

Inspirationskatalog til kommuner

Inspiration til arbejdet med compliance

“

Der er en stor økonomisk gevinst i at arbejde målrettet med compliance. Men det er mere end det, der er også store positive effekter på bæredygtighed, sundhed og kvalitet. Compliance bidrager til, at der kun indkøbes noget, som vi kan stå inde for.

Kommunaldirektør

Inspiration til styrket indkøb i din kommune

En gennemsnitlig kommune køber ind for 1,2 mia. kr. om året.

Med kommunale budgetter under pres, kan det være værd at se nærmere på, om det kommunale indkøb kan optimeres.

For at bidrage til dette har SKI lavet et inspirationskatalog med eksempler og værktøjer fra kommuner, som har forsøgt at styrke deres indkøb.

Compliance

Kataloget tager udgangspunkt i fænomenet *compliance*. Det er udtryk for, i hvor høj grad det lykkes for den enkelte kommune at købe ind på de indkøbsaftaler, som kommunen er en del af. Det kan være indkøbsaftaler, som kommunen selv har indgået, indkøbsaftaler kommunen har indgået i fællesskab med andre kommuner eller aftaler i SKI, som kommunen har tilsluttet sig.

Når kommunerne køber ind på de rette indkøbsaftaler – og ikke uden for aftalerne –

opnår kommunen typisk betragtelige besparelser. Kun ved i højere grad at købe ind på de rette aftaler, så kommunens compliance øges, kan kommunerne realisere de potentielle besparelser i de indgåede indkøbsaftaler.

Undersøgelse blandt kommunerne

Inspirationskataloget bygger på en survey blandt 53 kommunale indkøbschefer og interviews med 12 indkøbsafdelinger.

Undersøgelsen viser, at øget compliance kræver en bevidst indsats fra kommunens side.

Undersøgelsen viser også, at der er flere veje til øget compliance, og at dét, der virker i én kommune, ikke nødvendigvis virker i en anden.

Fælles er dog, at et vedvarende fokus på compliance bidrager til et større kommunaløkonomisk råderum.

Rigtig god læselyst!

“

”Direktionen og områdechefer har langt mere fokus på det borgernære som fx sygefravær og kvalitet end på et tema som compliance. Derfor handler det om, at vi skal have gjort compliance relevant, så det er også er top of mind. Det kan fx være ved, at compliance også handler om kvalitet og bæredygtighed”

Kommunaldirektør

“

Jeg kender ingen kommuner, der ikke synes, at de allerede er gode til compliance. Men jeg er i tvivl om, hvor gode vi egentlig er, når det kommer til stykket. Jeg tror, vi mangler inspiration til at se på vores compliancearbejde på ny.

Kommunaldirektør

Inspiration til compliancearbejdet: Fire temaer

1 STYRK ARBEJDET MED COMPLIANCE

Hvordan kommer vi godt i gang?

2 RUL COMPLIANCE UD I ORGANISATIONEN

Hvordan bliver compliance en naturlig del af hverdagen?

3 ØGET COMPLIANCE VIA E-HANDEL

Hvordan kan mere e-handel styrke compliance?

4 DATADREVET COMPLIANCE

Hvordan øger vi compliance med relevante data?



INSPIRATION TIL ARBEJDET MED COMPLIANCE

Hovedpointer i rapporten

Hvordan kommer vi godt i gang?

Hovedpointer

- Direktionens primære opgave i opstarten er at initiere tiltag om compliance, beslutte formålet og målene samt at tage stilling til hvem, der har ansvar for hvad.
- Nye tiltag får større effekt, hvis det er besluttet i direktionen frem for, hvis det er besluttet i indkøbsafdelingen.
- Det er nødvendigt at have besluttet et klart formål med indsatserne. Hvorfor gør vi det her? Formålet er det, vi styrer indsatserne efter.
- Det er også nødvendigt at have besluttet et eller flere klare mål. Hvad skal vi have opnået, før vi er i mål med vores indsatser.
- En klar ansvarsfordeling mellem indkøbsafdelingen og områderne er afgørende for succesfuldt compliancearbejde.
- Indkøbsafdelingen og områderne skal allokere relevante ressourcer både til at implementere tiltagene og til den efterfølgende opfølgning på compliance.

Det er en god idé at tage stilling til

- **Beslut at gå i gang**
tiltag får mere effekt, hvis de tages væk fra den almindelige dagligdag og gøres til en udviklingsopgave.
- **Beslut formålet med indsatsen**
skal det fx være økonomiske besparelser, øget kvalitet eller øget bæredygtighed?
- **Fastlæg et konkret mål for compliancegraden**
og beslut klart og entydigt, at vi kun måler på aftalecompliance og ikke på leverandørcompliance.
- **Placér ansvaret for compliance klart**
hos enten indkøbsschefen, områdecheferne eller begge med en tydelig ansvarsfordeling mellem dem.
- **Afsæt dedikerede ressourcer**
til monitorering og opfølgning på compliance.

Hvordan bliver compliance en naturlig del af hverdagen?

Hovedpointer

- Løbende opfølgninger er vigtigt for at fastholde fokus på compliance.
- Opfølgninger, der sendes op i organisationen til direktionen og evt. Økonomiudvalget (hvis relevant), øger deres fokus på compliance. De kan dermed prioritere, om der skal sættes større indsatser i gang. Opfølgninger, der sendes ud i organisationen til områder og institutioner, øger det decentrale ledelsesfokus på indkøb og behovet for lokale indsatser.
- Det er ressourcekrævende at lave opfølgninger. Derfor er det vigtigt, at tage stilling til opfølgningernes formål, indhold og frekvens. Blandt de spørgsmål, man kan tage stilling til, er, 1) om opfølgningen er til orientering eller kræver handling, 2) mængden af nøgletal (og hvilke nøgletal), om der skal være vurderinger, anbefalinger mv. med, og 3) om der skal indgå et estimat af, hvor meget der kan spares.
- Opfølgningerne har endnu større effekt, hvis de anvendes som et redskab til konstruktiv dialog med disponenterne. Dialogen kan afsluttes med en aftale om, hvilke initiativer der bør tages. Så kan dialogen næste gang starte med, hvorvidt disse indsatser har haft effekt på compliance.
- Incitamenter er effektive til at fremme compliant adfærd. Incitamenter kan både være positive (vise besparelspotentialer) og negative (sanktioner).

Det er en god idé at tage stilling til

- **Hvem der skal modtage opfølgninger og hvorfor**
For nogle modtagere er opfølgningen måske bare en orientering, mens det for andre måske kræver, at de skal gøre noget.
- **Hvor ofte de skal modtage opfølgninger**
Frekvensen behøver ikke være den samme for alle modtagere. Jo større risiko, desto tættere styring og derved højere frekvens.
- **Indholdet i opfølgningerne**
Indholdet afhænger af formålet. Indhold kan fx være nøgletal, vurderinger af niveauet/retningen og/eller anbefalinger. Det kan også være et estimat af, hvor meget en institution eller et område kan spare på indkøb ved at hæve deres compliancegrad med en given procentsats.
- **Hvordan vi vil bruge opfølgninger til dialog om indsatser**
Aftaler om indsatser forpligter disponenterne langt mere end bare anbefalinger.
- **Overvej, hvilke incitamenter vi kan bruge**
til at motivere til øget compliance i vores kommune.
- **Afsæt dedikerede ressourcer**
til monitorering og opfølgning på compliance.

Hvordan kan mere e-handel styrke compliance?

Hovedpointer

- E-handel styrer som udgangspunkt indkøb mod kommunens aftaler og øger dermed compliance.
- Brugervenlige indkøbssystemer og erfaring med at bruge dem gør det nemmere for disponenterne at købe rigtigt ind.
- Specialiserede disponenter kender aftalerne og systemerne bedre end sporadiske disponenter. De påvirker derfor compliance positivt.
- Indkøbsafdelinger med kendskab til disponenternes hverdag og deres indkøbskompetencer kan bedre hjælpe disponenterne med at bruge indkøbssystemet, så de køber aftaleprodukter, fx ved at oprette favoritlister der kun indeholder aftaleprodukter
- Opbakning fra ledelsen til øget e-handel giver det nødvendige mandat, der kan sikre complianceforbedringer.
- Præcise rammer for pædagogiske indkøb begrænser unødigt non-compliant indkøb.

Det er en god idé at tage stilling til

- **Ledelsesforankring:** Hvordan forankrer vi e-handelsstrategien i ledelsen, så alle niveauer prioriterer compliant indkøb gennem e-handelssystemet?
- **Nemmere brug af indkøbssystemet:** Hvad kan gøre indkøbssystemet mere intuitivt at bruge (hvad er svært, som nemt kan løses, hvilke barrierer er der hos disponenterne)?
- **Uddannelse af disponenter:** Vil uddannelse i indkøbssystemet automatisk lede til mere compliant indkøb? Skal vi målrette uddannelse til forskellige disponentgruppers indkøbserfaringer og indkøbskompetencer med fokus på behov frem for præferencer?
- **B-sortimenter:** Skal B-sortimenter begrænses eller fjernes helt?
- **Besparelsespotentiale:** Vil et finansielt besparelsespotentiale motivere til compliant indkøb?
- **Specialisering:** Skal vi centralisere indkøbsopgaverne hos færre, mere specialiserede indkøbere, der mestrer aftalerne og brugen af indkøbssystemet? Det giver højere compliance og letter ressourceforbruget til uddannelse i brugen af systemerne
- **Pædagogiske indkøb:** Skal vi have præcise kriterier for, hvornår pædagogiske indkøb må foretages uden for aftalerne?

Hvordan øger vi compliance med relevante data?

Hovedpointer

- Det er muligt at opnå realistiske mål og effektiv opfølgning på compliance gennem mere præcise og troværdige data.
- Med bedre data kan indkøbsafdelingen pege på, hvad organisationen kan spare ved at løfte compliance.
- Effektiv compliancemåling fokuserer på tre centrale nøgletal: "Andelen af compliant indkøb", "andelen af non-compliant indkøb med aftalemulighed" og "andelen af indkøb uden for aftalesortiment".
- Kvalitetsdata skaber stærkere dialog mellem indkøbsafdeling og øvrig organisation. Kommuner kan løse de velkendte dataudfordringer med forskellige tilgange, fx it-systemforbedring, systematisk datavalidering eller en mere pragmatisk datatilgang, hvor man accepterer, at data aldrig bliver 100% korrekte.
- Dedikerede datacontrollere tilfører organisationen værdi gennem bedre og hurtigere dataanalyse, end specialister i kontraktstyring og udbud kan levere. Udbudsprocesser og kontraktstyring styrkes markant gennem controllernes systematiske dataarbejde.

Det er en god idé at tage stilling til

- **Datakvalitet:** Skal vi stræbe efter tilstrækkelig god datakvalitet frem for perfektion?
- **Nøgletal:** Skal vi måle på relevante nøgletal? Mål på det organisatoriske detaljeniveau, der giver mening for jer (fx hele kommunen, områder, institutioner). Men bryd også data ned til aftaleniveau for at identificere evt. aftalespecifikke forbedringsmuligheder.
- **Data til at kategorisere indkøb:** Brug data for "non-compliant indkøb inden for aftalesortiment" for at vise, hvor meget der kan spares på kort sigt ved at få flere indkøb ind på aftaler.
- Brug data for 'andelen af indkøb uden for aftalesortiment' til at sikre input til næste genudbud. Disse data kan vise besparelspotentialer på lidt længere sigt ved at få flere indkøb ind på aftaler.
- **Datacontroller-ressourcer:** Invester i en eller flere datacontrollere, som er placeret centralt i indkøbsorganisationen. De kan dataunderstøtte kontraktstyrings arbejde med compliance og hjælpe udbudskonsulenterne med at dataunderstøtte beslutningerne i arbejdet med udbuddene.

1

STYRK ARBEJDET MED COMPLIANCE

Hvordan kommer vi godt i gang?

Hvordan kommer din kommune godt i gang?



Compliance er ikke altid øverst på dagsordenen i landets kommuner.

Ifølge SKI's undersøgelse har knap halvdelen af kommunernes direktioner fokus på compliance, mens under hver tredje områdechef og knap hver fjerde lokale indkøber tænker over compliance.

På de følgende sider kan findes eksempler på kommuner, der har formået at løfte compliance op på dagsordenen.

- I Sorø Kommune forvandlede en ny indkøbschef med et nyt perspektiv hele indkøbsafdelingen gennem datadrevet ledelse.

- Viborg Kommune skabte markante resultater ved at etablere et specialiseret kontraktstyringsteam med klare processer for monitorering og opfølgning.
- Med klare mål formåede Aarhus Kommune med sin 95%-målsætning og Esbjerg Kommune med sit fokus på årlige forbedringer at skabe motivation i hele organisationen.

Med de rette metoder kan din kommune også høste de betydelige økonomiske og bæredygtige gevinster, der ligger i målrettet arbejde med compliance.



49%

Af indkøbscheferne oplever, at direktionen har fokus på compliance

30%

Af indkøbscheferne oplever, at områdernes chefniveau har fokus på compliance

26%

Af indkøbscheferne oplever, at institutionerne og disponenterne har fokus på compliance

STYRK ARBEJDET MED COMPLIANCE

Cases



Stevns, Vallensbæk og Aarhus: Hvem gør hvad, og hvilken rolle spiller vi i indkøbsafdelingen?

Ansvar og opgaver

Tre kommuner havde samme udfordring: Det var uklart, hvem der havde ansvaret for compliance. De tre kommuner løste det på forskellige måder. De fik samme resultatet, nemlig klarhed om ansvar og opgaver.



Stevns, Vallensbæk og Aarhus: Hvem gør hvad, og hvilken rolle spiller vi i indkøbsafdelingen?

Tre forskellige løsninger på samme udfordring



Byrådsbeslutning med fokus på snitflade

Indkøbspolitikken: Ansvaret for indkøb og compliance er klart beskrevet i indkøbspolitikken.

Indkøbsafdelingens ansvar: Afdelingen stiller indkøbsaftaler til rådighed, overvåger indkøb og vejleder om bedre compliance.

Områdernes ansvar: Områderne skal følge op på compliancedata fra indkøbsafdelingen.

Resultat: Den klare ansvarsfordeling sikrer, at ansvaret for compliance entydigt ligger i områdernes ledelseshierarki.



Direktionsbeslutning med fokus på indkøbsafdelingen

Direktionsbeslutning: Direktionen har givet indkøbsafdelingen den fulde opgave.

Indkøbsafdelingens opgaver: Monitorere indkøb, følge op på compliance og iværksætte indkøbsspecifikke tiltag, hvor compliance-niveauet er utilfredsstillende.

Områdernes ansvar: Hvis de indkøbsspecifikke tiltag ikke er tilstrækkelige, skal områderne træde til inden for rammerne af det almindelige ledelsesmæssige ansvar i forvaltningen.

Resultat: Den klare ansvarsfordeling sikrer, at ansvaret for compliance entydigt ligger i områdernes ledelseshierarki, mens en større del af opgaverne ligger i indkøbsafdelingen.



Direktionsbeslutning med fokus på snitflade

Direktionsbeslutning: Direktionen har fordelt ansvaret for compliance mellem indkøbsafdelingen og områderne.

Indkøbs opgaver: Indkøb skal vejlede disponenter, monitorere compliance og sende opfølgninger til forvaltningerne.

Områdernes opgaver: Områderne skal følge op på compliancedata fra indkøbsafdelingen

Resultat: Den klare ansvarsfordeling sikrer, at ansvaret for compliance entydigt ligger i områdernes ledelseshierarki.

Sorø: Skal vi lave et meget stort helhedsorienteret projekt?



Løsningen er under implementering. Projektet løber til udgangen af 2026.

Kompleks og langvarig indsats

Helhedsprojekt

I 2022 startede en ny indkøbschef i Sorø Kommune. Han kom fra den private sektor og havde ikke erfaringer med offentlige udbud eller kommunale processer. Derfor begyndte han at stille spørgsmål som "Hvorfor udfører vi opgaven på denne måde?".

I sensommeren 2023 vurderede han, at der var brug for en omfattende reorganisering af kommunens indkøbsarbejde. Med direktionens støtte besluttede han at omstrukturere arbejdsgangene. Et af de vigtigste pejlemærker var datadrevet ledelse. På nuværende tidspunkt er projektet stadig i gang, og det er endnu for tidligt at vurdere resultatet endeligt. Men de første tidlige resultater er positive (se mere under effekter).

Gevinster/effekter

Der vil være flere gevinster ved et helhedsorienteret dataprojekt som det i Sorø Kommune:

- På ca. 1½ år er kommunens compliance steget med ca. 12% og antallet af logins i kommunens e-handelssystem er vokset markant.
- De tilgængelige data om compliance og e-handel øger organisationens viden om og fokus på compliance.
- Samtidig medfører projektet bedre dialog om compliance mellem direktionen, områderne og institutionerne.

Tilgang

Cirka en fjerdedel af indkøbscheferne, der har deltaget i SKI's undersøgelse, svarer, at løsningen på disponenternes lave interesse for compliance kan findes ved at øge topledelsen fokus på compliance.

Hvis fx børne-/ungedirektøren interesserer sig for compliance, smitter interessen først af på skolechefen, derfra skolelederne og slutteligt medarbejderne på skolerne, der køber ind.

Aarhus og Esbjerg: Hvordan ved vi, om vi gør det godt nok?

Resultatmål

At have et mål for compliancegraden kan hjælpe med at sætte retning for at løfte arbejdet med compliance. Her er to eksempler på kommuner, som har fastsat resultatmål, men har haft to forskellige tilgange til det.



Aarhus og Esbjerg: Hvordan ved vi, om vi gør det godt nok?

Resultatmål



Fast resultatmål i indkøbspolitikken

Byrådsbeslutning: Aarhus Kommunes byråd har besluttet et målbart resultatmål for kommunens samlede compliancegrad på 95%. Resultatmålet ændres ikke i indkøbspolitikken levetid.

Fordele: Klart procentmål sikrer en målbar standard, som nemmere kan evalueres og følges op på.



Stigende resultatmål i indkøbspolitikken

Byrådsbeslutning: Esbjerg Kommunes byråd har besluttet et målbart resultatmål for kommunens samlede compliancegrad. Esbjerg Kommune har – i modsætning til Aarhus Kommune – ikke defineret en specifik compliancegrad som resultatmål. Kommunen har i stedet besluttet, at compliancegraden skal stige hvert år i indkøbspolitikken levetid.

Fordele: Et mål om stigning i compliancegraden, uden at have et specifikt procentmål, kan gøre det nemmere for medarbejdere at relatere til og kan virke mere realistisk. Et fast procentmål kan sættes for højt og dermed virke urealistisk, hvilket kan være demotiverende. Målet om en stigning kan derimod virke mere opnåeligt og derfor hurtigere give en følelse af succes, som kan skabe en fortsat positiv udvikling.



Viborg Kommune: Hvad skal vi måle?

Løsningen er i drift

Relativt nemt at omsætte
for en anden kommune

Aftalecompliance

Viborg Kommune har en klar definition af compliance. I Viborg betragter man kun indkøb gennemført på rette aftale som compliant. Det står i modsætning til visse andre kommuner, som opgør et indkøb som compliant, hvis man blot køber ind hos den rette leverandør (men ikke nødvendigvis kun de varer, der er omfattet af en indkøbsaftale). Baggrunden er, at potentialer for økonomi, bæredygtighed og kvalitet fra compliance ligger i overholdelse af aftalerne. Ikke i at indkøbe hos leverandøren, man har en aftale med.

"Altså, leverandøren er lige meget, fordi hvis vi køber noget uden for tilbudslisten, som ikke er konkurrenceudsat, kan det jo være lige meget, hvor vi har købt det henne."

Indkøbschef



Gevinster/effekter

En entydig definition på compliance giver først og fremmest en lettere kommunikation: Man kan ikke være i tvivl om, hvorvidt noget er compliant eller ej, når der kun er én definition. Den lettere kommunikation opleves også at øge institutionernes viden om indkøb og compliance.

Opmærksomhedspunkt

Selve det at definere compliance som aftalecompliance og intet andet er nemt og uproblematisk. Den efterfølgende opfølgning kan dog være ressourcekrævende, da man har brug for at kende alt aftalesortiment for at kunne afgøre om et konkret indkøb er compliant eller ej.



Viborg Kommune: Hvordan skal vi få tid til det?

Løsningen er i drift

Relativt nemt at omsætte
for en anden kommune

Ressourcer

Indkøbsafdelingen i Viborg Kommune har fokus på compliance. For at professionalisere deres indsatser har kommunen opdelt ansvar og arbejdsopgaver i indkøbsafdelingen. Nogle medarbejdere arbejder alene med udbud, mens andre medarbejdere har ansvar for at implementere og monitorere indgåede indkøbsaftaler, herunder også compliance. Kontraktstyringsteamet består af to fuldtidsmedarbejdere og en deltidsmedarbejder, som alle har fokus på compliance som en del af deres definerede opgaver.

"Medarbejderne i kontraktstyringsteamet ved præcis, hvad de skal følge op på. Vi har nemlig fuldstændig klare standarder og handleplaner for, hvordan vi følger op"



Indkøbschef

Gevinster/effekter

Ansvarsopdelingen i indkøbsafdelingen skaber bedre anvendelse af ressourcer samt forbedrer kvaliteten i arbejdet med compliance. Kontraktstyringsteamet har klare processer for monitorering og opfølgning på compliance. Den præcise arbejdsopgave gør, at de kan arbejde hurtigere og mere fokuseret med compliance.

Dilemma

Det er svært at finde medarbejdere, der både har viden og erfaring med at gennemføre udbud og indkøb og følge op med en datadrevet tilgang. Viborgs erfaring er, at det derfor netop er en god idé at sammensætte teams så de både består af udbuds-/indkøbsprofiler og kontraktstyrings-/opfølgings-profiler. Det er helt forskellige kompetencer, som man ikke skal forvente at finde i én og samme person.

STYRK ARBEJDET MED COMPLIANCE

Hvordan kommer vi godt i gang med at løfte compliance?

Hovedpointer

“

Det er helt centralt, at ansvaret for compliance er klart placeret, og at opgaverne er tydelige og klart delegerede. Alle i organisationen skal ikke bare vide, men også forstå og anerkende, hvem der gør hvad og hvorfor.

Indkøbschef

Hvordan kommer vi godt i gang?

Hovedpointer

- Direktionens primære opgave i opstarten er at initiere tiltag om compliance, beslutte formålet og målene samt at tage stilling til hvem, der har ansvar for hvad.
- Nye tiltag får større effekt, hvis det er besluttet i direktionen frem for, hvis det er besluttet i indkøbsafdelingen.
- Det er nødvendigt at have besluttet et klart formål med indsatserne. Hvorfor gør vi det her? Formålet er det, vi styrer indsatserne efter.
- Det er også nødvendigt at have besluttet et eller flere klare mål. Hvad skal vi have opnået, før vi er i mål med vores indsatser.
- En klar ansvarsfordeling mellem indkøbsafdelingen og områderne er afgørende for succesfuldt compliancearbejde.
- Indkøbsafdelingen og områderne skal allokere relevante ressourcer både til at implementere tiltagene og til den efterfølgende opfølgning på compliance.

Det er en god idé at tage stilling til

- **Beslut at gå i gang**
tiltag får mere effekt, hvis de tages væk fra den almindelige dagligdag og gøres til en udviklingsopgave.
- **Beslut formålet med indsatsen**
skal det fx være økonomiske besparelser, øget kvalitet eller øget bæredygtighed?
- **Fastlæg et konkret mål for compliancegraden**
og beslut klart og entydigt, at vi kun måler på aftalecompliance og ikke på leverandørcompliance.
- **Placér ansvaret for compliance klart**
hos enten indkøbschefen, områdecheferne eller begge med en tydelig ansvarsfordeling mellem dem.
- **Afsæt dedikerede ressourcer**
til monitorering og opfølgning på compliance.

2

RUL COMPLIANCE UD I ORGANISATIONEN

Hvordan bliver compliance en naturlig del af hverdagen?

Hvordan bliver compliance en naturlig del af hverdagen i din kommune?



Selv med klare mål og regelmæssig opfølgning kan det være svært at gøre compliance til en naturlig del af hverdagen.

Løbende opfølgninger på compliance sendt til politisk niveau, direktion, områdechefer og institutioner er et godt redskab til at holde fokus.

I denne del findes eksempler på forskellige kommuners løsninger til at implementere compliance i hele organisationen.

- Viborg Kommune har som eksempel forvandlet **complianceopfølgninger** til positiv konkurrence blandt direktører, mens Stevns Kommune har involveret det politiske niveau med gode resultater.

- Randers og Odense har transformeret tørre compliance-tal til **værdifulde dialogværktøjer** ved institutionsbesøg og møder og skabt en ny kultur, hvor institutioner søger sparring hos indkøbsafdelingen.
- Randers Kommune skaber **motivation** gennem visualisering af besparelspotentialer, mens Esbjerg Kommune har opdaget, at tidligere **sanktioner** har haft varige effekter på adfærden.

De forskellige eksempler viser, hvordan gennemtænkte metoder kan transformere compliance fra et administrativt krav til en integreret og værdiskabende del af organisationens daglige arbejde.



12%

Af kommunerne sender
opfølgning på compliance til
direktionen kvartalsvist
eller oftere

12%

Af kommunerne sender
opfølgning på compliance
til **områderne** kvartalsvist
eller oftere

19%

Af kommunerne sender
opfølgning på compliance til
institutionerne kvartalsvist
eller oftere

“

Men man kan næsten se i tallene, når der har været en direktør, der har interesseret sig for compliance. Så stiger den, og så flader den sådan lige så stille ud over tid.

Indkøbschef

RUL COMPLIANCE UD I ORGANISATIONEN

Cases

Vallensbæk, Viborg og Stevns: Hvem modtager complianceopfølgningerne?

Modtagere af opfølgninger

Der er stor variation fra kommune til kommune i forhold til hvem der modtager opfølgninger på compliance. Her er tre eksempler på kommuner, som har taget stilling til, at de vil sende opfølgninger til politisk og øverste administrative niveauer, og hvorfor de prioriterer at gøre det.



Vallensbæk, Viborg og Stevns: Hvem modtager complianceopfølgningerne?

Tre forskellige løsninger på samme udfordring



Chefforum

Indkøbsafdelingens opgaver:

Indkøbsafdelingen udformer complianceopfølgninger. Her kan kommunens områdedirektører og centerchefer se hinandens resultater.

Modtagere: Complianceopfølgningen vises og drøftes på et møde i kommunens "chefforum", hvor direktører og centerchefer deltager. Det skaber konkurrence, når resultaterne deles. Det øger fokus i hele organisationen. Derudover sendes rapporterne til institutionerne, hvis det vurderes relevant.



Direktionen

Indkøbsafdelingens opgaver: Udarbejder opfølgninger på compliance, hvori der indgår en oversigt, hvor kommunens områder kan se, hvem der er bedst.

Modtagere: Når direktionen får opfølgningen, skaber oversigten over områderne en vis konkurrence imellem direktørerne, da ingen vil være dårligst til at købe ind. Det skaber fokus på compliance i organisationen, når direktørerne er optaget af det.



Politisk niveau

Indkøbsafdelingens opgaver:

Indkøbsafdelingen udarbejder en compliancerapport med fokus på, hvordan organisationen efterlever indkøbs- og udbudspolitikken. Indkøbsafdelingen koder udviklingen med grøn, gul eller rød suppleret med en forklaring på, hvorfor det er godt eller dårligt.

Modtagere: I Stevns modtager det politiske niveau en gang årligt en opfølgning. Dermed skærpes det politiske fokus på compliance, hvilket også skaber fokus i organisationen.

Aarhus og Viborg: Hvor ofte skal vi lave opfølgninger?

Frekvens for opfølgninger

Der er stor variation i hvor ofte kommunerne laver opfølgningerne. Der kan også være stor variation inden for kommunen, så nogle modtagere får opfølgning oftere end andre. Oftere er ikke altid bedre, og frekvensen kan med fordel afhænge af risikoen og formålet.



Aarhus og Viborg: Hvor ofte skal vi lave opfølgninger?

To forskellige løsninger på samme udfordring



Efter behov

Efter behov: Aarhus Kommune har tidligere haft kvartalsvise opfølgninger, men de har vurderet, at det gav mening kun at udarbejde en opfølgning, når indkøbsafdelingen vurderer, at der er et reelt behov for det. Det beror sig på, at deres compliance konstant er høj (over 95%), så ressourcerne er bedre brugt et andet sted.

Fordele: De ressourcer de sparer ved kun at sende efter behov kan i stedet bruges på fx. at forbedre og udvikle eksisterende complianceprocesser. Det giver dem også mere tid til at fokusere og hjælpe de magistrater, som kræver mere opmærksomhed.



På baggrund af en risikovurdering

Efter behov: Viborg Kommunes gængse frekvens for opfølgning er én gang årligt. Nye aftaler vurderes dog at have højere risiko og følges tættere: Det første halve år følges der op ofte. Hvis compliance er tilfredsstillende sænkes frekvensen til halvårlig opfølgning. Hvis vurderingen bliver ved med at være god, sænkes frekvensen til én gang årligt.

Fordele: Indkøbsafdelingen sparer ressourcer ved at opfølgingsfrekvensen er risikobaseret. Samtidig giver differentieringen en tættere opfølgning, hvor risikoen er højest.

Odense og Randers: Hvordan får vi disponenterne til at arbejde med opfølgningerne?

Opfølgninger er et dialogredskab

Opfølgningerne kan ikke stå alene. Særligt opfølgninger til institutionerne kan med fordel suppleres med fx anbefalinger. Flere kommuner anvender desuden opfølgningerne som en anledning til et besøg i institutionerne for at tale om compliance. Når opfølgningen inkluderer dialog, medvirker det til at forpligtede disponenterne yderligere.



Odense og Randers: Hvordan får vi disponenterne til at arbejde med opfølgningerne?

To forskellige løsninger på samme udfordring



Direktionsbeslutning med fokus på indkøbsafdelingen

Direktionsbeslutning: Odense Kommunes indkøbsafdeling bruger complianceopfølgning som udgangspunkt for konstruktiv dialog med institutionerne. Ved at fokusere på konkrete fordele - som fx sikkerhed for kemikaliefri produkter og ansvarlig produktion, frem for rene compliancetal, opnår indkøbsafdelingen større engagement hos institutionerne.

Den dialogbaserede tilgang, kombineret med sammenligning mellem institutionerne, skaber positive resultater og giver indkøbsafdelingen værdifuld feedback på compliancedata. Når indkøbsafdelingen fokuserer på konkrete fordele i opfølgningen med institutionerne, øger det institutionernes forståelse for værdien af indkøbsaftalerne.



Byrådsbeslutning

Dialogredskab: I Randers Kommune har indkøbsafdelingen et stort fokus på dialog og samarbejde med områderne.

Selvom budskaber om compliance har størst effekt, når de kommer fra områderne, skaber de direkte møder mellem indkøbsafdelingen og institutionerne også resultater. Under indkøbsafdelingens institutionsbesøg kan institutionerne få svar på indkøbsspørgsmål og de kan sammen med indkøbsafdelingen blive enige om konkrete tiltag. Gennem de personlige møder er der også skabt en åben kultur, hvor institutionerne søger sparring og hjælp hos indkøbsafdelingen.

Esbjerg og Randers: Hvordan øger vi institutionernes interesse for compliance?

Incitamenter som værktøj

Incitamenter virker. Uanset om, det er gulerod eller pisk eller en kombination. De næste sider gengiver et eksempel på henholdsvis pisk og gulerod.



Esbjerg og Randers: Hvordan øger vi institutionernes interesse for compliance?

To forskellige løsninger på samme udfordring



Strafavgift

Incitamentet: Esbjerg Kommune tog for år tilbage en disciplinerende metode i brug for at skabe incitament til at købe ind på kommunens indkøbsaftaler. Kommunen indførte en strafavgift for non-compliance indkøb. Det betød i praksis, at institutionerne fik en "bøde", når de handlede uden for aftalerne.

Tiltaget gav indkøbsafdelingen en tung administrativ byrde, fordi alle fakturaer skulle tjekkes, og bøder skulle opkræves. På grund af den administrative byrde bruger Esbjerg Kommune ikke længere strafavgifter. Indkøbsafdelingen fortalte dog ikke, at bøderne ikke længere opkræves. Derfor oplever indkøbsafdelingen fortsat at disponenterne agerer som om de kan risikere at blive sanktioneret.



Besparelsespotential

Incitamentet: Randers Kommune bruger motivation til at opnå besparelser i sit compliancearbejde.

Ved at vise institutionerne det konkrete besparelsespotential ved at bruge kommunens indkøbsaftaler, tilskynder indkøbsafdelingen til compliant adfærd. Konkret viser indkøbsafdelingen institutionerne, hvor meget de kunne have sparet, hvis de ikke havde købt ind uden for kommunens indkøbsaftaler. Indkøbsafdelingen oplever, at det øger institutionernes anvendelse af aftalerne, når de ser, hvad de kunne have sparet.

Randers: Hvordan øger vi disponenternes viden om compliance?



Løsningen er i drift

Kan omsættes til andre kommuner, men kan kræve flere iterationer før målgruppens behov rammes

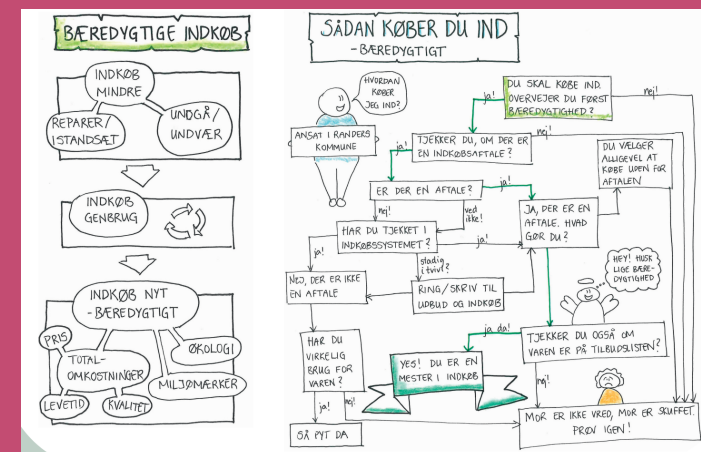
Vejledninger

Mange disponenter køber ikke ind særlig ofte, og kan derfor have brug for gode vejledninger, der tager dem i hånden. Randers Kommune har lavet en lettilgængelig og letforståelig indkøbsvejledning, der svarer på de centrale spørgsmål, en disponent kan have i en indkøbsproces.

Hvis indkøbsafdelingen ikke selv kan lave vejledningerne, vil kommunikationsafdelingen kunne hjælpe. De kan evt. også hjælpe med god inddragelse af disponenterne som målgruppe for kommunikationen, fx hvor pædagogisk kommunikation der er brug for.

Gevinster/effekter

Vejledningen er let forståelig for disponenterne, og det skaber primært to effekter: Dels mindsker det opgaven i indkøbsafdelingen, dels øger det disponenternes viden om indkøb.



Kilde: Randers Kommune (2024) Sådan køber du ind.
Indkøbsbloggen nr. 155.

RUL COMPLIANCE UD I ORGANISATIONEN

Hvordan bliver compliance en naturlig del af hverdagen?

Hovedpointer

“

Direktionen får compliancetal på aggregeret niveau, og det får centercheferne også, og den enkelte leder får det på sit område. Og så kan vi se, hvem der opfylder vores mål, og hvem der ikke opfylder målet.

Kommunaldirektør

Hvordan bliver compliance en naturlig del af hverdagen?

Hovedpointer

- Løbende opfølgninger er vigtigt for at fastholde fokus på compliance.
- Opfølgninger, der sendes op i organisationen til direktionen og evt. Økonomiudvalget (hvis relevant), øger deres fokus på compliance. De kan dermed prioritere, om der skal sættes større indsatser i gang. Opfølgninger, der sendes ud i organisationen til områder og institutioner, øger det decentrale ledelsesfokus på indkøb og behovet for lokale indsatser.
- Det er ressourcekrævende at lave opfølgninger. Derfor er det vigtigt, at tage stilling til opfølgningernes formål, indhold og frekvens. Blandt de spørgsmål, man kan tage stilling til, er, 1) om opfølgningen er til orientering eller kræver handling, 2) mængden af nøgletal (og hvilke nøgletal), om der skal være vurderinger, anbefalinger mv. med, og 3) om der skal indgå et estimat af, hvor meget der kan spares.
- Opfølgningerne har endnu større effekt, hvis de anvendes som et redskab til konstruktiv dialog med disponenterne. Dialogen kan afsluttes med en aftale om, hvilke initiativer der bør tages. Så kan dialogen næste gang starte med, hvorvidt disse indsatser har haft effekt på compliance.
- Incitamenter er effektive til at fremme compliant adfærd. Incitamenter kan både være positive (vise besparelspotentialer) og negative (sanktioner).

Det er en god idé at tage stilling til

- **Hvem der skal modtage opfølgninger og hvorfor**
For nogle modtagere er opfølgningen måske bare en orientering, mens det for andre måske kræver, at de skal gøre noget.
- **Hvor ofte de skal modtage opfølgninger**
Frekvensen behøver ikke være den samme for alle modtagere. Jo større risiko, desto tættere styring og derved højere frekvens.
- **Indholdet i opfølgningerne**
Indholdet afhænger af formålet. Indhold kan fx være nøgletal, vurderinger af niveauet/retningen og/eller anbefalinger. Det kan også være et estimat af, hvor meget en institution eller et område kan spare på indkøb ved at hæve deres compliancegrad med en given procentsats.
- **Hvordan vi vil bruge opfølgninger til dialog om indsatser**
Aftaler om indsatser forpligter disponenterne langt mere end bare anbefalinger.
- **Overvej, hvilke incitamenter vi kan bruge**
til at motivere til øget compliance i vores kommune.
- **Afsæt dedikerede ressourcer**
til monitorering og opfølgning på compliance.



3

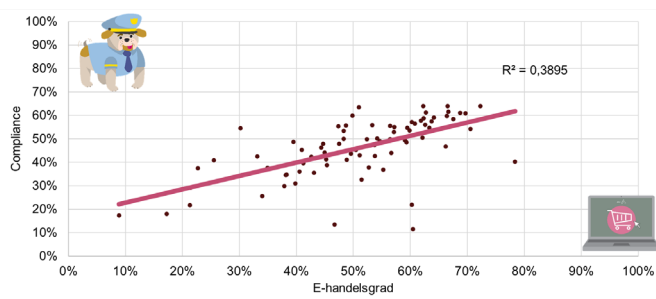
ØGET COMPLIANCE VIA E-HANDEL

Hvordan kan mere e-handel
styrke compliance?

Hvordan kan mere e-handel styrke compliance?

E-handel er et stærkt værktøj til at løfte compliance. SKI's data viser en direkte og stærk sammenhæng: Kommuner med høj e-handelsgrad opnår systematisk højere compliance og dermed betydelige økonomiske gevinster. Faktisk ses en klar statistisk signifikant sammenhæng mellem e-handel og compliance på 4 ud af 4 SKI-aftaler.

E-handel og compliance - Forbrugsartikler



Grafen illustrerer data for SKI-aftalen 50.20 Forbrugsartikler og viser, hvordan e-handel på aftalen korrelerer med høj compliancegrad.

Mønsteret gentager sig på tværs af flere aftaler og vil sandsynligvis også gælde for kommunens egne aftaler.

Det er værd at bemærke, at indlæsning af mange varelinjer som B-sortiment kan modvirke de positive effekter ved øget e-handel. For selvom e-handelsgraden er høj, kan compliance blive lav, hvis indkøbssystemet fyldes med produkter uden for aftalesortimenterne og disponenterne kan have svært ved at gennemskue, hvilke produkter der er aftaledækket og hvilke der ikke er. Besparelsen kan også blive lavere, fordi mange B-sortimenter ikke har været konkurrencesat ligesom sortimentet på en aftale.

I dette afsnit finder vi konkrete tiltag, der kan styrke arbejdet med både e-handel og compliance gennem:

- Brugervenlige indkøbssystemer
- Styrkede indkøbskompetencer
- Strategisk håndtering af B-sortimenter
- Målrettet ledelsesopbakning
- Effektivt samarbejde mellem disponenter og indkøbsafdeling

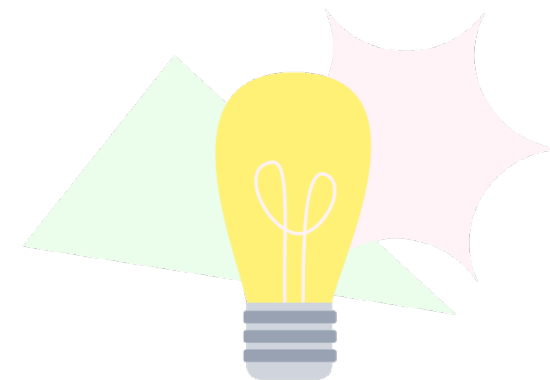




Vi er i gang med at kommunikere fortællingen om, at e-handel er den mest effektive indkøbsmetode, og at mere e-handel giver bedre compliance. Det er afledt af vores strategiplan, der siger, at vi skal løse kerneopgaverne mest effektivt. Vi er tydelige om, at vi løser kerneopgaverne ineffektivt, hvis vi tuller rundt nede i supermarkedet frem for at e-handle. Det kræver, at vi udfordrer gamle vaner, og der må vi være lidt standhaftige. Heldigvis har vi data, der beviser, at e-handel både er mere effektivt og giver bedre compliance.

Kommunaldirektør

Indkøbssystemer, der fremmer compliance



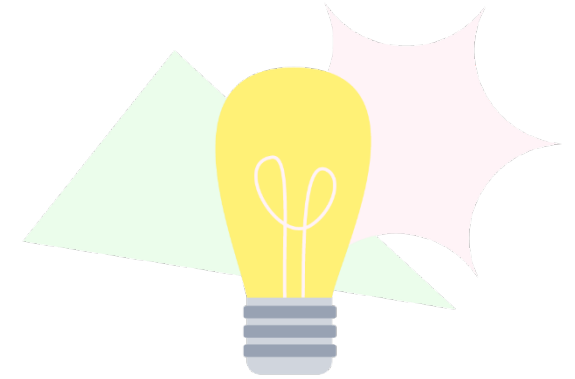
Brugervenlige indkøbssystemer er afgørende for compliance. Når disponenter oplever, at systemet er kompliceret eller besværligt at bruge, vælger de ofte andre indkøbskanaler, og det kan føre til non-compliant indkøb. Et intuitivt indkøbssystem er derfor fundamentet for høj compliance og realisering af fx økonomiske, grønne og kvalitetsmæssige potentialer i at købe aftalesortiment.

“

"Hvis indkøbssystemet ikke er intuitivt og nemt, er jeg medansvarlig for non-compliance. Systemet skal udvikles, så det spiller maksimalt. Hvis jeg har været ansvarlig for indkøb af et system, der er svært at bruge, så har jeg gjort det svært for brugerne."

Økonomidirektør

Indkøbssystemer, der fremmer compliance



Udfordringer, der sænker compliance, fordi disponenterne har svært ved at bruge systemet

- Søgefunktioner finder ikke produkterne (forkerte søgeord, ulogiske varenavne mv.)
- Dårlige produktbeskrivelser skaber usikkerhed om varens kvalitet/egenskaber
- E-handels- og økonomisystem taler ikke sammen
- Disponenter oplever det som en systemfejl, når et samlet indkøb bliver pålagt flere mindsteordrebyrer, når man køber produkter fra forskellige aftaler på én gang

Løsninger, der øger compliance, fordi disponenten får hjælp til at bruge systemet

- Hjælp til at bruge de rette søgeord i systemet, så det er nemt at finde de produkter, man søger efter (fx "sølvpapir" = "alufolie")
- Mulighed for akut support, når disponenten ikke kan finde bestemte produkter
- Mulighed for at få indkøbsafdelingen til at hjælpe med at finde de rigtige varer

COMPLIANCEPOTENTIALE VIA E-HANDEL

Cases

Københavns Kommune: Specialisering, der styrker compliance?

Centraliseret indkøb

Mange disponenter øger risikoen for varer købt uden for aftalerne – og dermed lavere compliance. Det bekræftes af erfaringerne fra Københavns Kommune, som målrettet har øget compliance gennem delvis centralisering af indkøbsfunktionen og oplæring i at bruge indkøbssystemet. Hvor alle ansatte i kommunen tidligere kunne foretage indkøb, kræver det nu ledergodkendelse at blive oprettet i indkøbssystemet. Københavns Kommunes strategiske tilgang viser, at færre, men mere specialiserede indkøbere fører til højere compliance. Det fører igen til væsentlige økonomiske besparelser, som kan reinvesteres i kommunens kerneopgaver.



Københavns Kommune: Specialisering, der styrker compliance ?

Centraliseret indkøb



Centralisering, der skaber compliance-eksperter

Københavns Kommune planlægger yderligere centralisering mod specialiserede indkøbsfunktioner, der varetager indkøb for hele områder. Ambitionen er at:

- Uddanne specialister, der mestrer indkøbssystemet og kender aftalerne
- Sikre konsekvent køb på aftalerne
- Øge e-handelsgraden og dermed compliance



Kompetencer og compliance hænger sammen

"Du bliver ikke god til compliant indkøb uden regelmæssig praksis. Indkøbssystemet kræver, at du bruger det ofte for at beherske det. I begyndelsen har du brug for oplæring i både systemets funktioner og systemets "sprog". Implementering kræver klar kommunikation om compliance-gevinsterne og støtte til disponenter under overgangen."

Kontorchef

B-sortimenter, der udfordrer compliance

B-sortimenter

Kommunerne står i et dilemma, når det kommer til B-sortimenter: B-sortimenter kan øge e-handelsgraden, fordi disponenterne kan købe flere produkter via indkøbssystemet. Men B-sortimenter bidrager samtidig til at reducere compliance, fordi det øger risikoen for at disponenterne køber udenfor aftalen, når de ikke intuitivt kan se, hvilken del af sortimentet i deres e-handelssystem der er på en aftale og hvilket der ikke er på en aftale. B-sortimenter kan give mere tilfredse disponenter, men medfører højere udgifter til indkøb.

Definition af aftalecompliance og leverandørcompliance:

Aftalecompliance: Når disponenterne køber de produkter på aftalen, som har været konkurrenceudsat (det udbudte sortiment). Disse produkter er typisk billigere end tilsvarende varer i leverandørens øvrige sortiment. Høj aftalecompliance giver de bedste besparelser.

Leverandørcompliance: Når disponenterne køber hos en aftaleleverandør, men vælger produkter uden for aftalens sortiment. Disse produkter har ikke været konkurrenceudsat og er ofte dyrere, da man ikke får konkurrence- og prisfordelene ved at aftaledække indkøbene. Disponenter kan have svært ved at se forskel og risikerer derfor ofte at betale overpris.

B-sortimenter, der udfordrer compliance

B-sortimenter



Ringkøbing-Skjern
Kommune

B-sortimenter, der svækker compliance

Som noget helt nyt, har Ringkøbing-Skjern Kommune igangsat et forsøg med helt at undgå B-sortimenter for derigennem at øge compliance.

"Vi forsøger for alt i verden at undgå B-sortimenter, fordi prisen typisk er meget højere end på det udbudte sortiment. Vi indlæser ikke længere B-sortimenter og har endda fjernet tidligere B-sortimenter uden varsel på nogle aftaler. Vi vil se, om institutionerne faktisk kan nøjes med aftalesortimentet."

Indkøbschef

Tiltag til at opnå bedre aftalecompliance og realisere de økonomiske gevinster:

- Begræns indlæsning af B-sortimenter
- Fokus på at købe det udbudte sortiment med de bedste priser
- Evaluere reelle behov versus præferencer i forhold til hvad der kan optages som B-sortiment

B-sortimenter, der udfordrer compliance

Behov eller præference

Compliance, der kræver skelnen mellem behov og præferencer

Der kan være mange forskellige faglige argumenter for at købe bestemte produkter, som ikke er på en aftale. Alle årsager til at købe udenfor aftalerne kræver en vurdering af, om den konkret berettiger afvigelse fra compliance. I den forbindelse bør man tage stilling til om der betales en væsentlig merpris for marginalt bedre produkter, eller om der er tale om en præference for et bestemt produkt eller leverandør.

De faglige argumenter kan udfordre en kommunes compliancefokus og det kan i nogle tilfælde være svært for indkøbskontoret at vurdere, om faglige hensyn skal vægte tungere end aftalecompliance. Her er et par eksempler fra tre kommuner:

- **Eksempel 1:** En børneinstitution efterspørger bolde med Disney-print til 50 kr. mere end standardbolde. Fagligt argument: Ønske om at i højere grad få piger til at være med til at spille bold.
- **Eksempel 2:** En børneinstitution ønsker dyrere dukker med forskellige øjen- og hudfarver. Fagligt argument: Ønske om at favne den etniske diversitet blandt børnene i institutionen bedre ved at alle børn kan genkende sig selv i dukkerne.
- **Eksempel 3:** Et storkøkken argumenterer for specialudstyr, der ikke er på aftalen. Fagligt argument: Udstyret på aftalen matcher ikke deres eksisterende bestykning og funktionelle behov.

Skanderborg Kommune: Strategi for at implementere e-handel i hele organisationen

E-handel skal prioriteres

Uden ledelsesopbakning til e-handel, ingen compliance. Når topledelsen prioriterer e-handel og sætter konkrete mål for e-handelsgraden, påvirker det samtidig hele organisationens tilgang til compliance. Og decentrale ledere er nøglen til at implementere compliance i praksis og høste de økonomiske gevinster, der ligger i at løfte brugen af kommunens aftaler.



Skanderborg Kommune: Strategi for at implementere e-handel i hele organisationen

E-handel kræver fokus på forandringer



Skanderborg
Kommune

Skanderborgs implementeringsstrategi

Da Skanderborg Kommune implementerede nyt e-handelssystem, brugte kommunen politisk fokus til at skabe ledelsesmæssig opbakning og få organisationen med.

Kommunen lavede en implementeringsstrategi, som indeholdt:

- Konkrete måltal for e-handelsgraden i indkøbsstrategien
- Systematisk opfølgning på enheder med lav e-handelsgrad
- Sammenligning af e-handelsgrad mellem lignende institutioner for at motivere institutionerne til at øge deres e-handel
- Decentrale besøg for at understøtte implementeringen

Ledelsestiltag, der styrker compliance

- Tydelig ledelsesopbakning, der skaber klart mandat til at prioritere e-handel
- Datadrevet tilgang med e-handelsbenchmarking mellem enheder
- Systematisk dialog om e-handelsudfordringer
- Ressourcer til vedvarende fokus på e-handel, som driver for compliant indkøbsadfærd

Brugerforståelsen: Nøglen til compliance gennem e-handel

Forstå brugerne

Forståelsen af disponenternes oplevelser med at e-handle kan være med til at løfte compliance. Disponenter køber ikke bevidst ind for at være non-compliance. De vil gerne gøre det rigtige. Men hvis systemet og processen er svær, kan de nemt forfalde til at købe ind på andre måder end via e-handelssystemet. Ved at kende disponenternes hverdag, udfordringer og motivation kan indkøbsafdelingen målrettet sætte ind med tiltag til at styrke brugen af indkøbssystemet. Det løfter e-handelsgraden og dermed compliance.

“

"Indkøbsafdelingen må gå ud og interessere sig oprigtigt for forretningen. Dialog og forståelse for disponenternes dagligdag er afgørende for at flytte indkøb til e-handel og dermed opnå højere compliance."

Kommunaldirektør

Brugerforståelsen: Nøglen til compliance gennem e-handel

Forstå brugerne

Brugerforståelse, der omsættes til compliance

Når indkøbsafdelingen forstår disponenterne, kan de fjerne de forhindringer, der leder til fravalg af indkøbssystemet og non-compliant indkøb og dermed sikre, at kommunen køber det rigtige til de rigtige priser. Kommuner med en høj grad af e-handel opnår dette gennem:

- Decentrale besøg, der identificerer præcise barrierer for e-handel
- Tilpasning af systemet baseret på disponenternes faktiske søgeadfærd
- Skræddersyede løsninger til specifikke brugergrupper for at løfte deres brug af indkøbssystemet
- Hands-on support, når disponenten har udfordringer med at bruge indkøbssystemet

E-handel, der tilpasses brugerne, giver complanceløft

Brugerindsigter kan omsættes direkte til indsatser for at løfte e-handel og herigennem compliance. Det kan fx være, at:

- Tilpasse e-handelsløsninger til fagområdernes specifikke behov
- Oprette favorit- og standardlister, der matcher typiske indkøbsmønstre
- Sikre, at indkøbssystemet opleves mindst lige så nemt som alternativer
- Fremhæve tidsbesparelsen ved at e-handle
- Dokumentere økonomiske fordele ved at e-handle
- Vis fordelene ved standardiserede indkøbsprocesser

Esbjerg Kommune: "Pædagogiske indkøb", der påvirker compliance

Pædagogiske indkøb

Hvad er pædagogiske indkøb?

"Pædagogiske indkøb" defineres som indkøb, hvor borgere (typisk på pleje-, social- eller børneområdet) inddrages i indkøbsprocessen som led i en pædagogisk eller rehabiliterende indsats. Det omfatter situationer, hvor personale tager borgere med ud i en butik for at træne færdigheder som budgetlægning, sociale kompetencer eller selvstændighed.

Disse indkøb bruges ofte som legitimering af non-compliant køb uden for kommunens aftaler, hvilket der kan være gode argumenter for. Det kan dog være relevant at tage stilling til i hvilket omfang og i hvilke tilfælde man ønsker at tillade pædagogiske indkøb. På den måde underminerer man ikke compliance-indsatsen unødigt og sikrer samtidig at de økonomiske gevinster, der ligger i at købe det rigtige til de rigtige priser, i videst muligt omfang indfries.

Esbjerg Kommune: "Pædagogiske indkøb", der påvirker compliance

Pædagogiske indkøb



Esbjergs strategi mod non-compliant "pædagogiske indkøb"

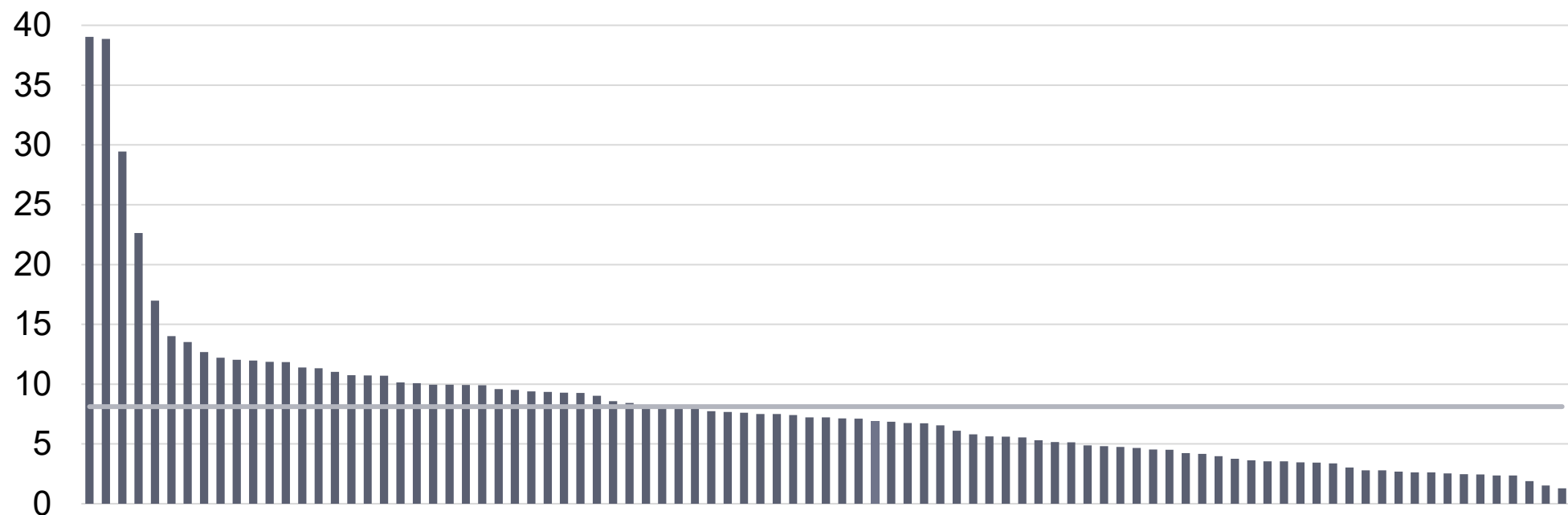
Udfordring: Esbjerg Kommune oplevede, at det var svært at håndtere pædagogiske indkøb og kunne se, at det førte til lavere compliance på grund af køb uden for aftalerne.

Løsning: Kommunen lavede derfor en strategi for, hvordan kommunen fremover skal håndtere pædagogiske indkøb. Strategien tog afsæt i en complianceambition: At sikre højere compliance trods pædagogiske argumenter for køb uden for aftalerne.

Esbjerg Kommune har en formaliseret tilgang med klare rammer for det pædagogiske indkøb. Deres indsatser er:

- En klar definition af kriterier for legitime pædagogiske indkøb
- Kun at tillade pædagogiske indkøb, når det er specificeret i borgerens handleplan
- En differentieret tilgang baseret på fagområdernes forskellige karakter
- Synliggørelse af omkostningerne ved non-compliant indkøb herunder tidsforbrug og administrative udgifter
- **Effekter:** Antallet af pædagogisk begrundede non-compliance indkøb faldt markant.

Antal fuldtidsmedarbejdere, der stod i en detailbutik i 2023 i landets kommuner



Note: Antallet af fuldtidsmedarbejdere er opgjort med udgangspunkt i antallet af fakturaer, som kommunen har modtaget fra detailbutikker. Med en antagelse om, at en faktura svarer til 1 times arbejdstid – som følge af handel i butik samt efterfølgende håndtering af fakturaen – omsættes den samlede arbejdstid til fuldtidsstillinger. Hvor det antages at en medarbejder har en årlig samlet arbejdstid på 1.400 timer (ekskl. ferie, sygdom mv.).

Kilde: Det kommunale indkøbsdatasamarbejde med data for 2023. Der er udvalgt 1.045 konkrete CVR-numre på tværs af de 91 kommuner. Der er anvendt branchebetegnelsen: Anden detailhandel fra ikke-specialiserede forretninger, Discountforretninger, Købmænd og døgnkiosker og Supermarkeder.

ØGET COMPLIANCE VIA E-HANDEL

Hvordan kan mere e-handel styrke compliance?

Hovedpointer

“

Vi skal løse kerneopgaven mest effektivt. Det gør vi ikke ved at tulle rundt nede i supermarkedet. Data beviser klart, at compliance gennem mere e-handel frigør millioner af kroner til kommunens kerneopgaver. Den historiefortælling er vi i gang med at etablere hos os.

Kommunaldirektør

Hvordan kan mere e-handel styrke compliance?

Hovedpointer

- E-handel styrer som udgangspunkt indkøb mod kommunens aftaler og øger dermed compliance.
- Brugervenlige indkøbssystemer og erfaring med at bruge dem gør det nemmere for disponenterne at købe rigtigt ind.
- Specialiserede disponenter kender aftalerne og systemerne bedre end sporadiske disponenter. De påvirker derfor compliance positivt.
- Indkøbsafdelinger med kendskab til disponenternes hverdag og deres indkøbskompetencer kan bedre hjælpe disponenterne med at bruge indkøbssystemet, så de køber aftaleprodukter, fx ved at oprette favoritlister der kun indeholder aftaleprodukter
- Opbakning fra ledelsen til øget e-handel giver det nødvendige mandat, der kan sikre complianceforbedringer.
- Præcise rammer for pædagogiske indkøb begrænser unødigt non-compliant indkøb.

Det er en god idé at tage stilling til

- **Ledelsesforankring:** Hvordan forankrer vi e-handelsstrategien i ledelsen, så alle niveauer prioriterer compliant indkøb gennem e-handelssystemet?
- **Nemmere brug af indkøbssystemet:** Hvad kan gøre indkøbssystemet mere intuitivt at bruge (hvad er svært, som nemt kan løses, hvilke barrierer er der hos disponenterne)?
- **Uddannelse af disponenter:** Vil uddannelse i indkøbssystemet automatisk lede til mere compliant indkøb? Skal vi målrette uddannelse til forskellige disponentgruppers indkøbserfaringer og indkøbskompetencer med fokus på behov frem for præferencer?
- **B-sortimenter:** Skal B-sortimenter begrænses eller fjernes helt?
- **Besparelsespotentiale:** Vil et finansielt besparelsespotentiale motivere til compliant indkøb?
- **Specialisering:** Skal vi centralisere indkøbsopgaverne hos færre, mere specialiserede indkøbere, der mestrer aftalerne og brugen af indkøbssystemet? Det giver højere compliance og letter ressourceforbruget til uddannelse i brugen af systemerne
- **Pædagogiske indkøb:** Skal vi have præcise kriterier for, hvornår pædagogiske indkøb må foretages uden for aftalerne?

4

DATADREVET COMPLIANCE

Hvordan understøttes
compliance med data?

Hvordan understøttes compliance med data?

Præcise data er nøglen til succes i arbejdet med compliance-målinger. Med kvalitetsdata kan organisationen:

- 1) Opstille realistiske, ambitiøse mål baseret på fakta
- 2) Følge fremskridt nøjagtigt på alle organisationsniveauer
- 3) Implementere fokuserede tiltag, der forbedrer compliance og e-handel

Mange kommuner kæmper med upræcise datagrundlag, hvilket kan gøre det vanskeligt at levere troværdige compliance-tal. Når medarbejderne ikke kan genkende sig selv i tallene, bliver det vanskeligt at engagere organisationen i arbejdet med at styrke compliance.

I denne del kan beskrives metoder til at løfte anvendelsen af data.

Første input er en anbefaling om at fokusere mere på non-compliance end på compliance.

Dernæst beskrives to kommuners erfaringer med at løfte datakvaliteten i deres arbejde med compliance.

- I **Aarhus Kommune** har indkøbsafdelingen involveret magistraterne i valideringen af de data, der danner grundlag for complianceberegningerne.
- **Gladsaxe Kommune** har valgt en pragmatisk tilgang ved at acceptere, at data ikke behøver være 100% korrekte, men blot pålidelige nok til at understøtte meningsfulde compliancesamtaler med institutionerne.
- Til sidst er der et eksempel med **Randers Kommune og Viborg Kommune**, der begge har specialiserede indkøbscontrollere ansat for at kunne dykke dybere og mere kompetent ned i kommunens indkøbsdata for at belyse compliance.



Hvordan udregner vi vores compliance?

Beregn compliance

Det lyder enkelt at beregne compliance, men det er det ikke i praksis. Virkeligheden byder på flere udfordringer, som kan mindskes ved hjælp af it-systemernes funktioner og en systematisk tilgang. Her får vi en konkret vejledning til at beregne de tal, der effektivt kan hjælpe jer med at måle og følge compliance. Disse beregninger kan danne grundlaget for at arbejde datadrevet med vores nuværende compliance og det uudnyttede potentiale.



Fokuser på tre nøgletal i compliance-målingen

Vi får et komplet billede af kommunens compliance og potentiale, hvis vi måler på tre centrale nøgletal.

1. Andelen af det, som er købt på en aftale. Det er compliancegraden.

De to næste nøgletal er det, som er købt uden for aftalerne:

2. Andelen af det, som kunne have været købt på en aftale, fordi det er i sortimentet på en aftale.
3. Andelen af det, som ikke kunne være købt på en aftale, fordi det ikke er i sortimentet på en aftale.

De tre tal skal tilsammen dække alle indkøb i din organisation og derfor give 100%.

DATADREVET COMPLIANCE

Hvordan udregner vi vores compliance?

En kommune har 10 fakturaer fra den seneste måned, som giver et samlet indkøb på 275 for den måned:

5 kr.	10 kr.	15 kr.	20 kr.	25 kr.
30 kr.	35 kr.	40 kr.	45 kr.	50 kr.

Compliant

15 kr.	25 kr.	30 kr.	35 kr.	45 kr.	50 kr.
--------	--------	--------	--------	--------	--------

Nøgletal 1: Compliant indkøb

Summen af alle indkøb foretaget korrekt på en aftale divideret med summen af det indkøb inden for de specifikke produkter mv.

Hvis vi fx har købt ind for 275 kr. i en periode, hvoraf de 200 kr. er brugt på køb inden for aftalerne, så har vi en compliancegrad på 73%.

$$\frac{200 \text{ kr.}}{275 \text{ kr.}} = 73\%$$

Tælleren er let at trække ud af systemerne, når:

- Alle aftaler har et unikt kontrakt-ID, som indlæses i indkøbssystemet sammen med aftalens sortiment.
- Indkøbssystemet automatisk tildeler kontrakt-ID til produkter i varekurven.
- De fleste indkøbssystemer kan sættes op til at man kan lave udtræk af alle fakturaer inklusiv kontrakt-ID for hver enkelt indkøb.

Non-compliant

5 kr.	10 kr.	20 kr.
-------	--------	--------

Nøgletal 2: Non-compliant indkøb der kunne være sket på en aftale.

Summen af alle indkøb, der er sket uden for aftalerne, men kunne være foregået på en aftale, fordi det er i sortimentet på en aftale.

Hvis vi fx har købt ind for 275 kr. i en given periode, hvoraf de 35 kr. er brugt på køb uden for aftalerne, men hvor indkøbene kunne være foregået på en aftale, så har dette nøgletal en andel på 13%.

$$\frac{35 \text{ kr.}}{275 \text{ kr.}} = 13\%$$

Uden for sortiment

40 kr.

Nøgletal 3: Non-compliant indkøb uden for aftalernes sortiment.

Summen af alle indkøb, der er sket uden for aftalerne, og hvor det indkøbte heller ikke er i aftalernes sortiment.

Hvis vi fx har købt ind for 275 kr. i en given periode, hvoraf de 40 kr. er brugt på køb uden for aftalerne, og det der er købt slet ikke er på aftalerne, så har dette nøgletal en andel på 15%.

$$\frac{40 \text{ kr.}}{275 \text{ kr.}} = 15\%$$

DATADREVET COMPLIANCE



40%

Af indkøbscheferne mener,
at dårlig datakvalitet
forhindrer dem i at lave
troværdige compliancetal

30%

Af indkøbsafdelingerne følger
sjældent op på compliance
på grund af dårlig datakvalitet

“

Data bliver aldrig 100% korrekte, uanset hvilket analysesystem man bruger. Der vil altid være elementer, som havner i forkerte kategorier. Vi kan stå inde for vores nuværende tal, men det kræver omfattende bearbejdning for at nå dertil.

Indkøbschef

DATADREVET COMPLIANCE

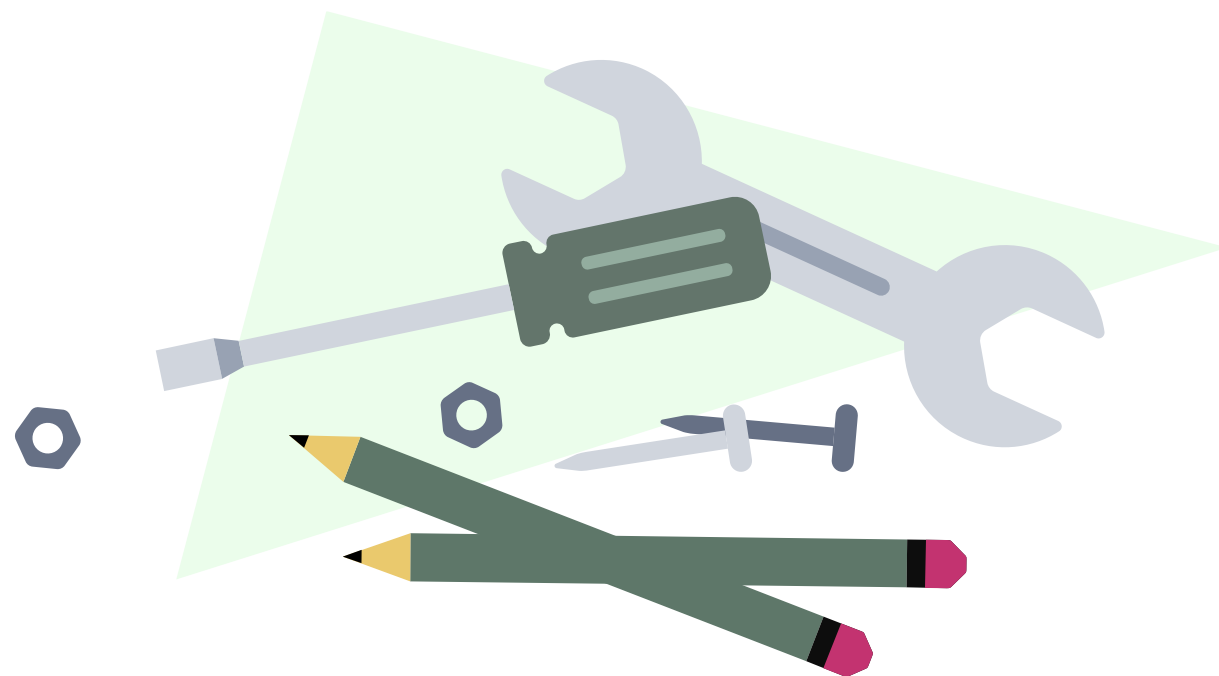
Cases



Aarhus og Gladsaxe: Datakvalitet i compliancearbejdet – en fælles udfordring med forskellige løsninger

Datakvalitet

Upræcise data ved beregning af compliancetotal er en kendt udfordring i mange kommuner. Præcise data er afgørende for at måle en retvisende compliancegrad, som organisationen anerkender og finder troværdig. Samtidig kræver arbejdet med at sikre tilstrækkelig god datakvalitet både økonomiske ressourcer og betydelig arbejdsindsats. Aarhus og Gladsaxe kommuner har hver især udviklet effektive, men forskellige tilgange til at løse den velkendte datakvalitetsudfordring i deres compliancearbejde.



Aarhus og Gladsaxe: Datakvalitet i compliancearbejdet – en fælles udfordring med forskellige løsninger

Datakvalitet



Kvalitetsdata med datavalidering

Udfordringen: Aarhus Kommune kæmpede med at måle compliance præcist. Upræcise data gav et misvisende billede og overså legitime afvigelser fra indkøbsaftalerne. Fejlbehæftet data gjorde dialogen med decentrale enheder vanskelig, da fokus skiftede fra indkøb til datakvalitet.

Løsningen: Aarhus Kommune skabte en samarbejdsmodel med følgende trin:

- Indkøbsafdelingen identificerede først køb foretaget udenfor aftalerne
- Disse data blev sendt til magistraterne med specifikke spørgsmål om årsagerne
- Magistraterne undersøgte, hvor der reelt var behov for at handle uden om aftalerne, og sendte svar til indkøbsafdelingen
- Indkøbsafdelingen grupperede derefter de non-compliance indkøb i to kategorier:
 - Indkøb, der kunne have været foretaget på aftalerne
 - Indkøb, der ikke kunne have været foretaget på aftalerne

Effekt: Aarhus Kommunes systematiske verificering af data på enkeltkøbsniveau gav flere fordele:

- Indkøbsafdelingen kunne beregne en langt mere retvisende compliancegrad
- Valideringen viste, at non-compliance indkøb ofte havde saglige årsager
- Processen skabte værdifuld indsigt i indkøbsmønstrene
- Der opstod en dialog med magistraterne, som gav input til sortimentet
- Opmærksomheden på compliance voksede uden for indkøbsafdelingen

Aarhus Kommune opnåede en markant højere kvalitet i deres compliance data gennem denne validering. Da compliancegraden er tilfredsstillende og metoden krævede mange ressourcer, har kommunen valgt at stoppe med den systematiske datavalidering.

Aarhus og Gladsaxe: Datakvalitet i compliancearbejdet – en fælles udfordring med forskellige løsninger

Datakvalitet

GLADSAXE Pragmatisk tilgang til datakvalitet

- **Udfordringen:** Gladsaxe Kommune stod over for den klassiske udfordring med komplet datapræcision i deres compliance-målinger. Perfekte data kræver omfattende ressourcer, og kommunen måtte vurdere, om jagten på 100% fejlfri data virkelig var nødvendig for at opnå deres egentlige mål om høj compliance.
- **Løsningen:** Kommunen har valgt en mere pragmatisk tilgang til datakvalitet end mange andre kommuner. Gladsaxe accepterer, at deres data viser en overordnet retvisende compliancegrad, men ikke er 100% perfekte, fordi enkelte indkøb kan blive kategoriseret forkert i IT-systemerne. Datakvaliteten forbedres løbende ved at korrigere de fejlkategoriseringer, de møder.
- **Effekt:** Den pragmatiske tilgang med fokus på mere dialog kompromitterer ikke målet om høj compliance, men gør processen mere ressourceeffektiv. Metoden har givet Gladsaxe Kommune et meget højere compliance-niveau, som både betyder færre fejlkategoriseringer og bekræfter den positive effekt af den pragmatiske strategi.



Drømmescenariet er, at vi bliver bedre til at arbejde faktabaseret med data. Det vil gøre os mere modne, så ledere ude i områderne ikke længere kun stoler på deres mavefornemmelser. Det giver nogle knap så fede dialoger, som institutionslederne tidligere kunne undgå, når vi med retvisende data kan se tydeligt, hvem der handler udenom aftalerne.

Indkøbschef

Værdien af dedikerede controllerressourcer til arbejdet med compliance og andre dataopgaver

Nedprioritering af controllerkompetencer

Nogle kommuner nedprioriterer ressourcer med datakompetencer til indkøbscontrolling til fordel for flere medarbejdere til udbud og kontraktstyring.

Konsekvensen er, at dataarbejdet ofte løses af udbudskonsulenter eller kontraktstyrere, som ikke altid har de rette kompetencer eller tiden til at arbejde med data.

Controllerens profil og opgaver

Kernefaglighed: Regnskab, tal, statistik

Primære opgaver:

- Udføre kvantitative analyser for at optimere indkøb
- Strukturere og arbejde med store mængder indkøbsdata
- Fakturakontrol

Værdien af dedikerede controllerressourcer til arbejdet med compliance og andre dataopgaver

Indkøbscontrollere

Controllerens værdi for organisationen

Indkøbscontrollere kan skabe værdi for kommunen gennem kontrol og validering af indkøbsdata. Med deres specialkompetencer kan de sikre et grundlag for complianceopfølgning, identificere afvigelser og finde besparelspotentialer.

Manglende datakompetencer eller mangel på tid kan føre til manglende eller mangelfulde opgørelser af compliance. Konsekvensen kan være, at en kommune ikke realiserer de besparelspotentialer, der kan følge med et målrettet arbejde med data.

Erfaring viser, at investeringen i indkøbscontrollere typisk tjenes hjem inden for det første år gennem optimeret indkøbsadfærd.

"Det skaber stor værdi at have en dedikeret controller i mit team. Når vi har en i teamet, der er rigtig dygtig til tal, så får vi nogle rigtige gode analyser, vi kan bruge som afsæt til vores arbejde med at øge vores compliance."

Controllernes placering i organisationen

Indkøbscontrollere har typisk et tæt samarbejde med både kontraktstyrere og udbudskonsulenter. De kan med fordel ansættes i indkøbsorganisationen, hvor deres viden om indkøb som fagområde lettest kan accelereres.

Controllerens samarbejde med kontraktstyrere

Controlleren kan med fordel have et tæt samarbejde med kontraktstyrerne. Controlleren laver fx løbende aftaleopfølgning. En anden opgave kan være, at afdække, om aftalernes sortimenter har brug for en opdatering, der kan øge anvendelsen af aftalerne. Også her samarbejder controlleren tæt med kontraktstyreren om en løsning.

Controllerens samarbejde med udbudskonsulenter

Controlleren kan med fordel også have tæt samarbejde med udbudskonsulenter. Udbudskonsulenten kan holde sit fokus på udarbejdelse, implementering og håndtering af aftalen, mens datacontrolleren bidrager med faktabaserede analyser til at understøtte disse arbejdsopgaver, fx i forbindelse med foranalyser inden et udbud. Her kan datacontrolleren sikre præcise data, som giver et godt grundlag for at sikre konkurrencedygtige aftaler, når en aftale skal gendyldes.

Randers og Viborg Kommuner: Strategisk brug af controllere til indkøb og kontraktstyring

Datakvalitet



Randers Kommune

Antal controllere: En fuldtidsansat indkøbscontroller og en deltidsansat student i indkøbsafdelingen.

Arbejdsopgaver: Controllerne arbejder systematisk med at indsamle, validere og analysere indkøbsdata på tværs af organisationen.

De to controllere har tre hovedopgaver, som primært sker i samarbejde med kontraktstyrerne i indkøbsafdelingen:

- **Løbende aftaleopfølgning:** Det sker enten halvårligt eller årligt alt efter, hvor kritisk en aftalen.
- **Servicebesøg:** Controlleren deltager i "servicebesøg" hos kommunens institutioner. Disse besøg giver controlleren en bedre forståelse for forretningens behov. Samtidig er

controlleren den, der bedst kan svare på institutionernes spørgsmål om datagrundlaget.

- Fakturakontrol og –analyser, særlig i forhold til priskontroller
- **Foranalyser:** Controllerne har ansvar for at lave foranalyser forud for arbejdet med nye aftaler eller genudbud af eksisterende.

Effekt: Controlleren sparer de øvrige medarbejdere i indkøbsteamet for komplekst og tidskrævende dataarbejde og skaber et stærkere fokus på tal og analyser. Deres arbejde giver bedre konklusioner, fordi de bygger på et mere solidt datagrundlag. Med gennemarbejdede data kan indkøbsafdelingen identificere institutioner med complianceafvigelser og indlede kvalificeret dialog med dem.

Randers og Viborg Kommuner: Strategisk brug af controllere til indkøb og kontraktstyring

Datakvalitet



Viborg Kommune

Antal controllere: Et halvt årsværk er dedikeret til controlling i indkøbsafdelingen.

Arbejdsopgaver: Controlleren i Viborg står for de overordnede dataanalyser. Hun arbejder primært i kommunens analysesystem, hvor hun udarbejder rapporter inden for økonomi og compliance, som resten af organisationen kan tilgå. Compliance-rapporterne giver det overordnede overblik over kommunens compliance på tværs af aftaler, og ledere i kommunen kan selv tilgå et dashboard med deres compliance-niveau.

Controlleren laver desuden mange indkøbsrelaterede ad hoc opgaver for resten af organisation. Det kan fx være, når de har en specifik problemstilling, de gerne vil have undersøgt ved hjælp af data. Her kan kontrolleren dykke helt ned på hver enkelt varelinje for at finde svaret.

Samarbejde med kontraktstyring: De kontraktsansvarlige er selv ansvarlige for dataarbejdet på deres aftaler, men kontrolleren hjælper med de mest specialiserede dataopgaver i fx analysesystemerne.

Effekt: Controlleren letter i høj grad arbejdet for de kontraktansvarlige i teamet ved at lave det mest tidskrævende og komplekse dataarbejde for dem. Den dedikerede controllerfunktion bidrager til, at indkøbsafdelingen kan have øget fokus på compliance – også selvom der kun er tale om et halvt årsværks dedikerede arbejdstid.

DATADREVET COMPLIANCE

Hvordan understøtter vi compliancearbejdet med relevante data?

Hovedpointer

Hvordan øger vi compliance med relevante data?

Hovedpointer

- Det er muligt at opnå realistiske mål og effektiv opfølgning på compliance gennem mere præcise og troværdige data.
- Med bedre data kan indkøbsafdelingen pege på, hvad organisationen kan spare ved at løfte compliance.
- Effektiv compliancemåling fokuserer på tre centrale nøgletal: "Andelen af compliant indkøb", "andelen af non-compliant indkøb med aftalemulighed" og "andelen af indkøb uden for aftalesortiment".
- Kvalitetsdata skaber stærkere dialog mellem indkøbsafdeling og øvrig organisation. Kommuner kan løse de velkendte dataudfordringer med forskellige tilgange, fx it-systemforbedring, systematisk datavalidering eller en mere pragmatisk datatilgang, hvor man accepterer, at data aldrig bliver 100% korrekte.
- Dedikerede datacontrollere tilfører organisationen værdi gennem bedre og hurtigere dataanalyse, end specialister i kontraktstyring og udbud kan levere. Udbudsprocesser og kontraktstyring styrkes markant gennem controllernes systematiske dataarbejde.

Det er en god idé at tage stilling til

- **Datakvalitet:** Skal vi stræbe efter tilstrækkelig god datakvalitet frem for perfektion?
- **Nøgletal:** Skal vi måle på relevante nøgletal? Mål på det organisatoriske detaljeniveau, der giver mening for jer (fx hele kommunen, områder, institutioner). Men bryd også data ned til aftaleniveau for at identificere evt. aftalespecifikke forbedringsmuligheder.
- **Data til at kategorisere indkøb:** Brug data for "non-compliant indkøb inden for aftalesortiment" for at vise, hvor meget der kan spares på kort sigt ved at få flere indkøb ind på aftaler.
- Brug data for 'andelen af indkøb uden for aftalesortiment' til at sikre input til næste genudbud. Disse data kan vise besparelspotentialer på lidt længere sigt ved at få flere indkøb ind på aftaler.
- **Datacontroller-ressourcer:** Invester i en eller flere datacontrollere, som er placeret centralt i indkøbsorganisationen. De kan dataunderstøtte kontraktstyrings arbejde med compliance og hjælpe udbudskonsulenterne med at dataunderstøtte beslutningerne i arbejdet med udbuddene.



SKI 

SKI 