

Handläggare
Agneta Steinbeck
Telefon: 08-50833580

Till
Utbildningsnämnden
2017-10-19

Förstärkt gemensam upphandlings- och inköpsorganisation

Svar på remiss från kommunstyrelsen, dnr 171-1308/2016

Förvaltningens förslag till beslut

1. Utbildningsnämnden överlämnar förvaltningens tjänsteutlåtande till kommunstyrelsen som svar på remissen.
2. Beslutet justeras omedelbart.

Lena Holmdahl
Utbildningsdirektör

Malin Eriksson
Avdelningschef

Sammanfattning

Utbildningsnämnden har fått ”Förstärkt gemensam upphandlings- och inköpsorganisation”, dnr 171-1308/2016, på remiss från kommunstyrelsen. I ärendet föreslås att kategoristyrning införs i staden och att en stadsgemensam inköpsorganisation etableras. I detta ingår att inrätta ett permanent, övergripande inköpsråd som är bemannat med upphandlings- och verksamhetschefer från förvaltningar och bolag och med upphandlingschefen på stadsledningskontoret som ordförande. Inköpsrådet ska stödjas av ett kategorikontor inom stadsledningskontoret, som tar fram beslutsunderlag och uppföljningsdata samt bistår rådet med prioriteringar. Kategorikontoret ska också stödja verksamheterna i att etablera och delta i kategoriteam och kategoriråd, som ska ha en tvärfunktionell sammansättning från stadens nämnder och bolag.

Stadsledningskontoret bedömer att förslaget innebär en mer aktiv och samordnad inköps- och upphandlingsverksamhet och räknar med att införandet innebär besparingar. Utbildningsförvaltningen delar stadsledningskontorets bedömningar och ställer sig positiv till förslaget, men påpekar bland annat vikten av att staden fortlöpande ser över vilka områden som är lämpliga som centrala upphandlingarna, för att bidra till effektiviseringar och besparingar hos nämnderna.

Bakgrund/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.

I mars 2015 genomfördes en översyn av kommunkoncernens organisation för inköp och upphandling. I utredningen framkom att det saknas ett koncernperspektiv inom området. Varje förvaltning och bolag ansvarar för sin verksamhet och sin budget. Ingen samordnar och analyserar kommunkoncernens samlade kostnader inom olika inköpskategorier. Ingen hittar samordningsfördelar eller hjälper till att sätta strukturer för att uppnå identifierade samordningsfördelar. Översynen visar att en bristande koncernövergripande överblick gör det svårare att utnyttja inköp och upphandling som verktyg för att nå de politiska målen.

I kommunfullmäktiges budget för 2016 gavs kommunstyrelsen i uppdrag att, ”med utgångspunkt från analysen i utredningen om kommunkoncernens inköp och upphandling, 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 översynens utvecklingsområden och förslag kan tas till vara och hur kommunkoncernens inköpsorganisation kan förstärkas.

Projektet har haft målen:

- Rätt kvalitet enligt verksamhetens behov.
- Lägre totalkostnad för köpta varor och tjänster.
- Staden ska vara en attraktiv avtalspartner.

Utifrån målen har projektet utvecklat ett förslag på nytt arbetssätt för inköp och upphandling i kommunkoncernen, baserat på *kategoristyrning*. Projektet har även genomfört en analys av kommunkoncernens inköp i form av en så kallad *spendanalys* och

delat in inköpen i *kategorier*. Exempel på kategorier är lokalvård, vård- och omsorg, tekniska konsulter eller livsmedel.

Enligt stadsledningskontoret finns det goda möjligheter till ökad måluppfyllelse genom en mer aktiv och samordnad inköps- och upphandlingsverksamhet. Genom kategoristyrningen får staden förutsättningar att på ett strukturerat sätt omsätta upphandlingsprogrammet till praktisk tillämpning.

Kategoristyrning innebär att verksamhet och inköp knyts samman i kategoriteam, som arbetar fram strategier och förbättringsförslag för inköpskategorier utifrån en vedertagen metodik. Kategoristyrningen och förslaget till en gemensam inköpsorganisation 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.

För att förankra de kategoristrategier som kategoriteamen arbetar fram tvärs över 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.

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 *kategoriträd* 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.

Det ska framhållas att införande av kategoristyrning inte innebär en organisatorisk centralisering av resurser, eller ska likställas med att etablera stora centrala avtal, även om det i vissa enskilda fall kan vara det bästa sättet att tillvarata kommunkoncernperspektivet.

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.

Ansvar 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. Enligt stadsledningskontoret kommer det nya arbetssättet generera nya typer av arbetsuppgifter för nämnder och bolagsstyrelser, men det förväntas inte medföra att mer tid läggs ned på upphandling och inköp än vad som idag krävs.

Ärendets beredning

Ärendet har beretts inom avdelningen för ekonomi och styrning.

Förvaltningens synpunkter och förslag

Förvaltningen delar i huvudsak stadsledningskontorets bedömningar och stöder dess förslag. Förvaltningen är positiv till förslaget eftersom det bidrar till en ökad samordning och analys av kommunkoncernens samlade kostnader inom olika inköps-kategorier. Förslagen kan bidra till att inköp och upphandling i högre utsträckning kan användas som strategiska verktyg för att nå målen och kan leda till kostnadsbesparingar.

Förvaltningen delar stadsledningskontorets syn på att införandet och upprätthållandet av det nya arbetssättet kommer att kräva omfattande förändringsledning och engagemang från chefer och medarbetare. Införandet förutsätter att det sker en tyngdpunkts-förskjutning från själva upphandlingsprocessen till formulering av strategi och till implementering/uppföljning. Andra funktioner kan därför behöva engageras i högre utsträckning i arbetet. För att nämnderna ska klara denna omställning blir det viktigt att staden

fortlöpande ser över vilka områden som bör vara föremål för central upphandling, i syfte att bidra till effektiviseringar och kostnadsbesparingar.

Utbildningsförvaltningen föreslår att utbildningsnämnden överlämnar förvaltningens tjänsteutlåtande till kommunstyrelsen som svar på remissen. Beslutet justeras omedelbart.

Bilaga

Remiss, Förstärkt gemensam upphandlings och inköpsorganisation.