

Handläggare
Per Lindberg
Telefon: 08-508 04 045

Till
Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd
2017-10-26

Remiss avseende förstärkt gemensam upphandlings- och inköpsorganisation

Förstärkt gemensam upphandlings- och inköpsorganisation.

Förvaltningens förslag till beslut

1. Stadsdelsnämnden överlämnar förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen.
2. Stadsdelsnämnden förklarar ärendet omedelbart justerat.



Ulla Thorslund
stadsdelsdirektör



Marie Janemar
stabschef

Sammanfattning

I kommunfullmäktiges budget för 2016 gavs kommunstyrelsen i uppdrag att ta fram ett förslag till förstärkt gemensam inköps- och upphandlingsorganisation samt en genomförandeplan för detta. Ett projekt initierades för att ta fram förslag på hur kommunkoncernens inköpsorganisation kan förstärkas.

Kommunstyrelsen föreslår att kategoristyrning införs som ett nytt arbetssätt för inköp. Kategoristyrning innebär att verksamhet och inköp arbetar tillsammans i team. Förslaget bedöms göra upphandlings och inköpsorganisationen mer överblickbar samt tydliggöra roller och ansvar.

Förvaltningen är huvudsakligen positiv till förslaget och instämmer i allt väsentligt i slutsatserna. Förvaltningen ser dock utmaningar som handlar om hur mindre verksamheters behov ska tillgodoses samt utmaningar med att implementera förslaget inom befintlig budget och organisation.

Bakgrund

I kommunfullmäktiges budget 2016 beslutades att kommunstyrelsen skulle ta fram ett förslag till förstärkt gemensam inköps- och upphandlingsorganisation. Kommunstyrelsen föreslår i sitt ärende bland annat att ett gemensamt arbetssätt enligt kategoristyrning ska inrättas i stadens nämnder samt att stadsdirektören ges i uppdrag att inrätta ett inköpsråd.

Ärendet har skickats ut på remiss till samtliga bolag i Stockholms Stadshus AB, alla facknämnder samt till stadsdelsnämnderna för Hässelby-Vällingby, Norrmalm och Farsta.

Ärendet

Under 2015 beslutades att en översyn av kommunkoncernens organisation för inköp och upphandling skulle genomföras. I översynen lämnades förslag på inrättandet av en inköpsnämnd och översynen identifierade flera utvecklingsområden med fokus på att:

- Upphandling och inköp bör vara en strategisk ledningsfråga
- Staden bör tillämpa en bredare syn på inköp än enbart upphandling
- Stärka kommunkoncernperspektivet för upphandlings- och inköpsfrågor.

I kommunfullmäktiges budget för 2016 gavs kommunstyrelsen i uppdrag att ta fram ett förslag till förstärkt gemensam inköps- och upphandlingsorganisation samt en genomförandeplan för detta. Projektet Verksamhetsnära Inköp (VI) initierades för att arbeta fram förslag på hur kommunkoncernens inköpsorganisation kan förstärkas.

Projekt VI har utvecklat ett förslag på nytt arbetssätt för inköp och upphandling i form av kategoristyrning samt även genomfört en analys av kommunkoncernens inköp i form av en så kallad *spendanalys*¹ och delat in köpen i olika kategorier.

Nuvarande organisation är svår att överblicka för såväl kommunkoncernen som dess externa partners. Koncentreringen av upphandlingsresurserna till serviceförvaltningen har inte i alla avseenden resulterat i ett tätare samarbete med verksamheterna. Vidare kan det också konstateras att inköpsmognaden i stadens förvaltningar och bolag varierar stort.

Stadsledningskontoret föreslår att kommunkoncernen inför ett nytt arbetssätt inom inköp. Arbetssättet är kategoristyrning och är ett strukturerat samarbete mellan verksamhet och inköp där det etableras permanenta team som får specialisera sig inom sina kategorier. Exempel på kategorier kan vara livsmedel, möbler, och bevakningstjänster. Stadsledningskontorets roll i att leda, styra och följa upp kommunkoncernens inköps- och upphandlingsverksamhet stärks också genom införandet av kategoristyrning. Införandet av kategoristyrning möjliggör också att verksamhetens insatser i inköpsprocessen förskjuts från upphandling till strategi och avtalsimplementering.

Införandet av kategoristyrning innebär att beslut om fem grundläggande komponenter sätts på plats.

1. Ett inköpsråd och ett stödjande kategorikontor som ansvarar för arbetssätt och prioriterar planerar, stödjer samt följer upp kategoriarbetet. Inköpsrådet föreslås vara permanent bemannat av upphandlings- och verksamhetschefer från förvaltningar och bolag.
2. Kategoriorganisation med tvärfunktionella kategoriteam med strategiskt ansvar för kommunkoncernens samlade inköp inom den aktuella kategorin. Kategoriråd med tvärfunktionell sammansättning som leder och styr kategoriteamet och beslutar om de strategier som teamen arbetar fram.
3. Gemensam kategoriindelning
Kategoriindelningen är central i en kategoristyrd verksamhet och ett gemensamt kategoritråd för kommunkoncernen är grundläggande för att kunna arbeta tvärfunktionellt med kommunkoncernens kategorier.
4. Regelbundna analyser av inköp – spendanalys
För att få in fakta och kunna mäta effekter av inköps- och upphandlingsarbetet behövs regelbundna analyser av kommunkoncernens inköpsutgifter.
5. Gemensam kategoriprocess
En kommunkoncernövergripande metod för hur kategoriarbetet ska bedrivas.

Ett kategoribaserat arbetssätt innebär i regel inte att mer tid ägnas åt inköp, åtminstone inte för organisationen som helhet. Ett större fokus på det strategiska arbetet kommer att medföra bättre planering

och samordning och att mindre tid behöver ägnas åt det taktiska och operativa arbetet kring inköp.

Införandet av kategoristyrning har sparat 2-5 % på inköpsvolymen i de referensorganisationer som studerats. Införandet bedöms kräva ca 45 000 timmar internt under en treårsperiod vilket motsvarar ca 25 helårstjänster.

Ärendets beredning

Ärendet har beretts av staben för strategi och internservice i samråd med ekonomiavdelningen.

Förvaltningens synpunkter och förslag

Förvaltningen är i stort positiv till förslaget.

Förvaltningen instämmer i att en högre grad av samordning av inköp och upphandling inom olika varu- och tjänsteområden vore önskvärd. Slutsatsen att såväl kostnader kan sänkas som att kvaliteten kan höjas inom olika produktområden om staden kan samordna sina inköp och sina upphandlingar delas av förvaltningen.

Förvaltningen ser dock en risk för att mindre verksamheters behov kan prioriteras ned och på så vis glömmas bort. Det är således av stor vikt att det i de föreslagna kategoriteamen finns företrädare från ett brett spektrum av verksamheter. Även behoven för de verksamheter som är mindre i termer av inköpsvolym måste beaktas då en del verksamheter kan ha specifika behov inom en kategori. Med mindre verksamhet förstås här till exempel vissa typer av boenden för funktionsnedsatta som kan ha specifika behov.

Förvaltningen ser en risk i att förslaget underskattar de utmaningar som finns i samband införandet av den nya organisationen. Införandet beräknas kräva 45 000 timmar internt i staden under en treårsperiod vilket motsvarar ca 25 helårstjänster. Införandet ska rymmas inom nuvarande budget och nuvarande organisation i nämnderna vilket kräver mycket tydliga riktlinjer och stort stöd från den centrala organisationen. Det måste vara tydligt vad som förväntas av förvaltningar och bolag så att nämnder och styrelser kan planera verksamheten.

Förvaltningen föreslår att stadsdelsnämnden överlämnar förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen.

Bilagor

1. Förstärkt gemensam upphandlings och inköpsorganisation – stadsledningskontorets förslag
Dnr: 171-1308/2016