

**Handläggare**Melanie Lindqvist  
Telefon: 0850828887**Till**Miljö- och hälsoskyddsnämnden  
2017-10-17, p 8**Förstärkt gemensam upphandlings- och  
inköpsorganisation****Remiss från kommunstyrelsen, dnr: 171-1308/2016****Förvaltningens förslag till beslut**

1. Godkänna förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen.
2. Justera beslutet omedelbart.

Gunnar Söderholm  
FörvaltningschefEmily Tjäder  
Tf avdelningschef**Sammanfattning**

Kommunstyrelsen har remitterat förslag till ”Förstärkt gemensam upphandlings- och inköpsorganisation” till miljö- och hälsoskyddsnämnden för svar senast den 25 oktober 2017. I förslaget beskrivs hur ett införande av ett inom inköp etablerat arbetssätt, kategoristyrning, kan ge staden förutsättningar att på ett strukturerat sätt uppnå en mer aktiv och samordnad inköps- och upphandlingsverksamhet.

Stadsledningskontoret föreslår i sitt tjänsteutlåtande att kommunstyrelsen ska besluta om att införa ett för staden gemensamt arbetssätt enligt kategoristyrning och utveckla och implementera detta i stadens nämnder under perioden 2018-2020.

Ärendet har beretts av upphandlingsenheten på stadsledningskontorets finansavdelning i samråd med juridiska avdelningen på stadsledningskontoret, Stockholms Stadshus AB samt serviceförvaltningen.

Miljöförvaltningen ställer sig positiv till kategoristyrning som arbetssätt för inköp och upphandling men ser en del risker som kan leda till att införandet av den nya organisationen inte faller väl ut. Förvaltningen anser att en kategoristyrd inköpsorganisation kan underlätta för staden att nå målen genom att kombinera kompetenser från olika delar av stadens bolag och förvaltningar i inköpsarbetet. Detta leder till ett mer effektivt och värdeskapande arbete som bättre kan ta tillvara på t.ex. den specialkompetens miljöförvaltningen besitter inom miljöområdet.

Att införa och upprätthålla det nya arbetssättet kommer att vara mycket kompetens-, resurs- och tidskrävande och riskerar att bli alltför betungande om det inte finns extra stöd att tillgå. Förvaltningen anser att extra medel för införande av den nya inköpsorganisationen bör tilldelas förvaltningar och bolag för att säkerställa att utrymme finns att lägga på detta förändringsarbete. Miljöförvaltningen anser också att hög kompetens inom upphandling, primärt hos serviceförvaltningen men också hos övriga deltagande förvaltningar och bolag, är en väsentlig del för att kategoristyrkt arbetssätt ska kunna införas. Serviceförvaltningens upphandlingsorganisation bör därför förstärkas.

## **Bakgrund**

I kommunfullmäktiges budget för 2016 gavs kommunstyrelsen i uppdrag att, ”med utgångspunkt från analysen i utredningen om stadens inköp och upphandling, ta fram ett förslag till förstärkt gemensam inköps- och upphandlingsorganisation samt en genomförandeplan för detta”. Projekt Verksamhetsnära Inköp (VI) initierades för att arbeta fram förslag på hur översynens utvecklingsområden och förslag kan tas till vara och hur kommunkoncernens inköpsorganisation kan förstärkas.

I programmet för upphandling och inköp anges vad upphandling i staden ska bidra till inom olika målområden såsom miljömässig hållbarhet och goda anställningsvillkor för de anställda hos de leverantörer som utför uppdrag åt kommunkoncernens verksamheter. Program och anvisningar pekar även på vikten av att upphandlingsverksamheten genomförs på ett sådant sätt att

konkurrensen på marknaden utvecklas i gynnsam riktning och att försörjningsriskerna minskar. Det medför att det är nödvändigt för kommunkoncernen att bygga upp kunskap om olika branscher och i vilken utsträckning dessa är riskbranscher avseende t.ex. miljömässiga villkor och arbetsvillkor. Detta förutsätter att någon i kommunkoncernen genomför och underhåller riskanalyser. När bedömningen om det finns behov av att ställa arbetsrättsliga- eller andra miljömässiga krav är genomförd, så måste också kontraktsvillkor som påverkar leverantörsmarknaden på ett önskvärt sätt utformas och följas upp. Att omsätta dessa mål till praktisk tillämpning på bred front kräver att det finns ett arbetssätt som bidrar till att upphandlare samordnar sig med andra kompetenser inom snarlika avtalsområden i syfte att agera enhetligt och professionellt, samt använder resurserna på ett effektivt sätt. Dessa krav innebär även att organisationen måste ges möjlighet att specialisera sig.

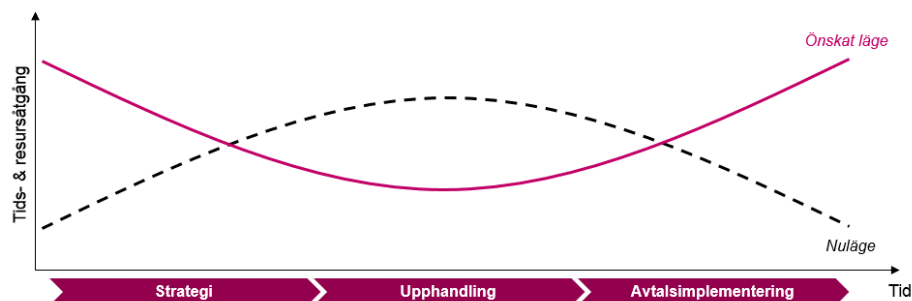
För att möta de utmaningar och höga krav som kommunkoncernens upphandlare ställs inför och för att kunna tillvarata de potentialer som kommunkoncernens medarbetare identifierat inom flera områden föreslår stadsledningskontoret att kommunkoncernen inför ett nytt arbetssätt inom inköp. Förslaget bygger vidare på den organisation som kommunkoncernen har idag, med bland annat serviceförvaltningens upphandlingsavdelning som en viktig komponent.

Projekt VI har utifrån detta utvecklat ett förslag på nytt arbetssätt för inköp och upphandling i kommunkoncernen, baserat på *kategoristyrning*. Det innebär att ett strukturerat samarbete mellan verksamhet och inköp etableras, genom att använda sig av permanenta team som tillåts specialisera sig samt en styrning och organisation som stödjer detta arbetssätt. Ett etablerande av en inköpsorganisation baserad på kategoristyrning kommer att medföra en ökad kännedom om och transparens avseende kostnaderna för att driva kommunkoncernens inköps- och upphandlingsarbete. Detta genom nya arbetssätt, verktyg och nyckeltal.

Program och anvisningar för upphandling och inköp ger på en övergripande nivå en tydlig vägledning kring hur målen ska uppnås, genom bland annat ett ökat fokus på strategifasen av inköpsprocessen. Kommunkoncernen har idag starkt fokus på upphandlingsprocessen och är framgångsrik i att sluta avtal.

Ett större fokus på det strategiska arbetet kommer medföra bättre planering och samordning efter en lyckad implementering.

Verksamhetens insatser förskjuts till andra delar av inköpsprocessen, som bilden nedan illustrerar.



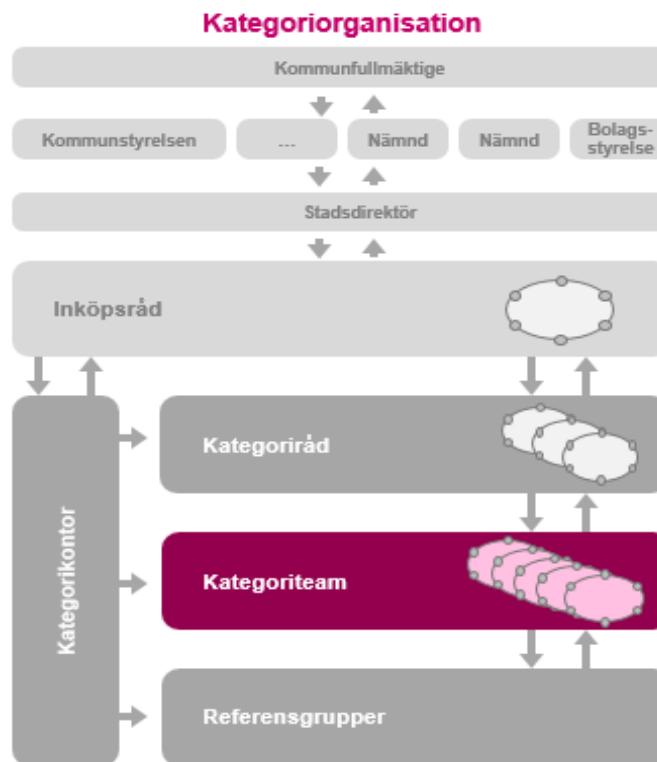
Figur 8 Förskjutning av verksamhetens insatser i inköpsprocessen

I kategoriorganisationen kombineras kompetenser från olika delar av stadens bolag och förvaltningar, vilket innebär ett effektivare och mer värdeskapande arbete.

### *Kategoristyrning*

Kategoristyrning syftar till att lyfta inköp till att bli en strategisk ledningsfråga och ger ledningen direkta verktyg att påverka strategiska och taktiska beslut inom inköpsområdet. Arbetsättet är strategiskt, proaktivt och tvärfunktionellt och leder till att verksamhet och inköp knyts samman i kategoriteam som tillsammans arbetar fram strategier och förbättringsförslag för inköpskategorier utifrån en vedertagen metodik. Det innebär inte en organisatorisk centralisering av resurser eller att arbetet likställs med att enbart etablera stora centrala avtal, utan strategierna kan också peka på att lokalt genomförda avtal bäst tar tillvara hela kommunkoncernens intresse. Arbetsättet innebär att kommunkoncernen prioriterar inköps- och verksamhetsresurser utifrån hur kritisk varan eller tjänsten är för verksamheten och hur stora riskerna är i försörjningen. Exempel på kategorier är lokalvård, vård- och omsorg, tekniska konsulter, fordon och livsmedel.

För att förankra de kategoristategier 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 stadsledningskontorets förslag i enlighet med figuren nedan.



Figur 1. Kategoriorganisationen med sitt tvärfunktionella uppbygg.

Organisationen för kategoriarbete med team och råd som är en central del i kategoristyrning har likheter med Stockholms stads sätt att organisera sig kring förvaltningsobjekt inom IT-området – F-guide. I kategoriorganisationen kommer även stadens befintliga kompetenscentrum<sup>1</sup> vara mycket värdefulla. Ett lyckat införande förutsätter att det finns en central funktion som ansvarar för arbetssätt samt prioriterar, planerar, stödjer och följer upp kategoriarbetet och fångar upp förbättringsinitiativ. Detta föreslår stadsledningskontoret löses genom etablerandet av ett inköpsråd knutet till stadsdirektören samt ett stödjande kategori kontor. Inköpsrådet ges i ansvar att planera och prioritera genomförande av kategorier och utifrån planen föreslå för kommunfullmäktige etablering av kategorier och kategoriorganisationer. Rådet får ansvar för att godkänna kategoristategier samt i förekommande fall rekommendera kategoristategier inför beslut i aktuella nämnder eller kommunfullmäktige där så bedöms påkallat. För att lyckas krävs en bred representation och rådet föreslås därför vara permanent bemannat av upphandlings- och verksamhetschefer från förvaltningar och bolag med upphandlingschefen på stadslednings-

<sup>1</sup> Ett kompetenscentrum är en organisatorisk enhet i staden som besitter stor kompetens inom ett specifikt område. I vissa fall sammanfaller detta med ett centralt utpekat ansvar, ex. kemikaliecentrum.

kontoret som ordförande. Rådet bör sammanträda ca 4-6 gånger per år.

Kategorikontoret ska fungera som stöd till inköpsrådet. Stadsledningskontoret föreslår att ett kategorikontor etableras på stadsledningskontoret. Kategorikontorets syfte är dels att stödja verksamheterna i etablering av och deltagande i kategoriteam/råd samt med inköpsanalys, dels att bistå inköpsrådet med prioritering, planering, bemanning och uppföljning av kommunkoncernens kategori- och inköpsarbete. Därutöver ska kontoret ansvara för beslutsunderlag till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige och förse inköpsrådet med uppföljningsdata.

Kategoriråd behövs för att ge ledning och styrning till kategori-teamet samt kvalitetssäkra och besluta om de strategier som kategoriteamet utvecklar.

Kategoriteamen formas primärt utifrån köp- och användarmönster och ges ett strategiskt ansvar för kommunkoncernens samlade inköp inom den aktuella kategorin.

Referensgrupp/-er behövs för att säkerställa att analyser är korrekta och strategier väl förankrade i organisationen

Kategorierna etableras succesivt utifrån övergripande kategorietableringsplanen som bereds av inköpsrådet och som kommunfullmäktige beslutar om. Kategorikontoret föreslås få ansvara för framtagandet av kategorietableringsplanen. I detta underlag ingår förslag till att ge nämnder eller bolagsstyrelser ansvar att etablera kategorierna samt ett förslag på de kategoriorganisationer som bedöms lämpliga, inklusive vilka personella och kompetensliga resurser som krävs i kategoriteamen. Detta förutsätter att en kartläggning av kommunkoncernens nyckelkompetenser genomförs.

### *Nyttokalkyl*

I projekt VI har en preliminär nyttokalkyl enligt en effekthemtagningsmodell gjorts, se bilaga 2. Kalkylen baseras på erfarenhetsbaserade analyser av de kategorier som ingår i en tänkt kategorietableringsplan, uppskattad potential och en samlad analys av kommunkoncernens totala inköp, så kallad spendanalys. Av kommunkoncernens totala inköpspend på 32 mdkr uppskattas att 6,2 mdkr kan hanteras med kategoristyrning som arbetssätt under införandeperioden. Besparingspotentialen uppskattas till 5,7% eller

motsvarande totalt ca 356 mkr i identifierad och planerad besparing. I och med de värdeläckage som uppstår beräknas 230 mnkr, eller ca 4 %, i frigjorda medel kunna realiseras 4 år efter det att arbetssättet etablerats.

### *Tidplan och införande av kategoristyrning som arbetssätt*

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.

Etablering av kategoriorganisationen kommer enligt förslaget ske stegvis under en treårstid (år 2018-2020) och kräver både interna som externa resurser. De största förändringarna kommer att genomföras under de första 18 månaderna. Under denna period kommer också behovet av externt stöd i form av konsulter att vara störst. Ambitionen är att överföra kunskapen om arbetssättet till kommunkoncernens medarbetare och dokumentera metodiken i en handbok för att skapa förutsättningar för att förändringen blir beständig. Under hela införandet (och löpande därefter) kommer behov av utbildningsinsatser till verksamheten finnas. Då planen för införandet är preliminär är det viktigt att successivt utvärdera arbetet och vara beredd att göra justeringar utifrån inhämtade lärdomar.

Att införa och upprätthålla det nya arbetssättet kommer kräva omfattande förändringsledning och engagemang från kommunkoncernens chefer och medarbetare och ställa stora krav på organisationen.

Kraven på verksamheternas deltagande i inköpsarbetet i det nya arbetssättet kommer generellt sett inte ställa nya krav på personal än vad som redan idag gäller. Detta i och med att kategoriägarskapet i stor utsträckning kommer att styras till nämnder och bolagsstyrelser som har inköpsorganisationer och därmed besitter bättre förutsättningar. Däremot kommer det att innebära att nämnderna och bolagsstyrelserna i större utsträckning etablerar och upprätthåller en högre grad av kunskap inom de kategorier där de förväntas ta ett större verksamhetsansvar. Ett införande av kategoristyrning kräver en kompetensväxling för de upphandlare eller projektledare som ges ett kategoriledaransvar och initialt kommer det att vara nödvändigt att kategorikontoret tillför teamen nödvändig metod- och analyskompetens.

En konsekvens av införande av föreslagna förbättringsinitiativ inom enskilda kategorier kan naturligtvis innebära att verksamheterna i vissa fall kan komma att behöva avdela resurser för att realisera vinsterna. Exempelvis har satsningarna på en gemensam strategi inom fordonsområdet inneburit att det har inrättats en fleet-managementfunktion.

Nämnderna som får ett ansvar för en kategori kommer i samråd med inköpsråd och kategorikontor, behöva identifiera när och på vilka sätt inköpsrådet ska involveras. Detta både inför beslut i nämnd och inför beredning av stadsövergripande strategier som ska beslutas av kommunfullmäktige. Ansvar för, och deltagandet i, kategoriteam som fördelas till enskilda nämnder och bolagsstyrelser, underställs kommunfullmäktiges beslut för respektive kategori.

### *Finansiering*

För att genomföra ett införande enligt ovan beräknas det krävas konsultinsatser under ca 16 700 timmar, motsvarande ca 20 mnkr, samt 45 500 interna timmar under treårsperioden. 40 % av de externa timmarna, motsvarande 8 mnkr, används enligt planen under år ett, varefter kunskapsöverföringen till interna resurser innebär att behovet av konsulttimmar minskar. För år två och tre så beräknas kostnaderna uppgå till 6 mnkr vardera. De timmar som interna resurser lägger på arbetssättet hör sammantaget till det arbete som ska genomföras inom ramen för programmet för upphandling och inköp, bland annat i form av strategiarbetet inför upphandling.



Det nya arbetssättet kommer generera nya typer av arbetsuppgifter för nämnder och bolagsstyrelser men förväntas inte medföra att mer tid läggs ned på upphandling och inköp än vad som idag krävs av nämnder och bolagsstyrelser. Detta mot bakgrund av att tid och resurser kommer att disponeras enligt en tydlig prioritering utifrån övergripande nytta. Det arbetet som deltagandet i kategoriteam innebär ska ske inom ramen för nämnders befintliga budget.

### **Förvaltningens synpunkter och förslag**

För att framgångsrikt arbeta med utveckling och förändringsarbete inom en så pass viktig del av organisationen som inköp behöver alla delar i inköpsprocessen utvecklas simultant. På det sättet skulle man minimera riskerna för att flaskhalsar dyker upp i andra delar av organisationen. Inom miljöförvaltningen betonas resultatet framför processen. Förvaltningen ser en risk med att arbetet med att få processen på plats blir överordnat det operativa arbetet och de upphandlingsmässiga resultaten.

#### ***Kategoristyrning***

Miljöförvaltningen instämmer i att en kategoriorganisation som kombinerar kompetenser från olika delar av stadens bolag och förvaltningar kan ge ett mer effektivt och värdeskapande arbete. Det är positivt att flera erfarenheter möts i de olika arbetsgrupperingarna inom kategoriorganisationen och här är viktigt att tydliggöra ordförandeskapet för att undvika otydlighet i vem som ska driva frågorna.

Förvaltningen delar uppfattningen ser att en kategoristyrd inköpsorganisation kan underlätta att nå stadens mål. Det tvärfunktionella arbetssättet underlättar att ta tillvara den specialkompetens miljöförvaltningen besitter inom miljöområdet. Staden kan på detta sätt t.ex. ställa harmoniserade miljömässiga krav i alla upphandlingar, t.ex. kemikaliekrav i upphandlingar vad gäller lokalvårdsområdet/kategorin.

Miljöförvaltningen ser även ett ökat behov av samordning mellan förvaltningar och bolag när det gäller ramavtal för t.ex. analys-tjänster av olika slag. En kategoristyrd organisation skulle underlätta samordningen betydligt för att kunna ta fram gemensamma avtal för t.ex. analys av kemikalier i olika material och för byggsektorn (samt de som arbetar med anläggning). Förvaltningar och bolag kan då kontrollera att upphandlat och levererat material klarar de kemikaliekrav som ställts i upphandlingen.

Enligt stadsledningskontoret innebär en ökad uppföljning av inköp genom mål, indikatorer och kvantitativa nyckeltal att det blir tydligare hur väl enskilda förvaltningar och bolag följer program och strategier samt hur man därigenom bidrar till att uppfylla kommunfullmäktiges mål. Miljöförvaltningen instämmer i detta men vill också påpeka det betydelsefulla i att använda uppföljning och revidering som verktyg för att kunna driva införandet av upphandlingsorganisationen framgångsrikt. Det behövs bra mättnings- och uppföljningsverktyg och ständig revidering även under införandeperioden för att granska och utvärdera om arbetet leder till önskat resultat. Det är viktigt med successiv utvärdering och feedback samt standardisering av de delar som fungerar väl och ger gott resultat. Det framgår dock ej av tjänsteutlåtandet vem/vilka som ska genomföra denna revidering av kategoriarbetet.

#### *Införande av kategoristyrning som arbetssätt*

Miljöförvaltningen delar stadsledningskontorets syn på att införandet och upprätthållandet av det nya arbetssättet kommer att kräva omfattande förändringsledning och engagemang från kommunkoncernens chefer och medarbetare. Här vill förvaltningen betona betydelsen av att de enskilda medarbetarna i de olika kategorierna ges tid och möjlighet att bidra med sin specialkompetens och inte känner sig tyngda av ansvaret. Förvaltningen anser att extra medel för införande av den nya inköpsorganisationen bör tilldelas förvaltningar och bolag för att säkerställa att utrymme finns att lägga på detta förändringsarbete. Att genomföra en så stor förändring är mycket tidskrävande och riskerar att bli alltför betungande om det inte finns extra stöd att tillgå. Miljöförvaltningen delar inte stadsledningskontorets syn att ett kategoristyrkt arbetssätt inte skulle ta mer tid i anspråk av medarbetarna eftersom tiden som läggs på samordning riskerar att öka väsentligt. Om inte extra stöd finns att tillgå skulle detta i sin tur riskera en bristfällig implementering och ett utfall som inte är fullgott.

Miljöförvaltningen anser att hög kompetens inom upphandling primärt hos serviceförvaltningen men också hos övriga deltagande förvaltningar och bolag är en väsentlig del för att ett kategoristyrkt arbetssätt ska kunna införas. En resursförstärkning behövs i hög grad för att serviceförvaltningen fortsatt ska kunna axla ansvaret för upphandlingsstöd i nya inköpsorganisationen. Serviceförvaltningen har bidragit med upphandlingsstöd vid flertalet av miljöförvaltningens upphandlingar, avtal och vid framtagande av FFU. Samarbetet har fungerat väl, speciellt i de fall handläggarna

lärt känna nämndens typ av verksamhet. Det har gett upphov till berikande kompetensutväxling.

Serviceförvaltningen har dock sedan tidigare vid flertalet tillfällen signalerat att deras resurser inte räcker till och förvaltningen har blivit hänvisade till ramavtalsupphandlade upphandlingskonsulter där förvaltningen ibland upplevt att kvaliteten på upphandlingsstödet är lägre.

Enligt miljöförvaltningens uppdrag i miljöprogrammet och i kemikalieplanen ska förvaltningen arbeta med upphandling för att styra mot t.ex. minskad användning av miljö- och hälsofarliga kemikalier. Dock är förvaltningens egna resurser för upphandling små. Dessutom har förvaltningen sett ett ständigt ökat behov av upphandlingsstöd de senaste åren. Specialister inom helt andra områden lägger allt mer av sin tid på upphandling i takt med utökandet av uppdrag. Miljöförvaltningen ser en ökad risk att upphandlingsstödet från serviceförvaltningen minskar ytterligare om inte deras resurser inom upphandlingsområdet förstärks.

I tjänsteutlåtandet nämns att kommunkoncernen idag har ett starkt fokus på upphandlingsprocessen, där strategiarbetet innan en upphandling och avtalsimplementeringen efter upphandlingsprocessen inte ges lika mycket fokus. Miljöförvaltningen delar inte synen på upphandlingsprocessen, eftersom stora insatser läggs vid både strategiarbetet och avtalsimplementering. Kunskapen är stor på förvaltningen avseende hur kompetensen inom bl.a. miljöområdet ska nyttjas för att resultera i ett bra förarbete och en bra strategi för upphandlingen.

### *Finansiering*

Stadsledningskontoret nämner att staden initialt kommer vara beroende av konsultstöd, innan kommunkoncernens medarbetare upparbetar erforderlig kompetens för att kunna upprätthålla arbetet med det nya arbetssättet. Konsultstöd initialt är behövligt. Som ovan nämnt ser förvaltningen att det finns en stor risk att implementeringen inte utförs tillfredsställande om inte tillräckliga resurser avsätts. Detta kan det leda till att staden blir beroende av konsultstöd längre än planerat och därmed att kostnaderna blir högre.

Enligt stadsledningskontorets tjänsteutlåtande kommer kraven på verksamheternas deltagande i inköpsarbetet i det nya arbetssättet generellt sett inte ställa nya krav på personal än vad som redan idag gäller. Exempelvis ska deltagande i kategoriteam ske inom ramen

för nämnders befintliga budget. Enligt förslaget ska kategori-ägarskapet i stor utsträckning styras till nämnder och bolagsstyrelser som har inköpsorganisationer. Förslaget kommer dock att innebära att nämnderna och bolagsstyrelserna i större utsträckning etablerar och upprätthåller en högre grad av kunskap inom de kategorier där de förväntas ta ett större verksamhetsansvar.

Miljöförvaltningen bedömer inte detta som möjligt inom befintlig rambudget. Efterfrågan på förvaltningens expertis ökar och Miljöbilar, Kemikaliecentrum och Energicentrum är redan idag centrala kompetenscentrum som stödjer hela staden. Inom Kemikaliecentrum bedöms att bemanningen redan nu skulle behöva utökas för att kunna möta behovet som finns ute i verksamheterna. Ansvaret för nämnden att upprätthålla en högre grad av kunskap kommer med all säkerhet innebära att än mer tid och resurser behöver avsättas.

Konsultkostnaderna i samband med införandet förväntas uppgå till 20 mnkr. Det framgår dock inte av förslaget hur konsultstödet ska nyttjas eller hur kostnaden ska fördelas. Förväntas respektive förvaltning och bolag själva ta in konsultstöd för att stärka den interna kompetensen eller tas konsultstöd in centralt för att stödja resten av staden i arbetet? Miljöförvaltningen menar att det finns samordningsfördelar att tillgå genom att ta in konsultstöd centralt eftersom många frågor som uppkommer lär vara likartade förvaltningarna emellan.

SLUT

### **Bilagor**

1. SLK:s tjänsteutlåtande Förstärkt gemensam upphandlings-och inköpsorganisation, dnr 171-1308/2016
2. Projekt verksamhetsnära inköp