

För kännedom
Enligt sändlista

Inköpsnämnden

Inköpsnämndens arbete med avtalsuppföljning

Av styrande dokument framgår att inköpsnämnden har ansvar för att utveckla och utforma strukturer som ger positiv effekt för huvudmännens organisationer. Uppdraget innefattar bland annat ett ansvar för avtals-, leverantörsuppföljning och leverantörsutveckling.

Regionens revisorer har mot bakgrund av detta låtit Qualitarium AB genomföra en granskning med syftet att ge underlag för att bedöma om nämnden säkerställer att uppdraget att etablera en samverkansorganisation på lämplig nivå, som bland annat tydliggör interna roller och ansvar för avtals-, leverantörsuppföljning och leverantörsutveckling, fullgörs på effektivt och ändamålsenligt sätt.

Den sammanfattande bedömning är att inköpsnämnden inte i tillräcklig grad säkerställer att uppdraget fullgörs på ett effektivt och ändamålsenligt sätt.

Av rapporten framgår att avsaknaden av styrdokument som ger en tydlig bild av vad som menas med en samverkansorganisation och vems ansvar det är att utveckla denna organisation utgör ett hinder för ett effektivt utvecklingsarbete. Det finns behov av ett förtydligande från huvudmännens sida kring vad ansvaret för att utveckla en samverkansorganisation konkret innebär.

För nämndens del är bedömningen att det finns ett behov av att ta fram konkreta och mätbara mål och strategier för att utveckla samverkan mellan regionerna och för att utveckla samverkan mellan inköpsverksamheten och verksamheterna. Vidare ser vi behov för att ta fram en tydlig struktur för det operativa arbetet med avtals- och leverantörsuppföljningar och att avsätta resurser för detta arbete.

Till stor del saknas det rutiner för att inrätta samverkansorganisationer som syftar till att främja arbetet med avtals- och leverantörsuppföljningar. På den operativa nivån är bedömningen att det finns ett påbörjat arbete för att systematisk kunna göra uppföljningar av de större avtalen. Även om arbetet inte är fullt implementerat på samtliga avtal är det en bra grund som kan säkerställa att uppföljningen kan genomföras på ett effektivt sätt.

Vår bedömning är att ansvarsfördelningen för avtalsuppföljning inte är tydlig, med undantag för de största avtalen. Arbetssättet för uppföljning av leverantörer har inte implementerats.

Nämnden är informerad om arbetet med avtalsuppföljningen i tillräcklig grad och medveten om att arbetet med leverantörsuppföljning behöver utvecklas. Nämnden saknar rutiner för hur den ska agera ifall avtalsuppföljningen inte fungerar, när verksamheterna inte utser avtalsägare eller om avtalsägare inte tar sitt ansvar.

Revisorerna ställer sig bakom de rekommendationer som framförs i rapporten.

Vi begär svar från inköpsnämnden med uppgifter om verkställda och planerade åtgärder senast 1 mars 2024.

Catharina Fredriksson
Ordförande

Gustaf Wachtmeister
Vice ordförande

Sändlista

Regionstyrelsen, Region Sörmland
Regionstyrelsen, Region Västmanland
Regiondirektör, Region Sörmland, Magnus Johansson
Regiondirektör t f, Region Västmanland, Maria Linder
Region Sörmland, verksamhetsområdeschef regionservice, Helena Söderquist
Region Sörmland, inköpschef Ann-Sofi Lillberg
Region Västmanland, administrativ direktör, Jan Hallberg
Revisorerna i Region Västmanland

UNDERSKRIFTSSIDA

**Detta dokument har undertecknats med avancerade elektroniska
underskrifter:**



QUALITARIUM

RE-REV23-0040-1

Revisionsrapport

Granskning av Inköpsnämndens arbete med avtalsuppföljning

Region Sörmland

December 2023

Innehåll

Sammanfattning	3
1. Inledning.....	4
2. Svar på kontrollfrågor	5
3. Granskningens resultat	10
Bilaga 1 – utvalda avtal.....	13

Sammanfattning

Region Sörmlands revisorer har uppdragit åt Qualitarium AB att genomföra en fördjupad granskning med syftet att bedöma om inköpsnämnden säkerställer att uppdraget med att etablera en samverkansorganisation på lämplig nivå, som bl.a. tydliggör interna roller och ansvar för avtals-, leverantörsuppföljning och leverantörsutveckling fullgörs på ett effektivt och ändamålsenligt sätt.

Vår sammanfattande bedömning är att inköpsnämnden inte i tillräcklig grad säkerställer att uppdraget med att etablera en samverkansorganisation på lämplig nivå (som bland annat tydliggör interna roller och ansvar för avtals-, leverantörsuppföljning och leverantörsutveckling) fullgörs på ett effektivt och ändamålsenligt sätt.

Avsaknaden av styrdokument som ger en tydlig bild av vad som menas med samverkansorganisation och vems ansvar det är att utveckla denna organisation utgör ett hinder för ett effektivt utvecklingsarbete. Därför är vår bedömning att det finns behov för ett förtydligande från huvudmännens sida kring vad ansvaret för att utveckla samverkansorganisation konkret innebär.

För nämndens del bedömer vi att det finns ett generellt behov för att ta fram konkreta och mätbara mål och strategier för att utveckla samverkan mellan regionerna och för att utveckla samverkan mellan Inköp och verksamheterna. Vidare ser vi behov för att ta fram en tydlig struktur för det operativa arbetet med avtals- och leverantörsuppföljningar och att avsätta resurser för detta arbete.

Till stor del saknas det rutiner för att inrätta samverkansorganisationer som syftar till att främja arbetet med avtals- och leverantörsuppföljningar. På den operativa nivån bedömer vi att det finns ett påbörjat arbete för att systematiskt kunna göra uppföljningar av de större avtalen. Även om arbetet inte är fullt implementerat på samtliga avtal ser vi en bra grund som kan säkerställa att uppföljningen kan genomföras på ett effektivt sätt. Vad gäller uppföljning av leverantörer bedömer vi att arbetssättet inte har implementerats.

Vår bedömning är att ansvarsfördelningen för avtalsuppföljning inte är tydlig, med undantag för de största avtalen.

Nämnden är informerad om arbetet med avtalsuppföljningen i tillräcklig grad och nämnden är medveten om att arbetet med leverantörsuppföljning behöver utvecklas. Nämnden saknar rutiner för hur den ska agera ifall avtalsuppföljningen inte fungerar, när verksamheterna inte utser avtalsägare eller om avtalsägare inte tar sitt ansvar.

Efter genomförd granskning rekommenderar vi inköpsnämnden att

- efterfråga hos huvudmännen en tydlighet kring samverkansorganisationen om dess syfte och nivå
- i samband med det pågående arbetet med att uppdatera styrdokumentet ta i beaktande behovet att utforma rutiner för avtals- och leverantörsuppföljning genom samverkansstrukturer mellan regionerna och mellan Inköp och verksamheterna
- i samband med det pågående arbetet med att uppdatera styrdokumentet även ta fram rutiner för nämndens arbete med avtalsuppföljning och för hur nämnden ska agera vid avvikelse från arbetssättet
- ta fram mätbara och konkreta mål för utvecklingen av avtals- och leverantörsuppföljningen
- förtydliga ansvarsfördelningen för avtalsuppföljning mellan Inköp och verksamheterna.

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Inköpsnämndens uppdrag innefattar bland annat ett ansvar för leverantörsutveckling. Dokumentet Riktlinjer till inköbspolicy, beslutat av landstingsfullmäktige i november 2015, anger att Inköp bland annat ska ansvara för att "analysera och segmentera avtal och leverantörer för att etablera en samverkansorganisation på lämplig nivå, som bland annat tydliggör interna roller och ansvar för avtals-, leverantörsuppföljning och leverantörsutveckling".

Nämndens ansvar för att utveckla och utforma strukturer som ger positiva effekter för huvudmännens organisationer framgår även av andra styrdokument såsom reglemente och avtalet mellan regionerna.

Mot ovan bakgrund har revisorerna gjort bedömningen att det finns behov för att granska hur inköpsnämnden styr arbetet med att etablera en organisation som motsvarar fullmäktiges direktiv.

1.2 Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma om inköpsnämnden säkerställer att uppdraget med att etablera en samverkansorganisation på lämplig nivå, som bland annat tydliggör interna roller och ansvar för att avtals-, leverantörsuppföljning och leverantörsutveckling fullgörs på ett effektivt och ändamålsenligt sätt.

För att ge svar på granskningens övergripande syfte har följande revisionsfrågor granskats:

1. Hur tolkas uppdraget att "*analysera och segmentera avtal och leverantörer för att etablera en samverkansorganisation på lämplig nivå, som bl.a. tydliggör interna roller och ansvar för avtals-, leverantörsuppföljning och leverantörsutveckling*" av inköpsnämnden?
2. Vilka konkreta resultat har uppnåtts?
3. Har nämnden säkerställt att en samverkansorganisation på lämplig nivå har utformats?
4. Är ansvarsfördelningen tydlig för avtals- och leverantörsuppföljning och leverantörsutveckling?
5. Hur följer nämnden arbetet med avtals-, leverantörsuppföljningen och leverantörsutvecklingen?
6. Har nämnden agerat eller har rutiner för hur den ska agera ifall arbetssättet inte fungerar, dvs om avtalsägare inte utses från verksamheterna eller om avtalsägarna inte tar sitt ansvar?

1.3 Metod

Granskningen har genomförts med hjälp av dokumentstudier och intervjuer. Intervjuer har gjorts med nämndens ordförande och vice ordförande, med chefer på inköpsenheten (verksamhetschef, inköpschef och biträdande inköpschef), samt med tjänstepersoner från inköpsrådet från båda regionerna.

En översiktlig genomgång av ett antal utvalda avtal gjordes med syfte att granska om gällande rutiner för avtalsuppföljning implementerats på ett ändamålsenligt sätt. För detta ändamål har vi även pratat med ansvariga inköpare och avtalsägare i regionernas olika verksamheter.

1.4 Avgränsningar

Granskningen avser 2023 års verksamhet och avgränsas till att belysa nämndens strategiska arbete, utan att utvärdera kvaliteten i det operativa arbetet. Granskningen genomfördes under perioden september – november 2023.

1.5 Revisionskriterier

- Kommunallagen (2017:925)
- Landstingsfullmäktiges beslutade styrdokument
- 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.

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 Hur tolkas uppdraget att "analysera och segmentera avtal och leverantörer för att etablera en samverkansorganisation på lämplig nivå, som bl.a. tydliggör interna roller och ansvar för avtals-, leverantörsuppföljning och leverantörsutveckling" av inköpsnämnden?

Iakttagelser

Nämndens och förvaltningens ansvar för att etablera en samverkansorganisation på lämplig nivå framgår av dokumentet *Riktlinjer till inköpspolicy* som är beslutat av Landstingsfullmäktige år 2015. I inledningen till *Riktlinjer till inköpspolicy* framgår att riktlinjerna "utgör ett komplement till lagstiftning, Inköpspolicy och andra styrande dokument som reglerar de områden som berör alla inköp". Dokumentet har inte uppdaterats sedan 2015 utan denna är den idag gällande versionen av hur inköpspolicyen bör tolkas.

Inköspolicyen är således huvuddokumentet som också är beslutat av Landstingsfullmäktige år 2015. Ansvaret för att utveckla policyen har getts till förvaltningen, vilket framgår av inköspolicyens § 8: "Inköp ansvarar för förvaltning och utveckling av inköpsprocessen, policy och riktlinjer". Samtidigt framgår följande i inköpsnämndens reglemente, § 1 framgår: "Nämnden bereder utformning av och ansvarar för uppföljning av en för de bägge parterna gemensam inköspolicy."

De genomförda intervjuerna visar att både i nämnden och i förvaltningen finns en upplevd otydlighet i formuleringen och därmed kring tolkningen av vad det aktuella ansvaret konkret innebär när det kommer till att utveckla en samverkansorganisation.

Begreppet samverkansorganisation tolkas också kopplat till de olika nivåerna. På den strategiska, politiska nivån tolkas det som ett förbättrat samarbete och även styrning från de två huvudmännens sida. På förvaltningsnivå tolkas samverkansorganisation snarare som en intern organisation där roller och ansvar förtydligas för att utveckla avtalsuppföljningen.

Svaren tyder på att tolkningen om vad ansvaret innebär finns på olika nivåer. Från politikens perspektiv tolkas uppdraget såsom att förtydliga samarbetet mellan regionerna, både på politisk

strategisk nivå och mellan förvaltning och politik. Det förekom kommentarer om att policys i regionen är rent allmänt formulerade på ett otydligt och oprecist sätt och att de lämnar utrymme för tolkningar. Det förekom också kommentarer om att uppdraget snarare är på en operativ nivå, där förvaltningen behöver vara ledande i detta arbete genom att utveckla kategoristyrningen.

Just kategoristyrning återkommer i nästan samtliga svar. Trots att begreppet inte nämns i ansvarsbeskrivningen, ses kategoristyrning som den konkreta insatsen som motsvarar uppdraget. Intervjupersoner påpekade också att samverkansorganisationen som nämns kopplas i skrivningen till en mer operativ avtalshantering genom segmentering.

Nämnden följer det pågående arbetet med segmentering och kategoristyrning löpande, genom åiterrapportering från Inköp och även aktivt genom att fatta beslut i frågor om kategoristyrning. Något nämndsbeslut som berör samverkansorganisationen har inte förekommit.

Kommentarer och bedömningar

Granskningens iakttagelser tyder på att det utgör en utmaning för både nämnden och tjänstepersonerna att tolka den aktuella skrivningen och särskilt vad begreppet samverkansorganisation åsyftar i praktiken. De olika styrdokument (reglemente, inköspolicy och riktlinjer till inköspolicy) saknar tydlig vägledning för vad som menas med uttrycket. Vidare bedömer vi att det är otydligt vems ansvar det är att initiera ett utvecklingsarbete samt vad konkret detta arbete ska bestå i. Vår bedömning är att det inte är möjligt att tyda vilken av tolkningarna som är korrekt i förhållande till den ursprungliga intentionen.

Diskussionerna inom denna revisionsfråga har således handlat om vilken nivå samverkansorganisationen bör finnas, snarare än om dess syfte och innehåll. Samtidigt genomsyrades samtalen av att avsaknaden av tydlighet i just syftet med samverkansorganisationen och vad begreppet konkret innebär utgör ett hinder för ett effektivt utvecklingsarbete. Avsaknaden av en tydlig avgränsning gör att t.ex. avtalskategorisering upplevs vara en del av detta arbete, vilket möjligen är korrekt, men samtidigt finns det också frågetecken kring hur arbetet med kategorisering hänger samman med att utforma en samverkansorganisation.

Vi bedömer att det finns ett behov för att inköpsnämnden efterfrågar förtydligande från huvudmännen om vilken typ av samverkansorganisation som efterfrågas och vilket syfte denna ska ha. Förtydligandet är avgörande för att effektivt kunna arbeta vidare med detta ansvar på ett ändamålsenligt sätt. Därför är vår sammanfattande bedömning att otydligheten i styrdokumentet utgör ett hinder för att kunna bedriva ett utvecklingsarbete inom avtals- och leverantörsuppföljning och leverantörsutveckling på ett effektivt sätt.

2.2 Vilka konkreta resultat har uppnåtts?

Iakttagelser

För att kunna besvara kontrollfrågan behöver vi dela upp nämnda uppdrag i tre separata delar:

1. Att analysera och segmentera avtal och leverantörer
2. för att etablera en samverkansorganisation på lämplig nivå,
3. som bl.a. tydliggör interna roller och ansvar för avtals-, leverantörsuppföljning och leverantörsutveckling

Det konkreta arbetet med att analysera och segmentera avtal pågår. Det påtalas dock att arbetet går trögt på grund av resursbrist. Inköp har helt enkelt för mycket att göra och detta arbete hinns inte

med. Inköp bedriver ett arbete med kategorisering genom att gå igenom befintliga avtal. Det finns ett dokument daterat 2017 som beskriver ett då påbörjat arbete med leverantörsstyrning, men arbetet med att kategorisera leverantörerna har inte kommit igång. Metod för leverantörsstyrning är inte heller uppdaterad, även om det finns planer för att se över och implementera den. Det finns behov för att inventera befintlig kompetens och de roller som faktiskt finns i verksamheten idag, men på grund av resursbrist har man inte kunnat prioritera frågan. Arbetet återrapporteras löpande till nämnden.

Arbetet som kopplas till ansvaret att etablera en samverkansorganisation är svårare att avgränsa, inte minst på grund av de olika tolkningarna av vad ansvaret konkret innebär, som diskuteras ovan. Det pågår olika insatser som uppges vara en del i att utveckla samverkansorganisationen. På politisk nivå pågår diskussioner i nämnden om hur arbetet med att förankra och lyfta inköpsfrågorna i värdregionerna kan utvecklas. Representanter från inköpsrådet menar att man har blivit mer proaktiv i arbetet med att inleda och ha dialog för att utveckla samarbetet mellan inköpsrådet och verksamheterna. Intervjupersoner från Inköp pekar på de mer operativa insatserna, där en genomgång av de styrande dokumenten och rutinbeskrivningar pågår och där rutiner finns som används vid upphandlingsprocessen. Samtidigt menar intervjupersoner från Inköp också att det finns behov för ytterligare utvecklingsarbete inom området.

Ovan beskrivning kan samtidigt kopplas till den tredje punkten, där våra iakttagelser visar att det saknas en tydlighet i vad de interna rollerna är och ska vara samt vad dessa roller har och ska ha för ansvar. Konkret saknas också styrdokument som beskriver detta och som är implementerade i organisationerna. I samband med vår granskning har det framkommit att det finns en del dokument från 2014 som delvis beskriver ett påbörjat arbete inom det nu aktuella granskningsområdet, men detta arbete har uppstannat innan mätbara resultat uppnåddes.

Kommentarer och bedömningar

Den bild som iakttagelserna visar tyder på att mycket få konkreta resultat har nåtts. Däremot finns det en del pågående arbete som kan kopplas till bland annat analys och segmentering av avtal. Det pågår även löpande insatser för att utveckla dialogen mellan Inköp och verksamheterna.

Vår bedömning är att det finns behov för att förtydliga vad ansvaret för att utveckla samverkansorganisation konkret innebär. Om ansvaret ska vara på politisk och strategisk nivå finns det behov för ytterligare dialog mellan huvudmännen för att ge en tydlig riktning till nämnden. För nämndens del bedömer vi att det finns ett generellt behov för att ta fram konkreta och mätbara mål och strategier för att utveckla samverkan mellan regionerna och för att utveckla samverkan mellan Inköp och verksamheterna. Vidare ser vi behov för att ta fram en tydlig struktur för det operativa arbetet med avtals- och leverantörsuppföljningar och att avsätta resurser för detta arbete.

2.3 Har nämnden säkerställt att en samverkansorganisation på lämplig nivå har utformats?

Iakttagelser

Vad som menas med en samverkansorganisation diskuteras redan ovan där det framgår att tolkningen inte är självklar och att samverkansorganisation kan ses vara samverkan på politisk och strategisk nivå och/eller på en operativ nivå.

Intervjusvaren visar att på den politiska nivån finns samverkan mellan regionerna bland annat i form av personunion där nämndens ordförande även är ledamot i Västmanlands regionstyrelse. I övrigt hänvisar nämnden till huvudmännens regionstyrelser.

På den operativa nivån tolkas samverkansorganisation som struktur för att samarbeta kring avtalsuppföljning mellan verksamheterna och Inköp. Inom detta område finns idag strukturer för de avtal som klassificeras som A-avtal, det vill säga avtal av stor vikt och med en stor ekonomisk påverkan. För dessa avtal finns det en ansvarig på Inköp som benämns strategisk inköpare. Den strategiska inköparen har som uppgift att stödja verksamheten med frågor som berör det aktuella avtalet och i kontakterna med leverantören. Inom verksamheten finns i dessa fall en avtalsägare. Några styrdokument som beskriver vad dessa roller innebär i form av ansvar och arbetsuppgifter har vi inte funnit. I några fall förekommer dock en beskrivning av ansvarsfördelning som tas fram i samband med att upphandlingen genomförs och avtal tecknas med leverantören. Dokumentet benämns *Uppföljningsplan* och den beskriver en struktur för hur uppföljning ska göras, t.ex. taktiska och operativa möten, vem som ska delta vid mötena, hur ofta mötena ska hållas, exakt vilka delar av avtalet som ska följas upp, mm. Vid genomgången av de utvalda avtalen har vi funnit att denna typ av dokumentation fanns för två av de fem utvalda avtalen¹.

Enligt ledningen i Inköp krävs ytterligare utveckling och inrättande av ytterligare roller för att kunna kategorisera, segmentera och bättre följa leverantörer (t.ex. kategoriledare), vilket det saknas resurser för idag.

Kommentarer och bedömningar

Mot ovan bakgrund gör vi den sammanfattande bedömningen att det till stor del saknas rutiner för att inrätta samverkansorganisationer som syftar till att främja arbetet med avtals- och leverantörsuppföljningar.

På den operativa nivån där arbetet består av att följa upp de större avtalen bedömer vi att det finns ett påbörjat arbete för att systematiskt kunna göra uppföljningar av avtal. Även om arbetet inte är fullt implementerat på samtliga avtal ser vi en bra grund som kan säkerställa att uppföljningen kan genomföras på ett effektivt sätt. Vad gäller uppföljning av leverantörer bedömer vi att arbetssättet ännu inte har implementerats och vi delar Inköps bedömning om att frågan behöver prioriteras.

2.4 Är ansvarsfördelningen tydlig för avtals- och leverantörsuppföljning och leverantörsutveckling?

Iakttagelser

Granskningen visar att några fastställda dokument som beskriver ansvarsfördelningen generellt mellan Inköp och verksamheterna, och som är kända av verksamheterna och är implementerade i Inköps arbetsrutiner inte finns. Några gamla dokument återfanns i samband med granskningen som anger vissa roller kopplade till avtalshanteringen men dessa används inte i praktiken.

Intervjuerna visar att det finns en pågående diskussion om vem som ansvarar för avtalsuppföljningen. Verksamheterna anser generellt att ansvaret ligger huvudsakligen hos Inköp medan Inköp snarare ser sin egen roll som ett stöd till verksamheterna i uppföljningen. Det blev tydligt att många intervjupersoner trodde att det fanns styrdokument som beskriver rollerna och ansvaren men inga sådana återfanns.

¹ En sammanställning av vår genomgång av de utvalda avtalen framgår i Bilaga 1.

För de större avtalen (A-avtalen) finns det dokumentation kring hur avtalsuppföljning ska ske. I dessa fall finns en strategiskt ansvarig inköpare och en avtalsägare i verksamheten. I dessa dokument finns även beskrivning av vad ansvaret konkret innebär, t.ex. deltagande vid möten, inhämta och sammanställa återkoppling från användarna, mm. Verksamheterna, där vi har talat med avtalsägare, beskriver sin roll som kontakten mellan användarna och Inköp och mellan användarna och leverantören.

Gällande leverantörsuppföljningen ser Inköp att ansvaret på en övergripande nivå finns hos Inköp, en bild som delas av verksamheterna. Samtidigt menar Inköp att det saknas resurser för att prioritera arbetet med leverantörsuppföljningen, varför utvecklingen av dessa rutiner och arbetssätt ännu inte har tagit fart. Inköp påpekade också behovet av samverkan med verksamheterna och behovet för mandat att kunna involvera resurser från verksamheterna för att få relevant underlag till leverantörsuppföljningarna.

Kommentarer och bedömningar

Generellt gör vi bedömningen att ansvarsfördelningen för avtalsuppföljning inte är tydlig, med undantag för de avtal som kategoriserats som A-avtal. För A-avtalen finns rutiner och strukturer på plats vilket ger en tydlighet i ansvarsfördelningen för uppföljningen av dessa avtal.

Gällande leverantörsuppföljningen är vår bedömning att arbetet inte har kommit igång. Det finns behov för att ta utveckla och implementera rutiner och arbetssätt som inkluderar ett förtydligande av ansvar och roller för leverantörsuppföljningen. Vi delar Inköps bedömning om att huvudansvaret bör vila på Inköp men att Inköp behöver få mandat för att involvera verksamheterna i detta arbete för att få relevant underlag för uppföljningen.

2.5 Hur följer nämnden arbetet med avtals-, leverantörsuppföljningen och leverantörsutvecklingen?

Iakttagelser

Nämnden får löpande information via inköpschefen om det pågående och planerade arbetet med avtalsuppföljningen. Vad gäller leverantörsuppföljningen visar iakttagelserna att nämnden är medveten om att Inköp saknar resurser för att kunna prioritera detta arbete. Samtidigt påpekade nämndens ledamöter den ekonomiska situation som gör att några ytterligare medel svårigen kan äskas i nuläget, även om man är medveten om att insatsen har potential att leda till större besparingar.

Nämnden deltar aktivt i arbetet med kategoristyrning genom operativa beslut om kategoristrategier.

Samtidigt förekom det kommentarer om att uppföljningarna på avtalsnivå ger en fragmenterad bild. Hur enskilda avtal följs upp och dessa uppföljningars resultat ger ingen bild av om regionernas allmänna och heltäckande behov tillgodoses på ett ekonomiskt effektivt sätt. För att bättre kunna se det behöver blicken lyftas till minst leverantörsnivån, där tjänstepersonerna ser större strategiska möjligheter för utveckling. För att kunna åstadkomma det behöver dock ovan beskrivna utvecklingsarbete med leverantörsuppföljning utvecklas.

Kommentarer och bedömningar

Vår bedömning är att nämnden är informerad om arbetet med avtalsuppföljningen i tillräcklig grad. Vidare bedömer vi att nämnden är medveten om att arbetet med leverantörsuppföljning behöver utvecklas.

2.6 Har nämnden agerat eller har rutiner för hur den ska agera ifall arbetssättet inte fungerar, dvs om avtalsägare inte utses från verksamheterna eller om avtalsägarna inte tar sitt ansvar?

Lakttagelser

Nämnden följer arbetet med avtalsuppföljning genom löpande information från förvaltningen. Några styrdokument som beskriver rutiner för nämndens arbete med avtalsuppföljning finns inte, som det redan framgår ovan. Några rutiner för hur nämnden ska agera ifall avtalsuppföljningen inte fungerar har inte heller tagits fram.

En genomgång av nämndens protokoll från år 2022 och 2023 visar att inga nämndsbeslut har fattats som visar att nämnden skulle ha agerat som ett resultat av att avtalsägare inte utses eller avtalsägare inte tar sitt ansvar.

Dokumentet *"Leverantörsstyrning – Vägledning"* från 2017 anger att en preliminär uppföljningsplan ska tas fram i samband med att en upphandling genomförs och avtal tecknas. Uppföljningsplanen ska baseras på avtalets kategori. Vem som ska ta fram uppföljningsplanen står inte uttryckligen, men eftersom dokumentet benämns som vägledning tolkar vi det som att det är Inköps medarbetare som har uppdraget. Nämnden och dess ansvar framgår inte i denna handling.

Kommentarer och bedömningar

Vi bedömer att nämnden saknar rutiner för hur den ska agera ifall avtalsuppföljningen inte fungerar, dvs om avtalsägare inte utses eller om avtalsägaren inte tar sitt ansvar.

Bedömningen bör dock ses mot bakgrunden att det saknas styrdokument som tydligt anger att verksamheterna ska utse avtalsägare och vad rollen som avtalsägare innebär för ansvar. Som det framgår ovan, finns det undantag för de större avtalen (de så kallade A-avtalen), där det i vissa fall finns uppföljningsplan framtagen och där det finns utsedda avtalsägare i verksamheterna, men även i dessa fall saknas det styrdokument som tydligt anger ansvarsfördelningen mellan verksamheterna och Inköp.

Sett ur detta perspektiv bedömer vi att det först och främst finns ett behov för att ta fram styrdokument som tydliggör nämndens ansvar och vad det konkret innebär. Vidare behövs det rutiner för hur nämnden ska arbeta med avtalsuppföljningen och dessa behöver dokumenteras. Rutiner bör även innehålla en handlingsplan för hur Inköp och nämnden ska agera om rutinerna i någon del inte följs.

3. Granskningens resultat

3.1 Sammanfattning av svaren på kontrollfrågorna

Kontrollfråga	Svar på kontrollfrågan
Hur tolkas uppdraget att "analysera och segmentera avtal och leverantörer för att etablera en samverkansorganisation på lämplig nivå, som bl.a. tydliggör interna roller och ansvar för avtals-, leverantörsuppföljning och leverantörsutveckling" av inköpsnämnden?	<p>Styrdokumentet (reglemente, inköbspolicy och riktlinjer till inköspolicyn) saknar tydlig vägledning för vad som menas med uppdraget.</p> <p>Vi bedömer att det är otydligt vems ansvar det är att initiera ett utvecklingsarbete samt vad konkret detta arbete ska bestå i.</p>

Vilka konkreta resultat har uppnåtts?	lakttagelserna visar att mycket få konkreta resultat har nåtts. Däremot finns det en del pågående arbete som kan kopplas till bland annat analys och segmentering av avtal.
Har nämnden säkerställt att en samverkansorganisation på lämplig nivå har utformats?	Nej, till stor del saknas det rutiner för att inrätta samverkansorganisationer som syftar till att främja arbetet med avtals- och leverantörsuppföljningar.
Är ansvarsfördelningen tydlig för avtals- och leverantörsuppföljning och leverantörsutveckling?	Nej, ansvarsfördelningen för avtalsuppföljning är inte tydlig, med undantag för de avtal som kategoriserats som A-avtal.
Hur följer nämnden arbetet med avtals-, leverantörsuppföljningen och leverantörsutvecklingen?	Nämnden är informerad om arbetet med avtalsuppföljningen i tillräcklig grad och nämnden är medveten om att arbetet med leverantörsuppföljning behöver utvecklas.
Har nämnden agerat eller har rutiner för hur den ska agera ifall arbetssättet inte fungerar, dvs om avtalsägare inte utses från verksamheterna eller om avtalsägarna inte tar sitt ansvar?	<p>Nej. Nämnden saknar rutiner för hur den ska agera ifall avtalsuppföljningen inte fungerar, när verksamheterna inte utser avtalsägare eller om avtalsägare inte tar sitt ansvar.</p> <p>Bedömningen behöver ses mot bakgrunden att det saknas styrdokument som tydligt beskriver nämndens uppdrag i denna fråga. Det saknas också styrdokument där verksamheternas ansvar för att utse avtalsägare och vad rollen som avtalsägare innebär framgår.</p>

3.2 Svar på granskningens fråga och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning är att inköpsnämnden inte i tillräcklig grad säkerställer att uppdraget med att etablera en samverkansorganisation på lämplig nivå (som bland annat tydliggör interna roller och ansvar för avtals-, leverantörsuppföljning och leverantörsutveckling) fullgörs på ett effektivt och ändamålsenligt sätt.

Avsaknaden av styrdokument som ger en tydlig bild av vad som menas med samverkansorganisation och vems ansvar det är att utveckla denna organisation utgör ett hinder för ett effektivt utvecklingsarbete. Därför är vår bedömning att det finns behov för ett förtydligande från huvudmännens sida kring vad ansvaret för att utveckla samverkansorganisation konkret innebär.

För nämndens del bedömer vi att det finns ett generellt behov för att ta fram konkreta och mätbara mål och strategier för att utveckla samverkan mellan regionerna och för att utveckla samverkan mellan Inköp och verksamheterna. Vidare ser vi behov för att ta fram en tydlig struktur för det operativa arbetet med avtals- och leverantörsuppföljningar och att avsätta resurser för detta arbete.

Till stor del saknas det rutiner för att inrätta samverkansorganisationer som syftar till att främja arbetet med avtals- och leverantörsuppföljningar. På den operativa nivån bedömer vi att det finns ett påbörjat arbete för att systematiskt kunna göra uppföljningar av de större avtalen. Även om arbetet inte är fullt implementerat på samtliga avtal ser vi en bra grund som kan säkerställa att uppföljningen

kan genomföras på ett effektivt sätt. Vad gäller uppföljning av leverantörer bedömer vi att arbets sättet inte har implementerats.

Vår bedömning är att ansvarsfördelningen för avtalsuppföljning inte är tydlig, med undantag för de största avtalen.

Nämnden är informerad om arbetet med avtalsuppföljningen i tillräcklig grad och nämnden är medveten om att arbetet med leverantörsuppföljning behöver utvecklas. Nämnden saknar rutiner för hur den ska agera ifall avtalsuppföljningen inte fungerar, när verksamheterna inte utser avtals ägare eller om avtalsägare inte tar sitt ansvar.

Efter genomförd granskning rekommenderar vi inköpsnämnden att

- efterfråga hos huvudmännen en tydlighet kring samverkansorganisationen om dess syfte och nivå
- i samband med det pågående arbetet med att uppdatera styrdokumentet ta i beaktande behovet att utforma rutiner för avtals- och leverantörsuppföljning genom samverkans strukturer mellan regionerna och mellan Inköp och verksamheterna
- i samband med det pågående arbetet med att uppdatera styrdokumentet även ta fram rutiner för nämndens arbete med avtalsuppföljning och för hur nämnden ska agera vid avvikelse från arbetssättet
- ta fram mätbara och konkreta mål för utvecklingen av avtals- och leverantörsuppföljningen
- förtydliga ansvarsfördelningen för avtalsuppföljning mellan Inköp och verksamheterna

Malmö, 2023-12-04

Teodora Heim
Av Skyrev certifierad kommunal yrkesrevisor

Bilaga 1 – utvalda avtal

Tabell 1: Sammanställning av våra iakttagelser i samband med genomgång av uppföljningen av fem utvalda avtal

Avtal	Region	Finns definierade roller och namngivna personer med dessa roller?	Finns dokumentation om hur uppföljning ska ske (uppföljningsplan)?	Har det gjorts regelbundna dokumenterade uppföljningar (enligt plan)?
IN-IN19-0053 Laboratoriemedicinska tjänster	Sörmland	Ja Strategisk inköpare Avtalsägare Sörmland	Ja	Ja
DU-UPP17-0008 Tvätt- och textil	Sörmland och Västmanland	Ja Strategisk inköpare Avtalsägare Sörmland Avtalsägare Västmanland	Nej	Ja
IN-IN21-0121 Plattform för trafikinformation	Västmanland	Ja Strategisk inköpare Avtalsägare Västmanland	Nej	Ja
IN-IN21-0521 Helhetslösning av personfordon	Sörmland	Ja Strategisk inköpare Avtalsägare Sörmland	Ja	Ja
IN-IN21-0090 Magnetkamera	Sörmland	Ja Strategisk inköpare Avtalsägare Sörmland	Nej	Nej