

KL

> TEMA
FÆLLESKOMMUNAL INDKØBSSTRATEGI

HANDLEPLAN



HANDLEPLAN INDKØB MED MENING

INDKØB MED MENING

Kommunerne har fået en ny fælleskommunal indkøbsstrategi "Indkøb med mening", der sætter retningen for udviklingen af kommunernes indkøb frem mod 2024. Indkøbsstrategien er vedtaget af KL's bestyrelse og skal sikre, at kommunernes indkøb også i fremtiden er strategiske, ansvarlige og professionelle.

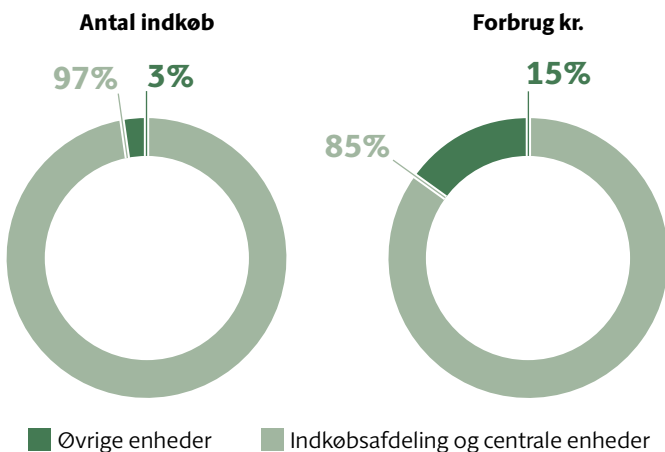
Indkøb har traditionelt været et værktøj til at hente effektiviseringer og skabe råderum til borgernær velfærd. Kommunerne har gennem en lang årrække professionaliseret deres indkøb af både varer og tjenesteydelser og hentet væsentlige gevinster. Den udvikling skal fortsætte. Samtidig kan indkøb bruges som løftestang til at understøtte en bæredygtig udvikling og bidrage til en høj kvalitet i opgaveløsningen på fagområderne.

Kommunerne sætter med strategien en række målsætninger for det fremadrettede arbejde med indkøb på tværs af hele den kommunale organisation. Konkret har strategien fokus på tre overordnede temaer:

- Bæredygtigt indkøb
- Indkøb er en del af kerneforretningen
- Professionalisering af indkøb

Tre temaer – mange synergier

Med valget af de tre temaer lægges der med indkøbsstrategien op til en bred forståelse af, hvad et indkøb er. Et helt centralt budskab i strategien er, at hele den kommunale organisation bør være optaget af organisationens indkøb og forbrug, da indkøb udgør omkring 1 mia. kr. i en gennemsnitkommune. Samtidig genereres omkring 85 pct. af forbruget i en kommune af medarbejdere, der ikke har indkøb som kerneopgave. Strategien er således ikke kun en strategi for de chefer og medarbejdere, der direkte er ansat til at varetage indkøbs- og udbudsopgaver.



Kilde: Det kommunale indkøbsdatasamarbejde, data for forbrug hos eksterne samarbejdspartnere i 2018 baseret på EAN-numre (eksl. de 6 største kommuner)

Den fælleskommunale indkøbsstrategi er en strategi, der er aktuel på alle de kommunale opgaveområder, hvor der købes ind. Kommunerne skal fx, når de køber en plads på et bo- og opholdssted eller et borgerrettet undervisningsforløb stille spørgsmålstejn ved, om ydelse, kvalitet og pris matcher, og om kontrakten understøtter dette i hele kontraktperioden. Kommunerne skal med andre ord ikke kun være professionelle, når der købes varer. Kommunerne skal også være professionelle i indkøbene i kerneforretningen, her kunne der fx være tale om indkøb af borgernære ydelser, så som rådgivning og undervisning. Dette med henblik på at understøtte den fortsatte opgaveudvikling, som kommer borgeren til gode og får skattekroneerne til at række længere. Vi skal således blive endnu skarpere på, hvad det er vi gerne vil opnå, når vi indgår et samarbejde med en ekstern part, særligt når der er tale om ydelser, der direkte berører den enkelte borger.

Det at være professionel, når man køber ind, vil fremover samtidig også pege ind i at forfølge de bæredygtige løsninger, når muligt. Det kan særligt være oplagt, når de bæredygtige valg går hånd i hånd med opgaveløsningen i kerneforretningen. Et eksempel på dette er fx, når energioptimering til gavn for klimaet skaber bedre indeklima på en skole, og det betyder bedre trivsel hos eleverne og mindre sygefravær blandt lærerne.

En fortsat professionalisering af de klassiske indkøbsopgaver i kommunerne er på samme tid forudsætning og katalysator for, at indkøbsområdet kan bidrage til at sikre bæredygtigt indkøb og til øget understøttelse af opgaveløsningen på fagområderne fremadrettet.

De tre temaer kan således ikke stå alene, men er gensidigt afhængige, hvis det kommunale indkøb også i fremtiden skal være strategisk og ansvarligt. I forlængelse heraf er indkøb en dagsorden, der med fordel kan forankres på alle niveauer – fra politisk niveau til medarbejderen på den enkelte kommunale institution og ud i alle styrings- og ledelsesled. Det kræver dialog om indkøb på tværs af organisationen og synlighed omkring de økonomiske og kvalitative gevinster, der er forbundet med at arbejde systematisk med området. Tilbagevendende ledelsesinformation og opfølgning er yderligere et helt afgørende element, hvis indkøbsdagsordenen skal forankres bredt og være med til at skabe værdi i hele organisationen.

Formål med handleplanen

Den fælleskommunale indkøbsstrategi beskriver de langsigtede mål for indkøbsarbejdet i kommunerne. For hver af de tre temaer i strategien er der både målsætninger, der adresserer indkøbsarbejdet i den enkelte kommune, og målsætninger rettet mod kommunerne som sektor. Det er et fælleskommunalt ansvar at sikre, at strategiens målsætninger indfries, hvilket også kræver en stærk lokal forankring, og at kommunerne hver især udfolder egne mål med strategien som ramme.

Strategien er blevet til i tæt samarbejde med de kommunale indkøbschefer og Styregruppen for den fælleskommunale indkøbsstrategi.

Denne handleplan udgør en ramme for, hvordan KL og kommunerne løbende vil arbejde på at realisere strategiens målsætninger. Samtidig beskriver handleplanen organiseringen af strategiarbejdet, herunder hvilke fora og netværk der træffer beslutning om nye aktiviteter og løbende giver input og sparring. Handleplanen sætter en retning for en række aktiviteter og indsatser i strategiperioden på den korte og mellemlange bane, men beskriver ikke alle tænkelige aktiviteter i den fireårige strategiperiode. Der vil derfor ligge en stor opgave i løbende at tage stilling til og igangsætte relevante fælles indsatser, hvilket giver fleksibilitet til hele tiden at justere i organisering af strategiarbejdet og igangsætte aktiviteter med relevans for de langsigtede mål. KL vil løbende inddrage kommunerne heri og opdatere KL's hjemmeside med igangsatte aktiviteter og ny viden. Dertil kommer det tilbagevendende arbejde, der foregår i den enkelte kommune i forhold til at udvælge og tilrettelægge konkrete indsatser, der matcher lokale behov og prioriteringer indenfor rammerne af indkøbsstrategien.

Handleplanen og implementeringen af indkøbsstrategien skal understøtte kommunerne i at omsætte strategien i egen organisation og sikre, at alle kommuner, uafhængigt af hvor langt man er i arbejdet på indkøbsområdet ved strategiperiodens start, kan bidrage aktivt til at indfri strategiens målsætninger.

Handleplanen og implementeringen af indkøbsstrategien skal understøtte kommunerne i at omsætte strategien i egen organisation og sikre, at alle kommuner, uafhængigt af hvor langt man er i arbejdet på indkøbsområdet ved strategiperiodens start, kan bidrage aktivt til at indfri strategiens målsætninger.



BÆREDYGTIGT INDKØB

Der er et voksende fokus på bæredygtige indkøb på tværs af offentlige organisationer, herunder også i kommunerne. FN's verdensmål bliver bl.a. i nogle kommuner brugt som ramme for at udarbejde indkøbspolitikken og til at understøtte en systematisk dialog med markedet.

Med den fælleskommunale indkøbsstrategi sættes fokus på de aspekter af bæredygtige indkøb, der handler om at begrænse miljøbelastningen og fremme sociale hensyn i produktionen, leveringen, udførelsen/anvendelsesfasen og optimere efterbrugsfasen, når der købes ind. Et indkøb er ligeledes bæredygtigt, når der i indkøbssituationen tages hensyn til totaløkonomien forbundet med det konkrete indkøb, herunder såvel anskaffelsesprisen, produktets levetid, at produktet er effektivt i brug, følgeomkostninger og bortskaffelse. Af figuren nedenfor fremgår, at man kan have fokus på forskellige krav og hensyn i de enkelte faser, der er forbundet med køb og brug af varer samt tjenesteydelser

Bæredygtighed og effektiviseringer er ikke nødvendigvis hinandens modsætninger, men kan sagtens gå hånd i hånd. Når fx en børnehave samler sine indkøb og får leveret varer én gang om ugen, betyder det færre afbrydelser og sparet tid for medarbejderne, men samtidig også færre kørte kilometer i forbindelse med levering af varerne, hvilket mindsker bl.a. CO₂-udslippet. På samme måde kan det have direkte økonomiske gevinster at have fokus på omkostningerne til et produkt i hele produktets levetid og ikke blot anskaffelsesprisen.

Men det er også en realitet, at det i nogle tilfælde vil koste ekstra at prioritere bæredygtige løsninger. I de tilfælde, hvor kommunerne med fordel kan være fælles om at stille krav til bæredygtige løsninger, vil kommunerne i fællesskab kunne møde markedet, og dermed præge udviklingen i en bestemt retning. Det gør kommunerne bl.a. ved at købe ind gennem de fælleskommunale indkøbsaftaler hos SKI, hvor der er stillet bæredygtige krav. Samtidig vil en fælles efterspørgsel også kunne mindske eventuelle udgifter forbundet med omstillingen til mere bæredygtige løsninger.

Kommunerne arbejder i dag på forskellige måder og niveauer med at sikre, at deres indkøb er bæredygtige. Det gælder alt fra at stille krav til miljømærkning, have fokus på madspild og sammensætningen af kommunens bilpark samt sikre, at der ansættes elever eller langtidsledige på kommunens kontrakter. Der findes ikke én rigtig måde at være bæredygtig på. Fokus og indsatser vil bl.a. afhænge af politiske prioriteringer.

Et ønske om at bevæge sig i en bæredygtig retning som organisation kræver forankring på alle niveauer. Der skal sættes en retning politisk, og ledere og medarbejdere skal kende til de muligheder, de har for at leve op til de politisk fastsatte mål. For det er først, når indkøbsadfærden i yderste led afspejler og lever op til bæredygtige mål og krav, at det vil have en reel effekt. Få inspiration til at komme i gang med at arbejde med bæredygtige indkøb i boksen nedenfor.

Produktion



Miljømærker

Krav til emballage

Krav til certificeringer

Arbejdsklausuler

Sociale klausuler

Levering



Arbejdsklausuler

Sociale klausuler

Krav til sammensætning af bilpark, der leverer varer

Krav til CO₂-udledning

Krav til antal af leveringer

Udførelse/ anvendelse



Omkostninger i brugsperioden

Levetid

Opfølgning på indkøbsadfærd lokalt

Arbejdsklausuler

Sociale klausuler

Efterbrug



Genanvendelse

Bortskaffelse

Videresalg



Kom godt i gang med at understøtte bæredygtige indkøb i jeres kommune



1. Kortlæg, hvad I gør i dag

- Har vi klima- og/eller miljøstrategier
- Indeholder vores indkøbsstrategi konkrete (og målbare?) bæredygtige målsætninger?
- Indarbejder vi krav til fx miljømærker eller krav til virksomhederne om fx optag af elever eller efteruddannelse?
- Arbejder vi med totaløkonomiske betragtninger, når vi køber ind?
- Kan vores E-handelssystem vise, når vi køber miljømærkede varer?
- Har andre enheder i vores organisation fokus på bæredygtig adfærd, fx i Teknik- og Miljøforvaltningen?
- Hvilket mandat har indkøbsafdelingen i dag til at arbejde med bæredygtige indkøb og følge op på, at resten af organisationen foretager indkøb i overensstemmelse med eventuelle bæredygtige mål?

2. Hav dialog med jeres leverandører om, hvilke muligheder der er for at sikre bæredygtige løsninger, og hvor I kan sætte ind med færrest omkostninger

3. Prioritér fokusområder, sæt mål og forankr mål bredt i organisationen

- Eksempler på mål:
 - Mål for køb af miljømærkede produkter
 - Mål for køb af økologiske varer
 - Mål for færre vareleveringer
 - Mål for antallet af elever på kommunens kontrakter
 - Mål for madspild
 - Mål for reduktion af CO₂-udslip
 - Mål for antallet af udbud, der har et bæredygtigt element

4. Læg en plan for konkrete handlinger, der skal sikre, at I når målene

- Har vi hentet de lavt hængende frugter?
 - Køber vi fx miljømærkede produkter på SKI's aftaler, der hvor det er muligt?
 - Køber vi økologiske varer, når det er muligt?
 - Har vi faste retningslinjer for, hvor ofte vi skal have leveret varer?
 - Stiller vi krav om ansættelse af elever på vores kontrakter?
- Hvad har andre gjort før os?
- Hvilke udbud/indkøb skal vi have særligt fokus på for at opnå størst effekt ift. vores målsætninger? Fx:
 - Byggeprojekter/energireovering/energiforbrug
 - Køb af transportmidler
 - Fødevarerindkøb
 - Belysning
 - Andet?
- Har vi tilstrækkelig dialog med markedet om deres muligheder for at levere bæredygtige løsninger?
- Kan vi indfri vores målsætninger ved at tænke på tværs af vores køb, fx ved at have fokus på transporten af vores varer og hyppigheden i varelevering?
- Hvem i organisationen skal klædes på for at kunne leve op til målsætningerne?

5. Følg op på, hvorvidt målene nås, via fx:

- Indkøbsdata – har vi reelt en bæredygtig indkøbsadfærd
- Dialog med og tilbagemeldinger fra leverandører
- Dialog med relevante medarbejdere i egen organisation
- Kontrol

Overblik over nogle af aktørerne på den bæredygtige dagsorden

SKIs arbejde med grønne og bæredygtige indkøb

Gennem de forpligtende aftaler og samarbejde med en række aktører arbejder SKI på at fremme grønne og bæredygtige indkøb. Læs mere [her](#).

Miljøstyrelsen

Miljøstyrelsen sekretariatsbetjener Forum for Bæredygtige Indkøb og har derudover udviklet værktøjer til beregning af totalomkostninger for 13 produktområder. TCO-værktøjerne består af en pdf-vejledning til indkøberen samt et simpelt regneark, der opstiller en beregning med de væsentligste omkostningsparametre, der skal tages med, når tilbud fra leverandøren skal vurderes.

Forum for Bæredygtige Indkøb

Forum for Bæredygtige Indkøb arbejder for at fremme miljøbevidste og ansvarlige indkøb af varer og tjenesteydelser blandt professionelle indkøbere i både offentlige og private virksomheder. KL sidder med i Forum sammen med bl.a. SKI og en række andre interesseorganisationer. Forum samler og formidler viden og værktøjer og best practice cases indenfor bæredygtige indkøb.

Partnerskab for Offentlige Grønne Indkøb

Partnerskab for Offentlige Grønne Indkøb er et fællesskab af kommuner, regioner og offentlige organisationer, der vil fremme bæredygtige løsninger og købe grønt ind. Som medlem af partnerskabet kan man være med til at udvikle fælles indkøbsmål. Medlemskab er gratis men forpligtende. Det betyder, at det enkelte medlem skal følge de fælles indkøbsmål og have en offentligt tilgængelig indkøbspolitik, hvor det fremgår, at miljøhensyn er en væsentlig parameter i forbindelse med indkøb.

Indsatser i strategiperioden

Det er afgørende, at kommunerne lærer af hinandens erfaringer, når der arbejdes hen mod en mere bæredygtig retning i offentlige indkøb. Kommunerne skal lære af og kopiere hinanden, hvor det er muligt. Særligt set i lyset af at mange kommuner har begrænsede ressourcer knyttet til indkøbs- og udbudsarbejdet. Der findes allerede en række redskaber og værktøjer, der skal klæde offentlige organisationer på til at gennemføre grønne og bæredygtige indkøb. KL vil understøtte, at disse redskaber bliver bedre udbredte og kendte i kommunerne.

I forlængelse heraf vil KL bidrage til, at konkrete værktøjer og redskaber, herunder fx hjemmesiden [Den Ansvarlige Indkøber](#), udvikles og opdateres.

Jf. overblikket ovenfor er der en række aktører, der beskæftiger sig med den bæredygtige dagsorden. Her er både tale om samarbejdsforhold, der skal sikre videndeling og udvikling af værktøjer mv., men også mere forpligtende samarbejder, hvor der i fællesskab udarbejdes mål for de bæredygtige indsatser. Det er afgørende, at der ikke sættes ens aktiviteter i gang på tværs af de forskellige aktører. KL



vil arbejde for, at der sker en koordinering på tværs af de relevante aktører og vil i den sammenhæng bringe kommunale erfaringer og ønsker til fremadrettede indsatser i spil.

Konkret vil KL sammen med kommunerne, SKI og andre relevante aktører arbejde på at få et overblik over kommunernes konkrete bæredygtige indsatser på indkøbsområdet i dag og på baggrund heraf pege på, hvordan kommunerne kan komme i gang med eller videreudvikle deres indsatser. I den sammenhæng er markedet en helt afgørende spiller. Derfor vil cases og redskaber også have fokus på, hvordan man bedst bringer markedet i spil i jagten på de bæredygtige løsninger.

Med afsæt i det fælleskommunale indkøbsdatasamarbejde og erfaringer fra kommunerne vil KL endvidere bidrage til at skabe overblik over relevante nøgletal for bæredygtighed og tilhørende opgørelsesmetoder, der kan indgå i ledelsesinformation på indkøbsområdet. Dette set i lyset af at systematisk brug af ledelsesinformation i alle led er et vigtigt element i forhold til at skabe fokus og forankring af den bæredygtige dagsorden samt understøtte en udvikling i den ønskede retning.

Flere kommuner peger på, at der mangler fælles opgørelsesmetoder i forhold til at kunne måle, hvilket klimaaftryk forskellige indsat-

ser har. KL vil sammen med SKI og andre relevante parter afdække, i hvilket omfang der findes opgørelsesmetoder, der kan stilles til rådighed på tværs af kommuner og offentlige myndigheder, samt afsøge mulighederne for at udarbejde fælles metoder.

KL vil endvidere søge samarbejde og partnerskaber med relevante aktører om bæredygtige løsninger, der kan fremmes via de kommunale indkøb og identificere, hvilke kommunale indsatser der vil have størst effekt sammenholdt med omkostningerne forbundet med de enkelte indsatser. Konkret er det fx relevant sammen kommunerne og SKI at drøfte, indsamle eksempler på god praksis og komme med anbefalinger til, hvordan indkøb kan tilrettelægges så effektivt som muligt i forhold til logistik og transport. Det skal eksempelvis tydeliggøres, hvilke krav til fx levering der driver omkostningerne op, og hvilke krav der kan stilles for at holde omkostningerne nede. KL vil indgå i samarbejde med relevante aktører herom.

Samtidig vil KL sammen med kommunerne afdække behovet for kompetenceudvikling indenfor bæredygtige indkøb og på den baggrund iværksætte relevante kompetenceudviklingsforløb.

CASE: Indkøb af bæredygtig arbejdsbeklædning i Odense

Odense Kommune har vægtet bæredygtighed i produktionen og bortscaffelsen af arbejdsbeklædning købt ind til kommunens sundhedsfaglige personale, som tæller godt 2200 medarbejdere. Der er her indgået aftale med De Forenede Dampvaskerier, som står for afhentning (på kommunens institutioner), vask, tørring, pakning og tilbagelevering.

Ressourceforbruget mindskes ved at indsnævre varesortimentet og sørge for tøjets høje kvalitet. Alle tekstiler er samtidig certificeret økologiske og fair trade. Når arbejdstøjet er udtjent, vil det blive genanvendt til at producere nye tekstilvarer, bl.a. kommunens eget indkøbsnet. Odense Kommune har samlet opnået en besparelse på 27 pct. af deres årlige budget på 6 mio. kr. bl.a. som følge af et snævre sortiment.

CASE: Bæredygtige indkøb på dagsordenen i Albertslund

Bæredygtige indkøb indgår som et indsatsområde i Albertslund Kommunes indkøbspolitik. Af politikken fremgår bl.a.:

- Vi sikrer, at mindst 65 pct. af indkøbene lever op til kravene for internationalt anerkendte miljømærker indenfor international standardtype 1.
- Vi køber mindst 90 pct. økologiske fødevarer til børn og 75 pct. økologiske fødevarer i øvrigt.
- Vi forventer, at tilbudsgiver lever op til internationale miljøstandarder for transport.
- Vi lægger vægt på anvendelse af bæredygtige drivmidler ved indkøb af transportydelser og nye køretøjer.

INDKØB ER EN DEL AF KERNEFORRETNINGEN

3/4 af kommunernes indkøb udgøres af tjenesteydelser, herunder en lang række tjenesteydelseskøb knyttet direkte til opgaveløsningen på de store velfærdsområder. Der kan fx være tale om køb af forløb for langtidsledige borgere eller køb af pladser på bo- og opholdssteder.

Det har derfor stor betydning at have fokus på, hvordan man som kommune forbruger og indkøber tjenesteydelser. I forlængelse heraf er der et stort potentiale forbundet med at inddrage indkøbsfaglige kompetencer, når der købes tjenesteydelser på velfærdsområderne, så der i sidste ende opnås de bedste løsninger til gavn for borgeren. Det handler ikke om at centralisere opgaver, der i dag løftes af de enkelte fagområder, i indkøbs- og udbudsfunktionen. Det handler om at skabe eller udbygge et endnu bedre samspil mellem fagligheder og bruge relevante værktøjer fra indkøbsområdet med henblik på at opnå en bedre opgaveløsning og arbejdstilrettelæggelse på fagområderne. Hvilke værktøjer og aktiviteter, der er relevante, vil afhænge af formålet med indkøbet på det enkelte fagområde.

Et tæt samarbejde på tværs af forvaltninger i en kommune kommer ikke af sig selv. Det kræver ledelsesopbakning samt investeret tid og ressourcer for at lykkes.

CASE: Samarbejde på social- og sundhedsområdet i Spar 5

Indkøbsfælleskabet Spar 5 har på social- og sundhedsområdet haft succes med at sætte fagpersoner sammen på tværs af kommuner sammen med indkøbsafdelingerne – både før og efter gennemførelse af udbud. Det er bl.a. sket på områder som mentorydelser, urologiprodukter, kompressionshjælpe-midler og ortoser.

Samarbejdet har været med til at skabe større forståelse for hinandens fagligheder, og den tværkommunale faglige sparring har ført til større ensretning af de udbudte ydelser, fælles kontraktstyring mv. Der er bl.a. udarbejdet og anvendt fælles kontraktstyringsværktøj, ensretning af skabeloner til leverandørernes udfyldelse og breve til borgerne. Det har sikret en mere effektiv og ensartet brug af aftalerne til fordel for både leverandører, brugere og borgere, fx således at sagsbehandlere modtager den nødvendige information ift. at vurdere, om borgeren får det hjælpemiddel, der rent faktisk er bedst og billigst.

Ved det tætte samarbejde er der opnået en meget større opbakning til aftalerne og dermed mere succesfuld implementering, ligesom det har været medvirkende til at forebygge udfordringer, der ellers ofte kan opstå efter en ny aftale er trådt i kraft.

CASE: Ny indkøbsenhed i Københavns Kommunes socialforvaltning

I Københavns Kommune har man valgt at etablere en indkøbsenhed i socialforvaltningen med henblik på at styrke kommunens arbejde med de private leverandører på området. Socialforvaltningen køber årligt ind for 2 mia. kr., hvoraf ca. 1,2 mia. kr. udgør faglige indkøb. Det er de faglige indkøb, så som køb af pladser på bo- og opholdssteder, støttekontaktpersoner, terapiforløb mv. som enheden skal have fokus på.

Enheden består af 6 medarbejdere, der både har socialfaglige og indkøbsfaglige kompetencer. Dette for at sikre et indgående kendskab til de komplekse opgaver, der løses i socialforvaltningen.

Samlet set skal enheden bidrage til:

- Økonomiske gevinster
- Bedre data og overblik
- Bedre kontrakter og kontraktstyring
- Bedre arbejdsange for socialrådgivere
- Én indgang for leverandørerne

I foråret 2020 skal enheden aflevere sin indkøbsstrategi, hvorefter der ligger en stor opgave i at kommunikere og synliggøre, hvem medarbejderne i enheden er, og hvordan enheden kan bidrage til opgaveløsningen hos medarbejderne i forvaltningen.

Kom godt i gang med at styrke samspillet mellem indkøb og kerneforretningen**Prioritér med
afsætning i
indkøbsmønstre**

1

**Skab en struktur
for samarbejdet**

2

**Opsøg dialog
med fagområder**

3

**Hvilke indsatser
understøtter
indkøbet fremover**

4

1. Prioritér med afsæt i indkøbsmønstre, på hvilke fagområder det vil give den største værdi at bringe indkøbskompetencer i spil

- Hvor meget købes der ind for?
- Hvad købes der ind?
- Hos hvilke leverandører købes der ind?
- Hvor stor en andel af vores indkøb er aftaledækket?
- Hvilken kvalitet er kontrakterne i?
- Hvem er kontraktejer?
- Følges der op på kontrakterne?
- Er der områder, hvor der er potentiale i at sammentænke indkøb af tjenesteydelser på tværs af organisationen?

2. Forankrer og skab en struktur for samarbejdet

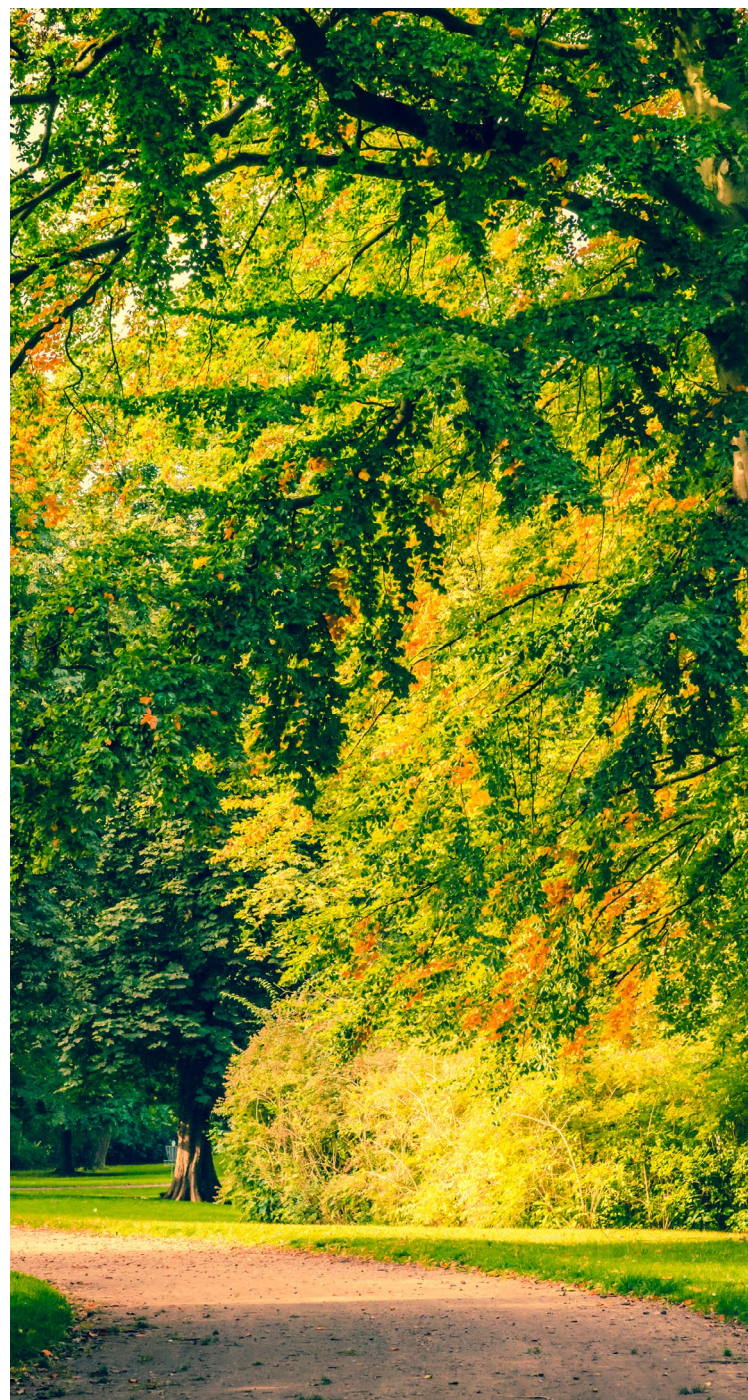
- Hvordan sikres topledelsesforankring?
- Hvilken organisering understøtter samspillet?
- Hvilke kompetencer kan understøtte et godt samarbejde

3. Opsøg dialog med fagområderne og tydeliggør formålet og gevinsterne ved et samarbejde på de/det udvalgte fagområde

- Har andre kommuner gode erfaringer?
- Bedre arbejdsgange
- Bedre priser
- Højere kvalitet i ydelserne
- Tydeligere krav til og mål for opgaveløsningen
- Bedre data
- Bedre aftalegrundlag
- Bedre dialog med og styring af leverandørerne
- Større budgetsikkerhed

4. Tag stilling til, hvilke indsatser der er de rigtige på det udvalgte fagområde og opstil mål for indsatserne

- Udbud
- Fælles udbud på tværs af kommuner, fx i indkøbsfællesskabet
- Tilbudsindhentning
- Standardkontrakter
- Forhandling
- Kontraktstyring
- Kompetenceudvikling af de berørte fagmedarbejdere



CASE: Tværkommuntalt indkøb af uddannelsesforløb (STU)

Furesø Kommune har i samarbejde med Allerød, Fredensborg, Frederikssund, Halsnæs, Hillerød, Hørsholm og Rudersdal Kommuner udbudt Særligt Tilrettelagte Ungdomsuddannelse (STU). Forud for udbuddet gennemførtes en analyse af de eksisterende STU-institutioner i forhold til benyttelse og pris. Analysen viste blandt andet, at fire kommuner betalte forskellige priser til samme institution for samme målgruppe. De opnåede gevinster ved udbuddet er eksempelvis en aftale, der sikrer kvalitative beskrivelser af fx uddannelsesplan og progression, opfølgning, faste lavere priser og øget værdi for den enkelte unge og dermed samfundsmæssig værdi i form af et højere funktionsniveau.

Indsatser i strategiperioden

En række kommuner har allerede erfaringer med at bringe indkøbsfaglige kompetencer i spil, når fagområderne køber tjenesteydelser, herunder også borgerrettede ydelser. KL vil indsamle eksempler på samarbejder mellem kommunernes indkøbsafdelinger og kerne-

forretningen og herunder beskrive, hvilke værktøjer der er taget i brug og de resultater, der er opnået som følge af samarbejdet.

I sammenhæng hermed vil KL arbejde for en øget bevidsthed om betydningen af indkøbsopgaven på fagområderne i dialog med direktører og fagchefer.

Med afsæt i eksisterende erfaringer og indkøbsdata vil KL sammen med kommunerne pege på tjenesteydelsesområder, hvor brugen af indkøbsfagligheden kan have den største effekt. Vi skal i fællesskab se på og kortlægge udfordringsbillederne, når fagområderne indkøber kerneopgaver og sammen identificere, hvor indkøbsfaglige kompetencer med fordel kan bringes i spil og gøre en forskel. Interesserede kommuner inviteres endvidere til at indgå i et netværksforløb, der skal understøtte og modne kommunernes arbejde med at styrke indkøbsfagligheden, når kerneforretningen samarbejder med private leverandører. I forlængelse heraf vil KL udarbejde inspirationsmateriale til at komme i gang med at styrke samarbejdet mellem indkøb og fagområderne på de udvalgte tjenesteydelsesområder.

Samtidig vil KL sammen med kommunerne pege på, hvilket behov der er for kompetenceudvikling og uddannelse, hvis samarbejdet mellem indkøbsafdelingerne og kerneforretningen skal styrkes.



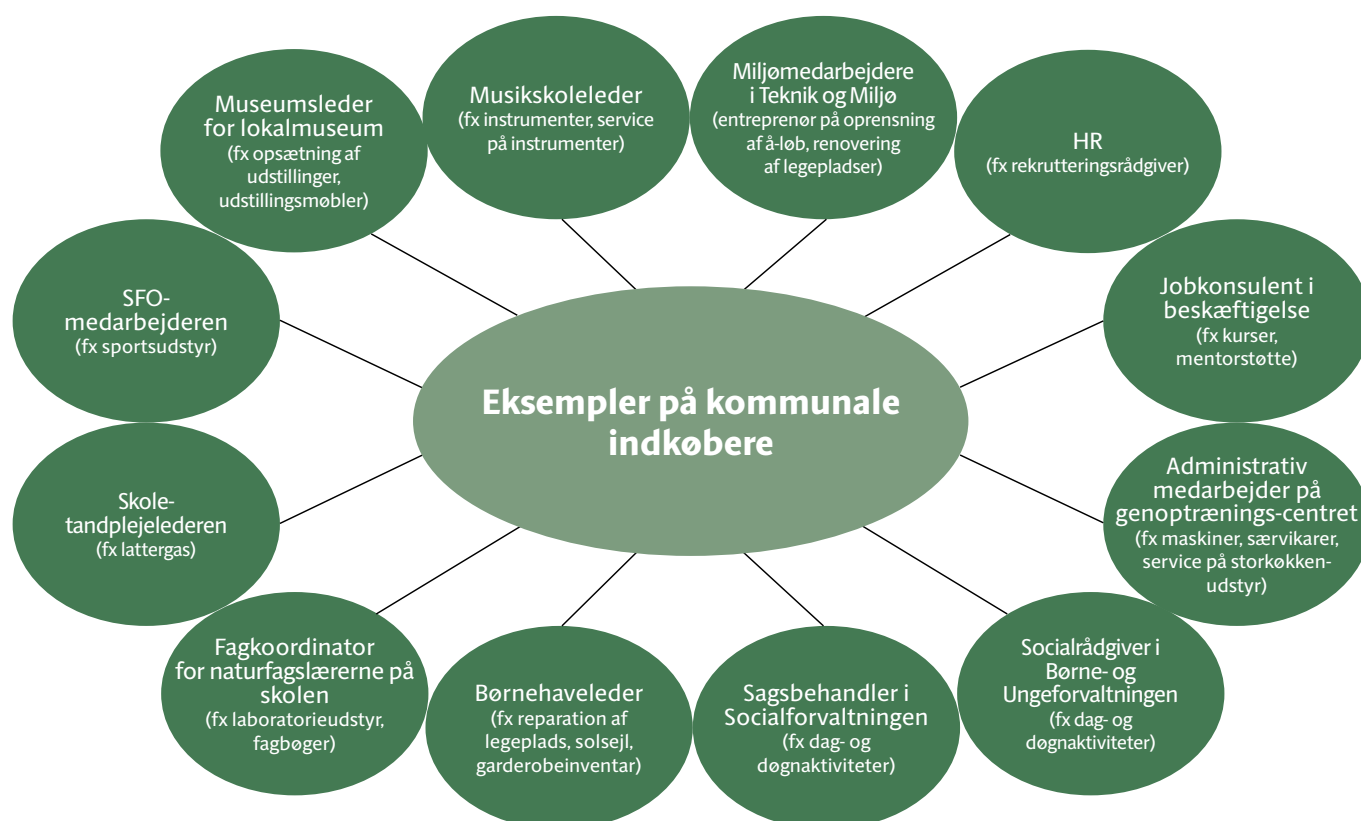
PROFESSIONALISERING AF INDKØB

Kommunerne har i den grad professionaliseret deres arbejde med indkøb gennem de sidste mange år, hvilket også har resulteret i væsentlige effektiviseringsgevinster. Fokus har været på fælles aftaleindgåelse i SKI og indkøbsfællesskaberne, bedre kontraktstyring, øget aftaleanvendelse, intern organisering af indkøbsopgaven, digitalisering og E-handel mv.

Professionaliseringen af kommunernes indkøb har i høj grad bidraget til direkte økonomiske gevinster opnået som følge af prisbesparelser ved udbud og genudbud samt håndhævelse af kontrakter. Derudover har et stigende fokus på E-handel betydet, at den tid, der bliver brugt på indkøbsopgaven i forbindelse med selve indkøbet og den efterfølgende fakturering, er reduceret. På den måde er der frigivet tid for medarbejderne til at løfte deres kerneopgaver. I tillæg hertil kommer alle de kvalitative effekter, der følger af professionelle indkøb, men som kan være vanskeligere at måle. Det handler

fx om bedre kvalitet i opgaveløsningen, øget bruger- og/eller medarbejdertilfredshed, udvikling af opgaveløsningen, bedre data og leverandørdialog mv.

Langt størstedelen af de kommunale indkøb foretages af medarbejdere, der ikke har som kerneopgave at købe ind. Indkøb foretages typisk som led i at varetage kerneopgaven, hvad enten det er sagsbehandling på et fagområde eller pasning af børn på en daginstitution. Derfor er der også i kommunerne et voksende fokus på indkøbsadfærden på tværs af hele organisationen. En væsentlig forudsætning for at fortsætte professionaliseringen af kommunernes indkøb er, at indkøbsadfærden fortsat styrkes både centralt og decentralt. Der findes ikke én rigtig måde at gøre dette på. Det vil afhænge af organiseringen, lokale prioriteringer og modenhedsniveau i den enkelte kommune.



Der skal være gode rammer og strukturer for at løfte indkøbsopgaven særligt decentralt. Ligesom det skal være tydeligt for de medarbejdere, der foretager indkøb, hvilke fordele og gevinster der er forbundet med at købe professionelt ind, og hvordan man gør det i praksis. Her er E-handel et vigtigt element, da E-handel sparer den enkelte medarbejder tid i forbindelse med indkøbsopgaven og også kan understøtte, at der købes ind på de indgåede aftaler. I boksene på de følgende sider kan du finde inspiration til at professionalisere indkøbsarbejdet i din kommune.

Hav dialog med topledelsen og fagchefer om kommunens modenhed på indkøbsområdet og kommunens ambitioner for indkøbsarbejdet

Hvor gode er vi på følgende parametre, og hvor vil vi gerne ligge?

- Ledelsesmæssigt fokus og opbakning
- Systematisk ledelsesinformation og løbende opfølgning
- Strategi og målsætninger
- Organisering
- Ressourcer på indkøbsområdet
- Systemunderstøttelse, herunder E-handel
- Skabeloner og standardprocedurer, der understøtter anvendelsesorienterede aftaler
- Uddannelse og kompetenceudvikling indenfor fx projektledelse og forretningsforståelse
- Samarbejde om indkøb på tværs af organisationen
- Samarbejde om indkøb med eksterne parter
- E-handel
- Aftaleanvendelse
- Kontraktstyring

Kom godt i gang med kontraktstyring

- Vurder din kommunes kontraktstyringsmodenhed og prioriter indsats herafter
- Synliggør gevinsterne ved kontraktstyring
- Få kontraktstyring forankret på alle niveauer
- Tag stilling til, hvilke kontrakter og leverandører der er vigtigst for kommunen
- Skab overblik over organisationens kontrakter
- Få styr på aktiviteter og arbejdsgange fra kontraktindgåelse til kontraktudløb
- Tydeliggør hvem der har mandat til og ansvar for hvilke aktiviteter i kontraktperioden

Læs mere i inspirationsmaterialet "[Udnyt potentialet i din kontrakt gennem aktiv og målrettet kontraktstyring](#)"

Effektive indkøb gennem E-handel

1. Tydeliggør gevinsterne ved E-handel

- Fokuser på de forskellige typer gevinster ved E-handel
- Dokumenter gevinsterens størrelse
- Vælg model for realisering af gevinsterne

2. Skab rammerne for udbredelse af E-handel

- Sørg for at så mange indkøbsaftaler som muligt kan E-handles
- Vælg et brugervenligt system
- Stil krav i udbud
- Afsæt ressourcer til E-handel i indkøbsafdelingen

3. Få E-handel forankret i organisationen

- Inddrag topledelsen - og stil krav til organisationen
- Lav målsætning for udviklingen i E-handel
- Synliggør fordelene ved E-handel
- Målret kommunikationen og overvej dialogplatforme
- Udpeg decentrale ambassadører for E-handel
- Gennemfør undervisning i E-handel
- Overvej disponentstruktur
- Overvej brug af incitamentsmodeller

4. Understøt den rette indkøbsadfærd hos disponenterne

- Led disponenterne hen til den "rigtige" vare
- Deltag i udarbejdelse af favoritlister fra centralt hold
- Peg på alternative indkøb
- Sæt fokus på volumen i de enkelte indkøb

5. Følg op på brugen af E-handel

- Følg op på målsætningerne gennem ledelsesinformation
- Illustrér "tabte" gevinster
- Lav konkurrence om brugen af E-handel

Læs mere i inspirationskataloget "[Effektive indkøb gennem E-handel](#)"

Indsætter i strategiperioden

Kommunerne har forskellige forudsætninger for at prioritere arbejdet med fortsat at professionalisere indkøbsområdet. Mens nogle kommuner eksempelvis står overfor at implementere E-handel, er andre kommuner nået langt i arbejdet med at udbrede E-handel i hele organisationen og har derfor sat fokus på nye indsatsområder. Indsætterne i strategiperioden skal understøtte kommunerne i fortsat at professionalisere deres indkøbsarbejde, uafhængigt af hvor langt den enkelte kommune er ved strategiperiodens start.

Systematisk ledelsesinformation er en vigtig løftestang for at skabe bred forankring og opbakning til at prioritere indkøbsarbejdet lokalt. Brug af ledelsesinformation går også hånd i hånd med målsætningerne i strategien om, at kommunerne opstiller mål for deres indkøbsarbejde. Derfor vil KL på baggrund af erfaringer fra kommunerne samle op på bedste praksis for at udarbejde ledelsesinformation og de handlinger, der ligger i forlængelse af kommunikation af ledelsesinformation. Ledelsesinformation udgør et afsæt for at tage dialog med ledere på forskellige niveauer i forhold til at styrke indkøbsarbejdet og igangsætte relevante indsats lokalt. Med henblik på at styrke dialogen om indkøbsarbejdet yderligere kan der udarbejdes modenheds- og dialogværktøjer, både generelle og tematiserede, der lokalt kan fungere som ramme for dialog om prioritering af indsats på indkøbsområdet på forskellige niveauer.

Data er en forudsætning for at arbejde professionelt med indkøb. På baggrund af det fælleskommunale indkøbsdataprojekt vil KL og SKI derfor løbende gennemføre analyser, der kortlægger indkøbsadfærden i kommunerne, synliggør effektiviseringsgevinster og eventuelle forbedringspotentialer.

Med afsæt i data, konkrete kommunale erfaringer og dialog med kommunerne vil KL understøtte en fortsat professionalisering af

kommunernes indkøb med fokus på digitalisering, kontraktstyring og indkøbsadfærd. Kommunerne har allerede bidraget til udarbejdelse af inspirationsmaterialer i forhold til fx E-handel og kontraktstyring. Kendskabet til disse materialer skal udbredes og KL vil i forlængelse heraf udarbejde nøgletal, casebeskrivelser og business cases med henblik på at sikre videndeling og erfaringsudveksling. KL vil løbende følge udviklingen i kommunernes brug af E-handel og igangsætte aktiviteter, der kan understøtte udviklingen i en positiv retning. I den sammen hæng vil KL tage dialog med kommuner,

der har en høj E-handelsgrad og en høj aftaleanvendelse med henblik på at beskrive best practice. Ligesom KL løbende vil følge kommunernes arbejde med at udbrede kontraktstyring og samle op på gode erfaringer.

KL vil endvidere søge samarbejde med stat og regioner, der hvor der er klare kvalitetsmæssige og/eller økonomiske gevinster forbundet med samarbejdet.





ORGANISERING OG OPFØLGNING PÅ STRATEGIARBEJDET

Med vedtagelsen af den fælleskommunale indkøbsstrategi for perioden 2017-2020 blev der nedsat en styregruppe med deltagelse af kommunaldirektører, økonomidirektører, indkøbschefer, SKI og KL. Styregruppen havde til opgave at sikre fremdrift i implementeringen af strategiarbejdet og prioritere samt sætte retning for de forskellige indsatser i strategiperioden. Denne styregruppe fortsætter i den nye strategiperiode.

En forudsætning for at lykkes med indkøbsstrategien er et tæt samarbejde med kommunerne. Derfor vil KL etablere faste sparingsnetværk med de kommunale indkøbschefer, der løbende skal mødes i strategiperioden med henblik på at sikre videndeling, lokal forankring og input til konkrete indsatser og produkter, der udløber af strategiarbejdet.

I tillæg hertil vil der løbende blive nedsat konkrete netværksforløb og projekter, der zoomer ind på udvalgte af strategiens målsætninger. Der vil i strategiperioden således løbende i dialog med indkøbscheferne blive taget stilling til, hvilke emner det er relevant at sætte

særligt fokus på for at kunne arbejde i dybden. På den måde skabes den nødvendige fleksibilitet i strategiarbejdet, og det sikres, at de forskellige indsatser hele tiden har relevans for kommunerne. Kommunerne inviteres til at deltage i dette arbejde, ligesom relevante eksterne parter kan indgå.

Udover de fælles spor i strategiarbejdet ligger der et arbejde for den enkelte kommune i at omsætte strategien lokalt og tilrettelægge indsatser i forlængelse af lokale prioriteringer.

KL gennemfører ved strategiperiodens start en spørgeskemaundersøgelse, som gentages årligt med henblik på at kunne følge udviklingen inden for strategiens temaer og målsætninger. Spørgeskemaundersøgelserne vil også løbende udgøre et afsæt for at prioritere relevante indsatser i strategiperioden.

KL vil løbende formidle resultater og erfaringer indhentet som led i strategiarbejdet, og vil arbejde for at sætte indkøb på dagsordenen i relevante netværk og direktør- samt cheffora.



Målsætninger og handlinger

Målsætninger: Bæredygtigt indkøb

1. Kommunerne understøttes i at indarbejde bæredygtige målsætninger i kommunens indkøbspolitik i forhold til indkøb af varer, tjenesteydelser og bygge/anlæg.
2. Kommunerne vil i den udstrækning det er muligt tage højde for adfærdsregulering i hele processen fra indkøb til afhændelse af produktet i kommunernes indkøb. Fx ved indførelse af krav om miljømærkede indkøb, genanvendelse og bortskaffelse af produkter.
3. Kommunerne understøttes i at kunne stille krav til sortimentet på de indkøbsaftaler, de indgår, for at sikre hensyn til bæredygtighed.
4. Kommunerne vil i fællesskab afsøge muligheder for at arbejde med at optimere forsyningskæder og strategier for logistik og transport fx ved at overveje at indføre bestillingsgebyrer for mindre ordrer, krav om mindste ordrestørrelser for leverancer eller et loft på antal leveringer ugentligt (dag-til-dag-leveringer kun når det er nødvendigt).
5. Kommunerne vil arbejde for at etablere ledelsesinformation, der muliggør opfølgning på de krav, der stilles til bæredygtige indkøb. Indsigter fra det fælleskommunale indkøbsdatasamarbejde om bæredygtig adfærd tilvejebringes løbende.
6. KL vil sammen med relevante parter udvikle og arbejde for at udbrede TCO-værktøjer (total cost of ownership), herunder TCO-certificering.
7. KL vil søge samarbejde og partnerskaber med relevante aktører om at tilvejebringe relevant viden om bæredygtige løsninger og muligheder for at gøre det muligt at træffe de oplagte miljøvalg.
8. KL vil sammen med relevante aktører identificere, hvor og hvordan kommunerne med størst mulig effekt (CO2-reduktion) og med lavest mulige omkostninger kan foretage bæredygtige indkøb.

Handling: Bæredygtigt indkøb

- Cases om kommunernes bæredygtige indsatser på indkøbsområdet i dag.
- Identifikation af relevante målsætninger og bedste praksis for ledelsesinformation vedrørende bæredygtige indsatser.
- Samarbejde om bæredygtige løsninger, der kan fremmes via de kommunale indkøb.
- Identifikation af indsatser der vil have størst bæredygtig effekt sammenholdt med omkostningerne forbundet med de enkelte indsatser.
- Samarbejde om eksempler på god praksis og anbefalinger til, hvordan indkøb kan tilrettelægges så effektivt som muligt i forhold til logistik og transport.
- Udvikling og opdatering af konkrete værktøjer og redskaber.
- Overblik over relevante nøgletal for bæredygtighed og tilhørende opgørelsesmetoder.
- Kompetenceudvikling.



Målsætninger:

Indkøb er en del af kerneforretningen

1. Kommunerne sætter lokale mål for udbud af tjenesteydelser, der bidrager ind i kerneforretningen

Indkøbsfagligheden understøtter fagområdernes forbrug og indkøb af de mere komplekse tjenesteydelsesområder og mindre standardiserede ydelser for at skabe yderligere fokus på sammenhæng mellem ydelse, kvalitet og pris. Kommunerne udvælger i løbet af strategiperioden 1-3 nye tjenesteydelsesområder.

2. Organisering af indkøbsområdet

Kommunerne foretager i strategiperioden en bevidst organisering af indkøbsopgaven. Det drøftes, hvad den enkelte kommune prioriterer at løfte lokalt, i indkøbsfællesskabet, via SKI eller andre samarbejdspartnere.

3. Kompetenceudvikling

For at høste gevinster af et forstærket samspil mellem indkøbsfaglighed og kerneforretningen vil det kræve kompetenceudvikling af medarbejdere. KL vil sammen med Center for Offentlig Kompetenceudvikling (COK), kommunerne og øvrige relevante parter derfor sætte fokus på at understøtte kompetenceudvikling og uddannelse.

4. Videndeling

KL vil skabe synlighed omkring effektiviseringspotentialerne og understøtte vidensdeling mellem kommunerne.

Handling:

Indkøb er en del af kerneforretningen

- Cases og bedste praksis
- Netværksforløb for kommuner der ønsker at bringe indkøbsfagligheden i spil i kerneforretningen
- Inspirationsmateriale til at styrke samarbejdet mellem indkøb og kerneforretningen
- Udfordringsbilleder på fagområderne og mulige indkøbsfaglige løsninger
- Kompetenceudvikling

**Målsætninger:**
Professionalisering af indkøb

1. Kommunerne vil øge aftaleanvendelsen (compliance) af egne aftaler, indkøbsfællesskabets og de fælleskommunale aftaler. Hver kommune sætter lokale målsætninger – og/eller på tværs af indkøbsfællesskabet – for aftaleanvendelse af indkøbsaftaler og sikrer opfølgning.
2. Kommunerne tilslutter sig de fælleskommunale aftaler via SKI og tilslutningen stiger ved genudbud.
3. Kommunerne professionaliserer indkøbsadfærden med fokus på at reducere transaktionsomkostninger i forbindelse med indkøb. Reduktion af transaktionsomkostningerne realiseres bl.a. ved organisering af indkøbene i den enkelte bestillende enhed i kommunen, ved færre og større ordrer, samordning af indkøb og øget E-handel.
4. Kommunerne højner fokus på målrettet og effektiv kontraktstyring og -opfølgning, så både kommune og leverandører overholder deres forpligtelser gennem hele kontraktperioden – og dermed reelt realiserer gevinsterne.
5. Kommunerne har fokus på løbende at udbygge E-handelsegnede områder samt øge sortiment og volumen i E-handel på de E-handelsegnede kategorier. En forudsætning for, at E-handel reducerer transaktionsomkostningerne er, at kommunerne har øje for størrelse på og hyppigheden af indkøbene samt brugervenlighed.
6. Kommunerne indgår i det fælleskommunale indkøbsdatasamarbejde, så indsigter fra de fælles kommunale indkøbsdata kan anvendes til at sikre en fortsat professionalisering af indkøbsområdet, herunder en datadrevet tilgang til opgaveløsningen.
7. Kommuner, stat og regioner samler købekraften og går sammen om fællesoffentlige indkøbsløsninger, når det giver mening for de tre sektorer, for at opnå de bedste mulige gevinster for færrest mulige ressourcer.
8. Kommunerne går i dialog med markedet om innovative og bæredygtige løsninger og udnyttelse af teknologiske muligheder med henblik på fremtidssikrede indkøb.

Handling:
Professionalisering af indkøb

- Analyser af indkøbsadfærd
- Bedste praksis for E-handel og aftaleanvendelse
- Identifikation af relevante nøgletal og bedste praksis for ledelsesinformation.
- Business cases



KL
Weidekampsgade 10
2300 København S
Tlf. 3370 3370
kl@kl.dk
www.kl.dk
 [@kommunerne](https://twitter.com/kommunerne)
 facebook.com/kommunerne

Produktionsnr. 830622