

Indkøbsadfærd - nøglen til professionelle indkøb

Inspirationsmateriale til arbejdet med professionelle indkøb på tværs af organisationen



Indkøbsadfærd - nøglen til professionelle indkøb

Hvis man som kommune for alvor vil flytte sig på indkøbsdagsordenen, er der behov for at se på indkøbsopgaven i bred forstand, og dermed den indkøbsadfærd og -kultur der er i hele organisationen. Det er nemlig langt fra alle indkøb i en kommune, der foretages af medarbejdere ansat i den centrale indkøbs- og udbudsfunktion. Langt størstedelen af de indkøb, der løbende foretages, hvad enten der er tale om køb af tjenesteydelser eller varer, foretages af medarbejdere, for hvem det ikke er en kerneopgave at købe ind. Indkøbsopgaven udgør kun en lille del af disse medarbejders opgaveportefølje og den enkelte medarbejder, der sidder i en fagforvaltning eller på en institution, opnår således ikke nødvendigvis erfaring i at foretage indkøb og er heller ikke nødvendigvis klædt på til og trænet i at løfte indkøbsopgaven. Der kan fx være tale om køb af pladser på bo- og opholdssteder, hvilket er køb der typisk foretages i socialforvaltningen.

Kun ved at klæde de enkelte medarbejdere på tværs af hele organisationen på til at løfte indkøbsopgaven kan man i den enkelte kommune skabe bevidsthed om og påvirke indkøbsadfærden og -kulturen og dermed høste de fulde gevinster ved at købe klogt ind og tilrettelægge indkøbsopgaverne hensigtsmæssigt. Uafhængigt af den kultur der i øvrigt præger en organisation, kræver det ledelsesfokus og mandat til at igangsætte indsatser, der skal påvirke indkøbsadfærden, hvis man vil nå i mål med en adfærdsændring på indkøbsområdet.

Dette inspirationsmateriale er udarbejdet som led i implementeringen af den fælleskommunale indkøbsstrategi. Materialet er målrettet chefer med ansvar for økonomi-, indkøbs- og udbudsområdet og medarbejdere i kommunernes centrale økonomifunktion og indkøbs- og udbudsfunktioner. Formålet med materialet er at give inspiration til, hvad man skal have fokus på, hvis man vil danne sig et overblik over kommunens indkøbs- og forbrugsmønstre, og hvordan arbejdet med at påvirke indkøbsadfærden i organisationen kan gribes an. Konkret indgår følgende i materialet:

- Hvad det kan være relevant at undersøge og skabe overblik over i sine indkøbsdata
- Hvilke spørgsmål det er relevant at drøfte i egen organisation i relation til indkøbsområdet
- Eksempler på konkrete indsatser til at påvirke indkøbsadfærd og -mønstre gennemført i andre kommuner

Hvorfor påvirke og ændre indkøbsmønstre og -adfærd?

- Bedst brug af skattekrone
- Økonomiske gevinster → råderum og prioriteringsmuligheder
- Færre procesomkostninger → mere tid til kerneopgaven
- Øget specialisering hos medarbejderne
- Kommunen som professionel samarbejdspartner

God indkøbsadfærd er:

- Når vi, der hvor det er relevant, køber ind sammen med andre aktører
- Når vi, der hvor det er relevant, tænker vores indkøb på tværs af organisationen
- Når vi sikrer, at der er skabt konkurrence om den enkelte opgave
- Når vi køber ind på de indgåede aftaler
- Når vi køber ind på en måde, der sikrer så få procesomkostninger som muligt
- Når vi sikrer kontraktstyring på alle relevante kontrakter

Hvad er et indkøb?

Hver gang en medarbejder foretager en handling, der udløser en faktura, er der tale om et indkøb. Der foretages rigtig mange indkøb i løbet af et år i en kommune, og indkøb foretages af medarbejdere på tværs af hele organisationen. Konkret modtager en gennemsnitskommune på årsbasis omkring 100.000 fakturaer. Det dækker over alt fra køb af legetøj, specialtilpassede hjælpemidler, ophold på bo- og opholdssteder og forløb til ledige borgere. Kommunerne køber varer og tjenesteydelser, der skal indgå i den løbende varetægelse af de kommunale opgaver, her kunne fx være tale om køb af fødevarer, der skal tilberedes og serveres på et kommunalt plejecenter. I flere tilfælde køber kommunerne også produkter og ydelser, der leveres direkte til borgeren. Det gælder eksempelvis, når en borger har brug for stomiprodukter, eller hvis en borger med handicap er bevilliget ledsageordning uden for hjemmet. ¾ af kommunernes indkøb udgøres af tjenesteydelser. En indsats i forhold til at påvirke og ændre indkøbsadfærden vil således have størst effekt på tjenesteydelsesområdet.

	Indkøb af tjenesteydelser	Indkøb af varer	Hvad påvirker indkøbsadfærden?
Kendetegn ved indkøbet	Ny køb - færre, større køb Simple tjenesteydelser Komplekse, mindre standardiserbare tjenesteydelser	Rutinekøb/genkøb Standardiserede produkter Mange, løbende køb	Vores adfærd er kendetegnet ved alt, hvad vi foretager os, både de handlinger vi er bevidste om, og de handlinger vi foretager instinktivt og dermed ubevidst. Indkøbsadfærden og -kulturen på tværs af en organisation, på den enkelte institution og hos den enkelte medarbejder kan påvirkes af flere forskellige forhold, herunder fx:
Kontrakttype	Aftale med forpligtelse til køb af aftalt mængde til aftalt pris	Ofte rammeaftaler, uden forpligtelse til køb af bestemt mængde	<ul style="list-style-type: none">• Ledelsesfokus• Viden/kompetencer/uddannelse• Vaner/præferencer• Faglighed• Systemunderstøttelse• Organisering af indkøbsopgaven• Incitament• Organisationens kultur (fx central vs. decentralt styring)
Hvem køber typisk ind?	Kommunens fagforvaltninger	Kommunens institutioner; skoler, daginstitutioner mv.	Noget af det vanskeligste at ændre er adfærd. Det gælder uafhængigt af, hvilken adfærd der er tale om. Derfor kræver det ledelsesopbakning og fokus i hele organisationen, hvis man skal til at gøre noget andet, end man plejer.
Hvordan måles indkøbsmønstre og adfærd	<ul style="list-style-type: none">• Hvad købes ind?• Hvor mange leverandører købes der ind hos?• Hvor stor en andel af vores køb er aftaledækket?• Er der indhentet tilbud på opgaven fra forskellige leverandører?• Købes der ind på leverandørens aftalevilkår eller kommunens betingelser?• Er der løbende dialog med leverandørerne om opgaveløsningen?• Gennemføres der fakturakontrol?	<ul style="list-style-type: none">• Hvor ofte købes der ind?• Hvad købes ind?• Hvor store beløb handles der typisk for?• Hvor mange leverandører købes der ind hos?• Hvor mange fakturaer behandles om dagen?• Købes de produkter, der er indgået aftale om (compliance)?• Foretages køb via kommunens e-handelssystem?• Hvor mange medarbejderudlæg skal håndteres?• Gennemføres der fakturakontrol?	
Det første skridt	Skab overblik over kommunens indkøb: <ul style="list-style-type: none">• Hvad købes ind?• Hos hvilke leverandører købes ind?• Hvor i organisationen foretages indkøb?		Overblik over kommunernes samlede køb af varer og tjenesteydelser (opgjort i 2017)
Kom i gang med at effektivisere jeres indkøb	Gode råd – køb af tjenesteydelser: <ul style="list-style-type: none">• Identificer tjenesteydelsesområder, hvor volumen er stor.• Hav evt. fokus på de tjenesteydelser, hvor kommunen er moden til at arbejde strategisk med indkøb/udbud• Klæd medarbejdere, der tilbagevendende står for indkøb af tjenesteydelser, på til at gennemføre udbud/tilbudsindhentning og kontraktstyring.• Identificer tjenesteydelsesområder, hvor der på tværs af organisationen er potentiale i at sammentænke indkøb/udbud/tilbudsindhentninger.	Gode råd – køb af varer: <ul style="list-style-type: none">• Identificer det/de vareindkøbsområder, hvor anvendelsen af indkøbsaftalerne er lavest.• Klæd medarbejdere på de institutioner, hvor anvendelsen af indkøbsaftalerne er lavest, på til at købe "rigtigt" ind.• Udpeg indkøbsansvarlige på de institutioner, der køber mest ind.• Understøt at varekøb, hvor muligt foregår elektronisk via kommunens e-handelssystem	<p>Tjenesteydelser Rådgivning; 14,6% Bo- og opholdssteder; 14,9% Håndværkerydelser; 21,4% Øvrige; 49,1%</p> <p>Varer IT og teledstyr; 21,8% Hjælpemidler til borgere; 13,1% Forsyningsvirksomhed; 15,3% Øvrige; 49,9%</p>

Indkøbsmønstre i en gennemsnitskommune

Den enkelte kommunes indkøbsdata giver mulighed for at skabe overblik over og analysere indkøbs- og forbrugsmønstre på tværs af hele organisationen og på de enkelte fagområder. Nedenfor fremgår udvalgte indkøbsdata for en gennemsnitskommune. Indkøbsdata giver anledning til at se nærmere på, hvilken adfærd der ligger til grund for de indkøbsmønstre, der kan udledes af data, og hvilke potentialer der er forbundet med at ændre adfærd.

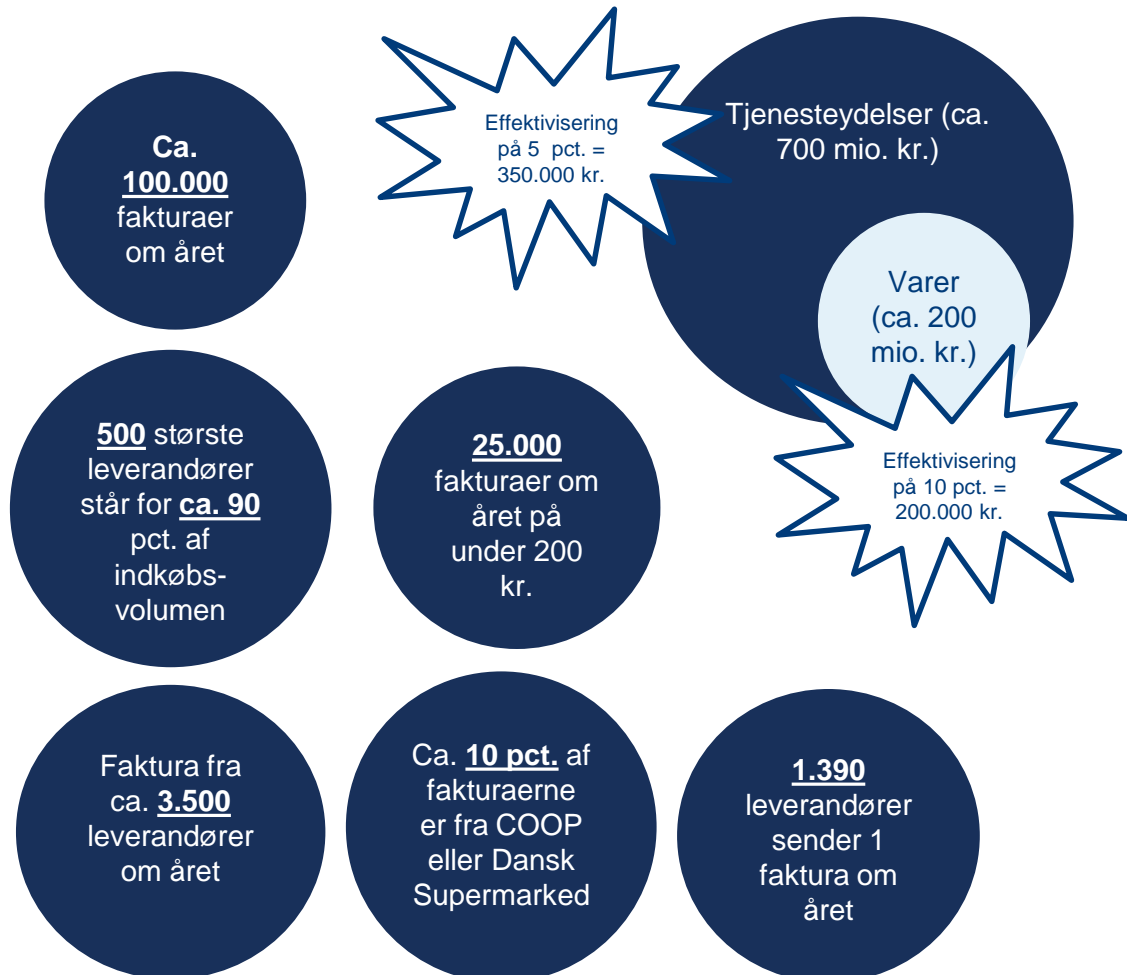
Beregning af omkostninger forbundet med indkøbsprocesserne

Der er en lang række procesomkostninger forbundet med at varetage indkøbsopgaven. Procesomkostninger som det er nyttigt at synliggøre i organisationen.

Hjørring Kommune har beregnet de udgifter, der er forbundet med bestilling, fakturahåndtering mv. alt afhængig af om indkøbet foretages ved fysisk fremmøde i en butik, foregår via mail eller telefon eller gennemføres via E-handel:

- Køb i butik: 330 kr. pr. indkøb
- Køb via telefon eller mail: 175 kr. pr. indkøb
- Køb via E-handel: 90 kr. pr. indkøb

Lægges Hjørring Kommunes beregninger til grund, kan en gennemsnitskommune opnå effektiviseringer svarende til 1,2 mio. kr. ved at flytte 5 pct. af de køb, der foretages i butik til kommunens e-handelssystem.



Indkøbskanal	Transaktionsomkostning	Effektivisering i gns.kommune
BUTIK (20.698 fakturaer) 20 pct.		
TLF/MAIL/NET (72.442 fakturaer) 70 pct.	20.430.986,51 kr.	
E-HANDEL (10.349 fakturaer) 10 pct.		
BUTIK (15.523 fakturaer) 15 pct.		
TLF/MAIL/NET (72.442 fakturaer) 70 pct.	19.189.610,12 kr.	
E-HANDEL (15.523 fakturaer) 15 pct.		
		1.241.376,40 kr.

Drøftelsespørgsmål i den enkelte kommune

Hav fokus på indkøbsorganisering og -adfærd på tværs af kommunen

- Har kommunen retningslinjer for og gode råd til, hvordan indkøbsopgaven skal varetages på tværs af organisationen, herunder fx hvordan henholdsvis tjenesteydelses- og varekøb under/over visse beløbsgrænser skal foretages?
- Har kommunen en strategi for, hvordan indkøb af bestemte typer af ydelser/varer skal varetages med fokus på bl.a., hvad formålet med det enkelte køb er?
- Er relevante medarbejdere klædt på til at løfte indkøbsopgaverne?
- Har kommunen en strategi for, hvordan der sikres en professionel indkøbsadfærd i hele organisationen?
- Arbejder kommunen med at skabe en enkel indkøbsorganisering, så indkøbsansvar- og kompetence er placeret hos de relevante medarbejdere?

Sikr lave procesomkostninger, når der købes ind

- Følger kommunen op på, gennem hvilke indkøbskanaler (butik, mail, e-handelssystem) der købes ind?
- Har kommunen et e-handelssystem, der bliver anvendt i tilstrækkeligt omfang til at hente de store procesbesparelser forbundet med e-handel?
- Er alle relevante medarbejdere klædt på til at e-handle?
- E-handler kommunen alle relevante indkøbskategorier?
- Hvordan kan kommunen arbejde med at understøtte e-handel af tjenesteydelser?

Hav styr på samarbejdet med kommunens leverandører

- Kan kommunen med fordel nedbringe antallet af leverandører, der samarbejdes med?
- Har kommunen et samlet overblik over kontrakter indgået på tværs af organisationen?
- Har kommunen en strategi for, hvordan kommunen styrer og samarbejder med sine leverandører?
- Indgår kommunen på tværs af organisationen aftale med forskellige leverandører om den samme opgave?
- Afregner kommunen den samme leverandør til forskellige priser på tværs af organisationen?
- Samarbejder kommunen med leverandører, hvor kontrakten er indgået på leverandørens kontraktvilkår?

Indsatser til at understøtte god indkøbsadfærd



Udfordring: Manglende ledelsesfokus

Mulige indsatser:

- **Fredensborg:** Tilbagevendende oplæg på chefforum.
- **Viborg, Gladsaxe og Gentofte:** Introduktion til nye ledere både centrale og decentrale ledere med personaleansvar, hvor udbuds- og indkøbschefen har et indlæg.
- **Holbæk:** Udbudskonsulent mødes med kerneområdernes strategiske ledelse hvert kvartal. På mødet gives et samlet overblik over alle igangværende og kommende aktiviteter vedrørende indkøbsoptimering og konkurrenceudsættelse, og ressourceallokering, indkøb uden for aftale og e-handelsgrad drøftes.
- **Roskilde:** Alle ledere informeres ved ansættelse og løbende om kommunens gældende indkøbspolitik og efterlevelsen af denne, som bl.a. fordrer, at indkøb og udbud af tjenesteydelser sker i tæt samarbejde med indkøbsafdelingen.
- **Rudersdal:** Professionel forbrugs- og indkøbsadfærd er valgt som tema på tværs af ledelsen i kommunen. På sigt har direktionen til hensigt, at områdecheferne en gang i kvartalet fremlægger deres nøgletal for professionel indkøbsadfærd med henblik på at inspirere og videndele.
- **Esbjerg:** Der indledes en møderunde med alle ledere fra fagforvaltningerne, hvor Udbud & Indkøb vil opfordre til, at forvaltningerne bliver mere opmærksomme på udbud af tjenesteydelser.
- **Lejre:** Årlige dialogmøder med alle centerchefer og deres nøglepersoner som arbejder med udbud. Vi tager temperaturen på, hvordan det går med indkøb og udbud i vores fagområder. Gennemgang af deres top 20 leverandører, compliance på forpligtende aftaler, information om udbudsreglerne.

Udfordring: Lav compliance

Mulige indsatser:

- **Esbjerg:** Det er kun tilbudslistens varer ind i e-handelssystemet. Kun i meget særlige tilfælde tilføjes produkter fra det øvrige sortiment.
- **Lejre:** Kampagne for skoleområdet med fokus på højere compliance for tre aftaler, hvor vinderen fik små præmier fra leverandørerne, og der blev udarbejdet en solstrålehistorie til Portalen. Kampagnen betød en høj stigning i compliance - flere skoler fik næsten 100 pct. compliance. Kampagnen har også medvirket til god fokus på de forpligtende aftaler.
- **Fredensborg:** Dialog med leverandører om compliance. Der følges op på dette fra opstartsmødet og til statusmøder med leverandøren. Compliance kan udgøre en KPI for leverandøren.
- **Holbæk:** To gang om året gennemfører indkøbsafdelingen indkøbsvejledning på kommunens institutioner. Indkøbsvejledningen foregår typisk ved at samle ledere og indkøbsansvarlige til en drøftelse af indkøbsmønstre, e-handelsgrad og compliance på kommunens aftaler.
- **Næstved, Vordingborg og Faxe:** Der udtages månedligt 4 -5 konkrete køb på tværs af kommunerne. Disse analyseres, og der sendes information ud til de indkøbende enheder, der ikke er compliant med oplysninger om, hvilke emner der skulle have været købt ind, og hvilke besparelser, de er gået glip af. Det giver en god dialog og hurtig reaktionstid på at rette ind på de rigtige indkøb.
- **Roskilde:** Hvert kvartal modtager alle institutionsledere indkøbsdatarapporter, der viser institutionens compliance på alle aftaler og sammenligner institutionens compliance med samme kvartal forrige år. Desuden vises e-handelsgraden for de aftaler som forventes at blive e-handlet. Centerchefer modtager også en benchmark-rapport.
- **Viborg:** Der gennemføres compliance 2 opgørelser hvert halve år. På de enheder, som er dårligst til at benytte aftalen, får afdelingslederen en mail indeholdende information om:
 - Hvor meget de har købt uden for aftale
 - Hvem vores aftaleleverandør er
 - Hvor mange penge kunne de have sparet, hvis de havde købt hos vores aftaleleverandør
- Pop up ved google-søgning på produkt, der henviser til kommunens aftale på området.

Indsatser til at understøtte god indkøbsadfærd



Udfordring: Manglende/ingen konkurrence om opgaverne

Mulige indsatser:

- **Fredensborg:** Der gennemføres stikprøver af konkurrenceudsættelse, ved at der udvælges et antal fakturaer, der ikke er dækket af indkøbsaftaler for hvert center i organisationen. Derefter bedes centerchefen om at svare på nogle spørgsmål vedr. indkøbsproces og -overvejelser samt at fremsende dokumentation for indkøbsprocessen. Det medvirker til øget opmærksomhed på at tænke 'indkøb' i alle handlinger.
- **Holbæk Kommune:** Man har arbejdet med at styrke kommunens køberrolle på det specialiserede socialområde ved at klæde medarbejdere på til at gennemføre forhandlingen med de private leverandører. Samtidig har man udarbejdet standardkontrakter, så det sikres, at der indgås aftale på acceptable vilkår for kommunen.
- **Rudersdal:** På baggrund af analyser af indkøbs- og forbrugsmønstre samt dialog med udvalgt institution på kulturområdet, har indkøbsafdelingen anbefalet, at fagforvaltningen/institutioner på kulturområdet fastlægger klare guidelines for, hvordan området håndterer tilbudsindhentninger. Derudover at alle ansvarlige medarbejdere skal kende til Rudersdal Kommunes skabeloner for tilbudsindhentninger.
- Identificer de tjenesteydelsesområder, hvor der er det største forbrug og klæd de kontorer/medarbejdere, der håndterer disse indkøb, på til at gennemføre tilbudsindhentning.

Udfordring: Mange indkøbere og mangel på viden om indkøb i organisationen

Mulige indsatser:

- **Fredensborg:** Hver institution og fagforvaltning har udpeget en indkøbs-koordinator, som indgår i et indkøbsnetværk, der mødes tre gange årligt. Her orienteres om nye aftaler, systemer og god praksis. Indkøbskoordinatorerne er ansvarlige for at orientere chef og kollegaer om indkøbsområdet og fungerer som superbrugere for indkøbsopgaverne lokalt.
- **Ringsted:** I forbindelse med implementeringen af et nyt e-handelssystem, har organisationen positivt skulle melde de personer ind, der fremover skulle varetage indkøberrollen.
- **Esbjerg:** Tværfaglig indkøbsgruppe, som mødes 4 gange årligt. Gruppens medlemmer repræsenterer de 5 forvaltninger og er ledere og medarbejdere, som har ansvar for at købe ind.
- **Gladsaxe:** Udpegning af forvaltningskoordinatorer, dvs. én koordinator i hver forvaltning, som bl.a. skal være med til at understøtte, at aftaler (som har en bred brugergruppe) bliver formidlet. De får også en central rolle i opfølgning på kontrakter - også med mange brugere ift. at samle deres feedback på aftaler.
- **Rudersdal:** Indkøbs- og udbudsafdelingen har understøttet/faciliteret, at hvert fagområde selv forholder sig til egne indkøbsdata og udarbejder handlingsplaner for, hvordan indkøb håndteres fremadrettet, herunder at der opstilles konkrete initiativer til håndtering af de eventuelle udfordringer, som fremgår af hvert område/institutions indkøbs-/forbrugstal.
- **Viborg:** Animationsfilm om indkøb, der forklarer omfanget af indkøb, udbudsprocessen m.v. samt fordelene ved at købe ind på indkøbsaftaler.
- **Næstved, Vordingborg og Faxe:** Profilerings af den rådgivning organisationen kan få fra Indkøbs-, og udbudsenheden. Frekvent dialog med de faglige områder. Det har givet øget brug af udbudsmedarbejdere til at konkurrenceudsætte emner.

Udfordring: Lav grad af digital understøttelse af indkøbsopgaverne

Mulige indsatser:

- **Egedal:** Digital udlægshåndtering. Der er implementeret en app til håndtering af udlæg. Med appen bliver data født ved kilden og bliver automatisk overført til økonomisystemet.
- **Køge:** Påføring af kontonummer ved bestilling via e-handel. Det er gjort til et krav ved indkøb via e-handelssystemet, at bestilleren påfører et kontonummer, allerede når varen bestilles, dermed undgår man ekstra sagsbehandling, når varen modtages. Fakturaen skal blot modtages og kan så konteres automatisk.
- **Nordfyn:** Automatisk fakturahåndtering. En stor del af fakturaerne knytter sig til faste betalinger, som falder med en fast kadence og i nogle tilfælde et fast beløb. Med betalings- og fakturaplaner er det muligt at håndtere en betydelig del af de modtagne fakturaer automatisk.
- App der gør det muligt for de decentrale brugere af en aftale at indrapportere hændelser i kontraktperioden, der automatisk føres ind i kontraktstyringssystemet på den pågældende kontrakt.

Indsatser til at understøtte god indkøbsadfærd



Udfordring: Manglende fokus på kontraktstyring

Mulige indsatser:

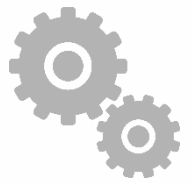
- **Rudersdal:** Udpegning af fagspecifikke kontraktstyrer. Der er igangsat en proces, hvor hvert fagområde skal have en kontraktstyrer ansat. Vedkommende er personalemæssigt forankret i fagområdet, og under faglig sparring/ledelse fra Indkøb. Der arbejdes også med en model, hvor fagområder kan slå sig sammen om en kontraktstyrer, hvis deres forbrugsmønster minder om hinanden.
- **Esbjerg:**
 - På udvalgte nye og kommende aftaler, som har strategisk betydning for Esbjerg Kommune, indgås der en handleplan mellem udbud- og indkøbsfunktionen og det pågældende fagområde om kontraktstyringsopgaven. Handleplanen indeholder konkrete målepunkter i kontraktperioden, som der skal følges op på. Notifikationer for de enkelte målinger går til den medarbejder, der er ansvarlig for at udføre opgaven. Det kan være alt fra at følge op på e-handelsgrad, til opfølgning på om leveringsbetingelserne er overholdt.
 - For at sikre at viden fra driftsperioden opsamles til brug for gennemførelsen af nye udbud, tager udbud- og indkøbsfunktionen kontakt til fagpersonerne og indkøberne for at høre deres erfaringer med den nuværende kontrakt. Erfaringer og viden skrives ind i kontraktstyringssystemet, så der skabes et overblik over kontraktperiodens udfordringer.
- **Lejre:** Der er igangsat kontraktstyring for hele kommunen. Der er afholdt informationsmøder med alle fagområder for at fortælle om projektet og for at få dem til at sende deres kontrakter.

Udfordring: Lav grad af e-handel

Mulige indsatser:

- **Fredensborg og Roskilde:** Undervisning af ledere og medarbejdere i brugen af e-handelssystemet. Løbende behovsbestemt undervisning. I Fredensborg handler en stor del af undervisningen om, hvorfor vi skal e-handle (tid, priser og sikkerhed for rigtige vilkår).
- **Esbjerg:**
 - E-handelskoordinatorerne tager kontakt til de afdelinger/institutioner, hvor der konstateres en lav e-handelsgrad og guider samtidig til handel indenfor tilbudslistens varer.
 - Udbud & Indkøb tilbyder individuel undervisning på stedet, hvor dette ønskes, men også hvor der via e-handelsgrad og compliance konstateres muligheder for optimering via bedre udnyttelse af aftalerne.
 - E-handelskoordinatorerne har udarbejdet et katalog, som viser, de varer der ikke kan e-handles, således at indkøberne hurtigt guides videre i deres indkøb. Ved forsøg på indkøb af en vare, som ikke kan e-handles får indkøberen besked på, at varen kan købes, og hvor denne kan fås bedst og billigst.
- **Herlev:**
 - Sidemandsoplæring fremfor kurser med henblik på at skabe en større fortrolighed mellem indkøberne og Indkøbsafdelingen. Typisk følges der op i indkøbssystemet efterfølgende, med henblik på at se om de er kommet i gang med at e-handle og følger op, hvis det ikke er tilfældet.
 - Guide til indkøb på dagtilbudsområdet og SFO'er. Indkøbsanalyser har vist, at 80-90 procent af det samlede indkøb i en daginstitution kan købes i e-handelssystemet. Guiden indeholder oversigt over relevante indkøbskategorier, og hos hvilke leverandører de forskellige varer skal købes gennem e-handelssystemet.
 - Alle brugerne af indkøbssystemet får en nyhedsmail hver uge. Her får de at vide, hvor meget der er e-handlet for, hvor mange ordrer der er afgivet, og hvor stor gennemsnitsordren er. Samtidig bliver de informeret om nye e-kataloger, nye indkøbsaftaler, problemer med leverandører og andet.
- **Favrskov:** Som led i implementeringen af e-handel er der oprettet netværk for henholdsvis dagplejere og skolesekretærer, hvor erfaringer og udfordringer kan deles blandt brugere, der løfter den samme type af opgaver og har et ensartet købsbehov
- **Rudersdal:** Intensiv undervisning i e-handel og opfølgning. Som udgangspunkt startede man hold op, hvor medarbejdere kunne tilmelde sig. Det blev justeret til, at udbuds- og indkøbsafdelingen kontaktede hver institution (ca. 70) og aftalte tidspunkt for undervisning af dem.
- **Mariagerfjord:** I forbindelse med budgetaftalen for 2019 er det aftalt, at alle enheder bør anvende Opus Rakat, hvor det er muligt fra 2019. Sker dette ikke, vil der blive pålagt en udgift på 210 kr. pr. bestilling, der kunne være foretaget gennem Opus Rakat.
- Indgå aftale med leverandørerne om, at de skal henvise til kommunens e-handelssystem, hvis leverandøren kontaktes telefonisk eller pr. mail.

Indsatser til at understøtte god indkøbsadfærd



Udfordring: Mange leverandører

Mulige indsatser:

- **Herlev:** Indkøbsanalyser på institutionsniveau. Der laves kreditoroversigter på institutionsniveau, hvor lederen kan se, hvor meget de har købt ind for hos hver enkelt leverandør. Det fører til en god dialog om, hvor de med fordel kan opsig lokale aftaler og anvende fællesaftalerne. Dermed understøttes e-handel og compliance også.
- Gennemgå indkøbsdata med henblik på at afdække, hvorvidt der på områder, hvor kommunen ikke er aftaledækket, på tværs af organisationen foretages køb hos de samme leverandører, eller der købes den samme type ydelse hos forskellige leverandører. Dette kan give anledning til at aftaledække relevante indkøbskategorier.

Udfordring: Mange køb i butik

Mulige indsatser:

- **Fredensborg:** Indkøbsfunktionen i Fredensborg Kommune tager sammen med fagområdecheferne initiativ til en workshop med ledere og indkøbskoordinatorer på alle skoler og daginstitutioner om omfanget af fysiske køb i butikker og i forlængelse heraf anvendelsen af medarbejdernes tid brugt på indkøbsrelaterede opgaver. Tanken er, at workshoppen dels skal bidrage til en øget bevidsthed omkring de omkostninger, der er forbundet med at gennemføre fysiske indkøb, og dels skal undersøge nødvendigheden af de fysiske indkøb samt mulige ændringer i arbejdsgange med det formål at frigøre ressourcer til kerneopgaven.
- **Esbjerg:** Der er opstillet retningslinjer for, hvornår Esbjerg Kommune som udgangspunkt foretager pædagogiske indkøb.
- **Slagelse:** For at flytte indkøb fra køb fysisk i butik til køb via E-handelssystem og dermed begrænse transaktionsomkostningerne ved indkøb, er der ansat personale til at gennemføre en e-handelsindsats. Indsatsen omfatter bl.a. besøg på alle kommunens enheder. Antallet af fysisk køb i butik er reduceret med ca. 15 pct. i de første 6 mdr. af 2018 i forhold til 2017.
- Afskaffe muligheden for at købe på udlæg.

Udfordring: Mange bestillinger og små fakturaer

Mulige indsatser:

- **Faaborg-Midtfyn:** Medarbejderne skal selv indberette udlæg ved køb i butikker igennem virk.dk, hvormed man i kommunen slipper for at håndtere udlægget. I stedet kan udlægget håndteres som enhver anden elektronisk faktura.
- **Gladsaxe og Favrskov:** Systemunderstøttelse af at varer kan lægges i en fælles indkøbskurv på en institution, hvorefter én medarbejder kan afsende samlet ordre på vegne af institutionen
- **Esbjerg:** Synliggørelse af transaktionsomkostninger i forbindelse med fysiske eller telefoniske indkøb fremfor e-handel bl.a. via nyhedsbrev, som udsendes ca. 3-4 gange årligt samt ved undervisningsseancer og deltagelse i afdelingsmøder m.m.
- **Rudersdal:** Indkøbsafdelingen har anbefalet, at institutioner på dagtilbudsområdet udarbejder et års-/månedshjul for indkøb af forbrugsartikler, legesager, kontorartikler og kaffe/te og har én eller flere faste bestillingsdage.
- Konkurrence på tværs af institutioner om at mindske antallet af faktura.
- Direkte dialog med kontorer/institutioner med mange og små fakturaer.
- Samle indkøb på færre hænder ved at udpege indkøbsansvarlige.
- Krav til leverandør om at samle flere bestillinger fra samme institution/kontor på én samlet faktura, fx én gang om måneden.

Cases: Kommunale projekter med fokus på indkøbsadfærd

Rudersdal

Direktionen i Rudersdal Kommune besluttede i efteråret i 2017 at starte et forandringsprojekt for at skabe en professionel indkøbsadfærd i hele organisationen. Udover at blive bedre til at bruge indkøbsaftalerne, var målet for projektet:

- At få et bedre samarbejde med kommunens leverandører
- At frigøre medarbejdernes tid til andre opgaver
- At frigøre penge til at fastholde serviceniveauet.

Projektet er tilrettelagt således, at hvert fagområde har peget på en testinstitution til at være med i en 360-graders analyse af deres indkøbsmønstre og -arbejdsgange. I alt har ca. 10 institutioner og stabsfunktioner været med i analysearbejdet. Formålet har været at skabe en tæt dialog og opmærksomhed om de potentialer, der er i at ændre adfærd.

Omdrejningspunktet for dialogen med den enkelte institution har både været de målbare data, som kan trækkes via kommunens indkøbsanalyzesystem, og den adfærd hos medarbejderne, der er sværere at måle.

På baggrund af dialogen med de enkelte institutioner har den centrale indkøbsfunktion lavet en rapport, der kan bidrage til at optimere indkøbsmønstre og -adfærd. Rapporten indeholder også inspiration til, hvordan den enkelte institution kan organisere sine indkøbsopgaver. Fagområderne får anbefalingerne og skal omsætte dem til konkrete planer for, hvordan de på det samlede fagområde vil nå i mål med de forskellige indsatser. Fagområderne får derefter hver måned en oversigt over en række centrale indkøbsnøgletal og faglig sparring til udvulning af deres planer.

Faaborg-Midtfyn

I Faaborg-Midtfyn Kommune har man politisk vedtaget et effektiviseringsprojekt vedr. indkøb og udbud. Både konkurrenceudsættelse og professionalisering af indkøb i hele organisationen er på dagsorden. Det ligger bl.a. i projektet, at se på organiseringen af indkøbsopgaven og reducere antallet af årsværk, der er beskæftiget med indkøb. Der er budgetteret med en årlig besparelse på 10 mio. de kommende år.

Hver af kommunens institutioner får som led i projektet besøg af en indkøbskoordinator og en økonomiarbejder til en dialog om tilrettelæggelsen af indkøbsopgaven, brugen af kommunens e-handelssystem og ledelsesinformation. Institutionernes eventuelle udfordringer drøftes, og der gives en tilbagemelding på, hvordan udfordringerne kan adresseres og håndteres.

Det er erfaringen indtil nu, at institutionerne tager godt imod besøgene og bliver optaget af at hæve deres compliance.

Viborg

I Viborg Kommune har man igangsat et projekt under overskriften "smartere administration". "Indkøb og fakturering" indgår som særskilt emne i projektet.

I perioden 11. august til 10. december 2017 er der arbejdet med identifikation/tegning af, hvordan de nuværende arbejdsprocesser er via værdistrømsanalyser og procestegninger, samt set på spild, udfordringer, årsager og løsningsforslag mv. med brug af LEAN-værktøjer og andre klassiske projektværktøjer.

Der er udarbejdet en vision for indkøbs- og fakturaprocesserne med beregninger af effektiviseringspotentialer (business case), som er målbare. Endvidere er organisering af indkøbsopgaven blevet drøftet ud fra, hvor opgaver ligger bedst og mest effektivt (sondring decentral/central og specialist/generalist, samt kritisk masse).

Helt overordnet set har projektet vist, der er en mangfoldighed af veje fra et behov opstår og til bestilling af en vare/tjenesteydelse, men så snart indkøbet (regningen/faktura) rammer økonomisystemet med elektronisk varemottagelse og kontering, behandles alle typer af indkøb (stort set) ens.

Der bruges mange ressourcer på processen fra behov til elektronisk varemottagelse og kontering - og det er i forbindelse med disse arbejdsgange, at der er betydelige effektiviseringspotentialer.