

Ekonomiavdelningen
Anette Eriksson
Inköpschef

Styrelsen för Stockholm Avfall AB

Anmälan om årlig inköpsrapport juni 2025 – juni 2026

FÖRSLAG TILL BESLUT

Styrelsen föreslås besluta
att godkänna anmälan

Christian Rockberger
Verkställande direktör

Maria Ålander Petrén
Avdelningschef
Ekonomiavdelningen

Bilaga: Årlig inköpsrapport

Sammanfattning

Anmälan omfattar en årlig rapport av bolagets inköpsverksamhet. Perioden avser juni 2025 till juni 2026.

Bakgrund

Styrelsen beslutade den 13 juni 2024 att verkställande direktören har rätt att fatta beslut om upphandlingar oavsett uppskattad inköpsvolym. I samband med detta ärende beslutades att bolaget skulle ta fram en rapport årligen avseende bolagets inköpsverksamhet.

ÄRENDET

I bifogad rapport finns en beskrivning av bolagets inköpsverksamhet presenterad utifrån bolagets inköpskategorier. Beslutade kategoristategier som hänvisas till i rapporten finns tillgängliga i sin helhet hos styrelsens sekreterare.

SLUT

Årlig inköpsrapport

Juni 2025 – juni 2026

Innehåll

1.	Styrmodell för inköpsverksamheten.....	4
2.	Inköpskategorier	4
3.	Avfall och restprodukter	6
3.1	Mål och uppföljning	6
3.2	Pågående och avslutade strategiarbeten	7
3.3	Upphandlingar	8
3.3.1	<i>Kvantitativa effekter</i>	<i>9</i>
3.3.2	<i>Kvalitativa effekter.....</i>	<i>9</i>
3.4	Avtalsförvaltning	9
4.	Bygg- och anläggningsentreprenader	9
4.1	Mål och uppföljning	10
4.2	Pågående och avslutade strategiarbeten	11
4.3	Upphandlingar	13
4.3.1	<i>Kvantitativa effekter</i>	<i>13</i>
4.3.2	<i>Kvalitativa effekter.....</i>	<i>13</i>
4.4	Avtalsförvaltning	14
5.	Drift och underhåll	14
5.1	Mål och uppföljning	15
5.2	Pågående och avslutade strategiarbeten	15
5.3	Upphandlingar	17
5.3.1	<i>Kvantitativa effekter</i>	<i>17</i>
5.3.2	<i>Kvalitativa effekter.....</i>	<i>17</i>
5.4	Avtalsförvaltning	18
6.	IT/OT	18
6.1	Mål och uppföljning	18
6.2	Pågående och avslutade strategiarbeten	19
6.3	Upphandlingar	20
6.4	Avtalsförvaltning	20
7.	Tekniska konsulter	21
7.1	Mål och uppföljning	21

7.2	Pågående och avslutade strategiarbeten	22
7.3	Upphandlingar	23
7.4	Avtalsförvaltning	23
8.	Verksamhetsgemensamma avtal	24
8.1	Mål och uppföljning	24
8.2	Upphandlingar	24
8.2.1	<i>Kvantitativa effekter</i>	25
8.2.2	<i>Kvantitativa effekter</i>	25
8.3	Avtalsförvaltning	25

1. Styrmodell för inköpsverksamheten

SVOA:s inköpsverksamhet styrs sedan 2022 genom kategoristyrning. Styrmodellen genomsyrar hela verksamheten och omfattar strategiskt arbete, upphandling, avtalsförvaltning och avrop från avtal.

Nedan förenklade bild visar hur de olika inköpsprocesserna styrs genom operativt arbete och beslutsinstanser.



Figur 1 – SVOA:s styrmodell för inköpsverksamheten

Inköpsrådet bemannas av SVOA:s ledningsgrupp. Kategoriråden bemannas av chefer från olika delar i verksamheten som är stora köpare inom inköpsområdet samt andra intressenter, exempelvis säkerhetschef och hållbarhetsansvarig. Styrgruppen för enskilda upphandlingar sätts samman utifrån typ av upphandling, komplexitet samt vilka delar av verksamheten som omfattas av upphandlingen.

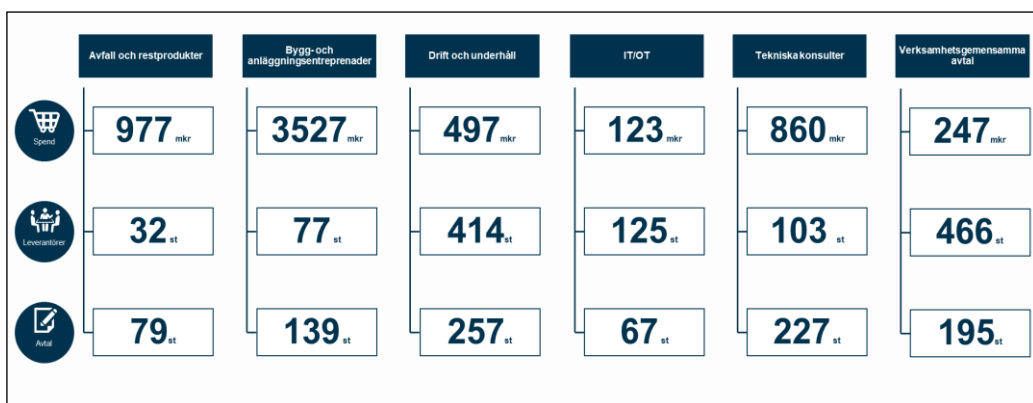
Inköpsrådet fattar beslut om inriktning samt följer upp arbetet i de olika kategorierna. Inköpsrådet fattar även beslut om att genomföra samt strategi för upphandlingar över 20 mnkr. I processen kring förvaltning av avtal har inköpsrådet ingen direkt beslutsfattande roll utan informeras om uppföljning och övrig förvaltning. Detta gäller även för avrop på ett redan upphandlat avtal. I dessa fall är det beloppsgränser i attestinstruktionen som styr vem som fattar beslut.

2. Inköpskategorier

SVOA:s inköp har delats upp i sex olika kategorier:

- Avfall och restprodukter
- Bygg- och anläggningsentreprenader
- Drift och underhåll
- IT/OT (Informationsteknik/Operationell teknik)
- Tekniska konsulter
- Verksamhetsgemensamma avtal

I nedan figur visas de olika kategorifamiljerna tillsammans med information om inköpsvolym (SPEND), antalet leverantörer och antalet avtal som verksamheten nyttjat. Siffrorna nedan avser år 2025.



Figur 2 – SVOA:s inköpskategorier år 2025

I inköpskategorierna bedrivs både ett strategiskt och operativt arbete. Det strategiska arbetet i kategorierna utgår från den specifika kategorins nuläge och bolagets mål. Därefter sätts mål för kategorin och kategoriteamet jobbar därefter med olika fokusområden för att uppnå målen. I kategoriteamen ingår en blandning av kompetenser både från kärnverksamheten och från stödverksamheterna utifrån behovet i den enskilda kategorin.

Nedan bild visar modellen för det strategiska arbetet i kategorin.



Figur 3 – SVOA:s styrmodell för kategoriarbetet.

3. Avfall och restprodukter

Kategorin avfall och restprodukter omfattar både insamling och behandling av kommunalt avfall samt verksamhetsavfall från våra egna verksamheter och hantering av avloppsreningsslam och vattenverksmull.

Kategorirådet består av verksamhetschefer från avfallsavdelningen, VD stab, ekonomiavdelningen och VA-avdelningen. Kategoriteamet består av en blandning av kompetenser från olika funktioner i bolaget, exempelvis hållbarhetsstrateg, samordnare, upphandlare, avtalscontrollers, utredningsingenjörer m.m.

3.1 Mål och uppföljning

Mål och strategier för avfallskategorin beslutades i inköpsrådet den 21 maj 2024.

Kategorin har följande övergripande mål:

- Vi är en affärsmässig beställarorganisation
- Vi genererar hållbarhetseffekter och främjar cirkularitet
- Vi arbetar aktivt med innovativa lösningar

Målen, indikatorer och nyckeltal kommer att omarbetas under 2027.

I nedan figur redovisas målen och ett urval av bolagets egna indikatorer och nyckeltal för kategorin. Dessa ses årligen över och uppdateras. Figuren visar även stadens indikatorer som mäts och följs upp inom kategorin.

Mål	Indikatorer	Målvärde 2026	Utfall T2 2026
Vi är en affärsmässig beställarorganisation	Andel upphandlingarna med en bibehållen kostnadsnivå	Nyckeltal	88%
	Avtalad besparing totalt för genomförda upphandlingar under året	Nyckeltal	318 000 000kr
	Antal anbudsgivare i snitt	Nyckeltal	3,9 st.
	Andel prioriterade avtal där uppföljning genomförts (ILS)	90 %	100%
Vi genererar hållbarhetseffekter och främjar cirkularitet	Andel upphandlingar som bidrar till cirkularitet (ILS)	90 %	88%
	Andel upphandlingar med krav på kollektivavtal	0 %*	13 %
Vi arbetar aktivt med innovativa lösningar	Dialog med marknaden inför upphandling	Nyckeltal	60 %

Figur 4 – Mål, indikatorer, nyckeltal och utfall T2 2026 för kategori avfall och restprodukter.

*Framtagande av krav pågår och målet kommer att höjas väsentligt för 2027.

För att uppnå målen i kategorin har inköpsrådet beslutat om följande strategier/fokusområden.

3.2 Pågående och avslutade strategiarbeten

1. Utredning avseende hur vi ska jobba med antikorrupcion inom avfallsbranschen

Inom avfallsbranschen vet vi att korrupcion är mer vanligt förekommande än i många andra branscher. För att motverka detta krävs olika typer av åtgärder och samarbeten. Detta fokusområde handlar om att vi ska utreda hur vi på bästa sätt bör jobba med dessa frågor i våra upphandlade avtal. Hur ska kravställning, uppföljning och samarbeten externt se ut?

Bolaget har utrett och föreslagit åtgärder kopplat till hantering av jävssituationer i upphandlingar samt tagit fram ett standardkrav på att bolagen vi samarbetar med ska ha ett aktivt arbete med antikorrupcion. Det avtalsvillkor följs sedan systematiskt upp.

Arbetet i strategin påbörjades i oktober 2025 och förväntas pågå till slutet av 2026.

2. Utredning hur vi ska jobba med sysselsättningskrav i våra avfallsupphandlingar

Denna strategi grundas i ett ägardirektiv som träffar samtliga våra inköpsområden. För avfalls del så har kategoriteamet utrett och analyserat förutsättningarna för sysselsättningskrav inom våra olika avtalsområden.

Utredningen är genomförd och just nu pågår arbete att formalisera en strategi för sysselsättningskrav inom avfallsområdet.

Arbetet förväntas pågå till slutet av 2026.

3. Utredning om kollektivavtalsvillkor i avfallsspecifika avtal

Denna strategi avser att gå på djupet och utreda förutsättningarna för att ställa kollektivavtalsliknande villkor i kategorins olika avtal. Inom avfallsbranschen finns många olika yrkeskategorier och förutsättningarna skiljer sig åt. Det finns kolliderande kollektivavtal och branschens kollektivavtalstäckningen skiljer sig åt.

Strategin ska resultera i ett beslutsdokument för vilka områden inom avfallskategorin vi ska tillämpa kollektivavtalsvillkor samt att specifika krav ska tas fram för dessa områden.

Under året har kategoriteamet fört dialog med arbetsmarknadens parter, både arbetstagar- och arbetsgivarorganisationen. En så kallad behövlighetsbedömning har genomförts som visade att behov av arbetsrättsliga villkor finns inom fem av sex områden. Endast tekniska anläggningar bedöms inte omfattas av behovet för dessa krav. Villkor för lön, semester och arbetstid har tagits fram och utgår från miljöarbetaravtalet. Villkoren är godkända av arbetstagarorganisationen men ännu inte av arbetstagarorganisationen.

Strategin påbörjades under kvartal 4 2025 och beräknas bli klar under 2026 och därefter kommer villkoren att tillämpas i kommande upphandlingar.

3.3 Upphandlingar

Just nu pågår sju upphandlingar inom kategorin. Upphandlingarna befinner sig i olika faser och är av varierad storlek.

Under 2026 har 11 upphandlingar hittills avslutats. Från och med 2025 mäts utfallet i upphandlingarna med en kvalitativ metod där vi gör en bedömning om bolaget uppnått några kvantitativa eller kvalitativa vinster med upphandlingen.

3.3.1 Kvantitativa effekter

88% av upphandlingarna som hittills genomfört i år har en bibehållen eller en lägre totalkostnad än föregående avtalsperiod. Under året har en besparing inom kategorin beräknats till 318 mnkr. Av dessa utgör 313 mnkr avtalet för slamhantering från Bromma och Henriksdals vattenreningsverk. Besparingstalet mäter utfallet i upphandlingen i förhållande till kostnaden i nuvarande avtal. Om utfallet i en upphandling är 1 mnkr lägre än vad bolaget tidigare betalat räknas det som en besparing på 1 mnkr * antalet år avtalet tecknas på. Tecknas avtalet på åtta år räknas besparingen i detta exempel som 8 mnkr.

3.3.2 Kvalitativa effekter

Miljö- och sociala hänsyn har inom kategorin ställts i nivå med kommunfullmäktiges beslutade nivåer. Bolaget har gått längre avseende krav på antikorruption. I exempelvis upphandlingen av återbruksfraktionerna möbler och föremål har högra krav avseende återbruk av stora möbler ställts. I upphandlingen av slamhantering kommer minst 80% av slammet spridas på åkermark.

3.4 Avtalsförvaltning

Inom kategorin finns just nu 142 aktiva avtal. Av dessa utgör ca 60 % rödtaggade avtal med hög miljöpåverkan och ca 30 % är verksamhetskritiska avtal. Under 2026 kommer 75 av dessa avtal att följas upp särskilt. Denna uppföljning sker utöver den löpande uppföljning som sker i kärnverksamheten. Under 2025 gjordes ingen särskild uppföljning inom avfallskategorin utan den sköttes helt och hållet inom ramen för den löpande förvaltningen av kärnverksamheten.

4. Bygg- och anläggningsentreprenader

Kategorin bygg- och anläggningsentreprenader omfattar entreprenadarbeten för uppförande, ombyggnad och rivning av en byggnad eller anläggning och är indelade i fem klasser enligt stadens kategoriträd: anläggningsentreprenader, nätentreprenader, bygg- och installationsentreprenader, rivnings- och saneringsentreprenader och övriga Entreprenader

Kategorirådet består av verksamhetschefer från avdelningen investering, VD stab, ekonomiavdelningen och VA avdelningen. Kategoriteamet består av en blandning av kompetenser från olika funktioner i bolaget, exempelvis

hållbarhetsstrateg, byggledare, projektledare, upphandlare, avtalscontrollers, m.m.

4.1 Mål och uppföljning

Mål och strategier för Bygg- och anläggning beslutades i inköpsrådet den 12 mars 2024.

Kategorin har följande övergripande mål:

- Vi är en affärsmässig beställarorganisation
- Vi genererar hållbarhetseffekter och implementerar framtagna uppföljningsprocesser
- Vi har rätt kvalitet och kravställning i våra kontrakt
- Vi säkerställer konkurrens i upphandlingar och i förnyade konkurrensutsättningar

I nedan figur redovisas målen och ett urval av bolagets egna indikatorer och nyckeltal för kategorin. Dessa ses årligen över och uppdateras. Figuren visar även stadens indikatorer som mäts och följs upp inom kategorin.

Mål	Indikatorer	Målvärde 2026	Utfall T2 2026
Vi är en affärsmässig beställarorganisation	Andel upphandlingarna med en bibehållen kostnadsnivå	Nyckeltal	67 %
	Avtalad besparing totalt för genomförda upphandlingar under året	Nyckeltal	20 517 500 kr
Vi genererar hållbarhetseffekter och implementerar framtagna uppföljningsprocesser	Andel upphandlingar som bidrar till cirkularitet (ILS)	90 %	100 %
	Andel upphandlingar med krav på kollektivavtal	100 %	100 %
	Antal upphandlingar som använt stadens masslogistikcenter för återbruk av massor	Nyckeltal	Följs upp först 2027 eftersom arbetssättet är nytt.
	Andel upphandlingar som bidrar till minskade koldioxidutsläpp	80 %	100 %
Vi har rätt kvalitet och kravställning i våra kontrakt	Dialog med marknaden inför upphandling	Nyckeltal	67 %
Vi säkerställer konkurrens i upphandlingar och i förnyade konkurrensutsättningar	Antal anbudsgivare i snitt	Nyckeltal	4,6 st.

Figur 5 – Mål, indikatorer, nyckeltal och utfall T2 2026 för kategori bygg- och anläggningsentreprenader.

För att uppnå målen i kategorin har inköpsrådet beslutat om följande strategier/fokusområden.

4.2 Pågående och avslutade strategiarbeten

1. Etablera ägandeskap, förvaltning och utveckling av kontrakts-, upphandlings- och beställningsmallar

Strategin syftar till att revidera och ta fram nya mallar för entreprenader, se över hur ägarskap för olika delar av mallarna ska fördelas i bolagets olika specialistfunktioner samt ta fram en förvaltningsplan för förvaltning av mallar. Kategorin använder idag ett antal olika mallar för ramavtal och entreprenadupphandlingar. Det finns brister i ägandeskap, förvaltningsmodell och arbete kring kvalitetssäkrandet av dessa mallar. Systematisk och reglerad hantering av mallar innebär att SVOA kan öka kvalitén och säkerställa rätt kravställning i kontrakten.

Denna strategi är klar och beslutades i inköpsrådet den 3 mars 2026.

2. Hållbarhet, MEG, sysselsättning och välfärdsbrott

Denna kategoristrategi är uppdelad i olika delar. Den första delen handlar om att se över och ta fram en strategi för miljökrav som ställs i våra entreprenader. Denna del av strategin är klar och beslut om att anta strategin fattades i inköpsrådet den 4 februari 2025. Arbetet i strategin har letts av en av bolagets hållbarhetsstrateger med specialistkompetens inom bygg- och anläggningsentreprenader. Kategoriteamet har tagit fram en lista över miljökrav som ska ingå i våra entreprenader, en rutin för hantering av miljökraven samt en förteckning över miljökravens ursprung. Förteckningen syftar till att enkelt kunna se om ett visst krav härrör från stadens miljöprogram, från upphandlingsmyndighetens kriteriebibliotek, trafikverket eller om det är egenhändigt framtaget. Detta dokument som kallas för MEG, miljökrav i entreprenadens genomförande, används i samtliga entreprenadupphandlingar och avsteg från MEG:en beslutas i inköpsrådet.

Den andra delen av denna strategi syftar till att utreda förutsättningarna för sysselsättningskrav i våra entreprenader. Detta är ett ägardirektiv och omfattar samtliga kategorier. I Bygg- och anläggningskategorin har en pilot genomförts inom SFA-projektet. Där har ett nära samarbete etablerats med

arbetsmarknadsförvaltningen och uppföljning av sysselsättningskrav i våra pågående entreprenader har gjorts tillsammans. Kategorin håller just nu på att analysera utfallet och utifrån det lägga en strategi för hur vi bör jobba med denna typ av krav i våra bygg- och anläggningsentreprenader.

Inom ramen för strategin jobbar även kategoriteamet med en utredning av välfärdsbott inom byggsektorn och förutsättningarna för bolaget att motverka detta.

Strategin förväntas vara klar i sin helhet under tertial 1 2027.

3. Övergripande upphandlingsstrategier för kategoriklasserna

Syftet är att göra en analys av olika former av entreprenader för att enklare komma fram till faktabaserade beslut för när exempelvis olika former av samverkansentreprenad är lämpligt, när bolaget kan göra tids- och kostnadsvinster genom ramavtal och hur avropsformerna bör utformas. Syftet är vidare att titta på olika typer av entreprenader; anläggningsentreprenader, nätentreprenader, bygg- och installationsentreprenader och hur affärsupplägget för dessa bör skilja sig åt.

Strategin förväntas vara klar tertial 3 2027.

4. Avtalsuppföljning av entreprenadkontrakt

SVOA införde en ny modell för avtalsuppföljning i och med projekt SAGA under våren 2022. I det projektet gjordes en avgränsning avseende uppföljning av objektsspecifika entreprenadprojekt. Denna strategi syftar till att ta fram en modell för hur bolagets olika specialistkompetenser ska samverka för att följa upp objektsspecifika entreprenadkontrakt. I denna strategi har en utredning gjorts avseende ett eventuellt medlemskap i *Rättvist byggande* som är en förening som arbetar med bland annat uppföljning av arbetsrättsliga villkor i entreprenader. Utredningen avseende *Rättvist byggande* lades fram till Inköpsrådet den 9 juni 2026 som då fattade beslut om att ansöka om medlemskap. *Rättvist Byggande* godkände bolagets ansökan om medlemskap i augusti 2026.

Strategin förväntas vara klar i sin helhet under första tertialet 2027.

5. Etablera process för cirkularitet i masshantering

Denna strategi syftar till att etablera en bolagsövergripande och cirkulär process

för masshantering med målet om ökad återanvändning av schaktmassor och med minskad klimatpåverkan genom minskade transporter och ett minskat uttag av naturresurser. Kategoriteamet har i denna strategi gjort en analys av möjlig masshantering och tagit fram några förslag på hur bolaget bör arbeta med schaktmassor.

Strategi kring användandet av Stadens Masslogistikcenter - MLC är klar och ska återrapporteras till inköpsrådet hösten 2026.

Arbete kring bland annat digitalisering av masshanteringen och kravställningar på fyllnadsmassor fortlöper och kommer presenteras i en handlingsplan. Som en del av kategoriarbetet har SVOA nu även blivit aktiva deltagare i stadens gemensamma arbete kring masshanteringsfrågor, genom att ingå i både samverkans- och arbetsgrupp kopplade till stadens handlingsplan för masshantering 2024–2027.

4.3 Upphandlingar

Just nu har SVOA 10 pågående entreprenadupphandlingar. De största pågående upphandlingarna är Tensta vattenreservoar, en värmecentralsbyggnad på Henriksdal och rötkammare 8 på Henriksdal.

Hittills under 2026 har 6 entreprenadupphandlingar avslutats.

Från och med 2025 mäts utfallet i upphandlingarna med en kvalitativ metod där vi gör en bedömning om bolaget uppnått några kvantitativa eller kvalitativa vinster med upphandlingen.

4.3.1 Kvantitativa effekter

I 83 % av upphandlingarna som hittills har genomförts har utfallet i upphandlingen hamnat betydligt lägre än förväntad kontraktssumma och en besparing på ca 62,6 mnkr uppskattas. Den lägre kostnaden bedöms bero på den högre konkurrensen på marknaden vid tiden för anbudslämning.

4.3.2 Kvalitativa effekter

Risikanalyser har genomförts i samtliga dessa upphandlingar och krav i enlighet med beslutad MEG har ställts i samtliga. I tre fall ställs särskilda krav på el-

drivna fordon eller maskiner. Sex av sex upphandlingar för 2026 bidrar till ökad cirkularitet enligt den modell som staden har anvisat.¹

4.4 Avtalsförvaltning

Inom kategorin finns just nu 84 aktiva avtal. Av dessa utgör ca 65 % rödtaggade avtal med hög miljöpåverkan och ca 16 % är verksamhetskritiska avtal.

Under 2025 genomfördes 11 större uppföljningsaktiviteter där både representanter från investeringsavdelningen, hållbarhetsstrateg och avtalscontrollers från inköp deltog. Denna uppföljning sker utöver den löpande uppföljning som sker i projekten.

Under 2026 kommer 23 av de ca 55 avtal med störst miljöpåverkan att följas upp särskilt.

Endast mindre avvikelser har konstaterats i uppföljningen.

Viten om totalt 710 000 kr har tagits ut under 2025–2026 och avser antidiskrimineringsklausulen och uttag av för höga priser på material. Det senare avtalet avslutades i förtid.

5. Drift och underhåll

Kategorin drift och underhåll är bolagets spretigaste kategori och omfattar allt från servicetjänster, kemikalier, fordon och maskiner till yrkeskläder och järnhandelsvaror.

Kategorirådet består av verksamhetschefer från avfallsavdelningen, VD stab, ekonomiavdelningen och VA avdelningen. Kategoriteamet består av en blandning av kompetenser från olika funktioner i bolaget, exempelvis hållbarhetsstrateg, tekniska utredare, VA-ingenjör, sektionschefer, upphandlare, avtalscontrollers, utredningsingenjörer m.m.

¹ Modellen är ursprungligen framtagen av Holland, Vlaanderen-Circulair. SKR tillsammans med projektet RE:Source har fått rättigheter att översätta modellen och fritt använda verktyget. Modellen heter Cirkulair Flanders

5.1 Mål och uppföljning

Mål och strategier för drift och underhåll beslutades i inköpsrådet den 12 mars 2024. Det strategiska arbetet har fördelats på en relativt lång tidsperiod på grund av ett ansträngt personalläge på den operativa inköpssidan.

Kategorin har följande övergripande mål:

- Vi är en affärsmässig beställarorganisation
- Vi genererar hållbarhetseffekter
- Vi ska möjliggöra innovativa lösningar
- Vi säkerställer försörjningstrygghet

I nedan figur redovisas målen och ett urval av bolagets egna indikatorer och nyckeltal för kategorin. Dessa ses årligen över och uppdateras. Figuren visar även stadens indikatorer som mäts och följs upp inom kategorin.

Mål	Indikatorer	Målvärde 2026	Utfall T2 2026
Vi är en affärsmässig beställarorganisation	Andel upphandlingarna med en bibehållen kostnadsnivå	Nyckeltal	67 %
	Avtalad besparing totalt för genomförda upphandlingar under året	Nyckeltal	20 517 500
	Antal anbudsgivare i snitt	Nyckeltal	3,4 st.
	Andel prioriterade avtal där uppföljning genomförts (ILS)	90 %	100%
Vi genererar hållbarhetseffekter	Andel upphandlingar som bidrar till cirkularitet (ILS)	90 %	78 %
Vi ska möjliggöra innovativa lösningar	Dialog med marknaden inför upphandling	Nyckeltal	59 %
Vi säkerställer försörjningstrygghet	Nyckeltal och indikatorer kommer utarbetas under 2027		

Figur 6 – Mål, indikatorer, nyckeltal och utfall T2 2026 för kategori drift och underhåll.

För att uppnå målen i kategorin har inköpsrådet beslutat om följande strategier/fokusområden.

5.2 Pågående och avslutade strategiarbeten

1. Försörjningsstrategi kemikalier

Kategoriteamet för drift och underhåll identifierade tidigt brister i vår hantering av kemikalieupphandlingar. Tillräcklig kunskap om marknaden saknades

samtidigt som bolaget fick indikationer från flera leverantörer att det saknade möjlighet att leverera till bolaget om inte avtalsvillkoren ändrades.

Detta tillsammans med det ändrade världsläget gjorde att försörjningsstrategi för kemikalier prioriterades. Syftet är att ta fram en strategi för vilka kemikalier som är kritiska för bolagets dricksvattenproduktion och avloppsrening, identifiera dessa och säkerställa att tillgång finns även i händelse av kris eller krig.

Kategoriteamet har under 2025 identifierat kritiska kemikalier samt haft en omfattande dialog med nuvarande och potentiella leverantörer för att bygga kunskap om vart råvaran kommer ifrån, potentiellt utbyte av råvara, vart och hur produktion sker och vilka distributionskanaler leverantörerna har. Dialog fördes även om leverantörernas egna arbete med krishantering och hur eventuella råvarubrister eller andra hinder hanteras. Kategoriteamet har även undersökt lagermöjligheter både på egen plats och hos leverantören samt identifierat att kostnader för detta är svåra att beräkna då det kommer att kräva ett omfattande arbete för att se vad det kostar att undvara mark på SVOA:s område samt investera i den infrastruktur en lagerhållning kräver. Leverantörerna har i olika mån varit öppna för lagerhållning hos dem.

Strategin är i slutfas och just nu pågår bearbetning av resultatet.

2. Hållbarhetskrav

Det finns ett behov av att utveckla stöd för miljömässig och social kravställning samt att knyta krav till riskerna för mänskligt lidande och miljöpåverkan. Strategin ska resultera i förbättrade hållbarhetseffekter och samtidigt göra bolagets kravställning mer enhetlig och effektivare att följa.

Drift och underhållskategorin är spretig och innehåller många olika typer av både varor och tjänster. Detta har medfört att arbetet i nuläget landat i en bruttolista av hållbarhetskrav där kraven plockas utifrån vad som ska handlas upp och vilka hållbarhetsrisker som identifierats i upphandlingen. På detta sätt säkerställs att hållbarhetskraven som ställs i våra upphandlingar alltid är desamma vilket underlättar för marknadens aktörer att anpassa sig.

Strategin är klar och beslutades i inköpsrådet den 17 mars 2026.

5.3 Upphandlingar

Inom kategorin pågår just nu 21 upphandlingar. Under 2026 har 18 upphandlingar avslutats. I samtliga dessa upphandlingar har relevanta miljökrav samt krav på social hänsyn ställts i enlighet med den kategoristrategi som beslutats. Av dessa 18 upphandlingar är 10 stycken nytillkomna. Detta innebär att kategoriteamet under året behövt hantera en hel del upphandlingar som inte fanns med i verksamhetsplanen. Detta har framförallt påverkat möjligheten till strategiskt arbete. Positivt är att teamet successivt har hanterat det gap som funnits mellan behov och tillgängliga avtal.

Från och med 2025 mäts utfallet i upphandlingarna med en kvalitativ metod där vi gör en bedömning om bolaget uppnått några kvantitativa eller kvalitativa vinster med upphandlingen.

5.3.1 Kvantitativa effekter

67% av genomförda upphandlingar har resulterat i en totalkostnad på bibehållen eller minskad nivå i förhållande till nuvarande avtal eller uppskattad kostnad. Totalt beräknas en besparing på 20,5 mnkr uppnått. Besparingen beräknas på ett avtals hela avtalsperiod. Kemikaliemarknaden är den marknad som är svårast att prognostisera. På avtalet för aluminiumsulfat gjordes en besparing på ca 5,5 mnkr då dagens pris på ca 3300 kr/ton sjönk till 2563kr/ton. SVOA köper ca 7500 ton/år. Detta kan dock jämföras med avtal för Järnklorid där priserna istället ökade med totalt ca 1,6 mnkr och avtalet för Järnsulfat ökade med totalt 7,5 mnkr. Det avtal som totalt sett innebar den största besparingen är avtalet för reaktivering av kol där priserna sjönk med 3,5 mnkr/år, totalt 21,1 mnkr under avtalsperioden.

5.3.2 Kvalitativa effekter

Samtliga 18 upphandlingar innehåller miljökrav. I tre fall ställs särskilda krav på el-drivna fordon eller maskiner. Dialog med marknaden har förts i 59 % av upphandlingarna. 14 av 18 upphandlingar innehåller krav på cirkularitet enligt stadens definition. Det är exempelvis incitamentsklausul om ökad livslängd på produkter, underhåll och reparationer.

Utöver detta finns kvalitativa vinster i framförallt enklare avtal för verksamheten att nyttja.

5.4 Avtalsförvaltning

Inom kategorin finns just nu 204 aktiva avtal. Det är totalt 23 avtal mer än tidigare år. Av dessa utgör ca 16 % rödtaggade avtal med hög miljöpåverkan och ca 7 % är verksamhetskritiska avtal.

Under 2025 genomfördes 30 större uppföljningsaktiviteter där både representanter från kärnverksamheten, hållbarhetsstrateg och avtalscontrollers från inköp deltog. Denna uppföljning sker utöver den löpande uppföljning som sker i verksamheten.

Under 2026 kommer 26 avtal att följas upp särskilt.

I uppföljning konstateras flertalet brister i tillämpning av antidiskrimineringsklausulen och i arbetet med ILO:s kärnkonventioner och risker i leverantörskedjan. Fåtalet brister finns även i användning av förnyelsebart bränsle samt brister i försäkran om att endast Euro 6 fordon används. Stickprov avseende bränslekrav har genomförts.

Viten om totalt 120 000 kr har tagits ut i fyra fall under året och avser i samtliga fall kraven på fordon eller bränsle.

6. IT/OT

Kategorin IT/OT (Informationsteknik och operationell teknik) omfattar samtliga administrativa IT-system samt operationella styrsystem, servrar, hårdvara och mjukvara samt IT-konsulter.

Kategorirådet består av verksamhetschefer från VD stab, ekonomiavdelningen, avdelningen för verksamhetsstöd, avfallsavdelningen och VA-avdelningen. Kategoriteamet består av en blandning av kompetenser från olika funktioner i bolaget, exempelvis informationssäkerhetsansvarig, IT-partners, teknikområdesansvarig styrsystem, upphandlare, avtalscontrollers, teamledare informationshantering m.m.

6.1 Mål och uppföljning

Mål och strategier för IT/OT kategorin beslutades i inköpsrådet den 10 juni 2025.

Kategorin har följande övergripande mål:

- Vi är en affärsmässig beställarorganisation
- Vi har rätt kvalitet och kravställning i våra avtal
- Vi har fungerande arbetsprocesser

I nedan figur redovisas målen och ett urval av bolagets egna indikatorer och nyckeltal för kategorin. Dessa ses årligen över och uppdateras. Figuren visar även stadens indikatorer som mäts och följs upp inom kategorin.

Mål	Indikatorer	Målvärde 2026	Utfall T2 2026
Vi är en affärsmässig beställarorganisation	Andel upphandlingarna med en bibehållen kostnadsnivå	Nyckeltal	Inga upphandlingar under perioden
	Avtalad besparing totalt för genomförda upphandlingar under året	Nyckeltal	Inga upphandlingar under perioden
	Antal anbudsgivare i snitt	Nyckeltal	Inga upphandlingar under perioden
Vi har rätt kvalitet och kravställning i våra avtal	Dialog med marknaden inför upphandling	Nyckeltal	59 %
	Andel prioriterade avtal där uppföljning genomförts (ILS)	90 %	100%
Vi har fungerande arbetsprocesser	Nyckeltal och indikatorer kommer utarbetas under 2027		

Figur 7 – Mål, indikatorer, nyckeltal och utfall T2 2026 för kategori IT/OT.

För att uppnå målen i kategorin har inköpsrådet beslutat om följande strategier/fokusområden.

6.2 Pågående och avslutade strategiarbeten

1. Skapa ordning och reda bland våra IT/OT-avtal

Kategoriteamet har identifierat brister i form av att personuppgiftsbiträdesavtal och sekretessöverenskommelser inte är tecknade för samtliga IT-avtal. Personuppgiftsbiträdesavtal är viktigt för laguppfyllnad och för att säkerställa korrekt hantering av personuppgifter. Syftet med strategin är därför att inventera och säkerställa personuppgiftsbiträdesavtal till alla IT-avtal samt ta fram en dokumentationsplan.

Till detta ska även en flerårsplan för omhändertagande av IT-avtal och system tas fram som inkluderar bolagets större verksamhetssystem. Behovet av detta är stort då flera stora upphandlingar behöver genomföras de kommande åren.

Arbetet med personuppgiftsbiträdesavtalen är slutfört. Arbetet med att ta fram en upphandlingsplan för omhändertagande av it-avtal pågår parallellt med införandet av PM3-modellen på bolaget. Då samma resurser tas i anspråk för dessa två utvecklingsinitiativ kan inte arbetet ske i samma takt som planerat. Arbetet med strategin förväntas vara klart tertial 2 2027.

2. Författningstillämpning i inköp och upphandling inklusive relaterade krav

Denna strategi syftar till att utreda hur väl bolaget uppfyller lagkraven i framförallt GDPR och NIS2 direktivet samt göra en GAP-analys över detta. I denna strategi kommer även krav att utvecklas samt metoder för uppföljning att tas fram.

Strategin är påbörjad och ett samarbete med stadsledningskontorets it-avdelning är inlett. Prognosen är att detta arbete ska vara klart tertial 3 2027.

6.3 Upphandlingar

Upphandling har genomförts av flera stora it-system. I samtliga fall har en ny modell med inköp av licenser genom vår licenspartner tillämpats vilket gör att bolaget undvikit stora upphandlings- och implementeringsprojekt samtidigt som behovet av systemstöd tillgodosetts.

6.4 Avtalsförvaltning

Inom kategorin finns just nu 30 aktiva avtal. Av dessa utgör 0 % rödtaggade avtal med hög miljöpåverkan och ca 27 % är verksamhetskritiska avtal.

Under 2025 genomfördes 17 större uppföljningsaktiviteter där både representanter från verksamheten och avtalscontrollers från inköp deltog. Denna uppföljning sker utöver den löpande uppföljning som sker i verksamheten.

Under 2026 kommer 9 avtal att följas upp särskilt.

I uppföljning konstateras flertalet brister i tillämpning av antidiskrimineringsklausulen, försäkringsbevis, samt att vissa administrativa krav som exempelvis elektronisk fakturering åtgärdades.

7. Tekniska konsulter

Kategorin tekniska konsulter omfattar konsulter som behövs för att utreda, uppföra, bygga om, renovera, förvalta eller riva en byggnad eller anläggning.

Kategorirådet består av verksamhetschefer från avdelningen investering, ekonomiavdelningen och VA-avdelningen. Kategoriteamet består av en blandning av kompetenser från olika funktioner i bolaget, exempelvis projektledare, bygglidare, upphandlare, avtalscontrollers, m.m.

7.1 Mål och uppföljning

Mål och strategier för tekniska konsulter beslutades i inköpsrådet den 21 maj 2024.

Kategorin har följande övergripande mål:

- Vi är en affärsmässig beställarorganisation
- Vi är en attraktiv avtalspart
- Vi bidrar till en hållbar arbetsmarknad

I nedan figur redovisas målen och ett urval av bolagets egna indikatorer och nyckeltal för kategorin. Dessa ses årligen över och uppdateras. Figuren visar även stadens indikatorer som mäts och följs upp inom kategorin.

Mål	Indikatorer	Målvärde 2026	Utfall T2 2026
Vi är en affärsmässig beställarorganisation	Andel upphandlingarna med en bibehållen kostnadsnivå	Nyckeltal	100 %*
	Avtalad besparing totalt för genomförda upphandlingar under året	Nyckeltal	0*
	Antal anbudsgivare i snitt	Nyckeltal	8 st.*
Vi är en attraktiv avtalspart	Dialog med marknaden inför upphandling	Nyckeltal	0 %
	Andel prioriterade avtal där uppföljning genomförts (ILS)	90 %	100%
Vi bidrar till en hållbar arbetsmarknad	Andel upphandlingar som innehåller sysselsättningskrav utöver dialog	Nyckeltal	0*

Figur 8 – Mål, indikatorer, nyckeltal och utfall T2 2026 för kategori tekniska konsulter.

* Endast en upphandling genomförd under perioden.

För att uppnå målen i kategorin har inköpsrådet beslutat om följande strategier/fokusområden.

7.2 Pågående och avslutade strategiarbeten

1. Kontroll och systematisering av ekonomisk uppföljning

Denna strategi syftar till att utreda om vi kan hitta ett sätt att systematisera ekonomisk uppföljning av fakturering av tekniska konsulter. Kategoriteamet har kunnat identifiera utmaningar med att olika nyckelresurser benämns olika i avtalen och på fakturorna vilket försvårar fakturakontrollen. Vissa leverantörer lämnar vidare in bristfälligt underlag vilket ytterligare försvårar för bolagets projektledare och kan leda till att felaktigheter missas.

Kategoriteamet har i denna strategi utrett olika tekniska förutsättningar för att kunna förenkla denna typ av kontroll. Dessvärre har teamet i denna del inte haft någon framgång i att hitta enkla lösningar.

Denna strategi kommer att avslutas och arbetet kommer att övergå i utbildningsinsatser av projektledare för att hitta och följa upp detta löpande. Kategoriteamet kommer även att genomföra stickprov och jobba vidare med denna fråga genom uppföljningsinsatser.

2. Metod för kvalitetsuppföljning

I många av våra avtal för tekniska konsulter använder vi en form av kvalitetsutvärdering i upphandlingen. Denna går ut på att leverantören får en viss poäng för olika typer av beskrivningar av sitt arbetssätt. Kategoriteamet för tekniska konsulter identifierade brister i uppföljning och tillämpning av dessa arbetssätt i de olika projekten/uppdragen. Detta leder till att en leverantör som är duktig på att skriva anbud kan vinna en upphandling i konkurrens med andra leverantörer med ett högre pris baserat på en arbetsmetodik som senare inte tillämpas i projekten/uppdragen. Kategoriteamet har därför jobbat med strategin att ta fram en metod som säkerställer uppföljning av det arbetssätt som leverantören i sitt anbud angett att de arbetar efter.

Kategoriteamet har under våren testat en metod på ett av de större avtalen för tekniska konsulter. Metoden som beslutades i inköpsrådet den 3 mars 2026 innebär att enkäter skickas ut till alla projektledare som sedan får utvärdera genomförda utrednings- och projekteringsprojekt utifrån de kriterier som leverantörerna lämnade anbud på. En enkät per projekt. Svaren är inte anonyma

vilket möjliggör följdfrågor och uppföljning. Hösten 2025 genomfördes enkäten och under våren 2026 genomfördes uppföljning där resultatet var en del av uppföljningen. Metoden har hittills varit uppskattad av våra leverantörer som får konkret feedback på sina rutiner och arbetssätt.

3. Mallar för upphandling

Denna strategi syftar till att effektivisera upphandlingsarbetet samt skapa en enhetlig tillämpning av utformning av krav inom kategorins upphandlingar och avtal. Strategin förväntas bidra till målet om att SVOA uppfattas som en attraktiv avtalspart samt en affärsmässig beställarorganisation.

Strategin är klar och beslutades i inköpsrådet den 3 mars 2026.

4. Hållbar arbetsmarknad

Kategorin tekniska konsulter har härutöver en del mindre aktiviteter. En utredning genomförts avseende förutsättningarna för sysselsättningskrav inom inköpsområdet. Detta är ett ägardirektiv men kopplar även till målet om en hållbar arbetsmarknad. Kategoriteamet har vidare haft ett antal workshops där man särskilt analyserat kraven i kategorins större avtal för att utreda om förutsättningarna för insteg på arbetsmarknaden för juniora resurser finns.

Strategin förväntas vara klar under 2026.

7.3 Upphandlingar

Inom kategorin pågår just nu inga upphandlingar. Under perioden har 1 upphandling avslutats. Den upphandlingen avsåg ett ramavtal för riskanalys samt fastighetsbesiktning och vibrationsmätning.

7.4 Avtalsförvaltning

Inom kategorin finns just nu 130 aktiva avtal. Av dessa utgör 0 % rödtaggade avtal med hög miljöpåverkan och ca 26 % är verksamhetskritiska avtal.

Under 2025 har 34 större uppföljningsaktiviteter genomförts där både representanter från investeringsavdelningen och avtalscontrollers från inköp deltog. Denna uppföljning sker utöver den löpande uppföljning som sker i verksamheten.

Under 2026 kommer 43 avtal att följas upp.

I uppföljning konstateras brister i tillämpning av antidiskrimineringsklausulen. Bolaget har även begärt kompletteringar från flera leverantörer avseende försäkringsbevis, fakturering, miljöpolicy m.m.

Viten om totalt 407 940 kr har tagits ut i ett fall under året och avser försening.

8. Verksamhetsgemensamma avtal

Kategorin verksamhetsgemensamma avtal omfattar bevakning och säkerhetstjänster, lokaler, facilitet management, konsulter som inte är tekniska, juridiska tjänster och kommunikationstjänster såsom reklambyrå, skyltar med mera.

8.1 Mål och uppföljning

Denna kategori drivs inte på samma sätt som övriga och har endast ett operativt kategoriteam som hanterar upphandlingar och avtalsförvaltning. Kategorin har inga egna mål och strategier utan jobbar efter stadens och bolagets övergripande målsättningar.

I nedan figur redovisas målen och ett urval av bolagets egna indikatorer och nyckeltal för kategorin. Dessa ses årligen över och uppdateras. Figuren visar även stadens indikatorer som mäts och följs upp inom kategorin.

Indikatorer	Målvärde 2026	Utfall T2 2026
Andel prioriterade avtal där uppföljning genomförts (ILS)	90 %	100%
Andel upphandlingar som bidrar till cirkularitet (ILS)	90 %	67 %
Andel upphandlingarna med en bibehållen kostnadsnivå	Nyckeltal	100 %
Avtalad besparing totalt för genomförda upphandlingar under året	Nyckeltal	70 000 000 kr
Antal anbudsgivare i snitt	Nyckeltal	3,6 st.
Dialog med marknaden inför upphandling	Nyckeltal	33 %

Figur 10 – Mål, indikatorer, nyckeltal och utfall T2 2026 för kategori verksamhetsgemensamma upphandlingar.

8.2 Upphandlingar

Inom kategorin pågår just nu tre upphandlingar, catering, konsultförmedlingstjänster samt säkerhetsinstallationer. Under 2026 har tre upphandlingar avslutats.

Från och med 2025 mäts utfallet i upphandlingarna med en kvalitativ metod där vi gör en bedömning om bolaget uppnått några kvantitativa eller kvalitativa vinster med upphandlingen.

8.2.1 Kvantitativa effekter

Samtliga upphandlingar inom kategorin har en bibehållen eller lägre totalkostnad än förgående avtalsperiod.

Avtalet för snöröjning och markskötsel avslutades i förtid på grund av höga kostnader framförallt för snöröjning. Ny upphandling resulterade i en besparing på totalt 70 mnkr under avtalsperioden. I delområde 1, snö har SVOA antagit att maximalt 12 snöröjningar kommer genomföras per år, vilket är för många gånger för en vanlig vintersäsong. Bolaget kommer då att ha kostnader på ca 3 mkr/år. Idag betalar SVOA cirka 6 mnkr/år i genomsnitt.

I delområde 2, mark har nya kontraktet fasta rutiner för de delarna som samtliga anläggningar behöver och en del rörliga behov baserade på timersättning. Vid beräkning kommer det kosta cirka 2,2 mnkr/år. Idag betalar SVOA cirka 8 mnkr/år i genomsnitt.

8.2.2 Kvantitativa effekter

Samtliga upphandlingar under 2026 innehåller miljökrav och en av upphandlingarna innehåller krav på eldrivna maskiner. Samtliga upphandlingar innehåller även sociala krav på bland annat sysselsättningsfrämjande åtgärder. Två av tre upphandlingar innehåller krav på cirkularitet enligt stadens definition.

8.3 Avtalsförvaltning

Inom kategorin finns just nu 65 aktiva avtal. Av dessa utgör 3 % rödtaggade avtal med hög miljöpåverkan och ca 9 % är flaskhalsavtal. Inom kategorin finns inga verksamhetskritiska avtal.

Under 2025 har tre större uppföljningar genomförts och en planeras att genomföras under 2026. Vid dessa större uppföljningsaktiviteter deltar representanter från verksamheten och avtalscontrollers från inköp. Denna uppföljning sker utöver den löpande uppföljning som sker i verksamheten.