



# Granskning av Region Uppsalas arbete med inköpsprocessen

Region Uppsala

—

*31 oktober 2022*

# Sammanfattande bedömning

- ❖ Syftet med granskningen har varit att bedöma om regionstyrelsen säkerställt att regionens inköpsprocess är ändamålsenlig och effektiv
- ❖ Vår sammanfattande bedömning är att regionstyrelsen inte i tillräcklig utsträckning säkerställt att regionens inköpsprocess är ändamålsenlig och effektiv.



# Sammanfattning



## Regionens inköps- process

- ❖ Styrdokument finns i form av policys, riktlinjer, rutiner samt övriga styrande och stödjande dokument, som på övergripande nivå tydliggör inköpsprocessen
- ❖ Styrdokumenterna fångar dock inte hela processen. Komplettering bör ske avseende;
  - ❖ Den inledande fasen (behovsanalys, marknadsanalys etc.)
  - ❖ Realisering/avtalsförvaltning (uppföljning och utvärdering av avtal)
- ❖ Behov av att se över och ev. revidera styrdokument utifrån ålder och aktualitet

## Organisation och ansvar

- ❖ Regionstyrelsen – det övergripande ansvaret för all upphandling i Region Uppsala
- ❖ Respektive styrelse/nämnd ansvarar för upphandlingar inom det egna verksamhetsområdet
- ❖ Regioninköp genomför samordnade upphandlingar och upphandlingar på uppdrag av andra (överstigande 300 tkr). I ansvaret ligger även de upphandlingar som Varuförsörjningsnämnden ansvarar för.
- ❖ Hur ansvaret är fördelat mellan Regioninköp och övriga styrelser och nämnder styrs av respektive styrelses/nämnds delegationsordning, där det förekommer variationer i hur stort beslutsmandat som överlämnas till Regioninköp
- ❖ Saknas riktlinjer och rutiner som tydliggör ansvarsfördelningen mellan Regioninköp och övriga förvaltningar i inköpsprocessen
  - ❖ Särskilt otydligt i de delar som inte omfattas av de styrdokument som beskriver inköpsprocessen (inledande fas, realisering/avtalsförvaltning)
- ❖ Inköpsorganisationen i förvaltningarna är olika utformade och det saknas en samlad inköpsorganisation som spänner över samtliga förvaltningar
- ❖ Information och utbildning sker i viss utsträckning – men bedöms kunna stärkas

# Sammanfattning



## Samverkan vid inköp

- ❖ Regioninköp ansvarar för att tillse att samverkan sker internt vid regionövergripande upphandlingar
  - ❖ Sker endast i samband med specifika upphandlingar
  - ❖ Saknas samverkansforum där det finns utrymme att lyfta/diskutera kommande behov, utvecklingsfrågor och/eller dela erfarenheter/information.
- ❖ Extern samverkan sker i olika former – i huvudsak genom Varuförsörjningen, 7-Klövern

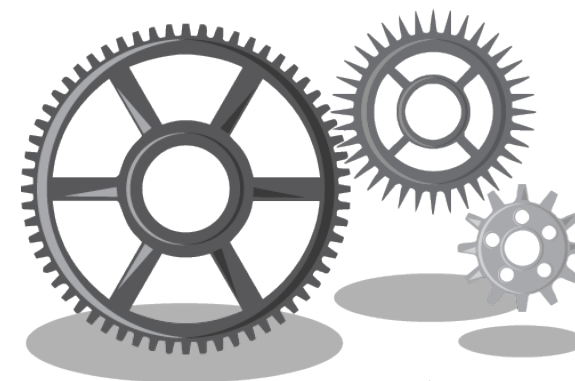
## Strategiskt inköpsarbete

- ❖ Politiskt uppdrag finns avseende att effektivisera inköp och upphandlingar genom att skapa kategoriteam för olika områden inom inköpsarbete, med syfte att ta fram långsiktiga planer och strategier för upphandlad verksamhet och utrustning.
- ❖ Det bedrivs inte ett strategiskt inköpsarbete, i enlighet med politiska beslut.
  - ❖ Upphandlingsplaner har inte upprättats i merparten av förvaltningarna – undantag Akademiska Lab
  - ❖ Kategoristyrning har inte implementerats i organisationen. Delar har dock genomförts för att skapa förutsättningar för det fortsatta arbetet
    - ❖ Omorganisation av Regioninköp med tre enheter utifrån olika kategorier
    - ❖ Kategorisering av avtal enligt kategoriträd
    - ❖ Pilotprojekt – Akademiska Lab
- ❖ Strategiskt arbete sker dock i viss utsträckning – vid större, mer kritiska, upphandlingar. Dock inte systematiskt på ett sätt som fångar samtliga inköp.

# Sammanfattning

Strategiskt  
inköps-  
arbete  
(forts.)

- ❖ Saknas styrande eller stödjande dokument som anger att behovsanalyser och/eller marknadsanalyser ska genomföras, hur de ska genomföras samt inför vilka typer av inköp/upphandlingar detta ska göras.
- ❖ Behovsanalyser och marknadsanalyser sker inte på ett strukturerat och systematiserat sätt som genomsyrar samtliga upphandlingar
- ❖ Behovsanalyser uppges ske inför större, mer kritiska upphandlingar samt upphandlingar som genomförs i samverkan med andra regioner
  - ❖ Upplevs otydligt när och av vem behovsanalyser ska genomföras
- ❖ Marknadsanalyser bygger i stor utsträckning på verksamheternas kännedom om marknaden och de leverantörer som verkar på marknaden. Ett område som bedöms kunna utvecklas.



# Sammanfattning



## Uppföljning och utvärdering

- ❖ Vikten av att uppföljning och utvärdering av avtal sker framgår av de övergripande styrdokumenterna
- ❖ Saknas riktlinjer och rutiner som tydliggör hur uppföljning och utvärdering ska gå till, vem som ansvarar för uppföljningen eller med vilken frekvens det ska ske.
- ❖ Upplevs finnas viss tydlighet kring vem som ansvarar för uppföljning av avtal
- ❖ Uppges alltid finnas en ambition att fånga upp erfarenheter från avtalsperioden inför ny upphandling
- ❖ Om/hur uppföljning och utvärdering sker varierar dock beroende på verksamhet och vilken typ av avtal det handlar om.
- ❖ Uppföljning av avtals- och leverantörstrohet sker på ett systematiskt sätt, genom inköpsrapporter som tas fram två gånger per år och skickas till respektive förvaltningsdirektör. Denna ger förvaltningen goda förutsättningar att bedriva förbättringsarbeten inom de områden där avvikelser/brister identifierats.

## Intern kontroll

- ❖ Samtliga nämnder, förutom patientnämnden, har beaktat risker kopplade till inköp och upphandling i deras internkontrollarbete. Merparten har lyft risk att inköp görs av ej upphandlade leverantörer, i strid mot LOU.

# Sammanfattning



- ❖ Fem inköpsområden har valts ut; byggmaterial, konsulttjänster, tvätt och textil, sjukresor samt dosering och apotekstjänster.
- ❖ Hög avtalstrohet (97,24 – 99,74 %) inom tvätt- och textil, sjukresor samt dosering och apotekstjänster
- ❖ Något lägre avtalstrohet inom byggmaterial (67,57 %) samt konsulttjänster (75,76 %)
- ❖ Många fakturor med låga fakturabelopp inom samtliga inköpsområden, särskilt inom inköpsområde Byggmaterial och Konsulttjänster.
- ❖ Stickprovsgranskning – urval om totalt 25 fakturor, varav 5 fakturor utgått då de ej varit hänförliga till inköp enligt LOU.
- ❖ Stickprovsgranskning – fakturor som kunnat härledas till avtal
  - ❖ Endast en avvikelse noterad, där fakturan inte bedöms vara tillräckligt specificerad
- ❖ Stickprovsgranskning – fakturor som ej kunnat härledas till avtal
  - ❖ Avtal har gjorts av andra leverantörer än avtalad leverantör i två av nio fall
  - ❖ Dokumentationen i samband med direktupphandlingar är bristande, trots att merparten av fakturorna överstiger 100 tkr och det därmed ställs krav på dokumentation enligt LOU.
  - ❖ Att konkurrensutsättning skett har inte kunnat styrkas i sju av nio fall
  - ❖ För fyra av nio granskade fakturor överskriver värdet av de samlade inköpen under året av aktuell leverantör direktupphandlingsgränsen
  - ❖ Visar på brister avseende efterlevnad av gällande lagkrav och interna riktlinjer. Likaså risk att affärsmässigheten åsidosatts.
  - ❖ Vi kan inte utesluta att otillåtna direktupphandlingar har genomförts.

Stickprovsgranskning

# Rekommendationer

- ❖ Tillse att inköpsprocessen omfattar och tydliggör samtliga moment som bör genomföras inför, under och efter upphandlingsprocessen.
- ❖ Tillse att styrdokument avseende inköp och upphandling omfattar och tydliggör ansvar och ramar för hela inköpsprocessen, från planering och analyser av inköp till uppföljning och utvärdering av avtal.
- ❖ Säkerställa att gällande styrdokument kontinuerligt ses över och revideras vid behov, för att säkerställa dess aktualitet.
- ~~❖ Utveckla en samlad inköpsorganisation för att på ett bättre sätt svara upp mot de mål och ambitioner som finns för inköpsverksamheten.~~
- ❖ Säkerställa att arbetet med inköp och upphandling bedrivs på ett enhetligt sätt i samtliga styrelser och nämnder, vad gäller såväl organisation och ansvarsfördelning som arbetssätt, för att skapa förutsättningar för att nå de mål och ambitioner som finns för inköpsverksamheten.
- ❖ Säkerställa att det sker en framfart i arbetet med strategiskt inköpsarbete, i enlighet med fullmäktiges beslut.
- ❖ Säkerställa att direktupphandlingar genomförs, och dokumenteras, i enlighet med LOU och regionens egna riktlinjer inom området.





# Framåtblick – områden som lyfts fram som risker under granskningen

- ❖ Lagerhantering
  - ❖ Bl a utifrån RFs beslut om Program för säkerhet och beredskap i Region Uppsala 2023-2026 och målbilden om att 2026 ha en förmåga att bedriva samhällsviktig verksamhet i minst 90 dagar
  - ❖ Finns idag inget lager (Akademiska) och verksamheterna har inget stöd i att hitta ersättningsvaror vid restnoteringar (per 20220928 var 343 artiklar restnoterade utan information om ersättningsvara). Verksamheterna uppges lägga mycket tid på detta, och det riskerar att stoppa upp produktionen..
- ❖ Logistik/distribution
- ❖ Inköpsprocessen avseende IT (styrning och samordning av system)
  - ❖ En IT-upphandlare i hela regionen
  - ❖ System som inte är integrerade med varandra
- ❖ Inköpssystemets ändamålsenlighet
  - ❖ Användarvänlighet
  - ❖ Oklarhet i vilka avtal som läggs in i systemet





# Tack!



[kpmg.com/socialmedia](https://kpmg.com/socialmedia)

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2022 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

**Document Classification: KPMG Public**