

**Handläggare**  
Nils Wahlman  
0850826970  
nils.wahlman@stockholm.se

**Till**  
Fastighetsnämnden  
2017-10-17

## **Förstärkt gemensam upphandlings- och inköpsorganisation.**

Remissvar

### **Förslag till beslut**

1. Fastighetsnämnden godkänner och överlämnar fastighetskontorets tjänsteutlåtande som svar på remissen.
2. Fastighetsnämnden förklarar ärendet för omedelbart justerat.

### **Sammanfattning**

Stadsledningskontoret har remitterat förslag till beslut angående Förstärkt gemensam upphandlings- och inköpsorganisation, dnr 171-1308/2016 till samtliga nämnder och bolag i Stockholms stad för yttrande senast den 25 oktober 2017.

Rätt genomförd kan kategoriarbetet generera cirka 5 procents besparing. Det är dock mycket svårt att härleda och beräkna besparingarna i byggprojektrelaterade inköp, vilket är en stor del av fastighetskontorets och de andra tekniska förvaltningarnas inköp.

Gemensamt kategoriarbete kommer att underlätta och förbättra hantering och koordinering av stadsgemensamma krav, vilket är bra.

Upplägg med styrning via inköpsråd och kategoristyrningsstab är bra. Men upplägget ställer mycket höga krav på inköpsrådets medlemmar och bör belysas tydligare i implementeringen.

Stadsledningskontoret tar inte kompetenskraven på kategori-ansvariga på tillräckligt allvar. Rollen kräver specialkompetens som idag inte finns i stadens organisation. Detta måste hanteras i fortsatt implementering.

Det är en stor risk att befintligt inköpssystem är uppsatt på ett sätt att nödvändiga analyser av inköpsvärden för kategoristyrning inte är möjliga. Detta måste adresseras i fortsatta projektet.

Slutligen är det viktigt för fastighetskontoret att beslut runt strategiska kategorier - byggtrepreneurrelaterade och fastighetsdrift, fattas av oss själva för att inte verksamheten ska suboptimeras. Här finns givetvis många områden där vi ser nytta att arbeta ihop med förvaltningar och bolag. Men de byggrelaterade entreprenadområdena har så olika förutsättningar att de upphandlande organisationerna bör definiera sina egna kategoristategier.

## Utlåtande

### Bakgrund

Stadsledningskontoret har remitterat förslag till beslut angående Förstärkt gemensam upphandlings- och inköpsorganisation, dnr 171-1308/2016 till samtliga nämnden och bolag i Stockholms stad för yttrande senast den 25 oktober 2017.

Eftersom fastighetskontorets upphandlingsorganisation omorganiserades och förstärktes under 2016 efter genomförande av dialoger och workshops runt verksamhetsnära inköp, har kontoret i ringa omfattning medverkat i förarbetet. Fastighetskontoret har därför extra noggrant granskat stadsledningskontorets förslag i detta remissvar.

Den problematisering som omnämns samt de positiva effekter av strategiskt kategoriarbete som identifieras under bakgrund i remissen håller kontoret med om:

- Rätt genomförd och med rätt styrning kan ett strategiskt kategoriarbete generera ytterligare cirka 5 procents kostnadsreduktion jämfört med traditionellt upphandlingsarbete åtminstone i driftsrelaterade kategoriområden samt de områden som serviceförvaltningen hanterar.
- Rätt hanterad är också kategoriorganisationen ett sätt att ur kommunkoncernperspektivet bättre styra och koordinera stadens stora och komplexa inköpsorganisation.
- Fastighetskontoret anser också att förslaget att hantera kategoriarbetet i en så kallad centralstyrd organisation är riktig. En centralstyrd organisation innebär att en rådsstruktur som fattar beslut, en kategoristödsstab sätts upp centralt som hjälper till med metodstöd och uppföljning,

**Fastighetskontoret**  
Projekt- och upphandlingsavdelningen

Hantverkargatan 2  
Box 8312  
104 20 Stockholm  
Telefon 0850827097  
Växel 08-508 270 00  
Fax 08-508 27 070  
fastighetskontoret@stockholm.se  
stockholm.se

men att faktiska kategoristrategiarbetet genomförs av nämnder och bolag själva.

Där finns dock risker och aspekter runt de tre punkterna ovan som inte remissen tar upp:

Kostnadsbesparingar på cirka 5 procent är möjligt att realisera och mäta i driftsrelaterade kategoriområden och i de gemensamma kategoriområden som serviceförvaltningen hanterar idag. Däremot är det svårt att mäta och påvisa besparingar i byggprojektverksamhet, vilket är en mycket stor del av fastighetskontoret och de övriga tekniska förvaltningarnas verksamhet.

Stadsledningskontoret menar att den kategoribaserade organisationen är viktigt verktyg för att omsätta och realisera stadens gemensamma krav runt miljö, hållbarhet, arbetsmiljö etcetera. Fastighetskontoret anser att kategoriorganisationen till och med är en förutsättning för stadsledningskontoret ska kunna få hjälp att utifrån dessa idag till stora delar teoretiska och föga verksamhetsanpassade kraven kan göras praktiskt tillämpbara.

Den centrala styrningen av kategoriarbetet får inte innebära att enskilda förvaltningar eller bolag behöver suboptimera sin egen verksamhet.

### Synpunkter på vad som krävs för att kommunkoncernen ska kunna införa kategoristyrning

Stadsledningskontoret nämner fem grundläggande komponenter som krävs för att införa kategoristyrning: inköpsråd, kategoriorganisation, gemensam kategoriindelning, spendanalys och gemensam kategoriprocess.

Fastighetskontoret anser att det finns två ytterligare grundläggande komponenter som saknas i remissen:

1. Kompetens för strategiskt kategoriarbete, där kommer att krävas en roll med *strategiskt kategoriledaransvar*. För att en kategoriledare ska vara framgångsrik i sitt arbete krävs helt andra kompetenser än vad en traditionell upphandlare har: samordna insamlande av data, analys samt framtagande av mål, strategier och aktiviteter. Likaså krävs det stora krav på kommunikativ förmåga för att både arbeta mot verksamhet och ledningsgrupper. Det kommer att vara svårt

**Fastighetskontoret**  
Projekt- och upphandlingsavdelningen

Hantverkargatan 2  
Box 8312  
104 20 Stockholm  
Telefon 0850827097  
Växel 08-508 270 00  
Fax 08-508 27 070  
fastighetskontoret@stockholm.se  
stockholm.se

för staden att bemanna upp professionella kategoriledare från den befintliga organisationen.

2. Väl fungerande beställningssystem och verktyg för spendanalys: stadens nya beställningssystem är idag inte uppsatt på ett sådant sätt att den kvalitativa spendanalys som krävs för effektivt kategoriarbete kan utföras. Beställningssystemets uppsättning kommer att med största sannolikhet behöva ses över.

### Synpunkter på inköpsråd och kategorikontor

Det kommer att ställas mycket höga krav på engagemang och kunskap i inköpsrådet samt det stödjande kategorikontoret. Frågorna som kommer att behandlas kommer att vara mycket komplexa. Det är en stor risk att inköpsrådet och kategorikontoret hamnar för långt ifrån verksamheten för att kunna fatta rätt beslut. Rådet bör också mötas fler än 4-6 gånger per år för att inte i onödan försena beslut. Det är viktigt att också tydligt definiera rådets mandat och hur detta mandat påverkar enskilda förvaltningar och bolags beslutsrätt.

### **Fastighetskontorets synpunkter på konsekvenser av kategoristyrning**

Det är bra att stadsledningskontoret framhåller att kategoriägandeskapet i stor utsträckning kommer att styras till nämnder och bolagsstyrelser som har inköpsorganisationer. Stadsledningskontoret framhåller också att nämnderna som har ansvar för en kategori kommer i samråd med inköpsråd och kategorikontor identifiera på vilket sätt inköpsrådet ska involveras.

Det är viktigt för fastighetskontoret att beslut runt våra strategiska kategorier - byggtreprenadrelaterade och fastighetsdrift - fattas av oss själva för att inte verksamheten ska suboptimeras. Här finns givetvis många områden vi ser nytta att arbeta ihop med förvaltningar och bolag, men också områden där det inte finns nytta eller stora risker.

**Fastighetskontoret**  
Projekt- och upphandlingsavdelningen

Hantverkargatan 2  
Box 8312  
104 20 Stockholm  
Telefon 0850827097  
Växel 08-508 270 00  
Fax 08-508 27 070  
fastighetskontoret@stockholm.se  
stockholm.se

## **Slut**

## **Bilagor**

1. Remissbrev

## **Attesterat av**

Detta dokument har godkänts digitalt av följande personer:

<b>Namn</b>	<b>Datum</b>
Åsa Öttenius (Huvudansvarig)	2017-09-29
Helena Rönnerberg (Ansvarig)	2017-09-29