



**Styrelseärende
Styrelsen 2012-09-06
Ärende 7**

Handläggare: Håkan Jansson
Telefon: 08-508 370 00 (vx)

Till styrelsen

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

VD:s förslag till beslut

Styrelsen för Svenska Bostäder beslutar följande.

Rapporten godkänns.

Vällingby den 24 augusti 2012

Pelle Björklund
VD

Sammanfattning

Svenska Bostäder är en stor aktör på bostadsmarknaden och en av Sveriges största beställare av byggtreprenader med en årlig inköpsvolym på ca 2,7 miljarder kronor. Bolagets inköpsverksamhet har omstrukturerats kraftigt de senaste fyra åren för att matcha företagets nya organisation samt med de förentrade externa krav så som ny lagstiftning och den allmänna förändringen inom offentlig upphandling. I bifogat lägesrapport redovisas en kartläggning av bolagets upphandlings- och inköpsverksamhet.

Ärendet

Årlig redogörelse avseende upphandlings- och inköpsverksamhetens aktivitet under 2011 samt utmaningar för 2012. Tidigare årliga redogörelse har godkänts av styrelsen.

Bilagor

1. Lägesrapport angående upphandlings- och Inköpsverksamhet inom Svenska Bostäder

Lägesrapport angående upphandlings- och inköpsverksamheten inom Svenska Bostäder

Innehållsförteckning

Bakgrund	1
Allmänt	1
Åtgärder utförda för att effektivisera Svenska Bostäders inköp:	1
Svenska Bostäders Upphandlingsprocesser	1
Inköpsorganisationens uppdrag	2
Inköpsorganisation	2
Inköpsrådet	2
Inköpssystem	2
Generella fakta för år 2011	3
Metod/tillvägagångssätt	3
Allmänt	3
Genomförda och påbörjade upphandlingar under 2011	3
Överprövningar och internrevision under 2011	4
Fördelning för avropad volym under 2011 på inköpshuvudgrupper	5
Utbildning	5
Utbildningsnivån inom Inköpsenheten	5
Utbildningsnivå inom inköp/LOU för övriga anställda på Svenska Bostäder	5
Utmaningar/Utblickar mot 2012 och framåt	6
Slutord	6

Bakgrund

Allmänt

Svenska Bostäder är en stor aktör på bostadsmarknaden och en av Sveriges största beställare av byggentreprenader med en årlig inköpsvolym på ca 2,7 miljarder kronor exklusive moms. Inköpsvolymen varierar 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 under 2011 för att effektivisera Svenska Bostäders inköp:

- Regler för upphandling och beställning har vidareutvecklats och antagits av företagsledningen
- Ny "Avtalskatalogen" som gör att avtalsdata endast behöver läggas in i vårt affärssystem IFS.
- Förnyad konkurrensutsättning har introducerats med nya avtalsparter, rutin för densamma har presenterats.
- Förslag på rutin för viteshantering har presenterats.

Svenska Bostäders Upphandlingsprocess

Upphandlingsprocessen kan generellt delas upp i två områden:

- Objektsspecifik (projekt)upphandling (byggentreprenader)
- Ramavtalsupphandling per inköpskategori

Upphandlingsprocessen består av ett antal arbetssteg fram till avtalskrivning. Det tar normalt 4-8 kalendermånader att genomföra en upphandling. Den långa upphandlingstiden beror bl.a. på lagstiftningen kring offentlig upphandling.

Skillnaden mellan objektspecifik upphandling och ramavtalsupphandling är bl a:

- Objektsspecifik upphandling kräver mindre tidsmässig insats för respektive inköpare per upphandling, 18 dagar. Inköparen har alltid en uppdragsgivare i form av projektledare som tar fram kravspecifikation.
- Ramavtalsupphandling kräver en större tidsmässig insats av inköpare, ca 30 arbetsdagar. Skälet är att inköparen oftast också agerar projektledare för upphandling; -leder arbetet med behovsanalys, kravspecifikation, samordning av referensgrupper och mötesaktiviteter.
- Fördelen med ramavtal är att flera likvärdig inköpsbehov kan lösas med ett och samma avtal.

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 "förnyad konkurrensutsättning" före varje enskilt avrop.

Under givna förutsättningar kan dessa olika typer även kombineras inom samma ramavtal.

Under avtalsperioden ansvarar normalt respektive avtalsansvarig inköpare för förvaltningen av avtalet.

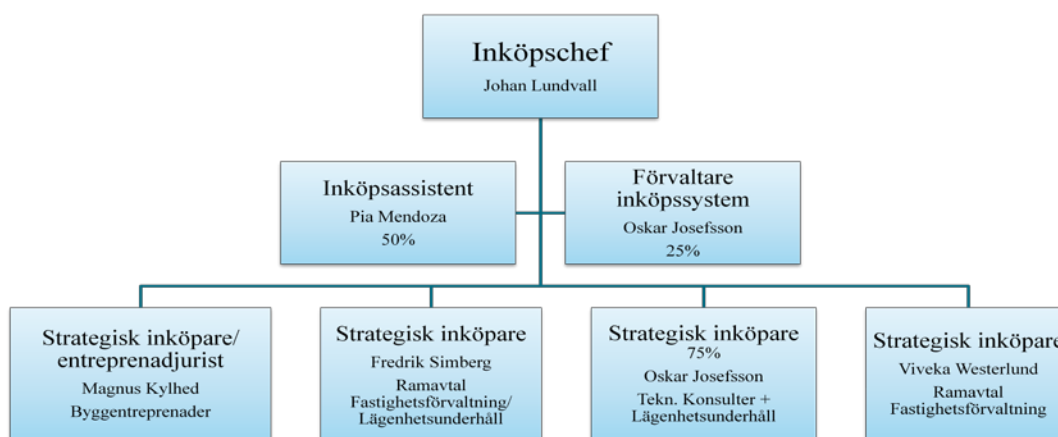
Inköpsorganisationens uppdrag

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 och ansvarar för att upphandlingsprocessen sker enligt gällande lagar samt bolagets regler och rutiner.

Inköpsorganisation

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

Inköpsenheten 2011



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 inköpssamordnare per affärsområde. Inköpssamordnarna har andra heltidsroller på sitt respektive AO, men har ansvar för att sköta viss inköpskommunikation mellan affärsområdena och inköpsenheten. Under 2011 har 7 st möten för inköpsrådet hållits.

Inköpssystem

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

- **IFS Inköpsmodul** hanterar grunddata för avtalsdokumentation och leverantörsinformation, inköpsorders, uppföljning. Inköpsorder i IFS är i huvudsak för större byggprojekt. 716 st inköpsorders gjordes under 2011.
- **IKS är ett beställningssystem** för service och underhållsaktiviteter. Beställningen skickas elektroniskt till leverantören. System är ett förenklat web-gränssnitt för IFS. 45 573 st beställningar utfördes i IKS-systemet under 2011.

Generella fakta för år 2011

Metod/tillvägagångssätt

Nedanstående redovisning av inköpsstatistik har kartlagts utifrån Svenska Bostäders leverantörsreskontra år 2011. Analysen har utförts med hjälp av verktyget SPENDMANAGER, erhållet av Inköpsdesign AB. Inköpsvolymen är exklusive moms och inklusive samtliga dotterbolag.

Allmänt

Enligt analysen har Svenska Bostäders betalat leverantörsfakturer under året 2011 motsvarande beloppet 2 677 miljoner kronor. Det totala antalet leverantörer var 1 806 st och antalet fakturer var 133 405 st.

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

Leverantörer - Tio i topp 2011	
Leverantörer	Värde MSEK
SKANSKA SVERIGE AB	299,1
AB FORTUM VÄRME	228,5
VÄRMDÖ BYGGENTREPRENADER	93,3
SKANSKA DIREKT AB	89,5
BYGGMÄSTARGRUPPEN ENTREPRENAD GL AB	85,2
M3 BYGG AB	83,8
ÖSTBERGS BYGG & MONTERING	68,2
EINAR MATTSSON BYGGNADS AB	65,2
ÅKE SUNDVALL BYGGNADS AB	56,8
VEIDEKKE ENTREPRENAD AB	54,2
Leverantörer	Antal fakturer
FORTUM MARKETS AB	23 297
TELGE KRAFT AB	14 596
STOCKHOLM VATTEN AB	7 397
AB FORTUM VÄRME	6 577
HUSBYGGNADSVAROR HBV	5 808
SECURITAS BEVAKNING AB	3 109
BSH HOME APPLIANCES AB	2 829
VÄXTHUSET UTVECKLING AB	2 568
RAGN-SELLS I STOCKHOLM AB	2 402
OPTIMAL ENERGI AB	2 315

Bild 1

Genomförda och påbörjade upphandlingar under 2011

Inköpsenheten för Svenska Bostäder inkl. dotterbolag har under 2011 påbörjat och genomfört ett 35-tal upphandlingar. Av dessa så har 10-tal avsett löpande ramavtal till ett värde av ca 220 Miljoner kr/år. Ett 25-tal projekt- och objektspecifika upphandlingar avseende bl a ny- och ombyggnadsproduktion har genomförts till ett värde av ca 1,0 miljarder kr.

Överprövningar och internrevision

Överprövning:

Under 2011 har Svenska Bostäder blivit föremål för en överprövning. Överprövningen avsåg Stambytesupphandling, förvaltningsrätten gav Svenska Bostäder rätt i sitt agerande. Överklagande part valde att inte gå vidare till kammarrätten.

Internrevision:

Under 2011 har Svenska Bostäders verksamhet blivit föremål för internrevision, se rapport från 2012-02-08. 4 st iakttagelser har noterats, Svenska Bostäder har givet förklaring och förslag på åtgärder:

1. Av tecknade avtal framgår inte alltid under vilka former avtalat åtagande ska följas upp under avtalsperioden.

Förklaring alt åtgärd:

Former och intervall för formell leverantörsuppföljning skall anges i kommande upphandlingsunderlag.

2. Vid möte med leverantörer utförs sällan en formell dokumentation av mötesaktiviteten.

Förklaring alt åtgärd:

En förbättring har skett sedan ovan revisionstillfälle, formaliseringsgraden har förbättrats men det finns ytterligare åtgärder att göra. Exempelvis så bör Inköp tillsammans med verksamheten ta fram förslag på standardiserade mötesprotokoll som används vid leverantörsmöten/uppföljning.

3. Otillåten direktupphandling gällande städarbeten under 2011.

Förklaring alt åtgärd:

Skälen till den otillåtna direktupphandlingen är att ett fåtal städentreprenörer har misskött sitt åtagande. Aktuella åtaganden har allokerats till entreprenörer som har genomfört sitt arbete på ett förtjänstfullt sätt men tyvärr har inte alla dessa städentreprenörer haft korrekt avtal.

I pågående städupphandling har verksamheten dragit lärdom av ovan. I förutsättningarna för den nya upphandlingen så ges optionsmöjligheter till de entreprenörer som inte får någon volymtilldelning (2,3 och 4). Vilket innebär att vid eventuella framtida problem kan växling av entreprenör ske på ett korrekt sätt.

4. Tekniska konsulter avseende el- och vvs. Det kan konstateras att för ett ramavtal har de företag som rangordnas som nummer 3 och 4 anlitas i betydligt större omfattning än det företag som rangordnas som nummer 1 i avtalet.

Förklaring alt åtgärd:

Skälen till den märkliga volymfördelningen/tilldelningen är att det företag som är rangordnad som nummer 1 är ett fåmansbolag med mycket begränsade möjligheter till stora volymåtaganden. Därför har de större företagen fått möjligheter till stora volymer trots en längre rangordning.

Tydlig och konkret dokumentation över de omständigheter som medför avrop från längre rangordnade företag krävs.

Det finns även skäl att ifrågasätt storlek och vilka kapacitetskrav som Svenska Bostäder kräver från sina leverantörer.

Fördelning för avropad volym under 2011 på inköpshuvudgrupper

Bild 2 nedan, visar den köpta (fakturerade) volymen för Svenska Bostäders under 2011. Volymerna är fördelade på kärnverksamhet och supportverksamhet. Projektupphandlade nybyggnads- och ombyggnadsentreprenader står för de två största inköpskategorierna och ingår i huvudgruppen Entreprenader, se bild 2.

Översikt inköp 2011			
	Köpväde i MSEK	Antal leverantörer	Antal fakturor
Kärnverksamhet	2 539,3	2 495	125 309
Energi	337,2	49	50 855
Entreprenad ¹⁾	1 508,6	520	7 747
Fastighet ²⁾	164,1	593	16 869
Material och varor	47,5	367	10 461
Tjänst	10,6	47	323
Underhåll och drift ³⁾	471,0	919	39 054
Support	137,4	1 415	8 096
Arbetsplats och kontor	9,7	329	2 146
Ekonomi	3,4	16	181
IT	17,6	152	2 432
Konsulter	53,4	225	989
Marknad och försäljning	37,3	275	781
Personal	16,0	418	1 567
Totalt ⁴⁾	2 676, 5	1 806	133 405

Bild 2

- 1) **Entreprenader:** Nybyggnad, Ombyggnad, Stambyten och Tekniska konsulter är dominerande kostnader.
- 2) **Fastigheter:** Lokalvård, Miljöanläggning, Säkerhet och Markytor är dominerande kostnader.
- 3) **Underhåll och Drift:** Reparationer, Underhåll och serviceavtal är dominerande kostnader.
- 4) **Totalt:** Totala antalet leverantörer är 1806 st. Skälet att kärnverksamheten har större antal än den totala är att samma leverantör förekommer i flera huvudgrupper.

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 jurist med inriktning på byggentreprenadjuridik och två av de strategiska inköparna är certifierade.

Utbildning inom inköp/LOU för övriga anställda på Svenska Bostäder

Under 2011 har inköp haft ett antal korta utbildningar med projektledare, bovärdar, fastighetsingenjörer, förvaltare, driftledare samt trädgårdssamordnare.

Utmaningar/Utblickar mot 2012 och framåt

De mest betydande utmaningarna/förändringarna ur ett inköbsperspektiv är:

- Att säkerställa kompetenta inköpsstrategiska resurser för att kunna möta verksamhetens behov.
- Att kunna förenkla inköpsaktiviteterna med förnyad konkurrensutsättning.
- Att säkerställa avrop mot rätt avtal mot rätt villkor – mäta avvikelser.
- Att leva med förändringar i upphandlingslagstiftningen – LOU som ger leverantörer och konkurrensverket möjligheter till skadestånd och till ogiltighets förklaring av avtal.
- Att anpassa upphandlingar och avrop så att dessa möter upp mot förändrad lagstiftning
- Att påbörja arbetet med en löpande och systematisk uppföljning av ramavtals-leverantörer.

Slutord

Inköpsverksamheten skall fortsätta sitt utvecklingsarbete både internt och externt för att dels kunna tillhandahålla effektiva avtal för Svenska Bostäder samt att vara och förbli en prioriterad kund/beställare i leverantörsledet.

Uppföljning mot leverantör, samverkan med den interna verksamheten, förenklade beställnings- och upphandlingsförfaranden samt säkerställande av kompetenta inköpsresurser är viktiga aktiviteter för framtiden.

2012-08-16
Håkan Jansson