

Kommunledningskontoret
Jenny Svensson

Kommunstyrelsen

Återrapportering av uppdrag att utreda införande av samlad inköpsfunktion och kategoristyrning samt förutsättningarna för implementering av e-handelssystem

Ärendet

Kommunstyrelsen beslutade den 27 november 2023 (§ 206) att ge kommunledningskontoret i uppdrag att utreda hur kommunens inköpsprocess kan effektiviseras. Slutrapporten för detta uppdrag redovisades vid kommunstyrelsens sammanträde den 18 november 2024 (§ 172). I kommunstyrelsens verksamhetsplan för 2025 har kommunledningskontoret fått ett nytt uppdrag som omfattar att utreda hur en samlad inköpsfunktion och kategoristyrning kan införas samt att analysera förutsättningarna för att implementera ett e-handelssystem. Kommunstyrelsens arbetsutskott förlängde uppdragstiden den 5 maj 2025 (§ 18) till första kvartalet 2026.

Under hösten 2025 har kommunledningskontoret genomfört en utredning med fokus på effektivare inköpsprocesser, baserat på de tre utvecklingsområden som redovisades i slutrapporten den 18 november 2024 (§ 172).

Utredningen har visat att upphandlingsenheten har tagit flera steg mot att utveckla en samlad inköpsfunktion och organisation. Resultatet av utredningen är en plan för det fortsatta utvecklingsarbetet med att få till stånd en effektiv inköpsprocess, bland annat genom att samla inköpsfunktioner, införa kategoristyrning och fortsätta utredningen för att implementera e-handelssystem i kommunen.

Kommunledningskontorets förslag till beslut

Kommunstyrelsens beslut

Kommunstyrelsen godkänner utredningens slutsatser och inriktning för fortsatt arbete med utveckling av effektivare inköpsprocesser.

Kommunledningskontorets uppdrag som gavs genom kommunstyrelsens verksamhetsplan 2025 om att utreda införande av samlad inköpsfunktion och kategoristyrning samt implementering av e-handelssystem är därmed verkställt.

Bakgrund

Kommunstyrelsen har i kommunstyrelsens verksamhetsplan 2025 uppdragit åt kommunledningskontoret att utreda hur Danderyds kommuns

Kommunledningskontoret

Jenny Svensson

inköpsprocess kan effektiviseras för att uppnå ökad struktur, kostnadseffektivitet och långsiktig hållbarhet. Utredningen har omfattat en nulägesanalys, omvärldsbevakning och plan för fortsatt utvecklingsarbete. Resultatet visar att nuvarande inköpsprocess är fortsatt decentraliserad och präglas av manuella rutiner och olika processer inom verksamheterna, vilket medför ineffektivitet, bristande kontroll och uppföljning över kommunens inköp, höga kostnader och risker för bristande regelefterlevnad.

Kommunledningskontoret har utfört en utredning med syfte att effektivisera inköpsprocessen och skapa en mer strukturerad, kostnadseffektiv och hållbar verksamhet för kommunens inköp och upphandling.

Med effektivare inköpsprocesser avses en bred definition om vad som är effektivt. Syftet är att täcka flera aspekter av begreppet. Det handlar dels om ekonomiska och tidsmässiga besparingar samt minskad administration, dels om att stärka organisationens förmåga att motstå oegentligheter.

Således innebär en effektiv inköpsprocess:

- **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 (till exempel falska fakturor).

Genom denna definition vill kommunledningskontoret etablera en förståelse för vad som avses med effektiva inköpsprocesser.

Kommunledningskontorets utredning

Kommunledningskontorets utredning har sin utgångspunkt i den tidigare genomförda utredningen och vidareutvecklat dess resultat och identifierade utvecklingsområden om:

1. **Samlad inköpsfunktion** – En gemensam struktur med tydliga roller och ansvarsfördelning, reviderade styrdokument samt obligatorisk utbildning för beställare.
2. **Kategoristyrning** – Ett strategiskt arbetssätt där inköp delas in i kategorier för att stärka styrning, kvalitet och kostnadskontroll. Tvärfunktionella kategoriteam föreslås för att säkerställa kompetens och samordning.
3. **Digitalisering genom e-handel** – Införande av ett e-handelssystem för att automatisera beställningar, fakturahantering och uppföljning. Beräkningar visar att detta kan frigöra arbetstimmar och minska administrationskostnaden.

Kommunledningskontoret
Jenny Svensson

Nulägesanalysen har visat att Danderyds kommun idag främst arbetar reaktivt med upphandlingar och saknar ett strategiskt, tvärfunktionellt arbetssätt för hela inköpsprocessen. Detta medför risker för ineffektivitet, bristande struktur och sårbarhet mot otillbörlig påverkan.

Inköpsvolymanalys (*spendanalys*) och systematisk uppföljning är begränsad, vilket gör att kommunen inte fullt ut utnyttjar potentialen i sina inköp. *Spendanalys* är en metod där data samlas in och analyseras avseende 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. Under 2025 har kommunen påbörjat ett utvecklingsarbete för att stärka upphandlingsorganisationen genom rekrytering av upphandlingschef, införande av avtalscontroller och organisatorisk förstärkning. Målet är att skapa en mer sammanhållen och effektiv inköpsstruktur med tydliga processer, ansvarsfördelning och ökad kvalitet i upphandlingar.

Genomförandet föreslås ske etappvis med tydliga mål, tidsplaner och ansvarsfördelning. För att lyckas krävs resursförstärkning i form av *kategoriledare* och *e-handelsadministratör* samt engagemang från verksamheterna. Kommunen skulle även kunna investera i systemstöd för *spendanalys* och e-handel samt genomföra utbildningsinsatser för beställare.

Förväntade effekter av dessa åtgärder är *ökad avtalstrohet*, *förbättrad intern kontroll*, *resurseffektivisering* och *minskad administrativ belastning*. Ett kategoristyrkt arbetssätt ger kommunen möjlighet att planera och prioritera inköp utifrån helhetsperspektiv och långsiktiga mål, vilket stärker den interna kontrollen och minskar risken för korruption och otillbörlig påverkan.

Sammanfattningsvis skapar dessa åtgärder förutsättningar för en mer professionell, säker och hållbar inköpsverksamhet som bidrar till långsiktig nytta för kommunen och dess invånare genom minskade kostnader, ökad kvalitet och stärkt regelefterlevnad.

Kommunledningskontorets bedömning

Kommunledningskontoret bedömer att det finns starka incitament att fortsätta utveckla upphandlingsenheten och stärka inköpsprocesserna. En välfungerande upphandlingsorganisation är viktig för att kommunens resurser används effektivt och hållbart. Genom att modernisera och strukturera inköpsarbetet kan kommunen uppnå ekonomiska besparingar och samtidigt höja kvalitet, säkerhet och transparens i hela kedjan.

Utvecklingen bör utgå från de förslag som presenteras i utredningen. Automatiserade processer minskar risken för manuella fel, frigör tid för strategiskt arbete och ökar hastigheten i upphandlingar. Kategoristyrning ger bättre kontroll över kostnader och leverantörsrelationer, vilket skapar förutsättningar för långsiktiga avtal och mer fördelaktiga priser. Införandet av e-handelssystem effektiviserar ytterligare genom att standardisera

Kommunledningskontoret
Jenny Svensson

beställningar, förenkla administrationen och skapa spårbarhet i fakturering och transaktioner.

En digitaliserad inköpsprocess stärker kommunens förmåga att följa lagkrav, minskar risker och ökar förtroendet hos invånare och leverantörer. På längre sikt bidrar detta till en hållbar och professionell organisation som kan möta framtidens krav på effektivitet, kvalitet och ansvarstagande. Sammantaget innebär åtgärderna i längden hållbara ekonomiska och arbetsmässiga vinster.

Konsekvenser för barn och unga

Beslutet medför inga direkta konsekvenser för barn och unga i nuläget. Däremot kan utredningens slutsatser och det fortsatta utvecklingsarbetet med att effektivisera kommunens inköpsprocesser på sikt bidra till positiva effekter för alla invånare, inklusive barn och unga. En säkrare och mer hållbar inköpsprocess innebär att kommunen kan använda sina resurser mer effektivt, vilket i förlängningen kan frigöra medel till kärnverksamheter som skola, förskola och fritidsverksamhet. En förbättrad inköpsstruktur minskar risken för felaktiga eller oekonomiska inköp, stärker kvaliteten på varor och tjänster och bidrar till att kommunen uppfyller miljö- och hållbarhetsmål. Sammantaget skapar detta bättre förutsättningar för en trygg, hållbar och välfungerande kommunal service som kommer barn och unga till del.

Ekonomiska konsekvenser

Införandet av e-handel beräknas kosta cirka 2 miljoner kronor extra. Det handlar främst om lön till en e-handelsadministratör och systemkostnader.

Införandet av kategoristyrning beräknas kosta 1–2 miljoner kronor extra, beroende på om kommunledningskontoret anställer en eller två kategoriledare.

Sammanlagt ökar kommunledningskontorets kostnader med cirka 3–4 miljoner kronor.

Denna investering bedöms betala sig på sikt genom en mer effektiv inköpsprocess. Fördelarna blir bland annat mindre manuell hantering, bättre styrning av inköp samt förbättrad uppföljning och kontroll. Det leder till lägre kostnader för verksamheter som förskolor, grundskolor, omsorgsboenden med flera samt kommunens investeringar.

Flera studier och exempel från svenska kommuner visar att en effektivare inköpsprocess ger högre kvalitet, bättre styrning och tydliga besparingar. En studie från Future Purchasing och Henley Business School (2022) visar att organisationer med hög mognadsgrad i kategoristyrning sparar i genomsnitt cirka 9 procent per inköpskategori, jämfört med 6,4 procent för mindre mogna organisationer.

Huddinge kommun är ett konkret exempel: efter införandet av kategoristyrning sparade kommunen 60–70 miljoner kronor, vilket

Datum
2026-01-13**Diarienummer**
KS 2023/0466

Kommunledningskontoret
Jenny Svensson

motsvarar 3–4 procent av kommunens årliga inköpsvolym på 1,9 miljarder kronor.

Kommunledningskontorets bedömning är därför att en satsning på 3–4 miljoner kronor kommer att betala sig flera gånger om genom lägre kostnader på sikt.

Carina Lundberg Uudelepp
Kommundirektör

Björn Wallgren
Ekonomichef

Handlingar i ärendet

1. Tjänsteutlåtande, Återrapportering av uppdrag att utreda införande av samlad inköpsfunktion och kategoristyrning samt förutsättningarna för implementering av e-handelssystem
2. Kommunledningskontorets utredning, Rapport Effektivare inköpsprocesser
3. Kommunstyrelsens beslut, KS 2024-11-18 § 172
4. Reservation från Centerpartiet
5. Reservation från Miljöpartiet
6. Kommunledningskontorets tjänsteutlåtande, daterat 2024-10-29
7. Kommunstyrelsens beslut KS 2023-11-27 § 206
8. Ordförandeförslag