

Paragraf 174

Ärendenummer KS2023/632

## **Utredningsuppdrag från ändringsbudget 2023**

### **Kommunstyrelsens arbetsutskotts förslag till beslut**

Kommunstyrelsen beslutar att:

1. Kommunstyrelsen ger kommundirektören i uppdrag att på kommunstyrelsens sammanträde den 27 februari 2024:
  - slutredovisa kommunfullmäktiges effektiviseringsuppdrag i ändringsbudget 2023 med plan för 2024-2025 (KS2023/114)
  - redovisa förslag på hur de 39,1 miljoner kronor som avsatts på centrala poster för åren 2023-2025 ska hanteras så de inte blir resultatpåverkande
  - beakta effektiviseringsuppdraget i kommunfullmäktiges årsplan 2023 och plan för 2024-2025 (KF2022/79) där det uttalade målet är att effekterna av uppdraget i minsta möjliga mån ska påverka dem som kommunen är till för, annat än i positiv riktning.

### **Reservationer**

Jesper Englundh (S) och Johan Enfeldt (S) reserverar sig mot beslutet till förmån för eget yrkande.

### **Sammanfattning**

I ändringsbudgeten för 2023 (KS2023/114) fick kommundirektören i uppdrag att utreda effektiviseringsförslagen avtalstrohet, upphandling, taxor och avgifter, extern drift av restaurang, relax och gym på Pepparrottsbadet, samordna fastighetsskötsel och yttre skötsel samt centralisering av funktionen nämndsekreterare/registrator/arkivarie.

Enligt uppdraget ska utredningarna presenteras för kommunstyrelsen senast i december 2023 för att kommunfullmäktige senare ska kunna fatta beslut om omfördelning av budgetramar för 2024–2025 senast i mars 2024. Den bifogade rapporten visar resultaten av genomförda utredningar.

I ändringsbudgeten avsattes 39,1 miljoner kronor för 2023 till 2025 för dessa uppdrag på posten centrala poster innan utfördelning. I samband med att

utredningarna slutförs ska de medel som är placerade på posten centrala poster fördelas ut.

Förslag innebär att ge kommundirektören i uppdrag att utifrån rapporten och underlaget ta fram förslag till åtgärder för uppdragen och eventuell fördelning av 39,1 miljoner kronor från posten centrala poster.

### **Yrkanden**

Anders Wikman (NE) yrkar att beslutsformuleringen ändras enligt följande: Kommunstyrelsen ger kommundirektören i uppdrag att på kommunstyrelsens sammanträde den 27 februari 2024:

- slutredovisa kommunfullmäktiges effektiviseringsuppdrag i ändringsbudget 2023 med plan för 2024-2025 (KS2023/114).
- redovisa förslag på hur de 39,1 miljoner kronor som avsatts på centrala poster för åren 2023-2025 ska hanteras så de inte blir resultatpåverkande.
- beakta effektiviseringsuppdraget i kommunfullmäktiges årsplan 2023 och plan för 2024-2025 (KF2022/79) där det uttalade målet är att effekterna av uppdraget i minsta möjliga mån ska påverka dem som kommunen är till för, annat än i positiv riktning.

Jesper Englundh (S) lämnar följande tilläggsyrkanden:

- att kommunfullmäktige ändras till kommunstyrelsen i attsats 1.
- att anse uppdraget om extern drift av restaurang, relax och gym på Pepparotsbadet som avslutat.
- att anse uppdraget om att centralisera nämndsekreterare/registrator/arkivarie är avslutat.

Kristjan Valdimarsson (SD) yrkar att ärendet lämnas utan eget ställningstagande.

Peter Book (M) och Per Elfving (KD) yrkar bifall till Anders Wikmans (NE) ändringsyrkande.

### **Beslutsgång**

Ordförande konstaterar att det finns tre tilläggsyrkanden och två förslag till beslut.

Ordförande frågar först om ärendet ska avgöras i dag eller lämnas utan eget ställningstagande och finner att arbetsutskottet beslutar att ärendet ska avgöras idag.



Ordförande frågar därefter om arbetsutskottet bifaller eller avslår Anders Wikmans (NE) yrkande om ändring av beslutsformuleringen och finner bifall.

Ordförande frågar därefter om kommunstyrelsen bifaller eller avslår Jesper Englundhs (S) tilläggsyrkanden och finner avslag.

**Beslutsunderlag**

Tjänsteskrivelse, daterad 2023-11-15  
Rapport Utredningsuppdrag ändringsbudget 2023  
Rapport Avtalstrohet  
Rapport Pepparrottsbadet  
Rapport Utredning fastighetsskötsel 20231020 rev 221103  
Utredningar om direktupphandlingar

---



Kommunledningsförvaltningen  
Henrik Johansson  
henrik.johansson@enkoping.se

Kommunstyrelsen

## **Utredningsuppdrag från ändringsbudgeten 2023**

### **Förslag till beslut**

Kommunstyrelsen beslutar att:

1. ge kommundirektören i uppdrag att ta fram förslag på åtgärder och eventuellt justeringar av budgetramar utifrån utredningarna om effektiviseringsförslagen avtalstrohet, upphandling, taxor och avgifter, extern drift av restaurang, relax och gym på Pepparrottsbadet samt samordna fastighetsskötsel och yttre skötsel senast till kommunstyrelsens sammanträde den 27 februari 2024.

### **Ärendet**

#### **Beskrivning av ärendet**

I ändringsbudgeten för 2023 (KS2023/114) fick kommundirektören i uppdrag att utreda effektiviseringsförslagen avtalstrohet, upphandling, taxor och avgifter, extern drift av restaurang, relax och gym på Pepparrottsbadet, samordna fastighetsskötsel och yttre skötsel samt centralisering av funktionen nämndsekreterare/registrator/arkivarie.

Enligt uppdraget ska utredningarna presenteras för kommunstyrelsen senast i december 2023 för att kommunfullmäktige senare ska kunna fatta beslut om omfördelning av budgetramar för 2024–2025 senast i mars 2024. Den bifogade rapporten visar resultaten av genomförda utredningar.

I ändringsbudgeten avsattes 39,1 miljoner kronor för 2023 till 2025 för dessa uppdrag på posten centrala poster innan utfördelning. I samband med att utredningarna slutförs ska de medel som är placerade på posten centrala poster fördelas ut.

Förslag innebär att ge kommundirektören i uppdrag att utifrån rapporten och underlaget ta fram förslag till åtgärder för uppdragen och eventuell fördelning av 39,1 miljoner kronor från posten centrala poster.

### ***Ekonomiska konsekvenser***

Utredningarna är medräknade i den budget kommunfullmäktige beslutade om 13 november 2023 samt budgeten för 2024. Om inte utredningar kommer upp i förväntad nivå på 39,1 miljoner kronor kan dessa komma att fördelas ut på nämnderna. Om en fördelning inte sker kommer det ha direkt påverkan på resultatet för de kommande åren, framförallt försämrar det resultatet i budgeten för 2024 med 27 miljoner kronor. Resultatet för 2024 är enligt budget 34 miljoner kronor.

### ***Sociala och miljömässiga konsekvenser***

Inga sociala eller miljömässiga konsekvenser har identifierats.

### **Beslutsunderlag**

Tjänsteskrivelse, daterad 2023-11-15

Rapport Utredningsuppdrag ändringsbudget 2023

Rapport Avtalstrohet

Rapport Pepparrottsbadet

Rapport Utredning fastighetsskötsel 20231020 rev 221103

Utredningar om direktupphandlingar

Daniel Jansson-Hammargren  
Kommundirektör  
Enköpings kommun

Daniel Nilsson  
Ekonomichef  
Enköpings kommun

### **Beslutet skickas till:**

Kommunens förtroendevalda revisorer, för kännedom

Miljö- och byggnadsnämnden, för kännedom

Socialnämnden, för kännedom

Tekniska nämnden, för kännedom

Upplevelsenämnden, för kännedom

Utbildnings- och arbetsmarknadsnämnden, för kännedom

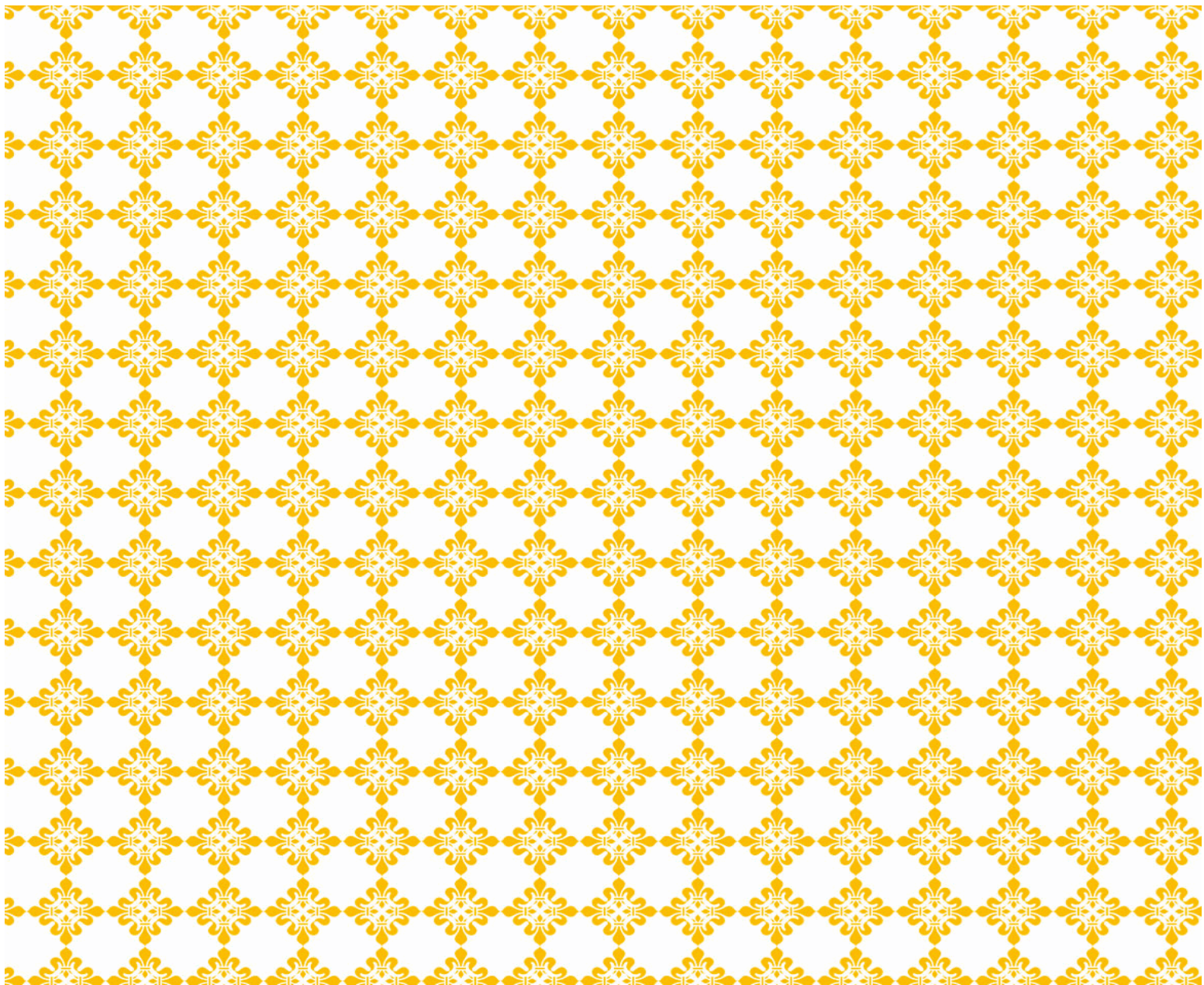
Vård- och omsorgsnämnden, för kännedom

AB Enköpings hyresbostäder, för kännedom



# Utredningsuppdrag ändringsbudget 2023

## Rapport



# Innehåll

Förslag på effektiviseringsåtgärder som behöver utredas.....	3
Bakgrund.....	3
Avtalstrohet .....	4
Upphandling .....	5
Taxor och avgifter.....	6
Extern drift av restaurang, relax och gym på Pepparrotsbadet.....	7
Samordna fastighetskötsel och yttre skötsel.....	8

# Förslag på effektiviseringsåtgärder som behöver utredas

## Bakgrund

I ändringsbudgeten för 2023 (KS2023/114) fick kommundirektören i uppdrag att utreda effektiviseringsförslagen avtalstrohet, upphandling, taxor och avgifter, extern drift av restaurang, relax och gym på Pepparrotsbadet, samordna fastighetskötsel och yttre skötsel samt centralisering av funktionen nämndsekreterare/registrator/arkivarie.

Enligt uppdraget ska utredningarna presenteras för kommunstyrelsen senast i december 2023 för att kommunfullmäktige senare ska kunna fatta beslut om omfördelning av budgetramar för 2024–2025 senast i mars 2024. Den bifogade rapporten visar resultaten av genomförda utredningar.

I ändringsbudgeten avsattes 39,1 miljoner kronor för 2023 till 2025 för dessa uppdrag på posten centrala poster innan utfördelning. När utredningen av uppdraget är klar behöver kommunfullmäktige fatta beslut om omfördelning av budgetramar för 2024.



# Avtalstrohet

Kommunen gör årligen inköp av produkter och tjänster motsvarande totalt cirka 1 100 miljoner kronor. Kommunen håller på att implementera ett sk spend-verktyg som kopplar samman alla fakturarader med kommunens avtal. För närvarande är spend-verktyget inte fullt implementerat men utifrån antagandet att inköp motsvarande 200 miljoner kronor sker årligen utanför avtal kan kostnaderna minska med 20 miljoner kronor (10 procent)

Kommundirektören gav samtliga förvaltningar i uppdrag att under 2023 utreda vilka verksamheter som behöver öka avtalstroheten. Förslagen ska minska kostnaderna för köp av externa varor och tjänster med minst 10 miljoner kronor per år för 2023 och 2024.

När utredningen av uppdraget är klar behöver kommunfullmäktige fatta beslut om omfördelning av budgetramar för 2024.

## Förslag justering av budgetram

Nämnd [tkr]	2023	2024	2025	Totalt
Centrala poster	10 000	10 000		20 000
<b>Summa</b>	<b>10 000</b>	<b>10 000</b>		<b>20 000</b>

## Beskrivning av utredningen

Ett arbete gjordes med en avvikelserapportering med samtliga förvaltningar i syfte att säkerställa att avtalstroheten överensstämmer med faktiska förhållanden. Avvikelse större än 100 tkr har återrapporterats till inköpscontrollern där administrativa justeringar gjorts i kommunens spendverktyg efter säkerställd dokumentation. Under perioden 2023-06-19 --2023-10-31 har avtalstroheten gått upp från 81% upp till 94% inom kommunen.

Kommunens totala köp utan avtal (utanför avtal och ej avtal) uppgick till 108 miljoner kronor per den 2023-10-11. Andelen pappersfakturor uppgår till 1750 st. Därför finns en uppskattad besparingspotential inom avtalstrohet på 5,4 miljoner kronor givet att kommunen kan nå en 5% konstadsreduktion vid avtalstecknande. Vid en eventuell eliminering av pappersfakturor uppgår den administrativa arbetsbesparingen till 1,2 miljoner kronor. Totalt finns en besparingspotential på otalt belopp 6,6 miljoner kronor.

Arbetet framåt inom avtalstrohet bör fokusera på att besparingspotentialen går att realisera genom bland annat att kompetens inom förhandling bör säkerställas. En stor del av köp utan avtal finns inom intervallet 0 – 700 000 kr. Ett nytt avtalsförhållande/avtalstrohet innebär per automatik inte ett bättre avtalsvillkor.

Aktiv förändringsledning inom arbetsområdet/begreppet avtalstrohet behöver säkerställas, processen är pågående utan egentligt slut. Stora synbara och dolda värden finns vid hög

avtalstrohet såsom bättre leverantörsrelation, kortare leveranstid vid uppstått behov samt lägre priser.

## Upphandling

Kommunen gör 100-tals direktupphandlingar varje år och genomförs av respektive förvaltning med stöd av inköpsavdelningen på kommunledningsförvaltningen. För att öka avtalstroheten i kommunen och därmed minska kostnaderna för inköp föreslås att inköpsavdelningen på kommunledningsförvaltningen tar en större roll i kommunens direktupphandlingar.

Kommundirektören gav kommunledningsförvaltningen i uppdrag att under 2023 utreda möjligheterna att inköpsavdelningen tar en större roll i kommunens direktupphandlingar.

### Justering av budgetram

Nämnd [tkr]	2023	2024	2025	Totalt
Centrala poster		785		785
<b>Totalt</b>		<b>785</b>		<b>785</b>

### Beskrivning av utredningen

Under perioden september 2022 till september 2023 genomförde Enköpings kommun inköp för cirka 105 miljoner kronor som låg under direktupphandlingsgränserna. Av dessa inköp gjordes cirka 64 miljoner kronor utanför befintliga avtal.

Inköpsavdelningen har kartlagt direktupphandlingsprocessen och identifierat områden där effektivisering kan uppnås. Kartläggningen genomfördes genom en enkätundersökning som bland annat har visat att fler än 51 procent av de utsedda direktupphandlarna upplever att genomförandet av direktupphandlingar tar upp till 10 procent eller mer av deras totala arbetstid, vilket motsvarar 17,4 heltidstjänster.

En slutsats i utredningen är att flytta ansvaret för direktupphandlingar från förvaltningarna till inköpsavdelningen skulle kunna gynna kommunen på flera sätt. Det skulle bland annat öka transparensen i inköpsprocessen, förbättra resursanvändningen och spara minst 6,5 miljoner kronor per år för kommunens verksamheter. Genom omorganisation av inköpsavdelningen och tillsättning av dedikerade inköpare skulle verksamheterna kunna frigöra resurser och fokusera mer på sina kärnverksamheter. Det skulle också öka rättssäkerheten och minska risken för fel och osäkerhet i upphandlingsprocessen. Det är även en förutsättning för att samordning av upphandlingsbehov ska kunna ske samt att möjliggöra beställning via e-handelssystemet för de direktupphandlade avtalen. Detta skulle vara ett viktigt steg för att optimera och effektivisera direktupphandlingsprocessen och öka kontroll och styrning över kommunens inköp.

## Taxor och avgifter

Kommunen har intäkter från taxor och avgifter motsvarande cirka 132 miljoner kronor varje år. Genom att höja taxor och avgifter (ej lagstyrda) med i genomsnitt 4,5 procent utöver eventuell ordinarie uppräkningsberäkning beräknas intäkterna öka med 5,9 miljoner kronor under 2024. En höjning av taxor och avgifter ska i möjligaste mån inte slå mot den enskilde.

Kommundirektören gav samtliga förvaltningar i uppdrag att under 2023 utreda vilka taxor och avgifter som kan höjas utöver eventuell ordinarie uppräkningsberäkning (jämföra med andra kommuner i närområdet och privata aktörer) samt förslag på nya taxor och avgifter där kommunen inte debiterar exempelvis inom markexploatering. Förslagen ska öka intäkterna med minst 5,9 miljoner kronor för 2024.

### Förslag justering av budgetram

Nämnd [tkr]	2023	2024	2025	Totalt
Centrala poster		5 900		0
<b>Summa</b>		<b>5 900</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

### Beskrivning av utredningen

Samtliga förvaltningar fick i uppdrag att se över sina taxor och avgifter för att utreda vilka som kunde revideras utöver ordinarie uppräkningsberäkning. Enbart Upplevelseförvaltningen ansåg att det fanns möjlighet att göra en revidering. Den revideringen skulle genom en höjning av avgifterna kring lokaler och anläggningar med cirka 4,5%, vilket skulle ge en intäktsökning motsvarande 0,75 miljoner kronor. Dock är rekommendationen från förvaltningen att det inte görs ytterligare höjningar för 2024 utan att förvaltningen ges möjlighet att arbeta vidare med underlaget mot nästa ordinarie beslutstidpunkt gällande taxor och avgifter.

# Extern drift av restaurang, relax och gym på Pepparrotsbadet

Nettokostnaden för att driva restaurangen uppgår till 3 miljoner kronor (2,9 miljoner kronor i intäkter och 5,9 miljoner kronor i kostnader). Nettokostnaden för att driva relaxen uppgår till 3,1 miljoner kronor (0,8 miljoner kronor i intäkter och 3,9 miljoner kronor i kostnader). Nettokostnaden för att driva gymmet uppgår till 2,1 miljoner kronor (1,9 miljoner kronor i intäkter och 4,0 miljoner kronor i kostnader). Totalt uppgår nettokostnaden för att driva dessa verksamheter till 8,2 miljoner kronor.

Kommundirektören gav upplevelseförvaltningen i uppdrag att under 2023 utreda möjligheterna att låta externa aktörer driva restaurang, relax och gym för att minska kostnaderna med 8,2 miljoner kronor.

## Förslag justering av budgetram

Nämnd [tkr]	2023	2024	2025	Totalt
Centrala poster		8 200		8 200
<b>Summa</b>		<b>8 200</b>		<b>8 200</b>

## Beskrivning av utredningen

Förvaltningen har utgått från tre olika delar i detta uppdrag. Den första delen har utgått ifrån Pepparrotsbadets ekonomiska resultat för januari-augusti 2023 där en bedömning har gjorts om rimligheten i att kunna minska kostnader genom att lägga ut vissa delar i privat drift. Den andra delen har avsett byggnadens strukturella förutsättningar, d.v.s. hur badets konstruktion är och vilka förutsättningar som finns respektive saknas ifall ett beslut skulle fattas om att driva vissa delar i privat regi. Den tredje delen har inneburit en omvärldsbevakning genom kontakt med andra kommuner och relevanta rapporter för att dels bekräfta nyckeltal i Pepparrotsbadets ekonomiska resultat men också kunna bedöma rimligheten i att minska kostnader genom privat drift av vissa delar.

Förvaltningens bedömning utifrån den korta tid som funnits till förfogande, samt utifrån de underlag som hunnit gås igenom, är att en privatisering av vissa delar i Pepparrotsbadet inte kommer kunna generera några kostnadsbesparingar. För att kunna dra än mer säkra slutsatser hade utredningen behövt bli mer omfattande och krävt avsevärd mer tid vilket nu inte funnits att tillgå. Mer fullständig redogörelse för utredningen finns i bifogad rapport.

# Samordna fastighetsskötsel och yttre skötsel

För närvarande bedrivs fastighetsskötsel och yttre skötsel av samhällsbyggnadsförvaltningen, upplevelseförvaltningen och AB Enköpings hyresbostäder. Totalt uppgår kostnaderna för skötseln till cirka 42,5 miljoner kronor per år. Kostnaderna består exempelvis av inre fastighetsskötsel såsom felanmälningar, ronderingar, enklare underhåll som fastighetsskötare kan utföra, rensning av hängrännor mm. Yttre skötsel innefattar exempelvis gräsklippning, städning av yttre miljö, snöröjning, besiktning av lekutrustning mm. Genom att samordna skötseln mellan förvaltningarna och bolaget beräknas schablonmässigt kostnaderna minska med 4,25 miljoner kronor (10 procent) under perioden 2024–2025.

Kommundirektören gav samhällsbyggnadsförvaltningen och upplevelseförvaltningen i uppdrag att tillsammans med AB Enköpings hyresbostäder utreda under 2023 hur fastighetsskötsel och yttre skötsel kan samordnas för att minska kostnaderna med minst 4,25 miljoner kronor under 2024 och 2025.

## Förslag justering av budgetram

Nämnd [tkr]	2023	2024	2025	Totalt
Centrala poster		2 125	2 125	4 250
<b>Summa</b>		<b>2 125</b>	<b>2 125</b>	<b>4 250</b>

## Beskrivning av utredningen

Företaget Archus fick i uppdrag av Enköpings kommun att genomföra en utredning avseende yttre- och inre skötsel samt jourverksamhet. Utredningen bestod i att utreda och återrapportera en kartläggning med en nulägesbild över samarbeten idag, förslag på samordningseffekter med uppskattad besparingspotential samt förslag på vidare utredningar inom områdena yttre skötsel (gräsklippning, trädgårdsskötsel, snöröjning), inre skötsel (vaktmästeri och enklare reparationer) samt jourverksamhet (samordning EHB, fastighet och Allmän plats).

Enköpings totala kostnad för inre- och yttre skötsel samt jourverksamhet uppgår till ca 82,4 mnkr fördelat på 12,4 % på upplevelseförvaltningen, 37,6 SBF Park, 28,3% SBF Gata 11,5% SBF Fastighet samt 10,2% EHB.

Möjligheten att kunna genomföra en besparing på 2,1 miljoner kronor för 2024 och 2,1 miljoner kronor för 2025 bedöms högst trolig då besparingen uppgår till 2,6 % av driftsbudgeten inom yttre och inre skötsel. Utredningen visar att störst potential ligger inom yttre skötsel och rapporten vägleder oss var vi skall göra våra prioriterade besparingar. I rapporten finns en fördjupad beskrivning för respektive förslag samt en redogörelse av potential inom inre och yttre skötsel.

# Avtalstrohet Enköpings kommun 2023-10-31

## Nulägesanalys – Avtalstrohet

Under perioden 2023-06-19 –2023-10-31 har avtalstroheten<sup>1</sup> gått upp från 81% upp till 94% inom kommunen. Insamling och bearbetning av totalt 22 st. avvikelserapporter har genomförts inom kommunens förvaltningsområden KLF, MBF, UPF, UF, VOF, SF, SBF. Syftet med denna avvikelserapportering och administration är att säkerställa att avtalstroheten överensstämmer med faktiska förhållanden. Avvikelse<sup>2</sup> större än 100 tkr har återrapporterats till inköpscontrollern där administrativa justeringar gjorts i kommunens spendverktyg<sup>3</sup> efter säkerställd dokumentation.

Kommunens största leverantörer finns inom segmentet bygg och fastighet. Kommunens totala *köp utan avtal* (utanför avtal och ej avtal) uppgår till 108 mkr per den 2023-10-11. Andelen pappersfakturor uppgår till 1750 st. Uppskattad besparingspotential inom avtalstrohet uppgår till 5,4 mkr<sup>4</sup>, vid eliminering av pappersfakturor uppgår den administrativa arbetsbesparingen till 1,2 mkr<sup>5</sup>, totalt belopp 6,6 mkr.

## Arbetet framåt

Det nutida och framtida arbetet inom avtalstrohet bör fokusera på att besparingspotentialen går att realisera, kompetens inom förhandling bör säkerställas. En stor del av *köp utan avtal* finns inom intervallet 0 – 700 000 kr. Ett nytt avtalsförhållande/avtalstrohet innebär per automatik inte ett bättre avtalsvillkor.

Ökad centralisering/specialisering inom upphandling bör prioriteras för att få ner transaktionskostnaden och säkerställa att upphandlingsprocessen *upplevs enkel* ute i förvaltningen.

Aktiv förändringsledning inom arbetsområdet/begreppet avtalstrohet behöver säkerställas, processen är pågående utan egentligt slut. Stora synbara och dolda värden finns vid hög avtalstrohet såsom bättre leverantörsrelation, kortare leveranstid vid uppstått behov samt lägre priser.

---

<sup>1</sup> **Avtalstrohet:** Verksamheten köper en produkt/tjänst av en leverantör som är kopplat till ett specifikt avtal. Avtalet definierar vad som får köpas av den avtalskopplade leverantören/leverantörerna.

<sup>2</sup> **Avvikelse** indikerar på att avtal saknas eller att kommunen köper från avtalsenlig leverantör men fel produkt/tjänst.

<sup>3</sup> **Spendverktyget** som används är Spend by Exitia. Verktyget analyserar kommunens leverantörsfakturor.

<sup>4</sup> **Antagandet:** 5% kostnadsreduktion vid avtalstecknande.

<sup>5</sup> **Antagandet:** Administrativ kostnad 700 kr/st. \* 1750 st. = 1,2 mkr.





# Utredningsuppdrag

Namn på initiativ <b>Utredningsuppdrag privatisering av vissa delar i Pepparrotsbadet</b>		
Enhet Upplevelseförvaltningen	Verksamhetsansvarig chef (VA)/Författare Christopher Hoerschelmann	Fastställt av Christopher Hoerschelmann
Referens till övergripande mål, strategier, lagkrav etc. Kommunstyrelsens beslut i ändringsbudget 2023		Fastställt, datum 2023-11-03

## 1. Bakgrund

Kommunfullmäktige har beslutat följande:

- Att utreda om en privatisering av cafeteria, relax och gym i Pepparrotsbadet kan medföra ekonomiska besparingar.

## 2. Beskrivning av det som ska tas fram

I utredningen kommer följande delar belysas:

1. En ekonomisk analys av de berörda delarna i Pepparrotsbadet och eventuella möjligheter till besparingar genom en privatisering.
2. Byggnadens strukturella förutsättningar som utgår ifrån hur badet är byggt och vilka lösningar som valts.
3. En kartläggning av andra kommuner som har valt olika sätt att driva verksamheten i sina badhus.

## 3. Uppskattad kostnad

Intern arbetstid hos berörda kompetenser.

De kompetenserna som behöver bidra i arbetet bedöms utgöras av:

- Idrott & fritid
- Ekonomiavdelningen

## 4. Uppskattad kalendertid

Utredningsuppdraget ska redovisas till kommunledningsförvaltningen senast den 31 oktober 2023 samt till upplevelsenämnden i november 2023.

## 5. Ekonomisk analys

Förvaltningen har tagit fram ekonomiska underlag för badet i sin helhet men också för utpekade delar. När det gäller relaxavdelningen har förvaltningen fokuserat på serveringen som sker där. Detta utifrån den naturliga kopplingen till caféet och då mat är en avgörande

faktor för ett serveringstillstånd. Att lägga ut hela relaxavdelningen på privat drift är en större utmaning då vissa bassänger där är direkt kopplade till bassänger i övriga badhuset. Om det till exempel sker fekalier i bubbelpoolen i familjebadet så behöver även bubbelpoolen i relaxen stängas eller tvärt om.

Driften av café och relaxavdelning visar ett ekonomiskt resultat per januari-augusti 2023 på intäkter om 2,14 miljoner kronor och kostnader om 3,43 miljoner kronor. Detta trots ett ökat besöksantal och en effektiv schemabemanning. Huvudorsaken är att hyran för badhuset är hög och att besöksantalet är fokuserat på vissa delar av veckan men där berörda delar ändå behöver hållas öppet under badets öppettider.

Driften av gymmet visar ett ekonomiskt resultat per januari-augusti 2023 på intäkter om 1,55 miljoner kronor och kostnader om 1,05 miljoner kronor. Hyran för badhuset är hög och hyran för gymmet motsvarar samma summa som gymmet ger i överskott vilket medför att en intäkt i form av bara hyra medför samma intäktsstorlek som idag.

En parameter som nyligen tillkommit som behöver beaktas i ovanstående siffror är att förvaltningens hyra för Pepparrotsbadet ökar med 21 % till 2024. Detta kommer direkt att få samma följdverkan mot en eventuell privat aktör.

## **6. Byggnadens strukturella förutsättningar**

### **Frågor som behöver hanteras om gymmet ska ha en privat aktör**

Gymmet på övervåningen har ingen egen ingång som leder direkt till gymmet. Sker ingen tillbyggnad på badet med en egen ingång så behöver den privata aktören använda utrymningsvägen som entré alternativt att kommunens reception släpper in besökare till gymmet. Sker detta så måste varje besökare hanteras individuellt av kommunens personal då gymmets besökare vid entrépassage kommer få tillgång till de stora omklädningsrummen och delar av badet. Den privata aktören kommer då behöva hyra in sig i kommunens omklädningsrum och om detta sker så kommer även gymmets besökare ha tillgång till delar av badet som kommer att skötas av kommunen. En sådan situation behöver hanteras i ett eventuellt avtal för att inte oklarheter ska uppstå.

I badets nuvarande personalutrymmen så finns datorer med tillgång till kommunens nätverk. Där har ingen utomstående tillgång. Ska en privat aktör driva gymmet så kan dessa inte få tillgång till berörda lokaler. Detta medför att det privata gymmets personal inte har några utrymmen att byta om på samt ha sina raster på. Detta måste då hanteras genom en omstrukturering av befintliga lokaler vilket är mycket svårt, alternativt lösas genom en ombyggnation.

Den privata aktören måste själv bemanna gymmet under dess öppettider. Kommunens personal kan inte schemaläggas i gymmet då lokalen är uthyrd.

Kommunen har köpt in maskinerna i gymmet med en avskrivning på 10 år. En eventuell aktör behöver därför ta över maskinerna eller så ska dessa flyttas till annan lokal och då kvarstår kapitaltjänstkostnaderna.

I nuvarande gymkort ingår 25 meters bassängen. Huruvida detta kan fortsätta med en privat aktör måste klart framgå i samarbetet och kommunen behöver i sådana fall få procent på varje såld biljett och årskort.

### **Frågor som behöver hanteras om café/relax ska ha en privat aktör**

Rengöringen av golven i restaurangen betalas idag av kommunen. Avgränsningar i detta behöver göras så entreprenören ansvarar för sina egna golv eller alternativt om det ska ingå i hyran. Samma förutsättningar gäller i relaxen. Där görs golven rent dagligen av badets personal i bakteriedödande syfte.

I badgalleriet sker även städning i den våta restaurangdelen dagligen då det är en del av badhuset. Det praktiska i detta måste regleras. Det är både kommunens städservice och badets personal som städar golv i de utrymmen där caféverksamhet ska bedrivas.

Personalutrymmena i köket rymmer endast 2 skåp i dagsläget men möjlighet till 4 skåp finns. Det saknas dock utrymme för ett kontor på plats i köket för administrativt arbete. Plats finns inte heller för att sitta ner på raster eller luncher. Detta måste av arbetsmiljöskäl lösas genom en ombyggnation eller tillbyggnation.

Caféet är idag öppet under hela badets öppettider. Kommunen kommer inte kunna råda över öppettider i relax och kök om annan aktör driver caféet. Detta kan visserligen regleras i avtal men det kräver noggrann uppföljning då besöksantalet är mycket styrt till hög belastning vid lov och på helger. Ett krav på öppettider som idag kommer medföra krav från en entreprenör på subventioner då den ekonomiska verkligheten är att antalet besökare som handlar i caféet under dagtid på vardagar är få.

Entreprenören behöver ha ett mycket bra samarbete med badet och vara flexibel för badets behov. Kvaliteten på det utbud som finns måste också säkerställas i avtalet.

Vid incidenter som fekalier i badet så kan hela badet behöva stängas då bassänger i olika delar är ihopkopplade genom vattenreningssystemet. Likaså under vissa veckor på året då badet behöver stängas för rengöring. Entreprenörens inkomster kommer då sjunka väsentligt. Det behöver vara med i avtal.

I dagsläget har kommunen rättigheter till alkoholserving och kan styra över accesser i badet. En entreprenör kommer inte ha samma möjligheter. Badet säljer biljetter till relaxen och har ett maxantal på 30 personer i relaxen. En entreprenör kommer inte kunna styra över dessa biljetter och kunna påverka sin försäljning i relaxen.

Vill entreprenören ha en extra tillställning i relaxen kommer detta inte vara möjligt utan att badets personal är på plats vad gäller städning och livräddning. Detta kommer då bli en merkostnad för kommunen.

## **7. Omvärldsbevakning**

Förvaltningen har sökt kontakt med ett flertal kommuner för att skapa sig en bild över hur ekonomiska förutsättningar och avtal ser ut. De berörda kommunerna är både sådana som

tagit hem verksamhet i egen regi efter att ha haft badhus/delar av badhus på entreprenad samt sådana som har delar på entreprenad idag. Flera kommuner har inte återkommit för att besvara de frågor som ställts. Vidare kan förvaltningen konstatera att det bland de kommuner som svarat har varit svårt att få relevanta svar och ekonomiska underlag. I många fall vet man inte vilka grunder som funnits för aktuella avtal eller vilken ekonomi som är kopplad till olika delar i badet.

Förvaltningen har haft kontakt med ett par kommuner, Mjölby och Vetlanda, som under utredningen som gjordes 2020 hade tagit hem verksamhet i egen regi av ekonomiska skäl. Det som kan konstateras i förnyad kontakt är att berörda kommuner fortsatt har en billigare drift av sina badhus än då de lades ut på entreprenad.

Karlstad kommun har levererat ekonomiska underlag som i allt väsentligt stämmer överens med de siffror som tagits fram för Pepparrottsbadet.

Uppsala kommun har gjort en gedigen rapport inför byggnation av sina nya badhus där två tydliga slutsatser framgår. Den första slutsatsen bekräftas av Kungsbacka kommun som byggt ny badanläggning där en privat aktör har driften.

- Den första slutsatsen är att för att lyckas med att ta in en extern entreprenör så behöver denna vara med redan inför byggnationen för att säkerställa att byggnationen blir både kostnadseffektiv för entreprenören men också att praktiska delar säkerställs så som egen entré. I till exempel Skövde kommun har gymmet en egen ingång i Arena Skövde och likaså i Vetlanda kommun. Båda anläggningarna har också egna omklädningsrum för gymmet.
- Den andra slutsatsen tydliggör att ju mer ett badhus har fokus på skolverksamhet, förening och rehabverksamhet desto svårare är det rent ekonomiskt ur driftperspektiv. Pepparrottsbadet största fokus avser just dessa delar och alla bassänger utom familjedelen och relaxen är i huvudsak inriktad mot sådan verksamhet.

En utredning från We Group gällande kommuners kostnader för badhus drar slutsatsen att ju högre andel skolbesökare desto större negativa driftnetton. Vidare konstaterar man att kommuner med extern drift av simhallar har större negativa driftnetton än medelkommunen.

## 8. Sammanfattning

Förvaltningen har utgått från tre olika delar i detta uppdrag. Den första delen har utgått ifrån Pepparrottsbadets ekonomiska resultat för januari-augusti 2023 där en bedömning har gjorts om rimligheten i att kunna minska kostnader genom att lägga ut vissa delar i privat drift. Den andra delen har avsett byggnadens strukturella förutsättningar, d.v.s. hur badets konstruktion är och vilka förutsättningar som finns respektive saknas ifall ett beslut skulle fattas om att driva vissa delar i privat regi. Den tredje delen har inneburit en omvärldsbevakning genom kontakt med andra kommuner och relevanta rapporter för att dels bekräfta nyckeltal i Pepparrottsbadets ekonomiska resultat men också kunna bedöma rimligheten i att minska kostnader genom privat drift av vissa delar.

Av de ekonomiska underlag som tagits fram för Pepparrottsbadet så kan konstateras att café och relaxverksamheten är delar som går med ett tydligt ekonomiskt underskott. Detta trots att badets besöksantal är klart högre än vad som projekterades. Det kommer inte vara möjligt att skapa överskott i dessa delar vilket styrks av uppgifter från andra kommuner som också har underskott i dessa delar. Detta trots att kommunen kan hålla en låg personalkostnad utifrån det roterande schema som finns i Pepparrottsbadet som gör att bemanningen kan hållas på lägsta möjliga nivå. Det är därför inte rimligt att tro att en privat entreprenör vill driva verksamheten utan subventioner. Det är dock inte en kommuns uppdrag att subventionera denna typ av verksamhet i privat regi och kommunen behöver också ta ut en marknadsmässig hyra. Det är också viktigt att säkerställa en kvalitet på det som serveras. Ur arbetsgivarperspektivet innebär också en privatisering av dessa delar en mindre attraktiv arbetsplats då arbetet blir mer enformigt.

När det gäller gymverksamheten så går denna med ett överskott. Det kan därför finnas underlag för en privat aktör att driva verksamhet. I denna del behöver dock återigen verksamhetens möjlighet att nyttja den roterande personalstyrkan för att minimera kostnaden för personal noteras. En privat aktör behöver högst troligt en större personalstyrka på plats för att kunna bedriva en relevant verksamhet. Gymmets yta gör också att det är svårt att starta ny verksamhet för att kunna hitta nya intäktsmöjligheter. Kommunen kommer vid en privatisering ta ut en marknadsmässig hyra samt ta del av intäkter om bad ska ingå i gymkort. Av de siffror som finns att tillgå bedöms dock inte detta ge en större intäkt än vad gymmet ger idag. Även i denna del behöver arbetsgivarperspektivet vägas in.

Utöver ovanstående finns det också stora utmaningar utifrån hur badet är byggt då det inte är anpassat till att delar av badet eventuellt skulle privatiseras. Ett sådant beslut behöver utredas noggrant innan då det med största sannolikhet kräver ombyggnationer vilket ökar hyreskostnaden för en privat entreprenör. Ombyggnationer kan också kräva att delar eller hela badet behöver stängas under viss tid.

En utredning från We Group gällande kommuners kostnader för badhus drar också slutsatsen att ju högre andel skolbesökare desto större negativa driftnetton. Vidare konstaterar man att kommuner med extern drift av simhallar har större negativa driftnetton än medelkommunen.

Förvaltningens bedömning utifrån den korta tid som funnits till förfogande, samt utifrån de underlag som hunnit gås igenom, är att en privatisering av vissa delar i Pepparrottsbadet inte kommer kunna generera några kostnadsbesparingar. För att kunna dra än mer säkra slutsatser hade utredningen behövt bli mer omfattande och krävt avsevärd mer tid vilket nu inte funnits att tillgå.

**Archus**

# **Fastighetskötsel**

**UTREDNING YTTRE- OCH INRE SKÖTSEL SAMT  
JOURVERKSAMHET I ENKÖPINGS KOMMUN**

**SLUTRAPPORT**

**RAPPORT**

**Slutrapport | Dnr:**

2023-10-20/REV 2023-11-03

# Archus

YTTRE- OCH INRE SKÖTSEL SAMT  
JOURVERKSAMHET

SIDAN 2 AV 32

2023 | 10 | 20

## Innehåll

<b>Inledning</b>	<b>3</b>
Syfte	3
Avgränsning och antaganden	4
Metod	4
<b>Bakgrund/Nuläge</b>	<b>5</b>
Organisation och intern/extern regi	5
Upplevelseförvaltningen	6
SBf allmän plats	8
SBF fastighet	10
Enköpings hyresbostäder	11
Pågående och påbörjad samverkan	12
Identifierade områden för kommande samverkan	14
Specialiserade arbetsuppgifter	16
Benchmark västerås	17
<b>Utredning och analys</b>	<b>20</b>
NKI undersökningar	21
Yttre skötsel	22
INRE SKÖTSEL	23
Jourverksamhet	26
Upphandling	26
<b>Förslag och rekommendationer</b>	<b>27</b>
Potential Yttre skötsel	28
Potential inre skötsel	29
Potential jourverksamhet	29
Områden med begränsad besparingspotential	29
Förslag på fortsatta initiativ till samverkan	29
Förslag på fördjupade utredningar	30
<b>Deltagare</b>	<b>31</b>
Enköping	31
Västerås	31
<b>Litteratur, källor etc.</b>	<b>32</b>

## STOCKHOLM

Brunkebergstorg 5  
111 51 Stockholm  
Tel: 08-30 75 00

## UPPSALA

Dragarbrunnsgatan 49  
753 20 Uppsala  
Tel: 018-474 83 00

## VÄSTERÅS

Kopparbergsvägen 8  
722 13 Västerås  
Tel: 021-15 60 00

## BORLÄNGE

Borganäsvägen 30  
784 33 Borlänge  
Tel: 024-323 62 00



## Inledning

Archus har på uppdrag av Enköpings kommun genomfört en utredning avseende yttre- och inre skötsel samt jourverksamhet.

Utredningen består i att utreda och återrapportera en kartläggning med en nulägesbild över samarbeten idag, förslag på samordningseffekter med uppskattad besparingspotential samt förslag på vidare utredningar inom områdena:

1. Yttre skötsel (gräsklippning, trädgårdsskötsel, snöröjning)
2. Inre skötsel (vaktmästeri och enklare reparationer)
3. Jourverksamhet (samordning EHB, fastighet och Allmän plats).

Kartläggningen skall belysa och redogöra för:

- En nulägesbild över pågående samordning mellan SBF Fastighet, SBF Gata/Park, Enköpings Hyresbostäder och Upplevelseförvaltningen
- Förslag på konkreta aktiviteter för samordning med uppskattad besparingspotential
- Förslag på vidare utredningar utifrån att effektivisera genom samverkan

I uppdraget nämns en kostnadsvolym om 42,5 mnkr och en önskad besparingspotential om 10% (4,25 mnkr).

Författaren vill rikta ett varmt tack till kommunens personal i Enköping och Västerås som med kort varsel har ställt upp på intervjuer, levererat underlag och även bistått vid kompletterande frågor och underlag under resans gång.

## SYFTE

Syftet med denna utredning är att presentera nuläget för berörda förvaltningar och bolag inom definierade områden. Detta för att öka kunskapen inom kommunen hur verksamheterna arbetar, se vilka samarbeten och initiativ som pågår redan idag samt vilka önskemål och idéer om framtida samarbeten som finns.

Utöver detta är syftet också att med en oberoende extern part se över vilka möjliga utvecklingsområden och effektiviseringar som kan vara möjliga ur ett koncernperspektiv.

## AVGRÄNSNING OCH ANTAGANDEN

Utredningen påbörjades den 25 september med uppdraget att leverera en slutrapport den 20 oktober. Med hänsyn till att genomföra möten, samla in underlag, genomföra benchmark och analysera underlaget kommer vissa siffror och summeringar vara på en övergripande nivå. Precis som identifierats i uppdraget kommer vidare utredningar behöva göras inom respektive område/arbetsuppgifter, för att få en mer konkret kostnadsbild och besparingspotential.

Då ytor och uppdelning efter kategori inte kunnat erhållas inom alla områden så kan nyckeltal endast redovisas i vissa fall. I andra fall kan övergripande totalytor komma att användas för att få ett begrepp om omfattning och kostnadsnivå. Ytor berörs ytterligare under avsnittet förslag och rekommendationer.

## METOD

Utredningen är indelad i en nulägesfas, en utrednings- och analysfas samt en del med förslag och rekommendationer. Inom respektive fas har arbetet genomförts enligt nedan:

### Nuläge

- Intervjuer med chefer för förvaltning, drift och beredskap vid berörda förvaltningar och bolag
- Inhämtning av underlag såsom kostnadsposter, ytor, personalstyrka, NKI-rapporter
- Sammanställning och beskrivning av nuläge för verksamheternas ansvarsområden
- Intervjuer med motsvarande förvaltningar inom Västerås stad för jämförelse
- Inhämtning av underlag från Västerås Stad (så lika underlaget från Enköping som möjligt)

### Utredning och analys

- Kostnadsposter, ytor, nyckeltal
- Organisation och resursanvändning
- Styrning, koncerngemensamt
- Upphandling
- Samarbeten och möjliga effektiviseringar
- Möjlig besparingspotential – övergripande

## Förslag och rekommendationer

- Områden med besparingspotential
- Områden med begränsad besparingspotential
- Förslag på fortsatta initiativ till samverkan
- Förslag på fördjupade utredningar

## Bakgrund/Nuläge

### ORGANISATION OCH INTERN/EXTERN REGI

I Enköpings kommun återfinns verksamheten inom förvaltningar och kommunala bolag.

Berörda förvaltningar och bolag, verksamheter inom parentes omfattas inte av denna utredning:

Samhällsbyggnadsförvaltningen, SBF, arbetar med samhällsbyggnad och samhällsutveckling. Förvaltningen ansvarar för (kommunalt vatten och avlopp), kommunens fastigheter, gator inom tätorterna, parkmiljöer, lokalvård i kommunens fastigheter (samt måltider för förskola, skola och inom vård och omsorg. I uppdraget ingår också detaljplanearbete och markberedskap för bostäder och arbetsplatser). Berörda enheter i rapporten: SBF Gata, SBF Park, SBF Trafik och SBF Fastighet.

Upplevelseförvaltningen ansvarar för kommunens mötesplatser, anläggningar och upplevelser/aktiviteter inom idrott och fritid samt (kultur & turism). Berörda enheter i rapporten: Idrottshallar, Bredsand, Idrottsplatser och ishallar samt Badanläggningar.

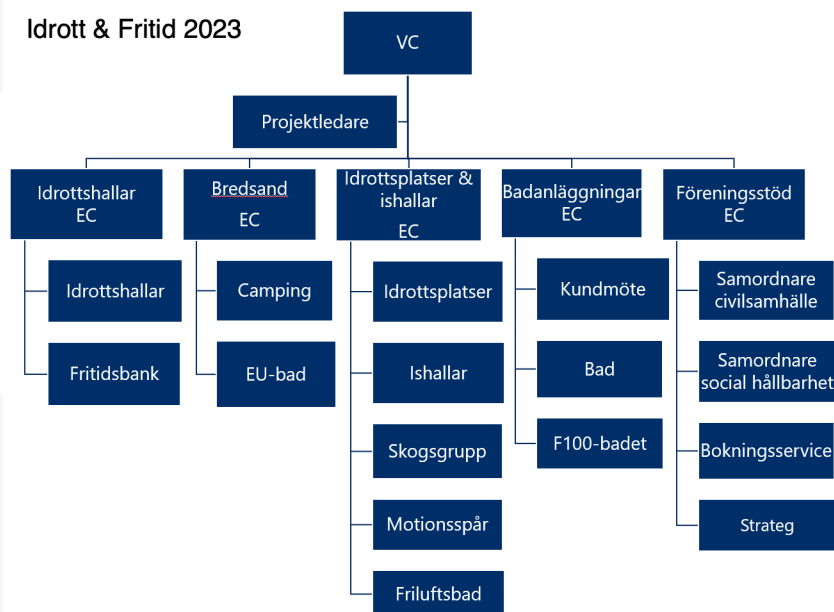
Enköpings Hyresbostäder AB, EHB, är ett allmännyttigt bostadsbolag som ägs till 100 procent av Enköpings kommuns moderbolag AB. EHB ansvarar för drygt 3000 bostäder och cirka 38 000 kvm lokalyta.

Gemensamt för alla berörda parter är att mycket av verksamheten bedrivs i egen regi, där vissa områden såsom snöröjning och gräsklippning helt eller delvis handlas upp externt.

Verksamheterna inom inre- och yttre skötsel samt jour/beredskap är omfattande och komplex. Det utförs ett brett spektrum av arbetsuppgifter där medarbetare i flera fall arbetar i flera ansvarsområden. Det finns många gränsdragningar mellan verksamheterna och i flera fall inom såväl tätort som kransorter återfinns flera parter på samma platser. Man kan redan idag se initiativ till samarbeten och

initiativ till kommande samordning. Det finns en vilja till fortsatt utveckling kring samarbeten. Inom idrott- och fritid finns även etablerat samarbete med föreningslivet.

## UPPLEVELSEFÖRVALTNINGEN



Organisationsschema del av Upplevelseförvaltningen – Verksamhet Idrott och Fritid

### Beskrivning berörda verksamheter – nuläge drift

#### Idrottshallar

Enheten har samlat ansvar för såväl små som stora hallar, totalt 15 st. samt Idrottshuset med alla dess idrottslokaler. Enheten finns i centralorten samt i 6 kransorter. Inom uppdraget ingår att kunna arbeta strategiskt för att få en effektiv samlad uthyrning internt (Skola) och till Civilsamhället. Ca 10 st. åretrunt personal.

Lokalvård utförs för idrottshuset samt ishall, personallokal för yttre skötsel och omklädningsbyggnad. För att få full beläggning personal sa man upp tjänsten från SBF för att klara egna bemanningen av Idrottshuset som behöver vara bemannat.

#### Bredsand

Kommunen har för närvarande tagit över driften av Camping. Här arbetar två åretrunt personal samt säsongspersonal. För det operativa arbetet på plats är det en vaktmästare som sköter det mesta, både friluftsbadet och campingen.

## Badanläggningar

Vid kommunens badanläggningar utförs yttre skötsel, utegym, beachvolley/handboll samt Skatepark (i föreningsdrift). SBF Park sköter sopor och träd. Park köper även entreprenad för gräsklippning och klipper 5 m ut från badets byggnad. Vid utomhusbad sköter förvaltningen anläggning i egen regi inklusive gräs då det är inhägnat.

Lokalvård – Baden sköter själva dom våta delarna (ytor där dom badande rör sig) och SBF Fastighet utför lokalvård på dom torra delarna.

Vattenrening - Baden har egna tekniker. Personal har Minskat från 4 till 2 st. Såväl inne som utebad. Sep-mars skulle det troligen räcka med en person men detta medför att systemen blir ytterst sårbart och detta kräver ändrade bemanningstider. SBF sköter nattjour bad sedan ganska nyligen vilket kommer innebära besparing på beredskapen. KI 06-21 sköter baden själva jour samt om det är fekalier.

## Idrottsplatser och ishallar

Alla anläggningar i egen regi. Verksamhet i 5 kransorter samt tre centrala anläggningar. Verksamheten hanterar två ishallar, friluftsbad, elljusspår i 5 kransorter samt 2 centralt belysta.

Utegym samt spontanidrottsanläggningar (fasta anläggningar).  
Motionsspår samt 3 m ut från spåren hantering träd. Park sköter skogen. Det finns samarbete i gränsen mellan förvaltningarna (vem är på plats). Klippning av gräsplaner har en grad av specialisering som kräver viss utbildning.

Isspolning sker i 3 kranskommuner, där föreningar sköter två. Samtliga elljusspår hålls öppna vintertid med skidspår varav 2 sköts av föreningar. Bredsand och Örsundsbro – isspårning på vattnet.

Egen snöröjning under 3 månader på konstgräsplaner (2 uppvärmda och 3 icke uppvärmda konstgräsplaner samt att ett nytt uppvärmt konstgräs som nyanläggs i närtid).

Snö vid anläggningar - handskottning närmast, sedan SBF det maskinella.

14,5 årsarbete året runt (3 har varit i skogsgruppen kring motionsspåren, vilket ska minskas)

## SBF ALLMÄN PLATS



Organisationsschema del av SBF – Verksamhet Allmän Plats med enheterna Gata, Park, Trafik och Mobilitet

### Beskrivning berörda verksamheter – nuläge drift

#### Park

Vid parkdriften arbetar 35 medarbetare lågsäsong. Till detta tillkommer ca 25 säsongsanställda, vissa kort tid (3 mån), vissa längre (6–8 mån).

Enheten ansvarar för parker, lekparker, skog, friluftsområden, utegym och allmän plats som inte är gata.

Det mesta av arbetet inom drift och anläggning sker i egen regi. Vissa investeringsprojekt beställs externt pga. tidsbrist. Gräsytor upphandlas externt.

Hur driftbudget sätts är under utveckling från kr/medborgare till kr/kvm. Enheten upplever att detta kommer bli mer rättvisande då ytor och anläggningar kan tillkomma i större omfattning än vad befolkningsökningen ger i anslag.

Avdelningen ansvarar för snöröjning och grönskötsel åt Fastighetsenheten vid förskola, skola, LSS och Äldreboenden. Detta utförs av 6–7 av tjänsterna på avdelningen. Momenten innefattar renhållning, lövhantering, sandupptagning, snöröjning, lekplatsbesiktningar, röjningar, beskärningar samt hantering felanmälningar från verksamheterna. Snöröjning genomförs i en kombination av egen regi och externt upphandlat: Handskottning med egen personal samt upphandling av entreprenad på maskiner.

Enheten har också landskapsarkitekter, planerare och ingenjörer som bistår Fastighetsenheten i deras projekt på kvartersmark.

För enhetens arbeten på allmän plats finns 1 anläggningslag.

# Archus

YTTRE- OCH INRE SKÖTSEL SAMT  
JOURVERKSAMHET

SIDAN 9 AV 32  
2023 | 10 | 20

Driftdepån är begränsande, det finns ej expansionsutrymme i dagsläget. Tankar finns om att kunna stötta berörda förvaltningar och bolag (se mer under identifierade områden för samverkan nedan). Det är flera verksamheter som är placerade på platsen. Enheten har tankar kring om det finns möjlighet att flytta dessa till andra lokaler inom beståndet för att möjliggöra expansion.

## Gata och Projekt

Enheten innehåller 13 tjänster för Gata och projekt.

Snöröjningen utförs dels i egen regi tillsammans med maskiner från Park men är även externt upphandlad. Enheten genomför även sandupptagning både i egen regi och med entreprenörer. Vidare upphandlar man även Markentreprenader, Beläggning och Linjemålning.

Den egna beredskapen med personal från Gata och Park var tidigare organiserade i 5 lag med 3 personer i vardera. Den är nu ändrad till 5 lag med 4 personer med hänsyn till nya regler för dygnsvila. Arbetet är uppdelade i områden där dom interna lagen har sina egna områden, så även dom externa entreprenörerna.

Det finns 5 fordon/maskiner som ingår i beredskapen. Varje fordon har 4 förare som ligger med i beredskapslaget för respektive fordon/maskin. Sedan finns ytterligare fordon/maskiner som också deltar i vinterväghållningen men på ordinarie arbetstid för att avlasta beredskapshavarna.

## Trafik

Har uppdrag åt EHB med P-bevakning just nu, men EHB vill skaffa eget avtal på grund av parterna har olika tankar kring prioritering och ersättningsmodell. EHB och SBF har haft olika syn på lappning och ersättningsmodell. För närvarande en kombination av timersättning och del av intäkt. 70% kommun/ 30% bevakningsbolag. EHB är möjligen intresserade av att släppa helt och låta 100% intäkt gå till bolag. I ett samarbete ger detta problem då bolaget kommer prioritera efter intäktsmodell. Annan möjlig modell är enbart timersättning och SBF tar intäkt. Dilemmat är olika syn på modell.

## STOCKHOLM

Brunkebergstorg 5  
111 51 Stockholm  
Tel: 08-30 75 00

## UPPSALA

Dragarbrunnsgatan 49  
753 20 Uppsala  
Tel: 018-474 83 00

## VÄSTERÅS

Kopparbergsvägen 8  
722 13 Västerås  
Tel: 021-15 60 00

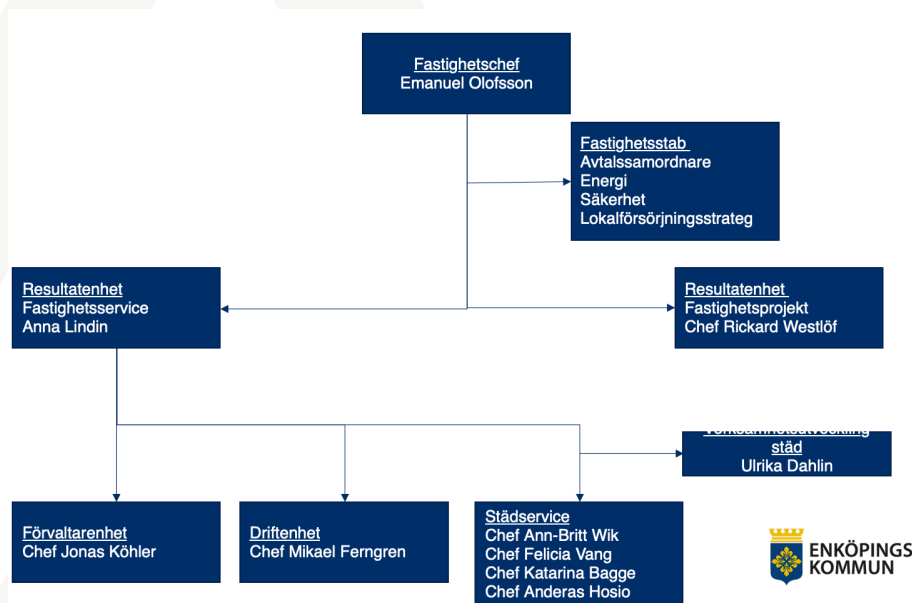
## BORLÄNGE

Borganäsvägen 30  
784 33 Borlänge  
Tel: 024-323 62 00

## ARCHUS.SE



## SBF FASTIGHET



Organisationsschema del av SBF – Verksamhet Fastighet

### Beskrivning berörda verksamheter – nuläge drift

#### Driftenheten

Enheten består av 15 tjänster inklusive driftchef.

Medarbetarna är organiserade med 1 teamledare, 2 drifttekniker (1 stöttar dagliga driften, 1 energisamordnare), övriga arbetar som fastighetsskötare (tjänsten innehåller även grundläggande tekniska arbetsuppgifter).

Enheten har 6 medarbetare i beredskap – arbetet har ändrats till dygnsberedskap efter ändrade regler om dygnsvila.

Av fastighetsskötarna är två dedikerade för "enklare arbeten", vilket innebär stöd åt hyresgäster (faktureras), fastighetsförvaltare samt lägenhetsbesiktningar (faktureras).

Driftens ansvarsområden är klimatskal och inre skötsel. Arbeten utförs vid förskola, skola, LSS, äldreboenden samt idrottshallar.

Driften har ca 6 500 felanmälningar per år och beredskapen har i snitt 3 påringningar per dygn. Driftenheten tar även emot felanmälningar för park, ca 360 felanmälningar.

#### Fastighetsförvaltning

Enheten består av chef samt 6 förvaltare, 1 bitr. förvaltare, 1 systemadministratör samt 1 bostadskonsulent (adm. förvaltare)

# Archus

YTTRE- OCH INRE SKÖTSEL SAMT  
JOURVERKSAMHET

SIDAN 11 AV 32

2023 | 10 | 20

Enheten köper yttre skötsel (grönt och snö) av Parkenheten, inre skötsel av Driftenheten samt lokalvård från stadenheten.

Enhetens lokalbestånd består av kommunens verksamhetslokaler och särskilda boenden. Av den totalt förvaltade ytan är 244 615 kvm eget ägt och 66 508 kvm inhyrt (främst äldreboenden, men även enstaka förskolor och gymnasium/vuxenutbildning).

För hyresgästerna ska samma service erbjudas, i dom extern inhyrda varierar åtaganden (enligt gränsdragningslista) det krävs mer arbete och samordning när extern hyresvärd har mer ansvar för felanmälan etc. Enheten har alltid ansvar för passersystem, brand och beredskap oavsett ägandeform.

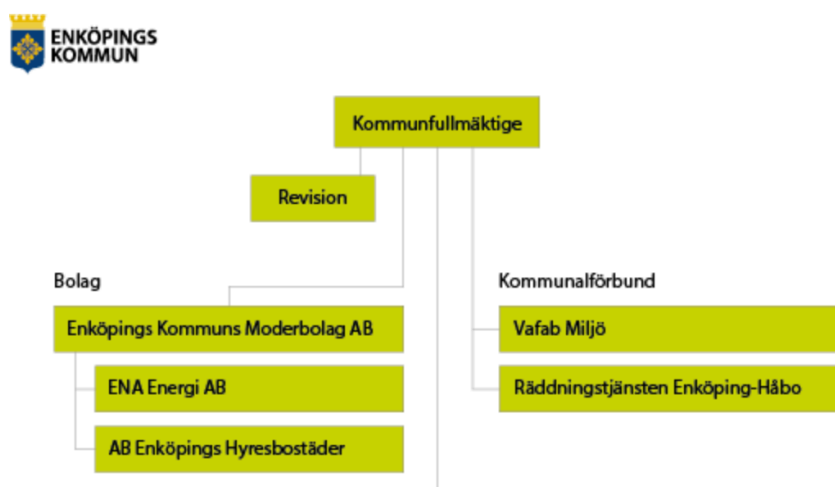
## Lokalvård

All lokalvård sker i egen regi och enheten har 120 medarbetare.

Ansvarar för alla kommunens lokaler samt trapphus och tvättstugor åt EHB.

Fastighet har lämnat ett pris till EHB inför avtalstecknande. Okänt om detta har jämförts med andra.

## ENKÖPINGS HYRESBOSTÄDER



Organisationsschema kommunala bolag och förbund

## Beskrivning berörda verksamheter – nuläge drift

Enköpings hyresbostäder (EHB) äger 3 000 bostadslägenheter och 40–45 000 kvm lokaler. Lokalerna består av smålokaler, lokaler till omvårdnadsboenden, enstaka förskolor samt kommersiella lokaler vid Västerledstorg. Delar av lokalerna (gamla ICA) planeras ev. omvandlas till kontor.

Bolaget består av 45 medarbetare varav 27 inom förvaltning.

### STOCKHOLM

Brunkebergstorg 5  
111 51 Stockholm  
Tel: 08-30 75 00

### UPPSALA

Dragarbrunnsgatan 49  
753 20 Uppsala  
Tel: 018-474 83 00

### VÄSTERÅS

Kopparbergsvägen 8  
722 13 Västerås  
Tel: 021-15 60 00

### BORLÄNGE

Borganäsvägen 30  
784 33 Borlänge  
Tel: 024-323 62 00

### ARCHUS.SE

För berörda ansvarsområden är förvaltning organiserade enligt nedan:  
Fastighetschef  
Teknisk förvaltare och Fastighetsingenjör på övergripande nivå  
4 reparatörer (inre)  
1 drifttekniker  
6 utemiljö och ett par säsongsanställda sommartid  
5 bovärdar (HG kontakt)

#### Ansvarsområden

Trädgård (grönyteskötsel) sker i egen regi. Större projekt (lägga om innergård eller annan större aktivitet) - upphandlas på entreprenad.

Snöröjningen upphandlas till största delen, mindre jobb i egen regi utförs med liten maskinpark.

Lokalvård utförs för närvarande av kommunen (upphandlad) i trapphus och tvättstugor.

Vissa upphandlingar genomförs tillsammans med kommunen. Dessa är bevakning, P-bevakning samt Lås och Larm.

#### Jour/beredskap

Dagtid har EHB egen jour, övrig tid Securitas (som vid akuta fastighetsfrågor kontaktar OKAB)

EHB ser möjligheter i att avropa tjänster via HBV avtalet (allmännyttan) alt. SKR avtal där man handlat upp större volymer med förhandlade priser.

EHB ser utmaningar i att EHB har privatpersoner som kunder, Kommunen har lokalhyresgäst. Olika miljöer och situationer som sätter krav på olika sorts kompetens.

EHB är positiva till möjligheter att samarbeta inom koncernen och minska externa tjänster. Yttre skötsel bedöms ha störst potential till effektivisering och besparingar. Som exempel nämns t.ex. kransorter där man idag köper in entreprenad om man inte hinner med.

## **PÅGÅENDE OCH PÅBÖRJAD SAMVERKAN**

Nedan presenterade samarbeten har lyfts fram av samtliga parter vid intervjuer, de beskrivs dock enbart under en av rubrikerna. Var de presenteras har ingen koppling till vem som tagit initiativet. Avsnittet ger enbart information om vad som sker i nuläget.

#### Upplevelseförvaltningen

Inom idrottshallar finns en gränsdragning mellan verksamheten och SBF Fastighet. Verksamheten ansvarar för all lös utrustning (plintar, bockar bänkar, mattor etc.) och SBF Fastighet ansvarar för all fast utrustning (ribbstolar, bommar basketkorgar etc.) Vissa enklare besiktningsanmärkningar på fast utrustning kan åtgärdas på plats av Upplevelseförvaltningen, Fastighet beställer. Detta sparar tid och pengar genom att personal på plats minimerar tidsåtgången och inställelsetider m.m.

## SBF Park

Uppdrag åt Upplevelseförvaltningen: forntigar och parkguidetjänster. Tidigare hade park även hand om naturbaden, detta har i nuläget tagits tillbaka till Upplevelseförvaltningen.

Samarbete med EHB: Rådhusgården. Här samarbetar parterna för att minimera att samma moment utförs av flera. EHB ansvarar för hårda ytor och SBF Park grönytor. Parken har delat markinnehav. Samarbetet upplevs positivt och man ser över om flera sådana projekt möjliga.

## SBF Fastighet

Personal från SBF Fastighet genomför lägenhetsbesiktningar inom det blockhyrda beståndet av särskilda boenden. Personal som jobbar med "enklare arbeten" kan åtgärda vissa anmärkningar. Detta medför att vissa moment kan utföras snabbt, lägenheten blir uthyrningsbar och vakanstider minskas.

Man bistår Upplevelseförvaltningen:

- vid anläggningarna Bredsand samt Pepparrottsbadet (teknik, bara det absolut mest akuta i avvaktan på ordinarie personal).
- med kortöppningar (bokningar/bokningssystem)

Samarbetet kring Fast/lös utrustning idrottshallar, se ovan.

Åt EHB - Beredskap brandlarm (tekniska fel och skarpa brandlarm)

Intern samverkan inom Fastighet, egen lokalvård är på plats tidigt och kan göra felanmälningar vilket sparar tid och möjliggör bättre planering för åtgärder. Har varit vissa problem med tekniken, men är på väg att lösas inom ramen för Pythagoras.

Samverkan med hyresgäster. Traditionella arbetsuppgifter som t.ex. byte av lysrör kan beställas som enklare arbeten i stället för att handlas upp externt.

## EHB

Samverkan med SBF Park, Kyrkogatan/Rådhusgården. Se ovan.

Samarbetet med SBF park har utvecklats på senare tid. Nu finns t.ex. en samordnare för utegruppen.

## Sammanfattande reflektion

Det pågår flera samarbeten parterna emellan och det finns generellt en vilja till att bevara och utöka samverkan. I nuläget sker det främst i tydliga avgränsade arbetsuppgifter som bedöms ge en besparing för kommunen. Det är bra aktiviteter och dessa ska fortsätta samt uppmuntras. Många mindre moment och kostnader bildar tillsammans större besparingar.

För större samverkansvinster bör man dock ta ett samlat grepp om större arbetsmoment. Detta har även dom intervjuade deltagarna reflekterat över och tankar finns, främst inom området yttre skötsel. Detta återkommer under avsnittet nedan.

## IDENTIFIERADE OMRÅDEN FÖR KOMMANDE SAMVERKAN

Nedan beskrivs dom tankar och förslag som framkommit vid intervju tillfällen. Flera parter har tankar kring samma samverkansområden.

### Upplivelsesförvaltningens förslag

Upplivelsesförvaltningen ger uttryck för att man vill och kan göra mer i anläggningarna. Som exempel nämns underhållsarbeten, reparationer, byta säkringar etc. Idag felanmäler förvaltningen och sedan måste fastighetsskötare åka ut och kontrollera samma sak som vaktmästarna redan konstaterat. Åtgärderna görs ibland av SBF men ofta av entreprenörer, med långa ledtider som följd vilket påverkar föreningarna. Om vaktmästarna kan åtgärda vissa fel själva så kommer arbetet effektiviseras.

Pythagoras (IT) felanmälningsystem. Ny modul för tillsyn och skötsel Här finns stor potential för samarbeten. Enheterna kommer få planera, samordna och genomföra insatser över förvaltnings- och bolagsgränser.

Förvaltningen önskar även vidare undersökning kring gränsdragning och utförande. När skötsel inte genomförs, följs detta upp? Sker reglering av kostnaden om moment uteblir? Ett förslag är att lyfta hem mer arbete och minska entreprenadkostnader. Vad köps in på entreprenad och vilken omfattning. Vad kostar det uppdelat på olika anläggningar och i kransorter.

Exempel på där det kan bli ineffektivitet är när flera parter enligt gränsdragning befinner sig i samma närområde, t.ex. över större anläggningsytor i anslutning till verksamhetslokaler. En part klipper verksamhetsyta, en part klipper 5 m ut från byggnad och en part klipper från 5 m och utåt.

Förvaltningens personal klipper stora gräsytor på sina anläggningar och kan ta utökat ansvar för klippning runt dessa vilket borde spara pengar som läggs på entreprenörer eller att tid frigörs i andra verksamheter.

I kransorter finns ofta förvaltningen med gräsklippare och personal på plats säsongvis – här ses en möjlig besparing om förvaltningen då tar på sig mer i stället för upphandlad entreprenad som behöver transportera personal, maskiner etc.

Förvaltningen har lämnat synpunkten att Socialförvaltningen och utbildningsförvaltningen har vaktmästartjänster som också bör ingå i en fortsatt översyn.

### SBF Park

Ett förslag på utveckling är att skapa ytterligare ett anläggningslag för att kunna hjälpa EHB och SBF Fastighet - spara pengar på att upphandla mindre extern entreprenad.

Även park har reflekterat över samverkan kring grönytor och maskinpark. Det finns dock en osäkerhet om maskiner för finklipp kan användas för kuperad mark och grövre klippning samt vice versa?

Samordning och optimering mellan förvaltningar och bolag. Intervall och skötsel. Byta tjänster på områden där man redan har folk - här finns besparingspotential.

# Archus

YTTRE- OCH INRE SKÖTSEL SAMT  
JOURVERKSAMHET

SIDAN 15 AV 32

2023 | 10 | 20

Ett annat möjligt samverkansområde skulle kunna vara jour med gemensam arbetsledning. Det finns dock risker med att uppdraget kan bli för komplext. Ansvarsområden Fastighet - byggnad/larm. EHB – byggnad/larm/störningar. Gata - Fallna träd, potthål, snö. Väldigt brett område och kompetenser.

## SBF Gata/Torg/Trafik

Gata/Torg ser potential inom såväl skötsel som investering/utbyte. Samordnar projekt belysning - t.ex. byte till LED.

Alla klipper och snöröjer. Det är en blandning av egen regi och entreprenad med flera olika upphandlingar. Synka och samordna interna resurser och upphandlingar?

Enheten genomför även beläggningsupphandling - borde innefatta flera förvaltningar och bolag nästa gång.

Lekparker: Tillsyn och löpande besiktningar finns på SBF. Nyttja dessa brett samt utbilda berörd personal upp till en grundnivå? Minska externt köpta tjänster utöver den externa årliga översyn som ska ske (även den borde kunna synkas i upphandling).

Samordning kring parkeringssystem.

Att planera bra billig drift. Utformning gata/park/grönytor såväl allmän plats som kvartersmark. Samarbetsprojekt för att öka kunskap och få mer enhetligt arbetssätt

## SBF Fastighet

Fastighet och EHB har diskuterat (efter ett större startmöte) "överspillande jobb" där EHB idag köper delar av extern aktör "Bo Service". Kan Driftens organisation gå in och stötta? Utredds, bl.a. tillgänglighet/resurser.

Jourutryckningar åt EHB, lagt på is. Finns ett avtal till 2024-08-31 med Securitas. Man väntar in upphandling och kommer titta mer på detta under våren. Alla de olika styckena som handlar om beredskap och jour (ej störningsjour) kommer att ses över under våren.

I samband med ett utökat samarbete kan det bli aktuellt med resursförstärkning, som å andra sidan i så fall ersätter externt inköpta resurser.

Fastighet kommer även titta på beredskap, risk- och konsekvensanalys. Som exempel kan nämnas att kompetenser och situationer skiljer sig mellan lokaler och bostäder.

Jour. Det finns möjlig samordning/ackumulerad möjlighet då EHB har dom flesta jourärendena kl. 17-22 medan lokalärenden sker mer slumpmässigt. Kan lika gärna ske mitt i natten. Inte säkert att påringningar och larm krockar så mycket.

## EHB

Irene och Anna på fastighet har diskuterat samarbete kring jourverksamhet. Kommunen har egen jour - Möjlighet?

### STOCKHOLM

Brunkebergstorg 5  
111 51 Stockholm  
Tel: 08-30 75 00

### UPPSALA

Dragarbrunnsgatan 49  
753 20 Uppsala  
Tel: 018-474 83 00

### VÄSTERÅS

Kopparbergsvägen 8  
722 13 Västerås  
Tel: 021-15 60 00

### BORLÄNGE

Borganäsvägen 30  
784 33 Borlänge  
Tel: 024-323 62 00

### ARCHUS.SE

## Snöröjning - gemensam upphandling

Säsongare yttre skötsel. Möjligt att effektivisera genom t.ex. en Pool där man samlar personal för arbeten åt samtliga parter?

Utmaningen kan ligga i gråzonen mellan förvaltningarna och bolagen. Olika intervall och ambition. EHB kan t.ex. vilja klippa/beskära ur trygghetssynpunkt. Trygghet kontra ekonomi. SBF hög ambition som Parkstad, EHB ambition utifrån sin ambitionsnivå. Vad har SBF för resurser och möjligheter om ökat utbyte?

Möjligheter sakkunniga (mindre volymer):

Besiktningar lekparkar gemensamt. SBF har resurs för löpande, sen upphandlas extern för större årlig översyn. Arborist SBF

Bör studeras: LOU - hur förhålla sig till upphandlingslagstiftning, konkurrens, egen drift inom koncernen.

### Sammanfattning

Det råder ingen brist på tankar och förslag om ytterligare samverkan kring inre- och yttre skötsel samt jourverksamhet. Det finns även en medvetenhet om möjliga fallgropar och risker.

Det finns en stark sammanhållning inom respektive förvaltning och en stolthet över de utförda arbetena. Detta är en styrka som rätt använt kan ge bra framdrift i ytterligare utveckling av samverkan. Det bör samtidigt säkerställas att det finns ett övergripande koncerngemensamt fokus med i processen.

Flera parter har identifierat områden där den egna verksamheten kan åta sig mer arbete och stödja dom andra. Ett sådant stöd skulle dock kunna ske på flera sätt och det är viktigt att man lägger tid på att utreda och ta fram bästa möjliga lösning oavsett utförare. Ett exempel kan vara att inventera utbildningsbehov hos personalen för att kunna utföra fler/andra arbetsuppgifter på plats (för att ytterligare undvika tidsfördröjning och fördyring).

Ett identifierat område för som flera parter berör är samordnad upphandling. Dessa berör såväl större uppdrag som gräsklippning och snöröjning som mer specialiserade uppdrag.

## SPECIALISERADE ARBETSUPPGIFTER

Störningsjour - här ser parterna ingen koppling eller resurser som ska arbeta med detta, finns bevakningsbolag som har kompetensen. En väl utvecklad tjänst på marknaden inom ett avgränsat specialområde.



## BENCHMARK VÄSTERÅS

I Västerås stad ligger verksamheterna motsvarande SBF, i Teknik- och fastighetsförvaltningen (TFF). Inre skötsel sker helt i extern regi och yttre skötsel sker till viss del inom egen regi och viss del externt upphandlat.

TFF Fastighet – Fastighetsförvaltning, lokalförsörjning (tidiga skeden) och projekt (beställarorganisation byggnation)  
TFF Gata/Park – Allmän platsmark  
TFF Transport/Tillstånd – Kollektivtrafik, parkeringar, trafikreglering, tillstånd  
TFF Produktion – utförare yttre för såväl investeringar som skötsel. Till största delen konkurrensutsatt

### Beskrivning nuläge Västerås inre skötsel

2010 genomförde dåvarande Fastighetskontoret en verksamhetsövergång för fastighetsservice i samband med en upphandling av extern entreprenör för inre skötsel. Sedan starten har det varit 4 upphandlingar och entreprenaderna har haft olika för- och nackdelar. Processen har varit en läroresa för förvaltningen, där man inför dom senaste upphandlingarna succesivt har förstärkt den interna organisationen för kontroll och uppföljning. Man har även utvecklat förfrågningsunderlaget.

Den största utmaningen har handlat om olika syn på gränser för extrabetalningar i avtalet. Mycket tid har lagts på att kontrollera fakturering och belopp mot det som skulle ingå i självrisk enligt avtal. Det har funnits ett inbyggt incitament för att prioritera tilläggsuppdrag framför basuppdraget. Förvaltningen har succesivt höjt självrisk för material- och personalkostnad. I den senaste upphandlingen har antalet ärenden som tas upp för förhandlingar sjunkit markant. Ingående självrisk prissätts på marknaden. Avtalsupplägget bygger på en grundlig statuskontroll av beståndet inför avtalsperioden.

Entreprenaden som upphandlades hösten 2020 avbröts i förtid då entreprenören valde att häva avtalet. En juridisk process kring detta pågår. Avtalet häves den 22 december 2021. Resursmässigt bemannade entreprenören med 16–17 personer från start och utökade succesivt till 24 personer. Entreprenören prioriterade avhjälpande underhåll, tillsyn och skötsel nedprioriterades. Många ärenden blev liggande och företaget nekades extrauppdrag (intäkter utöver basuppdraget). Minskad kundnöjdhet.

I avvaktan på ny upphandling genomfördes en intern åtgärd där TFF produktion tillfälligt förstärkte och utförde entreprenaden. Uppdraget bemannades med 11 fastighetstekniker (från den avhoppade entreprenören) och fokuserade på tillsyn och skötsel samt jour. Avhjälpande underhåll lades ut på ramentreprenörer. Det medförde ett lyft på tillsyn och skötsel och fastighetsförvaltarna fick ett stort antal tillsyns- och skötselärenden att behandla. Resultatet blev att man gick in med relativt goda förutsättningar till ny upphandling.

Den 1 oktober 22 gick påbörjades den senaste entreprenaden. Lokalbeståndet med tillhörande utemiljö delades upp i tre anbudsområden. Ingen anbudsgivare fick tilldelas mer än två områden. Avtalen läggs dessutom med olika avtalstid för att inte behöva upphandla hela beståndet på en gång. Caverion erhöll verksamhetslokaler och PEMA Partner - skola förskola samt särskilda boenden.

# Archus

YTTRE- OCH INRE SKÖTSEL SAMT  
JOURVERKSAMHET

SIDAN 18 AV 32

2023 | 10 | 20

## Verksamhetslokaler

1 dag bemannade med 7 personer.

Fördelar: väldigt bra implementering inkl. statuskontroller. Systematiskt arbetssätt, inledde arbeten med duktiga tekniker från början. Snabb respons på felanmälan i början. Fastighetsförvaltningen fick utmaningar med att förse teknikerna med jobb. Nu mer traditionella fastighetstekniker och tekniker med spetskompetens kallas in vid behov. TFF beställde utökade statuskontroller av entreprenörerna att använda som grund för planerat underhåll.

Nackdelar: Administrativa utmaningar. Fakturagenomgångar - svårt att hålla ordning på det administrativa flödet. Gör mycket på rörlig ersättning vid SOS Alarm och brandstation (skyddsobjekt) samt Flygfastigheter (kommunalt bolag). Utför tillsyn och skötsel. OK leverans. Kvalitetskontroller - vissa synpunkter. Kan bli kvalitetsavdrag.

Caverion har egen jourorganisation - inte enbart lokal personal, utan en central organisation. Utryckning i snitt 2 ggr i veckan. Jour kl.16-07. TFF ser positivt på att all jour går via remote center i Stockholm som har tillgång till att titta på skademodulen. Prioritering och sen ut till jourtekniker (företaget arbetar i Faciliate, lika TFF - bonus, fanns ej med i upphandling).

## Skola/Förskola och Särskilda boenden

1 dag bemannade med 17 personer. Överordnad entreprenadansvarig.

Fördelar: Utför tillsyn och skötsel jättebra. Företaget hann dock inte med den inledande statuskontrollen vilket nu straffar entreprenören på kvalificerade insatser. Dom gör tillsyn och skötsel så bra att avhjälpande underhåll blir lidande.

Nackdelar: Inte lika strukturerad implementering. Man hade inledningsvis problem att rekrytera arbetskraft. Erbjud majoriteten av den tillfälliga personalen på TFF produktion anställning. Företaget är inne på tredje platschefen sedan start.

PEMA har också egen jour - exklusivt för TFF (har ingen annan kund i närområdet). I dagsläget 5 personer, men vill på sikt vara ca 7st. Man har 1,5 - 1,7 utryckningar per dygn.

## Övrigt

Tillsyns- och skötselronderingar. Anmäls och så betalar TFF för det. Exempelvis överluftsdon, termostater osv. Man uppmuntrar detta. Resurseffektivt att det utförs på plats direkt.

Avtalet har en självrisk för utbyte trasigt material. Material och arbete upp till 35 tkr (branschen runt 15 tkr). Den högre nivån tar bort väldigt mycket administration. År 1 kanske 10 ärenden.

Krav på åtgärd: Maximal avbrottsid 5 arbetsdagar (dock problem att mäta i dagsläget) Inställelsetid: Prio 1 - 60 min - snarast möjligt Prio 2 - 12 h - snarast möjligt Prio 3 - 72 h - 5 arbetsdagar

## TFF:s egna beställarorganisation

### STOCKHOLM

Brunkebergstorg 5  
111 51 Stockholm  
Tel: 08-30 75 00

### UPPSALA

Dragarbrunnsgatan 49  
753 20 Uppsala  
Tel: 018-474 83 00

### VÄSTERÅS

Kopparbergsvägen 8  
722 13 Västerås  
Tel: 021-15 60 00

### BORLÄNGE

Borganäsvägen 30  
784 33 Borlänge  
Tel: 024-323 62 00

### ARCHUS.SE

För att hålla kvalitet som beställare och kunna genomföra uppföljning samt kvalitetskontroller har TFF succesivt förstärkt den interna organisationen. Detta baserat på erfarenheter från tidigare entreprenader.

Fastighetsförvaltarna (lika oavsett egen regi eller upphandlad skötsel): hanterar arbetsorder utöver driftavtal - beställning reparationer - fakturabevakning. I nuläget högre belastning på tillsyn och skötsel, lägre belastning på fakturahantering.

En person på avtalsuppföljning och en person på kvalitetskontroller. Dessa arbetar även tillsammans med fakturagenomgångar.

Tre tekniska förvaltare – arbetar till största delen mot entreprenaden.

Tre byggsamordnare till viss del mot entreprenaden (i övrigt ombyggnadsprojekt).

Specialkompetens: Driftteknik bad, 3–4 personer.

Organisationen bedöms uppgå till 5–5,5 tjänster exkl. förvaltare och bad.

#### Lärdomar

Funktionsupphandling har genomförts i AFF på de senaste tre entreprenaderna. På resan har man via tvister i entreprenaderna fått erfarenheter som förs in i kommande upphandlingsmaterial. I den senaste omgången genomfördes ca 100 justeringar av mindre karaktär. Som nämnts ovan har den egna organisationen blivit vassare utmed resan. För att få en bra dialog och tydlighet mot marknaden räknade TFF fram ett förväntansvärde med toleranser +/- 20-25%, baserat på statistik över felanmälningar, avhjälpande underhåll samt tillsyn och skötsel.

Det affärsmässiga fokuset har stärkts och marknaden blir medveten om utveckling inom offentlig sektor (bättre beställare).

#### **Beskrivning nuläge Västerås yttre skötsel**

TFF Produktion har på uppdrag av Fastighet ett samlat ansvar för yttre skötsel av kvartersmark. Verksamheten bedrivs dels i egen regi, dels upphandlad entreprenad. Produktion sköter förskolegårdar i egen regi och handlar upp resterande arbeten för skola och särskilda boenden. Tidigare handlade respektive verksamhetsområde upp sin egen snöröjning och grönskötsel.

Avdelningen för kvartersmark omfattar ett totalt antal personer varav 1 chef och två projektledare.

Yttre skötsel allmän platsmark är helt konkurrensutsatt och Produktion lämnar anbud likt övriga aktörer på marknaden. Upphandling sker via beställarenheten TFF Gata/park.

Avdelningen för allmän platsmark omfattar i snitt 10–15 personer varav 1 chef och två projektledare. Områden är uppdelade i tårtbitar, där Väster och Öster sköts av externa aktörer. Centrum/norr sköts av Produktion (där vissa mindre delar upphandlas).

Ledning/Stab för Produktion består av 1 Avdelningschef + 1 enhetschef över driften, en strateg/kalkylator, fem Projektledare samt en controller/GPS hantering.

## Utredning och analys

I detta avsnitt studeras nuläget för kostnadsposter för inre och yttre skötsel samt NKI. För att sätta siffrorna i perspektiv studeras Västerås Stad. Man ska naturligtvis beakta att Västerås är en större kommun, dock finns likheter inom driften som är värda att titta närmare på. Enköpings totala kostnad för inre- och yttre skötsel samt jourverksamhet uppgår till ca 82,4 mnkr.

Inom tidsramen för utredningen så varierar detaljeringsgraden på underlag. Detta medför att kostnader och eventuella nyckeltal studeras utifrån tillgänglig information per område.

- För fastighet finns kostnader och lokalytor, dock saknas ytuppgifter för utemiljö kvartersmark. Detta medför att för inre skötsel kan nyckeltal/kvadratmeter användas. För yttre skötsel studeras kostnaden i förhållande till storleken på lokalbeståndet.
- För yttre skötsel allmän platsmark finns kostnader, dock varierar detaljeringsgraden på yta för gata och park, vilket medför att detta får studeras sett till t.ex. antal invånare
- För EHB har ytor bedömts utifrån ett överslag på fastigheterna exkl. fotavtryck byggnader. Sedan har fördelningen hårdgjorda ytor kontra grönytor uppskattats.

	Inre skötsel				Yttre skötsel		
	Yta	Kostnad	Jour	Kostnad/kvm	Yta	Kostnad	/kvm
<b>Upplevelseförvaltningen</b>							
<b>Tot</b>					567 978	9 100 000	16
<b>SBF - Gata</b>							
Internt					1 500 000	14 332 000	
Externt						13 155 000	
<b>Tot</b>					<b>1 500 000</b>	<b>27 487 000</b>	<b>18</b>
<b>SBF - Park</b>							
Internt					-	14 439 000	
Externt						6 295 000	
<b>Tot</b>					-	<b>20 734 000</b>	
<b>SBF - Fastighet</b>							
Internt	244 615	8 897 000	352 000	38		8 377 000	
<b>Tot</b>	<b>244 615</b>	<b>8 897 000</b>	<b>352 000</b>	<b>38</b>	-	<b>8 377 000</b>	
<b>EHB</b>							
Internt					188 308	4 221 914	22
Externt					107 396	3 224 210	30
<b>Tot</b>					<b>295 704</b>	<b>7 446 124</b>	<b>25</b>
<b>Totalt</b>	<b>244 615</b>	<b>8 897 000</b>	<b>352 000</b>			<b>73 144 124</b>	
<b>Totalt inre &amp; yttre skötsel samt jour</b>							<b>82 393 124</b>

Övergripande bild nyckeltal Enköpings berörda förvaltningar och bolag

## NKI UNDERSÖKNINGAR

### SBF Fastighet

Fastighetsenheten genomför kundundersökningar med nöjd kundindex (NKI) uppdelat i ett antal underområden, bland annat skötsel och lokalvård. För närvarande genomförs undersökningen via Evimetrix. Fördelen med denna undersökning är att ett stort antal kommuner är kunder. Enköpings resultat ställs i förhållande till knappt 100 andra kommuner. Även Västerås använder sig av Evimetrix som nedan redovisas för jämförelse.

	Våren 2023 Enköping	Hösten 2021 Västerås	Våren 2023 Medeltal
Totalindex	61	56	56
Skötsel, drift och underhåll	60	58	53
Yttre skötsel	61	60	55
Inre skötsel	55	53	53
Lokalvård	83	HG	71

Fastighetsavdelningen i Enköping har ett högre NKI än jämförelsekommunen Västerås samt medeltalet för de av analysföretaget Evimetrix genomförda undersökningarna.

Uppdelat per område så ligger Enköping i den övre kvartilen för samtliga delområden förutom inre skötsel där man ligger strax över medel. På totalen ligger Enköping på plats 22 av 99. Svaren anger att det finns såväl styrkor som utvecklingsområden som är fallet för alla deltagande kommuner.

Vid tiden för utredningen väntar Västerås på svar från Enkät för hösten 2023, som kan vara värt att bevaka för mer uppdaterad jämförelse.

### EHB

Här genomförs serviceindex som är mer vanligt förekommande för allmännyttan. EHB har haft en positiv utveckling och var 2019 nominerade i kategorin största lyft i serviceindex. Senaste serviceindex ligger i linje med Aktiv Bo:s undersökning över nöjda hyresgäster.

## Ta kunden på allvar

Serviceindex



## Trygghet

Serviceindex



## Rent och snyggt

Serviceindex



## Hjälp när det behövs

Serviceindex



## Serviceindex



## YTTRE SKÖTSEL

Kostnad för yttre skötsel uppgår enligt inhämtade uppgifter till totalt **73,1** mnkr för SBF, Upplivelsesförvaltningen samt för EHB. Då det saknas uppgifter om totalyta från SBF-Park och SBF-Fastighet för den yttre skötseln går det inte att beräkna total kostnad per kvadratmeter.

Jämförs snittpriset per kvadratmeter för dom egna förvaltningarna och bolagen (exkl. park) varierar snittpriset per kvadratmeter i jämförelsen. För gata är snittet i paritet med Upplivelsesförvaltningen, medan EHB har högre snitt. Faktorer som påverkar nivån på snittkostnaden kan vara:

- Komplexitet på skötsel – jämför t.ex. många hårdgjorda ytor på innergårdar och gångstråk med större gator, GC-vägar och parkeringar
- Storleken på beståndet och hur utspritt det är
- Storleken på uppdraget för externa leverantörer att räkna på

För att bilda sig en uppfattning om kostnadsnivåerna jämförs detta med Västerås. Där har motsvarigheten till Upplivelsesförvaltningen lagt ut nästan all drift på föreningslivet varför en rak jämförelse endast genomförs för allmän platsmark.

Kostnaden för Enköping, gata & park, var 2022, 48 mnkr. Totalyta saknas.

Från Västerås gata & park har anbudssummor för respektive skötselområde tagits fram. Skötselområde 1 från år 2018, skötselområde 2 från 2018 och skötselområde 3 från 2021. I Västerås har serviceorten (kransort) Skultuna en egen kommundelsnämnd varför invånarantalet har korrigerats för att exkludera Skultuna. Totalkostnaden enligt anbud var 40,4 mnkr. Till detta tillkommer ÅTA och indexuppräknung.

Utöver skötselområden tillkommer gatu- och parkkostnader som är tillköpskostnader som går till hela staden, t.ex. belysning, trafiksignaler, vägmarkeringar, renhållning, stadsnära skogar. Utfall 2022 var 69,4 mnkr.

Totala utfallet för 2022 var 119,2 mnkr, fördelat 45,5 mnkr på park och 73,7 mnkr på gata.

Nyckeltal skötselområden Västerås (exkl. tillköpskostnader centralt för hela staden, där ytor saknas i denna utredning):

- Gata, 5 301 548 kvm: 3,75 kr/kvm
- Park, 3 432 441 kvm: 8,7 kr/kvm

Generellt noteras att den totala kostnadsbilden och innehåll/omfattning av det som i dagligt tal kallas yttre skötsel har varit svår att identifiera under utredningen. Det beror bland annat på komplexiteten i organisation och ansvarsområden. Vid uppgiftsinhämtning kan delar utebli av den enkla anledningen att det ligger under olika ansvarsområden. Se även: Förslag på fördjupade utredningar.

## INRE SKÖTSEL

För inre skötsel har underlag från Västerås tagits in för jämförelser. Den inre fastighetsskötseln för SBF är något lägre per kvadrat än jämförelsesiffrorna från Västerås Fastighet. SBF har i snitt 51 kr/kvm för inre skötsel och jour. Kostnaden bedöms sjunka något framöver i och med de effektiviseringsåtgärder som redan har påbörjats. Den totala kostnaden för SBF:s inre skötsel uppgår till 12,4 mnkr inklusive personalkostnader.

	Inre skötsel			
	Yta	Kostnad	Jour	Kostnad/kvm
<b>SBF - Fastighet</b>				
Internt	244 615	12 398 000	352 000	51
<b>Tot</b>	<b>244 615</b>	<b>12 398 000</b>	<b>352 000</b>	<b>51</b>

I Västerås ligger den inre skötseln på i snitt 57kr/kvm. Tillkommer egen organisation om 5–5,5 tjänster

Not. I Västerås avtal med extern part ingår självrisk på 35.000kr för personal och material vid felavhjälpande underhåll vilket bör tas i beaktande. En rak jämförelse kr/kvm är därför svår att göra.



## Nyckeltal

Ytor			
Objektkategori	Lokaler	Skola/fsk	Säbo
1	135 000	310 000	65 000
2	0	1 500	25 000
3	95 000	6 000	0
4	150 000	65 000	140 000

Kostnader			
	kr/kvm	kr/kvm	kr/kvm
Fasta kostnader: tillsyn & skötsel samt avhjälpande underhåll för objektkategori 1 & 2.	68	42	51
Rörliga kostnader: tillsyn & skötsel samt avhjälpande underhåll för objektkategori 3 samt merförsäljning för objektkategori 1, 2 & 3	17,5	12,2	

### Förklaring:

Objektkategori 1: Egenägda objekt som ingår i funktionsåtagandet

Objektkategori 2: Bostadsrätter där stadens ansvar ingår i funktionsåtagandet

Objektkategori 3: Egenägda objekt där allt arbete sker mot rörlig ersättning och utförs efter avrop från staden.

Objektkategori 4: Inhyrningar där allt eventuellt arbete sker mot rörlig ersättning och utförs efter avrop från staden. Arbeten inom detta område är mycket litet.

### Västerås Inre skötsel och jour

SKR's skrift (Regionernas fastighetsnyckeltal avseende 2022) visar en ökning av underhåll och skötsel av regioners fastighetsbestånd. Tabell 6 nedan visar siffrorna för 2022.

Värt att notera är att det inom regionernas fastighetsbestånd finns flertalet komplexa fastigheter som t.ex. sjukhus vilka är mer kostnadsdrivande än det beståndet som finns inom kommunerna.

Värden från min nivå (enklare lokaler som garage eller liknande) upp till ovägt medelvärde bör motsvara dom mindre komplexa verksamhetslokalerna inom Regionernas lokalbestånd och därmed vara jämförbara med Enköpings lokaler. Även kommunens bestånd består ju delvis av komplexa lokaler inom idrott- och skolverksamhet samt vård- och omsorgsboenden.

Tabell 6 Spridning och medel år 2022 i kronor per kvadratmeter BRA

Kostnadstyp	Max	Min	Medel, ovägt
Kostnad tillsyn och skötsel	107	26	63
Kostnad felavhjälpande underhåll	142	27	72
Totalt	202	54	134

Regionernas fastighetsnyckeltal 2022



Sett till Enköpings NKI resultat samt kostnaden per kvadratmeter bedöms Enköping ha en bra utförarorganisation och kostnadsnivå för inre skötsel och jour.

### Avhjälpande underhåll

Ett annat sätt att betrakta nivån för inre skötsel är sätta den i relation till felavhjälpande underhåll. En hög nivå på skötsel (kombinerat med ett utvecklat arbete för planerat underhåll) över tid bör visa sig i lägre kostnader för avhjälpande arbeten.

- För Enköping ligger utfallet på ca 44 kr/kvm
- För Västerås är 2022 års utfall inte representativt som jämförelse då ovan nämnda hävning och tvist ledde till omfattande (lämnade) arbeten för att säkra goda lokaler till verksamheterna. Ser man till ett snitt 2018–2021 ligger utfallet på strax under 39 kr/kvm. Det skulle vara intressant att följa upp 2023 och 2024 för att se resultatet av den självrisk som ingår i nuvarande avtal

Sett till regionens spridning och medel bedöms nivån på för avhjälpande underhåll ligga på en godkänd nivå, även om man alltid ska sträva att minimera dessa arbeten. Avhjälpande underhåll kan också vara svårt att jämföra från år till år, då utfall ofta beror på ej förutsedda händelser (eftersatt underhåll är man ju medveten om, men tidpunkten för avhjälpande är svår att bedöma), som vissa år kan bli omfattande och vissa år ligga lågt.

## JOURVERKSAMHET

I utredningen framkommer att jourverksamhet (exkl. störningsjour hos EHB) ligger under 500 tkr för 2022. Detta ska sättas i relation till den totala kostnaden för inre- och yttre skötsel om strax över 82 mnkr. Ur den aspekten bedöms jourverksamheten inte vara den post som ska prioriteras för utvecklad samverkan och besparingar. Som nämnts tidigare i rapporten kan etablerad samverkan och utveckling ske inom befintliga ramar med fortsatt dialog.

## UPPHANDLING

Av sammanställning nuläge kan konstateras att yttre skötsel sker genom en blandning av egen regi och olika upphandlingar. Utöver gräsklippning och snöröjning anges asfaltsbeläggning med även upphandlad specialistkompetens lekparker (extern besiktning). Det finns förmodligen fler gemensamma intressen som inte hunnits med inom ramarna för denna övergripande utredning. Genom att tillsammans inventera dom upphandlingar som var och en genomför, i kombination med en likadan inventering för egna arbeten, så kan flera upphandlingar centraliseras och effektiviseras. Detta sker genom den centrala upphandlingsfunktionen inom kommunen som i upphandlingsdokument anger vilka förvaltningar och bolag som avser nyttja entreprenaden.

Med en gemensam upphandling kan man enas om prioriteringsordning och inställetid för ytor, drift- och skötselområden samt intervall etc. Detta resulterar bland annat i:

- Enköpings verksamheter konkurrerar inte om samma entreprenörer
- Större sammansatta områden blir intressanta för entreprenörer, möjligen kan fler företag lämna anbud och öka konkurrensen
- Områden kan delas upp i olika avtalstider för att succesivt kunna upphandla, utvärdera och utveckla förfrågningsunderlag

I samband med utredningen fördes en dialog med jurister vid SKR kring möjligheter och eventuella begränsningar. Frågorna berörde dels gemensam upphandling, dels gemensamt nyttjande av interna resurser. Frågorna var ställda enligt nedan:

*Finns det hinder för allmännyttiga bolag att tillsammans med kommunala förvaltningar handla upp externa tjänster gemensamt? (t.ex. snöröjning och gräsklippning men även besiktningstjänster, beläggningsarbeten m.m.)?*

Svaret från SKR är att det finns inga hinder mot tillfälliga gemensamma upphandlingar.

*Finns det hinder för allmännyttiga bolag att samarbeta med förvaltningar. Dela resurser, tex maskiner och personal? T.ex. en gemensam pool eller om man hjälper varandra på olika platser där en av parterna har folk på plats stadigvarande.*

Svaret från SKR är att det beror på hur upplägget ser ut, om det sker ekonomiska transaktioner mellan parterna och hur stora dessa är i så fall. Slutsats: Detta område behöver studeras mer, så att man kan göra ett korrekt upplägg med egna arbeten.

## Förslag och rekommendationer

### Organisation

En risk med en så pass stark sammanhållning som finns i Enköping kan bli att det koncerngemensamma blir lidande. Lojalitet till den egna organisationen skulle, om arbetet hamnar snett, kunna försvåra utvecklingen av samverkan. Det finns idag inga tendenser till detta men man bör vara medveten om risken. Om till exempel parternas inbördes storlek påverkar var tjänster och arbetsuppgifter hamnar kan det leda till minskad samverkan. Om det blir en ojämn fördelning mellan förvaltningarna kring utförande, kan det uppstå obalans och ökat fokus på den egna förvaltningen/bolaget.

I utredningen jämförs utförande i extern och intern regi i varierande omfattning. Det finns för- och nackdelar med båda lösningarna, det finns också aspekter som bör studeras och utvecklas oavsett hur man i framtiden avser organisera arbetena.

1, Organisationen behöver säkra kunskap om sitt eget bestånd.

### Tekniskt

Status på lokalbestånd, hårdgjorda- och grönytor för såväl allmän plats som kvartersmark. Omfattning – ytor, funktionsuppdelat. Underhållsplanering m.m.

### Ekonomiskt

Utfall, jämförelser med historik och andra kommuner (med olika sätt att bedriva arbetena). Uppföljning nyckeltal. Kontroll av avvikelser

2, Säkra resurser för uppföljning, kontroll av ekonomi och kvalitet samt avvikelshantering

Oavsett intern- eller extern regi bör man skaffa sig kunskap om att avtal efterlevs, arbeten utförs och åtgärda brister. Att anta ett affärsmässigt förhållande till utfört arbete. Detta kan uppfattas som en onödig funktion inom egen regi, men är ett viktigt verktyg för att hitta och åtgärda brister samt utveckla verksamheten (inte att peka ut eller skuldbelägga). Det vässar också organisationen i förhållandet till upphandlade entreprenörer.

### 3, Studera branschavtal och standards för fastighetsskötsel – analysera strategier

Genom att vara en påläst och kompetent beställare med koll på läget, blir man en bättre och svårare avtalspart för det fall man väljer att köpa upp extern entreprenad.

Överväger organisationen att skifta från egen regi till externt upphandlad entreprenad snabbt, i tron att man erhåller en kostnadsbesparing, så kan effekten bli den motsatta om man inte är förberedd, har genomfört statuskontroller och riskbedömt en upphandling. I detta skede bedöms en sådan åtgärd inte ha en besparingspotential, utan det skulle i så fall behöva förberedas, struktureras och planeras över tid.

#### Potential - övergripande

Generellt finns det två stora områden där utvecklingsarbetet borde kunna startas tämligen omgående, nämligen gräsklippning och snöröjning. Genom att synka ytor, komma överens om inställelsetider och prioritering samt intervall kan man konkurrensutsätta de delar man vill ha externt utan att konkurrera med varandra om resurserna.

## POTENTIAL YTTRE SKÖTSEL

Området har störst potential för effektiviseringar och besparingar. Områden är beskrivna i rapporten och sammanfattas här:

- Inventera områden där flera förvaltningar och bolag har verksamhet. Besluta därefter om huvudman på dom olika områdena i tät- och kransort som löser arbeten i egen regi för hela koncernen, med oförändrade resurser
- Identifiera behovet av externt upphandlad entreprenad efter att den egna interna verksamheten kunnat ta större områden till följd av uteblivna transporter och dubbel bemanning inom samma närområde
- Påbörja uppmätning av ytor för att kunna analysera nyckeltal och förändring över tid. Uppmätningen per funktion ger också en kunskap om ytförhållanden mellan olika typer av beläggning
- Centralisera upphandling av gräsklippning och snöröjning som ska bedrivas externt
- Utred funktioner inom respektive maskinpark. Totalt bestånd, vilka maskiner kan användas för flera typer av arbetsuppgifter, tjänar man på att byta maskiner med varandra för att få bättre drift på dom olika områdena etc.
- Utred möjligheten till en gemensam pool för säsongsarbete. Kan personalen användas på ett effektivare sätt?

Detta område bedöms kunna innehålla den önskade besparing som efterfrågas i uppdraget.

## POTENTIAL INRE SKÖTSEL

Utredningen påvisar möjlighet till vissa besparingar inom Upplevelseförvaltningens lokaler. Som angivits under identifierade områden skulle verksamhetens personal på plats kunna utöka sina arbetsuppgifter och utföra vissa reparations- och underhållsarbeten åt SBF Fastighet då man redan är på plats.

För att utöka samverkan kan det från dagens beställda arbeten behövas utbildning av personalen för att säkerställa att arbeten utförs fackmannamässigt åt SBF Fastighet. Det finns inom ramarna för denna utredning ingen uppfattning om omfattningen på eventuella utbildningar. Detta behöver inventeras av förvaltningarna

Utöver detta behöver även planering och resurser säkras för samverkan. En tillgänglig kapacitet hos verksamheten som kompletterar/ersätter annan resurs behöver fungera kontinuerlig över tid och vara planerad. Detta för att inte skapa en ineffektivitet hos ansvarig organisation, i detta fall Fastighet.

I övrigt pekar utredningen på att SBF Fastighet utför arbetet till en lägre kostnad och högre kundnöjdhet än Västerås. Arbetet med att öka NKI ska naturligtvis fortsätta inom förvaltningen men detta är en löpande arbetsuppgift inom det ordinarie arbetet.

## POTENTIAL JOURVERKSAMHET

Utifrån dagens arbeten, avtal och pågående samverkan föreslås i detta läge ingen annan aktivitet än den som redan initierats och påbörjats av parterna själva. Kostnaden i förhållande till omfattning är i detta läge för låg för att prioriteras och det finns en fungerande organisation med planering och hänsyn tagen till nya bestämmelserna om dygnsvila.

## OMRÅDEN MED BEGRÄNSAD BESPARINGSPOTENTIAL

Inom områden med specialistkunskaper såsom lekparker och vissa moment inom grönyteskötsel finns begränsad potential, dock betyder det inte att samverkan inte ska ske. Finns specialistkompetens för yttre skötsel så är det onödigt för koncernen som helhet om man inte nyttjar dessa tillsammans.

## FÖRSLAG PÅ FORTSATT INITIATIV TILL SAMVERKAN

Utifrån en helhet och ett koncernfokus bör alla initiativ tas tillvara och organiseras upp och prioriteras. Pågående och identifierade områden finns samlat i denna utredning. För att ge tyngd och resurser till arbetet bör detta upprättas kommungemensamt i projektform med tilldelade resurser och tidplan samt en prioritetsordning. Chefer och medarbetare ska kunna känna att tiden som läggs från ordinarie linjearbete uppmuntras och är beslutad.

## FÖRSLAG PÅ FÖRDJUPADE UTREDNINGAR

Yttre skötsel generellt. För kommande uppföljnings- och utvecklingsarbeten samt rapportering och bokslut/budget är det viktigt att:

- Definiera och kategorisera total omfattning av uppdraget – oavsett intern eller extern drift, skötselområden, centralt eller områdesvis, undantag, samverkan
- Beskriv samtliga ingående arbetsmoment, material, personal etc.
- Mät upp och redovisa ytor till respektive funktion, uppdelat i områden och som helhet
- I förekommande fall, särskilj kapitaltjänstkostnader för nyinvesteringar och standardhöjning från underhållsinvesteringar (ej berört i denna utredning)
- Finns undantag, som t.ex. pilotprojekt, tillfälliga stöd etc. behöver dessa särredovisas
- Sammanställ och presentera för den egna organisationen och ansvariga nämnder

Utredningar för fortsatt samverkan och effektiviseringar:

- Genomför en grundlig utredning av kostnader yttre skötsel, med tydlig uppdelning på kostnadstyp för enkel presentation och analys
- Kartläggning av områden för skötsel med avseende på gemensam prioritetslista och intervall
- Utveckla förfrågningsunderlag för upphandling yttre skötsel. Benchmark och utbyte med SKR samt Västerås
- Den samlade maskinparkens kapacitet och användningsområden
- Identifiera fler platser likt Rådhusgården för intern samverkan och effektivisering
- Utred större områden inom såväl tätort som kransorter där en förvaltning/bolag kan ta på sig helhetsansvar
- Kartläggning av personal och säsongsanställda för att få en klar bild av beläggning, kompetenser och möjligheten till att samnyttja resurser över helår. Se över resurser i förhållande till upphandlade entreprenader. Hur mycket mer kan skötas inom befintlig personalstyrka genom samverkan?
- Fortsatt utredning kring samnyttjande av resurser mellan allmännyttan och förvaltningarna

## Deltagare

### ENKÖPING

#### SBF

Frida Magnusson – Stabschef

Emanuel Olofsson – Fastighetschef

Carina Elliot – Verksamhetschef allmän plats

Jessica Ingelsson - Park- och Naturchef

Anna Lindin -Resultatenhetschef Fastighet

Mikael Ferngren -Driftchef Fastighet

Jonas Köhler- Enhetschef Förvaltning Fastighet

#### Upplevelseförvaltningen

Christofer Hoerschelmann - Verksamhetschef

Joacim Kåkemyhr - Tillträdande Enhetschef Yttre

Peter Garpfalk - Avgående Enhetschef yttre

#### EHB

Irene Starborg - Förvaltningschef

### VÄSTERÅS

#### Teknik och Fastighetsförvaltningen (TFF)

Annika Andersson - Ekonomichef

Thomas Pennanen - Fastighetschef

Jaafar Ibrahim – Avdelningschef Förvaltning, Verksamhetslokaler

Per Östgren – Samordnare

Linnea Viklund – Gat- och parkchef

# Archus

YTTRE- OCH INRE SKÖTSEL SAMT  
JOURVERKSAMHET

SIDAN 32 AV 32  
2023 | 10 | 20

Magdalena Evaldsson - Driftsamordnare

TFF Produktion - utförarorganisation

Tony Gahm – Verksamhetschef

## Litteratur, källor etc.

Regionernas Fastighetsnyckeltal 2021

Driftigt underhåll på entreprenad, SKL (SKR) 2015

Ekonomiskt och tekniskt underlag från förvaltningar och bolag i Enköping och Västerås

---

### STOCKHOLM

Brunkebergstorg 5  
111 51 Stockholm  
Tel: 08-30 75 00

### UPPSALA

Dragarbrunnsgatan 49  
753 20 Uppsala  
Tel: 018-474 83 00

### VÄSTERÅS

Kopparbergsvägen 8  
722 13 Västerås  
Tel: 021-15 60 00

### BORLÄNGE

Borganäsvägen 30  
784 33 Borlänge  
Tel: 024-323 62 00

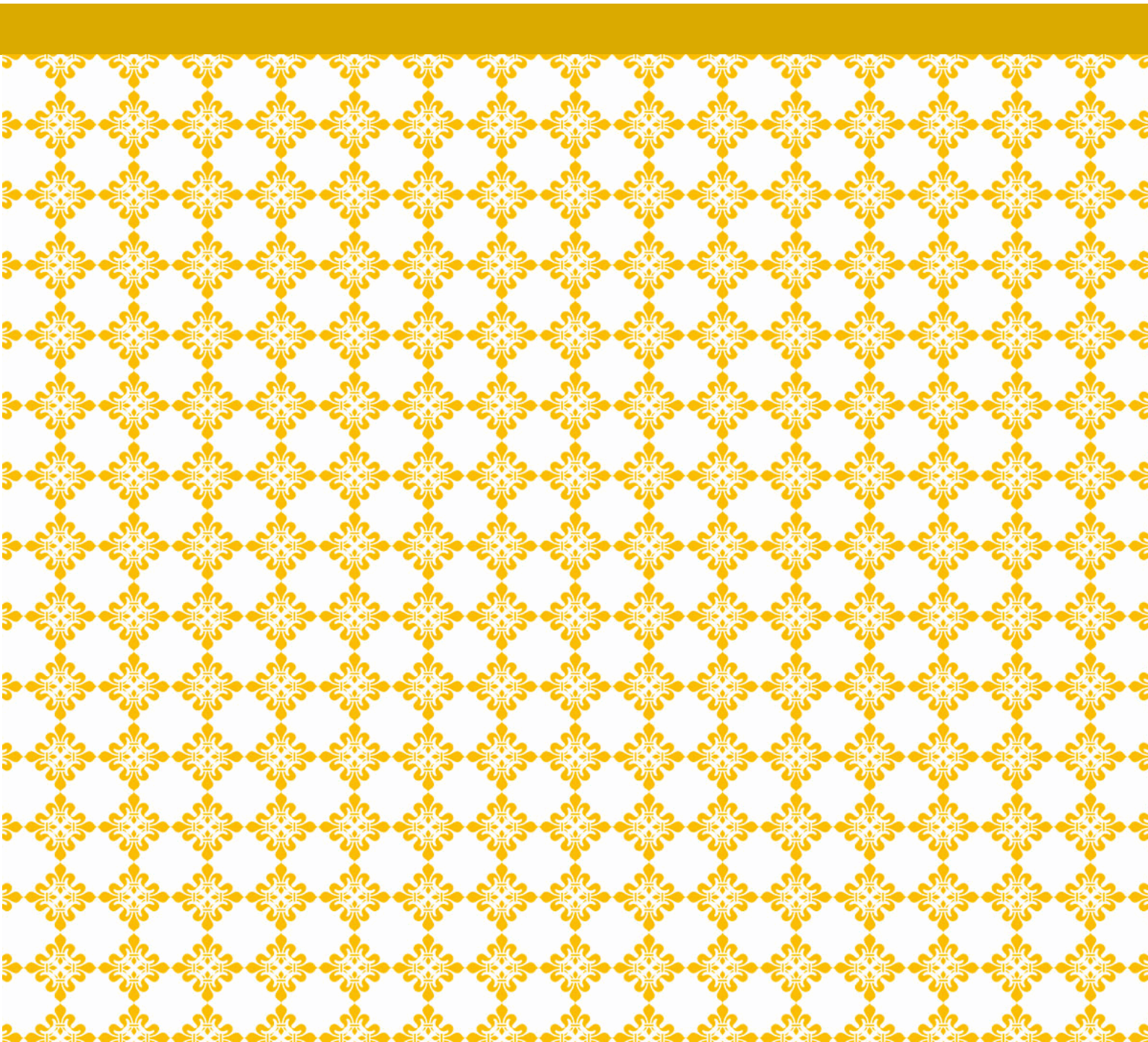
**ARCHUS.SE**



# Upphandling

Utredning om möjligheterna till att inköpsavdelningen tar en större roll i kommunens direktupphandlingar.

2023-10-24 version 1



**ENKÖPINGS  
KOMMUN**

## Innehåll

Inledning.....	4
Bakgrund.....	4
Syfte.....	5
Metod.....	5
Enkätundersökning.....	5
Erfarenhetsbaserad datainsamling.....	6
Avgränsningar.....	6
Direktupphandling.....	6
Genomförande av en direktupphandling.....	7
Processen vid genomförandet av en direktupphandling.....	7
Behovsanalys.....	8
Marknadsanalys.....	8
Offertförfrågan.....	9
Hantering av frågor vid offertförfrågan.....	9
Utvärdering av offerter och val av leverantör.....	9
Upprätta avtal.....	10
Sekretess och utlämnande av handlingar.....	10
Avsluta process.....	11
Processkartläggning för effektivare direktupphandling.....	11
Direktupphandlingsprocessen.....	11
Potentiella åtgärder för effektivisering direktupphandlingsprocessen.....	13
Verksamheternas utmaningar och potentiella åtgärder.....	14
Samordning av direktupphandlingar.....	14
Resursutmaning i direktupphandling.....	15
Utmaning avseende rättssäkerhet i direktupphandlingar.....	16
Potentiella åtgärder för verksamheternas utmaningar.....	17
Att inkludera direktupphandlingar i inköpsavdelningens uppdrag.....	18

Anpassningar för inkludering av direktupphandlingar .....	18
Optimering av direktupphandlingsprocessen genom omorganisation .....	18
Slutsats.....	20
Bilaga 1: Enkät - Genomförande av direktupphandlingar .....	21
Bilaga 2: Avropsprocess avseende licens och programvara .....	28

# Inledning

Inköp och upphandling är centrala funktioner för en kommun eller en offentlig organisation. Inköpsavdelningen i Enköpings kommun ansvarar för att genomföra annonserade upphandlingar och säkerställa att de offentliga medlen används effektivt och rättvist. Dock genomförs direktupphandlingar av andra verksamheter inom kommunen, vilket kan leda till ineffektivitet, brist på kompetens och ökad risk för oegentligheter. Denna utredning syftar till att analysera möjligheten till att inköpsavdelningen tar större ansvar för direktupphandlingar i Enköpings kommun.

## Bakgrund

Enköpings kommun har genom åren vuxit och utvecklats, och med det har komplexiteten i dess verksamheter ökat. För att säkerställa att kommunens ekonomiska resurser används på ett effektivt och enhetligt sätt har man inrättat en centraliserad inköpsavdelning.

Direktupphandlingar används vid mindre uppdrag om upphandlingens värde inte överstiger direktupphandlingsgränsen. Fördelen med direktupphandlingar är att det inte finns något formkrav, vilket gör det till en enkel process utan krav på annonsering eller anbud i visst format. I Enköpings kommun genomförs direktupphandlingar av de enskilda verksamheterna i enlighet med kommunens Inköspolicy och riktlinjer samt de instruktioner och stödmaterial som har tagits fram av Inköpsavdelningen.

Genom att inkludera direktupphandlingar i inköpsavdelningens uppdrag kan kommunen dra nytta av centraliserade inköpsresurser, kompetens och erfarenhet. Det kan också ge bättre möjligheter att förhandla fram fördelaktiga avtal och minska risken för felaktiga inköp eller bristande efterlevnad av lagstiftningen.

De decentraliserade direktupphandlingarna kan medföra en ökad risk för ineffektivitet och en ökad risk för felaktiga beslut. Dessutom kan det vara svårt att upprätthålla enhetlighet och transparens när varje verksamhet ansvarar för sina egna direktupphandlingar.

En viktig faktor att beakta är kraven enligt upphandlingslagstiftningen. Kommunen måste säkerställa att alla direktupphandlingar, oavsett var de genomförs, uppfyller de lagstadgade kraven och att de genomförs i enlighet med de grundläggande upphandlingsprinciperna.

Genom att inkludera direktupphandlingar som omfattas av dokumentationsplikten i inköpsavdelningens uppdrag kan man skapa synergieffekter, dra nytta av volymrabatter och

upprätta standardiserade inköpsprocesser som kan leda till kostnadsbesparingar för kommunen. Denna åtgärd kan även leda till att Inköpsavdelning också kan bidra till ökad insyn, kontroll över kommunens inköp, vilket är viktigt för att möjliggöra att direktupphandlingar genomförs strategiskt samt att säkerställa korrekta och ansvarsfulla inköp.

## Syfte

Syftet med denna utredning är att utvärdera och fastställa möjligheterna till att inköpsavdelningen tar en större roll i kommunens direktupphandlingar samt möjligheterna för kostnadsbesparingar.

## Metod

Inköpsavdelningen har använt en strukturerad metod som förenar en enkätundersökning med insikter baserade på erfarenheter från olika verksamheter. Syftet med vår metod är att få en helhetsbild av de utmaningar och möjligheter som direktupphandlingar medför, samt att ge rekommendationer som kan ligga till grund för framtida beslut.

Vår målsättning med denna metod är att skapa en övergripande förståelse för de hinder och möjligheter som är förknippade med direktupphandlingar, och att formulera rekommendationer som kan vägleda framtida beslutsfattande.

## Enkätundersökning

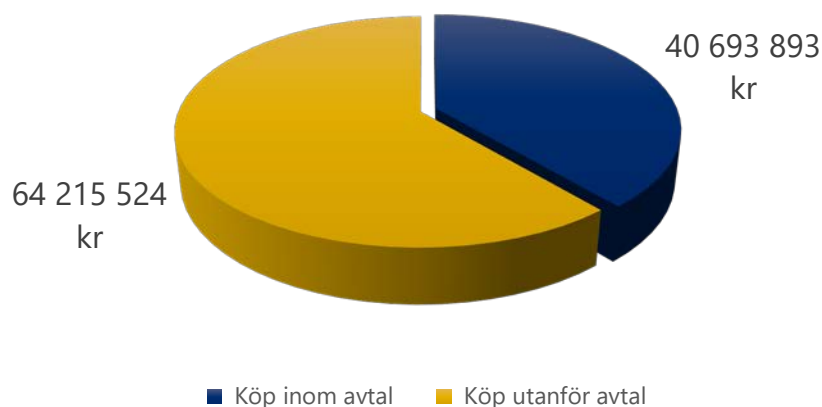
Enkätundersökningen utgör en central del av vår metod. Vi har skickat ut enkäter till certifierade direktupphandlare i samtliga verksamheter inom Enköpings kommun som för närvarande genomför direktupphandlingar. Enkäten har utformats för att samla in kvantitativa data om processen och dess utfall. Genom att analysera svar från olika avdelningar och enheter har vi kunnat identifiera gemensamma mönster och variationer som ger oss insikt i nuvarande arbetssätt.

## Erfarenhetsbaserad datainsamling

För att få en bättre förståelse för de utmaningar som vissa verksamheter kan uppleva när de ansvarar för direktupphandlingar, har vi genomfört samtal med nyckelpersoner inom olika verksamheter. Dessa samtal har fokuserat på att förstå de praktiska utmaningarna med direktupphandlingar, diskutera åtgärd för de specifika utmaningar som vissa verksamheter möter samt att lyfta fram framgångsfaktorer och potentiella områden för förbättring.

## Avgränsningar

I vår analys har vi begränsat oss till att undersöka direktupphandlingar inom ett specifikt ekonomiskt område, nämligen de som har avtalsvärden mellan 100 000 kr och 700 000 kr. Valet att fokusera på detta intervall grundar sig dels i att dessa transaktioner kräver obligatorisk dokumentation enligt gällande lagstiftning och dels på grund av dess totala värde har märkbart påverkan på ökad avtalstrohet (se figur 1).



Figur 1: Köp september 2022-september 2023 från 100 000 kr och upp till 700 000 kr

## Direktupphandling

Direktupphandling innefattas av färre regleringar än andra upphandlingsförfaranden och kan användas i fall där värdet understiger direktupphandlingsgränsen som är 700 000 kr för varor, tjänster och byggentreprenader samt 7 802 550 kr för Sociala tjänster och andra särskilda

tjänster enligt lagen om offentlig upphandling (LOU). Under perioden september 2022 till och med september 2023 har Enköpings kommuns inköp som underskrider direktupphandlingsgränser uppgått till cirka 105 mkr. Avtalsvärdena varierade inom intervallet 100 000 kr till 700 000 kr. Av den totala summan på cirka 105 mkr gjordes inköp för omkring 64 mkr utanför befintliga avtal. Den upphandlande myndigheten (Enköpings kommun i detta fall) ska enligt lagen om offentlig upphandling (LOU) dels besluta om riktlinjer för användning av direktupphandling, dels dokumentera direktupphandlingar som överstiger 100 000 kr. Dokumentationen ska vara tillräcklig för att motivera de beslut som har fattas under upphandlingen.

## **Genomförande av en direktupphandling**

Enköpings kommun har 133 utsedda direktupphandlare som har genomgått en utbildning som anordnas av Inköpsavdelningen. När ett behov av en produkt/tjänst i en verksamhet uppstår där ett befintligt upphandlat avtal saknas samt värdet underskrider beloppet för direktupphandlingsgränsen, ska verksamheten med hjälp av den utsedda direktupphandlaren genomföra en direktupphandling. Den utsedda direktupphandlaren ansvarar för anskaffningen av produkten/tjänsten sker i enlighet med Lagen om offentlig upphandling och dess grundprinciper.

## **Processen vid genomförandet av en direktupphandling**

Att genomföra en direktupphandling enligt Enköpings kommuns riktlinjer för inköp är en viktig och noggrann strukturerad process som syftar till att säkerställa att inköp av varor och tjänster sker på ett rättssäkert sätt. Det är viktigt att följa riktlinjerna noggrant för att upprätthålla en sund och effektiv inköpsprocess, samtidigt som den säkerställer att samtliga krav på dokumentation enligt gällande lagar och förordningar uppfylls. I följande processbeskrivning kommer vi att gå igenom de steg som krävs för att genomföra en direktupphandling enligt Enköpings kommuns riktlinjer, från initiering till tilldelning av kontrakt.

## **Behovsanalys**

En behovsanalys är en nödvändig komponent i inköpsprocessen och kan variera i omfattning och detaljnivå beroende på arten av det som ska anskaffas. Inom ramen för behovsanalysen är syftet att noggrant undersöka och klargöra de huvudsakliga behoven som motiverar anskaffningen. Genom att genomföra en behovsanalys skapar man en övergripande förståelse för de förhållanden som råder och detta utgör grunden för de krav, villkor och kriterier som kommer att ingå i offertförfrågan.

I behovsanalysen fastställs även värdet av det som ska anskaffas över hela kontraktperioden. Det är även fördelaktigt att överväga om andra avdelningar eller enheter inom organisationen kan ha liknande behov när det gäller inköp för att utforska möjligheten till samordning. Genom att samordna inköpen kan organisationen uppnå kostnadsbesparingar och öka effektiviteten samtidigt som man säkerställer att behoven hos olika enheter tillgodoses på ett optimalt sätt.

## **Marknadsanalys**

En noggrann marknadsanalys utgör en avgörande faktor för att skapa en effektiv offertförfrågan. Målet är att samla relevant information och förstå marknadens dynamik så att offertförfrågan skräddarsys efter de tillgängliga möjligheterna och samtidigt matcha kommunens specifika behov. Centrala element i denna process innefattar att erhålla insikter om de produkter och tjänster som erbjuds, identifiera potentiella leverantörer som kan möta ditt inköpsbehov och etablera en djupare dialog med leverantörerna.

En marknadsanalys innebär att den utsedda direktupphandlaren tillsammans med verksamheten undersöker och utvärderar marknaden inför ett planerat inköp. Det är ett nödvändigt steg för att förvärva en gedigen kunskap om de möjligheter som marknaden har att erbjuda och att känna till de olika leverantörerna som är verksamma inom sektorn. En väsentlig aspekt av marknadsanalysen är att skapa en öppen dialog med potentiella leverantörer, vilket ger möjlighet till en fördjupad förståelse av leverantörernas förmågor och hur de kan tillgodose de specifika behov som i sin tur kommer att resultera i en mer effektiv och anpassad offertförfrågan.



## **Offertförfrågan**

För att säkerställa en smidig och effektiv direktupphandling av en produkt eller tjänst, är det av största vikt att en noggrant utarbetad offertförfrågan tas fram. Det är verksamheten som identifierar behovet och den utsedde direktupphandlaren som gemensamt ansvarar för att formulera en tydlig och heltäckande kravbeskrivning på produkten eller tjänsten i offertförfrågan. Det ger potentiella leverantörer tydlighet kring dina behov och förväntningar, vilket i sin tur leder till konkurrenskraftiga och anpassade erbjudanden.

Vid direktupphandlingar med ett värde som understiger 100 000 kronor, även om det inte är en absolut skyldighet, är det rekommenderat att genomföra en enklare konkurrensutsättning. Genom att göra detta ges möjligheten att bjuda in fler leverantörer, antingen skriftligen eller muntligen, att lämna sina offerter (anbud).

När det kommer till direktupphandlingsvärden som överstiger 100 000 kronor måste minst tre olika leverantörer kontaktas för offertförfrågan. Detta kan göras antingen skriftligen eller muntligen, eller genom att annonsera direktupphandlingen offentligt.

Samtliga offerter bör öppnas samtidigt efter den sista dagen för inlämning av offertförslagen har passerat. Detta säkerställer en rättssäker process vid utvärderingen av leverantörernas erbjudanden.

## **Hantering av frågor vid offertförfrågan**

När det handlar om att hantera frågor och svar i samband med en offentlig upphandling, är det av yttersta vikt att säkerställa att samtliga leverantörer får tillgång till all relevant information. För att uppnå detta mål krävs det att samtliga inkommande frågor och svar distribueras till samtliga tillfrågade leverantörer.

För att iaktta den absoluta anbudssekretessen under upphandlingsförfarandet är det nödvändigt att följa vissa riktlinjer. Innan svaren skickas ut, bör man avidentifiera både frågan och det tillhörande svaret. Denna försiktighetsåtgärd är nödvändig för att säkerställa att direktupphandlingen genomförs i enlighet med lagen om offentlig upphandling och därmed uppfyller alla rättsliga krav.

## **Utvärdering av offerter och val av leverantör**

För att säkerställa att Enköpings kommun får de bästa möjliga leverantörerna och att alla lagliga krav uppfylls är det viktigt att avsätta tillräckligt med tid för att utvärdera de inkomna

offerterna noggrant. Utvärderingen är en central del av inköpsprocessen, och det är avgörande att rätt leverantör väljs i enlighet med de kriterier som har fastställts i offertförfrågan.

Det är viktigt att kommunen endast anlitar företag som är samhällsansvariga gällande skatter och avgifter. Detta är inte enbart en ekonomisk fråga utan också en moralisk och laglig skyldighet. Enköpings kommuns riktlinjer för inköp och upphandling föreskriver klart och tydligt att kommunen endast ska knyta avtal med leverantörer som uppfyller sina skyldigheter gentemot samhället vad gäller skatter och avgifter.

Utvärderingen av offerten är en kritisk fas i inköpsprocessen. Genom att följa de fastställda kriterierna, inklusive de obligatoriska kraven och att säkerställa att leverantörer uppfyller sina skatte- och avgiftsskyldigheter, kan kommunen säkerställa både kvalitet och legalitet i sina upphandlingar.

När utvärderingen av offertförfrågningarna är avslutad och en leverantör har utsetts, är det viktigt att meddela samtliga anbudsgivare som deltog i processen om resultatet. De anbudsgivare som har blivit tilldelade uppdraget bör informeras om detta, medan de som inte har blivit utvalda ska meddelas om det negativa beslutet. Tydlig och transparent kommunikation i denna fas av inköpsprocessen är avgörande för att upprätthålla en professionell och pålitlig relation med potentiella leverantörer.

## **Upprätta avtal**

När det kommer till att upprätta avtal, är det avgörande att följa en noggrann och välstrukturerad process. Avtalet bör undertecknas så snart som möjligt efter att bedömningen av offerter har genomförts och samtliga anbudsgivare som deltog i processen är informerade om resultatet. Detta avtal är en juridisk överenskommelse som ska formellt dokumentera samarbetet mellan kommunen och den valda leverantören.

## **Sekretess och utlämnande av handlingar**

Det är viktigt att vara medveten om sekretessreglerna när man hanterar direktupphandlingar. Sekretess gäller under vid genomförandet av direktupphandlingen. Anbudshandlingar måste betraktas som offentliga handlingar först när upphandlingen har slutförts.

Efter att en direktupphandling har avslutats, kan det förekomma en begäran om att få ta del av de allmänna handlingar som är relaterade till direktupphandlingen. Dessa handlingar kan

inkludera leverantörens offerter eller själva avtalet. I sådana fall ska ett utlämnande av dessa handlingar ske skyndsamt och ansvarsfullt. Den verksamheten som har handlingarna i sin ägo måste genomföra en noggrann sekretessprövning.

Vid en sekretessprövning ska det bland annat bedöma om det finns information i offerten som kan anses vara företagshemligheter eller om det finns uppgifter som kan skada kommunen om de offentliggörs. Det är viktigt att sekretessprövningen genomförs noggrant för att säkerställa att kommunens intressen och sekretessen bevaras korrekt.

## **Avsluta process**

Inom den offentliga sektorn är transparens och ansvarsfullhet avgörande principer som styr inköpsprocessen. En viktig aspekt av denna process är att upphandlande organisationer ska dokumentera skälen för inköp som uppgår till minst 100 000 kronor. Dokumentationen ska vara tillräcklig för att myndigheten ska kunna motivera sina beslut under upphandlingens samtliga skeden.

Dokumentationen av skälen för inköp är av avgörande betydelse eftersom den främjar transparens, rättssäkerhet och öppenhet samtidigt som den säkerställer att kommunen agerar i enlighet med gällande regelverk. Genom denna dokumentation kan Enköping kommun upprätthålla höga standarder i sin inköpsverksamhet och bidra till en sund och konkurrenskraftig marknad för leverantörer.

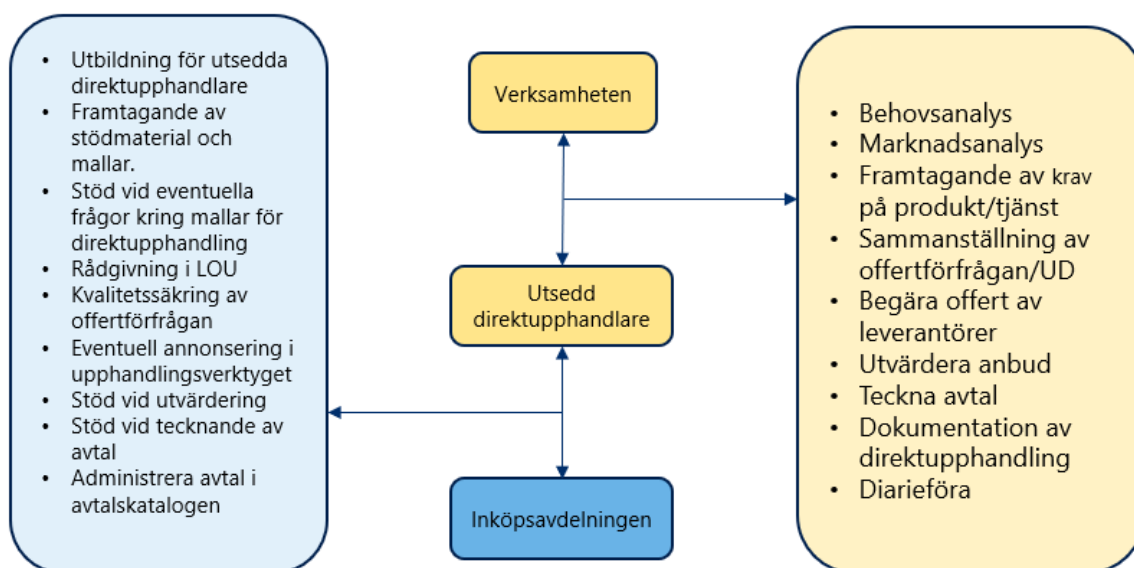
# **Processkartläggning för effektivare direktupphandling**

## **Direktupphandlingsprocessen**

Inköpsavdelningen har noggrant analyserat och kartlagt hela processen som omfattar direktupphandlingar. Syftet med detta arbete är att ge en översiktlig överblick över arbetsflödet och de specifika aktiviteter som utövas under denna process. Genom denna kartläggning har Inköpsavdelningen identifierat möjliga områden där effektivisering kan uppnås, särskilt om Inköpsavdelningen skulle ta sig an ett större ansvar för genomförandet av direktupphandlingar.

En nyckelperson i detta sammanhang är den utsedda direktupphandlaren, som fungerar som en viktig knutpunkt mellan verksamheten och Inköpsavdelningen. För närvarande agerar Inköpsavdelningen som en stödfunktion för de utsedda direktupphandlarna och svarar på eventuella frågor som uppstår under direktupphandlingsprocessen (se figur 2). I många fall har Inköpsavdelningen varit engagerad i hela direktupphandlingsprocessen, även om det egentliga ansvaret för genomförandet ligger hos verksamheten och den utsedda direktupphandlaren.

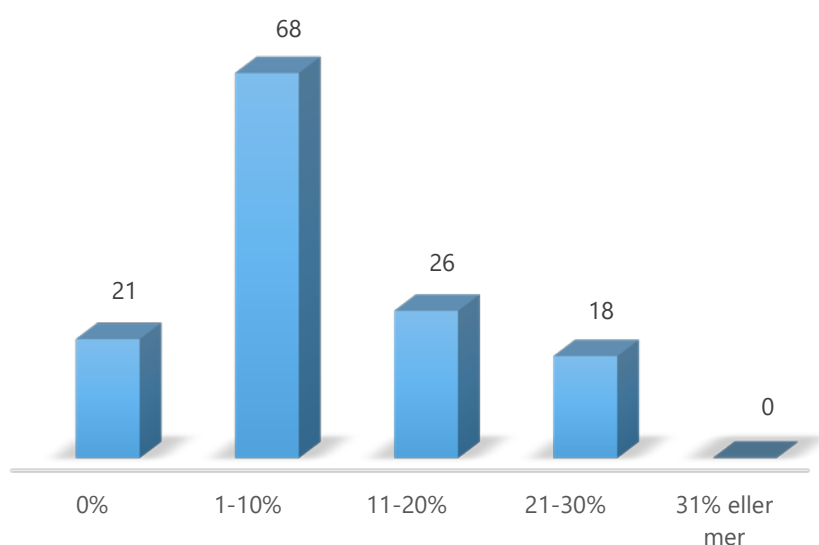
Det stöd som Inköpsavdelningen har erbjudit de utsedda direktupphandlarna har dessvärre lett till ineffektivitet och en ökad användning av resurser. Anledningen till detta är att verksamheterna vanligtvis inte besitter den nödvändiga kunskapen om lagen om offentlig upphandling för att självständigt kunna genomföra upphandlingsprocessen fullt ut.



Figur 2: Direktupphandlingsprocessen

För att få en bättre förståelse för utmaningarna som verksamheterna inom Enköpings kommun står inför vid genomförandet av direktupphandlingar, genomförde inköpsavdelningen en enkätundersökning riktad till de utsedda direktupphandlarna. Målet var att samla in feedback och insikter om hur processen fungerar och vilka utmaningar som upplevs, samt att få en uppfattning om hur mycket tid av verksamheternas resurser som avsätts på direktupphandlingar.

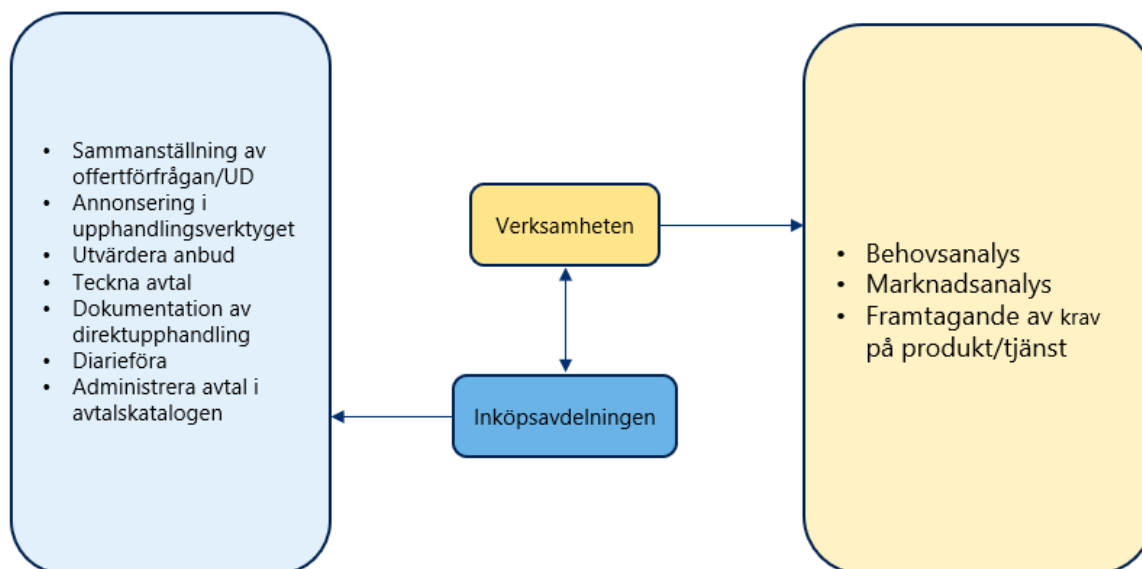
Undersökningen resultaten visar att av de 51 st insamlade svar på undersökningen genomför cirka 80 procent av respondenterna upp till 10 direktupphandlingar per år. Dessutom uppskattade 51 procent av respondenterna att tidsåtgången för dessa upphandlingar utgör upp till 10 procent av deras totala arbetstid. Detta skulle motsvara 17,4 heltidstjänster i tidsåtgång av de 133 utsedda direktupphandlare i Enköpings kommun (se Figur 3). Om vi tar en månadslön på 30 000 kronor per tjänst i beaktande skulle det innebära en kostnad på ca 9 mkr per år. Det är uppenbart att direktupphandlingsprocessen kräver en betydande arbetsinsats från organisationernas resurser, och det finns klara utmaningar som måste hanteras för att öka effektiviteten i denna process.



Figur 3: Arbetstid vid genomförande av direktupphandlingar fördelat på 133 utsedda direktupphandlare

### Potentiella åtgärder för effektivisering direktupphandlingsprocessen

För att öka effektiviteten i direktupphandlingsprocessen och därigenom uppnå en betydande resursbesparing inom kommunens verksamheter föreslås att inköpsavdelningen tar ett större ansvar i genomförandet av direktupphandlingar där anskaffningsvärdet överskrider 100 000 kr. Detta skulle leda till att frigöra resurser och ge verksamheterna möjligheten att fokusera mer på sin kärnverksamhet. I figur 4 nedan beskrivs ett arbetsflöde som tydligt visar vilka aktiviteter som inköpsavdelningen kommer att hantera för att möjliggöra detta.



Figur 4: Effektivisering av direktupphandlingsprocessen

Genom att följa detta arbetsflöde och låta inköpsavdelningen ta en mer central roll i direktupphandlingsprocessen kan kommunen inte bara uppnå betydande resursbesparingar utan även öka verksamheternas möjlighet att koncentrera sig på sina kärnverksamheter. Detta leder till en mer effektiv och kostnadseffektiv hantering av direktupphandlingar, vilket gynnar såväl kommunen som dess medborgare.

## Verksamheternas utmaningar och potentiella åtgärder

### Samordning av direktupphandlingar

Vid genomförandet av direktupphandlingar står verksamheter inför en utmaning som rör samordningen och behovsanalysen. Oftast är det svårt för verksamheterna att självständigt bedöma om det finns behov av den aktuella produkten eller tjänsten hos andra verksamheter och förvaltningar inom kommunen. Detta bristande överblick kräver aktivt stöd från Inköpsavdelningen för att kunna uppnå en helhetsbild av kommunens inköpsbehov och för att fastställa om andra verksamheter har liknande behov.

Enköpings kommuns riktlinjer för inköp fastställer att när ett behov identifieras hos flera verksamheter, ska den verksamhet eller förvaltning med det största behovet för den aktuella produkten eller tjänsten ansvara för genomförandet av direktupphandlingen. Dock har detta i praktiken skapat en betydande utmaning. Verksamheterna har ofta haft svårigheter med att samla och organisera arbetsgrupper som inkluderar representanter från olika verksamheter, både inom den egna förvaltningen och i andra berörda förvaltningar. Dessutom har verksamheterna haft svårigheter med att utse en direktupphandlare som har möjlighet att åta sig ansvaret för genomförandet av en direktupphandling.

Resultatet av dessa utmaningar är att Inköpsavdelningen har i de flesta fall tagit på sig ansvaret och genomfört direktupphandlingar, även om ansvaret enligt riktlinjerna ligger hos verksamheten med det största behovet av produkten/tjänsten som ska anskaffas. Detta innebär att samordningen och beslutsprocessen för direktupphandlingar inte fungerar smidigt och kan skapa en ojämn fördelning av ansvar och arbetsbelastning. Detta skapar även otydlighet kring kommunens riktlinjer för inköp, vilket ofta resulterar i frustration hos verksamheterna, eftersom inköpsavdelningen i vissa fall tar på sig ansvaret för att genomföra direktupphandlingar.

### **Resursutmaning i direktupphandling**

För många verksamheter utgör genomförandet av direktupphandlingar en påtaglig utmaning, och detta beror främst på de resurser som krävs för genomförandet av direktupphandlingsprocessen. En betydande del av utmaningen har sitt ursprung i svårigheterna som verksamheterna upplever när de försöker få hjälp av den utsedda direktupphandlaren inom sina organisationer. Denna utmaning har sin grund i bristen på tillgängliga resurser, där den utsedda direktupphandlaren inte alltid har möjlighet att genomföra en direktupphandling, då denne måste prioritera sina ursprungliga arbetsuppgifter.

Konsekvenserna av denna utmaning är påtagliga och har medfört att genomförandet av direktupphandlingar i många fall har krävt omfattande stöd från Inköpsavdelningen. Detta dubbelarbete har upplevts som ineffektivt och har gett upphov till en onödig resursbörda och har ibland lett till förseningar i upphandlingsprocessen. En annan följd som har uppmärksammats är att i de fall där en utsedd direktupphandlare inte kan ta ansvar för genomförandet av en direktupphandling på grund av tidsbrist, har en annan medarbetare inom verksamheten som inte är certifierad som utsedd direktupphandlare åtagit sig att genomföra direktupphandlingen. Utöver att detta bryter mot kommunens riktlinjer och ger nedslag vid revision eller kontroll av Konkurrensverket, har det lett till sämre kvalitet i

utförandet, bristfällig dokumentation och i vissa fall har man brutit mot Lagen om offentlig upphandling på grund av bristande kunskap.

För att adressera denna resursutmaning är det viktigt att hitta lösningar som gör det möjligt för verksamheterna att smidigare genomföra direktupphandlingar utan att överbelasta sina medarbetare. Genom att Inköpsavdelningen tar större ansvar i genomförandet av direktupphandlingar för att hantera denna utmaning på ett effektivt sätt, kan kommunen förbättra sin förmåga att utföra direktupphandlingar smidigt och kostnadseffektivt.

## **Utmaning avseende rättssäkerhet i direktupphandlingar**

Inom kommunens verksamheter råder en utmaning när det kommer till att säkerställa rättssäkerheten i samband med direktupphandlingar. Denna utmaning bottnar främst i bristen på tillräcklig kunskap och erfarenhet inom området. Ofta är det så att den utsedda direktupphandlaren inte utför sådana upphandlingar regelbundet, och ibland kan det gå lång tid mellan varje försök att genomföra en direktupphandling.

Denna situation med oregelbundna direktupphandlingar innebär flera problem. För det första leder det till att den utsedda direktupphandlaren behöver på nytt sätta sig in i processen varje gång, vilket skapar osäkerhet kring om de genomförda direktupphandlingarna uppfyller de juridiska kraven som krävs enligt lagstiftningen. Det innebär också att arbetet upplevs som tidskrävande och resurskrävande, vilket kan påverka effektiviteten och resultatet negativt.

Ytterligare en utmaning är bristen på möjligheter för den utsedda direktupphandlaren att utveckla sig inom området och bygga upp expertis. Utan regelbunden träning och erfarenhet blir det svårt att förbättra och effektivisera direktupphandlingsprocessen.

En annan utmaning är bristen på dokumentationen av genomförandet av direktupphandlingar i enlighet med dokumentationsplikten som följer av lagen. I många fall saknas tillräcklig information i dokumentationen för att kunna motivera skälen bakom inköpsbeslutet. I vissa fall kan det förekomma att dokumentationen saknas helt. Det är oerhört viktigt att nödvändig dokumentation finns på plats för att kunna försvara och rättfärdiga beslut i efterhand. Osäkerhet kring dokumentationskraven kan leda till rättsliga problem och öka risken för tvister.



## Potentiella åtgärder för verksamheternas utmaningar

En potentiell åtgärd är att inkludera direktupphandlingar där anskaffningsvärdet överskrider 100 000 kr i Inköpsavdelningens uppdrag, för att förbättra och effektivisera direktupphandlingsprocessen. Genom att göra detta skulle Inköpsavdelningen spela en central roll i att samordna och planera direktupphandlingar på ett mer enhetligt sätt. En sådan förändring skulle resultera i ökad transparens i inköpsprocessen och skulle vara till fördel för kostnadsbesparingar inom organisationen genom effektivare resursutnyttjande och planering.

Genom att inkludera direktupphandlingar i Inköpsavdelningens uppdrag skulle det också säkerställa att det finns dedikerade resurser och specialkompetens tillgängliga för att utföra dessa upphandlingar smidigt. Detta avlastar verksamheterna och skapar en mer strukturerad och tidseffektiv process.

En annan fördel är att det skulle höja rättssäkerheten inom direktupphandlingarna. Inköpsavdelningen består av kompetenta medarbetare med specialkunskap inom upphandlingsområdet, vilket minskar risken för fel och osäkerheter.

Då inköpsavdelningen är förtrogen med upphandlingsprocessen kan de utföra direktupphandlingar snabbare och mer effektivt. Detta minskar den tid som krävs för varje direktupphandling och leder till snabbare resultat. Vidare ger detta inköpsavdelningen möjligheten att agera mer strategiskt genom att samordna kommunens behov, vilket i sin tur leder till möjligheten att förhandla fram förmånligare priser genom samlade volymer.

En annan positiv aspekt är att många av de produkter och tjänster som direktupphandlas blir tillgängliga i kommunens e-handelsverktyg. Genom en ökad användningen av e-handelsverktyget bidrar man till en minskning av de administrativa arbetsuppgifter som är relaterade till fakturahantering och registrering av nya leverantörer. Denna effektiva automatisering förbättrar beställningsprocessen och ökar kontrollen över inköpen.

Inköpsavdelningen är inte bara inriktad på att förbättra effektiviteten i upphandlingsprocessen, den är också högst medveten om betydelsen av korrekt dokumentation. Genom att låta Inköpsavdelningen hantera direktupphandlingarna kan man säkerställa att dokumentationskraven enligt lag uppfylls på ett korrekt och tillfredsställande sätt samt att kommunens inköpspolicy och riktlinjer efterlevs och minska risken för jäv, muta och korruption. Dokumentationen kommer även att genomföras på ett betydligt effektivare och säkrare sätt genom att den sker direkt i upphandlingsverktyget, istället för att använda sig av manuellt ifyllda blanketter.

## **Att inkludera direktupphandlingar i inköpsavdelningens uppdrag**

### **Anpassningar för inkludering av direktupphandlingar**

Att inkludera direktupphandlingar i inköpsavdelningens uppdrag innebär en betydande organisatorisk och kulturell transformation. För verksamheter som tidigare hanterade direktupphandlingar kan det krävas en viss grad av anpassning för att framgångsrikt implementera det nya arbetssättet. Trots detta kommer det nya arbetssättet att erbjuda avsevärd avlastning, vilket kommer att underlätta övergången till den nya arbetsstrukturen.

För att effektivt kunna ta hand om direktupphandlingar måste inköpsavdelningen förbereda sig genom att öka sina resurser. Detta kommer att nödvändiggöra rekryteringen av dedikerade inköpare.

För att inkludera direktupphandlingar i inköpsavdelningens uppdrag krävs även anpassning av processer och rutiner. Detta kan innebära utveckling av nya styrande dokument för ansvarsfördelning och rutiner för direktupphandling. Dessutom måste inköpsavdelningen visa flexibilitet för att kunna hantera olika typer av direktupphandlingar, oavsett om det är inköp av enklare karaktär eller mer komplexa avtal.

En sådan omstrukturering kräver ett nära samarbete och öppen kommunikation mellan inköpsavdelningen och andra verksamheter inom organisationen. Det är av största vikt att etablera mekanismer för att säkerställa bra kommunikation och att samarbetet sker smidigt.

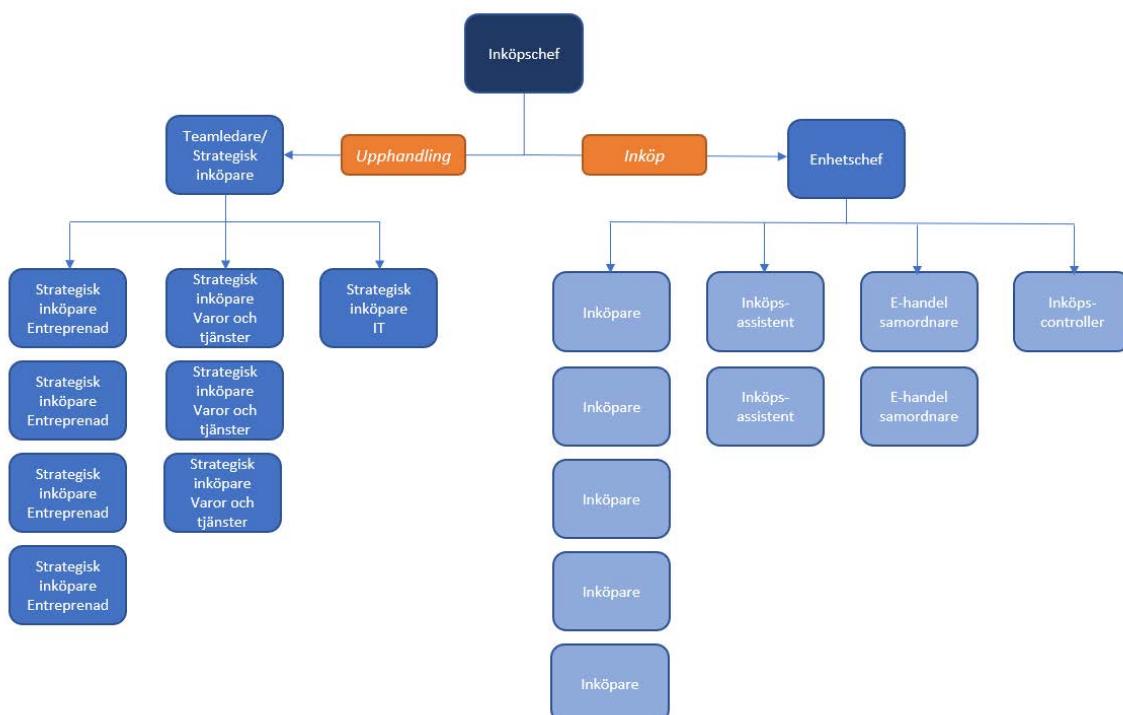
### **Optimering av direktupphandlingsprocessen genom omorganisation**

För att optimera och effektivisera processen för direktupphandlingar, föreslår vi en omorganisation av inköpsavdelningen. Detta omfattar ökad resurstilldelning och övervägande att tillsätta 5 dedikerade inköpare som ansvarar för genomförandet av direktupphandlingar. Denna åtgärd förväntas resultera i en årlig kostnadsbesparing om ca 6,5 mkr för kommunens verksamheter. Dessa inköpare skulle också fungera som ett stöd för kommunens olika verksamheter när de stöter på frågor gällande direktupphandlingar där det totala värdet är mindre än 100 000 kr (se figur 5).

Under arbetet med att kartlägga direktupphandlingsprocessen och baserat på erfarenheter från Inköpsavdelningen har vi också identifierat att verksamheterna behöver stöd med förnyade konkurrensutsättningar (FKU) av befintliga avtal och vid avrop via dynamiska

inköpsystem (DIS). Genomförandet av dessa typer av avrop liknar i stor utsträckning processen för direktupphandling, och verksamheterna har uttryckt liknande utmaningar när det gäller dessa processer. Förnyade konkurrensutsättningar och avrop via dynamiska inköpsystem omfattas dock av betydligt fler regleringar samt formkrav i jämförelse med direktupphandling. De dedikerade inköparna kommer att kunna fungera som en resurs och stöd för verksamheterna i genomförandet av dessa aktiviteter.

Inköpsavdelningen har i samarbete med IT-avdelningen skapat en processkarta. Målet var att IT-avdelningen självständigt skulle kunna genomföra enkla avrop från befintliga ramavtal, se bilaga 2. Tyvärr stötte vi på vissa utmaningar som gjorde att IT-avdelningen inte kunde säkerställa att genomförandet av dessa avrop skulle ske på ett korrekt och rättssäkert sätt. En av de utmaningarna var att man inte kunde säkerställa att hanteringen av dokument skedde på ett säkert sätt i enlighet med offentlighets- och sekretesslagar. Vidare uppstod osäkerhet vid utskick av avropsförfrågningar gällande uppfyllandet av grundprinciperna i Lagen om offentlig upphandling. Slutligen saknade IT-avdelningen de nödvändiga resurserna för att hantera den arbetsbelastning som uppstod.



Figur 5: Förslag på Inköpsavdelningens organisation efter omorganisering.

## Slutsats

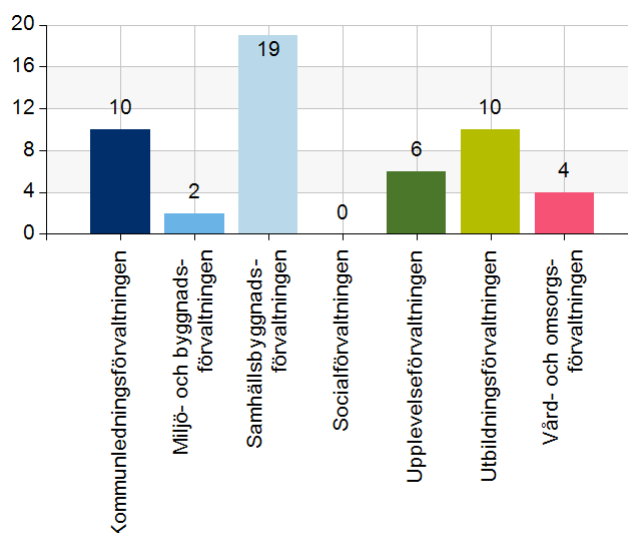
Sammanfattningsvis kan vi dra slutsatsen att inkludera direktupphandlingar i Inköpsavdelningens uppdrag skulle medföra flera fördelar för kommunen. Denna åtgärd skulle öka transparensen i inköpsprocessen, förbättra resursanvändningen och generera kostnadsbesparingar om ca 6,5 mkr per år för kommunens verksamheter. Genom att omorganisera inköpsavdelningen och tillsätta dedikerade inköpare skulle verksamheterna frigöra resurser, spara pengar och kunna fokusera mer på sin kärnverksamhet. Dessutom skulle inkluderingen av direktupphandlingar inom inköpsavdelningens uppdrag höja rättssäkerheten och minska risken för fel och osäkerheter i upphandlingsprocessen, vilket kan leda till onödiga kostnader som till exempel upphandlingsskadeavgifter. Denna åtgärd skulle vara ett viktigt steg mot att optimera och effektivisera direktupphandlingsprocessen inom kommunen samt att göra det möjligt för Inköpsavdelningen att använda direktupphandling som ett strategiskt verktyg för att öka kontrollen över kommunens inköp och uppnå ytterligare kostnadsbesparingar genom bland annat samordning och effektivare inköpsprocesser.

## Bilaga 1: Enkät - Genomförande av direktupphandlingar

Undersökningen har riktat sig till utsedda direktupphandlare i Enköpings kommun. Syftet med undersökningen är att samla in kvantitativa data om genomförandet av direktupphandlingar som görs i verksamheterna samt identifiera potentiella områden för förbättring.

### I vilken förvaltning arbetar du?

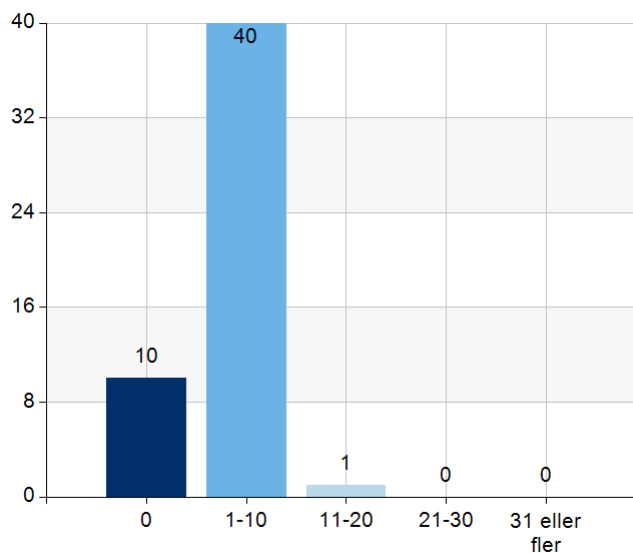
Namn	Antal	%
Kommunledningsförvaltningen	10	19,6
Miljö- och byggnadsförvaltningen	2	3,9
Samhällsbyggnadsförvaltningen	19	37,3
Socialförvaltningen	0	0
Upplevelseförvaltningen	6	11,8
Utbildningsförvaltningen	10	19,6
Vård- och omsorgsförvaltningen	4	7,8
<i>Total</i>	<i>51</i>	<i>100</i>



Svarsfrekvens
100% (51/51)

### Hur många direktupphandlingar har du genomfört de senaste 12 månader?

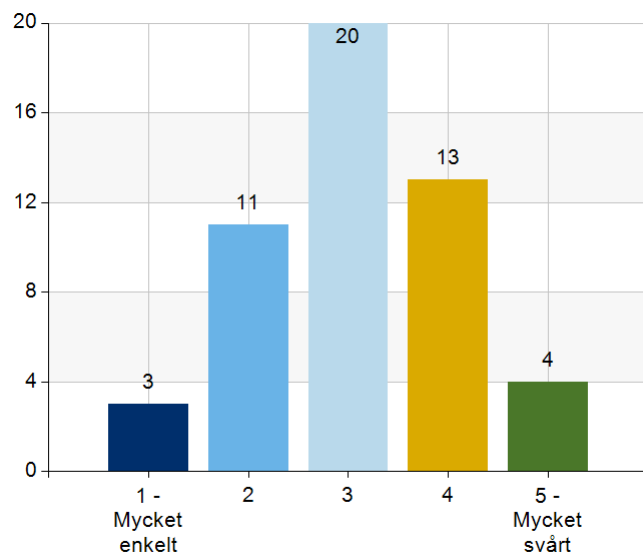
Namn	Antal	%
0	10	19,6
1-10	40	78,4
11-20	1	2
21-30	0	0
31 eller fler	0	0
<i>Total</i>	<i>51</i>	<i>100</i>



Svarsfrekvens
100% (51/51)

### Hur svårt tycker du att det är att följa kommunens riktlinjer och regler för direktupphandlingar?

Namn	Antal	%
1 - Mycket enkelt	3	5,9
2	11	21,6
3	20	39,2
4	13	25,5
5 - Mycket svårt	4	7,8
<i>Total</i>	<i>51</i>	<i>100</i>

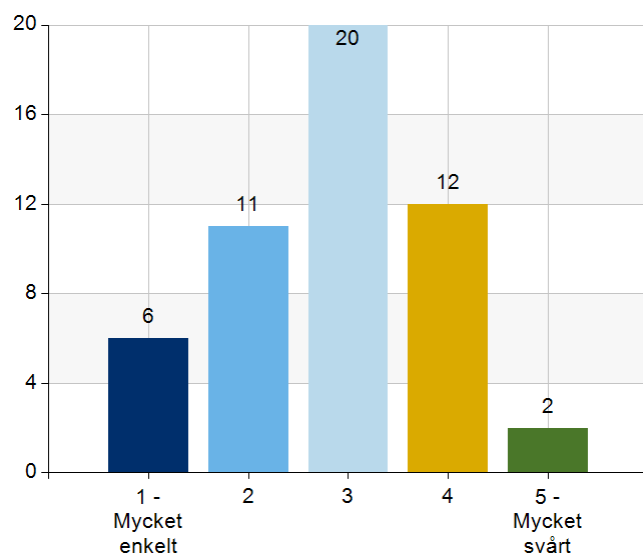


Statistik	
Medelvärde	3,08
Median	3

Svarsfrekvens	
100% (51/51)	

### Hur komplicerat är det att hitta lämpliga leverantörer för direktupphandlingar?

Namn	Antal	%
1 - Mycket enkelt	6	11,8
2	11	21,6
3	20	39,2
4	12	23,5
5 - Mycket svårt	2	3,9
<i>Total</i>	<i>51</i>	<i>100</i>

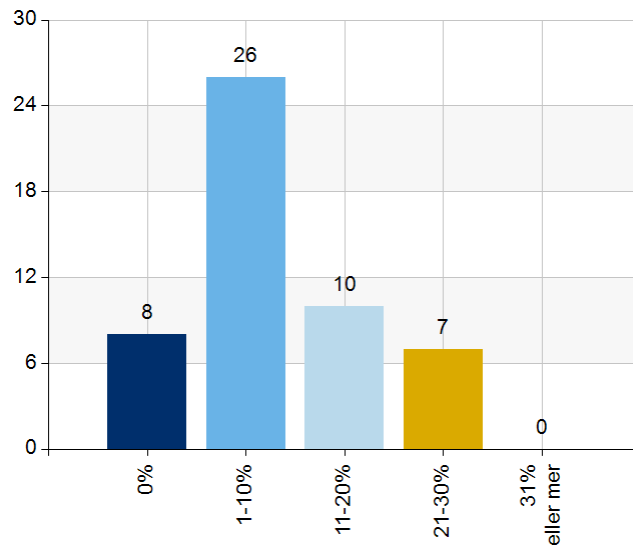


Statistik	
Medelvärde	2,86
Median	3

Svarsfrekvens	
100% (51/51)	

### Hur många procent av din arbetstid avsätter du vid genomförandet av en direktupphandling?

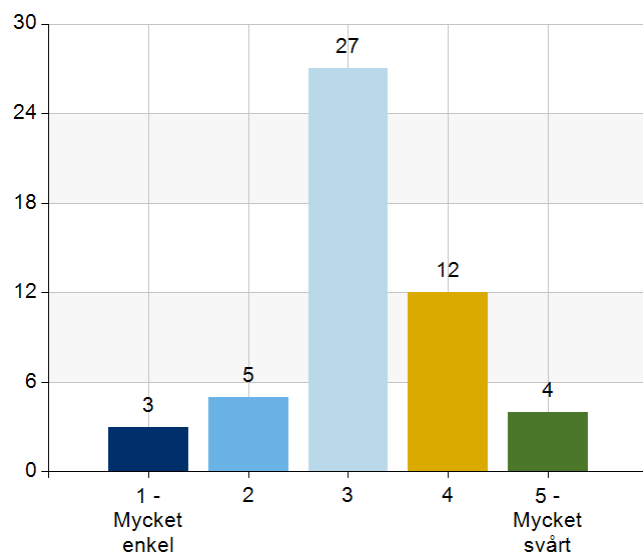
Namn	Antal	%
0%	8	15,7
1-10%	26	51
11-20%	10	19,6
21-30%	7	13,7
31% eller mer	0	0
<i>Total</i>	<i>51</i>	<i>100</i>



Svarsfrekvens
100% (51/51)

### Hur tidskrävande upplever du att det är att förbereda och genomföra en direktupphandling?

Namn	Antal	%
1 - Mycket enkel	3	5,9
2	5	9,8
3	27	52,9
4	12	23,5
5 - Mycket svårt	4	7,8
<i>Total</i>	<i>51</i>	<i>100</i>



Statistik	
Medelvärde	3,18
Median	3

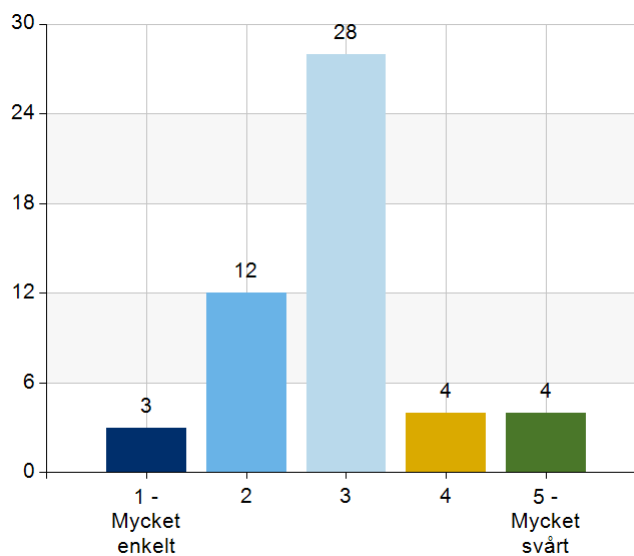
Svarsfrekvens
100% (51/51)

### Hur bedömer svårighetsgraden av att utvärdera och jämföra offerter från olika leverantörer i en direktupphandling.

Namn	Antal	%
1 - Mycket enkelt	3	5,9
2	12	23,5
3	28	54,9
4	4	7,8
5 - Mycket svårt	4	7,8
<i>Total</i>	<i>51</i>	<i>100</i>

Statistik	
Medelvärde	2,88
Median	3

Svarsfrekvens
100% (51/51)

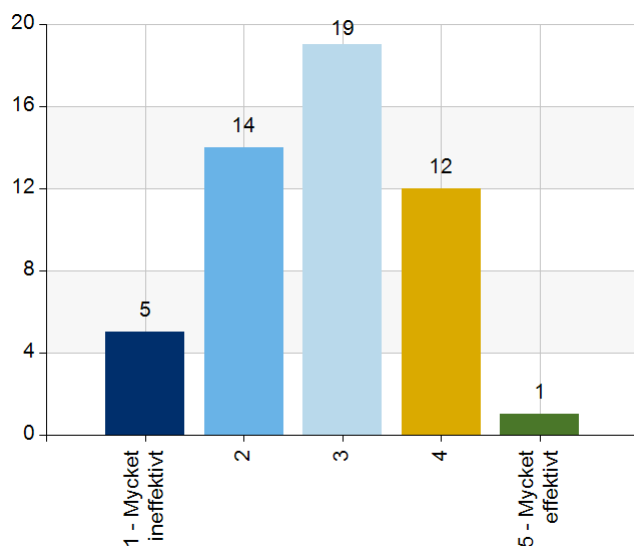


### Hur effektivt är ditt team eller din avdelning när det gäller att hantera och dokumentera direktupphandlingsprocessen?

Namn	Antal	%
1 - Mycket ineffektivt	5	9,8
2	14	27,5
3	19	37,3
4	12	23,5
5 - Mycket effektivt	1	2
<i>Total</i>	<i>51</i>	<i>100</i>

Statistik	
Medelvärde	2,8
Median	3

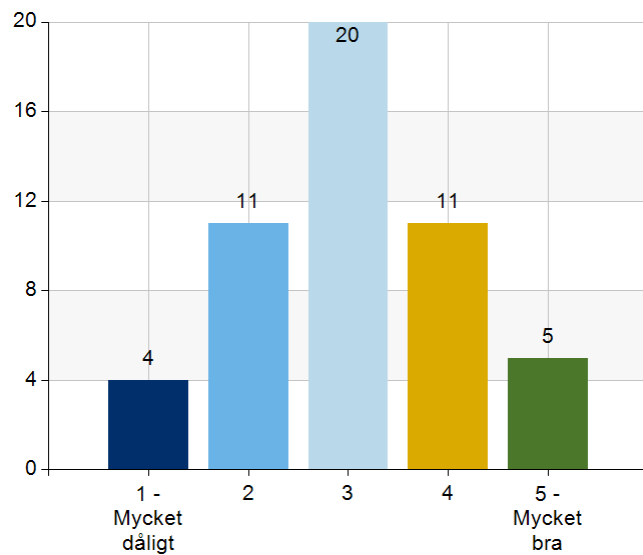
Svarsfrekvens
100% (51/51)





### Hur bra är du och ditt team på att säkerställa att direktupphandlingarna uppfyller alla juridiska krav och föreskrifter?

Namn	Antal	%
1 - Mycket dåligt	4	7,8
2	11	21,6
3	20	39,2
4	11	21,6
5 - Mycket bra	5	9,8
<i>Total</i>	<i>51</i>	<i>100</i>

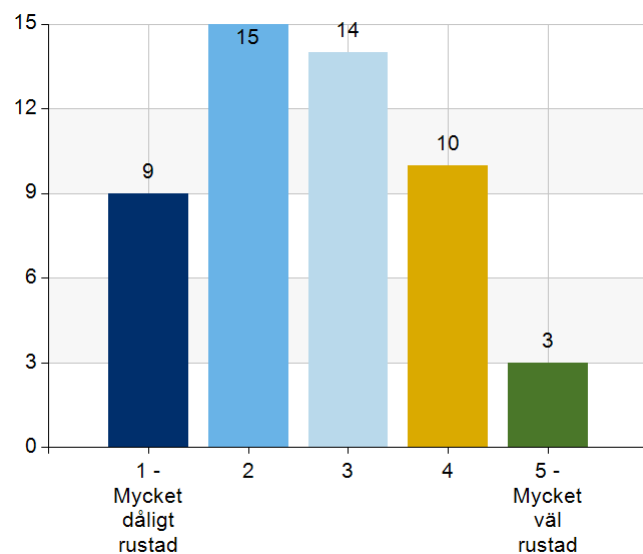


Statistik	
Medelvärde	3,04
Median	3

Svarsfrekvens	
100% (51/51)	

### Hur väl känner du dig rustad med kunskap och resurser för att framgångsrikt genomföra direktupphandlingar på din enhet i kommunen?

Namn	Antal	%
1 - Mycket dåligt rustad	9	17,6
2	15	29,4
3	14	27,5
4	10	19,6
5 - Mycket väl rustad	3	5,9
<i>Total</i>	<i>51</i>	<i>100</i>



Statistik	
Medelvärde	2,67
Median	3

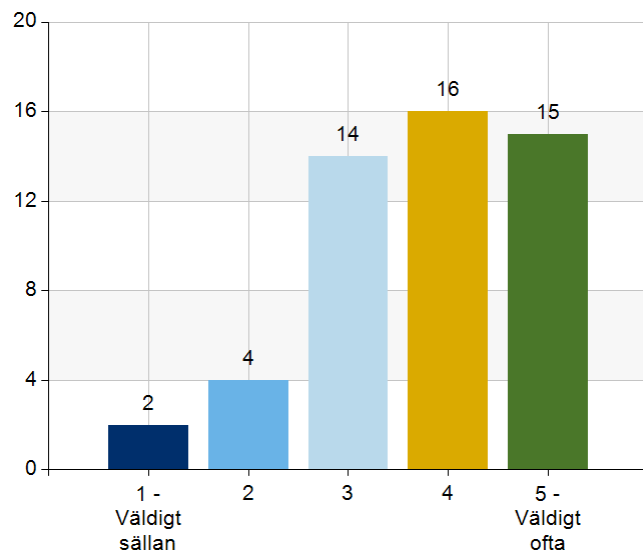
Svarsfrekvens	
100% (51/51)	

### Hur ofta upplever du att det finns behov av stöd eller rådgivning från centrala inköpsavdelningen när du genomför direktupphandlingar?

Namn	Antal	%
1 - Våldigt sällan	2	3,9
2	4	7,8
3	14	27,5
4	16	31,4
5 - Våldigt ofta	15	29,4
<i>Total</i>	<i>51</i>	<i>100</i>

Statistik	
Medelvärde	3,75
Median	4

Svarsfrekvens	
100% (51/51)	

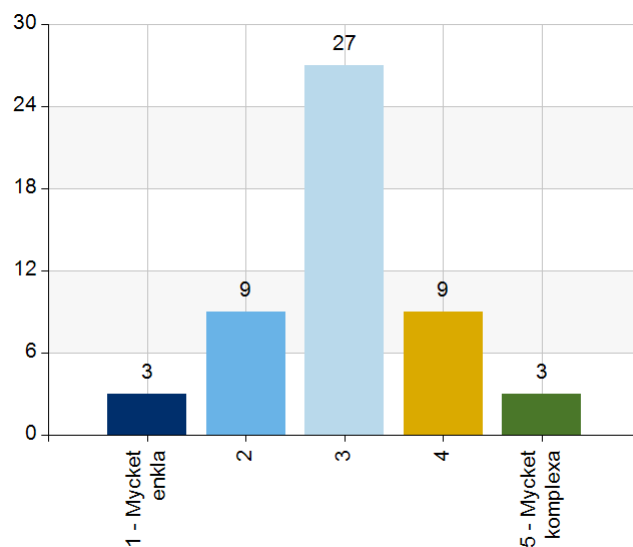


### Hur bedömer du nivån av komplexitet i de produkter eller tjänster som vanligtvis direktupphandlas på din enhet.

Namn	Antal	%
1 - Mycket enkla	3	5,9
2	9	17,6
3	27	52,9
4	9	17,6
5 - Mycket komplexa	3	5,9
<i>Total</i>	<i>51</i>	<i>100</i>

Statistik	
Medelvärde	3
Median	3

Svarsfrekvens	
100% (51/51)	

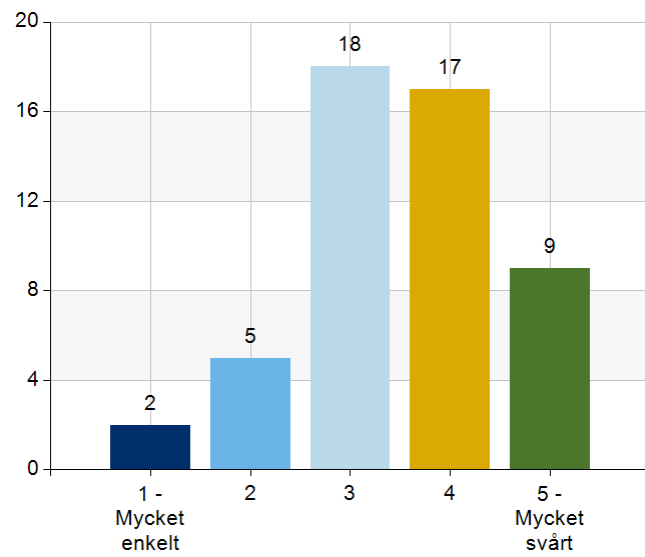


**Hur skulle du sammanfattningsvis bedöma den totala svårighetsgraden av att genomföra direktupphandlingar på din enhet i kommunen utan stöd från Inköpsavdelningen?**

Namn	Antal	%
1 - Mycket enkelt	2	3,9
2	5	9,8
3	18	35,3
4	17	33,3
5 - Mycket svårt	9	17,6
<i>Total</i>	<i>51</i>	<i>100</i>

Statistik	
Medelvärde	3,51
Median	4

Svarsfrekvens	
100% (51/51)	



## Bilaga 2: Avropsprocess avseende licens och programvara

