

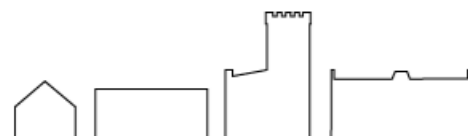
Återrapportering av uppdrag av att redovisa hur revisorernas rekommendationer har genomförts gällande kommunens inköp, upphandlingar och avtalshantering

Bakgrund och uppdrag

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (PwC) genomförde 2025/2026, på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna, en granskning av kommunens inköp, upphandlingar och avtalshantering. Revisionsrapporten och kommunledningskontorets svar behandlades på kommunstyrelsens sammanträde den 8 juni 2026 (§ 89). På sammanträdet uppdrog kommunstyrelsen åt kommunledningskontoret att senast den 21 september 2026 redovisa hur revisorernas rekommendationer har genomförts i kommunens verksamhet samt när åtgärderna beräknas ge full effekt. Denna rapport utgör kommunledningskontorets redovisning av detta uppdrag. Fortsatt rapportering om hur arbetet med att stärka kommunens inköps- och upphandlingsprocess kommer att ske inom ramen för ordinarie planering- och uppföljningsprocess som exempelvis i budgeten och kommunstyrelsens verksamhetsplan för 2027, planeringsförutsättningarna för 2028 och delårsrapporteringen för 2027. Rapporteringen kommer bland annat att beröra fortsatta åtgärder, tillämpning, stöd för processer och genomförande samt uppnådd effekt.

Revisorernas bedömning och rekommendationer

Nedan visas revisorernas bedömning för varje revisionsfråga.





Revisionsfrågor	Bedömning	KS
Är organisationen ändamålsenlig?	Delvis	
Finns riktlinjer, rutiner och processer för upphandling och inköp och efterlevs dom?	Nej	
Finns rutiner och processer för att säkerställa avtalstrohet?	Nej	
Sker en tillräcklig uppföljning av inköp- och upphandlingsverksamheten?	Delvis	
Har kommunstyrelsen vidtagit tillräckliga åtgärder med anledning av den tidigare granskningen från år 2023?	Nej	

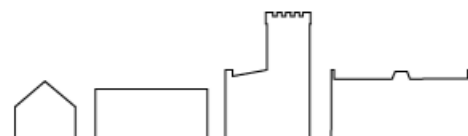
Källa: PwC, Granskning av inköp, upphandlingar och avtalshantering, mars 2026.

Revisorerna rekommenderar kommunstyrelsen att:

- tydliggöra ansvarsfördelningen i upphandlingsprocessen, säkerställa en stabil bemanning inom upphandlingsenheten samt fullfölja implementeringen av den nya organisatoriska modellen,
- tydliggöra ansvar och roller i uppföljningsarbetet, stärka de gemensamma rutinerna och säkerställa ändamålsenliga systemstöd för en enhetlig och systematisk uppföljning av inköps- och upphandlingsverksamheten,
- säkerställa att beslutade åtgärder genomförs fullt ut genom att tydliggöra ansvaret för uppföljning, stärka den systematiska kontrollen samt prioritera införandet av nödvändiga systemstöd, däribland e-handelssystem, för att möjliggöra ökad spårbarhet, enhetlighet och intern kontroll, samt
- förtydliga roll- och ansvarsfördelningen mellan kommunledningskontoret och samhällsutvecklingsförvaltningen, eftersom denna inte framgår tillräckligt tydligt av befintliga styrdokument.

Samlad bedömning

Kommunledningskontorets bedömning är att flera åtgärder har genomförts eller påbörjats. Upphandlingsorganisationen har förstärkts, en ny rutin för direktupphandling har införts och systemstöd för spendanalys och leverantörskontroll har anskaffats. Gemensamma processer och mallar har också tagits fram som skapar en tydligare ansvarsfördelning, ett mer enhetligt



arbetssätt och bättre förutsättningar för en systematisk uppföljning av inköps- och upphandlingsverksamheten.

Rekommendationerna är omhändertagna men vissa åtgärder kräver mer omfattande insatser och genomförs successivt över tid. Kvarstående arbete omfattar bland annat stabil bemanning, reviderade styrdokument med ett tydligare kommunövergripande ansvar, gemensamma former för avtalsuppföljning, kvalitetssäkrade avtals- och inköpsdata, beställarutbildning samt e-handel.

Återrapportering per rekommendation

Rekommendation 1:

Tydliggöra ansvarsfördelningen i upphandlingsprocessen, säkerställa en stabil bemanning inom upphandlingsenheten samt fullfölja implementeringen av den nya organisatoriska modellen.

Genomförda och pågående åtgärder:

En upphandlingschef tillträdde i augusti 2025 och upphandlingsenheten har förstärkts med en avtalscontroller. Ansvar för kommunens upphandlingar, inklusive entreprenadupphandlingar, har samlats inom enheten. En gemensam upphandlingsprocess och enhetliga mallar har tagits fram och implementerats som skapar en tydligare ansvarsfördelning, ett mer enhetligt arbetssätt och bättre förutsättningar för en systematisk uppföljning av inköps- och upphandlingsverksamheten.

Kvarstående och avsikt:

Rekrytering av vakanta tjänster pågår. Genomförda rekryteringsförsök av entreprenadupphandlare har ännu inte lett till tillsättning då ingen sökande uppfyllt verksamhetens krav på erfarenhet och kompetens. Rekryteringsläget för entreprenadupphandlare är fortsatt utmanande. Övriga tjänster inom enheten är tillsatta. Parallellt revideras styrdokument, reglementen och delegationsordningar för att tydliggöra ansvarsfördelningen mellan nämnderna samt mellan nämnd och tjänstemannaorganisation. Revidering av styrdokument, reglementen och delegationsordningar pågår.

Rekommendation bedöms vara åtgärdad och fått effekt:

Åtgärderna bedöms redan gett positiva effekter genom den förstärkta kompetensen inom upphandlingsenheten samt införandet av en gemensam upphandlingsprocess och enhetliga mallar, vilket har bidragit till ett mer enhetligt arbetssätt, ökad kvalitet och tydligare ansvar i det löpande arbetet. Beslut om reviderad policy och riktlinjer planeras till kvartal 2 2027, följt av reglemente och delegationsordningar under kvartal 3–4 2027. Dessa styrdokument bedöms ytterligare tydliggöra ansvar, roller och mandat mellan nämnder och tjänstemannaorganisation samt skapa bättre förutsättningar för en enhetlig tillämpning i hela organisationen.

Rekommendation 2:

Tydliggöra ansvar och roller i uppföljningsarbetet, stärka de gemensamma rutinerna och säkerställa ändamålsenliga systemstöd för en enhetlig och systematisk uppföljning av inköps- och upphandlingsverksamheten.

Genomförda och pågående åtgärder:

Ett spendanalyssystem och ett leverantörskontrollsystem har anskaffats under 2026. Systemen ger förutsättningar att följa inköpsmönster, avtalstrohet och leverantörsrisker. Samtliga kommunens leverantörer omfattas idag av löpande leverantörsbevakning genom leverantörskontrollsystemet. Systemet följer kontinuerligt bland annat ekonomisk och

finansiell status samt rättsliga händelser och domar, vilket stärker kommunens möjligheter att identifiera risker och förebygga välfärdsbrottslighet. Insamling och kvalitetssäkring av avtals- och inköpsdata pågår. Avtalscontrollern arbetar löpande med gemensamma former för avtalsförvaltning och avtalsuppföljning.

Kvarstående och avsikt:

Implementering av gemensamma mallar för avtalsuppföljning och rapporteringsrutiner sker under året. Registrering och kvalitetssäkring av samtliga avtal pågår löpande och behöver slutföras innan systemen kan användas fullt ut. Arbetet med att fastställa ansvar, mandat och gränssnitt i reviderade styrdokument pågår.

Rekommendation bedöms vara åtgärdad och fått effekt:

Genomförda åtgärder stärker redan under 2026 ansvarsfördelning, gemensamma rutiner och uppföljning av inköps- och upphandlingsverksamheten. Rekommendationen bedöms vara fullt genomförd under 2027 när styrdokumentet har beslutats, avtalsregistret kvalitetssäkrats och de gemensamma arbetssätten är etablerade.

Rekommendation 3:

Säkerställa att beslutade åtgärder genomförs fullt ut genom att tydliggöra ansvaret för uppföljning, stärka den systematiska kontrollen samt prioritera införandet av nödvändiga systemstöd, däribland e-handelssystem, för att möjliggöra ökad spårbarhet, enhetlighet och intern kontroll.

Genomförda och pågående åtgärder:

En ny rutin för direktupphandling infördes i slutet av 2025. Upphandlingsenheten godkänner direktupphandlingar över 50 000 kronor, kontrollerar leverantörer och säkerställer dokumentation och diarieföring. Efterlevnaden följs löpande upp inom den interna kontrollen. Processen för den kommunövergripande upphandlingsplanen har också utvecklats.

Kvarstående och avsikt:

En beställarutbildning ska tas fram och genomföras under 2026. Ett e-handelssystem bedöms vara nödvändigt för full spårbarhet och ökad avtalstrohet. Ett införande förutsätter att finansiering om cirka 2 miljoner kronor per år avsätts. Efter ett finansieringsbeslut behöver kommunen rekrytera en systemadministratör, fastställa krav och genomföra en upphandling av systemet. Därefter ska systemet konfigureras och integreras med kommunens befintliga system, leverantörer och avtal anslutas samt berörda beställare och

andra användare utbildas. Införandet behöver även omfatta testning och successiv implementering i verksamheterna.

Upphandling av systemet bedöms ta cirka 4–6 månader från finansieringsbeslut. Därefter följer integration, anslutning av leverantörer och avtal samt utbildning och successiv implementering, vilket bedöms ta ytterligare cirka 8 månader.

De långsiktiga nyttorna består främst av ökad avtalstrohet, förbättrad intern kontroll och spårbarhet, minskad administration samt bättre möjligheter till uppföljning och analys av inköpsverksamheten.

Rekommendation bedöms vara åtgärdad och fått effekt:

Kontrollåtgärderna bedöms ge successiv effekt under 2026–2027. Ett e-handelssystem bedöms kunna driftsättas cirka 12–14 månader efter finansieringsbeslut. Full effekt uppnås successivt i takt med att fler avtal och leverantörer ansluts och en större andel av inköpen genomförs i systemet.

Rekommendation 4:

Förtydliga roll- och ansvarsfördelningen mellan kommunledningskontoret och samhällsutvecklingsförvaltningen, eftersom denna inte framgår tillräckligt tydligt av befintliga styrdokument.

Genomförda och pågående åtgärder:

Kommunledningskontoret och samhällsutvecklingsförvaltningen har under hösten 2025 och våren 2026 tagit fram en gemensam upphandlingsprocess och mer enhetliga mallar.

Revidering av styrdokumentet pågår.

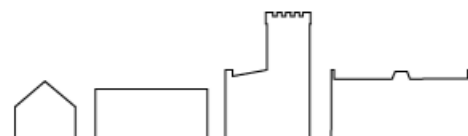
Kvarstående och avsikt:

Ansvar, mandat och gränssnitt ska fastställas för hela upphandlingsprocessen, särskilt när det gäller för entreprenadupphandlingar.

Rekommendation bedöms vara åtgärdad och fått effekt:

De genomförda åtgärderna bedöms redan ha åtgärdat stora delar av revisorernas rekommendation genom att skapa en tydligare ansvarsfördelning och ett mer enhetligt arbetssätt mellan kommunledningskontoret och samhällsutvecklingsförvaltningen.

Beslut om reviderad policy och riktlinjer planeras till kvartal 2 2027, följt av reglemente och delegationsordningar under kvartal 3–4 2027. Rekommendationen bedöms vara fullt åtgärdad under 2028.



Fortsatt uppföljning

Kommunledningskontoret har etablerat en kommunövergripande struktur för uppföljning av inköps- och upphandlingsverksamheten. Uppföljningen sker genom intern kontroll av direktupphandlingar, analyser i spendanalys- och leverantörskontrollsystemen, den kommunövergripande upphandlingsplanen, årlig rapportering av strategiska avtal samt minst en årlig inköpsdialog med varje ledningsgrupp. Detta ger förbättrade förutsättningar för en systematisk uppföljning, ökad avtalstrohet och en stärkt intern kontroll.

Det fortsatta arbetet inriktas på att säkerställa ansvarsfördelning och gemensamma arbetssätt får fullt genomslag i hela organisationen samt att färdigställa de reviderade styrdokumenterna.

Fortsatt rapportering om hur arbetet med att stärka kommunens inköps- och upphandlingsprocess kommer att ske inom ramen för ordinarie planering- och uppföljningsprocess som exempelvis i budgeten och kommunstyrelsens verksamhetsplan för 2027, planeringsförutsättningarna för 2028 och delårsrapporteringen för 2027.

Rapporteringen kommer bland annat att beröra fortsatta åtgärder, tillämpning, stöd för processer och genomförande samt uppnådd effekt.

