

Riktlinje

Riktlinje för kategoristyrning

Beslutad av regionfullmäktige den 9 december 2025

Gäller tills vidare

Gäller för Region Stockholm

Innehållsförteckning

1.	Inledning	3
1.1	Syfte.....	3
1.2	Tillämpning.....	3
1.3	Uppföljning	3
2.	Riktlinjer för kategoristyrning.....	3
2.1	Övergripande process för det kategoristyrda arbetet	4
2.1.1	Potentialskattning och prioritering av kategorier.....	5
2.1.2	Fördelning av kategoriansvar och uppstart av kategoriarbete	6
2.1.3	Fördjupning av den inledande analysen	6
2.1.4	En kategoristrategi och en kategoriplan arbetas fram.....	7
2.1.5	Utvärdering och uppföljning av effekter	8
2.2	Fastställande, beslut och eskalering	8
2.2.1	Utmaningar med framdrift.....	9
2.3	Planering och uppföljning i budgetprocessen.....	9
2.3.1	Budget	10
2.3.2	Verksamhetsplan	10
2.3.3	Rapportering och uppföljning	10
2.4	Kategoriträd och kategorisering	10
3.	Definitioner och roller	10

1. Inledning

1.1 Syfte

Riktlinje för kategoristyrning anger regler för och krav på hur det kategoristyrda arbetet ska bedrivas i Region Stockholm.

Kategoristyrning är en del av den cirkulära inköpsprocessen för att anskaffa varor, tjänster och byggtreprenader; från strategisk analys och planering inför inköp till upphandling, aktiv förvaltning och uppföljning av avtal och leverantörer samt erfarenhetsåterföring. Genom samordning och att tydligt integrera kategoristyrning i Region Stockholms inköpsarbete kan även konkreta effektiviseringar göras, exempelvis genom att använda befintliga resurser på ett mer effektivt sätt.

1.2 Tillämpning

Riktlinje för kategoristyrning gäller för Region Stockholms samtliga nämnder och bolag, som var för sig utgör en självständig upphandlande myndighet/enhet. Riktlinjen kompletterar Policy och riktlinjer för inköp och förtydligar hur Region Stockholms nämnder och bolag ska agera i det kategoristyrda arbetet. Riktlinjen avser inköpskategorier som ansvarsfördelats av regionfullmäktige. Kategoristyrningsmetodiken kan med fördel tillämpas i utvalda delar även när en inköpskategori inte ansvarsfördelats, exempelvis i det fall behovet endast finns hos en nämnd eller hos ett bolag.

Som komplement till dokumentet finns vägledande dokument och mallar, exempelvis Region Stockholms process- och metodstöd för kategoristyrning. Definitioner tillhörande detta dokument återfinns i slutet av dokumentet.

1.3 Uppföljning

Efterlevnaden av riktlinjerna ska följas upp enligt Region Stockholms ordinarie uppföljningsprocess.

2. Riktlinjer för kategoristyrning

Inköpsarbetet avseende sådana varor och tjänster som är gemensamma för flera nämnder och bolag ska vara kategoristyrst. Kategoristyrningsarbetet ska baseras på en helhetssyn där Region Stockholms gemensamma bästa alltid är i fokus.

Kategoristyrning är en arbetsmetod som gör det möjligt att arbeta mer strategiskt med inköp och att samarbeta inom koncernen. I traditionellt inköpsarbete genomförs ofta begränsade analyser inför varje enskild upphandling. I kategoristyrning utgår analysen istället från en grupp av varor och tjänster som har likheter och som kan köpas från en viss leverantörsmarknad, i en så kallad kategori (synonymt med inköpskategori, för beskrivning av begreppet inköpskategori, se avsnitt 3 Definitioner och roller).

Syftet med det kategoristyrda arbetet är att på längre sikt (över flera avtalsperioder) uppnå övergripande målsättningar.

Kategoristyrningsarbetet ska bidra till att länets invånare får den hälso- och sjukvård och tandvård de behöver samt tillgång till en väl utbyggd, lättillgänglig och pålitlig kollektivtrafik. Kategoristyrningsarbetet ska, fokusera på att uppnå lägsta möjliga totalkostnad, aktivt bidra till en störningsfri försörjning i vardagen och att behoven inom det civila försvaret tillgodoses (för beskrivning av begreppet totalkostnad, se avsnitt 3 Definitioner och roller). Kategoristyrningen är ett av de viktigaste verktygen i Region Stockholms hållbarhetsarbete och ska bidra till att Region Stockholms mål avseende hållbarhet och minskade klimatpåverkande utsläpp uppnås. Kategoristyrningen kan även vara ett verktyg för att motverka osund konkurrens, arbetslivskriminalitet och välfärdsbrott.

2.1 Övergripande process för det kategoristyrda arbetet

Intern och koncernövergripande inköpssamverkan är en styrande princip för inköpsarbetet i Region Stockholm och inriktningen i fastställda kategoristrategier ska därför följas av samtliga nämnder och bolag. Kategoristyrningsarbetet ska genom kategoristrategierna och dess kategoriaktiviteter leda till att Region Stockholm på bästa sätt sänker sin totalkostnad och/eller uppnår andra målsättningar såsom ökad hållbarhet, robusthet och/eller kvalitet inom de definierade kategorierna (för beskrivning av begreppen kategoristrategi och kategoriaktivitet, se avsnitt 3 Definitioner och roller).

I kategoristyrningsprocessen läggs vikt vid förberedande analyser. Exempel på analyser som omfattas är analys av inköpsdata, leverantörsmarknaden, påverkande omvärldsfaktorer, huvudsakliga risker exempelvis inom hållbarhet och robusthet samt verksamheternas behov av produkter eller tjänster.

Kärnverksamheternas behov är avgörande för hur kategoristrategin slutligen utformas. Hänsyn behöver tas till verksamheternas behov av utvecklad leverans, innovativa lösningar eller möjligheter att minska beroende av enskilda leverantörer och andra för kategorin relevanta förutsättningar.

En sammantagen bedömning genomförs, relevanta mål och den riktning som kategoristrategin beskriver fastställs. I samband med det utarbetas kategoriplanen som beskriver hur och vilka kategoriaktiviteter som ska genomföras samt hur dessa ska följas upp (för beskrivning av begreppet kategoriplan, se avsnitt 3 Definitioner och roller).

I efterföljande avsnitt beskrivs process för det kategoristyrda arbetet mer ingående.

2.1.1 Potentialskattning och prioritering av kategorier

Region Stockholms kategoristyrning bedrivs inom varu- och tjänsteområden där behoven är gemensamma för två eller flera nämnder/bolag och där en genomförd potentialskattning visar att ökad samordning kan skapa positiva effekter för Region Stockholm.

Potentialskattning, det vill säga analys av vilka möjligheter som finns, och framtagande av kategoridirektiv genomförs av regionledningskontoret (för beskrivning av begreppen effekt, potentialskattning och kategoridirektiv, se avsnitt 3 Definitioner och roller). Arbetet ska koncentreras till de kategorier som bedöms ha en hög potential till effektiviseringar, bidrar till god ekonomisk hushållning eller bidrar till hållbarhet genom minskade konsumtionsbaserade utsläpp, robusthet och innovation. Beroende på vilken information som finns tillgänglig kan ytterligare parametrar vara identifierade risker, hur samordnad kategorin redan är, potential till administrativ effektivisering samt om kategorin bedöms omfatta samhällskritisk verksamhet.

Utifrån parametrarna i potentialskattningen samt gällande politisk inriktning och styrning så skapas ett kategoridirektiv som är en idé om vad som kan åstadkommas inom kategoriarbetet. Framtagandet av kategoridirektivet är en successiv process där berörda verksamheter och funktioner involveras redan från potentialskattningen. Förslag på direktiv

ska hanteras enligt den ordning som anges i punkt 2.2 Fastställande, beslut och eskalering.

2.1.2 Fördelning av kategoriansvar och uppstart av kategoriarbete

Varje nämnd och bolag inom Region Stockholm har det yttersta ansvaret för sina inköp, upphandlingar, avrop, överprövningar och ingångna avtal. Detta innebär att inköpsansvaret för nämnder och bolag kvarstår i formell mening även när regionfullmäktige fattar beslut om att en annan nämnd eller ett bolag ska vara ansvarig för en specifik kategori.

Fördelning av kategoriansvar

För kategorier som bedöms ha hög potential och genomförbarhet ska ansvar fördelas till den nämnd eller bolag som är bäst lämpad att leda arbetet och ta ett koncernövergripande kategoriansvar. I de fall ansvar för en kategori fördelats till nämnd eller bolag på övergripande kategorinivå ska denna ha en tät och löpande samverkan med de nämnder och bolag som tilldelats kategoriansvar för underliggande kategorier. I vissa fall kan ansvarsfördelningen på övergripande nivå innefatta ett ansvar att prioritera mellan underkategorier utifrån var bedömd effekt bäst kan uppnås. För inköpskategorier som har beroenden till varandra behöver löpande samverkan och dialog ske. Alla berörda nämnder och bolag ska aktivt medverka i kategoristyrningsarbetet för att samtliga verksamhetsbehov och perspektiv ska kunna omhändertas i kategoristrategin och dess kategoriaktiviteter.

Tillsättning av kategoriorganisation

Efter regionfullmäktiges beslut ska ansvarig nämnd eller bolag bemanna rollen som kategoriansvarig genom ett verkställighetsbeslut eller likvärdigt och därefter tillsätts en kategoriorganisation med kategoriledare och kategoriråd. Kategoriansvarig förankrar och fastställer kategoridirektiv och kategoristrategi. Kategoriledare arbetsleder kategoriteamet (för beskrivning av kategoriorganisation, kategoriansvarig, kategoriråd, kategoriledare och kategoriteam, se avsnitt 3 Definitioner och roller).

Utveckling av kategoridirektivet

Kategoriansvarig ska inleda kategoristyrningsarbetet genom att utveckla det föreslagna kategoridirektivet. Hänsyn ska tas till budget, styrande och vägledande dokument samt till system- och koncernperspektiv.

2.1.3 Fördjupning av den inledande analysen

Region Stockholms kategoristyrningsmetodik baseras på ett antal grundläggande analyser som ska genomföras. Under ledning av

kategoriansvarig och/eller kategoriledare ska den tidigare övergripande analysen fördjupas, vilket ska ske i den omfattning som är lämpligt och anpassat för den ifrågavarande kategorin.

Grundläggande analyser ska omfatta historisk information i form av spend- och leverantörsanalys (se avsnitt 3 Definitioner och roller för definition av begreppet spend). I analysen ingår även att dra slutsatser från genomförda upphandlingar och avtalsuppföljning vad gäller exempelvis utfall och effekt på kostnader, och de egna hanteringskostnaderna för den köpta varan/tjänsten. Framåtsyftande information ska inhämtas i form av analyser av planerade upphandlingar samt marknads-, omvärlds-, risk och behovsanalys samt bidrag till måluppfyllelse. Analysen kan även innefatta andra nivåer av analyser, exempelvis kostnadsnedbrytningar, kostnadsdrivare och marknadskrafter. Analyserna ska bidra till slutsatser om möjliga förbättringar, effektiviseringar och ökad samordning samt standardisering.

Under den fördjupande analysen identifieras kategoriaktiviteter och samtliga ska i det fortsatta arbetet betraktas som potentiella möjligheter.

2.1.4 En kategoristrategi och en kategoriplan arbetas fram

Kategoristrategin är ett långsiktigt, strategiskt och övergripande tillvägagångssätt för att nå uppsatta mål, effektivisering och affärsmässighet inom en kategori. I kategoristyrningsarbetet ska kategoriansvarig nämnd eller bolag säkerställa en relevant och tvärorganisatoriskt förankrad kategoristrategi.

- En kategoristrategi ska omfatta en analys och en nulägesbeskrivning av kategorin, väsentliga risker och hur dessa ska hanteras proaktivt samt vilken förflyttning man vill åstadkomma för att uppnå ett framtida önskat läge. Kategoristrategin ska även tala om vilka utvecklingsområden och kategoriaktiviteter som ska drivas på kort och lång sikt vilket utvecklas i den tillhörande kategoriplanen.
- Senast 12 månader efter regionfullmäktiges beslut ska kategoristrategin vara fastställd, av kategoriansvarig såvida det inte föreligger särskilda skäl. Om tid för fastställande av kategoristrategi behöver förlängas eller vid större förändringar ska samråd ske med kategoriråd och förankring i inköpsråd, se punkt 2.2 Fastställande, beslut och eskalering (för beskrivning av funktionen inköpsråd, se avsnitt 3 Definitioner och roller).
- När kategoristrategin fastställts, kategoriaktiviteterna har prioriterats utifrån potential och genomförbarhet samt dess effekter har skattats ska kategoriaktiviteterna genomföras. I de fall kategoriaktiviteterna leder till större förändringar för en verksamhet och/eller där flera

intressenter bedöms påverkas, ska planeringen för införandet ske i nära samverkan med berörd verksamhet. Se punkt 2.2 Fastställande, beslut och eskalering för hantering av beslut.

- Kategoriansvarig nämnd/bolag ska årligen se över kategoristrategin och vid behov göra erforderliga justeringar. Justeringar ska ske enligt för kategoristyrningen ordinarie beslutsprocess (se punkt 2.2 Fastställande, beslut och eskalering). Den senast uppdaterade versionen av en kategoristrategi ska göras tillgänglig för alla Region Stockholms verksamheter. En summering av huvuddragen i genomförda analyser, inriktning och kategoriplanering ska diarieföras.

2.1.5 Utvärdering och uppföljning av effekter

Framdrift och effekt av kategoristyrningsarbetet ska följas upp regelbundet av, och rapporteras till, regionledningskontoret enligt anvisning.

Genomförd uppföljning ska även identifiera vilka ytterligare kategoriaktiviteter som kan drivas för att uppnå förflyttning mot önskat läge och de mål som fastställts i kategoristrategin.

- Kategoriledaren ska löpande rapportera identifierade, planerade, säkrade och realiserade kategoriaktiviteter i angivet uppföljningssystem (för beskrivning av begreppen identifierad, planerad, säkrad och realiserad effekt, se avsnitt 3 Definitioner och roller). I samarbete med berörd ekonomifunktion säkerställer kategoriledaren att beräkningar om resultatpåverkan är i linje med Region Stockholms ekonomistyrning.
- Vid rapportering till regionledningskontoret ska även förslag på lösningar och behov av eventuella beslut kommuniceras. Beslut om kategoriaktiviteter som antingen behöver ske i enlighet med punkt 2.2 Fastställande, beslut och eskalering eller beslut som behövs för att säkerställa samordning, samverkan eller ansvar i syfte att realisera koncernövergripande kategoriaktiviteter.

2.2 Fastställande, beslut och eskalering

Kategoridirektivet och kategoristrategin utgör inriktning som kategoriorganisationen och andra berörda ska förhålla sig till i det löpande arbetet. Dessa ska fastställas av kategoriansvarig efter samråd med kategoriråd och efter förankring i inköpsråd.

I kategorirådet, som utgör första instans för förankring och delaktighet, ska samråd ske vad gäller omfattning, tid, kostnader, kvalitet, nytta och risker (se avsnitt 3 Definitioner och roller för definition av begreppet nytta). Kategorirådet säkerställer även resurser för genomförande. Kategorirådet

är inget beslutande organ men utgör en viktig funktion för den kategoriansvariga.

Efter samråd med kategorirådet sker förankring i inköpsrådet som hanterar frågor av strategisk karaktär, ger återkoppling och föreslår konstruktiva förbättringar samt hur arbetet ska fortgå. Inköpsrådet är inget beslutande organ utan är endast rådgivande till kategoriansvarige och kategorirådet. Inköpsrådet behöver engageras i ett tidigt skede för att ge förutsättningar för kategorins framdrift.

För kategoristrategier sker slutlig fastställande först efter samråd med regiondirektören, som tar ställning till beslut om aktiviteter i kategoristrategin kan vara av sådan principiell karaktär eller annars av större vikt att dessa kräver beslut i regionfullmäktige. Sådana beslut ska ha beretts av berörd nämnd inför beslut i regionfullmäktige. Även eventuella meningsskiljaktigheter i kategori- eller inköpsråd hanteras genom det samråd som sker med regiondirektören. I samrådet kan olika perspektiv viktas och en lösning rekommenderas för vägen framåt.

Beslut om aktiviteter som kan påverka nämnders mål, inriktning, omfattning eller kvalitet och som inte beslutas av regionfullmäktige, får enligt kommunallagen inte delegeras av nämnd till en anställd -. Övriga beslut kan hanteras inom ramen för kategoriorganisationen vilket fordrar en bred representation och roller med rätt beslutsmandat. Detta kan även ske genom att vissa ställningstaganden hänskjuts till annan ledningsfunktion, exempelvis sjukvårdsledningsgruppen.

2.2.1 Utmaningar med framdrift

Utmaningar med framdrift ska lösas ut löpande och i första hand i kategoriorganisationen och kategorirådet. Först därefter kan kvarvarande utmaningar lyftas till ansvarig på regionledningskontoret för samråd inför eventuell fortsatt eskalering till inköpsråd. Utmaningar med framdrift handlar primärt om när kategoristrategier eller -aktiviteter inte kan genomföras enligt plan. Båda dessa ska bidra till bedömning ifall det finns anledning att justera kategorins omfattning och planerad inriktning. Det kan även handla om att lösa ut utmaningar med finansiering och ansvarsfrågor.

2.3 Planering och uppföljning i budgetprocessen

Inköpsarbetet inklusive kategoriaktiviteter ska inkluderas i Region Stockholms budgetprocess och verksamhetsplanering.

2.3.1 Budget

I samband med budgetprocessen ska kategoriledaren och nämnder och bolags ekonomifunktion samverka i framtagande av säkrade resultatpåverkande effekter för fastställda kategoristrategier (monetärt). Kategoriledare ska även samarbeta med nämnder och bolag om underlag till budgetprocessens åtgärdsplanering med aktiviteter som behöver genomföras och finansieras under kommande budget och planår som skapar förutsättningar för att kategoristrategin ska realiseras.

2.3.2 Verksamhetsplan

I arbetet med verksamhetsplanering ska kategoriledare samarbeta med nämnder och bolag i planering av aktiviteter som behöver genomföras kommande år för att kategoristrategin ska realiseras (ej endast monetärt).

2.3.3 Rapportering och uppföljning

Kategoriledaren och nämnder och bolags ekonomifunktion samt andra relevanta funktioner ska samverka i uppföljning av uppdrag, indikatorer och aktiviteter som relaterar till kategorin.

2.4 Kategoriträd och kategorisering

Region Stockholm utvecklar sitt kategoriträd löpande, ett arbete regionledningskontoret ansvarar för (se avsnitt 3 Definitioner och roller för definition av kategoriträd). I utvecklingsarbetet ska hänsyn tas till syftet med det gemensamma kategoriträdet för Sveriges alla regioner, det vill säga att det är av vikt att Region Stockholm arbetar för att behålla möjligheten med att möjliggöra jämförelser av relevanta jämförelsetal gällande olika kategorier.

3. Definitioner och roller

Inköp är ett brett begrepp som innehåller tre nivåer: strategisk, taktisk och operativ nivå. Kategoristyrning ingår i begreppet strategiskt inköp.

Inköpskategori

Kategori av varor och tjänster som har likheter och kan köpas från en viss leverantörsmarknad.

Kategoriträd

Utgör en central struktur en hierarkisk indelning av inköp (varor och tjänster) i kategorier och underkategorier. Trädet är till stöd i arbete inom inköp och möjliggör analys av inköpsvolym (spend), kostnader, hållbarhetsprestationer etc.

Spend

Av Region Stockholm utbetalt belopp för inköpta varor och tjänster. Även kallad inköpsvolym.

Potentialskattning

En uppskattning av potentialen inom ett (inköps-)arbete. Region Stockholm har arbetat med potentialskattning för att identifiera och prioritera kategorier att arbeta med. Potentialskattningen baseras på en övergripande analys av inköpskategoriernas inköpsvolym, antal köpare, antal leverantörer, särskilda risker samt erfarenheter från andra organisationer och bedömning av innovationspotential.

Kategoriorganisation (projektorganisation)

Består av kategoriansvarig, kategoriledare, kategoriteam, kategoriråd och inköpsråd.

Kategoriansvarig (projektägare)

Kategoriansvarig agerar normalt förändringsledare, samt driver kategoriarbetet i fastställd riktning. För bästa möjliga framdrift och förankring är det av vikt att kategoriansvarig utses på rätt nivå och med tillräckligt mandat.

Kategoriledare (projektledare)

Kategoriledaren leder kategoriteamets arbete igenom kategoristyrningsprocessen och rapporterar till kategoriansvarig.

Kategoriteam (arbetsgrupp)

Kategoriteamet arbetar aktivt och operativt i kategoristyrningsprocessen. I det tvärfunktionella arbetssättet och för fortlöpande förankring är det av

vikt att kategoriteamets sammansättning består av en bredd av kompetenser och representation av berörda förvaltningar och bolag.

Kategoriråd (styrgrupp)

Kategorirådet är tvärfunktionellt och består av representanter i ledningsfunktioner från de inom kategorin berörda förvaltningarna och bolagen. Dessa är i normalfallet linjeförordnad till den som representerar förvaltningen eller bolaget i kategoriteamet. Kategorirådet utgör även viktig informationskanal till förvaltning och bolag i det koncernövergripande arbetet.

Inköpsråd (huvudintressenter)

I inköpsrådet ska representanter från berörda ledningsfunktioner på regionledningskontoret och inköpsansvariga hos förvaltningar och bolag ingå. Inköpsrådet utgör även viktig informationskanal till förvaltning och bolag i det koncernövergripande arbetet.

Kategoridirektiv (projektdirektiv)

Kategoridirektivet syftar till att beskriva övergripande mål, omfattning och andra viktiga ramar som ska ge riktning och avgränsning i kategoriarbetet. Fastställs av kategoriansvarig efter förankring och samråd.

Kategoristrategi

Kategoristrategin anger inriktning som har påverkan på de kategoriaktiviteter som ska genomföras inklusive de upphandlingar och den avtalsförvaltning som omfattas av kategorin. En kategoristrategi omfattar en utvärdering av leverantörsmarknaden samt en bedömning av hur de varor och tjänster som kategorin innefattar påverkar Region Stockholms verksamheter, exempelvis om inköpen är av samhällsviktig karaktär. I kategoristrategin fastställs kategoriaktiviteter som skapar en förflyttning mot ett önskat läge och mål kring de effekter som behöver uppnås. Fastställs av kategoriansvarig efter förankring och samråd.

Kategoriplan (projektplan)

Kategoriplanen anger vilka kategoriaktiviteter som ska genomföras och inkluderar förslag på resurssättning, delförordnanden och tidplan för respektive kategoriaktivitet och eventuella tillkommande kostnader. I kategoriplan utvecklas även uppföljningsmodellen för att kunna följa förflyttningen mot uppsatta mål och bedömning av kategoriaktiviteternas påverkan på verksamheten görs.

Kategoriaktivitet

En aktivitet som ska åstadkomma en effekt. Exempel på kategoriaktiviteter kan vara upphandlings-, utvecklings- eller investeringsprojekt.

Mål

Beskriver den nytta som inköpsarbetet är tänkt att åstadkomma för en verksamhet på lång sikt.

Nytta

Ett kvantifierat och värderat uttryck för effekt.

Effekt

Resultatet av en förändring som inträffar som en följd av en vidtagen åtgärd och som annars inte skulle ha inträffat. I kategoristyrningsarbetet kan positiva effekter ha direkt resultatpåverkan, vara kostnadsundvikande och/eller ge ett mervärde i form av ökad kvalitet, robusthet eller hållbarhet.

Identifierad effekt

En kategoriaktivitet med potential att tillföra värde för Region Stockholm har identifierats.

Planerad effekt

En kategoristrategi med kategoriaktiviteter har fastställts, effekter har beräknats och kvalitetskontrollerats.

Säkrad effekt

Kategoriaktiviteter är genomförda och dess effekter kvalitetskontrollerade.

Realiserad effekt

Produkterna/tjänsterna är betalda, förändringar är implementerade och efterlevs.

Totalkostnad

Med totalkostnad avses faktisk ekonomisk påverkan, resultatpåverkan, på Region Stockholms ekonomi där i inköpskontext även kostnadsundvikande åtgärder kan inkluderas.