

Kommunledningskontoret
Jenny Svensson

Kommunstyrelsen

Svar på revisionsrapport gällande granskning av inköp, upphandlingar och avtalshantering

Ärendet

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna genomfört en granskning av kommunens inköp, upphandlingar och avtalshantering. Granskningens syfte har varit att bedöma om kommunstyrelsen säkerställer en ändamålsenlig verksamhet med tillräcklig intern kontroll.

Revisorernas samlade bedömning är att kommunstyrelsen ej säkerställt en ändamålsenlig inköps- och upphandlingsverksamhet samt att den interna kontrollen inom området ej är tillräcklig. Revisorerna ser allvarig på de brister som konstaterats i granskningen samt att kommunstyrelsen inte har säkerställt att tillräckliga åtgärder har vidtagits efter granskningen från år 2023.

Kommunens förtroendevalda revisorer lämnar flera olika typer av rekommendationer utifrån PwC:s granskningsrapport.

Kommunledningskontoret delar till stora delar revisorernas rekommendationer och kommer fortsätta det pågående utvecklingsarbete inom inköpsområdet.

Kommunledningskontorets förslag till beslut

Kommunstyrelsens beslut

Kommunstyrelsen godkänner svar på revisionsrapport gällande granskning av inköp, upphandlingar och avtalshantering enligt kommunledningskontorets tjänsteutlåtande, daterat 2026-05-19.

Bakgrund

Upphandling och inköp är en viktig del av kommunens verksamhet. Den styrs av lag (2016:1145) om offentlig upphandling (LOU) och kommunens egna styrdokument.

I granskningen från 2023 konstaterade revisorerna flera brister: riktlinjer följdes inte, dokumentation saknades och direktupphandlingar sköttes inte korrekt. Därför har revisorerna nu gjort en ny granskning för att se hur arbetet har utvecklats.

Parallellt har kommunledningskontoret gjort en egen utredning om hur inköpsprocessen kan bli effektivare. Utredningen visar att inköpsarbetet är splittrat mellan olika förvaltningar, att arbetssätten varierar och att den strategiska styrningen är för svag.

Kommunledningskontoret
Jenny Svensson

Kommunledningskontorets utredning

Revisionsrapporten pekar på brister i flera delar av inköps- och upphandlingsprocessen – särskilt när det gäller att följa rutiner, dokumentera, hålla sig till avtal och följa upp.

Kommunledningskontoret konstaterar att dessa brister i huvudsak redan var kända. Ett strukturerat utvecklingsarbete pågår i nuläget.

Utredningen som kommunledningskontoret sedan tidigare gjort har identifierat följande huvudområden som behöver förbättras:

- En mer samlad inköpsfunktion
- Införande av kategoristyrning
- Införande av e-handelssystem
- Starkare uppföljning och intern kontroll

Idag präglas arbetet av manuella processer, begränsad uppföljning och svag kontroll över direktupphandlingar. Det skapar risker både för regelbundenhet och för att kommunen ska få bästa möjliga pris och kvalitet.

Kommunledningskontoret bedömer att iakttagelserna i revisionsrapporten stämmer väl överens med den bild som utredningen har gett.

Kommunledningskontorets bedömning

Kommunledningskontoret delar i huvudsak revisorernas iakttagelser. Granskningen bekräftar den nulägesbild kommunledningskontoret redan har: brister i styrning, uppföljning och efterlevnad av rutiner.

Samtidigt har kommunledningskontoret redan vidtagit omfattande åtgärder under 2023–2025 och ett strukturerat utvecklingsarbete pågår i nuläget. Det första och viktigaste var att rekrytera en upphandlingschef som kan leda förändringsarbetet tillsammans med enheten. Att rekrytera en chef tog tid och det var först augusti 2025 som en upphandlingschef kom på plats.

Kommunledningskontoret bedömer att de rekommendationer som revisorerna lämnar är relevanta och ligger i linje med den inriktning som kommunstyrelsen redan har beslutat om.

De viktigaste åtgärderna som pågår eller planeras är:

- Revidering av styrdokument och tydligare roller och ansvar
- Införande av en gemensam upphandlingsprocess
- Starkare och mer systematisk avtalsuppföljning
- Införande av systemstöd (bland annat spendanalys och e-handel)
- Kompetenshöjande insatser för alla som gör inköp
- Införande av kategoristyrning

Kommunledningskontoret
Jenny Svensson

Syftet med åtgärderna är att förbättra regelefterlevnad, intern kontroll och kostnadseffektivitet.

Svar på revisionens rekommendationer

Kommunledningskontoret har valt att dela upp revisorernas rekommendationer enligt nedan.

1. Tydliggöra ansvarsfördelning och organisation

Kommunledningskontoret delar rekommendationen.

Revisorerna tycker delvis att kommunstyrelsen har en ändamålsenlig organisation. De ser samtidigt flera brister kopplat till kommunstyrelsens reglemente som inte innehåller specifika bestämmelser om styrelsens roll i upphandlingsprocessen.

Under 2025 genomförde kommunen en förstärkning av upphandlingsorganisationen genom bland annat rekrytering av upphandlingschef och införande av avtalscontroller. Målet är att skapa en mer sammanhållen och effektiv inköpsstruktur med tydliga processer, ansvarsfördelning och ökad kvalitet i upphandlingar. Kommunledningskontoret har även påbörjat översyn av styrdokument och delegationsordningar samt införandet av en gemensam upphandlingsprocess.

2. Stärka uppföljning, rutiner och systemstöd

Kommunledningskontoret delar rekommendationen.

Revisorerna rekommenderar bland annat att säkerställa ändamålsenliga systemstöd för en enhetlig och systematisk uppföljning av inköps- och upphandlingsverksamheten.

Kommunledningskontoret arbetar nu med att ta fram gemensamma rutiner, stärka avtalsuppföljningen och införa nya systemstöd. Det handlar bland annat om ett spendanalysverktyg och en förbättrad leverantörskontroll.

Spendanalys-system

Kommunledningskontoret inför ett spendanalys-system för att analysera inköpsdata, kategorisera inköp, hitta besparingsmöjligheter och stödja uppföljningen av avtalstrohet.

Tjänsten ger en tydlig och fördjupad bild av kommunens inköpsmönster. Genom avancerad analys och bearbetning av våra egna data, tillsammans med validerad information från externa källor, omvandlas rådata till konkreta beslutsunderlag. Det minskar det administrativa arbetet och stärker den strategiska styrningen och uppföljningen.

Kommunledningskontoret
Jenny Svensson

Förbättrad leverantörskontroll

Den nya leverantörskontrollen innebär en kontinuerlig uppföljning av leverantörernas ekonomiska och juridiska status. Tjänsten omfattar både befintliga och nya leverantörer samt alla företagsformer.

Genom tillgång till relevanta rättsliga avgöranden kan kommunen stärka arbetet med att identifiera och förebygga välfärdsbrottslighet. Systemet ger automatiska aviseringar vid förändringar, möjliggör riskklassificering och erbjuder en fullständig historik över leverantörernas utveckling.

3. Säkerställa genomförande av åtgärder och intern kontroll

Kommunledningskontoret delar rekommendationen.

Revisorerna påpekar bland annat att trots att det finns styrande dokument, anvisningar och interna rutiner visar granskningen att kommunstyrelsen inte säkerställer att dessa följs i praktiken.

Kommunledningskontoret har under 2026 byggt in uppföljning och kontroll i den ordinarie styrningen och internkontrollen. Det är bland annat resultatet av förstärkningen på enheten med en avtalscontroller.

Kommunledningskontoret kompletterar också med tydligare kontrollmoment och fler stickprov.

Bland annat planerar kommunledningskontoret fler internkontrollmoment i kommunstyrelsens plan för intern kontroll 2027. Det gäller bland annat otillåten direktupphandling och följsamhet till rutinerna för direktupphandling.

4. Införande av e-handelssystem

Kommunledningskontoret delar rekommendationen och ser införandet av ett e-handelssystem som en prioriterad åtgärd.

Revisorerna anser att avsaknaden av ett fungerande e-handelssystem är en brist eftersom det försvårar spårbarheten, enhetliga kontroller och möjligheten att säkerställa avtalstrohet.

E-handel innebär att inköp hanteras digitalt genom ett strukturerat systemstöd, där beställningar görs via avtalade leverantörers kataloger och sortiment. Genom att samla hela inköpsprocessen – från beställning till faktura – i ett gemensamt system skapas bättre kontroll, ökad transparens och högre avtalstrohet.

Ett e-handelssystem förenklar beställningsprocessen för verksamheterna, minskar manuellt arbete och bidrar till effektivare uppföljning av inköp. Det ger också bättre förutsättningar att styra mot rätt leverantörer, identifiera avvikelser och säkerställa att inköp sker enligt gällande avtal och riktlinjer.

Kommunledningskontoret
Jenny Svensson

Genom tydliga processer, spårbarhet och minskat utrymme för manuella avsteg bidrar systemet även till att förebygga oegentligheter och motverka korruption.

5. Tydliggöra rollfördelning mellan kommunledningskontoret och samhällsutvecklingsförvaltningen

Kommunledningskontoret delar rekommendationen.

Revisorerna ser brister kopplat till att ansvarsfördelningen mellan kommunledningskontoret och samhällsutvecklingsförvaltningen delvis är otydlig, särskilt efter förändringen där upphandling organisatorisk flyttats till upphandlingsenheten.

Kommunledningskontoret har inlett en översyn av styrdokument, delegationsordningar och arbetssätt. Syftet är bland annat att förtydliga rollfördelningen mellan kommunledningskontoret och samhällsutvecklingsförvaltningen.

Sammantaget är det kommunledningskontoret bedömning att i och med det pågående utvecklingsarbetet kommer kommunen uppnå många av revisions rekommendationer och andra åtgärder för att nå en mer effektivare inköpsprocess.

Konsekvenser för barn och unga

Ärendet bedöms inte ha några direkta konsekvenser för barn och unga.

Indirekt kan en stärkt inköpsprocess däremot ge positiva effekter. När kommunen använder sina resurser mer effektivt och får bättre avtal och priser blir det mer pengar över till verksamheter som skola, förskola och socialtjänst. Det kan leda till högre kvalitet i verksamheterna och bättre stöd till barn och unga på sikt.

Ekonomiska konsekvenser

De föreslagna åtgärderna medför inledningsvis vissa extra kostnader, främst för systemstöd (e-handel och spendanalys).

Införandet av e-handel beräknas kosta cirka 2 miljoner kronor utöver befintlig budgetram, mest för lön till en e-handelsadministratör och systemkostnader.

På sikt bedöms åtgärderna leda till tydliga effektiviseringar. Genom minskad administrativ hantering, färre felaktiga inköp, ökad avtalstrohet och bättre kostnadskontroll kan kommunen spara både tid och pengar. Det skapar utrymme för mer verksamhet och minskar risken för onödiga kostnader.

Kommunledningskontoret kommer att fortsätta det pågående utvecklingsarbetet och återkommer till kommunstyrelsen med regelbunden uppföljning av framstegen.

Datum
2026-05-19**Diarienummer**
KS 2026/0225

Kommunledningskontoret
Jenny Svensson

Carina Lundberg Udelepp
Kommundirektör

Björn Wallgren
Ekonomichef

Handlingar i ärendet

1. Tjänsteutlåtande - Granskning av inköp, upphandlingar och avtalshantering
2. Missiv - granskning av inköp, upphandlingar och avtalshantering 2026
3. Revisionsrapport - granskning av inköp, upphandlingar och avtalshantering 2026

Expedieras
Kommunrevisorerna
PWC kristian.damlin@pwc.com