



# Sammen om indkøb og forbrug

Inspirations- og casemateriale

Juni 2024

**KL**



# Sammen om indkøb og forbrug – Inspirations- og casemateriale

KL's bestyrelse har vedtaget en ny fælleskommunal indkøbsstrategi, der sætter retning for kommunernes indkøb, forbrug og samarbejde med virksomhederne frem imod 2030. Strategien er målrettet hele den kommunale organisation, da indkøb og forbrug i hverdagen varetages på tværs af medarbejdere og ledere på alle fagområder.

Strategien indeholder tre pejlemærker, der skal understøtte bæredygtighed i forhold til både økonomi, klima- og miljø og kvalitet. For hvert pejlemærke beskrives en række skridt på vejen til et fortsat ambitiøst arbejde med kommunernes indkøb og forbrug, der bygger ovenpå eksisterende erfaringer.

Dette inspirations- og casemateriale er udarbejdet med henblik på at give inspiration og vise, hvordan kommuner gennem konkrete indsatser har skabt resultater i forhold til strategiens tre pejlemærker. Casene er ikke et udtryk for, at alle kommuner bør implementere de beskrevne indsatser, men er et forsøg på at sætte billeder på, hvordan der kan arbejdes med tilgange til indkøbsopgaven, der skaber værdi for den kommunale organisation. Tilgange, der også kan tages i brug på andre indkøbsområder, end de beskrevne.

Nye cases og erfaringer vil løbende blive lagt på KL's hjemmeside i strategiperioden.

# Tre pejlemærker

## 1

### Kommunerne skaber kvalitet og værdi for borgere og medarbejdere gennem indkøb

Skridt på vejen:

- Det tværfaglige samarbejde omkring indkøb og forbrug af ydelser, herunder ydelser tæt på borgeren, i den enkelte kommune skal gøres til en naturlig del af opgaveløsningen
- Indkøbsfaglige kompetencer skal i langt højere grad i spil i forhold til køb af særligt ydelser, hvor der ikke hidtil har været strategisk fokus på indkøb
- Indkøbssituationen skal aktivt bruges til at tage stilling til behov og udvikle opgaveløsningen
- Prioritering af indsatser skal foretages på baggrund af overblik over forbrug og kommunens største leverandører på de områder, hvor kommunerne har store udgifter til indkøb
- Systematisk opfølgning skal understøtte, at de indkøbte produkter og ydelser skaber den ønskede og forventede kvalitet samt værdi
- Virksomhederne skal inddrages aktivt i forhold til at udvikle indkøb og forbrug, så der skabes størst mulig værdi for de tilgængelige ressourcer.

## 2

### Kommunerne reducerer klima- og miljøpåvirkningen fra kommunernes indkøb og forbrug

Skridt på vejen:

- Med afsæt i data skal der arbejdes systematisk med indkøbs- og forbrugsadfærd, så der ansføres til og foretages aktive valg, der understøtter et mere klima- og miljøvenligt indkøb indenfor tilgængelige ressourcer
- Der skal købes mindre nyt, genbrug skal fremmes, og forbruget skal reduceres, hvor det er hensigtsmæssigt
- Forbruget skal flyttes fra produkter og services med høj klima- og miljøbelastning til områder med lavere klima- og miljøbelastning, eksempelvis på transportområdet, fødevarerområdet eller i forhold til genbrugte produkter og kemi
- Totalomkostninger og cirkularitet skal i endnu højere grad i fokus, hvor det er muligt, så materialer bliver genanvendt, mængden af affald begrænses, og materialer kan genanvendes efter brug
- Hele værdikæden i en produktion skal tænkes i en grøn og økonomisk effektiv retning – fra materialebrug og –udvikling, til hvorvidt produkter flyves eller sejles til landet, til lageropbevaring og efterbruget
- Styrket samarbejde og dialog tværkommunalt, gennem SKI og med virksomhederne om, hvilke krav i udbudssituationen og initiativer i kontraktperioden, der skaber størst mulig klima- og miljøeffekt.

## 3

### Kommunerne frigør råderum og skaber tid til kerneopgaven via udvikling og effektivisering af indkøbspraksis

Skridt på vejen:

- Indkøbsvolumen skal samles og arbejdsgangene knyttet til indkøb skal forenkles, så der bruges færrest muligt medarbejderressourcer pr. indkøb, bl.a. gennem øget e-handel og systematisk tilrettelæggelse af indkøbsopgaverne
- Teknologiske muligheder skal udnyttes, så arbejdsgange lettes og automatiseres
- Fortsat tæt samarbejde om indkøbsopgaverne på tværs af kommuner og i regi af SKI, så viden deles og ressourcerne udnyttes bedst
- Data skal udgøre fundamentet for udvikling af indkøbsopgaverne, og der skal løbende følges op på centrale nøgletal
- Kontraktstyring skal styrkes og systematiseres

### Tværgående greb til at lykkes med indkøbs- og forbrugsopgaven

Der er flere veje til at høste gevinsterne, der knytter sig til indkøbsopgaverne i en kommune og i sidste ende lykkes med at sikre, at borgerne i fremtiden modtager velfærd af den rigtige kvalitet inden for de tilgængelige økonomiske, klima- og miljømæssige ressourcer samt medarbejderressourcer.

På tværs af de tre pejlemærker, der er opstillet i den fælleskommunale indkøbsstrategi, gør det sig gældende, at følgende tværgående indsatser kan bidrage i arbejdet med pejlemærkerne. Ofte vil flere greb skulle spille sammen for at realisere de overordnede mål og afhjælpe de udfordringer, kommunerne ser ind i. Men der ligger også en opgave i strategisk at udvælge de indsatser, der vil skabe den største værdi i forhold til det givne indkøb.



#### Standardisér, forenkling og ensret

Standardisering, forenkling og ensretning er greb til at lette arbejdsgange, sikre kontinuitet, forudsigelighed og gennemsigthed. Det gælder uafhængigt af, om der er tale om standardiserede kontrakter på det specialiserede voksenalrumsområdet, standardiseret tilgang til styring af kontrakter eller ensartede krav på tværs af kommuner eller indkøbsområder.



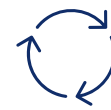
#### Stil krav og skab konkurrence

Konkurrence blandt og krav til virksomhederne kan bidrage til at sikre udvikling i markedet og en opgaveløsning, der matcher de aktuelle problemstillinger og behov. Nogle krav vil gå igen på tværs af forskellige typer af indkøb. Det kunne fx gælde krav til måden varer emballeres og transporteres på. Andre gange er kravene mere unikke og knyttet til det konkrete indkøb. Her bliver samarbejde og dialog igen relevant.



#### Gentænk behov og forbrug

Uafhængigt af om det er øget kvalitet og værdi, mindre klima- og miljøbelastning eller råderum og tidsbesparelser, der er målet, så vil det kræve, at indkøb og forbrug gentænkes, og at der tilbagevendende tages stilling til, hvad indkøbs- og forbrugsbehovet er, og hvordan det bedst opfyldes.



#### Vær optaget af adfærd

Et fokus på adfærd og dermed implementering er nødvendigt, når det kommer til kommunernes indkøb og forbrug. Der kan fx indgås nok så gode aftaler, der sikrer høj kvalitet, gode priser og vilkår samt lav klima- og miljøbelastning, men gevinsten høstes ikke, medmindre der handles ind på aftalerne i praksis. Opgaven består i at gøre den ønskede adfærd til det oplagte valg også når det fx handler om ikke at købe ind eller købe bestemte typer af produkter.



#### Brug data og ledelsesinformation

Data skaber handling. Når vi ved, hvordan og særligt hvorfor vores indkøbs- og forbrugsmønstre ser ud, som de gør, kan vi også bedre prioritere og tilrettelægge indsatser, så der skabes mest mulig værdi for både borgere og medarbejdere og/eller for klimaet og miljøet. Data og ledelsesinformation for indkøb og forbrug genereres i dag i den enkelte kommune, på tværs af kommuner i indkøbsfællesskaberne og i regi af indkøbsdatabaserne forankret i SKI.



#### Udnyt mulighederne i kunstig intelligens, digitalisering og automatisering

Digitalisering og automatisering er en forudsætning for at løse en lang række opgaver knyttet til indkøb, det gælder fx når bestilling af en vare og den efterfølgende fakturering foregår digitalt. Nogle gange vil selv indkøbet være en digital løsning, der letter arbejdsgange for medarbejdere, eller gør borgeren mere selvhjulpne i hverdagen. Brugen af kunstig intelligens vil forventeligt spille en langt større rolle i årene frem og skal også udnyttes i tilrettelæggelsen af kommunernes indkøb.



#### Samarbejd og tag dialogen

Et centralt greb til at forandre og gentænke indkøb og forbrug er et vedholdende fokus på dialog og samarbejde – både internt i den enkelte kommune, på tværs af kommuner, i regi af SKI og ikke mindst, når det kommer til virksomhederne. På den måde vil kommunerne kunne stå på andres viden og erfaringer, og dermed gå med det, der virker. Indkøbsafdelingerne kan ikke lykkes med at skabe forandringer alene. Relevante ledere og medarbejdere i organisationen skal være samarbejdspartnere for indkøbsafdelingerne, bidrage med faglig viden og ekspertise samt implementeringskraft.

### **Kommunale erfaringer med at skubbe og påvirke adfærd**

Adfærd og vaner er afgørende for vores handlinger, men kan være svære at ændre. Flere kommuner afprøver måder at påvirke og skubbe til organisationens indkøbsadfærd på. Det sker måde gennem information, viden, kommunikation og uddannelse og gennem strukturelle greb så som afgifter og afgrænsning af sortiment.

#### **Kampagne med fokus på nøjsomt forbrug i Odense Kommune**

Gennem en kommunikationskampagne blandt medarbejdere har Odense Kommune sat fokus på at mindske forbruget af kopper, kuglepenne, batterier, post-it og papir. Det har ført til, at indkøbet i gennemsnit er faldet med 30 pct. Fokus er aktuelt på at reducere forbruget af møbler, IT, print samt el, vand og varme.

#### **I Gladsaxe er kontormøbelsortimentet primært svanemærket**

Gladsaxe Kommune har et gennemgående fokus på udbud og indkøb af møbler. Kommunen har etableret en intern genbrugsbørs for møbler og der er etableret aftaler med en lokal møbelreparatør. Kontormøbelsortimentet er afgrænset til stort set kun at omfatte miljømærkede møbler, og der er sat fokus på reservedele og tilpasninger fremfor nyindkøb.

#### **Klimaafgift på udvalgte produkter og ydelser i Aarhus Kommune og Københavns Kommune**

Aarhus Kommune har indført en klimaafgift på køb af udvalgte produkter og ydelser. Målet er at reducere CO2-udledningen fra kommunens indkøb og forbrug. Oksekød er én af de fødevarer, der er omfattet af klimaafgiften. Afgiften har nedbragt forbruget af okse-

kød med over 30 pct. I Københavns Kommune er der ultimo 2023 igangsat en forsøgsordning, hvor flyrejser, skriveborde og kontorstole pålægges klimaafgifter. Områderne er valgt, da de har et anseligt klimaaftryk, og fordi der her findes mere klimavenlige alternativer.

#### **Styrket fokus på uddannelse i klimavenlig mad i Roskilde Kommune**

Som led i arbejdet med implementeringen af Roskilde Kommunes fødevarerstrategi har kommunens køkkenpersonale modtaget vejledning i sammenhængen mellem fødevalg og klimaeffekt og arbejdet med madspild. Samtidig er kendskabet til plantebaserede råvarer og ernæringsmæssige fordele ved øget brug af vegetariske alternativer øget. Fra 2019 til 2022 er den fødevarerrelaterede CO2-udledning faldet med 27,6 pct.

#### **SKI-aftaler understøtter grøn leveringsadfærd**

På en række af de fælleskommunale aftaler er der indført gebyr ved bestilling af små ordrer, ligesom antallet af leveringsdage er begrænset. Det er med til at understøtte en indkøbsadfærd, hvor der købes større ind og leveres varer færre gange i ugen.

#### **Politisk prioritering og mandat på fødevarerområdet i København**

Et flertal i Københavns Borgerrepræsentation har besluttet, at der fra skoleåret 2024/2025 ikke længere serveres rødt kød i Københavns Kommunes skoler og dagtilbud. Det drejer sig om okse-, kalve-, og lammekød, der afgiver et større klimaaftryk end for eksempel kylling.





# Pejlemærke 1

## Kommunerne skaber kvalitet og værdi for borgere og medarbejdere gennem indkøb

Indkøbssituationen er en anledning til at udvikle opgaveløsningen og understøtte kvalitet og værdi for borgere og medarbejdere. Erfaringer fra en række kommuner viser, at et strategisk fokus på indkøb bidrager til både råderum, bedre udnyttelse af medarbejdernes tid og ikke mindst kvalitet for borgeren.

Læs mere i inspirationsmaterialet "[Styrket samarbejde mellem indkøb og fagområderne skaber stor værdi – erfaringer og gode råd](#)".

### **CASE / Ballerup Kommune gentænker indkøbet af borgerrettede beskæftigelsesindsatser og opnår forløb, der virker til en bedre pris**

Et tæt samarbejde mellem indkøbsfunktionen og arbejdsmarkedsområdet har betydet, at der er etableret klare linjer for, hvilke tilbud der skal håndteres internt, og hvilke typer af tilbud der skal købes eksternt. Samtidig har samarbejdet resulteret i et udbud af arbejdsmarkedsindsatser, der er tilrettelagt anderledes end tidligere. Der er bl.a. indarbejdet målbare succesrater i kontrakterne, der betyder, at borgerne er i forløb, der fører dem tættere på arbejdsmarkedet, hvilket har stor værdi for den enkelte borger, men også samfundsøkonomisk effekt.

Hvor man tidligere havde en del enkeltpladskontrakter og i alt 67 leverandører af arbejdsmarkedsindsatser, har kommunen i dag 5 leverandører. Det giver bedre mulighed for opfølgning og mindre tid brugt på kontraktstyringsopgaven, samtidig skaber det bedre rammer for undervejs i kontraktperioden at samarbejde om udvikling af de forskellige indsatspakker, hvad end der er tale om individuelle eller holdforløb. Som følge af konsolideringen af leverandørfeltet er der samtidig opnået bedre priser. Samlet set har kommunens fokus på forbrugsmønstre og indkøbsadfærd på arbejdsmarkedsområdet og gennemførelsen af udbud af beskæftigelsesindsatser resulteret i udgiftsreduktioner svarende til ca. 29 pct. i perioden 2020-2023.

Udbuddet var opdelt i to delaftaler henholdsvis delaftale 1 for jobparate og delaftale 2 for aktivitetsparate og sygemeldte borgere. Udbuddet blev gennemført som udbud med forhandling, og der har fra leverandørernes side været stor interesse i udbuddet. Hver gang kommunen tildeler et borgerforløb til én af leverandørerne på rammeaftalen, sker det på baggrund af tre kriterier:

- Bedst matchende kompetencer i forhold til borgerens konkrete behov.
- Bedst matchende løsning, fremgangsmåde og metode med udgangspunkt i tilbudsbesvarelsen af løsningsbeskrivelse og casebesvarelser.
- Pris.

Denne tilgang til tildeling af konkrete forløb betyder, at konkurrencen mellem leverandørerne på rammeaftalen fastholdes i kontraktperioden.

### **CASE / Udbud af fjerntolkning i Frederiksberg Kommune sætter borgeren i centrum og reducerer klimaaftryk samt økonomi**

Frederiksberg Kommune udbød i 2021 tolkeydelser på vegne af det tidligere indkøbsfællesskab SPAR5. På baggrund af erfaringerne fra corona-nedlukningerne, var der i udbuddet lagt op til øget brug af fjerntolkning via telefon eller videoopkald. Erfaringen viser, at der er sket en stigning i fjerntolkning, så andelen af fjerntolkning i dag er mellem 28-52 pct. af tolkeopgaverne. På den måde undgås udgifter til og CO2-udledning fra tolkens transport. Samtidig er det erfaringen, at det forhold, at tolken er med virtuelt, gør, at samtalen i højere grad foregår mellem den kommunale medarbejder og borgeren.

### **CASE / Tværgående fokus på indkøb af visiteret borgerbefordring skaber værdi i Fredensborg Kommune**

Visiteret kørsel af borgere er i Fredensborg Kommune en stor udgiftspost. Årligt bruges der ca. 20 mio. kr. på området, men fra centralt hold har man ikke haft et samlet overblik over befordringsydelse, serviceniveau, internt ressourceforbrug, og hvordan udgifterne til opgaven fordelte sig på tværs af fagområder. Området er fragmenteret organiseret, decentralt styret og samtidigt berørt af stort set alle fagcentre i kommunen. I forbindelse med budget 2021-2024 blev det derfor besluttet at undersøge potentialerne ved at gå mere strategisk til værks i forhold til planlægningen og opfølgningen på den borgerrettede kørsel og den interne vognpark i forbindelse med borgerbefordring.

Frederiksberg Kommune forventer på baggrund af en omfattende gennemgang af indkøb og tilrettelæggelsen af kørselsopgaverne at opnå bedre kvalitet for borgeren, lavere udgifter, mindre administration for kommunens personale og dermed frigjort tid til andre opgaver.

# Pejlemærke 2

## Kommunerne reducerer klima- og miljøpåvirkningen fra kommunernes indkøb og forbrug

Kommunerne arbejder lokalt og i fællesskab ambitiøst med at reducere klima- og miljøbelastningen fra indkøb. Erfaringerne med at trække indkøbet i en grønnere retning er der, og et godt sted at starte er der, hvor gode løsninger allerede er i brug, og værktøjer er tilgængelige. For der ligger fortsat et stort potentiale i at gøre en kommunal forskel, når det kommer til at reducere klima- og miljøbelastningen samt understøtte biodiversitet gennem indkøb.

### CASE / SKI understøtter køb af genbrugte produkter, lang levetid og mulighed for reparation og udskiftning af reservedele

SKI udbyder en lang række produkter på vegne af kommunerne. Fokus på tværs af aftalerne, hvad enten der er tale om computere, møbler eller rollatorer, er bl.a. på at sikre lange garantier og mulighed for reparation og udskiftning af reservedele. Det skal sikre, at produkterne kan bruges i længere tid, hvilket både er godt for økonomien og klimaet. Samtidig er der for udvalgte produkter mulighed for at købe brugt.

### CASE / Tværkommunale principper for cirkulær emballage

I regi af KKR-Hovedstaden er der udviklet en række principper for cirkulær emballage tilpasset kommunernes udbud. Principperne kan anvendes i dialog med markedet med målet om at nå så højt et ambitionsniveau som muligt i forhold til det enkelte udbudsområdes modenhed. Formålet med principperne er at reducere mængden af emballage og understøtte en mere ensartet fælles efterspørgsel efter genbrugt, genanvendt eller biobaseret emballage, der harmonerer med det danske affaldssystem og det udvidede producentansvar for emballage. Principperne anvendes af Partnerskab for Offentlige Grønne Indkøb og SKI. Principperne findes her: <https://denansvarligeindkober.dk/emballage-og-plast>

### CASE / Internt møbellager skaber værdi på flere bundlinjer i Randers Kommune

Møbelcirklen er Randers Kommunes interne møbellager, der har sikret genbrug af kommunens møbler siden 1. april 2021. Møbelcirklen henter møbler, som ikke længere er i brug på Randers Kommunes arbejdspladser og istandsætter dem. Derefter bliver de sat til salg på en intern webshop, hvorfra ledere og medarbejdere kan bestille det inventar, de mangler. På den måde får møblerne nyt liv. I budget 2021-2024 blev der afsat en million kr. til opstart af Møbelcirklen. Allerede i løbet af 2021 havde Møbelcirklen sikret genbrug af møbler for i alt ca. 1,4 mio. kr.

Samlet set har Møbelcirklen skabt besparelser for over 4 mio. kr. siden opstarten i 2021, og siden 2022 er omsætningen vækset med ca. 35. pct., hvilket vidner om en stor intern efterspørgsel efter genbrugte møbler. I henhold til den sociale bæredygtighedsberegner er der samtidig skabt en samfundsmæssig gevinst på næsten 600.000 alene i 2023 ved at flytte folk fra offentlig forsørgelse til selvforsørgelse. Møbelcirklen har i tillæg indgået partnerskaber med lokale virksomheder om at genbruge restmaterialer fra deres produkter eller aflagte produkter som fx airbagtasker og puffs.

Møbelcirklen er udviklet og organiseret af Center for Virksomhedsservice & Rekruttering (tidligere Jobcenter Randers Erhverv). Møbelcirklen består af 8 medarbejdere ansat i ordinære timer, hvor 2 er fuldtidsansatte, medarbejdere i fleksjob, førtidspensionister og medarbejdere i CSR-job. Herudover tæller Møbelcirklen 15 kursister, som bidrager til driften ud fra individuelle hensyn med udgangspunkt i vejledning og opkvalificering. Målet her er at opnå enten uddannelse eller lønnede timer på arbejdsmarkedet.

Ballerup, Esbjerg, Gladsaxe, Kolding, København og Odense Kommuner er eksempler på andre kommuner, der har etableret et internt møbellager/-børs.



### **CASE / Blå overtrækssko er fortid i Rødovre Kommunes daginstitutioner**

Som led i implementeringen af Rødovre Kommunes plaststrategi fra 2021 er der igangsat en række forsøgsordninger, der skal reducere forbruget af forskellige typer af plastprodukter, herunder fx overtrækssko på daginstitutioner og i hjemmeplejen, medicinbægre på plejehjemmene, plastikposer i spande til brugte papirhåndklæder og engangsposer i den kommunale rengøring. Forsøgsordningen har ført til, at overtrækssko helt er udfaset på alle daginstitutionerne, og reduceret i hjemmeplejen. Således undgår Rødovre Kommune udgifter til og klimaaftryk fra i omegnen af 60.000 overtrækssko årligt.

Hygiejnespørgsmål har betydet, at overtrækssko ikke er helt væk i hjemmeplejen, ligesom brugen af plastposer til at transportere værnemidler, sårpleje mv. fastholdes. Til gengæld kører en forsøgsordning pt. med medicin i fast form, som gives i plisébæger af papir i stedet for af plastik.

### **CASE / Energiledelse sparer Gentofte Kommune millioner**

Gentofte Kommune har siden 2018 arbejdet med en systematisk og metodisk tilgang til energiledelse. Kommunen har formået at reducere deres årlige energiudgifter med 4,5 mio. kr. og er samtidig blevet bedre til at inddrage ledelsen og prioritere deres indsatser ude i bygningerne.

Investeringen er ikke kun økonomisk rentabel. Gentofte Kommune har i perioden 2018-2022 reduceret deres elforbrug med 1,8 mio. kWh svarende til ca. 10 pct. af forbruget, og varmeforbruget er reduceret med ca. 1.500 MWh svarende til ca. 3 pct. af forbruget. Det svarer til, at de har reduceret CO<sub>2</sub>-udledningen med 495 ton pr. år, svarende til 9 pct. af udledningen fra energiforbruget.

Du kan læse flere konkrete eksempler på, hvordan andre kommuner arbejder med energiledelse her: [Databaseret energiledelse \(kl.dk\)](#)

### **CASE / Gennem flere indsatser sikrer Svendborg Kommune bæredygtigt indkøb af computere i hele organisationen**

I Svendborg Kommune har man strategisk fokus på, hvordan kommunens indkøb og forbrug af computere til både administrationen og skoleområdet kan gøres så bæredygtigt som muligt. Først og fremmest er fokus på at indkøbe produkter, der har så lang levetid som muligt og i store mængder ad gangen for at sikre ensartet setup.

Derfor indkøbes der kun computere med en garanti på 4 år. Ligesom der lægges vægt på HW-specifikationer såsom disk, grafikkort, batteri, CPU og Ram for at sikre selve hardwarens levetid og et effektivt strømforbrug. Samtidig er der kun adgang til at vælge mellem få forskellige computere, og der er fokus på at holde omkostninger til licenser nede ved anvendelse af Microsoft OEM-licensen. Af hensyn til at reducere det klimaaftryk, der er forbundet med hjemtransporten af computerne, sejles alle produkter hjem med skib. Når kommunen er færdig med at anvende computerne typisk efter ca. 5 år, videresælges udstyret til recycling med genbrug for øje til overraskende gode priser grundet god bestykning og antal af samme model.

På skoleområdet er det ud fra økonomiske og klimamæssige hensyn indført, at der kun kan indkøbes computere 4 gange om året fremfor løbende. Ligesom der også her kun kan vælges mellem få modeller, samtidig med at hjemtransporten skal foregå med skib.

### **VÆRKTØJ / CO<sub>2</sub>-reoveringsværktøj**

Det er både økonomisk, socialt og klimamæssigt bæredygtigt at passe på eksisterende bygninger frem for at rive ned og bygge nyt. Derfor har KL sammen Transition udarbejdet et CO<sub>2</sub>-reoveringsværktøj, der har til formål at give de kommunale bygherrer et overblik over konsekvenserne for CO<sub>2</sub>-udledning, når eksisterende bygninger skal reoveres. Du finder værktøjet her: [Reovering \(kl.dk\)](#)



# Pejlemærke 3

## Kommunerne frigør råderum og skaber tid til kerneopgaven via udvikling og effektivisering af indkøbspraksis

Der er behov for at tage alle greb i brug for at frigøre økonomiske ressourcer og tid, der understøtter, at kommunerne kan levere velfærd af høj kvalitet. Indkøb har i mange år været motor for frigørelse af råderum – og der er fortsat et potentiale. Skal potentialet indfries, kræver det bl.a., at kommunerne strategisk anvender indkøb og udbud på nye områder og samtidig i nogle sammenhænge gentænker den måde, der udbydes og købes ind på. Det handler fx om at se på, hvor det at samle indkøbsvolumen, undgå parallel kontraktdekning, ensrette indkøbsprocesser, indgå kontrakter på optimale vilkår, arbejde systematisk med kontraktstyring og gennemføre udbud eller forhandling kan skabe økonomisk værdi og frigive tid.

### **CASE / Systematiseret indkøb af it-systemer sikrer overblik, besparelser og gode processer i Hjørring Kommune**

Hjørring Kommunes IT-strategi udgør rammen for, hvordan kommunen organiserer, håndterer, anskaffer, udvikler, investerer i og finansierer IT-systemer. Som led i implementeringen af strategien er der etableret en IT-støttefunktion, der skal sikre én indgang til indkøb og håndtering af kontrakter på IT-området, samt understøtte organisationen med viden og erfaring. Støttefunktionen er involveret i alle nyanskaffelser og sikrer ensartet tilgang til udbud og kontraktmateriale, samt struktureret og risikobaseret tilgang til kontraktstyringen.

Vejen er lang, men erfaringer viser, at ved at samle de rette ressourcer i organisationen og skabe samarbejde på tværs, kan der opnås:

- Ensartede processer
- Sortering og kategorisering af eksisterende kontrakter
- Ingen dobbeltkontrakter
- Optimering af kontraktvilkår
- Øget gennemsigtighed
- Ressourcebesparelse bredt i organisationen
- Økonomiske gevinster mv.

### CASE / Indkøbsfællesskabet Indkøbscirkel Øst udbyder ledsageordning og støtteydelse i fællesskab

De kommunale indkøbsfællesskaber har lang erfaringer med at udbyde varer og mindre komplekse ydelser sammen. I indkøbsfællesskabet Indkøbscirkeløst, der består af syv kommuner i Hovedstadsområdet, ser man ind i at indgå rammeaftaler dækkende følgende indsatser på det specialiserede socialområde:

- Ledsageordning til børn og unge efter barnets lov § 89 og voksne efter servicelovens § 97.
- Afløsning/aflastning til børn og unge efter servicelovens § 84 stk. 1, jf. barnets lov § 90 stk. 1, nr. 2.
- Afløsning/aflastning til voksne efter servicelovens §§ 83 og 84.
- Støttende indsatser til børn og unge efter barnets lov § 32 og voksne efter servicelovens § 85 samt særforanstaltninger/projektydelser

Forventningen er, at fællesudbudet vil bidrage til:

- En rammeaftale der sætter fokus på faglighed og økonomi
- Bedre priser
- Dækningsgaranti
- At rådgiverne understøttes og lettes i deres daglige arbejde

### CASE / Effektive og bæredygtige indkøb gennem e-handel i Skive Kommune

I Skive Kommune er der et kraftigt signal om, at det skal være let at købe effektivt ind og ikke mindst et signal om at e-handelssystemet skal hjælpe alle de decentrale enheder i den bæredygtige omstilling. Fx ved at sortimenter indskrænkes til at være smallere via såkaldte favoritlister, så der allerede er truffet nogle valg omkring bæredygtige varer på tværs af organisationen.

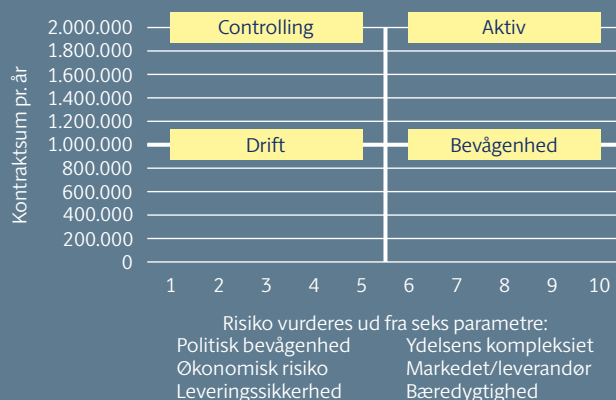
Indkøbssystemet er sat op til at understøtte større indkøb ved tydeligt at vise, når der laves små ordrer. Men også til at reducere antal leveringer, da ordrer tilbageholdes, sådan at der kun sker én egentlig levering pr. institution pr. leverandør, i stedet for som tidligere op til 5 egentlige leveringer pr. institution pr. leverandør.

Alle ledere/budgetansvarlige laver nu ledelsestilsyn digitalt 4 gange årligt i forhold til indkøb, fx for at følge brugen af e-handel og antallet af små ordrer. I Skive Kommune indkøbes hovedparten (ca. 90 pct.) af de varer, som kan e-handles, via indkøbssystemet. Det sikrer brug af de fælles indkøbsaftaler og indfrielse af de gevinster, der er forbundet med at bruge aftalerne. Samtidig betyder de forskellige indsatser, at man er lykkedes med at reducere antallet af fakturaer fra 0-500 kr., med ca. 20 pct.

### CASE / Systematisk tilgang til kontraktstyring skaber stor værdi i Fredensborg Kommune

Fredensborg Kommune arbejder systematisk med kontraktstyring på de kontrakter, som kommunens indkøbsafdeling har indgået. Allerede i forbindelse med udbuddet er fokus på at sikre de bedste rammer for samarbejdet med leverandøren og mulighederne for kontraktstyring, så det passer til det konkrete indkøb. Det giver langtidsholdbare kontrakter, der skaber værdi i hele driftsperioden for både kommunen og leverandørerne. Kontraktstyringen er risikobaseret, så ressourcer i både udbuds- og kontraktstyringsfasen prioriteres til de kontrakter, der har størst betydning for kommunens drift. Konkret arbejder Fredensborg Kommune med at segmentere kontrakterne i fire kategorier på baggrund af seks parametre. Til hver kategori er der knyttet en kontraktstyringsindsats. Den systematiske tilgang har resulteret i konkrete økonomiske gevinster, undgåede betalinger, høj compliance og bedre kvalitet i de leverede ydelser.

Figur Fredensborg Kommunes segmenteringsværktøj



Eksempelvis blev kommunens seneste udbud af vikarer segmenteret som en strategisk vigtig kontrakt, og derfor blev der allerede i udbudsprocessen indarbejdet styringsmekanismer for at reducere risici, sikre høj kvalitet og leveringssikkerhed i aftaleperioden. Alligevel kom kontrakten uheldigt fra start, og lav compliance og leveringsgrad samt mange annulleringer fra begge parter resulterede efter få måneder i frustrationer og manglende tillid mellem bestillerne og leverandøren. Kontraktens styringsmekanismer blev bragt i spil, og der blev udviklet og implementeret yderligere værktøjer til styring af både leverandøren og kommunens indkøbsadfærd. Den intensive kontraktstyringsindsats resulterede hurtigt i høj compliance, få annulleringer, stabilitet, høj leveringsgrad, tryghed, tillid samt opbygning af en fast vikarbase til gavn for både borgere, medarbejdere og vikarer. Resultatet var mere effektive arbejdsgange ved bestilling og højere kvalitet i servicen overfor borgerne. Samtidig kan værdien af kontraktstyringsindsatsen formentlig opgøres til en økonomisk gevinst på et 2-cifret millionbeløb over kontraktperioden.

## Sammen om indkøb og forbrug – Inspirations- og casemateriale

© KL

1. udgave, 1. oplag 2024

KL

Weidekampsgade 10  
2300 København S

+45 3370 3370

kl@kl.dk

www.kl.dk

 @kommunerne

 KL

Produktion: Kommuneforlaget A/S

Design: e-Types

Foto: Colourbox

Produktionsnr. 830984-case

**KL**