

**Handläggare**  
Sigrún Andersdóttir  
Telefon: 08-508 25 119

**Till**  
Socialnämnden  
2017-10-17

## Förstärkt gemensam inköps- och upphandlingsorganisation

Svar på remiss från kommunstyrelsen

### Förvaltningens förslag till beslut

1. Socialnämnden hänvisar till tjänsteutlåtandet som svar på remissen.
2. Socialnämnden överlämnar ärendet till kommunstyrelsen.

Gillis Hammar  
Förvaltningschef

Peter Svensson  
Administrativ chef

### Sammanfattning

Stadsledningskontoret anser att staden har goda möjligheter till ökad måluppfyllelse genom en mer aktiv och samordnad inköps- och upphandlingsverksamhet. Stadsledningskontoret föreslår i tjänsteutlåtandet *Förstärkt gemensam upphandlings- och inköpsorganisation* att ett arbetssätt, som är baserat på kategoristyrning, införs, då detta ger staden förutsättningar att på ett strukturerat sätt omsätta stadens Program för upphandling och inköp till praktisk tillämpning.

Socialförvaltningen instämmer i stadsledningskontoret bedömning att staden har goda möjligheter till ökad måluppfyllelse genom en mer aktiv och samordnad inköps- och upphandlingsverksamhet. Förvaltningen anser att det finns en stor potential i den organisation och det arbetssätt som stadsledningskontoret föreslår. Förvaltningen anser dock att det återstår en del frågor och att det finns risker som bör utredas vidare. Bland annat saknar förvaltningen en risk- och konsekvensanalys för införandet och svar på frågor kring kompetenssäkring och hur den tänkta organisationen ska införlivas i stadens befintliga organisation för upphandling och inköp.

## **Bakgrund**

Kommunstyrelsen har lämnat stadsledningskontorets tjänsteutlåtande *Förstärkt gemensam upphandlings- och inköpsorganisation* till socialnämnden för yttrande. Remisstiden sträcker sig till den 25 oktober 2017.

Ärendet har även remitterats till Hässelby-Vällingbys, Farstas och Norrmalms stadsdelsnämnder, samtliga facknämnder, samtliga bolag samt till Stockholms Stadshus AB.

## **Ärendets beredning**

Tjänsteutlåtandet har utarbetats inom administrativa avdelningen. Ärendet behandlas på förvaltningsgruppens möte den 11 oktober 2017.

## **Ärendet**

Stockholms stad tillsammans med bolagskoncernen Stadshus AB har årliga utgifter för inköp om cirka 32 miljarder kronor. Mer än hälften av kommunkoncernens samlade resurser används till köp av varor och tjänster som på olika sätt ska bidra till de nyttor som tillhandahålls stadens invånare. I Program för upphandling och inköp, med tillhörande anvisningar, anges att upphandling och inköp ska användas som strategiskt verktyg för att bidra till uppfyllelse av kommunfullmäktiges inriktningsmål.

Stadsledningskontoret bedömer att staden har goda möjligheter till ökad måluppfyllelse genom en mer aktiv och samordnad inköps- och upphandlingsverksamhet. Kontoret föreslår därför att ett arbetssätt, som är baserat på kategoristyrning, införs, då detta ger staden förutsättningar att på ett strukturerat sätt omsätta upphandlingsprogrammet till praktisk tillämpning.

Kategoristyrning innebär att verksamhet och inköp knyts samman i kategoriteam och tillsammans arbetar fram strategier och förbättringsförslag för inköpskategorier utifrån en vedertagen metodik. Detta syftar även till att lyfta inköp till att bli en strategisk ledningsfråga och ge kommunkoncernens ledning verktyg att påverka strategiska och taktiska beslut inom inköpsområdet. Exempel på kategorier på olika nivåer är lokalvård, vård- och omsorg, tekniska konsulter eller livsmedel. För att förankra de kategoristrategier som kategoriteamen arbetar fram tvärs stadens förvaltningar och bolag krävs att en organisation med kategoriråd och ett kommunkoncernövergripande inköpsråd etableras. Som stöd till inköpsrådet och till verksamheterna föreslås även att ett kategorikontor etableras med uppgift att styra, stödja och följa upp

kategoriarbetet. Kategorikontoret inrättas enligt förslaget på stadsledningskontoret.

Ett införande enligt stadsledningskontorets förslag skulle göra upphandlings- och inköpsorganisationen mer överblickbar samt tydliggöra roller och ansvar. Införandet av kategoristyrning som arbetssätt förutsätter att fem grundläggande komponenter sätts på plats.

- Ett **inköpsråd** samt ett **stödjande kategorikontor**.
- En **kategoriorganisation** med tvärfunktionella kategoriteam och kategoriråd inom utpekade kategorier.
- Ett komplett **kategoritråd** som beskriver hur kommunkoncernens inköp delas in i kategorier.
- Löpande **analyser av inköpsutgifterna** som beskriver vad, vem, hur, av vem och hur mycket kommunkoncernen köper inom varje kategori.
- En gemensam **kategoriprocess** som definierar en kommunkoncernsövergripande metodik för hur kategoriarbetet ska bedrivas.

Initialt kommer staden vara beroende av konsultstöd, innan kommunkoncernens medarbetare upparbetar erforderlig kompetens för att kunna upprätthålla arbetet med det nya arbetssättet. Ansvaret för, och deltagandet i, kategoriteam som fördelas till enskilda nämnder och bolagsstyrelser, underställs kommunfullmäktiges beslut för respektive kategori. Arbetet sker inom ramen för befintlig budget. Införandet kommer enligt planen genomföras under en treårsperiod och kräva stöd av extern specialistkompetens inom kategoristyrning och inköpsutbildning samt insatser av kommunkoncernens medarbetare. Kostnaden för införandet beräknas till 20 miljoner kronor.

Att införa och upprätthålla det nya arbetssättet kommer kräva omfattande förändringsledning och engagemang från kommunkoncernens chefer och medarbetare.

Erfarenheterna från andra organisationer som har infört kategoristyrning är att organisationen blivit effektivare genom att verksamheten blivit bättre på att använda såväl inköpsresurser som verksamhetsresurser, fått större möjligheter att påverka marknaden och lyckats realisera besparingar om 2-5 % av inköpsvolymen. Stadsledningskontoret uppskattar att potentialen i Stockholms stads kommunkoncern, avseende besparingar som kan realiseras och användas till satsningar inom exempelvis skola, jobb, bostäder och

integration, uppgår till ca 4 % inom de genomlysta kategorierna. Detta baserat på erfarenhet och genomförda workshops med verksamheterna.

### **Förvaltningens synpunkter och förslag**

Socialförvaltningen instämmer i stadsledningskontoret bedömning att staden har goda möjligheter till ökad måluppfyllelse genom en mer aktiv och samordnad inköps- och upphandlingsverksamhet. Förvaltningen ställer sig i grunden positiv till syftet med införandet av en förstärkt gemensam upphandlings- och inköpsorganisation i staden och införandet av ett arbetssätt baserat på kategoristyrning.

Förvaltningen anser att det är mycket viktigt att staden

- får till en kommunövergripande styrning av upphandling och inköp,
- uppfattas som en kompetent och seriös part vid upphandling, samt
- följer upp och analyserar gjorda inköp, både vad gäller kostnader, volymer, frekvens och köptrohet mot avtal.

Förvaltningen anser vidare att stadsledningskontorets förslag har god potential att

- skapa en bättre samordning och koordinering av kommunkoncernens olika verksamheter och stimulera till samarbete och tvärfunktionellt arbete,
- göra upphandlings- och inköpsorganisationen mer överblickbar med tydligare roller och ansvar för inköpsprocessen,
- möjliggöra prioritering av inköps- och upphandlingsarbetet utifrån ett kommunkoncernperspektiv.
- samla kompetens och kunskap om de leverantörsmarknader som kommunkoncernen är beroende av, samt att
- ge förutsättningar för kommunkoncernen att bli en mer attraktiv arbetsgivare inom upphandling och inköp.

### **Hur den framtida organisationen ska se ut och fungera**

I stadsledningskontorets tjänsteutlåtande framgår analysen och syftet bakom införandet av kategoristyrning på ett tydligt sätt, och även hur arbetet ska organiseras på ett övergripande plan. Det som enligt förvaltningens mening inte framgår lika tydligt är hur införandet av den nya organisationen och arbetssättet ska gå till, samt hur den nya organisationen ska införlivas i stadens befintliga organisation. Förvaltningen saknar i stadsledningskontorets förslag svar på bland annat följande frågor.

- Vilken roll får serviceförvaltningens upphandlingsfunktion?  
Tänker man att det kommer att få rollen som det kategorikontor under inköpsrådet som beskrivs i förslaget?
- Vilken roll får förvaltningarnas egna upphandlingsfunktioner i den nya organisationen och vilken kompetens kommer att krävas där?
- Vilka typer av kompetenser är så viktiga att de kan betraktas som nyckelkompetenser?

### Införande och kompetenssäkring

I dagsläget varierar inköpskompetensen och inköpsmognaden i förvaltningar och bolag. Inför implementeringen av förslaget med kategoristyrning anser förvaltningen att det är viktigt att roller och ansvar tydliggörs centralt i staden och lokalt på förvaltningarna. Innan införandet av det nya arbetssättet behöver det vidare finnas en plan för kompetensförsörjningen på kort och lång sikt. Vilka funktioner ska erbjudas utbildning i samband med införandet, och hur ska en tillräcklig kunskapsnivå säkerställas kontinuerligt hos de medarbetare som arbetar med upphandling och inköp? Förvaltningen anser vidare att det behöver tydliggöras hur implementeringen ska genomföras, om införandet ska ske stegvis och i så fall i vilken ordning förvaltningar och bolag ska introduceras.

### Riskenalys

Förvaltningen anser inte heller att det framgår tillräckligt tydligt i tjänsteutlåtandet vilka risker som finns med genomförandet och hur staden ska agera för att undvika dessa. Förvaltningen anser att en risk- och konsekvensanalys bör genomföras innan ett slutgiltigt beslut fattas om införandet av kategoristyrning. Det bör enligt förvaltningens mening även finnas en plan för utvärdering av införandet.

Socialförvaltningen anser sammanfattningsvis att det finns en stor potential i den organisation och det arbetssätt som stadsledningskontoret föreslår. Förvaltningen anser dock att det återstår en del frågor och att det finns risker som bör utredas vidare. Ett förslag skulle kunna vara att börja med en pilotverksamhet, till exempel att pröva arbetssättet inom ett område/kategori, som sedan kan utgöra ett underlag för beslut om en fortsatt stadsövergripande verksamhet.

### Bilagor

1. Stadsledningskontorets tjänsteutlåtande Förstärkt gemensam upphandlings- och inköpsorganisation, dnr KS 171-1308/2016.