



Tillhör punkt 6 på dagordningen för  
sammanträde med styrelsen för AB  
Svenska Bostäder 2011-09-08

Johan Lundvall

Till  
Styrelsen

## **Lägesrapport angående upphandlings- och inköpsverksamheten inom Svenska Bostäder**

Svenska Bostäder är en stor aktör på bostadsmarknaden och en av Sveriges största beställare av byggentreprenader med en årlig inköpsvolym på ca 3,5 miljarder kronor. Bolagets inköpsverksamhet har omstrukturerats kraftigt de senaste tre åren för att matcha företagets nya organisation samt de förändrade externa kraven så som ny lagstiftning och den allmänna förändringen inom offentlig upphandling. I bifogad lägesrapport redovisas en kartläggning av bolagets upphandlings- och inköpsverksamhet.

### **Hemställan**

Jag hemställer att styrelsen beslutar att godkänna rapporten.

Vällingby den 26 augusti 2011

Pelle Björklund

# Lägesrapport angående upphandlings- och inköpsverksamheten inom Svenska Bostäder

## Innehållsförteckning

<b>Hemställen .....</b>	<b>0</b>
<b>Bakgrund.....</b>	<b>2</b>
Allmänt .....	2
Åtgärder utförda för att effektivisera Svenska Bostäders inköp:.....	2
<b>Svenska Bostäders Upphandlingsprocesser .....</b>	<b>2</b>
Upphandlingsprocess avseende projektupphandling byggentreprenader.....	2
Upphandlingsprocess avseende ramavtal .....	2
<b>Inköpsorganisationens uppdrag .....</b>	<b>3</b>
Inköpsorganisation .....	3
Inköpsrådet .....	4
<b>Inköpssystem .....</b>	<b>4</b>
IFS Inköpsmodul .....	4
IKS .....	4
<b>Svenska Bostäders plats på den svenska offentliga upphandlingskartan .....</b>	<b>4</b>
<b>Generella fakta för år 2010.....</b>	<b>5</b>
Metod/tillvägagångssätt.....	5
Allmänt .....	5
Ramavtal samt projektupphandlade byggentreprenader .....	6
Köpt volym på Svenska Bostäders avtal 2010 .....	7
<b>Utbildning.....</b>	<b>8</b>
Utbildningsnivån inom Inköpsenheten .....	8
Utbildningsnivå inom inköp/LOU för övriga anställda på Svenska Bostäder.....	8
<b>Direktupphandlingar (upphandling utan föregående annonsering) .....</b>	<b>8</b>
<b>Utmaningar/Utblickar mot 2011 och framåt.....</b>	<b>8</b>
<b>Slutord .....</b>	<b>9</b>

# Bakgrund

## Allmänt

Svenska Bostäder är en stor aktör på bostadsmarknaden och en av Sveriges största beställare av byggtreprenader med en årlig inköpsvolym på ca 3,5 miljarder kronor. Inköpsvolymen varierar stort varje år beroende på främst antalet nybyggnads- och större ombyggnadsprojekt.

Upphandlingsverksamheten inom Svenska Bostäder ska bedrivas på ett sådant sätt att den bidrar till en positiv utveckling av bolagets affärsverksamhet. Tonvikten läggs på att till lägsta möjliga totalkostnad uppnå efterfrågad kvalitet.

## Åtgärder utförda för att effektivisera Svenska Bostäders inköp:

- Inköspolicyn, se bilaga 1 Svenska Bostäders Inköspolicy
- Regler för upphandling och beställning har vidareutvecklats och antagits av företagsledningen
- Bolagets inköpsverksamhet är sedan hösten 2006 centraliserad till en enhet
- Skapat ett Inköpsråd med deltagande inköpssamordnare från respektive affärsområde, se Inköpsrådet nedan.
- Tagit fram en 4-års upphandlingsplan för alla avtalskategorier som kontinuerligt uppdateras
- Tagit fram en upphandlingsplan för projektupphandling av byggtreprenader (Nybyggnad/Ombyggnad) som kontinuerligt uppdateras
- Infört IKS, ett lättanvänt elektroniskt beställningssystem, kallat IKS som bl.a. styr beställaren att köpa av rätt avtalsleverantör, se under "Inköpssystem" nedan.
- Uppgraderat bolagets affärssystem IFS under 2010 så att betydligt bättre uppföljning och styrning av beställarbeteende kan utföras.
- Utvecklat en ny avtalsbank "Avtalskatalogen" under 2010 som gör att avtalsdata endast behöver läggas in i vårt affärssystem IFS.
- Infört att ta emot elektroniska fakturor från ett stort antal leverantörer.
- Infört CM (Contract Matching) där återkommande elektroniska fakturor för bl.a. el, vatten och värme får ett effektivare flöde.

## Svenska Bostäders Upphandlingsprocesser

Svenska Bostäder har två upphandlingsprocesser:

- Projektupphandling byggtreprenader
- Ramavtalsupphandlingar

### Upphandlingsprocess avseende projektupphandling byggtreprenader

Upphandlingsprocessen består av ett antal arbetssteg fram till avtalsskrivning. Den totala upphandlingstiden varierar. Det tar normalt 4-5 kalendermånader för en inköpare att genomföra en upphandling exklusive projekteringstider. Den långa upphandlingstiden beror bl.a. på lagstiftningen kring offentlig upphandling. Den effektiva arbetstiden för att genomföra en projektupphandling är ca 18 arbetsdagar för inköparen.

### Upphandlingsprocess avseende ramavtal

Även upphandlingsprocessen avseende ramavtal består av ett antal arbetssteg fram till avtalsskrivning. Upphandlingstiden för ramavtal varierar mer än vid projektupphandlingar och en upphandling tar normalt 4-8 kalendermånader att genomföra. I denna tid ingår även behovsanalys och framtagande av kravspecifikationer. Den effektiva arbetstiden för att genomföra en ramavtalsupphandling är ca 30 arbetsdagar för inköparen. Utöver detta tillkommer arbetstid som läggs från personer som ingår i referens-/arbetsgrupper samt

inköpskollegor som ska kvalitetssäkra upphandlingarna. Svenska Bostäder tecknar normalt 2-åriga ramavtal med ensidig rätt att förlänga 1+1 år.

Svenska Bostäder upphandlar fyra olika typer av ramavtal:

- Avtal tecknas med endast EN leverantör
- Avtal tecknas med flera leverantörer där avrop sker enligt en strikt rangordning
- Avtal tecknas med flera leverantörer där en volymtilldelning sker till respektive leverantör
- Avtal tecknas med ett antal leverantörer där alla leverantörer utsätts för så kallad "förynad konkurrensutsättning" för varje enskilt avrop

Under avtalsperioden ansvarar normalt respektive avtalsansvarig inköpare för förvaltningen av avtalet. Det handlar bl.a. om startmöten, avstämningsmöten, förhandlingar med leverantörer, upprättande av kontaktvägar mellan verksamheten och leverantörer samt en omfattande dialog med verksamheten gällande avtals- och leverantörsfrågor. Under avtalstiden krävs också administration av avtalet så som förlängningar av avtal och indexuppräknningar av priser. Antalet arbetsdagar inom en avtalskategori kan skilja sig mycket beroende på kategori och hur väl avtalen fungerar i verksamheten. Den dagliga kontakten med leverantörerna sköter respektive funktion som beställer/avropar respektive tjänster/produkter.

## Inköpsorganisationens uppdrag

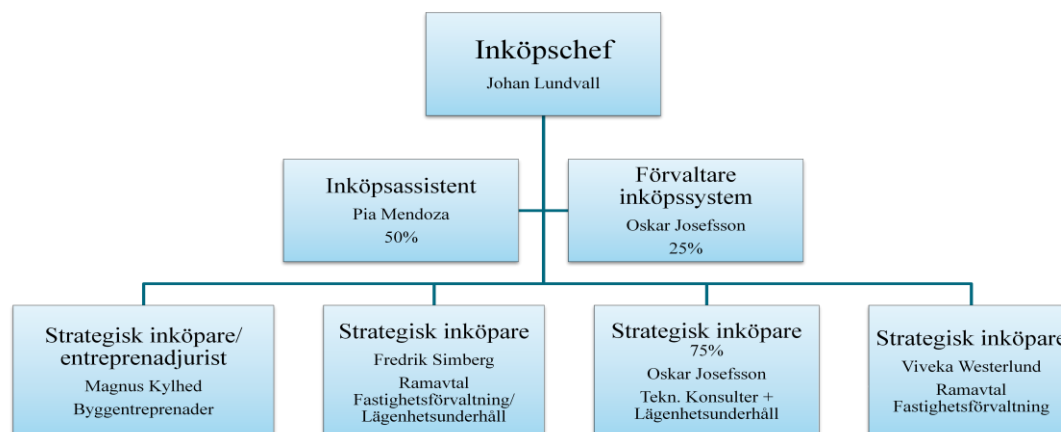
Inköpsverksamheten i Svenska Bostäder är helt centraliserad till en enhet, Inköpsenheten. Inköpsenheten är organisatoriskt placerad i avdelningen för Fastighetsutveckling där också större delen av bolagets upphandlingsvolym ligger. Inköpsenheten i Svenska Bostäder genomför all upphandling som annonseras\* och ansvarar för att upphandlingsprocessen sker enligt gällande lagar samt bolagets regler och rutiner. Det innebär att inköpsenheten genomför både projektupphandlingarna av byggentreprenader samt alla typer av ramavtalsupphandlingar.

## Inköpsorganisation

Inköpsenheten är sedan 2007 organiserad med en inköpschef, 4 strategiska inköpare samt en inköpsassistent på halvtid. En av inköparna arbetar ca kvartstid med IT/inköpssystemrelaterade frågor.

Respektive inköpare har kategoriansvar för olika avtalsområden, t.ex. städarbeten, fasadrenovering eller stambyten. Respektive kategori kan volymmässigt skilja sig stort i kronor räknat (100 tkr-900 Mkr). Arbetsinsatsen för inköpsarbetet är dock inte linjärt med inköpsvolymen. Inköparna ansvarar totalt för 167 avtalskategorier.

### Inköpsenheten 2011



\* Med annonsering menas att upphandlingen publiceras/offentliggörs så att leverantörerna kan hämta ut förfrågningsunderlag och lämna anbud. Detta gäller alla upphandlingar med volym >287 000 kr exkl. moms

## **Inköpsrådet**

I samband med den nya organiseringen av inköpsverksamheten i Svenska Bostäder 2006/2007 bildades Inköpsrådet. Syftet med Inköpsrådet är att skapa en enkel, tydlig struktur för kommunikationen av inköpsrelaterad information inom Svenska Bostäder samt en fungerande dialog mellan affärsområdena och Inköpsenheten. I Inköpsrådet ingår inköpschef, strategiska inköpare, central representant från förvaltningsavdelningen samt en inköpsamordnare per affärsområde. Inköpsamordnarna har andra heltidsroller på sitt respektive AO, men har ansvar för att sköta viss inköpskommunikation mellan affärsområdena och inköpsenheten. Halvdagsmöten hålls ca 9 ggr/år.

## **Inköpssystem**

Svenska Bostäder använder sig av två inköps-/beställningssystem, IFS Inköpsmodul samt IKS.

### **IFS Inköpsmodul**

IFS Inköpsmodul hanterar all grunddata för avtalsdokumentation och inköpsrelaterad leverantörsinformation, inköpsorders, uppföljning och delar av leverantörsdata. Som beställningssystem används IFS i huvudsak för beställningar/inköpsorder vilka görs av avdelningen för Fastighetsutveckling vid större byggprojekt.

Under 2010 gjordes 422 st. inköpsorders i IFS Inköpsmodul vilket är betydligt färre än de 1119 st. som gjordes 2009. Den kraftiga minskningen beror på att de flesta inköpsorders som tidigare gjordes i IFS Inköpsmodul av personal ute på AOna fr.o.m. 2010 görs i IKS.

### **IKS**

IKS är ett beställningssystem som elektroniskt skickar iväg inköpsorder via mejl eller fax. Sällan är beställningar i IKS på större belopp än 200 tkr. IKS utvecklades med hjälp av en extern IT-konsult och är egentligen ett förenklat gränssnitt av IFS Inköpsmodul.

Nyttjandegraden av IKS är mycket hög. 50 959 st. beställningar gjordes under 2010 i systemet vilket är ca. 1700 st. färre än under 2009. Ett stort antal av dess beställningar är s.k. serviceorders som initierats i systemet FASAD. Intressant är att antalet inköpsorder i IKS inte minskat alls i takt med att Svenska Bostäder minskatsitt fastighetsbestånd.

## **Svenska Bostäders plats på den svenska offentliga upphandlingskartan**

Svenska Bostäder har generellt ett gott anseende inom den offentliga upphandlingsfären. Inköpschefen är en av 18 medlemmar i Sveriges Inköpsakademi. Syftet med Sveriges Inköpsakademi är att samla olika typer av ledande befattningshavare inom offentlig upphandling för att diskutera och påverka utvecklingen av offentlig upphandling i Sverige.

Inköpsenhetens entreprenadjurist ingår i Byggherreföreningens LOU-utskott som bl.a. arbetar med att föra fram Byggherrarnas synpunkter och frågeställningar runt LOU till entreprenörer, beslutande myndigheter och andra intressenter.

# Generella fakta för år 2010

## Metod/tillvägagångssätt

Nedanstående redovisning av inköpsstatistik har kartlagts utifrån bolagets leverantörsreskontra, IFS samt IKS. Svenska bostäders totala inköpsvolym samt de kategoriserade inköpsvolymerna har kartlagts utifrån leverantörsreskontra 2010, vilket innefattar samtliga fakturor för 2010. Detta innebär att tomträttsavgälder och fastighetsskatt inte inkluderats i kartläggningen. Schabloniserad ej avdragbar moms på 22% ingår i nedanstående statistik.

De kategoriserade köpvolumerna har också validitetssäkrats genom manuell handläggning. I statistiken för Svenska Bostäder ingår dotterbolagens inköpsvolym.

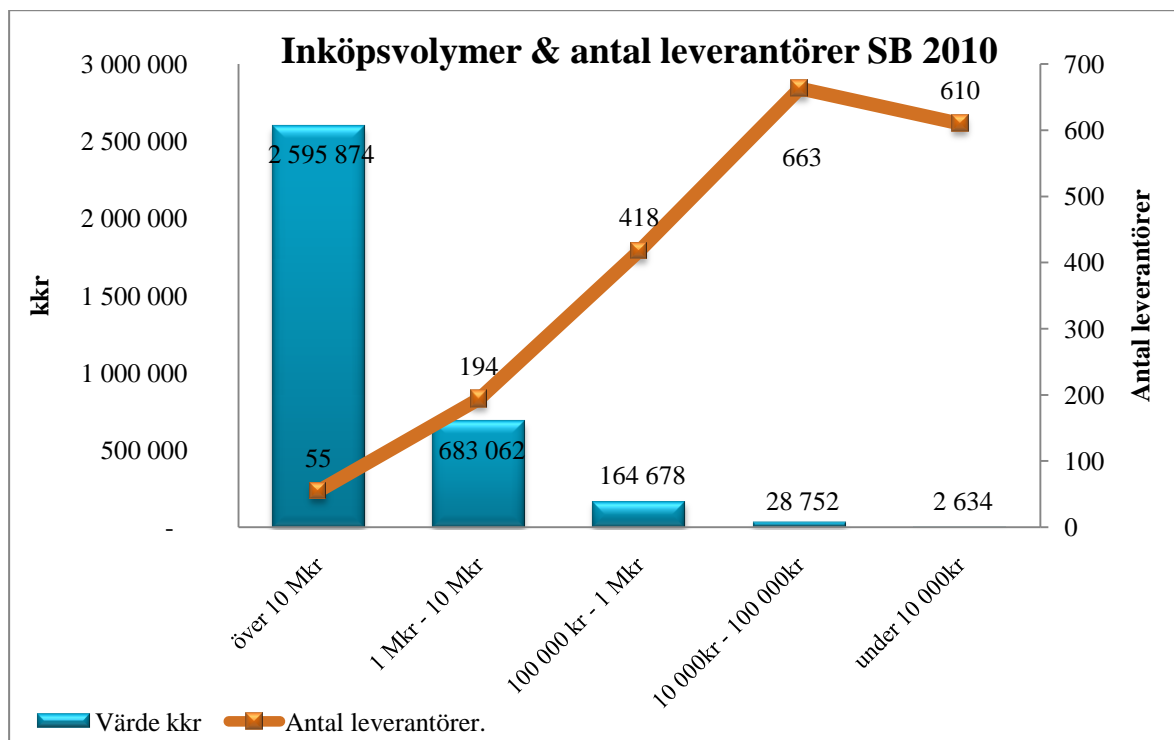
## Allmänt

Enligt Svenska Bostäders leverantörsreskontra betalade bolaget leverantörsfakturor under året 2010 motsvarande beloppet 3 475 miljoner kronor. Det totala antalet leverantörer var 1 940 st. och antalet fakturor var 147 459 st.

En "10 i topp-lista" över de leverantörer som står för störst inköpsvolym samt har flest fakturor, se bild 1.

Leverantörer - Tio i topp 2010	
Leverantörer	Värde kr
SKANSKA SVERIGE AB	504 924 262
AB FORTUM VÄRME	329 031 197
VEIDEKKE ENTREPRENAD AB	182 738 421
MONTERA PLÅT & BYGG AB	68 234 784
TELGE KRAFT AB	63 707 369
J-O MYHRBERG'S BYGGSERVICE AB	55 084 362
STOCKHOLM VATTEN AB	54 150 330
HUSBYGGNADSVAROR HBV*	46 532 388
INAIR AB	46 019 881
PROFAB I STOCKHOLM AB	45 255 047
Leverantörer	Antal fakturor
FORTUM MARKETS AB	21 409
TELGE KRAFT AB	14 870
AB FORTUM VÄRME	6 716
HUSBYGGNADSVAROR HBV*	6 535
STOCKHOLM VATTEN AB	4 420
VÄXTHUSET UTVECKLING AB	3 833
SECURITAS BEVAKNING AB	3 568
BSH HOME APPLIANCES AB	3 218
SKANSKA SVERIGE AB	2 849
MONTERA PLÅT & BYGG AB	2 642

\*Husbyggnadsvaror HBV är en ekonomisk förening som ägs av sina medlemmar, i huvudsak kommunala bostadsföretag. HBV är en s.k. Inköpscentral som upphandlar avtal som är frivilliga att nyttja av sina medlemmar. På flera områden är HBVs avtal affärsmässiga och Svenska Bostäder största produktgrupper som köps genom HBV-avtal är idag kökssnickerier, förnödenheter och säkerhetsdörrar.

**Bild 1****Bild 2**

## Ramavtal samt projektupphandlade byggtreprenader

Svenska Bostäder har ca 400 ramavtal som upphandlas i egen regi. Dessa ramavtal är uppdelade på 127 avtalskategorier.

Ytterligare 40 avtalskategorier är ansvarsfördelade hos respektive inköpare. Dessa avtalskategorier är upphandlade genom s.k. samordnade upphandlingar av i huvudsak tre samarbetspartners. Dessa är Stockholm stads serviceförvaltning, SKL Kommentus samt HBV.

Gemensamt för dessa avtal är att de i normalfallet avser anskaffning av varor och tjänster som inte är strategiska alternativt har en totalt låg inköpsvolym. Svenska Bostäder använder allt färre SKL Kommentusavtal samt av serviceförvaltningen upphandlade avtal då bl.a. upphandlingarna ofta blir överprövade med stora tidsförseningar som följd. Avtalen är oftast inte heller anpassade för Svenska Bostäders behov.

## Köpt volym på Svenska Bostäders avtal 2010

Bild 3 nedan, visar den köpta (fakturerade) volymen på Svenska Bostäders ramavtal samt volymen på projektupphandlade nybyggnads- och ombyggnadsprojekt 2010. Ett antal av avtalskategorierna är sammanförda i tabellen nedan. Några av de mindre avtalskategorierna som inte tillhör kärnverksamheten ingår i kategorin Övrigt nedan. Däri ingår också direktupphandlingar.

Projektupphandlade nybyggnads- och ombyggnadsentreprenader står för de två största upphandlingskategorierna i Svenska Bostäder, se bild 3.

Kategorier	Värde inkl. moms	Kategori	Värde inkl. moms
Entreprenad Nybyggnad (projektupphandling)	630 000 000	Vitvaru- och tvättstugeservice	11 200 000
Entreprenad Ombyggnad (projektupphandling)	625 000 000	Köksluckor	10 500 000
Energi & Vatten	458 000 000	Förnödenheter (material)	10 400 000
Stambyten	275 000 000	Tilläggsisolering vindar	10 100 000
Byggarbeten 10 000 kr-5 Mkr	140 000 000	Bevakningstjänster SB	9 800 000
Lokalombyggnader	134 000 000	Säkerhetsdörrar trapphus	8 900 000
Mark & Anläggning	85 000 000	Bemannings-tjänster	8 500 000
Tekniska konsulter	83 000 000	Bevakningstjänster Vby C	8 500 000
Bredbandsutbyggnad	78 000 000	Transporter och fordon	7 100 000
Målningsarbeten	77 000 000	Möbel- och kontorsflyttning	5 700 000
Fasadrenovering	72 000 000	Utbildning	5 100 000
Hissmoderniseringar	66 000 000	Driftsmaskinist-tjänster	4 600 000
Städarbeten	54 000 000	Fastighetsjour	4 100 000
Ventilationsarbeten	53 000 000	Telefoni	3 500 000
Fönsterrenovering	44 000 000	Kopieringstjänster	2 600 000
Rörarbeten över 20 000 kr	43 000 000	Klottersanering	2 600 000
Marknad och försäljning inkl Vällingby Centrum	42 700 000	Kontorsmaterial	2 600 000
Serviceordrar (15 kategorier/ felavhjälpande underhåll)	40 000 000	Postförmedlingstjänster	2 300 000
Takarbeten	39 000 000	Éntremattor	2 100 000
Sopsugteknik	36 600 000	Sanering Brand & Vatten	1 800 000
Snöröjning/Takskottning	33 800 000	Företagshälsovård	1 700 000
Styr & Regler	28 000 000	Arbetskläder	1 600 000
Låsservice	24 500 000	Sanering Skadedjur	1 300 000
El-arbeten	24 000 000	Fönsterputs	1 100 000
Vitvaror	22 000 000	Larmförmedlingstjänster	700 000
Hisservice m.m. (6 kategorier)	18 000 000	Övrigt	67 500 000
Golvbeläggningsarbeten	16 500 000		
IT exkl. telekom.	13 000 000		
Grovavfall	12 000 000		
Säkerhetsdörrar Loftgång	12 000 000		
		<b>Totalt</b>	<b>3 475 Mkr</b>

**Bild 3**



## **Utbildning**

### **Utbildningsnivån inom Inköpsenheten**

De strategiska inköparna har akademisk bakgrund.

Svenska Bostäder har målsättningen att de strategiska inköparna ska vara diplomerade eller certifierade inköpare genom SOI (Sveriges Offentliga Inköpare) alternativt utbildad jurist. Idag är en av de strategiska inköparna advokat med inriktning på byggentreprenadjuridik och en av de strategiska inköparna är certifierad. En tredje blir diplomerad upphandlare under hösten 2011.

### **Utbildningsnivå inom inköp/LOU för övriga anställda på Svenska Bostäder**

Inköpsenheten tog under 2007 fram en intern ½-dags inköpsutbildning för olika tjänster inom Svenska Bostäder. Under 2007-2010 har totalt ca 25 utbildningstillfällen hållits med totalt närmare 400 deltagare.

Utbildning har hållits under 2007-2010 för:

AO-chefer, inköpssamordnare, fastighetsingenjörer, förvaltare, AO-ekonomer, boförmedlare, miljövärdar, bovärdar, trädgårdssamordnare, driftledare samt personal på Nybyggnadsenheten och Ombyggnadsenheten.

Under hösten 2011 är det inplanerat riktade korta utbildningar med bovärdar, fastighetsingenjörer, förvaltare, driftledare samt trädgårdssamordnare.

## **Direktupphandlingar (upphandling utan föregående annonsering)**

Enligt rättsmedelsdirektiv fr.o.m. 100715 är maxbelopp för direktupphandling 287 000 kr exkl. moms för alla typer av upphandlingar.

Större andelen av beställningarna görs i form av avrop på ramavtal genom elektroniska beställningar i IKS. Ett antal direktupphandlingar görs dock på Svenska Bostäder, men den totala inköpsvolymen på direktupphandlingar är liten och de flesta leverantörerna tillhör gruppen av leverantörer som levererar för totalt mindre än 10 tkr/år. Direktupphandlingarna står för mindre än 1 % av Svenska Bostäders totala inköpsvolym.

Förutom vid köp för små belopp där Svenska Bostäder saknar ramavtal så sker direktupphandlingar ibland ur ett utvecklingsperspektiv vid tester av nya produkter/metoder samt vid akuta tillfällen då Svenska Bostäder inte själv kunnat påverka situationen.

## **Utmaningar/Utblickar mot 2011 och framåt**

Förändringar i ägardirektiv, vision, mål och strategier samt externa förändringar i form av bl.a. den ekonomiska konjunkturen samt förändrad lagstiftning påverkar Svenska Bostäders inköpsverksamhet betydligt.

Flera större förändringar av Svenska Bostäders verksamhet pågår och har pågått de senaste två åren. De mest betydande utmaningarna/förändringarna ur ett inköpsperspektiv är:

- Upprustningen av Järvaområdet – Järvalyftet
- långsiktig satsning på underhållsåtgärder i fastighetsbeståndet
- satsningen på gröna gårdar och utemiljöer
- mål att nyproducera ca 600 lägenheter per år
- utförsäljning av hyresrätter till bostadsrättsföreningar och fastighetsbolag
- Outsourcing av verksamheter
- Pågående högkonjunktur för byggverksamheten i Stockholm
- Förändringar i lagstiftningen - Nya Rättsmedelsdirektiv/LOU

Svenska Bostäder har anpassat sina upphandlingar efter de nya direktiven och har inte fått något avtal ogiltigförklarat och Konkurrensverket har heller inte begärt att Svenska Bostäder ska betala skadestånd i något fall. Generellt har Svenska Bostäder de senaste åren varit nästan helt befriat från överprövningar av upphandlingar. Under det sista året har det skett vid ett tillfälle och Svenska Bostäder vann målet i förvaltningsrätten.

## Slutord

Svenska Bostäder har sedan fyra år byggt upp en ny inköpsorganisation och har kommit en bra bit på vägen att i alla led bli ett kompetent och effektivt bolag när det gäller upphandlings-/inköpsverksamheten. Bolaget är ett av Sveriges största investerare inom byggsektorn och med Järvalyftet, satsningen på underhållsåtgärder samt nyproduktion kommer bolaget fortsatt vara så ett antal år till.

Byggverksamheten i Stockholm går på högvarv trots stor oro på finansmarknaden. De flesta byggbolagen har fulltecknade orderböcker samt svårt att hinna med att kalkylera och lämna anbud. Antalen anbud är därmed få och ibland till och med obefintliga vid projektupphandling av ombyggnadsprojekt. Överhettningen på Stockholmsmarknaden har påverkat priserna uppåt. Svenska Bostäder har ramavtal tecknat på många områden vilket säkrar leverans och priser under högkonjunkturen.

Med växande upphandlingsvolym, fortsatt stark byggkonjunktur trots finansoro och med nya hårdare lagkrav är det viktigt att bolaget fortsätter utvecklingsarbetet inom inköpsverksamheten.

2011-08-26  
Johan Lundvall

## Svenska Bostäders Inköbspolicy

AB Svenska Bostäder ska som upphandlande enhet kontinuerligt driva förändrings- och förbättringsarbete genom hög kompetens, analys och utveckling. Extra vikt läggs på strategisk upphandling för att nå långsiktig lönsamhet i bolaget till nytta för våra kunder, hyresgästerna.

- Inköspolicyn för AB Svenska Bostäder gäller för all anskaffning av varor, tjänster och entreprenader. Vidare ansluter policyn i tillämpliga delar till Stockholm Stads upphandlingspolicy.
- Vi ska fokusera på strategisk upphandling vilket innebär att vi genom affärsmässighet, konkurrensutsättning och objektivitet utvecklar affärerna för att ge AB Svenska Bostäder långsiktig värdetillväxt och kundnytta.
- Vi ska driva förändrings- och förbättringsarbete genom intern och extern utbildning, utveckling av existerande och nya stödsystem samt en kontinuerlig utveckling av leverantörsledet.
- Vi ska i samarbete med våra leverantörer aktivt bidra till långsiktigt hållbara och sunda miljöer för våra kunder
- AB Svenska Bostäder är skyldigt att följa LOU. Grundläggande principer för alla upphandlingar enligt LOU är likabehandling, icke-diskriminering, transparens, ömsesidigt erkännande och proportionalitet.

Ansvarig	Roland Nilsson	Handläggare	Johan Lundvall
Senaste revision	070427	Antagen VD/styrelse	100603