



# SLUTRAPPORT PILOT SKÅNE

HBV -Skånehem

## UTVÄRDERING

Peter Ljungbro  
Peter.ljungbro@doublecheck.se



## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

	Sid
1. INLEDNING	2
2. SAMMANFATTNING	3
3. SYFTE	4
4. BAKGRUND	4
5. UPPDRAGET	5
6. ARBETSSÄTT PILOTEN	5
7. UTVÄRDERING	7
8. SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER	11

### **BILAGOR**

- Bilaga 1 - Utvärdering nr 1, Resultat intervjuer
- Bilaga 2 - Utvärdering nr 1, Miniworkshop”
- Bilaga 3 - Utvärdering nr 2, Avslutande workshop



## 1. INLEDNING

Hösten 2017 initierades inom HBV dialogen om en pilotstudie i syfte att utreda behovet av regionala och lokala upphandlingsresurser för HBVs medlemmar i första hand i syd (Skåne) och i nära samarbete med styrelse samt inköpsnätverket inom Skånehem. Beslut fattades om att genomföra piloten och under våren 2018 påbörjades planering samt förankringsprocessen hos medlemmarna. Till projektet kopplades DoubleCheck Consulting AB genom Peter Ljungbro vars huvuduppgift varit att utvärdera resultatet av projektet ställt mot uppsatta frågeställningar i projektdirektivet samt att vara projektledare. Undertecknad är också ansvarig för sammanställningen av denna slutrapport.

Förslag till utvärderingskriterier för utvärdering av projektet har föreslagits Skånehem styrelse, vilka har godkänt dessa. Det är också den kvalitativa delen av utvärderingskriterierna som legat till grund för den intervju som genomfördes med ett urval av medlemmarna under våren 2019.

Delprojektledare och ansvarig för det operativa upphandlings- och samordningsarbetet har varit Ludvig Prebner (HBV) tillsammans med upphandlingskonsulten inom HBV, Adam Anstrin. Ludvig och Adam ingår i HBVs ordinarie linjeorganisation. HBVs regionansvarige, Lasse Lönnblad har även varit aktiv i projektet och liksom Peter, Ludvig och Adam ingått i den projektgrupp som tillsammans med representanter för Skånehem inköpsnätverk skapades kring piloten under våren 2018.

Projektgruppen bildades av intresserade medlemmar ur Skånehem inköpsnätverk och har under året haft ett antal möten i syfte att vara en länk mellan HBV (projektet) och medlemmarna i Skånehem inköpsnätverk. Sammanfattande för gruppen har varit projektledaren.

När Pilot Skåne nu avslutas jag vill passa på att tacka alla inblandade i Pilot Skåne, projektgruppgruppen, Karin Gjørtler (tidigare Helsingborgshem), Marie Ljungholm (tidigare MKB), Jonas Andersson (Landskronahem), Christian Falk (Kristianstadbyggen) och Markus Nilsson (tidigare LKF, nu MKB), Styrelsen Skånehem, övriga i inköpsnätverket och inte minst beställaren HBVs VD Johan Almesjö, Chefen för upphandlingsavdelningen - Ola Kroon, Therese Borg – Strategisk marknadskommunikatör, Ulf Lindblom – Chef affärsavdelningen, Ludvig, Adam samt Lasse för givande diskussioner, goda idéer och många nedlagda timmar på piloten under året!

Denna rapport överlämnas idag till HBVs Johan Almesjö som dokumentation och utvärdering efter genomfört pilotprojekt och som underlag inför styrelsebeslut om inriktningen för den framtida regionala/lokala inköpsmordningen.

Det har varit ett nöje att samarbeta med er!

Malmö 20 september 2019

Peter Ljungbro  
Projektledare



## 2. SAMMANFATTNING

Pilot Skåne projektet har varit operativt sedan 1 september 2018. I anslutning till de utvärderingsparametrar som föreslagits samt godkänts av Skånehems styrelse och därefter fastställts av HBV kan man med det operativa genomförandet samt intervjuer och workshops som grund bl.a. konstatera följande:

- Piloten har inte motsvarat förväntningarna på **antalet deltagande medlemsbolag och upphandlingar** under perioden. Detta kan i huvudsak inte härledas till brist på intresse från medlemmarnas eller från projektgruppens sida, utan får kopplas till andra förklaringar, främst redan ingångna avtal. Se bilaga 1 samt nedan avseende inköpsnätverket.
- Arbets sättet med regionalt samordnade upphandlingar **skapar värde** för deltagande medlemmar. Främst genom större inköpsvolym, högre kvalitet, bättre villkor och samordnade avtal där den enskilde medlemmen kan ställa sina egna specifika krav.
- Arbets sättet **bör skalas upp och utvecklas** för att skapa struktur och fortsätta skapa värde även i framtiden. Här kan HBV ta en aktiv plats om det sker inom en mycket snar framtid.
- Skåne är inte EN homogen del av sydsverige. Malmö-Trelleborg-Staffanstorps-Svedala utgör t.ex. ett kluster, medan Österlen med Ystad som nav är ett annat. I ett par av dessa kluster finns redan utarbetade kontaktnät för lokal samordning av inköp t.ex. med kommunen alternativt med närliggande medlemsbolag. Behoven varierar, men gemensamt är att de inte har någon högre grad av mognad vad avser strategisk inköpsstyrning utan arbetar mer ad-hoc efter behov som uppstår efterhand.
- **Skånehems inköpsnätverk**, som består av upphandlings/inköpsansvariga från ett antal medlemsbolag är beroende av några få eldsjälar och initiativtagare som under året har bytt arbete och i samband med det lämnat sina platser i nätverket. Nätverket som vid inledningen av piloten varit grund för uppdragsinsamlingen har för närvarande ingen planerad verksamhet. Om ambitionen finns så har HBV en god möjlighet att fylla det tomrum som uppstått. Efter det att Skånepiloten avslutats krävs att, om så beslutas, HBV tar den aktiva rollen redan under hösten 2019. Risken finns annars att redan utarbetade samarbeten utanför HBVs räckvidd, etableras och/eller vidareutvecklas, vilket kan uttryckas som att *"det gäller att smida medan järnet är varmt"*.
- Frågan om att etablera ett **lokalt kontor** med inköpare/upphandlare från HBV har varit central i piloten. Under året har svaret på frågan pendlat mellan att vara *"ett måste för framtiden"* och att besvaras med *"det är inte nödvändigt"*. Vid pilotens avslut har svaret på den frågan landat i att *"det inte är nödvändigt"*. Vad som dock klart och tydligt framgått från deltagarna i projektgruppen (som är inköpare och tidigare medlemmar i inköpsnätverket) är att HBVs inköpare/konsulter bör finnas tillgängliga med specialistkompetens i inköps- och upphandlingsfrågor. För att skapa tillit till detta är bedömningen att dessa personer bör vara kända på individnivå av medlemsbolagen. Dessutom finns redan ett lokalt HBV kontor i Skåne, vilket bemannas av affärsavdelningen.



- **Behovsupplevelsen** hos medlemmarna och HBVs möjlighet att fylla desamma i nära samarbete med Skånehem liksom med lokala/regionala leverantörer bör utvecklas och formaliseras. Den samordnade kraft som erfordras för regional- och strategisk inköpssamordning bör vara HBV i nära samarbete med Skånehem och deras styrelse. Ytterligare minst två VD nätverk finns i Skåne. Dessa bör också kartläggas och bearbetas i den vidare processen om beslut tas att fortsätta och utveckla arbetssättet.

### 3. SYFTE

Syfte med uppdraget enligt projektdirektivet är att *”Utreda om lokalt placerade upphandlingsresurser kan stödja medlemmarnas utveckling av bra offentliga affärer. Piloten ska svara på frågan om detta är ett bra sätt att leverera värde i inköpsarbetet för medlemmarna. Piloten ska sedan ge grund för om detta arbetssätt bör erbjudas andra regionalt avgränsade områden.” Ska arbetssättet vara en del av HBVs utbud i framtiden och hur ska det i så fall finansieras relativt dagens utbud av ramavtals- och konsultupphandlingar?*

Sammanfattningsvis,

HBV vill skapa medlemsvärde och få medlemmarna uppleva att de skapar värdetillväxt genom att införa ett regionalt/lokalt arbetssätt enligt nedan hypoteser. Pilot Skåne syftar till att prova och utvärdera det.

#### **”Vi är allmännyttans gemensamma inköpsfunktion”**

Närheten stärker den rollen = Medlemsvärde!?

#### **”All business is local”**

Ökad möjlighet till stöd för medlemmarna genom t.ex. konsultuppdrag nära behov och marknad med resurser på plats = Medlemsvärde!?

#### **”Samordning på regional nivå”**

Samordnad resurs ger högre effekt och lägre kostnad för medlemmarna = Medlemsvärde!?

#### **”Pilot”**

Pilot med avgränsad omfattning för att utröna om detta skapar medlemsvärde.

### 4. BAKGRUND

Antalet regionala och lokala upphandlingar har ökat. Samtidigt är bristen på kvalificerade upphandlare/inköpare stor. Den stora rörligheten bland upphandlare har visat sig inte minst bland medlemmarna i projektgruppen som under året har ”omsatt” alla utom en deltagare. Samtliga av dessa har bytt arbete. HBV representanterna i gruppen är de samma som för ett år sedan.

Behov finns att öka värdet av medlemsbolagens köp, samtidigt som bolagens behov är tämligen lika. Det är främst tjänsteupphandlingar som bedöms vara aktuella i ett regionalt och lokalt fokus.



HBV har en utmaning i att uppfattas och fungera som medlemsbolagens inköpsfunktion, vilket arbetssättet i piloten avser att stödja.

## 5. UPPDRAGET

Efter pilotens avslut utvärderas utfallet enligt projektdirektivet och utvärderingsmodellen som föreslagits och godkänts av Skånehems styrelse. Arbetssättet ska enligt projektdirektivet därefter antingen:

- **Avvecklas efter pilotens slut.**
- **Befästas i syd och aktiveras i andra regioner.**
- **Befästas i syd.**

## 6. ARBETSSÄTT PILOTEN

### Processen inför det operativa upphandlingsarbetet i piloten.

Pilotens arbetssätt har förankrats med såväl VD nätverket Skånehem som inköpschefsnätverket i Skånehem.

Försommaren 2018, information till ett tjugotal prioriterade medlemmar i Skåne genom besök hos respektive medlemsbolag av regionansvarig samt projektledare. Uppfattningen om att piloten skulle genomföras var genomgående mycket positiv utom i ett fall där aktuell medlem menade att *”det var för sent och borde ha genomförts för länge sedan”*.

**Rekrytering av ansvariga upphandlare** klar sommaren 2018. Ludvig Prebner(LP) samt Adam Anstrin (AA) rekryterades med bas på HBVs huvudkontor i Stockholm, efter att rekryteringsförsök gjorts i Skåne utan framgång. LP och AA har rönt mycket stor uppskattning bland HVBs medlemmar och har nyttjat projektkontoret i Malmö som utgångspunkt vid arbetet i syd. Ingen med kvalificerad upphandlingskompetens, som är en bristvara, sökte en avgränsad projektjänst på ett år utan en säker fortsättning. Dock hade det underlättat om funktionen funnits på plats hela perioden. Inte ur produktionssynpunkt där platsen får betraktas som relativt oväsentlig, men kommunikationsmässigt hade det givit större möjlighet till kontinuerliga möten med medlemsbolagens inköpare. Lösningen som blev operativ fungerade dock bra. Deras upphandlingskompetens uppskattades stort av medlemsbolagens inköpsansvariga.

**Projektkontor** upprättades på World Trade Center (WTC) i Malmö augusti 2018.

Förutom operativt arbete användes kontoret även för möten med projektgruppen samt den första workshopen. HBV bör ha ett regionalt/lokalt ”kontorsansikte” om inte annat för att kommunicera bilden av den starka inköpsorganisation HBV är. Kontor finns redan, men är det rätt placerat? Projektkontoret är nu avvecklat.

**Projektgruppen** bildades av intresserade medlemmar från Skånehems inköpsnätverk. I projektgruppen har under året ingått företrädare från medlemsbolagen i Malmö, Lund, Skurup, Helsingborg, Landskrona, Höganäs och Kristianstad. Projektgruppen har haft åtta protokollförda möten. Vidare har möten med delar av HBV ledningsgrupp hållits samt två möten med styrelsen för HBV samt tre möten med styrelsen Skånehem.



**Operativt** har samordnings- upphandlingsarbetet skett i linjeorganisationen inom upphandlingsavdelningen hos HBV. Det operativa/löpande arbetet har förutom projektgruppsmöten även kompletterats med en intervjuomgång (se bilaga 1) samt två st workshops (se bilaga 2+3). Intervjuer bestod av 30-45 minuter långa intervjuer med ett 20-tal medlemmar i syd inför delrapport nr 1.

Intern och extern **kommunikation/information** om piloten har skett löpande genom HBVs kommunikationsavdelning.

### **Insamling av uppdrag**

Underlaget för vilka uppdrag som medlemmar i Skåne inledningsvis såg behov av utgjordes av den sammanställning som gjordes inom inköpsnätverket Skånehem och omfattade en bred samling av uppdrag:

Byggservice  
Elservice  
Vent  
Bevakning/jour  
Glas  
Avloppsspolning  
Badrumsrenovering  
VS  
Växter  
Myndighetsbesiktning  
Tekniska konsulter  
Måleriservice  
Golvservice  
Yttre skötsel  
Snöröjning  
Hisservice  
Styr  
Avfuktning  
Smide  
Städ

Uppdragen har prioriterats, bedömts och återkoppling har skett till medlemmarna, därefter har upphandlingsuppdrag genomförts i de fall HBV bedömt dem som genomförbara. Minst två medlemsbolag har varit kriteriet för samordnat genomförande.

### **Avgränsningar**

Geografisk avgränsning enligt direktivet är: Skåne, Blekinge, delar av Halland samt Småland. I praktiken har endast medlemmar i Skåne deltagit i piloten. Orsaken till det är personalens stora rörligheten hos medlemmarna.



## 7. UTVÄRDERING

I sammanfattningen ovan (punkt 2) finns de viktigaste slutsatserna och iakttagelserna beskrivna. I respektive bilaga finns detaljinformation från de tre aktiviteterna, intervju, workshop nr 1 och nr 2. Utvärderingen kan möjligen i något fall ligga utanför det som förväntas utvärderas, men i sådant fall har frågan en hög grad av påverkan och betydelse för att arbetssättet med regional/lokal samordning ska fungera.

Utvärderingen har skett såväl löpande, i samverkan med projektgruppen, i samband med en intervju samt två workshops, en i mars och en i september 2019. Utfall **från intervjuerna** finns i bilaga 1, **miniworkshopen** i bilaga 2 och **slutworkshopen** i bilaga 3 i detta dokument.

### **Inköpsnätverket Skånehem – det ursprungliga underlaget för behov av upphandlingar**

Inköpsnätverket som består (har bestått av) ett antal inköpare/inköpschefer/upphandlingschefer från de skånska medlemsbolagen har under en period träffats för att diskutera och utbyta information kring upphandlingsfrågor. De två första mötena var välbesökta och därefter har deltagarantalet minskat drastiskt för att vid dagens datum vara vilande, dvs ingen aktivitet pågår. Dels beroende på initiativtagarnas byte av arbete, dels beroende på att andra tongivande medlemmar ingått i pilotprojektgruppen som alternativ eller komplement till inköpsnätverket.

HBVs syfte har varit att samarbeta med nätverket, men detta har visat sig utmanande då nätverket successivt dragit ner sin verksamhet. Skapandet av nätverket kan indikera att det fanns ett lokalt behov för HBV att fylla, som när piloten startades upp inte lägre uppfattades som ett kvarvarande behov. Sannolikt är nätverkets "tillfälliga avveckling" en konsekvens av att såväl initiativtagare slutat som att HBVs pilotprojekt startades upp. Nätverksmöten kan med fördel arrangeras av HBV i ett framtida arbetssätt.

Som en konsekvens av upphörandet av det arbetssätt som planerats tillsammans med Inköpsnätverket övergick därför under pilotperioden arbetssättet till att från HBVs sida omfatta proaktiv "marknadsföring" av prioriterade upphandlingar/tjänsteområden riktad mot medlemmarna, vilket endast delvis har fungerat. Inte pga initiativet som sådant utan beroende på medlemmarnas brist på behovsinsikt och för kort planeringshorisont. Långsiktiga planer måste upprättas för att få samordningen att flyta. Planerade, kommunicerade och förankrade hos befattningshavare med beslutsmakt.

### **Medlemsbolagen inom Skånehem och inköps-/upphandlingsfrågor**

En av de (ur inköpssynpunkt) mer aktiva företrädarna och medlemsbolagen uttryckte kraftfullt dessa ord i samband med intervjuomgången:

*"De medlemsbolag som inte deltar i detta projekt borde skämmas!! Om det inte blir en fortsättning så är det i alla fall inte HBVs fel"!!!*





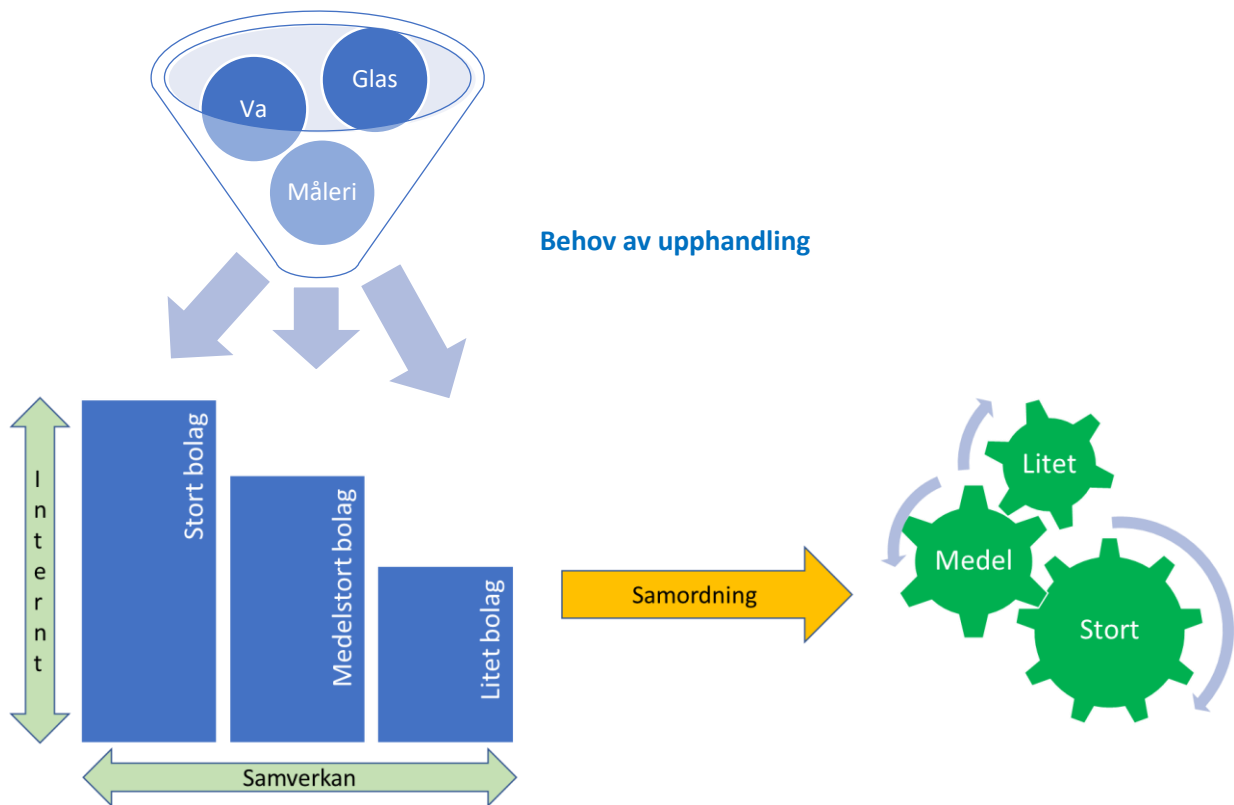
Måhända har de rätt, men sanningen är nog inte så enkel. Det finns naturligtvis en eller flera orsaker till varför man avstår från att delta i en upphandling, som t.ex:

- Att man redan "sitter fast" i ett avtal och i ett sådant läge inte tar sig tid att prioritera att ansluta sig i en pågående process just för tillfället. Möjligen har medlemmen inte haft insikt i att det är möjligt att "haka på" senare och därför avstår. Detta vanligaste svaret på frågan om "varför man inte deltagit" under intervjuomgången är att man redan har avtal inom området.
- Att man inte är beredd att gå med för att man inte vet vad som kommer efter pilotens avslut.
- Att man internt har utmaningar att hantera beslutsmässigt
- Att handläggningstiderna internt blir för långa hos den enskilde medlemmen, vilket innebär att om man svarat att man vill delta i en samordnad upphandling hoppar av pga för lång svarstid från andra medlemmar som processar frågan internt.

Den senare punkten har naturligtvis bäring på såväl det vertikala, som det horisontella planet. Det **vertikala planet** avser kommunikations och beslutsvägar kopplade till *intern* kommunikation, beslutsmakt, organisationsstruktur, VD – avdelningschef – upphandlare etc. i respektive medlemsorganisation. Här ligger också beslut om deltagande etc.

Det andra, **horisontella planet**, som beskriver situationen när jag ska samordna ett inköp med något annat medlemsbolag, avser kommunikationen mellan de olika medlemsbolagen. Vem talar och tar beslut med vem i "grannbolaget"? Olika geografi, kultur, organisation, position, policys, storlek etc. påverkar. Det mellanstora bolaget har kanske inte en spegelbild i det andra, stora bolaget. Det lilla bolaget inte i det stora osv. I ett bolag är VD ansvarig för upphandlingarna, i ett annat förvaltaren och i ett tredje inköparen vilket också framgår av intervjuavaren i bilaga 1. För att skapa en fungerande samordnad upphandling krävs att dessa, den interna kommunikationen, samverkan med andra medlemsbolag (var befinner sig mitt bolag på silo-transparens-skalan) etc. tydliggörs. Vilka upphandlingar ska vi absolut göra själva och vilka kan vi samverka kring och samordna? Först därefter kan samordningen fungera. Skapande av det gemensamma regelverket sker under samverkansfasen, där forum bör finnas löpande. Se figur 1 nedan.

- Leverantörsstrukturen bör också vara tydliggjord, dvs vilka leverantörer kan leverera aktuell vara/tjänst i vilken geografi. Löpande och strukturerat forum för denna leverantörsdialog bör också finnas.



**Fig 1.** Intern kommunikation och beslut i det enskilda bolaget i syfte att skapa strategisk höjd för inköpsfrågorna bör tydliggöras innan samverkan kan ske mellan olika befattningshavare i de samverkande bolagen. Detta måste regionalt samordningsansvarig ha kontroll över och löpande följa upp. Därefter kan samordning ske enligt plan på ett för medlemmarna värdeskapande sätt.

### Interna beslut, samverkan och samordning

Den minsta gemensamma nämnaren i samtliga medlemsbolag är VD. VD bör för att skapa struktur och förutsättningar för att gå mot ett arbetssätt med strategisk inköpsstyrning (Regional Inköpsamverkan (RIS) vara de som tar beslut om medverkan, prioriteringar och en gemensam plan. Delegering är bra, men eftersom medlemsbolagen köper in för avsevärda summor och att det finns mycket pengar att spara och kvalitet att vinna, så bör ett eventuellt skifte till gemensam inköpsamordning genom ett strategisk förhållningssätt vara förankrat hos den som ytterst är ansvarig, vilket bör vara VD. I ett senare skede underlättas samverkan mellan medlemmar inför kommande upphandlingar enligt en i förväg uppgjord och överenskommen årsplan. Upphandlingschef/inköpschef bör sitta i ledningsgruppen alternativt så nära VD som möjligt. Inköpscontroller kan vara annan funktion som kan ersätta/komplettera i ett nytt arbetssätt.

### Vägval för framtiden

De tre olika alternativen enligt projektdirektivet:

- Att avvecklas efter pilotens slut.
- Att befästas i syd och aktivera i andra regioner.
- Att befästa i syd.



har efter intervjuer, workshops och det operativa arbetet i piloten och dess utfall ett behov av att "modifieras" så tillvida att i de två senare alternativen behöver arbetssättet utvecklas, struktureras, justeras, prioriteras och budgeteras enligt en delvis ny processbeskrivning som tar hänsyn till de fakta och behov som piloten har "avtäckt". Att avveckla den regionalt samordnade upphandlingsprocessen kan inte ligga i HBVs eller medlemmarnas intresse. Dock får innan beslut är taget alternativet finnas kvar enligt tidigare direktiv. Ett utvecklat och proaktivt arbetssätt inom regional inköpssamordning bedöms vara det alternativ som skapar mest värde för medlemmarna och vara ett viktigt utvecklingssteg för organisationen.

I ett modifierat och utvecklat arbetssätt är de primära intressenterna desamma, dvs. i första hand Skånehem och dess medlemmar. Sannolikt kan andra geografiska områden involveras t.ex. Halland, Småland och Bleking efterhand. Dessa fanns ursprungligen med i planerna för piloten. Andra regioner aktiveras successivt och efter analys upprättas en plan för aktivering i andra regioner. Inköpsnätverkets roll inom Skånehem kan eventuellt ersättas av HBV som då kan bygga på ett strukturerat arbetssätt som bygger på kontinuitet.

Den samordnade kraften och ansvarig för den regionalt samordnade upphandlingsplanen kan mycket väl vara regionansvarig eller annan funktion med affärsutvecklings- och samordningsansvar i syd, medan ansvaret för själva upphandlingen ligger på upphandlingskonsulter med spetskännedom om aktuell region dock ej nödvändigtvis placerade i aktuell geografi i grunden. Det viktiga är tillgängligheten, att man *finns nära, inte att man sitter nära*. Den *upplevda lokala närvaron* är viktig i samband med planerade upphandlingar samt insikten om att ett "samordningskontor" i genomförandefasen också skulle kunna vara digitalt.

Efter pilotens avslutande kan man omformulera alternativen enligt:

- 1. Att avveckla arbetssättet.**
- 2. Att befästa, skala upp och utveckla arbetssättet i syd samt efterhand aktivera i andra regioner - skapa ett nationellt erbjudande.**  
**Regional inköpssamordning genom strategisk inköpsstyrning!**



## 8. SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER EFTER PILOT SKÅNES GENOMFÖRANDE

Bedömningen är att alternativet **”att befästa och utveckla i syd samt efterhand aktivera i andra regioner”** är det mest värdeskapande för HBVs medlemmar och därigenom också HBV. Vad man dock kan förvänta sig är inte att alla medlemmar alltid kommer att delta i alla upphandlingar. De kluster som kommer att bildas kring aktuella upphandlingar kommer att variera såväl i storlek (antal) som att olika samverkanspartners kommer att bli aktuella vid olika tillfällen. Dock enligt en i förväg uppgjord plan.

Ett antal slutsatser har dragits i samband med pilotens genomförande, några av dem är beskrivna i sammanfattningen (kap 2) andra i utvärderingen (kap 7). Övriga slutsatser och rekommendationer samt aktiviteter som behöver adresseras om beslut fattas att genomföra detta alternativ noteras nedan. Noteringarna är inte rangordnade. En SWOT kring alternativ 2 och dess konsekvenser kan efter hand fyllas på med andra/nya bedömningar. Sammanställningen tydliggör dock också behov av aktiviteter för att lyckas med ett genomförande oavsett val av alternativ. Om alternativ 1 (enlig ovan) väljs, handlar frågan sannolikt mest om kommunikation kring varför HBV ”avvecklar arbetssättet”.

Ett flertal noteringar kring SWOT har redan tidigare lyfts i direktiv samt andra grunddokument inför piloten. Nedan (Fig 2) SWOT kring alternativ 2:

	Positiva faktorer	Negativa faktorer
<b>Interna faktorer</b>	<p><b>Styrkor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ HBV - medlemmarnas inköpsfunktion</li> <li>❖ HBV lär känna den lokala marknaden (medlemmar och leverantörer)</li> <li>❖ Utvecklat samarbete med medlemmarna</li> <li>❖ Större inflytande över gemensamma upphandlingar</li> <li>❖ HBV följa upp avtal och nyckeltal</li> <li>❖ Lättare följa regional spend och marknad</li> </ul>	<p><b>Svagheter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Kulturella olikheter</li> <li>❖ Prioritering av resurser</li> <li>❖ Organisatoriska förändringar kan skapa missnöje</li> <li>❖ Känslan av samhörighet</li> <li>❖ Produktivitet</li> </ul>
<b>Externa faktorer</b>	<p><b>Möjligheter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Utveckla modell och processbeskrivning</li> <li>❖ Öka inköpsvolymen och köpmakt</li> <li>❖ Kvalitetshöjning hos medlemmarna</li> <li>❖ Färre LOU fel</li> <li>❖ Möjlighet att utveckla krav för medlemmarnas räkning, sociala, hållbarhet, arbetsrättsliga etc vilket stärker medlemmarnas varumärke</li> <li>❖ Gemensam årsplan ger förutsebarhet</li> <li>❖ Medlem fokus på egna viktigaste upphandlingarna. Skapar tid</li> <li>❖ Närmare lokal leverantörer</li> <li>❖ Ökad närhet mellan HBV och medlemmarna</li> <li>❖ Ökad lojalitet med HBV centralt</li> <li>❖ HBV leda inköpssamordning och nätverk</li> </ul>	<p><b>Hot</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Avtalskonflikter och legala otydligheter</li> <li>❖ Gränssnitt nationellt/regionalt/lokalt</li> <li>❖ Lokala avtal minskar nationella volymer, Ger försämrade villkor?</li> <li>❖ Ointresse från medlemmarna</li> <li>❖ Finansieringen ej tydliggjord</li> <li>❖ Upplevd konkurrens mellan HBVs och medlemsbolagens upphandlare</li> <li>❖ Medlemmarna hittar andra lösningar lokalt om inte alt 2 genomförs</li> </ul>

Fig 2. SWOT för alternativ 2.



Följande noteringar har gjorts och bygger på insikter efter pilotens genomförande och bör planläggas i nästa skede (om val att fortsätta blir aktuellt):

- ✓ Skapa en processbeskrivning för regional inköpssamordning, genom strategisk inköpsstyrning.
- ✓ Skapa en affärsplan/årsplan för strategisk inköpsstyrning.
- ✓ Förankra denna i samverkan med medlemmarna.
- ✓ Skapa ett nätverk för lokala/regionala inköpsansvariga.
- ✓ Tydliggör för medlemmarna vad HBV gör respektive INTE gör. Skapa rätt förväntningar.
- ✓ Ett åtagande från medlemmarnas sida om att delta eller inte delta.
- ✓ Kartlägga de olika bolagens behov för de kommande ett till tre åren.
- ✓ Skapa budgetunderlag till HBV samt styrelse för aktuella alternativ.
- ✓ Klustra tjänsteområden med respektive medlemmar för tydlig gränsdragning.
- ✓ Låt affärsutvecklingsansvarig tillika vara regionalt samordningsansvarig. Alternativt annan resurs. Bör finnas regionalt/lokalt placerad.
- ✓ Tydliggör vilka Upphandlingar/avtal som ska vara nationella respektive regionala och lokala.
- ✓ Följ upp ingångna avtal och nyckeltal löpande och återkoppla.
- ✓ Kontakta det lokala näringslivet för dialog och kartläggning av potentiella leverantörer. Skapa möjligheter för det lokala näringslivet. SME företagen lokalt i fokus.
- ✓ Hur ska finansiering ske?
- ✓ Spara tid genom ett långsiktigt arbetssätt avseende samordning.
- ✓ Fokusera på de viktigaste upphandlingarna för medlem och HBV.
- ✓ Skapa kluster av tjänsteområden.
- ✓ Upphandlingskrav på sociala, arbetsrättsliga, innovation och hållbarhetskrav etc. kan lättare införas genom nära samarbete med bolagen, "lätt göra rätt".
- ✓ Problematiken kring personalomsättningen och brist på kvalificerade upphandlare löses delvis.
- ✓ Inköpsstyrningsråd i den nya modellen.
- ✓ Paketera erbjudande till medlemmarna.