

Central inköps och upphandlingsorganisation i Lunds kommun

Kommunstyrelsens arbetsutskott föreslår kommunstyrelsen att besluta

- att godkänna förslag till målbild och styrande principer för utveckling av inköp- och upphandlingsverksamheten
- att godkänna förslag till handlingsplan för 2021

Sammanfattning

Kommunkontoret har på uppdrag av kommunstyrelsen, i samarbete med flera av kommunens övriga förvaltningar, utrett hur kommunens arbete och organisering kring inköp- och upphandling kan ledas och samordnas. Detta för att på ett bättre sätt uppfylla lagstiftning och möta de anmärkningar som kommunen fått i revisionsrapporter och tidigare interna utredningar, samt för att skapa bättre förutsättningar för att säkerställa genomförande av politiska beslut.

Utredningen har resulterat i:

- Förslag till målbild och styrande principer för utveckling av inköps- och upphandlingsverksamheten. Det övergripande målet är - *Helhetssyn med affären i fokus*. Detta mål har vidare konkretiserats i nio samverkande målsättningar.
- Förslag till handlingsplan för 2021 som består av åtta prioriterade delprojekt organiserade i ett förändringsprogram som leds av kommunkontoret. Utvecklingsarbetet uppskattas ta 3-4 år att genomföra som helhet.
- Organisatoriskt ramverk för inköps- och upphandlingsverksamheten som avstamp för kommande utvecklingsarbete. Förslaget till organisatoriskt ramverk definierar inte medarbetares organisatoriska eller fysiska placering, detta återstår att hantera i det fortsatta utvecklingsarbetet. Utgångspunkten är att centralisera inköp och upphandling av varor och tjänster, samt att i samverkan

2021-02-12

Diarienummer

KS 2021/0160

med förvaltningarna ta fram förslag till organisering av entreprenadupphandling. Denna delaktivitet löper under flera år.

Underlag för beslutet

- Kommunkontorets tjänsteskrivelse 2021-02-12, Utredning av central inköps- och upphandlingsorganisation i Lunds kommun
- Kommunkontorets utredning med bilagor:
Delrapport – Slutrapport
Delrapport – Omvärldsanalys
Delrapport - Nuläget i Lund
- Protokollsutdrag kommunstyrelsen 2019-12-04 § 314
Granskning av upphandlingsprocessen, inkl. reservationer (S, MP och SD)

Ärendet

Bakgrund

Lunds kommun köper årligen varor och tjänster för ca tre miljarder kronor. Detta är en avsevärd del av kommunens budget och bör därför ägnas stor uppmärksamhet både vad gäller kommunens förmåga att följa upp utvecklingen och att systematiskt finna besparingspotential. Små insatser kan ha mycket stor ekonomisk inverkan.

Upprepade revisioner och interna utredningar visar på stor förbättringspotential i befintlig organisering av inköps- och upphandlingsarbetet. År 2019 granskade kommunrevisionen upphandlingsprocessen och fann flera avvikelser som vittnar om bristande kompetens i verksamheterna och/eller avsaknad av styrning och stöd. Kommunkontoret delade revisionens bedömning och hade i ett nyligen redovisat projekt konstaterat att inköps- och upphandlingsorganisationen behöver ses över och centraliseras.

Mot bakgrund av ovanstående problembild beslutade kommunstyrelsen i december 2019 att uppdra åt kommunkontoret att utreda och ta fram förslag på en central inköps- och upphandlingsorganisation. (KS 2019/0691)

Föredragning

Utredningen har tagit sin konkreta utgångspunkt i de revisioner och interna utredningar som har visat på stor potential i det operativa inköps- och upphandlingsarbetet. Utredningen har inte haft som uppdrag att föreslå förändringar i den politiska styrningen av

2021-02-12

Diarienummer

KS 2021/0160

kommunens inköps- och upphandlingsarbete, men en förbättrad styrning av det operativa arbetet skapar förutsättningar för att säkra genomförande av politiska beslut och ambitioner inom områden där upphandlingar sker. Det politiska ansvaret följer av reglementena. Kommunstyrelsen har ett generellt uppdrag att leda och samordna arbetet med att utveckla hela den kommunala verksamheten, att ansvara för den ekonomiska planeringen, att kommunfullmäktiges mål och beslut följs och att kommunens förvaltning sköts rationellt och ekonomiskt. Kommunstyrelsen leder och följer upp verksamheten löpande via kommunstyrelsens arbetsutskott och via kommunstyrelsens upphandlingsutskott.

Utredningen visar hur styrningen av inköp och upphandling kan förbättras genom ett tydligare ledarskap och samordning från kommunstyrelsen, men det är fortfarande respektive nämnd som beslutar om hur respektive förvaltning ska vara organiserad och hur nämnden ska arbeta för att uppnå kommunfullmäktiges mål genom upphandlingar.

Utredningen har genomförts under 2020 och består av tre delrapporter: Omvärldsanalys, Nuläget i Lund samt en Slutrapport.

I *omvärldsanalysen* redogörs för erfarenheter som utredningen tagit del av från bl.a. Malmö stad, Helsingborg stad och Göteborgs stad. En slutsats är att flera av de utmaningar som finns i Lunds kommun även finns/ funnits på andra platser och att det finns mycket att lära genom att ta del av andra organisationers erfarenheter. Flera trycker på vikten av att ta sikte på hela inköpsprocessen i utvecklingsarbetet och låta förändringsarbetet ta tid. En annan erfarenhet är tillförlitlig data är en grundpelare för utvecklingsarbetet samt vikten av att etablera gemensamma processer och arbetssätt – att vara överens om när vi gör lika och när det är ok att göra avsteg.

I *Nuläget i Lund* redogörs för de utmaningar som präglar arbetet med inköp- och upphandling på såväl strategiskt som taktisk och operativ nivå. En sammanfattande bedömning är att det saknas en kammungemensam riktning och samordning av arbetet. Många förvaltningar och medarbetare gör under omständigheterna ett gott arbete men bristen på strategi och samordning gör att man arbetar åt många olika håll utan gemensamt mål. Konsekvenserna av detta nuläge är allvarligt. Några av de konsekvenser som identifierats är:

- Bristande affärsmässighet mot leverantörsmarknaden
- Kostnadsmässiga konsekvenser och fördröjning
- Förtroendevalda känner sig inte trygga i hur verksamheten bedrivs

2021-02-12

Diarienummer

KS 2021/0160

- Risk för rättsliga konsekvenser om vi inte följer lagen
- Förtroendet för kommunen riskerar att skadas

I *slutrapporten* beskrivs det förslag till målsättning och styrande principer som arbetats fram i projektets styrgrupp. Den övergripande målsättningen är *Helhetssyn med affären i fokus*. Den övergripande målsättningen har konkretiserats i nio samverkande målsättningar som alla understödjer det övergripande målet. Dessa kan i sin tur indelas i tre kategorier (se bild nedan)



I slutrapporten beskrivs vidare den handlingsplan som arbetats fram för att definiera vägen från nuläge till föreslagen målbild.

Utvecklingsarbetet uppskattas ta 3-4 år att genomföra som helhet och prioriterade aktiviteter under år 2021 föreslås inom följande områden:

- Målbild och strategi
- Finansieringsmodell
- Organisation
- Kategoristyrning
- Taktisk plan
- Systemstöd
- Statistik och uppföljning
- Utbildning och kompetensförsörjning

För att skapa förutsättningar för effektivt arbete i enlighet med föreslagen målbild behöver organisatoriska strukturer ses över och utvecklas. I handlingsplanen för år 2021 ingår ett fördjupat arbete med denna fråga men som avstamp för det fortsatta arbetet har ett organisatoriskt ramverk arbetats fram och beskrivs i slutrapporten,

2021-02-12

Diarienummer

KS 2021/0160

Beredning

Utredningen har genomförts under 2020 i samarbete mellan kommunkontoret och berörda förvaltningar.

Kommunstyrelsens arbetsutskott samt kommunstyrelsens upphandlingsutskott har informerats om utredningen under arbetets gång. De fackliga organisationerna har informerats under arbetets gång i Central samverkansgrupp samt i facklig referensgrupp med representanter från Lärarförbundet, Vision och Sveriges Ingenjörer.

Barnets bästa

En barnkonsekvensanalys har inte bedömts relevant i ärendet.

Ekonomiska konsekvenser

Förslaget medför framförallt kostnader för internt arbetad tid men även kostnader för externt stöd i utvecklingsarbetet på ca 1,5 mnkr samt anskaffning av systemstöd ca 1,1 mnkr.

Finansiering [sker genom sänkta kostnader för kommunens samlade inköp. Även en liten effektivisering ger stor effekt utifrån kommunens årliga inköpsvolym. föreslås genom...](#)

Christoffer Nilsson
Kommundirektör

Vesna Casitovski
Kanslichef

Beslutet skickas till

För verkställighet eller motsvarande åtgärd:
Kommunkontoret, Upphandlingsenheten

För kännedom: