



KONTAKT

Annette Elmström
087372006
annette.elmstrom@familjebostader.com

AB Familjebostäders styrelse kallas till sammanträde 3/2018

TID

Tisdagen den 10 april 2018 kl. 08:15

PLATS

Familjebostäders kontor, Askebykroken 13, Rinkeby, Lokal Kultur

AB Familjebostäders styrelsemöte.

Kaffe och smörgås serveras från kl. 08.00.

Efter styrelsemötet - Visning av Rinkeby Folkets Hus c:a kl. 09.00 - 09.30.

Föredragningslista

1. Anmälan av föregående protokoll
2. Val av styrelsens sekreterare (FB 2018/540)
3. Val av justeringspersoner
4. Avrapportering av avgivna remissvar (FB 2018/523)
5. Stockholms Stadshus AB:s beslut om kompletterande ägardirektiv (FB 2018/538)
6. GDPR - Nya Dataskyddsförordningen, Lägesrapport (FB 2018/528)
7. Finansiell månadsrapport februari 2018 (FB 2018/571)
8. Resultatrapport för AB Familjebostäder januari - februari 2018 (FB 2018/572)
9. Underlag för budget 2019 med inriktning 2020-2021 (FB 2018/573)
10. VD-rapport
11. Övriga frågor

Välkommen!

S = Stab

A = Administration

K = Kommunikation

Fa = Fastighetsavdelningen

PuA = Projektutvecklingsavdelningen

Val av styrelsens sekreterare

2

FB 2018/540



KONTAKT

Annika Hejde Palm
Bolagsjurist
087372160
Annika.HejdePalm@familjebostader.com

Val av styrelsens sekreterare

Förslag till beslut

Styrelsen för AB Familjebostäder beslutar följande.

- Annika Hejde Palm, och i hennes frånvaro Susanne Tiderman, utses till styrelsens sekreterare fram till det första ordinarie styrelsesammanträdet efter 2019 års bolagsstämma.

Ärendet

Styrelsens arbetsordning föreskriver att styrelsen, vid det första styrelsesammanträdet efter årsstämman, ska utse en sekreterare för kommande verksamhetsår.

Avrapportering av avgivna remissvar

4

FB 2018/523



KONTAKT

Annette Elmström
VD-assistent
087372006
annette.elmstrom@familjebostader.com

Avrapportering av avgivna remissvar

Förslag till beslut

Styrelsen för AB Familjebostäder beslutar följande.

- Godkänna rapporten för avgivna remissvar.

Ärendet

Bilagor

1. Remissvar: Förslag till ändring av Boverkets byggregler (2011:6) – föreskrifter och allmänna råd
2. Remissvar: Förslag till ändring i Boverkets föreskrifter och allmänna råd (2007:4) om energideklaration för byggnader



KONTAKT

Helena Ulfsparre
miljöchef
08-737 22 42
helena.ulfsparre@familjebostader.com

Stockholm Stadshus AB DNR SSAB 2018/39

Remissvar: Förslag till ändring av Boverkets byggregler (2011:6) – föreskrifter och allmänna råd

Bakgrund

Enligt artikel 9 i Europaparlamentets och rådets direktiv 2010/31/EU om byggnaders energiprestanda ska medlemsstaterna se till att alla nya byggnader senast den 31 december 2020 är nära-nollenergibyggnader. Boverket har skickat ut remiss om ändring i verkets byggregler avseende avsnitt 1, 5, 6 och 9 där avsnitt 9 berör byggnaders energiprestanda och ska träda i kraft 1 januari 2020.

Synpunkter

Förslaget om ändring i Boverkets byggregler (2011:6) och avsnitt 9 kommenteras, avseende övriga avsnitt har Familjebostäder inget att erinra.

Förslaget innebär att primärenergitalet för flerbostadshus sänks från 85 kWh/kvm/år till 78 kWh/kvm/år. Familjebostäder delar uppfattningen att ny energiprestanda ska tas fram med hänsyn till produktionskostnader, för att undvika att de nya energikraven bli kostnadsdrivande.

Stockholm stad har sedan 2012 krav på energiprestanda 55 kWh/kvm/år för nybyggnation, beräknad utan viktningsfaktorer. Det motsvarar enligt förslaget ett primärenergital på cirka 60-65 kWh/kvm/år. Familjebostäders bedömning är att det finns förutsättningar att ställa hårdare krav än förslaget utan att det blir kostnadsdrivande. Familjebostäder anser att primärenergital kan skärpas till 70 kWh/kvm/år för flerbostadshus.

Avseende primärenergifaktorn för el föreslås 1,85 och för fjärrvärme 0,95. Familjebostäder anser att primärenergifaktorn för el ska sättas högre än fjärrvärme, minst 2 gånger högre för att inte gynna värmepumpar som uppvärmningsform.

Primärenergifaktorn för olja föreslås till 1,11 och för biobränsle 1,05. Familjebostäder anser att större hänsyn till klimatpåverkan ska tas för primärenergifaktorerna. Därför föreslås t ex att fossilbränsle som olja och gas ska ha primärenergifaktorer som är minst dubbelt så stora som primärenergifaktor för biobränsle.

Avseende de skärpta krav som föreslås avseende maximala SFP-värden och att
Um skärps från 0,4 till 0,35 för flerbostadshus ser Familjebostäder det
genomförbart.

Med vänlig hälsning
AB Familjebostäder

Anette Sand
VD



KONTAKT

Helena Ulfsparre
miljöchef
08-737 22 42
helena.ulfsparre@familjebostader.com

Stockholm Stadshus AB
DNR SSAB 2018/38

Remissvar: Förslag till ändring i Boverkets föreskrifter och allmänna råd (2007:4) om energideklaration för byggnader

Bakgrund

Metoden för att uttrycka en byggnads energiprestanda har ändrats i BBR. Enligt BBR (2011:6) avsnitt 9:12 ska byggnaders energiprestanda anges som byggnadens primärenergital. För att föreskrifterna ska bli samstämmiga behöver detta även ändras i Boverkets föreskrifter och allmänna råd (2007:4) om energideklaration för byggnader, BED. Byggnaders energiprestanda ska uttryckas i primärenergital och klassas i enlighet med föreskrifterna. Klassen baseras på relationen till kraven för nya byggnader uttryckt i primärenergital.

Synpunkter

Eftersom metoden att uttrycka energiprestanda ändras kan en byggnad få olika energiklass beroende på när deklarationen är utförd. Detta kan medföra att jämförbarheten mellan byggnader blir försämrade.

Intyg om genomförd energideklaration - Föreskrifter finns redan enligt dagens regler om att en sammanfattning av energideklarationen ska delges hyresgäster m fl genom ett anslag i varje trapphus. Informationen riktar sig främst till hyresgäster och allmänhet och behöver därför vara tydlig och förståelig för icke sakkunniga. Bolaget har följande synpunkter i fråga om vilka uppgifter som bör framgå av denna sammanfattning.

- De uppgifter som enligt nuvarande bestämmelser ska anges i sammanfattningen ska enligt förslaget kompletteras med uppgift om byggnadens energiprestanda uttryckt i primärenergital. Bolaget föreslår att primärenergitalet benämns "viktad Energiprestanda". Bolaget föreslår att den Specifika energianvändningen (som anges i nuvarande sammanfattning) benämns "oviktad Energiprestanda". Eftersom dessa båda begrepp kan vara svåra att hålla isär - även för experter - föreslår bolaget att sammanfattningen kompletteras med en förklarande fotnot.
- Anslaget föreslås i fråga om varmvattenförbrukning innehålla endast en uppgift schabloniserad förbrukning. Bolaget anser att den faktiska varmvattenanvändningen bör framgå. En förhöjd varmvattenanvändning

kan innebära höga energikostnader och utgöra en stor besparingspotential, så den är viktig att synliggöra.

- Resultat i fråga om radonmätning och ventilationskontroll rör inte energianvändning. Bolaget anser inte att dessa resultat bör redovisas i trapphusanslaget. Ventilationskontroll (OVK) utförs vart tredje eller vart sjätte år, så en uppgift som redovisas vart tionde år blir snabbt inaktuell. Detsamma gäller om radonmätning visar förhöjt värde och åtgärder har vidtagits.

Med vänlig hälsning
AB FAMILJEBOSTÄDER

Anette Sand
VD

Stockholms Stadshus AB:s
beslut om kompletterande
ägardirektiv

5

FB 2018/538



KONTAKT

Annika Hejde Palm
087372160
Annika.HejdePalm@familjebostader.com

Stockholms Stadshus AB:s beslut om kompletterande ägardirektiv

Förslag till beslut

Styrelsen för AB Familjebostäder beslutar följande.

1. Program för lika rättigheter och möjligheter oavsett sexuell läggning, könsidentitet eller könsuttryck antas.
2. Program för barnets rättigheter och inflytande i Stockholms stad 2018-2022 antas.
3. Program för ett jämställt Stockholm 2018-2022 antas.
4. Det gemensamma arbetssättet enligt kategoristyrning med hänvisning till vad som föreslagits i utlåtande 2017:257 antas med notering om att Stockholms Stadshus AB finansierar dotterbolagen inom koncernen Stockholms Stadshus AB:s del, med hänvisning till vad som står i utlåtande 2017:257.
5. Besluten i ärendet justeras omedelbart.

Ärendet

Kommunfullmäktige har behandlat ärenden där man fattat beslut som är att betrakta som kompletterande ägardirektiv m.m. Därefter har styrelsen för Stockholms Stadshus AB vid sitt möte den 5 februari 2018 uppdragit åt koncernens bolag att anta ovanstående program/strategi/policy.

Bilagor

1. Program för lika rättigheter och möjligheter oavsett sexuell läggning, könsidentitet och könsuttryck
2. Program för barnets rättigheter och inflytande i Stockholms Stad 2018-2022
3. Program för ett jämställt Stockholm 2018-2022
4. Utlåtande 2017:257 angående förstärkt gemensam upphandlings- och inköpsorganisation

**Program för lika
rättigheter och
möjligheter oavsett
sexuell läggning,
könsidentitet eller
könsuttryck
2018-2022**

stockholm.se

Program för lika rättigheter och möjligheter oavsett sexuell läggning, könsidentitet eller könsidentitet 2018-2022

Juni 2017

Dnr:171-116/2017

Utgivare: Stadsledningskontoret

Innehåll

Introduktion	3
Inledning	4
Övergripande inriktning och fokusområden	8
1. <i>Våld, diskriminering och andra kränkningar mot hbtq-personer ska upphöra</i>	
2. <i>Unga hbtq-personer ska ha lika rättigheter och möjligheter</i>	
3. <i>Hbtq- personer ska ha likvärdigt stöd, omsorg och vård (sociala tjänster)</i>	
4. <i>Hbtq-personer ska ha likvärdig tillgång till kultur, idrott och fritid</i>	
5. <i>Staden ska samverka med civila samhället för hbtq-personers lika rättigheter och möjligheter</i>	
Genomförande och uppföljning	10
Referenser	13
Begreppsdefinitioner	15

Introduktion

Detta program tydliggör den övergripande inriktningen för stadens arbete med att säkerställa lika rättigheter och möjligheter oavsett sexuell läggning, könsidentitet eller könsuttryck i enlighet med visionen om ett Stockholm för alla.

I programmets första del beskrivs bakgrund till utmaningarna för att tillgodose hbtq-personers rättigheter och stadens övergripande inriktning inom området.

Den andra delen pekar ut fem prioriterade fokusområden för stadens nämnder och bolagsstyrelser. Verksamheterna ska i sin ordinarie planering själva konkretisera vilka aktiviteter de behöver genomföra inom de fokusområdena för att nå stadens mål samt hur de ska samverka med andra aktörer.

Den tredje delen av programmet beskriver ansvarsfördelning och övergripande arbetssätt samt hur uppföljningen ska göras.

Avslutningsvis definieras ett antal centrala begrepp inom området.

Inledning

Ett Stockholm för alla är en stad som lever upp till och respekterar de mänskliga rättigheterna. Ett Stockholm för alla innebär att alla har möjlighet att vara sig själva fullt ut i livets alla skeden.

Hbtq är ett samlingsbegrepp för homosexuella, bisexuella, ~~och~~ transpersoner och queera personer som grupp. Det är dock viktigt att komma ihåg att det inte är en homogen grupp eller enhet. Det som är gemensamt är att individen bryter mot heteronormen som förutsätter att alla är antingen kvinnor eller män, att de är cis-personer (~~d.v.s. det vill säga~~ identifierar sig med det kön de tilldelades vid födseln) och att de attraheras av det motsatta könet.

Homosexuellas, bisexuellas och transpersoners formella rättigheter har gradvis stärkts i Sverige under flera år. Trots detta finns brister när det gäller hbtq-personers livssituation och villkor, inte minst när det gäller transpersoners situation.

FN:s konventionsövervakande organ har påpekat att Sverige brister i att kartlägga och åtgärda utsatta gruppers livsvillkor. När det gäller hbtq-personer saknas i stor utsträckning både kvantitativ och kvalitativ data som synliggör hbtq-personers utsatthet och behov.

En granskning av Stockholms stads externa kommunikation visar att representationen av människor med annan sexuell läggning än heterosexuell och personer med könsöverskridande identitet eller uttryck är bristfällig¹.

Erfarenhet av och rädsla för våld, trakasserier och andra former av hatbrott är vanligare förekommande bland hbtq-personer än bland heterosexuella, vilket leder till ohälsa. Dubbelt så många homo- och bisexuella personer anger att de har nedsatt psykiskt välbefinnande jämfört med heterosexuella². Transpersoner tenderar att ha ytterligare nedsatt psykiskt välbefinnande³.

Unga hbtq-personers utsatta situation uppmärksammas enligt forskningen överlag inte tillräckligt i skolan där de ofta känner sig otrygga. I synnerhet utsätts unga homo- och bisexuella män och transpersoner för våld och hot om våld. Även i fråga om våld och

¹ Gullers Group genomförde under 2016 en granskning på uppdrag av stadsledningskontoret.

² Hälsa på lika villkor? – hälsa och livsvillkor bland hbt-personer, Statens folkhälsoinstitut, 2006

³ Hälsan och hälsans bestämningsfaktorer bland transpersoner, Folkhälsomyndigheten, 2015

förtryck i hemmet blir unga hbtq-personer oftare utsatta⁴. Många hbtq-personer har ett lågt förtroende för och är osäkra på bemötandet i den kommunala omsorgen⁵. Våld i nära relationer och hedersrelaterat våld som drabbar hbtq-personer riskerar dessutom att förbises på grund av bristande kompetens om hbtq-frågor inom socialtjänsten⁶.

Många hbtq-personer i Sverige väljer att inte vara öppna med sin läggning på jobbet⁷. Detta skulle kunna kopplas till en befärad rädsla för kollegornas eller chefernas brist på förståelse eller kränkande attityder. Samtidigt vittnar många hbtq-personer om att de känner stress över att leva ett dubbelliv.

Ett Stockholm för alla innebär att stadens verksamheter bedrivs så att den service och omsorg och de tjänster som erbjuds stockholmarna är lika tillgänglig, [och](#) av lika hög kvalitet för alla, oavsett könsidentitet, könsuttryck eller sexuell läggning. Stockholms stad behöver öka kunskaperna inom verksamheterna och förstärka arbetet för att upprätthålla en hög kvalitet för alla. Staden har också som arbetsgivare en betydande roll för att säkerställa en öppen och inkluderande arbetsmiljö för alla anställda och för att främja lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet oavsett könsidentitet, könsuttryck eller sexuell läggning. Stadens roll som arbetsgivare behandlas närmare i Stockholms stads personalpolicy.

Program för lika rättigheter och möjligheter oavsett sexuell läggning, könsidentitet eller könsuttryck kompletterar särskilt följande styrdokument:

- Stockholms stads personalpolicy
- Stockholms stads program mot våld i nära relationer samt hedersrelaterat våld och förtryck 2017-2020
- Program för barnets rättigheter och inflytande i Stockholms stad 2018-2022
- Program för ett jämställt Stockholm 2018-2022
- Program för delaktighet för personer med funktionsnedsättning 2011-2016, Stockholm – en stad för alla
- Program för barn och ungdomskultur i Stockholms stad, Kultur i ögonhöjd
- Idrottspolitiskt program Stockholms stad 2013-2017

⁴ Hon han hen - En analys av hälsosituationen för homosexuella och bisexuella ungdomar samt för unga transpersoner, Mucf 2010

⁵ Utvecklingen av hälsan och hälsans bestämningsfaktorer bland hbt-personer, Folkhälsomyndigheten, 2014,

⁶ Hur staden ska arbeta med detta område beskrivs närmare i stadens program mot våld i nära relationer och hedersrelaterat våld och förtryck.

⁷ 44 procent har aldrig eller sällan varit öppna på jobbet och 20 procent har alltid eller ofta upplevt en negativ attityd mot hbtq-personer på arbetsplatsen, FRA EU LGBT survey 2012

- Program för stöd till anhöriga 2017-2020
- Program för kvalitetsutveckling
- Stockholm stads program för upphandling och inköp
- Kommunikationsprogram för Stockholms stad år 2017-2022

Mänskliga rättigheter

FN:s allmänna förklaring om de mänskliga rättigheterna (1948) slår fast att alla människor, oavsett land, kultur och sammanhang, är födda fria och lika i värde och rättigheter. De [mänskliga rättigheterna](#) är universella och gäller för alla.

Ansvar för att de mänskliga rättigheterna inte kränks vilar på regeringen och på all statlig och kommunal verksamhet. Regeringsformen slår fast att den offentliga makten ska utövas med respekt för alla människors lika värde och för den enskilda människans frihet och värdighet.

Kommuner och landsting ansvarar för verksamheter som berör de flesta av individens rättigheter. Det är i mötet mellan den kommunala verksamheten och invånaren som rättigheterna konkretiseras i vardagen. Det är därmed kommuner och landstings arbete som i hög grad avgör hur väl Sverige lever upp till principer och krav som ställs i internationella konventioner gällande de mänskliga rättigheterna.

Sverige har kommit förhållandevis långt i lagstiftningen kring hbtq-personers rättigheter men det kvarstår utmaningar. Många människor kommer som flyktingar till Stockholm och möter stadens verksamheter. I dessa möten är det viktigt att värna ~~om~~ de mänskliga rättigheterna och att hbtq-personers särskilt utsatta situation beaktas.

Arbetet för att tillgodose individens rättigheter bedrivs både främjande och förebyggande. För att nå långsiktiga mål om allas lika rättigheter och möjligheter kan det ibland behövas särskilda åtgärder som riktas till vissa grupper.

Utgångspunkter för programmet

FN-konventioner och FN:s allmänna förklaring om mänskliga rättigheter är grunden för nationellt och internationellt skydd för homo-, bisexuella eller transpersoners och queera personers åtnjutande av de mänskliga rättigheterna. Sexuell läggning och könsidentitet är en integrerad del av varje enskild persons värdighet och mänsklighet och får inte utgöra grunden för diskriminering eller

övergrepp. Detta slås fast i Yogyakartapinciperna som omfattar principer om t. ex rätten till social trygghet, rätten till bästa uppnåeliga hälsa, rätten att bilda familj, rätten till utbildning och [rätten](#) att delta i det offentliga livet⁸.

[I Europakonventionen, artikel 14 tillsammans med andra artiklar i konventionen slås det fast ett förbud mot diskriminering och garanterar skydd för de mänskliga rättigheterna och grundläggande friheterna. Artiklarna anses vara tillämplig då en person diskrimineras på grund av sin sexuella läggning. Europakonventionen gäller som lag i Sverige.](#)

Regeringen antog 2014 den första nationella strategin för lika rättigheter och möjligheter oavsett sexuell läggning, könsidentitet eller könsuttryck. Syftet med strategin var att stärka arbetet för homosexuella, bisexuella och transpersoners situation i Sverige.

Diskrimineringslagen syftar till att motverka diskriminering och främja allas lika rättigheter och möjligheter.

Syfte

Stockholms stads program för lika rättigheter och möjligheter oavsett sexuell läggning, könsidentitet eller könsuttryck är ett styrdokument för alla stadens nämnder och bolagsstyrelser. [Programmet](#) ska, så långt som möjligt, tillämpas i uppdrag som staden ger andra organisationer.

Programmet syftar till att utveckla och säkerställa kvaliteten i stadens verksamheter så att alla människor, oavsett könsidentitet, könsuttryck eller sexuell läggning, blir bemötta likvärdigt, får sina rättigheter tillgodosedda och inte diskrimineras. Syftet är också att den service och omsorg och de tjänster som erbjuds stockholmarna är lika tillgänglig, av lika hög kvalitet och lika väl anpassade för alla, oavsett könsidentitet, könsuttryck eller sexuell läggning.

Staden bidrar därmed till ett jämlikt, jämställt, icke-diskriminerande och socialt hållbart samhälle.

⁸ Yogyakartapinciperna (2006) utgör internationella rättsprinciper om tillämpning av internationell rätt när det gäller brott mot mänskliga rättigheter på grund av sexuell läggning och könsidentitet. Rättsprinciperna är framtagna av Internationella juristkommissionen och International Service for Human Rights.

Övergripande inriktning och fokusområden

Övergripande inriktning

I Stockholm har alla samma möjlighet och makt att forma samhället och sina egna liv utan att begränsas av exkluderande normer kopplat till kön, könsidentitet, könsuttryck eller sexuell läggning.

Fokusområden

Här anges programmets fokusområden och ett antal särskilt viktiga frågor inom varje område.

1. Våld, diskriminering och andra kränkningar mot hbtq-personer ska upphöra

1.1 Stockholm ska vara en trygg stad att leva i oavsett sexuell läggning, könsidentitet eller könsuttryck.

1.2 Hbtq-personers utsatthet för trakasserier, våld, diskriminering och andra kränkningar samt hatbrott ska upphöra.

1.3 Brott mot hbtq-personer ska synliggöras och benägenheten hos de som utsätts att söka hjälp och skydd ska öka.

1.4 Hbtq-personer som utsätts för våld, ~~tex.~~ exempelvis våld i nära relation, hedersrelaterat våld och hatbrott, ska ha likvärdig tillgång till skydd, stöd och hjälpinsatser och bemötas utifrån sina individuella behov.

2. Unga hbtq-personer ska ha lika rättigheter och möjligheter som andra unga

2.1 Alla unga, oavsett sexuell läggning och könsidentitet och könsuttryck, ska ha möjlighet att delta på likvärdiga villkor och ha likvärdig tillgång till välfärd – utbildning, omsorg, hälsa och fritid.

2.2 Unga hbtq-personer ska känna sig trygga i att kunna vara sig själva. Normer som verkar inskränkande och exkluderande för hbtq-personer ska synliggöras och motverkas i verksamheter som vänder sig till unga.

2.3 Skolan ska vara en trygg plats för alla unga, oavsett sexuell läggning, könsidentitet eller könsuttryck. Det främjande

och förebyggande arbetet kopplat till normer kring sexualitet och kön ska vara väl utvecklat i alla stadens skolor.

2.4 Barn och elever som lever i regnbågsfamiljer ska bemötas likvärdigt och deras familjeförhållanden ska speglas i pedagogiska material, samtal och kulturaktiviteter i förskolan och skolan.

2.5 Unga hbtq-personer ska ha likvärdig tillgång till trygga mötesplatser och meningsfulla fritidsaktiviteter, samt möjlighet att bygga egna nätverk och skaffa sig positiva förebilder inför vuxenlivet.

2.6 Stadens medarbetare som kommer i kontakt med unga ska vara uppmärksamma på om ett barn far illa i hemmiljö eller hindras att uttrycka sin identitet eller sexuella läggning. [Anmälningsskyldighet gäller vid oro för att ett barn far illa.](#)

3. Hbtq- personer ska ha likvärdigt stöd, omsorg och vård

3.1 Hbtq-personer ska ha god och likvärdig tillgång [av stöd, omsorg och vård](#) samt få sina behov tillgodosedda. Hbtq-personer ska känna högt förtroende för och känna sig trygga i att efterfråga och söka den omsorg och vård som de är i behov av.

3.2 Staden ska i myndighetsutövning behandla och bemöta stockholmarna likvärdigt och respektfullt oavsett könsidentitet, könsuttryck eller sexuell läggning eller familjekonstellation.

3.3 Äldre hbtq-personer eller [hbtq](#)-personer med funktionsnedsättning i behov av stöd och omsorg ska ha tillgång till en trygg och likvärdig service. I vård- och omsorgssituationer ska ett respektfullt och lyhört bemötande, oavsett utförare garanteras.

3.4 Hbtq-personer ska ha samma förutsättningar för god fysisk såväl som psykisk hälsa.

4. Hbtq-personer ska ha likvärdig tillgång till kultur, idrott och fritid

4.1 Hbtq-personer ska ha likvärdig tillgång till stadens utbud av kultur-, fritids-, idrotts- och motionsverksamhet. Verksamheterna ska vara planerade och utformade så att hbtq-personer tryggt kan ta del av aktiviteter.

4.2 Hbtq-personer, deras erfarenheter och livsvillkor ska speglas i stadens kulturverksamheter. Exkluderande normer kring sexualitet och kön ska uppmärksammas.

5. Staden ska samverka med civila samhället för hbtq-personers lika rättigheter och möjligheter

5.1 Staden ska stödja civilsamhällets aktörer som tillhandahåller trygga mötesplatser, sociala aktiviteter och fritidsverksamheter som riktar sig till olika individer inom hbtq-gruppen, särskilt för unga, äldre och nyanlända.

5.2 Föreningar som får stöd av staden ska arbeta för att motverka diskriminering och kränkande behandling i sina verksamheter utifrån sexuell läggning, könsidentitet eller könsuttryck.

5.3 Staden ska delta i och stödja evenemang som synliggör och lyfter fram mänskliga rättigheter och hbtq-personers livssituation.

Genomförande och uppföljning

Ansvar

Nämnder och bolagsstyrelser ansvarar för genomförande av programmet. Detta görs inom ramen för ordinarie planering och uppföljning av verksamheten. I programmet tydliggörs stadens inriktning för arbetet och ett antal gemensamma fokusområden för stadens nämnder och bolagsstyrelser preciseras. Programmet utgör vidare en grund för samverkan mellan stadens aktörer.

I verksamhetsplanerna ska nämnder och bolagsstyrelser precisera hur de arbetar med de fokusområden som redovisas i programmet. Fokusområdena och de prioriterade frågorna utgör en grund när

nämnder och bolagsstyrelser konkretiserar nämnd- och bolagsmål, indikatorer och aktiviteter som bidrar till att [uppfylla](#) kommunfullmäktiges mål i stadens budget. Den ordinarie uppföljningen av dessa mål, aktiviteter och indikatorer i tertiärrapporter och verksamhetsberättelsen utgör därmed en uppföljning av nämndens och bolagsstyrelsens insatser för att säkerställa lika rättigheter och möjligheter oavsett sexuell läggning, könsidentitet eller könsuttryck.

Kommunstyrelsen ansvarar för en samlad uppföljning av arbetet inom stadens verksamheter, övergripande samordning samt för att vid behov tydliggöra stadens prioriteringar inom området.

Kunskap

Nämnder och bolagsstyrelser ansvarar för att det finns god kompetens i organisationen för att inkludera ett hbtq-perspektiv i verksamheten, dvs. inte utgå från att alla identifierar sig som män eller kvinnor, att alla är cispersoner eller attraheras av motsatt kön.

Förtroendevalda, förvaltnings- och bolagsledningar och nyckelpersoner behöver kunskaper om hbtq-personers livsvillkor och om heteronormen, samt vad det innebär för arbetet med ledning och styrning.

Medarbetare i staden behöver ha relevant kunskap om hbtq-personers livsvillkor och situation och om hur heteronormen kan utgöra ett hinder för ett professionellt och respektfullt bemötande, utifrån den egna verksamhetens områden. Särskilt viktigt är det att den kunskapen finns hos medarbetare som möter barn och unga.

Den diplomutbildning som kommunstyrelsen har tagit fram ska användas för att stärka verksamheters kompetens för att säkerställa lika rättigheter och möjligheter oavsett sexuell läggning, könsidentitet eller könsuttryck.

Kommunikationen om stadens tjänster och service behöver innefatta hbtq-personer såväl språkligt som bildmässigt. Medarbetare med ansvar för extern och intern kommunikation ska ha kunskap om normkritisk kommunikation och bildanalys för att hbtq-personer inte ska vara exkluderade i stadens externa och interna kommunikation.

Kunskapsutveckling om hbtq-personers livsvillkor och situation ska ske löpande. Här fyller hbtq-organisationerna en viktig funktion genom sin sakspecialisering.

Kommunstyrelsen ansvarar för att i samband med genomförande av [strategin i programmet](#) genomföra introducerande utbildningsinsatser för förtroendevalda, förvaltnings- och bolagsledningar och nyckelpersoner.

Metoder och arbetssätt

Normkritiskt förhållningssätt

Ett normkritiskt förhållningssätt, ibland kallat normmedvetet, handlar om att man i verksamheten fokuserar på och granskar de normer och strukturer som leder till att människor kränks, diskrimineras eller osynliggörs. Det handlar [exempelvis](#) om att ~~tex~~ i utvecklingsarbete kring bemötande särskilt diskutera vilka som inkluderas respektive exkluderas, vilka som verksamheten är anpassad efter och vilka som kan missgynnas.

I det förebyggande arbetet mot våld ska en del vara att motverka traditionella normer kring kön med fokus på normer kring maskulinitet och att synliggöra hur dessa bidrar till att våld uppstår. Viktiga verksamheter för detta är förskola och skola. Skolor kan behöva förstärka det främjande och förebyggande arbetet kopplat till normer kring sexualitet och kön.

Bemötande, likabehandling och diskriminering

Alla stadens verksamheter som möter medborgarna behöver utveckla former för att säkra att de behandlar och bemöter stockholmarna likvärdigt och respektfullt oavsett könsidentitet, könsuttryck eller sexuell läggning eller familjekonstellation. Det innebär bland annat att information och formulär som används ska utgå från inkluderande normer och språkbruk kring kön och sexualitet. Det krävs också ett aktivt arbete mot diskriminering. Det gäller inte minst inom förskolan, skolan, fritidsverksamheter, arbetsmarknadsinsatser, medborgarkontor och bostadsförmedling samt vid myndighetsutövning.

Det är viktigt att vara medveten om att olika grupper och individers förutsättningar och möjligheter inte enbart påverkas av omgivningens föreställningar om sexuell läggning, könsidentitet eller könsuttryck utan förstärks ytterligare av föreställningar om kön, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, ålder och socioekonomi.

I Stockholms stads arbete med riktlinjer, rutiner och anvisningar ska hbtq-perspektivet beaktas för att säkerställa att perspektivet omfattar stadens medarbetare.

Synliggörande av hbtq-personers upplevelser

Staden behöver utveckla metoder och rutiner för att synliggöra och öka kunskapen om hbtq-personers upplevelser av verksamheternas utformning och bemötande. Att efterfråga hbtq-personers upplevelser ger kunskap och är i sig inkluderande och respektfullt.

I samband med undersökningar som syftar till att följa upp verksamheterna behöver homo- och bisexuella och transpersoners erfarenheter och upplevelser inkluderas. Det kan handla om utformning av enkäter, intervjuer eller fokusgrupper för att nå fördjupad kunskap. Enkäter, såsom medarbetar-, brukar- eller kundenkäter, behöver där det är möjligt innefatta ett tredje könsalternativ i form av ”annat”, utöver ”vet ej/ vill inte ange”.

Referenser

- Diskrimineringslag (2008:567)
- Europeiska unionens stadga om de grundläggande rättigheterna (2007)
- FN:s allmänna förklaring om de mänskliga rättigheterna (1948)
- Idrottspolitiskt program Stockholms stad 2013-2017
- Program för barn och ungdomskultur i Stockholms stad, Kultur i ögonhöjd
- Program för barnets rättigheter och inflytande i Stockholms stad 2018-2022
- Program för ett jämställt Stockholm 2018-2022
- Program för delaktighet för personer med funktionsnedsättning 2011-2016, Stockholm – en stad för alla
- Program för kvalitetsutveckling
- Program för stöd till anhöriga 2017-2020
- Stockholms stads personalpolicy
- Stockholm stads program mot våld i nära relationer samt hedersrelaterat våld och förtryck 2017-2020
- Stockholm stads program för upphandling och inköp
- Regeringen strategi för lika rättigheter och möjligheter oavsett sexuell läggning, könsidentitet eller könsuttryck (2014)
- Skollag (2010:800)
- Socialtjänstlag (2001:453)

- Yogyakartapinciperna om tillämpning av det internationella skyddet för de mänskliga rättigheterna vad gäller sexuell läggning och könsidentitet (2006)
- Vision 2040 Ett Stockholm för alla

Bilaga

Begreppsdefinitioner

Sexuell läggning

Bisexualitet, heterosexualitet och homosexualitet är sexuella läggningar enligt svensk lagstiftning (juridisk definition). Sexuell läggning innefattar praktik och preferens, men framförallt identitet. Sexuell identitet handlar om hur en person själv upplever eller definierar sin sexualitet.

Heterosexuell är en person som blir kär i och/eller attraheras av människor av annat kön än en själv. Bisexuell är en person som blir kär i och/eller attraherad av människor oavsett kön.

Homosexuell är en person som blir kär i och/eller attraherad av någon av samma kön som en själv.

Transpersoner

Transpersoner är ett paraplybegrepp som avser personer [som](#) bryter mot samhällets normer av kön, Trans handlar inte om sexuell läggning utan transpersoner kan vara hetero-, homo- eller bisexuella.

Begreppet innefattar många undergrupper och det går att vara transperson på många olika sätt. Begreppet anses vanligen omfatta transsexuella, transvestiter, intersexuella och personer som identifierar sig som transgender eller intergender.

Könsidentitet och uttryck

Könsidentitet är en persons självidentifierade, självupplevda kön dvs. det personen känner sig som. Ingen annan kan bestämma detta åt någon annan, och var och en har rätt att själv avgöra ens egen könsidentitet. Könsuttryck är hur en person uttrycker sitt kön. Det görs t.ex. genom kläder, kroppsspråk, frisyr och socialt beteende. En individs könsuttryck kan stämma överens med könsidentiteten, men det behöver inte vara så.

Kön och genus

Med kön avses ofta det biologiska och juridiska kön som används vid exempelvis könsuppdelad statistik. Biologiskt kön definieras utifrån inre och yttre könsorgan, könskromosomer och hormonnivåer. Juridiskt kön är det kön som står registrerat i folkbokföringen, pass eller legitimation. I Sverige finns bara två juridiska kön.

Genus betyder socialt och kulturellt kön, det vill säga de egenskaper och förmågor som vårt samhälle knyter till kvinnor respektive män.

De föreställningar vi har om vad som anses vara kvinnligt och manligt är i ständig förändring och skiljer sig mellan tidsperioder och kulturer.

Cispersoner

Cisperson är ett begrepp som används för att beskriva en person vars könsidentitet och könsuttryck stämmer överens med det kön man tilldelades vid födelsen. Exempelvis en person som föds med penis, ser sig själv som man och har könet man registrerat som kön i folkbokföringen. Förenklat uttryck är en cisperson en person som inte är en transperson. Begreppet har inget med sexuell läggning att göra.

Heteronorm

Heteronormen är den norm i samhället som förutsätter att alla människor är antingen kvinna eller man och ingenting annat, och [att](#) dessa är två motsatta kön. Kvinnor och män förväntas vara olika, feminina respektive maskulina. Enligt heteronormen förväntas alla även vara heterosexuella och cispersoner (~~d.v.s.~~ [det vill säga](#) identifierar sig med det kön de tilldelades vid födelsen). Att följa eller passera inom heteronormen ger ekonomiska, politiska och sociala fördelar.

Queer

Queerteori är en samlingsbenämning på olika teoretiska perspektiv som menar att kön och sexuell läggning är en social konstruktion. I grunden är det ett ifrågasättande av heteronormen. En individ kan definiera sin könsidentitet och/eller sin sexuella läggning som queer. Att kalla sig queer kan innebära en önskan att inkludera alla kön och sexualiteter eller att inte behöva identifiera eller definiera sig.

[Regnbågsfamilj](#)

[En familj där en eller flera av föräldrarna är hbtq-personer, till exempel en familj med föräldrar av samma kön eller en familj där en eller flera av föräldrarna är transpersoner eller har transbakgrund.](#)

Intersektionalitet

Intersektionalitet är ett begrepp som används för att synliggöra att individer eller grupper inte är statiska eller homogena, samt att olika maktordningar samverkar och förstärker varandra. Exempelvis påverkar etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning, kön, könsidentitet, könsuttryck, ålder, socioekonomi och bostadsort de förutsättningar och möjligheter grupper/individer har i samhället.

Normkritik

Normkritik, ibland även kallat normmedvetenhet, är ett förhållningssätt som har till syfte att synliggöra och granska vilka normer som råder i en grupp eller i ett samhälle för att se vilka som inkluderas och vilka som exkluderas.

[Det Normkritik](#) handlar om att förändra de normer som leder till att vissa har privilegier och att andra osynliggörs. Det handlar inte om att majoriteten ska tolerera de som avviker eller bryter mot normen. Fokus ligger på att reflektera kring vad som ses som självklart och normalt och vad det får för påverkan på vilka personer som då ges makt och fördelar på bekostnad av andra, (oftast) minoritetsgrupper. Syftet med att granska normer är [att](#) begripa vad som möjliggör diskriminering och att bli medveten om sina egna föreställningar för att kunna medverka till att alla [har](#) individer likvärdiga förutsättningar.

Att visa tolerans har länge ~~används~~ [använts](#) som begrepp i för att motverka diskriminering i arbetet för mänskliga rättigheter. Ett normkritiskt perspektiv på tolerans innebär att fråga sig vem som har makten att tolerera vem. Att istället tala om respekt öppnar upp för en bättre jämbördighet. Det finns en skillnad i att tolerera någon och att respektera någon.

Maskulinitet

Maskulinitet är ett begrepp som fokuserar på manligt genus dvs. mäns psykologiska, sociala och kulturella livsvillkor, livsstilar, attityder och handlingsätt. Det handlar också om hur manlighet (re)konstrueras kulturellt och socialt, dvs. vilka egenskaper och beteenden hos män som förväntas och premieras i samhället.

Hatbrott

Hatbrott innebär att någon angriper en person eller en grupp av människor på grund av deras uppfattade ras, hudfärg, etniska bakgrund, trosbekännelse, sexuella läggning eller könsidentitet eller uttryck. Den som utsätts behöver inte ha egenskapen ifråga utan det räcker om gärningspersonen tror eller uppfattar att denna har det eller anser att denna *representerar* en grupp människor med sådana egenskaper. Hatbrott är ett resultat av bristande respekt för mänskliga rättigheter och människors lika värde.

Program för barnets rättigheter och inflytande i Stockholms stad 2018-2022

[stockholm.se](https://www.stockholm.se)

**Program för barnets rättigheter och inflytande
i Stockholms stad**

Juni 2017

Dnr 171-1526/2016

Utgivare: Stadsledningskontoret

Innehåll

Introduktion	4
Inledning	5
FN:s konvention om barnets rättigheter - barnkonventionen	7
Övergripande inriktning och fokusområden	10
1. <i>Beslutsfattare och medarbetare ska beakta barnperspektivet och omsätta barnets rättigheter i alla beslut, uppdrag och i det dagliga arbetet</i>	10
2. <i>Barns rätt till likabehandling och skydd mot diskriminering ska säkerställas</i>	10
3. <i>Barn ska ges förutsättningar att uttrycka och få sina åsikter respekterade</i>	11
4. <i>Barn och vuxna ska ha kunskap om barnets rättigheter och vad de innebär i praktiken</i>	12
5. <i>Barn ska vara trygga och skyddas mot fysiskt och psykiskt våld</i>	12
Genomförande och uppföljning	13
Referenser	15
Begreppsdefinitioner	16

Introduktion

Stockholms stad har högt ställda mål för att garantera barns rättigheter och inflytande enligt FN:s barnkonvention. Detta program tydliggör inriktningen för arbetet och preciserar ett antal gemensamma fokusområden för stadens nämnder och bolagsstyrelser samt hur programmet ska genomföras.

Programmet är ett styrdokument som stadens nämnder och bolagsstyrelser ska utgå från när de planerar och följer upp sitt arbete för att bättre nå visionen om *Ett Stockholm för alla* med fokus på barnets rättigheter och inflytande.

I den första delen beskrivs vilka utmaningar som finns när det gäller barns rättigheter och inflytande och stadens övergripande inriktning inom området.

Den andra delen pekar ut de fem fokusområden som är prioriterade för staden att arbeta med. Verksamheterna ska i sin ordinarie planering konkretisera vilka aktiviteter de behöver genomföra inom fokusområdena för att nå stadens mål samt hur de ska samverka med andra aktörer.

Den tredje delen av programmet beskriver ansvarsfördelning och övergripande arbetssätt som ger framgång samt hur uppföljningen ska göras.

Avslutningsvis definieras ett antal centrala begrepp inom området.

Inledning

*Ett Stockholm för alla*¹ är en stad som lever upp till och respekterar barnets rättigheter i enlighet med FN:s barnkonvention. Där har alla barn och unga lika goda möjligheter oavsett barnets eller dess föräldrars eller vårdnadshavares bakgrund, hudfärg, kön, sexuella läggning, språk, religion, åsikter, sociala ursprung eller funktionsnedsättning.

De flesta barn i Sverige har bra livsvillkor och är trygga. Barns hälsa och sociala förhållanden är generellt sett goda och barnets ställning har mer och mer stärkts i den svenska lagstiftningen. Sverige har trots det fått återkommande kritik av FN-kommittén för barnets rättigheter som övervakar ländernas arbete med barnkonventionen. Kommittén är bland annat oroad över de skillnader som finns när det gäller genomförandet av konventionen i kommunerna och landstingen och som leder till att barns och ungas tillgång till stöd och tjänster inte är likvärdig.² En rad brister vid tillämpningen av barns rättigheter enligt barnkonventionen har även konstaterats av Barnrättighetsutredningen i sitt betänkande *Barnkonventionen blir svensk lag*. Utredningen har i en kartläggning av statliga och kommunala myndigheters beslut funnit att barn sällan ses som bärare av egna rättigheter. Tydligast är bristerna när det gäller tillämpningen av principen om barnets bästa och barns rätt att få uttrycka sina åsikter.³

Omfattande arbete pågår i stadens verksamheter för att förbättra barns villkor men det finns ändå tydliga skillnader i uppväxtförhållanden i Stockholm mellan barn i olika stadsdelar och mellan barn med olika förutsättningar såsom till exempel kön, funktionsnedsättning och socioekonomisk bakgrund.⁴ Det gäller bland annat möjligheten att uppnå kunskapsmålen i skolan, att ha en rik och meningsfull fritid, upplevelser av trygghet samt en god hälsa.

I arbetet med skapa uppväxtvillkor som ger alla barn och unga samma chans och där barnets rättigheter värnas behöver alla stadens verksamheter bidra. Hur barn och unga har det i dag påverkar även utvecklingen av vårt samhälle för lång tid framöver.

Barnperspektivet och barnets rättigheter ska beaktas i alla stadens verksamheter i ordinarie planering, utförande och uppföljning. Det

¹ Vision 2040 – ett Stockholm för alla

² FN-kommittén för barnets rättigheter, Concluding observations 2015

³ SOU 2016:19

⁴ Skillnadernas Stockholm, Kommissionen för ett socialt hållbart Stockholm, 2015

Program för
barnets rättigheter och inflytande i
Stockholms stad
2018-2022
6 (18)

gäller inte minst i förskolan, skolan och annan verksamhet som riktar sig till barn, men också i många andra verksamheter som på något sätt, direkt eller indirekt, påverkar barns situation.

Program för barnets rättigheter och inflytande i Stockholms stad kompletterar särskilt följande styrdokument:

- Stockholm stads program mot våld i nära relationer samt hedersrelaterat våld och förtryck 2017-2020
- Program för delaktighet för personer med funktionsnedsättning 2011-2016, Stockholm – en stad för alla
- Program för barn och ungdomskultur i Stockholms stad, Kultur i ögonhöjd
- Idrottspolitiskt program Stockholms stad 2013-2017
- Program för ett jämställt Stockholm 2018-2022
- Program för lika rättigheter och möjligheter oavsett sexuell läggning, könsidentitet eller könsuttryck 2018-2022
- Program för kvalitetsutveckling
- Program för stöd till anhöriga 2017-2020
- Stockholms stads kemikalieplan 2014-2019

Mänskliga rättigheter

FN:s allmänna förklaring om de mänskliga rättigheterna (1948) slår fast att alla människor, oavsett land, kultur och sammanhang, är födda fria och lika i värde och rättigheter. Rättigheterna är universella och gäller för alla.

Ansvar för att de mänskliga rättigheterna inte kränks vilar på regeringen och på all statlig och kommunal verksamhet. Regeringsformen slår fast att den offentliga makten ska utövas med respekt för alla människors lika värde och för den enskilda människans frihet och värdighet.

Kommuner och landsting ansvarar för verksamheter som berör de flesta av individens rättigheter. Det är i mötet mellan den kommunala verksamheten och invånaren som rättigheterna konkretiseras i vardagen. Det är detta arbete som i hög grad avgör hur väl Sverige lever upp till principer och krav som ställs i internationella konventioner gällande de mänskliga rättigheterna. Arbetet kan bedrivas främjande och förebyggande. För att nå långsiktiga mål om allas lika rättigheter och möjligheter kan det ibland behövas särskilda åtgärder som riktas till vissa grupper.

Sverige har kommit förhållandevis långt i att tillgodose mänskliga rättigheter men utmaningar kvarstår, vilket detta program synliggör. Många människor kommer som flyktingar till Stockholm och möter stadens verksamheter. Även i dessa möten är det viktigt att beakta de mänskliga rättigheterna och att barns särskilda rättigheter tillgodoses.

Utgångspunkter för programmet

Stockholms stads program utgår från FN:s konvention om barnets rättigheter, barnkonventionen, som Sverige antog 1990. Barnkonventionen innehåller rättigheter som varje barn har och gäller alla upp till 18 år som bor eller vistas i ett land oavsett legal status.

Riksdagen beslutade 2010 utifrån åtagandena i barnkonventionen om en strategi för att stärka barnets rättigheter.⁵ Strategin är en utgångspunkt för offentliga aktörer på statlig och kommunal nivå som i sina verksamheter ska säkerställa barnets rättigheter.

Syfte

Stockholms stads program för att garantera barnets rättigheter och inflytande är ett styrdokument för alla stadens nämnder och bolagsstyrelser och ska, så långt som möjligt, tillämpas i uppdrag som staden ger andra organisationer eller enskilda.

Programmet syftar till att säkerställa barnets rättigheter och förbättra flickors och pojkars levnadsvillkor genom att tydliggöra stadens övergripande inriktning för arbetet och precisera ett antal gemensamma fokusområden för stadens nämnder och bolagsstyrelser. Programmet medverkar härmed till att kvalitetssäkra stadens verksamheter och bidrar till ett jämlikt och jämställt, icke-diskriminerande och socialt hållbart samhälle.

Med *barn* avses fortsättningsvis barn och unga under 18 år.

FN:s konvention om barnets rättigheter -barnkonventionen

Barnkonventionen slår fast att barn är individer med egna rättigheter och syftar till att ge alla barn, oavsett bakgrund, rätt att behandlas med respekt och att få komma till tals.

Barnkonventionen innehåller olika slag av rättigheter, dels medborgerliga och politiska, dels ekonomiska, sociala och kulturella rättigheter.

⁵ Strategi för att stärka barnets rättigheter (prop. 2009/10:232)

Barnkonventionen tar också särskild hänsyn till barnets utsatthet och sårbarhet.

Enligt barnkonventionen ska alla barn som befinner sig i ett land ha samma rättigheter. Barnkonventionen är inriktad på individen, det enskilda barnet och handlar om barnets rätt att få sina grundläggande rättigheter och behov tillgodosedda. Barndomen ska ses som en lika betydelsefull tid som vuxenlivet. Barnkonventionen ger också uttryck för föräldrarnas och familjens viktiga roll i barnets liv och utveckling samt ansvar att ta tillvara barnets rättigheter. Föräldrarna eller vårdnadshavarna har rätt och skyldighet att, i takt med barnets utveckling, ge barnet ledning då barnet utövar sina rättigheter. För föräldrarna eller vårdnadshavarna ska barnets bästa då komma i främsta rummet. Barnet har rätt till sina föräldrar och staten har skyldighet att säkerställa att barnet inte skiljs från sina föräldrar mot sin vilja, om det inte är nödvändigt för barnets bästa. Föräldrarnas ansvar för barnets uppfostran och utveckling understryks samtidigt som staten åläggs ansvar för att stötta familjerna och underlätta för dem att ta hand om barnen på bästa sätt. Utgångspunkten är dock det enskilda barnets behov och intressen, inte föräldrarnas. Staten har ansvar för att skydda barnet mot vanvård, utnyttjande och övergrepp.

I januari 2020~~18~~ förväntas barnkonventionen bli svensk lag.

De fyra grundprinciperna

Barnkonventionen innehåller 54 artiklar som alla tillsammans utgör en helhet, men fyra av artiklarna utgör de grundläggande och vägledande principer som alltid ska beaktas när det gäller frågor som rör barn. Alla övriga artiklar ska läsas med grundprinciperna som utgångspunkt.

Artikel 2

Inget barn får diskrimineras på grund av härkomst, kön, religion, funktionsnedsättning eller andra liknande skäl.

Artikel 3

Barnets bästa ska vara vägledande vid allt beslutsfattande och vid alla åtgärder som rör barn och unga.

Artikel 6

Barn har rätt till liv, överlevnad och utveckling. Barn ska tillåtas att utvecklas i sin egen takt och utifrån sina egna förutsättningar.

Artikel 12

Barn och unga har rätt att framföra sina åsikter och få dem beaktade i alla frågor som berör dem.

Fler viktiga artiklar

Utöver de artiklar som utgör barnkonventionens fyra grundprinciper ligger nedanstående artiklar till grund för arbetet enligt programmet. Artiklarna är därför viktiga att känna till, men alla artiklar i barnkonventionen är lika viktiga.

Artikel 13

Varje barn har rätt till yttrandefrihet, att tänka, tycka och uttrycka sina åsikter.

Artikel 17

Varje barn har rätt att få tillgång till information.

Artikel 19

Varje barn har rätt att skyddas mot fysiskt eller psykiskt våld, övergrepp, vanvård eller utnyttjande.

Artikel 23

Ett barn med funktionsnedsättning har rätt till ett fullvärdigt och anständigt liv och hjälp att delta i samhället på lika villkor.

Artikel 30

Ett barn som tillhör en minoritet eller ursprungsbefolkning har rätt till sitt språk, sin kultur och religion.

Artikel 31

Varje barn har rätt till lek, fritid, kultur och vila.

Artikel 42

Alla barn och vuxna har rätt att få reda på vad som står i barnkonventionen.

Svensk lagstiftning

Barnkonventionens bestämmelser har på olika sätt förts in i den svenska lagstiftningen, till exempel i föräldrabalken, skollagen, socialtjänstlagen och lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS). När myndigheter ska tolka och tillämpa dessa lagar och förordningar ska det göras så att åtagandena enligt barnkonventionen och barnets rättigheter respekteras i praktiken, i alla beslut och åtgärder, så långt detta är möjligt inom ramen för den svenska lagstiftningens ordalydelse.

Ett barn som av olika anledningar riskerar att fara illa har rätt till stöd och skydd. Socialnämnden har ett lagstadgat ansvar att stödja och vid behov komplettera föräldrarna eller vårdnadshavarna under barnets uppväxt. Socialnämndens stöd till barn och familjer bygger

på frivillig medverkan. Under vissa särskilda förhållanden har socialnämnden dock även utan samtycke möjlighet att ge ett barn det stöd och skydd barnet behöver.

Övergripande inriktning och fokusområden

Övergripande inriktning

I Stockholm får alla barn oavsett bakgrund och förutsättningar sina rättigheter tillgodosedda och har möjlighet att forma samhället och sina egna liv.

Fokusområden

Här anges fokusområden för stadens program och ett antal prioriterade frågor inom varje område.

1. Beslutsfattare och medarbetare ska beakta barnperspektivet och omsätta barnets rättigheter i alla beslut, uppdrag och i det dagliga arbetet

1.1 Varje verksamhet ska tillgodose barnets rätt till goda uppväxtförhållanden, hälsa och utveckling inom ramen för sitt uppdrag. Insatser mot barnfattigdom och socioekonomisk utsatthet ska särskilt prioriteras. Verksamheter som är centrala för att säkerställa barns rättigheter ska vara kända, tillgängliga och anpassade för barn.

1.2 *Barnets bästa* ska utredas och vara vägledande vid alla beslut och åtgärder som rör barn. Barnet ska få relevant information och ges möjlighet att framföra sina åsikter. Åsikterna ska ges betydelse i förhållande till barnets ålder och mognad.

1.3 Verksamheterna ska göra bedömningar av hur *barnets bästa* beaktas vid investeringar eller budgetbeslut inom alla områden och ska bedöma konsekvenser av sådana investeringar eller budgetbeslut.

1.4 Vid beslut eller åtgärder som avser barnets vårdnadshavare eller förälder ska barnets perspektiv och behov beaktas.

1.5 Barnets rättigheter ska stärkas genom samverkan mellan aktörer inom olika verksamheter och möjliggöra en helhetssyn på barnets behov och intressen.

2. Barns rätt till likabehandling och skydd mot diskriminering ska säkerställas

2.1 Alla barn ska bli respekterade och ha lika värde. Inget barn får diskrimineras på grund av barnets eller dess föräldrars eller vårdnadshavares bakgrund, hudfärg, kön, sexuella läggning, språk, religion, åsikter, sociala ursprung eller funktionsnedsättning.

2.2 Alla barn ska ha likvärdiga förutsättningar att utvecklas till sin fulla potential. Hänsyn ska tas till att vissa barn har sämre förutsättningar att få tillgång till sina rättigheter än andra barn. Särskilda åtgärder kan vara nödvändiga att vidta för att jämna ut faktiska ojämlikheter och behov, både på kort och på lång sikt.

2.3 Stadens välfärd och service ska vara likvärdig för varje barn oavsett var i staden barnet bor eller var det är fött.

2.3 Alla barn ska bemötas likvärdigt. Stadens verksamheter ska bekämpa och förebygga fördomar, beteenden, språkbruk och bilder som har sin grund i föreställningen att det ena eller andra könet är överlägset eller underlägset eller i stereotypa könsmonster.

2.4 Alla barn ska nå kunskapsmålen i skolan.

2.5 Alla barn ska ha god psykisk hälsa.

2.6 Alla barn ska ha lika tillgång till stadens kultur, idrott och fritid.

3. Barn ska ges förutsättningar att uttrycka och få sina åsikter respekterade

3.1 Stadens verksamheter ska arbeta för att lyssna på barns åsikter i frågor som berör barn, både när det gäller beslut som rör barn i allmänhet, grupper av barn samt enskilda barn.

3.2 Barn ska ha möjlighet till inflytande och delaktighet samt kunna föra fram sina åsikter till de som bestämmer. Barns åsikter, kunskaper och erfarenheter ska tillmätas betydelse. Barn ska informeras om på vilket sätt åsikterna har beaktats.

3.3 Barn ska ha möjlighet att komma till tals och få sin inställning synliggjord vid myndighetsutövning. Detta ska gälla även vid beslut eller åtgärder som avser barnets vårdnadshavare eller förälder.

3.4 Barn ska ha inflytande över skolans verksamhet. Varje barn ska ges regelbundna möjligheter till delaktighet och att uttrycka sin åsikt samt bli lyssnade på.

3.5 Barn ska ha möjlighet att ha inflytande över och vara delaktiga i stadens utveckling, stadsplanering och samhällsplanering.

4. Barn och vuxna ska ha kunskap om barnets rättigheter och vad de innebär i praktiken

4.1 Barnkonventionens bestämmelser och principer ska göras kända hos barn och vuxna inom stadens verksamheter.

4.2 Stadens verksamheter ska inom sina områden ge information till barn om deras rättigheter och hur rättigheterna kan tillgodoses i verksamheten. Det gäller såväl i enskilda ärenden som i frågor där barn som grupp är berörda. Informationen ska vara lättillgänglig och anpassad till barns olika behov och individuella förutsättningar.

4.3 Stadens verksamheter ska inom sina områden ge information om barnets rättigheter till föräldrar och andra som har ansvar, uppdrag eller kommer i kontakt med barn.

5. Barn ska vara trygga och skyddas mot fysiskt och psykiskt våld

5.1 Stadens verksamheter ska arbeta förebyggande och skydda barn från att utsättas för fysiskt och psykiskt våld, av vuxna och andra barn, eller hedersrelaterat våld och förtryck.

5.2 Förskolan, skolan och andra mötesplatser för barn och unga ska utformas och utvecklas så att de upplevs som trygga och inkluderande av alla barn. Det främjande värdegrundsarbetet och arbetet mot kränkande behandling ska stärkas och inkludera barn i arbetet. Det förebyggande arbetet mot våld ska bland annat bedrivas genom att motverka traditionella normer kring kön med fokus på maskulinitetsnormer och hur dessa bidrar till att våld uppstår.

5.3 Stockholms stad ska särskilt uppmärksamma och planera för att det offentliga rummet upplevs som tillgängligt och tryggt för alla barn.

5.4 Varje verksamhet som på olika sätt träffar på barn ska ha

- tydliga rutiner för hur anmälan till socialtjänsten ska göras vid kännedom eller misstanke om att ett barn far illa (orosanmälan)
- lättillgänglig information för barn om vart de kan vända sig och få hjälp om de själva eller någon annan har utsatts för brott, far illa eller befinner sig i en utsatt situation.

Skolan ska säkerställa att alla barn får information om vart de kan vända sig för att få stöd och hjälp om de själva eller någon annan har utsatts för brott, far illa eller befinner sig i en utsatt situation.

Genomförande och uppföljning

Ansvar

Nämnder och bolagsstyrelser ansvarar för implementering av programmet. Detta görs inom ramen för ordinarie planering och uppföljning av verksamheten. I programmet tydliggörs stadens inriktning för arbetet och ett antal gemensamma fokusområden för stadens nämnder och bolagsstyrelser preciseras. Programmet utgör vidare en grund för samverkan mellan stadens aktörer.

I verksamhetsplanerna ska nämnder och bolagsstyrelser precisera hur de arbetar med de fokusområden som redovisas i programmet. Fokusområdena och de prioriterade frågorna utgör en grund när nämnder och bolagsstyrelser konkretiserar nämnd- och bolagsmål, indikatorer och aktiviteter som bidrar till att kommunfullmäktiges mål i stadens budget. Den ordinarie uppföljningen av dessa mål, aktiviteter och indikatorer i tertiärrapporter och verksamhetsberättelsen utgör därmed en uppföljning av nämndens och bolagsstyrelsens insatser för att säkerställa barns rättigheter och möjligheter till inflytande.

Stadens barnombudsman ska vartannat år lämna en rapport till kommunfullmäktige om de frågor om barn som barnombudsmannen anser att kommunfullmäktige behöver ha kännedom om.

Barnombudsmannen kan däremellan lämna rapporter till kommunstyrelsen för att till exempel belysa brister inom ett område. Kommunstyrelsen ansvarar för en samlad uppföljning av arbetet inom stadens verksamheter, övergripande samordning samt för att vid behov tydliggöra stadens prioriteringar inom området.

Kunskap

Nämnder och bolagsstyrelser ansvarar för att det finns tillräcklig kunskap i organisationen för arbetet med barns rättigheter.

Förtroendevalda, förvaltnings- och bolagsledningar och nyckelpersoner behöver kunskaper om barnkonventionen och barns rättigheter, stadens program och vad detta innebär för arbetet med ledning och styrning.

Medarbetare i staden behöver kunskap om barnkonventionen, barns rättigheter och levnadsvillkor i relation till verksamhetsområdena.

Kommunstyrelsen ansvarar för att i samband med implementeringen av programmet genomföra introducerande utbildningsinsatser för förtroendevalda, förvaltnings- och bolagsledningar samt nyckelpersoner.

Metoder och arbetssätt

Nämnder och bolagsstyrelser ska vid implementering av programmet använda arbetsmetoder som på ett systematiskt och långsiktigt sätt kan stärka barnets rättigheter i beslut och åtgärder. Arbetet ska integreras i ordinarie beslutsprocesser och konsekvensbedömningar. För att principen om barnets bästa ska förverkligas måste barnets bästa bedömas och fastställas genom barnanpassade arbetsmetoder. För förståelsen av att barns förhållanden och villkor inte är statiska eller homogena är det viktigt att vara medveten om att grupper och individer har olika förutsättningar och möjligheter som påverkas av omgivningens föreställningar om könsidentitet eller uttryck som kan förstärkas ytterligare av föreställningar om etnicitet, ålder, religiös tillhörighet eller socioekonomiska förhållanden.

Beslut och åtgärder som på något sätt berör barn behöver systematiskt följas upp och utvärderas utifrån ett barnrättsperspektiv. Det gäller såväl beslut och åtgärder som rör det enskilda barnet som generella beslut och åtgärder som rör barn. Barn behöver själva få uttrycka sina åsikter i samband med uppföljningar och utvärderingar som rör dem.

Metoder för att stärka föräldrar i deras föräldraskap behöver utvecklas i de verksamheter som på olika sätt kommer i kontakt med barn och föräldrar så att varje barns rättigheter och lika förutsättningar kan tillgodoses.

Barnchecklista och barnkonsekvensanalys

Grundläggande i arbetet med barnets rättigheter är att synliggöra, utreda och analysera vilka konsekvenser förslag och beslut får för det enskilda barnet, en grupp barn eller barn generellt. Det är nödvändigt att dessa frågeställningar finns med tidigt i arbetsprocessen så barns delaktighet och barnperspektivet får reell effekt vid beslutsfattandet. Grupper av barn eller enskilda barn som är särskilt missgynnade eller utsatta ska identifieras.

För att barnperspektivet och barnrättsperspektivet ska uppmärksammas innan beslut fattas i ärenden där barn påverkas ska beslutsunderlag, till exempel tjänsteutlåtanden, innehålla en *barnchecklista*. När barn påverkas ska barnets bästa utredas och beaktas. Barnet ska få relevant information och ges möjlighet att framföra sina åsikter. Åsikterna ska ges betydelse i förhållande till barnets ålder och mognad.

Vid beslut av övergripande eller strategisk karaktär ska en fördjupad analys av beslutets konsekvenser för barn genomföras, *barnkonsekvensanalys*.

Barn behöver få lättillgänglig och tydlig information om syftet med varför de tillfrågas och vilka möjligheter de har att påverka. Barn behöver känna att deras medverkan har betydelse, att deras synpunkter tas på allvar och att återkoppling sker. Barn behöver veta hur de kan kontakta stadens verksamheter för att lämna synpunkter och ställa frågor om barns rättigheter.

Referenser

- Barnkonventionen blir svensk lag (SOU 2016:19)
- Diskrimineringslag (2008:567)
- FN:s allmänna förklaring om de mänskliga rättigheterna (1948)
- FN:s konvention om barnets rättigheter (1989)
- Föräldrabalk (1949:381)
- Idrottspolitiskt program Stockholms stad 2013-2017
- Lag (1990:52) med särskilda bestämmelser om vård av unga
- Lag (1993:387) om stöd och service till vissa funktionshindrade
- Patientlag (2014:821)
- Program för barn och ungdomskultur i Stockholms stad, Kultur i ögonhöjd
- Program för delaktighet för personer med funktionsnedsättning 2011-2016, Stockholm – en stad för alla
- Program för kvalitetsutveckling
- Program för ett jämställt Stockholm 2018-2022
- Program för lika rättigheter och möjligheter oavsett sexuell läggning, könsidentitet eller könsuttryck 2018-2022
- Program för stöd till anhöriga 2017-2020
- Skillnadernas Stockholm, Kommissionen för ett socialt hållbart Stockholm 2015
- Skollag (2010:800)
- Slutsatser och rekommendationer från FN-kommittén för barnets rättigheter - Concluding observations (2015- 1993)
- Socialtjänstlag (2001:453)
- Stockholms stads kemikalieplan 2014-2019

Program för
barnets rättigheter och inflytande i
Stockholms stad
2018-2022
16 (18)

- Stockholm stads program mot våld i nära relationer samt hedersrelaterat våld och förtryck 2017-2020
- Strategi för att stärka barnets rättigheter (prop. 2009/10:232)
- Utlänningslag (2005:716)
- Vision 2040 - Ett Stockholm för alla

Bilaga

Begreppsdefinitioner

Barn

Barn är varje människa under 18 år.

Barnets bästa

Barnets bästa handlar om det enskilda barnet, en grupp barn eller barn generellt och måste avgöras i varje enskilt fall. Hur man kommer fram till vad som är barnets bästa ska föregås av en utredning och prövning där hänsyn ska tas till barnets behov och egna åsikt utifrån ålder och mognad.

Barnperspektiv

Barnperspektiv är när vuxna ser barnet, strävar efter att förstå det och vidtar åtgärder som de bedömer vara till barnets bästa. Barnperspektivet kan inrymma barnets perspektiv men behöver inte göra det.

Barnets perspektiv

Barnets perspektiv speglar en utsaga från ett barn. För att kunna uttala sig om barnets perspektiv krävs att barnet själv har fått säga sin mening.

Barnrättsperspektiv

Att ha ett barnrättsperspektiv är att vid varje beslut eller åtgärd som rör barn beakta att dess rättigheter enligt barnkonventionen tas tillvara.

Intersektionalitet

Intersektionalitet är ett begrepp som används för att synliggöra att individer eller grupper inte är statiska eller homogena, samt att olika maktordningar samverkar och förstärker varandra.

När man talar om barn innebär det att barn inte bara ska ses som en homogen grupp av personer under 18 år. Exempelvis påverkar kön, könsidentitet eller könsuttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning, ålder och socioekonomi de förutsättningar och möjligheter ett barn har i samhället.

Kön och genus

Med kön avses ofta det biologiska och juridiska kön som används vid exempelvis könsuppdelad statistik. Genus betyder socialt och kulturellt kön, det vill säga de egenskaper och förmågor som vårt

samhälle knyter till flickor respektive pojkar. De föreställningar vi har om vad som anses vara kvinnligt och manligt är i ständig förändring och skiljer sig mellan tidsperioder och kulturer.

Maskulinitet

Maskulinitet är ett begrepp som fokuserar på manligt genus dvs. mäns psykologiska, sociala och kulturella livsvillkor, livsstilar, attityder och handlingsätt. Det handlar också om hur manlighet (re)konstrueras kulturellt och socialt, dvs. vilka egenskaper och beteenden hos män som förväntas och premieras i samhället.

Könsidentitet och uttryck

Könsidentitet är en individs självidentifierade, självupplevda kön dvs. det individen känner sig som. Ingen annan kan bestämma detta åt någon annan, och var och en har rätt att själv avgöra sin egen könsidentitet. Könsuttryck är hur en individ uttrycker sitt kön. Det görs t.ex. genom kläder, kroppsspråk, frisyra och socialt beteende. En individs könsuttryck kan stämma överens med könsidentiteten men det behöver inte vara så.

I arbete med barnets rättigheter är det särskilt viktigt att vara medveten om och uppmärksamma att inte alla identifierar sig som flickor eller pojkar.

Barnchecklista

Med en barnchecklista kan man på ett enkelt sätt, med ett antal frågor, tydliggöra att alla beslut ska beskriva hur de påverkar barn. Syftet är att barnperspektivet ska uppmärksammas innan beslut fattas.

Barnkonsekvensanalys

Barnkonsekvensanalys är ett verktyg för att synliggöra ett barns bästa, en grupp barns bästa eller barns bästa i allmänhet när det gäller en specifik åtgärd eller frågeställning med utgångspunkt i rättigheterna i barnkonventionen. I processen ska barnet/barnen få relevant information och ges möjlighet att framföra sina åsikter. Barnkonventionen kräver inte att barnets bästa alltid ska vara utslagsgivande, men barnets bästa ska finnas med och väga tungt i beslutsprocessen. I de fall andra intressen tillåts väga tyngre och får företräde krävs att det redovisas att barnets bästa har beaktats och det ska motiveras varför annat intresse än barnets har fått ta över. Eventuella kompenserande åtgärder ska också redovisas. Det finns inte någon generell mall hur en barnkonsekvensanalys ska genomföras. Analysens omfattning och metod måste anpassas efter varje verksamhets specifika förutsättningar.

Program för ett jämfästt Stockholm 2018-2022

stockholm.se

Program för ett jämställt Stockholm 2018-2022

Juni 2017

Dnr:434-21/2017

Utgivare: Stadsledningskontoret

Innehåll

Introduktion	4
Inledning	5
Programmets mål	8
1. <i>En jämn fördelning av makt och inflytande</i>	8
2. <i>Ekonomisk jämställdhet</i>	9
3. <i>Jämställd utbildning</i>	9
4. <i>En jämn fördelning av det obetalda hem- och omsorgsarbetet</i>	9
5. <i>Jämställd hälsa</i>	9
6. <i>Mäns våld mot kvinnor ska upphöra</i>	10
7. <i>Stadens välfärd och service ska vara likvärdig för kvinnor och män, flickor och pojkar</i>	10
Genomförande och uppföljning	11
Referenser	14
Begreppsdefinitioner	15

Introduktion

Det här programmet ska fungera som vägledning när nämnder och bolagsstyrelser planerar sitt arbete för att bättre nå visionen om *Ett Stockholm för alla* med fokus på jämställdhet mellan kvinnor och män, flickor och pojkar.

I programmets första del beskrivs bakgrund till vilka utmaningar Stockholm har för att uppnå jämställdhet och stadens övergripande inriktning inom området.

Den andra delen pekar ut sju fokusområden som är prioriterade för staden med utgångspunkt från de nationella jämställdhetsmålen. Verksamheterna ska i sin ordinarie planering själva konkretisera vilka aktiviteter de behöver genomföra inom fokusområdena för att nå stadens mål samt hur de ska samverka med andra aktörer.

Den tredje delen av programmet beskriver ansvarsfördelning och övergripande arbetssätt som ger framgång samt hur uppföljningen ska göras.

Avslutningsvis definieras ett antal centrala begrepp inom området.

Inledning

Ett Stockholm för alla är en jämställd stad där makt, möjligheter och resurser fördelas lika mellan kvinnor och män.

Sverige har kommit långt i arbetet mot ett jämställt samhälle. Trots det visar forskning och offentlig statistik¹ att ojämställdhet råder inom de flesta samhällsområdena. Bland annat har FN riktat kritik mot Sverige² på ett antal områden; nyanlända kvinnors och flickors erfarenheter och behov uppmärksammas och tillgodoses inte i tillräcklig utsträckning i mottagandet och våldsutsatta kvinnor får inte det stöd och det skydd de har rätt till. Diskriminerande, könsstereotypa och strukturella hinder försvårar för flickor och kvinnor att exempelvis söka sig till traditionellt mansdominerade utbildningsområden och flickor utsätts alltför ofta för sexuella trakasserier i skolan. Redan från tidig ålder blir barn bemötta och behandlade olika efter kön vilket begränsar oss genom livet. Kvinnor och män får ta del av olika mängd resurser, bemöts olika och har olika stort inflytande. I detta program tydliggörs angelägna fokusområden och inriktningar.

Ojämställdhet i stadens verksamheter uppstår och återskapas i det dagliga arbetet – i beslutsfattande, resursfördelning samt i verksamhetsplanering och uppföljning. Därför måste arbetet för att skapa jämställda förutsättningar integreras i ordinarie processer och inom samtliga verksamhetsområden.

I arbete med jämställdhet är det viktigt att vara medveten om och uppmärksamma att inte alla identifierar sig som kvinnor eller män och att alla inte identifierar sig med det kön de tilldelats vid födseln. Det är också betydelsefullt att vara medveten om att grupper och individer har olika förutsättningar och möjligheter som inte bara beror på kön utan som kopplas ihop med föreställningar om [ras eller](#) etnicitet, könsidentitet eller uttryck, ålder, funktionsnedsättning, religiös tillhörighet eller socioekonomiska förhållanden. Därför är det viktigt att jämställdhetsarbetet sker normkritiskt [och intersektionellt](#). -

Stockholms stad har i rollen som arbetsgivare stora möjligheter att påverka ojämställda villkor mellan kvinnor och män, inte minst vad gäller löneskillnader och arbetsvillkor. Detta arbete styrs och bedrivs genom systematiskt arbete med aktiva åtgärder för att främja lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet, i enlighet med diskrimineringslagen.

¹ SCB, På tal om kvinnor och män 2016

² FN: s kommitté för avskaffande av diskriminering mot kvinnor (CEDAW) /C/SWE/CO/8-9

Mäns våld mot kvinnor är ett allvarligt samhällsproblem och ett stort hinder för att uppnå jämställdhet. Staden har ett särskilt program mot våld i nära relationer och hedersrelaterat våld och förtryck. Dessa frågor behandlas därför endast översiktligt i föreliggande program.

Program för ett jämställt Stockholm kompletterar särskilt följande styrdokument:

- Stockholms stads personalpolicy
- Stockholms stads program mot våld i nära relationer samt hedersrelaterat våld och förtryck 2017-2020
- Program för barnets rättigheter och inflytande i Stockholms stad 2018-2022
- Program för lika rättigheter och möjligheter oavsett sexuell läggning, könsidentitet eller uttryck 2018-2022
- Program för delaktighet för personer med funktionsnedsättning 2011-2016, Stockholm – en stad för alla
- Idrottspolitiskt program Stockholms stad 2013-2017
- Program för barn och ungdomskultur i Stockholms stad, Kultur i ögonhöjd
- Program för kvalitetsutveckling
- Program för stöd till anhöriga 2017-2020
- Stockholm stads program för upphandling och inköp
- [Kommunikationsprogram för Stockholms stad år 2017-2022](#)

Mänskliga rättigheter

FN:s allmänna förklaring om de mänskliga rättigheterna (1948) slår fast att alla människor, oavsett land, kultur och sammanhang, är födda fria och lika i värde och rättigheter. De är universella och gäller för alla.

Ansvar för att de mänskliga rättigheterna inte kränks vilar på regeringen och på all statlig och kommunal verksamhet. Regeringsformen slår fast att den offentliga makten ska utövas med respekt för alla människors lika värde och för den enskilda människans frihet och värdighet.

Kommuner och landsting ansvarar för verksamheter som berör de flesta av individens rättigheter. Det är i mötet mellan den kommunala verksamheten och invånaren som rättigheterna konkretiseras i vardagen. Det är därmed kommuner och landstings arbete som i hög grad avgör hur väl Sverige lever upp till principer och krav som

ställs i internationella konventioner gällande de mänskliga rättigheterna.

Sverige har kommit långt i att tillgodose mänskliga rättigheter men det kvarstår utmaningar. Många människor kommer som flyktingar till Stockholm och möter stadens verksamheter. I dessa möten är det betydelsefullt att värna om de mänskliga rättigheterna och att jämställdhetsperspektivet beaktas.

Arbetet för att tillgodose individens rättigheter bedrivs både främjande och förebyggande. För att nå långsiktiga mål om allas lika rättigheter och möjligheter kan det ibland behövas särskilda åtgärder som riktas till vissa grupper.

Utgångspunkter för programmet

FN:s Kvinnokonvention tillkom 1979 för att möjliggöra ett särskilt skydd av kvinnors rättigheter. Kvinnokonventionen understryker kvinnors specifika utsatthet och innehåller bland annat frågor om familje- och privatliv. Deklarationen om avskaffande av våld mot kvinnor antogs 1993. Efter den fjärde världskvinnokonferensen i Peking, 1995, antog 189 länder Pekingplattformen. Plattformen är en handlingsplan för att göra verklighet av innehållet i Kvinnokonventionen.

FN:s kommitté för avskaffande av diskriminering av kvinnor (CEDAW) har riktat kritik mot hur Sverige lever upp till Kvinnokonventionen samt lämnat rekommendationer för det fortsatta arbetet. Stadens arbete för jämställdhet utgår från de rekommendationer som rör kommunal nivå.

Stockholms stad har undertecknat den europeiska deklarationen för jämställdhet mellan kvinnor och män på lokal och regional nivå (CEMR-deklarationen). Genom undertecknandet tar staden ställning för principen att jämställdhet ska råda mellan kvinnor och män och att staden ska arbeta för jämställdhet inom sina verksamhetsområden.

Stadens arbete och mål för jämställdhet ska bidra till de nationella jämställdhetspolitiska målen³ med det övergripande målet att *kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sitt eget liv*.

1. En jämn fördelning av makt och inflytande

³ Makt, mål och myndighet – feministisk politik för en jämställd framtid (Regeringens skrivelse 2016/17:10)

2. Ekonomisk jämställdhet
3. Jämställd utbildning
4. En jämn fördelning av det obetalda hem- och omsorgsarbetet
5. Jämställd hälsa
6. Mäns våld mot kvinnor ska upphöra

Syfte

Stockholms stads program för jämställdhet är ett styrdokument för alla stadens nämnder och bolagsstyrelser och ska tillämpas i uppdrag som staden ger andra organisationer eller enskilda.

Programmet syftar till att utveckla kvaliteten i stadens verksamheter så att makt, möjligheter och resurser fördelas lika oberoende av kön. Staden bidrar därmed till ett jämställt, icke-diskriminerande och socialt hållbart samhälle.

Programmets fokusområden

Målet för den nationella jämställdhetspolitiken är att kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv. Utifrån detta arbetar regeringen efter sex delmål.

Programmets fokusområden utgår från de sex nationella jämställdhetspolitiska målen. Staden har därutöver, i likhet med Länsstyrelsens jämställdhetsstrategi för Stockholms län 2014 – 2018 (rapport 2014:5), lagt till ett sjunde fokusområde som handlar om stadens offentliga service. Under vart och ett av dessa anges stadens inriktning och vilka jämställdhetspolitiska frågor som prioriteras de närmaste åren. Programmets fokusområden utgår från ett könsperspektiv men det är viktigt att i arbetet vara medveten om att könsmaktstrukturer samspekar med andra maktstrukturer som grundar sig [exempelvis](#) i etnicitet, klass, ålder, funktionsnedsättning, [hinder](#), sexuell läggning, könsöverskridande identitet och andra sociala kategorier.

Fokusområden

1. Jämn fördelning av makt och inflytande.

Kvinnor och män ska ha samma rätt och möjlighet att vara aktiva medborgare och att forma villkoren för beslutsfattandet.

- 1.1. Kvinnor och män, flickor och pojkar har lika stort inflytande i stadens verksamheter.
- 1.2. Kvinnor och män, flickor och pojkar är jämnt representerade och har lika stort inflytande i stadens rådgivande forum och dialoger med medborgare.

2. Ekonomisk jämställdhet.

Kvinnor och män ska ha samma möjligheter och villkor i fråga om utbildning och betalt arbete som ger ekonomisk självständighet livet ut.

- 2.1. Kvinnor som står långt ifrån arbetsmarknaden får möjlighet till arbete genom riktade insatser.
- 2.2. Staden ska verka för jämställda villkor för företagande och entreprenörskap.

3. Jämställd utbildning.

Kvinnor och män ska ha samma möjligheter och villkor när det gäller utbildning, studieval och personlig utveckling.

3.1. Flickor och pojkar, kvinnor och män ~~ges~~ förutsättningar att göra studie- och yrkesval som bryter stereotypa könsmonster.

3.2. Pojkar och flickor, män och kvinnor når kunskapsmålen i skolan respektive vuxenutbildningen.

3.3. Läromedel och undervisningsmetoder i förskolan och skolan motverkar könsstereotypa attityder och beteenden.

4. **Jämn fördelning av det obetalda hem- och omsorgsarbetet.**

Kvinnor och män ska ta samma ansvar för hemarbetet och ha möjligheter att ge och få omsorg på lika villkor. Stadens möjligheter att påverka målet handlar i hög grad om arbetsgivarperspektivet, som hanteras främst i stadens personalpolicy.

4.1. Kvinnor och män som vårdar eller stödjer närstående har en god hälsa.

5. **Jämställd hälsa.**

Kvinnor och män, flickor och pojkar ska ha samma förutsättningar för en god hälsa ~~samt erbjudas vård och omsorg på lika villkor.~~

5.1. Kvinnor och män, flickor och pojkar får vård och omsorg av hög kvalitet på lika villkor.

5.2. Stadens verksamheter, framför allt inom skola och socialtjänst, främjar flickors respektive pojkars psykiska hälsa.

6. **Mäns våld mot kvinnor ska upphöra⁴.**

Kvinnor och män, flickor och pojkar, ska ha samma rätt och möjlighet till kroppslig integritet.

6.1. Stadens verksamheter är fri från negativa maskulinitetsnormer, som bidrar till att våld uppstår.

6.2. Stadens verksamheter är fria från våld och sexuella trakasserier.

⁴ Se Stockholms stads program mot våld i nära relationer och hedersrelaterat våld och förtryck 2017 - 2020

- 6.3. Medarbetare i verksamheter ~~i verksamheter~~ vars målgrupp bland annat är våldsutsatta vuxna har kompetens om våldsutsatthet, särskilda sårbarhetsfaktorer och våldets konsekvenser.
- 6.4. Medarbetare i verksamheter vars målgrupp bland annat är våldsutsatta vuxna har kompetens om hedersrelaterat våld och förtryck och dess konsekvenser.
- 6.5. Stadsmiljön är trygg. Kvinnor och flickor upplever staden som trygg och kan röra sig säkert i staden.
- 6.6. Kvinnor och män, flickor och pojkar som vill lämna prostitutionen får stöd av hög kvalitet.
- 6.7. Stadens verksamheter arbetar förebyggande mot människohandel.
- 6.8. Offer för människohandel som framförallt utgörs av flickor och kvinnor, får tillbörligt skydd och rehabilitering.

7. Stadens välfärd och service ska vara likvärdig för kvinnor och män, flickor och pojkar.

- 7.1. Stadens verksamheter är fria från fördomar, beteenden, språkbruk och bilder som har sin grund i stereotypa föreställningar om kön eller att det ena könet är överlägset det andra.
- 7.2. Stadens verksamheter har hög kompetens i frågor som rör jämställdhet, genus och normkritik.
- 7.3. Stadens verksamheter är utformade så att de möter flickors och pojkars, kvinnors och mäns behov på likvärdiga villkor.
- 7.4. Staden är fri från diskriminerande könsstereotyper och strukturella hinder som kan begränsa flickor och pojkar i sina val av kultur- och fritidsaktiviteter.
- ~~7.4.~~7.5. Missgynnade och diskriminerade kvinnor är medvetna om sina rättigheter och möjligheterna att få sina rättigheter tillgodosedda i stadens verksamheter.
- ~~7.5.~~7.6. Flickors och kvinnors särskilda erfarenheter, behov och utsatthet tas om hand i ~~flykting~~mottagandet av nyanlända.

Genomförande och uppföljning

Ansvar

Nämnder och bolagsstyrelser ansvarar för implementering av programmet genom arbete med jämställdhetsintegrering. Detta görs inom ramen för ordinarie planering och uppföljning av verksamheten. I programmet läggs fast sju fokusområden som ska vägleda nämnder och bolagsstyrelser i hur arbetet i ordinarie verksamhet ska bidra till att nå stadens mål för jämställdhet. Programmet utgör vidare en grund för samverkan mellan stadens olika aktörer.

Arbetet med att följa upp programmet och jämställdhetsutvecklingen görs i stadens system för integrerad ledning och uppföljning av verksamhet och ekonomi (ILS) och i ordinarie uppföljning för bolagen. I de fall indikatorer eller nyckeltal är individbaserade ska de följas upp könsuppdelat. För att följa upp jämställdhetsprogrammet används individbaserade indikatorer inom samtliga inriktningsmål.

I verksamhetsplanerna ska nämnder och bolagsstyrelser precisera hur de arbetar med de fokusområden som redovisas i programmet. Fokusområdena utgör därmed en grund när nämnder och bolagsstyrelser konkretiserar nämnd- och bolagsmål, indikatorer och aktiviteter som bidrar till att kommunfullmäktiges mål i stadens budget. Den ordinarie uppföljningen av dessa mål, aktiviteter och indikatorer i tertialrapporter och verksamhetsberättelsen utgör därmed en uppföljning av nämndens och bolagsstyrelsens insatser för ett jämställt Stockholm.

Kommunstyrelsen lämnar en årlig rapport av utvecklingen av programmet. Vid behov kan kommunstyrelsen uppmana nämnder att vidta åtgärder för att förstärka sitt arbete för att bättre nå målen.

Kunskap

Nämnder och bolagsstyrelser ansvarar för att det finns tillräcklig kunskap i organisationen för arbetet med jämställdhetsintegrering.

Förtroendevalda, förvaltnings- och bolagsledningar, övriga chefer och nyckelpersoner behöver kunskaper om de fokusområden staden har inom jämställdhetsområdet och vad det innebär för arbetet med ledning och styrning.

Medarbetare i staden behöver kunskap om jämställdhet och genus i relation till de verksamhetsområden de verkar i för att kunna ge likvärdig service till kvinnor och män, flickor och pojkar.

Kommunstyrelsen ansvarar för att i samband med implementering av programmet genomföra introducerande utbildningsinsatser för förvaltnings- och bolagsledningar och nyckelpersoner.

Kunskapsutveckling om (o)jämställdhet och jämställdhetsintegrering ska ske löpande.

Metoder och arbetssätt

Kommunstyrelsen ansvarar för att ta fram metodstöd för nämnder och bolagsstyrelserns arbete med jämställdhetsintegrering av budgetprocessen och jämställdhetsanalyser.

Jämställdhetsintegrering

Nämnder och bolagsstyrelser ska använda sig av strategin jämställdhetsintegrering⁵ i implementering av programmet.

Jämställdhetsintegrering är den huvudsakliga strategin för att uppnå ett jämställt samhälle som också Stockholms stad använder för att genomföra programmet och nå målet om jämställdhet. Strategin innebär att ett jämställdhetsperspektiv ska införlivas i allt beslutsfattande, på alla nivåer och i alla steg av processen, från planering till utförande och uppföljning av verksamheten och utförs av de aktörer som normalt sett deltar i beslutsfattandet. Detta innebär att, oavsett nivå i organisationen, ska allt ordinarie arbete som pågår i stadens verksamheter utföras med ett jämställdhetsperspektiv, av de medarbetare som utför sitt ordinarie arbete.

Grundläggande är att synliggöra och analysera vilka konsekvenser förslag eller aktiviteter får för kvinnor respektive män, flickor och pojkar. All statistik som relaterar till individer ska genomgående insamlas, analyseras och presenteras utifrån kön. Utifrån analysen formas åtgärder som bidrar till att utveckla verksamheten och till jämställdhet.

~~Genusbudgetering~~ Jämställdhetsbudgetering

⁵ Europarådets definition av jämställdhetsintegrering: *(om)organisering, förbättring, utveckling och utvärdering av beslutsprocesser, så att ett jämställdhetsperspektiv införlivas i allt beslutsfattande, på alla nivåer och i alla steg av processen, av de aktörer som normalt sett deltar i beslutsfattandet.*

Council of Europe. Gender mainstreaming. Conceptual framework, methodology and presentation of good practices. Final report of activities of the Group of specialists on mainstreaming (EG-S-MS). Strasbourg, 1998.

[Genusbudgetering-Jämställdhetsbudgetering](#) är en del av arbete med jämställdhetsintegrering och fokuserar på hur finansiella resurser fördelas mellan kvinnor och män, flickor och pojkar.

Jämställdhetsanalys

Nämnder och bolagsstyrelser ska i samband med beslutsfattande göra en jämställdhetsanalys. Beslutsunderlag, t ex. tjänsteutlåtanden ska, där det är relevant, innehålla en jämställdhetsanalys.

Att göra en jämställdhetsanalys handlar om att analysera på vilket sätt verksamheten förhåller sig till de jämställdhetspolitiska målen samt vilka konsekvenser olika åtgärder eller beslutsalternativ får för kvinnor respektive män när det gäller bemötande och service, representation och fördelning av makt och resurser.

Det handlar också om att analysera huruvida identifierade skillnader mellan könen beror på stereotypa föreställningar om kön istället för på människors verkliga behov.

Motverka stereotypa könsnormer

Staden ska arbeta förebyggande för att förhindra att mäns våld mot kvinnor uppstår. Pojkar och män ska uppmuntras att engagera sig i det förebyggande arbetet. Arbetet ska bland annat bedrivas genom att motverka traditionella normer kring kön. Fokus ska ligga på negativa maskulinitetsnormer och hur dessa bidrar till att våld uppstår. Särskilt viktiga verksamheter är förskola, skola, socialtjänst och idrott- och föreningsliv.

Ett normkritiskt förhållningssätt, ibland kallat normmedvetet, handlar om att i verksamheten fokusera på och granska de normer och strukturer som leder till att människor kränks, diskrimineras eller osynliggörs. Det handlar om att t.ex. i utvecklingsarbete kring bemötande diskutera vilka som inkluderas respektive exkluderas, vilka som verksamheten är anpassad efter och vilka som kan missgynnas. Det finns starka normer kopplat till kön vilket är viktigt att arbeta med framförallt i bemötandefrågor. ~~Det innebär också att inte förutsätta att alla identifierar sig som kvinnor eller män eller att alla identifierar sig med det kön de tilldelades vid födseln.~~

Referenser

- Den europeiska deklarationen om jämställdhet mellan kvinnor och män på lokal och regional nivå (CEMR-deklarationen)
- Diskrimineringslag (2008:567)
- FN:s allmänna förklaring om de mänskliga rättigheterna (1948)
- FN:s deklaration om avskaffandet av allt våld mot kvinnor (1993)
- FN: s konvention om avskaffande av all slags diskriminering gentemot kvinnor (1979)
- FN: s kommitté för avskaffande av diskriminering mot kvinnor (CEDAW) /C/SWE/CO/8-9, http://www.regeringen.se/globalassets/regeringen/dokument/socialdepartementet/jamstallldhet/slutsatser-avseende-sveriges-kombinerade-attonde-och-nionde-periodiska-rapport_cedaw.pdf (hämtad 161101)
- Förordning (2001:100) om den officiella statistiken
- Idrottspolitiskt program Stockholms stad 2013-2017
- Jämställdhetsintegrering – strategi för Stockholms län 2014-2018 (rapport 2014:5)
- Makt att forma samhället och sitt eget liv – nya mål i jämställdhetspolitiken (prop. 2005/06:155)
- Mål och myndighet – En effektiv styrning av jämställdhetspolitiken (SOU 2015:86)
- Makt, mål och myndighet – feministisk politik för en jämställd framtid (Regeringens skrivelse 2016/17:10)
- Program för barnets rättigheter och inflytande i Stockholms stad 2018-2022
- Program för barn och ungdomskultur i Stockholms stad, Kultur i ögonhöjd
- Program för delaktighet för personer med funktionsnedsättning 2011-2016, Stockholm – en stad för alla
- Program för kvalitetsutveckling
- Program för lika rättigheter och möjligheter oavsett sexuell läggning, könsidentitet eller uttryck 2018-2022
- Program för stöd till anhöriga 2017-2020
- SCB: På tal om kvinnor och män 2016
- Stockholms stads personalpolicy
- Stockholms stads program mot våld i nära relationer samt hedersrelaterat våld och förtryck 2017-2020
- Vision 2040 – Ett Stockholm för alla

Bilaga

Begreppsdefinitioner

Jämställdhet – jämlikhet

Jämställdhet råder när kvinnor och män har samma möjligheter, rättigheter och skyldigheter inom livets alla områden. Jämställdhet beskriver förhållandet mellan kvinnor och män. Jämlikhet är ett vidare begrepp som avser rättvisa förhållanden mellan alla individer och grupper i samhället.

Jämställdhetsanalys

I arbetet med jämställdhetsintegrering görs jämställdhetsanalyser. Det handlar om att analysera på vilket sätt verksamheten förhåller sig till de jämställdhetspolitiska målen samt vilka konsekvenser olika åtgärder eller beslutsalternativ får för kvinnor respektive män när det gäller bemötande och service, representation och fördelning av makt och resurser.

Det handlar också om att analysera huruvida identifierade skillnader mellan könen beror på stereotypa föreställningar om kön istället för på människors verkliga behov. För att göra en jämställdhetsanalys behövs kunskaper om både jämställdhet och genus.

Kön och genus

Med kön avses ofta det biologiska och juridiska kön som används vid exempelvis könsuppdelad statistik. Genus betyder socialt och kulturellt kön, det vill säga de egenskaper och förmågor som vårt samhälle knyter till kvinnor respektive män. De föreställningar vi har om vad som anses vara kvinnligt och manligt är i ständig förändring och skiljer sig mellan tidsperioder och kulturer. Allt jämställdhetsarbete utgår från denna förståelse.

Maskulinitet

Maskulinitet är ett begrepp som fokuserar på manligt genus dvs. mäns psykologiska, sociala och kulturella livsvillkor, livsstilar, attityder och handlingssätt. Det handlar också om hur manlighet (re)konstrueras kulturellt och socialt, dvs. vilka egenskaper och beteenden hos män som förväntas och premieras i samhället.

Könsidentitet och uttryck

Könsidentitet är en individs självidentifierade, självupplevda kön dvs. det individen känner sig som. Ingen annan kan bestämma detta åt någon annan, och var och en har rätt att själv avgöra sin egen könsidentitet. Könsuttryck är hur en individ uttrycker sitt kön. Det görs t.ex. genom kläder, kroppsspråk, frisyr och socialt beteende.

En individs könsuttryck kan stämma överens med könsidentiteten men det behöver inte vara så.

I arbete med jämställdhet är det särskilt viktigt att vara medveten om och uppmärksamma att inte alla identifierar sig som kvinnor eller män.

Intersektionalitet

Intersektionalitet är ett begrepp som används för att synliggöra att individer eller grupper inte är statiska eller homogena, samt att olika maktordningar samverkar och förstärker varandra. Exempelvis påverkar könsidentitet eller könsuttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning, ålder och socioekonomi de förutsättningar och möjligheter kvinnor och män har i samhället.

Förstärkt gemensam upphandlings- och inköpsorganisation

Kommunstyrelsen föreslår att kommunfullmäktige beslutar följande.

1. Ett gemensamt arbetssätt enligt kategoristyrning ska införas i stadens nämnder med hänvisning till vad som föreslås i utlåtandet.
2. Kommunstyrelsen ska under perioden 2018, 2019 och 2020 utveckla och implementera det gemensamma arbetssättet i stadens nämnder med hänvisning till vad som föreslås i utlåtandet.
3. Stockholms Stadshus AB uppmanas att anta och ge bolagen i uppdrag att anta det gemensamma arbetssättet enligt kategoristyrning med hänvisning till vad som föreslås i utlåtandet.
4. Finansiering av stadens kostnader för åren 2018, 2019 och 2020 ska beaktas i samband med upprättande av kommunfullmäktiges budget för år 2018, 2019 respektive år 2020. Stockholms Stadshus AB finansierar den del som avser stadens bolag.
5. Beslut om särskild ansvarsfördelning mellan nämnder, som kommer av införandet av kategoristyrning, ska underställas kommunfullmäktige.

Kommunstyrelsen beslutar vidare, under förutsättning att kommunfullmäktige beslutar enligt ovan, följande:

1. Stadsdirektören ska inrätta ett inköpsråd i enlighet med vad som beskrivs i utlåtandet.
2. Stadsdirektören, eller den som stadsdirektören utser, får i uppdrag att utveckla och implementera det gemensamma arbetssättet kategoristyrning, roller och ansvar.
3. Stadsdirektören, eller den som stadsdirektören utser, ska analysera kommunkoncernens inköpsutgifter och besluta om kategoriindelning.

Föredragande borgarrådet Karin Wanngård anför följande.

Ärendet

Stockholms stad tillsammans med bolagskoncernen Stockholms Stadshus AB har årliga utgifter för inköp om cirka 32 miljarder kronor. Mer än hälften av kommunkoncernens samlade resurser används till köp av varor och tjänster som på olika sätt ska bidra till de nyttor som tillhandahålls stadens invånare. I Program för upphandling och inköp, med tillhörande anvisningar, anges att upphandling och inköp ska användas som strategiskt verktyg för att bidra till uppfyllelse av kommunfullmäktiges inriktningsmål.

I mars 2015 gav stadsledningskontoret i uppdrag att genomföra en översyn av kommunkoncernens organisation för inköp och upphandling. Översynen visar, bland annat, att det saknas ett koncernperspektiv inom området. Varje förvaltning och bolag ansvarar för sin verksamhet och sin budget. Ingen samordnar och analyserar kommunkoncernens samlade kostnader inom olika inköpskategorier. Ingen hittar samordningsfördelar eller hjälper till att sätta strukturer för att uppnå identifierade samordningsfördelar. Översynen visar vidare att en bristande koncernövergripande överblick gör det svårare att utnyttja inköp och upphandling som verktyg för att nå de politiska målen.

I kommunfullmäktiges budget 2016 beslutades att kommunstyrelsen, med översynen som utgångspunkt, skulle ta fram ett förslag till förstärkt gemensam inköps- och upphandlingsorganisation samt en genomförandeplan för detta.

För att arbeta fram detta förslag initierades projekt Verksamhetsnära Inköp (VI) av stadsdirektören. Projektet har utvecklat och prövat ett inom inköp etablerat arbetssätt, kategoristyrning¹, och anpassat detta till Stockholms stads förutsättningar. Med effektmålen ”rätt kvalitet enligt verksamhetens behov”, ”lägre totalkostnad” och ”staden ska vara en attraktiv avtalspart” har projektet adresserat potentialen inom ett antal olika inköpskategorier, med en sammanlagd årlig inköpsutgift om cirka 6,2 miljarder kronor. Projektet har visat att det finns möjlighet för staden att inom de utpekade inköpskategorierna frigöra mer än 200 miljoner kronor inom fyra år från etablerandet.

¹ Kategoristyrning är ett etablerat arbetssätt där verksamhet och inköp arbetar tillsammans i tvärfunktionella team som ges förutsättningar att specialisera sig och mandat att arbeta fram och implementera faktabaserade strategier som gäller för hela organisationen.

Stadsledningskontoret bedömer att staden har goda möjligheter till ökad måluppfyllelse genom en mer aktiv och samordnad inköps- och upphandlingsverksamhet. Kontoret föreslår därför att ett arbetssätt som är baserat på kategoristyrning införs, då detta ger staden förutsättningar att på ett strukturerat sätt omsätta upphandlingsprogrammet till praktisk tillämpning.

Kategoristyrning innebär att verksamhet och inköp knyts samman i kategoriteam och tillsammans arbetar fram strategier och förbättringsförslag för inköpskategorier utifrån en vedertagen metodik. Detta syftar även till att lyfta inköp till att bli en strategisk ledningsfråga och ge kommunkoncernens ledning verktyg att påverka strategiska och taktiska beslut inom inköpsområdet. Exempel på kategorier på olika nivåer är lokalvård, vård- och omsorg, tekniska konsulter eller livsmedel. För att förankra de kategoristategier som kategoriteamen arbetar fram mellan stadens förvaltningar och bolag krävs att en organisation med kategoriråd och ett kommunkoncernövergripande inköpsråd etableras. Som stöd till inköpsrådet och till verksamheterna föreslås även att ett kategorikontor etableras med uppgift att styra, stödja och följa upp kategoriarbetet. Kategorikontoret inrättas enligt förslaget på stadsledningskontoret.

Det ska framhållas att införande av kategoristyrning inte innebär en organisatorisk centralisering av resurser, eller ska likställas med att etablera stora centrala avtal, även om det i vissa enskilda fall kan vara det bästa sättet att tillvarata kommunkoncernperspektivet. I andra fall kan strategierna peka på det motsatta, det vill säga lokala eller samordnade avtal, men med exempelvis delvis gemensam kravställning och uppföljning.

Ett införande enligt stadsledningskontorets förslag skulle göra upphandlings- och inköpsorganisationen mer överblickbar samt tydliggöra roller och ansvar. Införandet av kategoristyrning som arbetssätt förutsätter att fem grundläggande komponenter sätts på plats.

- Ett inköpsråd samt ett stödjande kategorikontor.
- En kategoriorganisation med tvärfunktionella kategoriteam och kategoriråd inom utpekade kategorier.
- Ett komplett kategoriträd som beskriver hur kommunkoncernens inköp delas in i kategorier.
- Löpande analyser av inköpsutgifterna som beskriver vad, vem, hur, av vem och hur mycket kommunkoncernen köper inom varje kategori.

- En gemensam kategoriprocess som definierar en kommunkoncernsövergripande metodik för hur kategoriarbetet ska bedrivas.

Initialt kommer staden vara beroende av konsultstöd, innan kommunkoncernens medarbetare upparbetar erforderlig kompetens för att kunna upprätthålla arbetet med det nya arbetssättet. Ansvar för, och deltagandet i, kategoriteam som fördelas till enskilda nämnder och bolagsstyrelser, underställs kommunfullmäktiges beslut för respektive kategori. Arbetet sker inom ramen för befintlig budget. Införandet kommer enligt planen genomföras under en treårsperiod och kräva stöd av extern specialistkompetens inom kategoristyrning och inköpsutbildning samt insatser av kommunkoncernens medarbetare. Kostnaden för införandet beräknas till 20 miljoner kronor.

Att införa och upprätthålla det nya arbetssättet kommer kräva omfattande förändringsledning och engagemang från kommunkoncernens chefer och medarbetare.

Erfarenheterna från andra organisationer som har infört kategoristyrning är att organisationen blivit effektivare genom att verksamheten blivit bättre på att använda såväl inköpsresurser som verksamhetsresurser, fått större möjligheter att påverka marknaden och lyckats realisera besparingar om 2-5 % av inköpsvolymen. Stadsledningskontoret uppskattar att potentialen i Stockholms stads kommunkoncern, avseende besparingar som kan realiseras och användas till satsningar inom exempelvis skola, jobb, bostäder och integration, uppgår till cirka 4 % inom de genomlysta kategorierna. Detta baserat på erfarenhet och genomförda workshops med verksamheterna.

Beredning

Ärendet har beretts av stadsledningskontoret och remitterats till samtliga facknämnder, Farsta stadsdelsnämnd, Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd, Norrmalms stadsdelsnämnd och Stockholms Stadshus AB, som i sin tur remitterat vidare till samtliga dotterbolag. Stockholms Stads Parkerings AB har inga synpunkter på remissen. S:t Erik Försäkrings AB och S:t Erik Livförsäkring AB har valt att inte svara på remissen. Bostadsförmedlingen i Stockholm AB står bakom förslaget och har inget ytterligare att tillägga. Trafikkontoret har inkommit med ett kontorsyttrande.

Arbetsmarknadsnämnden anser att förslaget som helhet är bra men det behöver kompletteras med fler mått på effektivitet som visar att övergången till kategoristyrda inköp uppnår de politiska målen.

Exploateringsnämnden är positiv till att staden synliggör sina inköpsbehov inom olika kategorier men angående stadens gemensamma styrning av upphandling och inköp ser nämnden dock frågor och risker som bör ges en fördjupad analys.

Fastighetsnämnden anser att ett gemensamt kategoriarbete kommer att underlätta och förbättra hantering och koordinering av stadsgemensamma krav samt att ett upplägg med styrning via inköpsråd och kategoristyrningsstab är bra, men har ett antal synpunkter för att vidare förbättra förslaget.

Idrottsnämnden välkomnar stadsledningskontorets förslag om förstärkt gemensam upphandlings- och inköpsorganisation och delar de synpunkter som stadsledningskontoret för fram i tjänsteutlåtandet.

Kulturnämnden tillstyrker förslaget och ser positivt på att Stockholms stad får ett mer sammanhållet och systematiskt arbetssätt kring inköp och därmed också bättre möjligheter till effektivare avtalsuppföljning. Nämnden delar även bedömningen att ett införande av kategoristyrning bidrar till att säkerställa rätt kvalitet, bättre och effektivare efterfrågan på varor och tjänster samt sänkta kostnader vid inköp och att göra staden till en attraktiv avtalspart.

Kyrkogårdsnämnden ser positivt på förslaget.

Miljö- och hälsoskyddsnämnden ställer sig positiv till kategoristyrning som arbetssätt för inköp och upphandling men ser en del risker som kan leda till att införandet av den nya organisationen inte faller väl ut.

Servicenämnden är positiv till det föreslagna arbetssättet och till att arbetet med att utveckla strategier för olika försörjningsområden betonas. Dock finns det finns risker och frågor inom några områden som behöver belysas närmare, bland annat vad gäller ansvarsförhållanden och förankringsarbete.

Socialnämnden anser att det finns en stor potential i den organisation och det arbetssätt som föreslås, men anser att det återstår en del frågor och att det finns risker som bör utredas vidare.

Stadsbyggnadsnämnden ställer sig huvudsakligen positiv till utredningens förslag, men framhåller att små men verksamhetskritiska behov, som ändå är väsentliga för måluppfyllelsen, inte kommer att kunna beaktas, samt att de interna kostnaderna för implementeringen kan ha underskattats.

Utbildningsnämnden ställer sig positiv till förslaget, men påpekar bland annat vikten av att staden fortlöpande ser över vilka områden som är lämpliga som centrala upphandlingar, för att bidra till effektiviseringar och besparingar hos nämnderna.

Trafikkontoret anser att införandet av en kategoristyrd upphandlingsorganisation och upphandlingsprocess, vore positivt för staden och kontoret.

Äldrenämnden är positiv till förslaget om kategoristyrning och inrättandet av ett inköpsråd med stöd av kategorikontor.

Överförmyndarnämnden anser att det är positivt att staden förslås införa ett gemensamt arbetssätt enligt kategoristyrning som ett sätt att stärka stadens gemensamma upphandlings- och inköpsorganisation.

Farsta stadsdelsnämnd instämmer till stor del och är positivt inställd till förslaget. Synpunkter som framhålls är tydliggörande kring införandet av kategoristyrning som bör ske i projektform och med en tillhörande budget.

Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd är huvudsakligen positiv till förslaget och instämmer i allt väsentligt i slutsatserna.

Norrmalms stadsdelsnämnd tror på den föreslagna förändringen men att det bör skyndas långsamt så att det inte blir en ny stor administration som måste finansieras.

Stockholms Stadshus AB välkomnar att staden tar ett samlat grepp om upphandling och inköp, men med höjd för de synpunkter som koncernledningen sammanfattat i sitt yttrande.

Mina synpunkter

Stadens upphandlings- och inköpsorganisation är komplex och Stockholm och stockholmarna har mycket att vinna på att staden vässar sina arbetsmetoder och effektivisera sin inköpsorganisation.

Stockholms stads kommunkoncern upphandlar för cirka 32 miljarder kronor per år och incitamenten att öka samverkan i stadens upphandlingsverksamhet och i längden frigöra medel och resurser för att förbättra kvaliteten och utveckla servicen till stockholmarna är stora.

Utveckling av kompetens inom inköp och upphandling är en kritisk framgångsfaktor och det förslag som nu föreläggs kommunfullmäktige innebär ett stort steg närmare stadens mål. Som offentlig aktör är det viktigt att använda upphandling som ett medel för att driva samhällsutvecklingen i en hållbar riktning och uppnå sänkta kostnader, höjd kvalitet och reducerade risker samt vara en professionell aktör på marknaden.

Att införa kategoristyrning som arbetssätt kommer att bidra till att stärka stadens attraktivitet som avtalspart och leda till ett bättre användande av stadens inköps- och verksamhetsresurser. Införandet av ett inköpsråd, bemannat av upphandlings- och verksamhetschefer från stadens förvaltningar

och bolag, är en förutsättning för ett tillskapa en övergripande styrning, samordning och uppföljning inom kommunkoncernen. Likaså är ett tätt och kontinuerligt stödjande arbete från inköpsrådets kategorikontor viktigt för ett lyckat införande.

Det är av stor vikt att behovet av utbildningsinsatser inom det nya gemensamma arbetssättet möts under hela införandeperioden. Förankring och delaktighet på alla nivåer är nödvändigt för en optimal upphandlings- och inköpsorganisation. I övrigt hänvisar jag till stadsledningskontorets tjänsteutlåtande.

Bilagor

1. Reservationer m.m.
2. Projekt Verksamhetsnära Inköp

Borgarrådsberedningen tillstyrker föredragande borgarrådets förslag.

Kommunstyrelsen delar borgarrådsberedningens uppfattning och föreslår att kommunfullmäktige beslutar följande.

3. Ett gemensamt arbetssätt enligt kategoristyrning ska införas i stadens nämnder med hänvisning till vad som föreslås i utlåtandet.
4. Kommunstyrelsen ska under perioden 2018, 2019 och 2020 utveckla och implementera det gemensamma arbetssättet i stadens nämnder med hänvisning till vad som föreslås i utlåtandet.
5. Stockholms Stadshus AB uppmanas att anta och ge bolagen i uppdrag att anta det gemensamma arbetssättet enligt kategoristyrning med hänvisning till vad som föreslås i utlåtandet.
6. Finansiering av stadens kostnader för åren 2018, 2019 och 2020 ska beaktas i samband med upprättande av kommunfullmäktiges budget för år 2018, 2019 respektive år 2020. Stockholms Stadshus AB finansierar den del som avser stadens bolag.
7. Beslut om särskild ansvarsfördelning mellan nämnder, som kommer av införandet av kategoristyrning, ska underställas kommunfullmäktige.

Kommunstyrelsen beslutar vidare, under förutsättning att kommunfullmäktige beslutar enligt ovan, följande:

1. Stadsdirektören ska inrätta ett inköpsråd i enlighet med vad som beskrivs i utlåtandet.

2. Stadsdirektören, eller den som stadsdirektören utser, får i uppdrag att utveckla och implementera det gemensamma arbetssättet kategoristyrning, roller och ansvar.
3. Stadsdirektören, eller den som stadsdirektören utser, ska analysera kommunkoncernens inköpsutgifter och besluta om kategoriindelning.

Stockholm den 29 november 2017

På kommunstyrelsens vägnar:
KARIN WANNGÅRD

Ulrika Gunnarsson

Remissammanställning

Ärendet

Marknaden för offentlig upphandling uppgår i Sverige till ungefär 630 miljarder kronor, varav kommunkoncernen Stockholms stad, det vill säga inklusive bolagen, upphandlar för cirka 32 miljarder kronor. Inom vissa marknader, såsom bygg- och anläggning, omsorg och förbrukningsmaterial är de offentliga köparna betydelsefulla för leverantörsmarknaden. Leverantörerna på dessa marknader har byggt upp en stor kunskap om de offentliga köparna och de ramar som lagen om offentlig upphandling ställer upp. Leverantörerna som agerar på dessa marknader har även förstått vikten av att arbeta långsiktigt och strategiskt. De har förstått att tillsätta resurser i en sådan omfattning att de får ett stort övertag över upphandlande myndigheter. I många fall vet leverantören mer om den upphandlande organisationens behov och inköpsmönster än organisationen själv, vilket till viss del även gäller kommunkoncernen Stockholms stad.

Regeringen lanserade den 30 juni 2016 en nationell upphandlingsstrategi med målet att få fler myndigheter att använda offentliga inköp som ett strategiskt verktyg i sina verksamheter. Strategin riktar sig till företrädare och medarbetare vid myndigheter, kommuner och landsting och ska fungera som ett stöd i deras arbete.

Stockholms stads program för upphandling och inköp, med tillhörande anvisningar, är framtagen i syfte att tydliggöra för verksamheten hur organisationen med upphandling som strategiskt verktyg kan bidra till kommunfullmäktiges inriktningsmål.

I mars 2015 gav stadsledningskontoret uppdrag om att en översyn av kommunkoncernens organisation för inköp och upphandling skulle genomföras. Det övergripande syftet med översynen är att lämna förslag på hur denna verksamhet på bästa sätt ska bidra till fullmäktiges mål i stadens budget och övriga styrdokument. Målen för verksamheten är i övrigt att uppnå sänkta kostnader, höjd kvalitet och reducerade risker samt att staden ska vara en professionell aktör på marknaden.

Översynen lämnade förslag på ny organisation genom införandet av en inköpsnämnd, men identifierade även flera utvecklingsområden för staden med fokus på att:

- Upphandling och inköp bör vara en strategisk ledningsfråga
- Staden bör tillämpa en bredare syn på inköp än bara upphandling

- Det behövs ett starkare kommunkoncernperspektiv för upphandlings- och inköpsfrågor, då staden enligt översynen dels saknar faktaunderlag till koncernövergripande analyser, dels en samlad beskrivning av ansvarsfördelning och processer inom området.

Enligt kommunfullmäktiges budget, program och regler för ekonomisk förvaltning är ambitionsnivån inom upphandling och inköp hög. I program för upphandling och inköp anges vad upphandling i staden ska bidra till inom olika målområden såsom miljömässig hållbarhet och goda anställningsvillkor för de anställda hos de leverantörer som utför uppdrag åt kommunkoncernens verksamheter. Program och anvisningar pekar även på vikten av att upphandlingsverksamheten genomförs på ett sådant sätt att konkurrensen på marknaden utvecklas i gynnsam riktning och att försörjningsriskerna minskar. För kommunkoncernen Stockholms stad och de enskilda verksamheterna kommer det att innebära stora utmaningar. Detta kommer även att ställa betydligt större krav på analys och samarbete.

Av översynen framgår det att det i dagsläget saknas ett strukturerat arbetssätt som kan bryta ned och anpassa upphandlings- och inköpsprogrammets anvisningar till enskilda upphandlingar, avtalsområden och leverantörsrelationer.

I kommunfullmäktiges budget för 2016 gavs kommunstyrelsen i uppdrag att ”med utgångspunkt från analysen i utredningen om stadens inköp och upphandling, ta fram ett förslag till förstärkt gemensam inköps- och upphandlingsorganisation samt en genomförandeplan för detta”. Projekt Verksamhetsnära Inköp (VI) initierades för att arbeta fram förslag på hur översynens utvecklingsområden och förslag kan tas till vara och hur kommunkoncernens inköpsorganisation kan förstärkas. I bilaga 2 beskrivs projektet utförligare.

Projekt VI har utifrån detta utvecklat ett förslag på nytt arbetssätt för inköp och upphandling i kommunkoncernen, baserat på kategoristyrning. Projektet har även genomfört en analys av kommunkoncernens inköp i form av en så kallad spendanalys² och delat in inköpen i kategorier.

Det förslag på arbetssätt som projektet tagit fram har även löpande förankrats i organisationen genom dialog med inköpschefer på bolag och förvaltningar samt flertalet workshops med representanter från verksamhet och inköp.

² En spendanalys är en sammanställning av alla inköp och ger en sammanhållen bild av vilka som har köpt vad och av vem.

Sammanställning av kommunkoncernens inköp som projekt Vi genomfört är den första som omfattat hela kommunkoncernen och som för första gången ger ett samlat svar på vad kommunkoncernen köper. Analysen har identifierat många inköpskategorier med stor samordningspotential och därmed också möjligheter att:

- Frigöra medel och resurser
- Förbättra kvaliteten
- Utveckla servicen till stockholmarna

Det som framgår av bland annat analysen av kommunkoncernens inköpsutgifter är att Stockholms stads upphandlings- och inköpsorganisation är komplex. En uppskattning är att cirka 350 personer arbetar med upphandling i större eller mindre utsträckning. Därutöver tillkommer ytterligare anställda som arbetar med uppgifter som är nödvändiga för kravställning i upphandling. Samtidigt som varje nämnd och bolagsstyrelse är en egen upphandlande myndighet med ansvar för den egna försörjnings- och upphandlingsplanen, så omfattas flera områden av centralupphandlingar som gäller för berörda nämnder och bolagsstyrelser. De centrala upphandlingarna omfattar både ramavtal och andra avtal, där de förstnämnda oftast ligger under serviceförvaltningens ansvar, medan de sistnämnda är fördelade på andra nämnder med tyngdpunkt på kommunstyrelsen.

Även om nuvarande organisation innebär fördelar i hur upphandlingsresurserna används är den fortfarande svår att överblicka för både kommunkoncernen och dess externa partners. Koncentreringen av upphandlingsresurserna till serviceförvaltningen har inte i alla avseenden resulterat i ett tätare samarbete med verksamheterna, vars behov upphandlingarna ska möta. Istället har delvis det motsatta skett. Det delade ansvaret för upphandlingar och att säkerställa att verksamheternas behov tillgodoses har lett till att en del förvaltningar i viss mån släppt sin del av ansvaret³. Det kan även konstateras att inköpsmognaden i stadens förvaltningar och bolag varierar stort.

Stadsledningskontoret

Stadsledningskontorets tjänsteutlåtande daterat den 11 maj 2017 har i huvudsak följande lydelse.

³ Samverkan stadsdelsnämnder och servicenämnden vid gemensam upphandling, projektrapport 2/2016 (revisionsrapport)

För att möta de utmaningar som kommunkoncernens upphandlare ställs inför och för att kunna tillvarata de potentialer som kommunkoncernens medarbetare identifierat inom flera områden föreslår stadsledningskontoret att kommunkoncernen inför ett nytt arbetssätt inom inköp. Förslaget bygger vidare på den organisation som kommunkoncernen har idag, med bland annat serviceförvaltningens upphandlingsavdelning som en viktig komponent. Förslaget bygger på arbetssättet kategoristyrning och innebär att ett strukturerat samarbete mellan verksamhet och inköp etableras, genom etablerandet av permanenta team som tillåts specialisera sig samt en styrning och organisation som stödjer detta arbetssätt. Kategoristyrning är ett etablerat arbetssätt inom inköp som används av flera framgångsrika inköpsorganisationer inom privat- och offentlig sektor, såsom Regio Skåne, Regeringskansliet, FMV, Akademiska hus, Scania och Telia.

Program och anvisningar för upphandling och inköp ger på en övergripande nivå en tydlig vägledning kring hur målen ska uppnås, genom bland annat ett ökat fokus på strategifasen av inköpsprocessen. Det är däremot i slutänden den enskilde upphandlaren som har i uppgift att omsätta dessa i praktisk tillämpning i varje upphandling.

Exempel på mål som ska omsättas är krav på goda anställningsvillkor för anställda i de företag som kommunkoncernen sluter avtal med. Det medför att det är nödvändigt för kommunkoncernen att bygga upp kunskap om olika branscher och i vilken utsträckning dessa är riskbranscher avseende arbetsvillkor. Detta förutsätter att någon i kommunkoncernen genomför och underhåller riskanalyser. När bedömningen om det finns behov av att ställa arbetsrättsliga- eller andra sociala krav är genomförd, så måste också kontraktsvillkor som påverkar leverantörsmarknaden på ett önskvärt sätt utformas och följas upp. Detta gäller även inom andra områden såsom exempelvis miljökrav. Att omsätta dessa mål till praktisk tillämpning på bred front kräver att det finns ett arbetssätt som bidrar till att upphandlare samordnar sig med andra kompetenser inom snarlika avtalsområden i syfte att agera enhetligt och professionellt, samt använder resurserna på ett effektivt sätt. Dessa krav innebär även att organisationen måste ges möjlighet att specialisera sig.

Utöver dessa utmaningar har Stockholms stads kommunkoncern stora åtaganden och ambitioner inom infrastrukturområdet och är dessutom mitt uppe i en nyproduktion av bostäder i en omfattning som ställer stora krav på organisationen. Samtidigt genomför även stat och landsting stora infrastrukturprojekt. Risken är överhängande att det uppstår en konkurrens om samma resurser. Detta ställer krav på ytterligare koordinering av de upphandlingar som stadens olika nämnder och bolagsstyrelser genomför.

Stadsledningskontoret anser att det för kommunkoncernen, genom att arbeta med identifierade utvecklingsområden, har finns goda möjligheter för kommunkoncernens upphandlings- och inköpsorganisation att i högre utsträckning kunna bidra till uppfyllelse av kommunfullmäktiges mål.

Införandet av kategoristyrning medför också att stadsledningskontorets uppdrag att

leda, styra och följa upp kommunkoncernens inköps- och upphandlingsverksamhet förstärks. Detta genom att etablera ett gemensamt kategoriträd samt relevanta mål och nyckeltal. Dessutom kommer stadsledningskontoret att genom införandet kunna stödja nämnder och bolagsstyrelser med metod och analysstöd och därigenom bidra till en ökad kompetens inom inköpsområdet.

Kategoristyrning i Stockholms stads kommunkoncern

Kommunkoncernen har idag ett starkt fokus på upphandlingsprocessen och är framgångsrika i att sluta avtal. Det finns dock en fortsatt stor potential inom inköpsområdet som inte kan lösas genom att endast samordna upphandlingar. En organisation där kategoristyrning inrättas skapar tydliga beslutsvägar för väl underbyggda strategier baserade på fakta. En framgångsfaktor är att verksamheten representeras i de beslutsforum som etableras för att säkerställa förankring och resulterar i styrning för hela organisationen. Detta innebär även att legitimiteten för de upphandlingar som genomförs inom ramen för fastlagda kategoristategier stärks.

Det saknas med andra ord idag ett strukturerat arbetssätt för att bryta ner och anpassa upphandlingsprogrammets tillämpningsanvisningar till enskilda upphandlingar, avtalsområden och leverantörsrelationer. Om de i ärendet beskrivna utmaningarna inte omhändertas riskerar det leda till ett antal följdproblem och negativa konsekvenser, bland annat:

- *Bristande behovs- och marknadsanalys – Avtalet stämmer inte överens med verksamheternas behov*

Om det inte genomförs ett tillräcklig bra förarbete i form av bland annat behovs- och marknadsanalys, med ett tätt samarbete mellan verksamhet och inköp, kan flera oönskade konsekvenser uppstå. Den vanligaste konsekvensen är att upphandlingar genomförs slentrianmässigt genom att verksamheten endast uppdaterar tidigare upphandlingsunderlag. Detta kan leda till att avtalet inte fångat upp ett förändrat behov och tecknas med leverantörer som har lyckats utnyttja sin större kännedom om kommunkoncernens inköpsmönster. Därmed kan leverantören ta ut höga priser på produkter, som behovsanalysen inte fångat upp, men som leverantören vet att kommunkoncernen i praktiken köper i stor utsträckning.

- *Kommunkoncernperspektivet*

I inköpssammanhang likställs ofta kommunkoncernperspektivet med att teckna stora avtal som omfattar så många nämnder och bolagsstyrelser som möjligt. I vissa fall kan det vara effektivt att samla stora inköpsvolymen och för kommunkoncernen att agera utifrån sin storlek på marknaden. Men det gäller att veta när det är lämpligt ur ett långsiktigt hållbart konkurrensperspektiv och när det tillgodoser nämnder och bolagsstyrelsernas olika verksamheter på ett optimalt sätt. För att kunna ta tillvara hela kommunkoncernens intressen och potential är det angeläget att etablera nödvändiga samarbeten inom strategiskt viktiga områden. Detta kan i praktiken innebära att kommunkoncernperspektivet i vissa fall bäst tas tillvara genom lokalt genomförda upphandlingar, men utifrån gemensamma

inköpsstrategier.

- *Social hållbarhet*

Ur ett CSR⁴ perspektiv är det lika viktigt att veta när CSR-krav inte ska ställas⁵.

Kommunkoncernen behöver ha struktur för de riskanalyser som ska ligga till grund för användandet av kraven. Annars finns det risk att kraven ställs slentrianmässigt. Om kraven inte är nödvändiga så tynger de avtalet utan att någon part tjänar på det. När det gäller krav om goda arbetsvillkor så är det viktigt att kraven som ställs mot marknaden samordnas så att leverantörsmarknaden förstår vilka spelregler som gäller för deras anställda i alla delar av kommunkoncernen. Detta blir svårt att etablera utan tydlig strategi, ansvarsfördelning och organisation.

Att stadsledningskontoret föreslår att kategoristyrning införs i kommunkoncernen Stockholms stad, grundar sig i att detta arbetssätt, anpassat till kommunkoncernens förutsättningar, bedöms skapa möjlighet att på ett strukturerat sätt omsätta programmet för upphandling och inköp till praktisk tillämpning. Vidare bedömer stadsledningskontoret att kategoristyrning som arbetssätt kommer att:

- Skapa förutsättningar att skapa bättre kvalitet och frigöra medel för att möjliggöra andra satsningar inom kommunkoncernens verksamheter. Detta kan bekräftas från andra organisationer, såsom ex. FMV. Av de referensorganisationer som projekt VI har studerat konstateras en besparing om 2-5 % på inköpsvolymen, framförallt som en följd av ett ökat koncernperspektiv och ökad marknadskompetens.
- Medge en strukturerad samordning och koordinering mellan kommunkoncernens olika verksamheter och stimulera samarbete och ett tvärfunktionellt arbete, i syfte att möta verksamheternas behov och tillvarata kommunkoncernperspektivet samtidigt som ett helhetsperspektiv skapas för inköpsprocessen.
- Göra nuvarande upphandlings- och inköpsorganisation mer överblickbar med tydligare roller och ansvar för hela inköpsprocessen samt knyta samman verksamheten och inköpsorganisationen i ett tätt samarbete under hela inköpsprocessen.
- Etablera en struktur för att möjliggöra prioritering av inköpsarbetet utifrån ett kommunkoncernperspektiv och styra verksamheten till att samordna behov och upphandlingar så att suboptimering och intern konkurrens om anbudsgivare och kapacitet undviks.

⁴ Corporate Social Responsibility – företags samhällsansvar

⁵ Linda Scott Jakobsson från Swedwatch på URT:s upphandlingskonferens 1-2/12 2016

- Arbetssättet innebär att kommunkoncernen prioriterar inköps- och verksamhetsresurser utifrån hur kritisk varan eller tjänsten är för verksamheten och hur stora riskerna är i försörjningen av varor och tjänster.
- Samla kompetens och etablerar kunskap om de olika leverantörsmarknader som kommunkoncernen är beroende av och styra verksamheten att agera på ett sätt som tillvaratar en långsiktigt hållbar konkurrens på marknaden. De team som etableras inom kategorierna kommer med stöd av kategoriråden bygga upp en behovs- och marknadskännedom som utgör grunden för ett strategiskt inköpsarbete.
- Ge förutsättningar för kommunkoncernen att bli en mer attraktiv arbetsgivare inom upphandling och inköp – vilket har varit en tydlig utveckling i flera andra organisationer som infört kategoristyrning.

Detta krävs för att kommunkoncernen ska kunna införa kategoristyrning

Införandet av kategoristyrning som arbetssätt förutsätter beslut om att fem grundläggande komponenter sätts på plats.

1. Inköpsråd

Ett lyckat införande förutsätter att det finns en central funktion som ansvarar för arbetssätt samt prioriterar, planerar, stödjer och följer upp kategoriarbetet. Detta föreslår stadsledningskontoret löses genom etablerandet av ett inköpsråd till stadsdirektören med ett stödjande kategorikontor.

Förslaget att inrätta ett inköpsråd syftar till att skapa en kommun-koncernövergripande styrning, samordning och uppföljning för upphandlings- och inköpsfrågor. Genom ett inköpsråd etableras ett forum som har i uppgift att styra, följa upp och samordna kommunkoncernens inköpsarbete och har möjlighet att fånga upp förbättringsinitiativ. Inköpsrådet ges i ansvar att planera och prioritera genomförande av kategorier och utifrån planen föreslå för kommunfullmäktige etablering av kategorier och kategoriorganisationer. Rådet får ansvar för att godkänna kategoristrategier samt i förekommande fall rekommendera kategoristrategier inför beslut i aktuella nämnder eller kommunfullmäktige där så bedöms påkallat.

För att lyckas krävs en bred representation och rådet föreslås där-för vara permanent bemannat av upphandlings- och verksamhetschefer från förvaltningar och bolag med upphandlingschefen på stadsledningskontoret som ord-förande. Rådet bör sammanträda ca 4-6 gånger per år.

Som stöd till inköpsrådet föreslår stadsledningskontoret att ett kategorikontor etableras på stadsledningskontoret, vilket bemannas med erforderlig kompetens.

Kategorikontorets syfte är dels att stödja verksamheterna i etablering av och deltagande i kategoriteam/råd samt med inköpsanalys, dels att bistå inköpsrådet med prioritering, planering, bemanning och uppföljning av kommun-koncernens kategori- och inköpsarbete. Därutöver ska kontoret ansvara för till beslutsunderlag till

kommunstyrelsen och kommunfullmäktige och förse inköpsrådet med uppföljningsdata.

2. Kategoriorganisation

Genom att etablera en organisation av kategoriteam och kategoriråd med tvärfunktionell sammansättning utifrån väl definierade inköpskategorier kommer en strukturerad samordning och koordinering ske. Kategoriteamen formas primärt utifrån köp- och användarmönster och ges ett strategiskt ansvar för kommunkoncernens samlade inköp inom den aktuella kategorin. Till kategoriteamen etableras kategoriråd, som ger styrning och stöd till teamen och beslutar om de kategoristategier och utvecklingsprojekt som teamen arbetar fram.

Organisationen för kategoriarbete med team och råd som är en central del i kategoristyrning har likheter med Stockholms stads sätt att organisera sig kring förvaltningsobjekt inom IT-området – F-guide. I kategoriorganisationen kommer även stadens befintliga kompetenscentrum vara mycket värdefulla.

De centrala inköpsfunktionernas deltagande i kategoriarbetet är en nyckel för att säkerställa representation av inköp- och upphandlingskompetens samt möjliggöra kunskapsuppbyggnad, specialisering och kontinuitet i arbetet.

Endast om **kategoriteamen** sätts i ett organisatoriskt sammanhang kan kommunkoncernen få ut effekterna av det arbete som görs i kategoriteamen.

Referensgrupp/-er behövs för att säkerställa att analyser är korrekta och strategier väl förankrade i organisationen

Kategoriråd behövs för att ge ledning och styrning till kategori-teamet samt kvalitetssäkra och besluta om de strategier som kategoriteamet utvecklar.

Kategorikontor behövs för att ge process-, metod- och analysstöd samt kvalitetssäkring av arbetssätt.

Inköpsråd behövs för att planera, prioritera och följa upp kategoriarbetet samt ge styrning till samtliga kategoriråd och kategoriteam

Förslag på organisation inklusive inköpsråd illustreras i figuren nedan

Figur 1. kategoriorganisationen, med sitt tvärfunktionella upplägg, ger tydligt ansvar och mandat på rätt nivå inom organisationen.

3. Gemensam kategoriindelning

Kategoriindelningen är central i en kategoristyrd inköpsverksamhet eftersom **resurser och aktiviteter behöver orienteras utifrån kategorier**. Ett gemensamt kategoriträd för hela kommunkoncernen är grundläggande för att senare kunna arbeta tvärfunktionellt samt strategiskt, taktiskt och operativt med kommunkoncernens kategorier.

Även om det finns flera vitt skilda verksamheter inom kommun-koncernen så pekar de preliminära kostnadsanalyserna och matchningarna av gemensamma leverantörer på att det finns stora samordningsmöjligheter.

Ett kategoriträd innehåller normalt 3-4 nivåer och delas in i kategorifamiljer,

kategoriklasser, kategorier och ev. underkategorier. Det kategoriträd för kommunkoncernen som arbetats fram och som föreslås vara det kategori-träd som arbetet utgår ifrån vid etableringen innehåller för närvarande 17 kategorifamiljer och kommer förmodligen att omfatta 4 nivåer.

För att tillsammans med berörd verksamhet kunna arbeta flexibelt med etablering av kategorierna föreslås att uppdraget ges till stadsdirektören att ta fram och besluta om kategorifamiljer, kategoriklasser, kategorier samt underkategorier i kategoriträdet.

4. Regelbundna analyser av inköp - spendanalys

För att kunna arbeta faktadrivet och för att kunna mäta effekter av inköps- och upphandlingsarbetet behövs det genomföras **regelbundna analyser av kommunkoncernens inköpsutgifter**. Detta bidrar till att hela kom-munkoncernen får en gemensam bild av inköpsmönster tvärs bolag och förvaltningar.

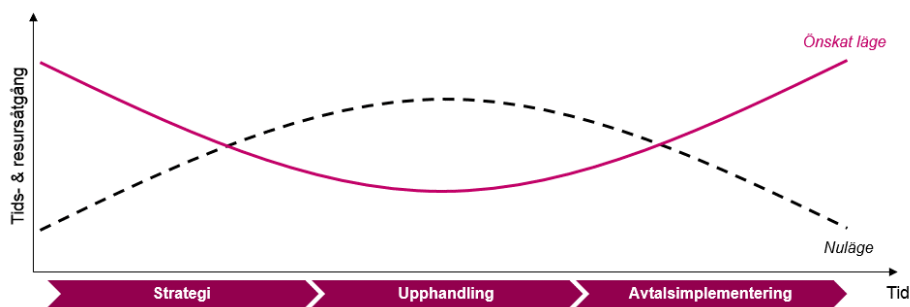
5. Gemensam kategoriprocess

Då kommunkoncernen idag saknar en gemensam modell för hantering av strategiskt inköp, krävs en gemensam övergripande **process för utveckling, implementering och uppföljning av kategoristrategier**. För att processen ska kunna implementeras behöver även roller och ansvar arbetas fram och implementeras. **Konsekvenser av införandet av kategoristyrning**

Som vid alla förändringar i arbetssätt kommer införandet av kategoristyrning som arbetssätt ställa stora krav på organisationen och kräva omfattande förändringsledning. Om de effekter och potential till besparingar som identifierats ska kunna uppnås så kommer det att krävas engagemang från kommunkoncernens chefer och medarbetare.

Ett av huvudsyftena med att införa ett kategoristyrkt arbetssätt är att skapa förståelse för kategoriernas olika karaktär och prioritera de områden där insatserna får störst effekt. Att arbeta kategoribaserat innebär i regel inte att mer tid, för organisationen som helhet, ägnas åt inköp. Däremot kan en konsekvens av detta rationella synsätt på inköpsarbetet innebära att individer med ett stort intresse för inköpsområden som enligt analysen nedprioriterats upplever arbetssättet som ett ingrepp i inarbetade rutiner.

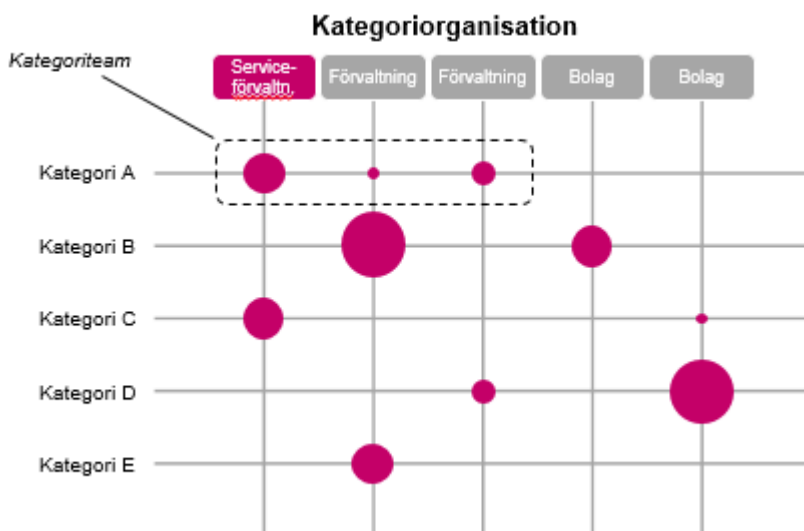
Ett större fokus på det strategiska arbetet kommer att medföra bättre planering och samordning och att, efter en lyckosam implementering, mindre tid behöver ägnas åt taktiskt och operativt inköp. Verksamhetens insatser förskjuts med andra ord till andra delar av inköpsprocessen, såsom bilden nedan illustrerar.



Figur 8 Förskjutning av verksamhetens insatser i inköpsprocessen

I kategoriorganisationen kombineras kompetenser från olika delar av stadens bolag och förvaltningar, vilket innebär ett effektivare och mer värdeskapande arbete.

Kraven på verksamheternas deltagande i inköpsarbetet i det nya arbetssättet kommer generellt sett inte ställa nya krav på personal än vad som redan idag gäller. Detta i och med att kategoriägarskapet i stor utsträckning kommer att styras till nämnder och bolagsstyrelser som har inköpsorganisationer och därmed besitter bättre förutsättningar. Däremot kommer det att innebära att nämnderna och bolagsstyrelserna i större utsträckning etablerar och upprätthåller en högre grad av kunskap inom de kategorier de förväntas ta ett större verksamhetsansvar som figuren nedan illustrerar.



Figur 2. Illustration av en kategoriorganisation, där storlek på bollen indikerar nivå av intresse och ansvar inom en given kategori.

Ett införande av kategoristyrning kräver en kompetensväxling för de upphandlare eller

projektledare som ges ett kategoriledaransvar och initialt kommer det att vara nödvändigt att kategorikontoret tillför teamen nödvändig metod- och analyskompetens.

En konsekvens av införande av föreslagna förbättringsinitiativ inom enskilda kategorier kan naturligtvis innebära att verksamheterna i vissa fall kan komma att behöva avdela resurser för att realisera vinsterna. Exempelvis har satsningarna på en gemensam strategi inom fordonsområdet inneburit att det har inrättats en fleet-managementfunktion.

Införandet av kategoriorganisationen som beskrivs i ärendet innebär också att nämnderna som får ett ansvar för en kategori kommer att, i samråd med inköpsråd och kategorikontor, behöva identifiera när och på vilka sätt inköpsrådet ska involveras. Detta både inför beslut i nämnd och inför beredning av stadsövergripande strategier som ska beslutas av kommunfullmäktige.

En ökad uppföljning av inköp genom mål, indikatorer och kvantitativ nyckeltal kommer att innebära att det blir tydligare hur väl enskilda förvaltningar och bolag följer program och strategier samt hur man därigenom bidrar till att uppfylla kommunfullmäktiges mål.

Jämställdhetsanalys

Då ärendet avser förändringar i interna arbetssätt så bedöms inte jämställdhetsperspektivet vara av relevans.

Etablering av den nya kategoriorganisationen och införande av kategoristyrning som arbetssätt.

Etablering av den kategoriorganisationen och införandet av arbetssättet kommer enligt förslaget ske stegvis under en treårstid.

De största förändringarna kommer enligt förslaget genomföras under de första 18 månaderna. Under denna period kommer också behovet av externt stöd i form av konsulter att vara störst. Införandet av arbetssättet kommer att ske parallellt med att tvärfunktionella kategoriteam etableras. Under hela införandet (och löpande därefter) kommer behov av utbildningsinsatser till verksamheten finnas. Då planen för införandet är preliminär är det viktigt att successivt utvärdera arbetet och vara beredd att göra justeringar utifrån inhämtade lärdomar.

Syftet med införandet är att stärka kommunkoncernens inköpsarbete och etablera ett tätare samarbete mellan inköp och verksamheterna. Genom att under hela införandeprocessen arbeta enligt en uttalad ambition att överföra kunskapen om arbetssättet till kommunkoncernens medarbetare och dokumentera metodiken i en handbok skapas förutsättningar för att förändringen blir beständig.

Den investering av interna och externa resurser som krävs för införandet syftar till att förstärka inköpsorganisationen och stärka verksamhetens kompetens. För att genomföra ett införande enligt ovan beräknas det krävas externa insatser uppgående till ca 16 700 timmar, motsvarande ca 20 mnkr, samt 45 500 interna timmar (inklusive

deltagandet i kategoriteam) under treårsperioden. 40 % av de externa timmarna, motsvarande 8 mnkr, används enligt planen under år ett, varefter kunskapsöverföringen till interna resurser innebär att behovet av konsulttimmar minskar. För år två och tre så beräknas kostnaderna uppgå till 6 mnkr vardera. Detta innebär att det motsatta gäller för de internt allokerade resurserna. Det ska dock i sammanhanget noteras att de timmar som interna resurser lägger på arbetssättet till stor del utgörs av arbete som ska genomföras inom ramen för programmet för upphandling och inköp, bland annat i form av strategiarbetet inför upphandling.

Principerna för hur kategorier ska etableras

Kategorier ska etableras successivt utifrån den övergripande etableringsplan som kommunfullmäktige beslutar om. Genomförandet av kategorietablering ska prioriteras utifrån de kategorier som bedöms ha störst möjlighet till ett lyckat genomförande och har störst potential avseende exempelvis kvalitetshöjning, miljömässig hållbarhet och minskad totalkostnad.

Kategorietableringsplanen bereds i inköpsråd för vidare beslut av kommunfullmäktige. I detta underlag ingår förslag på att ge nämnder eller bolagsstyrelser ansvar att etablera kategorierna, samt ett förslag på de kategoriorganisationer som bedöms lämpliga, inklusive vilka personella och kompetensenliga resurser som krävs i kategoriteamen. Detta förutsätter att en kartläggning av kommunkoncernens nyckelkompetenser genomförs.

Nyttokalkyl

I projekt VI har en preliminär nyttokalkyl enligt en effekthemtagningsmodell gjorts, se bilaga 1. Kalkylen baseras på analyser av de kategorier som ingår i en tänkt kategorietableringsplan, uppskattad potential och spendanalys. Kalkylen indikerar en potential om identifierad och planerad besparing om ca 6 % av den del av inköpsvolymen där kategoristyrning införs som arbetssätt (adresserad spend) för perioden 2017-2021. Detta skulle, utifrån en adresserad spend om 6,2 mdkr ge en identifierad och planerad besparing om ca 370 mnkr. Erfarenheten från organisationer som infört kategoristyrning, i likhet med alla typer av inköpsorganisationer, är att det därefter försvinner besparingspotential i form av bl.a. brist på efterlevnad av avtal och anvisningar. Den besparingspotentialen som bedöms kunna realiseras uppgår till ca 4 % eller mer än 200 mnkr. Se bilaga 1 för beskrivning av effekthemtagningsmodell.

Finansiering

Kostnaderna för serviceförvaltningens upphandlingsorganisation, som bland annat genomför många av kommunkoncernens centrala upphandlingar, uppgår till ca 23 mnkr årligen. De totala kostnaderna för kommunkoncernens inköp- och upphandlingar är i dagsläget inte kända i och med att upphandlingsansvaret är ett deltidsansvar på många nämnder. En uppskattning är att motsvarande 350 personer, i större eller mindre utsträckning, arbetar med upphandling. Därutöver tillkommer ytterligare

anställda med arbetsuppgifter som är nödvändiga för kravställning i upphandlingsarbetet.

Det nya arbetssättet kommer generera nya typer av arbetsuppgifter för nämnder och bolagsstyrelser men förväntas inte medföra att mer tid läggs ned på upphandling och inköp än vad som idag krävs av nämnder och bolagsstyrelser. Detta mot bakgrund av att tid och resurser kommer att disponeras enligt en tydlig prioritering utifrån övergripande nytta. Detta bekräftas även av erfarenheter från andra organisationer, såsom FMV.

Initialt kommer kommunkoncernen även vara beroende av extern specialistkompetens inom kategoristyrning och inköpsutbildning i form av metod- och analysstöd till kategorierna, innan kommunkoncernens medarbetare upparbetar erforderlig kompetens för att kunna upprätthålla det nya arbetssättet. Ansvaret för, och deltagandet i, kategoriteam som fördelas till enskilda nämnder och bolagsstyrelser, underställs kommunfullmäktiges beslut för respektive kategori. Arbetet sker inom ramen för nämnders befintliga budget.

Ett etablerande av en inköpsorganisation baserad på kategoristyrning kommer att medföra en ökad kännedom om och transparens avseende kostnaderna för att driva kommunkoncernens inköps- och upphandlingsarbete. Detta genom nya arbetssätt, verktyg och nyckeltal.

Beredning

Ärendet har initierats av stadsledningskontoret och remitterats till samtliga facknämnder, Farsta stadsdelsnämnd, Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd, Norrmalms stadsdelsnämnd och Stockholms Stads AB, som remitterat vidare till samtliga dotterbolag. Stockholms Stads Parkerings AB har inga synpunkter på remissen. S:t Erik Försäkring AB och S:t Erik Livförsäkring AB har valt att inte svara på remissen. Bostadsförmedlingen i Stockholm AB står bakom förslaget och har inget ytterligare att tillägga.

Arbetsmarknadsnämnden

Arbetsmarknadsnämnden beslutade vid sitt sammanträde den 17 oktober 2017 att hänvisa till förvaltningens tjänsteutlåtande som sitt svar på remissen.

Särskilt uttalande gjordes av Gulan Avci (L), *bilaga 1*.

Arbetsmarknadsförvaltningens tjänsteutlåtande daterat den 5 oktober 2017 har i huvudsak följande lydelse.

Arbetsmarknadsförvaltningen delar stadsledningskontorets bedömning att en ökad samverkan genom kategoristyrning skapar en effektivare inköpsprocess inom vissa upphandlingsområden. Idag har staden en decentraliserad inköpsorganisation som innebär att upphandlingar görs av serviceförvaltningens upphandlingsenhet samt av alla förvaltningar och bolag. Regelverk som används är lagen om offentlig upphandling eller lagen om valfrihetssystem samt stadens andra styrdokument och riktlinjer. Det nya arbetssättet kompletterar dessa arbetssätt i synnerhet genom att sakkunniga från flera förvaltningar tillåts samarbeta över sina nämndgränser utifrån en strukturerad arbetsmetod samt att dessa har möjlighet att fånga upp förbättringsinitiativ. De framlagda förslagen gällande den förstärkta gemensamma upphandlings- och inköpsorganisationen innebär således inte någon ändring i arbetsmarknadsförvaltningens upphandlingsarbete. Däremot kan förvaltningens expertis gällande sociala hänsyn komma att ingå i teamen i större omfattning.

Arbetsmarknadsförvaltningen delar också bedömningen att stadens inköpsarbete ska vara transparent och effektivt. Att staden får nytt arbetssätt, verktyg och nyckeltal stärker kompetensen och samarbetet mellan inköp och verksamheterna ytterligare. I ärendet står att kategoristyrning medför en ökad kännedom om och transparens avseende kostnaderna för att driva kommunkoncernens inköps- och upphandlingsarbete. Det är förvisso bra men angeläget att fler effektivitetsmått tas fram som ligger i linje med stadens program och tillämpningsanvisningar för upphandling och inköp som ytterst syftar till att uppnå politiska mål. Frågan uppstår vilka andra effektivitetsmått som kategoristyrda upphandlingar kan generera utöver att följa koncernens inköpskostnader, nyttokalkyler med mera som leder till att de politiska målen uppnås. Det är därför viktigt att data från de kategoristyrda upphandlingarna/inköpen analyseras för att säkra de bidrar till exempelvis ökad kvalitet som leder till ett mer hållbart Stockholm som kommer stockholmaren till godo.

Framlagda förslag innebär vidare att uppföljningen av ingångna avtal samlas på ett ställe vilket är positivt. Den föreslagna samordningen säkrar en mer effektiv uppföljning som till exempel att avtalad kvalitet levereras samt att en leverantör följs upp på *ett* enhetligt och rättssäkert sätt för *hela* staden.

I ärendet står att det nya arbetssättet ska implementeras stegvis under en treårsperiod och det presenteras en finansieringsmodell. Arbetsmarknadsförvaltningen har ingen avvikande mening.

Sammantagen bedömning

Stadens inköp uppskattas till cirka 32 miljarder om året. För att stärka att staden kan nå sin fulla potential som inköpare och avtalspart finns det stora vinster i att staden ytterligare vässar sin inköpsorganisation och sina arbetssätt. Den föreslagna kategoriorganisationen, med sitt tvärfunktionella upplägg, ger tydligt ansvar och mandat på rätt nivå inom kommunkoncernen. Arbetsmarknadsförvaltningen anser däremot att fler effektivitetsmått ska utvecklas som visar att stadens inköpsverksamhet bidrar till att uppnå de politiska målen.

Arbetsmarknadsförvaltningen att nämnden hänvisar till förvaltningens tjänsteutlåtande som sitt svar på remissen.

Exploateringsnämnden

Exploateringsnämnden beslutade vid sitt sammanträde den 9 november 2017 följande.

1. Exploateringsnämnden beslutar att anse remissen besvarad med kontorets tjänsteutlåtande.
2. Exploateringsnämnden beslutar att omedelbart justera paragrafen.

Exploateringskontorets tjänsteutlåtande daterat den 16 oktober 2017 har i huvudsak följande lydelse.

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

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

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

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

En bra inköps- och upphandlingsorganisation kräver god marknadsförståelse, god upphandlingskompetens och bra beställarkompetens (beställning och säkerställande av

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

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

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

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

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

Fastighetsnämnden

Fastighetsnämnden beslutade vid sitt sammanträde den 17 oktober 2017 följande.

1. Fastighetsnämnden godkänner och överlämnar fastighetskontorets tjänsteutlåtande som svar på remissen.
2. Fastighetsnämnden beslutar att omedelbart justera paragrafen.

Fastighetskontorets tjänsteutlåtande daterat den 29 september 2017 har i huvudsak följande lydelse.

Stadsledningskontoret har remitterat förslag till beslut angående Förstärkt gemensam upphandlings- och inköpsorganisation, dnr 171-1308/2016 till samtliga nämnden och bolag i Stockholms stad för yttrande senast den 25 oktober 2017.

Eftersom fastighetskontorets upphandlingsorganisation omorganiserades och förstärktes under 2016 efter genomförande av dialoger och workshops runt verksamhetsnära inköp, har kontoret i ringa omfattning medverkat i förarbetet. Fastighetskontoret har därför extra noggrant granskat stadsledningskontorets förslag i detta remissvar.

Den problematisering som omnämns samt de positiva effekter av strategiskt kategoriarbete som identifieras under bakgrund i remissen håller kontoret med om:

- Rätt genomförd och med rätt styrning kan ett strategiskt kategoriarbete generera ytterligare cirka 5 procents kostnadsreduktion jämfört med traditionellt upphandlingsarbete åtminstone i driftsrelaterade kategoriområden samt de områden som serviceförvaltningen hanterar.
- Rätt hanterad är också kategoriorganisationen ett sätt att ur kommunkoncernperspektivet bättre styra och koordinera stadens stora och komplexa inköpsorganisation.
- Fastighetskontoret anser också att förslaget att hantera kategoriarbetet i en så kallad centralstyrd organisation är riktig. En centralstyrd organisation innebär att en rådsstruktur som fattar beslut, en kategoristödsstab sätts upp centralt som hjälper till med metodstöd och uppföljning, men att faktiska kategoristrategiarbetet genomförs av nämnder och bolag själva.

Där finns dock risker och aspekter runt de tre punkterna ovan som inte remissen tar upp:

Kostnadsbesparingar på cirka 5 procent är möjligt att realisera och mäta i

driftsrelaterade kategoriområden och i de gemensamma kategoriområden som serviceförvaltningen hanterar idag. Däremot är det svårt att mäta och påvisa besparingar i byggprojektverksamhet, vilket är en mycket stor del av fastighetskontoret och de övriga tekniska förvaltningarnas verksamhet.

Stadsledningskontoret menar att den kategoribaserade organisationen är viktigt verktyg för att omsätta och realisera stadens gemensamma krav runt miljö, hållbarhet, arbetsmiljö etcetera. Fastighetskontoret anser att kategoriorganisationen till och med är en förutsättning för stadsledningskontoret ska kunna få hjälp att utifrån dessa idag till stora delar teoretiska och föga verksamhetsanpassade kraven kan göras praktiskt tillämpbara.

Den centrala styrningen av kategoriarbetet får inte innebära att enskilda förvaltningar eller bolag behöver suboptimera sin egen verksamhet.

Synpunkter på vad som krävs för att kommunkoncernen ska kunna införa kategoristyrning

Stadsledningskontoret nämner fem grundläggande komponenter som krävs för att införa kategoristyrning: inköpsråd, kategoriorganisation, gemensam kategoriindelning, spendanalys och gemensam kategoriprocess.

Fastighetskontoret anser att det finns två ytterligare grundläggande komponenter som saknas i remissen:

1. Kompetens för strategiskt kategoriarbete, där kommer att krävas en roll med *strategiskt kategoriledaransvar*. För att en kategoriledare ska vara framgångsrik i sitt arbete krävs helt andra kompetenser än vad en traditionell upphandlare har: samordna insamlande av data, analys samt framtagande av mål, strategier och aktiviteter. Likaså krävs det stora krav på kommunikativ förmåga för att både arbeta mot verksamhet och ledningsgrupper. Det kommer att vara svårt för staden att bemanna upp professionella kategoriledare från den befintliga organisationen.
2. Väl fungerande beställningssystem och verktyg för spendanalys: stadens nya beställningssystem är idag inte uppsatt på ett sådant sätt att den kvalitativa spendanalys som krävs för effektivt kategoriarbete kan utföras. Beställningssystemets uppsättning kommer att med största sannolikhet behöva ses över.

Synpunkter på inköpsråd och kategorikontor

Det kommer att ställas mycket höga krav på engagemang och kunskap i inköpsrådet samt det stödjande kategorikontoret. Frågorna som kommer att behandlas kommer att vara mycket komplexa. Det är en stor risk att inköpsrådet och kategorikontoret hamnar för långt ifrån verksamheten för att kunna fatta rätt beslut. Rådet bör också mötas fler än 4-6 gånger per år för att inte i onödan försena beslut. Det är viktigt att också tydligt definiera rådets mandat och hur detta mandat påverkar enskilda förvaltningar och bolags beslutsrätt.

Fastighetskontorets synpunkter på konsekvenser av kategoristyrning

Det är bra att stadsledningskontoret framhåller att kategoriägandeskapet i stor utsträckning kommer att styras till nämnder och bolagsstyrelser som har inköpsorganisationer. Stadsledningskontoret framhåller också att nämnderna som har ansvar för en kategori kommer i samråd med inköpsråd och kategorikontor identifiera på vilket sätt inköpsrådet ska involveras.

Det är viktigt för fastighetskontoret att beslut runt våra strategiska kategorier -

byggtreprenadrelaterade och fastighetsdrift - fattas av oss själva för att inte verksamheten ska suboptimeras. Här finns givetvis många områden vi ser nyttor att arbeta ihop med förvaltningar och bolag, men också områden där det inte finns nyttor eller stora risker.

Idrottsnämnden

Idrottsnämnden beslutade vid sitt sammanträde den 17 oktober 2017 att som svar på remissen hänvisar idrottsnämnden till förvaltningens tjänsteutlåtande.

Idrottsförvaltningens tjänsteutlåtande daterat den 22 september 2017 har i huvudsak följande lydelse.

Idrottsförvaltningen välkomnar stadsledningskontorets förslag om förstärkt gemensam upphandlings- och inköpsorganisation och delar de synpunkter som stadsledningskontoret för fram i tjänsteutlåtandet.

Jämställdhetsanalys

Då ärendet avser förändringar i interna arbetssätt så bedöms inte jämställdhetsperspektivet vara av relevans.

Kulturnämnden

Kulturnämnden beslutade vid sitt sammanträde den 17 oktober 2017 följande.

1. att som svar på remissen överlämna förvaltningarnas tjänsteutlåtande till kommunstyrelsen
2. att förklara beslutet omedelbart justerat

Kulturförvaltningens och stadsarkivets gemensamma tjänsteutlåtande daterat den 28 september 2017 har i huvudsak följande lydelse.

Kulturförvaltningen och Stadsarkivet tillstyrker stadsledningskontorets förslag och ser positivt på att Stockholms stad får ett mer sammanhållet och systematiskt arbetssätt kring inköp och därmed också bättre möjligheter till effektivare avtalsuppföljning jämfört med stadens nuvarande inköps- och upphandlingsorganisation.

Förvaltningarna delar även bedömningen att ett införande av kategoristyrning skulle bidra till att säkerställa rätt kvalitet, bättre och effektivare efterfrågan på varor och tjänster samt sänkta kostnader vid inköp och därmed göra staden till en attraktiv avtalspart. Förvaltningarna anser också att stadsledningskontoret i sitt förslag har beaktat eventuella risker med ett införande av kategoristyrning, exempelvis gällande

värdelekage vid redan låsta avtal.

Exakt hur organisationen kring inköpsråd, kategoriråd och kategoriteam kommer att fungera samt hur ansvaret kommer att fördelas är dock inte klart definierat i det här skedet. Det gör att det kan vara svårt att få en tydlig bild av förslagets samlade effekter för kulturförvaltningen och Stadsarkivet.

Kyrkogårdsnämnden

Kyrkogårdsnämnden beslutade vid sitt sammanträde den 15 november 2017 följande.

1. överlämna detta tjänsteutlåtande som svar på remissen
2. paragrafen begärs omedelbart justerad.

Kyrkogårdsförvaltningens tjänsteutlåtande daterat den 24 oktober 2017 har i huvudsak följande lydelse.

Kyrkogårdsförvaltningen ser positivt på förslaget till "Förstärkt upphandlings- och inköpsorganisation" för staden. Införandet av kategoristyrning medför att stadsledningskontorets uppdrag att leda, styra och följa upp kommunkoncernens inköps- och upphandlingsverksamhet förstärks.

Kyrkogårdsförvaltningen ser positivt på förslaget till "Förstärkt upphandlings- och inköpsorganisation" för staden. Förvaltningen bedömer att förslaget för egen del innebär små förändringar jämfört med nuvarande arbetssätt. De varor och tjänster som kyrkogårdsförvaltningen handlar upp är inte sällan unika och i små volymer.

Samtidigt finns det områden, exempelvis IT och telefoni där förvaltningen är bundna av de centrala avtal som tecknas.

Förvaltningen bedömer generellt sett att förslaget bidrar till ökad kompetens inom upphandlings- och inköpsområdet inom staden. Detta i kombination med uppskattad kostnadsbesparing på 4 % är självklart positivt.

I övrigt har förvaltningen inga synpunkter på remissen.

Inom kyrkogårdsförvaltningen pågår nu ett arbete att stärka vår egen upphandlings- och inköpskompetens genom att nyrekrytera till en sådan befattning. Lagen om offentlig upphandling är komplicerad. Det krävs därför särskild juridisk kompetens att hantera lagstiftningen i praktiken. Vissa mindre brister kring s k direktupphandlingar har också påtalats i revisorernas årsrapport för år 2016.

Miljö- och hälsoskyddsnämnden

Miljö- och hälsoskyddsnämnden beslutade vid sitt sammanträde den 17 oktober 2017 följande.

1. Miljö- och hälsoskyddsnämnden beslutar att godkänna förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen.

2. Miljö- och hälsoskyddsnämnden beslutar att omedelbart justera paragrafen.

Miljöförvaltningens tjänsteutlåtande daterat den 25 september 2017 har i huvudsak följande lydelse.

För att framgångsrikt arbeta med utveckling och förändringsarbete inom en så pass viktig del av organisationen som inköp behöver alla delar i inköpsprocessen utvecklas simultant. På det sättet skulle man minimera riskerna för att flaskhalsar dyker upp i andra delar av organisationen. Inom miljöförvaltningen betonas resultatet framför processen. Förvaltningen ser en risk med att arbetet med att få processen på plats blir överordnat det operativa arbetet och de upphandlingsmässiga resultaten.

Kategoristyrning

Miljöförvaltningen instämmer i att en kategoriorganisation som kombinerar kompetenser från olika delar av stadens bolag och förvaltningar kan ge ett mer effektivt och värdeskapande arbete.

Det är positivt att flera erfarenheter möts i de olika arbetsgrupperingarna inom kategoriorganisationen och här är viktigt att tydliggöra ordförandeskapet för att undvika otydlighet i vem som ska driva frågorna.

Förvaltningen delar uppfattningen ser att en kategoristyrd inköpsorganisation kan underlätta att nå stadens mål. Det tvärfunktionella arbetssättet underlättar att ta tillvara den specialkompetens miljöförvaltningen besitter inom miljöområdet. Staden kan på detta sätt t.ex. ställa harmoniserade miljömässiga krav i alla upphandlingar, t.ex. kemikaliekrav i upphandlingar vad gäller lokalvårdsområdet/kategorin.

Miljöförvaltningen ser även ett ökat behov av samordning mellan förvaltningar och bolag när det gäller ramavtal för t.ex. analystjänster av olika slag. En kategoristyrd organisation skulle underlätta samordningen betydligt för att kunna ta fram gemensamma avtal för t.ex. analys av kemikalier i olika material och för byggsektorn (samt de som arbetar med anläggning). Förvaltningar och bolag kan då kontrollera att upphandlat och levererat material klarar de kemikaliekrav som ställts i upphandlingen.

Enligt stadsledningskontoret innebär en ökad uppföljning av inköp genom mål, indikatorer och kvantitativa nyckeltal att det blir tydligare hur väl enskilda förvaltningar och bolag följer program och strategier samt hur man därigenom bidrar till att uppfylla kommunfullmäktiges mål. Miljöförvaltningen instämmer i detta men vill också påpeka det betydelsefulla i att använda uppföljning och revidering som verktyg för att kunna driva införandet av upphandlingsorganisationen framgångsrikt. Det behövs bra mättnings- och uppföljningsverktyg och ständig revidering även under införandeperioden för att granska och utvärdera om arbetet leder till önskat resultat. Det är viktigt med successiv utvärdering och feedback samt standardisering av de delar som fungerar väl och ger gott resultat. Det framgår dock ej av tjänsteutlåtandet vem/vilka som ska genomföra denna revidering av kategoriarbetet.

Införande av kategoristyrning som arbetssätt

Miljöförvaltningen delar stadsledningskontorets syn på att införandet och upprätthållandet av det nya arbetssättet kommer att kräva omfattande förändringsledning och engagemang från kommunkoncernens chefer och medarbetare.

Här vill förvaltningen betona betydelsen av att de enskilda medarbetarna i de olika kategorierna ges tid och möjlighet att bidra med sin specialkompetens och inte känner sig tyngda av ansvaret. Förvaltningen anser att extra medel för införande av den nya inköpsorganisationen bör tilldelas förvaltningar och bolag för att säkerställa att utrymme finns att lägga på detta förändringsarbete. Att genomföra en så stor förändring är mycket tidskrävande och riskerar att bli alltför betungande om det inte finns extra stöd att tillgå. Miljöförvaltningen delar inte stadsledningskontorets syn att ett kategoristyrkt arbetssätt inte skulle ta mer tid i anspråk av medarbetarna eftersom tiden som läggs på samordning riskerar att öka väsentligt. Om inte extra stöd finns att tillgå skulle detta i sin tur riskera en bristfällig implementering och ett utfall som inte är fullgott.

Miljöförvaltningen anser att hög kompetens inom upphandling primärt hos serviceförvaltningen men också hos övriga deltagande förvaltningar och bolag är en väsentlig del för att ett kategoristyrkt arbetssätt ska kunna införas. En resursförstärkning behövs i hög grad för att serviceförvaltningen fortsatt ska kunna axla ansvaret för upphandlingsstöd i nya inköpsorganisationen. Serviceförvaltningen har bidragit med upphandlingsstöd vid flertalet av miljöförvaltningens upphandlingar, avtal och vid framtagande av FFU. Samarbetet har fungerat väl, speciellt i de fall handläggarna lärt känna nämndens typ av verksamhet. Det har gett upphov till berikande kompetensutväxling.

Serviceförvaltningen har dock sedan tidigare vid flertalet tillfällen signalerat att deras resurser inte räcker till och förvaltningen har blivit hänvisade till ramavtalsupphandlade upphandlingskonsulter där förvaltningen ibland upplevt att kvaliteten på upphandlingsstödet är lägre.

Enligt miljöförvaltningens uppdrag i miljöprogrammet och i kemikalieplanen ska förvaltningen arbeta med upphandling för att styra mot t.ex. minskad användning av miljö- och hälsofarliga kemikalier. Dock är förvaltningens egna resurser för upphandling små. Dessutom har förvaltningen sett ett ständigt ökat behov av upphandlingsstöd de senaste åren. Specialister inom helt andra områden lägger allt mer av sin tid på upphandling i takt med utökandet av uppdrag. Miljöförvaltningen ser en ökad risk att upphandlingsstödet från serviceförvaltningen minskar ytterligare om inte deras resurser inom upphandlingsområdet förstärks.

I tjänsteutlåtandet nämns att kommunkoncernen idag har ett starkt fokus på upphandlingsprocessen, där strategiarbetet innan en upphandling och avtalsimplementeringen efter upphandlingsprocessen inte ges lika mycket fokus. Miljöförvaltningen delar inte synen på upphandlingsprocessen, eftersom stora insatser läggs vid både strategiarbetet och avtalsimplementering. Kunskapen är stor på förvaltningen avseende hur kompetensen inom bl.a. miljöområdet ska nyttjas för att resultera i ett bra förarbete och en bra strategi för upphandlingen.

Finansiering

Stadsledningskontoret nämner att staden initialt kommer vara beroende av konsultstöd, innan kommunkoncernens medarbetare upparbetar erforderlig kompetens för att kunna upprätthålla arbetet med det nya arbetssättet. Konsultstöd initialt är behövligt. Som ovan nämnt ser förvaltningen att det finns en stor risk att implementeringen inte utförs tillfredsställande om inte tillräckliga resurser avsätts. Detta kan det leda till att staden blir beroende av konsultstöd längre än planerat och därmed att kostnaderna blir högre.

Enligt stadsledningskontorets tjänsteutlåtande kommer kraven på verksamheternas deltagande i inköpsarbetet i det nya arbetssättet generellt sett inte ställa nya krav på personal än vad som redan idag gäller. Exempelvis ska deltagande i kategoriteam ske inom ramen för nämnders befintliga budget. Enligt förslaget ska kategoriägarskapet i stor utsträckning styras till nämnder och bolagsstyrelser som har inköpsorganisationer. Förslaget kommer dock att innebära att nämnderna och bolagsstyrelserna i större utsträckning etablerar och upprätthåller en högre grad av kunskap inom de kategorier där de förväntas ta ett större verksamhetsansvar.

Miljöförvaltningen bedömer inte detta som möjligt inom befintlig rambudget. Efterfrågan på förvaltningens expertis ökar och Miljöbilar, Kemikaliecentrum och Energicentrum är redan idag centrala kompetenscentrum som stödjer hela staden. Inom Kemikaliecentrum bedöms att bemanningen redan nu skulle behöva utökas för att kunna möta behovet som finns ute i verksamheterna. Ansvar för nämnden att upprätthålla en högre grad av kunskap kommer med all säkerhet innebära att än mer tid och resurser behöver avsättas.

Konsultkostnaderna i samband med införandet förväntas uppgå till 20 mnkr. Det framgår dock inte av förslaget hur konsultstödet ska nyttjas eller hur kostnaden ska fördelas. Förväntas respektive förvaltning och bolag själva ta in konsultstöd för att stärka den interna kompetensen eller tas konsultstöd in centralt för att stödja resten av staden i arbetet? Miljöförvaltningen menar att det finns samordningsfördelar att tillgå genom att ta in konsultstöd centralt eftersom många frågor som uppkommer lär vara likartade förvaltningarna emellan.

Serviceenämnden

Serviceenämnden beslutade vid sitt sammanträde den 24 oktober 2017 följande.

1. Serviceenämnden beslutar att åberopa och överlämna förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen "Förstärkt gemensam upphandlings- och inköpsorganisation".
2. Serviceenämnden beslutar att omedelbart justera paragrafen.

Serviceförvaltningens tjänsteutlåtande daterat den 13 oktober 2017 har i huvudsak följande lydelse.

Stockholms stads upphandlings- och inköpsorganisation är komplex och omfattande och det finns generellt ett stort behov av ökad samordning och tydligare ansvarsfördelning.

Serviceförvaltningen har för närvarande ansvar för att upphandla och förvalta avtal för hela stadens nämndorganisation ("centralupphandling"), och de bolag/stiftelser som väljer att omfattas av avtalen, inom 40 olika områden, som i sin tur omfattar ett antal olika upphandlings-/avtalsområden. Dessa områden är endast definierade på en mycket övergripande nivå och det är egentligen inte närmare angivet hur

serviceförvaltningen ska hantera frågor om avgränsningar, prioriteringar och sammanvägningar av stadens olika behov, krav och önskemål eller hur beslut om strategier och andra vägval ska göras inom de olika centralupphandlingsområdena. Serviceförvaltningen genomför också gemensamma upphandlingar inom ett antal områden där berörda ansvariga förvaltningar inte fullt ut hanterar sitt ansvar som beställare. Även om det finns tydligt definierat formellt ansvar i dessa upphandlingar så blir ofta frågor som berör strategier, prioriteringar m.m. outredda. Serviceförvaltningen ser därför att det finns ett klart behov av att tydliggöra ansvar och uppgifter inom stadens inköpsarbete och potential för ökad samordning och mer ändamålsenlig styrning.

I ärendet hänvisas till kategoristyrning inom flera större organisationer, offentliga som privata, men inte till någon kommun, vilket hade varit värdefullt för att ge en bättre bild av hur arbetssättet kan utformas och fungera i en organisation med stor verksamhetsbredd, långtgående decentralisering och med flera upphandlande myndigheter.

Förvaltningen är positiv till den föreslagna inriktningen och att arbetet med att utveckla strategier för olika försörjningsområden betonas, men det finns risker och frågor inom ett antal områden som behöver belysas närmare.

Ansvarsfördelning

I ärendet redogörs inte närmare för hur ansvarsfördelningen mellan kategoriorganisationen inom ett visst område och det befintliga centralupphandlingsuppdraget ska hanteras. Detta riskerar, vilket erfarenheterna från det genomförda pilotprojektet inom fordonskategorin visat, att öka otydligheten i ansvar och påverka arbetet inom kategorin negativt. Frågan behöver utredas närmare och ansvaret tydliggöras. En logisk följd av införandet av ett kategoribaserat arbetssätt kanske är att samtliga beslut inom utpekade centralupphandlingsområden läggs inom inköpsrådet, eller i berört kategoriråd, som då får ett samlat och tydligt ansvar och mandat inom hela inköpsområdet samt för att staden har ändamålsenliga avtal inom de områden där det anses behövas.

I den föreslagna organisationen föreslås att kategoriråden placeras inom den befintliga nämndorganisationen, d.v.s. att en viss nämnd ges ansvar för att hårbärga kategoriråds- och kategoriteams-arbetet. (I det pågående pilotprojektet har t.ex. fordonskategorin förlagts till miljöförvaltningen.) Även här finns behov av att klargöra ansvarsfördelningen mellan nämnden och kategoriorganisationen genom att tydligt definiera respektive organisations ansvar och mandat inom den aktuella kategorin. Behovet blir än tydligare om serviceförvaltningens centralupphandlingsuppdrag kvarstår, eftersom man då kommer att ha tre olika organisationer som ska fungera tillsammans på ett rationellt och effektivt sätt.

Det är också viktigt att de nämnder som får ett ansvar för vissa kategorier ges förutsättningar och resurser att aktivt delta i, och driva, arbetet inom den aktuella kategorin och att detta inte förutsätts rymmas i den ordinarie verksamheten.

Förankring

Ett viktigt mål för det kategoribaserade arbetssättet är att säkra ett nära samarbete och utbyte mellan stadens verksamheter och inköpsorganisationen så att stadens personal och brukare får tillgång till de varor och tjänster som behövs till rätt pris och rätt kvalitet. Detta föreslås ske genom arbete i referensgrupper inom de olika kategorierna. I referensgruppen arbetar inköpspersonal och verksamhetsrepresentanter tillsammans för att säkerställa att analyser och strategier är riktiga och väl förankrade samt för att definiera stadens behov.

Att arbeta med referensgrupper är ett etablerat arbetssätt inom staden.

Serviceförvaltningens erfarenhet är dock att det inom många områden är svårt att hitta rätt personer till dessa grupper och att rätt personer ofta inte har möjlighet att fullt ut delta i arbetet då de behövs inom sina ordinarie arbeten. Särskilt svårt att bedriva ett bra referensgruppsarbete är det inom områden där det inte finns några särskilda ”intressentgrupper” bland stadens personal och där staden har ringa sakkompetens, som t.ex. förbrukningsmaterial, möbler m.m. Om referensgruppsarbetet ska vara framgångsrikt inom samtliga kategorier krävs att verksamhetsrepresentanter ges möjlighet att delta i arbetet, även om det är tidskrävande, och att samtliga förvaltningar ser det som ett självklart ansvar att avsätta resurser för arbetet.

Att nå ut med information om stadens avtal till den personal som ska använda avtalen är en utmaning. En viktig fråga att hantera för ett inköpsråd är att etablera och upprätthålla en fungerande informationsstruktur. Även inom de olika kategoriråden måste särskilda informationsstrategier och insatser utformas för respektive kategori för att berörda beställare ska kunna göra korrekta inköp och för att kategoriorganisationen ska få aktuell och relevant återkoppling på befintliga avtal.

Arbetssätt

Arbetssättet ger, som serviceförvaltningen förstår det, ökade möjligheter för upphandlare att specialisera sig inom vissa försörjningsområden genom att upphandlingskompetens knyts till de olika kategorierna. För att den enskilde upphandlaren ska ha förutsättningar att omsätta de beslutade strategierna i ändamålsenliga avtal genom upphandling så krävs att upphandlaren ges möjlighet att delta kontinuerligt i, och påverka, kategoriteamens arbete med analyser och strategier inom området.

Erfarenheter från pilotprojekt ”Fordon”

Under genomförandet av projektet ”Verksamhetsnära inköp” har arbetssättet provats inom kategorin ”Fordon”. Kategoriråd och kategoriteam har placerats inom miljöförvaltningen och serviceförvaltningen har deltagit med två upphandlare i kategoriteamet samt en ansvarig chef i kategorirådet. Erfarenheterna från pilotprojektet visar, bland annat, på behovet av att klargöra ansvaret mellan serviceförvaltningen och dess centralupphandlingsuppdrag och kategoriorganisationen i övrigt. Under pilotprojektet har det också blivit tydligt att arbetet inom kategorin måste drivas gemensamt och att beslutsformer för prioriteringar och andra frågor

måste finnas.

Socialnämnden

Socialnämnden beslutade vid sitt sammanträde den 17 oktober 2017 följande.

1. Socialnämnden hänvisar till tjänsteutlåtandet som svar på remissen.
2. Socialnämnden överlämnar ärendet till kommunstyrelsen.

Socialförvaltningens tjänsteutlåtande daterat den 15 september 2017 har i huvudsak följande lydelse.

Socialförvaltningen instämmer i stadsledningskontoret bedömning att staden har goda möjligheter till ökad måluppfyllelse genom en mer aktiv och samordnad inköps- och upphandlingsverksamhet.

Förvaltningen ställer sig i grunden positiv till syftet med införandet av en förstärkt gemensam upphandlings- och inköpsorganisation i staden och införandet av ett arbetssätt baserat på kategoristyrning.

Förvaltningen anser att det är mycket viktigt att staden

- får till en kommunövergripande styrning av upphandling och inköp,
- uppfattas som en kompetent och seriös part vid upphandling, samt
- följer upp och analyserar gjorda inköp, både vad gäller kostnader, volymer, frekvens och köptrohet mot avtal.

Förvaltningen anser vidare att stadsledningskontorets förslag har god potential att

- skapa en bättre samordning och koordinering av kommunkoncernens olika verksamheter och stimulera till samarbete och tvärfunktionellt arbete,
- göra upphandlings- och inköpsorganisationen mer överblickbar med tydligare roller och ansvar för inköpsprocessen,
- möjliggöra prioritering av inköps- och upphandlingsarbetet utifrån ett kommunkoncernperspektiv,
- samla kompetens och kunskap om de leverantörsmarknader som kommunkoncernen är beroende av, samt att
- ge förutsättningar för kommunkoncernen att bli en mer attraktiv arbetsgivare inom upphandling och inköp.

Hur den framtida organisationen ska se ut och fungera

I stadsledningskontorets tjänsteutlåtande framgår analysen och syftet bakom införandet av kategoristyrning på ett tydligt sätt, och även hur arbetet ska organiseras på ett övergripande plan. Det som enligt förvaltningens mening inte framgår lika tydligt är hur införandet av den nya organisationen och arbetssättet ska gå till, samt hur den nya organisationen ska införlivas i stadens befintliga organisation. Förvaltningen saknar i stadsledningskontorets förslag svar på bland annat följande frågor.

- Vilken roll får serviceförvaltningens upphandlingsfunktion? Tänker man att det kommer att få rollen som det kategorikontor under inköpsrådet som beskrivs i förslaget?
- Vilken roll får förvaltningarnas egna upphandlingsfunktioner i den nya organisationen och vilken kompetens kommer att krävas där?
- Vilka typer av kompetenser är så viktiga att de kan betraktas som nyckelkompetenser?

Införande och kompetenssäkring

I dagsläget varierar inköpskompetensen och inköpsmognaden i förvaltningar och bolag. Inför implementeringen av förslaget med kategoristyrning anser förvaltningen att det är viktigt att roller och ansvar tydliggörs centralt i staden och lokalt på förvaltningarna. Innan införandet av det nya arbetssättet behöver det vidare finnas en plan för kompetensförsörjningen på kort och lång sikt. Vilka funktioner ska erbjudas utbildning i samband med införandet, och hur ska en tillräcklig kunskapsnivå säkerställas kontinuerligt hos de medarbetare som arbetar med upphandling och inköp? Förvaltningen anser vidare att det behöver tydliggöras hur implementeringen ska genomföras, om införandet ska ske stegvis och i så fall i vilken ordning förvaltningar och bolag ska introduceras.

Risikanalys

Förvaltningen anser inte heller att det framgår tillräckligt tydligt i tjänsteutlåtandet vilka risker som finns med genomförandet och hur staden ska agera för att undvika dessa. Förvaltningen anser att en risk- och konsekvensanalys bör genomföras innan ett slutgiltigt beslut fattas om införandet av kategoristyrning. Det bör enligt förvaltningens mening även finnas en plan för utvärdering av införandet.

Socialförvaltningen anser sammanfattningsvis att det finns en stor potential i den organisation och det arbetssätt som stadsledningskontoret föreslår. Förvaltningen anser dock att det återstår en del frågor och att det finns risker som bör utredas vidare. Ett förslag skulle kunna vara att börja med en pilotverksamhet, till exempel att pröva arbetssättet inom ett område/kategori, som sedan kan utgöra ett underlag för beslut om en fortsatt stadsövergripande verksamhet.

Stadsbyggnadsnämnden

Stadsbyggnadsnämnden beslutade vid sitt sammanträde den 19 oktober 2017 följande.

1. Stadsbyggnadsnämnden beslutar att överlämna kontorets tjänsteutlåtande som svar på remissen från kommunstyrelsen.
2. Stadsbyggnadsnämnden beslutar att omedelbart justera paragrafen.

Stadsbyggnadskontorets tjänsteutlåtande daterat den 2 oktober 2017 har i huvudsak följande lydelse.

Allmänt

Stadsbyggnadsnämnden är, och har varit, en relativt liten organisation avseende upphandling. Verksamheten utgörs till stor del av myndighetsutövning inom ett antal områden, och kostnaderna består till stor del av kostnader för egen personal, lokaler och IT. Upphandlingsbehovet består till stor del av konsultkostnader inom ett antal områden samt inköp av viss teknik med tillhörande tjänster.

Under de senaste åren har lagar, regleringar och stadens egna ambitioner inom inköpsområdet ställt successivt större krav på både genomförande och uppföljning av myndigheters upphandlings- och inköpsverksamheter. För en myndighet med en relativt liten upphandlings- och inköpsverksamhet gäller dock samma förutsättningar som för en verksamhet med en stor volym. I princip ställer en liten upphandlings- och inköpsvolym samma krav på upphandlings- och inköpsprocessen som en stor volym. Skillnaden ligger snarare i att konsekvenserna av upphandlings- och inköpsverksamhetens bedrivande blir större med en större volym.

Stadsbyggnadskontoret ser mot denna bakgrund *en stor potentiell fördel av ett mer integrerat arbetssätt* inom kommunkoncernen, både för staden och för den egna verksamheten.

I själva verket har en viss utveckling i denna riktning redan påbörjats med utgångspunkt i att stadsbyggnadsnämnden och andra nämnder i staden för delar av sin verksamhet har ett starkt ömsesidigt beroende i många processer och/eller verkar på samma marknader. Stadsbyggnadskontoret och exploateringskontoret har därför initierat ett samarbete på detta område.

Kategoristyrning

Kontoret har svårt att dra några entydiga slutsatser rörande för- och nackdelar av den föreslagna modellen i sig. Alla exempel som lyfts fram i remissmaterialet rör kategorier där kontoret antingen tillgodoser behovet genom centrala avtal, eller som inte berör kontorets mer återkommande utmaningar på upphandlings- och inköpsområdet.

De mest frekventa utmaningar som kontoret möter, både upphandlingstekniskt och avseende marknadsanalys, rör konsulttjänster. En farhåga kontoret har är att verksamheten kommer att få lägga de små resurser som finns avsatta för upphandlingsverksamhet på deltagande i processer som inte är av stor betydelse för nämndens måloppfyllelse, medan de områden som är angelägna för nämnden inte är tillräckligt stora områden för att vara intressanta ur ett stadsövergripande perspektiv och för kommunkoncernen som helhet. Kontoret vet dock inte om så är fallet eftersom kontoret saknar närmare kunskap om kommunkoncernens inköpsmönster och samlade behov.

Nyttokalkyl och finansiering

Stadsbyggnadskontoret är övertygat om att kommunkoncernen har mycket att vinna på en mer strukturerad samverkan kring upphandlings- och inköpsfrågor. Det är också mycket positivt att analysen från projektets sida inte bara utgår från teoretiska vinster, utan också har tittat på konkreta fall. Inköpsprocessen omfattar en stor mängd aktiviteter, med många aktörer och beslutsfattare, och det är sällan det är den processen i sig som står i fokus i en verksamhets dagliga drift. Något som projektet också konstaterar.

Projektets analys av finansieringen utgår från att i princip samma aktörer/personer ska lägga lika mycket tid i framtiden, men systemet ska samtidigt implementeras genom ändrade arbetssätt, utbildningsinsatser och liknande. Projektet bedömer också att införandet kommer att få störst påverkan på de aktörer som är större inom området idag och som alltså redan har etablerade organisationer, men där personalen kan få delvis ändrade roller i en ny organisation. Detta till följd av att dessa bedöms få bärande roller i kategoriteam, kategoriråd och liknande.

Projektet konstaterar dock samtidigt att man har svårt att uppskatta hur många som arbetar i upphandlings- och inköpsprocesser idag eftersom det ofta är anställda som arbetar med dessa frågor del av sin tid. Stadsbyggnadskontoret gissar att man i projektets arbete främst kunnat identifiera upphandlingsfunktioner i stadens verksamheter, det vill säga funktioner som projektet också konstaterar att kommunkoncernens verksamheter fokuserat mest på i sitt upphandlings- och inköpsarbete.

Den samlade bilden för kontoret blir att projektet främst har kunnat bedöma påverkan på upphandlingsorganisationen i staden, men samtidigt betonar att det nya arbetssättet främst kommer att påverka styrning och arbetssätt i inköpsprocessen, och att den nya organisationen av kommunkoncernens inköpsprocesser förväntas innebära ökad transparens och mer data inom dessa områden.

Stadsbyggnadskontoret befarar mot denna bakgrund att projektet underskattat konsekvenserna för kommunkoncernens verksamheter. Stadsbyggnadskontoret driver idag ett internt projekt i syfte att genomlysna verksamhetens inköpsmönster och vidhängande rutiner. Mot bakgrunden av de erfarenheter som gjorts inom det projektet tror kontoret att en del av den beräknade nyttan kommer att vara avhängig interna kostnader initialt. Det kommer främst av två skäl. För det första kommer den ökade kunskapen vara avhängig genomlysningar som, enligt stadsbyggnadskontorets erfarenhet, i sin tur väcker en rad angränsande frågor inom organisationerna, och som i sin tur tar tid och arbete. Dessa frågor kan inte alltid befintliga roller och kompetenser besvara. För det andra kommer en förändring av arbetssätt för befintliga funktioner, där funktionen i inköpsprocessen idag utgör en liten del av en tjänst, i många fall inte kunna förändras med lätthet utan att det får spridningseffekter som påverkar verksamheten i övrigt. Något som i sin tur kommer att kräva förändringar av mer än bara en avgränsad upphandlingsfunktion. Kontoret menar att det *inte är ett argument mot stadsledningskontorets förslag*, men menar att *påverkan inte främst är avgränsad*

till de stora beställarorganisationerna och att de verksamhetsinterna kostnaderna för implementeringen sannolikt underskattas.

Sammanfattning

Stadsbyggnadskontoret ser mycket positivt på det remitterade förslaget. De synpunkter kontoret har i övrigt är dels farhågan att mindre behov, som ändå är väsentliga för måluppfyllelsen, inte kommer att kunna beaktas, samt dels att de interna kostnaderna för implementeringen kan ha underskattats.

Trafikkontoret

Trafikkontorets tjänsteutlåtande daterat den 12 oktober 2017 har i huvudsak följande lydelse.

Allmänt

Trafikkontoret anser att införandet av en kategoristyrd upphandlingsorganisation och upphandlingsprocess, vore positivt för staden och kontoret. Stadens olika verksamheter är så väsensskilda till omfattning och innehåll att gemensamma riktlinjer, processer och erfarenhetsåterföring/utveckling inte låter sig preciseras på ett effektivt sätt. Med en kategoristyrning kan staden förhoppningsvis optimera dessa styrmedel.

En total övergång till detta nya förhållningssätt är dock en svår och omfattande procedur. Kontoret anser att det föreslagna stegvisa införandet är av nöden tvunget för att ge möjlighet till justeringar av planerna för organisation och process.

Trafikkontorets verksamhet med trafiksäkerhet, framkomlighet och trivsel för medborgarna som ledord får inte äventyras. Detta gäller naturligtvis även för andra förvaltningars verksamheter och bör beaktas noga i en införandeprocess.

Organisation

Den föreslagna kategoriorganisationen verkar genomtänkt men med kanske lite för stor byråkratisk ambition, initialt, om inte det succesiva införandet tar höjd för detta. Annars riskerar processerna att kanske bli för tungrodda och ineffektiva.

Kategorier och resurser

Införandet av ett kategoristyrkt arbetssätt i stadens upphandlingsprocesser medför enligt kontoret, att ett ökat resursbehov skapas hos oss lokalt och att vår organisation måste ses över. Det är lätt att hos oss identifiera minst 4 tänkbara kategorier:

- Drift
- Entreprenad
- Konsulttjänster
- Övriga tjänster och varor

Beroende på hur projektet tänker sig att dessa ska bemannas, styras och ansvariga delta i arbetsgrupper m.m. ger dessa val olika resursbehov.

Specialisering av upphandlarorganisationen lokalt kan också medföra en risk vid plötsliga förändringar av personal-sammansättningen. I dagsläget genomför våra upphandlare en blandning av upphandlingar av de olika kategorierna och kunskaperna finns kvar även om flera väljer att prova andra anställningar. Det kan vara svårt att styra in befintliga upphandlare till att arbeta med bara en kategori.

Bedömda vinster

Trafikkontoret kan se förbättrade processer som tydlig vinst om en kategoristyrd upphandlingsprocess införs inom staden. Stadens väsensskilda verksamheter.

De ekonomiska vinsterna som utlovas i förslaget har vi dock svårt att identifiera i dagsläget hos oss. Överdrivna förhoppningar i detta avseende gagnar inte projektet utan kan i så fall ses som en bonus.

I vissa delar tillämpas ju också kategoristyrning ute på de tekniska förvaltningarna, om än inte med central styrning från SLK.s sida.

Möten och erfarenhetsutbyten mellan stadens kontor, andra kommuner och statliga verk har ägt rum under lång tid tillbaka.

Detta motsäger naturligtvis inte att förslaget i det stora hela är bra och att en centralt sammanhållande styrfunktion kan effektivisera processerna ytterligare

Kontorets slutsatser

Kontoret ställer sig bakom förslaget, med de synpunkter och kommentarer som lämnats ovan.

Utbildningsnämnden

Utbildningsnämnden beslutade vid sitt sammanträde den 19 oktober 2017 följande.

1. Utbildningsnämnden överlämnar förvaltningens tjänsteutlåtande till kommunstyrelsen som svar på remissen.
2. Beslutet justeras omedelbart.

Utbildningsförvaltningens tjänsteutlåtande daterat den 26 september 2017 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen delar i huvudsak stadsledningskontorets bedömningar och stöder dess förslag. Förvaltningen är positiv till förslaget eftersom det bidrar till en ökad samordning och analys av kommunkoncernens samlade kostnader inom olika inköps-kategorier. Förslagen kan bidra till att inköp och upphandling i högre utsträckning kan

användas som strategiska verktyg för att nå målen och kan leda till kostnadsbesparingar.

Förvaltningen delar stadsledningskontorets syn på att införandet och upprätthållandet av det nya arbetssättet kommer att kräva omfattande förändringsledning och engagemang från chefer och medarbetare. Införandet förutsätter att det sker en tyngdpunktsförskjutning från själva upphandlingsprocessen till formulering av strategi och till implementering/uppföljning. Andra funktioner kan därför behöva engageras i högre utsträckning i arbetet. För att nämnderna ska klara denna omställning blir det viktigt att staden fortlöpande ser över vilka områden som bör vara föremål för central upphandling, i syfte att bidra till effektiviseringar och kostnadsbesparingar.

Utbildningsförvaltningen föreslår att utbildningsnämnden överlämnar förvaltningens tjänsteutlåtande till kommunstyrelsen som svar på remissen. Beslutet justeras omedelbart.

Äldrenämnden

Äldrenämnden beslutade vid sitt sammanträde den 24 oktober 2017 följande.

1. Äldrenämnden godkänner förvaltningens tjänsteutlåtande och överlämnar det till kommunstyrelsen som sitt svar på remissen av ”Förstärkt gemensam upphandlings- och inköpsorganisation”.
2. Paragrafen förklaras omedelbart justerad.

Äldreförvaltningens tjänsteutlåtande daterat den 27 september 2017 har i huvudsak följande lydelse.

Äldreförvaltningen är positiv till förslaget om kategoristyrning och inrättandet av ett inköpsråd med stöd av kategorikontor. Ett införande enligt förslaget bör göra upphandlings- och inköpsorganisationen mer överblickbar samt tydliggöra roller och ansvar. En upphandlings- och inköpsmodell med kategoristyrning bör också leda till att kompetens och personalresurser tas tillvara på ett bättre sätt och samlas mer strukturerat. Erfarenheter från andra organisationer som har infört kategoristyrning är att inköpsorganisationen upplevs som stark av anställda och affärspartners. På sikt borde detta också leda till en minskad arbetsbörda och en ökad effektivitet för staden som helhet, ett minskat antal felaktigheter i upphandlingsprocesserna på stadens förvaltningar och bolag samt ge ekonomiska vinningar genom de stora volymer som upphandlas. Det är dock av vikt att arbetssättet med kategoristyrning samt den nya organisationen kommuniceras ut på ett omfattande sätt och att utbildningsinsatser genomförs för stadens anställda under implementeringen.

Jämställdhetsanalys

Detta tjänstutlåtande har inte bedömts ha någon påverkan på förhållandet mellan könen eller jämställdhet.

Överförmyndarnämnden

Överförmyndarnämnden beslutade vid sitt sammanträde den 19 oktober 2017 följande.

1. Som svar på remissen hänvisar överförmyndarnämnden till överförmyndarförvaltningens tjänsteutlåtande.
2. Paragrafen justeras omedelbart.

Överförmyndarförvaltningens tjänsteutlåtande daterat den 2 oktober 2017 har i huvudsak följande lydelse.

Det är positivt att staden förslås införa ett gemensamt arbetssätt enligt kategoristyrning som ett sätt att stärka stadens gemensamma upphandlings- och inköpsorganisation. Det är en väl beprövad metod som praktiseras både inom större offentliga myndigheter och inom större privata företag. Staden genomförde 2015 en utredning som rekommenderade ett införande även i Stockholms stad. Syftet är bland annat att stärka koncernperspektivet vid upphandling. Målet är att samordna och analysera kommunkoncernens samlade kostnader och behov inom olika inköpskategorier. Med ett sådant underlag kan samordningsfördelar lättare tas till vara och upphandlingen kan utnyttjas som ett verktyg för att nå de politiska målen.

Det är också bra att koncernövergripande inköp lyfts till att bli en strategisk ledningsfråga på koncernnivå där avgörande beslut fattas i kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och koncernstyrelsen. Stockholms stad har som en av landets största upphandlare en betydande potential att nyttja upphandling som verktyg för att sänka kostnader, förbättra kvaliteten på tjänster och varor samt nå mål som rör miljö och arbetsvillkor.

Ett inköpsråd föreslås inrättas samt ett stödjande kategorikontor. En kategoriorganisation med tvärfunktionella kategoriteam och kategoriråd inom utpekade kategorier införs. Kategorikontoret ska vara en del av stadsledningskontoret men verksamheten ska inledningsvis drivas av konsulter fram tills att kompetens har byggts upp inom stadsledningskontoret.

Det är bra att kommunstyrelsen och stadsledningskontoret i ett inledande skede tar ansvar för att bygga upp en ny organisation i nära samarbete med stadens nämnder och bolag. Kommunstyrelsen har som kommunövergripande organ möjlighet att styra och följa upp en koncernövergripande verksamhet på ett annat sätt än en sidoordnad fackförvaltning. Ett alternativ är annars att servicenämnden och dess förvaltning, som idag genomför gemensamma och centrala upphandlingar samt erbjuder upphandlingsstöd till förvaltningar och bolag, har ansvaret för att bygga upp den nya

upphandlingsorganisationen.

Det kan dock ifrågasättas om stadsledningskontoret på sikt är rätt organisatoriska hemvist för staden koncernövergripande upphandlingsfunktion. Stockholms stad är en mycket stor organisation vars årliga utgifter för inköp är cirka 32 miljarder kronor. Antalet upphandlingar är varje år mycket stort inom vitt skilda områden. Det finns en risk för att verksamheten blir alltför omfattande och tar alltför mycket tid i anspråk från stadsledningskontoret och den politiska ledningen, som har ett behov av att kraftsamla kring koncernövergripande styr- och uppföljningsfrågor.

Förvaltningen vill i detta sammanhang påpeka att det finns behov av att utveckla stadens upphandlingsorganisation på flera sätt än att införa kategoristyrning. Det handlar till exempel om bättre upphandlingsstöd till förvaltningar och bolag, information, utbildning, utveckling av avtalsförvaltningen med avtalscontrolling, systematisk leverantörsuppföljning, användarstöd och e-handelssupport. Detta är särskilt viktigt för en liten förvaltning som överförmyndarförvaltningen, som har svårt att hålla sig med egen upphandlingskompetens. Serviceförvaltningen kan till exempel inte åta sig alla de uppdrag som efterfrågas från förvaltningar och bolag på grund av kompetens- och resursbrist.

Farsta stadsdelsnämnd

Farsta stadsdelsnämnd beslutade vid sitt sammanträde den 19 oktober 2017 att överlämna förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen av förslag till förstärkt gemensam upphandlings- och inköpsorganisation.

Farsta stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 28 september 2017 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen instämmer till stor del och är positivt inställd till stadsledningskontorets förslag. Några synpunkter vill vi gärna framhålla.

Inköpsrådet föreslås vara permanent bemannat av upphandlings- och verksamhetschefer, men det är otydligt vilka tjänstefunktioner som beskrivningen syftar på. Förvaltningen föreslår att inköpsrådet istället ska bemannas permanent av inköpsansvariga från förvaltningar och bolag. Detta ger en tydligare bild av vem som faktiskt avses och det knyter bättre an till den organisation som finns idag inom förvaltningar och bolag.

I remissen framhålls att införandet främst kommer att innebära centrala kostnader på cirka 20 miljoner kronor. Kategori-organisationen ska genomföras inom befintlig budget och det förväntas inte medföra att mer resurser läggs på upphandling och inköp. Samtidigt kommer nämnder och styrelser att ges ansvar för både upprättandet och ledandet av kategoriteam och kategoriråd.

Förvaltningen ställer sig något tveksam till att de interna timmar som beskrivs i förslaget (totalt 45 000 timmar under en treårsperiod) kommer att rymmas inom

nämndernas nuvarande budgetar samt att införandet enbart ska kunna skötas inom nuvarande organisation och budget. Detta bör utredas närmare och tydliggöras vad som förväntas så att nämnder och styrelser kan planera. Det gäller inte minst de nämnder och styrelser som ska leda ett kategoriområde. Förvaltningen bedömer att åtminstone dessa instanser rimligen bör få ett ökat resursbehov, i alla fall initialt. De bör därför tilldelas extra budgetmedel.

Förvaltningen föreslår att införandet bör vara ett projekt även för interna resurser, med en central projektorganisation vars främsta uppgift bör vara att skapa ramar, tillhandahålla material och vara ett stöd för de lokala införandeprojekt som samtidigt bildas hos förvaltningar och bolag. Respektive nämnd och styrelse skulle då kunna ges en projektbudget för införandet. Detta ser förvaltningen som det bästa sättet för ett lyckat införande.

Förvaltningen vill också passa på att betona vikten av avtalsimplementeringen, som det enbart i korta drag redogörs för i remissen. För att nå de effekter som önskas är det viktigt att även detta tydliggörs och att avtalsimplementeringen blir en del i arbetssättet. Förvaltningen upplever idag att avrops- och inköpsrutiner för tecknade avtal inte är så tydliga och smidiga som vore önskvärt. Avtalsimplementeringen önskar förvaltningen ska förtydligas och få större del i det nya arbetssättet.

Förvaltningen föreslår att stadsdelsnämnden överlämnar förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen.

Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd

Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd beslutade vid sitt sammanträde den 26 oktober 2017 följande.

1. Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd överlämnar förvaltningens tjänsteutlåtande till kommunstyrelsen som svar på remissen.
2. Beslutet justeras omedelbart.

Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 22 september 2017 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen är i stort positiv till förslaget.

Förvaltningen instämmer i att en högre grad av samordning av inköp och upphandling inom olika varu- och tjänsteområden vore önskvärd. Slutsatsen att såväl kostnader kan sänkas som att kvaliteten kan höjas inom olika produktområden om staden kan samordna sina inköp och sina upphandlingar delas av förvaltningen.

Förvaltningen ser dock en risk för att mindre verksamheters behov kan prioriteras ned och på så vis glömmas bort. Det är således av stor vikt att det i de föreslagna kategoriteamen finns företrädare från ett brett spektrum av verksamheter. Även behoven för de verksamheter som är mindre i termer av inköpsvolym måste beaktas då

en del verksamheter kan ha specifika behov inom en kategori. Med mindre verksamhet förstås här till exempel vissa typer av boenden för funktionsnedsatta som kan ha specifika behov.

Förvaltningen ser en risk i att förslaget underskattar de utmaningar som finns i samband införandet av den nya organisationen. Införandet beräknas kräva 45 000 timmar internt i staden under en treårsperiod vilket motsvarar ca 25 helårstjänster. Införandet ska rymmas inom nuvarande budget och nuvarande organisation i nämnderna vilket kräver mycket tydliga riktlinjer och stort stöd från den centrala organisationen. Det måste vara tydligt vad som förväntas av förvaltningar och bolag så att nämnder och styrelser kan planera verksamheten.

Förvaltningen föreslår att stadsdelsnämnden överlämnar förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen.

Norrmalms stadsdelsnämnd

Norrmalms stadsdelsnämnd beslutade vid sitt sammanträde den 19 oktober 2017 att remissen besvaras med förvaltningens tjänsteutlåtande.

Norrmalms stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 25 september 2017 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen anser att det finns behov av att se över upphandlings- och inköpsorganisationen i staden. Det finns förbättringspotential i gränsdragning mellan serviceförvaltning, uppföljning av avtal och leverantörer samt uppföljningen av att rätt personer är med i de referensgrupper som finns så förslaget välkomnas.

Förvaltningen anser det kan finnas fördelar med en ny organisation som även kan kopplas samman med stadens E-handel. Genom att styra alla till att använda sig av E-handel kan ytterligare effektiviseringar göras samt en kvalitetshöjning och en bättre uppföljning för framtida behov vad gäller inköp och olika leverantörer.

Förvaltningen anser att det är av vikt att följa upp de pilotprojekt som genomförts noga och se vilka slutsatser man kan dra av dessa innan man startar genomförandet i större skala. Det är inte heller tydligt vilka funktioner som behöver finnas inom respektive organisation och i vilken omfattning. Utredningen menar att det nya arbetssättet ska rymmas inom befintlig ram men det framgår inte vilka åtaganden respektive förvaltning/bolag kommer att få. Förvaltningen tror på den föreslagna förändringen men vill igen understryka att skynda långsamt och lära efter hand så att det inte blir en ny stor administration som måste finansieras.

Förvaltningen vill understryka vikten av att ta fram tydliga riktlinjer vid införandet av ny organisation samt hur samordningen ska fungera mellan olika parter.

Stockholms Stadshus AB

Stockholms Stadshus AB:s yttrande daterat den 19 oktober 2017 har i huvudsak följande lydelse.

Underremisser

AB Svenska Bostäders remissvar har i huvudsak följande lydelse:

Svenska Bostäder har några generella synpunkter, som bolaget anser bör beaktas:

- Bolagens inköps-/upphandlingschefer skall delta i det kommande Inköpsrådet.
- Kategoristyrningsarbetet måste ta hänsyn till fastighetsbolagens behov på uppdelning av kategorier/underkategorier
- Bolagens olika nivåer på system- och affärsmässig utveckling får inte påverkas negativt.
- För att säkerställa en effektiv Kategoriorganisation så måste en översyn av bemannings- och kompetensbehov genomföras

AB Familjebostäders remissvar har i huvudsak följande lydelse:

AB Familjebostäder har inga invändningar i sak avseende denna remiss. Det är dock väsentligt att stor hänsyn tas till att olika verksamheter kan ha helt olika behov av varor eller tjänster som initialt kan synas likartade. Som exempel kan man tro att rekryterings-, jurist- eller städtjänster kan handlas upp på samma sätt och från samma leverantörer till hela kommunkoncernen. Den som har insyn i respektive verksamhet inser dock snart att behoven i verkligheten kan vara mycket varierande och att detta får betydelse både för hur förfrågningsunderlagen behöver utformas och för vilka leverantörer som lämpar sig bäst för uppdraget.

Familjebostäder har även nedanstående generella synpunkter:

- Bolagens inköps-/upphandlingschefer måste sitta med i det s k Inköpsrådet.
- Det bör tas hänsyn till att respektive bolag kommit olika långt inom kategoristyrningsarbetet.
- Det arbete som lagts ner inom respektive bolag bör tas till vara.
- Det krävs en viss flexibilitet inom kategoriprocessen samt kategorirådet utifrån bolagets/förvaltningens förutsättningar.
- Det bör genomföras en översyn av bemannings- och kompetensbehov för att säkerställa en effektiv Kategoriorganisation.

AB Stockholmsshems remissvar har i huvudsak följande lydelse:

Stockholmshem har inga konkreta invändningar i denna remiss mer än att bolaget vill betona följande:

- Det blir avgörande för bolaget och den centrala organisationens framgång att upphandlingschefer/inköpschefer i bolagen är delaktiga i implementeringen och medlemmar av det s.k. Inköpsrådet.
- Kategoristyrningsarbetet måste ta hänsyn till fastighetsbolagens behov på uppdelning av kategorier/underkategorier
- Hänsyn bör tas till att respektive bolag/förvaltning kommit olika långt inom inköpsområdet så att utvecklingen, affärsmässigheten eller systemstödet i bolaget inte påverkas negativt.
- Bemannning per kategori/bolag/förvaltning samt kompetensbehov bör kartläggas.
- Det bör klargöras hur organisationen ska styras så att bolagsledning kan förstå vilken styrning den kan utöva på den egna inköpsenheten.

Micasa Fastigheter i Stockholm AB:s remissvar har i huvudsak följande lydelse:

Micasa Fastigheter ser positivt på förslaget från stadsledningskontoret om en förstärkt och gemensam upphandlings- och inköpsorganisation.

Såväl en effektivare användning av inköpsresurser och verksamhetsresurser som förväntade besparingar främjar bolaget och staden i sin helhet.

Skolfastigheter i Stockholm AB:s (SISAB) remissvar har i huvudsak följande lydelse:

SISAB tillstyrker i huvudsak den beskrivning och de förslag som anförs i tjänsteutlåtande rubricerat Förstärkt gemensam upphandlings- och inköpsorganisation, Dnr 171-1308/2016. Beträffande beslutsmandat hos de beslutsforum som nämns i remissbilagan behöver detta övervägas och förtydligas i förhållande till bolagens egna beslutande forum, som följer av aktiebolagslag och dylikt, samt bolagens självbestämmanderätt för att vara ändamålsenliga i utförandet av sina uppdrag.

Beträffande kategoriarbetet generellt behöver ändamålsenlighet för respektive verksamhet särskilt beaktas, så att administration och funktionalitet optimeras utifrån respektive förvaltnings och bolags inköpsbehov. Det är nödvändigt att verksamhetsnyttan överordnas ökad administration, även ur enskilda bolags perspektiv.

Det merarbete som följer av införandet av ett nytt arbetssätt bör vägas mot nyttan och kontinuerligt synliggöras för att visa om detta ger önskad effekt. Risk för förseningar i beslut eller beslut som inte stödjer enskilda verksamheter bör särskilt beaktas, i kategoristrategiarbetet. Både koncern- och verksamhetsperspektiv behöver beaktas.

SISAB vill också tillförsäkra sig inflytande över de kategorier och inköp som är kritiska för förmågan att genomföra bolagets uppdrag. Av detta skäl ser bolaget fram emot att delta i det strategiarbete som följer av detta nya arbetssätt. SISAB hoppas få möjlighet att ta en aktiv roll i de forum som beslutar om kategorier inom bolagets kärnuppdrag, såsom tekniska konsulter, byggentreprenader, fastighetsförvaltning,

byggvaror m.m.

Stockholm Vatten och Avfall AB:s remissvar har i huvudsak följande lydelse:

Stockholm Vatten och Avfall ställer sig positiva till förslaget om att införa ett gemensamt arbetssätt enligt kategoristyrning. Bolagets uppfattning är att Stadsledningskontorets förslag till beslut är väl genomarbetat och pekar på både möjligheter och utmaningar med införandet av det gemensamma arbetssättet.

SVOA har starkt teknik- och entreprenadfokus och ser många fördelar med ökat samarbete och gemensamt strategiskt angreppssätt inom områden av särskilt stor betydelse för bolagets verksamhet. Vidare är bedömningen att det för enskilda medarbetare upplevs intressant, engagerande och stimulerande att arbeta över organisationsgränserna, i team och grupper med olika kompetenser och erfarenheter.

Vissa farhågor finns att det nya arbetssättet ska leda till minskade möjligheter att på ett bra sätt möta de specifika behoven i bolagets verksamhet. Vidare är det svårt att urskilja de konkreta konsekvenserna för det dagliga upphandlingsarbetet, dess organisation och interna styrning. Som en del av förberedelserna för implementering är bolagets uppfattning att det vore en fördel om resurser kunde läggas på att informera och utbilda ett urval chefer och medarbetare inom Stadens nämnder och bolag om det nya arbetssättet och ge input till de förändringar som behöver genomföras inom respektive organisation.

Stockholms Hamn AB:s remissvar har i huvudsak följande lydelse:

Stockholms Hamn ställer sig positiv till remissen, dvs bolaget medverkar gärna till att effektivisera och underlättar både för bolaget som beställare men även för att medverka till att vara en attraktiv avtalspartner. Bolaget ser fram emot en fortsatt medverkan i projektet Verksamhetsnära inköp.

AB Stokabs remissvar har i huvudsak följande lydelse:

Stokab arbetar redan idag med ett arbetssätt enligt kategoristyrning, då inköpen delas in i en kategoristruktur med kategoriansvarig och inköpschef som kategoriteam. Upphandling och inköp utgör en strategisk del i Stokabs effektiviseringsarbete. Under 2017 beräknas Stokabs inköp av varor och tjänster uppgå till ca 330 mnkr, varav ca 200 mnkr avser investeringar avseende Stokabs passiva fibernät. En stor del av de varor och tjänster som Stokab upphandlar är således hänförliga till fibernätet och avser bl.a. entreprenörer för anläggning och underhåll av nätet, materialkostnader (t.ex. fiberkablar, kanalisationsrör, brunnar etc.) m.m. Då Stokab är ensam inom kommunkoncernen om att driva denna typ av verksamhet, återfinns dessa och snarlika avtalsområden endast i mycket liten utsträckning hos förvaltningar och andra bolag i kommunkoncernen. Detta medför enligt Stokabs uppfattning att en stor del av de varor och tjänster som Stokab upphandlar inte kommer att ingå i någon kategori där samordningsmöjligheten inom kommunkoncernen förväntas vara betydande.

Stokab anser därför att det är viktigt att det gemensamma arbetssättet enligt

kategoristyrning, och då särskilt den gemensamma kategoriprocess som ska etableras, utformas på ett sådant sätt att en bra balans mellan insats och nytta för respektive bolag uppnås. Det bör således främst vara de bolag med inköp inom de kategorier där samordningsmöjligheten inom kommunkoncernen förväntas vara betydande som har att tillämpa det gemensamma arbetssättet fullt ut.

Stockholms Stadsteater AB:s remissvar har i huvudsak följande lydelse:

Kulturhuset Stadsteatern delar stadsledningskontorets bedömning att kategoristyrning av kommunkoncernens inköp ger förutsättningar för struktur och ökad gemensamma aktiviteter avseende inköpen samt möjlighet att fatta strategiska och taktiska beslut på kommunkoncernnivå inom inköpsområdet.

Vad gäller kostnaderna för den föreslagna förstärkningen framgår det av punkt 4 i stadsledningskontorets förslag till beslut, att Stockholms Stadshus AB finansierar den del som avser stadens bolag, vilket ej ytterligare berörs i tjänsteutlåtandet. För de fall att kostnaderna därefter fördelas mellan stadens bolag förespråkar Kulturhuset Stadsteatern att fördelningen för respektive bolags kostnadsandel ska beräknas baserat på bolagets omsättning, alltså ej enligt IT-prislistan eller annan fördelningsnyckel.

Stockholm Globe Arena Fastigheter AB:s remissvar har i huvudsak följande

lydelse: SGA Fastigheter ställer sig bakom Stadsledningskontorets förslag till beslut.

Som helhet så är det bra att genomföra denna typ av utveckling inom en organisation.

S:t Erik Markutveckling AB:s remissvar har i huvudsak följande lydelse:

Mot bakgrund av de mycket stora volymer som staden och bolagskoncernen tillsammans årligen handlar upp har S:t Erik Markutveckling stor förståelse för behovet av att förbättra och effektivisera inköps- och upphandlingsorganisationen. Bolaget känner inte närmare till det av Stadsledningskontoret föreslagna och etablerade arbetssättet med *kategoristyrning*, men förstår att metoden tidigare har prövats. Införandet av kategoristyrning förutsätter att fem grundläggande komponenter först ska sättas på plats. Dessa är Inköpsråd och kategorikontor, Kategoriorganisation, Kategoriträd, Analyser av inköpsutgifterna samt Kategoriprocess.

S:t Erik Markutveckling har i dagsläget svårt att överblicka när och hur dessa inledande fem komponenter kommer att påverka bolaget. Det förefaller behövas en betydande initialt arbetsinsats för att starta upp och organisera det hela. S:t Erik Markutveckling kan också föreställa sig att själva uppstarten av det nya Kategorikontoret kommer medföra betydande insatser även för dotterbolagen inom koncernen. Bolagets erfarenheter från att nyligen ha anslutits till ekonomisystemet Agresso - Ocr, samt pågående förberedelser inför e-dok och GDPR-lagstiftningen är att dessa centralt initierade förändringar - som var och en är viktig och ökar effektiviteten mm - är mycket arbetskrävande. Vid kommande införande av Kategoristyrning inom staden och bolagskoncernen bör Stadsledningskontoret således beakta övriga, pågående centrala systemförändringar. Avslutningsvis vill bolaget

understryka betydelsen av bolagens ansvar för sin egen kärnverksamhet, t ex hur bolaget är organiserat och om man väljer att handla upp vissa tjänster eller ha egen personal. Ett nytt Kategorikontor etc med förbättrad styrning och ökad samordning av upphandlingar bör också ha som mål att utgöra en resurs och förstärkning av bolagens upphandlingsverksamheter, och bör inte i väsentliga delar ta över bolagens specialistkunskaper och kärnverksamheter.

Bolaget har i övrigt inga andra synpunkter eller invändningar mot förslaget.

Stockholm Business Region AB:s (SBR) remissvar har i huvudsak följande lydelse:

SBR delar stadsledningskontorets uppfattning att det för kommunkoncernen, genom att arbeta med identifierade utvecklingsområden, finns goda möjligheter för kommunkoncernens upphandlings- och inköpsorganisation att i högre utsträckning kunna bidra till uppfyllelse av kommunfullmäktiges mål. Införandet av kategoristyrning medför också att stadsledningskontorets uppdrag att leda, styra och följa upp kommunkoncernens inköps- och upphandlingsverksamhet förstärks.

SBR ser positivt på förslaget till förstärkt gemensam upphandlings- och inköpsorganisation och har inget övrigt att anföra.

Koncernledningens synpunkter

Koncernledningen vill inledningsvis lyfta Finansavdelningens upphandlingsenhetens arbetssätt med att i ett tidigt skede involvera koncernledningen i arbetet med ärendet. Det gav koncernledningen möjlighet att redan i början få information om arbetssättet och samtidigt kunna diskutera olika infallsvinklar för gemensam organisation. Vissa delar har upphandlingsenheten tagit hänsyn till, andra kommer koncernledningen även fortsättningsvis att vilja bevaka för att ett nytt angreppssätt kring inköp- och upphandling ska bli effektiv för hela kommunkoncernen, inklusive bolagen. Där ser dock koncernledningen att det finns bra förutsättningar genom den goda dialog och samarbete mellan koncernledningen och upphandlingsenheten.

I stort ställer sig bolagskoncernen positiv till att staden tar ett helhetsgrepp kring upphandling och inköp, införandet av ett beprövat arbetssätt som kategoristyrning samt att man så långt som möjligt vill att det ska finnas en inbyggd flexibilitet i metoden utifrån behov och effektivitet. Med kommunkoncernens stora inköpsvolymerna och de problem som verksamheterna behöver hantera utifrån lagen om offentlig upphandling är utveckling av styrning, samordning, stöd och uppföljning nödvändigt i enlighet med finansavdelningens förslag.

Det finns dock delar som koncernledningen ser behov av att upphandlingsenheten arbetar vidare med alternativt förtydligar:

- **Analys av effekterna av nyttan med ”större” gemensamma upphandlingar.** Koncernledningen upplever att i takt med att upphandlingarna inom staden blir större, desto fler överprövningar sker. Därför behöver upphandlingsenheten undersöka alternativt redogöra för om det fortfarande är effektivt med ”större” upphandlingar och var

eventuellt nyttan avtar.

- **Analys av effekterna av el-upphandlingen och fordonsupphandlingen.**
Staden har två pilotprojekt i form av upphandling av el samt fordon, där man testat delar av det arbetssätt som föreslås i ärendet.
Upphandlingsenheten behöver utvärdera och/eller redogöra för nyttan och utmaningarna kring dessa upphandlingar.
- **Bolagens inköps-/upphandlingschefer** ska få möjlighet att delta i det kommande Inköpsrådet.
- **Ta till vara de erfarenheter** och det arbetet som redan genomförts på bolagssidan kring kategoristyrning.
- **Bolagen måste få möjlighet att delta i** och påverka kategoristyrningsarbetet för att verksamhetens behov ska kunna påverka uppdelning av kategorier/underkategorier. Det krävs en viss flexibilitet inom kategoriprocessen samt för kategorirådet utifrån bolagets/förvaltningens förutsättningar.
- **Se över bemannings- och kompetensbehov** redan initialt för att säkerställa en effektiv Kategoriorganisation, med såväl ett kommunkoncernperspektiv som verksamhetsperspektiv.
- **Beslutsmandaten hos de beslutsforum** som nämns i remissbilagan behöver övervägas och förtydligas i förhållande till bolagskoncernens samt bolagens egna beslutande forum, som följer av bl.a. aktiebolagslagen med bolagens självbestämmanderätt.
- **Säkerställ att berörda bolag får delta i strategiarbete** som följer av nya arbetssätt. Bl.a. SISAB behöver få möjlighet att ta en aktiv roll i de forum som beslutar om kategorier inom bolagets kärnuppdrag, såsom tekniska konsulter, byggentreprenader, fastighetsförvaltning, byggvaror mm
- **Säkerställ att rätt verksamhet har rätt inflytande** över kategorier och inköp som är kritiska för förmågan att genomföra bolagets/verksamhetens uppdrag.
- **Förtydliga de konkreta konsekvenserna** för det dagliga upphandlingsarbetet, dess organisation och interna styrning.
- **Informera och utbilda ett urval chefer och medarbetare** inom bolag och nämnder om det nya arbetssättets metod för att både ge och få input till de förändringar som behöver genomföras, såväl inom respektive verksamhet som stadsövergripande.
- **Eventuellt merarbete som följer av införandet av ett nytt arbetssätt** bör kontinuerligt vägas mot nyttan för att löpande visa om det ger önskad effekt. Risk för förseningar i beslut eller beslut som inte stödjer enskilda

verksamheter bör särskilt beaktas, i kategoristrategiarbetet. Både koncern- och verksamhetsperspektiv behöver beaktas.

- **Kategoriarbetets generella ändamålsenlighet** för respektive verksamhet behöver beaktas, så att administration och funktionalitet optimeras utifrån respektive bolags och nämnds inköpsbehov. Det är nödvändigt att verksamhetsnyttan överordnas den ökade administration, även ur enskilda bolags/nämnders perspektiv.
- **Det gemensamma arbetssättet**, särskilt den gemensamma kategoriprocess som ska etableras, bör utformas på ett sådant sätt att en bra balans mellan insats och nytta för respektive bolag/nämnd uppnås.
- **Det förefaller behövas en betydande initialt arbetsinsats** både centralt och för de enskilda verksamheterna för att starta upp och organisera det hela. Vid kommande införande av Kategoristyrning inom staden och bolagskoncernen bör övriga, pågående centrala (system)förändringar beaktas.
- **Koncernledningen vill understryka betydelsen av bolagens ansvar** för sin egen kärnverksamhet, t ex hur bolaget är organiserat och om man väljer att handla upp vissa tjänster eller ha egen personal. Ett nytt Kategorikontor etc. med förbättrad styrning och ökad samordning av upphandlingar bör också ha som mål att utgöra en resurs och förstärkning av bolagens upphandlingsverksamheter, och bör inte i väsentliga delar ta över bolagens specialistkunskaper och kärnverksamheter.

Sammantaget välkomnar koncernledningen, tillsammans med bolagen, att staden tar ett samlat grepp om upphandling och inköp. Det är dock av flera skäl viktigt att beakta de aspekter som framkommit koncernens remissvar och som sammanfattats i detta ärende. Koncernledningen ser fram emot ett fortsatt samarbete i dessa frågor.

Reservationer m.m.

Arbetsmarknadsnämnden

Särskilt uttalande gjordes av Gulan Avci (L) enligt följande.

Stadens samlade upphandlingar och inköp uppgår årligen till 32 miljarder kronor och utgör över hälften av verksamhetens totala kostnader. Enbart beloppet i sig motiverar att synnerligen stora ansträngningar måste göras för att se till att medborgarna får valuta för pengarna. Stadens program för upphandling och inköp utgör en bra grund men är långt ifrån tillräckligt för att garantera kvaliteten i upphandlingsprocesserna. De föreslagna insatserna med samverkan, kategoristyrning och inköpsråd är därför mycket välkomna och kan säkert medföra effektivitets- och kvalitetsvinster för Arbetsmarknadsförvaltningen.

En ökad samverkan såsom föreslås ska enligt förslaget innebära att staden kan spara 1-2 miljarder kronor. Förvisso är sparperspektivet mycket viktigt men det är även angeläget att ha ett brukarperspektiv. Bristfälliga upphandlingar drabbar ytterst brukarna, t ex genom att åsyftad kvalitet inte levereras. Upphandlingar som resulterar i bra avtal skapar förtroende från medborgarnas sida.

Upphandling och inköp är ofta komplicerad verksamhet. En svår lagstiftning, utarbetande av bra upphandlingsunderlag och metoder för utvärdering, avtalstecknande och uppföljning ställer stora krav på professionell kompetens. Den nya organisationen bör kontinuerligt pröva behovet av ytterligare spetskompetens och utnyttja de experter som finns inom stadens förvaltningar och bolag även i lärande syfte.

Den nya organisationen som nu ska riggas upp är komplex. Behovet av ett kraftigt fokus på styrning och kontinuerlig uppföljning av arbetsformer är därmed stort. Det är svårt att se att den nya organisationen kan genomföras utan kostnadsökningar såsom förespeglas i remissen, i vart fall om intentionerna ska genomföras fullt ut.

Många av stadens upphandlingar omfattar mycket stora belopp. Det gäller även Arbetsmarknadsnämnden. Därför är det synnerligen viktigt att den nya samverkan också omfattar en kontinuerlig dialog kring relationer mellan de som deltar i upphandlingsprocessen och leverantörer i syfte att förebygga risker för mutor och jäv.

GDPR – Nya
Dataskyddsförordningen,
Lägesrapport

6

FB 2018/528



KONTAKT

Cristina Choppelo
Huvudprojektledare
08- 737 20 15
cristina.choppelo@familjebostader.com

GDPR – Nya Dataskyddsförordningen, Lägesrapport

Förslag till beslut

Styrelsen för AB Familjebostäder beslutar följande.

- Att lägesrapporten godkänns

Sammanfattning

Den 25 maj 2018 träder GDPR, den nya Dataskyddsförordningen, i kraft. Dataskyddsförordningen kommer att gälla som lag i Sverige och ersätta personuppgiftslagen (PuL).

Mycket av GDPR regleras redan idag av PuL men GDPR är en strängare version av PuL. Syftet med GDPR är att skapa enhetliga dataskyddsregler inom hela EU.

För Familjebostäder innebär det att delvis nya processer, policyer och riktlinjer behöver vara på plats för att säkerställa att den nya lagstiftningen följs

Ärendets beredning

Det är VD-Stab som bereder ärendet och samordnar arbetet på bolaget.

Ärendet

Den nya dataskyddsförordningen lägger stor vikt vid den personuppgiftsansvariges skyldighet att kunna visa att förordningen följs, vilket kan medföra krav på ökad dokumentation då samtliga behandlingar av personuppgifter som sker måste kartläggas och bedömas. AB Familjebostäder kommer behöva ta ett mycket mer omfattande ansvar för behandling av personuppgifter och hyresgästerna kommer få ökade rättigheter för den person vars uppgifter vi behandlar. PuL:s missbruksregel försvinner. Så kallade ostrukturerade behandlingar (t.ex. löpande text, ljud och bild) måste leva upp till bestämmelserna på samma sätt som strukturerade behandlingar (t.ex. traditionella dataregister). Överträdelser kan bötesbeläggas med höga belopp.

För att säkerställa att Familjebostäder lever upp till GDPR har bolaget samarbete med Nixu AB, ett Informations- och IT-säkerhetskonsultbolag med specialistkompetens inom GDPR.

Införandet av GDPR är indelat i 3 faser:

Fas 1: Nulägesanalys

- Identifiering av krav
- Åtgärdsplanering

Fas 2: Etablering önskat läge

- Detaljplanering
 - Färdigställa förteckningsregister med all vår personuppgiftsbehandling
 - Planera utbildningar
 - Uppdatera avtal och policyer
 - Upprätta erforderlig dokumentation där det behövs
 - Utse dataskyddsombud
 - Kommunikation – internt och externt

Fas 3: Förvaltning

- Dataskyddsombudets ansvar att säkerställa att GDPR efterlevs

Fas 1 är avslutad och ca 50 % av Fas 2 är färdigställt. Inför den 25 maj 2018 ska följande vara på slutfört:

- Färdigställa kartläggningen av personuppgifter inom alla avdelningar
- Resultatet av kartläggningen ska sammanställas i en gemensam registerförteckning
- Dataskyddsombud ska vara utsedd och dess arbetsbeskrivning ska vara klar
- Kommunikationsplan ska vara på plats
- Utbildningsplan ska vara på plats
- Handlingsplan för hur arbetet ska fortgå efter den 25 maj 2018

Bolagets bedömning är då att 75 % av total implementering av GDPR är färdigställt, vilket väl bör motsvara de krav som ställs i lag.

När ovanstående aktiviteter är slutförda går vi in i Fas 3, förvaltningsfasen vilken omfattar de sista ca 25 % av projektet och där kommer det att arbetas med systematiska förbättringar för att säkerställa en kontinuerlig efterlevnad.

Bolagets synpunkter och bedömning

Bedömningen är att AB Familjebostäder kommer att vara i slutskedet av Fas 2 (ca 75 %) och vara redo för GDPR den 25 maj 2018. I de fall det finns avvikelser kommer dessa vara dokumenterade och kompletterade med åtgärdsplaner.

Finansiell månadsrapport februari 2018

7

FB 2018/571



KONTAKT

Karin Jacobsson
Ekonomichef
087372042
karin.jacobsson@familjebostader.com

Finansiell månadsrapport 2018-02-28

Förslag till beslut

Styrelsen för AB Familjebostäder beslutar följande.

- Stadsledningskontorets rapport läggs till handlingarna.

Sammanfattning

Finansavdelningen på stadsledningskontoret analyserar kontinuerligt koncernbolagens finansiella situation på uppdrag av koncernledningen i Stockholms Stadshus AB.

Avrapportering sker för respektive dotterbolag i form av en finansiell månadsrapport 11 gånger per år (juni undantaget). Enligt gällande finanspolicy ska rapporten presenteras för styrelsen.

Bilagor

1. Finansiell månadsrapport per 2018-02-28 för AB Familjebostäder

Finansiell månadsrapport

AB Familjebostäder

februari 2018

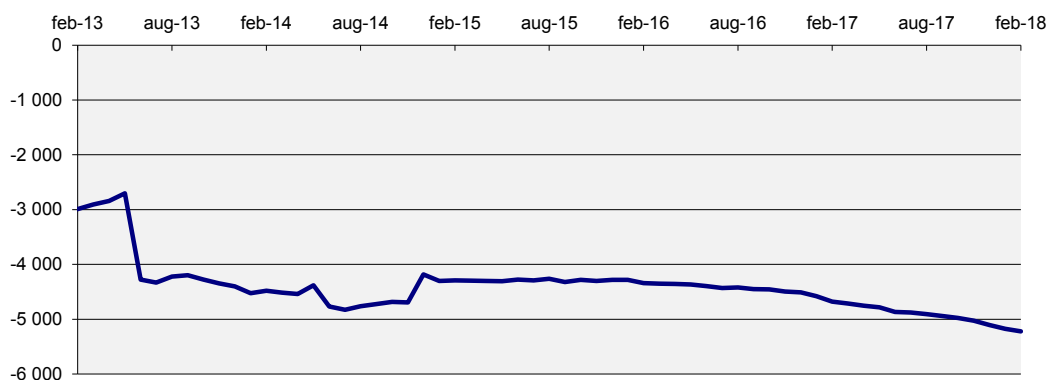
Bolagets skuld

Skulden uppgick vid slutet av månaden till 5 222 mnkr. Totalt är det en ökning med 45 mnkr sedan förra månaden, 74% av ramen är utnyttjad. Räntan för månaden var 1,15%. Stadens borgensåtagande var 1 mnkr för bolaget.

Tabell 1: Bolagets skuld

(mnkr)	2018-02-28	2018-01-31	Limit	Utnyttjat
Internt lån	5 222	5 177	7 100	74%
Borgensåtagande	1	1		
Totalt	5 223	5 178		

Diagram 1: Utveckling 5-årsperiod för skulden (mnkr)



Kommunkoncernens finansiella ställning

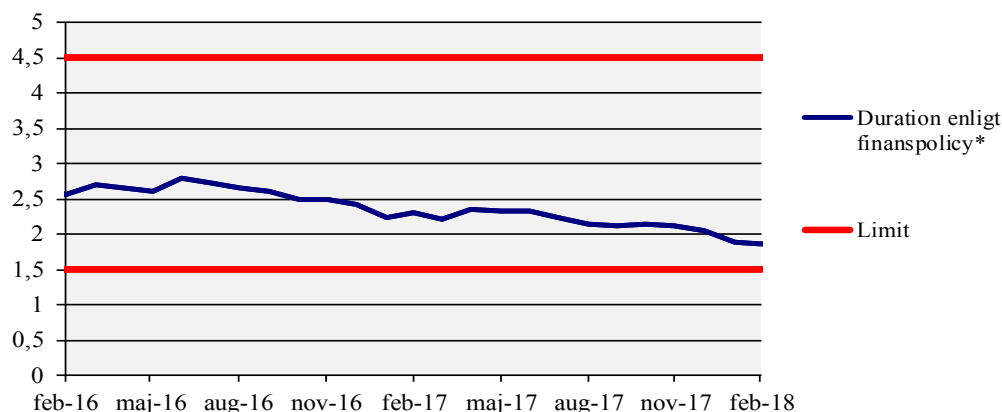
Räntan på kontot bestäms av snitträntan för kommunkoncernens externa skuld. Nedan ges en överblick av kommunkoncernens finansiella ställning samt ramar och limiter. Finanspolicy för kommunkoncernen Stockholms stad fastställdes 27 november 2017. Bilaga A till Finanspolicy för kommunkoncernen reviderades den 13 december 2017.

Tabell 2: Kommunkoncernens finansiella ställning*

	2018-02-28	2018-01-31	Limit
Extern upplåning totalt (mnkr)	39 908	39 908	max 60 000
Extern nettoupplåning (mnkr)	39 543	39 671	
Duration (år)	1,86	1,88	1,5-4,5
Ränteförfall inom 1 år	45,4%	41,8%	max 65%
Kapitalförfall inom 1 år	26,0%	22,4%	max 65%
Betalningsberedskap (mnkr)	9 347	9 219	min 5 000

* Finansiell månadsrapport för februari 2018 för kommunkoncernen Stockholms stad tas upp i kommunstyrelsens ekonomiutskott den 21 mars 2018. Extern skuldförvaltning hanteras i en skuldportfölj.

Diagram 2: Duration för kommunkoncernens externa totala skuldportfölj (år)



* Avseende durationsmått beräknas duration för total extern skuldportfölj i enlighet med Finanspolicy.

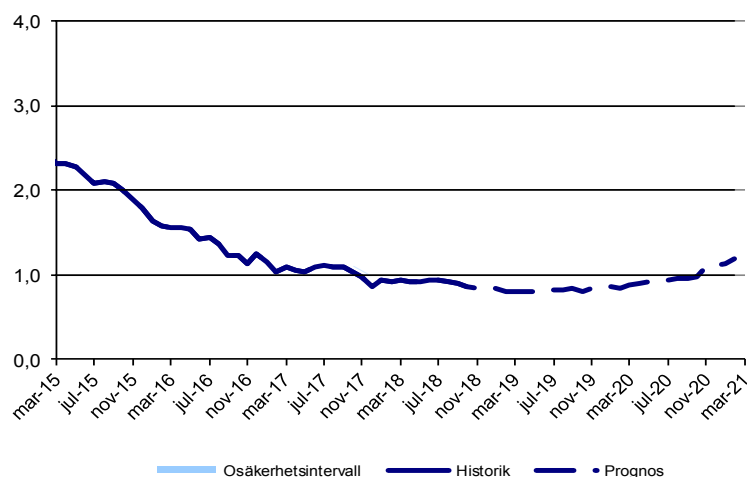
Prognos för kommunkoncernens snittränta

Diagrammet nedan visar en prognos för räntan (exklusive omkostnadsersättning) tre år framåt i tiden samt historik sedan 2015. Prognosen utgår från dagens skuld, nu kända flöden och den framtida ränteutveckling som är inprisad på marknaden (implicita terminräntor).

Osäkerheten ökar ju längre fram i tiden prognosen görs.

Då enskilda prognosticerade månadsräntor är behäftade med stor osäkerhet redovisas i tabell 3 årliga genomsnitt för prognosticerad snittränta. De årliga genomsnitten revideras vid större förändringar.

Diagram 3: Historisk utveckling och prognos för snittränta (%) exklusive omkostnadsersättning



Risken vid annat ränteutfall

Om ränteprognosen inträffar kommer räntekostnaden med nuvarande skuld att bli 57,3 mnkr för år 2018. En känslighetsanalys med ovan antaganden och en procentenhets räntepåslag ger motsvarande räntekostnad om 109,5 mnkr.

Tabell 3: Ränteprognos inklusive omkostnadsersättning (%)

År	Snittränta	Utlåning	Inlåning
2018	0,85	1,10	0,65
2019	0,90	1,15	0,70
2020	1,10	1,35	0,90
2021	1,20	1,45	1,00

Marknadskommentarer per 2018-02-28**Bilaga I****Sammanfattning**

Dramatiskt på världens börser under februari.

Powell höll sitt första tal som Feds ordförande.

Kuroda nominerades för en andra period som chef för Bank of Japan.

President Jacob Zuma meddelade att han avgår med omedelbar verkan.

Riksbanken lämnade räntan oförändrad på -0,5 % och inga förändringar av uppköpsprogrammet annonserades.

Statens upplåningsbehov fortsätter att falla. Större delen av överskottet förklaras av ökade placeringar på skattekontot.

Internationellt

Det har varit dramatiskt på världens börser under februari. Efter en lång period med börsuppgångar och nya "all time high noteringar" och ett VIX-Index (mått på marknadens volatilitet) på "all time low" så kom några dagar med stora börsrörelser. Den utlösande faktorn sades vara oro för stigande inflation i USA framöver. I efterhand har börsen stabiliserats och börjat vända upp igen.

Tretton ryska medborgare och tre ryska organisationer åtalas i Mueller-utredningen

för inblandning i USA:s presidentval. Syftet ska bland annat ha varit att stötta Donald Trump och smutskasta hans motståndare Hillary Clinton.

Powell höll sitt första tal i sin roll som Feds ordförande. Talet gav en positiv bild av USAs ekonomi och nämnde bland annat att exporten växlat upp. Även om Powell inte ville svara på en direkt fråga om antalet räntehöjningar i år sa han att hans förtroende för att inflationen ska upp har ökat sedan senaste prognosen.

Kinas import steg med hela 16,7% och exporten steg med 7,9 %. En del av förklaring till den snabba ökningen ligger i säsongseffekter då det kinesiska nyåret är i februari i år och januari förra året, men ökningen framförallt av importen var mycket större än väntat.

Japans premiärminister Shinzo Abe nominerade Kuroda för en andra period som chef för Bank of Japan. Utnämningen ses som en signal om fortsatt stöd för kampen mot deflation. Abe och Trump är fortsatt eniga om att behålla ett ökat tryck på Nordkorea tills att de avbryter sitt kärnvapenprogram. Under ett telefonsamtal mellan de två ledarna bekräftades att det inte fanns utrymme för en meningsfull dialog om inte Nordkorea "totalt, verifierbart och oåterkalleligt" avskaffar sina kärnvapen.

President Jacob Zuma meddelande i ett tv-sänt tal att han med omedelbar verkan lämnar sin post. Presidentens tid vid makten har präglats av korruptionsskandaler, en haltande

ekonomisk tillväxt och arbetslöshet. Nu väntas landets vicepresident Cyril Ramaphosa ta över som landets president.

Europa

Lettlands centralbankschef Ilmars Rimsevics greps av landets antikorrupsionsbyrå. Han misstänkts för att ha krävt en muta på över 100 000 euro. Som centralbankschef sitter Rimsevics även i ECB:s direktion och Lettlands premiärminister säger att Rimsevics bör överväga att avgå.

Förhandlingar mellan EU och Storbritannien fokuserar på en uppgörelse om en anpassningsperiod efter det formella utträdet i mars nästa år. Kommissionen föreslår en mekanism som gör det möjligt att utestänga brittiska företag från den inre marknaden om Storbritannien skulle bryta mot regler i överenskommelsen eller vägra att anpassa sig till ny lagstiftning.

Bank of England lämnade räntan oförändrad vilket låg i linje med förväntningarna. BoE bedömer nu att ekonomin kommer växa i en något snabbare takt jämfört med prognosen i november samtidigt som arbetsmarknaden blivit stramare.

Sverige

Priserna enligt mäklarstatistik föll för bostadsrätter och villor med 1% i januari jämfört med december. Mätt

över senaste året ligger bostadsrätter på -4% och villor på +4 %.

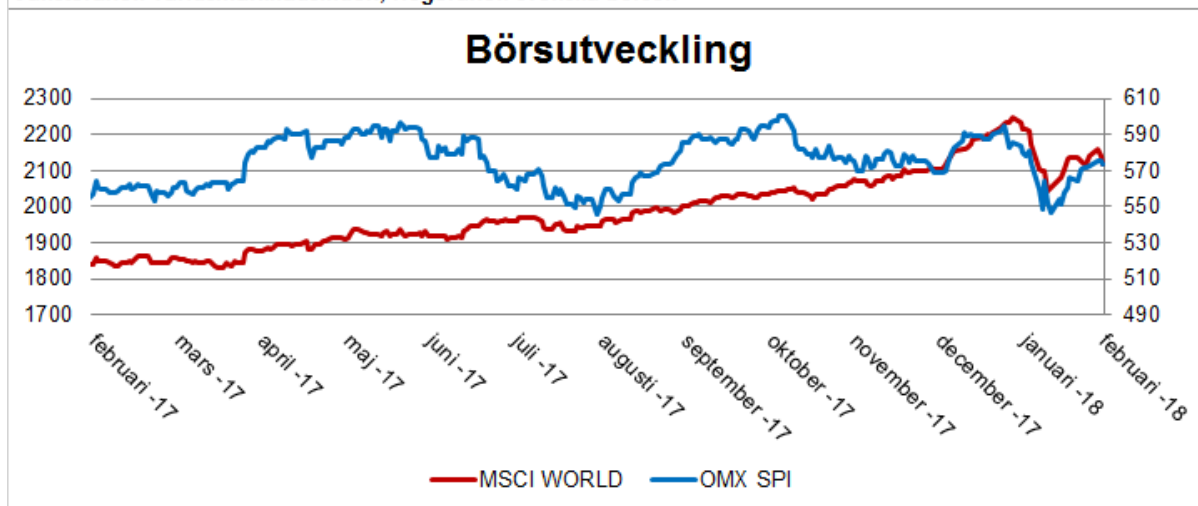
Som förväntat lämnade Riksbanken reporäntan oförändrad på -0,5 %. Inga förändringar av uppköpsprogrammen annonserades och räntebanan lämnades intakt trots att inflationsprognosen i närtid justerats ned. Detta tyder på att Riksbanken tycks ha en ökad acceptans för en inflation under målet på 2%. Jansson antydde på presskonferensen att räntebanan är mer osäker än normalt.

Statens upplåningsbehov fortsätter att falla, främst på grund av överskott i statsbudgeten. Budgetutfallet för 2017 på 62 mdkr var betydligt bättre än väntat och Riksgäldens senaste prognos för 2018 visar ett överskott på 80 mdkr. En ökning med 33 mdkr jämfört med prognosen i oktober. Större delen förklaras av ändrade bedömningar gällande kapitalplaceringar på skattekontot även fast räntan sänktes till noll procent i januari förra året.

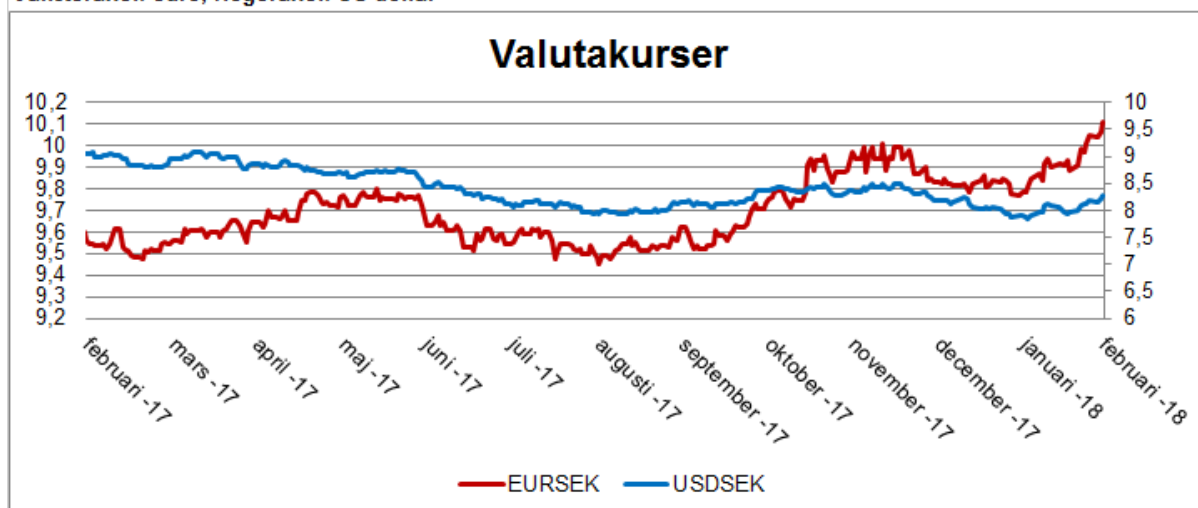
Valrörelse kostar som bekant mycket pengar och SvD har sammanställt partiernas valbudgetar inför 2018. Vänsterpartierna kommer tillsammans att satsa 137 miljoner på sina valkampanjer medan allianspartierna satsar 160 och SD 50. Sett till hur många mandat varje parti har i riksdagen satsar C mest, hela 3,2 miljoner/mandat och M minst, bara 600 000/mandat.

Den svenska börsen har gått upp 0,89 % sedan årsskiftet. I januari var inflationen 1,7 % mätt som KPIF. I slutet av februari kostade en euro 10,11 kr och en US-dollar 8,29 kr.

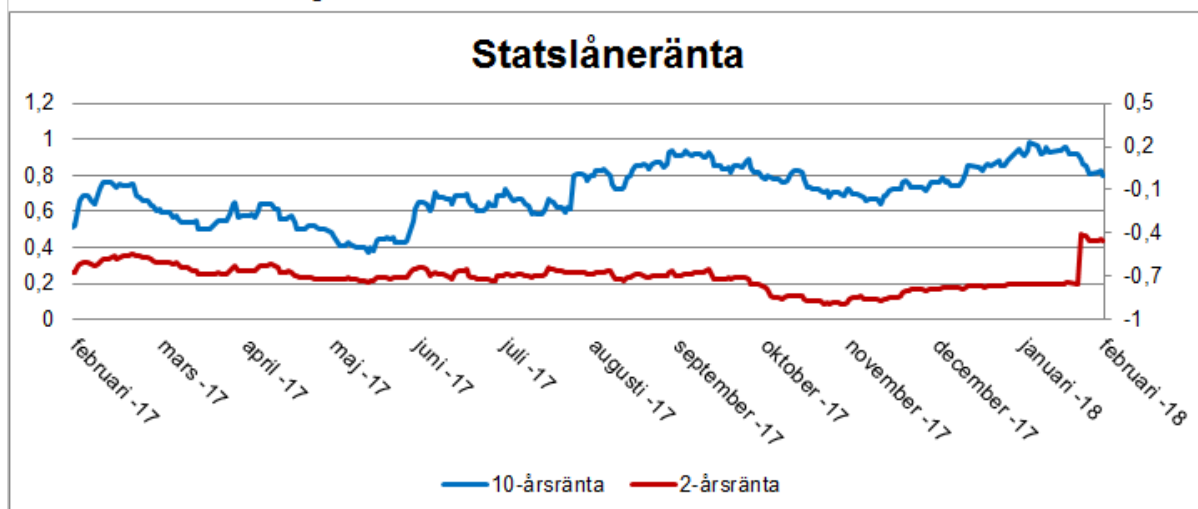
Vänsteraxel: världsmarknadsindex, Högeraxel: svenska börsen



Vänsteraxel: euro, Högeraxel: US-dollar



Vänsteraxel: 10-årsränta, Högeraxel: 2-årsränta



Resultatrapport för AB
Familjebostäder januari -
februari 2018

8

FB 2018/572



KONTAKT

Karin Jacobsson
Ekonomichef
087372042
karin.jacobsson@familjebostader.com

Resultatrapport januari – februari 2018, AB Familjebostäder

Förslag till beslut

Styrelsen för AB Familjebostäder beslutar följande.

- Resultatrapport för januari – februari godkänns.

Sammanfattning

I enlighet med bolagsordningen ska koncernens resultat regelbundet avrapporteras till styrelsen. I bifogad resultatrapport sammanfattas resultatet för perioden januari – februari 2018 tillsammans med en avvikelseanalys mot budget och samma period föregående år.

Resultatet per februari uppgår till 51 mnkr. Motsvarande period föregående år redovisades ett resultat som var 10 mnkr högre. Det lägre resultatet jämfört med föregående år beror på högre kostnader för värme, underhåll och avskrivningar. På grund av att hyresförhandlingarna ännu inte är klara är även bostadsintäkterna lägre än beräknat.

Ärendets beredning

Ärendet har beretts av ekonomiavdelningen.

Bilagor

1. Resultatrapport för AB Familjebostäder januari – februari 2018



KONTAKT
Karin Jacobsson
Ekonomichef
08-737 20 42
karin.jacobsson@familjebostader.com

Resultatrapport för AB Familjebostäder januari-februari 2018

Sammanfattande kommentarer

Resultatet per februari uppgår till 51 mnkr. Motsvarande period föregående år redovisades ett resultat som var 10 mnkr högre än 2018. Det lägre resultatet jämfört med föregående år beror på högre kostnader för värme, underhåll och avskrivningar. På grund av att hyresförhandlingarna ännu inte är klara är bostadsintäkterna lägre än beräknat, även lokalintäkterna är lägre än budgeterat på grund av hyresreduktioner. Under året har vi räknat med tillkommande intäkter från nyproducerade bostäder och lokaler där inflyttningar sker fördelat över året och påverkar resultatet successivt.

Resultatrapport	Utfall jan - feb 2018	Utfall jan - feb 2017	Budget Jan-feb 2018	Budget 2018 TOTALT	Utfall 2017
Intäkter	305	299	313	1 880	1 828
Fastighetskostnader	-168	-157	-180	-1 003	-959
Driftnetto	137	141	133	877	869
Central adm/förskost	-12	-10	-14	-97	-80
Operativt resultat	125	131	119	780	789
Jämförelsestörande poster	0	0	0	0	-14
Av- o nedskrivningar	-65	-60	-69	-416	-381
Finansnetto	-10	-10	-11	-68	-60
Bruttoresultat före skatt	51	61	38	295	334

Analys

Vi har ett resultat för årets första månader som är positivt jämfört med en periodiserad budget. Det har dock endast gått två månader av det nya året och flera av våra utvecklingsprojekt har ännu inte dragit igång vilket innebär att vi har lägre kostnader än budgeterat. Flera kostnader för nyproduktion som kommer senare under 2018 är även de i budgeten periodiserad över hela året, vilket påverkar resultatet positivt.

Hyresintäkter ligger under budget främst till följd av att hyresförhandlingarna ännu inte avslutats för 2018 och någon hyreshöjning för årets första månader har därför inte

kunnat debiteras. Totala driftkostnader för perioden är 9,5 mnkr lägre än budget. Det är främst administrativa kostnader som understiger budgeterad nivå medan kostnaderna för media är 3 mnkr högre än budget. Den högre mediakostnaden beror på högre fjärrvärmekostnader p.g.a. kallare väder än beräknat. Övriga kostnader för media är i linje med förväntningarna.

Befarade och konstaterade hyresförluster är cirka 1 mnkr över budget per februari. Det är fortfarande en hög nivå av befarade kundförluster för lokalhyresgäster på Rinkebystråket.

Underhållskostnader är 2 mnkr lägre än budget per februari. Underhållsåtgärder i enlighet med underhållsplanen genomförs löpande under året.

Utfallet vad avser central administration understiger budget till följd av lägre kostnader för konsulter, utbildning, konferens och friskvård, vilket är naturligt i början på året.

Avskrivningarna ligger 4,4 mnkr under budget, detta beror på att budgeten ligger rakt periodiserad över året och många av projekten aktiveras senare under året.

Räntekostnaderna ligger efter årets första två månader 1,5 mnkr lägre än budget, vilket beror på en lägre upplåning än planerat följt av en lägre upparbetning i projekten. Snitträntan under januari och februari var något högre än vad som förutsattes i budget.

Ärendets beredning

Ärendet har beretts av ekonomiavdelningen.

Bolagets analys och bedömning

Bolaget redovisar ett driftnetto och ett operativt resultat som överstiger periodiserad budget. För helåret 2018 bedöms bolaget leverera budgeterat resultat och en ny fullständig prognos med analys och bedömning lämnas i samband med rapportering av tertial 1.

Underlag för budget 2019 med inriktning 2020-2021

9

FB 2018/573



KONTAKT

Karin Jacobsson
Ekonomichef
087372042
karin.jacobsson@familjebostader.com

Underlag för budget 2019 med inriktning 2020-2021

Förslag till beslut

Styrelsen för AB Familjebostäder beslutar följande.

- Underlag för budget 2019 med inriktning 2020-2021 för AB Familjebostäder godkänns.

Sammanfattning

AB Familjebostäder lämnar den 6 april 2018 till moderbolaget Stockholm Stadshus AB i enlighet med koncernövergripande instruktioner förslag till budget 2019 med inriktning för 2020 och 2021. Förslaget omfattar en beskrivning av bolagets planerade och kommande arbete med av kommunfullmäktiges givna uppdrag och ägardirektiv samt en redovisning av den ekonomiska utvecklingen under perioden vad avser resultat och investeringar.

Budgeterat resultat för 2019 påverkas av pågående och kommande utvecklingsprojekt hänförliga till systemutveckling och övriga satsningar samt av ökade kostnader för avskrivningar och räntor i takt med färdigställd nyproduktion och beräknas uppgå till drygt 300 mnkr. Under perioden 2019-2021 planeras ca 2 500 lägenheter färdigställas.

Bilagor

1. Treåring Tertial 1 2018, AB Familjebostäder

Treåring Tertial 1 2018

Familjebostäder

Innehållsförteckning

Sammanfattande kommentar.....	4
Analys av ekonomisk utveckling samt verksamhetsförändringar.....	4
1. Ett Stockholm som håller samman	6
1.2 Tidiga sociala insatser skapar jämlika livschanser för alla	6
1.3 Stockholm är en stad med levande och trygga stadsdelar	6
1.4 Stockholm är en stad med högt bostadsbyggande där alla kan bo	9
1.5 Stockholm har ett rikt utbud av idrott och fritid som är tillgängligt för alla	10
1.7 Alla äldre har en trygg ålderdom och får en äldreomsorg av god kvalitet	10
Bolagsspecifika inriktningar	10
2. Ett klimatsmart Stockholm	10
2.1 Energianvändningen är hållbar	10
2.2 Transporter i Stockholm är miljöanpassade.....	11
2.3 Stockholm har en hållbar mark- och vattenanvändning	11
2.4 Stockholms kretslopp är resurseffektiva	12
2.5 Stockholms miljö är giftfri.....	12
2.6 Inomhusmiljön i Stockholm är sund.....	12
Bolagsspecifika inriktningar.....	12
3. Ett ekonomiskt hållbart Stockholm.....	12
3.2 Stockholm är en företagsvänlig stad	12
3.3 Fler jobbar, har trygga anställningar och försörjer sig själva	12
3.5 Stockholms stads ekonomi är långsiktigt hållbar	13
Bolagsspecifika inriktningar	13
4. Ett demokratiskt hållbart Stockholm.....	13
4.1 Stockholm är en jämställd stad där makt och resurser fördelas lika	13
4.2 Stockholms stad är en bra arbetsgivare med goda arbetsvillkor.....	13
4.4 Stockholm är en stad som respekterar och lever upp till barnets rättigheter i enlighet med FN:s barnkonvention	14
4.5 Stockholm är en stad där ingen behöver vara rädd för våld.....	14
4.6 Stockholm är en tillgänglig stad för alla.....	14
4.7 Stockholm är en demokratisk stad där invånarna har inflytande.....	14
4.8 Offentlig upphandling utvecklar staden i hållbar riktning	15
Bolagsspecifika inriktningar	15

Sammanfattande kommentar

Familjebostäder befinner sig i en tillväxtfas. Den kommande treårsperioden påbörjar bolaget knappt 3000 lägenheter. Under samma period kommer ca 2500 lägenheter färdigställas. Investeringarna uppgår till nära 8 mdkr under perioden 2019-2021. Bolagets resultat efter finansnetto beräknas uppgå till 303 mnkr år 2019 för att sedan sjunka något till 297 mnkr år 2020 och 294 mnkr år 2021.

Familjebostäders engagemang i arbetet med inkludering, jämställdhet och hållbarhet är en förutsättning för att vara en fortsatt attraktiv hyresvärd och arbetsgivare. För långsiktig hållbarhet är det också viktigt med ett stabilt resultat från verksamheten som möjliggör fortsatta investeringar i underhåll, ombyggnationer och nyproduktion.

För den sociala hållbarheten, som är en del av trygghets- och säkerhetsarbetet på Familjebostäder, är samarbeten viktigt. Vi fortsätter att vara aktiva inom ramen för Stadsdelsförvaltningarnas Lokala Utvecklings Program (LUP) och samarbeten med trygghetsskapande organisationer och föreningar ska öka med fokus på resultat. En mycket viktig komponent för tryggheten i Rinkeby är Familjebostäders uppförande av det nya polishuset, som ska vara klart i slutet av 2019. I Rinkeby har även bolaget påbörjat ett demokratiprojekt i samarbete med bl a Folketshusföreningen, Hyresgästföreningen och KTH.

I Fagersjö driver Familjebostäder tillsammans med Stadsbyggnadskontoret och Farsta Stadsdelsförvaltning ett projekt som syftar till stadsutveckling med totalt ca 1000 nya bostäder och service i området. Arbetet kommer även fortsättningsvis att bedrivas i nära samarbete med de boende, som är delaktiga i framtagandet i underlaget till ny detaljplan.

Att bidra till utveckling och trygghet i bolagets geografiska tyngdpunkter är en avgörande uppgift vid sidan av god förvaltning. Känsla av trygghet skapas bland annat genom välskötta och vackra boendemiljöer, och bolaget kommer att göra extra satsningar på välkomnande utemiljöer. En annan del av tryggheten är att boende känner igen varandra. Arbeta med att ta fram verktyg för ett ökat och modernt boinflytande pågår. Huvudsyftet med detta arbete är att fler än idag tillsammans ska vara med och påverka det egna boendet.

Tillsammans med Stockholmshem, Svenska Bostäder och Hyresgästföreningen pågår ett arbete med att ta fram en modell för systematisk hyressättning, Stockholmshyra. Syftet är att skapa förutsättningar för en ännu mer attraktiv hyresrätt, säkra en god och långsiktig förvaltning och säkerställa en ökad nyproduktion som kommer fler stockholmare till del. Målsättningen är att vara klara under 2018 och implementera modellen med start år 2019. Eventuella effekter av den nya hyressättningsmodellen är inte inarbetade i treårsplanen.

Även interna arbetssätt och processer är under utveckling, för att möta både dagens och morgondagens hyresgästers förväntningar och behov. Implementeringen av det nya fastighetssystemet, Fast 2, är en viktig del i vår utveckling mot en mer modern, inkluderande och effektiv kundförvaltning. Det nya systemet förväntas också ge en ökad produktivitet till följd av främst digitaliserade arbetssätt.

Analys av ekonomisk utveckling samt verksamhetsförändringar

Efterfrågan på nya hyresbostäder är fortsatt stor och under perioden fram till 2021 kommer nästan 2 500 lägenheter att färdigställas i enlighet med framtagna plan. Detta tillsammans med målet att nå 1 000 byggstarter per år ger en kraftig tillväxt och expansion av bolaget.

Budgeterat resultat för 2019 uppgår till 303 mnkr vilket är något högre än tidigare års planer till följd av senarelagda byggstarter. Tillkommande driftnetton i färdigställd nyproduktion är lägre jämfört med tidigare års planer men påverkar det totala driftnettot och överskottsgraden

fortsatt positivt och ger en ökning jämfört med prognosen 2018. Driftnettoutvecklingen exkluderat nyproduktionen är dock negativ då hyresutvecklingen i befintligt bestånd inte är i nivå med kostnadsutvecklingen.

Hyresutvecklingen har under senare år understigit inflationen vilket innebär att intäkterna reallt har minskat de senaste åren. Samtidigt har fastighetskostnaderna följt den generella kostnadsutvecklingen och inflationen. En hyresutveckling i nivå med den generella kostnadsutvecklingen krävs för att kunna skapa ett gott resultat och är en förutsättning för underhåll och utveckling av befintliga fastigheter och för att kunna ge hyresgästerna en fortsatt bra service. Därutöver krävs ett resultat för att klara nyproduktionen som kommer fler stockholmare till del. Hyresförhandlingarna för 2018 är ännu inte avslutade.

För att öka transparensen och skapa bättre förutsättningar i arbetet med hyressättningsfrågor pågår ett arbete tillsammans med hyresgästföreningen med modellen för systematiserad hyressättning (Stockholmshyra). Någon effekt av Stockholmshyra är inte inarbetad i treårsplanen.

För att klara den kraftiga tillväxten tillsammans med vårt allmännyttiga uppdrag har resurser inom HR och affärsutveckling utökats under 2018. Under perioden kommer bolaget även att genomföra ett ledarutvecklingsprogram för samtliga chefer som påbörjats under 2018. Utöver ledarutveckling har större utvecklingsprojekt arbetats in i planen avseende främst det nya fastighetssystemet (Fast2), byte av it-plattform GSIT2.0 samt digital utveckling av inköpssystem, smarta boendemiljöer och en digitaliserad kundrelation. I enlighet med kommunfullmäktiges inriktningsmål finns ett särskilt fokus på att utveckla arbetet med ett modernt och förbättrat boinflytande, ökad trygghet och säkerhet, oriktiga hyresförhållanden samt att minska energiförbrukningen.

Sammanfattningsvis är resultatutvecklingen för 2019-2021 något bättre än tidigare planer. Aktiverade underhållsinvesteringar tillsammans med en hög investeringstakt för nyproduktion ger framåt ökade kostnader för avskrivningar och räntor. Den låga bedömda räntenivån i enlighet med direktiv från internbanken bidrar dock till ett stabilt och bra resultat före skatt. För åren 2019-2021 beräknas följande resultat- och investeringsvolym:

AB Familjebostäder	2018	2019	2020	2021
Driftnetto, mnkr	878	909	976	1 061
Resultat efter finansnetto, mnkr	295	303	297	294
Investeringar, mnkr	2 253	2 528	2 569	2 718

Investeringar

Bolaget budgeterar för att under perioden påbörja byggnationen av nästan 3 000 lägenheter vilket kräver ett attraktivt och modernt kunderbjudande för att kunna konkurrera på marknadsmässiga villkor och bibehålla en hög efterfrågan på hyresbostäder. Den allt högre andelen färdigställda lägenheter kräver också en väl fungerande överlåtelseprocess från pågående produktion till inflyttad hyresgäst med nöjda hyresgäster i en felfri fastighet.

Utmaningar kopplade till att nå nyproduktionsmålen avser främst resursbrist inom nyproduktionsprocessen. Fortsatt höga produktionskostnader är även det en utmaning för att nå framför allt rimliga hyresnivåer. Ett aktivt arbete pågår och kommer fortsätta under perioden med att hitta nya samverkansformer för en effektivare process och lägre produktionskostnader. Regeringens förslag om höjt investeringsstöd tillsammans med ett höjt tak för normhyra skapar också möjligheter för bolaget att nyttja stödet i vissa områden och därmed kunna bygga nya

bostäder till en rimlig kostnad.

I planen för nyproduktionen förutsätts full uthyrning.

Investeringarna uppgår till nästan 8 miljarder 2019-2021 varav nyproduktionen utgör drygt 6 miljarder. I planen ingår inga förvärvsprojekt. Finansieringen av nyproduktionen sker till största del via lån från stadens internbank. Bolagets rörelsekapital återinvesteras i underhåll och ombyggnationer. Den ökade skuldsättningen till följd av nyproduktionen innebär att bolagets belåningsgrad ökar från en låg nivå på knappt 15 % till ca 25 %, vilket är en fortsatt låg nivå för ett bostadsfastighetsbolag. Den justerade soliditeten förväntas minska från en hög nivå om 72 % till ca 62 %, som även det är en stark och stabil nivå.

Under perioden förväntas räntan stiga från 1,10 % 2018 till 1,45 % 2021. Familjebostäder är i förhållande till värdet på sitt fastighetsbestånd lågt belånat. Dock innebär en högre räntenivå, samtidigt som intäkterna inte förändras i paritet med detta, att bolagets lönsamhet minskar. Med dagens låga räntenivåer och belåning påverkas inte bolaget av regeringens nya skatteförslag med begränsad avdragsrätt för räntor som förväntas träda i kraft 1 januari 2019, men på sikt kan det få negativa konsekvenser.

1. Ett Stockholm som håller samman

1.2 Tidiga sociala insatser skapar jämlika livschanser för alla

Familjebostäder planerar för att ännu mer inkludera sysselsättningsfrämjande krav där så är lämpligt i våra upphandlingar och i våra samarbeten med leverantörer och entreprenörer.

Bolaget fortsätter också att bidra med lägenheter efter det behov som stadsdelsförvaltningarna har, både i form av försöks- och träningslägenheter, lägenheter för personer som behöver skyddat boende och inom ramen för Bostad Först. Alla korttidskontrakt lämnas även fortsättningsvis till SHIS för uthyrning till nyanlända. För att öka tillgängliga lägenheter är bostadsbyggandet en viktig del, men även bolagets arbete att friställa lägenheter som idag t ex hyrs ut olagligt i andra hand.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status
 Använda sysselsättningsfrämjande krav som verktyg för att skapa arbetstillfällen för arbetslösa och hyresgäster i bolagets områden	 Fortsätta
 Bidra till stadens mål om att förmedla minst 500 nya försöks- och träningslägenheter per år	 Fortsätta
 I samarbete med socialnämnden, bostadsbolagen och bostadsförmedlingen sammanställa och tillgodose behoven av insatsen Bostad Först. Ambitionen är att det, inom ramen för stadens förmedlade Försöks- och träningslägenheter, sker en kontinuerlig ökning av antalet lägenheter som förmedlas till Bostad Först utifrån verksamhetens kapacitet och behov	 Fortsätta
 Tillsammans med bostadsbolagen och bostadsförmedlingen säkerställa ett ökat antal skyddade boenden för personer som utsätts för våld i nära relationer	 Fortsätta

1.3 Stockholm är en stad med levande och trygga stadsdelar

Arbetet med trygghet är tillsammans med nyproduktion av bostäder bolagets viktigaste uppgift.

Samarbeten och samverkan med fokus på mål och resultat är här viktiga delar i det långsiktiga arbetet.

Familjebostäder genomför trygghetsskapande insatser i alla tyngdpunktsområden, med ett särskilt fokus på Rinkeby. Alla fastigheter i bolagets tyngdpunkter kommer att trygghetscertifieras under perioden, med start i Rinkeby/Tensta. Som en del i arbetet med trygghet ingår extra satsningar på boendemiljön, både utomhus och i gemensamma utrymmen. Som exempel planeras för en förstärkt organisation inom trädgårdssidan, då vi vet att välskötta och vackra områden skapar ökad känsla av trygghet.

Trygghet skapas också med grannar som känner igen varandra och genom känsla av faktiskt inflytande över sin boendemiljö. Verktyg och modeller för ett modernt boinflytande anpassat till människors olika behov kommer att tas fram och implementeras under perioden. En del i detta är att skapa förutsättningar för ökad kontakt mellan grannar. Något som skapar otrygghet på många sätt är de olaga andrahandsuthyrningarna. Bolaget har därför förstärkt sitt arbete med att motverka oriktiga hyreskontrakt, bl a genom ökad samverkan med privata hyresvärdar i Rågsved. I Rinkeby finns utmaningar av mer polisiär karaktär och ett tydligt fokus är att skapa bra förutsättningar för ett långsiktigt arbete, bl.a. genom uppförandet av västerorts nya polisstation. Polisen flyttar in i slutet av 2019.

Ett demokratiprojekt har påbörjats i samarbete med Rinkeby Folkets hus, Hyresgästföreningen och KTH, ett projekt som beräknas pågå till 2019.

Äldres trygghet är viktig, inte bara fysiskt utan även upplevd trygghet och möjlighet till ett socialt liv. Familjebostäder planerar därför att avsätta några trappuppgångar inom nyproduktion till seniorer som kan bo i vanliga hyresrätter och inte behöver särskilda boenden. För närvarande planeras det för detta inom projekt Kv. Rösträknaren i Årsta.

Lokala utvecklingsprogrammen (LUP) och Fokus Skärholmen

Familjebostäder deltar aktivt i stadsdelarnas styrgrupper och arbetsgrupper inom ramen för LUP i bolagets tyngdpunkter Rinkeby, Rågsved och Farsta-Fagersjö. Bolagsledningen uppmanar deltagande medarbetare att ta stort ansvar inom både idéframställning och genomförande, även om arbetet leds av stadsdelarna. Farsta stadsdelsförvaltning har avsatt särskilda resurser för stadsutveckling i Fagersjö och i detta kommer Familjebostäder aktivt att bidra till inom ramen för sin kompetens.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status
 Arbeta utifrån framtagna CSR-strategier (Corporate Social Responsibility) för att ytterligare fokusera verksamheten mot ökad social hållbarhet. CSR-strategierna ska konkretiseras genom aktiviteter i bolagens affärsplaner	 Fortsätta
 Delta aktivt i arbete med Fokus Rågsved	 Fortsätta
 Erbjuder möjlighet till så kallade kompiskontrakt för både äldre och ungdomar samt utreda förutsättningarna för att göra kompiskontrakt för äldre till fasta kontrakt	 Fortsätta
 Fortsätta det förebyggande arbetet för att minimera antalet avhysningar	 Fortsätta
 Ha en väl fungerande krisberedskap med återkommande övningar, kontinuerlig beredskap för oönskade händelser samt en nära samverkan kring krishantering - inom stadens organisation och	 Fortsätta

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status
med externa aktörer	
 I planering och byggande säkerställa behovet av erforderliga verksamhetslokaler, till exempel förskolor och särskilda boenden, till rimliga villkor genom att i markanvisnings- och exploateringsavtal villkora detta. Stadens bostadsbolag ska bidra i detta arbete	 Fortsätta
 I samarbete med kommunstyrelsen och stadsdelsnämnderna utveckla samverkan mot våldsbejakande extremism	 Fortsätta
 I samarbete med stadsdelsnämnderna och socialnämnden utveckla arbetet mot oriktiga hyresförhållanden	 Fortsätta
 Prioritera deltagande i lokalt utvecklingsarbete i sju särskilt prioriterade stadsdelsnämnder i ytterstaden och precisera sitt bidrag i verksamhetsplanen	 Fortsätta
 Stärka lokal närvaro utifrån lokala utvecklingsprogram tillsammans med andra kommunala aktörer i områden där bolagen har större bestånd	 Fortsätta
 Stärka och skapa trygga ytterstadsområden där bolagen är närvarande genom utveckling av centrum, socialt ansvarstagande, bättre utnyttjande av befintliga lokaler samt nyproduktion av bostäder	 Fortsätta
 Särskilt prioritera trygghetsskapande insatser i ytterstaden, bland annat utifrån analyser i stadsdelarnas lokala samverkansöverenskommelser med polisen, stadsdelsnämndernas lokala utvecklingsprogram, samt den sociala hållbarhetskommisionens utvärderingar	 Fortsätta
 Ta ett stort ansvar för det bostadsbehov som uppkommer för personer som utsätts för våld i nära relationer	 Fortsätta
 Ta ett stort ansvar för utvecklingen av Fagersjö och involvera de boende i en fördjupad demokratisk process tillsammans med stadsdelen	 Fortsätta
 Ta fram utvecklingsplaner för centrumanläggningarna i ytterstaden utifrån deras olika förutsättningar i samarbete med övriga berörda bolagsstyrelser och nämnder samt privata aktörer	 Fortsätta
 Tillsammans med övriga aktörer på bostadsmarknaden bidra till en transparent, rättvis och systematiserad hyressättning i Stockholms stad	 Avsluta
 Tillse att inga stöd i form av ekonomiska bidrag eller lokaler ska ske från staden till någon aktör som inte står bakom den demokratiska rättsstatens principer, de mänskliga rättigheterna och jämställdhet mellan kvinnor och män	 Fortsätta
 Utifrån sina förutsättningar medverka till genomförande av Levande Stockholm	 Fortsätta
 Verka för att stärka sin ställning i stadsdelar där andelen	 Fortsätta

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status
allmännyttiga bostäder är låg	

1.4 Stockholm är en stad med högt bostadsbyggande där alla kan bo

Ett aktivt arbete med ackvisition möjliggör nu att Familjebostäder kan påbörja knappt 3000 lägenheter under 2019 - 2021 inom ramen för projektportföljen. För en fortsatt stabil hög byggtakt därefter krävs att staden möjliggör projekt genom markanvisningar alternativt att förvärv av mark/byggrätter kan genomföras till rimliga priser. Ackvisitionstaken bör uppgå till minst ca 1250 byggrätter per år om målet att påbörja 1000 lägenheter/år ska kunna uppnås.

Bolaget kommer att fortsätta satsning på Stockholmshusen och flera projekt kommer att byggstartas under perioden. Satsningarna på studentbostäder i Stockholms län har varit lyckosamma och har inneburit att behovet inte är lika omfattande längre. Bolaget planerar för att byggstarta 660 studentbostäder de närmaste åren, men en analys av efterfrågan behöver göras inför kommande byggstarter så att flexibilitet finns att växla till annan typ av boende om det visar sig att där finns större behov. Exempel på detta kan vara ungdomslägenheter.

Det kommer att vara fortsatt fokus på produktionskostnaderna och bolagets egen effektivitet som byggherre i syfte att nå rimliga hyresnivåer. Den avstannade marknaden för bostadsrätter kan innebära att kostnadsläget för nyproduktion stabiliseras.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status
 Aktivt verka för byggandet av fler kollektivhus och andra alternativa boendeformer	 Fortsätta
 Aktivt verka för fler hyresbostäder som unga, studenter och andra grupper med svag ställning på bostadsmarknaden har råd att efterfråga	 Fortsätta
 Bistå SHIS i dess verksamhet och i byggandet av bostäder inom ramen för stadens bostadsförsörjningsansvar	 Fortsätta
 Bygga hyresbostäder med hyror som även unga, studenter och andra grupper med svag ställning på bostadsmarknaden har råd att efterfråga	 Fortsätta
 Bygga yteffektiva lägenheter med en varierad fördelning av lägenhetsstorlekar och vid förtätning beakta behovet av att komplettera den befintliga bebyggelsens lägenhetsstruktur	 Fortsätta
 Göra socioekonomiska konsekvensanalyser vid större upprustningsinvesteringar	 Fortsätta
 I samarbete med Bostadsförmedlingen i Stockholm AB och i samråd med äldre- och stadsbyggnadsnämnden ta fram och implementera en strategi för att öka de äldres tillgång till bostadsbeståndet med fokus på ökad tillgänglighet och effektiv bostadsanpassning	 Avsluta
 Inte avyttra sitt bestånd genom ombildning eller försäljning	 Fortsätta
 Inventera möjligheten att omvandla befintliga byggnader till grupp- och servicebostäder, samt underlätta byggandet av bostäder för personer med funktionsnedsättning i samråd med berörda	 Fortsätta

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status
nämnder	
 Leda och utveckla projektet Stockholmshusen	 Fortsätta
 Tillhandahålla bostäder till prioriterade grupper där staden har ett åtagande i lag, beslut i kommunfullmäktige, eller genom särskild överenskommelse samt aktivt bidra och samverka i stadens arbete med att skapa fler boenden för nyanlända, ensamkommande flyktingbarn med flera.	 Fortsätta
 Tillhandahålla temporära bostäder i den omfattning som staden kräver för att klara sitt bostadsförsörjningsansvar	 Fortsätta
 Under period nå en nybyggnationstakt på 2500-3000 bostäder per år	 Fortsätta
 Uppmuntra rörlighet inom det egna beståndet genom information och positiva incitament	 Fortsätta
 Utveckla metoder för innovativa lösningar för billigare byggande och tillfälliga bostäder	 Fortsätta

1.5 Stockholm har ett rikt utbud av idrott och fritid som är tillgängligt för alla

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status
 I samarbete med idrottsnämnden inventera lokaler i allmännyttan för att finna lokaler lämpliga för mindre utrymmeskrävande idrotter	 Avsluta

1.7 Alla äldre har en trygg ålderdom och får en äldreomsorg av god kvalitet

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status
 Genomföra enklare åtgärder för att öka tillgängligheten och underlätta för äldre och personer med funktionsnedsättning att bo kvar hemma längre	 Fortsätta

Bolagsspecifika inriktningar

2. Ett klimatsmart Stockholm

2.1 Energianvändningen är hållbar

Familjebostäder inledde 2016 ett samarbete med Stockholm Exergi i syfte att ytterst minska koldioxidutsläppen i Stockholm. Detta samarbete fördjupas under 2018 och parterna hoppas på en framgångsrik testfas så att en bred, affärsmässig, driftsättning kan ske under 2019-2020 av ett system som hjälper till att kapa effekttoppar och möjliggöra en effektiv effektstyrning vid bristsituationer, t ex vid köldknäppar.

Innovation inom miljöområdet är viktigt. Bolaget testar med stöd av Boverket energilagring under 2018, för utvärdering och eventuell driftsättning i större skala under 2019 och framåt. Familjebostäder har deltagit i arbetet med att ta fram en modell för LCA kalkylering under

2017 med bl a KTH. Verktöget implementeras under 2018, och målsättningen är att alla projekt senast 2019 ska beräknas utifrån LCA som ett komplement till kostnadskalkylen, LCC.

Ett fokusområde inom miljö är avfall, där målsättningen är att kraftigt minska byggavfall vid ny- till och ombyggnad. Pilotprojekt pågår under 2018 och en modell kommer att tas fram och implementeras från 2019 och framåt.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status
 Aktivt arbeta för ett fossilbränslefritt Stockholm 2040 med särskilt fokus på energieffektivisering, förnybar energiproduktion och klimatsmarta bostäder	 Fortsätta
 Identifiera klimatrelaterade risker. Det är särskilt angeläget att utifrån stadens skyfallsmodell prioritera och åtgärda översvämningsrelaterade risker i befintlig och planerad bebyggelse för att reducera stadens sårbarhet	 Avsluta
 Implementera modell för livscykelanalys vid nyproduktion	 Avsluta
 Särskilt prioritera åtgärder som ger effektiv klimatnytta och synergieffekter i form av till exempel lägre driftkostnader, lägre negativ hälsopåverkan och sociala vinster. Arbetet med förslag till projekt som kan finansieras med hjälp av stadens investeringsstöd och det nationella klimatlivet ska intensifieras	 Fortsätta

2.2 Transporter i Stockholm är miljöanpassade

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status
 Planera för laddplatser till elbilar i anslutning till parkering i befintliga och nya fastigheter	 Fortsätta
 Planera för säkra cykelparkeringar i befintliga och nya fastigheter	 Fortsätta
 Uppmuntra och ge möjlighet för inrättandet av pryl- lådcykel- och bilpooler	 Fortsätta

2.3 Stockholm har en hållbar mark- och vattenanvändning

Inom ramen för stadsutveckling pågår ett aktivt arbete med att säkerställa att den utveckling som sker görs i harmoni med stadens riktlinjer om Grönare Stockholm. På lokal nivå är satsningar på stadsodlingar viktiga och dessa kommer att fortsätta. På övergripande nivå arbetar bolaget med att redan i tidigt skede ta hänsyn till bland annat klimatrisker vid stadsutveckling.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status
 Kartlägga behovet av klimatanpassningsåtgärder i det befintliga beståndet	 Avsluta
 Uppmuntra och arbeta för att möta boendes önskan om nära stadsodling	 Fortsätta
 Vid behov använda parkeringsköp i områden där det finns en	 Fortsätta

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status
överkapacitet på parkeringar i nyproduktion	

2.4 Stockholms kretslopp är resurseffektiva

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status
 Arbeta för att nå stadens mål om matavfallsinsamling	 Fortsätta

2.5 Stockholms miljö är giftfri

Familjebostäder fortsätter att ställa krav på att samtliga produkter som används i bolagets fastigheter ska vara testade enligt byggvarubedömningen. Stickprovskontroller genomförs i syfte att kontrollera att leverantörer och entreprenörer inte använder felaktiga produkter. Utbildning i bolagets miljöansvar ska genomföras för samtliga egna anställda.

2.6 Inomhusmiljön i Stockholm är sund

Sunda bostäder och lokaler är viktigt. Familjebostäders nya fastigheter projekteras alltid utifrån målsättning om att nå Miljöbyggnad Silver. Under 2019 byggstartas ett projekt i Nockeby där ambitionen är Miljöbyggnad Guld.

För att säkerställa hälsosamma värden avseende radon har extra fokus lagts på att planera och genomföra åtgärder. Idag ligger drygt 90% av fastigheterna på värden under 200 bq/m³ luft. Åtgärdsprogram finns framtaget för merparten av de fastigheter som ligger över riktvärdet för att nå målet om att 100 % av fastigheterna ska ligga under riktvärdet 200 bq/m³ luft.

Bolagsspecifika inriktningar

3. Ett ekonomiskt hållbart Stockholm

3.2 Stockholm är en företagsvänlig stad

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status
 Delta i det långsiktiga arbetet med företagsetableringar och nyföretagande	 Fortsätta

3.3 Fler jobbar, har trygga anställningar och försörjer sig själva

Utbildning och arbete är en mycket viktig del i arbetet att motverka segregation och öka människors möjlighet att leva i ett jämlikt samhälle. Familjebostäder ska fortsätta att ta in 80-100 ungdomar på sommaren som får feriejobb. Genom stockholmsjobb har ett antal personer som stått långt från arbetsmarknaden fått arbete under 2017 och under 2018 har vi utökat antalet platser för stockholmsjobb. Vi erbjuder också praktikplatser till Jobbtorg Stockholm och till skolor i kommunen. Via upphandlingar har vi också möjlighet att ställa krav på att våra entreprenörer också stödjer staden i arbetet med att skapa jobb och praktikplatser.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status
 Säkerställa att fler ungdomar får feriejobb	 Fortsätta
 Ta fram arbetsplatser till grupper som står långt från	 Fortsätta

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status
arbetsmarknaden	
 Vidareutveckla möjligheterna till introduktions-, praktik-, och lärlingsverksamhet	 Fortsätta

3.5 Stockholms stads ekonomi är långsiktigt hållbar

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status
 Fortsätta arbetet med att minska administrativa och indirekta produktionskostnader	 Fortsätta
 God budgetföljsamhet och prognossäkerhet	 Fortsätta
 Godkänd resultatnivå	 Fortsätta
 Långsiktigt uppnå en direktavkastning och totalavkastning som är jämförbar med liknande långsiktiga bostadsförvaltande aktörer för att säkerställa en långsiktigt sund ekonomi	 Fortsätta
 Låta resultatet stanna i bolagen för att möjliggöra en hög investeringstakt med bibehållen finansiell stabilitet	 Fortsätta
 Samordna förvaltnings- och utvecklingsinsatser avseende teknisk infrastruktur för fiberinstallationer i syfte att långsiktigt säkerställa standard och kvalitet	 Fortsätta

Bolagsspecifika inriktningar

4. Ett demokratiskt hållbart Stockholm

4.1 Stockholm är en jämställd stad där makt och resurser fördelas lika

Familjebostäder fortsätter med en inkluderande stadsplanering där det feministiska perspektivet ingår. De projekt och samarbeten som genomförs i våra tyngdpunktsområden ska ha ett tydligt jämställdhets och inkluderande perspektiv. Det gäller bland annat i vårt erbjudande om sommaraktiviteter, där utbudet av aktiviteter har utvecklats för att tilltala både flickor och pojkar.

Även Familjebostäders arbete med modernt boinflytande kommer att ha en tydlig inriktning på jämställdhet. Det är viktigt att alla boende, oavsett kön, har möjlighet att delta i frågor som rör det egna boendet.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status
 Verka för en feministisk stadsplanering i områden där bolagen har en stark närvaro	 Fortsätta

4.2 Stockholms stad är en bra arbetsgivare med goda arbetsvillkor

Familjebostäder har tillsammans med de lokala fackliga organisationerna tagit fram ett samverkansavtal som är implementerat i verksamheten. Stadens personalpolicy är i linje med detta avtal. En ny HR-avdelning har bildats och arbetet med att införa ett modernt,

varumärkesdrivet medarbetarskap och ledarskap har påbörjats. Under perioden 2018-2020 kommer bolaget att göra särskilda satsningar på ledarskapsutveckling.

4.4 Stockholm är en stad som respekterar och lever upp till barnets rättigheter i enlighet med FN:s barnkonvention

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status
 Använda barnkonsekvensanalyser och barnchecklistor i arbetet för barns rättigheter	 Fortsätta

4.5 Stockholm är en stad där ingen behöver vara rädd för våld

Familjebostäder har ett bra samarbete med andra privata och kommunala fastighetsägare och tillsammans arbetar bolaget för ett tryggare Stockholm. Tillsammans genomför vi träffar där bland annat föreningsliv som arbetar med att motverka våld och otrygghet i hemmet bjuds in. Minst två sådana träffar per år planeras genomföras de kommande åren.

Samarbetet med polisen har också förstärkts och en förebyggande dialog förs kontinuerligt.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status
 Arbeta för att öka medarbetarnas och de boendes kunskap och kännedom om våld i nära relationer	 Fortsätta

4.6 Stockholm är en tillgänglig stad för alla

Arbetet med tillgänglighet är systematiskt och bolaget har en strategigrupp för tillgänglighetsfrågor, vars arbete utgår från stadens program för delaktighet för personer med funktionsnedsättningar. Redan i tidiga skeden görs analyser av närområdet. Bland annat kan nivå av tillgänglighetsstandard öka möjligheten till att omflyttning stimuleras så att äldre hyresgäster i området kan byta till en mer anpassad lägenhet med tillgång till hiss.

Löpande genomförs åtgärder såsom informations- och utbildningsinsatser för de anställda och kontrastmarkeringar i anslutning till våra fastigheter. Upprustningar av gårdar sker utifrån ett tillgänglighetsperspektiv baserat på stadens program så långt som är rimligt. Gemensamma utrymmen, såsom sopanläggningar och tvättstugor, inventeras löpande och enkla hinder avhjälpas. Tillsammans med stadens övriga bostadsbolag samverkar Familjebostäder för bättre tillgänglighet. Leverantörer av t ex utrustning i tvättstugor och av porttelefoner har bjudits in för erfarenhetsutbyte och med förhoppning om förbättrade produkter ur ett tillgänglighetsperspektiv. En viktig del av tillgänglighetsarbetet är att möjliggöra för kvarboende vid ökad ålder.

Familjebostäders webbplats är under utveckling i syfte att öka tillgängligheten.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status
 Fortsätta tillgänglighetsanpassning av fastigheterna.	 Fortsätta

4.7 Stockholm är en demokratisk stad där invånarna har inflytande

Familjebostäder ska under 2018 ta fram ett förslag till moderniserat boinflytande, som möjliggör ett breddat och utökat boinflytande. Den demokratiprocess som påbörjats i Fagersjö

med invånarnas deltagande ska fortgå i samband med den stadsutveckling som sker i området.

Vid ombyggnationer ska bolaget arbeta fram möjlighet att göra frånval, vilket ger hyresgästerna möjlighet att påverka graden av standardhöjning.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status
 Aktivt jobba med områdesutveckling och nya former för hyresgästernas deltagande	 Fortsätta
 Garantera hyresgästerna information och inflytande i samband med renoveringsarbete och erbjuda hyresgästerna möjlighet att påverka grad av standardhöjning i samband med upprustning	 Fortsätta
 Öppna upp lokalbeståndet för föreningslivet i bostadsområdena	 Fortsätta

4.8 Offentlig upphandling utvecklar staden i hållbar riktning

Familjebostäder köper varor och tjänster för över två miljarder per år. I våra avtal för vi in olika krav, bland annat på att byggtreprenörer ska ha kollektivavtalslikande villkor för sina anställda mm. Bolaget har också ett nära samarbete med Arbetsmarknadsförvaltningen i Stockholms stad, som hjälper till med att utforma och anpassa sociala krav i upphandlingar. Aktuella upphandlingar utöver entreprenader där sociala krav, på att leverantörer tillhandahåller t ex praktikplatser och visstidsanställningar, är bland annat inom markskötsel, städ och flyttjänster. Arbetsmarknadsförvaltningen i Stockholms stad stödjer sedan bolagets avtalspart i arbetet med att tillsätta personal inom ramen för tecknat avtal.

Bolagsspecifika inriktningar