



Kommunal Netværkskonference 2009:

Endnu mere effektive indkøb



Endnu mere effektive indkøb

50 kommunale indkøbere og indkøbschefer tog imod invitationen fra SKI og deltog i Kommunal Netværkskonference 2009 for at dele viden, få ny inspiration og blive klogere på effektivt indkøb.

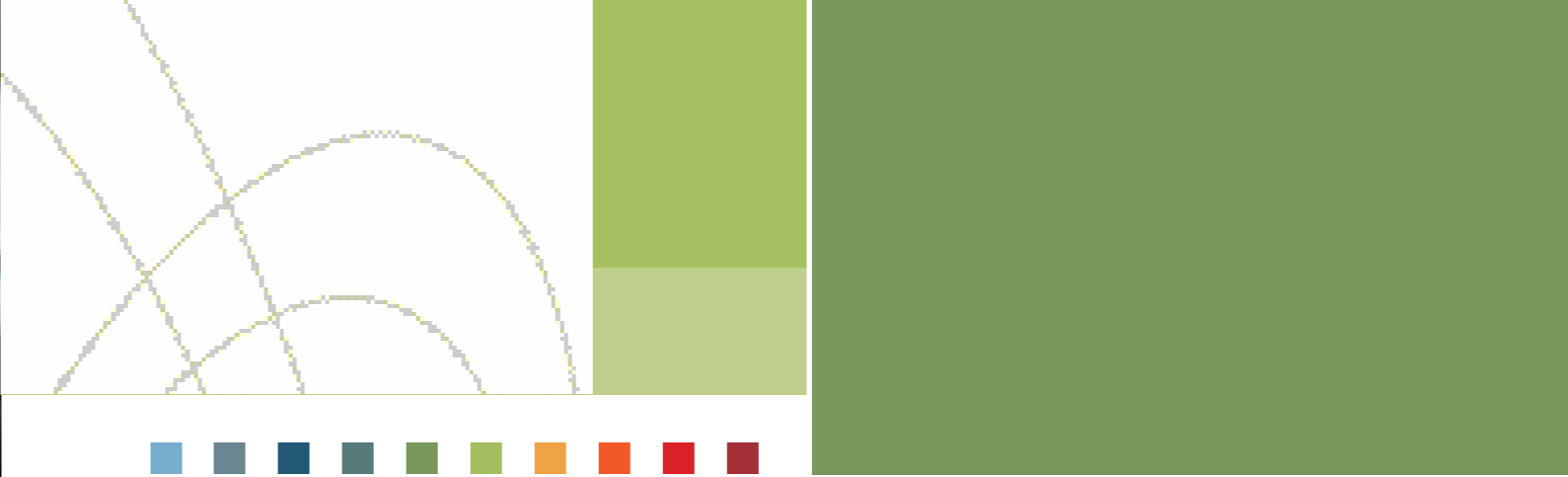
Årets konference satte fokus på temaet »Endnu mere effektive indkøb«, og dagens indhold vekslede mellem indlæg, dialog og workshops.

Temaet er højaktuelt i en tid, hvor kommunerne er presset økonomisk og ser på mulighederne for at hente yderligere indkøbsgevinster og effektiviseringer hjem på indkøbsområdet. For selv om pengene bliver færre, ændrer borgernes krav til velfærd sig ikke. Gevinsterne ligger ikke bare og venter. Der skal nytænkning til, og nye initiativer og arbejdsgange er vejen. Her er indkøb en oplagt mulighed. Spørgsmålet er blot: Hvordan?

Konferencens deltagere blev involveret i dialog og diskussion omkring konferencens tema. De 50 indkøbere og indkøbschefer fik også lejlighed til at prøve SKI's nye værktøj »Udviklingsmodel for offentligt indkøb« til at evaluere deres kommuners niveau inden for syv dimensioner af indkøb.

Alt input fra konferencen, der fandt sted d. 24. september 2009, blev opsamlet og analyseret via den nyeste mødeteknologi. De vigtigste konklusioner får du her i rapporten til videre inspiration.





Nye medarbejdere med få års indkøbserfaring

En stor del af de kommunale indkøbere har begrænset erfaring med indkøb.

44 pct. af de 50 indkøbere og indkøbschefer, der deltog i Kommunal Netværkskonference 2009, har mindre end tre års indkøbserfaring.

31 pct. af deltagerne har 3–10 års indkøbserfaring. Mens hver fjerde indkøber har over ti års erfaring på området.

Til gengæld har indkøberne mere livserfaring at trække på. 72 pct. af indkøberne er over 40 år. Der er lidt flere kvinder blandt indkøberne – 54 pct. – end mænd.

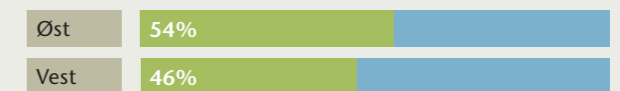


Deltagerne

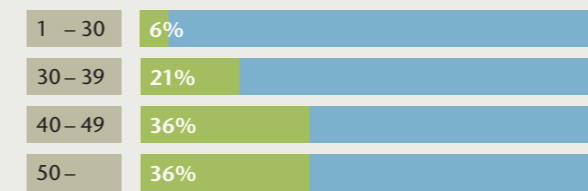
Køn



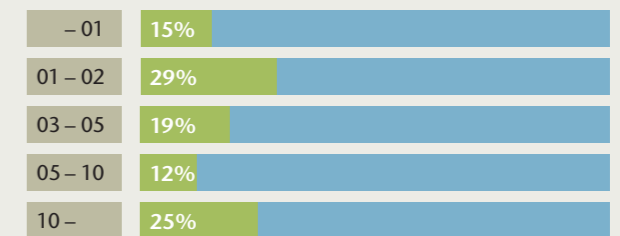
Arbejdsplads

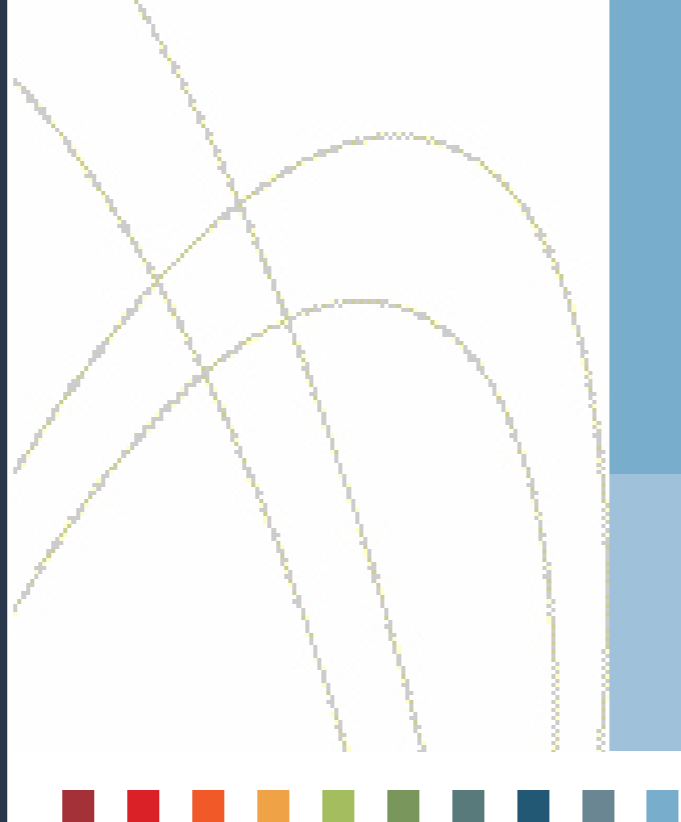


Alder



Indkøbserfaring i år





Effektivisering af indkøb indgår i alle direktørkontrakter

Krav om indkøbseffektivisering indgår i alle kommunale direktørkontrakter om fem år. Samtidig foreligger der uddannelsesplaner for alle ansatte i kommunernes indkøbsafdelinger.

Det anslår flere end halvdelen af de kommunale indkøbere og indkøbschefer, der deltog i Kommunal Netværkskonference, »Endnu mere effektive indkøb«.

Et stort flertal af indkøberne – 84 pct. – er heller ikke i tvivl om, at der sidder indkøbs- og logistikdirektører i hver fjerde kommunale direktion i 2014. Ved netværkskonferencen for et år siden troede færre end halvt så mange – 37 pct. – på en tilsvarende udvikling – dengang dog frem til 2012.

Samtidig mener et markant flertal, at der om fem år vil være færre end 50 ubesatte stillinger, der har stået ledige i landets kommunale indkøbsafdelinger i det forudgående år.

Et stort flertal af de kommunale indkøbere har også tiltro til, at mindst 15 kommuner om fem år vil have et velfungerende e-handelssystem.

Til gengæld tvivler hele 60 pct. på at KL's indkøbsstrategi er fuldt implementeret i 2014.



Dream the future – år 2014

	Ja	Nej
Der sidder indkøbs- og logistikdirektører i hver 4. kommunale direktion	84%	16%
+50 stillinger i kommunale indkøbsafdelinger har været ubesatte i +1 år	13%	87%
Kommunal indkøbspolitik er fuldt integreret i kommuners erhvervs politik	21%	79%
Indkøbsfællesskaber er alle erstattet af regionale indkøbsfællesskaber	19%	81%
+15 kommuner har et velfungerende e-handelssystem	70%	30%
+15 kommuner har outsourcet deres indkøbspolitik til SKI	6%	94%
KL's indkøbsstrategi er fuldt implementeret	40%	60%
Indkøbseffektivisering indgår i alle direktørkontrakterne	54%	46%
Der foreligger uddannelsesplaner for alle ansatte i indkøbsafdelingen	55%	45%

50 indkøbere og indkøbschefer besvarede spørgsmål og gav deres bud på fremtiden under punktet »Dream the Future.«



Dokumentation for effektivt indkøb giver øget politisk fokus

Indkøbscheferne skal være i stand til at levere den nødvendige dokumentation for, at effektivt indkøb frigør flere ressourcer. Det er en afgørende forudsætning for, at indkøbsafdelingerne fremover får den nødvendige opbakning fra den kommunale topledelse.

Det var en af pointerne, da formanden for Kommunaldirektørforeningen og kommunaldirektør i Næstved Kommune, Jens Christian Birch, talte på SKI's kommunale netværkskonference. Jens Christian Birch mente dog samtidig, at indkøb allerede har fået større politisk bevågenhed, fordi kommunerne er pressede økonomisk, og vil blive sat under yderligere pres de kommende år.

Kommunaldirektørforeningens formand gennemgik KL's fælleskommunale indkøbsstrategi. Han stillede samtidig tre spørgsmål til de 50 indkøbere og indkøbschefer for at få deres bud på, hvad der skal til for yderligere at få optimeret det kommunale indkøb.

Et bestemt tema gik igen i besvarelsene fra indkøberne, der over en bred kam efterlyste politisk og ledelsesmæssig opbakning samt personalemæssige ressourcer og grundlæggende data og dokumentation. Læs deltagernes svar herunder:

Hvad ser I som den største udfordring for, at kommunale indkøbsafdelinger kan blive en succes?

1. Fokus fra direktionen
2. Ledelsesmæssig og politisk opbakning
3. Personalemæssig ressource
4. Grundlæggende data og dokumentation
5. Ledelsesmæssig støtte og opbakning til indkøbsafdelingen
6. Ledelsesmæssigt fokus
7. At ledelse og politikere bakker 100 pct. op.
8. Ledelsesmæssig, politisk og organisatorisk forankring

9. Fokus på Indkøb fra ledelsen
10. Ledelsesmæssigt fokus
11. Opbakning i institutionerne
12. kulturforandring i kommunernes tilgang og forståelse af indkøb
13. Fokus i organisationen
14. Gennemsigtighed og åbenhed kommunerne imellem
15. Politisk og ledelsesmæssig opbakning
16. Opbakning fra ledelsen og tilstrækkelige ressourcer
17. Ledelsesfokus!

Hvis din kommunaldirektør skal gøre det rigtige for indkøb – hvad er det så?

1. Fokus, dialog og opbakning
2. Skabe opbakning i ledelsen
3. Indkøb skal stå som fast dagsordenspunkt på alle ledermøder
4. Dialog med den øvrige direktørkreds
5. Skabe opbakning i organisation
6. Fuld opbakning til Centrale obligatoriske indkøbsaftaler i hele organisationen
7. Prøve at være indkøber for en dag, se hvad det handler om og hvad det er vi foretager os
8. Vigtig at direktøren selv sætter det gode eksempel
9. Gøre indkøbsfunktionen kendt og offensivt støtte dens bestræbelser på at implementere kontrakter og aftaler
10. Optræde for institutionslederne omkring fokus på indkøb
11. Være der i både gode og dårlige tider – samt skaffe adgang til politikerne
12. 100 pct. opbakning og det, at han bærer indkøbsfokus ind i organisationen ledelsesmæssigt

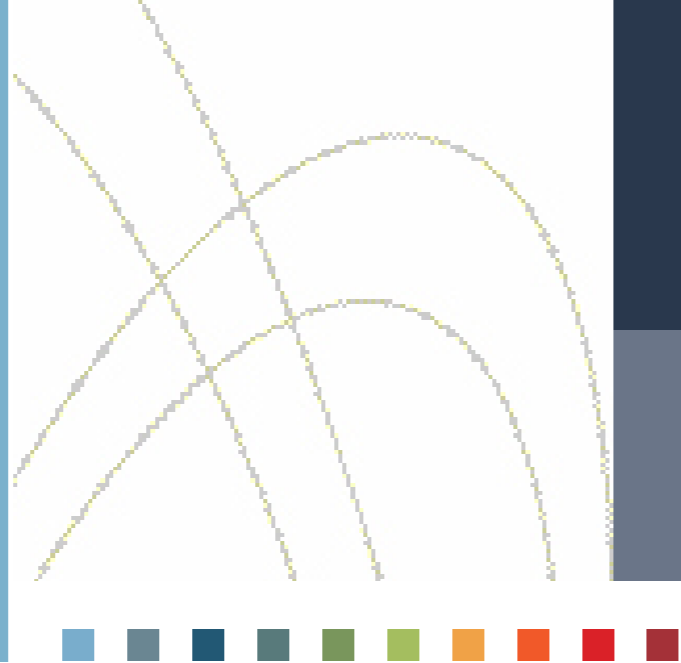


13. Afsætte tilstrækkelig personalemæssig ressource
14. Indkøb opprioriteres
15. Sørge for at indkøb altid er et fokus område – ikke bare i sparetider
16. Interessere sig aktivt for det og involvere organisationen i indkøb
17. Alle skal overholde indkøbspolitikken og så skal der være konsekvenser
18. Opbakning og tildeling af ressourcer
19. Sørge for at de personalemæssige ressourcer er til stede

En skoleleder ønsker ikke at bruge kommunens indkøbsaftaler – hvad gør du?

1. Retter henvendelse til pågældendes chef/direktør
2. Påviser besparelsespotentialer og retter henvendelse til direktøren
3. Tager kontakt til den overordnede ledelse på området
4. Forklare ham gennem en positiv dialog, at det skal han
5. Ud
6. Skideballe!!

7. Appellerer til intellekt, og når det ikke hjælper, så prøver vi med pisken – men intet hjælper
8. Der bør være sanktionsmuligheder
9. Taler med direktøren for det pågældende område
10. Dialog om uddybning af incitamenter
11. Dialog og dokumentation
 - a) Tager en dialog med vedkommende,
 - b) Beder skolechef/direktør om at tage affære, hvis dialogen ikke rækker
12. Konkrete eksempler på besparelser
13. Orienterer vedkommendes fagchef/direktør
14. Går i dialog med vedkommende – virker det ikke kontaktes skolechef – virker dette ikke kontaktes direktør for området (skaleringsmodel)
15. Orientering om udbudspligt
16. Hvis de køber dyrere ind, foreslå reduktion af deres budgetter
17. Informere om besparelsen ved at anvende den obligatoriske aftale
18. Kontakt til forvaltningschefen



Nyt værktøj evaluerer hvor effektivt indkøbet er

SKI har sammen med en række kommuner og andre offentlige kunder udviklet et værktøj, der giver den enkelte indkøbsafdeling mulighed for at evaluere, hvor effektivt organisationen køber ind.

»Udviklingsmodellen for Offentligt Indkøb« blev taget i brug på SKI's kommunale netværkskonference.

50 indkøbere og indkøbschefer evaluerede deres kommuners indkøb på syv forskellige dimensioner inden for effektivt indkøb. Målet var at finde ud af, på hvilke områder den enkelte organisation kan udvikle sig og opnå et endnu mere effektivt indkøb, samt få et bud på hvordan.

De 33 repræsenterede kommuner scorede samlet højeste point på dimensionerne »anvendelse af udbud« samt »indkøbspolitik og -strategi«. På en skala fra 0-5 scorede kommunerne samlet 3,6 points i begge kategorier.

Den største fælles udfordring lå inden for »systemunderstøttelse af indkøbsområdet«, der samlet kun opnåede 2,2 point. En anden dimension, hvor kommunerne over en bred kam har udfordringer, er »tilrettelæggelse af indkøbsprocesser«, der fik en samlet score på 2,5 point.

Efter at have evalueret sig selv og sin kommunes indkøb gik deltagerne sammen i grupper for at dele resultaterne og give deres bud på de to centrale spørgsmål på hver af de syv dimensioner:

1. Hvad skal der til for at blive bedre?
2. Hvilke forudsætninger skal være til stede?

Læs svarene for hver af de syv dimensioner:

Anvendelse af udbud

1. Der er forskellige udfordringer afhængig af, hvor man befinder sig i indkøbsprocessen. Overblik over ens indkøb – volumen, le-

verandør, pris, mængde osv. – er afgørende for, at vi udbyder i den rigtige rækkefølge og i forhold til lovgivningen.

2. Forudsætningerne for at komme i mål er de rigtige it-værktøjer til at understøtte processen og kompetente og tilstrækkelige ressourcer til at komme i mål. Hele organisationen skal være moden til at arbejde med indkøb. Det kræver interesse i arbejdsgrupper, at vi bruger obligatoriske aftaler og har ledelsens opbakning.

Indkøbspolitik & -strategi

1. Vi skal undgå at suboptimere på de samlede ressourcer til indkøb. Der er brug for flere supplerende samarbejder og ikke konkurrerende samarbejder. Vi skal udnytte indkøbskræfterne og -eksper-tisen bedre. Måske skal kun én indkøbscentral lave udbud på et bestemt vareområde og ikke flere?

2. Vi skal dele viden og erfaringer langt bedre end vi gør. Men med nationale udbud skal man passe på ikke at skabe monopoler – brug af regionale delaftaler er en mulighed. Det er nødvendigt at vide, hvad markedet kan bære.

Tilrettelæggelse af indkøbsorganisationen

1. Der skal være en klar definition af roller og ansvar, så alle kender deres område og kompetencer. Så får de decentrale tid til at fokusere på deres kerneydelser.

2. Implementering af indkøbsstrategi, der bakkes op ledelsesmæssigt samt løbende orientering og opdatering.

Tilrettelæggelse af indkøbsprocesser

1. Et velfungerende e-handelssystem.



2. Herunder er forudsætningerne: Indkøb af det nødvendige hardware, software. Uddannelse af de indkøbsansvarlige, så de kan anvende systemet. Et tydeligt krav fra ledelsen om, at systemet anvendes. Endvidere skal der være en klar tilkendegivelse af, hvad konsekvenserne er, hvis man ikke retter ind og anvender systemet.

Rapportering & dokumentation af indkøbsbesparelser

1. De tekniske løsninger skal være på plads. It-systemerne: Indkøb og Økonomi skal have snitflader i orden.
2. Via en indkøbsstrategi fastsættes brug af indkøbsaftale f.eks. 90 pct., og denne følges der op på f.eks. hvert halve år. En varegruppe f.eks. kontorartikler gennemgås for fejl køb. Kan der ses nogle mønstre, kontaktes forvaltningen eller institutionen, og der tages en samtale. Sanktion afhængig af situationen. Udtrækningen i økonomisystemet sker via CVR-numre. Incitamentsstrukturen skal være på plads. Kunne være en god ide, hvis besparelseskra- vet ikke er for stort. Bør besluttes af politikere og skal vende begge veje. E-handel bør være med fakturamatch. Bedre udtræksmulighed i nuværende systemer ville være den bedste løsning.

Systemunderstøttelse af indkøbsområdet

1. Systemer, der kan tale på tværs med gode snitflader.

Samarbejde med og styring af leverandører

1. For at sikre indkøbsaftalernes implementering kan det være en god strategi at have et tættere leverandørsamarbejde evt. i form af partnerskabsaftaler på udvalgte vareområder.
2. At prioritere ressourcerne til at opbygge et struktureret og givtigt samarbejde, som det kræver for at indgå i et tæt partnerskab med leverandøren.

Kontakt SKI, hvis du vil nedbryde dine indkøbsbarrierer og effektivisere dine indkøb

Flere penge til dem, det egentlig handler om

SKI er en indkøbscentral, der gennemfører EU-udbud på vegne af det offentlige. Det er en fordel at samle det offentlige udbudsforretninger, da det sparer tid, ressourcer og ofte giver bedre aftaler end den enkelte enhed selv kan opnå. Udbuddene udmønter sig i attraktive indkøbsaftaler, der fremmer og effektiviserer offentligt indkøb, og dermed er et bidrag til at sikre den danske velfærd.



Statens og Kommunernes Indkøbs Service A/S
Zeppelinerhallen · Islands Brygge 55 · 2300 København S
Telefon 33 42 70 00 · Fax 33 91 41 44 · ski@ski.dk · www.ski.dk