

# VIBORG KØBER SIG TIL ØGET RÅDERUM

Overblik og systematik i de kommunale indkøb har afsløret nye rationaliseringsmuligheder på områder, hvor ingen havde tænkt, der var noget at hente

af indkøbs- og forsikringschef **PER TOLSTRUP**, Viborg Kommune og chefkonsulent **RIKKE THORLUND HAAHR**, KL

I Viborg Kommune har man brugt ressourcer på at skabe overblik og systematik i indkøbet. Det har ført til bedre planlægning, øget koordinering og har desuden afsløret rationaliseringsmuligheder, hvor man slet ikke havde tænkt på det.

Gennem de sidste par år har man i Viborg Kommune fået et meget bredere syn på, hvad indkøb er. For år tilbage var indkøbsafdelingen forholdsvis lille, og den varetog primært varekøb i snæver forstand.

Gennem årene blev man imidlertid mere og mere opmærksom på den del af kommunens samlede indkøb, som ligger udover de varegrupper, man havde fingrene i i indkøbsafdelingen.

Viborg Kommune forsøgte med de værktøjer, man havde til rådighed, at analysere sig ned i denne del af indkøbet. Men desværre omfattede e-handelssystemet stadig kun en meget begrænset og i forvejen kendt del af indkøbet.

Økonomisystemet gav heller ikke ret meget information til brug for planlægningen og prioriteringen af indkøbsafdelingens indsats. En indsats, som skal sikre, at kommunen overholder sin udbudspligt. Men i høj grad også en indsats, som skal sikre, at kommunen får de bedst mulige vilkår i sine indkøb – herunder gode priser!

For et par år siden tog indkøbsafdelingen derfor initiativet til en bred dialog med de øvrige afdelinger i kommunen. Formålet var at få et overblik over, hvad man egentlig købte ind rundt omkring i organisationen.

Men den frustrerende oplevelse var, at man ofte ikke kunne svare. Indkøbsafdelingen oplevede, at man slet ikke var vant til at betragte de eksterne parter, som man købte af, som leverandører. De var snarere samarbejdsparter, så man betragtede ikke anskaffelsen af deres ydelser som "indkøb". Man betalte bare regningen, når fakturaen kom ind af døren. Og så var data heller ikke til rådighed. Derfor var det svært at have en dialog om, hvordan indkøbsafdelingen kunne hjælpe med at reducere udgifterne gennem bedre aftaler med leverandørerne. Løsningen var at kigge nærmere på fakturaerne. Det kræver bare, at man printer alle fakturaer ud, gennemgår og sorterer dem! Et meget omfattende arbejde, der i øvrigt kun giver et statisk billede af indkøbet. Derfor fødtes idéen med at lade et it-system stå for gennemgangen af fakturaerne. Tanken var at sætte strøm til fakturagennemgangen og "oversætte" fakturalinjerne" til varekoder (UNSPC-koder). Viborg Kommune indledte en dialog med SAS Institute, som greb bolden og igangsatte udviklingen af systemet.

Pointen er, at man ikke kan planlægge uden at have et overblik. Planlægning handler om at spotte de frugter, som hænger lavest. Men hvordan kan man det, når man kun kan se hver tiende frugt?!

## INVESTERINGER HENTES HJEM

Det kræver lidt ressourcer at etablere et sådan overblik – uanset om det handler om at anskaffe sig et it-system eller på anden måde få overblik over, hvad der egentligt

Effektiviseringen af det kommunale indkøb går via koordinering og professionalisering. Men koordinering forudsætter, at organisationen er på plads, og at man har det nødvendige overblik.

For at understøtte kommunernes fokus på udviklingspotentialer på indkøbsområdet tilbyder SKI og KL samtlige kommuner en tur under luppen. Forløbet tager afsæt i udviklingsmodellen, der er udviklet af SKI i samarbejde med 13 kommuner og KL.

Udviklingsmodellen kan bruges til at beskrive eget udviklingsniveau med henblik på benchmarking samt yderligere udvikling og effektivisering af indkøb med afsæt i best practice. Den enkelte indkøbsorganisation kan med afsæt i modellen opstille egne udviklingsmål og få inspiration til at realisere disse med udgangspunkt i den bedste praksis på området.

Læs mere om udviklingsmodellen og selvevalueringsforløbet med SKI og KL på [www.kl.dk/raaderum](http://www.kl.dk/raaderum)



FOTO: COLOURBOX

købes ind. I Viborg har man valgt at afsætte de ressourcer. Udover at anskaffe det pågældende it-system er indkøbsafdelingen blevet udvidet med en controller og en ekstra indkøbskonsulent.

It-systemet har været i brug siden årsskiftet, og controlleren starter 1. maj. Så det er endnu lidt tidligt at vurdere effekterne. Men der er ingen tvivl om, at både de nye medarbejdere og it-systemet hurtigt vil tjene sig selv ind. Direktionen har fået lovning på en besparelse på mindst fem millioner kroner som direkte effekt. Siden nytår har medarbejderne i indkøbsafdelingen været rundt i de øvrige afdelinger i kommunen og på baggrund af det dokumenterede indkøb haft en dialog om mulighederne for at indgå aftaler på nye områder. For nu har man et overblik over alt det indkøb, som ikke allerede er belagt af centrale aftaler.

I Viborg Kommune planlægger man at prioritere udbudsplanen efter det såkaldte "K-S-B"-princip. Det er en systematisk vurdering af hvert enkelt udbudspligtigt indkøbsområde (vare eller tjenesteydelse), som omfatter vurdering af:

- Komplexitet: Hvor svært er det at kravspecifisere og udbyde.
- Sensivitet: Hvor kontroversielt er et udbud – både politisk og i forhold til den interne opgaveløsning.
- Besparelspotentialet.

Alle varer og tjenesteydelser får point for hvert parameter, og på den baggrund prioriterer indkøbsafdelingen, hvilke udbud der har højest prioritet.

### FOKUS PÅ INDKØBSMØNSTRE

Som en mere indirekte effekt har indkøbsafdelingen desuden oplevet, at man med dette it-system kan bistå kommunens øvrige afdelinger med andet en ren aftaleindgåelse. Dokumentation af indkøbet har nemlig også synliggjort andre interessante mønstre i ressourceanvendelsen i forbindelse med indkøb.

For eksempel blev det pludselig synligt, hvor mange medarbejdere som bruger tid på at gå i supermarkeder. Det har givet anledning til nogle overvejelser om medarbejdernes tidsforbrug. For hver tur i supermarkedet skal medarbejderen først bruge tid på at præcisere, hvad man skal have købt, derefter skal der bruges tid på transport og selve indkøbet, og efterfølgende skal fakturaen og et eventuelt kontant udlæg behandles.

Et andet eksempel er udgifterne til speciallægeerklæringer. For det første viste det sig, at kommunen brugte langt større summer, end nogen havde forestillet sig, og for det andet viste det sig, at det var vidt forskelligt, hvad man betalte for en erklæring. Systemet har således medført, at indkøbskonsulenterne i højere grad varetager rollen som proceskonsulenter, der med baggrund i faktuelle data stiller spørgsmålstegn ved og udfordrer afdelingerne på deres arbejdsgange. En funktion som måske i realiteten indeholder endnu større gevinstpotentiale end selve indkøbsaftalerne.

Eksemplerne illustrerer hvilke fordele, der er ved at tænke indkøb bredt og bruge ressourcerne på at få et overblik. Kommunerne

køber ind for omkring 100 milliarder kroner, så der er god grund til at bruge lidt ressourcer på at sikre, at såvel indkøbsbudgettet som ressourcerne i indkøbsafdelingen bliver brugt så fornuftigt som muligt. <



Kommunalbestyrelsen kan sikre sig handlemuligheder i de kommende fire år ved at skabe økonomisk råderum i kommunens økonomi. Det handler om at skabe et budget med overskud på driften, sætte mål for effektiviseringernes bidrag til råderummet og at overholde de vedtagne budgetter – også på vanskeligt styrbare områder. Danske Kommuner sætter i serien "Råderummet" fokus på kommunernes arbejde med at skabe råderum. Hvis du har et bidrag til serien, kan du kontakte projektchef Morten Mandøe på [mom@kl.dk](mailto:mom@kl.dk) eller på telefon 3370 3410.