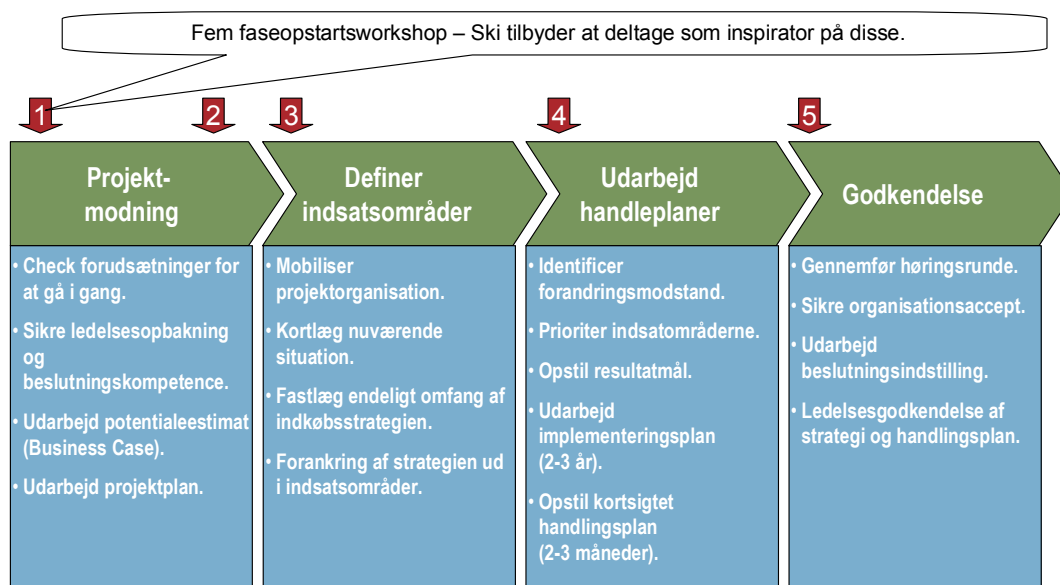


Vejviser til økonomisk råderum

Udarbejdelsen af indkøbsstrategien bør gennemføres 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 indkøbsstrategien i fire hovedfaser:



Indkøbsstrategiens 9 kapitler, der er beskrevet i dette inspirationshæfte, kan henføres til de fire faser i procesmetoden:

- **Projektmodning** - omfatter gennemførelse af indkøbsstrategiens første kapitel.
- **Definer indsatsområder** - omfatter kapitlerne 2-5 (Indkøbsadfærd, Indkøbsorganisering, Processer og forretningsgange, IT-understøttelse).
- **Udarbejd handleplaner** - omfatter kapitlerne 6-9. (Forandringsparathed, Implementeringsprogram, Resultatmål, Kortsigtet handlingsplan).
- **Godkendelse** - Derefter er strategien klar til endelig forankring og godkendelse.

Udover at metoden og procesbeskrivelsen hjælper med at guide projektgruppen sikkert gennem udarbejdelse af indkøbsstrategien, er der en række henvisninger til hjælpeværktøjer, forslag til færdig tekst og inspirationsmateriale.

SKI's indkøbsstrategiværktøjskasse - SKI ønsker i samarbejde med kommunerne, at udarbejde en indkøbsstrategiværktøjskasse, der forhåbentlig kan inspirere til nye tanker og give klarhed. SKI's indkøbssværtøjskasse indeholder på nuværende tidspunkt, i tillæg til ovenstående detaljeret procesmetode og -beskrivelse for udarbejdelse af indkøbsstrategien og dette inspirationshæfte, følgende værktøjer:

- **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 værdien og formålet med indkøbsstrategien diskuteres. Møderne er typisk med kommunens øverste ledelse (direktionen) og/eller den samlede ledelsesgruppe. Hovedtemaet er at belyse, at en ind-



købsstrategi 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.

- **Risikostyring med interface til 'new public management'** - Med udgangspunkt i en risikoradar og en række spørgsmål, gør dette værktøj det muligt at lave en risikovurdering af indkøbsstrategien set i forhold til en række specifikke forhold.

Værktøjet indeholder en risikoradar, der deler risici op i fire hovedområder, som er centrale for de daglige processer der er forbundet med offentlige organisationer. De fire hovedområder er:

- **Finansiell risiko** - Risici forbundet med udsving i rente- / valutakurser og leverandør konkurser.
- **Strategisk risiko** - Risici forbundet med ændringer i strategiske forhold som fx ændrede politiske forudsætninger og mål. Det kan også være forbundet med ændringer i teknologi der skaber nye muligheder.
- **Operationel risiko** - Risici forbundet med organisationens afhængighed af processer, medarbejdere og andre ressourcer. Disse risici har ofte indflydelse på effektiviteten og produktiviteten ved enten at have indvirkning på medarbejderforhold eller brud på leverancenkæden.
- **Modenheds risiko** - Risici forbundet med konsekvenser af manglende modenhed hos kommunen og dens leverandører til at styre og implementere en given indkøbsstrategi.

Ved at koble en række spørgsmål op i mod risikoradaren er det muligt, at tegne det risikobilledet der er forbundet med Nyby kommunes nuværende indkøbsstrategien. Det vil ligeledes være muligt, at give en pejling på organisationens modenhed/parathed til at arbejde med og indfører nye strategiske indkøbsinitiativer.

Baseret på kommunens modenhed kan værktøjet anvendes i forbindelse med:

- En afdækning af Nyby kommunes nuværende situation og udfordringer
- At vurdere risikobilledet i løbet af indkøbsstrategiudarbejdelsen
- **Opstartsworkshops** - Afholdelse / facilitering af fem faseopstartsworkshops. SKI tilbyder at deltage som inspirator og facilitator i forbindelse med den enkelte kommunes opstartsworkshops. Workshopene afholdes i samarbejde med den enkelte kommunes indkøbsstrategisponsor og -projektleder. De fem workshops er:
 - **Projektmodning** - SKI's procesmetode og -beskrivelse for udarbejdelse af indkøbsstrategien første fase gennemgås. Workshoppens 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, udarbejde handleplaner og godkendelse gennemgås på et overordnet niveau. Kommunes projektinitieringsdokument (projektbeskrivelse og beslutningsoplæg for igangsættelse af et indkøbsstrategiprojekt) bearbejdes med fokus på afsnittene 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 dis-

kutures. 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.
- **Templates og skabeloner** – I forbindelse med udarbejdelsen af indkøbsstrategien, stille 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 overblik over den typiske indkøbsvolumen i kroner per hovedvarekategori.

Mange kommuner har historisk set haft begrænset adgang til indkøbsstatistikker, spendanalyse 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 detaljerede benchmarkanalyse.

Spendanalysen findes også i en særlig benefitpotentialsimulator version. Denne version kan anvendes i forbindelse med indkøbsstrategi projektmodningsfasen, hvor business case potentialet diskuteres. Du kan finde et eksempel på resultatet af spendanalysen på Ny Holbæks kommunes hjemmeside Forside > Erhverv > Indkøb & udbud > Spendanalyse.

- **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. At der er penge at hente er uden for diskussion. Som det ses af Ny Holbæks kommunes hjemmeside, så har deres indkøbsstrategiarbejde resulteret i et mål om 10 % gevinst på det samlede indkøb på ca. 800 millioner kroner årligt. 50 millioner indarbejdes i budget for 2007, og de resterende 30 millioner forventes nået i 2008/2009.
- **Elektroniske kataloger / NetIndkøb** - Netindkøb er SKI's elektroniske katalog. Her finder du 50 rammekontrakter med varekataloger fra omkring 100 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.netindkøb.dk.

- **Benchmark** – SKI's benchmarkværktøj indeholder overordnede betragtninger om gennemførelse af benchmarkanalyser og sammenligningsdata fra SKI's rammekontrakter, statens skal kontrakter¹ og udvalgte svenske stats priser.

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

På rammekontraktsniveau kan benchmarkteknikken f.eks. anvendes til:

- **SKI rammekontraktpotentiale** - Hvor gode er kommunens eksisterende rammekontraktens enhedspriser / realiserede gennemsnitlige enhedspriser i forhold til enhedspriserne i SKI's rammekontrakter.
- **Ny kontraktens 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 ressourceforbrug 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 ressourcer 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 Udbud > udbudsplan. Oplysninger om statens udbudsplan findes på statens indkøbs hjemmeside www.statensindkob.dk. SKI's udbudsplan værktøj er et supplement til værktøjet - "Tid og aktivitet planer for udbud", som er beskrevet ovenfor.
- **Inspirationskatalog over konsulenttydelser** – En lang række af 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 – her under:
 - **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 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.