderlag innan annonsering. Inköpsverksamheten fattar sedan, i samråd med uppdragsgivaren, tilldelningsbeslut och tecknar därefter upphandlingskontrakt.
- Nämnden bereder utformning av och ansvarar för uppföljning av en för de bägge parterna gemensam inköpspolicy.
- Nämnden ska verka för att stärka synsättet på upphandling som en strategiskt viktig funktion med uppgift att styra mot bättre affärer.
- Nämnden ska i så stor utsträckning som möjligt verka för sortimentssamordning.
- Nämnden ska utveckla rutiner och system som genom ett gemensamt agerande ger kostnadsmässiga, kvalitativa, affärsmässiga och administrativa fördelar som gagnar både inköpsverksamhet och kärnverksamhet.