

# Effektivare inköpsprocess



## Inledning

Denna utredning fokuserar på hur Danderyds kommun kan skapa en mer effektiv och hållbar inköpsprocess. Rapporten utgår från ett uppdrag från kommunstyrelsen att analysera nuläget, identifiera utvecklingsområden och föreslå åtgärder som stärker styrning, kvalitet och kostnadseffektivitet i kommunens inköp. Arbetet har sin grund i kommunens verksamhetsplan och omfattar tre centrala fokusområden: en mer samlad inköpsfunktion, införande av kategoristyrning samt digitalisering genom e-handel.

Syftet med utredningen är att ge ett tydligt underlag för beslut och prioriteringar inför kommande utvecklingsarbete. Genom att implementera föreslagna åtgärder kan kommunen uppnå ökad avtalstrohet, förbättrad resursanvändning och en långsiktigt hållbar inköpsverksamhet.

Utredningen beskriver bakgrunden till uppdraget, definierar vad som avses med effektiva inköpsprocesser och redogör för nuläget i organisationen. Nuvarande arbetssätt, identifierade risker och förbättringspotential, samt jämförelser med andra kommuner och nationella riktlinjer har analyserats. Vidare presenteras konkreta förslag för att skapa en enhetlig struktur, stärka intern kontroll och minska sårbarhet mot oegentligheter. Utredningen belyser även nyttor och förutsättningar för införande av e-handel, inklusive beräkningar av möjliga tids- och kostnadsbesparingar.

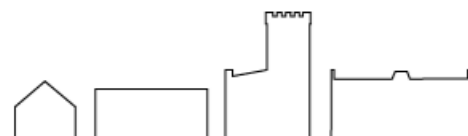
## Rapport

Datum: 2025-11-19

Diarienummer: KS 2023/0466

Kommunledningskontoret

Jenny Svensson





## Innehåll

<b>Bakgrund .....</b>	<b>4</b>
<b>Definition av effektivare inköpsprocesser .....</b>	<b>4</b>
<b>Nulägesanalys .....</b>	<b>5</b>
<b>Organisation .....</b>	<b>6</b>
Upphandlingsenhetens mål: .....	7
Inköp och direktupphandlingar .....	7
<i>Inköp</i> .....	8
<i>Direktupphandling</i> .....	8
Styrdokument .....	9
Kategoristyrning .....	9
E-handel .....	10
<i>E-handel och automatisering frigör handläggningstid</i> .....	10
<i>Omvärldsbevakning</i> .....	11
Slutsatser .....	12
<b>En samlad inköpsprocess .....</b>	<b>12</b>
Införande av kategoristyrning .....	14
Införande av E-handel .....	15
<b>Plan för fortsatt arbete .....</b>	<b>16</b>
En samlad inköpsprocess .....	16
Kategoristyrning .....	17
E-handel .....	17



## Bakgrund

Kommunstyrelsen gav den 27 november 2023 (§ 206) kommunledningskontoret i uppdrag att utreda hur kommunens inköpsprocess kan effektiviseras. Uppdraget redovisades den 18 november 2024 (§ 172).

Slutrapporten visade att flera förbättringsåtgärder redan hade genomförts, bland annat en flerårig upphandlingsplan, förstärkt stöd till verksamheterna och centralisering av upphandlarresurser. Samtidigt identifierades tre områden med stor utvecklingspotential:

1. **Mer samlad inköpsfunktion** – Nulägesanalysen visade att inköpsprocessen är decentraliserad, utan gemensam strategisk styrning, vilket ger varierande arbetssätt och begränsad samordning.
2. **Kategoristyrning** – Omvärldsanalysen, med exempel från bland annat Täby och Lidingö, visade att ett kategoristyrkt arbetssätt kan ge tydligare kostnadskontroll, tydligare ansvar och mer strategiska inköp.
3. **E-handel** – Ett digitalt inköpssystem kan effektivisera hela processen, höja avtalstroheten och förbättra uppföljningen.

Under 2025 har kommunledningskontoret fortsatt arbetet med att utveckla effektiva upphandlingsprocesser i enlighet med kommunstyrelsens verksamhetsplan för 2025.

Kommunledningskontoret har utrett hur ett införande av en mer samlad inköpsfunktion och kategoristyrning kan genomföras och har som sista steg även utrett förutsättningarna för att implementera ett e-handelssystem. Utredningen utgår från det uppdrag som kommunledningskontoret tilldelades genom kommunstyrelsens verksamhetsplan 2025. Uppdraget skulle enligt ursprunglig plan redovisas under andra kvartalet 2025, men uppdragstiden förlängdes till första kvartalet 2026 av kommunstyrelsens arbetsutskott.

## Definition av effektivare inköpsprocesser

Utredningen har valt att definiera *effektivare inköpsprocesser* brett för att fånga flera dimensioner av effektivitet. Effektivare inköpsprocesser inkluderar både ekonomiska besparingar, minskad arbetsbelastning och tidsbesparande arbetsprocesser samt en ökad organisatorisk motståndskraft mot oegentligheter.

En effektiv inköpsprocess innebär:

- **Ekonomisk effektivisering:** Minskade kostnader och bättre resursanvändning.
- **Processförbättringar:** Färre nedlagda arbetstimmar och mer ändamålsenliga arbetsflöden.
- **Robusthet i organisationen:** Förmåga att stå emot yttre och inre påverkansfaktorer, såsom korruption, jäv, manipulation och välfärdsbrottslighet (t.ex. falska fakturor).

Inköpsprocesser som är långsiktigt hållbara är rättssäkra och skyddar organisationen mot oegentligheter. Genom denna definition vill utredningen skapa en gemensam förståelse för vad som avses med effektiva inköpsprocesser.

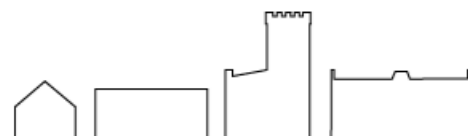
## Nulägesanalys

Danderyds kommun arbetar idag med en årlig upphandlingsplan, men saknar ett strategiskt och tvärfunktionellt arbetssätt för hela affärsprocessen. Upphandlingsarbetet är i huvudsak reaktivt och fokuserar på enskilda upphandlingar snarare än på långsiktig planering och kategoribaserad styrning. Det finns även en ökad risk för bristande struktur, samt för sårbarhet mot välfärdsbrottslighet, korruption och otillbörlig påverkan, eftersom helhetskontrollen över inköpsflödena är begränsad.

Det finns inget gemensamt systemstöd för spend-analys, och uppföljningen av kommunens totala inköpsvolym sker endast i begränsad omfattning. Spend-analys är en metod där man samlar och analyserar data om organisationens inköp för att få insikter om var och hur pengar spenderas. Syftet är att identifiera besparingsmöjligheter, förbättra inköpsstrategier och få bättre kontroll över utgifterna.

Avsaknaden av ett strategiskt och tvärfunktionellt arbetssätt innebär att kommunen inte fullt ut utnyttjar potentialen i sina inköp. I andra kommuner har kategoristyrning visat sig leda till besparingar, ökad kvalitet och riskhantering genom att samla kompetens från olika delar av organisationen och arbeta utifrån gemensamma mål för varje inköpskategori.

För Danderyds kommun innebär nuvarande arbetssätt att möjligheter till samordning och effektivisering går förlorade. Utan tillgång till ett spend-analysverktyg för att genomföra spend-analyser saknas underlag för att prioritera och följa upp på ett strukturerat sätt.





## Organisation

Under 2025 har Danderyds kommun påbörjat ett arbete för att stärka och utveckla den befintliga inköps- och upphandlingsorganisationen. Målet är att skapa en mer robust och effektiv struktur för upphandling och avtalsuppföljning.

Nyckelinsatser i utvecklingsarbetet har bland annat inkluderat:

- **Rekrytering av upphandlingschef:**

I augusti 2025 tillträdde en ny upphandlingschef. Denna rekrytering markerar ett viktigt steg i att centralisera och samordna upphandlingsresurserna inom kommunen.

- **Organisatorisk förstärkning:**

Upphandlingsenheten utökas med en ny roll avtalscontroller, vars uppdrag ska bli att säkerställa en strukturerad, proaktiv och kvalitativ avtalsuppföljning.

- Syftet med avtalscontrollerrollen är att möjliggöra ett nära samarbete mellan upphandlare och beställare i kommunens olika verksamheter. Genom detta samarbete ska avtalsuppföljningen bli mer systematisk och bidra till ökad kvalitet och kontroll.

Upphandlingsenheten i Danderyds kommun består av åtta tjänster fördelade enligt följande<sup>1</sup>:

- Tre generella upphandlare för varor och tjänster
- Två upphandlare inom entreprenad (en vakant tjänst)
- En avtalscontroller
- En administratör
- En upphandlingschef

De vakanta tjänsterna har under längre perioder ersatts med konsulter för att täcka verksamhetens behov. Detta har medfört höga kostnader och bristande kontinuitet för verksamheten. Enheten är geografiskt uppdelad mellan Djursholms slott och Mörby centrum. Upphandlarna för entreprenad är placerade i Mörby centrum och övriga organisationen är placerade på Djursholms slott.

---

<sup>1</sup> Under hösten 2025 var fyra av åtta tjänster vakanta. Under vakanserna har upphandlingsorganisation haft konsulter för att täcka upp vilket har medfört höga kostnader.

Den nuvarande inköpsorganisationen präglas av både geografisk och processmässig splittring, då det finns stora skillnader i arbetssätt, rutiner och mallar mellan olika delar av kommunen. Detta skapar risk för ineffektivitet, dubbelarbete och ojämn kvalitet i upphandlingar. Beslut och mandat ligger i dagsläget ute på nämnderna, vilket ytterligare bidrar till variationer i hur inköpsprocessen hanteras och styrs.

En viktig del i arbetet med att utveckla effektiva och enhetliga inköpsprocesser i Danderyds kommun är därför att se över och revidera befintliga arbetssätt, rutiner och mål. Syftet är att säkerställa att verksamheten arbetar på ett ändamålsenligt, rättssäkert och kostnadseffektivt sätt.

Den samlade expertisen inom upphandling finns i huvudsak centrerad till upphandlingsenheten, vilket ger enheten en roll i att stödja, vägleda och samordna kommunens olika verksamheter i inköpsfrågor. Genom att tillvarata denna kompetens och skapa tydliga strukturer för samarbete kan kommunen uppnå större enhetlighet, ökad kvalitet och bättre resursutnyttjande i hela inköpsprocessen.

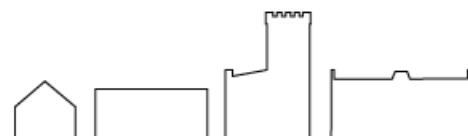
Mot denna bakgrund har upphandlingsenheten tagit fram mål för både sitt eget arbete och för kommunens samlade inköpsverksamhet. Dessa mål ska fungera som stöd i arbetet med att skapa en mer sammanhållen inköpsorganisation med tydliga ansvarsfördelningar, effektiva processer och en hög kvalitet i alla upphandlingar.

## Upphandlingsenhetens mål:

- Uppnå mätbar nytta i form av kostnadsreducering, "cost avoidance", kvalitetshöjning, uppnådda övergripande mål, verksamhetsmål och/eller hållbarhetsmål i de upphandlingar verksamheten årligen har kapacitet att utföra.
- Genom kontinuerlig dialog med näringslivet skapa bra förutsättningar för goda affärer i kommunens upphandlingar.
- Utveckla en strategisk och hållbar affärsprocess genom hög kvalitet i upphandlingsdokument, smidig och digitalt stödjande ärendehantering, systematisk och proaktiv avtalsuppföljning samt kompetenshöjande insatser för beställare.

## Inköp och direktupphandlingar

I dagsläget ansvarar ett stort antal beställare inom kommunens olika verksamheter för inköp via upphandlade ramavtal. Inköpsprocessen varierar mellan verksamheterna, vilket skapar



bristande enhetlighet och effektivitet. Ramavtalen upphandlas av upphandlingsenheten med stöd av verksamheten, men det saknas standardiserade rutiner för hur inköpen ska genomföras i praktiken.

#### *Definition*

*Inköp:* Avrop eller beställning från kommunens ramavtal eller andra gällande avtal.

*Direktupphandling:* Köp som görs utan annonsering när värdet är under direktupphandlingsgränsen.

#### **Inköp**

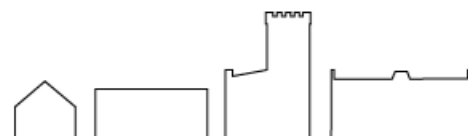
Ett exempel på en ineffektiv inköpsprocess är där beställningar görs manuellt av enskilda medarbetare utan tillgång till ett standardiserat system. Denna process är ofta tidskrävande och personberoende, vilket innebär att kunskap och ansvar koncentreras till individer. Bristen på ett gemensamt system kan skapa sårbarheter, särskilt vid personalomsättning eller frånvaro.

I många fall innebär processen att varje inköp måste göras från grunden vid varje tillfälle, vilket leder till ökad risk för felbeställningar och försvårad uppföljning. Dessutom kräver hanteringen av leveranser och fakturor ofta manuellt godkännande och uppföljning, vilket ytterligare förlänger ledtider och ökar personalkostnaderna. Frånvaron av standardiserade arbetssätt gör det också svårare att identifiera möjligheter till tids- och kostnadsbesparingar.

#### **Direktupphandling**

Direktupphandlingar utgör en tredjedel av kommunens inköp, och det finns en potential för kostnadsbesparingar genom att hantera dessa på ett mer affärsmässigt sätt. Ansvar för direktupphandlingar är decentraliserat, vilket gör att alla medarbetare kan genomföra dem utan tillräcklig uppföljning från upphandlingsenheten. Avsaknaden av formell utbildning för beställare leder till kunskapsbrist, vilket ökar risken för bristande efterlevnad av riktlinjer och lagstiftning. Det saknas även en samlad överblick över genomförda upphandlingar, vilket försvårar samordning och identifiering av besparingsmöjligheter. Brister i diarieföring påverkar också transparens och spårbarhet.

En ny rutin har införts där upphandlingsenheten nu ska godkänna direktupphandlingar över 50 000 kronor och ge ökat stöd för att säkerställa korrekt diarieföring och uppföljning.





## Styrdokument

Policy för inköp, upphandling och avrop beskriver kommunövergripande förhållningssätt inom inköp, upphandling och avrop (beslutad av kommunfullmäktige).

Riktlinjer för avtalsuppföljning, detaljerad vägledning för hur kommunen ska följa upp avtal (beslutad i kommunstyrelsen).

Anvisningar för inköp, upphandling och avtal, anger bestämmelser inom inköp, upphandling och avtal (beslutad av kommunledningskontoret).

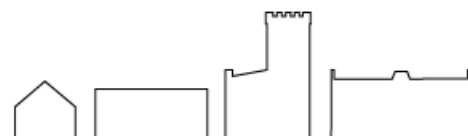
De nuvarande riktlinjerna för avtalsuppföljning är separata från övriga delar av inköpsprocessen och fokuserar främst på kontroll efter avtalstecknande. Detta innebär att kopplingen mellan upphandling, avtal och uppföljning är svag, vilket minskar möjligheten att fullt ut säkerställa att avtalen ger avsedd nytta och kvalitet.

## Kategoristyrning

Kategoristyrning innebär att kommunen delar in organisationens inköpsvolym (spend) i olika kategorier beroende på vilken funktion dessa varor eller tjänster har, för att på så sätt spegla hur olika marknader är organiserade. Metoden riktar sig inte bara mot inköpsfunktionen utan för att den ska vara framgångsrik krävs ett aktivt deltagande och engagemang från intressenter, funktioner och individer över hela organisationen. Organisationen behöver alltså lägga ner tid och kraft på att sprida metoden, men å andra sidan kan avkastningen på investeringen bli mycket god i hela organisationen.

Ett kategoristyrkt arbetssätt ger kommunens ledningsgrupper direkta verktyg att fatta strategiska och taktiska beslut inom inköpsområdet.

Verksamhet och upphandlingsenheten knyts samman i kategoriteam som tillsammans tar fram strategier och förbättringsförslag för inköpskategorier utifrån vedertagen metodik. Genom att fokusera på en kategori kan den tvärfunktionella kategoriteamen få en god kännedom om marknaden och om organisationens potential till förbättringar. Det innebär inte en organisatorisk centralisering av resurser eller att arbetet likställs med att enbart etablera stora centrala avtal. Vid enskilda upphandlingar kan upphandlaren sedan ta hjälp av den kunskap som utvecklats genom kategoristyrningsarbetet och framtagna kategoriplan. I respektive kategoriplan fastställs de viktigaste åtgärderna/aktiviteterna och målen för kategorin.



Flera studier och exempel från svenska kommuner visar att ett kategoristyrkt arbetssätt inte bara bidrar till ökad kvalitet och förbättrad styrning, utan även kan generera ekonomiska besparingar. Enligt en studie av Future Purchasing och Henley Business School uppnår organisationer med hög mognadsgrad inom kategoristyrning i genomsnitt cirka 9 % kostnadsbesparing per inköpskategori, medan mindre mogna organisationer når omkring 6,4 % (Future Purchasing, 2022). Inom svensk offentlig sektor har exempelvis Huddinge kommun rapporterat besparingar på 60–70 miljoner kronor efter att ha infört ett strukturerat arbetssätt baserat på kategoristyrning, vilket motsvarar cirka 3–4 % av kommunens totala inköpsvolym på 1,9 miljarder kronor (Tidningen Näringslivet, 2024).

Även om faktiska resultat varierar mellan olika verksamheter finns en god grund för att anta att Danderyds kommun genom ett mer strategiskt och kategoribaserat arbetssätt skulle kunna frigöra resurser, samtidigt som kvalitet, regelefterlevnad och långsiktig hållbarhet stärks.

## E-handel

E-handel utgör en central komponent i digitaliseringen av den offentliga inköpsprocessen. Enligt Myndigheten för digital förvaltning (DIGG) omfattar e-handel de aktiviteter som följer efter att upphandling och avtal har genomförts, såsom hantering av elektroniska kataloger, beställningar, leveransaviseringar och fakturor. Genom att införa e-handel skapas förutsättningar för en mer effektiv, transparent och hållbar inköpsverksamhet inom kommunal förvaltning.

### E-handel och automatisering frigör handläggningstid

Flera studier visar på positiva effekter kopplat till införande av e-handel i kommuner. Flera studier, från bland annat PwC, Svensk kommunstandard (SKS) och Sveriges kommuner och regioner (SKR) visar att en automatisering av fakturahantering kan minska handläggningstid mellan 20–40 % beroende på hur den manuella processen såg ut.<sup>23</sup>

---

<sup>2</sup>En automatiserad fakturahantering kan med anledning av minskad manuell hantering och minskad risk för fel leda till en minskad handläggningstid med 25 – 35 % **PwC Sverige (2019), Digitalisering i offentlig sektor**,

<sup>3</sup> **Sveriges kommuner och regioner (SKR)** – SKR:s riktlinjer och fallstudier pekar på att införandet av e-faktura och elektronisk fakturahantering ger tidsbesparingar, ofta runt 30 %, vid hantering av leverantörsfakturor.

Danderyds kommun hanterar ca 45 000–50 000 fakturor per år, med en genomsnittlig tidsåtgång på 10 minuter per faktura och en schablonkostnad på ca 450 kr/timme för en kommunanställd, motsvarar det:

- **7 500–8 333 arbetstimmar per år**
- **ca 3,4–3,8 miljoner kronor per år** i administrationskostnad.

För offentliga aktörer innebär e-handel flera strategiska nyttor. Avtalstroheten ökar genom att avtalade produkter och priser blir mer synliga och lättillgängliga i e-handelssystemet. När fler inköp görs inom ramavtalen sparar organisationen resurser, eftersom det ofta är dyrare att handla utanför avtal.

Automatisering av kontering, attest och fakturamatchning bidrar till tidsbesparingar och minskad administrativ belastning. Dessutom förstärks den interna kontrollen genom att attestregler och delegationsordningar kan integreras i systemstödet. Elektronisk hantering möjliggör även förbättrad uppföljning och analys av inköpsdata, vilket ger ett mer underbyggt beslutsstöd. Miljömässigt medför digitala processer minskad pappersanvändning och färre transporter.

För leverantörer innebär e-handel en mer effektiv order- och fakturahantering, snabbare betalningsflöden samt minskad manuell administration. Detta skapar incitament för ökad avtalstrohet och förbättrade affärsrelationer mellan kommun och leverantör.

Vid införande av e-handel bör nyttorealiserings tillämpas som metod för att identifiera, kvantifiera och följa upp de effekter som digitaliseringen medför. Genom att arbeta systematiskt med nyttorealiserings säkerställs att investeringar i e-handel ger önskad verksamhetsnytta och bidrar till långsiktig utveckling.<sup>4</sup>

### **Omvärldsbevakning**

Myndigheten för digital förvaltning (DIGG) rekommenderar att offentliga aktörer inför IT-stöd i form av e-handelssystem för att effektivisera inköpsprocessen samt säkerställa standardiserad hantering av elektroniska beställningar och fakturor via Peppol. DIGG genomförde under perioden november 2024 till januari 2025 en omfattande enkätundersökning om e-handel och e-fakturering i offentlig förvaltning. Resultatet visar att

---

<sup>4</sup> Myndigheten för digital förvaltning (DIGG), *Kom igång med e-handel*, hämtad från:  
[<https://www.digg.se/kunskap-och-stod/e-handel/kom-igang-med-e-handel>] [2025-09-30]

digitaliseringen av inköpsprocessen har fått ett starkt genomslag i offentlig sektor och cirka 70 procent av Sveriges kommuner har infört någon form av e-handelssystem. Rapporten belyser även att införandet är särskilt utbrett bland större kommuner och att användningen av standarder som Peppol BIS Billing 3 ökar. DIGG framhåller att e-handelssystem bidrar till ökad avtalstrohet, förbättrad intern kontroll och effektivare resursanvändning.<sup>5</sup>

I Stockholms län använder 20 av 26 kommuner (77 %) ett e-handelssystem, enligt statistik i samma rapport. Vanligt förekommande lösningar är Proceedo, Visma Tendsign och Kommers, baserat på SKR-statistik och leverantörsdata.<sup>6</sup>

## Slutsatser

Baserat på den utförda utredningen av kommunledningskontoret har upphandlingsenheten tagit fram en plan för det fortsatta utvecklingsarbetet, med start under kvartal 1 2026.

1. **Mer samlad inköpsfunktion** – Nulägesanalysen visade att inköpsprocessen är decentraliserad, utan gemensam strategisk styrning, vilket ger varierande arbetssätt och begränsad samordning.
2. **Kategoristyrning** – Omvärldsanalysen, med exempel från bland annat Täby och Lidingö, visade att ett kategoristyrkt arbetssätt kan ge bättre kostnadskontroll, tydligare ansvar och mer strategiska inköp.
3. **E-handel** – Ett digitalt inköpssystem kan effektivisera hela processen, höja avtalstroheten och förbättra uppföljningen.

## En samlad inköpsprocess

En fortsatt utveckling av en mer samlad inköpsfunktion i Danderyds kommun är ett nödvändigt steg för att skapa struktur, effektivitet och kvalitet i kommunens inköps- och upphandlingsarbete. Dagens uppdelade organisation och varierande arbetssätt har lett till

---

<sup>5</sup> DIGG – Enkät rapport om e-fakturerings och e-handel i offentlig förvaltning (mars 2025). Tillgänglig på: <https://www.digg.se/download/18.39f6eb71954e8e8b1795b/1741772946043/Enkatrapport%20e-handel%20e-fakturerings%20offentlig%20forvaltning.pdf>

<sup>6</sup> Efter en rundringning och sökning på Stockholms kommunernas hemsidor under hösten 2025 har det framkommit att 20 av 26 kommuner har någon typ av e-handelslösning.

bristande samordning, otydligt ansvar och risker kopplade till både ekonomi och regelefterlevnad. För att nå en samlad och strategisk inköpsprocess behöver kommunen:

**1. Tydliggöra ansvarsfördelningen mellan verksamheterna och upphandlingsenheten:**

- a. Detta kräver en revidering av styrdokumentet så att roller, ansvar och beslutsmandat blir tydliga genom hela processen – från behovsanalys till avtalsuppföljning.

**2. Stärka upphandlingsplaneringen och skapa en gemensam process som möjliggör framförhållning, prioritering och resursanvändning:**

- a. Planen bör tydliggöra vilka expertfunktioner som ska involveras i olika skeden av processen – exempelvis inom IT-säkerhet, personuppgiftsbehandling (PuB-avtal) och arbetet med robusta och hållbara avtal. Särskilt fokus ska läggas på att förebygga och upptäcka välfärdsbrottslighet.

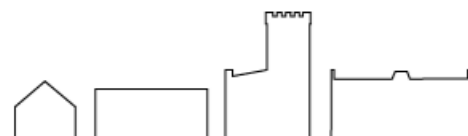
**3. Införs under Q4 2025: kontroll över kommunens direktupphandlingar:**

- a. Få kontroll över direktupphandlingarna genom en tydlig rutin, krav på godkännande av upphandlingar över 50 000 kronor, gemensamma mallar och systematisk uppföljning.

**4. Obligatorisk utbildning för beställare:**

- a. En obligatorisk utbildning för beställare bör införas för att öka kunskap, rättssäkerhet och affärsmässighet i hela organisationen, med ambitionen att cirka 10 % av kommunens anställda ska genomgå utbildningen och utgöra den grupp som har behörighet att genomföra avrop och direktupphandlingar. Den certifierade beställaren ansvarar för att vara informerad om och tillse att kommunens avtal nyttjas, att upphandlingsenheten kontaktas när avtal saknas samt för att samråda om lämplig anskaffningsmetod. Certifierad beställare ska delta vid utbildning och informationsaktiviteter som anordnas av upphandlingsenheten. Den certifierade beställaren är den som, på uppdrag av budgetansvarig chef, genomför avrop på kommunens ramavtal samt viss direktupphandling för nämndens behov. Den certifierade beställaren ska ta kontakt med upphandlingsenhetens administratör innan genomförande av direktupphandling över 50 000 kronor. I det fall kommunen inför e-handel ansvarar den certifierade beställaren för att inköp sker via kommunens e-handelssystem, i de fall elektronisk beställningsväg finns.

**5. Integrera avtalsuppföljningen i hela inköpsprocessen:**



- a. Den nya rollen som avtalscontroller är central för att säkerställa att avtal ger förväntad nytta, kvalitet och hållbarhet. Genom en enhetlig struktur och ett digitalt stöd kan kommunen skapa spårbarhet och minska risken för brister i efterlevnaden.

#### **6. Hållbarhet och robusta avtal:**

- a. Fokusera på hållbarhet och robusta avtal för att minska sårbarhet, säkerställa långsiktiga samarbeten och bidra till kommunens övergripande hållbarhetsmål – ekonomiskt, socialt och miljömässigt.

Sammanfattningsvis krävs en helhetsstyrd och samordnad inköpsprocess där styrdokument, kompetensutvecklingen och avtalsuppföljningen knyts samman. Detta kommer att ge Danderyd kontroll, minskade kostnader, ökad regelefterlevnad och mer hållbara affärsrelationer.

### **Införande av kategoristyrning**

Införandet av kategoristyrning skulle innebära att Danderyds kommun går från ett reaktivt och upphandlingsorienterat arbetssätt till en strategisk, tvärfunktionell och datadriven inköpsstyrning. Det skulle ge kommunen bättre förutsättningar att planera, samordna och prioritera sina inköp utifrån helhetsperspektiv och långsiktiga mål.

#### **För Danderyd innebär ett kategoristyrkt arbetssätt:**

- Starkare styrning och kontroll över den totala inköpsvolymen,
- Ökad kostnadseffektivitet genom samordning och strategiska prioriteringar,
- Förbättrad kvalitet och regelefterlevnad i upphandlingar och avtal, samt
- Ökad organisatorisk motståndskraft genom att kunskap och ansvar delas mellan verksamhet, upphandling och expertfunktioner.

Genom att arbeta i kategoriteam där även relevanta expertfunktioner – såsom IT-säkerhet, dataskydd (PuB-avtal), juridik, hållbarhet och riskhantering – ingår, kan kommunen säkerställa att avtalen blir robusta, hållbara och motståndskraftiga mot välfärdsbrottslighet och otillbörlig påverkan.

Sammantaget skulle kategoristyrning ge Danderyds kommun en mer professionell, säker och hållbar inköpsverksamhet som bidrar till affärsmässighet och långsiktig nytta för kommunen och dess invånare. För att implementera ett kategoristyrkt arbetssätt på ett effektivt och



hållbart sätt behöver dedikerade resurser tillsättas som kan driva processen framåt. Arbetet kan delas upp i två faser:

- **Projektfasen**, där kategoriplanen tas fram i projektform.
- **Förvaltningsfasen**, där gruppen arbetar med de aktiviteter som definierats i planen.

Arbetet med framtagandet av kategoriplanerna och förvaltning av kategoriplanerna är tidskrävande, och för att uppnå största möjliga effekt behöver en till två kategoriledare tillsättas.

Verksamheterna behöver även avsätta resurser till kategoriteamet i form av kategorideltagare, där resursbehovet kommer att variera beroende på kategori. Ett kategoriteam består vanligtvis av ca 5–8 deltagare från olika verksamheter inom kommunen.

Kategorideltagarna deltar initialt i 3–5 halvdagsworkshops för att analysera kategorin. Under förvaltningsfasen deltar de i avstämningsmöten och, vid behov, arbetar de med tilldelade aktiviteter i kategoriplanen.

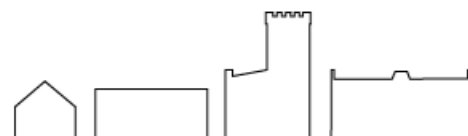
## Införande av E-handel

Införandet av e-handel skulle innebära ett grundläggande steg i Danderyds kommuns digitalisering av inköpsprocessen och ge kommunen ett mer effektivt, säkert och transparent arbetssätt för hantering av beställningar, leveranser och fakturor. Med ett e-handelssystem kan kommunen minska den manuella administrationen, öka avtalstroheten och få bättre kontroll över hela inköpsflödet, från beställning till betalning.

För Danderyds kommun skulle e-handel innebära en minskad sårbarhet och risk för korruption eller otillbörlig påverkan, genom att inköp sker inom systemets godkända ramar och enligt fastställda attestflöden.

Det kan också leda till en effektivare resursanvändning, då stora delar av dagens manuella hantering automatiseras, vilket har möjligheten att frigöra arbetstimmar.

För att möjliggöra införandet och säkerställa en långsiktigt fungerande drift krävs att en e-handelsadministratör tillsätts. Denna funktion behöver ansvara för införande, förvaltning och löpande support av systemet. För att säkerställa kontinuitet vid semester eller sjukdom bör även en intern resurs finnas som kan fungera som backup. Vidare behöver en central kontaktfunktion finnas på redovisningssidan för att hantera fakturor och säkerställa att de kopplas korrekt till beställningar och fastställs i systemet.



### **Sammanfattat kan e-handel generera:**

- Stärkt intern kontroll och spårbarhet, eftersom systemet kan integreras med gällande delegationsordningar, attestregler och avtalsregister.
- Förbättrad uppföljning och beslutsstöd, då e-handel ger tillgång till kvalitetssäkrade inköpsdata som kan användas för spendanalys, avtalsuppföljning och strategisk styrning.
- Ökad hållbarhet, genom minskad pappershantering och effektivare logistikflöden.

Ett införande av e-handel bör dock föregås av en fortsatt utredning om omfattning och ambitionsnivå, där kommunen väger nyttor, kostnader och genomförandekapacitet mot varandra.

## **Plan för fortsatt arbete**

### **En samlad inköpsprocess**

#### *Organisation*

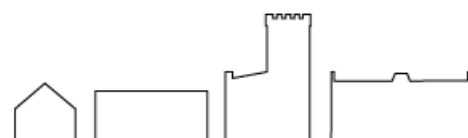
- Integrera riskhantering i affärsprocessen för att motverka välfärdsbrottslighet, korruption och otillbörlig påverkan.
- Införa en gemensam process för upphandling i hela kommunen, med tydligt definierade steg och roller, för att säkerställa likvärdigt arbetssätt.
- Utveckla och använda gemensamma mallar och stöddokument där det är möjligt, för att öka enhetlighet och effektivitet.

#### *Avrop och direktupphandling*

- Inför en obligatorisk utbildning för beställare, med ambitionen att cirka 10 % av kommunens anställda ska genomgå utbildningen och utgöra den grupp som har behörighet att genomföra avrop och direktupphandlingar.

#### *Styrdokument*

- Revidera nuvarande policy för inköp, upphandling och avrop så att den kompletteras med ett tydligt fokus på den goda affären.
- Ta fram nya, heltäckande riktlinjer för upphandling och inköp som:
  - Beskriver hela kedjan: behovsanalys, marknadsdiallog, upphandlingsförfarande, kontraktstecknande, avtalsförvaltning och uppföljning.



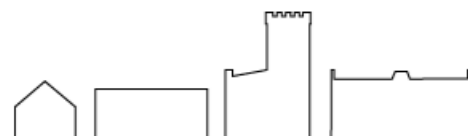
- Klargör ansvarsfördelningen mellan kravställare i verksamheterna, upphandlingsenheten och andra specialister (t.ex. jurister, miljöstrateger, ekonomer) för att säkerställa tydliga roller och effektiv samverkan.
- Integrerar kategoristyrning som ett arbetssätt.
- Integrera avtalsuppföljningen i den övergripande inköpsprocessen och avskaffa de nuvarande separata riktlinjerna för avtalsuppföljning.
- Revidera samtliga nämndernas delegationsordningar så att de är ömsesidigt samstämmiga och i linje med den uppdaterade policyn samt de nya riktlinjerna för upphandling och inköp som ska tas fram. Delegationsordningarna ska tydligt spegla ansvar och befogenheter i hela inköpsprocessen och säkerställa enhetlig styrning och tillämpning i organisationen.

## Kategoristyrning

- Implementera ett spendanalysverktyg för att få en samlad bild av kommunens inköpsvolym och leverantörsstruktur. Detta skapar förutsättningar för faktabaserade prioriteringar och uppföljningar.
- Etablera ett strategiskt och tvärfunktionellt arbetssätt genom att i Riktlinjerna för upphandling och inköp beskriva att kommunen ska införa ett kategoristyrkt arbetssätt, där tvärfunktionella team tar fram mål, strategier och handlingsplaner för varje inköpskategori.
- Tillsätta 1–2 kategoriledare, som bygger upp och driver arbetet.
- Tillsätta kategorideltagare från verksamheten som deltar i framtagandet av kategoriplaner och genomför aktiviteter kopplade till dessa.

## E-handel

Ett införande av e-handel bör föregås av en fortsatt utredning om omfattning, ambitionsnivå och genomförandeplan, där kommunen väger nyttor, kostnader, risker och genomförandekapacitet mot varandra. Utredningen bör resultera i en plan för fortsatt arbete som tydliggör målbild, prioriteringar och ansvarsfördelning mellan upphandlingsenheten, IT, ekonomi och verksamheterna. En sådan plan skulle skapa en tydlig riktning och styrning för e-handelsarbetet och ge kommunen förutsättningar att stegvis bygga upp en effektiv, säker och hållbar digital inköpsprocess som minskar sårbarhet, stärker transparens och frigör resurser till kärnverksamheterna.



**Planen bör omfatta:**

- Behovsanalys och nulägeskartläggning – identifiera vilka delar av inköpsprocessen som kan digitaliseras i första hand och vilka systemstöd som redan finns att bygga vidare på.
- Ambitionsnivåer för införande – från grundläggande e-fakturering och enklare beställningsflöden till ett fullt integrerat e-handelssystem med elektroniska kataloger, orderflöden och leveransaviseringar.
- Tidsplan och etappindelning – ange en realistisk tidplan med tydliga milstolpar för upphandling, pilotdrift och fullskalig implementering.
- Roller och ansvar – definiera vilka funktioner som ska involveras, exempelvis IT (för integrationer och säkerhet), ekonomi (för attest- och konteringsflöden), upphandling (för katalogstruktur och leverantörsrelationer) samt verksamheterna (för test och användarstöd).

I samband med detta bör en e-handelsadministratör utses med ansvar för införande, förvaltning och löpande drift av systemet. För att säkerställa kontinuitet vid semester eller sjukdom bör även en plan för backupfunktion finnas. Dessutom behöver en central kontaktperson på redovisningssidan utses för att hantera fakturor som "fastnar" i systemet.

- Nyttorealiserings och uppföljning – fastställa vilka effekter som ska uppnås, hur de ska mätas och följas upp över tid, till exempel minskad administration, ökad avtalstrohet och förbättrad intern kontroll.
- Kommunikation och utbildning – ta fram en plan för hur beställare och chefer ska utbildas och informeras inför införandet för att säkerställa hög användning och efterlevnad.

