



Tjänsteskrivelse

Datum

2026-08-19

Vår referens

Elena Nilsson

Controller

elena.nilsson@malmo.se

Finansieringsmodell för Malmö stads upphandlingsverksamhet STK-2026-459

Sammanfattning

Kommunfullmäktige har beslutat att uppdra åt kommunstyrelsen att utreda förutsättningarna att fullt ut tillämpa självkostnadsprissättning för stadens övergripande och strategiska inköps- och upphandlingsverksamhet. Stadskontoret har nu utrett frågan och lämnar förslag i bifogad rapport om ny finansieringslösning för stadskontorets upphandlingsenhet. Förslaget har skickats på remiss till nämnder och helägda bolag som i huvudsak ställer sig positiva till förslaget.

Förslag till beslut

Kommunstyrelsen föreslår kommunfullmäktige besluta

1. Kommunfullmäktige godkänner rapporten ”*Utredning av finansieringslösningar för stadskontorets upphandlingsenhet*” med tillhörande bilaga.
2. Kommunfullmäktige antar förslaget om kommunbidragsväxling och avgifter för budget 2027, enligt redogjorda nivåer i ärendet.
3. Kommunfullmäktige beslutar att tidigare beslutad finansieringsmodell, fastställd i riktlinjerna för inköpsverksamheten, upphör att gälla den 1 januari 2027.

Kommunstyrelsen föreslås för egen del besluta, under förutsättning att kommunfullmäktige beslutar enligt ovan

4. Kommunstyrelsen uppdrar åt upphandlingsenheten på stadskontoret att omförhandla avtal som har en avtalsklausul avseende avtalsadministrativ avgift från och med år 2027.
5. Kommunfullmäktige anmodar de nämnder som tillämpar internprissättning, att justera sina prislistor från och med år 2027 i den mån dessa påverkas av att avtalsadministrativa avgifter upphör.
6. Kommunstyrelsen uppdrar åt stadskontoret att utreda möjligheten att omhänderta alla upphandlingsuppdrag över direktupphandlingsgränsen samt



frågan om resursförstärkning för upphandlingsenheten på stadskontoret. Utredningen ska även innefatta ett förslag till kommunbidragsväxling för ett eventuellt utökat uppdrag enligt utredningsuppdraget.

Beslutsunderlag

- Utredning av finansieringslösningar för stadskontorets upphandlingsenhet
- Bilaga 1 - Utredning av finansieringslösningar för stadskontorets upphandlingsenhet
- Beslut KSAU 260427 §280 Försäljning av upphandlingstjänster, nu fråga om remiss
- Remissvar Parkering Malmö
- Remissvar Boplats Syd AB
- Revisorskollegiet beslut 260526 § 69
- G-Tjänsteskrivelse KSAU 260824 Finansieringsmodell för Malmö stads upphandlingsverksamhet
- Förskolenämnden beslut 260610 § 75
- Remissvar förskolenämnden
- Remissvar miljönämnden
- Miljönämnden beslut 260611 § 134
- Remissvar hälsa-, vård- och omsorgsnämnden
- Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden beslut 260623 § 70
- Remissvar MKB Fastighets AB
- Funktionsstödsnämnden beslut 260615 § 66
- Remissvar funktionsstödsnämnden
- Överförmyndarnämnden beslut 260615 § 75
- Remissvar överförmyndarnämnden
- Remissvar stadsbyggnadsnämnden
- Stadsbyggnadsnämnden beslut 260617 § 196
- Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden beslut 260618 § 88
- Remissvar gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden
- Remissvar kulturnämnden
- Kulturnämnden beslut 260618 § 90



- Tekniska nämnden beslut 260615 § 143 muntlig Reservation (M)
- Remissvar tekniska nämnden
- Remissvar servicenämnden
- Fritidsnämnden beslut 260616 § 112
- Remissvar fritidsnämnden
- Arbetsmarknads- och socialnämnden beslut 260618 § 152
- Remissvar arbetsmarknads- och socialnämnden
- Grundskolenämnden beslut 260618 § 91
- Remissvar grundskolenämnden
- Servicenämnden beslut 260624 § 78
- Remissvar valnämnden
- Valnämnden beslut 260617

Beslutsplanering

Kommunstyrelsens arbetsutskott 2026-04-27

Kommunstyrelsen 2026-05-06

Kommunstyrelsens arbetsutskott 2026-08-24

Kommunstyrelsen 2026-09-02

Kommunfullmäktige 2026-09-24

Beslutet skickas till

Stadsrevisionen

Valnämnden

Stadsbyggnadsnämnden

Servicenämnden

Tekniska nämnden

Fritidsnämnden

Miljönämnden

Överförmyndarnämnden

Kommunstyrelsen

Kulturnämnden

Gymnasie-och vuxenutbildningsnämnden

Grundskolenämnden

Förskolenämnden

Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden

Arbetsmarknads- och socialnämnden

Funktionsstödsnämnden

Boplats Syd AB

Malmö Energi och Hållbarhet AB

Malmö Leasing AB



Malmö Stadsteater AB
Minc i Sverige AB
Malmö kommuns parkering AB
Malmö Live Konserthus AB
MKB Fastighets AB
Stadskontorets handläggare

Ärendet

I samband med beslut om budget 2023 beslutade kommunfullmäktige att ge kommunstyrelsen i uppdrag att, tillsammans med berörda nämnder och bolag, inventera vilka modeller för internt köp och sälj som tillämpas i Malmö stad samt utvärdera ändamålsenligheten av sådana styrmodeller för staden som helhet.

Budgetuppdragets rapportering, som behandlades av kommunfullmäktige i maj 2024 (KF 2024-05-23 § 97), fastställer att köp- och sälj som finansieringsmodell för kommuninterna tjänster i många fall kan vara ändamålsenlig, men att olika finansieringsmodeller passar olika väl för olika tjänster.

Kommunfullmäktige beslutade att uppdra kommunstyrelsen att föreslå gemensamma riktlinjer för intern prissättning. Ett förslag till sådana skickades ut på remiss till samtliga nämnder i juni 2025. Kommunfullmäktige beslutade därefter att de föreslagna riktlinjerna, vilka anger att självkostnad ska vara huvudprincipen för samtliga interna köp-säljrelationer mellan stadens nämnder, ska gälla från och med 1 januari 2025.

Kommunfullmäktige beslutade också att uppdra åt kommunstyrelsen att utreda förutsättningarna att fullt ut tillämpa självkostnadsprissättning för stadens interna upphandlingstjänster.

Bifogad rapport och bilaga är ett svar på kommunfullmäktiges uppdrag att utreda förutsättningarna att förändra finansieringsmodellen för stadens övergripande och strategiska inköps- och upphandlingsverksamhet.

Den 27 april 2026 beslutade kommunstyrelsens arbetsutskott att, utan eget ställningstagande, skicka förslaget på remiss till nämnder och helägda bolag med sista svarsdag den 30 juni 2026. Förslaget är att den nya finansieringsmodellen träder i kraft från och med budgetåret 2027.

I rapporten föreslås en modell som innebär att ramavtal och den övergripande verksamhet som riktar sig till stadens nämnder, finansieras genom kommunbidrag. För nämnds- och bolagsspecifika upphandlingar föreslås separat debitering, för vissa frekventa upphandlingstyper föreslås fasta avgifter.



Den föreslagna förändringen kräver att upphandlingsenheten får i uppdrag att förhandla om alla avtal som har en avtalsklausul avseende avtalsadministrativ avgift så att klausulen tas bort och avtalade priser justeras i paritet med den kostnadssänkning förändringen innebär för berörda leverantörer, från och med år 2027.

Nämnder som tillämpar internprissättning föreslås få i uppdrag att justera sina prislistor mot bakgrund av att de avtalsadministrativa avgifterna upphör, i den mån de interna priserna påverkas av förändringen.

Kommunbidragsväxling

Förslag är att en kommunbidragsväxling görs från nämnderna till kommunstyrelsen, enligt nedanstående tabell:

Nämnd	Belopp 2027 (tkr)
Kommunfullmäktige	22
Stadsrevisionen	14
Valnämnden	18
Stadsbyggnadsnämnden	348
Servicenämnden	2 026
Hamnanläggningar	5
Tekniska nämnden	4 112
Fritidsnämnden	919
Miljönämnden	162
Överförmyndarnämnden	1
Finansiering	2
Kommunstyrelsen	1 126
Kulturnämnden	1 156
Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden	2 980
Grundskolenämnden	10 825
Förskolenämnden	4 498
Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden	6 212
Arbetsmarknads- och socialnämnden	2 232
Funktionsstödsnämnden	1 842
TOTALT	38 500

Kommunbidragsväxlingen bygger på en beräkning där flera metodval och antaganden gjorts. Data för beräkningsunderlaget är satt till nämndernas kostnadsutfall avseende ramavtalsleverantörer under perioden 2022–2024, där endast kommunövergripande



avtal har inkluderats. Övriga hänsyn har också gjorts, till exempel vid olika löptider för avtal, om det funnits flera avtal med samma leverantör samt justeringar vid intern vidarefakturerings. För en mer utförlig beskrivning av beräkningen, se bilaga 1.

Avgifter

För specifika upphandlingsuppdrag

Upphandlingar som avser en enskild nämnd eller ett enskilt bolag debiteras separat och ingår inte i kommunbidragsväxlingen. För de mest frekventa uppdragstyperna tillämpas fasta avgifter:

Typ	Pris, kr
Upphandling av varor eller tjänster	70 000
Upphandling av IT-system	100 000
Tvåstegsförfaranden (Vara, tjänst, IT)	200 000

Avgift för bolagens tillgång till ramavtal

Avgiften för de helägda bolagen baseras på en analys av den historiska användningen av ramavtal. Med utgångspunkt i denna historik görs även en bedömning av det framtida behovet och det förväntade nyttjandet av ramavtal. Avgiftsmodellen inkluderar därutöver fast avgift samt tillämpning av beloppsram.

Uppräkning

Avgifterna kommer att räknas upp årligen. Uppräkningen baseras på den indexuppräkning som fastställs för kommunstyrelsen årligen.

Malmö Energi och Hållbarhet AB

I remissförfarandet har Malmö Energi och Hållbarhet AB (MEHAB) inte omfattats, bolaget är relativt nystartat och därför saknas upphandlingshistorik som möjliggjorde deltagande i remissomgången. Från stadskontorets sida föreslås det att bolaget inkluderas i modellen. Bolaget föreslås få en årsavgift om 10 tkr utifrån stadskontorets bedömning av en rimlig nivå. Frågan har stämts av med bolaget och de har framfört önskemål om att ingå i upplägget.



Inkomna synpunkter från nämnder och bolag

Valnämnden, stadsrevisionen, Malmö Live Konserthus AB, Malmö Stadsteater AB och Minc i Sverige AB har avstått från att yttra sig i ärendet. Inkomna yttranden från övriga nämnder och bolag visar på ett brett stöd för den föreslagna finansieringsmodellen.

Merparten av nämnderna och bolagen är positiva till att finansieringen av den kommunövergripande upphandlingsverksamheten sker via kommunbidrag i stället för med avtalsadministrativa avgifter. Flera remissinstanser delar bedömningen att förändringen bör vara kostnadsneutral och ställer sig positiva till en kommunbidragsväxling under förutsättning att respektive nämnd / bolags kostnader minskar i motsvarande omfattning. Remissinstanserna lyfter särskilt fram följande:

- ökad transparens och tydlighet i finansieringen,
- bättre förutsägbarhet och långsiktighet i ekonomistyrningen, vilket underlättar styrning, planering och uppföljning,
- minskad administration för både stadens verksamheter och leverantörer,
- stärkt fokus på upphandlingsenhetens kärnuppdrag och kvalitativa upphandlingar.

Nedan ges en sammanfattning över nämnderna och bolagens övriga centrala synpunkter på förslaget och hur de hanteras.

Område	Nämnd/Bolag	Synpunkt	Bedömning och hantering i korthet
Beräkningsunderlaget	Gymnasie- och Vuxenutbildningsnämnd, Arbetsmarknads- och socialnämnd, Kulturnämnd	Det finns en osäkerhet kring om de föreslagna beloppen korrekt speglar nämndernas historiska och framtida kostnader, bland annat eftersom beräkningarna baseras på tidigare inköpsvolymen som kan ha påverkats av tillfälliga investeringar eller förändrade verksamheter. Exempel på detta är byggentreprenader som gjorts under perioden beräkningarna bygger på.	Byggentreprenader har aldrig ålagts en avtalsadministrativ avgift och genomförs dessutom aldrig av stadskontoret. Stadskontoret har dock debiterat för nedlagd tid i nämndsspecifika upphandlingar genom att avtala om en avtalsadministrativ avgift. Avgifter kopplade till nämndsspecifika ärenden har dock inte tagits med i beräkningsunderlaget. Det kommer inte vara möjligt att beräkna en kommunbidragsväxling som exakt motsvarar varje nämnds minskade kostnader framåt. Bedömningen är dock att skillnaden mellan kommunbidragsväxlingen och den faktiska kostnadsminskningen kommer att vara marginell.



Område	Nämnd/Bolag	Synpunkt	Bedömning och hantering i korthet
Implementering ny modell	Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden, Grundskolenämnden, Servicenämnden, Kulturnämnden, Hälsovård- och omsorgsnämnd, Funktionsstödsnämnd	Behov av omförhandling av många avtal under en kort tidsperiod. Risken att prisreduktioner inte fullt ut realiserats. Behov av tydlig kommunikation och samordnat genomförande. Behov av att säkerställa att modellen är kostnadsneutral över tid. Behov av överlappning av ramavtal för att undvika felaktiga direktupphandlingar.	Avtalsansvariga på upphandlingsenheten kommer att tillse erforderliga prisreduktioner vid omförhandlingen av kommunövergripande ramavtal. Som en del i arbetet med internt köp/sälj har behovet av tydlig och transparent prissättning tydliggjorts. Därmed bör det också bli tydligt i dialogen mellan köpare och beställare hur prisreduktioner har realiserats. Det kommer av förklarliga skäl inte vara möjligt att säkerställa att modellen är kostnadsneutral över tid, när procentsatserna är borta finns ingen referenspunkt att göra kontrollen gentemot.
Avgifter för specifika uppdrag upplevs som höga	Miljönämnd, Kulturnämnd, Stadsbyggnadsnämnd	De föreslagna fasta avgifterna kan upplevas som höga, särskilt för mindre nämnder med begränsad egen upphandlingskompetens. Det finns en oro för att kostnaderna kan bli oproportionerliga i förhållande till upphandlingarnas omfattning och därmed minska möjligheten att använda centralt upphandlingsstöd.	Avgifterna för stöd vid nämndspecifika uppdrag grundar sig på beräknad tidsåtgång för berörda resurser, på samma sätt som stödet vid anlitande av externt upphandlingsstöd gör. Varje nämnd och bolag avgör om upphandlingar ska genomföras av egen personal, av extern upphandlingskonsult eller av upphandlingsenhetens personal.
Utveckling av föreslagen modell	Miljönämnd, Stadsbyggnadsnämnd	Förslag att modellen utvecklas så att även de nämndsspecifika uppdragen finansieras via kommunbidrag.	Stadskontoret ställer sig principiellt bakom förslaget att kommunbidragsfinansiera allt stöd som upphandlingsenheten har kompetens och verktyg för att ge. Svårigheten är att dimensionera korrekt så att alla uppdrag kan omhändertas inom rimlig tid och med rätt kompetens. Stadskontoret ställer sig bakom att låta utreda frågan.



Stadskontorets bedömning och hantering av remissinstansernas synpunkter

Beräkningsunderlaget

Beräkningsmetoden för växlingen bygger på genomförda inköp under perioden 2022 – 2024 och återspeglar nämndernas nyttjande av ramavtalen. Beräkningen visar att nämndernas nyttjande inte skiljer sig väsentligt år från år, varför underlaget bedöms vara relevant och spegla verkligheten. Det kommer inte vara möjligt att beräkna en kommunbidragsväxling som exakt motsvarar varje nämnds minskade kostnader framgent. Bedömningen är dock att skillnaden mellan kommunbidragsväxling och faktisk kostnadsminskning kommer att vara marginell. Stadskontoret vill poängtera att det endast är avrop på stadsövergripande ramavtal som legat till grund för beräkningen. Byggtreprenader har aldrig ålagts en avtalsadministrativ avgift och genomförs dessutom aldrig av stadskontoret. Avgifter kopplade till nämndsspecifika ärenden har inte tagits med i beräkningsunderlaget.

Avgifter för specifika uppdrag upplevs som höga

Avgifterna för nämndsspecifika upphandlingsuppdrag bygger på en jämförelse med de avgifter som stadens upphandlingskonsulter debiterar och en sammanvägning med den tidsåtgång som aktuella uppdrag generellt fordrar av upphandlingsenheten. Modellen med fasta ersättningar för olika typuppdrag förordas av stadskontoret för att undvika den extra administration det skulle innebära att berörd personal ska redovisa nedlagd tid i varje ärende. Att ha differentierade taxor som relaterar till olika nämnders omsättning är inte en modell som stadskontoret förordar, då den inte bygger på likställdhet kopplat till resursåtgång. Det är också viktigt i sammanhanget att förstå att det beräknade kontraktsvärdet på det som ska upphandlas och den tiden det tar att genomföra en upphandling saknar korrelation. Varje nämnd och bolag avgör om upphandlingar ska genomföras av egen personal, av extern upphandlingskonsult eller av upphandlingsenhetens personal.

Implementering ny modell

Stadskontoret upphandlar varor och tjänster utifrån de behov som nämnderna har. Behoven definieras både utifrån historiska inköpsvolymerna och det behov som nämnderna uttrycker framåt. Avropen kommer bli billigare för nämnderna eftersom det påslag som leverantörerna gör idag på samtliga priser för att kunna betala den administrativa avgiften kommer att utgå. Det kommer därmed vara än mer fördelaktigt att nyttja de ramavtal som finns. För staden som helhet är byte av modell ett nollsummespel.



Utveckling av föreslagen modell

Stadskontorets principiella bedömning är att kommunbidragsfinansiera allt stöd som upphandlingsenheten har kompetens och verktyg för att ge. Svårigheten är att dimensionera korrekt så att alla uppdrag kan omhändertas inom rimlig tid och med rätt kompetens. Risken finns att nämnder i vissa fall ändå måste anlita externt upphandlingsstöd och betala kostnaden för detta. Det skulle innebära en orättvis kostnadsfördelning mellan nämnder som kan få stöd från stadskontoret och de nämnder som eventuellt inte kan få stöd på grund av resursbrist. Alternativet är att stadskontoret har en så pass hög bemanning att samtliga uppdrag med säkerhet kan hanteras. Stadskontoret bedömer därför att frågan om en omdisponering och resursförstärkning på upphandlingsenheten bör utredas, så att alla upphandlingsuppdrag över direktupphandlingsgränsen kan omhändertas. En sådan utredning behöver även innefatta ett förslag till kommunbidragsväxling för dessa uppdrag.

Sammanfattning

Inkomna yttranden från nämnder och bolag visar på ett brett stöd för den föreslagna finansieringsmodellen. Mot bakgrund av de fördelar som modellen innebär och de bedömningar som beskrivits ovan, är förslaget att kommunstyrelsen föreslår att kommunfullmäktige godkänner rapporten och fastslår kommunbidragsväxling och avgiftstabeller för 2027. Förslaget är även att kommunstyrelsen anmodar de nämnder som tillämpar internprissättning att justera sina prislistor mot bakgrund av att de avtalsadministrativa avgifterna upphör och att stadskontoret får i uppdrag att förhandla om alla avtal som har en avtalsadministrativ avgift. Dessutom föreslås stadskontoret få i uppdrag att utreda om samtliga upphandlingsuppdrag över direktupphandlingsgränsen skulle kunna hanteras av stadskontorets upphandlingsenhet och hur detta i så fall skulle kunna finansieras genom växling av kommunbidrag.

Ansvariga

Pamela Lindqvist Nämndsekreterare

Alma Hodzic Enhetschef

Jonas Rosenkvist Avdelningschef

Andreas Norbrant Stadsdirektör