

Handläggare
Mats Westin
08-508 265 49**Till**
Exploateringsnämnden
2017-11-09

Förstärkt gemensam upphandlings och inköpsorganisation. Svar på remiss

Förslag till beslut

1. Anse remissen besvarad med detta tjänsteutlåtande.
2. Beslutet förklaras omedelbart justerat.

Håkan Falk
FörvaltningschefGöran Carlberg
Avdelningschef

Sammanfattning

Exploateringskontoret är positiv till att staden synliggör sina inköpsbehov inom olika kategorier, bland annat tekniska konsulttjänster och mark- och anläggningsentreprenader. Vad gäller för staden gemensam styrning av upphandling och inköp ser kontoret dock frågor och risker som bör ges en fördjupad analys. Kontoret pekar även på ett antal andra områden utöver kategorisammanställning där ett ökat gemensamt ansvar skulle stärka stadens vad gäller upphandling och inköp.

Bakgrund / Remissen

Förslag vad gäller ”Förstärkt gemensam upphandlings och inköpsorganisation” har remitterats till exploateringsnämnden.

Ärendets beredning

Ärendets har beretts av upphandlingsenheten i samråd med administrativa avdelningen.

Analys och konsekvenser / Exploateringskontorets synpunkter

Exploateringsnämnden köper konsulttjänster och entreprenadarbeten för cirka 3 miljarder kronor per år vilket utgör cirka 10 procent av stadens samlade inköpsvolym. Köp av mark- och anläggningsentreprenader och tekniska konsulttjänster är de dominerande inköpen. Exploateringskontoret kan i huvudsak beskrivas som en beställarorganisation eftersom de entreprenadarbeten och de konsulttjänster som krävs för genomförande av nämndens uppdrag upphandlas. En stor del av entreprenadarbetena har en mycket hög grad av komplexitet och de tekniska konsulttjänsterna utmärks av krav på hög kompetens såväl vad gäller tekniska frågor som mer övergripande stadsbyggnadsfrågor och kompetens vad gäller projektledning.

Marknadssituationen på de för nämnden väsentligaste marknaderna är mycket ansträngd ur ett beställarperspektiv. Situationen kan till en del beskrivas som att konkurrensen mellan leverantör om kontrakt delvis övergått till en konkurrens mellan de stora beställarna om att attrahera leverantörer med rätt kompetens och tillräcklig kapacitet. En rapport från Sveriges teknik- och designföretag (del av Almega) sommaren 2017 visar att det under resterande delen av år 2017 krävdes nyanställning av cirka 5 000 konsulter (ca 10 procent av samtliga konsulter) för att möta de behov som finns.

Att knyta till sig entreprenörer och konsulter i den omfattning och med den kompetens som krävs för att kontoret ska uppfylla nämndens mål är därför en stor utmaning för kontoret på både kort och lång sikt.

Kontoret har valt att möta denna utmaning med att försöka utveckla en proaktiv relation med potentiella leverantörer. Vad gäller tekniska konsulttjänster har kontoret träffat ramavtal med ett relativt sett fåtal leverantörer i syfte att skapa en affärsmässig samverkansrelation med dessa där kontorets behov blir prioriterade av leverantören. Denna strävan i kombination med att kontoret erbjuder fasta timarvoden och en aktiv avtalsuppföljning under hela ramavtalstiden fungerar tillfredsställande. En jämförelse mellan de större beställarna av tekniska konsulttjänster i Stockholm visar att kontoret uppfattas som en bra och mycket attraktiv beställare.

En bra inköps- och upphandlingsorganisation kräver god marknadsförståelse, god upphandlingskompetens och bra beställarkompetens (beställning och säkerställande av rätt leverans). Stadens nuvarande upphandlingsorganisation är

decentraliserad där respektive nämnd är ansvarig för sina upphandlingar utifrån lagkrav och stadens riktlinjer. Stadens program för upphandling och inköp ger en mycket god vägledning för nämnderna och exploateringskontoret ser det som särskilt positivt att kravet på systematisk avtalsuppföljning blivit en del av stadens riktlinjer. Programmet tillsammans med kommunledningens möjlighet att besluta om centrala upphandlingar som omfattar alla nämnder innebär en god balans mellan behoven av central styrning och respektive nämnds möjligheter att utifrån sitt behov på bästa sätt genomföra de upphandlingar och inköp som krävs för nämndens verksamhet.

För exploateringskontoret är styrning och genomförande av de inköp som krävs en omistlig del i kontorsledningens möjligheter att leda och styra kontoret mot de mål som gäller för nämnden. Kontoret har en sammanhållen upphandlingsenhet som arbetar strategiskt och operativt med upphandling samt ger stöd till beställarna under avtalstiden. I ärendet anges att ett syfte med förslaget är att etablera ett tätare samarbete mellan inköp och verksamheterna. Exploateringskontoret har idag ett sådant väl fungerande samarbete. Att ge en annan nämnd möjlighet att styra över exploateringsnämndens inköp av entreprenader och konsulter skulle innebära en tydlig försämring i detta avseende. I stadens program för upphandling och inköp betonas vikten av leverantörsdialoger. Kontoret har idag vad gäller tekniska konsulter och entreprenader väl fungerande rutiner för detta vilket skulle omöjliggöras om annan nämnd har styrning över kontorets upphandlingar och strategiska leverantörsrelationer.

Stadsledningskontorets förslag om gemensam kategoristyrning för stadens nämnder och bolag uppmärksammar brister vad gäller förståelsen för olika marknader. Kontoret är positivt till att staden gemensamt inför en modell som löpande synliggör stadens behov inom olika kategorier. I ärendet föreslås att styrningen av upphandlingsverksamheten sker genom att en nämnd ges ett nämndövergripande ansvar för en kategori, t ex tekniska konsulter eller mark- och anläggningsentreprenader. I praktiken skulle detta flertalet nämnder ges väsentligt sämre förutsättningar att styra och leda, och därmed ta ansvar för sin måloppfyllelse, än idag. Den fig (8) som redovisas i ärendet återspeglar inte fördelningen av tid och resurser på exploateringskontoret vad gäller marknad, upphandling och avtalsimplementering. Den helt överväldigande delen av den tid och de resurser som åtgår idag avser avtalsimplementering, om det med implementering menas den tid och de resurser som under inköpsprocessen åtgår från tilldelningsbeslut till slutleverans av en entreprenad eller teknisk konsulttjänst. En strävan att ägna mindre tid och resurser för detta synes enligt kontorets mening stå i strid med stadens krav på

förstärkt avtalsuppföljning genom bland annat systematisk avtalsuppföljning. Kontoret ser tydligt behov av än starkare avtalsuppföljning för att säkerställa såväl ett effektivt resursanvändande som goda förutsättningar för ett hållbart stadsbyggande.

Exploateringskontoret är ett relativt litet kontor med ett stort inköpsbehov (cirka 10 procent av stadens samlade volym). Med anledning av detta ser vi ett antal områden där staden centralt, utöver en modell för löpande samlad information om inköpsvolymen etc, kan ge kontoret än bättre förutsättningar vad gäller upphandling och inköp. Kompetensutveckling av beställare, spetskompetens vad gäller konsult- och entreprenadjuridik och insatser gemensamt med stora beställare och företrädare för leverantörerna i regionen för att säkerställa kapacitet och kvalitet vad gäller entreprenörer och tekniska konsulter är tre sådana områden.

Sammantaget ser kontoret stora fördelar med en för staden gemensam löpande sammanställning av de inköp och de behov som förväntas under kommande år. Vad gäller förslaget i övrigt ser kontoret flera frågetecken men även betydande direkta risker utifrån kontorets behov av upphandling och inköp av entreprenadarbeten och konsulttjänster för att möta de allt mer ambitiösa mål för bostadsbyggande och infrastruktursatsningar som kontoret har i uppdrag att genomföra.

Slut