

# KOMMUNALT INDKØB

## Indkøbshåndbog med inspiration til indkøbsstrategien



Indkøbsadfærd

Indkøbsorganisering

Indkøbsprocesser

IT-understøttelse



## FORORD

# Den gode indkøbsstrategi realiserer indkøbspolitikens målsætninger

### Hvordan får vi flere penge til dem det egentlig handler om?

Effektivt indkøb er vigtigt for alle kommuner, både de hidtidige og de nye sammenførte kommuner. Kommunalreformen har skabt større kommuner med et langt større indkøbsbudget end tidligere. Det giver kommunerne mulighed for at høste økonomiske fordele til øget økonomisk råderum. De større kommunale enheder medfører et større indkøbsomfang på hvert indkøbsområde, der hyppigere overstiger Udbudsdirektivets tærskelværdier og dermed stiller krav om konkurrenceudsættelse og udbud. Ligeledes stiller de nye regler om annonceringspligt for indkøb over 500.000 kr. krav til kommunerne om at offentliggøre indkøb i langt højere grad end tidligere.

Effektivt indkøb kræver, at der fastlægges en klar strategi og klare mål for, hvad man vil opnå på indkøbsområdet. Indkøbspolitikken er første skridt på vejen. Med indkøbspolitikken sættes visionen og missionen for indkøb, og der gives mandat til, at den administrative ledelse kan gennemføre de nødvendige organisationsændringer. Men for at indkøbspolitikken kan udmøntes, og de økonomiske fordele kan høstes, skal der udarbejdes en indkøbsstrategi, der indeholder handlingsplanerne for, hvordan det gøres.

Forudsætningen for effektivt indkøb er, at indkøb sættes højt på den kommunale dagsorden, og at der udarbejdes en indkøbsstrategi med opbakning fra kommunalbestyrelse og kommunaldirektør. Mange års erfaring viser, at hvis indkøbsfunktionen er baseret på en indkøbsstrategi med et svagt mandat, får kommunen kun ringe effekt af indkøbsfunktionens arbejde. Et stærkt mandat til at forbedre indkøbene i kommunen sammen med dygtige kvalificerede indkøbsmedarbejdere vil derimod give rigtig gode resultater.

SKI har udarbejdet denne indkøbshåndbog for at give inspiration til, hvordan kommuner kan udvikle en effektiv indkøbsstrategi. Et af formålene med håndbogen har været at vise, at indkøb er andet end at spare 3 øre pr. kuglepen. Indkøb bør gribes an ud fra en helhedsorienteret tilgang, hvor indkøbsadfærd, processer, organisation og IT-understøttelse er tænkt sammen på en intelligent måde. Håndbogen er udviklet sammen med følgende kommuner: Aalborg, Frederikshavn, Vejen, Jammerbugt, Furesø, Slagelse og Næstved. Med på sidelinien har været Roskilde og Lolland kommuner.

Hvis kommunen har behov for støtte, udover den som findes i denne indkøbshåndbog, så har SKI en lang erfaring med offentligt indkøb. SKI kan bidrage i alle dele af processen, når kommuner vil indføre en indkøbsstrategi. Som samarbejdspartner kan SKI hjælpe med at skabe overblik over de steder, hvor der er størst mulighed for at høste gevinster på indkøbsområdet.

Den gode indkøbsstrategi realiserer indkøbspolitikens målsætninger – rigtig god læselyst!

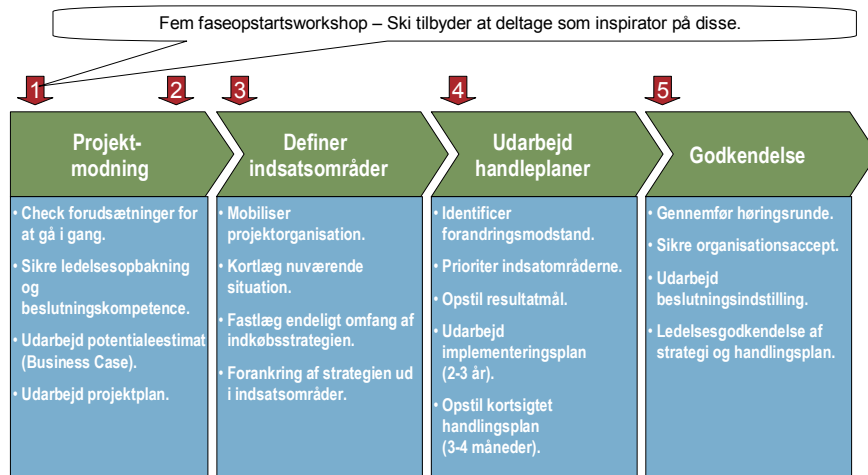
## Indkøbsstrategiprojektet

Indkøbshåndbogen giver inspiration til indkøbsstrategiprojektet.

SKI anbefaler, at indkøbsstrategien udarbejdes som et projekt med en veldefineret begyndelse og afslutning. SKI understøtter indkøbsstrategiprojektet via en række forskellige initiativer, hvor indkøbshåndbogen skal ses som et af de initiativer.

Håndbogen bør ikke stå alene, men ses i sammenhæng med en række værktøjer, skabeloner og vejledninger, som SKI har udarbejdet. Når indkøbsstrategiprojektet skal i gang, bør kommunen benytte flere af disse værktøjer sammen med håndbogen. Desuden bør kommunens gængse projektarbejdsmetoder og –værktøjer benyttes, da håndbogen ikke udtømmende angiver alle nødvendige projektværktøjer.

**Indkøbsstrategiprojektet** – Udarbejdelsen af indkøbsstrategien bør gennemføres som et projekt på 3-4 måneder for at holde et højt engagement blandt deltagerne. For at støtte dette har SKI udarbejdet en detaljeret procesmetode og -beskrivelse for udarbejdelse af indkøbsstrategiprojektet i fire hovedfaser:



Indkøbsstrategiens 10 kapitler, der er beskrevet i dette inspirationshæfte, kan henføres til de fire faser i procesmetoden:

- **Projektmodning** - omfatter gennemførelse af indkøbsstrategiens kapitel 1 - Platform.
- **Definer indsatsområder** - omfatter kapitlerne 2-5 – Indkøbsadfærd, Indkøbsorganisering, Indkøbsprocesser og IT-understøttelse.
- **Udarbejd handleplaner** - omfatter kapitel 6 – Implementeringsprogram.
- **Godkendelse** – omfatter kapitel 10 – Fra projekt til drift.

Metoden og procesbeskrivelsen hjælper med at guide kommunens projektgruppe sikkert gennem udarbejdelse af indkøbsstrategien. Processen understøttes – udover af indkøbshåndbogen – af SKI's øvrige indkøbsstrategiværktøjskasse, der indeholder værktøjer, skabeloner og vejledninger.

**SKI's indkøbsstrategiværktøjskasse** - SKI udvikler i samarbejde med kommunerne løbende en indkøbsstrategiværktøjskasse, der forhåbentlig kan inspirere til nye tanker og give klarhed. SKI's indkøbsværktøjskasse indeholder på nuværende tidspunkt følgende værktøjer:



- **Opstartswerkshops** - Afholdelse / facilitering af fem faseopstartswerkshops. SKI tilbyder at deltage som inspirator og facilitator i forbindelse med den enkelte kommunes opstartswerkshops. Workshopene afholdes i samarbejde med den enkelte kommunens indkøbsstrategisponsor og -projektleder. De fem workshops er:
  - **Projektmodning** - SKI's procesmetode og -beskrivelse for udarbejdelse af indkøbsstrategien første fase gennemgås. Workshopens deltagere guides gennem en aktivitet, hvor arbejdet med til at identificere kommunens specifikke behov for en indkøbsstrategi påbegyndes. Ligeledes indledes en diskussion af det mulige business case potentiale, der ligger i at udarbejde og gennemføre en indkøbsstrategi.
  - **Projektmodning opfølgning** - Resultatet af kommunens indkøbsstrategiprojektmodningsarbejde gennemgås. SKI's procesmetode og -beskrivelse for udarbejdelse af indkøbsstrategien for faserne: Definer indsatsområde, Udarbejd handleplaner og Godkendelse gennemgås på et overordnet niveau. Kommunes projektinitieringsdokument (projektbeskrivelse og beslutningsoplæg for igangsættelse af et indkøbsstrategiprojekt) bearbejdes med fokus på afsnittene om fremgangsmåde og tidsplan.
  - **Definer indsatsområde** - Denne workshop afholdes i forbindelse med opstarten af det nu godkendte indkøbsstrategiprojekt. SKI's procesmetode og -beskrivelse for udarbejdelse af indkøbsstrategien fase 2; Definer indsatsområde gennemgås og diskuteres. I samarbejde påbegyndes udarbejdelse af en detaljeret arbejdsplan for fasen.
  - **Udarbejd handlingsplaner** - Resultaterne af kommunes arbejde i fasen Definer indsatsområde gennemgås. I lyset af disse gennemgås og diskuteres SKI's procesmetode og -beskrivelse for udarbejdelse af indkøbsstrategien fase 3 - Udarbejd handlingsplaner. I samarbejde påbegyndes udarbejdelse af en detaljeret arbejdsplan for fasen.
  - **Godkendelse** - Udkastet til kommunens indkøbsstrategi gennemgås. Herefter diskuteres og fastlægges processen for at forankre indkøbsstrategien i kommunen, og der udarbejdes en arbejdsplan for processen frem til den endelige godkendelse af strategien påbegyndes.
- **Inspirationsfolder** - "*Implementering af indkøbsstrategi i kommunen - Et værktøj til at udmønte indkøbspolitikken i praksis*". En letlæst folder på 6 sider, der har til formål at markedsføre behovet for en indkøbsstrategi. Folderen er tænkt som en appetitvækker i forbindelse med SKI's kampagne for markedsføring af forslag til forbedring af det kommunale indkøb. Folderen kan også anvendes i forbindelse med en intern markedsføring af behovet for en indkøbsstrategi i den enkelte kommune.
- **Inspirationsmøder** - SKI har og vil efter behov afholde en række inspirationsmøder, hvor værtdien og formålet med indkøbsstrategien diskuteres. Møderne er typisk med kommunens øverste ledelse (direktionen) og/eller den samlede ledelsesgruppe. Hovedtemaet er at belyse, at en indkøbsstrategi er et af svarene til spørgsmålet "*Hvordan får vi flere penge til dem, det egentlig handler om*". Der er allerede flere eksempler på, at en indkøbsstrategi har kunnet identificere muligheder for at frigive to-cifrede million beløb årligt til andre formål.
- **Templates og skabeloner** - I forbindelse med udarbejdelsen af indkøbsstrategien stilles en række templates og skabeloner til rådighed – ex.:
  - **Projektinitieringsdokument** – Definition af det samlede projektgrundlag og mandat.
  - **Tids- og aktivitetsplan** – Plan for projektets tids- og aktivitetsgennemførelse.
  - **Ressourcebehov** – Opgørelse af nødvendige ressourcer til gennemførelse af indkøbsstrategiprojektet.

- **Projektoverblik** – Definition af hovedaktiviteterne i indkøbsstrategiprojektet (mål, aktivitet, tid, ressourcer etc.)
- **Interessentanalyse** – Kategorisering af de interessentgrupper og personer, der har indflydelse på eller på anden måde berøres af indkøbsstrategiprojektet – deres betydning for projektet – opponenter såvel som ambassadører.
- **Kommunikation** – Kommunikation under og efter indkøbsstrategiprojektet i forhold til relevante målgrupper (baseret på interessentanalysen).
- **Risikolog** – Dokumentation af identificerede risici i forbindelse med indkøbsstrategiprojektet
- **Spendanalyse** - Med SKI's Spendanalyse værktøj kan en kommune, baseret på oplysninger om indbyggertal og nogle få yderligere oplysninger, få et estimat over den typiske indkøbsvolumen i kroner per hovedvarekategori.

Mange kommuner har historisk set haft begrænset adgang til indkøbsstatistikker. Spendanalysen har derfor givet anledning til en del "aha oplevelser" i flere kommuner.

Værktøjet giver et hurtigt overblik over størrelsesordenen af kommunens samlede indkøb, og hvordan dette fordeler sig per hovedvaregruppe. Ved at sammenligne spendanalysens resultater med tilgængelige regnskabstal kan der foretages en hurtig overordnet benchmarkanalyse af kommunens indkøb. En sådan overordnet benchmarkanalyse kan f.eks. anvendes i forbindelse med en prioritering af varegrupper for en yderligere detaljeret benchmarkanalyse.

Spendanalysen er en god indledende analyse af kommunens indkøb, men analysen giver "kun" et estimat, der ikke kan erstatte regnskabstal.

- **Estimering af gevinstpotentiale** - Værktøjet tager udgangspunkt i kommunens samlede indkøb (varer, tjenesteydelser og bygge/anlæg) på de seks hoved artskonti i kommunens økonomi- og budgetsystem. Ud fra dette estimeres et gevinstpotentiale for hver artskonto. Estimatet anvendes typisk som en del af beslutningsgrundlaget før opstart af indkøbsstrategiprojektet.
- **Tids og ressourceestimering** - Værktøjet indeholder en overordnet tids forbrug og ressourceestimeringsmodel for kommunens indkøbsafdeling og øvrige indkøbsressourcer i organisationen.
- **Eksempler på business cases** - Det er SKI's håb, at kommunerne over tid er villige til at dele sine business cases, således at disse kan anvendes til inspiration af andre. SKI har allerede modtaget resume af en række business cases, som SKI stiller til rådighed i anonymiseret form. Se [www.ski.dk](http://www.ski.dk) for friske og aktuelle cases.
- **Elektroniske kataloger / NetIndkøb** - Netindkøb er SKI's elektroniske katalog. Her finder du 50 rammekontrakter med varekataloger flere hundrede leverandører. Der er mange gode grunde til at benytte NetIndkøb, hvoraf følgende kan fremhæves:
  - NetIndkøb giver dig online adgang til at se priser og rabatmuligheder på størstedelen af varerne på SKI's rammekontrakter.
  - Simulering af priser, hermed kan det hurtigt afklares, om der er hurtige gevinster ved anvendelse af SKI's rammekontrakter. Man behøver ikke en fuld indkøbsstrategi for at begynde at drage nytte af SKI rammekontrakter med åbenlyse fordele.
  - Se leveringsbetingelser.
  - Se kontraktoplysninger på leverandører og forhandlere.
  - Bestille prislister til andre e-handelssystemer.
  - SKI elektroniske kataloger er en af de datakilder som anvendes i forbindelse med detaljerede benchmark analyser.

Yderligere information findes [www.netindkoeb.dk](http://www.netindkoeb.dk).



- **Benchmark** – SKI's benchmarkværktøj indeholder overordnede betragtninger om gennemførelse af benchmarkanalyser og sammenligningsdata fra SKI's rammekontrakter, statens skal kontrakter<sup>1</sup> og udvalgte svenske stats priser.

Benchmarkanalyser kan udføres dels på rammekontraktniveau og på en kommunes specifikke varekurv (specifik købssammensætning inden for en varekategori for en periode).

På rammekontraktniveau kan benchmarkteknikken f.eks. anvendes til:

- **SKI rammekontraktspotentiale** - Hvor gode er kommunens eksisterende rammekontraktens enhedspriser / realiserede gennemsnitlige enhedspriser i forhold til enhedspriserne i SKI's rammekontrakter.
- **Nye kontraktors konkurrenceevne** – Hvor konkurrencedygtig er en ny kontrakt målt på enhedspriser i forhold til den gamle kontrakt, og hvis de findes for varekategorien, SKI's rammekontrakter, statens "SKAL-aftaler", og for ikke landespecifikke produktet den svenske stats priser.

På varekurvsniveau kan benchmarkteknikken f.eks. anvendes til:

- **Gevinst potentiale** - Hvad er det konkrete gevinstpotentiale ved køb af en specifik varekurv (fremskrivning af historisk indkøbsmiks for udvalgte varekategorier) på udvalgte rammekontrakter
- **Tids- og aktivitetsplaner for udbud** - SKI's værktøj for udbud er detaljeret procesmetode og -beskrivelse for gennemførelse af et udbud. Værktøjet giver råd og vejledning i hvordan et professionelt udbud gennemføres.
- **Udbudsplan** - Med det stigende behov for at gennemføre formelle udbud, og det ofte store resourceforbrug der er forbundet med at gennemføre et udbud, er det af stigende betydning af kommunen udarbejde en udbuds og kontraktindgåelsesplan (aftale om udnyttelse af rammekontrakter). Planen er et hjælpeværktøj til at sikre, at kommune overholder sine udbudsforpligtelser, og at der afsættes tilstrækkelige ressource til at gennemføre nødvendige udbud. En forståelse af de ressourcer der medgår til at gennemføre et udbud er en væsentlig parameter når kommune skal afgøre, om den vil anvende fx SKI's rammekontrakter eller selv gennemføre en udbudsproces for en varekategori. I forbindelse med udarbejdelse af kommunens udbudsplan er det vigtigt, at kommunen holder sig orienteret om SKI's og statens udbudsplaner. SKI's udbudsplan kan downloades fra SKI's hjemmeside [WWW.SKI.dk](http://WWW.SKI.dk) Udbud > udbudsplan. Oplysninger om statens udbudsplan findes på statens indkøbs hjemmeside [www.statensindkob.dk](http://www.statensindkob.dk). SKI's udbudsplan værktøj er et supplement til værktøjet - "Tid og aktivitet planer for udbud", som er beskrevet ovenfor.
- **Inspirationskatalog over konsulentydelse** - Flere konsulentvirksomheder understøtter SKI's metode og værktøj for udarbejdelse af en indkøbsstrategi. I de situationer hvor kommunen ikke selv ønsker at stå for gennemførelsen af indkøbsstrategiprojektet eller, hvor kommunen mangler ressourcer og/eller kompetencer, tilbyder konsulentvirksomhederne at assistere i forbindelse med indkøbsstrategiprojektet – herunder:
  - **Før og under opstart af indkøbsstrategiprojekt:**
    - Beslutningsgrundlag**
      - Indkøbsanalyse
      - As-is indkøbsadfærd
    - Analyse og projektinitiering**
      - Definere projektets omfang
      - Business case
  - **Under gennemførelse af indkøbsstrategiprojekt:**
    - Projektledelse**
      - Samlet projektledelse

- Supervisor projektleder
- Forandringsledelse**
  - Generelle kurser
  - Workshops
- Konsulentassistance**
  - Bodyshop/arbejdskraft
  - Specifik kompetence
- **Gennemførelse af 2-3 årigt implementeringsprogram som resultat af gennemført indkøbsstrategiprojekt:**
  - Kompetencer indenfor ex.:**
    - Indkøbsadfærd
    - Organisering
    - Processer
    - IT-understøttelse
    - Forretningsgange
    - Forandringsledelse

Læs mere på [www.ski.dk](http://www.ski.dk) under indkøbsstrategi om hvilke konsulentvirksomheder, der understøtter indkøbsstrategiprojektet, og hvad de kan tilbyde.

Det er SKI's håb af indholdet i indkøbsværktøjskassen kan forbedres og udvides over tid. Hvis du har ideer til nye værktøjer eller forbedringsforslag, hører vi gerne fra dig. Vi modtager også meget gerne værktøjer, som du har anvendt i forbindelse med indkøbsstrategiarbejde i din kommune.



## Læsevejledning

Ideen bag denne indkøbshåndbog er, at kommuner kan tage udgangspunkt i håndbogens elementer og spørgsmål, når indkøbsstrategien udvikles. Derved er det SKI's håb, at det er muligt at komme hurtigt i gang uden, at skulle udvikle alt fra bunden.

Håndbogen er struktureret, så kapitlerne svarer til de forskellige dele af indkøbsstrategien.

I kapitel 1 adresseres den ledelsesmæssig platform og forankring, som indkøbsstrategien skal baseres på i forhold til de overordnede principper formuleret i indkøbspolitikken. Samtidig skal processen for udarbejdelsen af indkøbsstrategien planlægges og business casen for indkøbsstrategien beskrives.

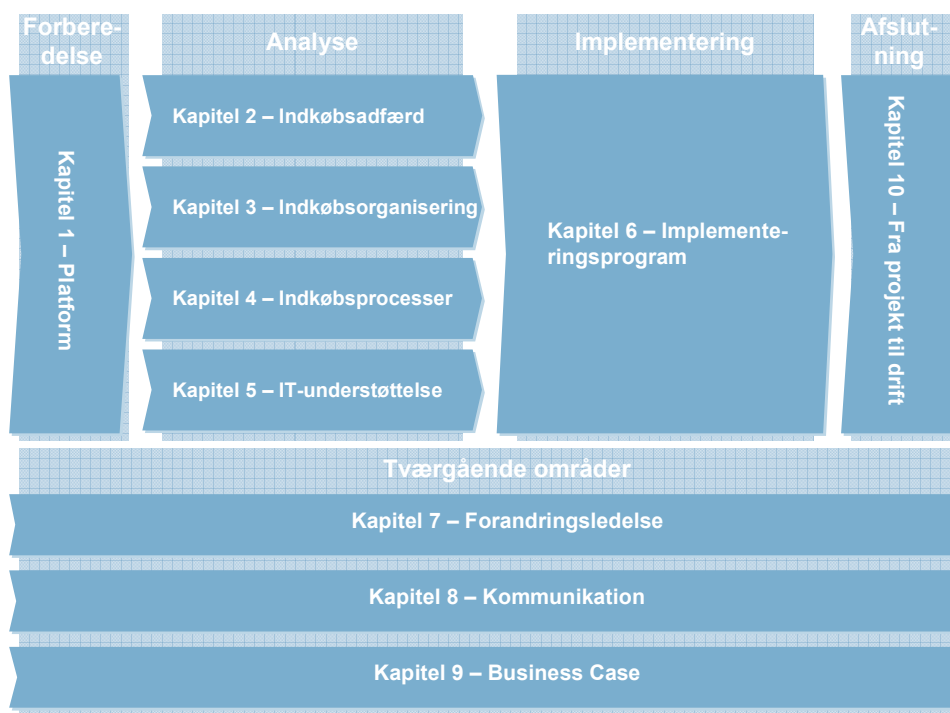
Kapitel 2 til 5 giver inspiration til, hvordan analysearbejdet, som indkøbsstrategien skal bygge på, kan gribes an. Kapitlerne gennemgår en række værktøjer til at analysere og fastlægge strategiske indsatsområder for indkøbsadfærd, indkøbsorganisering, indkøbsprocesser og IT-understøttelse.

Kapitel 6 giver inspiration til, hvordan implementeringen af indkøbsstrategien kan tilrettelægges. Implementeringsprogrammet består af flere planlægningsniveauer. På det overordnede niveau fastlægges en programplan, der rækker to til tre år ud i fremtiden, mens der på det mest detaljerede niveau udarbejdes handlingsplaner, der har en sigt på 3-4 måneder.

Kapitel 7 til 9 dækker en række tværgående områder, som gennemløber hele projektperioden fra projektforberedelsen over analyse og implementering til projektafslutningen. De tværgående områder er Forandringsledelse, Kommunikation og Business Case. Disse områder påbegyndes i projektforberedelsen og opdateres løbende gennem projektperioden. Således vil eksempelvis business casen og kommunikationsplanen blive udarbejdet under projektforberedelsen, men løbende blive opdateret efterhånden som projektgruppen bliver klogere.

Kapitel 10 handler om, hvordan projektet kan afsluttes, og hvordan aktiviteterne kan overgå til driftsorganisationen på en hensigtsmæssig måde.

Disse elementer danner baggrund for indkøbsstrategidokumentets struktur med følgende 10 kapitler:



I tillæg til de 10 kapitler indeholder håndbogen fire bilag, der giver yderligere inspiration til: Indkøbspolitikken, forretningsgange og processer, resultatmål samt arbejdsplaner.

Det er SKI's håb, at vi kan medvirke til, at kommunens indkøbsstrategi for det første bliver beslutnings- og handlingsorienteret og for det andet baseres på en business case, der giver et faktisk grundlag at træffe beslutninger ud fra.

Neden for er en række citater fra kommuner, der har igangsat arbejdet med indkøbsstrategi:

*"Det har betydet helt utrolig meget, at direktionen bakker op om indkøbspolitikken. Det har banet vejen og uden tvivl gjort det lettere. Men jeg tror også det har meget at sige, at vi er en sammenlægningskommune. Vi har alle skullet starte fra "scratch" og dermed har processen nok været lidt lettere." (Jacob Dirksen, teamleder, Guldborgsund Kommune)*

*"For at komme hurtigt i gang med at effektivisere vores indkøb og organisering i Næstved Kommune, valgte vi i starten af 2007 i samarbejde med SKI, at engagere en konsulentvirksomhed til at analysere vores indkøb og opstille en business case for potentialet.*

*I forbindelse med den efterfølgende implementering af indkøbspolitikken ud i hele organisationen, lod vi os inspirere af SKI's model for indkøbsstrategi. Vi har i dag en velfungerende og stærkt bemanded indkøbsorganisation, og vi kan allerede konstatere at vi høster de forventede gevinster*

*For kommunalpolitikkerne er indkøbsstrategien et stærkt redskab til at fortælle omverdenen, at kommunen forvalter skatteborgernes kroner bedst muligt. For indkøbskontoret betyder det, at vi har mandat til at udbyde en stor del af indkøbsaftalerne uden først at skulle spørge politikkerne." (Nikolaj Mortensen, økonomichef, Næstved Kommune)*

*"SKI kom på besøg og drøftede indkøb og erfaringer med indkøb. Her fik vi et professionelt indspark, hvor vi blandt andet blev præsenteret for en business case, der viste hvor stort besparelspotentialet for kommunen var. Det fik os til at se, at her kan vi gøre noget." (Thorkild Præstegaard, kommunaldirektør, Tønder Kommune)*

*"Det har været en omvæltning for personalet med de centrale aftaler og der har været en vis modstand, men med indkøbsstrategien vil vi gerne høre brugerne og tage dem med på råd. Set i bakspejlet burde vi nok være startet med indkøbsstrategien inden udbuddene." (Find Korsbæk, Forvaltningschef, Vesthimmerlands Kommune)*



## INDHOLDSFORTEGNELSE

<b>1</b>	<b>PLATFORM</b>	<b>12</b>
1.1	INTRODUKTION TIL PLATFORM	12
1.2	PROJEKTMANDAT	12
1.3	INDKØBSPOLITIK	13
1.4	PROJEKTINITIERINGSKONTRAKT (PID)	17
1.5	FORANDRINGSLEDELSE	20
<b>2</b>	<b>INDKØBSADFÆRD</b>	<b>21</b>
2.1	INTRODUKTION TIL INDSATSOMRÅDE INDKØBSADFÆRD	21
2.2	KORTLÆGNING AF INDKØBSVOLUMEN	23
2.3	LEVERANCESTRUKTUR	26
2.4	SAMMENLIGNING AF PRISER	29
2.5	MARKEDSSITUATION	30
2.6	VAREKOMPLEKSITET	32
2.7	PRIORITERING AF INDKØBSGRUPPER	35
2.8	FASTLÆGGELSE AF STRATEGIOMFANG	35
2.9	INDSATSER	37
<b>3</b>	<b>INDKØBSORGANISERING</b>	<b>38</b>
3.1	INTRODUKTION TIL INDSATSOMRÅDE INDKØBSORGANISERING	38
3.2	NUVÆRENDE ORGANISERING	38
3.3	FREMTIDIG ORGANISERING	39
3.4	ROLLER OG ANSVAR	41
3.5	RESSOURCER	41
3.6	KOMPETENCEBEHOV OG KOMPETENCEGAB	42
3.7	UDDANNELSESINDSATSER	43
<b>4</b>	<b>FORRETNINGSGANGE OG PROCESSER</b>	<b>44</b>
4.1	INTRODUKTION TIL FORRETNINGSGANGE OG PROCESSER	44
4.2	NUVÆRENDE FORRETNINGSGANGE OG PROCESMODEL	44
4.3	NYBY KOMMUNES PROCESVISION OG -STRATEGI	45
4.4	INDSATSER	46
<b>5</b>	<b>IT-UNDERSTØTTELSE</b>	<b>47</b>
5.1	INTRODUKTION TIL INDSATSOMRÅDE IT-UNDERSTØTTELSE	47
5.2	NUVÆRENDE IT-SYSTEMER	48
5.3	FREMTIDIGE IT-UNDERSTØTTEDE PROCESSER	48
5.4	INDSATSER	50
<b>6</b>	<b>IMPLEMENTERINGSPROGRAM</b>	<b>51</b>
6.1	INTRODUKTION TIL IMPLEMENTERINGSPROGRAM	51
6.2	ARBEJDSPAKKER	51
6.3	FASTLÆG RESULTATMÅL	55
6.4	UDARBEJD PROGRAMPLAN	58
6.5	UDARBEJD HANDLINGSPLAN	59
<b>7</b>	<b>FORANDRINGSLEDELSE</b>	<b>61</b>
7.1	INTRODUKTION TIL FORANDRINGSLEDELSE	61
7.2	FORANDRINGSLEDELSE I PRAKSIS	61
7.3	INDSATSER	63

<b>8</b>	<b>KOMMUNIKATION</b>	<b>64</b>
8.1	INTRODUKTION TIL KOMMUNIKATION	64
8.2	INTERESSENTANALYSE	65
8.3	KOMMUNIKATIONSPLAN	67
<b>9</b>	<b>BUSINESS CASE</b>	<b>68</b>
9.1	INTRODUKTION TIL BUSINESS CASE	68
9.2	UDARBEJDELSE AF BUSINESS CASE	68
9.3	OPDATERING AF BUSINESS CASE	70
<b>10</b>	<b>FRA PROJEKT TIL DRIFT</b>	<b>71</b>
10.1	AFSLUTNING AF PROJEKTET	71
10.2	EFTER PROJEKTET ER AFSLUTTET	71

## BILAG

Bilag A – Eksempel på indkøbspolitik

Bilag B – Input Forretningsgang og processer

Bilag C – Eksempel på resultatmål

Bilag D – Skabelon til arbejdsplaner



# 1 Platform

## 1.1 Introduktion til Platform

### Forberedelse før udarbejdelse af indkøbsstrategien

Udarbejdelsen af indkøbsstrategien er et projekt, der ligesom alle andre projekter, bør bygges på en solid platform for at sikre en effektiv gennemførelse. Platformen er hele det forberedende arbejde, der skal udføres, inden indkøbsstrategiprojektet kan gå i gang. Konkret består platformen af den række af dokumenter, som det forberedende arbejde munder ud i.

Hovedformålet med disse dokumenter, er at skabe et grundlag som kommunens ledelse kan bruge til at træffe beslutning om at igangsætte indkøbsprojektet. Indkøbsprojektet vil kræve mange af kommunens ressourcer, så det er vigtigt, at projektet bygger på dokumenterede analyser. Dokumenterne skal med andre ord skabe størst mulig sikkerhed for, at kommunens ressourcer bliver brugt fornuftigt, så investeringen betaler sig hjem.

Dokumenterne, som udgør projektets platform, er:

- Projektmandat
- Indkøbspolitik
- Projektinitieringsdokument (PID)
  - Business case
  - Kommunikationsplan

Business casen og kommunikationsplanen er indeholdt i projektinitieringsdokumentet, men der arbejdes videre med dokumenterne som, efterhånden som projektet skrider frem. Især business casen har en central plads i indkøbsstrategiprojektet.

Det er afgørende for indkøbsprojektet, at disse dokumenter er gennemarbejdet og har den rette kvalitet. Sørg derfor for at de rigtige medarbejdere med den relevante viden og kompetencer bliver inddraget i fremstillingen af dokumenterne.

Dette kapitel gennemgår indholdet i de enkelte dokumenter.

## 1.2 Projektmandat

### Mandat

Projektmandatet er en ledelsesbeslutning om at afsætte ressourcer til at gennemføre indkøbsstrategiprojektet.

Det er vigtigt, at projektmandatet tydeligt angiver, hvem der skal involveres i projektet, og at disse personer får tildelt den nødvendige tid til at gennemarbejde projektet.

I første omgang gives der mandat til at udføre hele det forberedende arbejde med at udarbejde projektets platform. Når Projektinitieringsdokumentet godkendes vil det i praksis være en opdatering af

projektmandatet, hvor der gives et nyt mandat til at bruge de ressourcer, der er estimeret på baggrund af den detaljerede projektplanlægning.

Projektmandatet kan f.eks. være indeholdt i et mødereferat fra et chefmøde. Neden for er angivet et eksempel herpå.

### Illustrativ

*På chefmødet den ddmåååå blev det besluttet at igangsætte udarbejdelsen af Nyby Kommunes indkøbsstrategi.*

*Projektet skal først gennemføre en projektmodning, der har til formål:*

- *At sikre en fælles forståelse af de politiske mål og forudsætninger herunder en konkretisering, af de politiske rammer for i hvor høj grad Nyby Kommune ønsker en central koordinering af indkøb.*
- *At sikre en ledelsesmæssig opbakning og forankring, samt at sikre en forventningsafstemning omkring indkøbsstrategiens omfang og indhold.*

*På chefmødet den ddmåååå, vil det med udgangspunkt i et projektinitieringsdokument, herunder en business case, blive besluttet, om der er basis for at forsætte arbejdet med udarbejdelse af indkøbsstrategien.*

## 1.3 Indkøbspolitik

### Status for den nuværende indkøbspolitik

Den vigtigste forudsætning for at kommunen kan begynde at udarbejde en indkøbsstrategi er, at kommunen har formuleret en indkøbspolitik. Indkøbspolitikken sætter visionen for, hvordan indkøb skal foretages i kommunen og giver mandatet til at udarbejde indkøbsstrategien. Uden politisk opbakning kan projektet ikke realiseres!

Indkøbspolitikken vil ofte allerede være udarbejdet og endda vedtaget, når arbejdet med indkøbsstrategien igangsættes. Typisk vil indkøbspolitikken være det, der er startskuddet til at gå i krig med indkøbsstrategien. Når de politiske visioner således er formuleret, kan man gå i gang med at lægge strategien for, hvordan visionerne udmøntes.

### Tjek at indkøbspolitikken har det nødvendige omfang og kvalitet

Visionerne skal imidlertid tage udgangspunkt i virkelighedens verden, og derfor skal der være en samstemmighed mellem politik og indkøbsfunktionens faglige indsigt. En del af platformen for indkøbsstrategien er derfor at tjekke at indkøbspolitikken har det indhold, der sikrer de bedst mulige vilkår for at realisere målene.

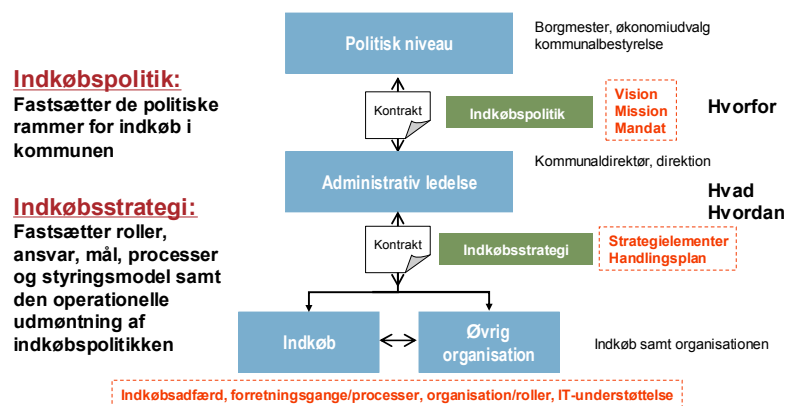
Hvis indkøbspolitikken allerede er vedtaget, kan det blive nødvendigt, at fremkomme med forslag til ændringer/tilføjelser. Hvis indkøbspolitikken endnu ikke er færdiggjort, bør indkøbsfunktionen have initiativpligten til at færdiggøre indkøbspolitikken og at sætte den politiske proces i gang.



## Sammenhæng mellem indkøbspolitik og -strategi

Indkøbspolitikken indeholder de politiske rammer for indkøb i kommunen, mens indkøbsstrategien indeholder de konkrete anvisninger til, hvordan politikken udmøntes. Indkøbspolitikken vil aldrig blive til andet end tomme ord, hvis ikke der fastlægges en klar strategi, der fastlægger roller, ansvar, processer, organiseringsmodel, processer og klare mål for, hvad man vil opnå på indkøbsområdet.

Tilsammen udgør indkøbspolitikken og indkøbsstrategien de styrende dokumenter (kontrakter), der sikrer, at kommunen kan foretage sine indkøb på en effektiv måde. Sammenhængen mellem ledelseshierarkiet i kommunen, indkøbspolitikken og indkøbsstrategien er illustreret nedenfor.



Det er således vigtigt, at nærlæse kommunens indkøbspolitik og identificere indkøbsfunktionens, vision, mission og mandat til at igangsætte udarbejdelsen af indkøbsstrategien.

## Vision

Visionen beskriver kommunens langsigtede ambitioner med indkøb i kommunen. Visionen udstikker den retning kommunen skal bevæge sig. Man kan sige, at visionen er et mentalt billede af en mulig og ønskværdig fremtid, der på afgørende områder er mere attraktiv end den nuværende situation.

Visionen skal være troværdig og realistisk, men den behøver ikke at beskrive, hvordan organisationen bevæger sig hen til den ønskværdige fremtid. Visionen bør dog tage udgangspunkt i kommunens nuværende kompetencer og omgivelser.

## Illustrativ

### Vision for indkøb i Nyby Kommune

*Det overordnede mål er at øge indkøbsfunktionens effektivitet og dermed realisere fordele i form af bedre priser, højere kvalitet samt procesbesparelser og serviceløft.*

*Nybo Kommune skal fremstå, som en troværdig, dynamisk og professionel samhandelspartner og som en økonomisk og kvalitetsbevist forbruger, der i relevant omfang tager miljømæssige, sociale, etiske, æstetiske og sikkerhedsmæssige hensyn.*

## Mission

Missionen fortæller, hvordan kommunen vil nå sin vision. Missio-

nen er en konkretisering af visionen dels på det generelle plan og dels inden for indsatsområder. Missionen specificerer de konkrete målsætninger, kommunen ønsker at opnå på kortere sigt inden for indsatsområderne: Indkøbsadfærd, indkøbsorganisation, indkøbsprocesser og IT-understøttelse.

### Missionen er funderet i en analyse af kommunens situation

Missionen bør fastsættes på baggrund af en analyse af kommunens situation. Til grund for analysen kan indgå faktorer som kommunens historie, kompetence, ledelsens præferencer osv. Det kan endvidere være hensigtsmæssigt at foretage en SWOT-analyse for hvert af de fire indsatsområder. Benyt evt. SKI's Spendanalyse som hjælp til at vurdere kommunens potentiale.

### Illustrativ

*Nyby Kommune har et besparelspotentiale på ca. 25 millioner. kr. Ved at etablere fælles indkøbsaftaler og at forbedre forretningsgangene, organisering og IT-understøttelse er det overordnede strategiske mål, over en 3 årlige periode, at frigøre 20% (år 1), 35% (år 2) og 45% (år 3) af indkøbspotentialet til andre formål. Ved udløb af strategiperioden skal der være frigjort 25 millioner kroner, der kan finansiere et løft af Nyby Kommunes serviceudbud og kvaliteten af dette.*

*Den overordnede målsætning opnås ved:*

#### *Forbedre indkøbsadfærd gennem:*

- *At øge anvendelsen af indkøbsaftaler (SKAL-aftaler) for løbende indkøb (ikke engangskøb) fra x til y %.*
- *At øge anvendelsesgraden for indgåede indkøbsaftaler (eksisterede og nye) fra dagens niveau til 60 % i 2008 70 % 2009 og 90 % 2010.*

#### *Forbedre indkøbsorganiseringen gennem:*

- *Styrkelse indkøbsfunktionen mandat, ressourcetildeling og kompetenceniveau, der skaber forudsætninger for en styrkelse af Nyby Kommunes indkøbskoordinering.*

#### *Forbedre indkøbsprocesser gennem:*

- *Leanmetoder benyttes til at strømline forretningsgange fra aftaleindgåelse til betaling. Spild elimineres og kundeværdi optimeres.*

#### *Forbedre IT-understøttelse gennem:*

- *At øge den elektroniske understøttelse af indkøbsprocessen. Inden udgang af strategiperiode skal 80 % af alle indkøb, som findes i Nyby's vare- og tjenesteydelseskartotek foretages elektronisk.*

### Indkøbsmandat - Organiseringsmodel samt rolle- og ansvarsfordeling

Mandatet i indkøbspolitikken – indkøbsmandatet – er ikke det samme som projektmandatet. Indkøbsmandatet fastlægger, hvem i organisationen der har kompetencen til at foretage indkøb og indgå indkøbsaftaler.



En af de vigtige ting at forholde sig til, er hvorvidt der gives mandat til, at indkøbsfunktionen skal implementere SKAL-aftaler eller KAN-aftaler. Her skal den kommunale ledelse gøre sig klart, at SKAL-aftaler har langt den største effekt, men vil typisk også møde organisatorisk modstand.

Indkøbspolitikken skal indeholde, hvilken overordnet organiseringsmodel for indkøb, kommunen vælger at indrette sine indkøb efter. Herunder bør den overordnede rolle- og ansvarsfordeling beskrives. Denne organiseringsmodel udgør indkøbsfunktionens mandat til at agere i organisationen.

Den enkelte kommune må tage aktivt og eksplicit stilling til, den ønskede balance mellem effektivisering gennem centralt koordineret indkøb på den ene side og de decentrale hensyn herunder involvering af brugerne på den anden.

Det er klart, at der ikke er tale om et enten eller. Der må tages hensyn til, såvel de politiske holdninger og holdninger i kommunes administrative ledelse. Netop derfor er det essentielt på et tidligt tidspunkt, at skabe klarhed for, hvor på skalaen fra lokalt styret til centralt koordineret indkøb, kommunen ønsker at være / bevæge sig mod i indkøbsstrategiperioden.

Neden for er illustreret tre forskellige alternativer.

## Vælg alternativ

### Alternativ 1 – Høj grad af centralisering

#### Centralt kontraktansvar og rekvirering

Nyby Kommune som helhed køber alle nødvendige varer og tjenesteydelser på de mest fordelagtige betingelser. Samordning, koordination og standardisering sikrer, at kommunen:

- Udnytter indkøbsressourcerne optimalt.
- I videst muligt omfang optræder som én kunde overfor leverandøren.
- I de situationer hvor det giver forretningsmæssige og eller administrative fordele anvendes indkøbsfællesskaber.

Rekvirering af varer og tjenesteydelser foregår centralt i indkøbsfunktionen for at sikre maksimal anvendelse af indkøbsaftalerne.

### Alternativ 2 – Central koordinering

#### Centralt kontraktansvar med decentral rekvirering

Nyby Kommunes indkøbsfunktion indgår alle kontrakter med leverandører, men de decentrale enheder rekvirerer selv, de varer og tjenesteydelser, de har behov for.

Indkøbsfunktionen har ansvaret for at koordinere indkøb på tværs af kommunens enheder.

Organisationens decentrale medarbejdere inddrages i specificeringen af behov, kvalitet og mængder, men kontraktindgåelsen håndteres centralt.

### Alternativ 3 – Decentral styring

#### Decentralt kontraktansvar og rekvirering

Nyby Kommune optimerer i forhold til de lokale behov. I det omfang det er praktisk og forretningsmæssigt forsvarligt foretages koordineret indkøb. Indkøb foretages af de enkelte institutioner, afdelin-

gen mv. Der udarbejdes aftaler med leverandører – såkaldte indkøbsaftale – på områder, hvor der er fordelagtigt for kommunen. Foreligger der ingen indkøbsaftale kan indkøber indgå en indkøbsaftale eller foretage et enkeltindkøb. Den enkelte Indkøber vurderer, om det vil være en fordel, at få udarbejde en indkøbsaftale.

### Øvrige elementer i indkøbspolitikken

Indkøbspolitikken bør i øvrigt indeholde elementer vedr.:

- Principper for håndtering af besparelser
- Evalueringskriterier ved vurdering af tilbud
- Målsætninger om energiforbrug og miljø
- Målsætninger om arbejdsmiljø
- Målsætninger om etik
- Målsætninger om kvalitetskrav og krav til sikkerhed
- Retningslinier om handel med lokalt erhvervsliv
- Det retslige grundlag politikken bygger på
- Retningslinier for lagerføring

**Se Bilag A for et eksempel på en Indkøbspolitik.**

## 1.4 Projektinitieringsdokument (PID)

### Projektinitieringsdokumentets funktion

Projektinitieringsdokumentets (PID'ens) funktion er:

- At definere og planlægge indkøbsstrategiprojektet i detaljer, herunder at sikre en klar begyndelse og afslutning på projektet.
- At skabe et fælles fundament og fælles opfattelse af forudsætninger og målsætninger for projektet.
- At give ledelsen et grundlag til at træffe beslutning om at igangsætte indkøbsstrategiprojektet.

De følgende afsnit gennemgår PID'ens bestanddele – de overskrifter som PID'en består af og hvilket indhold, der bør indgå under overskrifterne.

### Baggrund og udfordringer

Som baggrund for projektet beskrives, hvordan man er kommet frem til den nuværende situation, hvor der er brug for dette projekt. Hvilke udfordringer skal projektet løse? Hvilke kildedelprojekter/leverancer udspringer dette projekt af? Som absolut minimum henvises der her altid til handlingsplanen. Som oftest er der med udgangspunkt i handlingsplanen taget videre beslutninger, som er væsentlige, og derfor også skal føres ind.

Det kan være givtigt at forestille sig, at man skal overtage et igangværende projekt fra en anden - hvad er så vigtigt at vide om projektets oprindelse?

Afsnittet kan blandt andet indeholde:

- Tidligere aftaler, beslutninger med beslutningsgrundlag
- Resultat af andre projekter

### Formål

Her defineres det formål, som projektet skal indfri. Hvilke hovedudfordringer skal projektet adressere?



### Omfang, afgrænsninger og forudsætninger

Beskrivelse af projektets overordnede rammer.

Hvem er involveret i projektet, og hvem er ikke? Hvad er forudsætningerne for, at projektet kan gennemføres? Adresserer strategien alle hovedindsatsområder? Skal der udarbejdes forsyningsstrategi for alle varegrupper?

### Mål, resultater og leverancer

Dette er en liste over projektets leverancer med en kort beskrivelse af hver leverance (den fuldstændige beskrivelse fremgår af produktbeskrivelsen for den enkelte leverance). Af den korte beskrivelse skal der også fremgå hvad der leveres og hvornår det leveres. Desuden beskrives valg af format og præsentation for hver leverance.

Hvis andre projekter er afhængig af et eller flere af projektets leverancer angives afhængigheden her. Alle relevante leverancer medtages, herunder både software og implementeringskoncept.

### Fremgangsmåde

Beskrivelse af den overordnede fremgangsmåde. Hvilke faser og aktiviteter skal der til for at nå projektets mål? Hvad er rækkefølgen for aktiviteterne?

Sæt rimelige mål for de enkelte faser og gør dem målbare.

### Milepæle

Beskrivelse af milepæle – f.eks. fem milepæle for fasen indsatsområde og fem for udarbejd handlingsplan samt hovedmilepæl for hvornår strategien skal være godkendt.

### Projektorganisering

En beskrivelse af projektorganisations struktur. Hvilke roller og kompetencer skal udfyldes og eventuelt et forslag til hvem der skal gøre dette. Primært beskrives nødvendige kvalifikationer for at fremstille projektets leverancer. Kendes personer og/eller organisationer beskrives disse også her. Hvis de eksisterende generiske jobbeskrivelser ikke er dækkende skal der laves specifikke jobbeskrivelser for projektet.

### Tidsplan og ressourcer

Det specifikke ressourcebehov og forventede kalendertidsforbrug for hver leverance beskrives i tidsplanen for projektet.

### Risici

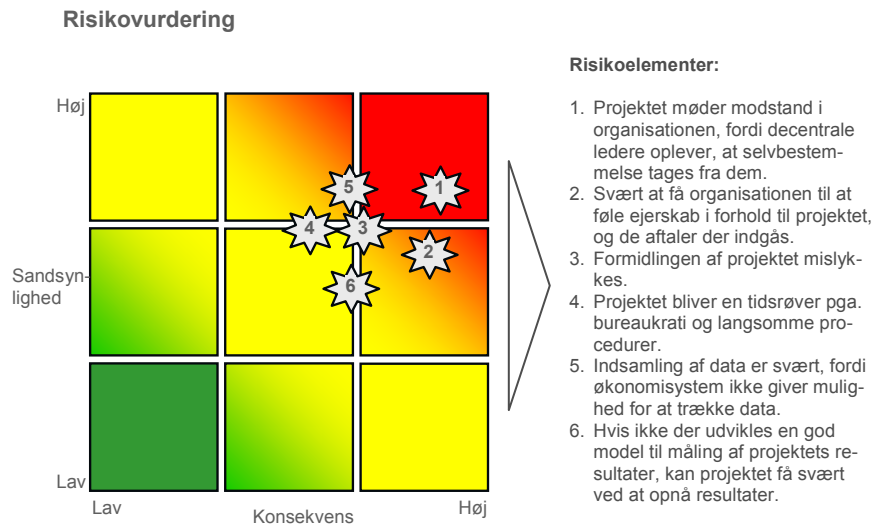
Beskrivelse af projektrisici som er identificeret på nuværende tidspunkt.

Når der indtræder en risikohændelse, er du muligvis nødt til at reagere på risikoen for at styre den indvirkning, den kan have på projektet. De alvorligste risici er dem, der truer med at udskyde slutdatoerne for opgaver og milepæle, forøge budgettet eller oversvømme ressourcerne.

Det er vigtigt at få beskrevet de kendte risici, og hvad der kan gøres for at afværge eller afbøde de pågældende risici.

Metoden for at styre risici beskrives, herunder hvordan der i projektet holdes øje nye risici, der måtte opstå samt hvordan eksisterende risici håndteres.

Neden for er illustreret en model, der kan understøtte risikostyringen.



Hvert af de identificerede risikoelementer beskrives og indplaceret i modellen, hvor høj konsekvens det vil have for projektet, hvis begivenheden indtraf, og hvor høj sandsynligheden for at den indtræffer, er.

## Kvalitetsplan

Kvalitetsplanen beskriver de kriterier, der skal være opfyldt for at projektets leverancer kan godkendes. Hvilken kvalitetsspecifikation skal projektets leverancer fremstilles i henhold til, og hvilken kvalitetsmåling vil blive anvendt af dem, der kontrollerer de færdige leverancer? Dette kan være en simpel henvisning til en eller flere almindelige standarder, der er dokumenteret et andet sted, eller det kan være en fuld forklaring af nogle målestokke, der skal anvendes.

Beskrivelse af tiltag for sikring af kvaliteten af projektleverancer – for eksempel anvendelse af SKI faseopstart og review-workshops, høringsprocesser, anvendelse af eksterne kvalitetssikringsressourcer osv.

Desuden beskrives kvalifikationer for de personer, der skal udføre kvalitetskontrollen for projektets leverancer. Kendes navne anføres de tillige her.

## Kommunikation

Som en del af PID'en udarbejdes en kommunikationsplan, der beskriver, hvilke budskaber projektet skal kommunikere ud til hvem og på hvilket tidspunkt. Kommunikationsplanen opdateres herefter løbende, efterhånden som der indhentes ny viden. Som minimum skal kommunikationsplanen opdateres, når kapitel 2-5 er udarbejdet, og når kapitel 6 er udarbejdet.

Kapitel 8 om Kommunikation beskriver, hvordan kommunikationsplanen udarbejdes.

## Business case

Business casen er et af de vigtigste elementer i PID'en og for indkøbsstrategiprojektet.



Business casen er den vigtigste del af beslutningsgrundlaget for at igangsætte projektet.

Business casen udarbejdes som en del af PID'en og opdateres derefter, når kapitel 2-5 er udarbejdet, og igen når kapitel 6 er udarbejdet.

Kapitel 9 beskriver, hvordan business casen udarbejdes.

## 1.5 Forandringsledelse

### Den ledelsesmæssige platform

Grundlaget for forandringsledelse er også en del af platformen for indkøbsprojektet. Forandringsledelse er beskrevet i kapitel 7.

Det afgørende i opstartsfasen er at skabe ledelsesopbakning på så højt et niveau som muligt. Hvis indkøbsprojektet er bakket op af kommunaldirektøren, har det langt bedre forudsætninger for at skabe de forandringer i organisationen, der gør at projektet bliver en succes.

### Illustrativ

***Indkøb er et fokusområde i Nyby Kommune:***

***Indkøb skal i de kommende år sættes højt på den kommunale dagsorden, og der etableres effektivt indkøb med fuld opbakning og delegering af kompetencer fra det politiske niveau og den administrative ledelse.***

Der kan være behov for at iværksætte forandringsledelsesinitiativer tidligt i projektførelsen. Hvis der allerede i projektførelsen kan identificeres modstand i organisationen, der kræver en forandringsledelsesmæssig indsats, beskrives disse.

Kapitel 7 om Forandringsledelse beskriver mange af de overvejelser, der med fordel kan gøres i forbindelse med projektet.

## 2 Indkøbsadfærd

### 2.1 Introduktion til indsatsområde indkøbsadfærd

**Hvad er indkøbsadfærd?** Indkøbsadfærd handler om de indkøb, som kommunen foretager. Kort sagt handler indkøbsadfærd om:

- Hvad der købes ind – hvilke varer og serviceydelser?
- Af hvem der købes ind – hvilke leverandører?
- Vilkaerne der købes ind under – hvilket marked?

Hvis kommunen skal forbedre sin indkøbsadfærd, skal medarbejderne være i stand til at træffe de rigtige varevalg og de rigtige leverandørvalg og at opnå de bedste kontrakter.

Forudsætningen for dette er et grundigt kendskab til de nuværende indkøb, til leverandørsituationen og til kommunens behov og krav i forhold til varer og serviceydelser.

Kommunen står derfor foran et analysearbejde, der vil udgøre grundlaget for at optimere indkøbsadfærden. Analysen af indkøbsadfærden i kommunen inkluderer en gennemgang af økonomiske data, af leverandørerne og af markederne, hvor indkøbene foretages.

#### De fire metoder til at forbedre indkøbseffektiviteten

Overordnet set er der fire metoder til at optimere indkøbseffektivitet. Alle indsatser, der rettes mod at opnå bedre priser eller mod at reducere indkøbsomkostninger, vil benytte sig af en eller flere af metoderne. De fire metoder er listet nedenfor.

Prisoptimering	Optimering af priser sker ved, at kommunen bliver bedre til at opnå bedre priser. Prisoptimering handler om, at kommunen <i>internt</i> forbedrer sig, og derved bringer sig i en position, hvor kommunen kan opnå bedre priser.
Volumenrabat	Når kommunen indkøber større mængder hos én eller færre leverandører, er der basis for at kræve volumenrabatter fra leverandørerne. Volumenrabat handler derved om at konsolidere indkøbene ved at ændre på eksterne forhold.
Substituering	Substituering handler om at vurdere, om de produkter/ydelser, der skal indkøbes, kan erstattes af andre billigere produkter/ydelser med samme oplevede kvalitet. En sådan vurdering foretages i tæt samarbejde med organisationen.
Processer	Idet kommunen forbedrer sine processer, kan der spares organisatoriske omkostninger.

***Det er vigtigt altid at have de fire metoder i baghovedet, når indkøbsstrategien udarbejdes. Indsatser er i princippet værdiløse, hvis ikke de fører hen til besparelser via en af metoderne.***

Der vil som regel være sammenhæng mellem en eller flere af metoderne, når de udmøntes i praksis. Når eksempelvis kommunens indkøb på et givent område konsolideres på færre leverandører (volumenrabat), vil det medføre en procesforbedring, fordi kommunens økonomiafdeling skal håndtere færre transaktioner.

Når et konkret besparelspotentiale vurderes, skal det altid gøres ud fra de *samlede omkostninger* ved det givne indkøb. For det første er det vigtigt at inkludere alle udgifter ved indkøbet. De samlede omkostninger kan udover selve produktet omfatte:

***Forbedring af indkøbseffektiviteten sker ud fra en***



### **forståelse af de samlede omkostninger.**

- Leveringsomkostninger
- Installation af produktet
- Service & vedligeholdelse
- Support
- Løbende licensafgifter
- Omkostninger ved mersalg
- Omkostninger ved reparationer
- Uddannelse af medarbejdere, der skal betjene produktet
- Øvrigt ressourcetræk på egne medarbejdere

En printer kan umiddelbart fremstå billig, men hvis service & vedligeholdelse og support ikke er inkluderet, hvis toneren er dyr og reparationer er dyre, kan det vise sig, at de samlede omkostninger bliver høje.

### **Fremgangsmåden for forbedring af indkøbsadfærd**

Fremgangsmåden for forbedring af indkøbsadfærd er struktureret omkring prioriteringsskemaet nedenfor. Kapitlet gennemgår en række forskellige analyseværktøjer, der hver især bidrager til udfyldelse af prioriteringsskemaet. Prioriteringsskemaet er således det helt centrale omdrejningspunkt for dette kapitel.

Når kommunen har foretaget de nødvendige analyser og udfyldt prioriteringsskemaet, er kommunen i stand til at vurdere besparelspotentialet for hver indkøbsgruppe og at prioritere indkøbsgrupperne efter, hvor det er mest gunstigt at starte indsatsen. Med prioriteringsskemaet i hånden har kommunen grundlaget for at gå i gang med at forbedre indkøbsadfærden i kommunen.

For at kunne udfylde prioriteringsskemaet foretages analyser med hensyn til:

- Indkøbsvolumen
- Leverancestruktur
- Markedssituation
- Varekompleksitet
- Potentiale ved benchmark (prissammenligninger)

Når alle analyser er foretaget, sammenstilles resultaterne i prioriteringsskemaet, og der kan foretages en prioritering mellem indkøbsgrupperne.

Resten af kapitlet gennemgår en række analyser, som kan foretages inden for hvert analyseområde.

Prioritering	Indkøbsgruppe	Indkøb i kr.	% af samlet volumen	Leverancestruktur	Markeds-situation	Vare-kompleksitet	Potentiale ved benchmark
1	Brændsel og drivmidler			5	5	4	
2	Rådgivning			4	4	5	
3	IT-hardware						
4	Møbler og inventar						
5	Hjælpemidler						
6	Software licenser						
7	Byggematerialer						
8	Bøger						
9							
10							
	<b>Total</b>						

Værktøjer	Leverandør- og vareoversigt	Cirkeldiagram, volumenprofil	Aftaleliste, søjlediagram, indkøbstypeoversigt	Markeds-analyse	Varetype-matrice	Intern og eksternt prissammenligning
-----------	-----------------------------	------------------------------	--	-----------------	------------------	--------------------------------------

For leverandørstruktur, markeds-situation og varekompleksitet foretages en rating (1-5), hvor 5 er høj gunstighed og 1 er lav gunstighed.

## Quick wins

Under analysefasen vil der ofte vise sig nogle "lavthængende frugter", som bør høstes med det samme. Hvis det fx viser sig, at kommunen køber store mængder ind hos den samme leverandør uden at få nogen rabat, bør dette adresseres med det samme.

Hvis ikke de lavthængende frugter dukker op af sig selv, kan det være en god idé at starte med at analysere kommunens 5-10 største leverandører. Får kommunen her fornuftige rabatter? Arranger evt. et møde med leverandøren og fortæl om indkøbsprojektet. Alene det kan betyde, at leverandøren er villig til at give en bedre rabat.

Hvis indkøbsafdelingen kan realisere nogle hurtige besparelser, er det med til at legitimere projektet og skabe entusiasme blandt projektdeltagerne.

## 2.2 Kortlægning af indkøbsvolumen

### Indsamling af data

Det første skridt er at indsamle data for kommunens nuværende indkøb. Dataindsamlingen foretages med henblik på:

- At estimere besparelspotentialet
- At få overblik over de decentrale enheders indkøb med henblik på substitution og senere kontrol af aftaleanvendelse.
- At få overblik over eksisterende leverandører med henblik på prisoptimering og volumenrabat.
- At få overblik over varettyper med henblik på substitution.

Dataindsamlingen kan være en vanskelig opgave, da det kan være svært at trække de nødvendige data i kommunens eksisterende IT-systemer. Det er kommunens økonomiafdeling, der har kompetencen til denne opgave, hvorfor medarbejdere herfra bør inddrages i opgaven. Nedenstående skema viser, hvilke data kommunen skal bruge.

*Start med at indsamle de data, der er lettest tilgængelige og arbejd derefter videre ned i detaljen. Den vigtigste information er indkøbsvolumen pr. leverandør. Husk at rense listen, så det kun er reelle leverandører af varer og tjenesteydelser, der*



*kommer med. Hvis kommunen arbejder med et "åben post-system" er anlægsudgifter, mellemkommunale posteringer og særlige kommunale tilbud er eksempler på posteringer, der ikke er relevante i indkøbsprojektet. Posterne vil desuden være konteret på arter. Rens listen ved at fravælge arter, der ikke er relevante.*

*Dernæst har indkøbsfunktionen brug for at vide, hvor meget hver enkelt af de decentrale enheder køber ind for.*

*Det er fordelagtigt at vide, hvilke typer af varer der købes ind fra hver leverandør, men disse data er ofte svært tilgængelige. Notér så højt detaljeringsniveau som muligt.*

Kommunens samlede indkøb								
Indkøbsgruppe	Sidst konkurrenceudsat	Leverandør	Aftale	Samlet indkøbsvolumen pr. leverandør	Varer	Indkøbsvolumen (kr.) pr. varer	Enhed 1	Enhed 2
Føde- og drikkevarer	Aldrig	Arla	2-årig aftale løber frem til august. Skal-aftale på 13 typer af varer	13.000.000	Mælk	300.000		
					Jogurt	130.000		
					Ost			
					Fløde			
		Thiese		1.304.000	Mælk			
					Jogurt			
					Ost			
		Hansen Kød Engros A/S						
		Olsen Catering						

### Hvad er en indkøbsgruppe?

Når leverandørlisten er udarbejdet kan leverandørerne grupperes efter indkøbsgruppe. En indkøbsgruppe er ikke en fast defineret størrelse. Grupperne skal fastsættes efter, hvad der giver mening for den enkelte kommune. Det afgørende for fastsættelsen af en indkøbsgruppe, er at der er leverandører som kan dække hele eller størstedelen af varebehovet i gruppen, fordi indkøbsgrupperne senere skal konkurrenceudsættes. For nogle kommuner er det mest hensigtsmæssigt fastsætte brede indkøbsgrupper – fx "Føde- og drikkevarer", mens der for andre kommuner kan være fordele i at underopdele i "Mejeriprodukter", "Catering" etc.

Ofte er det en god idé at tage udgangspunkt i den kommunale kontoplan før den første overordnede gruppering skal foretages. Derefter kan de enkelte arter brydes ned i mindre indkøbsgrupper, afhængigt af leverandører og varer.

Fastsættelsen af indkøbsgrupper og kategoriseringen af leverandører er en opgave for en rutineret indkøber, der har fingerspidsførmelse for, hvad hver enkelt leverandør leverer. De fleste kommuner har flere tusinde leverandører, så arbejdet kan være omfattende. Start derfor med de store leverandører. Små leverandører som fx den lokale blomsterhandler eller kiosk, har ikke relevans.

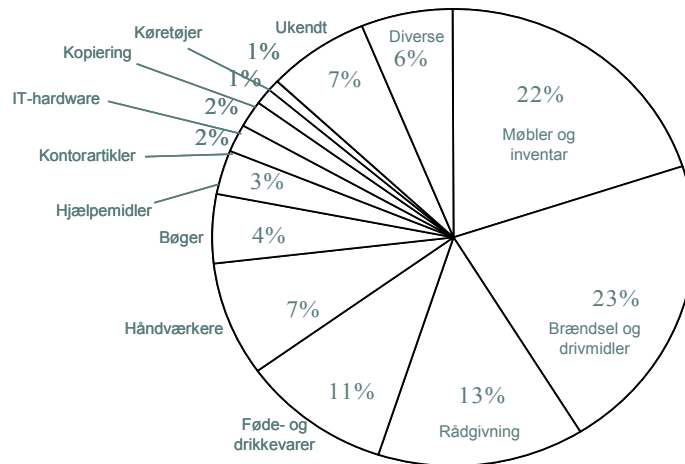
*Hvis der er aftaler med de enkelte leverandører anføres dette. Disse informationer indhentes dog først senere.*

*Når data er indsamlet udfyldes første kolonne i prioriterings-*

### skemaet.

#### Analyse af indkøbsvolumen - Cirkeldiagram

En af måderne til at få et overblik over indkøbsgrupperne er at tegne et simpelt cirkeldiagram. Hermed kan kommunen nemt få et overblik over, hvilke indkøbsgrupper, der er de største, og dermed få inspiration til, hvilke der indeholder de største besparelspotentialer.



**I prioriteringsskemaet vil de største indkøbsgrupper som regel få en høj prioritet.**

For denne model illustreres potentiale via:



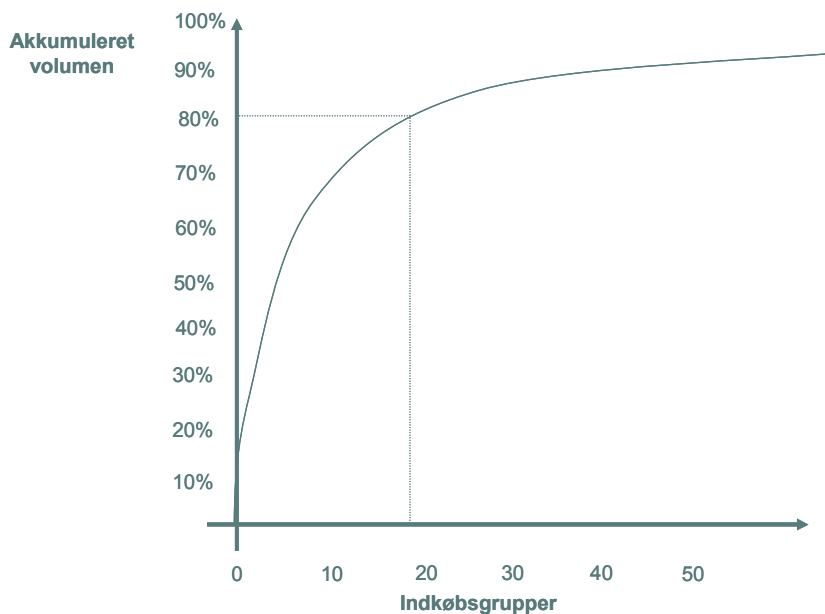
Cirkeldiagrammet giver et grundlag for prisoptimering, fordi kommunen bedre kan opnå gode priser, når den kender det samlede volumen for indkøbsgruppen



Der er ligeledes grundlag for volumenrabat, når kommunen kender sit indkøbsvolumen for hver indkøbsgruppe, fordi kommunen kan tilbyde at samle større volumener hos samme leverancer

#### Analyse af indkøbsvolumen - Volumenprofil

En anden relativt simpel analyse kan laves ved at tegne indkøbsgruppernes volumenprofil. Indkøbsgruppernes samlede volumenprofil giver et billede af, om kommunens indkøb koncentrerer sig på få store indkøbsgrupper eller på mange små?



*Hvis fx de otte største indkøbsgrupper tegner sig for 80 % af indkøbsvolumenen, er det i disse indkøbsgrupper, der skal have højst prioritet.*

For denne model illustreres potentiale via:



Prisoptimering

Volumenprofilen giver et grundlag for prisoptimering, fordi kommunen bedre kan forhandle priser, når den kender det samlede volumen for indkøbsgruppen



Volumenrabat

Der er ligeledes grundlag for volumenrabat, når kommunen kender sit indkøbsvolumen for hver indkøbsgruppe, fordi kommunen kan tilbyde at samle større volumener hos samme leverancer

## 2.3 Leverancestruktur

### Indsamling af data – Aftaleliste

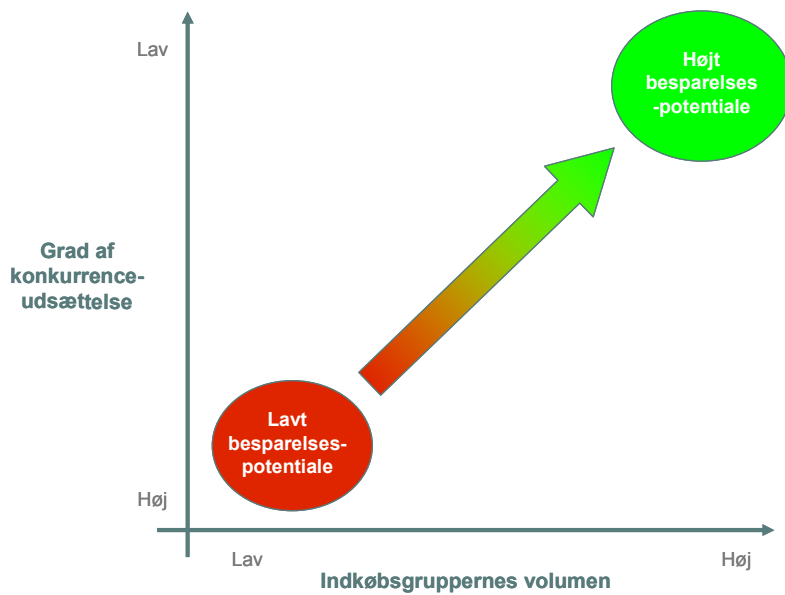
Kommunen skal have et overblik over eksisterende aftaler med leverandører, så kommunen ved, hvad mulighederne er for at indgå nye aftaler. Der kan være indgået mange decentrale aftaler, som kommunens indkøbsfunktion ikke kender noget til. Især hvis kommunen vælger at centralisere den fremtidige aftaleindgåelse er det afgørende, at kende alle de eksisterende aftaler.

*Tag kontakt til de decentrale enheder for at få overblikket. Brug evt. nedenstående skema.*

Aftaleoversigt - Indkøbsaftaler indgået i Nyby Kommune											
Nr.	Leverandørnavn	Indkøbsgruppe	Aftaleindhold	Har aftalen været i udbud?	Startdato	Slutdato	Opsigelses varsel	Kontaktperson hos leverandør	Enhed i kommunen	Kontaktperson hos enheden i kommunen	Fælles eller område specifikt indkøb
1	Lyreco	Kontorartikler	Kontorartikler, papir, data- og toneprodukter og skolevarer	SKI miniudbud	01.01.2007	31.12.2008	Ingen	Anders Andersen	Indkøbsfunktionen	Peter Petersen	Fælles
2											
3											
4											
5											
6											
7											

*Hvis der i en indkøbsgruppe er indgået mange aftaler, der ikke kan opsiges på kort sigt, vil indkøbsgruppen få en lav prioritet.*

*Hvis der ikke er indgået aftaler får indkøbsgruppen en høj gunstighed.*

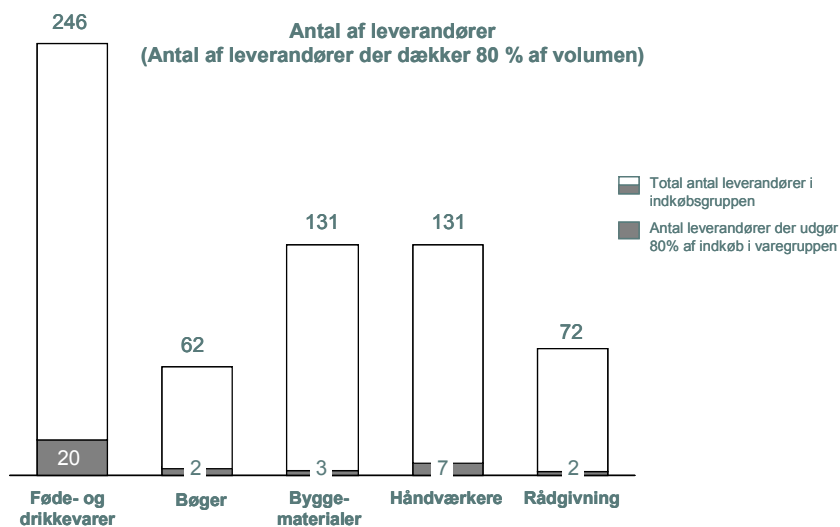


For denne model illustreres potentiale via:

Prisoptimering	Sammenligning af aftaler, der er indgået på de samme vareområder, kan føre til prisoptimering
Volumenrabat	Hvis det viser sig at aftaler kan samles til større aftaler, kan kommunen kræve volumenrabat
Substituering	Når varerne i aftalerne gennemgås overvejes substituering
Processer	Færre aftaler fører til bedre processer

### Søjlediagram over leverancestruktur

Kommunen kan med fordel gennemgå hvor mange leverandører, der er for hver enkelt indkøbsgruppe, og hvor mange af dem der leverer små mængder til kommunen. Lav et søjlediagram som nedenstående. Find ud af hvor mange leverandører, der tilsammen leverer 80 % i den enkelte indkøbsgruppe. I mange tilfælde vil kommunen finde ud af, at 80 % af indkøbsvolumenen er samlet på relativt få leverandører.



*Jo flere leverandører der er i den enkelte indkøbsgruppe, jo større er potentialet for at opnå rabatter ved at samle indkøb på færre leverandører.*

For denne model illustreres potentiale via:

Prisoptimering	Bedre forhandlingsposition ved større indkøb.
Volumenrabat	Samle indkøb på færre leverandører
Substituering	Antallet af leverandører kan kun formindskes, hvis der er mulighed for substituering.
Processer	Der er større mulighed for at stille krav til leverandørernes processer, når de er få og store.

### Indkøbstypeoversigt (dette værktøj er frivilligt)

Besparelsespotentialet i indkøbsgruppen kan variere afhængigt af, hvilken type af indkøb, der er tale om i den enkelte indkøbsgruppe. Derfor kan det være en hjælp for kommunen at opdele indkøbene i hver indkøbsgruppe i nogle indkøbster.

Engangskøb ordnes efter størrelse og gentagende køb ordnes efter, om de er gjort med eller uden en indkøbsaftale. Når indkøbene ordnes efter størrelse, finder kommunen først og fremmest ud af, om den overholder annonceringspligten (ved køb over 500.000 kr.) og udbudspligten (ved køb over EU-tærskelgrænserne). Dernæst får kommunen inspiration til, om den kan udnytte potentialet ved at samle mange mindre indkøb i færre store indkøb.

Alle indkøb ordnes efter, om de er områdespecifikke, dvs. at varerne er så specielle, at kun én enhed indkøber disse varer, eller om de er fælles, dvs. at flere enheder i kommunen har brug for de samme varettyper. Sygeplejeartikler er typisk et områdespecifikt indkøb, som kun ældreplejen skal bruge, mens blyanter er et fælles indkøb, som mange forskellige enheder i kommunen skal bruge.

Udfyld nedenstående skema.

Indkøbstype	Millioner af kroner		
	I alt	Fælles*)	område specifikke
<b>Engangskøb</b>			
• Køb under 50.000			
• Køb mellem 50.000 og 500.000			
• Køb mellem 500.000 og EU-tærskelgrænserne			
• Køb over EU-tærskelgrænserne			
<b>Gentagende køb</b>			
• Køb uden indkøbsaftale			
• Køb med indkøbsaftale			

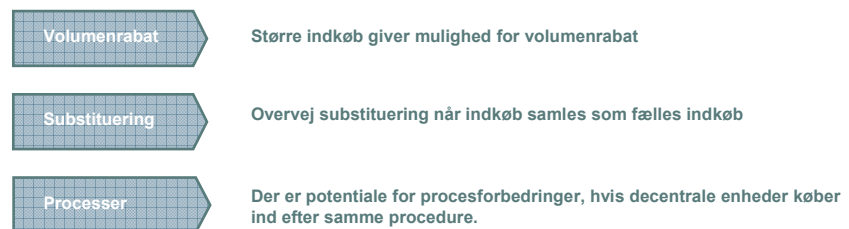
\*) Fælles betyder at mere end en enhed i kommunen foretager indkøb i en indkøbskategori, tilsvarende betyder områdespecifikke kun en enhed i kommune køber ind i indkøbskategorien.

*Hvis der er mange køb (stort volumen) under 50.000, er der et potentiale ved at samle indkøbene i færre store indkøb.*

*Ved områdespecifikke køb er der ikke samme mulighed for volumenrabat. Derfor betyder mange fælles køb større besparelspotentiale.*

*Mange gentagende køb uden indkøbsaftale betyder større potentiale, da det altid er mere effektivt at købe ind med en indkøbsaftale.*

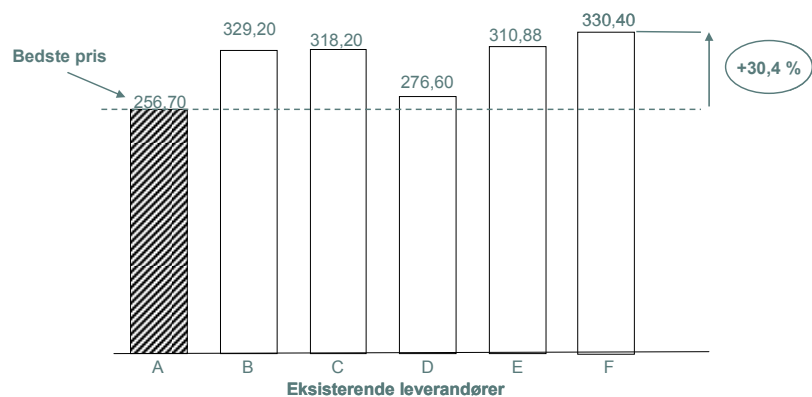
For denne model illustreres potentiale via:



## 2.4 Sammenligning af priser

### Intern prissammenligning

Det kan give en meget konkret idé om besparelspotentialet i den enkelte indkøbsgruppe at foretage en intern prissammenligning. Udvælg en specifik vare og indhent priser, som forskellige decentrale enheder i kommunen betaler for varen. Hvis mængderne samtidig kendes, kan det nemt beregnes, hvor meget kommunen vil spare, hvis alle enheder indkøbte varen til den billigste pris.



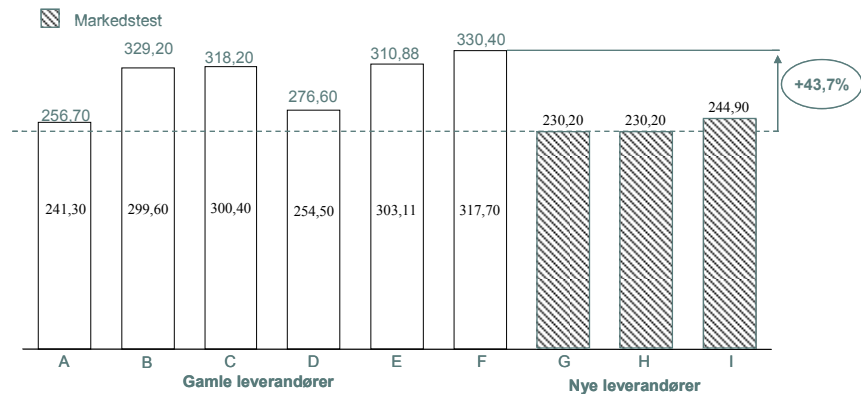


*Foretag øvelsen for 5-10 varer og udregn den gennemsnitlige procentvise besparelse. Herefter kan kommunen estimere besparelsen for hele indkøbsgruppen.*

*Udvælg simple substituerbare standardvarer.*

## Ekstern prissammenligning

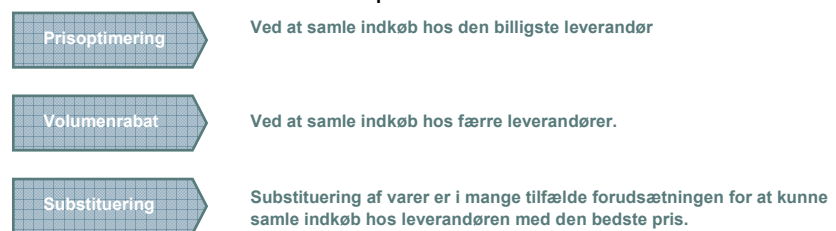
Den eksterne prissammenligning foretages i forlængelse af den interne prissammenligning. Her indhentes blot alternative priser fra alternative leverandører (evt. SKI-leverandører), og det beregnes igen, hvor stor besparelsen er, hvis alle enheder indkøber til billigste pris.



*Vær opmærksom på, at priserne der indhentes fra de alternative leverandører vil kunne bringes længere ned, hvis der indgås en indkøbsaftale.*

*Indfør besparelspotentialet for den eksterne prissammenligning i prioriteringsskemaet.*

For denne model illustreres potentiale via:



## 2.5 Markedsituation

### Markedsanalyse

Det er afgørende for mulighederne for at opnå besparelser, at kommunen kender markedssituationen på de markeder, hvor der indgås aftaler. En markedsanalyse kan give et billede af kommunens position over for leverandørerne, når den skal konkurrenceudsætte forskellige områder.

I et marked hvor der er stor rivalisering blandt leverandørerne, er der ofte ringe muligheder for store rabatter, fordi leverandørerne i

forvejen har presset hinandens priser i bund. Omvendt kan en leverandør have interesse i at øge sin markedsandel og vil måske tilbyde sit produkt billigt for at forhindre konkurrenterne i at få kommunen som kunde.

Modellen neden for illustrerer fire markedsfaktorer, der påvirker kommunens forhandlingssituation på markedet og de overvejelser, kommunen skal gøre sig.



### Leverandører

Jo flere leverandører, der er på et marked, jo bedre er kommunens situation, når det pågældende område konkurrenceudsættes. Flere leverandører betyder mere konkurrence, og leverandørerne vil gå længere for at opnå kommunen som kunde. Omvendt hvis der kun er en enkelt eller ganske få leverandører, er det ikke så nemt at skifte til en anden leverandør, som måske ikke kan tilbyde et helt tilsvarende produkt. Det kunne fx et særligt hjælpemiddel, der kun produceres af én leverandør. Kommunen har en dårlig position ved konkurrenceudsættelse, hvis ikke den har alternative leverandører.

### Kunder

Kommunen har større magt over sin leverandør, hvis den står for en stor del af leverandørens omsætning. Hvis eksempelvis kommunen står for 80 % af den lokale kontormøbelforretnings omsætning, vil han være nødt til at lukke forretningen, hvis kommunen skiftede leverandør. Det giver kommunen en god position, når området konkurrenceudsættes.

### Adgangsbarrierer

Adgangsbarrierer er de barrierer, der er for at en ny leverandør kan komme ind på markedet. En typisk adgangsbarriere er høje startomkostninger. Det er de færreste, der kan beslutte sig for at gå ind i markedet for stålproduktion, fordi der er ekstremt høje omkostninger forbundet med at anskaffe sig et stålværft. Det kan dog også være historiske eller lovgivningsmæssige forhold, der repræsenterer en adgangsbarriere.

Når der er høje adgangsbarrierer vil konkurrencen på markedet typisk være mindre, fordi der vil være færre leverandører. Når der



er lave adgangsbarrierer på et marked vil der være mange leverandører, fordi alle og enhver kan forsøge sig på markedet uden at risikere at tabe en stor investering.

## Substitution

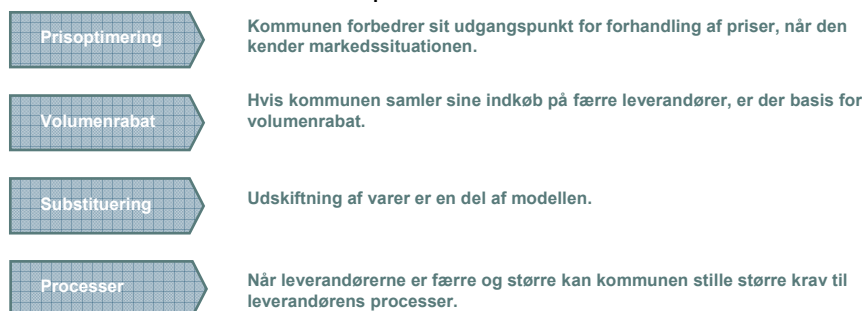
Substitution er udskiftningen af en vare med en tilsvarende. Hvis der kun er få omkostninger forbundet med at substituere en vare, giver det en god forhandlingsposition. Eksempelvis vil kommunen nemt kunne skifte leverandør af kuglepenne, hvis den fandt nogle i en tilsvarende kvalitet til en lavere pris.

Dette vil ikke være tilfældet, hvis kommunen skulle udskifte et IT-system. Det har høje omkostninger at udskifte et IT-system, idet det er en lang proces, hvor systemet skal integreres med andre systemer, testet, medarbejdere skal uddannes etc. Her står kommunen i en dårligere forhandlingssituation.

## Samlet vurdering af markedet

*For at foretage en samlet vurdering af markedet, gives en rating for hver af de fire markedsfaktorer. Derefter foretages en samlet vurdering, hvor der bør overvejes, om markedsfaktorerne skal indgå med samme vægt. Den samlede markedsanalyse giver et billede af det enkelte markeds gunstighed. Markedet gives en rating mellem 1 og 5, hvilket indføres i prioriteringsskemaet.*

For denne model illustreres potentiale via:



## 2.6 Varekompleksitet

### Varetypematricen

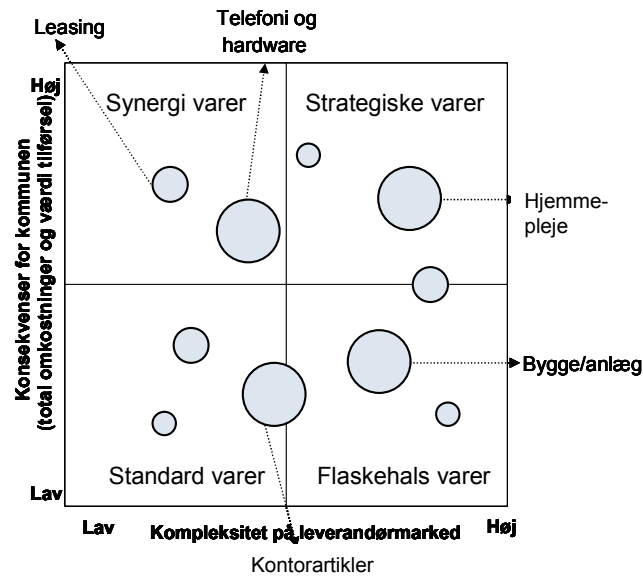
De enkelte varetypers kompleksitet har stor indflydelse på, hvor gunstigt det er at implementere besparelsesstrategier. Desuden kræver forskellige varetyper forskellige strategier, samarbejdsformer, udbudsformer, kontrakttyper og forhandlingsformer.

Indkøbsstrategien for indkøbsadfærd er således underopdelt i en række forsyningsstrategier.

Forsyningsstrategierne er opdelt i fire hovedgrupper baseret på nedenstående analysemodel. På den vandrette akse er kompleksiteten på leverandørmarkedet, hvilket dækker over kompleksiteten af leverandørernes samlede leverancer. Et IT-system er et eksempel på en kompleks leverance, da systemet typisk skal tilpasses kommunen, systemet skal installeres, der skal ydes support, medarbejdere skal oplæres i systemet etc. En simpel leverance kunne

være kuglepenne.

Den lodrette akse dækker over, hvilke konsekvenser varen har for kommunen. Det er en konsekvens for kommunen, hvis der er omkostninger ved at implementere varen, og det kan have større eller mindre konsekvenser for kommunen, hvis varen er vigtig for kommunens drift.



*Strategien vil variere efter varetypen. Kontorartikler, som er standardvarer, kan i højere grad presses på pris end fx håndværkerydelser, hvor der kan være flaskehalse.*

## Standardvarer

Standardvarer har lav kompleksitet og de har begrænsede konsekvenser for kommunen. Fokus ved køb af standardvarer er at presse prisen. Leverandørskift er mindre kritisk, da der er et større udbud af leverandører med substituerende vareudbud. Kommunen bør tillægge pris en stor vægt som valgkriterie, når der indkøbes standardvarer.

Som hovedregel anvendes indkøbsaftaler for indkøb af standardvarer. Indkøbsfunktionen er ansvarlig for i løbet af strategihorizonten at indgå indkøbsaftaler for alle standardvarer, som er omfattet af indkøbsstrategien, således at kommunens fulde besparelspotentiale bliver udnyttet.

## Strategiske varer

Strategiske varer er varer, hvor der er stort fokus på levering til den rette kvalitet og til den rette tid, fordi det har store konsekvenser for kommunen, hvis leverancen ikke er stabil.

Strategiske varer kan være på områder som er politisk følsomme – fx hjemmeplejeydelser. Hvis der sker en fejl i leverancen af hjemmeplejeydelser kan det have store konsekvenser dels for den ældre borger, som måske ikke bliver vasket og får gjort rent i ugevis, og dels for kommunen hvis sagen kommer ud i medierne.

Den øverste ledelse skal være involveret i beslutninger om strategiske indkøb. For strategiske varer foretages som regel som EU-



udbud. Chefgruppen søger i videst mulig omfang at inddrage indkøbsfunktionen i strategiske køb på så tidligt et stadie som muligt, således at disse kan indgå i indkøbsfunktionens og forvaltningernes ressourceplanlægning.

## Synergivarer

Synergivarer er varer, hvor der kan opnås fordele ved at købe andre varer inden for samme område. Der kan eksempelvis være synergi i at købe telefoni sammen med internetforbindelse. Når flere varer købes samme sted, har kommunen større mulighed for at opnå en rabat, fordi den kan placere en større ordre hos samme leverandør.

## Flaskehalsvarer

Flaskehalsvarer er varer hvor der kan være ventetid i leveringen. Når der eksempelvis er mangel på hænder i bygge-/anlægsbranchen, vil varer/ydelser herfra være flaskehalsvarer.

For flaskehalsvarer vil der være fokus på at sikre forsyningssikkerheden. Det kan være nødvendigt at udøve en vis loyalitet over for leverandøren.

Yderligere karakteristika for de fire varetyper er illustreret i nedenstående tabel.

Kategori	Hovedopgave	Nødvendige oplysninger	Beslutningsniveau
Strategisk	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nøjagtighed i efterspørgselsprognose</li> <li>Detaljeret markedsanalyse</li> <li>Langsigtet leverandørrelation</li> <li>Producer eller køb beslutning</li> <li>Udbud og kontrakt</li> <li>Risikoanalyse og nødplaner</li> <li>Logistik, lager, leverandørkontrol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meget detaljeret markedsdata.</li> <li>Langsigtede oplysninger om udbud og efterspørgsel</li> <li>God konkurrenceovervågning</li> <li>Brancheomkostningskurve</li> </ul>	Chefgruppen
Flaskehals	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mængdefordeling (om nødvendigt med omkostningstillæg)</li> <li>Leverandørkontrol</li> <li>Lagersikkerhed</li> <li>Beredskabsplaner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Udbud- og efterspørgselsprognoser på mellemlang sigt</li> <li>Meget gode markedsdata</li> <li>Lageromkostninger</li> <li>Vedligeholdelsesplaner</li> </ul>	Fag ledelse, Indkøb supporter, chefgruppen orienteres evt.
Synergi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Udnyttelse af den fulde indkøbsmagt</li> <li>Valg af leverandør</li> <li>Produkterstatning</li> <li>Målttede prisstrategier/forhandlinger</li> <li>Kontrakt/spotindkøbsmix</li> <li>Optimering af indkøbsvolumen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gode markedsdata</li> <li>Efterspørgselsplanlægning på kort og mellemlang sigt</li> <li>Nøjagtige leverandørdata</li> <li>Pris-/transportprognoser</li> </ul>	Mellemlider
Standard	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produktstandardisering</li> <li>Overvågning / optimering</li> <li>Lageroptimering</li> <li>Udnyttelse af den fulde indkøbsmagt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Godt markedsoverblik</li> <li>Kortsigtet efterspørgselsprognose</li> <li>Ordremængdeoptimering contra lageromkostninger</li> </ul>	Indkøbsfunktionen

*Når de enkelte indkøbsgrupper skal rates i prioriteringsskemaet, gives der en højere karakter jo tættere indkøbsgruppen er på nedre venstre kvadrant og lavere karakter jo tættere indkøbsgruppen er på øvre højre kvadrant i varetypematrixen.*

For denne model illustreres potentiale via:



Kommunen forbedrer sin forhandlingsposition ved at kende varetyperne.

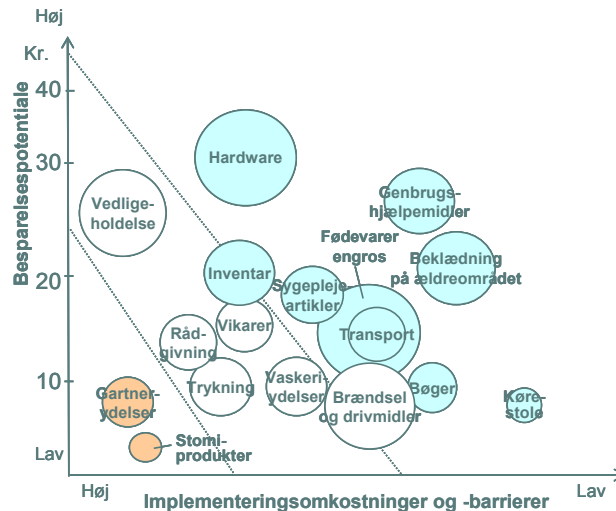


Varernes kompleksitet har betydning for, hvilke processer kommunen skal have.

## 2.7 Prioritering af indkøbsgrupper

Når alle informationer er indført i prioriteringsskemaet ved kommunen, hvilke indkøbsgrupper der ligger et realiserbart potentiale i, og hvor stort potentialet er. Prioriteringen mellem indkøbsgrupperne kan nu foretages.

Tegn evt. et diagram som nedenstående til at hjælpe prioriteringen.



*Indkøbsgrupper der ligger i mod øverste højre hjørne har højst prioritet. I dette tilfælde "Genbrugshjælpemidler" og "Beklædning på ældreområdet".*

## 2.8 Fastlæggelse af strategiomfang

### Ambitionsniveauet for strategien

Når kommunen kender potentialet og omkostningerne/barriererne ved at realisere besparelsespotentialet er det tid til at fastlægge ambitionsniveauet for strategien.

Neden for er angivet eksempler på forskellige alternativer.

### Vælg alternativ

#### Alternativ 1 – fuldt omfang

##### Indkøbsområder

Denne indkøbsstrategi for Nyby Kommune dækker alle indkøb, inklusiv tjenesteydelser og leasing/leje.

##### Organisatorisk

Indkøbsstrategien omfatter samtlige enheder, herunder selvejende institutioner, forsyningsvirksomheder og andre organisationer, som er en del af kommunen.

##### Indsatsområder

Indkøbsstrategien dækker følgende indsatsområder

- Indkøbsadfærd



- Indkøbsorganisering
- Processer og forretningsgange
- IT-understøttelse

**Strategihorisont** 2-3 år

### Alternativ 2 – Hurtige resultater for standardvarer

#### Indkøbsområder

Denne indkøbsstrategi for Nyby Kommune dækker indkøb af udvalgte standardvare, og tjenesteydelser, følgende indkøbsområder er omfattet:

- Kontorartikler
- PC arbejdsstationer
- Møbler og inventar
- Kontormaskiner
- Vikarer

#### Organisatorisk

Indkøbsstrategien omfatter samtlige enheder, herunder selvejende institutioner, forsyningsvirksomheder og andre organisationer, som er en del af kommunen

#### Indsatsområder

Indkøbsstrategien dække følgende indsatsområder:

- Indkøbsadfærd.

I det omfang de identificerede initiativer for indkøbsadfærd kræver indsats på følgende områder:

- indkøbsorganisering,
- processer og forretningsgange,
- it-understøttelse,

vil dette blive behandlet, som et tillæg eller en revision af denne indkøbsstrategi.

**Strategihorisont** 1 år

### Alternativ 3 – Det muliges kunst

#### Indkøbsområder

Denne indkøbsstrategi for Nyby Kommune dækker alt indkøb, inklusiv tjenesteydelser og leasing/leje. Der er dog følgende undtagelser:

- ÷ Telefoni (IT-afdelingen)
- ÷ Revisor (Økonomiafdelingen)
- ÷ IT-udstyr (IT-afdelingen)
- ÷ ...

#### Organisatorisk

Denne indkøbsstrategi for Nyby Kommune dækker generelt indkøb i alle kommunens institutioner. Dog er der følgende undtagelser:

*Indkøbsområderne/organisatorisk:*

- ÷ Teknisk forvaltning

- ÷ *Selvejende institutioner*
- ÷ *Børn og kultur*
- ÷ *Bygge og anlæg*
- ÷ *Leasing og leje*
- ÷ *EU finansierede projekter*

## Indsatsområder

Indkøbsstrategien dækker følgende indsatsområder

- Indkøbsadfærd
- Indkøbsorganisering
- Processer og forretningsgange
- IT-understøttelse (forbedringer, ikke store nye initiativer)

## Strategihorisont

1-2 år.

## 2.9 Indsatser

### *Illustrativ*

Optimeringen af Nyby Kommunes indkøbsadfærd foretages gennem følgende indsatser:

- Volumenkoncentration
  - Konsolider antallet af leverandører
  - Sammensæt indkøbsvolumen på tværs af decentrale enheder
  - Omfordel volumen blandt leverandører
  - Kombiner volumen fra forskellige indkøbsgrupper
- Bedste pris
  - Sammenlign priser
  - Sammenlign total omkostning
- Nye markeder
  - Udvid geografisk leverandørbase
  - Find nye leverandører
  - Overvej indkøbssamarbejde med andre kommuner

*Overvej med det samme om resultaterne af indsatserne kan måles. Prøv at have i baghovedet, at der senere skal opstilles resultatmål for indsatserne.*



## 3 Indkøbsorganisering

### 3.1 Introduktion til indsatsområde indkøbsorganisering

#### Sammenhæng til vision

Der findes ikke kun én rigtig måde at organisere indkøb på. Flere modeller med forskellige styrker og svagheder kan kombineres.

Det er dog væsentligt, at organiseringen reflekterer kommunens vision for indkøb. Der skal være en fordeling af centrale og decentrale opgaver og ansvar, der passer til kommunens organisering og kompetencer. Overvej nøje om de enkelte opgaver bedst varetages af den centrale indkøbsfunktion eller af de decentrale indkøbere.

#### Formuler sammenhæng til vision - illustrativ

*Det er Nyby Kommunes strategi at styrke den centrale koordinering, men samtidig sikre at de decentrale kompetencer og den decentrale viden udnyttes, hvor det er hensigtsmæssigt.*

#### Hvem indgår kontrakter og hvem rekvirerer?

I fastlæggelsen af kommunens strategi for indkøbsorganisering er det vigtigt at forstå forskellen i nøgleroller:

- **Kontraktansvarlig** – der har det merkantile og processuelle ansvar for indkøb.
- **Rekvirenten** – der er bestiller / ordregiver, og som har den faglige kompetence til at specificere nødvendige krav til varen eller ydelsen og til at fastlægge specifikke valgkriterier i overensstemmelse med indkøbspolitikens anvisninger.

#### Indkøbsansvarsområde

#### Vælg alternativ

##### Alternativ 1 – Fuldt ansvar

Indkøbsfunktionen i Nyby Kommune varetager kontraktindgåelse med forhandling af alle varekategorier i samarbejde med brugergrupperne.

##### Alternativ 2 – Udvalgte hovedgrupper

Indkøbsfunktionen i Nyby Kommune vil varetage forhandling af udvalgte aftaleområder listet nedenfor (hovedgrupper):

- Kontorforsyning
- Kontormøbler
- Kontormaskiner
- Etc.

### 3.2 Nuværende organisering

#### Beskriv den nuværende organisering

Der skal ikke foretages en grundig analyse af den nuværende organisering. Læseren skal blot forstå de forskelle, som strategien medfører.

### Illustrativ

*Nyby Kommunes nuværende organisering af indkøb er karakteriseret ved decentral kontraktindgåelse med sporadisk koordinering mellem enkelte institutioner. Teknisk Forvaltning har dog indgået flere kontrakter for hele kommunen vedr. eksempelvis indkøb af el og gas.*

*Indkøbsfunktionen ligger under økonomiafdelingen og består af én person: Indkøbsschefen.*

## 3.3 Fremtidig organisering

Nyby Kommunes fremtidige indkøbsorganisering etableres efter følgende principper:

### Vælg alternativ

#### Alternativ A

#### Centralt kontraktansvar og rekvirering

Med **centralt indkøb** har Nyby Kommune placeret indkøbere i kun én afdeling, nemlig den centrale indkøbsfunktion. Funktionen indeholder både strategiske og operationelle opgaver fra aftaleindgåelse til indkøb og opfølgning. Ved at kanalisere al rekvirering gennem en central rekvireringsfunktion sikres det, at Nyby Kommunes indkøbsaftale og indkøbspolitik følges.

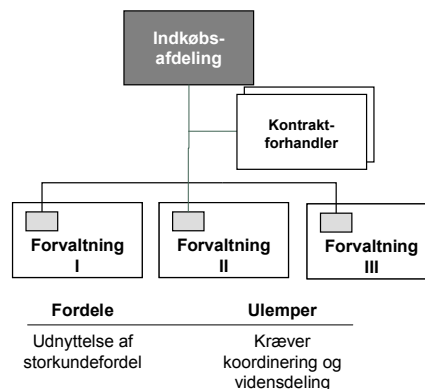
For at sikre nødvendig faglig indsigt og involvering af brugere (rekvirenter/bestillere) vil Nyby Kommune etablere brugergrupper. Brugergrupperne skal bestå af brugere fra de forvaltninger, der måtte være brugere af givne varer eller tjenesteydelser. Indkøbsaftaler vil blive indgået i samarbejde med brugerne, der specificerer krav og definerer den mængde og kvalitet, der skal udbydes. Det er Indkøbsfunktionens opgave at udbyde kommunens indkøbsområder således, at der opnås størst mulig konkurrence, og at der udbydes i henhold til gældende regler for offentlige køb.

*I dette alternativ er det nemt for indkøbsfunktionen at etablere og dele viden om forhandling, leverandører mv. Med central rekvirering er man sikker på, at aftalerne bliver benyttet, og det er relativt nemt at høste potentialerne. Ulemperne er, at det kan virke bureaukratisk og besværligt for de decentrale enheder at skulle gå igennem en indkøbsafdeling. Dette kan afstedkomme modstand i organisationen. Desuden har de centrale indkøbere ikke føling med de lokale behov og det bliver sværere at styre mængder.*

#### Alternativ B

#### Centralt kontraktansvar med decentral rekvirering

I Nyby Kommune vil vi have et **centralt indkøb med decentrale rekvirenter**, hvor de decentrale rekvirenter sidder lokalt og arbejder med rekvirering og opfølgning på indkøb.



Til sikring af videndeling og involvering vil Nyby Kommune følgelig etablere et forum, hvor repræsentanter fra forvaltningerne I, II og III (m.fl.) er ansvarlige for at implementere nye aftaler og følge op på anvendelsen heraf.

For at sikre nødvendig faglig indsigt og involvering af brugere (rekvirenter/bestillere) vil Nyby Kommune etablere brugergrupper. Brugergrupperne skal bestå af brugere fra de forvaltninger/enheder, der måtte være brugere af givne varer eller tjenesteydelser.

Indkøbsaftaler vil blive indgået i samarbejde med brugerne, der specificerer krav, definerer den mængde og kvalitet, der skal udbydes, mens det er indkøbsfunktionens opgave at udbyde således, at der opnås størst mulig konkurrence, og at der udbydes i henhold til gældende regler for offentlige køb.

*Denne organiseringsform giver mulighed for udbredelse af aftaler, idet decentrale indkøbere løbende bliver informeret om nye aftaler og anvendelse af processer. Til gengæld er det mere tidskrævende at udbrede viden og mere komplekst at lede end centralt indkøb. Løsningen kræver IT-understøttelse, hvis indkøb og videndeling skal ske effektivt.*

### Alternativ C

#### Decentralt kontraktansvar og rekvirering

Nyby Kommune vælger at foretage **decentralt indkøb**, hvor decentrale indkøbere som hovedregel forhandler rabataftaler og foretager indkøbet.

Der udarbejdes aftaler med leverandører, såkaldte indkøbsaftale, på områder, hvor der er fordelagtigt for kommunen. Foreligger der ingen indkøbsaftale indgår de decentrale indkøbere indkøbsaftale eller foretager et enkeltindkøb. Den enkelte rekvirent / bestiller vurderer, om det vil være en fordel, at få udarbejdet en indkøbsaftale.

Til at fremme videndeling og anvendelse af indkøbsaftaler, hvor dette er fordelagtigt, etableres en mekanisme til at opsamle informationer om aftaler indgået af decentrale enheder. Informationer gøres tilgængelig fra en central informationskilde

*Løsningen giver accept af lokalaftaler, da de decentrale enheder selv har indgået dem. Fordelen er, at de decentrale enheder*

*der har nemt ved at styre i forhold til deres eget behov. Ulempen er, at det er vanskeligt at overholde udbuds krav, at opnå stordriftsfordele, at dele viden om forhandlinger, kontrakter mv. Endelig er det vanskeligt at dele information om lokale aftaler.*

### 3.4 Roller og ansvar

Herunder er givet eksempler på roller og ansvar ved en organisering, der tager udgangspunkt i centralt kontraktansvar med decentral rekvirering (alternativ B). Følgende roller indgår:

1. Direktion
2. Indkøbsgruppe/styregruppe
3. Brugergrupper/brugere
4. Budgetansvarlig
5. Kontraktansvarlige
6. Rekvirenter
7. Finans/kreditorbogholderi (betaling)

<b>Direktionen</b>	<b>Direktionen</b> skal give indkøbsfunktionen rammerne gennem godkendelse af indkøbsstrategien og følge op på, at retningslinierne fra indkøbspolitikken overholdes.
<b>Indkøbsgruppen / styregruppen</b>	<b>Indkøbsgruppen / styregruppen</b> skal prioritere arbejdet i forhold til udbudsplanen, og sikre at der er tilstrækkelige kompetencer og ressourcer til at gennemføre planerne.
<b>Brugergrupper/brugere</b>	<b>Brugergrupper/brugere</b> skal deltage i forbindelse med specifikation og opstilling af tildelingskriterier i forbindelse med udbud af aftaleområder.
<b>Budgetansvarlig/godkender</b>	<b>Den budgetansvarliges</b> rolle er at godkende disponeringer og sikre anvendelse af indkøbsaftaler.
<b>Kontraktansvarlige</b>	<b>Kontraktansvarlige</b> skal sikre, at EU's regler for udbud overholdes, at kravspecifikationer udarbejdes, at udvælgelse/tildelingskriterier opstilles og at aftaleindgåelse sker jf. retningslinierne i kommunen.
<b>Rekvirenter</b>	<b>Rekvirenternes</b> rolle er at bestille varer og ydelser i forhold til de indgåede indkøbsaftaler. Er der ikke indgået indkøbsaftale, skal rekvirenten involvere indkøbsfunktionen jf. retningslinier. Desuden skal rekvirenterne forestå kontrol af leverede varer. Rekvirenterne er ansvarlige for at påføre indkøbet den korrekte kontering.
<b>Finans/kreditorbogholderiet</b>	<b>Finans/kreditorbogholderiet</b> forestår kontrol af bogføring af fakturaer jf. retningslinier og sikrer, at fakturaer bliver betalt på faldsdagen.

### 3.5 Ressourcer

Indledningsvis fastlægges behovet for ressourcer til indkøb på det overordnede kommunale niveau i kommunen, derefter:



- Bemanding på afdelingsniveau – profiler, kompetencer og antal
- Bemanding mv. inden for enkelte afdelinger
- Herefter udarbejdes en plan for bemanding af den nye organisation.

### 3.6 Kompetencebehov og kompetencegab

Hvilke kompetencer har indkøbsfunktionen behov for?

Indkøb er et kompetenceområde, der er sammensat af mange forskellige typer af kompetencer. Indkøbsfunktionen kræver et spændvidde af kompetencer gående fra specialkompetencer inden for økonomi og jura til generelle indkøbskompetencer som forhandlingsteknik og ledelseskompetencer. Neden for er listet de forskellige opgaver, der er forbundet med indkøb, og kompetencebehovet for opgaven. Hvem der er ansvarlig for opgaverne, og hvem der udfører dem, udfyldes af kommunen.

Opgaver, kompetencebehov og ansvar i indkøbsdriftsorganisationen				
Proces	Opgaver	Kompetence	Ansvar	Udfører
Videreudvikling af udbudsstrategier	Videreudvikl udbudsplanen Klarlæg indkøbsbehov /-krav Match behov til leverandørers sortiment og tilbud Analysér kommunens spend profil Optimér løbende indkøbseffektivitet Samarbejd med leverandører om at identificere sourcing muligheder	-Økonomisk indsigt -Indkøbsfaglig indsigt -Indsigt i sourcing -Procesforståelse		
Gennemfør udbud	Udarbejd kravspecifikation Udarbejd udbudsmateriale Evaluer tilbud	-Procesforståelse -Faglig indsigt i de specifikke udbudsområde -Indkøbsfaglig indsigt -Projektlederkompetencer -Juridisk kompetence		
Udvælgelse af leverandører og udvikling/vedligeholdelse af kontrakter	Identificer leverandører Vurder løbende leverandørernes performance Forhandling af kontrakter Ledelse af kontrakter	-Supply Chain Management -Økonomisk indsigt -Juridisk kompetence -Forhandlingskompetence		
Rekvirer varer og tjenesteydelser	Foretag bestillinger Godkend bestillinger Fordel købsordrer	-Ingen særlig kompetence		
Vurder og udvikling af leverandører	Overvågning/ledelse af leverandørinformation Analysér leverandørernes performance Støt op om og videreudvikl leverandørers interne processer	-Supply Chain Management -Controllerkompetencer		
Opfølgning på indkøb	Tjek at faktura og ordre stemmer Kontér indkøb Udarbejd ledelsesrapportering og målopfølgning Mål brugertilfredshed	-Controllerkompetencer		
Implementer aftaler	Kommunikér indgåede aftaler Uddan rekvirenter Udfør brugersupport Udarbejd strategier for compliance	-Indkøbsfaglig indsigt -Kommunikative evner -Pædagogiske evner -Indpisker		

Det er ikke nødvendigvis indkøbsfunktionen, der skal udføre alle opgaverne. Flere af opgaverne kan placeres hos f.eks. økonomiafdelingen, den juridiske afdeling eller kommunikationsafdelingen.

Indkøbsfunktionen skal i udgangspunktet bemannes med generalister snarere end specialister. En indkøber skal have evnen til at samarbejde bredt i organisationen og se sammenhængene på tværs. Derfor skal han eller hun have generel viden om mange forskellige fagområder eller hurtigt være i stand til at sætte sig ind i nye områder.

Der er dog kompetencer, som ufravigeligt skal besiddes af indkøbsfunktionen:

- Indkøbsfaglig indsigt – Indsigt i prisdannelser prismekanismer på markeder, indsigt i udbudsformer, kendskab til organisationerne på markedet (TED, IKA, KIS, SKI etc.)
- Indsigt i supply chain management – Indsigt i forsyningskæder og -processer, værdikæder, leverandørrelationer etc.
- Projektlederkompetencer – Indkøberen skal i mange tilfælde fungere som projektleder. Derfor skal indkøberen kende til projektstyringsværktøjer og besidde projektlederegenskaber.
- Forhandlingskompetencer – Forhandlinger med leverandører er en del af arbejdsbeskrivelsen for en indkøber i de tilfælde, hvor der hverken er tale om udbud eller indkøb på en SKI rammeaftale.

Fordelingen af opgaver vil variere efterhånden som indkøbsstrategien implementeres. I starten vil implementeringen af aftaler have stor vægt i og med den store kommunikations- og ledelsesopgave, der ligger i at indføre den nye organisering. Mere om dette i kapitel 10 – Fra projekt til drift.

## Kompetencekortlægning

Kortlæg nuværende kompetencer og identificér behov for kompetenceudvikling. Få et overblik over hvilke kompetencer kommunen allerede har. Passer kommunens nuværende kompetencer til de nye opgaver?

Med den nye organisering kan der være behov for at ansætte nye medarbejdere med de rigtige kompetencer.

## 3.7 Uddannelsesindsatser

### Indsatser

Når kompetenceudviklingsbehovet er identificeret, udarbejdes en kompetenceplan, hvor uddannelsesindsatserne beskrives.

Målgruppe	Kompetence / uddannelse	Ansvarlig
Indkøbskonsulenter	Interessebaseret forhandling	Indkøbschef



## 4 Forretningsgange og processer

### 4.1 Introduktion til forretningsgange og processer

Væsentlige elementer i fastlæggelsen af strategien for forretningsgange og processerne er:

- At sikre at kommunens forretningsgange og processer understøtter optimering af indkøbsadfærden.
- At sikre en minimering af indkøbstransaktionsomkostningerne.
- At sikre at forretningsgange og processer fastlægges i overensstemmelse med principperne i kommunens indkøbspolitik, og på en måde der sikrer udmøntning af politikens målsætninger.

I denne del af indkøbsstrategien besvares følgende spørgsmål:

- Hvilke processer og forretningsgange skal der til for at understøtte strategien om en optimeret indkøbsadfærd?
- Hvordan reduceres indkøbstransaktionsomkostningerne gennem automatisering og forenkling
- Hvordan indgår de organisatoriske roller og ansvar i disse processer?
- Hvilke processer skal IT-understøttes?

Det kan være en fordel at vælge en differentieret strategi. Selv om indkøbsprocessen på et meget overordnet niveau, er den samme for alle indkøbskategorier, skal der på et praktisk niveau etableres flere forskellige forretningsgange.

Forretningsgangene vil være væsentligt forskellige afhængigt af, om der er tale om et engangkøb uden udbud eller et indkøb, hvor der er indgået en indkøbsaftale via et EU-udbud.

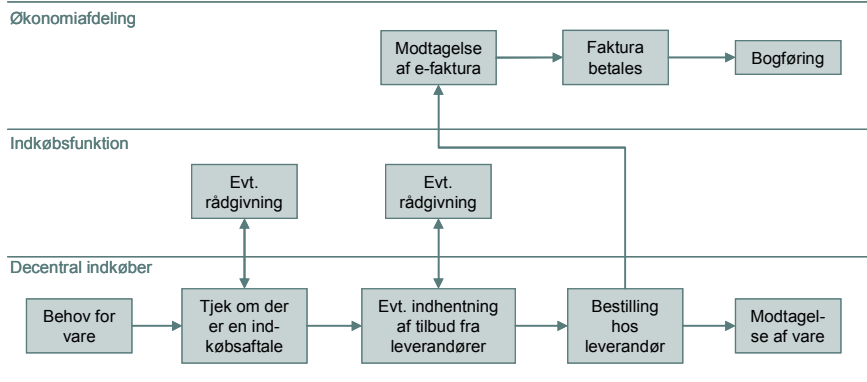
### 4.2 Nuværende forretningsgange og procesmodel

#### Nuværende processer

Beskriv kommunens nuværende forretningsgange for indkøb. Nedenstående skema viser, hvordan kommunen kan kortlægge sine nuværende forretningsgange.

*I hvilken grad er forretningsgangene dokumenteret?*

*De nuværende forretningsgange i Nyby Kommune varierer fra enhed til enhed. Mange indkøb foretages elektronisk, men ikke alle. Processerne er ikke dokumenteret.*

**Forretningsgang ved engangskøb**


*Overvej styrker og svagheder ved de nuværende processer.*

### 4.3 Nyby Kommunes procesvision og -strategi

**Illustration**

I Nyby Kommunes indkøbsstrategi skelnes mellem følgende forskellige indkøbsforretningsgange og processer:

Proces Indkøbstype	Analyse / planlægning	Kravspecifikation	Udbud	Indgåelse af aftale	Aftale Implementering	Rekvirering	Modtagelse	Kontering	Betaling
	Indkøbs overvågning og opfølgning								
Engangskøb EU-udbud	Indkøbsfunktion analyserer indkøbsgruppe og planlægger udbudsforløb	Relevante brugere inddrages til at give input. Indkøbsfunktion forestår udarbejdelsen af kravspecifikation og tildelingskriterier.	Udbud gennemføres i overensstemmelse med udbudsdirektivet. Evaluering af tilbud udføres af referencegruppe i henhold til tildelingskriterier	Indkøbsfunktionen indgår aftale med leverandør. Evt. review af kontrakt fra juridisk funktion	Der indgås aftale om implementering på baggrund af leverandørens udkast til implementeringsplan.	Ingen særskilt rekvirering, da aftale om levering er en del af kontrakten.	Relevant enhed kvitterer for at leverancen lever op til aftale.	Evt. oprettelse af leverandørstamdata. Økonomifunktion konterer	Kontrol af faktura. Økonomiafdeling betaler faktura.
Statslig rammeaftale									
SKI rammeaftale									
Tværkommunal rammeaftale									
Nyby Indkøbsaftale									
E- auktion									
Engangskøb Med lokalt udbud									
Engangskøb uden udbud									
Redskab og kontrol									



*Processerne kan godt være ens for flere af kvadranterne.*

*Se desuden Bilag B for en udvidet gennemgang af forskellige processer.*

*Eksempler på procesbeskrivelser og overvejelser for udvalgte kvadranter*

#### Engangskøb uden udbud

Engangskøb under 50.000 kr. gennemføres uden et formelt udbud. Rekvirenten kan, hvis det ønskes, gennemføre indkøbet uden involvering af indkøbsfunktionen.

*Eksempler på spørgsmål:*

- Skal der oprettes en indkøbsordre, og i givet fald er dette en proces der skal automatiseres.
- Hvor og hvordan skal den regnskabsansvarlige godkende købet.
- Etc.

#### Engangskøb med lokalt udbud

For betydeligt engangskøb på mere en 50.000 kr. indhentes tilbud fra mindst 2 leverandører. Udbudsforretningen gennemføres i henhold til Nyby Kommunes procedure for lokaleudbud.

*Eksempler på spørgsmål:*

- Afholdes der udbud i det omfang som indkøbspolitikken at fastsætter?
- Hvordan afgøres det, om der skal gennemføres et lokalt udbud, eller om en der kan gøres brug af rammeaftaler (tværkommunale, SKI, Statslige)?
- Har Nyby Kommune en dokumenteret forretningsgang og procedure for lokaleudbud?
- Hvad er omfanget af disse, bør der foretages en automatisering af udbudsprocessen.

## 4.4 Indsatser

Optimeringen af Nyby Kommunes forretningsgange foretages gennem følgende indsatser:

- Procesforbedring
  - Gentænk fælles processer med udgangspunkt i Lean-metoder
  - Indgå strategiske alliancer og partnerskaber
  - Udvikl integreret forsyningskæde
- Støt leverandørerne
  - Støt op omkring leverandørers forbedringer af processer
  - Udvikling af nøgleleverandører

Overvej med det samme om resultaterne af indsatserne kan måles. Prøv at have i baghovedet, at der senere skal opstilles resultatmål for indsatserne

## 5 IT-understøttelse

### 5.1 Introduktion til indsatsområde IT-understøttelse

#### IT-understøttelsens funktion

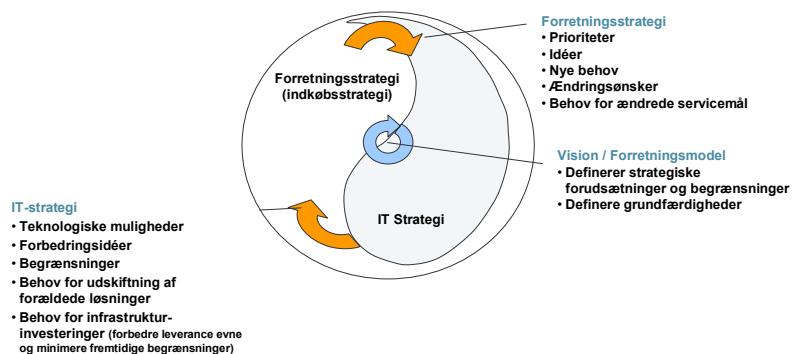
Kommunens IT-understøttelse skal fungere som et tværgående støtteværktøj til det effektive indkøb, både internt i organisationen og i forhold til omgivelserne, borgere og leverandører.

#### Konkretiser med eksempler på muligheder og begrænsninger

Indsatsområdet IT-understøttelse er samordnet med kommunens IT-strategi på visionsniveau. IT-strategien giver inspiration til nye muligheder, men sætter begrænsninger, specielt når det kommer til definitionen af programplanen for implementering af Indkøbsstrategien.

Med vedtagelsen af indkøbsstrategien vil der være behov for en endelig samordning og opdatering af IT-strategiens programplan, så de vedtagende indsatsområder for yderligere IT-understøttelse af indkøb inkluderes.

### Samordning af forretnings- og IT-strategi



IT-strategien giver også input til forretningsstrategien.

#### Strategiske mål

##### Indsæt konkrete mål.

De overordnede strategiske mål for IT-understøttelse af indkøbsområder er som følger:

#### Den rigtige processtøtte

IT-løsningen skal understøtte en digitalisering af indkøbsprocesserne.

*Workflows* skal i videst muligt omfang eliminere manuelle papirgange som f.eks. i forbindelse med kontering af modtagne fakturer. Workflow anvende også som et værktøj der er medvirkende til at sikre en overholdelse af Nyby Kommunes forretningsgange som f. eks. det at sikre det korrekte forløb, som eksempelvis godkendelser hos budgetansvarlig etc.

#### Den rigtige dataopsamling

IT-løsningen skal understøtte registrering af korrekte informationer til at understøtte planlægning, gennemførelse og opfølgning i indkøbsprocesserne.



## De rigtige analyser

IT-løsningen skal være fleksibel og give mulighed for at de nødvendige strukturer og data kan etableres, således at interessante analyser kan gennemføres umiddelbart.

## Kommunikation

IT-løsningen skal sikre tilgængelig og relevant information til brugerne med relevante IT-løsningselementer, herunder Intranet til interne brugere og Internet til eksterne brugere.

## 5.2 Nuværende IT-systemer

Beskriv kommunens nuværende IT-systemer, der understøtter indkøb i kommunen

Navn på IT-system	Formål	Funktioner	Informationer	Sammenhæng med andre systemer

Overvej følgende:

- Hvad var formålet med at anskaffe systemet?
- Hvilke funktioner har systemet?
- Hvilke informationer håndterer systemet?
- Beskriv evt. sammenhæng med andre systemer (rekvisitions-system, økonomisystem, lagersystem etc.)

## 5.3 Fremtidige IT-understøttede processer

### Illustrativ

Nyby Kommune har som et langsigtet strategisk mål at være blandt de bedste i anvendelse af IT som en løftestang til at effektivisere indkøbsprocessen.

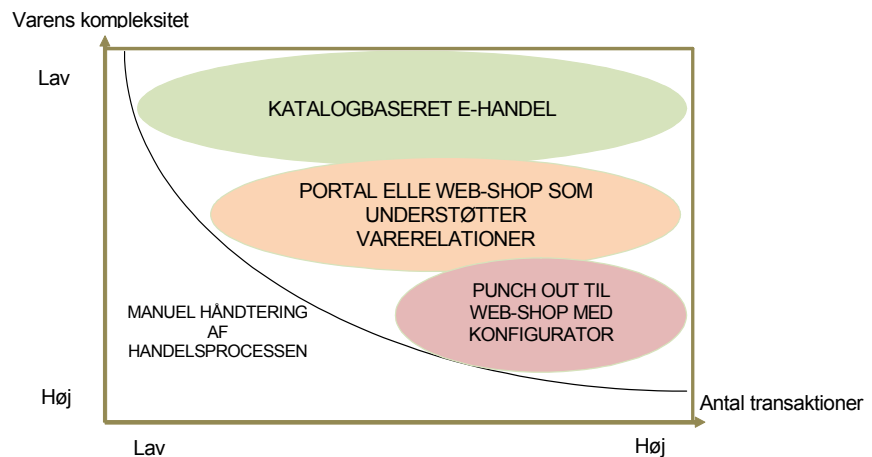
Nyby Kommune har gennem de senere år arbejdet på at forbedre IT-understøttelsen af indkøb. Implementering af en række yderligere initiativer udestår dog, før Nyby Kommune kan sige, at den er en af de offentlige organisationer, der er længst fremme med anvendelsen af IT inden for indkøbsområdet.

De i indkøbsstrategien opstillede resultatmål er baseret på gennemførelse af IT-understøttende indsatser for følgende indkøbsprocesser:

Fra behovsafklaring til kontraktindgåelse				Fra kontrakt afkald til betaling						
Analyse / Planlægning	Krav-specifikation	Udbud	Indgåelse af aftale	Aftale implementering	Rekvirering	Modtagelse	Faktura modtagelse	Betaling	Opfølgning	Regnskab / kontrol
Ledelses-rapportering (økonomi-system)	E-udbud	E-udbud E-auktion E-markeds-plads	Stamdata -varer -leveran-dører Kontraktstyring (Intranet/portal)	E-handel - kataloger nyhedsbreve	E-handel - indkøbsordre Workflow Web (leverandør) Rejse- og udlægsstyring	E-handel - attestation	E-faktura Leverandør kontering Automatisk kontering Workflow	Elektronisk betaling	Ledelses-rapportering (økonomi-system) Dataanalyse/ E-revision (i f.m. eksternt revision)	

Processerne fra behovsafklaring til kontraktindgåelse vil kunne understøttes af en tværgående strategi og system, da der her ikke vil være forskel på processerne fra indkøbsgruppe til indkøbsgruppe. Processerne fra kontrakt til betaling kræver derimod forskellige strategier og forskellige systemer til at understøtte denne.

Nedenfor illustreres de forskellige strategier, der egner sig til forskellige indkøbsgrupper:



Figuren viser, at katalogbaseret e-handel, som er den mest omfangsrige IT-løsning, egner sig godt til indkøbsgrupper, hvor varekompleksiteten er lav, og der er mange transaktioner. Jo højere varekompleksiteten bliver, og jo færre transaktioner kommunen har i den pågældende indkøbsgruppe, des mere har kommunen brug for en fleksibel løsning.

### Bedre kataloger

*Illustrativt eksempel*

For sikre en højere udnyttelsesgrad af Nyby Kommunes indkøbsaftaler implementeres et forbedret elektronisk aftale-/varekatalog.

I forbindelse med de nye kataloger etableres en løbende kvalitets-sikring af de elektroniske varekataloger. Katalogerne vurderes på en række kriterier:

- entydige varebeskrivelser,
- klar angivelse af stykantal
- Klar og aktuel angivelse af priser,
- Klar angivelse af bestillingsmængderabat
- Links til uddybende produktbeskrivelser og billeder af produktet.

Der tildes mellem +5 og -3 point inden for hvert kriterium. Et vare-



katalog bør opnå en score på mellem 15 og 25 points for at være anvendeligt i den daglige indkøbsfunktion. Varekataloger med en score mellem 15 og 5 point bør hurtigst muligt forbedres. Varekataloger, der ikke opnår en samlet score på mindst 5 point godkendes ikke.

Den Fælles Indkøbsenhed samarbejder løbende med leverandørerne for at øge kvaliteten af katalogerne. Målet er, at 80 % af katalogerne lever op til en standard på mindst 20 point ved udgangen af 2008.

## 5.4 Indsatser

Optimeringen af Nyby Kommunes IT-understøttelse foretages gennem følgende indsatser:

### Elektroniske udbud

- Etablering af digital understøttelse af udbudsforretninger (elektroniske udbud)
- Alt er webbaseret.
- Ej ekstraarbejde ved udarbejdelse af udbudsmateriale – snarere tværtimod.
- Tidsmæssig gevinst ved gennemførelse af elektroniske udbud

### IT-understøttede processer

- Forbedret dokumentation for beslutning/proces
- Forenklet tilbudsgivningsproces for leverandører

*Overvej med det samme om resultaterne af indsatserne kan måles. Prøv at have i baghovedet, at der senere skal opstilles resultatmål for indsatserne.*

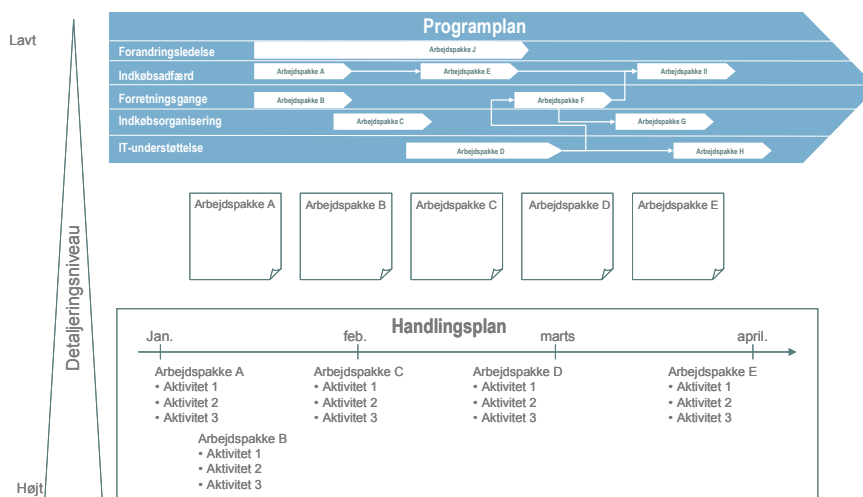
## 6 Implementeringsprogram

### 6.1 Introduktion til implementeringsprogram

Hvad er et implementeringsprogram?

Implementeringsprogrammet er køreplanen for, hvordan indkøbsstrategien udmøntes i praksis. Her findes overblikket over aktiviteterne, der skal udføres for at realisere målene i kommunens indkøbspolitik.

Implementeringsprogrammet har tre niveauer: Programplanen, arbejdspakkerne og handlingsplanen.



Det øverste niveau er programplanen, som indeholder den langsigtede og overordnede planlægning 2-3 år frem i tiden. Niveaut under programplanen er arbejdspakkerne, som er beskrivelsen af de "miniprojekter", der indgår i udmøntningen af strategien. En arbejdspakke kan eksempelvis være gennemførelsen af et specifikt udbud. Laveste og mest detaljerede niveau er handlingsplanen, som indeholder de konkrete aktiviteter, der indgår i hver arbejds-pakke.

En god måde at planlægge implementeringsplanen er først at udarbejde arbejdspakker, dernæst at fastlægge resultatmål for derefter at udarbejde programplanen. Til sidst udarbejdes handlingsplanen.

I dette kapitel beskrives, hvordan implementeringsplanens tre niveauer planlægges, herunder hvordan der fastlægges resultatmål for indkøbsstrategien.

### 6.2 Arbejdspakker

Hvad er en arbejdspakke?

- ▶ En arbejdspakke er et sæt oplysninger om et eller flere krævede produkter, der skal udarbejdes for at realisere målene.
- ▶ Arbejdspakker fastlægges for at sikre, at opgaverne i projektet bliver udført til den rette tid, i det rette omfang og i den rette kvalitet.



- ▶ En arbejds pakkes grad af formalisering kan variere afhængigt af omfanget af det arbejde der skal udføres. Det kan spænde fra en kortfattet beskrivelse til en udførlig redegørelse for arbejds pakkes indhold og kvalitet.
- ▶ En arbejds pakke kan med andre ord betragtes som et miniprojekt.

### Indholdet af en arbejds pakke

#### En arbejds pakke SKAL altid indeholde:

- ▶ **Beskrivelse af arbejds pakke** – formålet med arbejds pakken og hvilke aktiviteter/produkter består arbejds pakken af
- ▶ **Produktbeskrivelse(r)** – indholdet af de produkter som arbejds pakken består af, evt. med selvstændige kvalitetskriterier. Indholdsbeskrivelse kan fx være en disposition for et dokument, der skal udarbejdes.
- ▶ **Kompetencer** – de nødvendige kompetencer til at udføre arbejdet
- ▶ **Kvalitetskriterier** – forventninger til produktets udformning, der gør at produktet imødekommer de givne behov
- ▶ **Godkendelseskriterier** – hvad skal der til, før arbejds pakken er veludført og kan godkendes

#### Det kan afhængigt af omfang og formaliseringsgrad være en fordel at arbejds pakken også indeholder beskrivelser af:

- ▶ Teknikker/processer/procedurer, der skal anvendes
- ▶ Metode til kvalitetskontrol, der skal anvendes
- ▶ Fælles aftale om indsats og udgifter samt start- og slutdatoer
- ▶ Afleveringskrav
- ▶ Omstændigheder ved aflevering af arbejde
- ▶ Hvordan færdiggørelse skal meddeles
- ▶ Eventuelle begrænsninger, der skal tages højde for
- ▶ Vilkår for selvstændige kvalitetskontroller
- ▶ Rapporteringsaftaler
- ▶ Problemhåndtering og -eskalering

### Udarbejdelse af arbejds pakker

Arbejds pakker udarbejdes ud fra de strategiske indsatsområder, som blev fastlagt under Definér Indsatsområder afsnit 2.9, 3.7, 4.4 og 5.4.

Nedenfor er gengivet nogle af disse indsatsområder.

### **Strategiske indsatsområder**

#### **Indkøbsadfærd**

- Volumenkonsolideration
  - Konsolider antallet af leverandører
  - Sammensæt indkøbsvolumen på tværs af decentrale enheder
  - Omfordel volumen blandt leverandører
  - Kombiner volumen fra forskellige indkøbsgrupper
- Bedste pris
  - Sammenlign priser
  - Sammenlign total omkostning
- Nye markeder
  - Udvid geografisk leverandørbase
  - Find nye leverandører
  - Overvej indkøbssamarbejde med andre kommuner

#### **Indkøbsorganisering**

- Kompetenceudvikling

#### **Indkøbsprocesser**

- Procesforbedring
  - Gentænk fælles processer med udgangspunkt i Lean-metoder
  - Indgå strategiske alliancer og partnerskaber
  - Udvikl integreret forsyningskæde
- Støt leverandørerne
  - Støt op omkring leverandørernes forbedringer af processer
- ...

Arbejdspakkerne, der udarbejdes skal til sammen realisere målene. Der må derfor ikke stå nogen mål tilbage, som ikke er adresseret af mindst en arbejdsopgave.

Neden for er givet nogle eksempler på arbejdsopgaver

#### *Illustrativ*

#### *Arbejdspakker:*

##### *Udbudsplan*

##### *Samarbejdsmodel med andre kommuner*

##### *Procesbeskrivelse for indgåelse af kontrakter*

##### *Procesbeskrivelse for indkøb*

##### *Indgå aftale med kompetenceudviklingsfirma mhp. udvikling af forhandlingskompetence*

##### *Holdningsændring i organisation*

##### *Kommunikation af ny organisation*

##### *Implementering af e-handelssystem*

##### *Udbud 1: Genbrugshjælpemidler*

##### *Udbud 2: Persontransport*

...

Eksempel på en arbejdsopgave

#### *Illustrativ*



Arbejdspakke 1: Udbudsplan	
<b>Formål</b>	Formålet med udbudsplanen er at prioritere og planlægge udbud for de kommende 2-3 år. Hermed kan der tildeles ressourcer til udbudene og udbudene kan planlægges effektivt, så de største indkøbsbesparelser realiseres først.
<b>Indhold</b>	Udbudsplanen er udformet som en prioriteret liste over indkøbsgrupperne, hvor de mest udbudseguede indkøbsgrupper er højest placeret på listen.
<b>Produktbeskrivelse(r)</b>	<p><b>Listen skal angive:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Indkøbsgruppernes volumen</li> <li>▶ Om det er egne eller fælles udbud</li> <li>▶ Om området er dækket af SKI-aftaler</li> <li>▶ Strategi for udbud (med udgangspunkt i forsyningsstrategi + markedsanalyse)</li> <li>▶ Aftaleudløb for eksisterende aftaler</li> <li>▶ Det ansvarlige chefområde – nyt og gammelt</li> <li>▶ Start- og slutdato for udbudene</li> <li>▶ Den ansvarlige for gennemførelse af udbudene</li> <li>▶ Ressourceforbrug</li> </ul>
<b>Kvalitetskriterier</b>	<p><b>Kvalitetskriterierne for udbudsplanen er følgende:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Prioriteringen af indkøbsgrupperne skal være dokumenteret i form af analyser af hver enkelt indkøbsgruppe foretaget med udgangspunkt i Indkøbshåndbogens kapitel 2.</li> <li>▶ Udbudsplanen skal kunne realisere en besparelse svarende til kommunalbestyrelsens forventninger og budget.</li> </ul> <p>Områdecheferne samt øvrige personer med viden om eksisterende planer for fremtidige udbud skal deltage i arbejdet.</p>
<b>Godkendelseskriterier</b>	<p><b>Godkendelseskriterierne for udbudsplanen er følgende:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Direktionen skal være enige om prioriteringen i udbudsplanen</li> <li>▶ Direktionen skal være parate til at stille de nødvendige ressourcer til rådighed</li> </ul> <p>Kommunaldirektøren har som styregruppeformand det endelige ansvar for godkendelsen af udbudsplanen.</p>
<b>Kompetencer/roller</b>	Alle direktørområder skal inddrages i kvalificeringen af udbudsplanen. Hvis direktørerne ikke selv kan deltage i arbejdet, udpeges nøglemedarbejdere til at deltage i kvalificeringen af udbudsplanen.
<b>Øvrige oplysninger om arbejdsplanen</b>	<p>På nuværende tidspunkt står kommunen med en liste, hvor indkøbsgrupperne er prioriteret. Listen skal kvalificeres via inddragelse af organisationen for at blive til en udbudsplan.</p> <p>Medarbejderne i organisationen sidder med specialviden og kender de konkrete behov inden for deres fagområde. Gå derfor i dialog med nøglemedarbejdere omkring skitsen til udbudsplanen. Arranger evt. workshops eller interviews, hvor organisationen kan give input til udbudsplanen.</p> <p><b>Proces for udarbejdelse af udbudsplanen</b></p> <pre> graph LR     A[Indkøbsgruppe-prioritering] --&gt; B[Kvalificeret indkøbsgruppe-prioritering]     B -.-&gt; C[Udbudsplan]     D[Input fra områdechefer] --&gt; A     E[Input fra nøglemedarbejdere] --&gt; B   </pre>

Arbejdspakkerne må ikke fylde mere end en A4-side hver især. De enkelte aktiviteter i arbejds pakken detailplanlægges som en del af handlingsplanen. I bilag D er foreslået en skabelon for arbejds pakker.

Når programplanen senere skal udarbejdes, fastlægges synergi og afhængigheder mellem de forskellige arbejds pakker.

## 6.3 Fastlæg resultatmål

### Hvad er resultatmål?

Resultatmål er de mål, som indkøbsfunktionen skal følge op på for at tjekke om indkøbspolitikens resultater er blevet indfriet. Der er gennem håndbogen blevet talt om flere forskellige typer af mål. Neden for er hierarkiet mellem måltyperne illustreret.

### Målhierarki



De politiske mål er dybest set de mål, som den kommunale forvaltning er sat i verden for at indfri. Derfor er de politisk fastsatte mål øverst i hierarkiet. De er beskrevet i indkøbspolitikken. Ud fra de politiske mål har vi i analysefasen fastlagt nogle strategiske indsatsområder, der også har form som et sæt af målsætninger. For at kunne implementere målsætningerne i de strategiske indsatsområder, er vi nødt til at fastsætte helt konkrete resultatmål for hvert indsatsområde, som kommunen kan følge op på.

### Fremgangsmåde for fastlæggelse af resultatmål

- Find igen de strategiske indsatsområder frem som blev udarbejdet i Definér Indsatsområder.



<p><b>Strategiske indsatsområder</b></p> <p><b>Indkøbsadfærd</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Volumenkonzentration           <ul style="list-style-type: none"> <li>•Konsolider antallet af leverandører</li> <li>•Sammensæt indkøbsvolumen på tværs af decentrale enheder</li> <li>•Omfordel volumen blandt leverandører</li> <li>•Kombiner volumen fra forskellige indkøbsgrupper</li> </ul> </li> <li>•Bedste pris           <ul style="list-style-type: none"> <li>•Sammenlign priser</li> <li>•Sammenlign total omkostning</li> </ul> </li> <li>•Nye markeder           <ul style="list-style-type: none"> <li>•Udvid geografisk leverandørbase</li> <li>•Find nye leverandører</li> <li>•Overvej indkøbssamarbejde med andre kommuner</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Indkøbsorganisering</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Kompetenceudvikling</li> </ul> <p><b>Indkøbsprocesser</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Procesforbedring           <ul style="list-style-type: none"> <li>•Gentænk fælles processer med udgangspunkt i Lean-metoder</li> <li>•Indgå strategiske alliancer og partnerskaber</li> <li>•Udvikl integreret forsyningskæde</li> </ul> </li> <li>•Støt leverandørerne           <ul style="list-style-type: none"> <li>•Støt op omkring leverandørernes forbedringer af processer</li> <li>•...</li> </ul> </li> </ul>
--

- ▶ Fastlæg kvantificerbare resultatmål, der sikrer, at det kan måles om strategien er blevet udmøntet.
- ▶ Lakmusprøven er, om vi har opnået det vi ville, hvis det eneste vi kendte var resultatet af målingerne.
- ▶ Resultatmålene skal fastlægges efter SMART-princippet: Specifikke, Målbare, Acceptable, Relevante og Tidsbestemte.
- ▶ Målene må ikke indebære, at der skal igangsættes en større undersøgelse for at måle effekten af indsatserne.
- ▶ Opfølgning på resultatmålene skal være en integreret del af hverdagen for medarbejderne.

### Eksempel på resultatmål

Overvejelserne i forbindelse med fastlæggelsen af resultatmål kan give inspiration til at designe nye arbejdsopgaver. Der kan således være et tilbageløb mellem Udarbejd arbejdsopgaver og Fastlæg resultatmål.

Bilag C giver et eksempel på en række resultatmål for Nyby Kommune.

## Rapportering

- ▶ Tabellerne angiver som udgangspunkt en årlig opfølgning på resultatmålene. Ved flere af målene vil det dog være hensigtsmæssigt, at følge op månedsvist, kvartalsvist eller halvårligt. Opfølgningsfrekvensen fastsættes sammen med resultatmålet.
- ▶ For hvert resultatmål udpeges en ansvarlig til at følge op på målet og rapportere til ledelsen. Rapporteringen kan med fordel indgå i kommunens øvrige ledelsesrapportering.

Hvis ikke der følges op og rapporteres til ledelsen er resultatmålene værdiløse, og indkøbsstrategien vil aldrig kunne udmønte de forventede besparelser.

## Indhentning af besparelser

Forbedringer kan ikke forventes fra den første dag, de nye processer tages i brug. De vil først vise sig, når de nye aftaler er implementeret og de nye rutiner er indarbejdet.

Gennem fastlagte rutiner skal der løbende indsamles data på de faktiske indkøb (forbrugstal), udbud og målinger på aftaler, så vidt muligt direkte fra økonomisystemets indkøbsdata.

I starten af strategiperioden vil indkøbsfunktionen gennemføre periodiske analyser og ad hoc analyser for at afdække erfaringer og besparelser med det nye effektive indkøb.

Når IT-understøttelse er etableret med alle relevante indkøb via IT-løsningen, rapporteringsmuligheder og analyser, indberetninger fra leverandører, revisionsgennemgang etc. er etableret IT-mæssige, bør frekvensen øges til hyppigere løbende opfølgning.

Indkøbsfunktionen udarbejder analyser og de budgetansvarlige foretager opfølgning.

Hvis brugere, rekvirenter og indkøber ikke anvender aftaler og følger forretningsgange, skal dette undersøges nærmere og påtales.

Indkøbschefen udarbejder en periodisk statusrapport for fremdriften i gevinstrealisering. Statusrapporten bliver forelagt for chefgruppen til orientering, beslutning og delegering af ansvar for korrigerende tiltag.

Læring og erfaringer i Nyby Kommune fra arbejdet med det effektive indkøb og resultater fra analyser af indkøbet skal kommunikeres til relevante målgrupper, viderebringes på intranet, i nyhedsbreve, på info-møder og indgå i løbende træningsaktiviteter, for både nye og eksisterende medarbejdere, der arbejder med indkøb.



## 6.4 Udarbejd programplan

<p><b>Hvad er et program?</b></p>	<p><b>Definition: Et program kan defineres som en portefølje af arbejdsplaner og aktiviteter, der er ledet og koordineret med henblik på at opnå et fælles strategisk udbytte.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Formålet med et program er at planlægge og koordinere ressourcer, tid og kompetencer med henblik på at sikre en effektiv gennemførelse af aktiviteterne i programmet og opnåelse af resultatmål.</li> <li>▶ Årsagen til at det er en god idé at udarbejde en programplan er:             <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Vi kan ikke gennemføre alt det vi gerne vil på samme tid. Medarbejdernes tid er en knap ressource.</li> <li>▶ Særlige kompetencer kan være en flaskehals, der forsinker arbejdsplanernes gennemførelse.</li> <li>▶ Når der arbejdes med programmer har vi bedre kontrol med overholdelse af budgetter.</li> <li>▶ Det bliver muligt at koordinere aktiviteter og derved skabe synergi på tværs af arbejdsgrupper arbejder.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Fremgangsmåde for udarbejdelse af programplan</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lav en "bordlægger" med udbudsplanen og de øvrige arbejdsplaner, som er defineret.</li> <li>2. Opstil tilgængelige ressourcer i indkøbsfunktionen</li> <li>3. Opstil tilgængelige ressourcer i organisationen</li> </ol> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;"> </div> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Identificer flaskehalskompetencer</li> <li>5. Fastlæg afhængigheder mellem arbejdsplanerne og optegn disse</li> <li>6. Fordel ressourcerne og arbejdsplanerne hensigtsmæssigt</li> <li>7. Opdel programplanen i faser med henblik på overgang til almindelig drift</li> </ol>

	Fase: Forberedelse      Gennemførelse af udbud      Afslutning af projekt      Drift											
	2008				2009				2010			
	1. kv.	2. kv.	3. kv.	4. kv.	1. kv.	2. kv.	3. kv.	4. kv.	1. kv.	2. kv.	3. kv.	4. kv.
Indkøbsadfærd			Arbejdspakke 1									
			Arbejdspakke 2									
Organisering												
Forretningsgange												
IT-understøttelse												
Forandringsledelse												

8. Afstem planen med opinionsdannere og relevante ledere  
9. Godkend programplanen

## 6.5 Udarbejd handlingsplan

Hvad er en handlingsplan?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Handlingsplanen er den kortsigtede detailplan for de kommende 3-4 måneder. Handlingsplanen indeholder en beskrivelse af alle de aktiviteter, som skal udføres i de næste 3-4 måneder.</li> <li>▶ Hvor arbejdspakkerne beskriver HVAD der skal udarbejdes, beskriver handlingsplanen HVORDAN arbejdspakkerne bliver udført. Fokus er de konkrete aktiviteter der skal til for at opnå resultatmålene.</li> <li>▶ Handlingsplanen er et dynamisk dokument, der løbende opdateres med aktiviteterernes fremdrift og yderligere planlægning af de næste aktiviteter, efterhånden som det bliver relevant.</li> </ul>
Fremgangsmåde for udarbejdelse af handlingsplan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Handlingsplanen udarbejdes med udgangspunkt i Programplanen og arbejdspakkerne, som er defineret.</li> <li>▶ Det overvejes for hvert produkt i den pågældende arbejdspakke, hvilke aktiviteter der skal til for at frembringe produktet, så det opfylder de fastsatte kvalitetskriterier.</li> <li>▶ Der fastsættes tidsplaner for de enkelte aktiviteter, herunder deadline og evt. milepæle.</li> <li>▶ Personerne, der skal udføre aktiviteterne, udpeges:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ejer – personen der udnævnes som ansvarlig for gennemførelse af aktiviteter i arbejdspakken</li> <li>▶ Godkender – personen der har bemyndigelse til at godkende arbejdspakken</li> <li>▶ Øvrige deltagere der skal medvirke til at udføre aktiviteterne i arbejdspakken</li> </ul> </li> <li>▶ Handlingsplanen er det mest detaljerede niveau i planlægning-</li> </ul>



	<p>gen. Det er vigtigt at planlægge detaljeret, så det er helt klart, hvilke aktiviteter der skal til at komme fra A til B.</p> <p><i>Undersøgelser viser, at de bedste, mest resultatskabende og mest velkørte projekter bruger ca. 20 % af den samlede projekttid på planlægning!</i></p>
	<p><i>Eksempel på handlingsplan for arbejds pakken for udarbejdelse af udbudsplan.</i></p>

### Handlingsplan

#### Arbejdsplan og aktiviteter:

ID.	Fase:	Godkender:	Ejer:	Type:	Kriterier for godkendelse:	Status:	Deadline:	Estimer:		Forudsætninger:
								Timeest. Indkøb:	Timeest. Organisation:	
<b>Arbejdsplan:</b>										
1.0	<b>Fase 1: Forberedelse</b>									
1.01	<b>Arbejdsplan 1: Udbudsplan</b>							24	20	
1.01.1	Udarbejd handlingsplan for arbejdsplanen	Indkøbschef	Indkøbsmedarbejder	Proces	Ingen	Godkendt	25-02-2008			
1.01.2	Handlingsplan	Indkøbschef	Indkøbsmedarbejder	Produkt	Indkøbschef kan godkende indhold	Godkendt	25-02-2008			
1.01.3	Planlægning af workshop for områdechefer	Indkøbschef	Indkøbsmedarbejder	Proces		Påbegyndt	14-03-2008			Analyse af indkøbsgrupper skal være færdig
1.01.4	Workshopmateriale - PP-præsentation + agenda	Indkøbschef	Indkøbsmedarbejder	Produkt	Indkøbschef kan godkende indhold	Påbegyndt	14-03-2008			
1.01.5	Fastlægge dato for workshop	Indkøbschef	Indkøbsmedarbejder	Produkt	Varsling af workshop min 2 uger i forvejen	Påbegyndt	14-03-2008			
1.01.6	Liste over deltagere til workshop	Indkøbschef	Indkøbsmedarbejder	Produkt	Alle chefovråder repræsenteret med relevante medarbejdere	Påbegyndt	14-03-2008			
1.01.7	Indkaldelse af deltagere til workshop	Indkøbschef	Indkøbsmedarbejder	Proces	Workshop i kalender hos deltagere	Identificeret	01-03-2008			
1.01.8	Anmodning om liste over evt. planlagte udbud fra hvert chefovråde	Indkøbschef	Indkøbsmedarbejder	Proces	Ingen	Identificeret	07-03-2008			
1.01.9	Modtage lister fra chefovråderne	Indkøbschef	Indkøbsmedarbejder	Produkt	Liste er udtømmende	Identificeret	15-03-2008			
1.01.10	Udsende agenda til workshopdeltagere	Indkøbschef	Indkøbsmedarbejder	Proces	Udsendelse pr. mail en uge før workshop	Identificeret	13-03-2008			
1.01.11	Afholdelse af workshop	Indkøbschef	Indkøbsmedarbejder	Proces	Workshop afholdt med 75 % deltagelse	Identificeret	20-03-2008			
1.01.12	Opfølgning - kvalificering af indkøbsgruppeprioritering og instilling af udbudsplan til direktion	Indkøbschef	Indkøbsmedarbejder	Proces	Godkendes af indkøbschef	Identificeret	05-04-2008			
1.01.13	Færdig udbudsplan og indstilling	Indkøbschef	Indkøbsmedarbejder	Produkt	Godkendt af styregruppen	Identificeret	10-04-2008			
1.01.14	Godkendelse af udbudsplan	Kommunal-direktør	Indkøbschef	Produkt	Alle direktører enige om planens udformning	Identificeret	20-04-2008			Kommunaldirektør har deltaget på workshop
1.02	<b>Arbejdsplan 2</b>									
1.02.1	Aktivitet 1									
1.02.2	Aktivitet 2									
2.0	<b>Fase 2: Gennemførelse af udbud</b>									
2.01	<b>Arbejdsplan 3</b>									
2.01.1	Aktivitet 1									
2.01.2	Aktivitet 2									

## 7 Forandringsledelse

### 7.1 Introduktion til forandringsledelse

Forandringsledelse er afgørende for succes i udarbejdelse, fastlæggelse, forankring, implementering og realisering af indkøbsstrategien.

Formålet med forandringsledelse er, at sikre at organisationen er forandringsparat, så implementeringsplanen kan blive realiseret.

Som en del af indkøbsstrategien skal kommunen lægge en strategi for forandringsledelse. Det er derfor et led i udarbejdelsen af strategien at:

- Skabe et overblik over den forventede organisatoriske modstand mod indkøbsstrategien.
- Udarbejde en strategi for forandringsledelse

Dette kapitel vil gennemgå nogle værktøjer, som kommunen kan benytte til at håndtere evt. modstand og ikke mindst at lægge en strategi for hvordan forandringerne, som indkøbsstrategien medfører, bliver til varige ændringer i organisationen.

#### Forandringsledelsesindsatser efter behov

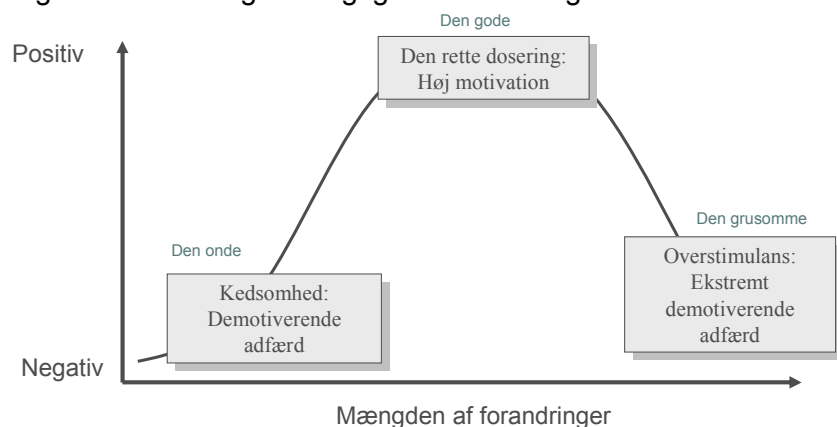
Forandringsledelse er et af de tværgående områder i indkøbsstrategien. Det betyder, at forandringsledelse under hele projektførelsen er et nærværende emne, der hele tiden må tages stilling til.

Forandringsledelsesindsatserne planlægges således efter behov. Behovet kan være til stede såvel under analysefasen (kapitel 2-5) som under implementeringsfasen (kapitel 6).

### 7.2 Forandringsledelse i praksis

#### Tilpas mængden af forandringer til organisationen

Forandringer kan komme i flere tempi. Det er afgørende, at doseringen af forandringer er rigtig i forhold til organisationen.



**Alle individer har hvert deres unikke behov og kapacitet til at håndtere forandringer**

Hvis der er meget få forandringer i en organisation, keder medarbejderne sig og bliver demotiverede. Omvendt kan for mange forandringer på én gang medføre overstimulans og stress, altså en ekstremt demotiverende adfærd. Forandringsledelse handler om at



finde den gyldne middelvej, hvor forandringerne er doseret, så medarbejderne i organisationen føler sig udfordret uden at bliver overvældet. Her skal ledelsen huske på, at medarbejderne er forskellige individer, som har hvert deres unikke behov og kapacitet til at håndtere forandringer.

## Håndtering af modstand

Næsten uanset hvor godt indkøbsstrategiprojektet bliver planlagt og kommunikeret, vil det møde forskellige grader af modstand i organisationen. En reaktion som indkøbsprojekter typisk møder, er fra medarbejdere, der føler at noget magt er blevet taget fra dem, hvis de ikke længere selv må bestemme, hvilken leverandør de vil benytte.

Angrebsvinkler	Kunne gøres ved at ...	Fordele
Få modstanden på bordet ...	Spørg efter konstruktive grunde til, at forandringerne ikke vil kunne fungere. Gør noget ved feedback'en. Giv mulighed for at modstanden kan komme frem.	Tilvejebringer værdifuld information. Involverer medarbejderne. Skaber åbenhed.
Sæt ord på og beskriv modstanden	Diskuter modstanden åbent med de involverede, lige så snart du observerer den.	Giver signalet om, at modstand er acceptabelt, men skal løses. Sikrer, at modstand ikke løser projektet.
Find ud af, hvem modstanderne er	Find ud af om modstanden skyldes manglende viden, evner eller vilje. Diskutér den manglende vilje og mulige løsninger med personer	Giver mulighed for at behandle modstanden forskelligt. Skaber en støttende stemning. Skaber åbenhed om, at alle forandringer ikke passer i alles kram.
Giv tid, men stil også klare krav	Forvent ikke, at alle er lige engagerede fra start. Giv hver enkelt dine forventninger til vedkommendes præstation – nu og i fremtiden.	Er realistisk og lægger vægt på individuelle erfaringer. Giver medarbejderne en klar retning.

## Tjekliste for den succesfulde forandring

Den succesfulde forandring er altid en kombination mellem forskellige indsatser. Hvis indsatser negligeres eller nedprioriteres, er der en stor risiko for, at projektet ikke medfører den permanente ændring, som det sigter mod.

Nedenstående skema illustrerer, hvordan negligeret af forskellige indsatser vil føre til problemer, der i sidste ende betyder, at projektet ikke kommer til at medføre varige forandringer.

Behov for forandring	Fælles opfattelse	Leder fokus	Medarb involvering	Int. org ændring	Målt opfyldelse	=	Varige for- forandringer
⊖	✓	✓	✓	✓	✓	=	Ingen aktivitet
✓	⊖	✓	✓	✓	✓	=	Ingen ledelse
✓	✓	⊖	✓	✓	✓	=	Ingen rollemodeller
✓	✓	✓	⊖	✓	✓	=	Ingen ejerskab
✓	✓	✓	✓	⊖	✓	=	Ingen integration
✓	✓	✓	✓	✓	⊖	=	Ingen resultater
✓	✓	✓	✓	✓	✓	=	Permanent ændring

## Hovedaktiviteter i forandringsindsatserne

Aktiviteterne i forandringsindsatserne følger typisk et veldefineret forløb som eksemplificeret neden for. Forandringsledelse kan dog også foregå spontant fra dag til dag f.eks. i form af løbende konflikthåndtering og samtaler med bestemte medarbejdere.

**Formål:**

Synliggøre behovet for forandring

Skabe fælles opfattelse af udfordringer og forløb

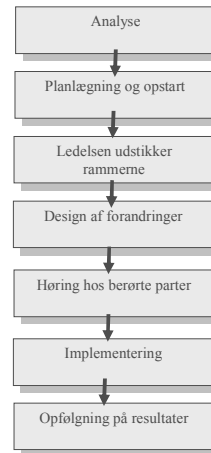
Sikre ledelsens fokus

Sikre optimale forandringer  
Involvare de relevante medarbejdere

Orienterer berørte  
Undgå uhensigtsmæssigheder

Skabe hurtige forandringer

Sikre at målene opfyldes


**Nøgleaktiviteter:**

Business case (økonomi og cost/benefit)  
Kundeundersøgelse  
Test af forandringssparathed/interessent-analyse

Overordnet projektplan med klare milepæle  
Orienteringsmøder  
Skriftlig information

Workshops/lederseminar(er)  
Arbejdsgrupper

Workshops/arbejds møder  
Arbejdsgrupper

Workshops/arbejds møder  
Arbejdsgrupper

Pilot-projekter  
De nødvendige delprojekter

Løbende projektstyring  
Evaluerings  
Scorecard på effekter

**”Jysk omkostningsbevidsthed”**

Mange gange kan almindelig sund fornuft være kilde til store besparelser. Et af de vigtige forandringsprojekter bliver derfor at få kommunens medarbejdere til at tænke sig om, hver gang de køber ind og få indkøbene til en god pris – ligesom de gør, når de køber ind til deres private husholdning.

Helt nøgternt handler jysk omkostningsbevidsthed om at udvise den fornødne ”fedtethed” – også når det er kommunens (skatteborgernes) penge, der skal bruges.

## 7.3 Indsatser

### Indsatser

Ligesom for de fire indsatsområder identificeres der for forandringsledelse de nødvendige indsatser. Indsatserne indarbejdes i implementeringsprogrammet som arbejds pakker.

### Illustrativ

**De overordnede strategiske indsatsområder for forandringsledelse i Nyby Kommune er:**

- **Holdningsbearbejdning mht. ”jysk omkostningsbevidsthed”**
- **Sikre ledelsesopbakning fra kommunaldirektøren**
- **Synliggøre gevinstpotentiale ved gennemførelse af optimalt indkøb.**
- **Støtte implementering af korrekt indkøbsadfærd (med roller og ansvar).**
- **Sikre at nye medarbejdere (disponenter) bliver introduceret til Nyby kommunes indkøbspolitik og strategi.**



## 8 Kommunikation

### 8.1 Introduktion til kommunikation

#### Vigtigheden af kommunikation

Kommunikation er et af de væsentligste elementer i indkøbsstrategien. Hvis ikke de rigtige budskaber kommunikeres effektivt ud i organisationen, er der ikke store chancer for, at medarbejderne ændrer deres adfærd, når de køber ind.

Særligt i et indkøbsprojekt er kommunikation vigtigt, fordi nogle medarbejdere – som beskrevet under kapitlet Forandringsledelse – som udgangspunkt vil øve modstand mod projektet. Modstanden håndteres dels via forandringsledelse og dels via kommunikationsplanen. I mange tilfælde vil forandringsledelse og kommunikationsplan være integreret.

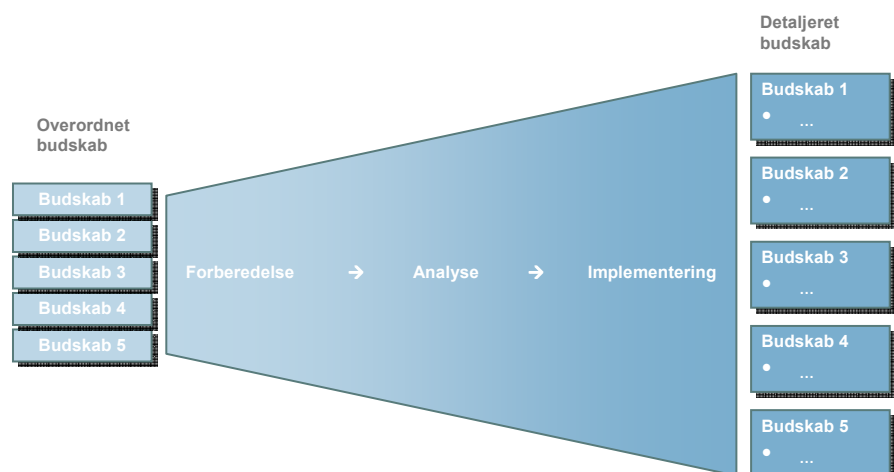
Formålet med dette kapitel er at udarbejde en kommunikationsplan, der angiver alle de kommunikationsaktiviteter, der skal udføres for at indkøbsstrategien bliver en succes.

Første skridt når der laves kommunikationsplan er at finde ud af, hvem der skal kommunikeres med. Derfor udarbejdes en interessenanalyse for det første.

#### Gradvis udfoldelse af kommunikationsplanen

Kommunikation er et af de "tværgående områder", der går på tværs af projektforbereelse, analyse og implementering. Kommunikationsplanen er således et dynamisk dokument, der opdateres løbende efterhånden som, der gennem projektet opnås ny viden.

Under forberedelsen af projektet, når platformen til projektet bygges, vil man typisk have en overordnet idé om behovet for kommunikation, men den detaljerede planlægning af indholdet i kommunikationen kommer først senere i projektførløbet. Se illustration nedenfor.



## 8.2 Interessentanalyse

Interessentanalysen udgør grundlaget for kommunikationsplanen. Formålet er at få en systematisk vurdering af alle aktører, der kan have en indflydelse på indkøbsprojektet.

Identifikation af og definition af en strategi for håndtering af interessenter er en væsentlig faktor i at sikre en succesfuld implementering af indkøbsstrategien. Nedenfor er nogle af de spørgsmål som interessentanalysen bør besvare:

- Hvem bliver berørt af indkøbsstrategiens indsatser?
- Hvem er sponsorerne for indkøbsstrategien, som sikrer den nødvendige ledelsesopbakning?
- Hvem er forandringsagenterne som kan medvirke til at forankre og gennemføre indkøbsstrategien?
- Hvem er interessenter i forhold til implementering af den nye indkøbsstrategi med en ny organisation, herunder eksterne interessenter?
- Hvem er nøgleressourcer (og ildsjæle)?
- Hvordan kan disse involveres og allokeres?

Udfyld først det simple interessentanalyseskema nedenfor.

Interessent	Position	Bidrag	Udbytte	Adfærd

Overvej først og fremmest om alle interessenterne er med i analysen. Har de der har udpeget interessenterne haft forudsætninger for at kende ALLE interessenter?

Når der er styr på alle interessenterne, arbejdes der videre med håndteringen af interessenterne. Neden for er vist et eksempel på, hvordan interessentanalysen kan udvides med overvejelser om, hvilke budskaber, der skal ud til de forskellige interessenter.



Interessenter				Budskaber			
		Karakteristika	Prioritering	Formål	Indhold	Form	Tidspunkt/hyppighed
Politisk niveau	Kommunalbestyrelse						
	Økonomiudvalg						
	Fagudvalg						
Administrativ ledelse	Direktion						
Central administration							
Decentral organisation							
Leverandører							
Øvrige interessenter							

### Prioritering af interessenter

Nedenfor er listet nogle af de måder, man kan vælge at **prioritere** de enkelte interessenter:

- ▶ **Godkende** – Interessenter der har beslutningskompetence i projektet skal naturligvis godkende projektets resultater inden de kan implementeres.
- ▶ **Inddrages i arbejdsgruppe** – Interessenter som har viden, der er relevant for projektet kan inddrages i arbejdsgrupper, hvor de har mulighed for at tage del i projektet.
- ▶ **Høres** – Det kan være relevant, at visse interessenter får mulighed for at give deres mening til kende. Det kan eksempelvis være faglige organisationer, politikere etc.
- ▶ **Informerer** – Der kan være interessenter, som ikke skal have mulighed for at påvirke projektet, men som stadig skal informeres om projektet.
- ▶ **Ingen håndtering** – Der er ikke behov for at rette en særskilt indsats mod interessenter, der ikke kan få indflydelse på projektet

### Budskabets formål og indhold

**De forskellige interessenter har forskellige Informationsbehov.** Angiv formål og indholdet i budskabet til hver interessent.

### Form

Nedenfor er listet nogle af de mest almindelige informationskanaler:

- ▶ **Statusrapport(er)** – Her er talte om to forskellige formater for henholdsvis månedlig og ugentlig rapportering.
- ▶ **Statusmøder** – Styregruppemøder og projektgruppemøder, der afholdes hver 14. dag eller efter behov i den enkelte kommune.
- ▶ **Nyhedsbrev (mail)** – Dette er en kort mail indeholdende overskrift og en kort beskrivelse.
- ▶ **Interne møder (briefings)** – Disse interne møder har til formål at informere og oplyse om det arbejde, som bliver gjort i forbindelse med indkøbsprojektet.
- ▶ **Referater** – Referater fra møder generelt. Disse følger den normale standard i kommunen.
- ▶ **Arbejdsdokumenter** – Refererer generelt til alle arbejdsdokumenter, som er defineret.
- ▶ **Fællesmøder (road shows)** – Fællesmøder for udvalgte grupper.

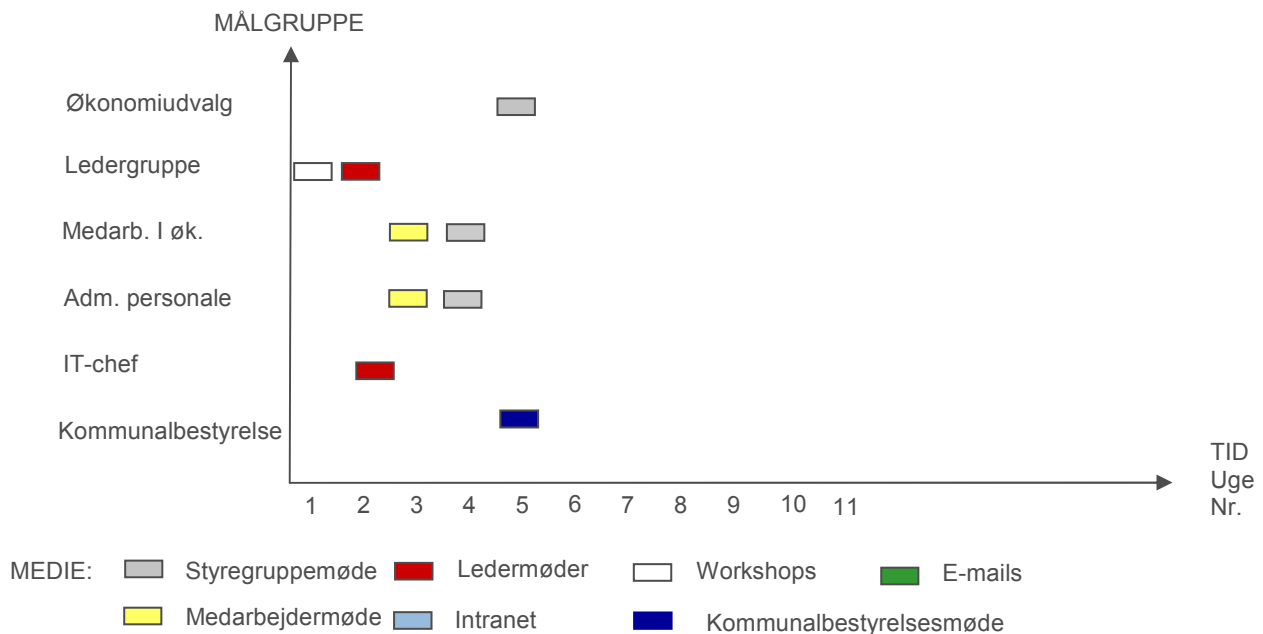
## Tidspunkt / hyppighed

Udarbejd desuden en tidsplan for, hvornår de enkelte interessenter inddrages og informeres.

### 8.3 Kommunikationsplan

Der udarbejdes en handlingsplan for kommunikationen på baggrund af interessentanalysen.

Kommunikationsplanen kan afbildes i et diagram for at få et større overblik. Se nedenfor.





## 9 Business Case

### 9.1 Introduktion til business case

**Business casens funktion** Business casen består grundlæggende af en opstilling af på den ene side fordelene ved at gennemføre projektet og på den anden side af omkostningerne / ulemperne ved projektet.

Business casen er et af de vigtigste redskaber til at sikre at indkøbsstrategiprojektet bliver en succes. Business casen er det sæt af oplysninger, der retfærdiggør at starte indkøbsstrategiprojektet og ikke mindst at fortsætte projektet, når det løbende vurderes. Dokumentet er således meget styrende for beslutningsprocesserne i ledelsen.

Business casen besvarer spørgsmålet: Kan projektet (stadig) betale sig?

**Løbende opdatering af business casen** Business casen er ligesom Forandringsledelse og Kommunikation et tværgående område, der gennemløber hele projektperioden. Dokumentet udarbejdes som en del af Platformen, men opdateres som minimum, når analyserne i kapitel 2-5 er udarbejdet, og når implementeringsprogrammet er lagt.

### 9.2 Udarbejdelse af business case

**Formål** Business casen skal forklare hvorfor projektet er nødvendigt.

**Opgørelse af fordele** Business casen skal identificere fordelene, dvs. udbyttet og besparelserne, som indkøbsstrategiprojektet angiveligt vil resultere i. Så vidt muligt skal fordelene være kvantificerbare, så det under og efter projektet kan måles, hvad udbyttet har været. Det bør defineres hvordan og hvornår fordelene kan opnås.

Prøv så vidt muligt at omsætte bløde fordele som f.eks. ”højere medarbejdertilfredshed” til målbare udbytter. Højere medarbejdertilfredshed kan oversættes til mindre udskiftning af personale.

Husk at udbyttet også kan inkludere de negative konsekvenser, ved at undlade at gennemføre projektet.

**Opgørelse af omkostninger / ulemper** Omkostningerne opgøres dels ved at kigge på projektplanen i PID'en. Her er det angivet hvilke ressourcer, som indgår i projektet.

**Investeringsvurdering** Investeringsvurderingen illustrerer balancen mellem udviklings-, drifts-, vedligeholdelses og supportomkostninger i forhold til den økonomiske værdi af udbyttet over en tidsperiode. Denne periode dækker strategihorizonten.

Investeringsvurderingen tager udgangspunkt i muligheden af at gøre ingenting, dvs. af udbytte og omkostninger måles i forhold til, hvis projektet ikke gennemføres.

### Risici

Business casen skal indeholde de vigtigste risici, som kan ramme projektet. Hvis ikke der oprettes en særskilt risikolog, skal det her også være beskrevet hvordan sådanne risici vil blive forsøgt afværget og/eller afbødet.

### Evaluering

Der foretages en samlet evaluering, hvor anbefalingen til evt. at fortsætte projektet begrundes.

### Illustrativ

*Gennemførelse af Indkøbsstrategien vil i løbet af strategihorizonten (til om med 2010) akkumuleret frigøre midler på godt 20 millioner kroner.*

*Business casen for Nyby Kommunes Indkøbsstrategi er sammenfattet i nedenstående tabel;*

	2008	2009	2010	2011
Besparelser ved indgåelse af nye aftaler	2,5	6,6	9,2	11,4
Omkostningsreducering ved forbedrede processer		0,6	1,2	1,8
Omkostningsreducering ved forbedret IT-understøttelse			0,5	1,0
<b>Besparelser</b>	<b>2,5</b>	<b>7,2</b>	<b>10,9</b>	<b>14,2</b>
Øget normering i indkøbsfunktionen	0,6	0,6	0,6	0,6
Kompetenceudvikling og anden ekstern konsulentbistand	1,7	1,0	0,4	0,4
IT-investeringer	3,5		3,0	
IT-driftsomkostninger		0,4	0,6	0,8
<b>Omkostninger</b>	<b>5,8</b>	<b>2,0</b>	<b>4,6</b>	<b>1,8</b>
<b>Likviditet</b>	<b>-3,3</b>	<b>5,2</b>	<b>6,3</b>	<b>12,4</b>
<b>Likviditet akkumuleret</b>	<b>-3,3</b>	<b>1,9</b>	<b>8,2</b>	<b>20,6</b>

*Estimater for IT investering er skønsmæssigst fastsat. For at få et bedre beslutningsgrundlag foretages en projektmodning for de to IT-projekter, der er identificeret som en del af Indkøbsstrategien.*

*I tillæg til overstået økonomisk målbare udbytte vil en implementering af indkøbsstrategien medføre:*

- Indsæt bløde gevinster



### 9.3 Opdatering af business case

Efter analysefasen er afsluttet (kapitel 2-5 er udarbejdet) opdateres business casen, og efter implementeringsfasen er afsluttet (kapitel 6 er udarbejdet) opdateres business casen. Hver opdatering er en kontrol af, at projektet stadig er en fordel at fortsætte.

Den nye viden, som opnås i analysearbejdet, vil som regel betyde at nogle tidligere estimater må revurderes.

Nogle af de områder, hvor det er relevant at overveje, om business casen skal revurderes er:

- ▶ Forventninger til besparelser for indgåelse af nye aftaler og med tidspunkterne for realisering af besparelser ud fra programplanens angivelse af gennemførelse af udbud.
- ▶ Forventet omkostningsreducering ved forbedrede processer
- ▶ Forventet omkostningsreducering som følge af forbedret IT-understøttelse
- ▶ De nye ressourceestimer – omkostningerne ved evt. nye normeringer i indkøbsfunktionen
- ▶ Omkostningerne ved kompetenceudvikling
- ▶ Omkostninger ved implementering af IT-systemer

## 10 Fra projekt til drift

### 10.1 Afslutning af projektet

#### Hvordan afsluttes indkøbsstrategiprojektet?

En af de ting, der kendetegner et projekt, er, at det er tidsafgrænset. Indkøbsstrategiprojektet har en begyndelse og skal afsluttes på en ordentlig måde, når alle leverancerne er udarbejdet. Ved afslutningen af projektet tages Projektinitieringsdokumentet frem, og projektgruppen gennemgår alle leverancer med henblik på at vurdere, om målsætningerne er nået i et tilfredsstillende omfang. Indkøbsstrategiprojektet er afsluttet, når:

- Indkøbsstrategien er godkendt
- Opfølgingsaktiviteter er identificeret
- Projektet er evalueret

Godkendelsen af indkøbsstrategien bør involvere en høringsrunde hos relevante interessenter. Interessenterne bør bl.a. inkludere nøglepersoner i organisation, da dette er med til at sikre opbakning fra organisationen. Desuden skal der udarbejdes en beslutningsindstilling til den administrative ledelse i kommunen. Herefter kan strategien sendes til godkendelse hos ledelsen. Vær forberedt på, at ledelsen kan have ændringsønsker, som skal indarbejdes i strategien

Under processen med at udarbejde strategien har projektgruppen sandsynligvis identificeret nogle problematikker eller opgaver, som ikke er blevet løst undervejs. Disse skal samles sammen, og der skal tages beslutning om den videre håndtering.

Endelig er det altid en god idé at evaluere et projekt, når det afsluttes. Projektdeltagerne kan derved bedre lære af de erfaringer, de har gjort sig gennem projektførelsen.

### 10.2 Efter projektet er afsluttet

#### Realisering af strategien

Når projektet er afsluttet og indkøbsstrategien godkendt skal den implementeres. Dvs. at alle de ændringer, som er beskrevet i indkøbsstrategien skal effektueres i organisationen. Det er her indkøbsstrategien og indkøbsfunktionen skal stå sin prøve. Indkøbsstrategien er stadig kun bogstaver og tal på papir, og hvis ikke organisationen evner at ændre adfærd i overensstemmelse med strategien, skaber det ikke noget øget økonomisk råderum.

Der ligger to trin i realiseringen af indkøbsstrategien:

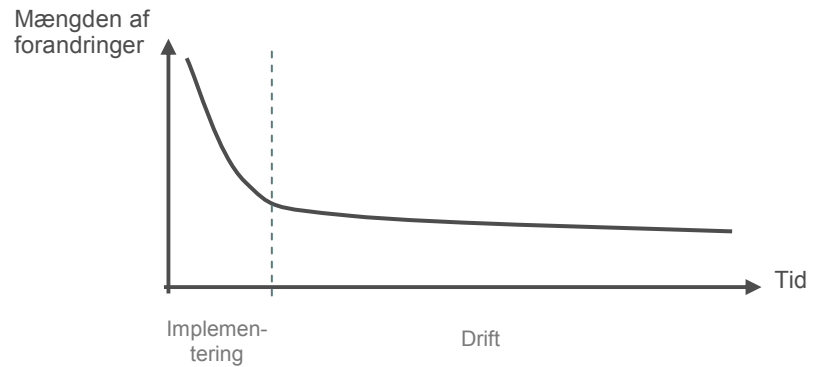
1. At implementere ændringerne
2. At gøre ændringerne permanente

For at indkøbsstrategien kan siges at være en succes, skal ændringerne som implementeringen medfører, gøres permanente, hvilket i praksis vil sige, at ændringerne skal gøres til en del af den



almindelige drift.

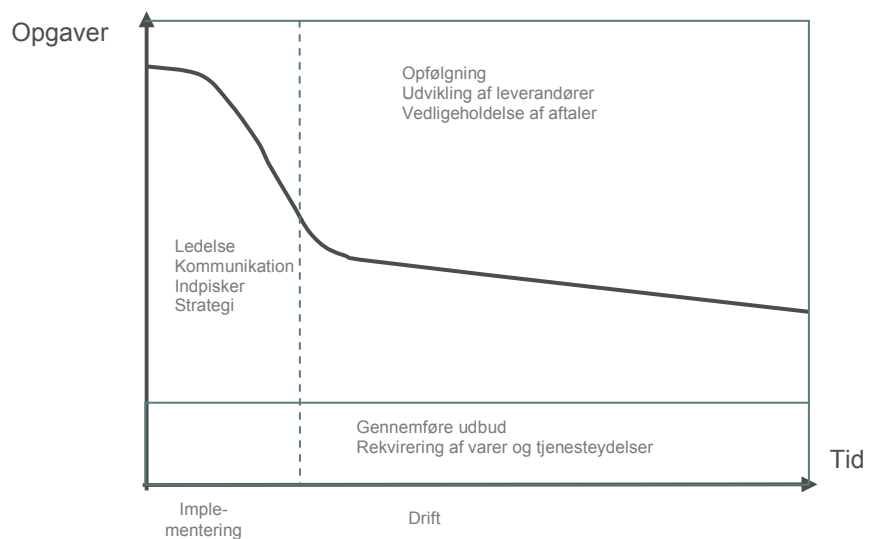
Nedenstående figur viser forskellen på implementeringsperioden, hvor den nye organisering skal i brug, og den efterfølgende driftsperiode. Mængden af forandringer er høj under implementeringen, og det stiller nogle særlige kompetencekrav i denne periode, som er mindre vigtige i driftsperioden.



### Kompetencekrav under implementering og drift

I kapitel 3 om indkøbsorganisering er de opgaver, som indkøbsfunktionen varetager, listet sammen med de kompetencer, det kræver at løse opgaverne. Der er imidlertid forskel på, hvilken vægt kompetencerne har under implementeringen og driften.

Nedenstående figur viser vægtfordelingen af kompetencekravene over tid.



Under implementeringen er der således brug for meget ledelse, kommunikation, udvikling af strategi og evnen til at få organisationen til at synes, at indkøbsstrategien er en god idé.

Under driften stiger fokus på opgaver som opfølgning, udvikling af leverandører og vedligeholdelse af aftaler.

Under hele perioden er der fokus på at gennemføre udbud og at rekvirere varer og tjenesteydelser.

## Opfølgning på besparelser

Indkøbsfunktion skal under driften holde øje med de besparelser de opnår. Nedenfor er et eksempel på en oversigt over besparelsepotentiale.

God arbejdslyst!

Oversigt over besparelsepotentiale									
Nr.	Indkøbsgruppe	Beskrivelse af tiltag	Est. 2008 potentiale i tkr	Best case	Worst case	Bekræftet	Ejer	Positive/ negative effekter	Opfølgningsmetode
1.	Energi – El & gas								
1.01									
1.02									
1.03									
2.	Gengrugshjælpermidler								
2.01									
3.	Transport								
3.01									
4.									
4.01									
4.02									
5.									
5.01									
	<b>I alt</b>		0	0	0				



## BILAG A – EKSEMPEL PÅ INDKØBSPOLITIK

### Indkøbspolitik for Nyby Kommune

#### Formål med indkøbspolitikken

Indkøbspolitikken skal sikre de bedste indkøbsvilkår for Nyby kommune, så alle varer og tjenesteydelser indkøbes på de økonomisk mest fordelagtige betingelser – den rette kvalitet til den bedste pris.

Indkøbspolitikken skal sikre, at indkøbsprisen vurderes i sin helhed og ud fra ressourcemæssige overvejelser - herunder medgået tid, forretningsmæssige principper og opnåelse af stordriftsfordele.

Indkøbspolitikken skal medvirke til at skabe en ensartet adfærd for indkøb i kommunens centrale og decentrale enheder så kommunen optræder som én kunde overfor leverandørerne.

Indkøbspolitikken skal sikre, at alle indkøb af varer og tjenesteydelser sker i henhold til gældende lovgivning, herunder EU's udbudsdirektiver.

#### Omfang

Indkøbspolitikken omfatter samtlige kommunale indkøb af varer og tjenesteydelser, der foretages i Nyby Kommune. Alle kommunens administrative afdelinger, virksomheder, selvejende institutioner og medarbejdere skal følge denne indkøbspolitik. Puljeordninger og lignende kan vælge at benytte aftalerne.

Da indkøbsdisponeringen foretages decentralt i de enkelte virksomheder, er det den enkelte virksomhed, der er ansvarlig for at gældende lovgivning og kommunens vedtagne indkøbspolitik overholdes.

#### Indkøbspolitiske mål

Nyby Kommunes primære målsætninger er:

- At der på baggrund af et effektivt indkøb skabes et økonomisk råderum
- at Nyby Kommune køber ind efter princippet om "rette kvalitet til den bedste pris" – d.v.s. køber den kvalitet, der passer til behovet til den lavest mulige pris
- at Nyby Kommune koordinerer sine indkøb og optræder som én kunde overfor leverandørerne for at udnytte de samlede indkøbsressourcer til at opnå stordriftsfordele
- at alle indkøb af varer og tjenesteydelser sker i henhold til gældende lovgivning, herunder EU's udbudsdirektiver
- at Nyby Kommune primært handler med leverandører, der er villige til at deltage i E-handel
- at Nyby Kommune gennem en miljø- og energibevidst indkøbspolitik medvirker til en så lille belastning af miljøet som muligt – under hensyn til pris og kvalitet
- at Nyby Kommune indgår centrale rammeaftaler og alle anskaffelser efterfølgende indkøbes med henvisning til en gældende rammeaftale eller et selvstændigt udbud.
- At reducere antallet af leverandører inden for de enkelte indkøbsområder
- At standardisere og substituere inden for de enkelte indkøbsområder

#### Centrale rammeaftaler og lokale indkøbere

Kommunen organiserer sine indkøb som centralt indgåede rammeaftaler med lokale indkøbere, der organisatorisk er placeret i den enkelte virksomhed.

Den lokale indkøber er sammen med den bevillingsansvarlige ansvarlig for, at indkøbene sker i overensstemmelse med indkøbspolitikken og ved anvendelse af de indgåede aftaler.

De centrale rammeaftaler indgås af Indkøbsfunktionen, som er placeret i Økonomiafdelingen. Indkøbsfunktionen har ansvaret for at vedligeholde og udvikle indkøbspolitikken, at tilrettelægge og gennemføre udbud samt sikre, at resultaterne realiseres i indkøbsaftalerne.

Økonomiafdelingen har bemyndigelse til at indgå rammeaftaler.

Enkeltstående anskaffelser og anlægsprojekter, som forpligter kommunen ud over et budgetår, skal forelægges kommunalbestyrelsen til godkendelse.

#### Indhentning af besparelser

Kommunen har indlagt indkøbsbesparelserne i budgetterne for 2008 og frem. De realiserede besparelser vil derfor blive allokateret fra de enkelte virksomheders driftsrammer. Der bliver således tale om en reduktion i driftsrammen, når de enkelte aftaler træder i kraft. Besparelsen vil blive indhentet forlods.

## Fælles rammeaftaler

### **Skal-aftaler**

Alle indkøb i Nyby Kommune skal som udgangspunkt være omfattet af en fælles rammeaftale. Rammeaftalerne er såkaldte **Skal-aftaler**, som den lokale indkøber skal benytte sig af.

I helt konkrete og særlige tilfælde kan Indkøbsfunktionen give dispensation fra at benytte en SKAL- aftale.

Indkøbsfunktion tager initiativ til indgåelse af rammeaftaler for flest mulige vareområder. Herved sikres, at kommunen får etableret et samarbejde med de mest professionelle og konkurrencedygtige leverandører på de pågældende områder.

Forslag til etablering af fælles rammeaftaler kan endvidere komme fra de enkelte virksomheder.

### **Brugergrupper**

I forbindelse med udarbejdelse af kravspecifikationer til brug for indgåelse af rammeaftaler og andre enkeltstående anskaffelser involveres de decentrale faglige kompetencer.

De enkelte direktørområder udpeger repræsentanter til de brugergrupper, som skal medvirke til udarbejdelse af kravspecifikationerne.

De enkelte driftsområdets og institutioners ledelse har pligt til at give de oplysninger, som er nødvendige for brugergruppernes arbejde, f.eks. forbrugsoplysninger og aftaleforpligtelser m.v.

### **Tildelingskriterier**

Tildelingskriteriet for alle udbud er den rette kvalitet til den bedste pris. Her lægges der blandet vægt på pris, kvalitet, service, driftsomkostninger, leveringssikkerhed, leveringsbetingelser etc. Herudover indeholder udbudet nedenstående krav:

## Miljø

Miljøkrav kan enten være minimumskrav eller krav, der kan indgå som et kriterium ved valg af leverandør. Nyby Kommunes grønne indkøbspolitik giver målsætninger og udgangspunkt for de strategiske aktiviteter og handlingsplaner. Miljømæssige målsætninger omfatter mål for bestemte varegrupper, prioritering af økologiske fødevarer eller mål for bestemte miljøpåvirkninger, f.eks. en målsætning om at undgå ozonlagnedbrydende stoffer.

Ved valg af leverandører skal sikres:

- At varen er produceret i overensstemmelse med nationale arbejdskrav (f.eks. ILO's konventioner om internationale arbejdstagerrettigheder)
- At varen er produceret i overensstemmelse med nationale anbefalinger (f.eks. at energiforbrugende apparater følger Elsparefondens A-indkøbspolitik)
- At varen og emballagen, hvor det er muligt, er fremstillet af genbrugsmaterialer (f.eks. papir)
- At der ved fremstilling af varen ikke er anvendt miljøskadelige stoffer (PVC, organiske opløsningsmidler, lakker og tungmetaller)
- At varen ved levering, opbevaring, brug og bortskaffelse ikke medfører et unødigt ressourceforbrug eller indebærer en unødigt belastning for mennesker eller miljø (f.eks. at rengøringsmidler lever op til kravene i EU's miljømærke Blomsten eller det nordiske miljømærke Svanen)
- Ved vurdering af tilbudsgivere kan det undersøges, om virksomheden har en miljøpolitik, har aflagt et miljøregnskab, er miljøcertificeret, og om produkterne er miljø-mærket.

## Økologi

Kommunen lægger vægt på så vidt muligt at anvende økologiske produkter og at fremstille sund mad. Derfor tilstræbes det, at udbud vedrørende fødevarer, så vidt muligt deles i to bud, et vedrørende økologiske produkter og et vedrørende konventionelle produkter.

## Etik

Etik er et andet område, hvor Nyby Kommune vil gå forrest og udvise en adfærd, som viser, at kommunen køber ind efter en række etiske principper og belønner de leverandører, som lever op til etiske standarder.

Følgende retningslinjer kan anvendes som minimumskrav eller krav, der kan indgå som et kriterium ved valg af leverandør:

- Børnearbejde: Leverandøren skal kunne bekræfte, at denne samt eventuelle relevante underleverandører overholder FN's konvention om børnearbejde, artikel 32.1
- Etisk regnskab: Hvis leverandøren har udfærdiget et etisk regnskab, skal dette fremsendes på forlangende
- Ligestilling: Leverandøren skal bekræfte, at denne respekterer ligestilling mellem køn, racer og religion
- Organisering: Leverandøren skal respektere FN's erklæring om menneskerettigheder, artikel 23 (4), samt FN's konvention vedrørende frihed og beskyttelse af retten til at organisere sig, artikel 2, 3 og 4

Politikker: Al adfærd skal være etisk korrekt, f.eks. med hensyn til konfidentielle informationer, interessekonflikter og lignende. samt være af en høj professionel og legal standard



## Energi

Ved indkøb af el-forbrugende produkter skal der tages hensyn til produkternes energiforbrug. Energihensyn vil normalt medføre, at der vælges produkter der som minimum er A-mærket.

## Sociale klausuler

En social klausul kan være et krav i en udbudskontrakt fra Nyby Kommune. Kravet vil indebære en nærmere angivet social forpligtelse for den, der vinder opgaven. En social klausul kan også være et krav i en intern kontrakt, dvs. kontraktstyring.

En social klausul kan f. eks. sigte mod at ansætte et bestemt antal medarbejdere på særlige vilkår eller at formulere en etnisk ligestillingspolitik. Formålet med sociale klausuler er at gøre arbejdsmarkedet mere rummeligt.

Sociale klausuler kan være med til at mindske risikoen for, at virksomhedens nuværende medarbejdere bliver udstødt, og bidrage til, at udsatte grupper bliver integreret på arbejdsmarkedet. På den måde kan klausulerne have to hovedformål:

- At integrere - ved at stille krav om, at virksomheden ansætter personer på særlige vilkår (feks. fleksjob) eller ved at skabe bedre muligheder for at aktivere ledige.
- At forebygge og fastholde - ved at kræve, at arbejdspladsen har en formuleret politik om at fastholde nuværende medarbejdere og forebygge nedslidning. Dermed kan sociale klausuler gøre arbejdspladsen mere rummelig for de allerede ansatte.
- Bløde eller hårde klausuler?

De sociale klausuler kan formuleres som et meget konkret krav til leverandøren om at sikre, at den sociale forpligtelse bliver overholdt. Der kan også vælges en mere blød klausul, hvor leverandøren blot skal tilstræbe at overholde den sociale klausul.

## Aftalehierarki

Nyby Kommune anvender egne aftaler og er tilsluttet eksterne aftaler, indgået af f. eks. Statens og Kommunernes Indkøbsservice (SKI). For at sikre at de enkelte virksomheder så vidt muligt køber ind under konkurrenceudsatte aftaler gælder følgende aftalehierarki

1. Aftaler indgået af Nyby Kommunes Indkøbsfunktion
2. Koordinerede aftaler indgået af SKI eller andre som Nyby Kommune er tilsluttet
3. SKI-aftaler

I forbindelse med en konkret anskaffelse, skal den enkelte virksomhed sikre, at anskaffelsen er foretaget i overensstemmelse hermed.

Dermed sikrer Nyby Kommune, at gældende lovgivning på området overholdes.

## Køb uden aftaler

I enkelte tilfælde kan der foregå indkøb, hvor der ikke er indgået en indkøbsaftale.

Det vil typisk dreje sig om indkøb i lokalområdet direkte fra forretninger, og hvor der typisk er tale om småindkøb. Det kan eksempelvis være indkøb af dagligvarer – som led i en 'pædagogisk' indlæring (børn i daginstitution, voksne i beskyttede boliger etc.), eller hvor indkøbet er så specielt (f.eks. uddannelse og konsulentydelser) at der ikke indgås rammeaftale for aktiviteten.

Der kan endvidere være områder, som endnu ikke er aftaledækket. Her skal de decentrale indkøbere inddrage Indkøbsfunktionen.

## Leverandørforhold

Nyby Kommune lægger vægt på gode, dynamiske og længerevarende relationer til sine leverandører.

Antallet af leverandører afstemmes i forhold til bl.a. leverancesikkerhed, sortiment og serviceniveau. Med henblik på at sikre Nyby Kommune optimale indkøbsvilkår indgås der – afhængig af indkøbsvilkårene – normalt aftaler, der sikrer de valgte leverandører et attraktivt volumen.

Med henblik på løbende at udvikle Indkøbsfunktion deltager kommunen i relevante indkøbsfaglige samarbejder, eksempelvis med Statens og Kommunernes Indkøbs Service A/S (SKI) og andre kommuner.

## IT

Indkøbspolitikken skal understøttes af bedst egnede IT-systemer til understøttelse af E-indkøb.

## Øvrige overordnede forhold

Nyby Kommunes direktion behandler principielle spørgsmål i forbindelse med indkøbspolitikken.



Nyby Kommunes revision samt Indkøbsfunktionen kontrollerer, at Kommunens virksomheder overholder indkøbspolitikken.

---00o---

Vedtaget af kommunalbestyrelsen DDMMÅÅÅÅ



## BILAG B – INPUT FORRETNINGSGANG OG PROCESSER

### Eksempel på processtruktur

- EX-1.0 Afgivelse af indkøbsordre
    - EX-1.1 Oprettelse af rekvisition
    - EX-1.2 Ordreafgivelse med indkøbsaftale (eksempel I)
    - EX-1.3 Ordreafgivelse uden indkøbsaftale (<50.000 DKK) (eksempel II)
    - EX-1.4 Review af forbehold fra leverandør
    - EX-1.5 Behandling af ordrebekræftelse
  - EX-2.0 Kontraktkøb via direkte forhandlinger
    - EX-2.1 Oprettelse og afsendelse af forespørgsel
    - EX-2.2 Tilbudsevaluering
    - EX-2.3 Review og udarbejdelse af kontrakt
    - EX-2.4 Udarbejdelse og afsending af kontrakt
    - EX-2.5 Review af kontrakt
    - EX-2.6 Underskrivelse af kontrakt
  - EX-3.0 Kontraktkøb via udbud
    - EX-3.1 Annoncering af udbud
    - EX-3.2 Udvælgelse af potentielle leverandører
  - EX-4.0 Varemodtagelse
    - EX-4.1 Modtagelse af varer
    - EX-4.2 Returnering af varer
    - EX-4.3 Leveranceopfølgning
    - EX-4.4 Modtagelse af lejet udstyr
  - EX-5.0 Fakturakontrol
    - EX-5.1 Fakturakontrol for varekøb
    - EX-5.2 Behandling af faktura uden indkøbsordre-nr.
    - EX-5.3 Fakturakontrol for lejet udstyr og tjenesteydelser
  - EX-6.0 Behandling af stamdata
    - EX-6.1 Oprettelse af leverandørstamdata
    - EX-6.2 Vedligeholdelse af leverandørstamdata
    - EX-6.3 Kontrol af stamdata for førstegangslieferandører
    - EX-6.4 Oprettelse af varestamdata
    - EX-6.5 Vedligeholdelse af varestamdata
    - EX-6.6 Oprettelse af indkøbsaftale
    - EX-6.7 Vedligeholdelse af indkøbsaftale
-

## Procesbeskrivelse - eksempel I:

Hovedproces: EX-1.0 Afgivelse af indkøbsordre

Delproces: EX-1.2 Ordreafgivelse med indkøbsaftale v1.0

### 1. Formål

Dette dokument har til formål at beskrive en af delprocesserne for indkøb i Nyby Kommune. Forretningsgangen er defineret i forbindelse med projektet "Indkøbsprocesser i Nyby Kommune".

Dokumentet er et støtteværktøj til de flowdiagrammer på intranettet, som beskriver indkøbsprocesserne i Nyby Kommune. Dokumentet giver en detaljeret beskrivelse af roller, aktiviteter, beslutninger og dokumenter fra flowdiagrammerne på intranettet, så rekvirenter, indkøbere, budgetansvarlige m.fl. har en udførlig beskrivelse af de aktiviteter, der forventes udført i forbindelse med et specifikt indkøb.

### 2. Rolledefinition

**Kontraktansvarlig:** Person fra "Centralt indkøb" eller indkøbsansvarlig fra "Decentral enhed".

### 3. Ansvarsfordeling

**Kontraktansvarlig:**

Kontraktansvarlige skal oprette indkøbsordre i IT-løsning og tage stilling til, hvilken form for indkøb, der skal gennemføres. Det kan eksempelvis være træk på en eksisterende indkøbsaftale eller indhentning af tilbud hos en række leverandører.

#### 4a. Input

**Nyby Kommune har indkøbsaftale:** Nyby Kommune har indkøbsaftale på den pågældende vare eller serviceydelse, og kontraktansvarlig skal vurdere, om der er behov for indhentning af tilbud fra flere leverandører.

**Tilbud godkendt:** Rekvirenten har godkendt det tilbud, som kontraktansvarlig har anbefalet, og kontraktansvarlig kan nu konvertere rekvisitionen til en indkøbsordre i IT-løsning INDKØB.

**Kontrakt implementeret:** Der foreligger en underskrevet kontrakt mellem Nyby Kommune og den udvalgte leverandør. Kontraktansvarlig skal nu konvertere rekvisitionen til en indkøbsordre i IT-løsning INDKØB.

#### 4b. Output

**Behov for tilbud:** Nyby Kommune har indkøbsaftale med flere leverandører, der kan levere den ønskede vare eller serviceydelse, og kontraktansvarlig har vurderet, at der bør indhentes tilbud fra flere af dem.

**Indkøbsordre sendt:** Kontraktansvarlig har konverteret rekvisitionen til en indkøbsordre i IT-løsning INDKØB og sendt den til leverandøren.



## 5a. Aktiviteter

**Konvertér rekvisition til indkøbsordre:** Kontraktansvarlig skal konvertere en rekvisition til en indkøbsordre i IT-løsning INDKØB i tre tilfælde:

Når den budgetansvarlige har godkendt rekvisitionen og kontraktansvarlig vurderer, at der ikke er behov for indgåelse af indkøbsaftale eller indhentning af tilbud fra flere leverandører

Når kontraktansvarlig har indhentet tilbud fra flere leverandører og sammen med rekvisitionen er blevet enig om et tilbud

Når Nyby Kommune har indgået en kontrakt med en leverandør angående køb af en vare eller serviceydelse

**Send indkøbsordre:** Når kontraktansvarlig har konverteret en rekvisition til en indkøbsordre i IT-løsning INDKØB, sendes den til leverandøren.

## 5b. Beslutninger

**Behov for tilbud?:** Hvis Nyby Kommune har flere indkøbsaftaler på den pågældende vare eller serviceydelse, må kontraktansvarlig vurdere, om der skal indhentes tilbud fra flere leverandører.

**Ordrebekræftelse?:** Det er op til kontraktansvarlig at vurdere, om en ordrebekræftelse fra leverandøren er nødvendig/mulig. Kontraktansvarlig kan i IT-løsning INDKØB angive, om der ønskes en ordrebekræftelse.

Yderligere informationen om IT-løsning funktionaliteten fremgår af IT-løsning vejledningerne på intranettet.

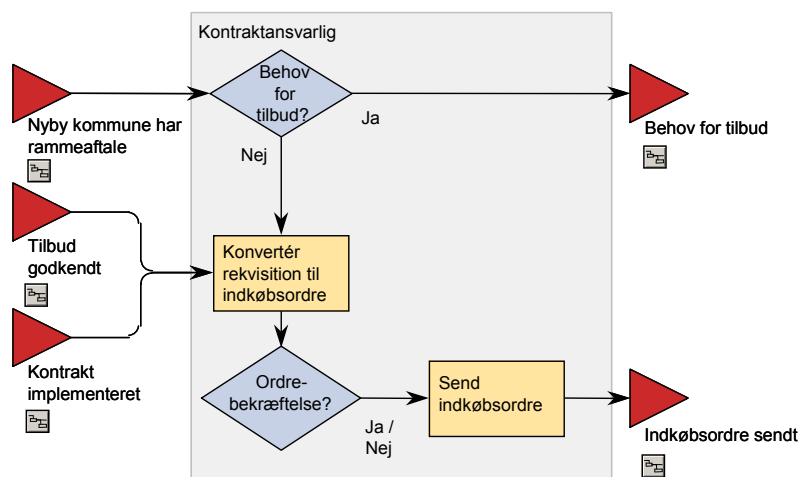
## 5c. Dokumenter

Flowdiagrammet indeholder ingen dokumenter.

## 6. Øvrige definitioner

Ingen

## 7. Illustration af forretningsgangen



## Procesbeskrivelse – eksempel II:

Hovedproces: EX-1.0 Afgivelse af indkøbsordre

Delproces: EX-1.3 Ordreafgivelse uden indkøbsaftale v1.0

### 1. Formål

Dette dokument har til formål at beskrive en af delprocesserne for indkøb i Nyby Kommune. Forretningsgangen er defineret i forbindelse med projektet "Indkøbsprocesser i Nyby Kommune".

Dokumentet giver en detaljeret beskrivelse af roller, aktiviteter, beslutninger og dokumenter fra flowdiagrammerne på intranettet, så rekvirenter, kontraktansvarlige, budgetansvarlige m.fl. har en udførlig beskrivelse af de aktiviteter, der forventes udført i forbindelse med et specifikt indkøb.

Dokumentet er et støtteværktøj til de flowdiagrammer på intranettet, som beskriver indkøbsprocesserne i Nyby Kommune.

Dokumentet giver en detaljeret beskrivelse af roller, aktiviteter, beslutninger og dokumenter fra flowdiagrammerne på intranettet, så rekvirenter, kontraktansvarlige, budgetansvarlige m.fl. har en udførlig beskrivelse af de aktiviteter, der forventes udført i forbindelse med et specifikt indkøb.

### 2. Rolledefinition

**Rekvirent:** Den person, der har kontaktet kontraktansvarlige på baggrund af et "behov for indkøb".

**Kontraktansvarlig:** Person fra "Centralt indkøb" eller indkøbsansvarlig fra "Decentral enhed".

**Leverandør:** Leverandør af enten serviceydelser eller varer til Nyby Kommune.

### 3. Ansvarsfordeling

#### Rekvirent:

Skal godkende tilbud fra leverandøren og bistå med diverse afklarende spørgsmål om varen eller serviceydelsen.

#### Kontraktansvarlig:

Er den centrale person i forretningsgangen. Tager stilling til, hvilken indkøbsproces, der passer til det enkelte indkøb, og forestår i samarbejde med rekvirenten udvælgelsen af den bedst egnede leverandør.

#### Leverandør:

Modtager og vurderer forespørgsel fra Nyby Kommune og sender tilbud med eventuelle forbehold.



#### 4a. Input

**Ingen indkøbsaftale:** Nyby Kommune har ingen indkøbsaftale på varen eller serviceydelsen.

**Behov for tilbud:** Kontraktansvarlig vurderer, at der er behov for at indhente tilbud fra en række leverandører for at sikre den bedst mulige pris.

**Send forespørgsel til ny leverandør:** Kontraktansvarlig og leverandør er ikke nået til enighed om leverandørens forbehold til Nyby Kommunes forespørgsel. Hvis kontraktansvarlig ikke ser andre muligheder, stoppes købet og en ny leverandør kontaktes.

**Reviews af forbehold gennemført:** Kontraktansvarlig og leverandør er nået til enighed om leverandørens forbehold til Nyby Kommunes forespørgsel, og købet kan fortsættes ved at kontraktansvarlig registrerer tilbuddet.

**Leverandør oprettet:** Kontraktansvarlig har oprettet stamdata for leverandør i IT-løsning INDKØB.

#### 4b. Output

**Behov for kontrakt/indkøbsaftale:** Efter at have vurderet risikoen (lav, middel eller høj) ved det forestående køb, ved hjælp af Klassifikationsmatricen på intranettet, vurderer kontraktansvarlig, at købet kræver en kontrakt eller en indkøbsaftale.

**Forbehold fra leverandør:** Det fremsendte tilbud fra leverandøren indeholder forbehold til den forespørgsel, kontraktansvarlig tidligere har sendt.

**Tilbud godkendt:** Kontraktansvarlig har udvalgt ét af de 2-3 (eller flere) indhentede tilbud, har sendt det til rekvirenten, som efter gennemgang af tilbuddet har godkendt.

**Behov for oprettelse af leverandørstamdata:** Leverandørstamdata kan dele op i oplysninger om virksomheden (navn, adresse, telefonnummer, CVR-nr., etc.) og kreditoroplysninger (bank, kontonummer, m.v.). På dette tidspunkt i indkøbsprocessen, kan der være tre grader af oplysninger om leverandøren i IT-løsning INDKØB:

- 1) Ingen oplysninger.
- 2) Virksomhedsoplysninger. Hvis kontraktansvarlig har lavet en forespørgsel i IT-løsning INDKØB, har vedkommende indtastet virksomhedsoplysninger for den givne leverandør. Man indtaster ikke kreditoroplysninger på forespørgselstidspunktet, da varen eller serviceydelsen kun kan købes hos én af de leverandører, som kontraktansvarlig sender forespørgslen. Kreditoroplysninger indtastes først når leverandøren er valgt.
- 3) Virksomheds- og kreditoroplysninger. Oplysningerne vil ligge i systemet, hvis Nyby Kommune tidligere har handlet med den pågældende leverandør.

På intranettet findes vejledninger om oprettelse af leverandørstamdata.

## 5a. Aktiviteter

**Vurdér risiko/beløb:** På baggrund af det definerede behov fra rekvirenten vurderer kontraktansvarlig, ud fra beløb og risiko, hvilken form for indkøbsproces, der skal gennemføres.

På intranettet findes et værktøj, Klassifikationsmatricen, hvor kontraktansvarlig ved besvarelse af en række spørgsmål kan få et forslag til den bedst egnede indkøbsproces (aftræk på indkøbsaftale, forespørgsel og kontrakt, udbud, m.v.).

Klassifikationsmatricen må ikke betragtes som en facitliste, men et værktøj, hvis resultater kontraktansvarlig skal forholde sig kritisk til.

Screen marked: Kontraktansvarlig undersøger markedet for relevante leverandører. Markedsscreeningen kan eksempelvis foregå ved:

- Forespørgsel hos kollegaer, der har erfaring med produktet
- Søgning på virksomhedsdatabaser på Internettet (f.eks. Navne, Numre og Erhverv), hvor eksempelvis en søgning på branchekoder kan give en række mulige leverandører
- Generel søgning via søgemaskiner på Internettet (f.eks. Google, Altavista, Yahoo, m.v.)

**Udarbejd forespørgsel** evt. i IT-løsning INDKØB: Kontraktansvarlig udarbejder forespørgsel til leverandører i IT-løsning INDKØB, Word eller andet.

Forespørgslen indeholder en beskrivelse af den efterspurgte vare eller serviceydelse jf. behovsbeskrivelsen fra rekvirenten. Der ud over vedlægges Nyby Kommunes standardbetingelser (kan rekvireres hos XX) i forbindelse med køb af den aktuelle vare eller serviceydelse.

Har leverandør for nyligt underskrevet Nyby Kommune standardbetingelser, er det ikke nødvendigt at fremsende disse igen. Kontraktansvarlig skal dog være opmærksom på, at standardbetingelserne med jævne mellemrum opdateres.

**Send forespørgsel:** Kontraktansvarlig sender forespørgsel til udvalgte leverandører.

**Send tilbud:** Leverandører sender tilbud med eventuelle forbehold til Kontraktansvarlig.

**Registrer evt. tilbud** i IT-løsning INDKØB: Kontraktansvarlig kan vælge at registrere indkomne tilbud i IT-løsning INDKØB.

**Evaluér tilbud fra 2-3 leverandører:** Som tommelfingerregel bør kontraktansvarlig indhente tilbud fra minimum 2-3 leverandører, men færre eller flere kan også være relevant i det enkelte tilfælde. Evalueringen kan evt. foretages i Excel skabelon eller IT-løsning INDKØB.

**Send kopi af tilbud og evt. evaluering:** Kontraktansvarlig sender det valgte tilbud til rekvirenten, evt. sammen med evalueringen for at synliggøre baggrunden for udvælgelsen.

Er kontraktansvarlig i tvivl om valg af leverandør, kan udvælgelsen foregå i samarbejde med rekvirenten.



## 5b. Beslutninger

**Kontrakt/indkøbsaftale?:** På baggrund af risiko og beløb må kontraktansvarlig vurdere, om der er behov for en kontrakt med leverandøren. Købes varen eller serviceydelsen ofte, eller vil den blive det i fremtiden, er det relevant at overveje en indkøbsaftale.

**Forbehold fra leverandør?:** Hvis leverandøren har forbehold til forespørgslen, skal disse reviews af rekvirent og reviewer (f.eks. budgetansvarlig, Forsikring eller Jura).

Er der ingen forbehold kan kontraktansvarlig fortsætte indkøbsprocessen, evt. ved at registrere tilbuddet i IT-løsning INDKØB.

**Er tilbud OK?:** Hvis rekvirenten afviser tilbuddet, fremsender kontraktansvarlig et nyt fra en anden leverandør. Accepterer rekvirenten, fortsætter kontraktansvarligprocessen, og undersøger om leverandøren er oprettet i IT-løsning INDKØB.

**Er leverandør oprettet?** Hvis relevante oplysninger om leverandøren (også kaldet leverandørstamdata) er oprette i IT-løsning INDKØB, kan rekvisionen konverteres til en indkøbsordre. Er det ikke tilfældet, skal kontraktansvarlig oprette leverandøren i IT-løsning INDKØB.

## 5c. Dokumenter

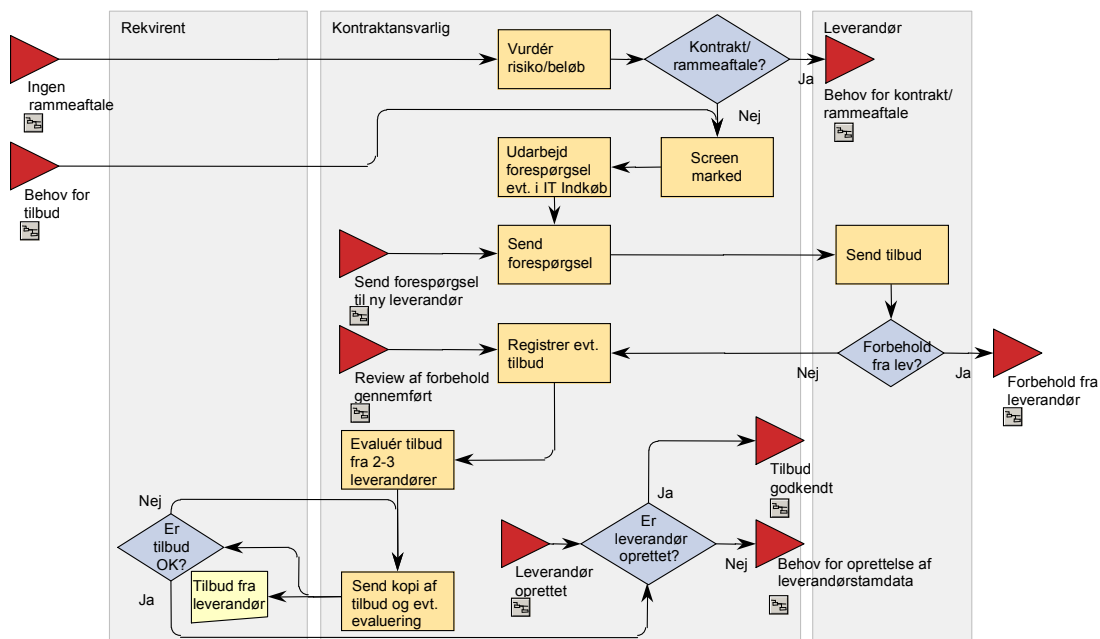
**Tilbud fra leverandør:** Kontraktansvarlig sender kopi af det valgte tilbud til rekvirenten.

## 6. Øvrige definitioner

**Leverandørstamdata:** Relevante oplysninger om leverandøren, som benyttes, når indkøbsordre, varemottagelse og fakturakontrol, mv. behandles i IT-løsning INDKØB.

**IT-løsning INDKØB:** Indkøbsmodulet i IT-løsning.

## 7. Illustration af forretningsgangen



## BILAG C – EKSEMPEL PÅ RESULTATMÅL

Resultatmål	I dag	2008	2009	2010	2011
<b>Overordnede resultatmål</b>					
Totale indkøbsomkostninger					
Indkøb i DKK i udbud ift. totalindkøb i DKK					
Antal aktive leverandører					
Antal indkøb pr. leverandør					
Gennemsnitlig omkostning pr. faktura					
Totale indkøbsomkostninger					
<b>Indkøbsadfærd</b>					
<b>Volumenkonzentration</b>					
Antal af leverandører					
Andel af aftaler på tværs af indkøbsgrupper					
Andel af områder med decentrale aftaler					
<b>Bedste pris</b>					
Antal indgåede indkøbsaftaler					
Aftaleloyalitet – antal af kreditorer i hver indkøbsgruppe (ift. leverandører der er omfattet af aftale)					
<b>Nye markeder</b>					
Andel af lokale leverandører (postnummer i kommunen) ift. øvrige leverandører					
Andel af leverandører i regionen					
Antal af aftaler indgået i samarbejde med andre kommuner					
<b>Miljø &amp; CSR</b>					
Andel af leverandører med miljøcertifikat					
Andel af økologiske leverandører inden for udvalgte varekategorier					
<b>Indkøbsorganisation</b>					
Indkøbsfunktionens årsværksnormering					
Tilfredshed med indkøbsfunktionen (årlig rundspørge blandt ledere, max fem spørgsmål med rating 1-5)					
Antal uddannelsestimer/kursustimer pr. indkøber pr. år					
Beløb i DKK anvendt på uddannelse/kurser i procent af samlet indkøbs-budget					
Indkøbsfunktionens evne til at gennemføre udbud (medarbejdernes egen vurdering, 1-5)					
<b>Indkøbsprocesser</b>					
<b>Procesforbedring</b>					
Grad af integreret forsyningskæde (rating fra 1-5)					
Andel af procedurer der er designet ud fra Lean-principper					
Antal af indgåede strategiske alliancer					
Grad af integreret forsyningskæde (rating fra 1-5)					
Andel (volumen) af indkøb som købes via indkøbsaftaler					
Antal af leverandører som indkøbsfunktionen har haft en dialog med omkring procesforbedring					
Antal af nøgleleverandører (ud fra fastsatte karakteristika for en nøgleleverandør)					
Antal af fejlliverancer					
<b>IT-understøttelse</b>					
<b>Elektroniske udbud</b>					
Andelen af elektroniske udbud					
Estimeret tid medgået til elektronisk udbud ift. manuelt udbud					
<b>IT-understøttede processer</b>					
Andelen af IT-understøttede processer					
Andel af IT-understøttede processer som er rettet mod leverandørere					
Andelen af indkøb som anvender e-indkøbsordre					
Andelen af fakturer som konteres automatisk					



## BILAG D – SKABELON TIL ARBEJDSPAKKE

*Arbejdspakker er det sæt af oplysninger om et eller flere krævede produkter, der skal udarbejdes for at realisere indkøbsstrategiens mål*

<b>Formål</b>	Skriv her hvorfor skal arbejds pakken udføres.
<b>Indhold</b>	Skriv her hvad arbejds pakken overordnet består af.
<b>Produktbeskrivelse(r)</b>	Skriv her hvordan resultatet af arbejds pakken skal se ud og hvordan de enkelte dele af arbejds pakken ser ud.
<b>Kvalitetskriterier</b>	Skriv her hvilken kvalitet produktet skal have. Hvilke kriterier skal være opfyldt, før produktets udformning imødekommer de givne behov?
<b>Godkendelseskriterier</b>	Skriv her kriterierne for at arbejds pakken er veludført og kan godkendes samt bemyndigelsen der skal til for at godkende.
<b>Kompetencer/roller</b>	Oplis her de kompetencer, der er påkrævet for at kunne udføre arbejds pakken, herunder afdelinger der skal inddrages (f.eks. IT-afdeling eller økonomiafdeling).
<b>Øvrige oplysninger om arbejds-pakken</b>	Her beskrives øvrige nødvendige oplysninger, der kræves for at kunne udføre arbejds pakken. Det kan være teknikker, metoder, processer, krav etc.