

## SMIL-projektet – effektivisering av upphandling och inköp

### 1. Bakgrund

Revisionen har under flera år framfört att upphandlings- och inköpsverksamheten inom landstinget kan effektiviseras, senast i revisionsrapporten "SLL Upphandling – Enhetens roll och uppdrag" (rapport nr 15/2004). I revisionsrapporten påtalas brist på övergripande styrning av den samordnade upphandlingen samt avsaknad av sammanhållande system för upphandling och inköp.

Enligt landstingets centrala upphandlingsenhet, SLL Upphandling, köper landstinget varor och tjänster för sammanlagt ca 30 miljarder kronor per år.

Sedan slutet av 2004 har bedrivits ett arbete centralt inom landstinget för att utveckla och effektivisera upphandlings- och inköpsverksamheten. Det gäller ökad samordning och kostnadsmedvetenhet samt bättre arbetsprocesser och uppföljning. SLL Upphandling har tillsammans med inköps- och upphandlingsavdelningarna på Karolinska Universitetssjukhuset, Södersjukhuset AB, Danderyds sjukhus AB samt SLSO lett förändringsarbetet genom SMIL-projektet (Smarta inköp inom landstinget). Målsättningen är att skapa förutsättningar för besparingar på såväl kort som lång sikt. Projektet avslutades sista december 2006.

Målsättningen för projektet var att identifiera besparingar på minst 200 mkr och därefter att inköpskostnaderna (justerat för aktivitetsnivå) inte ska stiga med mer än 1-2 procent. Projektet har delats in i tre faser:

- Diagnosfas
- Identifiering och realisering av besparing
- Fortsatt förbättringsarbete

### 2. Syfte och avgränsning

Det övergripande syftet med granskningen har varit att bedöma om SMIL-projektet styrts på ett ändamålsenlig sätt. Därutöver har ställts frågor kring vilka samordningsvinster som gjorts, effekter på förändrat beteende m.m. Granskningen har skett med konsultstöd från Ernst & Young och redovisas i sin helhet i bilagd konsultrapport.

### 3. Konsultens sammanfattande synpunkter

SMIL-projektet har varit en ambitiös satsning från landstingets ledning att utveckla förutsättningar för ett mer samordnat och rationellt agerande i samband med upphandlingar och inköp.

SMIL-projektet har inom de kategorier som projektet fokuserats mot identifierat att det finns en besparingspotential om ca 10 % av varuvärdet. Samtidigt har projektet riktat sig till en begränsad del av koncernens totala inköpskostnader. En rimlig slutsats är att bör finnas ytterligare väsentliga, ännu ej identifierade besparingspotentialer inom andra upphandlings- och inköpsområden.

Konsulten lämnar följande förslag till åtgärder:

- Förtydliga de övergripande styrning inom koncernen av inköp och upphandling. En ambitionsnivå uttryckt som övergripande mål och en strategi bör formuleras.
- Kravet på samordning inom koncernen måste bli tydligare. Insatser bör vidtas för att öka samordningen av upphandlingar. Direktiv om samordning kan ges antingen i budget och ägardirektiv eller i landstingets inköspolicy
- Revidera landstinget policy för inköp/upphandling. De erfarenheter som framkommit i SMIL-projektet bör återspeglas i policyn
- Tydliggör uppdrag och befogenhet för SLL Upphandling
- Förbättra förutsättningarna för uppföljning av inköpskostnaderna. Att enbart följa upp inköpskostnaderna är inte tillräckligt. Kostnaderna måste kunna analyseras tillsammans med uppgifter om vad som köpts och i vilken volym. Tydliga krav bör formuleras på införandet av Clockwork<sup>1</sup>
- Utvärdera SMIL-projektet och definiera de åtgärder som bör vidtas med underlag av de erfarenheter som framkommit i projektet. Fastställ en agenda för det fortsatta förändrings- och utvecklingsarbetet

### 4. Revisionskontorets sammanfattande synpunkter

Under flera år har framförts behovet av en översyn av landstingets upphandlings- och inköpsverksamhet. Det är därför tillfredsställande att landstingsledningen tagit fasta på revisionens synpunkter. SMIL-projektet har inneburit en fokusering på upphandlings- och inköpsfrågor på högsta tjänstemannanivå, centralt inom landstinget och inom sjukvården. Resultatet av SMIL-projektet bekräftar att det finns stora besparingspotentialer genom ökad samordning samt förändrade upphandlings- och inköpsmetoder.

---

<sup>1</sup> Clockwork – ett inköps- och beställningssystem som används vid sjukhusen

I granskningen har konstaterats att SMIL-projektet avslutades utan en tydlig avrapportering om gjorda erfarenheter, konsekvensbeskrivningar, slutsatser samt förslag till åtgärdsprogram. Revisionen efterlyser en samlad avrapportering till landstingsstyrelsen och övriga ansvariga styrelser inom sjukvården.

Utifrån gjorda erfarenheter i SMIL-projektet bör ett helhetsgrepp tas om landstinget samlade upphandlings- och inköpsverksamhet. Projektet har visat att det finns koncernfördelar genom ett effektivt och affärsmässigt beteende. AB SL och Locum AB är bolag som årligen köper varor och tjänster till betydande belopp. Dessa bolag omfattades inte av projektet. Det finns ytterligare besparingspotential.

En översyn av den centrala upphandlingsorganisationen bör göras med klargörande av enhetens roll och mandat. Det gäller ansvar för att föreslå metoder för att effektivisera upphandling och inköp. Landstingsstyrelsen bör vara ett mer aktivt beslutsorgan vad gäller upphandlingsverksamheten.

En uppdatering av upphandlingspolicyn bör göras. Det gäller komplettering av krav på samordning, förtydligande av SLL Upphandlings roll samt riktlinjer vad gäller mutbrott och oegentligheter.

Det måste till ett klargörande av nämnders och styrelser ansvar för en effektiv upphandlings- och inköpsverksamhet. Att området får den uppmärksamhet som behövs är i allt väsentligt en ledningsfråga.

Fortsatt arbete krävs för att utveckla och använda system som medger uppföljning och analys av gjorda inköp i syfte att effektivisera och utveckla landstingets inköps- och upphandlingsverksamhet.

Susanne Kangas  
projektledare