



2013-05-27  
Tjänsteskrivelse

Dnr KS12/415

SÖDERTÄLJE KOMMUN Kommunstyrelsen	
2013 -05- 2 8	
Dnr	Rnr

1 (2)  
KS20130614

Kommunstyrelsen  
Kommunfullmäktige

## Genomlysning av Telge Inköp

Dnr KS12/415

### Sammanfattning av ärendet

När kommunfullmäktige beslutade att bilda ett inköpsbolag 2008, beslutades samtidigt att bolaget efter två år skulle utvärderas. Genomlysningen godkändes av koncernstyrelsen 2013-05-17. Samtidigt beslutades att överlämna genomlysningen tillsammans med övrig information i ärendet, för vidare hantering i kommunstyrelsen och kommunfullmäktige.

### Beslutsunderlag

Förvaltningens tjänsteskrivelse daterad 2013-05-27

Bilaga 1; Genomlysningen daterad 2011-09-06

Bilaga 2; Samtliga yttrandet från nämnder och bolag

Bilaga 3; Svar från Telge Inköps styrelse

Bilaga 4; Samtliga styrelsehandlingar till koncernstyrelsen i ärendet.

### Ärendet

Genomlysningen, som genomfördes av PWC under sommaren 2011, fokuserade på om ägardirektiven till bolaget var uppfyllda samt på leverantörsspridningen, avtalsefterlevnaden samt behovet av förankring och utbildning i de operativa verksamheterna. Den övergripande summeringen som PWC gjorde var att ”.. Telge Inköp är på rätt väg och arbetar med rätt saker, det finns dock mycket kvar att göra avseende ökad insikt kring inköp och stor potential för ytterligare inköpsrelaterad kostnadsreduktion..”.

Genomlysningen biläggs denna tjänsteskrivelse (bilaga 1).

Då genomlysningen hanterades på koncernstyrelsens sammanträde 2012-03-09, beslutade styrelsen att återremittera ärendet för att en komplettering skulle göras med de enskilda bolagens och kontorens kommentarer till utvärderingen. En remiss genomfördes våren 2012, där berörda bolag och nämnder yttrade sig över genomlysningens förbättringsförslag samt beskrev åtgärder för att förbättra avtalstroheten och öka kunskapen om upphandlingsfrågor. Yttrandena biläggs denna tjänsteskrivelse (bilaga 2).

På sammanträdet 2012-10-19 tog koncernstyrelsen del av samtliga yttrandet samt en summering av de åtgärder som Telge Inköp avsåg att genomföra för att fortsätta att utveckla bolaget. Koncernstyrelsen beslutade att ännu en gång återremittera ärendet för att få svar på följande frågeställningar:

- Hur kan rollerna mellan Telge Inköp och nämnder/styrelser tydliggöras?
- Vem beslutar om förfrågningsunderlag och avtal?
- Hur kan samarbetet mellan kommunen/Telge och Telge Inköp förbättras?
- Hur kan samarbetet med det lokala näringslivet förbättras?
- Hur kan suboptimering undvikas?
- Går det att definiera vad som menas med lokalt näringsliv?

Telge Inköps styrelse har vid två tillfällen, utifrån frågeställningarna samt bolagets uppdrag, ägardirektiv och affärsplan, processat fram svar på koncernstyrelsens frågor. Svaren beskriver hur bolaget redan idag agerar eller planerar att agera i respektive frågeställning. Telge Inköps styrelse står bakom svaren, som också utgjorde utgångspunkt för den utbildning kring upphandlingsfrågor som genomfördes för berörda presidier och gruppledare den 8 april 2013. Svaren från Telge Inköps styrelse biläggs denna tjänsteskrivelse (bilaga 3).

De styrelsehandlingar som har skrivits fram till koncernstyrelsen vid de tre tillfällen ärendet har varit uppe, finns i bilaga 4.

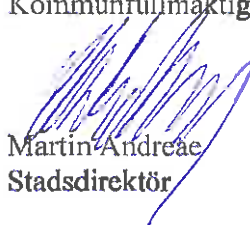
I och med att koncernstyrelsen godkände genomlysningen samt informationen i ärendet 2013-05-17, överlämnas härmed genomlysningen, samtliga yttranden samt svaren från Telge Inköps styrelse, för vidare hantering i kommunstyrelsen och kommunfullmäktige.

#### **Förvaltningens förslag till kommunstyrelsens beslut**

Kommunstyrelsen överlämnar genomlysningen, svaren från Telge Inköps styrelse samt samtliga yttranden, till kommunfullmäktige för godkännande.

#### **Förvaltningens förslag till kommunfullmäktiges beslut**

Kommunfullmäktige godkänner genomlysningen samt informationen i detta ärende.

  
Martin Andreæ  
Stadsdirektör

  
Stefan Holmberg  
Koncernchef

  
Anna-Karin Renström  
VD Telge Inköp

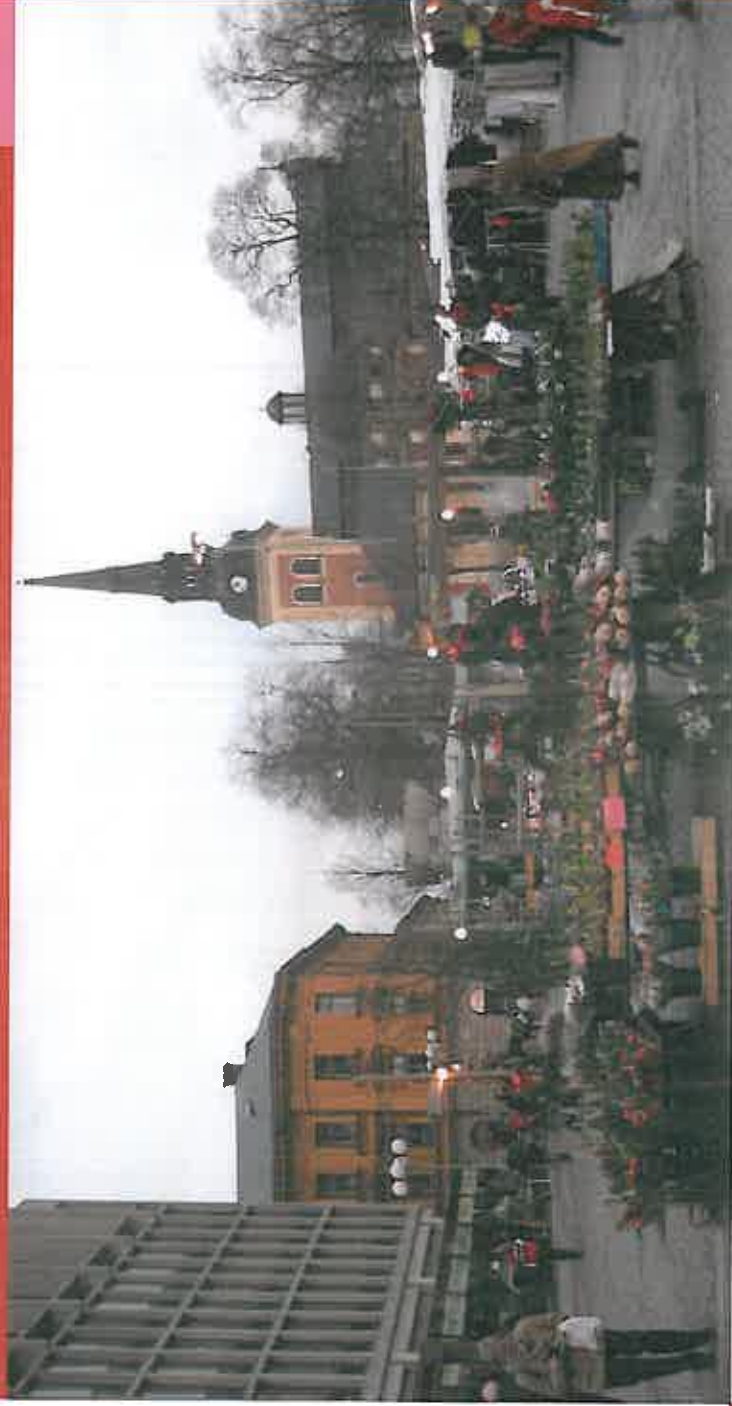
[www.pwc.com/se](http://www.pwc.com/se)

# *Telge Inköp*

## Verksamhetsgenomlysning



6 september 2011



**pwc**

## **Uppsummering – Telge Inköp är på rätt väg och arbetar med rätt saker, det finns dock mycket att göra avseende ökad insikt kring inköp och stor potential för ytterligare inköpsrelaterad kostnadsreduktion**

### **Telge Inköp är på rätt spår**

Det arbete som gjorts med att utforma ett strategiskt ramverk, utveckla IT-infrastruktur, skapa en kategoriorganisation och definiera och följa upp nyckeltal pekar på att *Telge Inköp* gör rätt saker och att utvecklingen av företaget går i rätt riktning.

Det som särskilt bör framhållas är arbetet med att lyfta inköp från en operativ till en strategisk nivå som *Telge Inköp* genomfört sedan starten. I detta har det ingått en kompetensutveckling och kompetensväxling vilket är positivt, utifrån att bolaget bygger och fördjupar sin kompetens inom olika inköpskategorier och därmed skapar möjligheter att göra mer informerade och bättre upphandlingar i framtiden.

*På helheten ser utvecklingen vad det gäller priser och avtalsefterlevnad ser ut att gå åt rätt håll för de kategorier som PwC granskat i detalj.*

### **Inköpsbolaget mäts på nyckeltal de inte kan påverka**

Direktivet innehåller även ett antal mål som ligger utanför inköpsbolagets kontroll, det finns även ett antal direktiv som kan skapa merkostnader för verksamheten, vilket bör tas i beaktande när man utvärderar inköpsbolaget.

*Det är rimligt att ha ett ansvar som motsvarar det mandat som ålagts Telge Inköp.*

### **Bolaget har inte nått uppsatta finansiella mål och prisnivån ligger högre än jämförbara bolag**

Det ägardirektiv som *Telge Inköp*s styrelse har att förhålla sig till har inte tydligt definierat hur de kvantitativa målen skall räknas fram vilket är nödvändigt för att kunna utvärdera bolagets resultat. *Men oaktat hur man väljer att beräkna uppnådda besparingar så har Telge Inköp inte nått de stipulerade ca 135 MSEK för 2010.*

*PwC:s analys är att detta är fråga om mognad och att det tar tid. Det finns definitivt en stor potential för kostnadsreduktion inom kommunens och koncernens inköp. För samtliga granskade kategorier utom bemanningskonsulter hade jämförelsebolagen en mer attraktiv prisnivå än *Telge Inköp*.*

### **Operativt har inte den nya strukturen trimmats in**

Det finns fortfarande en bristande kunskap och förståelse för inköpsbolagets roll ute i verksamheterna på mer operativa nivåer. Detta leder till att man inte alltid vet vilka avtal som finns, vad de gäller för och att man därför får en svans av inköp från andra leverantörer, ofta lokala butiker. I många fall är dessa inköp inga betydande summor, men exempelvis för livsmedel, identifierade PwC stora volymer från lokala butiker och stormarknader.

*Att Telge Inköp upplever problem med följsamheten mot avtal kan skapa trovärdighetsproblem och det kan även vara brott mot avtal eller LOU.*

## 03 Introduktion till uppdraget

Genomlysningen av Telge Inköp utifrån uppfyllnad av ägardirektiv, mognadsgrad och ekonomisk prestation

06	<b>Spendöversikt</b> Översiktlig spendanalyt av inköpsvolymen och avtalsefterlevnad
11	<b>Kategorianalys</b> Detaljerad analys och kostnadsnivåjämförelser för fem utvalda kategorier
28	<b>Inköpsförmåga</b> Mognadsbedömningen innehåller samtliga aspekter av inköpsarbetet från strategi till exekvering och uppföljning
33	<b>Uppfyllnad av ägardirektiven</b> I vilken grad verksamheten når uppsatta mål i ägardirektiven
38	<b>Rekommendationer</b> Förbättrings- och utvecklingsåtgärder som krävs för att uppnå Telge Inköps inköpsmål

# 03

# ***Genomlysningen av Telge Inköp utifrån uppfyllnad av ägardirektiv, mognadsgrad och ekonomisk prestation har genomförts utifrån ett beslut i Södertälje kommunfullmäktige i samband med bildandet av Telge Inköp***

## **Bakgrund**

Vid beslutet att bilda ett inköpsbolag i januari 2009 beslutade Kommunfullmäktige i Södertälje kommun att en utredning skulle genomföras efter två år, KF detaljerade inte hur denna granskning skulle gå till. Innehållet i den utredning som gjorts i den här rapporten har arbetats fram av Telge Inköp i samråd med PwC med utgångspunkt i KFs beslut.

## **Uppdraget**

En genomlysning av TI:s verksamhet utifrån ägardirektiv för perioden 2009-2011 samt bolagets strategi och den egna utvärdering och uppföljning som bolaget gjort

## **Målsättning och syfte**

Målet med översynen är att utvärdera hur väl TI uppfyller ägardirektiven och ge förslag på hur TI kan utveckla och optimera sitt inköpsarbete – på kort och på lång sikt -kvalitativt och med ökad kostnadseffektivitet.

Syftet med översynen är att kartlägga och analysera inköpen och de resultat inköpen har genererat. I översynen ska det ingå en jämförelse med hur inköp hanteras i andra verksamheter s.k. ”best practice” jämförelse. Därtill skall göras rekommendationer om förbättrings- och utvecklingsåtgärder för att uppnå TI:s inköpsmål och ägardirektiv.

## **Belysta aspekter**

- Inköpsfunktionen och dess förmåga från ett strategiskt perspektiv
- Benchmarking av inköpsfunktionen mot jämförbara företag och organisationer
- Förbättrings- och utvecklingsåtgärder som krävs för att uppnå Telge Inköps inköpsmål
- I vilken grad verksamheten når uppsatta mål i ägardirektiven

## **Metod**

- Analys av inköpsorganisationens mognad utifrån PwC:s ramverk
- Övergripande analys av spenden
- Detaljerad analys och benchmark av fem utvalda kategorier

## **PwC:s projektteam och tidplan**

- PwC :s projektteam har utgjorts av Jan von Zweigbergk och Per-Inge Andersson samt Pontus Mannberg (SME)
- Uppdraget har genomförts under en fyra veckors period i augusti med projektavslut den 5 september 2011

# PwC:s analys baseras på data från Telges ekonomisystem och intervjuer och innehåller tre delar: mognadsbedömning, utvärdering av måluppfyllnad av ägardirektiv och djupanalys av fem utvalda kategorier

Område	Innehåll	Underlag
Mognadsbedömning och utvärdering av ägardirektivet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mognadsbedömning enligt PwC:s inköpsmognadsmodell, utvärdering av sju dimensioner:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Inköpsstrategi</li> <li>– Överordnade roller och ansvar</li> <li>– Strategiska inköpsprocesser</li> <li>– Operativa inköpsprocesser</li> <li>– System och teknologi</li> <li>– Utveckling och uppföljning av mål</li> <li>– Organisations- och kompetensutveckling</li> </ul> </li> <li>Kvalitativ och kvantitativ utvärdering av Telge Inköps ägardirektiv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intervjuer               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Anna Karin Renström – VD Telge Inköp</li> <li>– Anitra Steen – Styrelseordförande Telge Inköp (tidigare bl.a. VD för Systembolaget)</li> <li>– Stefan Hollmark – Styrelseledamot Telge Inköp (chef för Telge Nät)</li> <li>– Mats Christiansson – Styrelseledamot Telge Inköp (ekonomidirektör Södertälje Kommun)</li> <li>– Christina Lundman Lagerstedt – Extern styrelseledamot (VP TeliaSonera)</li> <li>– Göran Terning – Extern styrelseledamot (tidigare bl.a. inköpschef i bl.a. Bravida och PEAB)</li> </ul> </li> <li>Strategidokument</li> <li>Ägardirektiv</li> </ul>
Spandanalys	<ul style="list-style-type: none"> <li>Översiktlig spendanalys av inköpsvolymen och avtalsefterlevnad</li> <li>Detaljerad analys och kostnadsnivåjämförelser för fem utvalda kategorier:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Livsmedel</li> <li>– Kontorsmaterial</li> <li>– Bemänningskonsulter</li> <li>– Byggservice &amp; Underhåll</li> <li>– Lokalvård</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Spenddata via TIPSYS-verktyget</li> <li>Relevanta avtal och prisfiler för de undersökta kategorierna</li> <li>Prisjämförelsedata från andra statliga och privata aktörer</li> <li>Intervjuer enligt ovan</li> </ul>

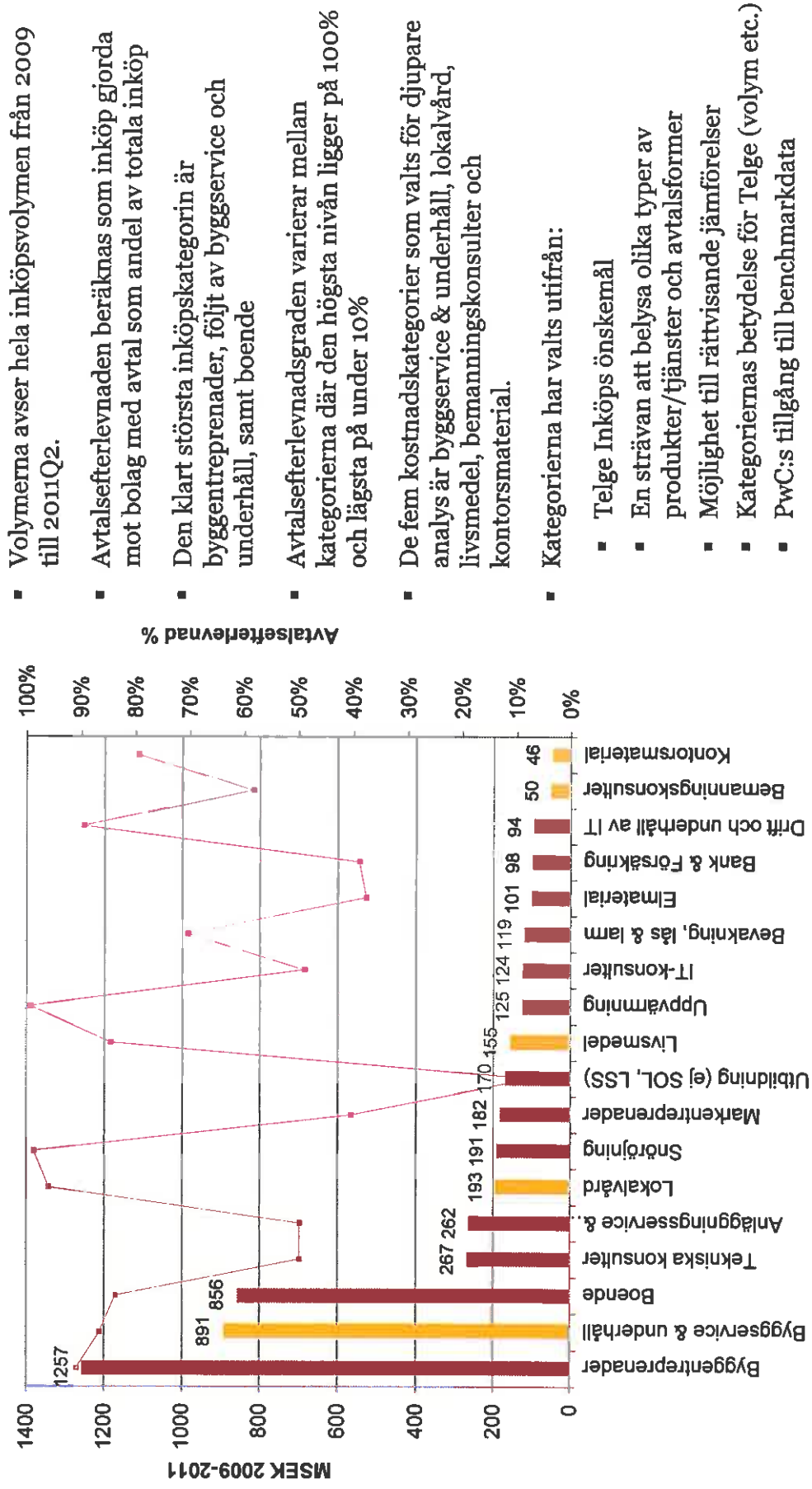
# Spendöversikt

## 06

<b>03</b>	<b>Introduktion till uppdraget</b> Genomlysningen av Telge Inköp utifrån uppfyllnad av ägardirektiv, mognadsgrad och ekonomisk prestation
<b>06</b>	<b>Spendöversikt</b> Översiktlig spendanalys av inköpsvolymen och avtalsefterlevnad
<b>11</b>	<b>Kategorianalys</b> Detaljerad analys och kostnadsnivåjämförelser för fem utvalda kategorier
<b>28</b>	<b>Inköpsförmåga</b> Mognadsbedömningen innehåller samtliga aspekter av inköpsarbetet från strategi till exekvering och uppföljning
<b>33</b>	<b>Uppfyllnad av ägardirektiven</b> I vilken grad verksamheten når uppsatta mål i ägardirektiven
<b>38</b>	<b>Rekommendationer</b> Förbättrings- och utvecklingsåtgärder som krävs för att uppnå Telge Inköps inköpsmål

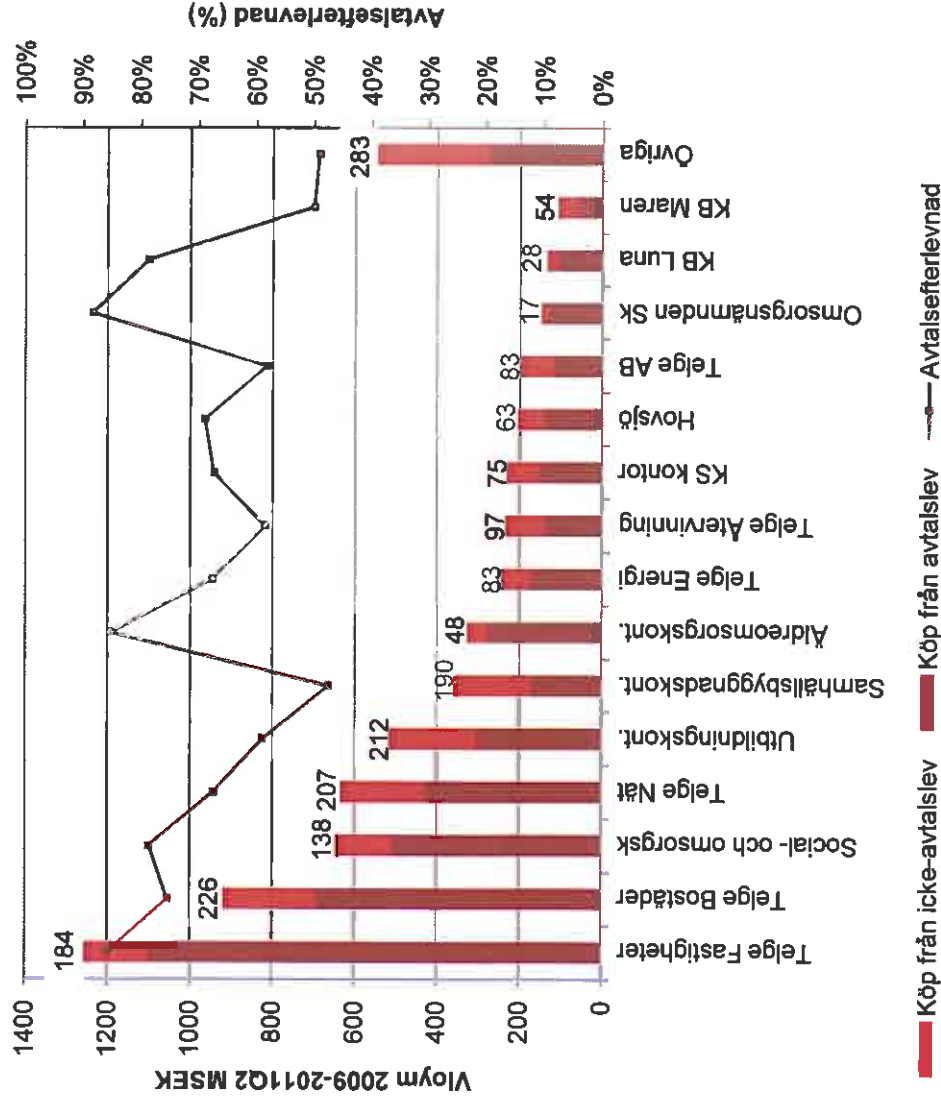


## Byggtreprenad, service och underhåll är de största inköpskategorierna. Lokalvård, snöröjning och uppvärmning ligger i topp vad gäller avtalsefterlevnad



- Volymerna avser hela inköpsvolymen från 2009 till 2011Q2.
- Avtalsefterlevnaden beräknas som inköp gjorda mot bolag med avtal som andel av totala inköp
- Den klart största inköpskategorin är byggtreprenader, följt av byggservice och underhåll, samt boende
- Avtalsefterlevnadsgraden varierar mellan kategorierna där den högsta nivån ligger på 100% och lägsta på under 10%
- De fem kostnadskategorier som valts för djupare analys är byggservice & underhåll, lokalvård, livsmedel, bemanningskonsulter och kontorsmaterial.
- Kategorierna har valts utifrån:
  - Telge Inköps önskemål
  - En strävan att belysa olika typer av produkter/tjänster och avtalsformer
  - Möjlighet till rättvisande jämförelser
  - Kategoriernas betydelse för Telge (volym etc.)
  - PwC:s tillgång till benchmarkdata

## Avtalsefterlevnaden bland de avropande enheterna beror snarare på verksamhetstyp än på inköpsstorlek

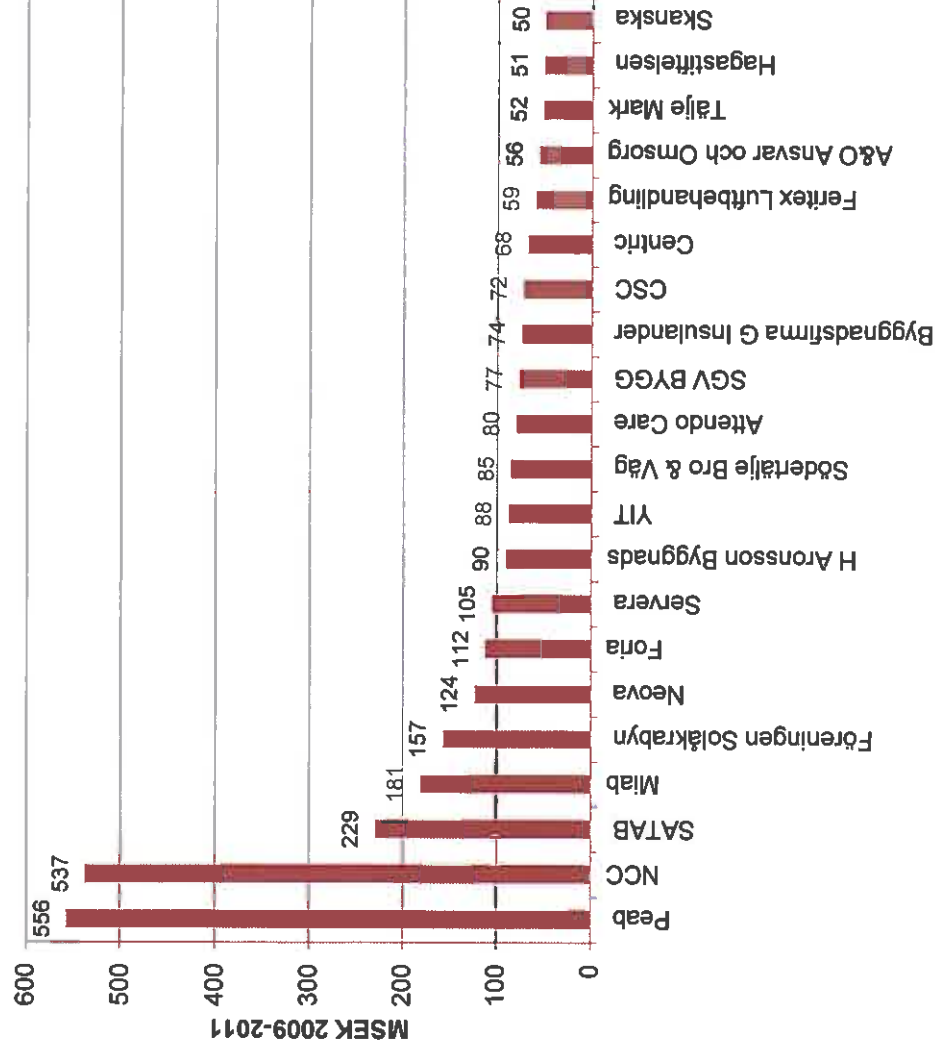


- Volymerna avser hela inköpsvolymen från 2009 till 2011Q2.
- Avtalsefterlevnaden beräknas som inköp gjorda mot bolag med avtal som andel av totala inköp
- Telge Fastigheter är den överlägset största avropande enheten följt av Telge Bostäder, vilka båda har störst andel inköp inom kategorin byggtreprenader och byggservice och underhåll
- De två största avropande enheterna uppvisar båda en relativt hög avtalsefterlevnad, som dock lämnar utrymme för viss förbättring
- Bäst avtalsefterlevnad i analysgruppen visar Omsorgsnämnden (88%), medan Telge Kraft har lägst avtalsefterlevnadsgrad (18%)
- Analysgruppen visar mycket stor spridning i avtalsefterlevnad, där endast en avropande enhet når över 85% (Omsorgsnämnden)
- Telge Bostäder och Utbildningskontoret har störst avropsvolym utanför avtal
- Överlag är koncernbolagen bättre än de kommunala förvaltningarna på avtalsefterlevnad.

Siffrorna i grafen anger volym köpt utanför avtal

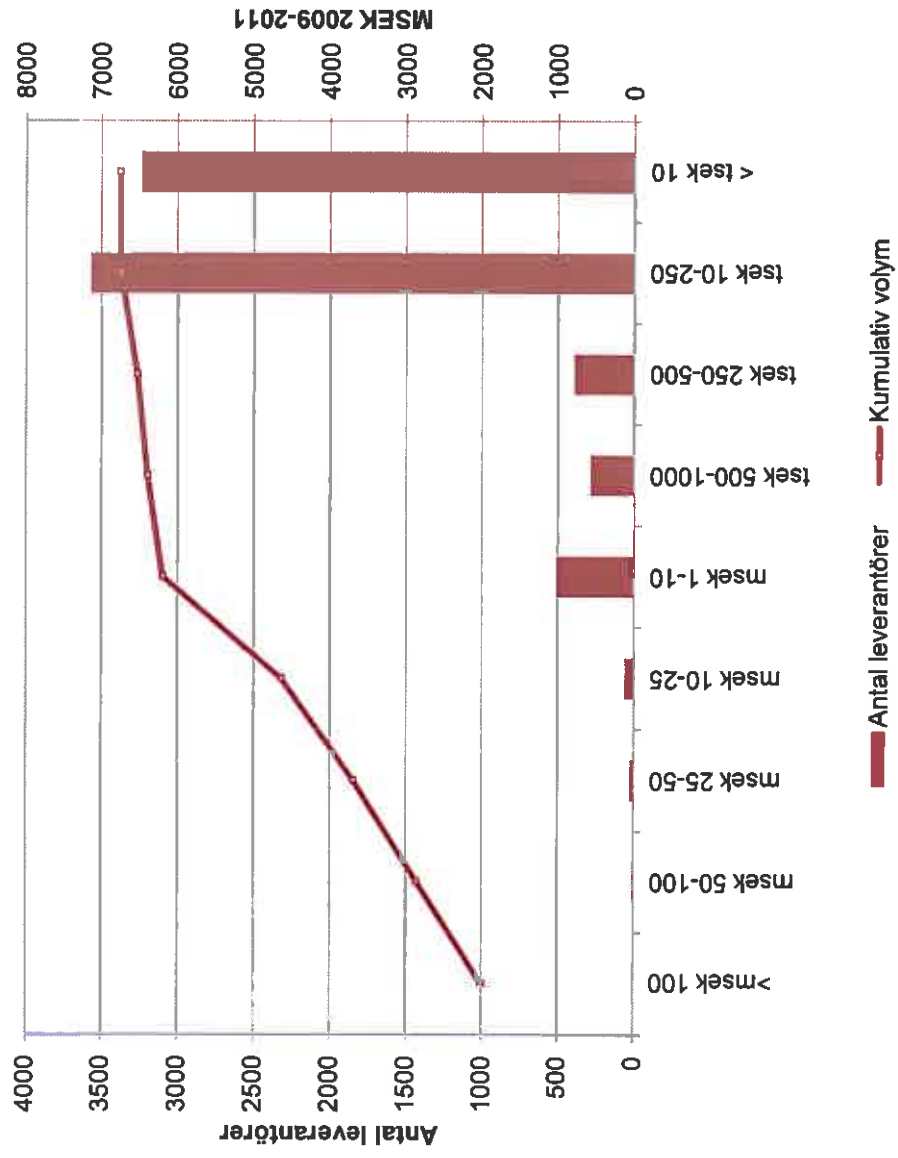
## Leverantörsbasen är relativt koncentrerad. Av drygt 8000 leverantörer står de 21 största för 43% av faktureringen

- Överlägset största leverantörer är Peab och NCC. Peab levererar främst till Telge Bostäder och Telge fastigheter, och NCC till största delen till Telge Fastigheter (enligt avtal)
- Andra stora leverantörer är Miab (lokalvård) Servera (livsmedel), Attendo Care (boende) Neova (uppvärmning), Foria (snöröjning) och Centric (snöröjning)
- Av de drygt 8000 leverantörerna står de 21 största för ca 43% av totala inköp



## Leverantörsspridningen är stor, och över 3000 leverantörer har fakturerat under 10 000 SEK 2009-2011. 0,1% av antalet leverantörer står för ca 30% av faktureringen

- Leverantörerna som inkluderats är alla upplagda i spendanalyssystemet som leverantör som haft någon faktura under perioden 2009 – 2011Q2, alltså även leverantörer som inte haft avropsvolym under 2011.
- Analysen visar att Södertälje kommun har en mycket stor "svans" av leverantörer det vill säga ett stort antal leverantörer står för en liten andel av faktureringsvolymen
- Den stora leverantörsspridningen skapar kontrollbrist och medför sannolikt högre kostnader än nödvändigt för den avropande enheten
- Leverantörsspridningen påvisar också brister i följsamheten mot LOU



# Kategorianalys

<b>03</b>	<b>Introduktion till uppdraget</b> Genomlysningen av Telge Inköp utifrån uppfyllnad av ägardirektiv, mognadsgrad och ekonomisk prestation
<b>06</b>	<b>Spendöversikt</b> Översiktlig spendanalys av inköpsvolymen och avtalsefterlevnad
<b>11</b>	<b>Kategorianalys</b> Detaljerad analys och kostnadsnivåjämförelser för fem utvalda kategorier
<b>28</b>	<b>Inköpsförmåga</b> Mognadsbedömningen innehåller samtliga aspekter av inköpsarbetet från strategi till exekvering och uppföljning
<b>33</b>	<b>Uppfyllnad av ägardirektiven</b> I vilken grad verksamheten når uppsatta mål i ägardirektiven
<b>38</b>	<b>Rekommendationer</b> Förbättrings- och utvecklingsåtgärder som krävs för att uppnå Telge inköps inköpsmål

## ***Inledande kommentar och metodbeskrivning för kategorianalysen***

### **Kostnadsuppföljning**

Kostnadsuppföljningsmålet PwC tittat på för kategorierna motsvarar det som återfinns i ägardirektivet, alltså hur kostnaden för kategorin som en summa av kommunens/koncernens samtliga inköp utvecklats.

Det finns dock faktorer som underliggande demografi, kvalitetssatsningar och investeringsnivå som gör att volymen förändrats och kostnadsutvecklingen därför inte följer enhetsprisets utveckling.

Det är även viktigt att beakta många av priserna på marknaden är föränderliga och svänger relativt mycket med konjunktur, inflation etc. Inköpsbolaget kan alltså missa sitt kostnads mål trots att man relativt marknaden förbättrat sig avsevärt om marknadspriserna stigit snabbt.

### **Prisjämförelser**

För att se hur bolaget presterat jämfört konkurrenter har enskilda, för kategorin viktiga, avtal lyfts ut och jämförts med prisnivå i jämförbara avtal som tecknats under LOU eller i privat sektor. Detta kan påvisa vilken potential som föreligger om hela prissänkningseffekten tas ut som en kostnadsreduktion.

### **Tidsperiod och volymer**

Generellt har undersökningen tittat på tidsspannet från 2009 fram till idag (så långt det funnits tillgänglig data). Detta för att få ett så stort underlag som möjligt .

När trender studerats har data för Q1-Q2 för 2009, 2010 och 2011 använts för att kunna få en relevant jämförelse för 2011 då helårets siffror ännu inte är klara.

### **Kategorisering**

PwC:s analys har helt följt den indelning i kategorier som Telge Inköp gjort i sitt spendverkyg då det inte funnits några skäl att omdefiniera detta.

### **Avtalstrohet**

Den avtalstrohet som PwC och Telge Inköp definierat mäter endast om transaktionerna gjorts med rätt motpart *inte* om det som ingått i transaktionen inbegripits i upphandlingen eller inte. Således kan produkter/tjänster köpts till en icke avtalsenlig prisnivå eller varor som inte ingått i avtalsområdet köpts från en avtalsleverantör utan att detta återspeglas i en lägre efterlevnad.

## Utvecklingen av Telges livsmedelsinköp har varit positiv utifrån samtliga undersökta kvantitativa indikatorer med fallande totalkostnad, ökad avtalsefterlevnad och ökad leverantörskonsolidering (1/2)

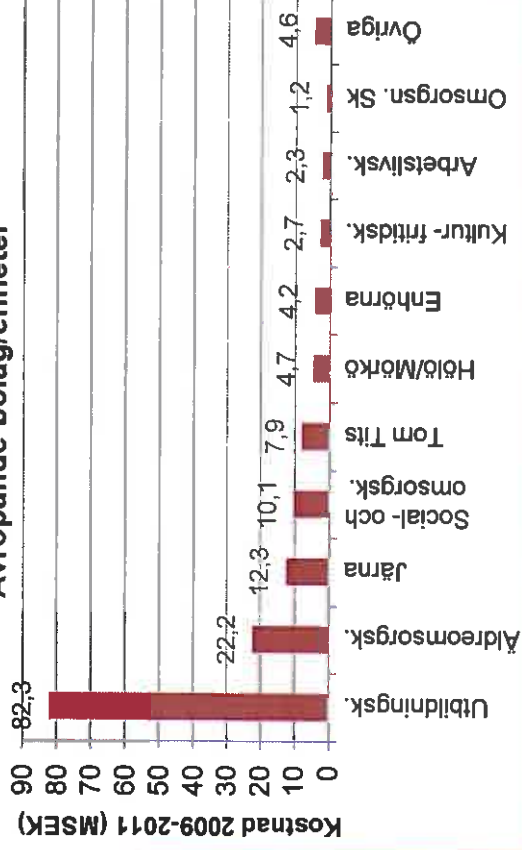
### Kostnadsutvecklingen

- Utvärderingen visar att livsmedelskategorin är på rätt väg vad det gäller kostnaderna som minskat med 5,6% mellan första halvåret 2009 och första halvåret 2011. "Besparingseffekten" beror på flera parametrar som omfattningen av verksamheten och den generella prisutvecklingen, men totalt sett har kostnaden minskat i nivå med uppsatta sparmål (5%).
- Som väntat står de kommunala förvaltningarna kring skolan och omsorgen för de största volymerna i den här kategorin
- Ytterligare konsolidering och framförallt utfasning av dyra (tidigare studier visar på över 30% högre pris) nätbaserade livsmedelsbutiker kan möjliggöra ytterligare kostnadsreduktion

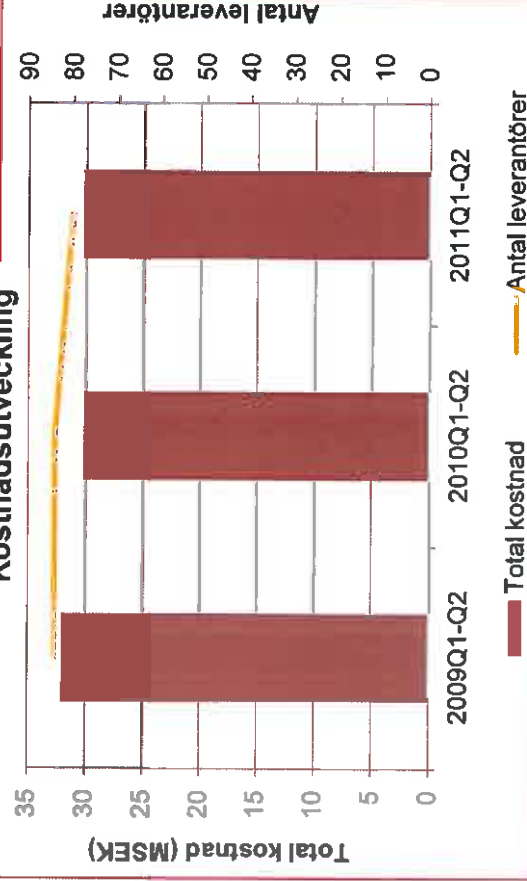
### Kommentar

- En stor del av de inköp som inte sker via avtalsleverantörer sker direkt via livsmedelsbutiker, detta medför enligt tidigare studier inte i sig ett högre inköpspris dock har det några andra nackdelar varför rekommendationen är att tydligare styra verksamheten bort ifrån att köpa livsmedel via den kanalen
  - Möjligheten att följa och övervaka kostnaden och vilka produkter som köps etc. för framtida upphandlingar saknas
  - Kostnaden för tid/arbete som åtgår för inköpen är betydande

### Avropande bolag/enheter



### Kostnadsutveckling



## Utvecklingen av Telges livsmedelsinköp har varit positiv utifrån samtliga undersökta kvantitativa indikatorer med fallande totalkostnad, ökad avtalsefterlevnad och ökad leverantörskonsolidering (2/2)

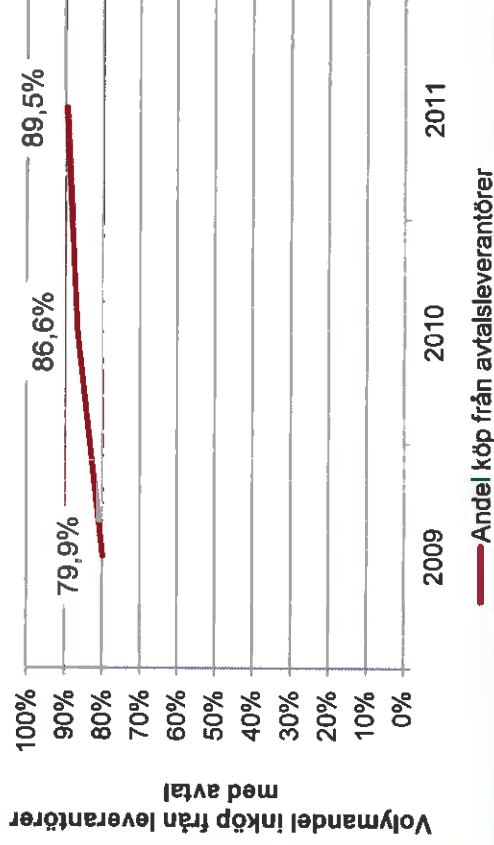
### Avtalsefterlevnad

- Avtalsefterlevnaden har ökat genom ökad konsolidering till framförallt Servera R&S och genom att avtal tecknats med några större leverantörer, dock föreligger stora skillnader mellan bolag/förvaltningar
- Det finns flera positiva effekter med en ökande avtalsefterlevnad dels:
  - Förvaltningar och bolag bör följa tilldelningsbeslut i LOU upphandlingar
  - En ökande styrbar volym ger Telges inköpare möjlighet att flytta fram positionerna i kommande förhandlingar/upphandlingar
  - Ger även besparingar både direkta genom lägre inköpspris än volymen som köps genom andra kanaler och lägre omkostnader för transport, arbetstid och administration

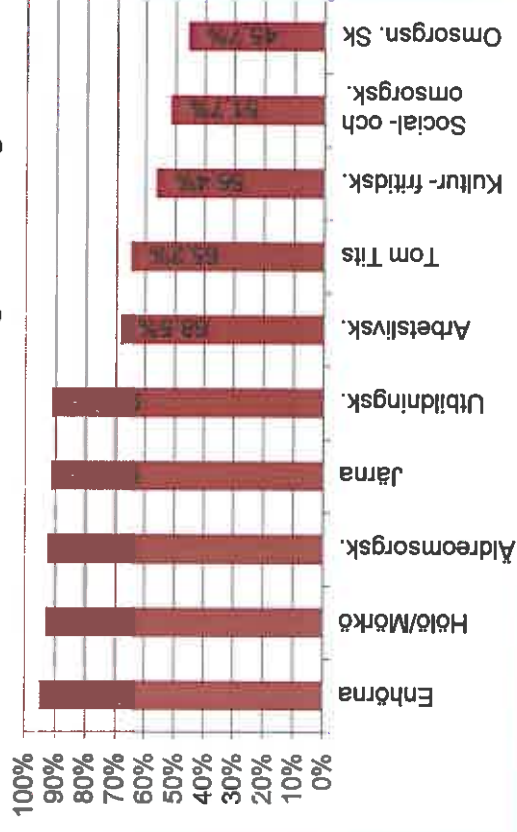
### Kommentar

- Av de förvaltningar och bolag som under perioden 2009-2011 haft avrop på mer än 1 MSEK hade 5 av 11 en avtalsefterlevnad på över 90%
- Social- och omsorgskontoret hade en samlad inköpsvolym på över 10 MSEK under perioden men hade trots detta en avtalsefterlevnad på låga 51,7%, orsaken till det ligger primärt i köp via livsmedelsbutiker som Maxi och Willys samt via nätbaserade livsmedelsbutiker, utvecklingen för förvaltningen är svagt positiv under Q1-Q2 2011 var avtalsefterlevnaden 54%

### Avtalsefterlevnad (volym)



### Avtalsefterlevnad hos bolag/förvaltningar





## Prisnivån på Telges avtal för livsmedel med Servera R&S visar att det finns en förbättringspotential om 2-8% i förhållande till jämförelsebolagen

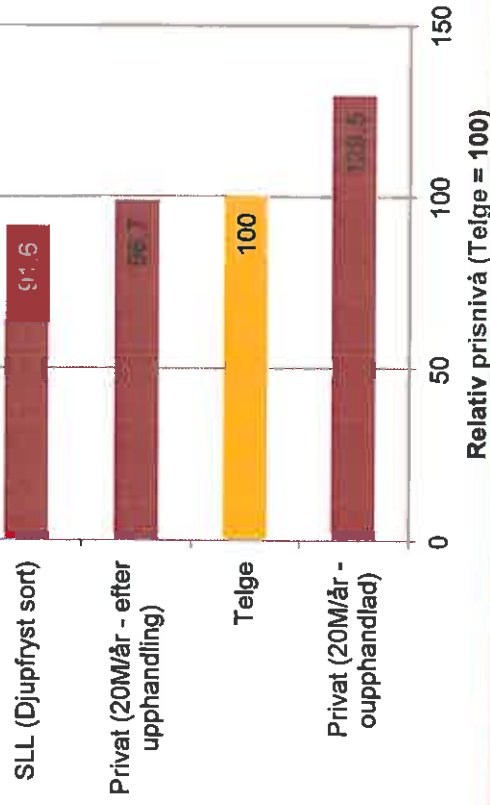
### Kommentar

- Huvuddelen av Telges inköp av livsmedel sker genom avtalet med Servera R&S (c. 68% under mätperioden 2009-2011)
- Bilden speglar prisnivån på det prisstabila sortimentet, framförallt kolonial och frysta varor, en jämförelse av priset på frukt och grönt och liknande varor med mycket variabla priser är svårare.
- Telges avtal ligger på en relativt attraktiv nivå även om en förbättringspotential om 1,3 – 8,4% identifierats gentemot benchmarkbolagen
- Menigo, Martin Olsson, Svensk Cater och Gunnar Dafgård är de största alternativa leverantörerna inom kategorin

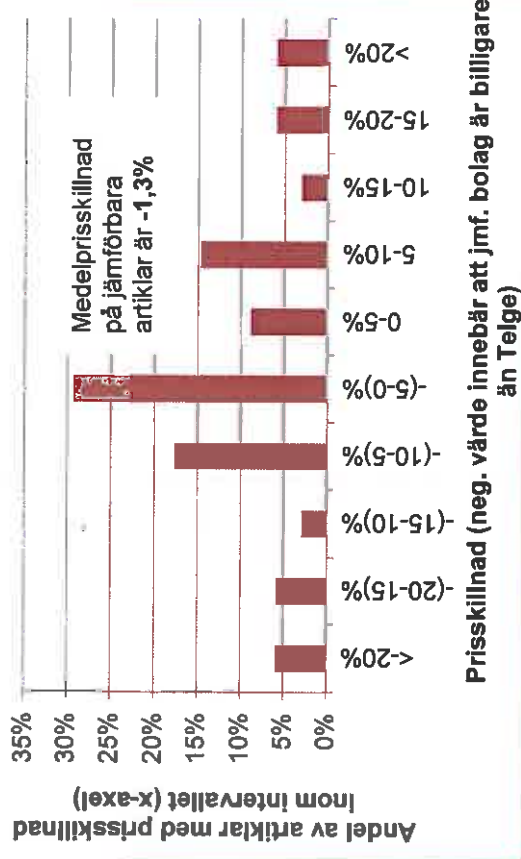
### Metod

- Analysen bygger på en jämförelse med en privat aktör som omsätter ungefär 1/3 av Telges volym dels före och dels efter en konkurrensutsatt upphandling
- Telges avtal har även benchmarkats mot SLL som är en av landets största offentliga upphandlare av livsmedel
- Sortimentet som benchmarkats har matchats på artikelnummernivå för att säkerställa rättvisande jämförelser
- Fördeiningen av prisskillnaderna visar att det inte föreligger några systematiska avvikelser är jämförelse störande faktorer

### Prisnivå



### Prisspridning Telge jmf privat upphandling



## Kategorin Kontorsmaterial ser en positiv utveckling med sjunkande kostnader och hög avtalsefterlevnad dock från en hög kostnadsnivå (1/2)

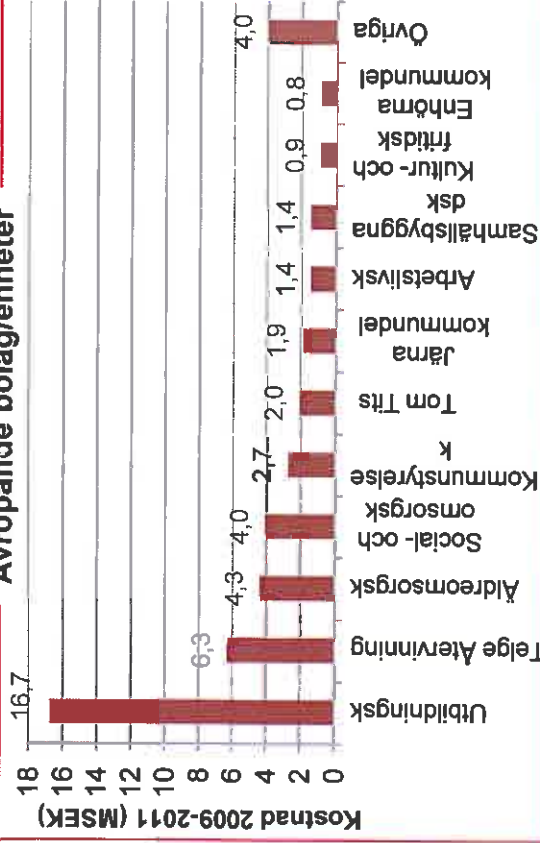
### Kostnadsutvecklingen

- Analysen visar att Telge gjort stora besparingar inom kategorin Kontorsmaterial mellan första halvåret 2009 och första halvåret 2011. Besparingen uppgår till 14.7% och man har samtidigt uppnått en betydande konsolidering av leverantörsbasen
- Som förväntat står Utbildningskontoret för den överlägset högsta inköpsnivån av kontorsmaterial
- Mer förvånande är att Telge Återvinning står för en relativt stor del av inköpsvolymen detta beror sannolikt på att avtalet för sopåsar ingår i kategorin Kontorsmaterial

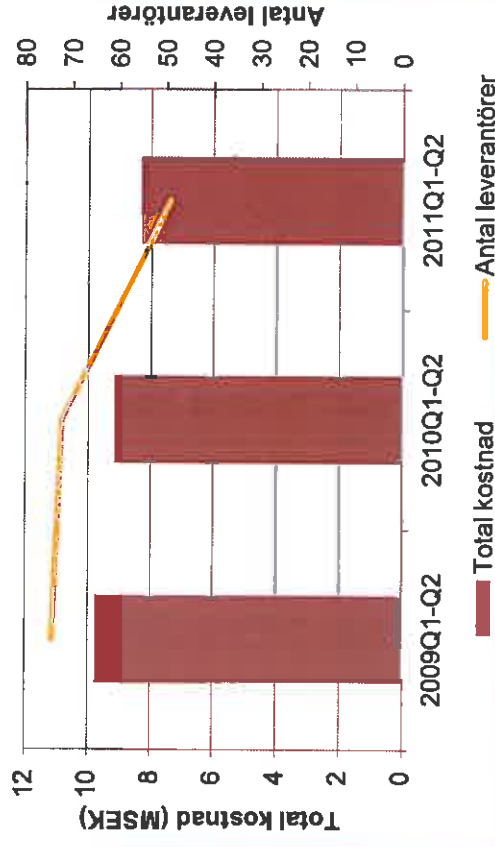
### Kommentar

- Överlägset största kostnadsposten ligger inom avtalet av köp av kopierings/skrivarpapper från Papyrus, en sammantagen kostnad om 18,5 MSEK – en produkt som samtliga avropande enheter förbrukar
- Leverantörsr spridningen är stor, framförallt hos Utbildningskontoret, Tom Tits och Kultur- och fritidskontoret, givet det stora sortiment som leverantörer som Staples har borde avtalsefterlevnaden kunna vara högre
- En bidragande faktor till den spridda leverantörsbasen kan vara de ofördelaktiga priser som råder för artiklar som inte är specifikt upphandlade med Staples något som kan få avropare att köpa från alternativa leverantörer

### Avropande bolag/enheter



### Kostnadsutveckling



## Kategorin Kontorsmaterial ser en positiv utveckling med sjunkande kostnader och hög avtalsefterlevnad dock från en hög kostnadsnivå (2/2)

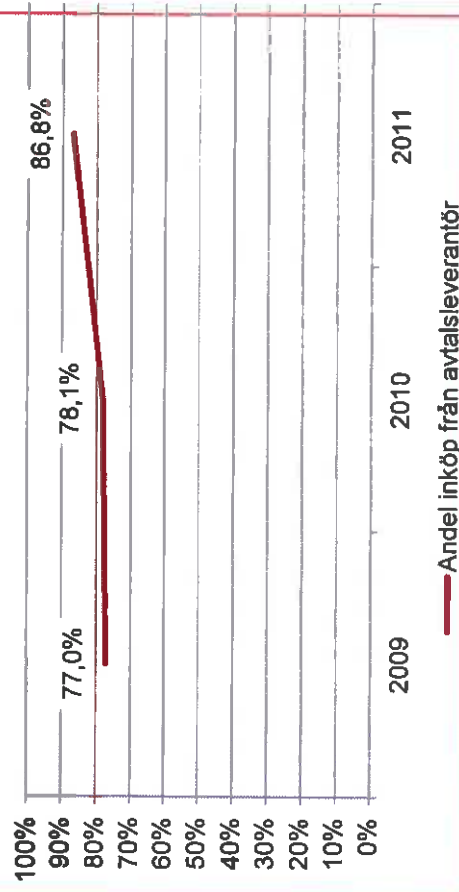
### Avtalsefterlevnad

- En allt högre avtalsefterlevnad skönjs inom Kategorin kontorsmaterial, graden har ökat inte minst under innevarande år
- Den angivna avtalsefterlevnadsgraden bör beaktas med försiktighet. Siffran avspeglar hur mycket som köpts av "rätt leverantör" men inte att "rätt varor" köpts (alltså av artiklar som specifikt ingår i avtalet). I fallet kontorsvaror är prisskillnaden mellan en specifikt upphandlad vara och resten av sortimentet (till nettopris) från avtalsleverantören mycket stor
- Den största upphandlaren av kontorsmaterial, Utbildningskontoret, har en avtalsefterlevnad på 85%. Av de tolv största upphandlingsenheterna av kontorsmaterial ligger endast tre under 50%, och fyra över 90% avtalsefterlevnad

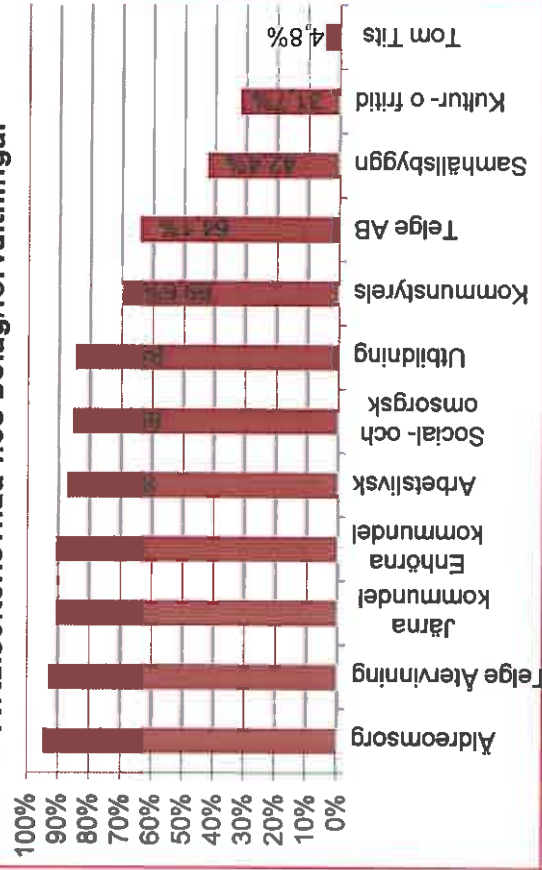
### Kommentar

- Den andel kontorsmaterial som inte köps enligt avtal köps i fackhandeln. Av totalt antal leverantörer (141 st. 2009-2011) levererar 87 st. kontorsmaterial för under 10 000 SEK, och 33 st. för under 1000 SEK, vilket indikerar att viss andel inköp sker ad hoc från respektive enhet
- Rekommendationen är att sträva mot en högre grad av avtalsefterlevnad då möjligheten att följa och övervaka kostnader förbättras, samt förutsättningar för framtida upphandlingar förstärks, och tid frigörs
- Tom Tits som uppvisar en stor spridning av inköp från leverantörer av exempelvis trädgårdsprodukter, visuell effekt och leksaks- och presentbutiker. Denna typ av produkter är unika för Tom Tits i sammanhanget, vilket delvis förklarar lägre avtalsefterlevnad för enheten

### Avtalsefterlevnad (volym)



### Avtalsefterlevnad hos bolag/förvaltningar



## Prisnivån på Telges avtal för kontorsmateriel med Staples visar på signifikant sämre avtalspriser än jämförelsebolag på det generella sortimentet, prisnivån är dock låg på specifikt upphandlade artiklar

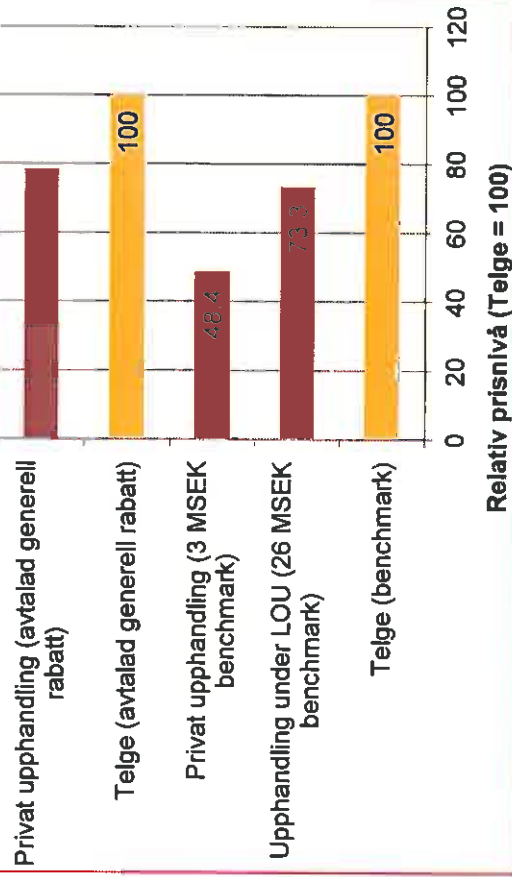
### Kommentar

- Huvuddelen av Telges inköp av sker genom avtal med Papyrus AB (40%) och Staples Sweden AB (29%)
- Bilden speglar prisnivån på det generella sortimentet, alltså de artiklar som inte specifikt prissatts i någondera avtalen, detta på grund av att branschstrukturen gör att dessa artiklar får konstlat låga priser och att avtalen "räknas hem" på bristande följsamhet mot det upphandlade sortimentet, utfallet visar sannolikt på ett fel i Telges prisfil
- Om avropen kan fokuseras på upphandlat sortiment är prisbilden extremt låg ofta över 90% lägre än bruttoprislistan, så nyckeln till låg totalkostnad ligger i att styra avropen framgångsrikt mot upphandlade artiklar

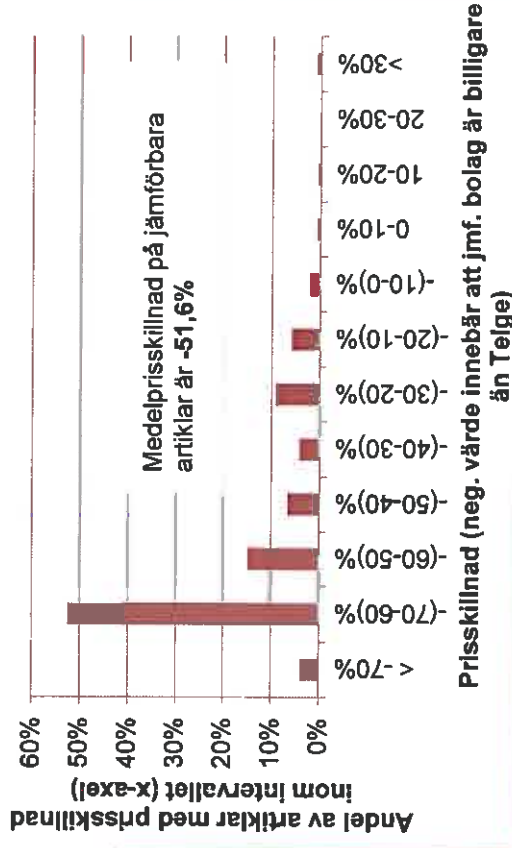
### Metod

- Analysen bygger på en jämförelse med en privat aktör som omsätter ungefär 1/6 av Telges volym dels som avtalad generell rabattsats och dels som faktiskt utfall
- Att jämföra specifikt upphandlade artiklar ger inte ett meningsfullt resultat då dess artiklar ges ett artificiellt lågt pris detta slår dock åt båda håll då alla aktörer har dessa begränsade sortiment
- Eftersom indata från Telges prisfil inte ser ut att vara korrekt har även den relativa prisnivån beräknats utifrån avtalad rabatt nivå (35% för Telge och 49% för benchmarkbolaget på bruttoprislistan)

### Prisnivå



### Prisspridning Telge jmf privat upphandling



## Kostnaderna för byggservice och underhåll ser en positiv utveckling, även om kostnaderna främst är drivna av investeringsbeslut. Avtalsefterlevnaden är närmast oförändrad kring 85% under analysperioden (1/2)

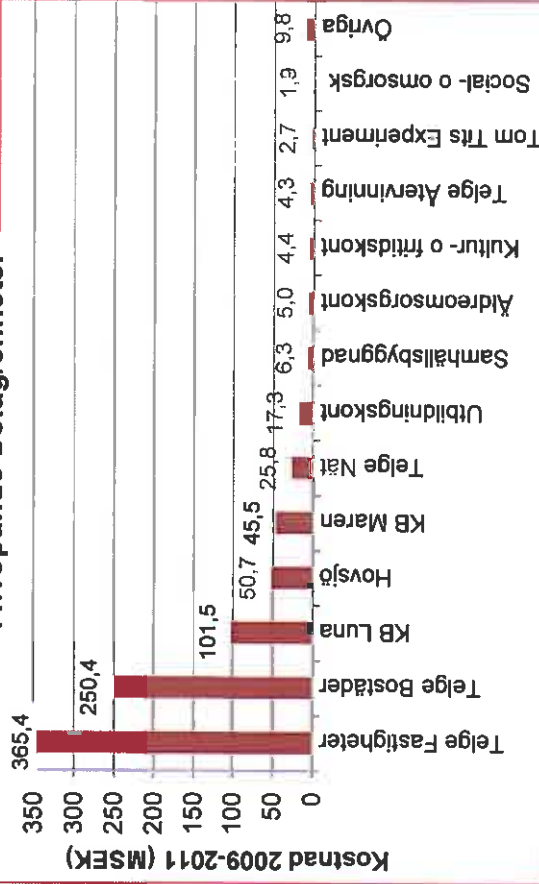
### Kostnadsutvecklingen

- Kostnaderna för byggservice och underhåll har minskat med 17% under analysperioden
- Telge Fastigheter och Telge Bostäder är de enskilt största upphandlarna av entreprenadjämnar, vilket är föga förvånande
- Leverantörsantalet har fallit något men utvecklingen har varit ojämn
- Störst leverantör är SATAB Södertälje (229 MSEK). Under analysperioden står 220 leverantörer (av 260 totalt) för 2% av totala inköp i kategorin. Detta indikerar att ett stort antal lågvolymsköp genomförs utanför avtal

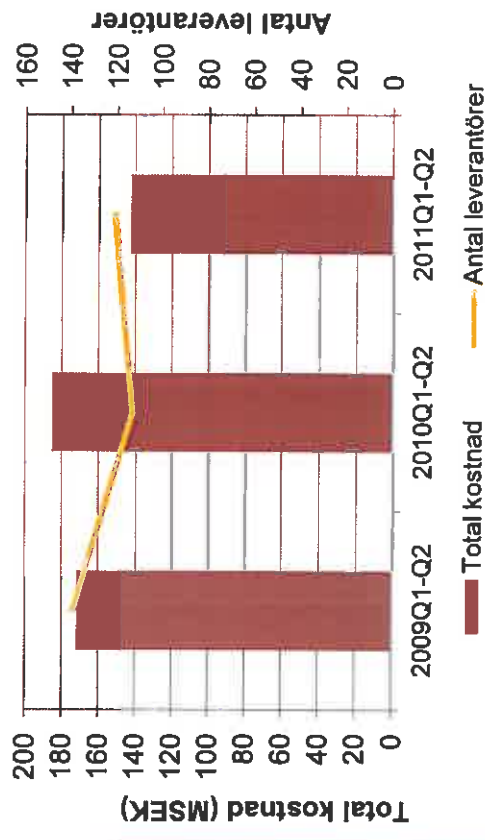
### Kommentar

- I kostnadskategorin ingår inköp av mindre entreprenader, takarbeten, ventilation, fastighetservice, rörservicearbeten etc.
- Kostnadsutvecklingen måste beaktas med försiktighet då den inte enbart avspeglar prisnivå, utan också investeringsbeslut i den avropande enheten
- På sikt är det av stor vikt för Telge att teckna avtal på bygg och entreprenadsidan med fördefinierade totalkostnader för olika "produkter" exempelvis renoveringsjobb av standardnatur – tapetsering, målning, el i sovrum, kök etc. för att få kontroll och jämförbarhet i totalkostnaden för olika initiativ

### Avropande bolag/enheter



### Kostnadsutveckling



## Kostnaderna för byggservice och underhåll ser en positiv utveckling, även om kostnaderna främst är drivna av investeringsbeslut. Avtalsefterlevnaden är närmast oförändrad kring 85% under analysperioden (2/2)

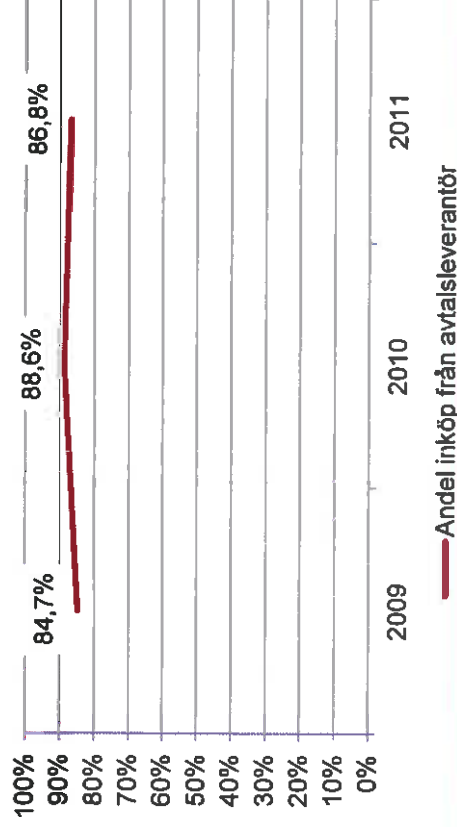
### Avtalsefterlevnad

- Avtalsefterlevnaden är relativt god gällande entreprenadtjänster, men givet det stora antalet avtalsleverantörer borde siffran kunna öka ytterligare
- Av de två största avroparna i kategorin, Telge Fastigheter och Telge Bostäder har Fastigheter den högsta efterlevnaden av samtliga koncernbolag på hela 94% medan Bostäder ligger 10%-enheter lägre
- Telge Fastigheter har under analysperioden upphandlat tjänster från 51 leverantörer utanför avtal. Inköpen omfattar en bred variation av tjänster såsom måleri, städ, rörservice, glas etc.
- Telge Bostäder köper in tjänster från 39 leverantörer utanför avtal. Även här är spridningen stor från måleri, till rör och byggservice

### Kommentar

- Volymen utanför avtal i den här kategorin kan mycket väl strida mot ingångna avtal eller avropsordningen som stipulerats i LOU-upphandlingarna, vilket utsätter Telge och kommunen för en risk för krav från missgynnade avtalsleverantörer.
- Väldigt mycket byggmaterial köps rimligen genom entreprenörerna och inte genom byggmaterialkategorin då den volym som genererats under byggmaterialavtalet endast utgör ca 10% av byggservice & underhåll kategorin, detta minskar Telges kontroll över ett mycket viktigt kostnadsslag, även om marginalen är känd så vet man inte att produkten är mest kostnadseffektiv eller att entreprenörens pris är det bästa

### Avtalsefterlevnad (volym)



### Avtalsefterlevnad hos bolag/förvaltningar



# Prisnivån på Telges byggservice och underhåll är generell högre än Göteborgs stads. Avtalsformen med ett påslag på självkostnaden är dock gynnsam jämfört med marginalerna i andra typer av byggkontrakt

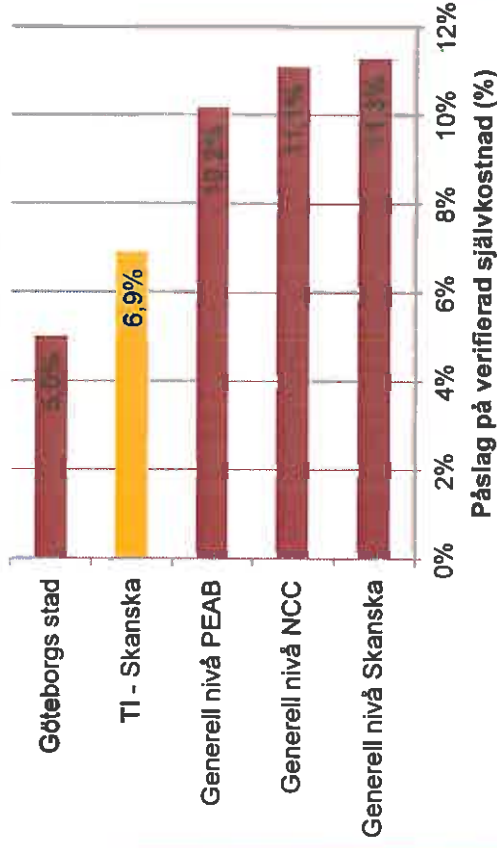
## Kommentar

- Telge har upphandlat ett brett spektrum av tjänster under samma ramavtal, vilket lett till en harmoniserad prisstruktur. Göteborgs stad har upphandlat tjänst för tjänst vilket lett till mer spridning i timpriserna men även klart lägre priser för vissa kategorier. Skillnaderna mellan de olika områdena är anmärkningsvärt stora uppemot 30% för samma tjänst
- Samverkansavtalet med Skanska ser ut att ha en lägre vinstmarginal än den som generellt råder i de stora svenska byggbolagen
- Samverkansavtalsstrukturen ger dålig kostnadskontroll utifrån ett förbrukningsperspektiv, låg marginal men kanske en onödigt hög underliggande volym

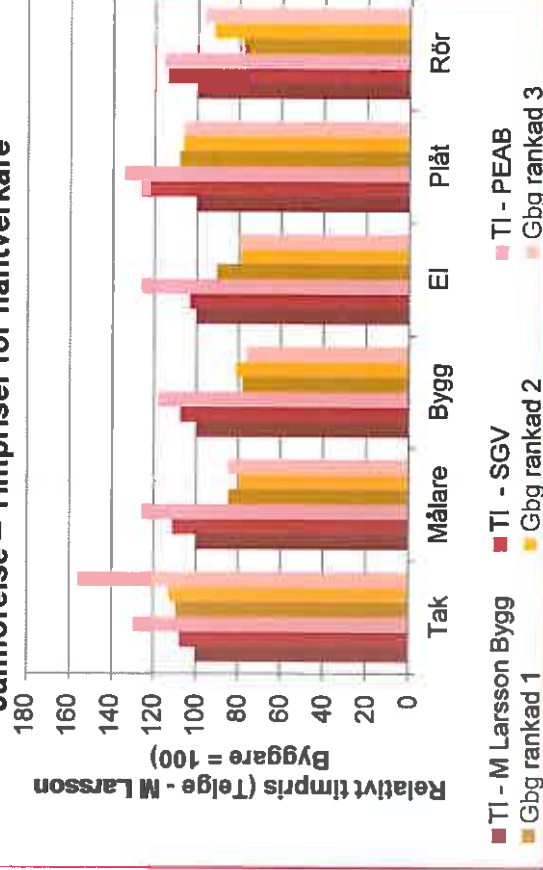
## Metod

- Timpriserna för olika typer av hantverkare har rakt av jämförts med priserna gentemot de högst rankade avtalsparterna till Göteborgs stad, en av Sveriges största offentliga köpare av den här typen av tjänster, dessa avtal tillämpas med avropsordning mellan 5 - 50 prisbasbelopp
- Samverkans har benchmarkats genom att beräkna det genomsnittliga bruttomarginalpåslaget de stora svenska byggbolagen gör på sin redovisade självkostnad
- Avtalet med Skanska har även jämförts med de nivåer Göteborgs stad har avtalat med sina entreprenörer kring kostnadspåslag för olika typer av verifierade självkostnader, detta är inte en optimal jämförelse då timrater kan ha annan marginal och storleken på avropen skiljer avsevärt

## Jämförelse - Bruttomarginalpåslag



## Jämförelse – Timpriser för hantverkare



## Kostnaden för lokalvård har ökat något sedan 2009, till stor del beroende på årliga uppräknningar av priset. Avtalsefterlevnaden har en svagt nedåtgående trend (1/2)

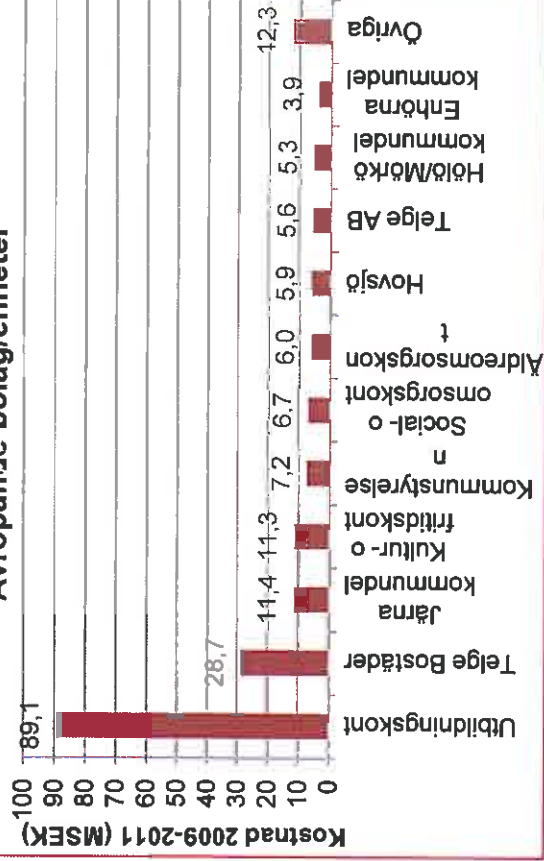
### Kostnadsutvecklingen

- Analysen visar att Utbildningskontoret har överlägset störst kostnader för lokalvård, vilket är naturligt med hänsyn det stora antal lokaler (skolor, förskolor etc.). På andra plats kommer Telge bostäder som har en mycket hög inköpskostnad för lokalvård jämfört med övriga avropande bolag
- Kostnaderna för lokalvård har gått ned sedan en signifikant ökning under första halvåret 2010. Under första halvåret 2011 har nivåerna dock inte helt återgått till 2009 års nivåer
- En bidragande orsak till kostnadsutvecklingen är att flera avtal indexuppräknas varje år

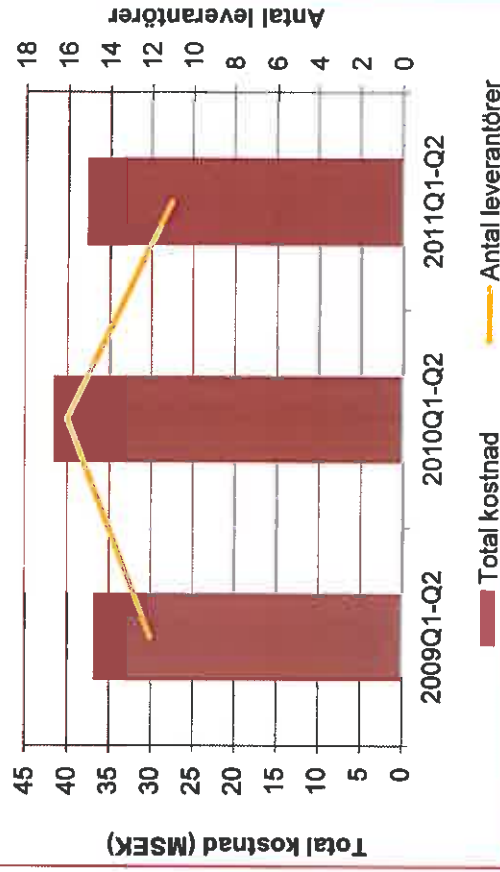
### Kommentar

- Totala inköp av Lokalvård har ökat med 2,5% sedan 2009, men antalet leverantörer har minskat från 12 st. till 11 st.
- Miab i Södertälje är överlägset största aktör med 94% av totala inköp under analysperioden. Under Q1 och Q2 2011 har avtalspartnern Belesia inte fakturerat någonting i jämförelse med ca 1 MSEK per halvår 2009 och 2010

### Avropande bolagenheter



### Kostnadsutveckling





## Kostnaden för lokalvård har ökat något sedan 2009, till stor del beroende på årliga uppräknningar av priset. Avtalsefterlevnaden har en svagt nedåtgående trend (2/2)

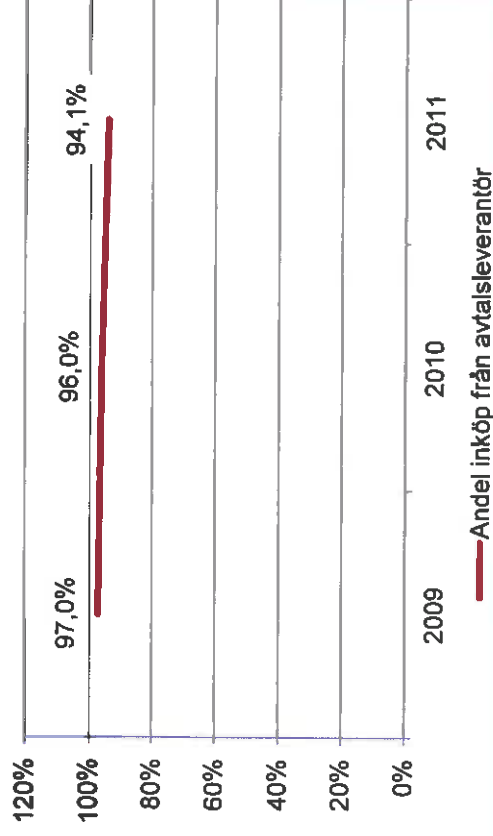
### Avtalsefterlevnad

- Avtalsefterlevnaden är mycket god gällande lokalvårdstjänster. Utmärker sig gör Telge Bostäder som ligger under snittet med 78% efterlevnad
- Telge Bostäder använder sig förutom av tre avtalsenliga leverantörer av ytterligare fyra leverantörer, nämligen Samhall, PIMA, Kajsa Ståd & Service och Stådmaterial Gross. Telge Bostäder har ökat antalet icke avtalsenliga leverantörer under analysperioden
- Trots hög andel avtalsefterlevnad är trenden något dalande de senaste tre åren i en kategori där hög efterlevnad får anses mycket lätt att uppnå då all regelbunden städning rimligen är avtalad

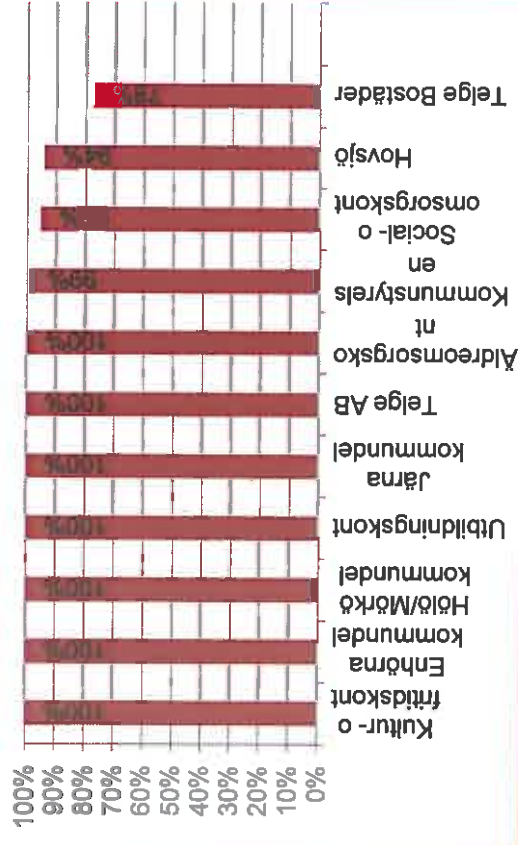
### Kommentar

- Av de 11 avropande enheter som köper in mest av kategorin lokalvård har hela 7 st en avtalsefterlevnad på 100%
- Telge Bostäder är den största upphandlaren av icke avtalsenliga tjänster, med en spend på 6,4 MSEK under analysperioden (2009-2011) och avtalsefterlevnad på 78%. Rekommendationen är en översyn av upphandlingsrutiner för att tillse att graden av avtalsenliga inköp ökar för ökad kostnadskontroll och förhandlingsstyrka. De avvikande inköpen tycks till stor del omfatta tjänster som erbjuds av redan kontrakterade leverantörer
- Utbildningskontoret som är den enskilt största avropande enheten i kategorin har 100% avtalsefterlevnad

### Avtalsefterlevnad (volym)



### Avtalsefterlevnad hos bolag/förvaltningar



# Prisnivån på Telges städavtal med MIAB är avsevärt högre än benchmark bolagets framräknade jämförelsetal för motsvarande objekt, det finns även mycket stora, omotiverade, skillnader i jämförelsepris mellan städobjekten

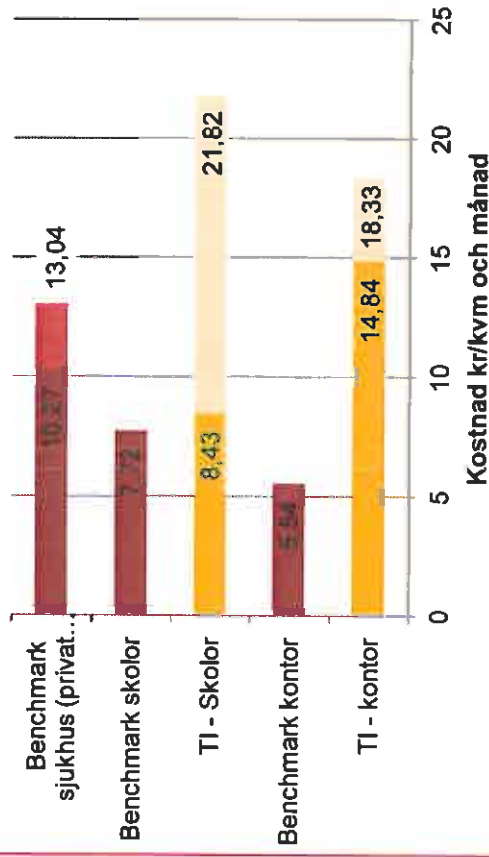
## Kommentar

- Skillnaderna i kostnad per kvadratmeter och månad för samma typ av lokaler inom Telge är omotiverat stora, på skolor är skillnaderna över 150% i den undersökta gruppen
- I relation till jämförelsetalen och utifrån en allmän rimlighetsbedömning ligger Telges generella kostnad för städningen mycket högt, i många fall på i storleksordningen dubbla kostnaden för jämförelseobjektet eller mer, Telge betalar mer per kvm för kontorsstädningen än jmf bolaget gör för sjukhusstädning.
- Städavtalet har överlåtit till MIAB genom att bolaget förvärvat det tidigare kommunala städbolaget, avtalet har inte upphandlats formellt av Telge Inköp, vilket är bidragande orsaker till att prisnivån ligger högt

## Metod

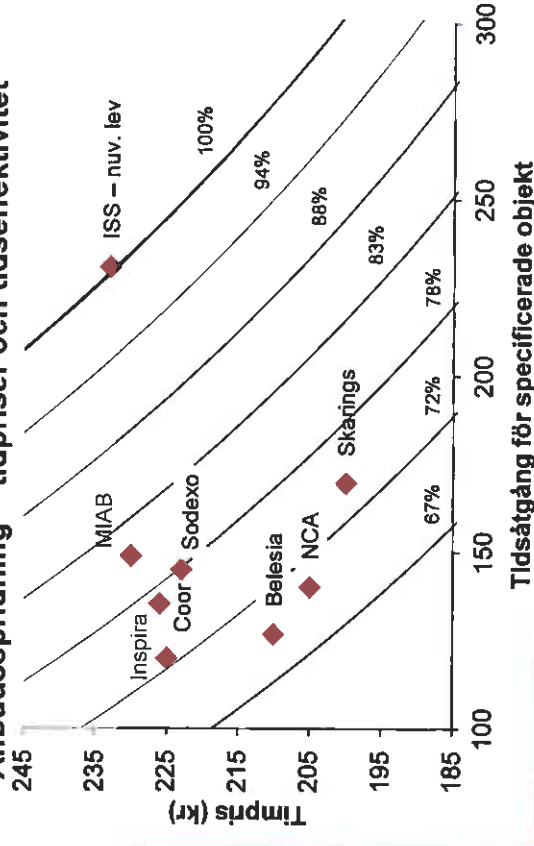
- Utifrån en framförhandlad prismodell som detaljerar tidsgången per ytenhet ett stort antal olika rumstyper och tiden för att städa olika typer av inrede (speglar, papperskorgar, toalettstolar etc.) skapades jämförelsetal för objekt med en likartad yffördelning mellan rumstyper som användes för att ta fram ett jämförelsepris. Tj jmf objekt har valts ut slumpmässigt utifrån objekt med tillgänglig data
- I jämförelsepriset användes den framförhandlade timtaxan 210 kr/h vilket är i linje med vad bl.a. SLL betalar idag
- Jämförelser har även gjorts mot fast prissatta större städobjekt inom sjukvården, som rimligen borde ha ett strängare städkrav

## Prisnivå\*



\*Mörka staplar visar lägsta uppmätt kostnad, ljusa spridningen

## Anbudsspridning – tidpriser och tidseffektivitet \*\*



\*\*Exempel från tidigare upphandling, nuvarande leverantör är ofta inte konkurrenskraftig vid en upphandling

## Kostnaden för bemanningskonsulter har ökat markant under analysperioden samtidigt som avtalsefterlevnaden ökat från en mycket låg nivå 2009 till en 70%-ig nivå under 2010-2011 (1/2)

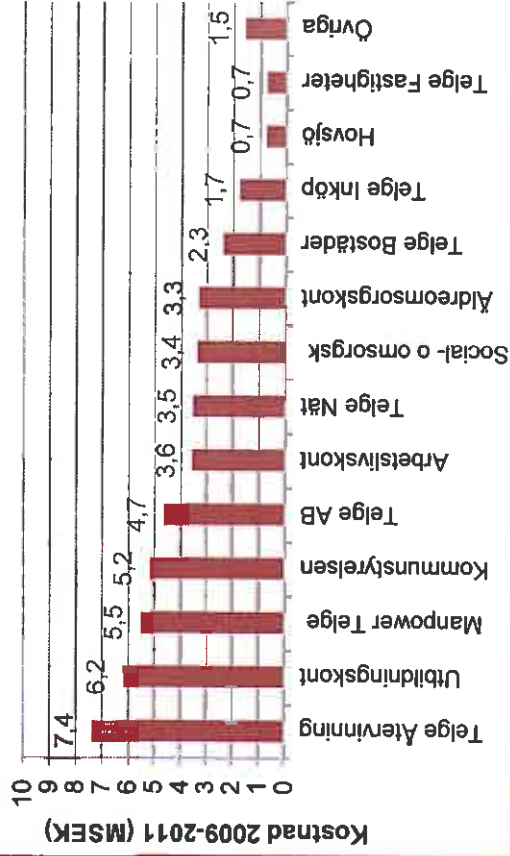
### Kostnadsutvecklingen

- Telge Återvinning har högst kostnader för bemanning, följt av Utbildningskontoret och Manpower Telge Jobbstart
- Sedan 2009 har totala kostnader för bemanningskonsulter ökat med 45%
- Inom kategorin finns en stor spridning av leverantörer, vilket är relaterat till de skilda verksamheter som bedrivs av de avropande enheterna
- Störst antal leverantörer har Utbildningskontoret, men också Social- och omsorgskontoret liksom Äldreomsorgskontoret har ett större antal leverantörer än andra enheter

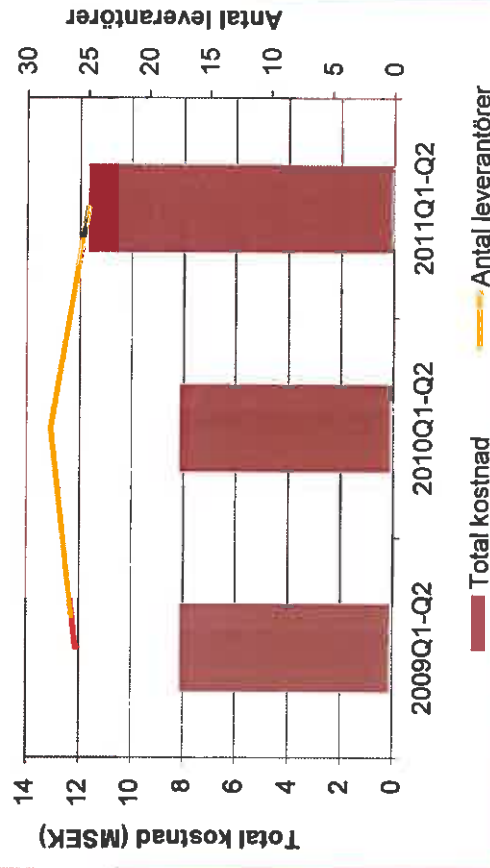
### Kommentar

- En analys av kostnadsökningen under analysperioden kan visa att kostnader för bemanning som inte kan relateras till tidsmässig variation (ökad belastning under helger/säsong etc.) kan ersättas med ytterligare anställningar, och därmed medföra kostnadsbesparingar

### Avropande bolag/enheter



### Kostnadsutveckling



## Kostnaden för bemanningskonsulter har ökat markant under analysperioden samtidigt som avtalsefterlevnaden ökat från en mycket låg nivå 2009 till en 70%-ig nivå under 2010-2011 (2/2)

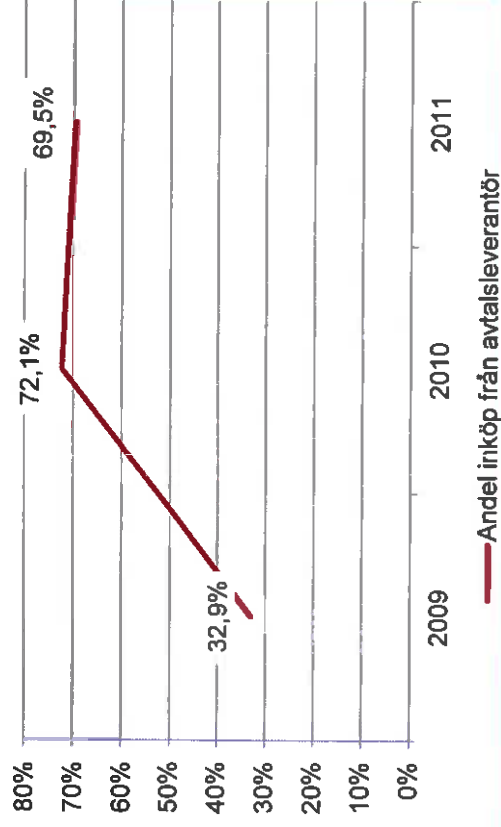
### Avtalsefterlevnad

- Avtalsefterlevnaden har förbättrats markant sedan 2009, men ligger fortfarande på relativt låg nivå. De låga nivåerna kan delvis förklaras av att behov av bemanning kan uppstå med mycket kort varsel varför man måste söka sig till olika konsulter
- Bland de 11 avropande enheter som har högst kostnader i kategorin är den högsta avtalsefterlevnadsgraden 95% (Arbetslivskontoret), och endast sex enheter har över 50% avtalsefterlevnadsgrad
- Den låga avtalsefterlevnadsgraden under 2009 förklaras dels av en stor andel inköp ifrån Poolia på 4,1 MSEK. Denna leverantör har under första halvåret 2010 och 2011 endast 440 tkr respektive 165 tkr i inköp. 2009 upphandlades tjänster ifrån Manpower och JR Logistics på icke avtalsenlig basis, vilka under 2010 och 2011 har avtal

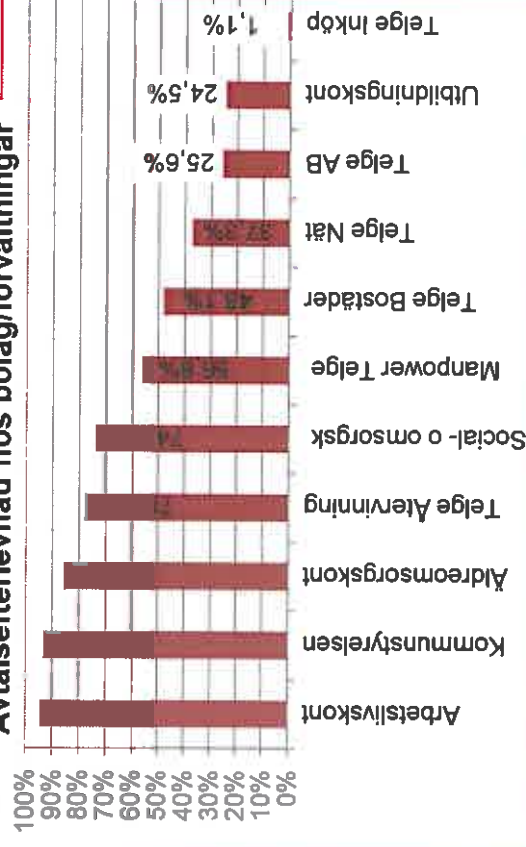
### Kommentar

- De största leverantörerna av avtalsenliga bemanningstjänster är HRM Affärsutveckling (8,6 MSEK), JG LOGISTIC (5,2 MSEK) och Manpower (5 MSEK). Ifrån dessa leverantörer köps också tjänster in på icke avtalsenlig basis
- Rekommendationen är att tillse en högre grad av avtalsefterlevnad då detta enligt erfarenhet leder till lägre kostnader, och då kostnader från tidigare år ofta ligger till grund för framtida förhandlingar
- Telge bör kontinuerligt se över möjligheten att där så är rimligt anställa eller låna personal inom kommunen/koncernen istället för att nyttja bemanningskonsulter

### Avtalsefterlevnad (volym)



### Avtalsefterlevnad hos bolag/förvaltningar



# Telges prisnivå på bemanningsområdet är god men inte riktigt i paritet med de största köparna av vårdtjänster, på den administrativa sidan är prispildnen klart bättre än jämförelsebolaget

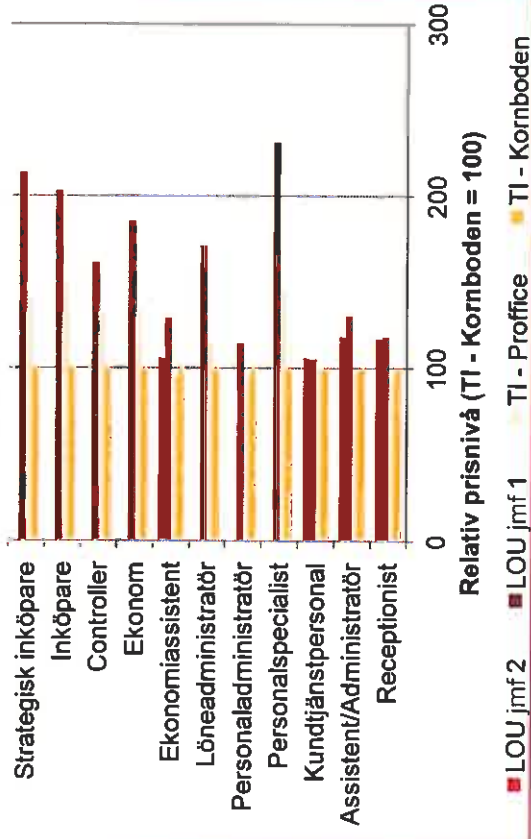
## Kommentar

- Telge kan inte matcha de priser på vårbemanningspersonal som de två största landstingen tecknat, detta är dock en naturlig konsekvens av den stora skillnaden i avropsvolym.
- Tittar man på prisnivån hos en privat aktör som avropar sjukskötersketjänster för ca 5 MSEK om året ligger de i paritet med TI
- På bemanningsstödet inom förvaltning och administration kan en mycket intressant trend skönjas, i att de mindre kvalificerade tjänsterna har likartade priser som jämförelsebolaget medan de mer avancerade är avsevärt mycket billigare under TIs avtal. Detta skulle kunna bero på att det finns betydande skillnader i kompetenskraven på dessa tjänster

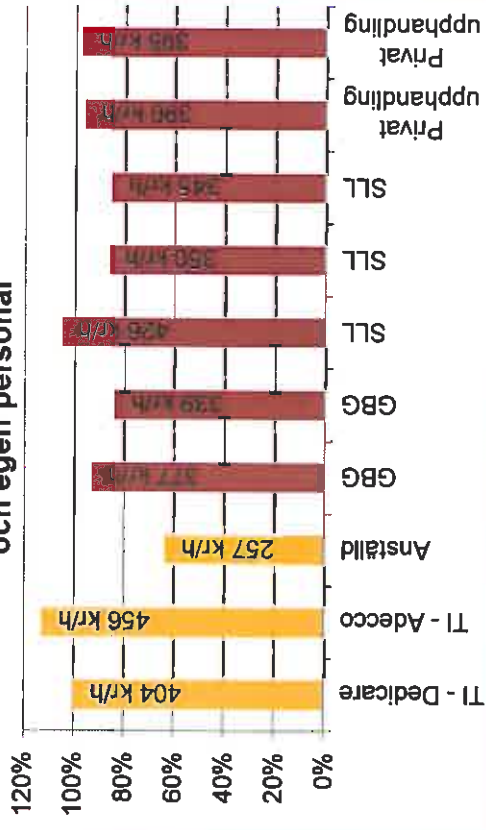
## Metod

- Undersökningen bygger på en direkt jämförelse av Telges avtalspriser (timpriser) för olika typer av personal inom förvaltningen från enkla tjänster som receptionister till mer komplexa som controllers och strategiska inköpare
- En bredare studie har gjorts av en av de mer operationella avtalen, bemanning av legitimerade sjuksköterskor inom vården, där har även en alternativkostnad, utifrån tillgänglig lönestatistik, tagits fram för anställd personal
- Jämförelsen tittar på några av landets största offentliga köpare av leg. ssk och en liten-medelstor offentlig köpare av annan bemanning

## Prisnivå



## Timpriser för leg sjuksköterskor jmf LOU, privat och egen personal

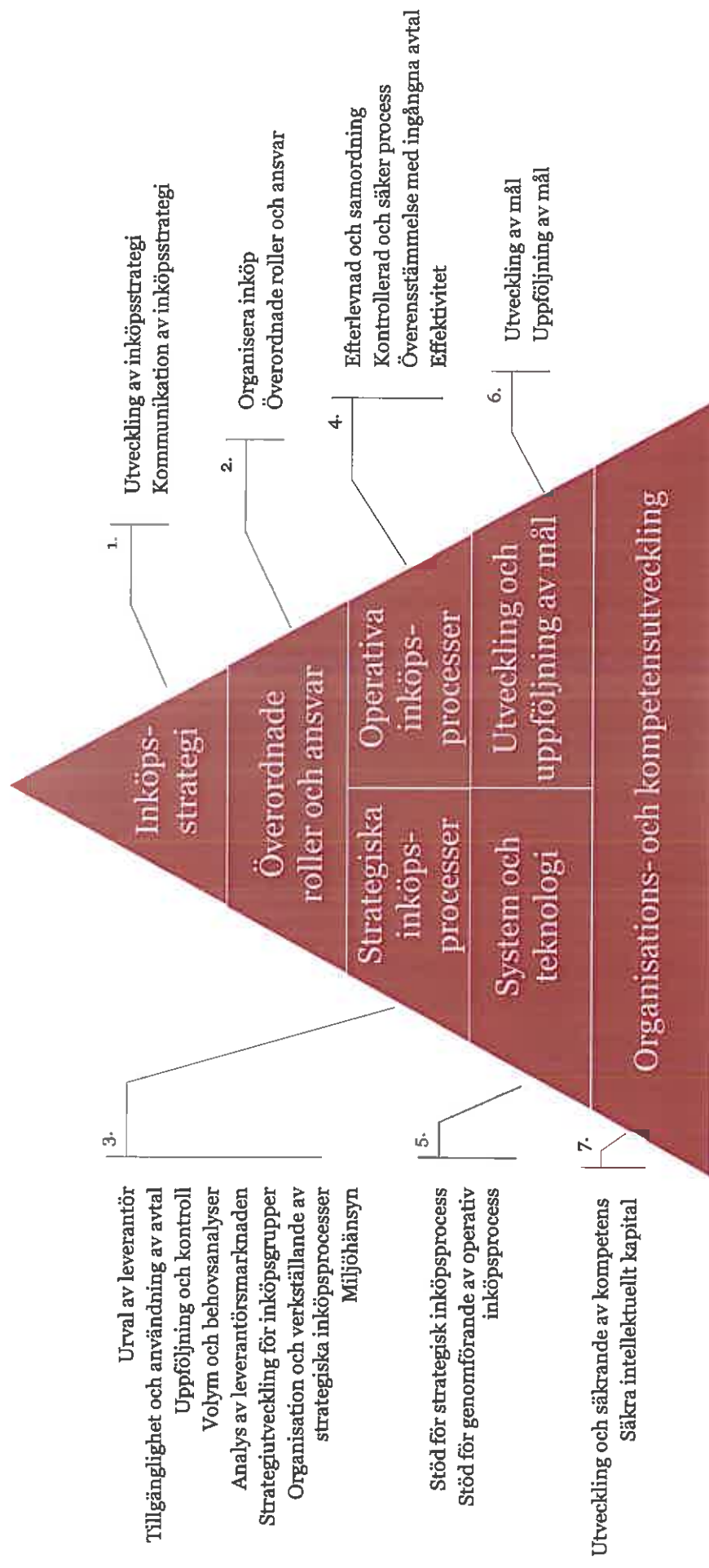


# Inköpsförmåga

## 28

03	<b>Introduktion till uppdraget</b> Genomlysningen av Telge Inköp utifrån uppfyllnad av ägardirektiv, mognadsgrad och ekonomisk prestation
06	<b>Spendöversikt</b> Översiktlig spendoanalys av inköpsvolymen och avtalsefterlevnad
11	<b>Kategorianalys</b> Detaljerad analys och kostnadsnivåjämförelser för fem utvalda kategorier
28	<b>Inköpsförmåga</b> Mognadsbedömningen innehåller samtliga aspekter av inköpsarbetet från strategi till exekvering och uppföljning
33	<b>Uppfyllnad av ägardirektiven</b> I vilken grad verksamheten når uppsatta mål i ägardirektiven
38	<b>Rekommendationer</b> Förbättrings- och utvecklingsåtgärder som krävs för att uppnå Telge Inköps inköpsmål

# Mognadsbedömningen innehåller samtliga aspekter av inköpsarbetet från strategi till exekvering och uppföljning



## Mognadsbedömningen visar på en hög strategisk mognad, men också på brister i omsättningen av strategin i det operativa inköpsarbetet

Dimension	Mognadsnivå (Låg – Medel – Hög)	Kommentarer
Inköpsstrategi		<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Kvantifierade och mätbara mål</li> <li>+ Strategin förankrad i kommun/koncernledning</li> <li>- Bristande förankring/utbildning hos operativ personal</li> <li>- Kopplingen till budgetarbetet saknas</li> </ul>
Överordnade roller och ansvar		<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Tydlig ansvarsfördelning mellan inköp och kunderna</li> <li>+ Kategori/kundindelning som möjliggör kompetensutv.</li> <li>- TI har mål som de inte har mandat att påverka (styra och påtryckningsmedel gentemot avropande enheterna)</li> </ul>
Strategiska inköpsprocesser		<ul style="list-style-type: none"> <li>+ LOU ger grunden för en strukturerad process</li> <li>+ Kategoriindelning rätt sätt att angripa inköpsfrågan</li> <li>- Koordinering av budgetarbete och prognoser saknas</li> <li>- E-inköp skulle kunna förbättra efterlevnad och kontroll</li> </ul>
Operativa inköpsprocesser		<ul style="list-style-type: none"> <li>+ TI arbetar med utbildningen av kunderna</li> <li>+ -Avtalsefterlevnad svag i vissa delar av verksamheten</li> <li>- Verksamheter ser fördelar med att köpa i butik</li> <li>- Insikt om relevanta avtal/"de rätta varorna" att köpa</li> </ul>
System och teknolog		<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Mycket välutvecklat spendanalyssystem</li> <li>+ God tillgång till alla avtalshandlingar och prislister</li> <li>- Mindre utvecklat systemstöd för e-inköp</li> <li>- Låg frekvens av e-auktioner</li> </ul>
Utveckling och uppföljning av mål		<ul style="list-style-type: none"> <li>+ TI följer upp centrala KPI regelbundet</li> <li>+ Har definierat mål för effektivitet, finans och NKI</li> <li>- De finansiella målen är inte helt tydligt definierade</li> <li>- Uppföljningen kopplas inte in i budgetprocessen</li> </ul>
Organisations- och kompetensutveckling		<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Arbetar på ett rationellt sätt med kompetensutveckling och kompetensväxling</li> <li>- Svårt att attrahera talanger</li> <li>- Låg andel högskoleutbildade inköpare</li> </ul>

— Telge Inköp



## Kommentarer kring mognadsbedömningen (1/2)

### Inköpsstrategi

Telge Inköp har kommit en god bit på väg i arbetet kring inköpsstrategin inte minst genom att ha skapat ett *strategidokument* med mätbara KPI:er och kvantifierade mål. De övergripande strategiska målen är politiskt fattade genom det ägardirektiv som Telge Inköp har och ligger därmed i linje med den övergripande strategin.

Dock finns det frågetecken kring *förankringen och utbildningen* i de här frågorna ute i de operativa verksamheterna som gör de dagliga avropen.

Ett annat viktigt område där vidare arbete med klargöranden anses nödvändigt är att *integrera arbetet inköp* gör på ett tydligare sätt i kommunens/koncernens budget och ekonomiska uppföljning.

### Övergripande roller och ansvar

Inköpsbolagets roll som en *konsultorganisation* är en god grund för finansieringen av bolaget och skapar en sund affärsmässig relation mellan inköpsbolaget och dess kunder. Det skapar även en *tydlig fördelning av ansvar* mellan tekniska/fackmässiga och kommersiella/juridiska aspekter. Arbetet med de *kund- och kategoriansvariga* med en långsiktig ansvarsfördelning som medger kompetensfördjupning inom dessa områden är helt i linje med vad PwC anser vara bästa förfarande inom strategiskt inköp.

Rollen som *rådgivare utan påtryckningsmedel* är dock oförenlig med några av de mål som ställts upp för bolaget, avtalsefterlevnad och miljömässiga och etiska aspekter kommer alltid vara avhängigt vad den köpande parten väljer att göra.

Skall Telge Inköp fortsätta att ha ägardirektiv kring dessa frågor måste bolagets roll också innehålla ett *mandat* för att styra och påtryckningsmedel gentemot de avropande enheterna.

### Strategiska inköpsprocesser

Mycket av strukturen kring strategiska inköpsprocesser finns reglerat i *LOU*, saker som en objektiv utvärderingsprocess och en strukturerad inköpsprocess. En stor möjlighet till förbättring ligger dock i att inom ramarna för *LOU skriva upp konkurrens-trycket* på leverantörerna genom att öka inslaget för omvända auktioner och där så är möjligt förhandling före accept. Arbetet med att organisera inköpen i olika kategorigrupperingar med utsedda ansvariga är helt i linje med vad PwC anser vara bästa förfarande.

Vad det gäller samarbetet med verksamheterna kring strategiskt inköp borde en *ökad koordinering med budget arbetet både för prognoser* (av kommande volymer) och för uppföljning och stöd i realisering av besparingarna göras.

*Uppföljning och utvärdering* av leverantörernas leveranser och fakturering skulle kunna förbättras om en större andel av varuköpen gjordes med hjälp av elektroniska kataloger, detta skulle också vara ett stöd i den framtida kategorianalysen och -utvecklingen. Kostnader skulle kunna mätas som avrop på avtalade tjänster/varor och avrop utanför avtal från en avtalsleverantör.

### Operativa inköpsprocesser

Bolagen och förvaltningarna inom Telge visar en *varierande avtalsefterlevnad*, en anseelig volym av de analyserade kategoriernas inköp skedde utanför avtal trots att det för samtliga dessa fem fanns ett eller flera tillämpliga avtal.

## Kommentarer kring mognadsbedömningen (2/2)

Detta berodde främst på att volym gick till lokala handlare (ex. livsmedel), tidigare leverantörer som blivit utbytta och saker som köpts in genom ett lokalt förfarande utanför teknade ramavtal (ex. bemanningstjänster) trots att sådana fanns på plats. De orsaker som pekats på är framförallt *bristande information/kunskap* hos personalen längre ner i organisationen, *bristande tillgång till "rätt" varor* genom avtalen och att man ser fördelar med att göra fysiska inköp lokalt ex. *möjlighet att ge patienter träning eller rent finansiellt*, en produkt kan vara billigare att köpa i butik.

Telge Inköp har *jobbat med att utbilda och informera* om sin verksamhet och hos högre chefer är informationsnivån god, det återstår dock ett arbete i att sprida detta ner till alla anställda i de olika bolagen och förvaltningarna.

### System och Teknologi

Telge har investerat i att utveckla ett *mycket bra spend-analysverktyg* där rapporter kan genereras direkt i ett webbgrenssnitt och mer avancerade rapporter och analyser kan genomföras i ett Excelverktyg som matas med data från en databas som innehåller konterings- och betalningsdata från samtliga bolag och förvaltning.

Systemstödet för *verksamheterna i deras avrop är inte lika starkt* endast ett mindre antal kategorier kan köpas medelst elektroniska kataloger och ofta är användaren hänvisad till att söka fram avtalet och läsa prisbilagan för att skapa sig en bild av vart prisnivån avtalsmässigt ligger på. Telge har jobbat i några fall med e-auktioner i samband med upphandlingar men frekvensen för detta skulle kunna utvecklas avsevärt framförallt givet de möjligheter det ger för en LOU-upphandlare att sätta kommersiellt tryck på leverantörerna.

### Utveckling och uppföljning av mål

Telge inköp har satt upp och följer *regelbundet upp ett antal nyckel KPIer*, både vad det gäller det finansiella utfallet, verksamhetens effektivitet och kundernas nöjdhet med leveranserna.

Uppföljningen av *avtalsefterlevnaden* är fortfarande inte helt utvecklad då inköpen bara mäts beroende på vilket bolag som levererat och inte om själva varan/tjänsten är avtalad.

Telge Inköp kan påpeka för respektive verksamhet hur det ser ut och vad som inte fungerar som det ska men har *inga påtryckningsmedel*.

Det finns *ingen uppföljning* av möjliggjorda besparingar som en del av budgetprocessen inom Telge.

### Organisations- och kompetensutveckling

Telge Inköp har angräpat kompetensfrågan på flera håll parallellt både genom *fortbildning av personalen, specialisering genom kategoriansvar och genom kompetensväxling*.

*Andelen högskoleutbildade inköpare* är fortfarande låg och det är svårt för Telge att konkurrera med privata storföretag om inköpskompetens. Telge har gjort rätt saker men måste förhålla sig till de förutsättningar som en mindre kommunal verksamhet medför.

En viktig faktor som skulle möjliggöra att anställda hade mer möjligheter att utvecklas inom Telge Inköp och därmed valde att stanna längre, vore att låta verksamheten växa genom att ha fler kommuner som klienter.

# Uppfyllnad ägardirektiv

# 33

03	<b>Introduktion till uppdraget</b> Genomlysningen av Teige inköp utifrån uppfyllnad av ägardirektiv, mognadsgrad och ekonomisk prestation
06	<b>Spendöversikt</b> Översiktlig spendanalyt av inköpsvolymen och avtalsefterlevnad
11	<b>Kategorianalys</b> Detaljerad analys och kostnadsnivåjämförelser för fem utvalda kategorier
28	<b>Inköpsförmåga</b> Mognadsbedömningen innehåller samtliga aspekter av inköpsarbetet från strategi till exekvering och uppföljning
33	<b>Uppfyllnad av ägardirektiven</b> I vilken grad verksamheten når uppsatta mål i ägardirektiven
38	<b>Rekommendationer</b> Förbättrings- och utvecklingsåtgärder som krävs för att uppnå Teige inköps inköpsmål

# Ägardirektiv (1/4) – Telge driver verksamheten på ett affärsmässigt sätt men har ännu inte kommit upp i den effektivitet som krävs för att nå uppsatta besparingsmål

Direktiv	Utvärdering	Kommentar
<p>1. All inköpsverksamhet ska vila på affärsmässiga grunder.</p>	<p><b>Mött:</b> PwC:s granskning har indikerat att TI stödjer verksamheten med affärsmässig input under upphandlingarna och att verksamheterna fått återkoppling på vad olika krav innebär ekonomiskt och då i många fall anpassat sin kravprofil.</p> <p>Det finns en tydlig fördelning av ansvar mellan tekniska/fackmässiga och kommersiella/juridiska aspekter.</p> <p>TI roll som konsultorganisation är en god grund för finansieringen av bolaget och skapar en sund affärsmässig relation mellan bolaget och dess kunder.</p>	<p>Flera av de andra ägardirektiven ställer krav som riskerar att minska affärsmässigheten i de avtal som tecknas exempelvis att upphandlingar skall delas för att ge mindre entreprenörer möjlighet att delta. Detta har PwC:s granskning visat innebär stora prisskillnader för byggservice och underhållsköparna och en stor merkostnad för vissa geografiska områden.</p> <p>LOU reglerar en objektiv utvärderings- och strukturerad inköpsprocess. En stor möjlighet till förbättring inom ramarna för LOU är att öka inslaget av omvända auktioner och där så är möjligt "förhandla" före accept.</p> <p><i>"Nödvändigt att integrera arbetet inköp gör på ett tydligare sätt i kommunens budget och ekonomiska uppföljning"</i></p> <p><i>"TI har en filosofi att leverera en tjänst där kunden ser den ekonomiska nyttan"</i></p>
<p>2. Målet är att inom en 3-årsperiod sänka kommunens och Telges inköpskostnader med i genomsnitt 5 % och på längre sikt med 7 - 8 %.</p>	<p><b>Ej mött:</b> Med en årlig påverkbar inköpsvolym om ca 2,7 mdr sek motsvarar målsättningen om 5% ca 135 MSEK.</p> <p>TI har möjliggjort besparingar och kostnadsundvikning om 87,8 MSEK som total nettoeffekt under 2010 av dessa sftar 39,9 MSEK på 2010 och resterande belopp på 2011-2013. Den här effekten bör dock räknas kumulativt med återkommande besparingar från tidigare år vilket gör att totalen sannolikt ligger i närheten av de 87,8 MSEK som är den totala effekten för 2010. Telge hade dock en långsam start och förlorade tid innan VD var på plats och kunde börja utveckla verksamheten.</p> <p>Bolaget har alltså under 2010 förbättrat inköpskostnadsnivån netto med ca 3,3%-enheter, vilket innebär att man har inte mött det mål som finns i ägardirektivet.</p>	<p>Målet i ägardirektivet är oklart, det framgår inte hur besparingen om 5% skall beräknas, PwC:s tolkning är att kostnadsmassan i årstakt skall minskas med 5%.</p> <p>Målet behandlar heller inte frågan om allmänna prisjusteringar eller vilken beräkningsbas som skall gälla framöver 2009 års kostnadsläge kan rimligen inte fortsätta utgå referenspunkt många år framåt.</p> <p>De potentialer som identifierats för de särskilt granskade kategorierna påvisar en stor potential till kostnadsänkningar så målet om 7-8% långsiktig kostnadsreduktion (utifrån 2009-års nivå, justerat för ändringar i marknadspriser, PwC:s anm.) får anses var möjligt att möta.</p> <p><i>"Mandat krävs för att styra och påtryckningsmedel saknas på de avropande enheterna"</i></p> <p><i>"I och med att konsekvenser saknas på, att inte utnyttja teknade avtal i kombination med att köpa rätt varor, råder svårigheter att realisera de av TI möjliggjorda besparingarna"</i></p>

## Ägardirektiv (2/4) – Uppföljningen av verksamheten i termer av inköpsmönster och avtalserlevnad är god med Telge Inköp saknar verktyg att påverka kundernas avropsbeteende

Direktiv	Utvärdering	Kommentar
<p>3. Telge Inköp ska genom effektiva och innovativa lösningar utveckla inköpsprocessen samt hitta alternativa leverantörer nationellt och internationellt (ex.vis, e-auktioner, koncessionslösningar, partnering etc.).</p>	<p><b>Delvis mött:</b> På det nationella planet har leverantörerna haft goda förutsättningar att delta i upphandlingarna.</p> <p>TI får anses ha nyttjat e-auktioner och andra innovativa lösningar i viss omfattning. Dock har bolaget inte gjort någon särskild insats för att få in internationella spelare.</p>	<p>Målsättningen är god utifrån ett konkurrensperspektiv men utifrån ett effektivitetsperspektiv kan nyttan av att annonsera utanför Sverige och översätta underlag etc. ifrågasättas givet det låga intresse som förväntas hos internationella aktörer för de volymer Telge har.</p> <p>Det kan anses vara mer rationellt i nuvarande skede att konsolidera leverantörsbasen och satsa på långsiktiga strategiskt gynnsamma samarbeten med ett mindre antal leverantörer.</p> <p><i>"Bolaget har även en ambition att växa och serva fler kommuner, detta skulle öka volymen och göra upphandlingarna mer intressanta för fler aktörer"</i></p>
<p>4. Telge Inköp ska ansvara för kontroll av inköpsmönster och efterlevnad av ingångna avtal tillsammans med sina kunder.</p>	<p><b>Mött:</b> Telge har jobbat med att utveckla spendanalyser som i stor detalj kan mäta avtalserlevnaden per kategori och per bolag, detta har rapporterats till uppdragsgivarna.</p> <p>Dock skulle även vad som köps från avtalsleverantörer kunna mätas.</p> <p>Vad det gäller efterlevnaden har Telge Inköp inget mandat att påverka denna, då bolaget saknar påtryckningsmedel.</p>	<p>Kravet pekar på en relevant och viktig frågeställning som är viktigt inte bara för kommunens/koncernens trovärdighet i förhandlingar utan även för förmågan att leva upp till sina åtaganden under LOU och mot sina leverantörer.</p> <p>Det är dock inte rimligt att lägga ansvaret för följsamheten på Telge Inköp, det ansvaret måste ligga på de avropande verksamheterna i synnerhet som Telge Inköp saknar påtryckningsmedel mot dessa avropare. Dock är inköpsbolaget väl lämpade att följa upp och leverera statistik kring detta som en del av sitt arbete.</p> <p><i>"Det finns ingen uppföljning mellan möjliggjorda- och realiserade besparingar"</i></p>

## Ägardirektiv (3/4) – Telge har möjliggjort för mindre leverantörer att delta bland annat genom att områdesindela upphandlingar och har även tillhandahållit ekologiska och KRAV-märkta alternativ till verksamheterna

Direktiv	Utvärdering	Kommentar
<p>5. Telge Inköp ska aktivt arbeta för att i upphandlingar skapa möjligheter för mindre lokala leverantörer att delta genom att det, där så bedöms vara fördelaktigt, dela upp inköpsområden i mindre delar alternativt skapa möjligheter för flera mindre leverantörer att gå samman och lämna anbud.</p>	<p><b>Mött:</b> TI har valt att öppna för mindre aktörer genom att splittra kategorier, skapa avropsordning och en andra konkurrensutisättning bl.a. för den omsättningsmässigt viktiga byggservice &amp; underhållskategorin som PwC granskat.</p> <p>Mixen av leverantörer har också en hög andel "lokala" leverantörer.</p>	<p>Det här kravet kan minska skalekonomin för leverantörer (investeringar skall slås ut på en mindre volym etc.), leda till ökade transporter (exvis om flera olika grossister kör till var sin av varandra närliggande förvaltningar med en mindre mängd varor) och till minskade incitament för de stora kostnadseffektiva leverantörerna att kämpa för att vinna avtalen.</p> <p>Det här kravet kan därför anses strida mot kravet på affärsmässighet även om det fram till idag inte upplevts som ett problem hos TI.</p> <p><i>"Utbilda lokala näringsidkare i LOU och hur man skriver anbud" samt om möjligheterna att gå samman när man lämnar anbud"</i></p>
<p>6. Telge Inköp ska tillse att miljöhänsyn prioriteras högt i samband med upphandlingar. I samverkan med berörda förvaltningar ska Telge Inköp skapa möjligheter för förvaltningarna att köpa varor som är ekologiska, som uppfyller dhurskvaldsreglerna (KRAV), samt uppfyller rättvisemärkning enligt Fair Trade City och att inget GMO förekommer där så är möjligt. Andelen ekologiska skall 2010 uppgå till 50%.</p>	<p><b>Mött:</b> PwC har granskat TI:s livsmedelsinköpsavtal som torde vara ett av de viktigaste avtalen för det här direktivet och verksamheten har genom avtalet tillgång till ett stort antal ekologiska och kravmärkta varor och även rättvisemärkta bananer.</p> <p>Den uppmärksamhet som kommunen fått för sitt arbete med dessa frågor indikerar också att TI kommit långt i den här frågan.</p> <p>Den andra delen av direktivet som stipulerar 50% avrop har inte granskats och ligger heller rimligen inte inom inköpsbolagets kontroll</p>	<p>Att styra avropsvolym mot KRAV-märkta, ekologiska varor eller liknande skapar en merkostnad för avroparen vilket gör att avroparna måste välja bort andra saker eller använda mer anslag till dessa inköp.</p> <p><i>"Om man väljer ett ekologiskt alternativt, betingar detta oftast ett högre pris än motsvarande "vanlig produkt". Detta innebär att verksamheten har mindre medel att röra sig med, vilket får konsekvenser på verksamheten, antingen i form av ändrat konsumtionsmönster, förändrad kvalitet, ändrad inriktning etc."</i></p> <p><i>"Alla mål är omöjliga att nå och uppfylla samtidigt, de finansiella och främjande av lokala entreprenörer bör vara styrande"</i></p>

## Ägardirektiv (4/4) – Att följa lagar och regler är en självklarhet för alla offentliga upphandlare. Det är värt att notera att det finns en motsättning i att ställa krav på svenska kollektivavtal och EU:s regler för fri rörlighet

Direktiv	Utvärdering	Kommentar
<p>7. Telge Inköp skall vid all upphandling och köp av varor och tjänster, enbart anlita leverantörer som följer gällande lagar och förordningar.</p>	<p><b>Mött:</b> Det här är ett grundläggande krav för alla LOU upphandlingar.</p>	<p>Alla offentliga upphandlare arbetar med att säkerställa aspekter som betalning av skatter, sociala avgifter etc.  <i>"Det är en självklarhet att TI skall följa de lagar och förordningar som finns"</i></p>
<p>8. Telge Inköp skall tillse att leverantören vidtar åtgärder så att inte lag eller gällande svenska kollektivavtal för arbetslöshets, motsvarande krav skall ställas även på leverantörer som inte tecknat svenskt kollektivavtal, detta gäller även underleverantörer</p>	<p><b>Mött:</b> Kravet är i sig uppfyllt genom att formuleringen finns med, dock är det viktigt att påpeka att detta enligt utlåtanden från konkurrensverket inte är förenligt med LOU</p>	<p>Även om det inte har upplevts som ett problem inom Telge Inköp, så är det viktigt att påpeka att det sätter Telge Inköp i en svår situation att ha ett ägardirektiv som inte är i linje med lagar och rättspraxis.            KKV Dnr 259/2009</p>

# Rekommendationer

# 38

<b>03</b>	<b>Introduktion till uppdraget</b> Genomlysningen av Telge Inköp utifrån uppfyllnad av ägardirektiv, mognadsgrad och ekonomisk prestation
<b>06</b>	<b>Spendöversikt</b> Översiktlig spendanalyt av inköpsvolymen och avtalsefterlevnad
<b>11</b>	<b>Kategorianalys</b> Detaljerad analys och kostnadsnivåjämförelser för fem utvalda kategorier
<b>28</b>	<b>Inköpsförmåga</b> Mognadsbedömningen innehåller samliga aspekter av inköpsarbetet från strategi till exekvering och uppföljning
<b>33</b>	<b>Uppfyllnad av ägardirektiven</b> I vilken grad verksamheten når uppsatta mål i ägardirektiven
<b>38</b>	<b>Rekommendationer</b> Förbättrings- och utvecklingsåtgärder som krävs för att uppnå Telge Inköps inköpsmål



## **Rekommendationer – Telge Inköp bör fokusera på kategorier med stor potential, öka konkurrenstrycket i bolagets upphandlingar och verka för ökad insikt hos kommunens/koncernens verksamheter och personal**

**Kartlägg potentialen för kostnadsbesparingar så att upphandlingsinsatserna kan prioriteras optimalt**

Genom *prisnivåjämförelser över hela kostnadsmassan* kan Telge Inköp styra sina uppdragsgivare mot att prioritera de kategorier som har störst ekonomisk nytta.

**Arbeta med ökad följsamhet mot avtal och säkerställ att möjliggjorda besparingar också realiserar**

*En utbildningssatsning* som inte bara riktar sig mot de högsta nivåerna i bolag och förvaltningar utan till alla som på något sätt berörs av inköp eller gör avrop är nödvändig för att säkerställa att alla vet vad som gäller, hur man hittar avtalsleverantörer och priser etc.

För att säkerställa varor och tjänster köps på avtal är det viktigt att arbeta med *att utveckla det elektroniska beställningsstödet*, detta säkerställer även att erforderliga förattester ges.

Detta bör kombineras med *tydliga policies* kring avrop och att inköps möjliggjorda besparingar ges som *indata till kommunens och koncernens budgetarbete* så att besparingarna följs upp den vägen.

Bland avroparna utmärker sig Telge Bostäder och Utbildningskontoret med störst avropsvolym utanför avtal medan Samhällsbyggnadskontoret har den sämsta relativa efterlevnaden av de större avroparna. Överlag är koncernbolagen bättre än de kommunala förvaltningarna på avtalsefterlevnad.

Det är viktigt att påpeka att Telge Inköp inte direkt kan påverka

realiseringen av möjliggjorda besparingar, dock har TI startat en årlig rapportering till finans inför budgetarbetet så att realiseringen kan drivas den vägen.

**Jobba fokuserat med att öka konkurrenstrycket i bolagets upphandlingar**

LOU medger ett visst *förhandlingsinslag* och det finns även möjligheter till att använda omvända auktioner.

Telge Inköp bör använda alla de möjligheter som finns för att säkerställa att de avtal och de priser som tecknas är konkurrenskraftiga.

Ett viktigt inslag i detta är att arbeta med *livscykelkostnader*, där leverantören i förväg detaljerar en fast totalkostnad för hela åtagandet.

En annan sak som Telge Inköp bör vara noga med att följa upp är *vad effekten i form av prisspridning* blir när upphandlingar delas i mindre delar för att ge möjligheter till mindre entreprenörer. Att ett geografiskt område betalar en stor prispremium över ett annat är något Telge avtalsmässigt kan och bör skydda sig från.

**Utöka inköpsverksamheten mer fler kommunala kunder**

Att *bredda verksamheten* till fler kommuner har många fördelar. Det ger större volymer och därmed ökad förhandlingsstyrka, och ökad möjlighet till att växa organisationen och till anställda att specialisera sig och att utvecklas inom bolaget vilket underlättar att attrahera och behålla kompetens.

## **Kontakter**

### **Jan von Zweigbergk**

E-mail: [Jan.von.Zweigbergk@se.pwc.com](mailto:Jan.von.Zweigbergk@se.pwc.com)

Mobile: +46 (0) 70 929 39 48

### **Pontus Mannberg**

E-mail: [Pontus.Mannberg@se.pwc.com](mailto:Pontus.Mannberg@se.pwc.com)

Mobile: +46 (0) 70 929 38 51

### **Per-Inge Andersson**

E-mail: [Per-Inge.Andersson@se.pwc.com](mailto:Per-Inge.Andersson@se.pwc.com)

Mobile: +46 (0) 70 929 37 72

© 2011 PwC. All rights reserved. Not for further distribution without the permission of PwC. "PwC" refers to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL), or, as the context requires, individual member firms of the PwC network. Each member firm is a separate legal entity and does not act as agent of PwCIL or any other member firm. PwCIL does not provide any services to clients. PwCIL is not responsible or liable for the acts or omissions of any of its member firms nor can it control the exercise of their professional judgment or bind them in any way. No member firm is responsible or liable for the acts or omissions of any other member firm nor can it control the exercise of another member firm's professional judgment or bind another member firm or PwCIL in any way.



Bilaga 2

## Samtliga yttranden i sin helhet

Kultur- och fritidsnämnden  
Miljönämnden  
Omsorgsnämnden  
Socialnämnden  
Stadsbyggnadsnämnden  
Tekniska nämnden  
Telge Bostäder  
Telge Energi  
Telge Fastigheter  
Telge Nät  
Telge Tillväxt  
Telge Återvinning  
Utbildningsnämnden  
Äldreomsorgsnämnden

**Telge AB**  
Box 633, 151 27

Tel vx 08-550 220 00  
Fax 08-550 220 04

Org.nr. 556307-6867  
Säte i Södertälje

1/1

Besöksadress  
Storgatan 42,  
Södertälje

[www.telge.se](http://www.telge.se)

§ 95 **Genomlysning av Telge Inköp samt inköpsverksamheten i förvaltning och bolag – remissvar**

Dnr 12/33

**Sammanfattning av ärendet**

Telge inköp samt inköpsverksamheten i förvaltning och bolag har utvärderats av PwC. Resultatet av presenteras i rapporten ”Telge Inköp – verksamhetsgenomlysning”. Rapporten har remitterats till kommunens nämnder och styrelser med en begäran om att ge kommentarer till rapportens rekommendationer samt särskilt besvara följande frågor:

- Hur ska ni tillse att avtalsefterlevnaden förbättras i er förvaltning/bolag?
- Hur ska kunskapen öka i förvaltning och bolag, så att alla som berörs av inköp eller gör avrop vet vad som gäller, hur man hittar avtalsleverantörer och priser o.s.v.?

Kultur- och fritidskontoret har inget att invända mot rapportens rekommendationer, men betonar vikten av att upphandlingarna ska vara väl anpassade efter verksamheternas behov. Dialog och kontakt mellan verksamheterna och Telge Inköp måste förbättras. Avtal som är behovsanpassade och kända, samt lätta att hitta, efterlevs bättre. Kunskapen om avtalen förbättras genom utbildning och att det blir lättare att söka bland avtalen. Beställarkompetensen kan med övning och stöd förbättras, och är ett givet växthusarbete.

**Beslutsunderlag**

Kultur- och fritidskontorets tjänsteskrivelse daterad 2012-08-15.

Remiss - Genomlysning av Telge Inköp samt inköpsverksamheten i förvaltning och bolag.

Rapporten ”Telge Inköp – verksamhetsgenomlysning”.

**Propositionsordning**

Ordförande Anna Bohman (S) ställer proposition på kontorets förslag till beslut och finner att nämnden bifaller det.

**Kultur- och fritidsnämndens beslut:**

Kultur- och fritidskontorets tjänsteskrivelse daterad 2012-08-15 antas så som nämndens svar på remissen *Genomlysning av Telge Inköp samt inköpsverksamheten i förvaltning och bolag* och överlämnas till Telge AB:s koncernstyrelse.

*Beslutet expedieras till:*

Telge AB, Akten

Justerandes signum	Anslagsdatum	Utdragsbestyrkande
	2012-09-11	

2012-08-15  
Tjänsteskrivelse

Kontor  
Kultur- och  
fritidsnämnden

Handläggare  
Olle Lindström  
08-523 031 10  
olle.lindstrom@sodertalje.se

Kultur- och fritidsnämnden

## **Genomlysning av Telge Inköp samt inköpsverksamheten i förvaltning och bolag – remissvar**

Dnr 12/30

### **Sammanfattning av ärendet**

Telge inköp samt inköpsverksamheten i förvaltning och bolag har utvärderats av PwC. Resultatet av presenteras i rapporten "Telge Inköp – verksamhetsgenomlysning". Rapporten har remitterats till kommunens nämnder och styrelser med en begäran om att ge kommentarer till rapportens rekommendationer samt särskilt besvara följande frågor:

- Hur ska ni tillse att avtalsefterlevnaden förbättras i er förvaltning/bolag?
- Hur ska kunskapen öka i förvaltning och bolag, så att alla som berörs av inköp eller gör avrop vet vad som gäller, hur man hittar avtalsleverantörer och priser o.s.v.?

Kultur- och fritidskontoret har inget att invända mot rapportens rekommendationer, men betonar vikten av att upphandlingarna ska vara väl anpassade efter verksamheternas behov. Dialog och kontakt mellan verksamheterna och Telge Inköp måste förbättras. Avtal som är behovsanpassade och kända samt lätta att hitta efterlevs bättre. Kunskapen om avtalen förbättras genom utbildning och att det blir lättare att söka bland avtalen. Beställarkompetensen kan med övning och stöd förbättras, och är ett givet växthusarbete.

### **Beslutsunderlag**

Kultur- och fritidskontorets tjänsteskrivelse daterad 2012-08-15.  
Remiss - Genomlysning av Telge Inköp samt inköpsverksamheten i förvaltning och bolag.  
Rapporten "Telge Inköp – verksamhetsgenomlysning".

## Ärendet

Telge Inköp samt inköpsverksamheten i förvaltning och bolag har utvärderats av PwC. Resultatet av presenteras i rapporten "Telge Inköp – verksamhetsgenomlysning". Rapporten har remitterats till kommunens nämnder och styrelser med en begäran om att lämna kommentarer till rapportens förbättringsförslag samt särskilt besvara följande frågor:

- Hur ska ni tillse att avtalsefterlevnaden förbättras i er förvaltning/bolag?
- Hur ska kunskapen öka i förvaltning och bolag, så att alla som berörs av inköp eller gör avrop vet vad som gäller, hur man hittar avtalsleverantörer och priser osv?

Kultur- och fritidskontoret har inget att invända mot rapportens rekommendationer, men betonar vikten av att upphandlingarna ska vara väl anpassade efter verksamheternas behov. Livsmedelsavtalen t.ex. syns i första hand anpassade efter skolans och vårdens löpande behov. Priser gäller för stora inköp i stora förpackningar och passar inte alltid för tillfälliga arrangemang eller annars för verksamheter med lägre varuomsättning. I stor utsträckning är det dock fråga om att veta hur det går till att beställa och att inköpen är planerade. Verksamheterna förväntas känna till inköpsavtalen, men för att få till bra avtal måste Telge Inköp vara lyhörda för verksamheternas behov. Dialogen och kontakten mellan verksamheter och Telge Inköp måste därför bli bättre.

För en bättre efterlevnad krävs att avtalen är behovsanpassade, kända och lätta att hitta. Inköpsbehov som inte kan tillgodoses genom avtal bör kartläggas och beroende på behovets omfattning bli föremål för upphandling. Verksamheternas kännedom om avtalen blir bättre genom utbildning och att det blir lättare att söka bland avtalen. Beställarna måste också öva upp sin förmåga att beställa på rätt sätt; klara ut sitt behov, planera i tid och beställa hos avtalad leverantör. Rutiner och arbetssätt kan utvecklas med tillämpning av kommunens växthusarbete.

### **Ekonomiska konsekvenser och finansiering**

Kultur- och fritidskontoret föreslår inget som innebär ökade kostnader och särskilda behov av finansiering i detta ärende.

**Kultur- och fritidskontorets förslag till kultur- och fritidsnämnden:**

Kultur- och fritidskontorets tjänsteskrivelse daterad 2012-08-15 antas så som nämndens svar på remissen *Genomlysning av Telge Inköp samt inköpsverksamheten i förvaltning och bolag* och överlämnas till Telge AB:s koncernstyrelse.

Staffan Jonsson  
Kultur- och fritidschef

Olle Lindström  
Verksamhetscontroller

*Beslutet expedieras till:*

Telge AB  
Akten

**§ 116 Remiss om utvärdering av Telge Inköp**

Dnr 2012-1567

**Sammanfattning av ärendet**

Telge AB har låtit göra en genomlysning och utvärdering av Telge Inköp och remitterat den till dotterbolagstyrelser och nämnder för synpunkter.

Miljökontoret föreslår att miljönämnden lämnar tjänsteskrivelsen som sitt yttrande till koncernstyrelsen.

**Beslutsunderlag**

Tjänsteskrivelse 2012-08-21

Remisshandling 2012-05-09

Rekommendationer, utdrag ur PWCs rapport sid 39

Telge Inköp Verksamhetsgenomlysning, 2011-09-06

**Miljönämndens beslut**

Miljönämnden lämnar tjänsteskrivelsen som sitt yttrande till koncernstyrelsen för Telge AB.

*Beslutet expedieras till:*Telge AB, Ann-Charlotte Gjöthlén ([ann-charlotte.gjothlen@telge.se](mailto:ann-charlotte.gjothlen@telge.se))

Justerandes signum

Anslagsdatum  
2012-09-12

Utdragsbestyrkande



2012-08-21  
Tjänsteskrivelse

Kontor  
Miljökontoret

Handläggare  
Marie Martna  
08 - 523 013 15  
marie.martna@sodertalje.se

Miljönämnden

## Remiss om utvärdering av Telge Inköp

Dnr 2012-1567

### Sammanfattning av ärendet

Telge AB har låtit göra en genomlysning och utvärdering av Telge Inköp och remitterat den till dotterbolagstyrelser och nämnder för synpunkter. Miljökontoret föreslår att miljönämnden lämnar tjänsteskrivelsen som sitt yttrande till koncernstyrelsen.

### Beslutsunderlag

Tjänsteskrivelse 2012-08-21

Remisshandling 2012-05-09

Rekommendationer, utdrag ur PWCs rapport sid 39

Telge Inköp Verksamhetsgenomlysning, 2011-09-06 (*tillgänglig på webb, skickas inte ut*)

### Ärendet

Telge AB har låtit PWC göra en genomlysning och utvärdering av Telge Inköp. Koncernstyrelsen har remitterat genomlysningen för kommentarer, till samtliga dotterbolagsstyrelser i Telgekoncernen samt till alla nämnden i förvaltningen. Svar på remissen ska lämnas senast till 31 augusti. Miljönämnden har fått ok att inkomma med svaret något försenat. I remissen önskas att nämnden kommenterar förbättringsförslagen och speciellt besvarar frågorna:

- Hur ska ni se till att avtalsefterlevnaden förbättras?
- Hur ska kunskapen öka, så att alla som berörs av inköp eller gör avrop vet vad som gäller, hur man hittar avtalsleverantörer och priser osv?

### Kommentarer till förbättringsförslag

För att öka följsamheten mot avtal föreslås satsningar på utbildning, utveckling av det elektroniska beställningsstödet, tydliga policies och indata till budgetarbetet. Det är bra

förslag. Störst effekt får man troligen av att utveckla det elektroniska stödet, så att det blir tydligt och lätt att göra rätt vid varje inköpstillfälle. Miljökontoret har inga synpunkter om övriga förbättringsförslag.

#### **Avtalsefterlevnad**

Miljökontorets inköp anges inte separat i rapporten, utan ingår i "övriga". Inköpsvolymen är liten, kontoret köper varor och tjänster för ca 2,4 Mkr per år. Miljökontoret har en förhållandevis stor andel inköp utanför avtal, med ett flertal udda leverantörer. Det beror på att verksamheten har särskilda behov av varor och tjänster vilka inte inryms inom upphandlade avtal och inte heller lämpar sig att göra avtal om, då behoven är för specifika och varierande, samtidigt som det vanligen är små volymer. Miljökontoret ser därför inget sätt att förbättra sin avtalsefterlevnad i någon större grad. Kontoret ska givetvis fortsätta följa fastställda inköpsrutiner och sträva efter att köpa inom avtal där det är möjligt.

#### **Ökad kunskap**

För att kunskapen ska öka, och även leda till rätt val, är det bäst om informationen är tillgänglig i den stund man ska beställa. Det kan underlättas genom:

- Utvecklat elektroniskt stöd, där det blir lätt att söka.
- Beskrivande information på Kanalen
- Tillgång till personlig hjälp, någon man kan mejla eller ringa direkt vid tillfället.

Utöver det kan det vara bra att:

- Ge återkommande internutbildning till beställare
- Återkoppling där man följer upp inköpsstatistiken och tittar på om det blev köpt på bästa sätt. Detta ska förmedlas ända ned till dem som köper i praktiken.

#### **Kontorets förslag till nämnden:**

Miljönämnden lämnar tjänsteskrivelsen som sitt yttrande till koncernstyrelsen för Telge AB.



Karl-Axel Reimer  
Tf miljöchef



Marie Martna  
Verksamhetscontroller

*Beslutet expedieras till:*

*Telge AB, Ann-Charlotte Gjöthlén (ann-charlotte.gjothlen@telge.se)*

§ 100 **Yttrande över genomlysning av Telge Inköp  
samt inköpsverksamheten i förvaltning och bolag**

Dnr OMS 12/042

**Sammanfattning av ärendet**

PwC har gjort en genomlysning av Telge Inköps inköpsverksamhet. I sin remisskrivelse har Telge AB begärt att få svar på ett par frågeställningar. Social- och omsorgskontoret har lämnat sina synpunkter på genomlysningen och föreslår socialnämnden och omsorgsnämnden att anta detta yttrande som sitt eget.

**Beslutsunderlag**

Social- och omsorgskontorets tjänsteskrivelse 2012-08-15

Remisskrivelse från Telge AB 2012-05-09

PwC:s verksamhetsgenomlysning av Telge Inköp 2011-09-06

**Yrkande**

Ordförande yrkar bifall till förvaltningens förslag.

**Omsorgsnämndens beslut**

Nämnden antar förslaget till yttrande över PwC:s genomlysning av Telge Inköp som sitt eget.

*Beslutet expedieras till:*

Telge AB

Akten

Justerandes signum

ES

Anslagsdatum

2012-09-06

Utdragsbestyrkande

Sida 9

§ 149 **Yttrande över genomlysning av Telge Inköp  
samt inköpsverksamheten i förvaltning och bolag**  
Dnr SN 12/044

**Sammanfattning av ärendet**

PwC har gjort en genomlysning av Telge Inköps inköpsverksamhet. I sin remisskrivelse har Telge AB begärt att få svar på ett par frågeställningar. Social- och omsorgskontoret har lämnat sina synpunkter på genomlysningen och föreslår att socialnämnden antar detta yttrande som sitt eget.

**Beslutsunderlag**

Social- och omsorgskontorets tjänsteskrivelse 2012-08-15  
Remisskrivelse från Telge AB 2012-05-09  
PwC:s verksamhetsgenomlysning av Telge Inköp 2011-09-06

**Jäv**

Anne-Marie Larsson (M) anmäler jäv och deltar ej i överläggning och beslut.

**Yrkande**

Ordförande yrkar bifall till förvaltningens förslag.

**Socialnämndens beslut**

Nämnden antar förslaget till yttrande över PwC:s genomlysning av Telge Inköp som sitt eget.

*Beslutet expedieras till:*

Telge AB  
Akten

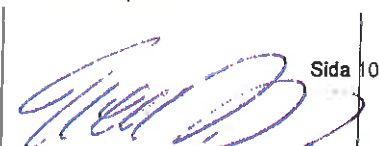
Justerandes signum



Anslagsdatum

2012-09-05

Utdragsbestyrkande





2012-08-15

## Tjänsteskrivelse

Dnr  
OMS 12/042

Kontor  
Social- och  
omsorgskontoret

Handläggare  
Göran Rooth  
08-523 029 34  
goran.rooth@sodertalje.se

Socialnämnden  
Omsorgsnämnden

## Yttrande över genomlysning av Telge Inköp samt inköpsverksamheten i förvaltning och bolag

Dnr  
SN 12/044  
OMS 12/042

### Sammanfattning av ärendet

PwC har gjort en genomlysning av Telge Inköps inköpsverksamhet. I sin remisskrivelse har Telge AB begärt att få svar på ett par frågeställningar. Social- och omsorgskontoret har lämnat sina synpunkter på genomlysningen och föreslår socialnämnden och omsorgsnämnden att anta detta yttrande som sitt eget.

### Beslutsunderlag

Social- och omsorgskontorets tjänsteskrivelse den 15 augusti 2012  
Remisskrivelse från Telge AB den 9 maj 2012  
PwC:s verksamhetsgenomlysning av Telge Inköp den 6 september 2011

### Ärendet

PwC gjorde hösten 2011 en genomlysning av Telge Inköp och inköpsverksamheten i Södertäljes kommunala förvaltning och bolag. Inköpen och de resultat inköpen har genererat har analyserats och leverantörsspridning, avtalsefterlevnad och behovet av förankring och utbildning i de operativa verksamheterna har särskilt studerats. Den övergripande summering som PwC har gjort är att Telge Inköp är på rätt väg och arbetar med rätt saker. Det finns dock mycket att göra avseende ökad insikt kring inköp och stor potential för ytterligare inköpsrelaterad kostnadsreduktion. Genomlysningen avslutas med ett antal rekommendationer om förbättrings- och utvecklingsåtgärder för att öka fokuseringen på kategorier med stor potential. I sin remisskrivelse vill Telge AB speciellt ha svar på följande frågor:

- Hur ska ni tillse att avtalsefterlevnaden förbättras i er förvaltning?
- Hur ska kunskapen öka i förvaltning och bolag, så att alla som berörs av inköp eller gör avrop vet vad som gäller, hur man hittar avtalsleverantörer och priser osv?

Ett samarbete med representanter för Telge inköp och verksamhetscontrollers på social- och omsorgskontoret har redan pågått en tid. Detta har i nuläget lett till att en del oklarheter har retts ut och vissa förändringar har genomförts som har förbättrat avtalstroheten. Till exempel när det gäller livsmedelsinköp har det uppmärksammats att det avtal som fanns inte passade verksamheten. Avtalet krävde mycket större inköp av livsmedel än vad de små, geografiskt skilda, gruppbostäderna har behov av. Frågan utreds nu om det behöver tecknas nya avtal med lokala livsmedelsleverantörer för att bättre täcka behoven och hålla nere kostnaderna för inköp av livsmedel.

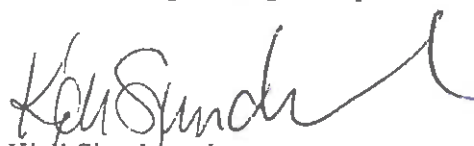
Samarbetet har också lett till att representanter för Telge Inköp regelbundet besöker Social- och omsorgskontorets ledningsgrupp för att informera och utbilda i frågor som känns angelägna för att förbättra kunskapen och höja avtalstroheten. Telge Inköp har även informerat på kontorets chefsdagar för att säkerställa att information går längre ut i organisationen. Detta samarbete bör fortsätta och utvecklas.

#### **Ekonomiska konsekvenser och finansiering**

Om Telge Inköp och Social- och omsorgskontorets verksamheter genomför de rekommendationer som PwC föreslagit i sin genomlysning finns det goda förutsättningar att minska kontorets inköpskostnader.

#### **Social- och omsorgskontorets förslag till nämnderna:**

Socialnämnden och omsorgsnämnden antar förslaget till yttrande över PwC:s genomlysning av Telge Inköp som sitt eget.



Kjell Sjundemark  
Tf socialdirektör

*Beslutet expedieras till:*

*Telge AB*

*Akten*

## § 182 **Genomlysning av Telge inköp samt inköpsverksamheten i förvaltning och bolag**

Dnr SBN 2012-00863-009

### **Sammanfattning av ärendet**

Kommunen beslutade 2008 att bilda ett inköpsbolag Telge Inköp AB (TI) inom Telgekoncernen. I samband med det bestämdes att en utvärdering skulle göras efter tre år.

Utredningsuppdraget omfattades inte av några riktlinjer. Därför har TI och konsulten PwC (tidigare PricewaterhouseCoopers) själva bestämt inriktning och nivå för utredningen. Utredningen som benämns som en verksamhetsgenomlysning är uppdelad i sex avsnitt.

Utredningen som närmast kan betecknas som en genomlysning av själva inköpsfunktionen – Telge Inköp AB, är begränsad till inköpsprocessen utan att sättas in i berörda verksamhetssammanhang. Därmed uppstår svårigheter att värdera avtalens påverkan av det ekonomiska och kvalitetsmässiga slutresultatet när inköpet/upphandlingen utgör en del i en huvudprocess.

Översynen bör kompletteras med utredningar över hur inköps- och upphandlingsverksamheten har påverkat beställarnas arbetssätt samt på vilket sätt det ekonomiska utfallet påverkats på resultatnivå.

En samordnad inköpsfunktion ska ha tydligare beställarfokus och bättre förutsättningar att anpassas till den verksamhet som ha support.

Med nuvarande erfarenheter, och för att nå ett optimalt ekonomiskt utfall av köpta tjänster och produkter, behövs en kapacitets- och kompetensmässig förstärkning av beställarfunktionen vid samhällsbyggnadskontoret.

Ersättningsmodellen och ersättningsnivåer till TI gör att det finns en besparingspotential som kan tillgodoräknas slutkund.

### **Beslutsunderlag**

Samhällsbyggnadskontorets tjänsteskrivelse 2012-09-12

Genomlysning av Telge inköp samt inköpsverksamheten i förvaltning och bolag

Justerandes signum

Anslagsdatum

Utdragsbestyrkande

2012-10-03

- Forts 5 **Stadsbyggnadsnämndens beslut**  
182 Stadsbyggnadsnämnden antar samhällsbyggnadskontoret tjänsteskrivelse som sitt eget yttrande.


*Beslutet expedieras till:*

Telje

KS

Handläggaren

Akten

Justerandes signum	Anslagsdatum	Utdragsbestyrkande
SR A	2012-10-03	



## § 107 **Genomlysning av Telge inköp samt inköpsverksamheten i förvaltning och bolag**

Dnr 2012-00227-009

### **Sammanfattning av ärendet**

Kommunen beslutade 2008 att bilda ett inköpsbolag Telge Inköp AB (TI) inom Telgekoncernen. I samband med det bestämdes att en utvärdering skulle göras efter tre år.

Utredningsuppdraget omfattades inte av några riktlinjer. Därför har TI och konsulten PwC (tidigare PricewaterhouseCoopers) själva bestämt inriktning och nivå för utredningen. Utredningen som benämns som en verksamhetsgenomlysning är uppdelad i sex avsnitt.

Utredningen som närmast kan betecknas som en genomlysning av själva inköpsfunktionen – Telge Inköp AB, är begränsad till inköpsprocessen utan att sättas in i berörda verksamhetssammanhang. Därmed uppstår svårigheter att värdera avtalens påverkan av det ekonomiska och kvalitetsmässiga slutresultatet när inköpet/upphandlingen utgör en del i en huvudprocess.

Översynen bör kompletteras med utredningar över hur inköps- och upphandlingsverksamheten har påverkat beställarnas arbetssätt samt på vilket sätt det ekonomiska utfallet påverkats på resultatnivå.

En samordnad inköpsfunktion ska ha tydligare beställarfokus och bättre förutsättningar att anpassas till den verksamhet som ha support.

Med nuvarande erfarenheter, och för att nå ett optimalt ekonomiskt utfall av köpta tjänster och produkter, behövs en kapacitets- och kompetensmässig förstärkning av beställarfunktionen vid samhällsbyggnadskontoret.

Ersättningsmodellen och ersättningsnivåer till TI gör att det finns en besparingspotential som kan tillgodoräknas slutkund.

### **Beslutsunderlag**

Tjänsteskrivelse 2012-09-12

Genomlysning av Telge inköp samt inköpsverksamheten i förvaltning och bolag

Justerandes signum

Anslagsdatum

2012-10-02

Utdragsbestyrkande

Forts §  
107 **Yrkande**

Ordförande Ewa Lofvar Konradsson (MP) yrkar bifall till kontorets förslag med tillägget att kontoret får i uppdrag att komplettera yttrandet med en text som tydliggör varför avtalsefterlevnaden är låg för samhällsbyggnadskontoret (40%).

Tage Gripenstam (C) yrkar bifall till ordförandens förslag, med tillägget att yttrandet även kompletteras med en prognos för avtalsefterlevnaden för samhällsbyggnadskontoret.

**Proposition**

Ordföranden ställer proposition på framlagda yrkanden och finner att nämnden godkänt dem.

**Tekniska nämndens beslut**

Tekniska nämnden antar samhällsbyggnadskontoret tjänsteskrivelse som sitt eget yttrande, med under sammanträdet beslutade tillägg.

*Beslutet expedieras till.*

Telge

KS

Handläggaren

Akten

Justerandes signum



Anslagsdatum

2012-10-02

Utdragsbestyrkande



2012-09-12

## Tjänsteskrivelse

Dnr  
TN-2012-00207-252  
KS 12/177Kontor  
SamhällsbyggnadskontoretHandläggare  
Ove Lundgren  
08-523 03053  
Ove.lundgren@sodertalje.seStadsbyggnadsnämnden  
Tekniska nämnden**Genomlysning av Telge inköp samt inköpsverksamheten i  
förvaltning och bolag**

Dnr 2012-00227-009

**Sammanfattning av ärendet**

Kommunen beslutade 2008 att bilda ett inköpsbolag Telge Inköp AB inom Telgekoncernen. I samband med det bestämdes att en utvärdering skulle göras efter tre år.

Utredningsuppdraget omfattades inte av några riktlinjer. Därför har Telge Inköp och konsulten PwC (tidigare PricewaterhouseCoopers) själva bestämt inriktning och nivå för utredningen. Utredningen som benämns som en verksamhetsgenomlysning är uppdelad i sex avsnitt.

Utredningen som närmast kan betecknas som en genomlysning av själva inköpsfunktionen – Telge Inköp AB, är begränsad till inköpsprocessen utan att sättas in i berörda verksamhetssammanhang. Därmed uppstår svårigheter att värdera avtalens påverkan av det ekonomiska och kvalitetsmässiga slutresultatet när inköpet/upphandlingen utgör en del i en huvudprocess.

Översynen bör kompletteras med utredningar över hur inköps- och upphandlingsverksamheten har påverkat beställarnas arbetssätt samt på vilket sätt det ekonomiska utfallet påverkats på resultatnivå.

En samordnad inköpsfunktion ska ha ett tydligare beställarfokus och bättre förutsättningar att anpassas till den verksamhet som ha support.

Med nuvarande erfarenheter, och för att nå ett optimalt ekonomiskt utfall av köpta tjänster och produkter, behövs en kapacitets och kompetensmässig förstärkning av beställarfunktionen vid Samhällsbyggnadskontoret.

Ersättningsmodellen och ersättningsnivåer till TI gör att det finns en besparingspotential som kan tillgodoräknas slutkund.

### **Beslutsunderlag**

Tjänsteskrivelse 2012-09-12

Genomlysning av Telge Inköp samt inköpsverksamheten i förvaltning och bolag

### **Ärendet**

#### **Allmänt**

I enlighet med beslutet 2008 om bildandet av Telge Inköp har en genomlysning gjorts. Utredningsuppdraget i samband med bildandet av bolaget omfattades inte av några riktlinjer. Därför har Telge Inköp och konsulten PwC (tidigare PricewaterhouseCoopers) själva bestämt inriktning och nivå för utredningen. Utredningen som benämns som en verksamhetsgenomlysning är uppdelad i sex avsnitt

Samhällsbyggnadskontorets synpunkter på genomlysningen följer i stort den dispositionen, men ger avslutningsvis sammanfattande förslag. Avsikten är att framhålla upphandlingar och inköp som integrerade delar i huvudprocesserna, som de naturligen är, och för vilka kommunen genom Tekniska nämnden har ansvaret för.

#### **Introduktion till uppdraget**

Uppdraget/genomlysningen har genomförts med fokus på Telge Inköps interna organisation och kapacitet och de aspekter som direkt påverkar inköpsprocessen. Med det som utgångspunkt redovisas och värderas trender och utfall genom en relativt begränsad beachmarking. Indirekt och i begränsad omfattning berörs den operativt ansvariga delen kommunens verksamheter. Det är dessa som är Telge Inköps kunder och som också är de juridiskt resultatsansvariga gentemot uppdragsgivare och/ eller i olika myndighetsroller. Inköps- eller upphandlingsprocesser är i likhet med andra stödprocesser som konventionellt förekommer i kommuner och lite större företag, exempelvis Human Resources (f.d personaladministration), underordnade huvudprocesserna.

Utfall och resultat kan alltså inte begränsas till en stödprocess som inköp och upphandling utan att dess inverkan på huvudprocessen klargörs. Eftersom den väsentliga delen saknas

bör uppdraget och utvärderingen inledningsvis kompletteras i den delen. För kommunens del är det mot bakgrund av pågående arbete med LEAN naturligt inordna inköps/upphandlingsfrågorna som en del av det arbetet.

Som en följd av det kan även roller och ansvar inom och mellan processerna bättre klargöras. Denna fråga har också aktualiserats av kommunens revisorer.

### **Spendöversikt**

En spendöversikt kan beskrivas som följer: genom att analysera befintlig information erhålls en översikt över vad som köps in, när köpen sker, vem som köper in, avtalstrohet och vilka leverantörer som används inom inköp av indirekt material. Analysen är användbar när en organisation ska införa ett inköpssystem, vill använda sitt befintliga inköpssystem på ett bättre sätt, eller rent allmänt styra upp sina interna inköpsprocesser.

Inköps- och upphandlingsfunktionen ska vid en optimal situation vara en integrerad del av den resultatsansvariga verksamheten. Resultatansvaret är kopplat till den nivå i verksamheten som har motiv, befogenhet och ansvar för att ta de beslut som fordras för att uppfylla verksamhetens krav. Genomlysningen indikerar att metod och verktyg för uppföljning är begränsad och då i första hand till Telge Inköp.

Samhällsbyggnadskontorets uppfattning är att det är viktigt att kunskap och system implementeras i den operativt ansvariga delen i organisationen vilket också ökar den allmänna mognaden.

Den mognadsbedömning som redovisas i genomlysningen anger endast i rubrikform kriterierna som innefattas och att intervjuer gjorts och därmed får antas ligga till grund för genomlysningens slutsatser. Att intervjuerna kännetecknas av att de gjorts med aktörer på hög ledningsnivå utesluter inte att relevanta uppfattningar uttrycks. Samhällsbyggnadskontoret konstaterar dock att kontoret som en stor intressent kunde ha tillfört och kan tillföra synpunkter som förbättrar resultatet för de nämnder kontoret servar.

Det är därför angeläget att genomlysningen uppgraderas till en utredning där även Samhällsbyggnadskontoret och rimligtvis övriga kontor inom den kommunala förvaltningen delger erfarenheter och synpunkter. Spendöversikten redovisar också flera utfall vars kvalité och informationsvärde ökar när berörda aktörer medverkar med förklaringar och kommentarer.

## Kategorianalysen

Grundläggande för inköps- och ramavtal är korrekt tillämpning och avtalstrohet. I beställarens resultatansvar ingår att svara för att tjänsten eller slutprodukten dels uppfyller erforderliga kvalitetskrav, dels att när det bygger på inköps eller entreprenadavtal att utförandet och leveransen följer ingångna avtal. Tillämpningen av ingångna avtal utgör alltså en del i huvudprocessen. Förutom det ligger ett stort egenvärde i att avtalen som juridiskt och affärsmässigt dokument hanteras rätt.

Även om det går att utläsa i genomlysningen att ambitionen med Kategorianalysen är just det, så förbises sannolikt flera viktiga aspekter i det allmänt hållna upplägget. Samhällsbyggnadskontoret ser det som väsentligt att de resultatansvariga delarna av organisationen ser över kompetens och resurser för egna berörda delar. För Samhällsbyggnadskontorets del finns nu efter tre år med Telge Inköp insikten att beställarkompetensen inom den egna organisationen ska kompletteras och förstärkas, både för en mer aktiv roll i utformningen av upphandlingsunderlagen, utformningen av avtalen samt vid tillämpningen av avtalen. Oklarheter i beslutet 2008 om bildandet av Telge Inköp och vilket uppdrag bolaget skulle ha, skapade sannolikt olika tolkningar och förväntningar om vilken roll och vilka tjänster en fristaende upphandlingsorganisation utan direkt egen kompetens om de kärnverksamheterna kan och bör leverera.

Det ligger ett värde i att avtalen i sig kan värderas och jämföras med andra till formen likartade avtal. Därmed kan möjligen olika inköpsfunktioner jämföras. Samtidigt är det ytterst och än mer intressant att verifiera slutkostnaden för tjänsten eller produkten i vilket inköpsavtalet eller entreprenadavtalet utgör en del. Ett avtal som anger exempelvis ett s.k. å-pris och där priset var, som det ofta är vid anbudsprovningen, utslagsgivande vid val av leverantör/entreprenör kan p.g.a. oklarheter i kvalitetshänseende eller bristande beställarhantering i slutändan ge högre kostnader än avtal med högre å-priser och som samtidigt erbjuder högre kvalitet i tjänster och produkter.

För att underlätta själva upphandlingsprocessen och minska möjligheterna till överklaganden p.g.a. svårtolkade krav är tendensen att prisparametern ges allt större tyngd. Samtidigt är tendensen att anbudsgivarna "prisar in sig" med låga å-priser. När beställningarna sedan sker uppstår allt oftare att levererad vara eller tjänst inte uppfyller de verkliga kraven. Därmed uppstår en situation med krav på extra beställningar s.k. åtor (ändrings- och tilläggssarbeten) eller att extra tid ska avsättas och ersättning för personal och maskiner. För att bryta trenden eller bemästra situationen behöver kopplingen mellan avtal – beställning – leveransfakturerings stärkas. Det ska ske, som också beskrivs ovan, genom att

beställarorganisationen förstärks och att rutiner mellan beställarledet och upphandlande enhet förtydligas.

### **Inköpsförmåga**

Vid bildande av Telge Inköp beskrevs möjligheter till orealistiskt stora upphandlingsvolymerna inom kommunen och koncernen. Förväntningar fanns att företag och leverantörer från övriga EU skulle ha intresse att medverka i anbudsgivningen. Södertälje kommun tillsammans med koncernens bolag, har en relativt liten inköspotential. För kommunen och de delar som Samhällsbyggnadskontoret representerar finns det i flera fall större vinster med samverkan med andra kommuner än enbart med koncernens bolag. Samtidigt är det viktigt att skapa enkla och lättillgängliga kontakter med avtalspartnerna. Allt för omfattande avtal blir lätt kontraproduktiva p.g.a. att riskerna för handhavande-problem ökar.

### **Uppfyllnad av ägardirektiv**

Rapporten berör även här i första hand de förhållanden som berör inköpsverksamhetens interna förhållanden vilket torde förklaras med att ägardirektiv givetvis ska tillmätas stor betydelse i sammanhanget. Utfallet visar på brister i måluppfyllelsen samtidigt som rapporten pekar på konflikter.

Den här delen bör kompletteras med ett avsnitt om kundnytta och uppfyllelse av kundernas förväntningar och behov. Med kunder avses de som ska omfattas av TI tjänster. En breddning och fördjupning möjliggör också bedömningar av bl. a ekonomiska utfall satt i ett relevant sammanhang, exempelvis som en del i en anläggsentreprenad, driftentreprenad etc. där upphandlingsvillkoren utgör en del i den totala projekt- eller driftprocessen. Jämförelse/Benchmarking mellan olika till synes jämförbara avtal inom och utom olika inköpsfunktioner ger en förenklad bild och kan därmed ge upphov till felaktiga slutsatser.

Samhällsbyggnadskontorets bedömning är att orealistiska förväntningar skapats på att enbart en inköpsfunktion med mer eller mindre funktionell koppling till berörda verksamheter ska medverka till det övergripande målet, kostnadseffektivitet, i huvudprocessen. TI har framhållit en roll att dela ut den kommunala marknaden till externa leverantörer med lägsta pris. När ett lägsta pris inte hanterats i adekvat sammanhang kan alltså den samlade kostnadseffektiviteten förloras. Förbättringar i de här avseendena uppnås genom en tydlig medverkan från beställande verksamhet i utformning av upphandlingsunderlag, utvärdering, tilldelningsbeslut, samt slutligen avtalstecknandet, avrop och uppföljning. Beställande verksamhet ska både i realiteten och formellt ansvara för upphandlings- och avtalsprocessen, varvid inköpsfunktionen är en medverkande

funktion med ansvar för att inköps/upphandlingsdelen genomförs enligt LOU och andra krav.

Samhällsbyggnadskontoret anser att nuvarande arbetssätt innebär en otydlig ansvarfördelning mellan TI och beställarna som också i de flesta fall är de operativt och juridiskt ansvariga för verksamheten mot en huvudman. En uppfattning som förekommer är att TI företräder kommunen och dess nämnder i frågor som gäller inköp och upphandlingar och därav berörda avtal. Kommunen har internt fördelat ekonomiskt och juridiskt ansvar till nämnderna som har resultatansvaret och utifrån det vidaredelegerar ansvar och teckningsrätt till organisationen. Formellt är det kommunstyrelsen eller en nämnd som företräder kommunen i berörda avtalsfrågor. Problemet bekräftas av frågeställningar från bl.a. revisorerna.

Vid flera tillfällen har Samhällsbyggnadskontoret erfårit att TI inte har kompetens och kapacitet för att uppfylla de krav som finns från Samhällsbyggnadskontorets olika verksamheter. Eftersom kompetens och kapacitet i det här avseende är starkt kopplat till beställarens projekt och bygglösning bör det tydliggöras att TI är en supportfunktion som följer beställarens direktiv för att de slutliga avtalen ska motsvara behovet.

En insikt och åtgärd härvidlag är att Samhällsbyggnadskontoret förstärker beställarkompetensen för att därmed underlätta för TI att fokusera på själva upphandlingsmomentet.

Modellen för ersättning och ersättningsnivån till TI för tjänsterna ger enligt Samhällsbyggnadskontoret felaktiga incitament och sammantaget för höga kostnader för beställaren.

### **Rekommendationer**

Översynen bör kompletteras med utredningar hur inköps- och upphandlingsverksamheten påverkat beställarnas arbetssätt och på vilket sätt det ekonomiska utfallet påverkats på resultatnivå.

Med nuvarande erfarenheter och för att nå ett optimalt ekonomiskt utfall på köpta tjänster och produkter behövs en kapacitets- och kompetensmässig förstärkning av beställarfunktionen vid Samhällsbyggnadskontoret.



En samordnad inköpsfunktion ska ha ett tydligare beställarfokus och bättre förutsättningar att anpassas till den verksamhet som ska ha support.

Ersättningsmodellen och ersättningsnivåer till TI gör att det finns en besparingspotential som kan tillgodoräknas slutkund.

#### **Ekonomiska konsekvenser och finansiering**

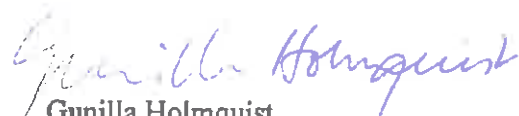
Genomlysningen redovisar inte hur det ekonomiska utfallet på verksamhetsnivå påverkats.

#### **Barnchecklistan**

Genomlysningen kommer inte att påverka barns villkor negativt.

#### **Samhällsbyggnadskontorets förslag till nämnden**

1. Tekniska nämnden antar Samhällsbyggnadskontoret tjänsteskrivelse som sitt eget yttrande.

  
Gunilla Holmquist  
Samhällsbyggnadsdirektör

  
Ove Lundgren  
Stadsmiljöchef

*Beslutet expedieras till:*

Ks, Kf

Handläggaren

Akten

Utdrag ur

**PROTOKOLL 7/2012**  
Styrelsen för  
Telge Bostäder AB  
2012-08-16

**NÄRVARO:**

<b>Ordinarie ledamöter</b>	<b>Noteringar</b>	<b>Tjänstgörande ersättare</b>
Ingela Nylund Watz (s)	Ordförande	
Erik Andersson (s)		
Katja Nilsson (s)		
Mats Pertoft (mp)		
Sait Yildiz (v)		
Peder Bennich (m)		
Mats Dahl (m)	Frånvarande	Gabriel Ataseven (m)
Karin Westerberg (fp)	Frånvarande	Håkan Mankefors
Madeleine Halef (kd)	Frånvarande	Lars-Olov Collin

**Närvarande icke-tjänstgörande ersättare:**

Hans Olsson (s)  
Lena Lindell (s)  
Kenan Unesi (s)  
Ackad Barsom (m)

**Personalrepresentanter:**

Tommy Åhlund                      Vision

**Telge:**

Ingen representant

**Tjänstemän TB:**

Vd Eva Nygren  
Veijo Stenbäck  
Mats Sjöbergberg, del av mötet

Sammanträdet pågår mellan kl 18:00 – 19:05.

Dagens sammanträde hålls i lokal Katten/Svensen på Storgatan 42.

**§ 77 Förslag till remissvar avseende genomlysning av Telge Inköp**  
VD informerar om förslag till remissvar avseende genomlysning av Telge Inköp, bilaga 36.

**Styrelsen beslutar**

**att anta förslaget till remissvar som sitt eget.**

**Vid protokollet:**

**Veijo Stenbäck**

**Justeras:**

**Ingela Nylund Watz**

**Erik Andersson**

## Till Styrelsen

### Förslag till remissvar avseende genomlysning av Telge Inköp AB

Telge Bostäders styrelse har på remiss från Telge AB fått en av PWC genomförd rapport avseende Telge Inköps verksamhet samt inköpsverksamheten i förvaltningar och bolag.

#### Köptrohet

Vid genomgång av rapporten ser det ut som om Telge Bostäders köptrohet och kontroll av vilka entreprenörer som anlitas är låg. Andra rapporter från Inköp visar det samma, men då vi går in och detaljgranskar dessa rapporter kan vi konstatera att bolaget gör få upphandlingar som inte är upphandlade enligt Lagen om Offentlig Upphandling (LOU). Anledningen till detta är att ett antal projekt och entreprenörer som upphandlats med stöd av Telge Inköp har registrerats som om de hanterats utanför LOU och att dessa entreprenörer inte får användas. På samma sätt har de inköp som gjort av entreprenörer som upphandlats via HBV, husbyggnadsvaror AB, som är de kommunala bostadsföretagens inköpscentral och som arbetar enligt LOU också räknats som inköp som inte är korrekta. HBV anlitas för branschspecifik upphandling av varor och tjänster och utnyttjas i första hand då inte avtal finns hos Telge Inköp, eller där Telge Inköp eller entreprenör konstaterar att vi är överens om att bästa alternativet är att vi köper via HBVavtalet.

#### Byggservice

För byggservice och underhåll så anges t ex att upphandlingar för 3 000 000 Mkr inom Byggservice & Underhåll som varandes utanför avtal, detta trots att dessa handlats upp med stöd av Telge Inköp. Som exempel på leverantörer kan nämnas TAC/Schneider, Meta Fastighetssystem och SafeTeam i Sverige. Dessa leverantörer har vunnit upphandlingar gjorda med Telge Inköp, eller ingår som underentreprenörer i ett upphandlat projekt.

### **Lokalvård**

Det ser också ut som om vi inom avtalsområde lokalvård inte respekterar ingångna avtal. Det stämmer att vi använder entreprenörer som inte är upphandlade men det beror på att vi vid upprepade tillfällen tvingats bryta avtal med upphandlad entreprenör, då kvalitet och leverans och fakturering av utfört arbete inte motsvarat de minimikrav som kan ställas på detta. Vi har inte möjlighet att avstå från att köpa städning av fastigheterna under upphandlingstiden varför detta räknas som bristande respekt för regelverket.

Telge Bostäder arbetar fortlöpande med kvalitetsuppföljning med entreprenörer, fokus har de senaste åren legat på kvalitetskontroll av städentreprenader. Vi har vid flera tillfällen de senaste åren kunnat konstatera att upphandlade städentreprenörer inte följer de kvalitetskrav som definierats i upphandlingen, och heller inte debiterar oss i enlighet med vad som överenskommits i denna. Vi har lagt stor kraft i detta arbete, och i flera fall har vi eller entreprenören efter ett antal möten och förhandlingar brutit avtalet. Ofta har detta skett med mindre än ett år kvar på gällande avtal. Vi står då inför att en upphandling kan ta mellan sex månader och upp till ett år och att vi under tiden måste städa våra fastigheter. Vi har då valt att anlita kända entreprenörer under tiden fram till dess att upphandling av ny entreprenör är klar som kan klara de kvalitetskrav som vi och våra kunder ställer på städningen.

### **Förbättringsmöjligheter**

Det finns idag brister i kommunikationen och i samarbetet mellan bolaget och Telge Inköp där vi behöver skapa bättre gemensamma uppföljningssystem.

Kvalitetsuppföljningar och diskussioner med entreprenören dokumenteras idag inte så att även Telge Inköp kan följa detta. Detta och att vi och Telge Inköp inte haft ordentliga strukturer för eller ett bra arbete med återkoppling har inneburit att med vi till exempel i ett par fall funnit att avtal förlängts med entreprenörer där vi sett att avtalstiden löpt ut och där vi förväntat oss att arbetet med en ny upphandling skall påbörjats då vi inte varit nöjda med avtal eller entreprenör.

Ett starkt önskemål från oss är att få samma service som vi får av HBV, där de gör stickprovskontroller av att leverantörerna fakturerar oss enligt avtal. I dagsläget är detta ett problem för oss då det är många som avropar flera avtal, man gör det relativt sällan och har liten eller ingen tid att gå in och läsa vad avtalet säger om hur fakturering skall ske och vad det får kosta. Bolaget har idag ingen upphandlingskompetens då dessa fördes över till Telge i och med samordningen till koncernen.

Vi har under våren sett ett ökat engagemang från Inköp med bättre uppföljning och en större synlighet och kontakt med oss om kund till Telge Inköp.

Vi arbetar fortlöpande med diskussioner med medarbetare kring upphandlingsfrågor. Ett forum är de månatliga chefsmöten som hålls med samtliga chefer, vilket i stort motsvarar de som upphandlar varor och tjänster. Under våren har vi behandlat inköpsfrågor vid två tillfällen. Vid ett tillfälle var Anna-Karin Renström, vd på Telge Inköp med och talade om frågorna och presenterade också statistik. Vid ett senare tillfälle såg vi tillsammans Uppdrag Granskning, det avsnitt som behandlade Solna kommun. Vi diskuterade utifrån detta vilka risker som finns, och vad som skulle krävas för att man i vår organisation skulle börja arbeta på ett icke godtagbart skick.

Arbetet med inköp tar allt större resurser i anspråk, dels motsvarar kostnaden till Telge Inköp cirka tre heltidsanställda och uppskattningsvis under året läggs i Telge Bostäder motsvarande ca en årsarbetare till detta för att delta i upphandlingsprocessen och bidra med kunskap kring det upphandlade området så att upphandlingen blir så relevant och effektiv som möjligt. Det är ett bekymmer att regelverket kring LOU hela tiden byggs på och blir mer och mer detaljerat, kostnadskrävande, och att upphandlingarna som en följd av detta tar allt mera tid och resurser i anspråk.

**Styrelsen föreslås besluta:**

**att** anta förslaget till remissvar som sitt eget.

Telge Bostäder AB

Eva Nygren  
Vd

## Synpunkter på genomlysningen av Telge Inköp

En generell kommentar från Telge Energis sida är att i de stora generella upphandlingarna (kontormaterial, lokalvård och byggtjänster etc.) tycker vi att det fungerar bra men när vi jobbar med mer strategiska Telge Energi projekt och utvecklingsområden är det svårt att jobba enligt LOU då vi som bolag är fullt konkurransutsatta. Det är dessutom i många fall direkt konkurranshämmande då våra konkurrenter har full tillgång att se vad vi har upphandlat och till vilket pris. Denna typ av strategiska upphandlingar är därför ett problem för oss och vi vill närmare utreda hur lagen om LOU gäller för oss i dessa fall.

- Hur ska ni tillse att avtalsefterlevnaden förbättras i er förvaltning/bolag?

Genom mer och tydligare information främst genom portalen på webben men också att vi kan se den förtjänst/mervärde vi får som bolag av upphandlingen.

- Hur ska kunskapen öka i förvaltning och bolag, så att alla som berörs av inköp eller gör avrop vet vad som gäller, hur man hittar avtalsleverantörer och priser osv?

Personliga möten från inköps sida med de personer som är huvudinköpare i respektive bolag, Även här ser man på avtalen och de värde de skapar för oss som bolag.

Mvh Mats Fagerström

## **Telge Fastigheters synpunkter**

TI behöver ha regelbundna strategiska möten med respektive bolag/förvaltningar för genomgång av bla vilka avtal som behövs framöver, uppföljning av inköpsrapport, uppföljning av befintliga avtal m.m.

Debitering av tjänsterna måste förändras snarast. Debiteringen grundas på en gammal beräkning och är mycket missvisande. Debitering bör ske enligt faktisk nedlagd tid.

Liselott Nilsson  
VD, Telge Fastigheter



## **GENOMLYSNING AV TELGE INKÖP SAMT INKÖPSVERKSAMHETEN I FÖRVALTNING OCH BOLAG**

### **Bakgrund**

När kommunfullmäktige beslutade att bilda ett inköpsbolag i januari 2009, beslutades samtidigt att bolaget efter två år skulle utvärderas. Genomlysningen som genomförts av PWC, är nu slutförd.

Den övergripande summeringen som PWC gör är att "Telge Inköp är på rätt väg och arbetar med rätt saker, det finns dock mycket att göra avseende ökad insikt kring inköp och stor potential för ytterligare inköpsrelaterad kostnadsreduktion".

Genomlysningen avslutas med ett antal rekommendationer om förbättrings- och utvecklingsåtgärder för att uppnå Telge Inköps inköpsmål och ägardirektiv. Bland annat rekommenderas Telge Inköp att fokusera på kategorier med stor potential, öka konkurrenstrycket i bolagets upphandlingar och verka för ökad insikt hos kommunens och koncernens verksamhet och personal.

### **Remissen**

När koncernstyrelsen hanterade ärendet 2012-03-09, beslutades att remittera PWCs genomlysning för kommentarer, till samtliga dotterbolagsstyrelser i Telgekoncernen samt alla nämnder i förvaltningen.

TN skall svara Ann-Charlotte Gjöthlén (Telge) v.35 på följande frågor

- Hur skall ni tillse att avtalsefterlevnaden förbättras i ert bolag?
- Hur skall kunskapen öka i bolaget, så att alla som berörs av inköp eller gör avrop vet vad som gäller, hur man hittar avtalsleverantörer och priser osv?

### **Hur arbetar TN idag**

TN har idag 86% avtalstrohet inom påverkbar inköpsvolym och 391 leverantörer(2024st fakturor) som saknar avtal. Volym där potentiellt skadestånd kan uppkomma är 16,6 mkr. Telge Inköp (Eric C) träffar Åsa, Måns, Anders ca 9 ggr per år för att bland annat gå igenom "Inköpsrapporten" och vidtaga åtgärder. Idag arbetar gruppen framförallt med de rullande

tio "största leverantörerna vad avser pengar". Kännedomen angående avtal bedöms som hög bland handläggande tjänstemän.

**Svar på Remiss**

- Modellen vi arbetat efter har givit resultat och upplevs bra både från TI och TN
- Utveckla rapporten så att antal fakturor från respektive leverantör samt antal per månad. Detta för att se om det är en engångsföreteelse eller om avrop pågår vilket då resulterar i avtalstecknande eller styra över till befintliga avtal.
- Mer analys!
- Genomgång och uppföljning av avtal som är kopplade som underhållsavtal till exempel driftsystem mm.
- Ta fram handlingsplan samt indikatorer till FL smarttavla för att följa utvecklingen
- Utbilda och informera i berörda grupper

## **Telge Tillväxt yttrande**

Jag tycker att Telge Inköp bör börja med sociala kriterier. Södertälje/Telge har sådana utmaningar att man bör utveckla även detta område. Den skulle kunna bli en intressant förlängning av Telgemodellen. Sociala kriterier är en trend i hela EU. Direktiv nummer 6 skulle kunna utvecklas. Det finns en hel del diskussion och utveckling kring sociala kriterier.

Mvh  
/Harry McNeil

## Telge Återvinnings synpunkter

### 1. Hur kan vi tillse att avtalsefterlevnaden förbättras?

Ökad och förbättrad dialog kring bolagens behov ( så att "rätt" vara/tjänst upphandlas).

Ökad kompetens hos inköpare om bolagens affärer/behov.

Ökad kompetens hos bolagen om strategiskt inköp och rutiner/affärsnytta. etc  
Enklare verktyg att finna avtalsleverantörer.

(Garanterat?) attraktivare prisbild inom avtal än utanför (incitament)

Ökad utbildning/information till berörda anställda samt bra rutiner för introduktion av nyanställda berörda.

Utbildning för affärsmässig förståelse av helheten.

Verktygen för avtalsefterlevnad förfinas så att de köp som vi bedömer ej kan ske inom avtal (ex leverans av askor på spotmarknad inte "skymmer sikten".

Genomgång av "vilda inköp" från kvartalsrapporten och framtagande av handlingsplan för dessa.

### 2. Hur ska kunskapen öka så att alla som berörs av inköp eller avrop vet vad som gäller, hur man hittar avtalsleverantörer och priser etc?

Tätare samarbete mellan bolagsansvarig inköpare/bolag. Regelbundenhet, rutinmässig. Tydliga roller och förväntningar parterna emellan.

Lätt hitta rätt leverantör, sökfunktion.

Uppdaterad information på Helge vid förändringar i avtal.

Tydliga kontaktvägar in på Telge Inköp (en väg in)

---

#### Helena Karlsson

VD TelgeÅtervinning

Telge Återvinning AB

Tveta

Box 633, 151 27 Södertälje

08-550 223 39 (dir) 08-550 222 23 (fax) 0708-515632 (mobil)

[www.telge.se](http://www.telge.se)

§ 178 **Remissvar, genomlysning av Telge Inköp samt inköpsverksamheten i förvaltning och bolag**

Dnr UN 12/0166

**Sammanfattning av ärendet**

Konsultföretaget PWC har genomfört en genomlysning av Telge Inköp samt inköpsverksamheten i förvaltning och bolag. Kommunfullmäktige beslutade i samband med att bolaget bildades att det skulle utvärderas efter två år. När koncernstyrelsen behandlade genomlysningen beslutades att remittera den till samtliga dotterbolagsstyrelser i Telgekoncernen samt till alla nämnder i förvaltningen. Bolag och nämnder ombeds att lämna kommentarer till i genomlysningen lämnade förbättringsförslag samt svara på några särskilda frågeställningar.

Sammanfattningsvis framför utbildningskontoret att det är viktigt att fortsätta arbetet med att förbättra den inköpsrapport som visar avtalstroheten så att statistiken blir rättvisande och kan användas som ett bra underlag till förbättringsåtgärder inom kontoret. Utbildningskontoret och Telge inköp har påbörjat ett samarbete med regelbundna avstämningar för att öka avtalstroheten. Det är viktigt att detta arbete fortsätter och utvecklas.

Om avtalstroheten ska öka är det viktigt att avtalen upplevs som prisvärda och att de omfattar de varor och tjänster som efterfrågas i verksamheten. Vidare är det viktigt att information, regler och rutiner för inköp är ändamålsenliga och tillgängliga för den personal som ansvarar för inköp i verksamheten. För att kunna uppnå detta är det viktigt att Telge Inköp är lyhörd för verksamhetens behov men även att utbildningskontorets personal deltar aktivt och bidrar med sina kunskaper om vår verksamhet i samband med utarbetande av kravspecifikation med mera.

**Beslutsunderlag**

Tjänsteskrivelse från utbildningskontoret daterad 2012-08-09

Genomlysning av Telge inköp samt inköpsverksamheten i förvaltning och bolag

**Utbildningsnämndens beslut**

Utbildningsnämnden antar utbildningskontorets tjänsteskrivelse daterad 2012-09-06 som sitt yttrande och överlämnar det till kommunstyrelsen.

Justerandes signum

Anslagsdatum

2012-10-03

Utdragsbestyrkande

§ 178 forts

*Beslutet expedieras till:*

Kommunstyrelsen

Akten

*Teige AB*

Justerandes signum

*N. E. M.*

Anslagsdatum  
2012-10-03

Utdragsbestyrkande

*Åz*

2012-09-06  
Tjänsteskrivelse

Kontor  
Utbildningskontoret

Handläggare  
Lena Henlöv  
08-523 022 02  
lena.henlov@sodertalje.se

Utbildningsnämnden

## **Yttrande – genomlysning av Telge inköp samt inköpsverksamhetens i förvaltning och bolag**

Dnr UN 12/0166

### **Sammanfattning av ärendet**

Konsultföretaget PWC har genomfört en genomlysning av Telge Inköp samt inköpsverksamheten i förvaltning och bolag. Kommunfullmäktige beslutade i samband med att bolaget bildades att det skulle utvärderas efter två år. När koncernstyrelsen behandlade genomlysningen beslutades att remittera den till samtliga dotterbolagsstyrelser i Telgekoncernen samt till alla nämnder i förvaltningen. Bolag och nämnder ombeds att lämna kommentarer till i genomlysningen lämnade förbättringsförslag samt svara på några särskilda frågeställningar.

Sammanfattningsvis framför utbildningskontoret att det är viktigt att fortsätta arbetet med att förbättra den inköpsrapport som visar avtalstroheten så att statistiken blir rättvisande och kan användas som ett bra underlag till förbättringsåtgärder inom kontoret. Utbildningskontoret och Telge inköp har påbörjat ett samarbete med regelbundna avstämningar för att öka avtalstroheten. Det är viktigt att detta arbete fortsätter och utvecklas.

Om avtalstroheten ska öka är det viktigt att avtalen upplevs som prisvärda och att de omfattar de varor och tjänster som efterfrågas i verksamheten. Vidare är det viktigt att information, regler och rutiner för inköp är ändamålsenliga och tillgängliga för den personal som ansvarar för inköp i verksamheten. För att kunna uppnå detta är det viktigt att Telge Inköp är lyhörd för verksamhetens behov men även att utbildningskontorets personal deltar aktivt och bidrar med sina kunskaper om vår verksamhet i samband med utarbetande av kravspecifikation m m.

**Beslutsunderlag**

Tjänsteskrivelse daterad 2012-08-09

Genomlysning av Telge inköp samt inköpsverksamheten i förvaltning och bolag

**Ärendet****Bakgrund**

Konsultföretaget PWC har genomfört en genomlysning av Telge Inköp samt inköpsverksamheten i förvaltning och bolag. Kommunfullmäktige beslutade i samband med att bolaget bildades att det skulle utvärderas efter två år. Utvärderingen har genomförts utifrån bolagets ägardirektiv samt bolagets egen inköpsstrategi. Genomlysningen avslutas med ett antal rekommendationer om förbättrings- och utvecklingsåtgärder för att uppnå Telge Inköps inköpsmål och ägardirektiv. När koncernstyrelsen behandlade genomlysningen beslutades att remittera den till samtliga dotterbolagsstyrelser i Telgekoncernen samt till alla nämnder i förvaltningen. De vill att samtliga nämnder och styrelser kommenterar de förbättringsförslag som genomlysningen rekommenderar samt speciellt besvarar följande frågeställningar:

- Hur ska ni tillse att avtalsefterlevnaden förbättras i er förvaltning/bolag?
- Hur ska kunskapen öka i er förvaltning och bolag, så att alla som berörs av inköp eller gör avrop vet vad som gäller, hur man hittar avtalsleverantörer och priser o s v?

**Kommentarer till förbättringsförslag**

I utvärderingen föreslår sammanfattningsvis PWC följande förbättringsförslag:

- Kartlägg potentialen för kostnadsbesparing så att upphandlingsinsatserna kan prioriteras optimalt.
- Arbeta med ökad följsamhet mot avtal och säkerställ att möjliggjorda besparingar också realiserar.
- Jobba fokuserat med att öka konkurrenstrycket i bolagets upphandlingar.
- Utöka inköpsverksamheten med fler kommunala kunder

Nedan kommenteras förslagen utifrån utbildningskontorets verksamhet:

*Kartlägg potentialen för kostnadsbesparing så att upphandlingsinsatserna kan prioriteras optimalt*



Utbildningskontoret instämmer i det rimliga att fokusera upphandlingsinsatser på de områden där det är möjligt att minska kostnaderna i verksamheten mest. Det är dock viktigt att vid upphandlingar inte endast se till priset på varan eller tjänsten. Det är viktigt att även väga in de eventuella ökade kostnader som de olika verksamheterna kan få beroende på olika val vid upphandlingar.

*Arbeta med ökad följsamhet mot avtal och säkerställ att möjliggjorda besparingar också realiserar*

För att mäta följsamhet mot avtal måste dagens statistik över inköpen förbättras. Telge inköp har som utvärderingen visar satsat på ett bra system för uppföljningen. De rapporter som hittills presenteras är mycket bra utformade men innehåller dessvärre en del större felaktigheter i statistiken, vilket får till följd att avtalstroheten på ett flertal områden ser betydligt sämre ut än vad den är. Ett samarbete finns idag mellan Telge Inköp och utbildningskontoret där vi gemensamt går igenom rapporterna och underlagen till dessa för att rätta de felaktigheter som förekommer. Allt i syfte att kunna få rapporter som verkligen kan användas som underlag för att mäta avtalstroheten. En felkälla är bl a att leverantörer (för utbildningskontorets del t ex friskolor) ligger kodade i fel avtalskategori. I andra fall kan en leverantör vara kodad i en avtalskategori, vilket är korrekt för ett kontor, medan leverantören borde finnas i en annan kategori för utbildningskontoret. Det gäller t ex vissa institutioner som är kodade som boende, vilket är helt rätt för socialkontoret, medan de säljer skolplatser till utbildningskontoret.

Vidare är följsamheten mot avtal helt beroende på att de som beställer varor och tjänster får den information de behöver för att göra inköpen hos rätt leverantör. Vidare ska de administrativa rutinerna vara enkla och underlättade för beställarna att använda rätt leverantörer. Allra viktigast är dock att de varor och tjänster som upphandlas upplevs hålla den kvalitet som efterfrågas och till ett fördelaktigt pris. Ute på våra förskolor och skolor är den primära uppgiften att bedriva den god pedagogiska verksamheten. Upplever inte verksamheterna att det är fördelaktigt att använda upphandlade avtal kommer inte följsamheten att vara hög.

Utvärderingen nämner att det är viktigt att utveckla det elektroniska beställningsstödet. Utbildningskontoret vill framhålla att det är viktigt att detta sker på ett sätt som gör att de som finns ute i verksamheterna har tillgång till det. På utbildningskontoret har de allra flesta i verksamheten inte tillgång till administrativa datorer, t ex lärare. Därför är det viktigt att elektroniska beställningssystem, liksom flera andra administrativa system finns tillgängliga även för personal som inte har tillgång till det administrativa nätet.

*Johba fokuserat med att öka konkurrenstrycket i bolagets upphandlingar*

Utbildningskontoret instämmer i utvärderingen när det gäller att Telge Inköp måste vara noga med att följa upp effekten av prisspridning när upphandlingar delas i mindre delar för att ge möjligheter för mindre entreprenörer. Att som verksamhet ha olika leverantörer med större prisskillnader beroende på var en verksamhet befinner sig geografiskt är inte tillfredsställande och skulle också upplevas negativt ute i verksamheten. Det kan också innebära att förvaltningen måste upprätta särskilda administrativa rutiner för att utjämna sådana skillnader, vilket ökar verksamhetens kostnad för administration och därmed kan den tänkta besparingen inte realiseras.

*Utöka inköpsverksamheten med fler kommunala kunder*

Utbildningskontoret har i sig inte några synpunkter på om Telge inköp har flera kunder. Om detta skulle öka arbetsbelastningen för personalen på Telge Inköp så att möjligheten till service i våra verksamheter minskar kommer det dock att upplevas som negativt.

*Kommenterar till särskilda frågeställningar*

*Hur ska ni tillse att avtalsefterlevnaden förbättras i er förvaltning/bolag?*

Vi har påbörjat en samverkan med Telge Inköp genom kontinuerliga uppföljningsmöten mellan kontaktpersoner på Telge Inköp respektive Utbildningskontoret. Vid dessa möten kommer utöver pågående och kommande upphandlingar även Telge Inköps uppföljning av avtalstroheten att diskuteras. Tillsammans kan vi då utforma åtgärder för att öka avtalstroheten inom utbildningskontoret. För att kunna fastställa rätt orsaker till att verksamheten använder leverantörer som inte är avtalade och fatta rätt beslut om åtgärder är det viktigt att säkra uppföljningsrapportens kvalitet. Utbildningskontoret kommer aktivt att samverka med Telge inköp för att få en bra rapport till stånd.

För att få en bra avtalstrohet är det viktigt att upphandlade avtal som upplevs som fördelaktiga och enkla att använda. För att det ska bli möjligt måste utbildningskontoret arbeta för att vår personal aktivt bidrar med sina kunskaper och synpunkter i de upphandlingar som berör verksamheten.

*Hur ska kunskapen öka i er förvaltning och bolag, så att alla som berörs av inköp eller gör avrop vet vad som gäller, hur man hittar avtalsleverantörer och priser o s v?*

Informationen om regler och rutiner för upphandling samt gällande avtal kan förbättras. Det är viktigt att informationen finns lätt tillgänglig för all personal som beställer varor och tjänster. Många inom utbildningskontorets verksamheter har inte tillgång till kommunens administrativa nätverk. Det innebär att informations/kunskapsspridning försvåras. Telge

inköp och utbildningskontoret måste tillsammans se till att information finns tillgänglig för alla som ska göra inköp.

Enkla och ändamålsenliga rutiner för avrop och inköp är också en förutsättning för att förbättra avtalsefterlevnaden. Fokus på våra förskolor och skolor är den pedagogiska verksamheten och arbetet med barnen/eleverna. Det innebär att det måste finnas bra rutiner för hur inköp ska ske. Genom att i samverkan med Telge Inköp analysera avtalstroheten kan vi hitta brister i våra rutiner och lägga fokus på att göra de förändringar som leder till bäst resultat.

**Förvaltningens förslag till nämnden:**

Nämnden antar yttrandet som sitt eget och överlämnar det till kommunstyrelsen.



Peter Fredriksson  
Utbildningsdirektör

*Beslutet expedieras till:*

*KS*

*Akten*

**§ 67 Yttrande över genomlysning av Telge Inköp  
samt inköpsverksamheten i förvaltning och bolag**

Dnr 12/78

**Sammanfattning av ärendet**

PwC har gjort en genomlysning av Telge Inköps inköpsverksamhet. I sin remisskrivelse har Telge AB begärt att få svar på ett par frågeställningar. Social- och omsorgskontoret har lämnat sina synpunkter på genomlysningen och föreslår äldreomsorgsnämnden att anta detta yttrande som sitt eget.

**Beslutsunderlag**

Social- och omsorgskontorets tjänsteskrivelse daterad 2012-08-09.

Remisskrivelse från Telge AB den 9 maj 2012.

PwC:s verksamhetsgenomlysning av Telge Inköp den 6 september 2011.

**Propositionsordning**

Ordförande Kerstin Pettersson (V) ställer proposition på kontorets förslag till beslut och finner att nämnden bifaller det.




**Äldreomsorgsnämndens beslut:**

Social- och omsorgskontorets förslag till yttrande över PwC:s genomlysning av Telge Inköp antas såsom nämndens eget.

*Beslutet expedieras till:*

Telge AB

Akten

Justerandes signum	Anslagsdatum	Utdragsbestyrkande
 	2012-08-30	 Sida 42

2012-08-09

**Tjänsteskrivelse**Dnr  
AON 12/078**Kontor**  
Social- och  
omsorgskontoret**Handläggare**  
Göran Rooth  
08-523 029 34  
goran.rooth@sodertalje.se

Äldreomsorgsnämnden

**Yttrande över genomlysning av Telge Inköp  
samt inköpsverksamheten i förvaltning och bolag****Sammanfattning av ärendet**

PwC har gjort en genomlysning av Telge Inköps inköpsverksamhet. I sin remisskrivelse har Telge AB begärt att få svar på ett par frågeställningar. Social- och omsorgskontoret har lämnat sina synpunkter på genomlysningen och föreslår äldreomsorgsnämnden att anta detta yttrande som sitt eget.

**Beslutsunderlag**

Social- och omsorgskontorets tjänsteskrivelse den 9 augusti 2012

Remisskrivelse från Telge AB den 9 maj 2012

PwC:s verksamhetsgenomlysning av Telge Inköp den 6 september 2011

**Ärendet****PwC:s genomlysning**

PwC gjorde hösten 2011 en genomlysning av Telge Inköp och inköpsverksamheten i Södertäljes kommunala förvaltning och bolag. Inköpen och de resultat inköpen har genererat har analyserats och leverantörsspridning, avtalsefterlevnad och behovet av förankring och utbildning i de operativa verksamheterna har särskilt studerats.

Den övergripande summering som PwC har gjort är att Telge Inköp är på rätt väg och arbetar med rätt saker. Det finns dock mycket att göra avseende ökad insikt kring inköp och stor potential för ytterligare inköpsrelaterad kostnadsreduktion. Genomlysningen avslutas med ett antal rekommendationer om förbättrings- och utvecklingsåtgärder för att öka fokuseringen på kategorier med stor potential.

I sin remisskrivelse vill Telge AB speciellt ha svar på följande frågor:

- Hur ska ni tillse att avtalsefterlevnaden förbättras i er förvaltning?
- Hur ska kunskapen öka i förvaltning och bolag, så att alla som berörs av inköp eller gör avrop vet vad som gäller, hur man hittar avtalsleverantörer och priser o s v?

#### **Social- och omsorgskontorets synpunkter**

Ett samarbete med representant för Telge inköp och verksamhetscontrollers på social- och omsorgskontoret har pågått en tid. Detta har i nuläget lett till att en del oklarheter har retts ut och att vissa förändringar genomförts som har förbättrat avtalstroheten. Inom äldreomsorgens verksamheter lämnar Telge Inköp regelbundet statistik över vilka inköp verksamheterna har gjort och om dessa gjorts inom ramen för de avtal som finns. I de fall som inköp har gjorts utan avtal diskuteras detta med berörda verksamheter och resultatet återkopplas till Telge Inköp.

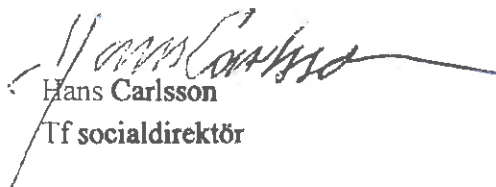
På social- och omsorgskontoret har samarbetet lett till att representanter för Telge Inköp regelbundet besöker ledningsgruppen för att informera och utbilda i frågor som känns angelägna för att förbättra kunskapen och höja avtalstroheten. Telge Inköp har också informerat på kontorets chefsdagar för att säkerställa att informationen går längre ut i organisationen. Detta samarbete bör fortsätta och utvecklas.

#### **Ekonomiska konsekvenser och finansiering**

Om Telge Inköp och äldreomsorgens verksamheter genomför de rekommendationer som PwC föreslagit i sin genomlysning finns det goda förutsättningar för att minska äldreomsorgens inköpskostnader.

#### **Social- och omsorgskontorets förslag till nämnden:**

Äldreomsorgsnämnden antar förslaget till yttrande över PwC:s genomlysning av Telge Inköp som sitt eget.

  
Hans Carlsson  
Tf socialdirektör

*Beslutet expedieras till:*

*Telge AB*

*Akten*

Bilaga 3

# Remissvar från Telge Inköp styrelse

2013-06-28

4851

TelgeInköp

# Definition lokala näringslivet

- Dagens definition (TI)
  - Leverantörer som i sin fakturaadress har postort Södertälje, Mölnbo, Hölö-Mörkö, Järna och Enhörna
  - Företag som har kontor i Södertälje och har etablerat sig på orten men fakturerar från huvudkontor utanför postort enligt definition ovan.



# Hur kan rollerna mellan TI och nämnder/styrelser tydliggöras

## Förslag:

- Utbilda de nämnder som har behov av fördjupade kunskaper om LOU och upphandlingsprocessen
- Skicka inköpsrapporten till nämnden 2 ggr/år med uppföljande genomgång.
- Inköspolicy behandlas och beslutas av kommunfullmäktige.

Gemensamt ansvar i inköpsprocessen

PRINCIPSKISS

## En glidande skala mellan verksamhetens och inköpsbolagets ansvar



- Ifrågasätta behov och kravspecifikation
- Säkerställa att utvärderingen av anbuderna kommer att gå smidigt
- Kan vi samordna köpet med andra i koncernen?
- Analys av leverantörsmarknaden
- Analys av totalkostnaden – vad är kostnadsdrivande?
- Kan vi köpa standard eller måste vi ha special?
- Definition av vad som skall köpas
- Vilka behov har vi och hur formulerar vi dem?
- Skrivna kravspecifikation
- Fackförhandlingar

Telge Inköp ansvarar



Gemensamt ansvar

Verksamheten/  
Nämnden ansvarar



- Skriva anbudsfrågan
- Annonsera
- Styra inköpsprocessen
- Kontraktsskrivning
- Strategi för upphandlingen
- Taktik och målsättning
- Framtagning av utvärderingsmodell
- Svara leverantörerna på frågor
- "Förhandla" (klargöranden)
- Tillföra information och eventuellt material från tidigare upphandlingar (g)
- Gemensam checklista avstämning
- Kravspecifikation



- Uppföljning på strategisk nivå
- Leverantörsuppföljning under kontraktstiden
- Erfarenheter från (leverantörens prestationer under avtalsiden)

## Hur kan suboptimering undvikas?

- Samtliga följer de processer som finns.
- Ansvariga nämnder och styrelser håller fast vid syftet med att skapa Telge Inköp.
- Bra samverkan mellan Telge Inköp och bolag och förvaltningen.
- Kvartalsvisa möten hålls mellan inköpare och kontorschefer.

# Hur kan samarbetet mellan Telge Inköp och kommunen/Telge förbättras

- Idag jobbar Telge Inköp med sina kunder dels genom ett bolags/förvaltningsansvar (1 inköpare som kontaktperson) samt genom ett kategoriansvar. Bolaget har också en Helpdesk med mail och telefon som är bemannad dagligen mellan 0800-1630.
- Telge Inköp anser att dagens samarbete fungerar bra, men att det kan fortsätta att förbättras, vilket beror mer på personrelationer än processer.
- Telge Inköps uppdrag behöver förtydligas för nämnder, förvaltningar, bolag och styrelser.

# Vem beslutar om förfrågningsunderlag och avtal?

- Nuläge

- 1) Verksamheten äger kravspecifikationen. Skall denna behandlas i nämnd ansvarar nämnden för detta och vilka man vill bjuda in till denna dragnings. Oftast är det tjänstemännen som drar ärendet och TI bjuds in av tjänsteman i kommunen om man anser att detta behövs. Telge Inköp kan facilitera processen kring framtagande och ifrågasätta vissa delar i kravspecifikation om bolaget anser att det inte är det bästa för affären eller enligt LOU. I slutänden är det verksamheten som tar beslut om utformningen.
- 2) Upphandlingsstrategi: Skrivs av Telge Inköp som ett gemensamt beslutsdokument med verksamheten om vad man kommit överens om i upphandlingsförfarandet.
- 3) Avtalet biläggs förfrågningsunderlaget och är vid avlämnande av anbud redan godkänt av leverantör. Avtalet skrivs på av Telge Inköp via en ställningsfullmakt som erhållits av respektive bolag/förvaltning

# Vem beslutar om förfrågningsunderlag och avtal forts.

I LOU är det tilldelningsbeslutet som är den legala beslutspunkten och dessa skrivs på av respektive förvaltningschef vid objektsupphandlingar och av ekonomidirektör i kommunen vid ramavtalsupphandlingar

Önskat läge: Telge Inköp har ställningsfullmakt från samtliga att skriva på avtal annars ingen annan förändring

## Hur kan samarbetet med lokala näringslivet förbättras?

- TI håller utbildningar för lokala näringslivet (2013 3 stycken planerade)
- Skapa en ny process för direktupphandlingar. Dessa "annonseras" på Södertäljes hemsida så att småföretagare kan skicka in intresseanmälan om att få del av kravspecifikation för att kunna offerera.





2012-03-09

Till Styrelsen för Telge AB

## Utvärdering av Telge Inköp

### Ärendet i korthet

När kommunfullmäktige beslutade att bilda ett inköpsbolag, beslutades samtidigt att bolaget efter två år skulle utvärderas. Utvärderingen av Telge Inköps verksamhet är nu genomförd. Uppdraget har genomförts av PWC.

Utvärderingen av bolagets verksamhet har genomförts utifrån ägardirektiv för perioden 2009-2011 samt bolagets strategi och den egna utvärdering och uppföljning som bolaget gjort. PWC har kartlagt och analyserat inköpen och de resultat inköpen har genererat. I översynen har ingått en jämförelse med hur inköp hanteras i andra verksamheter, s.k. best practice-jämförelse. Rekommendationer om förbättrings- och utvecklingsåtgärder för att uppnå Telge Inköps inköpsmål och ägardirektiv, ges också i rapporten.

Den övergripande summeringen som PWC gör är att "Telge Inköp är på rätt väg och arbetar med rätt saker, det finns dock mycket att göra avseende ökad insikt kring inköp och stor potential för ytterligare inköpsrelaterad kostnadsreduktion".

På dagens sammanträde deltar Telge Inköps VD, Anna-Karin Renström, för att berätta om utvärderingens slutsatser och för att svara på frågor från koncernstyrelsen. Utvärderingen har hanterats i Telge Inköps styrelse. I ärendet föreslås koncernstyrelsen godkänna informationen om utvärderingen av Telge Inköp och att överlämna utvärderingen till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige.

### **Läsrekommendation**

Då utvärderingen är relativt omfattande, rekommenderas speciellt sidan 33, sidan 34-37 samt sidan 39, som ger en bra sammanfattningar av PWCs slutsatser och uppfyllandet av ägardirektiven.

### **Förslag till beslut**

Koncernstyrelsen förslås besluta

att godkänna informationen om utvärderingen av Telge Inköp AB, samt att överlämna utvärderingen till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige.

Stefan Hollmark  
VD

2012-10-19

Till Styrelsen för Telge AB

## Genomlysningen av Telge Inköp

### Ärendet i korthet

När kommunfullmäktige beslutade att bilda ett inköpsbolag i januari 2009, beslutades samtidigt att bolaget efter två år skulle utvärderas. Genomlysningen, som genomfördes av PWC under sommaren 2011, fokuserade dels på om ägardirektiven var uppfyllda samt på leverantörsspridningen, avtalsefterlevnaden samt behovet av förankring och utbildning i de operativa verksamheterna.

Den övergripande summeringen som PWC gjorde var att ”.. Telge Inköp är på rätt väg och arbetar med rätt saker, det finns dock mycket kvar att göra avseende ökad insikt kring inköp och stor potential för ytterligare inköpsrelaterad kostnadsreduktion..”

Då genomlysningen hanterades på koncernstyrelsens sammanträde 2012-03-09 deltog Telge Inköps VD Anna-Karin Renström, för att föredra rapportens innehåll och slutsatser. Koncernstyrelsen ansåg att handlingen skulle kompletteras med de enskilda bolagens och kontorens kommentarer till utvärderingen innan den skickades vidare till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige, varför ärendet återremitterades.

Genomlysningen har nu varit ute på remiss till berörda bolag och nämnder. Inom följande tre frågeområden efterfrågade vi remissinsatsernas synpunkter;

- Allmänna kommentarer kring de förbättringsförslag som genomlysningen rekommenderar.
- Hur berörd remissinsats ska tillse att avtalsefterlevnaden förbättras.
- Hur kunskapen ska öka i förvaltning och bolag, så att alla som berörs av inköp eller gör avrop vet vad som gäller, hur man hittar avtalsleverantörer och priser osv.

I det aktuella ärendet summeras remissinstansernas synpunkter, samt biläggs yttrandena i sin helhet. I ärendet beskrivs även vilka åtgärder som Telge Inköp genomfört hittills samt planerar att genomföra framgent, för att hantera och skapa förutsättningar för genomlysningens och remissinstansernas förbättringsförslag.

Koncernstyrelsen föreslås godkänna informationen i detta ärende samt överlämna ärendet till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige.

### **Remissinstansernas synpunkter**

Remissinstansernas synpunkter finns att läsa i sin helhet i bilaga till denna skrivelse.

Nedan ges en mycket övergripande sammanfattning av framförda synpunkter:

- Flera remissinstanser framhåller att en nära dialog och samverkan mellan Telge Inköp och verksamheterna skapar förutsättningar att öka kunskapen och kvaliteten samt avtalstroheten.
- Ett antal remissinstanser anser att rapportens rekommendationer har förutsättningar att minska kontorens inköpskostnader.
- Ett antal remissinstanser framhåller vikten av en utveckling av det elektroniska beställarstödet.
- Ett antal remissinstanser framhåller att inköpsrapporten är ett bra stöd och att det är viktigt att den fortsätter att utvecklas i dialog med verksamheterna. En remissinstans framhåller att statistiken i inköpsrapporten ger en missvisande bild.
- Ett antal remissinstanser trycker på vikten av kompetens hos Telge Inköp, om bolagens affärer/verksamheternas behov. Ett tydligt beställarfokus hos Telge Inköp framförs som viktigt.
- Ett antal remissinstanser framhåller med olika ordval att det om avtalstroheten ska öka, är viktigt att avtalen upplevs som prisvärda och att de omfattar de varor och tjänster som efterfrågas i verksamheterna.
- Uppföljningen av avtal framförs av flera som viktigt.
- Två remissinstanser anser att genomlysningen ska kompletteras i ett antal delar.
- Några remissinstanser anser att debiteringsmodellen bör förändras alternativt ses över.

- Från flera håll framförs att LOU ställer ökande krav på verksamheterna samt att arbetet med inköp tar allt större resurser i anspråk.

#### **Telge Inköps genomförda och planerade insatser**

Telge Inköp har under de första tre åren av sin verksamhet fokuserat på att bygga upp processer samt system för att skapa ordning och reda och för att kunna mäta verksamheten. Styrelsen har under denna period bestått av tre externa ledamöter, kunder från de största användarna (Samhällsbyggnadskontoret, Social- och omsorgskontoret, Telge Fastigheter och Telge Nät), ekonomicheferna i kommunen och i Telgekoncernen samt under senare delen av perioden även av två politiker.

Sedan genomlysningen blev klar, har bolaget under 2012 implementerat en inköpsrapport för att följa avtalstroheten samt att göra detta tydligt för chefer i verksamheterna. Alltmer fokus läggs på dialog och samverkan med verksamheterna. Bolaget har under året jobbat intensivt med inköpsrapporten i dialog med verksamheterna. Detta syns i avtalstroheten, som sedan kvartal 2 2011 till kvartal 2 2012 har ökat från 76 % till 82 % för Telgekoncernen och från 70 % till 81 % för kommunen.

Parallellt har Telge Inköp fortsatt med de sju olika spår som finns i bolagets inköpsstrategi och som har beslutats av bolagets styrelse. Bland annat har Telge Inköp infört en upphandlingsplan som verifierar att ett antal punkter ur bolagets ägardirektiv belyses i upphandlingarna. Bland annat kontrolleras alltid:

- Om verksamheten beaktat att möjliggöra för lokala leverantörer att delta i upphandlingen
- Om verksamheten, om skäl föreligger, fört in högre miljökrav än standard
- Om lärlingsplatser ska vara ett krav i upphandlingen.

Bolaget har också genomfört ett antal kategoristyrningsprojekt, vilket innebär att man tillsammans med verksamheten i tvärfunktionella team genomlyser samtliga delar i behovskedjan, där själva upphandlingen är en del av processen.

#### **Rekommendationer**

Genomlysningens slutsatser visar att Telge Inköp är på rätt väg men att det återstår mycket att göra, vilket är en slutsats som går att utläsa även av remissinstansernas synpunkter. I sina slutsatser summerar PWC följande rekommendationer för Telge Inköp att fokusera på:

- Kartlägga potentialen för kostnadsbesparingar så att upphandlingsinsatserna kan prioriteras optimalt
- Arbeta med ökad följsamhet mot avtal och att säkerställa att möjliggjorda besparingar också realiserad
- Jobba fokuserat med att öka konkurrenstrycket i bolagets upphandlingar.
- Utöka inköpsverksamheten med fler kommunala kunder

Dessa rekommendationer ligger delvis i linje med den bild som Telge och Telge Inköp har av nuvarande och framtida utmaningar. För att hantera de utmaningar som bolaget och kommunkoncernens inköpsverksamhet står inför, samt för att möta de synpunkter som remissinstanserna och genomlysningen pekar på, avser bolaget att fortsätta på inslagen väg. Bland annat kommer dialogen och samarbetet med verksamheterna att vidareutvecklas ytterligare. Det elektroniska beställarstödet ligger ägarmässigt idag under ekonomiavdelningen i kommunen och Telge Inköp och ekonomiavdelningen kommer att jobbar nära varandra med utbildningar och information.

Det är viktigt att poängtera att Telge Inköp har begränsad rådighet inom vissa av ovanstående åtgärdsområden. Det är därför av avgörande betydelse att varje verksamhet har en tydlig strategi för hur man skall säkerställa att de möjliggjorda besparingarna realiserar och följs upp. Det kommer annars att bli väldigt svårt att mäta utfallet.

Telge anser att genomlysningen samt remissen har givit värdefull input till det pågående utvecklingsarbetet inom Telge Inköp, vilket summeras i denna skrivelse.

### **Förslag till beslut**

Koncernstyrelsen föreslås besluta

- Att godkänna informationen i detta ärende.
- Att överlämna ärendet och genomlysningen till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige.

Stefan Hollmark  
Koncernchef

Anna-Karin Renström  
VD Telge Inköp

2013-05-17

Till Styrelsen för Telge AB

## Återremiss genomlysning Telge Inköp

### Bakgrund

När kommunfullmäktige beslutade att bilda ett inköpsbolag 2009, beslutades samtidigt att bolaget efter två år skulle utvärderas. Utvärderingen som genomfördes av PWC, skrevs fram till koncernstyrelsen för godkännande 2012-03-09. Koncernstyrelsen beslutade att återremittera ärendet för att genomlysningen skulle kompletteras med de enskilda bolagens och förvaltningens kommentarer till utvärderingen, innan den skickades vidare till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige.

En remiss genomfördes under våren 2012 där berörda bolag och nämnder yttrade sig över genomlysningens förbättringsförslag samt beskrev åtgärder för att förbättra avtalstroheten och öka kunskapen om upphandlingsfrågor. På sammanträdet 2012-10-19 tog koncernstyrelsen del av samtliga yttrandet samt en summering av de åtgärder som Telge Inköp avsåg att genomföra för att fortsätta att utveckla bolaget. Koncernstyrelsen beslutade att ännu en gång återremittera ärendet för att få svar på följande frågeställningar:

- Hur kan rollerna mellan Telge Inköp och nämnder/styrelser tydliggöras?
- Vem beslutar om förfrågningsunderlag och avtal?
- Hur kan samarbetet mellan kommunen/Telge och Telge Inköp förbättras?
- Hur kan samarbetet med det lokala näringslivet förbättras?
- Hur kan suboptimering undvikas?
- Går det att definiera vad som menas med lokalt näringsliv?

Telge Inköps styrelse har vid två tillfällen, utifrån frågeställningarna samt bolagets uppdrag, ägardirektiv och affärsplan, processat fram svar på koncernstyrelsens frågor. Svaren beskriver hur bolaget redan idag agerar eller planerar att agera i respektive frågeställning. Telge Inköps styrelse står bakom svaren, som också utgjorde utgångspunkt för den utbildning kring upphandlingsfrågor som genomfördes för berörda presidier och grupp- ledare den 8 april 2013.

Svaren på koncernstyrelsens frågor finns att läsa i bilaga till denna skrivelse. Genomlysningen samt samtliga yttranden från bolag och nämnder skickades ut med styrelsehandlingarna till sammanträdet 2012-10-19, varför dessa handlingar inte skickas ut igen.

Telge Inköps VD Anna-Karin Renström deltar på styrelsemötet för att föredra ärendet och besvara styrelsens frågor.

### **Förslag till beslut**

#### **Koncernstyrelsen föreslås besluta**

att godkänna genomlysningen samt informationen i detta ärende,

att överlämna genomlysningen, svaren från Telge Inköps styrelse samt samtliga yttranden för vidare hantering i kommunstyrelsen och kommunfullmäktige.

#### **Kommunstyrelsen föreslås besluta**

att överlämna genomlysningen, svaren från Telge Inköps styrelse samt samtliga yttranden till kommunfullmäktige för godkännande.

#### **Kommunfullmäktige föreslås besluta**

att godkänna genomlysningen samt informationen i detta ärende.

Martin Andrae  
Stadsdirektör

Stefan Hollmark  
Koncernchef

Anna-Karin Renström  
VD Telge Inköp