

KATEGORIPLAN

ADMINISTRATIVA & EXTERNA TJÄNSTER

BILAGA 2 - NULÄGESANALYS

INNEHÅLLSFÖRTECKNING:

1.0	SAMMANFATTNING.....	3
2.0	NULÄGESANALYS	3
2.1	INTERN ANALYS – SPENDANALYS	3
2.2	SPENDENS FÖRDELNING PÅ LEVERANTÖRER	4
2.3	LEVERANTÖRSTROHET	5
2.4	AVTALSSTATUS 2026	5
2.4.1	AVTALSKATEGORISERING INOM KATEGORIN	5
2.5	OMVÄRLDSANALYS – STYRSIGNALER, INTERNA STYRDOKUMENT OCH FÖRUTSÄTTNINGAR I KOMMUNEN	7
2.5.1	MÅL OCH BUDGET 2026-2028.....	7
2.5.1.1.	KOMMUNSTYRELSEFÖRVALTNINGENS VERKSAMHETSPLAN - INDIKATOR CIRKULÄRA MOMENT	8
2.5.2	UPPHANDLINGS- OCH INKÖSPOLICY	8
2.5.3	RIKTLINJER FÖR UPPHANDLING OCH INKÖP	8
2.5.4	HKF 1500 – RIKTLINJER FÖR BEHANDLING AV PERSONUPPGIFTER	9
2.5.5	KOMMUNIKATIONSPOLICY	9
2.5.6	MILJÖPROGRAM FÖR HUDDINGE KOMMUN 2026-2029	9
2.5.7	AVFALLSPLAN 2021–2030	10
2.6	KRISBEREDSKAP	10
2.7	SANKTIONER MOT RYSSLAND.....	10
2.8	IDENTIFIERADE STYRKOR OCH SVAGHETER INOM ORGANISATIONEN	12
2.8.1	IDENTIFIERADE STYRKOR INOM ORGANISATIONEN	12
2.8.2	IDENTIFIERADE SVAGHETER INOM ORGANISATIONEN	12
2.9	ORGANISATORISKA FÖRUTSÄTTNINGAR	13
2.9.1	KÖP AV BEMANNINGSTJÄNSTER - BEMANNINGSCENTERS UPPDRAG VID SOCIALFÖRVALTNINGEN	13
2.9.2	KÖP AV BEMANNINGSTJÄNSTER INOM BUF OCH GAF	14
2.10	KONSULTMÄKLARE.	14
2.11	DYNAMISKT INKÖPSSYSTEM.....	15
2.12	EXTERN ANALYS - MARKNADSANALYS	16
2.13	IDENTIFIERADE MÖJLIGHETER OCH HOT PÅ MARKNADEN	16
2.13.1	EXTERNA MÖJLIGHETER	16
2.13.2	EXTERNA HOT	16
2.13.3	POLITISKA FAKTORER	17
2.13.4	EKONOMISKA FAKTORER.....	17
2.13.5	SOCIALA FAKTORER.....	17
2.13.6	TEKNOLOGISKA FAKTORER.....	18
2.13.7	LEGALA FAKTORER	18
2.13.7.1.	LAGÄNDRING FÖR INHYRNING AV PERSONAL.....	18
2.13.7.2.	REGISTERUTDRAG.....	18
2.13.7.3.	LAGEN OM OFFENTLIG UPPHANDLING.....	19
2.13.7.4.	INFORMATIONSSÄKERHET OCH SKYDD AV SEKRETESSBELAGDA UPPGIFTER.....	19
2.13.7.5.	ÖVRIG LAGSTIFTNING.....	19
2.13.8	MILJÖMÄSSIGA FAKTORER	19



1.0 SAMMANFATTNING

Nulägesanalysen visar att kategorin präglas av både tydliga risker och utvecklingsmöjligheter. De största riskerna handlar om beroendet av externa leverantörer, en relativt låg avtalstrohet i vissa delar samt brister i intern uppföljning och samordning. Detta leder till ökade kostnader, sämre kontroll och fler direktupphandlingar. Samtidigt finns utmaningar på marknaden, där kompetensbrist och låg konkurrens inom vissa områden kan påverka både pris och kvalitet negativt.

Det finns dock goda möjligheter att stärka kategorin. Konkurrens inom flera tjänsteområden, tillsammans med ökade krav på hållbarhet, ger utrymme att uppnå bättre kvalitet och kostnadseffektivitet utan ökade kostnader. Digitalisering och mer flexibla upphandlingsformer kan ytterligare effektivisera inköpen.

Sammanfattningsvis handlar utvecklingspotentialen i hög grad om att gå från ett delvis fragmenterat och reaktivt arbetssätt till en mer strategisk och samordnad inköpsstyrning, där befintliga avtal används fullt ut och där marknadens möjligheter – särskilt inom hållbarhet och digitalisering – tas tillvara.

2.0 NULÄGESANALYS

2.1 Intern analys – Spendanalys

Spendanalysen nedan är exklusive bolagen.

Kategorin Administrativa och Externa tjänster stod under 2025 för 6 % av den totala spenden inom kommunen (exklusive bolagens spend), vilket gör den till den 4:e största kategorin det året.

Kategorin hade under 2025 en spend på drygt 138 miljoner kr (97 miljoner kr 2024) där kostnader för olika typer av bemanningstjänster stod för ca 41%, vilket motsvaras av drygt 57 miljoner kr. Därefter kommer Resa och konferenstjänster på ca 17% följt av konsulter (exklusive IT-konsulter) på ca 16% av kategorins spend.

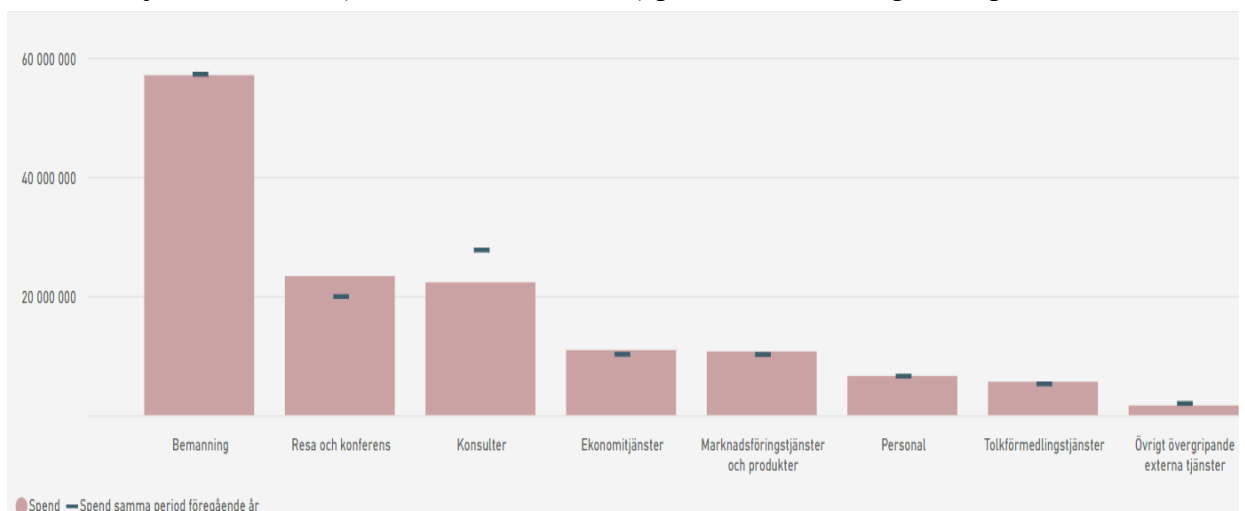


Bild 4: Spendens procentuella fördelning under 2025 mellan underkategorierna



Kommunstyrelsens förvaltning köper mest inom kategorin med en andel på 37%, följt av Grundskolenämnden på 18% och Förskolenämnden samt Gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden på 9%.

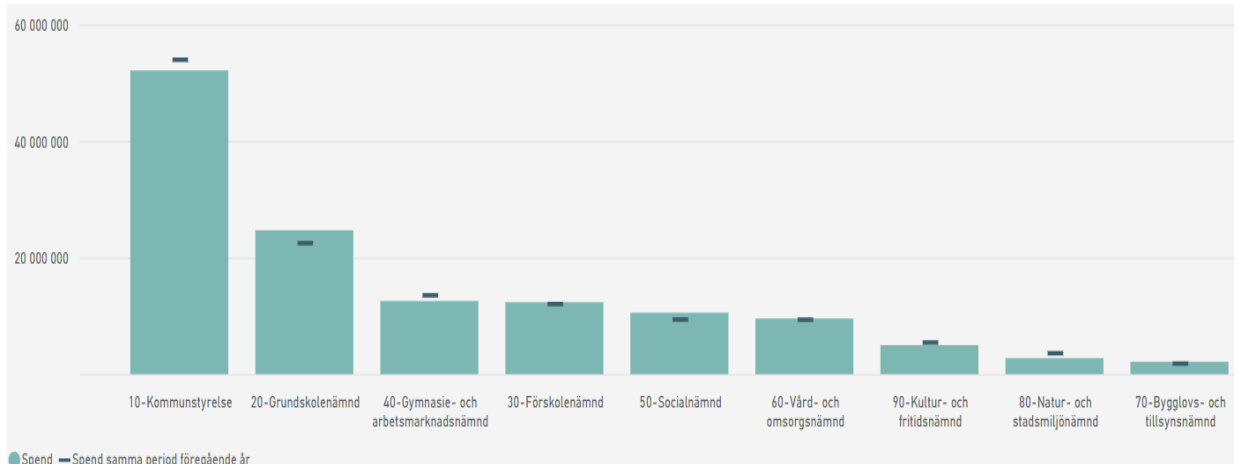


Bild 5: Spendens fördelning 2025 mellan kommunens olika nämnder

2.2 Spendens fördelning på leverantörer

Inom kategorin köpte kommunen under 2025 från totalt 534 leverantörer, varav 74 inom resa och konferenstjänster, 70 leverantörer var inom konsulter och 38 leverantörer inom bemanningstjänster. Endast 28 av leverantörerna har en spend över 500 000 kr per år. Svansen inom kategorin, dvs. sällanköpsleverantörer med låg spend under 100 000 kr på ett år, är lång med 296 leverantörer.

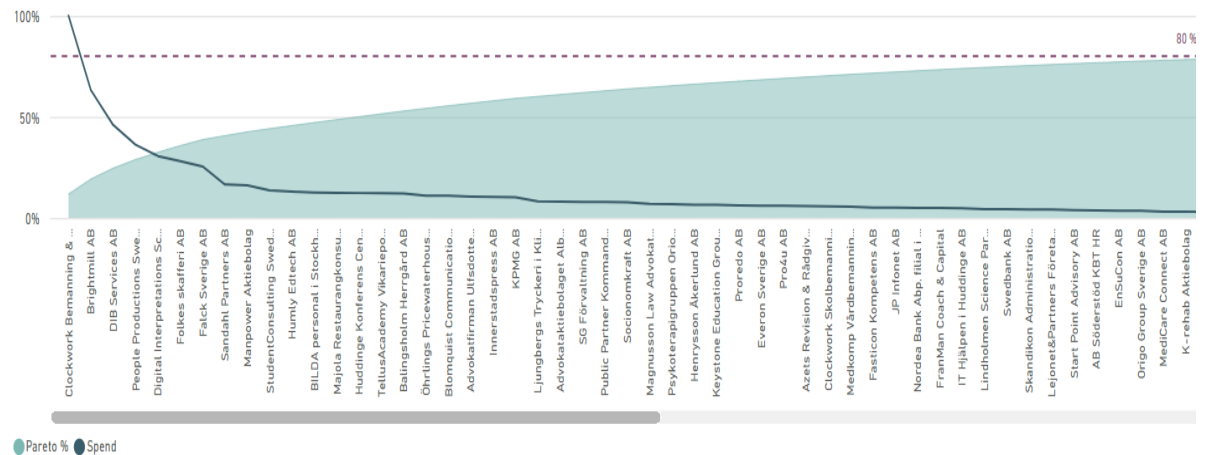


Bild 6: Spend 2025 fördelat på leverantörer inom kategorin

Nedan figur visar leverantörstrogna köp i grönt och utanför upphandlat avtal i rött

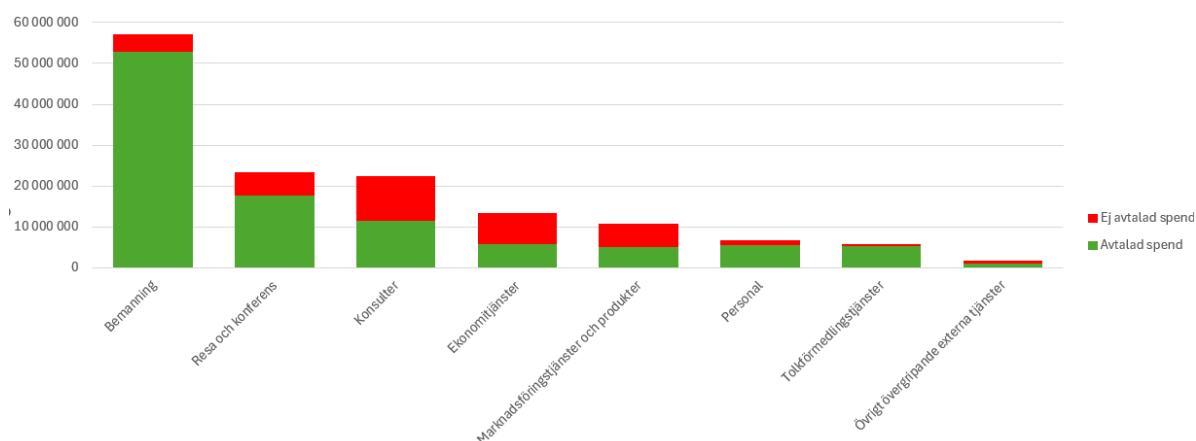


Bild 7: Spend 2025 per underkategori och avtalstrohet per underkategori

2.3 Leverantörstrohet

Leverantörstroheten, dvs att verksamheterna köper produkter och tjänster via upphandlade avtal, inom kategorin är relativt hög, ca 75%. Det gör dock att drygt 25% av den totala spenden köps från leverantörer som kommunen inte har avtal med. Totalt köptes det för ca 34,8 Mkr (27,4 Mkr år 2024) från 428 st. (262 st 2024) icke upphandlade avtalade leverantörer under 2025.

Ett avtal som har ingåtts genom otillåten direktupphandling kan ogiltigförklaras och den upphandlande myndigheten som ingick avtalet riskerar att få betala en upphandlingsskadeavgift. En tydlig ekonomisk konsekvens av köp utanför ramavtal är också högre priser. Då en upphandling inte konkurrensutsätts kan avsaknaden av konkurrens medföra att priserna blir höga. Volymeffekterna som stora ramavtal medför uteblir också vilket i sin tur medför ett högre pris.

2.4 Avtalsstatus 2026

Kommunen har inom kategorin ca 35 avtalsområden och ca 130 upphandlade avtal (exklusive direktupphandlingar). 106 leverantörer inom kategorin har ett giltigt upphandlat avtal (1 mars 2026, exklusive direktupphandlingar).

Inom underkategorin *resor och konferenser* har kommunen avropat från Adda (f.d. SKL Kommentus). Att ansluta sig till inköpscentralers ramavtal har både för- och nackdelar. Fördelar är minskad belastning i upphandlingsskedet och avseende avtalsförvaltning (prisjusteringar, förlängningar). Nackdelarna är bl. a ökade kostnader och avtal mindre anpassade för kommunens behov samt att avrop under avtalsperioden oftast sker genom förnyad konkurrensutsättning, vilket är resurskrävande.

Inom övriga underkategorier har kommunen genomfört egna upphandlingar. När samordning varit möjlig har detta skett tillsammans med de helägda bolagen och andra upphandlande myndigheter.

2.4.1 Avtalskategorisering inom kategorin

Huddinge kommun använder Kraljics matris för kategorisering av avtal.



Utgångspunkten i Kraljics matris är vilken betydelse/pris en specifik inköpskategori har för organisationen (vertikal axel i matrisen) respektive leverantörsmarknadens komplexitet/försörjningsrisk (horisontell axel).

Betydelse för kommunen kan vara ekonomisk och/eller strategisk.

Leverantörsmarknadens komplexitet är framför allt beroende av om det finns många leverantörer på marknaden (låg komplexitet) alternativt få (hög komplexitet).

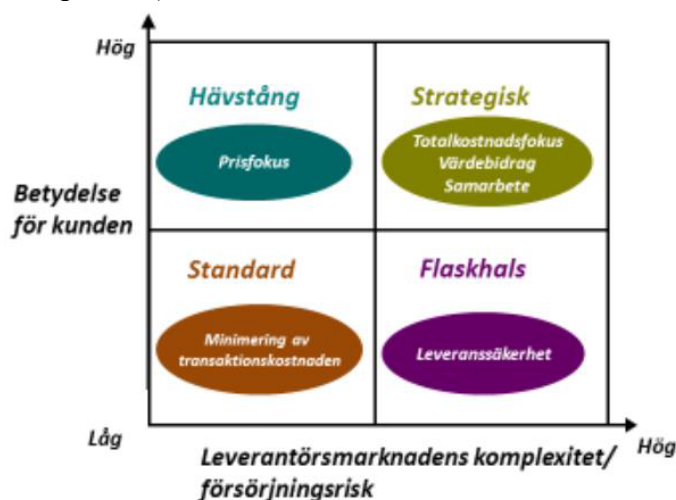


Bild 8: Kraljics matris visar betydelse för kunden och leverantörsmarknadens komplexitet/försörjningsrisk

Kategoriseringen påverkar strategin för upphandling och avtal.

Hävstångsavtal

I kategorin finns avtal som är kategoriserade som hävstångsavtal. Huvudfokus för hävstångsavtal är att hålla koll på transaktionskostnaderna.

Flaskhalsavtal

I kategorin finns idag inga upphandlingar som är kategoriserade som flaskhals då det finns mycket begränsad eller ingen konkurrens på marknaden.

Huvudfokus för flaskhalsavtal är att hålla koll på transaktionskostnaderna men också att ha ett tätt samarbete med leverantörerna då konkurrensen på marknaden är låg.

Standardavtal

I kategorin är de flesta avtal kategoriserade som Standardavtal. Huvudfokus inom standardavtal är att minimera transaktionskostnaden genom att exempelvis reducera administrationskostnaderna, reducera antalet leverantörer och/eller sträva efter standardisering.

För avtal inom kategorin som är kategoriserade som standardavtal bör huvudfokus vara att minska tid och pengar som spenderas på upphandling av tjänster/produkter. Samordning och eventuell anslutning till Adda kan vara lämpligt om man ser att det finns fördelar att samordna med andra kommuner för att t.ex. få ner styckepriser,



kommunens volymer är låga och egen upphandling därför blir administrativt dyr, eller när ett nationellt anslag behövs för effektiv konkurrens för aktuellt avtalsområde. En övervägning bör göras inför varje ny avtalsperiod.

Strategiska avtal

I kategorin finns idag inga upphandlingar som är kategoriserade som Strategiska avtal. Huvudfokus inom strategiska avtal är att ha totalkostnadsfokus och skapa partnerskap med leverantören genom att skapa ett tätt samarbete med leverantören genom avtalsuppföljning för att säkerställa leverans.

2.5 Omvärldsanalys – Styr signaler, interna styrdokument och förutsättningar i kommunen

Kategoriteamet har identifierat de styr signaler som har påverkan på kategorin, vilka presenteras nedan. Styr signaler kan vara i form av lagar, interna styr signaler och interna styrdokument.

2.5.1 Mål och budget 2026-2028

Mål och vision för Huddinge kommun är ”Ett tryggt, jämlikt och hållbart Huddinge” som delas upp i tre hållbarhetsperspektiv (social-, ekologisk-, och ekonomisk hållbarhet), vilka delas upp i 10 mål där nedan angivna mål har påverkan på kategorin Administrativa och externa tjänster:

1. *En trygg kommun där människor trivs och växer*
 - a. En trygg och lyckad skolgång lägger grunden för framtiden
 - b. Huddinge är trivsamt och tryggt för alla invånare
 - c. Huddinges verksamhet håller hög kvalitet
 - d. Arbete och företagsamhet lägger grunden för välfärden
2. *En hållbar naturkommun*
 - a. Minska klimatpåverkan
 - b. Cirkulär ekonomi som minimerar gifter i miljön
3. *En ansvarfull ekonomi i hela Huddinge*
 - a. Huddinge kommun har en sund och uthållig ekonomi
 - b. Huddinge kommun är en attraktiv arbetsgivare

Följande ur Mål och budget 2026-2028 är särskilt viktigt för aktuell kategori:

1. En trygg kommun där människor trivs och växer (social hållbarhet)
 - *Skickliga och behöriga lärare och förskollärare är avgörande för utbildningens kvalitet. Därför är en hög lärartäthet den enskilt viktigaste prioriteringen¹.*
 - *I Huddinge ska ett tydligt strategiskt grepp tas om det brottsförebyggande och trygghetsskapande arbetet. [...], och arbetslivs- och välfärds kriminalitet ska stävjas².*

¹ Mål och budget 2026-2028 s. 27

² Mål och budget 2026-2028s. 28



- *Så långt det är möjligt ska krav som kan ställas på kvalitet vara oberoende av verksamhetens driftsform³*
 - *I Huddinge ska upphandlingar aktivt bidra till ett långsiktigt hållbart samhälle med respekt för arbetstagares rättigheter, klimat- och miljöhänsyn och social inkludering. Kollektivavtalsenliga villkor ska tillämpas avseende lön, semester och arbetstid. Lokala företag ska ges goda möjligheter att delta i upphandlingar.⁴*
2. En hållbar naturkommun (ekologisk hållbarhet)
- *"Huddinge ska gå före i den gröna omställningen, effektivisera energianvändningen, minska utsläpp och gifter i miljön, och främja gröna transporter och resande, samt i större utsträckning köpa miljömärkta varor och produkter.⁵"*
3. En ansvarfull ekonomi i hela Huddinge (ekonomisk hållbarhet)
- *"Varje skattekrona ska användas på bästa möjliga sätt"⁶.*
 - *"I Huddinge ska upphandlingar aktivt bidra till ett långsiktigt hållbart samhälle med respekt för arbetstagares rättigheter, klimat- och miljöhänsyn och social inkludering. Lokala företag ska ges goda möjligheter att delta i upphandlingar."⁷*

2.5.1.1. Kommunstyrelseförvaltningens verksamhetsplan - Indikator cirkulära moment

En indikator finns framtagen för att mäta andel upphandlingar där moment av cirkulär ekonomi applicerats. Med moment menas till exempel krav, val av affärsmodell eller kriterier för utvärderingsmodellen.

Målet är att succesivt öka indikatorn med 5 procentenheter/år upp till 50 % till 2030. Utfallet för 2025 var 47 %.

2.5.2 Upphandlings- och inköbspolicy

I alla upphandlingar ska Upphandlings och inköspolicyn beaktas och vara vägledande i strategiska val kring kravställning. Policyn pekar också på nyttjande av bl.a. e-handelsverktyg.

"Kommunens upphandlingar ska vara rättssäkra och kännetecknas av att pris, kvalitet, miljö, sociala/etiska krav samt arbetsrättsliga villkor används som instrument i upphandlingarna."⁸

2.5.3 Riktlinjer för upphandling och inköp

Riktlinjerna beskriver ansvarsfördelning, roller och arbetssätt för ett strategiskt upphandlingsarbete som resulterar i goda affärer, god ekonomisk hushållning och

³ Mål och budget 2026-2028 s. 29

⁴ Mål och Budget 2026-2028 s. 34

⁵ Mål och budget 2026-2028 s. 31

⁶ Mål och budget 2026-2028 s. 34

⁷ Mål och budget 2026-2028 s. 34

⁸ Upphandlings- och inköspolicy s.2



hög kostnadseffektivitet där kommunens verksamhet bedrivs effektivt och ändamålsenligt och bidrar till kommunens övergripande mål.⁹

Riktlinjerna pekar på samordning inom kommunen med de helägda bolagen och andra upphandlande myndigheter i syfte att ta tillvara de ekonomiska fördelar som samordning och större inköpsvolym kan ge.¹⁰

2.5.4 HKF 1500 – Riktlinjer för behandling av personuppgifter

Riktlinjerna informerar och sammanfattar kommunens skyldigheter och ger instruktioner kring hur personuppgifter får behandlas inom kommunen.

2.5.5 Kommunikationspolicy

Huddinge kommun står för: tydlighet, öppenhet, tillgänglighet och språket ska vara lätt att förstå. Policyn ska beaktas i alla upphandlingar och kommunikation kring bl.a. avtal med verksamheter, leverantörer och kommuninvånare.

2.5.6 Miljöprogram för Huddinge kommun 2026-2029

Miljöprogrammet omfattar vissa delar som har påverkan på denna kategori. Kategoriteamet har identifierat att nedan punkter i miljöprogrammet behöver beaktas i kategoristyrningsarbetet:

- Minskad klimatpåverkan från transportsektorn¹¹
- Minskad klimatpåverkan från konsumtion. – ”För att uppnå delmålet behöver kommunkoncernen ställa relevanta miljökrav i upphandlingar och inköp. Upphandlingar med höga miljökrav ökar kontinuerligt och ställda krav följs upp. Andelen upphandlingar med cirkulära inslag ska kontinuerligt öka. Varje upphandling och inköp ska föregås av en behovsanalys”.¹²
- Minskat avfall och cirkulära flöden – [...] minimering och återanvändning ska prioriteras före återvinning genom att skapa förutsättningar för cirkulära kretslopp [...]¹³
- Minskad användning och spridning av farliga ämnen – ”Krav på kemikalieinnehåll i upphandlingar av varor, produkter och tjänster är ett kraftfullt och effektivt verktyg för kommunkoncernen att bidra till måloppfyllelsen. Måloppfyllelsen förutsätter också att verksamheter prioriterar val av miljöcertifierade/miljömärkta varor, produkter och tjänster.”¹⁴

⁹ Riktlinjer för upphandling s. 4

¹⁰ Riktlinjer för upphandling s. 4–5

¹¹ Huddinges miljöprogram 2026-2029, s 10

¹² Huddinges miljöprogram 2026-2029, s 13

¹³ Huddinges miljöprogram 2026-2029, s 24

¹⁴ Huddinge miljöplan 2026-2029, s 26.



2.5.7 Avfallsplan 2021–2030

Kommunens avfallsplan för 2021–2030 innehåller mål som omfattar bland annat verksamhetsavfall och nedskräpning. Avfallsplanen anger att för att uppnå minskad mängd avfall behöver färre nyproducerade varor av alla slag införskaffas.

Som åtgärd för att bidra till uppfyllandet av mål 2, Förebygga avfall, anges: *"Vid inköp och upphandling av varor, material och tjänster ska kommunen vidta åtgärder för att minska uppkomsten av avfall."*¹⁵

2.6 Krisberedskap

Med krisberedskap avses förmågan att förebygga, motstå och hantera krissituationer, genom utbildning, övning och andra åtgärder samt genom den organisation och de strukturer som skapas före, under och efter en kris, dvs. minska sårbarhet i verksamheter och ha god förmåga att hantera krissituationer.

Sveriges kommuner har en viktig roll i samhällets krisberedskap. Kommunerna är ansvariga för verksamhet som måste fungera även under kriser.

Enligt Lagen (2006:544) om kommuners och regioners åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap, är kommunen skyldig att planera för hur kommunen ska agera och hantera en allvarlig störning i den kommunala verksamheten, en risk- och sårbarhetsanalys¹⁶. Kommunen är också skyldig att identifiera prioriterade åtaganden och kritiska beroenden, ta fram en plan för hur kommunen ska kunna minska risken för att något drabbar verksamheten, men också för att kunna hantera allvarliga störningar i verksamheten. Även kommunalt handlingsprogram 2022–2023 enligt lag 82 003:778) om skydd mot olyckor (SBFF) pekar på kommunens skyldighet att arbeta förebyggande.

Inom ramen för kategoristyrningsarbetet för Administrativa och externa tjänster ingår att identifiera försörjningskedjor som är kritiska för samhällsviktig verksamhet. Ett riktmärke är att individuella verksamheter (exempelvis, förskola, äldreboende) ska klara sig utan utomstående hjälp i ett dygn. På kommunnivå ska kommunen säkerställa att verksamheterna klarar 14 dygn utan extern hjälp. Detta ställer krav på att kommunen skapar redundans, genom att exempelvis hålla lager på verksamhetskritiska produkter, arbeta med second source (dvs. säkerställa att kommunen alltid har en leverantör i backup om den ordinarie inte kan leverera) eller genom att arbeta med att säkerställa att leverantören har robusta underleverantörsled. För kritiska avtal behöver det kravställas rätt så att inte Force majeure-liknande situationer utgör ett hinder för uppdragets fullgörande.

2.7 Sanktioner mot Ryssland¹⁷¹⁸

Rysslands invasionskrig mot Ukraina har fått västvärlden att införa ett stort antal ingripande ekonomiska sanktioner mot Ryssland och även mot Belarus.

¹⁵ Avfallsplan, mål 2 sid 11

¹⁶ <https://www.msb.se/sv/amnesomraden/skolmaterial/samhällets-krisberedskap/kommunens-krisberedskap/>

¹⁷ <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/regler-och-lagstiftning/sanktioner-paverkan-upphandling/>

¹⁸ <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/regler-och-lagstiftning/sanktioner-paverkan-upphandling/importforbud/>



Sanktionerna innebär förenklat och i korthet följande:

- Offentliga kontrakt får inte tilldelas ryska företag från och med den 9 april 2022. Redan ingångna kontrakt med sådana företag får inte fullgöras från och med den 11 oktober 2022. Detta gäller även avrop från ramavtal – men inte ingående av själva ramavtalet.
- Det finns ett förbud mot att köpa, importera och transportera vissa varor och tjänster från Ryssland och Belarus.
- Betalningar får inte göras till vissa individer som räknas upp i förordningarna. Detta gäller även ersättningar inom ramen för kontrakt som ingåtts i upphandlingar.

Vad gäller samtliga sanktioner gäller att inga krav får beviljas i samband med avtal som träffas av sanktionerna, till exempel skadestånd. Det finns ett generellt förbud mot att avsiktligt vidta åtgärder som syftar till att kringgå sanktionerna.

Överträdelser av sanktionerna är straffbelagda, men överträdelser ska inte medföra något ansvar om de vidtagits i god tro.

EU har antagit flera stora paket med restriktiva åtgärder (sanktioner) mot både Ryssland och Belarus. Sanktionerna är ett svar på Rysslands krig mot Ukraina, ett krig som aktivt stöds av Belarus.

Sanktionerna mot Ryssland syftar till att:

- Undergräva Kremls förmåga att finansiera kriget.
- Påföra tydliga ekonomiska och politiska kostnader för de personer i Rysslands politiska elit som är ansvariga för invasionen.
- Minska landets ekonomiska bas.

Mot bakgrund av Belarus stöd till den ryska invasionen har EU även antagit sanktioner mot Belarus.

Sanktionerna har genomförts genom EU-förordningar som är direkt tillämpliga i svensk nationell rätt. Sanktionsförordningarna har ändrats vid flera tillfällen. De uppdaterade ("konsoliderade") versionerna av respektive förordning är dock inte de officiella rättsakterna, utan de består av de ursprungliga förordningarna samt alla efterkommande förordningar som ändrar i dessa. Överträdelser av förbud i någon av sanktionsförordningarna är straffbara enligt en särskild lag.



2.8 Identifierade styrkor och svagheter inom organisationen

2.8.1 Identifierade styrkor inom organisationen

Huddinge kommun är en relativt stor kommun med ett strategiskt geografiskt läge nära Stockholm, vilket medför stora upphandlingsvolymmer och ett generellt högt marknadsintresse. Kommunens storlek och ekonomiska omfattning gör den till en attraktiv kund för leverantörer inom flera tjänsteområden.

Kommunen har god tillgång till kompetent personal samt expert- och specialistroller inom bland annat hållbarhet, dataskydd och säkerhet, vilket skapar goda förutsättningar för tydlig och kvalificerad kravställning i upphandlingar.

Inköpsverksamheten kännetecknas av hög avtalstrohet och en strukturerad beställarorganisation där inköp genomförs av certifierade beställare.

Kommunen har etablerade systemstöd för spendanalys, uppföljning och e-handel, vilket möjliggör god kontroll och analys av inköpsmönster. Beställare har generellt god tillgång till avtalsinformation och beställningsvägar via e-handelssystemet, även om det fortsatt finns potential att öka andelen strukturerade beställningsvägar ytterligare.

Inom flera tjänsteområden finns en stark intern beställarkompetens, exempelvis inom HR, ekonomiska tjänster och konsultinköp, vilket bidrar till effektiva avrop och god styrning av leveranser. Inom bemanningstjänster råder hög konkurrens till följd av kommunens geografiska läge, vilket möjliggör både höga krav och kostnadseffektivitet. Hållbarhet är ett etablerat fokusområde inom flera marknader, bland annat bemanning, resor och marknadsföring, där kommunen redan har en uttalad medvetenhet och ett aktivt förhållningssätt som bidrar till cirkulär och långsiktig hållbarhet.

2.8.2 Identifierade svagheter inom organisationen

Kommunen har förbättringspotential när det gäller planering, samordning av spetskompetenser samt kommunikation och efterlevnad av upphandlingsprocesser. Det finns även brister i intern uppföljning, där tid inte alltid avsätts och ansvarsfördelningen upplevs som otydlig i verksamheterna.

Inom underkategori ekonomiska tjänster är kommunens förhandlingsutrymme begränsat, särskilt där kommunen är en relativt liten kund, är beroende av upphandlade och komplexa tjänster samt där intern kompetens i vissa fall är personberoende.

Avtalen inom personal-, bemannings- och konsulttjänster täcker inte alltid verksamheternas behov fullt ut. Vissa avtal överutnyttjas, andra saknas helt, vilket leder till direktupphandlingar och behov av mer flexibla och anpassningsbara lösningar över tid.

Uppföljning av leveranser och fakturering är utmanande inom vissa områden, exempelvis tolktjänster. Inom resor och konferenser förekommer låg avtalstrohet, kopplat till många användare och osäkerhet kring avtalens innehåll. Samtidigt



försvårar kraftiga och oregelbundna prisförändringar inom marknadsföringstjänster kravställning av prisjusteringsvillkor.

Avtalen inom personal-, bemannings- och konsulttjänster täcker inte alltid verksamheternas behov fullt ut, vilket lett till direktupphandlingar. Sedan 2026 finns avtal på Managementkonsulter som förmodas täcka en hel del av det behov som tidigare direktupphandlats.

Uppföljning och kontroll är även utmanande inom vissa tjänster, exempelvis tolktjänster där fakturaunderlag försvårar granskning av debiterad spilltid. Inom resor och konferenser förekommer historiskt låg avtalstrohet, särskilt genom direktupphandling av konferenstjänster, vilket förstärks av många användare och osäkerhet kring vad som ingår i avtalade tjänster.

Slutligen påverkas marknadsföringstjänster och tillhörande produkter av en kraftig och oregelbunden prisutveckling på marknaden, vilket försvårar kravställning kopplat till prisjusteringsvillkor.

2.9 ORGANISATORISKA FÖRUTSÄTTNINGAR

2.9.1 Köp av bemanningstjänster - Bemanningscenters uppdrag vid Socialförvaltningen

Bemanningscenter (BC) ansvarar för bemanning av utförarenheter inom äldre- och funktionshinderomsorgen vid korttidsfrånvaro och semester. I dagsläget är 82 enheter anslutna till BC, med cirka 1 000 aktiva vikarier. Verksamheten omfattar bemanning och rekrytering och matchar enheternas behov med vikariers tillgänglighet. BC bemannas av totalt 12,45 årsarbetare.

Rekryteringen av timvikarier till Bemanningscenter omfattar hela processen från urval och kontroller till anställning, introduktion och systemåtkomst.

Rekryteringsavdelningen ansvarar för nödvändiga tester, introduktion och samordning med berörd enhet. För att attrahera sökande deltar BC i mässor och skolaktiviteter.

Bemanningscenters uppdrag

Bemanningscenters uppdrag är att bemanna enheternas korttidsfrånvaro och semester genom att matcha verksamheternas behov med timvikariers tillgänglighet, i enlighet med arbetstidslagens krav. BC följer även upp arbetsmiljö och trivsel, identifierar behov av fler vikarier samt säkerställer att uppgifter i bokningssystemet SwedeTime är aktuella.

Övriga uppdrag

Bemanningscenter (BC) ansvarar för all lön- och anställningshantering för timanställda inom äldre- och funktionshinderomsorgen, inklusive löneadministration, intyg och myndighetskontakter. BC ansvarar även för lönesättning för att undvika intern lönekonkurrens samt genomför årlig uppföljning inför lön och avtalsförnyelse.



Den löpande lönehanteringen omfattar kvalitetssäkring av arbetade pass och kontering i lönesystem. BC följer upp företrädesrätt enligt LAS i nära dialog med enheterna och ger stöd i frågor om visstidsanställningar och vikariat. Enhetschef ansvarar för samverkan och uppföljning för att säkerställa samsyn och god samverkan med verksamheterna.

Sommarrekrytering

Bemanningscenter (BC) ansvarar för hela processen kring sommarrekrytering till äldre- och funktionshinderomsorgen. Enheternas behov samlas in, befintliga vikarier matchas mot behoven och vid behov rekryteras nya vikarier. BC har dialog med vikarier om önskemål och tillgänglighet samt följer upp bemanningsläget löpande tillsammans med enheterna. Under sommaren kan timanställda erbjudas månadsanställning eller kvarstå som timanställda utifrån verksamhetens och individens förutsättningar.

2.9.2 Köp av bemanningstjänster inom BUF och GAF

Inom Barn- och utbildningsförvaltningen (BUF) samt Gymnasie- och arbetsmarknadsförvaltningen (GAF) avropas bemanningstjänster för pedagogisk personal av varje enskild enhet, utan samordning mellan enheterna. Avropen görs av administratörer som kontaktar ramavtalade leverantörer via telefon och e-post. Vid akuta behov, där uppdragen måste tillsättas omedelbart på grund av exempelvis sjukdom, görs avropen tidigt på morgonen. Dessa situationer är mycket tidspressade och osäkra på grund av bristen på pedagogisk personal, vilket gör det svårt att få en vikarie på plats i tid. Vid planerad frånvaro är tillsättningsgraden högre, men det är fortfarande svårt att få tillgång till behörig pedagogisk personal, och de flesta uppdrag tillsätts med obehörig personal.

Det finns också ett ramavtal för bemanningstjänster inom kommunens samtliga förvaltningar som omfattar administrativ personal. Bemanningstjänsterna omfattar 10 områden; HR, Administration, Ekonomi, Kommunikation, Samhällsvägleddare/Kommunvägledare, Reception/växel/internservice, vaktmästare/fastighetsskötare, IT, hybrid/specialist, chef.

2.10 Konsultmäklare¹⁹.

Konsultmäklarföretag fungerar som en mellanhand mellan beställaren och konsulten, vilket innebär att den upphandlande myndigheten inte har direkt kontakt med slutleverantören. Avtal tecknas mellan kommunen och konsultmäklarföretaget. Kritiken mot konsultmäklarföretag är att företagen kan kringgå LOU (Lagen om offentlig upphandling) och spendera stora summor utan insyn. Konsultmäklarföretagen tecknar avtal med offentliga kunder och upphandlar tjänster från valfria leverantörer utan att följa vare sig upphandlingslagar eller offentlighetsprincipen²⁰.

Innovationsföretagen inom Almega har konstaterat att ett fåtal konsultmäklarföretag stod för över 80 procent av den offentliga marknaden för

¹⁹ Innovationsföretagen rapport. [konsultmaklarfolder_final-1.pdf](#)

²⁰ [Hur gäller offentlighetsprincipen när en handling inte förvaras hos den upphandlande myndigheten? | Upphandlingsmyndigheten](#)



mellanhänder/konsultmäklare år 2021, vilket påverkar konkurrensen negativt. En rapport från augusti 2022 visar att utgifterna till konsultmäklarna uppgick till 7,3 miljarder kronor år 2021, en fördubbling på fem år. Trots EU-kommissionens, regeringens och riksdagens arbete för att öka värdeskapande, kvalitet och innovation i upphandlingar, motverkar konsultmäklarföretagen dessa mål.

Konsultmākare är även fortsättningsvis vanligt, men problemen kvarstår.

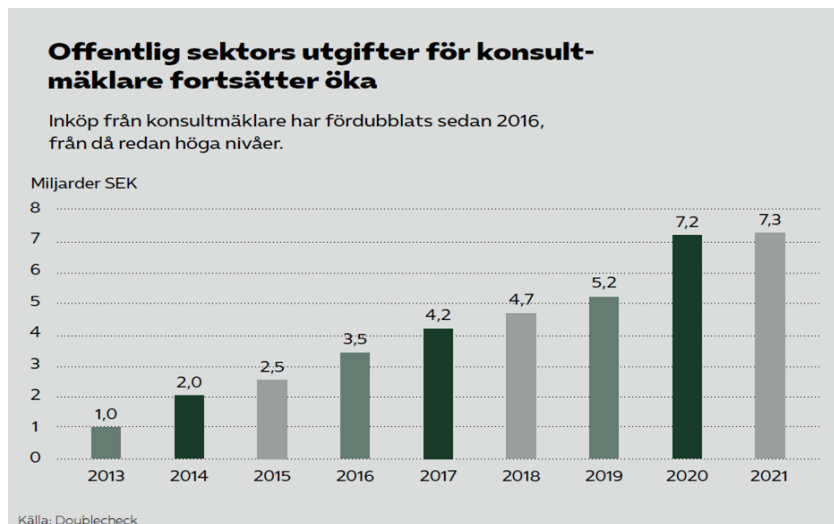


Bild: inköp från konsultmäklare i Sverige. Källa Innovationsföretagen.se

2.11 Dynamiskt inköpssystem

Fler och fler upphandlande myndigheter och enheter i Sverige och Europa skapar dynamiska inköpssystem (DIS). Antalet DIS växte med över 30 procent i Europa under 2021.²¹

Ett dynamiskt inköpssystem (DIS) är ett flexibelt digitalt system för upphandling som är öppet för nya leverantörer under hela giltighetstiden och antalet leverantörer får inte begränsas.

”Ett dynamiskt inköpssystem gör det möjligt för en upphandlande organisation att få tillgång till ett brett urval av leverantörer, och på så sätt utnyttja konkurrensen på bästa sätt vid inköp av sådant som köps regelbundet. På marknader som är under snabb utveckling kan upphandlande organisationer genom dynamiskt inköpssystem effektivt köpa in de senast utvecklade lösningarna och produkterna”²².

Fördelar med dynamiskt inköpssystem (DIS) är bl.a.:

- Bättre affärer då de specifika upphandlingarna kan skräddarsys och kravställas från ett konkret behov.
- Nya lösningar kan levereras snabbare för t.ex. innovationer.
- Snabbare leverans per upphandling då kvalificering redan är gjord.

²¹ [Fördelar och nackdelar med dynamiska inköpssystem \(jpinfonet.se\)](https://jpinfonet.se)

²² [Vad är ett dynamiskt inköpssystem? | Upphandlingsmyndigheten](#)



- Små och medelstora företag ges större möjlighet att delta.
- Gör det möjligt att på ett effektivt sätt få nya alternativ och lösningar från leverantörer på marknader med ständig förändring och under snabb utveckling.

Nackdelar med dynamiskt inköpssystem (DIS) är bl.a.:

- Muntlig kommunikation får inte användas vid upphandling enligt ett dynamiskt inköpssystem (DIS).
- Det finns låg kunskap om dynamiskt inköpssystem (DIS) vilket kräver informationsinsatser och utbildning av både leverantörer och beställare.

2.12 Extern analys - Marknadsanalys

Huddinge kommun är den näst största kommunen i regionen och har stor inköpsvolym. För vissa lokala leverantörer är kommunen en stor köpare. Kommunen köper mestadels generiska standardprodukter och tjänster som är lätta att byta ut.

Inom, för kategorin aktuella marknader, finns möjlighet till *substitut* för framför allt digitalisering, dvs. digitala tjänster i stället för konsulttjänster.

2.13 Identifierade möjligheter och hot på marknaden

2.13.1 Externa möjligheter

Hållbarhet är idag ett grundläggande konkurrens- och överlevnadsvillkor på marknaden, vilket innebär att kommunen kan ställa tydliga och höga hållbarhetskrav utan att dessa blir kostnadsdrivande.

Inom flera tjänsteområden råder god konkurrens, vilket ger kommunen möjlighet att kombinera krav på kvalitet, hållbarhet och kostnadseffektivitet.

Genom att värdera leverantörernas faktiska leveransförmåga och interna konsekvenser av kvalitetsskillnader kan onödigt merarbete undvikas. Strategiska prissättningsmodeller, såsom faktorprissättning, bidrar samtidigt till långsiktig tillgång till kompetens och minskar risken för prisdumpning som påverkar leveransförmågan negativt.

Digitala lösningar kan användas för att öka tillgänglighet och leveranssäkerhet, exempelvis genom distans- och digitala tjänster där fysiska alternativ är begränsade.

Vidare kan hållbara val inom resor, möten och marknadsföring förstärkas genom samordning, rabattavtal och cirkulära lösningar, vilket sammantaget stödjer både ekonomisk och ekologisk hållbarhet.

2.13.2 Externa hot

Kommunens beroende av externa leverantörer innebär flera risker kopplade till marknadens struktur, stabilitet och kompetensförsörjning. Om avtalade leverantörer går i konkurs kan det leda till avtalsglapp och behov av ny upphandling, vilket riskerar att påverka verksamhetens kontinuitet. I vissa fall har leverantörer



dessutom ett kunskapsmässigt övertag gentemot beställarorganisationen, vilket kan försvåra kravställning, uppföljning och likvärdiga affärsförhållanden.

Flera av de aktuella marknaderna präglas av liten konkurrens, homogena leverantörsstrukturer och svårigheter att rekrytera kompetens. Detta gäller såväl personal- och bemanningstjänster som specialist- och konsulttjänster, där vissa roller är särskilt svårrekryterade. Inom bemanningsområdet har långvarig och ohälsosam prispress bidragit till kompetensbrist bland konsulter och leveranssvårigheter, vilket påverkar både kvalitet och långsiktig leveransförmåga. Begränsad tillgång förekommer även inom exempelvis tolktjänster för minoritets- och mindre språk.

Inom vissa ekonomiska tjänster, såsom bank- och pensionstjänster, är konkurrensen låg, vilket begränsar kommunens möjlighet att ställa höga krav eller påverka prisnivåer och i stället innebär att kommunen behöver anpassa sig till leverantörsmarknadens villkor. Därtill påverkas flera tjänsteområden av externa kostnadsfaktorer, såsom eventuella förändringar i arbetsgivaravgifter, ökade råvarupriser samt bränsleintensiva produktions- och distributionskedjor. Detta medför kostnadsökningar, pressade marginaler och i vissa fall lönsamhetsproblem med konkurser som följd, särskilt inom resor, konferenser och marknadsföringstjänster.

2.13.3 Politiska faktorer

Kommunens politiska majoritet vill höja personaltätheten och andelen behöriga lärare vilket på sikt kan minska behovet av bemanningspersonal.

2.13.4 Ekonomiska faktorer

Den oroliga omvärld vi upplevt de senaste åren har ibland tenderat till att leverantörernas riskbenägenhet minskat. Detta kan komma till uttryck i en ovilja att acceptera kommersiella villkor som tidigare godkänts men även att färre väljer att lämna anbud.

Höga räntor gör det dyrare att låna pengar för alla parter (kommun och leverantörer) vilket kan medföra högre priser.

2.13.5 Sociala faktorer

Det finns en ökad medvetenhet i samhället om den sociala påverkan vid inköp av varor och tjänster, både påverkan inom Sverige och globalt. Detta kan till exempel innebära att kommunen är med och påverkar personers eller befolkningsgruppers möjlighet att försörja sig själva, att kommunens val bidrar till de mänskliga rättigheterna samt att kommunikation sker på ett likabehandlande sätt. Vid köp av tjänster, varor eller placeringar av kapital är det därför viktigt att kommunen gör ställningstaganden som bidrar till att skapa en positiv social påverkan, bidrar till att mänskliga rättigheter efterlevs samt att konsulter och bemanning bemöter kommuninvånarna på ett jämlikt och jämställt sätt.



Kategoriplanen kan bidra till detta genom underkategorierna; Ekonomitjänster, Bemanning, Konsulter, Kommunikation och markandasföringstjänster med produkter samt Personal.

Marknadsanalysen indikerar en risk för att en prisdumpning inom bemanningsbranschen kan leda till sämre villkor för branschens anställda, vilket kan leda till att kommunens anlitade bemanningspersonal inte uppfyller de krav vi ställer på utförandet.

2.13.6 Teknologiska faktorer

Det sker en fortsatt digital utveckling vilket möjliggör digitalt utförande av tjänster.

Fler och fler tjänster får inslag av IT och gränsdragningen kring när upphandlingen ska hanteras som en IT-upphandling behöver tydliggöras för att säkerställa bl.a. kompatibilitet med kommunens digitala miljö, effektutnyttjande och säkerhet.

2.13.7 Legala faktorer

2.13.7.1. Lagändring för inhyrning av personal²³

I samband med nya LAS från oktober 2022 gjordes vissa justeringar även i annan lagstiftning, bland annat lagen om uthyrning av arbetstagare. Detta gäller endast vid anlitande av konsult från ett bemanningsföretag där personen är anställd av företaget och arbetar hos kommunen:

Enligt 12 a § i lagen (2012:854) om uthyrning av arbetstagare (uthyrningslagen) ska ett kundföretag till ett bemanningsföretag under vissa förutsättningar erbjuda inhyrd personal en tillsvidareanställning. Så ska ske när en uthyrd arbetstagare har varit placerad hos kundföretaget (kommunen) på en och samma driftsenhet i sammanlagt mer än 24 månader under en period om 36 månader. Tiden behöver inte vara sammanhängande. Om arbetstagaren tackar nej har kundföretaget (kommunen) fullgjort sin skyldighet enligt lagen. Kundföretaget (kommunen) kan även välja att inom en månad efter att tidsgränsen har uppnåtts i stället betala en ersättning till arbetstagaren motsvarande två aktuella månadslöner.

När det gäller visstidsanställda (oavsett timanställd eller längre anställningar) så kan personen vara anställd i högst 18 månader på vikariat eller 12 månader på särskild visstidsanställning och därefter har personen rätt till en tillsvidareanställning.

2.13.7.2. Registerutdrag

Enligt Lag (2000:873) om registerkontroll av personal inom förskoleverksamhet, skola och skolbarnsomsorg, samt 2 kapitlet 31 § skollagen och lag (2013:852) om registerkontroll av personer som ska arbeta med barn, ska registerkontroll genomföras i samband med anställning

²³ Almega/Kompetensföretagen, se [information-kundansvar-24-manadersregeln-september-2022.pdf](https://www.almega.se/information-kundansvar-24-manadersregeln-september-2022.pdf) ([almega.se](https://www.almega.se))



2.13.7.3. Lagen om offentlig upphandling

Lagen om offentlig upphandling (LOU) med flera upphandlingslagar (t.ex. LUK, LOV, LUFS, LUF etc.) styr samtliga upphandlingar och offentligt inköp.

Upphandlingar som bli överprövade och drar ut på tiden påverkar tidpunkten för avtalsstart och skapar ofta behov av överbryggande interimsavtal, vilket behöver tas med i beräkningen i upphandlingens tidplan.

2.13.7.4. Informationssäkerhet och skydd av sekretessbelagda uppgifter

Innan verksamheten gör sekretessreglerade uppgifter tillgängliga för en leverantör, måste den offentliga myndigheten bland annat analysera om detta innebär ett röjande av uppgifter i den mening som avses i offentlighets- och sekretesslagen. I alla upphandlingar har kommunen med standardkrav kring offentlighet och sekretess som också möjliggör att upprätta sekretessförbehåll alt. teckna sekretessförbindelse med stöd av kommunjurist där så anses lämpligt. Ansvarig för extra sekretessförbehåll alt. sekretessförbindelse i de fallen är verksamheten.

2.13.7.5. Övrig lagstiftning

Nedan listas de viktigaste övriga lagarna inom ansvarsområdet som påverkar kategorin:

- Arbetsmiljölagen
- Brottsbalken
- Dataskyddsförordningen och dataskyddslagen
- Diskrimineringslagen
- Kommunallagen
- Lagen och förordningen om totalförsvar och höjd beredskap
- Lag (2006:544) om kommuners och landstings åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap
- Offentlighets- och sekretesslagen
- Plan- och bygglagen
- Socialtjänstlagen
- Säkerhetsskyddslagstiftningen
- Lag om skygg mot olyckor

2.13.8 Miljömässiga faktorer

I samhället finns en ökad medvetenhet kring klimatomställningen och flera miljömässiga faktorer har identifierats för flera underkategorier. Det handlar om:

- fossilfria resor eller digitala alternativ
- produkter och material som gynnar en cirkulär ekonomi på olika sätt
- miljömärkta varor eller tjänster
- klimatsmarta måltider
- miljövänliga finansiella placeringar
- en medvetenhet och kunskap hos konsulter om kommunens målsättningar och ambitioner



Enligt den marknadsanalys som har genomförts så framkommer att det finns företag som har ett miljömässigt tänk och redan arbetar med frågorna. Det upplevs därför inte att miljökrav är kostnadsdrivande.