

Styrket samarbejde mellem indkøb og fagområderne skaber stor værdi

– Erfaringer og gode råd



IKL

Styrket samarbejde mellem indkøb og fagområderne skaber stor værdi

– Erfaringer og gode råd

Indkøb kan i langt højere grad, end det er tilfældet i dag udgøre en vigtig samarbejdspartner og støttefunktion for chefer og sagsbehandlere på de store velfærdsområder, der foretager mange, komplekse og ofte dyre køb. Indkøbsafdelingen i en kommune forbindes ofte med udbud af kuglepenne, madrasser og tablets, og der har historisk set været et begrænset samarbejde mellem indkøbsfunktionen og fagområderne om køb af komplekse ydelser tæt på borgeren. Men det er der god grund til at lave om på.

Stor volumen – stort potentiale

Ca. 80 pct. af en gennemsnitskommunes indkøb udgøres af tjenesteydelser, herunder en lang række tjenesteydelseskøb knyttet direkte til opgaveløsningen på de store velfærdsområder – fx botilbud, mentorforløb og dagbehandling.

Med temaet ”Indkøb er en del af kerneforretningen” i den fælleskommunale indkøbsstrategi 2020-2024 sættes der fokus på, hvordan et styrket samarbejde mellem indkøb og fagområderne kan skabe værdi, når der indkøbes ydelser tæt på borgeren. Ved at bringe indkøbsfaglige kompetencer i spil i processerne omkring køb af disse ydelser kan det bl.a. bidrage til et kvalitetsmæssigt løft, større ensartethed i opgaveløsningen, bedre processer og arbejdstilrettelæggelse, gennemsigtige og mere fordelagtige kontraktvilkår samt øget økonomisk råderum. Det afgørende er at sikre, at borgeren får den rigtige ydelse, men samtidig også at der er det rigtige match mellem ydelse, kvalitet og pris.

Flere kommuner har taget hul på arbejdet med at bringe kompetencer fra indkøbs-, økonomi- og velfærdsområderne sammen for at udnytte det potentiale,

der er forbundet med et tættere samarbejde om de mange faglige indkøb tæt på borgeren. Kommuner, der er i gang, har overvejende haft fokus på køb af tilbud og ydelser på det specialiserede socialområde og/eller beskæftigelsesområdet, og erfaringerne indtil nu er gode. Styrket samarbejde giver øget kvalitet i opgaveløsningen, bedre interne arbejdsgange og processer samt økonomisk råderum.

Fra behov til kontrakt – hvor i processen kan indkøbskompetencer understøtte fagområdet

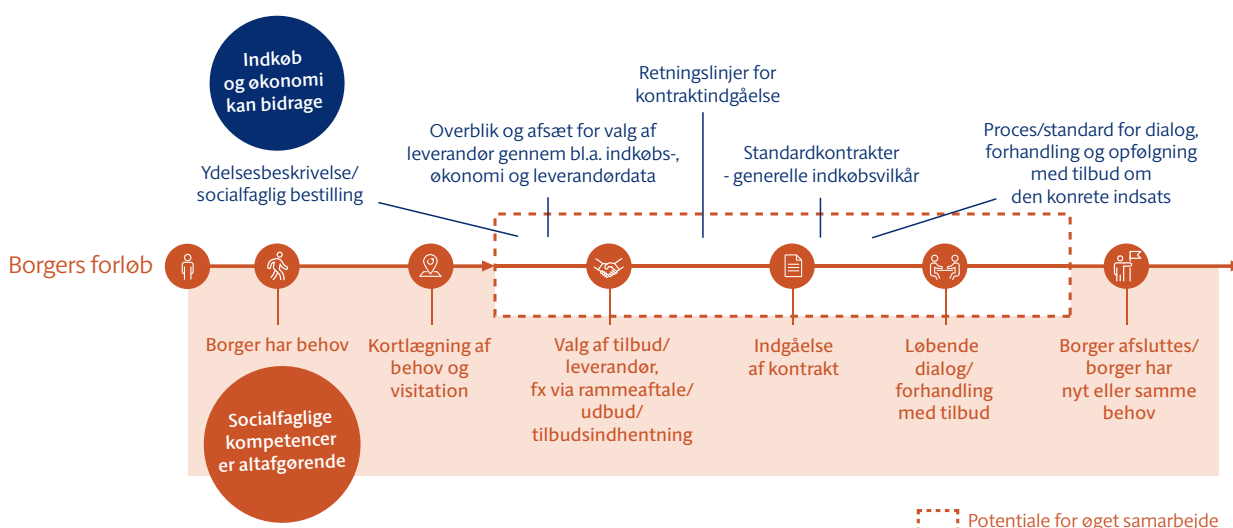
Uafhængigt af om man som kommune står overfor at indkøbe sygeplejeartikler eller et tilbud til en udsat borger, skal der defineres et behov, gennemføres en afklaringsproces forud for valget af konkret leverandør/tilbud, der skal indgås en kontrakt, og der skal løbende følges op på, om formålet med og kravene i kontrakten/samarbejdet indfries.

Figuren nedenfor illustrerer processen ift. et køb på det specialiserede socialområde set ift. borgerens sagsforløb. Her er det overordnet skitseret, hvor i processen de socialfaglige kompetencer

er altafgørende, og hvor i processen chefer og medarbejdere med fordel kan trække på kollegaer i indkøbs- og/eller økonomiafdelingen. Det handler ikke om, at indkøbs- og økonomiafdelingen skal involveres i beslutningen omkring, hvad der fagligt er bedst for den enkelte borger. Derimod handler det om, at indkøb og økonomi kan bidrage på forskellige tidspunkter i processen – fx ift. at udarbejde understøttende redskaber til ydelsesbeskrivelser og kontrakter samt ift. at understøtte, at processerne omkring et køb og den efterfølgende dialog med leverandøren gennemføres ensartet, med afsæt i eksisterende data og de samme dokumenter og vilkår.

Erfaringer, læring og gode råd

Som led i at understøtte kommunerne i arbejdet med at bringe fagligheder sammen om indkøbsopgaverne på særligt velfærdsområderne samler KL i dette inspirationsmateriale op på en række af de erfaringer, der er høstet blandt kommunerne indtil nu. Opsamlingen er struktureret ud fra en række gode råd til arbejdet med at styrke praksis i den enkelte kommune, ligesom der optræder konkrete cases til inspiration.



Figur 1: Indkøbssituationen ifm. en borgers sagsforløb: Hvor kan samarbejdet styrkes?

5 råd til at komme godt i gang med at styrke indkøbsopgaverne på velfærdsområderne



1. Sikr ledelsesmæssig opbakning som afsæt for prioritering af ressourcer og forankring af løsninger

Erfaringen er, at det kræver tid og ressourcer at bygge bro mellem fagligheder, der ikke har tradition for at arbejde sammen. Derfor handler det om at være tydelige på formålet med at styrke samarbejdet og give tid til at få skabt indsigt i lovgivning, rammevilkår, data, processer mv. hos hinanden. I en travl hverdag kan det være vanskeligt at prioritere tiden til at stoppe op og se på, om der er behov for at gøre ting på en ny måde. Derfor er det afgørende, at der ledelsesmæssigt er opbakning til at sætte tid og ressourcer af til at sikre nye snitflader, arbejds gange og løsninger på tværs af faglighederne. Et udbytte af at styrke samarbejde på tværs af indkøb, økonomi og fagområderne kan være nye indsigter, der peger på, at der med fordel kan ændres i arbejds gange, skabeloner eller andet. I den sammenhæng er det også afgørende, at der fra ledelsens side er opbakning til at forankre ny praksis. Flere kommuner har gode erfaringer med at etablere en styregruppe bestående af relevante chefer og direktører som ramme for dialogen omkring at afsøge potentialerne forbundet med at bringe indkøbsafdelingen i spil, når ét eller flere fagområder køber komplekse, borgerrettede ydelser ind.



2. Gå nysgerrigt til værks – gensidig forståelse og dialog er afgørende

I mange kommuner er der i dag ikke et tæt samarbejde mellem indkøbsafdelingen og sagsbehandlere og ledere på fagområderne om de mange komplekse og ofte dyre køb af borgerrettede ydelser. Det kan der være flere grunde til – bl.a. det forhold at indkøbsafdelingen ofte forbindes med at gennemføre udbudsprocesser, der skal sikre pris- samt kvalitetskonkurrence i et marked, hvor produkter og ydelser er mere standardiserede, og der er flere leverandører. Mens en klassisk udbudsproces ikke kan overføres på alle typer af køb på fx det specialiserede socialområde. Socialområdet er netop kendetegnet ved mange og meget komplekse målgrupper, samtidig med at det er et krav, at der skal vælges individuelt tilpassede løsninger, der favner alt fra kortere behandlingsforløb til permanente ophold på et botilbud.

Indkøbsafdelingen og fagområderne orienterer sig mod forskellig lovgivning og bliver typisk også internt målt på forskellige parametre. Erfaringerne fra de kommuner, der arbejder på at styrke samarbejdet på tværs, er derfor, at afsættet for et udbytterigt samarbejde er at investere tid i at forstå hinandens rammevilkår, arbejdsopgaver- og processer.

Der skal være plads til at stille spørgsmål for på den måde at opnå de bedste muligheder for at trække på hinandens spidskompetencer og blive klogere sammen. Erfaringen er ligeledes, at det er afgørende ikke på forhånd at være låst af, hvad de "rigtige" løsninger er. Med henblik på at sikre videndeling og indsigt i hinandens fagligheder har man i nogle kommuner valgt, at medarbejdere fra indkøb fysisk sidder sammen med fagområdet én eller flere dage om ugen. Ligesom medarbejdere fra indkøb har deltaget på fx visitationsmøder og læst med på sagerne.



3. Definer formål og opstil fælles mål for, hvad et tættere samarbejde skal bidrage til

Når der skal skabes forandringer, hvad end det drejer sig om nye arbejdsgange, anden organisering eller lignende, er det afgørende, at formålet med forandringen er tydelig for dem, der er omfattet af forandringen og nye måder at gøre tingene på. En forudsætning for at skabe et fælles billede af, hvor man skal flytte sig hen, når man tager hul på et tættere samarbejde på tværs af indkøb, økonomi og fagområderne, er at definere fælles formål og mål. Sættes der ikke en retning for samarbejdet, kan der opstå forskellige opfattelser af, hvad formålet er, og hvad man ønsker at opnå sammen. Det kan medføre, at det bliver vanskeligt at holde fokus undervejs, i takt med at I bliver klogere på hinanden, praksis, data og processer.

Eksempler på beskrivelse af formål og mål i kommuner, der har arbejdet med at bringe indkøb og økonomi tættere på indkøbene på et fagområde:

- **Ballerup Kommune:** Hvordan kan indkøb understøtte den kortest mulige vej for borgeren mod job og uddannelse?
- **Varde Kommune:** Skabe overblik, ensartethed og gennemsigtighed ved indgåelse, forhandling og optimering af kontrakterne på tjenesteydelser for det specialiseret socialområde
- **Skanderborg Kommune:** Forventning om forbedring i Specialrådgivningens mulighed for at forhandle takster og priser med leverandørerne. Forventning om bedre kvalitet i rådgivernes arbejde, idet rådgiverne gives værktøjer til at understøtte den indkøbsfaglige del af deres arbejde. Herved stiger kvaliteten af indkøbsprocessen, ligesom der frigøres tid til kerneydelsen.



”Til en start havde jeg svært ved at se, hvordan indkøb og socialområdet kunne optræde i samme sætning, men det giver så god mening at trække på hinandens forskellige fagligheder og perspektiver på data og opgaveløsningen.”

Sabrina Juel Therkelsen, faglig koordinator i specialrådgivningen, Skanderborg Kommune



4. Skab overblik over jeres praksis, data og forbrug

Et led i det at skabe et fælles afsæt og sprog samt fælles forståelse af, hvordan man bedst kan trække på hinandens kompetencer, er i fællesskab at skabe overblik over, hvad der købes ind, hvornår og hvordan der foretages indkøb på fagområderne i dag. Det handler om at få skabt overblik over:

- Hvad I køber?
- Hvem der køber ind?
- Hvilke leverandører/tilbud I køber fra?
- Hvordan I undersøger og afdækker markedet forud for et indkøb?
- Hvornår og hvordan I køber ind?
- Hvordan samarbejder I med leverandørerne?

- Hvor mange kontrakter har I, og hvilke vilkår indgår i kontrakterne?

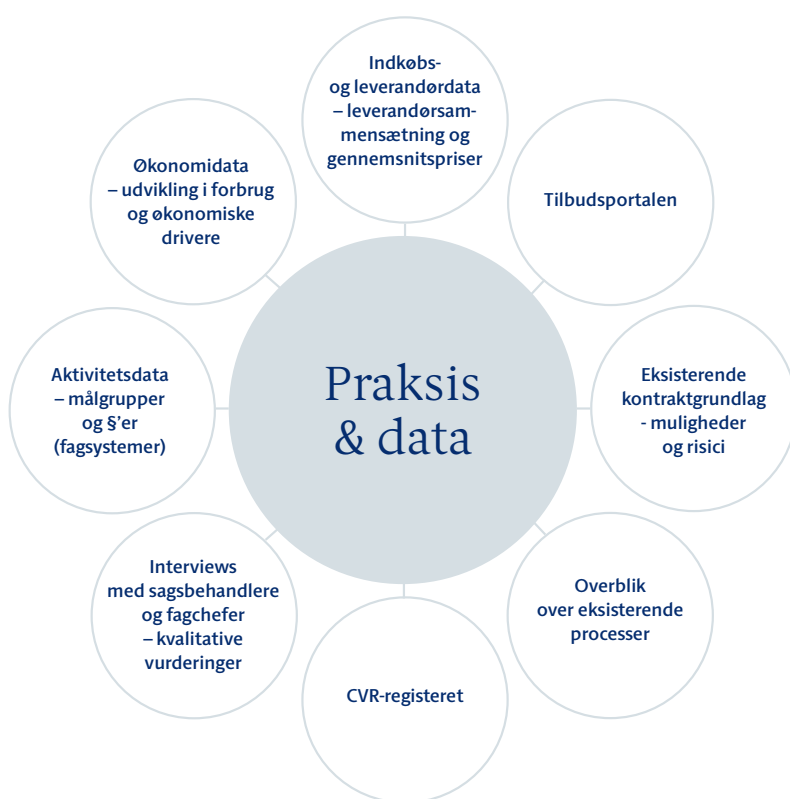
Der er således både behov for at se på de processer og arbejdsgange, der går forud for og leder til et køb. Dette kan fx afdækkes via interne dokumenter og gennem dialog med fagchefer og sagsbehandlere. Samtidig giver eksisterende kontrakter også viden om rammerne for samarbejdet med leverandører og tilbudene ift. bl.a., hvilke handlemuligheder kontrakterne giver kommunen, hvis der er behov for ændringer undervejs i kontraktperioden, og hvordan kommunen er stillet, hvis der fx opstår en forsikrings sag pga. skadet inventar. Derudover handler det om at kigge på kvantitative økonomi-, aktivitets- og indkøbsdata. Særligt det at koble indkøbsdata, herunder leverandørdata, til data fra økonomi- og fagsystemer, som kommunerne er vant til at arbejde med, giver værdi, da det bidrager til viden om, hvilke tilbud og leverandører der bruges

til forskellige målgrupper. Det giver et afsæt for at se på udgifter på tværs af leverandører, målgrupper og paragraffer.



5. Tag med afsæt i praksis og data stilling til, hvad I kan ændre for at styrke jeres processer og sikre et bedre afsæt for indkøbet

Det at få skabt overblik over praksis, arbejdsgange og koblet data på tværs giver typisk nye indsigter og et godt billede af, hvor der er behov for at blive klogere, hvad der fungerer godt i dag, og hvor der kan sættes ind for at styrke kvaliteten og opgaveløsningen yderligere. Erfaringerne fra kommuner peger på, at der typisk både kan identificeres et spor, der handler om nye måder at tænke opgaveløsningen på, som udelukkende vedrører arbejdsgange og processer på det enkelte fagområde, og at der samtidig er et indkøbsfagligt spor, der handler om at bringe de indkøbsfaglige kompetencer i spil. Det er i denne sammenhæng vigtigt at understrege, at det handler om langt mere end blot at udbyde og skabe konkurrence om en kontrakt. Hvilke løsninger og greb, der skal anvendes, vil afhænge af ydelsens karakter og eksisterende praksis, lokale prioriteringer og behov, og derfor kan der ikke nødvendigvis på forhånd oplystes en række indsatser, der kan give samme effekt i alle kommuner. Nedenfor ses eksempler på relevante indsatser i et fagligt spor knyttet til det enkelte fagområde og i et indkøbsfagligt spor, som er identificeret i kommuner. Eksemplerne er identificeret i kommuner, der har satset på at styrke samarbejdet mellem indkøb, økonomi og fagområderne. Som med alle andre forandringsprocesser, er det vigtigt, at have for øje at implementering af nye tiltag og arbejdsgange tager tid og kræver ressourcer.



Figur 2: Eksempler på relevant data



”Det var afgørende for vores projekt og samarbejde, at indkøbsafdelingen fx ikke kom med en dagsorden om, at der skulle spares penge. Undervejs i projektet er vi sammen blevet skarpere på potentialerne ved at samarbejde og se på data fra nye vinkler, og ikke mindst fået en større forståelse for hinandens fagligheder. Det har været givende og sikret et godt fælles udgangspunkt.”

Gitte Petersen, leder af Social og Handicap Myndighed, Varde Kommune

Af oversigten nedenfor fremgår eksempler på konkrete indsatser og løftestænger, der er igangsat i nogle af de kommuner, der har arbejdet målrettet med at bringe indkøbskompetencer i spil i processerne om socialfaglige indkøb. Der er både identificeret løftestænger, der peger ind på fagområdet alene, mens der også er identificeret løftestænger målrettet den indkøbsfaglige værktøjskasse.

Fagfagligt spor

Intern tilbudsvifte og løbende tilpasning

- Samlet overblik over den interne tilbudsvifte og justering af denne.

Samarbejde og videndeling

- Styrke samarbejdet internt mellem fx sagsbehandlere og på tværs af fagområder ift. at sikre et helhedsorienteret blik for borgerens behov
- Øget fokus på videndeling.

Proces- og rollebeskrivelser

- Omorganisering, så én sagsbehandler håndterer samme type af borgere/målgrupper
- Definition af ensartede rolle- og ansvarsbeskrivelser for medarbejdere – fx sagsbehandlere
- Kompetencen til at vælge leverandør lægges hos et antal medarbejdere med indgående kendskab til kommunens forskellige leverandører og tilbud, mens beskrivelse af borgers behov varetages af andre medarbejdere
- Udarbejdelse af mere tydelige procesbeskrivelser for borgerens forløb
- Skabe processer for samarbejdet internt i fagområdet og på tværs af fagområder.

Kompetenceudvikling

- Opkvalificering/kompetenceudvikling af medarbejdere på fagområdet ift. indkøbsfaglighed – fx kontraktforhandling.

Indkøbsfagligt spor

Data

- Udarbejde tilgængelig leverandørliste, fx med forhandlede priser og beskrivelse af oplevet kvalitet, uddannelsesniveau, faglighed og erfaringer
- Etablering af dashboard som opfølgings- og beslutningsværktøj. Dashboardet skal løbende give overblik over kommunens forbrug - fx historik hos leverandører og borger, udvikling på tværs af bevillingsområder, udvikling mellem private og offentlige leverandører m.v.
- Sikre højere fakturakvalitet, så det er tydeligere af den enkelte faktura, hvad for en ydelse og eventuelle delydelser, der er købt
- Registrering af samtlige kontrakter ét sted, fx i kommunens kontraktstyringssystem.

Standarddokumenter

- Udarbejdelse af standardkontrakter
- Udarbejdelse af skabelon for ydelsesbeskrivelser og takstredegørelse.

Proces

- Etablering leverandørstyringsproces
- Spørgeguide til brug for kontraktindgåelse
- Fastlæggelse af proces/standard for kontraktopfølgning.

Forhandling og konkurrenceudsættelse

- Forhandling af nye kontrakter
- Opsigelse og genforhandling af eksisterende kontrakter
- Samarbejdsaftaler med hyppigt benyttede leverandører
- Udbud af opgaver
- Fokus på at nedbringe antallet af leverandører, som kommunen samarbejder med
- Ansættelse af forhandlingsspecialist på fagområdet eller i indkøbsafdelingen.

Standardkontrakter på det specialiserede voksenområde
Rammeaftaleparterne og KL har i fællesskab udarbejdet standardkontrakter på det specialiserede voksenområde.

Du finder standardkontrakterne her:

 [Standardkontrakter \(kl.dk\)](#)

Gevinsterne når samarbejdet om indkøbsopgaverne styrkes

Der er en lang række gevinster forbundet med at prioritere et styrket samarbejde på tværs af økonomi- og indkøbsafdelingen og fagområderne. Det handler først og fremmest om kvaliteten for den enkelte borger, men også om bedre processer og arbejdsgange for den enkelte sagsbehandler samt om øget råderum som følge af bl.a. bedre kontraktgrundlag og forhandling, der sikrer det rigtige match mellem ydelse, kvalitet og pris. I boksen til højre præsenteres eksempler på gevinster.

Kvalitetsmæssige gevinster

- Bedre overblik over kontrakter og synliggørelse af udgifter på tværs af leverandører og §§
- Lette arbejdsgange gennem systematisering, automatisering og standardisering af processer
- Mere tid til kerneopgaven på fagområdet
- Større gennemsigtighed i opgaveløsningen og borgernes sager
- Højere kvalitet og ensartethed i opgaveløsningen
- Bedre rammer for opfølgning på tilbud og kontrakter
- Bedre match mellem kvalitet, ydelse og pris.

Direkte og indirekte økonomiske gevinster

Økonomiske gevinster som følge af:

- Kontraktgrundlag der sikrer de bedste juridiske og økonomiske vilkår for kommunen
- Optimering af eksisterende kontrakter
- Optimering af nye kontrakter
- Bedre afsæt for dialog og forhandling med tilbuddene
- Bedre overblik og dermed bedre afsæt for at styre forbruget fremadrettet
- Bedre afsæt for styring
- Bedre fakturagrundlag, der betyder mindre tid brugt på fakturahåndtering og bedre et afsæt for opfølgning og fremtidige opgørelser og analyser.

Konkrete erfaringer med at styrke samarbejdet om indkøbsopgaverne

Nedenfor fremgår kort beskrivelse og link til en række cases, som KL tidligere har beskrevet i artikler eller oplæg, samt to nye cases fra henholdsvis Greve og Skanderborg Kommuner. Casene beskriver, hvordan man i udvalgte kommuner konkret er gået til opgaven med at bringe indkøbsfaglige greb og kompetencer i spil på nogle af de store velfærdsområder. Casene viser, at rammer, organisering og valg af nye måder at gøre tingene på varierer på tværs af kommunerne. I nogle kommuner er der fx søsat større forandringsprojekter forankret på direktionsniveau, mens man i andre kommuner har fokuseret mere snævert på udvalgte køb på et fagområde i et samarbejde på kontorniveau.

Fredensborg Kommune: Bedre kvalitet, lavere udgifter, mindre administration gennem fokus på den visiterede kørsel

Et kinderæg – sådan omtaler man i Fredensborg Kommune nogle af de forventede effekter, som følger af et projekt med fokus på den kørsel, som borgerne visiteres til, på tværs af kommunes fagområder. Fredensborg Kommune forventer nemlig at opnå hele tre ting på én gang på udvalgte områder - bedre kvalitet for borgeren, lavere udgifter, mindre administration for kommunens personale og dermed frigjort tid til andre opgaver.

 [Få bedre kvalitet, lavere udgifter, mindre administration – sæt fokus på den visiterede kørsel \(kl.dk\)](#)


Faaborg-Midtfyn: Kommune lykkedes med bedre styring på socialområdet

54,2 mia. kr. – så meget har kommunerne brugt i 2021 på det specialiserede socialområde, og udgifterne er stigende. Derfor er der også løbende behov for at se på, hvilke tiltag der kan sikre høj kvalitet i ydelserne og samtidig bedre muligheder for styring og god økonomi. Det er man lykkedes med i Faaborg-Midtfyn Kommune, hvor man gennem blandt andet bedre data, tæt opfølgning på de enkelte sager, løbende kontraktforhandling og brug af kontraktkabeloner har sikret overblik samt et langt bedre styringsgrundlag.

 [Faaborg-Midtfyn Kommune lykkedes med bedre styring på socialområdet \(kl.dk\)](#)


Ballerup Kommune: Indkøb kan understøtte borgernes vej mod job og uddannelse

Strategisk, tværfaglig satsning i Ballerup Kommune sætter spot på, hvordan de indkøbsfaglige briller kan skabe værdi på beskæftigelsesområdet. Forventningen er store kvalitative og økonomiske gevinster for både borgere og kommuneekassen, og Ballerup Kommune er allerede godt på vej.

 [Indkøb kan understøtte borgernes vej mod job og uddannelse \(kl.dk\)](#)


Furesø Kommune:
Fælles udbud af
Den Særligt Tilrettelagte
Ungdomsuddannelse giver
mere værdi for pengene

Otte nordsjællandske kommuner har i samarbejde udbudt Den Særligt Tilrettelagte Ungdomsuddannelse (STU) og i fællesskab sikret faste lavere priser og en højere kvalitet i de gennemførte forløb. Læs mere om processen og resultatet af udbuddet og bliv kloge-re på, hvordan der kan skabes både økonomiske og kvalitative gevinster, når indkøbsfagligheden bringes i spil i kerneopgaven.

 [Fælles udbud af Den Særligt Tilrettelagte Ungdomsuddannelse giver mere værdi for pengene \(kl.dk\)](#)


Holbæk Kommune:
Styrkelse af køberrollen på det specialiserede socialområde og vinder på bundlinjen

Holbæk Kommune har indført standardkontrakter og kontinuerlig genforhandling af priser på det specialiserede socialområde. Det er gjort for at sikre, at den enkelte borger får den rette støtte til den bedste pris. Og det kan betale sig. Kommunens 12 dyreste sager har foreløbigt givet en gevinst på 4,5 mio. kr. årligt.

 [Holbæk Kommune styrker køberrollen på det specialiserede socialområde og vinder på bundlinjen \(kl.dk\)](#)


Halsnæs Kommune:
Kommune vinder ved at skrue op for forhandling og kontraktstyring

På tværs af socialområdet, økonomi og indkøb stillede man i Halsnæs Kommune spørgsmålet "Hvordan får vi styr på det specialiserede socialområde"? I et tværfagligt samarbejde er man lykkedes med at sikre et langt bedre grundlag for forhandling og kontraktstyring. Man har opnået kontrakter med klare og gennemsigtige vilkår, bedre sammenhæng mellem pris og indsats, budgetreduktioner til en start og nye kontrakter til en bedre pris. Ligesom der er opnået et tæt og meningsfuldt samarbejde internt i kommunen.

 [Lyt med på Halsnæs Kommunes erfaringer her: Indkøb er en del af kerneforretningen \(kl.dk\)](#)


Odense Kommune:
Systematiseret indkøb på det forebyggende område skaber stor værdi i Odense Kommune

I Odense Kommune har man gennem flere år arbejdet med at sikre det bedst mulige match, når der igangsættes forebyggende indsatser på børneområdet. Det sikres gennem et indgående kendskab til leverandørerne i markedet, de nyeste behandlingsformer og tilbud, samt hvor leverandørernes kompetencer er stærkest. Samtidig arbejder Odense kommune med afsæt i forud forhandlede priser.

 [Sådan skaber systematiseret indkøb på det forebyggende område stor værdi Odense Kommune](#)

Varde Kommune:
Varde Kommune styrker deres indkøbspraksis på det specialiserede socialområde

I Varde Kommune har man sat fokus på de borgernære indkøb, og via en datainformeret tilgang identificeret og implementeret en række tiltag, der skaber værdi for både borgere, medarbejdere og kommunens økonomi – fx styrket leverandøroverblik, standardkontrakter og dashboard, der anvendes af både ledere og medarbejdere på socialområdet.

 [Data skaber fundament for styrket indkøbspraksis på socialområdet i Varde Kommune](#)

Case: Styrket samarbejde mellem indkøb og fagområderne forankret i indkøbs- og udbudspolitikken i Skanderborg Kommune

Hvad var baggrunden for at Skanderborg Kommune ønskede et styrket samarbejde?

Skanderborg Kommune deltog tilbage i 2020 i et udviklingsforløb i KL-regi med fokus på at styrke samarbejdet omkring og optimere de mange faglige indkøb af komplekse tilbud og ydelser på socialområdet. Dette blev startskuddet til et tættere samarbejde mellem indkøbsafdelingen og fagsekretariatet Sundhed, Omsorg og Handicap.

Mandatet til at indtænke indkøbsfaglige kompetencer i forbindelse med køb af komplekse ydelser på bl.a. det specialiserede socialområde er efterfølgende forankret i Skanderborg Kommunes indkøbs- og udbudspolitik, der dækker perioden 2021-2024. Fokus er på at fastholde og udvide professionaliseringen af indkøbere på tværs af organisationen

via uddannelse, vidensdeling og konkret indkøbsfaglig support fra kommunens indkøbs- og udbudsafdeling.

Styrket samarbejde mellem indkøb og det specialiserede socialområde er ligeledes forankret i den såkaldte udviklingsaftale for Staben for Økonomi, Digitalisering og Indkøb for 2022, der er indgået med direktionen. Udviklingsaftalen fastsætter de konkrete udviklingsmål, som staben skal arbejde med i årets løb. Gennem udviklingsmålene vises det, hvordan staben bidrager til virkeliggørelsen af Byrådets politikker og forandringer.

Hvordan har Skanderborg Kommune grebet arbejdet an?

Da Skanderborg Kommune skulle igangsætte arbejdet med at udvikle deres

praksis ift. køb af borgernære ydelser, valgte de at kigge på det specialiserede voksenområde og herunder bo- og opholdstilbud som det første. De valgte endvidere at afgrænse deres fokus til at se på de køb, der foretages eksternt – altså hos private leverandører eller andre offentlige leverandører, fx kommuner og regioner. Første trin i arbejdet var at kortlægge og skabe overblik over udgifter og data på området. Som led i dette blev rammevilkårene for køb af bo- og opholdstilbud beskrevet, ligesom der blev lavet en beskrivelse af interessenter og den aktuelle markedssituation. Samtidig blev der opstillet overordnede mål for arbejdet med at styrke samarbejdet om indkøbsopgaverne. Målene dækker bl.a. over en forventning om en besparelse indenfor en årrække, ligesom det forventes, at der opnås bedre forudsætninger for at forhandle. I målene formuleres det også, at der forventes en højere kvalitet i opgaveløsningen, idet medarbejderne på fagområdet understøttes langt bedre i den indkøbsfaglige del af deres arbejde.

På baggrund af dataoverblikket blev der afviklet en workshop med deltagelse af chefer og medarbejdere fra socialområdet, økonomiafdelingen samt indkøbs- og udbudsafdelingen. Formålet med workshoppen var at omsætte datagrundlaget og den viden og indsigt det gav til konkrete ideer til, hvordan indkøbene på det specialiserede voksenområde kunne gribes anderledes an fremadrettet.



Konkret resulterede workshoppen i 67 forskellige ideer, der efterfølgende er konsolideret i følgende 7 udviklingsmål:

1. Procesoptimering af sagsbehandling, herunder:

- a. Opkvalificering af sagsbehandling i form af
 - i. grundig udredning af borger, der forventes at give et bedre forhandlingsgrundlag
 - ii. tjekliste over generelle støttebehov, der kan anvendes som en slags kravspecifikation i forbindelse med kontraktforhandlinger.

2. Tilpasning af egne socialfaglige tilbud på sigt – fx ift. ydelser, der oftest købes eksternt.

3. Forbedring af kontrakter, herunder:

- a. Udarbejdelse af kontraktskabeloner, herunder udarbejdelse af særlige klausuler vedr. genforhandling af takstindplacering for nye kontrakter
- b. Procedurer for håndtering af tilfælde, hvor egen kontrakt ikke kan anvendes
- c. Kontraktskabelonen/proceduren skal også indeholde klausul om indholdet af fakturer, således at faktura-data får en højere kvalitet og dermed i højere grad kan anvendes til dataanalyser.

4. Fastlæggelse en proces/standard for kontraktopfølgning.

5. Etablering af samarbejdsaftale (“rammeaftale”) med hyppigt benyttede leverandører i en testperiode.

6. Kompetenceudvikling af de enkelte rådgivere med fokus på procesledelse forhandlingskompetencer.

7. Etablering af validt og tilgængeligt datagrundlag, der muliggør at medarbejdere og ledere. Datagrundlaget skal fungere som et opfølgings- og beslutningsværktøj.

Hvilke resultater har Skanderborg Kommune opnået ind til nu?

I forhold til de identificerede udviklingsmål er der direkte snitflader til indkøbs- og udbudsafdelingens arbejde i punkt 3-6 og delvist i punkt 7. Indledningsvis fokuseres der på at lave samarbejdssnitflader mellem det specialiserede socialområde og indkøbs- og udbudsafdelingen. Det afgørende at få fastlagt rollefordelingen og på fællesmøder at få lavet introduktioner til Indkøb & Udbud for udførende sagsbehandlere. Fokus har efter afslutningen af udviklingsforløbet været på udviklingsmål 3 og 4. Der er i et samarbejde mellem Indkøb & Udbud og det specialiserede socialområde blevet udarbejdet en Skanderborg Kommune standardkontrakt, hvor der er indsat vejledningstekst til sagsbehandlere. Standardkontrakten vil være udgangspunkt for alle fremtidige aftaler, enten i den fulde version eller en forhandlede version. Erfaringerne fra de indledende forhandlinger har vist, at leverandørerne har meget forskellige udgangspunkter og holdninger til indholdet af kontrakterne. Det er her vigtigt, at man er særligt opmærksom på den ubalance der ligger i forholdet mellem ordregiver og leverandør. De normale ”køber” og ”sælger” mekanismer er i mange tilfælde og specielt i forhandlinger med et eksisterende tilbud sat ud af spil. Erfaringerne viser ligeledes, at selv implementeringen af, for Indkøb & Udbud, normale leveringsbetingelser og prisreguleringsmekanismer er meget svært. Arbejdet med kontraktparadigmet suppleres i 2023 med en proces for kontraktopfølgning/styring og et forløb om forhandling.

Hvad har været forudsætningerne for at lykkedes?

Erfaringen i Skanderborg Kommune er, at den største udfordring, når fagligheder, der ikke tidligere har haft snitflader, skal bringes sammen om opgaveløsningen, er, at det tager tid og ressourcer at få etableret et samarbejde på tværs i en hverdag med mange andre opgaver. Det er også ressourcekrævende at få kortlagt de relevante data og processer med henblik på at kunne tage dialogen om, hvad der konkret kan ændres fremadrettet. I den sammenhæng har et tydeligt mandat og prioritering fra ledelsens side været afgørende for, at samarbejdet og projektet kontinuerligt

er skredet frem. Dertil kommer, at et fælles billede af formål og potentialer på tværs af indkøb og socialområdet har været afgørende for at skabe fælles fodslag undervejs.

Yderligere konkrete tiltag som er sat i værk som en del af de 7 udviklingsmål:

- Intro til indkøb og udbud er blevet implementeret i socialrådgivernes introplan
- Kvartalsvise møder i arbejdsgruppen (specialrådgivningen og indkøb og udbud)
- Ved særligt komplicerede eller omkostningstunge kontrakter, har indløb deltaget ved forhandlingen med leverandøren.
- Der er ikke lavet en decideret samarbejdsmodel for, hvornår indkøb inddrages i en forhandling/samarbejde med leverandør, det besluttes fra sag til fra mellem rådgiver og faglig koordinator, som da kontakter indkøb og udbud for sparring eller bistand ved kommende forhandling.
- Økonomi kan orientere arbejdsgruppen, hvis en leverandør sender opkrævning, som ikke kan forklares ud fra den forventede regulering på de 2 pct. Arbejdsgruppen kontakter leverandøren og indgår i en dialog herom på generel plan.

Case:

Indkøbsafdelingen understøtter køb af dagbehandling og specialskolepladser i Greve Kommune

Hvad var baggrunden for at Greve Kommune ønskede at styrke processen omkring køb af dagbehandling og specialskolepladser?

I 2020 blev det politisk besluttet at igangsætte to projekter i Greve Kommune, der skulle styrke samarbejdet og viden om indkøb på udvalgte områder. Konkret skulle der gennemføres et projekt, hvor man kiggede på indkøbet af konsulentytelser på tværs af organisationen og ét, hvor der blev gået i dybden med indkøbet af dagbehandling og specialskoler. Kommunen stod i en situation, hvor man havde en høj aftaledækning og også havde en høj grad af udlicitering, men samtidig var indkøbsafdelingen ikke involveret i de mange store og vigtige indkøb, som blev gennemført på tværs af organisationen.

Hvordan har Greve Kommune grebet opgaven an?

Der blev etableret en styregruppe bestående af økonomichef, centerchef for Børn & Familier, leder af PPR og leder af Familierådgivningen for projektet vedr. køb af dagbehandling og pladser på specialskoler. Indkøbsafdelingen var projektleder med tæt involvering af fagpersoner, som enten visiterer til specialtilbud og/eller indgår aftaler med specialtilbud fx psykologer, skoleledere og visitationsudvalg.

Konkret planlagde indkøbsafdelingen en proces i fire faser:

1. Gennemførelse af forbrugsanalyse
2. Gennemførelse af kvalitativ analyse
3. Afrapportering og anbefalinger
4. Implementering

Som led i forbrugsanalysen undersøgte indkøbsafdelingen med bistand fra økonomiafdelingen følgende:

- Hvilke leverandører købes der ind hos?
- Gennemsnitspriser: Hvad koster det?

- Prisudvikling: Hvad sker der med priserne?
- Benchmark: Hvad er prisforskellen?

Forbrugsanalysen viste bl.a., at et stigende antal børn visiteres til dagbehandling og specialskoler, og at der i perioden 2017-2019 var en udgiftsstigning på 17 pct. Samtidig kunne man konstatere, at prisen på dagbehandling stiger mest sammenlignet med udgiften til specialskoler, og at markedet her primært udgøres af private leverandører.

Den kvalitative analyse bestod af interviews med de medarbejdere, der foretager indkøb på fagområdet ift., hvordan de undersøger markedet. Ligesom den faglige leder for indkøbsafdelingen deltog i visitationsmøder med henblik på bl.a. at få indblik i, hvad der ligger til grund for valg af et eksternt fremfor et internt tilbud. Samtidig har indkøbsafdelingen læst sager igennem for at få overblik over, hvordan behov defineres ifm. et køb. De eksisterende kontrakter blev derudover gennemgået for at få overblik over risici og forhandlingsmuligheder. I gennemgangen af de eksisterende kontraktgrundlag har indkøbsafdelingen bl.a. hæftet sig ved, at:

- Kontrakten udformes typisk af leverandøren (til leverandørens fordel)
- Ingen eller mangelfuld redegørelse for takstgrundlag
- Prisen på ydelser og støtte er ikke nedbrudt i delpriser
- Vage ydelsesbeskrivelser
- Villkår for genforhandling er uklare eller ikke eksisterende
- Ingen eller uklar beskrivelse af krav til og proces for opfølgning
- Kontrakterne anvendes ikke som et styringsværktøj.

Projektet på dagbehandlings- og specialskoleområdet har ført til, at styregruppen omkring arbejdet er blevet præsenteret for anbefalinger i to spor:

1. Et kontrakt- og forhandlingsspor:

- Udarbejdelse af standardkontrakter
- Udvidelse af scope så der også udarbejdes standardkontrakter og ydelsesbeskrivelser for centrets indkøb af bo- og opholdssteder
- Udarbejdelse af skabelon for ydelsesbeskrivelser og takstredegørelser
- Opsigelse og genforhandling af eksisterende kontrakter.

2. Et organisatorisk spor:

- Incitament og dynamik mellem aktører i CVi ved 'køb' af interne tilbud
- Indsamling og brug af indsamlet viden og erfaringer på specialområdet
- Samlet blik for den interne tilbudsvifte samt ledelse og udvikling heraf
- Samarbejdet mellem PPR og Familierådgivningen ift. til et helhedsorienteret blik for elevens behov.

Hvilke effekter har Greve Kommune opnået?

Som følge af projektet er der implementeret nye arbejdsgange for indkøb af dagbehandling og specialskoler. Fremadrettet foretages markedsafdækning med udgangspunkt i ydelsesbeskrivelser, og der gøres brug af Greve Kommunes standardkontrakt og ydelsesbeskrivelse. Ligesom der i forbindelse med ændrede ydelser foretages en genforhandling.

Det er forventningen, at ovenstående initiativer samlet set vil betyde en gevinstrealisering på 5 pct. af budgettet for indkøb af dagbehandling.

Det blev undervejs besluttet at udvide projektet til også at omfatte standardkontrakter og ydelsesbeskrivelser for bo- og opholdssteder. De blev udarbejdet i tæt samarbejde med de familieplejekonsulenter, som forhandler og indgår kontrakter for anbragte børn. Tidligere var det opholdsstederne, som lavede kontraktudkastet, hvilket gjorde, at der var meget forskellige vilkår for takstregulering og forskel på, hvad der er indeholdt i taksterne. Kontrakterne for dagbehandling og bo- og opholdsstederne følger nu samme principper, således at det er nemmere at kontraktopfølge og trygt for indkøberne at indgå kontrakt, idet alle relevante forhold er beskrevet.

Hvad er forudsætningerne for at lykkedes?

Erfaringen fra Greve Kommune er, at det er vigtigt at anerkende hinandens fagligheder, og at indkøbsafdelingen ikke går til samarbejdet med for stort et entydigt fokus på den juridiske del, men prøver at forstå de arbejdsgange og processer, der går forud for beslutningen om at foretage et indkøb af enten dagbehandlingstilbud eller en specialskoleplads. Samtidig er det vigtigt at tydeliggøre, hvad indkøbsafdelingen kan bidrage med som supplement til den viden og de kompetencer, der er på fagområdet.



Styrket samarbejde mellem indkøb og fagområderne skaber stor værdi

– Erfaringer og gode råd

KL
Weidekampsgade 10
2300 København S
Tlf. 3370 3370
kl@kl.dk
www.kl.dk

 @kommunerne