



Til ØU

01-11-2011

### **Opfølgingsrapport fra Intern Revision om indkøbsordningen**

Sagsnr.  
2011-141155

Intern Revision har udarbejdet en opfølgingsrapport på de tidligere udarbejdede rapporter om indkøbsområdet i Københavns Kommune, jf. bilag 1. Intern Revision noterer, at der er sket fremskridt på nogle områder, og at der fortsat er en række forhold, der skal arbejdes videre med.

Dokumentnr.  
2011-709209

Sagsbehandler  
Ulrik Bundgaard

En opfølgingsrapport indeholder ikke en fornyet revision med nye observationer. Den er en status på, og vurdering af, allerede formulerede handlingsplaner og deres effekt. Intern Revision vil således ikke indhente nye handlingsplaner fra Økonomiforvaltningen og de øvrige forvaltninger i forbindelse med nærværende opfølgingsrapport. Intern Revision vil derimod om ca. et halvt år på ny spørge forvaltningerne om de er kommet i hus med de indsatsområder, der er beskrevet i kommunens nye indkøbspolitik, og dermed også har flyttet sig i forhold til status i nærværende opfølgingsrapport.

I henhold til indkøbspolitikken er indkøbsområdet i dag organiseret således, at Økonomiforvaltningen er ansvarlig for kommunens centrale obligatoriske aftaler, der vedrører standardiserede indkøbsområder. Forvaltningerne udarbejder enkeltvis eller i fællesskab decentrale aftaler på deres egne områder.

Hovedkonklusionerne i rapporten er:

- Den overvejende del af krav og forventninger i den nye indkøbspolitik er kun gældende for det centrale obligatoriske aftaleområde og ordningen i forbindelse med købekort, svarende til ca. 10 % af kommunens samlede indkøbsvolumen
- Kommunen har kun en ringe sikkerhed for og indsigt i, at udbudsbetingelser, politiske beslutninger og sparsommelighed efterleves i praksis i forhold til de decentrale aftaler, da de er afhængige af, at hver forvaltning iværksætter og effektuerer nødvendige tiltag og er villig til at dokumentere dette
- De centrale tiltag for at forbedre det centrale obligatoriske aftaleområde bifaldes. Dog er der fortsat en risiko for, at tiltagene ikke har tilstrækkelig effekt, da arbejdet i praksis er frivilligt for forvaltninger at deltage i og effektuere
- Et øget indkøb på fælles obligatoriske aftaler og anvendelse af systemer kræver, ud over det nye brugervenlige indkøbssystem, en adfærdsændring i alle forvaltninger og organisationsdele. Dette vil kræve en ubetinget opbakning

**Center for Økonomi og HR**

Rådhuset, 1. sal, 25  
1599 København V

Telefon  
3366 2874

E-mail  
ubu@okf.kk.dk

EAN nummer  
5798009800206

www.kk.dk

og ekstraordinær indsats på alle organisationsniveauer

- Nyere undersøgelse viser at omfanget af brugere der kan indkøbe uden beløbsgrænser er øget, hvorfor kommunen fortsat ikke har tilstrækkelig opmærksomhed omkring de risici som bl.a. ubegrænsede beløbsgrænser kan medføre

Økonomiforvaltningen har i forlængelse af Indkøbspolitik 2011-2014 iværksat en række initiativer, der dels på Økonomiforvaltningens eget område sigter på at adressere de risici, som Intern Revision har påpeget, dels skal understøtte opgaveløsningen i hele kommunen. Det drejer sig om:

- *Styrkelse af kompetenceniveauet* gennem uddannelsestilbud, dannelse af netværk for udbudsjurister og controllere i kommunen samt udvikling af fælles paradigmer og skabeloner
- *Bedre systemmæssig understøttelse* af indkøb og aftaleoverholdelse gennem videreudvikling af kommunens netbutik og undervisning i analyseredskabet SAS-indkøbsanalyse. Hertil kommer afsatte midler i budget 2012 til fælles aftale- og udbudsoversigt for hele kommunen og IT-plattform til dialog med markedet forud for udbud
- *Fokus på effektivisering*; Til budget 2012 er der fundet effektiviseringer på det fællesobligatoriske område, der - når effektiviseringer er fuldt implementeret i 2013 - udgør 32 mio. kr. I samarbejde med forvaltningerne udarbejdes nye forslag til effektiviseringer til brug for budget 2013.

Et redskab til effektiviseringer på indkøbsområdet er aftaler med stor volumen på et standardiseret varesortiment. Økonomiudvalget har i den forbindelse på sit møde den 8. november godkendt, at Københavns Kommune tilslutter sig den kommende fælleskommunale indkøbsaftale om kopi- og printvarer. Økonomiudvalget vil herudover på et senere tidspunkt få forelagt en indstilling om tilslutning til de øvrige kommende aftaler i 1. Bølge (computere, kontormøbler samt forbrugsartikler). Samlet set indgår de forpligtende aftaler i regi af SKI med 4,3 mio. kr. i effektiviseringerne indregnet i budget 2012.



**KØBENHAVNS KOMMUNE**  
Intern Revision

4. oktober 2011

# **RAPPORT 2011**

## **Økonomiforvaltningen Opfølgingsrevision på rapporter vedr.**

### **Københavns Kommunes Indkøbsordning**

**MODTAGER:**

Administrerende direktør Claus Juhl, Økonomiforvaltningen

**Kopi:**

Direktør Bjarne Winge, Økonomiforvaltningen

**FORORD**

På foranledning af et ønske fra Økonomiudvalget gennemførte Intern Revision (IR) medio 2010 en revision af Københavns Kommunes indkøbsordning primært i forhold til de fælles obligatoriske indkøbsaftaler.

Resultatet af revisionen blev rapporteret i 2 delrapporter i 2010. I forlængelse af delrapporterne har IR gennemført en opfølgingsrevision på hvert enkelt risikoområde fra de 2 rapporter.

IR kan konstatere, at de i rapporterne identificerede risici, i overvejende grad fortsat er til stede.

Rapporten redegør i korte træk for iværksatte tiltag, giver en fornyet vurdering af de væsentligste risikoområder og vurderer det nuværende risikoniveau. Afslutningsvis gives en konklusion med enkelte anbefalinger.

Rapporten vil blive omfattet af IR's protokollering.



Kurt Wagner  
Revisionschef  
3366 2118



Lone Forsberg  
Stedfortræder for  
revisionschefen  
3366 2053



## Indholdsfortegnelse

1.	INDLEDNING .....	4
2.	METODE FOR OPFØLGINGSREVISIONEN .....	5
3.	SAMLET KONKLUSION OG ANBEFALINGER .....	5
4.	OPFØLGINGSREVISION – Det fælles obligatoriske område .....	8
5.	OPFØLGINGSREVISION – De decentral indkøbsområde .....	22
	5.1. Forvaltningens tiltag vedr. kommunens fælles obligatoriske aftaler ...	23
	5.2. Forvaltningens tiltag vedr. styring af forvaltningens indkøb .....	25
	5.3. Forvaltningens tiltag vedr. decentrale udbud og aftaleindgåelse.....	30
	5.4. Forvaltningens tiltag vedr. anvendelse af indkøbsaftaler og -system..	33

## 1. INDLEDNING

På foranledning af et ønske fra Økonomiudvalget gennemførte Intern Revision (IR) medio 2010 en revision af Københavns Kommunes indkøbsordning primært i forhold til de fælles obligatoriske indkøbsaftaler.

Undersøgelsen udmøntede sig i 2 rapporter henholdsvis:

- en analyse og vurdering af kommunens samlede forhold og økonomi på indkøbsområdet samt proces for udbud og aftaleindgåelse
- en analyse og vurdering af indkøbsordningen i relation til de decentrale institutioner, centralforvaltningerne samt en juridisk vurdering af mulighederne for at tilføre fleksibilitet i forbindelse med indkøb i de decentrale institutioner

IR's undersøgelser identificerede en række risici, der fastslog, at kommunens indkøbsordning i sin daværende form, herunder processer og organisering, ikke var tilstrækkelig til at sikre en overholdelse af lovgivningen og realisere mulige økonomiske fordele på området.

I forbindelse med 1. delrapport blev der ikke indarbejdet handlingsplaner. I umiddelbar tilknytning til 2. delrapport blev der fra Økonomiforvaltningen (ØKF) fastlagt enkelte overordnede tiltag, der blev indarbejdet i 2. delrapport.

I forlængelse af rapporterne er IR dog bekendt med, at ØKF og visse forvaltninger har iværksat initiativer til forbedringer på området.

I lighed med andre større undersøgelser, hvor der blandt andet er konstateret væsentlige økonomiske risici for kommunen, foretager IR en opfølgingsrevision. Målet med opfølgningen er, at fastlægge, hvilke tiltag der måtte være igangsat, samt at foretage en vurdering af, hvorvidt tiltagene imødekommer de oprindelig identificerede risici.

*Det er væsentligt at bemærke, at opfølgingsrevisionen alene skal tilvejebringe et overblik over forvaltningernes handlinger som direkte følge af de 2 indkøbsrapporter, og således ikke skal opfattes som en fornyet revision af indkøbsområdet i Københavns Kommune.*

## 2. METODE FOR OPFØLGNINGSREVISIONEN

### Vedr. det fælles obligatoriske indkøbsområde

IR har anmodet ØKF, som er ansvarlig for fælles obligatoriske aftaler, om en nærmere redegørelse for de tiltag, der er igangsat og/eller afsluttet som følge af de 2 rapporter.

På grundlag af hver enkelt af de væsentligste risici har ØKF beskrevet konkrete aktiviteter samt implementeringsstatus.

IR har overordnet vurderet de anførte aktiviteter og har foretaget en fornyet vurdering af, i hvilket omfang de oprindelige risici fortsat er til stede.

I forbindelse med opfølgingsrevisionen er der gennemført afklarende møder med det ansvarlige center i ØKF. Desuden har rapportens ordlyd været genstand for en afklarende dialog med ØKF.

### Vedr. de decentrale indkøbsområder

En række observationer og risici beskrevet i de 2 indkøbsrapporter berører tillige forvaltningernes håndtering af indkøb af varer og tjenesteydelser i eget regi.

Med henblik på at tilvejebringe et overblik over iværksatte tiltag også på det decentrale niveau har IR anmodet forvaltningerne om en status på en række af de fremførte risici. Informationerne er indsamlet i skemaform og er gengivet uredigeret i nærværende opfølgingsrapport.

Da undersøgelsen rettet mod forvaltningerne alene er en overordnet evaluering til orientering, har IR ikke foretaget en risikovurdering eller fremført anbefalinger på grundlag af forvaltningernes beskrivelser.

Opfølgingsrapporten er dog afsluttet med en konklusion baseret på et samlet indtryk og enkelte anbefalinger.

## 3. SAMLET KONKLUSION OG ANBEFALINGER

Intern Revision (IR) har foretaget en opfølgning i forlængelse af IR's rapporter af 2010 vedrørende Københavns Kommunes indkøbsordning. Opfølgningen er foretaget med henblik på at tilvejebringe et overblik over handlinger som direkte følge af de 2 indkøbsrapporter, samt at vurdere i hvilket omfang de oprindelige risici fortsat er til stede.

På grundlag af opfølgningen kan følgende konkluderes:

- Med indkøbspolitikken 2011-2014 er krav og forventningerne nu formuleret fra det politiske og det øverste ledelsesmæssige niveau. Dog er den overvejende del af krav og forventninger kun gældende for det centrale obligatoriske aftaleområde og ordningen i forbindelse med købekort. Ansvar for det fælles obligatoriske område er placeret i ØKF, og udgør 10 % af kommunens samlede indkøb på ca. 9 mia. kr.
- Kommunen har via indkøbspolitikken en forventning om, at forvaltningerne også på decentrale aftaler (svarende til 90 % af kommunens indkøb) efterlever udbudsbetingelser og politiske beslutninger. Endvidere må det antages at kommunen forventer, at forvaltningen udviser den nødvendige sparsommelighed ved anvendelse af kommunens økonomiske midler. Kommunen har dog kun en ringe sikkerhed for og indsigt i, at disse forhold efterleveres i praksis, da de er afhængige af, at hver forvaltning iværksætter og effektuerer nødvendige tiltag og er villig til at dokumentere dette.
- De centrale tiltag for at forbedre det centrale obligatoriske aftaleområde bifaldes. Dog er der fortsat en risiko for, at tiltagene ikke har tilstrækkelig effekt, da arbejdet i praksis er frivilligt for forvaltninger at deltage i og effektuere.
- Et øget indkøb på fælles obligatoriske aftaler og anvendelse af systemer kræver, ud over det nye brugervenlige indkøbssystem, en adfærdsændring i alle forvaltninger og organisationsdele. Dette vil kræve en ubetinget opbakning og ekstraordinær indsats på alle organisationsniveauer.
- Nyere undersøgelse viser at omfanget af brugere der kan indkøbe uden beløbsgrænser er øget, hvorfor kommunen fortsat ikke har tilstrækkelig opmærksomhed omkring de risici som bl.a. ubegrænsede beløbsgrænser kan medføre.

Oprindelige risici fra indkøbsrapporterne 2010 er bedømt i forhold til igangsatte aktiviteter. På det grundlag har IR vurderet, i hvilket omfang risici fortsat er til stede.

#### Indikatorer:

Risikoen anses for ubetydelig	
Risikoen er i nogen grad fortsat til stede	
Risikoen er i overvejende grad fortsat til stede	

Risiko jf. Indkøbsrapporter 2010	Nuværende risikovurdering
At varer og tjenesteydelser ikke indkøbes til de mest optimale priser og på de mest optimale vilkår	
At området ikke varetages med effektivitet og kvalitet	
At gældende lovgivning, politiske beslutninger og interne retningslinier ikke overholdes	
At kommunen vil have en forringet succes med implementeringen af effektiviseringer og opnåelse af økonomiske fordele	
At kommunen ikke udnytter muligheden for at drive købmandskab / være storkunde både via indkøbsaftaler og på indkøb foretaget uden aftalegrundlag	
At kommunens økonomi i forbindelse med udbud og indkøb af varer og tjenesteydelser ikke kan underkastes en tilstrækkelig revision	
At centralforvaltningerne som hovedregel ikke opfylder deres ledelsesmæssige ansvar	

Konklusionen kan give anledning til følgende anbefalinger:

- At de strategiske og operationelle målsætninger og principper herunder kvalitetsmål, forbedringer og effektiviseringer for det decentrale aftale- og indkøbsområde tydelige bør fremgå af indkøbspolitikken evt. af separate afsnit.
- At der løbende bør følges op på, at ovennævnte mål og principper efterleves, og at opfølgningen foretages på grundlag af dokumentation og klare målepunkter.
- At der udtænkes og eksekveres sanktioner for så vidt, at mål, retningslinier m.v. ikke overholdes.
- At der udtænkes og eksekveres belønning f.eks. hvis aftaler anvendes 100 %, hvis der etableres proces og kvalitetsforbedringer eller lign.
- At der formuleres og eksekveres konkrete krav til aftaler, kommercielle forhold og efterfølgende aftaleanvendelse / controlling for de største og væsentligste indkøbsområder, uanset om disse er centrale eller decentrale. Ansvar for disse indkøbsområder bør placeres ét sted i kommunen, og der bør gives mandat til at forfølge formulerede krav og tiltag såvel internt som eksternt.
- At der udtænkes og eksekveres konkrete quick wins, der kan bidrage til, at kommunens processer, styringsdata m.v. forbedres. Eksempelvis at kommunen med et fornuftigt varsel og tillæg til aftaler "afviser" modtagelse af "læs ind" faktura og manuelle fakturaer, fra mellemstore og større leverandører.



#### 4. OPFØLGNINGSREVISION – Det fælles obligatoriske område

**Oprindelig risiko:**

*At varer og tjenesteydelser ikke indkøbes til de mest optimale priser og på de mest optimale vilkår.*

**Iværksatte tiltag / status**

Kommunens nye indkøbspolitik for 2011-2014, adresserer ovennævnte risiko under punktet "Gode produkter og økonomiske gevinster".

Under punktet forventes bl.a. følgende aktiviteter gennemført og mål realiseret:

- at stordriftsfordele udnyttes ved fælles indkøb og centrale obligatoriske aftaler, der kan sikre gode produkter til den rette pris
- at samarbejdet med staten eller andre kommuner giver mulighed for fælles udbud og indkøb
- at standardisere krav til produkter
- at der opnås en økonomisk gevinst på 25 mio. kr. pr. år bl.a. som følge af mere optimale priser og en højere grad af aftaleoverholdelse via controlling
- at der gennemføres en systematisk opfølgning (controlling) på anvendelse af indgående aftaler såvel overfor leverandørerne som internt i kommunen

ØKF er ansvarlig for kommunens fælles obligatoriske aftaler. For at nedbringe transaktionsomkostninger og opnå bedre priser oplyser ØKF, at der er indledt et samarbejde med Århus og Odense Kommune på indkøbsområdet (City-samarbejdet). I regi af City-samarbejdet gennemføres fælles udbud, erfaringsudveksling og anonymiseret benchmark af priser.

I aftalen mellem regeringen og KL om kommunernes økonomi for 2012 blev det aftalt, at SKI (Statens og Kommunernes Indkøbs Service) frem mod 2015 indgår 15-20 koordinerende og forpligtende indkøbsaftaler, som størstedelen af kommunerne tilslutter sig.

ØKF anfører, at KL-benchmark-analyse af indkøb viser, at der kan spares 1-2 mia. kr. årligt på indkøb for ca. 10 mia. kr. hvis kommunerne:

- Koordinerer deres indkøb
- Standardiserer deres indkøb

- Forpligtiger sig på volumen

Københavns Kommune har sammen med Århus og Odense Kommune indledt et samarbejde med SKI om de første 4 koordinerende og forpligtende indkøbsaftaler.

Endvidere oplyser ØKF, at indkøbschefgruppen i forbindelse med forhandlingerne om budget 2012 har udarbejdet effektiviseringsforslag på de fælles obligatoriske aftaleområder, der, når de er fuldt implementeret i 2013, udgør 32 mio. kr. Hermed indfris målet i indkøbspolitikken om, at der årligt i forbindelse med budgetforhandlingerne skal frigøres 25 mio. kr., der kan omprioriteres til eksempelvis velfærdsområdet. I takt med at arbejdet finder sted forventer ØKF at identificere yderligere effektiviseringer, der medfører, at kommunen øger antallet af fælles obligatoriske aftaler.

ØKF har ansat en controller, der skal varetage arbejdet med at generere og formidle data om anvendelse af aftaler. ØKF har valgt at anvende SAS-indkøbsanalyse-systemet som grundlag, og tilbyder de øvrige forvaltninger at gøre det samme.

ØKF er vidende om, at SAS-systemet og dets data fortsat er behæftet med nogen usikkerhed. Dog er systemet for nærværende det bedste alternativ til kommunens egne systemer, der ikke kan generere tilstrækkelige informationer til brug for indkøbsområdet.

ØKF har oplyst følgende tidsplan for opbygning af controlling:

April/Maj 2011	Udrulning af SAS-licenser til forvaltningerne. I ØKF er udarbejdet standardrapporter for ekstern og intern controlling, som foretages løbende. Den eksterne controlling indbringer eksempelvis i maj 0,7 mio. kr. til institutionerne. SAS-systemet anvendes til udarbejdelse af effektiviseringsforslag.
Maj/Juni 2011	Forvaltningerne uddannes i SAS-systemet. Systemet præsenteres for indkøbschefgruppen og budget- og regnskabskredsen. Forvaltningerne har ansvar for controlling i egen forvaltning.
Maj/Juni 2011	Etablering af controllernetværk med henblik på at forbedre data, fange systemproblemer og melde dem til leverandøren, erfaringsudveksling.
Efterår 2011	Budget- og Regnskabskredsen alternativt Økonomichefkredsen præsenteres for compliancerapporter på fælles obligatoriske aftaler – 2-4 gange om året.

I regi af City-samarbejdet er nedsat en gruppe af controllere i de 3 byer, der, sammen med leverandøren af SAS-systemet, arbejder på at forbedre systemet og opbygge benchmark af priser mellem de 3 byer. Københavns Kommune har også været i dialog med Viborg Kommune, som har gode erfaringer med at præsentere institutioner for enkle compliancerapporter, der viser institutionens besparelespotentialer ved at handle på kommunens aftaler.

### **Fornytt vurdering samt risikoniveau**

Indkøbspolitikken punkt "Gode produkter og økonomiske gevinster" opstiller principper for det centrale obligatoriske indkøbsområde, og forholder sig i mindre grad til det samlede indkøbsområde, der repræsenterer ca. 9 mia. kr. om året.

Politikken har ikke medført, at porteføljen af fælles indkøb er øget. Jf. den publicerede liste over fælles indkøbsområder vurderes porteføljen i lighed med tidligere at være under 10 % af kommunens samlede indkøb af varer og tjenesteydelser.

Kommunen har således kun i mindre grad forholdt sig til det samlede indkøbsområde og en opnåelse af bedre priser og betingelser eksempelvis gennem generelle krav til effektiviseringer eller tværgående synergier. Kommercielle gevinster m.v. er derfor afhængige af, at de enkelte forvaltninger selv tager de rette interne og/eller tværgående initiativer.

Det er IR's vurdering, at det fælles obligatoriske område kan udvikles kommercielt under forudsætning af, at de tiltag der fremgår af indkøbspolitikken gennemføres som forventet og fastholdes i fremtiden.

Dog vurderes det, at kommunen ikke fuldt ud kan forvente at opnå de i indkøbspolitikken anførte effektiviseringer på 25 mio. kr. pr. år på indkøb via fælles obligatoriske aftaler.

Begrundelsen for dette er oplysningerne fra ØKF om, at beregningerne af den økonomiske gevinst på 25 mio. kr. er baseret på aftalernes maksimale indkøbspotentialer. Hvis det derfor af en aftale fremgår, at kommunens forventer at indkøbe for 1 mio. kr., vil de 1 mio. kr. være det beløb, der danner grundlag for beregningen af forventede effektiviseringer. Opfyldelsen af et indkøb på 1 mio. kr. er dog betinget af, at alle indkøb foretages på den givne aftale, hvilket ikke er tilfældet i dag. Således er effektivitetsberegningerne behæftet med en del usikkerhed.

Med henvisning til ovenstående er det IR's vurdering

- at kommunen via indkøbspolitikken kun i mindre grad opstiller krav og retningslinier til opnåelse af kommercielle gevinster ud over det fælles obligatoriske område,
- at indkøb ikke i alle tilfælde foretages vis det fælles obligatoriske område

Som følge heraf er risikoen, "At varer og tjenesteydelser ikke indkøbes til de mest optimale priser og på de mest optimale vilkår" i overvejende grad fortsat til stede.

**Oprindelig risiko:**

At området ikke varetages med effektivitet og kvalitet.

**Iværksatte tiltag / status**

Systemer og data, der skal understøtte udbuds- og indkøbsområdet var jf. IR's rapporter vedr. indkøbsområdet ikke tilstrækkelige. Som det fremgår af foregående afsnit råder kommunen nu over licenser til SAS-indkøbsanalyse system. ØKF oplyser, at der forestår et længerevarende arbejde med løbende at forbedre kvaliteten af data i systemet, som bl.a. kan gennemføres ved at kommunen kun modtager elektroniske fakturaer med fyldestgørende oplysninger.

Observationer i de tidligere rapporter angav, at en del af organiseringen ikke fungerede. Indkøbspolitik 2011-2014 fastlægger en ny organisering af indkøbsområdet i kommunen og den tilhørende ansvarsfordeling, herunder defineres indkøbschefgruppens rolle.

Den nye indkøbspolitik giver en mere klar beskrivelse af ansvarsfordelingen i kommunen, herunder principperne for fælles obligatoriske aftaler og for decentrale aftaler. ØKF oplyser, at bilag til indkøbspolitikken er et notat fra Kammeradvokaten, som rådgiver kommunen om rammerne for decentral tilrettelæggelse af indkøb.

ØKF vurderer, at indkøbschefgruppen har spillet en central rolle i implementeringen af den nye indkøbspolitik. Politisk og ledelsesmæssigt fokus på området har revitaliseret politikområdet. I dette forum foretages også en koordination af de decentrale aftaler, hvor flere forvaltninger finder sammen om at gå i fælles udbud.

ØKF, BUF og BIF har udarbejdet udbudsplaner. I løbet af efteråret udarbejder de sidste forvaltninger udbudsplaner, som bliver samlet i en fælles database med henblik på, at forvaltningerne hurtigt kan finde frem til, om de evt. kan gå i samarbejde med andre forvaltninger om udbud. KL er i gang med at etablere et lignende overblik på landsplan. ØKF undersøger mulighederne for, at Københavns Kommune kan blive en del af dette forum.

2. halvår 2011 afvikler ØKF i regi af den fælles økonomiuddannelse flere uddannelsesmoduler i udbudsret for at højne det faglige niveau. Der gennemføres bl.a. en uddannelse "Udbud fra A til Z", der gerne skulle bidrage til, at ikke udbudsjurister kan forestå udbud. Uddannelsesindhold og målgrupper er fastlagt i regi af indkøbschefgruppen.

ØKF har endvidere etableret en netværksgruppe med udbudsjurister og indkøbere fra alle forvaltninger. Netværksgruppen mødes én gang i kvartalet og består af ca. 40-50 medlemmer.

Ud over den længerevarende etablering af SAS-data, forventer ØKF at centrale tiltag gennemføres i 2011.

### **Fornyset vurdering samt risikoniveau**

En anvendelse af SAS indkøbsanalyse system, som nødvendigt alternativ til KØR, vil givetvis forbedre muligheden for at udtrække data til brug for vurdering, styring og opfølgning af indkøb i kommunen. Systemets beskaffenhed og dataindhold vurderes dog fortsat at være behæftet med en del usikkerhed.

Blandt andet kræver systemet, at fakturadata tilgår elektronisk, så fakturainformationer kan opsamles og anvendes som analysegrundlag. Kommunen modtager fortsat mange manuelle fakturaer og "læs ind" fakturaer, der ikke opfylder datakrav i SAS systemet.

Sammenholdes usikkerheden i SAS med kommunens indkøbsomfang som helhed, har det en væsentlig betydning for, om analyser fra SAS er anvendelige som informations- og beslutningsgrundlag. De grundliggende forudsætninger på system- og dataområdet er således ikke til stede for at sikre effektivitet og kvalitet på indkøbsområdet.

Det vurderes, at principperne for ansvarsfordelingen i Indkøbspolitik 2011-2014 har tydeliggjort organiseringen og ansvarsplacering. På grundlag af de "nye" principper samt de efterfølgende samarbejdstiltag m.v. vurderes det, at grundlaget for en



øget effektivitet og/eller kvalitet som følge af en fornuftig organisering og ansvarsplacering er forbedret.

IR bifalder arbejdet med at optimere processerne i forbindelse med udbudssager og tiltag i forbindelse med netværksgrupper samt de anførte forvaltningernes tiltag til at tilføre yderligere ressourcer til området. Tiltagene er for nærværende ikke fuldt effektueret.

*De optimerede processer for aftaleindgåelse, organiseringen på indkøbsområdet og en øget controlling m.v. forbedrer effektivitet og kvalitet på området. Dog er det IR's vurdering, at den fortsatte usikkerhed ved anvendelsen af SAS medfører, at risikoen "At området ikke varetages med effektivitet og kvalitet" i nogen grad fortsat er til stede.*

**Oprindelig risiko:**

*At gældende lovgivning, politiske beslutninger og interne retningslinjer ikke overholdes*

**Iværksatte tiltag / status**

Observationer i IR's rapporter vedr. indkøbsområdet viste, at kommunens politikker, strategi, retningslinier og mål for indkøbsområdet ikke var opdaterede.

Endvidere kunne omfanget af indkøb ikke tilvejebringes, og det var ikke muligt at dokumentere overholdelse af udbudsforpligtelse og interne politiske beslutninger.

I juni 2010 udsendte Administrerende direktør i Økonomiforvaltningen, Claus Juhl, et brev til de øvrige administrerende direktører, hvori det blev indskærpet, at kommunens politiske beslutninger og de formelle regler skulle følges af forvaltningernes, de decentrale institutioners og øvrige enheders indkøb.

Den 20. marts 2011 blev kommunens indkøbspolitik 2011-2014 vedtaget i Borgerrepræsentationen. Som en del af indkøbspolitikken blev ansvaret for kommunens fælles obligatoriske aftaler placeret hos ØKF. Ansvarsplaceringen blev besluttet på grundlag af en liste over fælles obligatoriske aftaler, der blev besluttet af Økonomiudvalget den 9. november 2010.

Ved etablering af indkøbspolitik 2011-2014 er der gennemført en forenkling af de politiske krav til indkøb. Desuden indgår de politiske krav som en del af selve indkøbspolitikken, hvorfor de i

modsætning til tidligere nu er samlet ét sted. Kravene formidles desuden via Økonomiforvaltningens side om indkøb (indkøbsweb).

Af indkøbspolitik 2011-2014 fremgår det, at den enkelte forvaltning er ansvarlig for overholdelse af politiske beslutninger samt øvrig lovgivning på området.

ØKF oplyser, at Borgerrepræsentationen endvidere har besluttet, at det gøres obligatorisk at anvende en ny netbutik til indkøb der vedrører fælles (centrale) obligatoriske aftaler, og centrale aftaler som forvaltningerne frivilligt har tilsluttet sig. For så vidt angår decentrale aftaler beslutter forvaltningerne om institutionerne skal være forpligtet til at bruge netbutikken til indkøb af disse varer. Netbutikken er sat i drift maj/juni 2011 i en første version.

Forpligtigelsen til at efterleve dette følger således den almindelige forpligtigelse til at efterleve Borgerrepræsentationens beslutninger, og der er således ikke opstillet særlige sanktioner i denne forbindelse.

I den fastlagte indkøbspolitik tilstræbes det, at gøre indkøb lettere for institutionerne og samtidig sikre lokal overholdelse af lovgivningen på udbudsområdet ved en opbygning af netbutikken, som ligner en almindelig webbutik, og ved at give institutionerne et købekort til en dagligvarekæde.

Jfr. ØKF er købekortet for nærværende i udbud. ØKF oplyser i den forbindelse, at de endelige aftaler vedrørende købekortet bliver forsinket i forhold til den oprindelige tidsplan i september 2011. Det forventes nu, at købekortet kan stilles til rådighed i marts/april 2012. Årsagen til forsinkelsen er, at leverandørerne undlod at byde på opgaven. ØKF været i dialog med de tilbudsgivere, der har vist interesse uden at byde, og drøfter p.t. den videre proces med kammeradvokaten. ØU vil snarest blive orienteret om processen. Anvender institutionerne netbutikken og købekortet, er udbudsforpligtelsen løftet.

Som led i implementeringen af indkøbspolitikken vil ØKF i øvrigt:

- etablere et kursusforløb for medarbejdere, der skal gennemføre udbud
- i regi af indkøbschefgruppen arbejde på at gennemføre en styrket kommunikation og koordination, med henblik på overholdelse af retningslinjer

- etablere et netværk med henblik på at fremme videndeling, ligesom der udarbejdes manualer
- i regi af indkøbschefgruppen koordinere udarbejdelsen af en oversigt over samtlige indgåede rammeaftaler på varer og tjenesteydelser.

ØKF oplyser, at der på nuværende tidspunkt ikke foreligger registreringer i kommunen af gennemførte udbud, på trods af at alle udbud skal annonceres på [kk.dk/udbud](http://kk.dk/udbud) i medfør af beslutning i Borgerrepræsentationen herom.

I forbindelse med det nødvendige overblik over omfanget af indkøb, bl.a. som grundlag for overholdelsen af udbudsforpligtigelser, oplyser ØKF, at SAS-indkøbsanalyse vil være et redskab hertil.

ØKF forventer, at centrale tiltag vil være gennemført i 2011.

#### **Fornyset vurdering samt risikoniveau**

Etableringen af indkøbspolitik 2011-2014 og de tilhørende implementeringstiltag vurderes at have en positiv effekt. Tiltagene vil givetvis bidrage til, at forvaltningerne har en øget fokus på og kendskab til de regler, retningslinier og beslutninger, der skal efterleves på området.

Det vurderes dog, at tiltagene kun i nogen grad giver kommunen en sikkerhed for at regler, retningslinier mv. efterleves i praksis og at det vil ske i forbindelse med alle kommunens indkøb af varer og tjenesteyder. Begrundelsen herfor er bl.a. følgende:

- At tiltag primært er rettet mod det fælles obligatoriske aftaleområde samt anvendelsen af købekort samt forudsætter at aftaler omfattes netbutikken, for så vidt det er mulig. Således vil der fortsat være en mængde af varer og tjenesteydelser på alle øvrige områder, hvor forvaltningerne, på trods af centrale indskærper af efterlevelse af politiske beslutninger og formelle regler, kan vælge at have en lempelig tilgang til disse eksempelvis i.f.m. registreringer af gennemførte udbud.
- At der ikke kan gøres anvendelse af sanktioner, såfremt der er tale om en delvis eller manglende efterlevelse af regler, retningslinier m.v.
- At SAS analyseværktøjet som tidligere nævnt er behæftet med stor usikkerhed, og derfor kun i mindre grad vil

bidrage med data til brug for beslutninger / til opfølgning.

*På grundlag af ovennævnte er det IR's vurdering, at risikoen "At gældende lovgivning, politiske beslutninger og interne retningslinjer ikke overholdes" i nogen grad fortsat er til stede.*

**Oprindelig risiko:**

*At kommunen vil have en forringet succes med implementering af effektiviseringer og opnåelse af økonomiske fordele.*

**Iværksatte tiltag / status**

IR har tidligere observeret, at kommunen ikke gennem de oprindelige regler, politikker m.v. har opnået de ønskede resultater til forbedringer af indkøbsområdet. ØKF vurderer, at der forestår en stor opgave med at forankre en korrekt indkøbsadfærd blandt alle kommunens indkøbere, som formentlig omfatter flere tusinde medarbejdere.

I budget 2010 bevilgede Borgerrepræsentationen 1,5 mio. kr. til en forbedring af indkøbssystemet, og primært rettet mod netbutikken, bl.a. med det formål at sikre en større anvendelse af systemet og hermed overholdelse af kommunens regler på området.

Anvendelsen af indkøbssystemet sikrer:

- at aftaler overholdes (compliance)
- at der handles til de aftalte priser
- at politiske beslutninger om miljø, sundhed og etik overholdes

Det forbedrede indkøbssystem (netbutikken) sættes i drift i maj 2011, hvor ØKF i samarbejde med forvaltningerne tilrettelægger en kommunikationsindsats overfor kommunens decentrale indkøbere.

Indsatsen består af en pjece om anvendelse af indkøbssystemet og tilbud om undervisning og rådgivning heri. Pjecen udsendes til alle institutioner via forvaltningerne, hvor bl.a. fordelene ved at handle ind via indkøbssystemet fremhæves, herunder at varerne leveres til døren. I den forbindelse kan forvaltningerne supplere med yderligere initiativer, herunder information via egne nyhedsbreve, intranet, fællesmødet etc.

Yderligere vil der i indkøbssystemet blive indarbejdet en "genvejskontakt" til ØKF med henblik på at få større feedback og forslag fra brugerne og/eller at kunne håndtere spørgsmål fra brugerne.

I forlængelse af indkøbspolitik 2011-2014 udbydes et købekort til anvendelse i dagligvarebutikker, som institutionerne kan få adgang til. Herved bliver det muligt at handle evt. suppleringskøb via kortet inden for en indkøbsaftale. Formålet med indkøbskortet kommunikerer, herunder at anvendt arbejdstid på indkøb i en dagligvarebutik skal tillægges som en omkostning, når der foretages en sammenligning med priser på varer i indkøbssystemet.

Herudover gennemføres en brugerundersøgelse blandt institutionerne med udgangen af 2011.

ØKF oplyser, at primære aktiviteter gennemføres i 2011 med en løbende tilpasning frem til 2014.

#### **Fornyet vurdering samt risikoniveau**

Generelt er der en lang vej mellem at formulere politikker, overordnede retningslinier lovkrav m.v., og at sikre, at disse er operationaliseret i praksis. Bl.a. har organiseringen af indkøbsområdet og tilhørende beslutningskompetence en væsentlig betydning for implementering og den efterfølgende fastholdelse af de overordnede beslutninger.

I kommunens tilfælde er operationaliseringen afhængig af, at topledelsen, mellemledere og medarbejdere i hver forvaltning anerkender de fælles beslutninger. Alle involverede skal loyalt medvirke i arbejdet og være villige til at være en del af en forandringsproces, også selv om det kræver kompromiser og ikke i første omgang bevirker, at forvaltningen opnår fordele som følge af aktiviteterne.

Det er IR's umiddelbare vurdering, at der fortsat består et væsentligt arbejde med at sikre, at fælles beslutninger efterleveres i alle forvaltninger og ned igennem hele organisationshierarkiet.

Samtidig hermed skal den daglige håndtering af indkøb tilrettelægges, så det vil være en fordel for indkøberne at anvende de aftaler og de systemer, der stilles til rådighed.

Det er IR's vurdering at et forbedret indkøbssystem (netbutik) herunder en optimal introduktion til og implementering heraf, kan være en del af grundlaget for en øget efterlevelse af regler



og retningslinier, anvendelse af indkøbsaftaler m.v. Desuden kan en øget anvendelse af indkøbssystemet medføre, at indkøbs- og fakturaprocesen bliver mere effektiv og efterlever krav til regnskabsmæssige kontroller samt at styringsdata tilvejebringes.

*Et forbedret indkøbssystem (netbutik) herunder introduktionen og implementeringen heraf medvirker til at reducere de oprindelige risici. Dog er det IR's vurdering, at der fortsat er forbundet en risiko i forbindelse med en operationalisering i praksis. Således er den oprindelige risiko "At kommunen vil have en forringet succes med implementering af effektiviseringer og opnåelse af økonomiske fordele" i nogen grad fortsat til stede.*

**Oprindelig risiko:**

*At kommunen ikke udnytter muligheden for at drive købmandskab / være storkunde både via indkøbsaftaler og på indkøb foretaget uden aftalegrundlag*

**Iværksatte tiltag / status**

Indkøbspolitik 2011-2014 fastholder en relativ decentral organisering af området. Dog forventes det som nævnt, at der skal tilvejebringes effektiviseringer gennem de fælles obligatoriske aftaler på 25 mio. kr. årligt i perioden 2011-2014. Herudover drøfter indkøbschefgruppen koordinering af aftaler.

Endvidere anfører ØKF de nævnte tiltag fra tidligere afsnit i nærværende rapport, som løsningsgrundlag for i højere grad at indgå de bedst mulige aftaler for kommunen. Derudover gennemføres en generel opgradering af Økonomiforvaltningens intranet-side (indkøbsweb) med værktøjer og manualer samt opgradering af kk.dk/udbud.

I regi af administrationsplanprojektet gennemføres en kortlægning af en række nøglespørgsmål – eksempelvis antallet af årsværk forbundet med drift af indkøbsområdet, antal udbud osv.

ØKF oplyser, at centrale tiltag gennemføres i perioden 2011 - 2014

**Fornyet vurdering samt risikoniveau**

Det er positivt, at det fælles obligatoriske område underkastes yderligere krav om effektiviseringer, da omfanget af indkøb under dette område givetvis kan forbedres. Dog må en af forud-

sætningerne være, at de fælles obligatoriske aftaler anvendes i langt større omfang end de hidtil er anvendt.

Desuden er det som nævnt tidligere kun det obligatoriske aftaleområde svarende til 10 % af de samlede indkøb i kommunen, der underkastets et effektiviseringskrav i henhold til indkøbspolitikken.

*På grundlag af ovennævnte er det IR's vurdering, at risikoen "At kommunen ikke udnytter muligheden for at drive købmandskab / være storkunde både via indkøbsaftaler og på indkøb foretaget uden aftalegrundlag" i overvejende grad fortsat er til stede.*

**Oprindelig risiko:**

*At kommunens økonomi i forbindelse med udbud og indkøb af varer og tjenesteydelser ikke kan underkastes en tilstrækkelig revision.*

**Iværksatte tiltag / status**

I forbindelse med at centralforvaltningerne ikke eller kun med stor usikkerhed kan redegøre for forvaltningernes indkøb samt den omkostningsmæssige fordeling af indkøb pr. aftale, oplyser ØKF, at dette kan imødekommes via SAS-indkøbsanalyse. Systemet indeholder en funktionalitet, hvor indkøb kan matches på leverandører, der er hhv. inden for og uden for aftale. Fremadrettet vil der derfor i højere grad blive mulighed for at generere data på dette område.

SAS tilbydes alle forvaltninger, dog er det op til den enkelte forvaltning at beslutte, om SAS skal anvendes og at sikre at systemet implementeres. Såvel BUF som KFF forventer at anvende SAS-indkøbsanalyse.

**Fornyet vurdering samt risikoniveau**

Systemets nuværende beskaffenhed og dataindhold vurderes dog fortsat at være behæftet med så stor en usikkerhed, at analyser ikke er anvendelige som informations- og beslutningsgrundlag. De grundliggende forudsætninger på system og dataområdet er således ikke til stede for at sikre en tilstrækkelig revision.

*På grundlag af ovennævnte er det IR's vurdering, at risikoen "At kommunens økonomi i forbindelse med udbud og indkøb af varer og tjenesteydelser ikke kan underkastes en tilstrækkelig revision" i overvejende grad fortsat er til stede.*

**Oprindelig risiko:**

*At centralforvaltningerne som hovedregel ikke opfylder deres ledelsesmæssige ansvar.*

**Iværksatte tiltag / status**

Det indgår i indkøbspolitik 2011-2014, at forvaltningerne skal udarbejde en indkøbspolitik for deres egen forvaltning, der skal indeholde en beskrivelse af, hvordan indkøbsansvaret er fordelt i forvaltningen.

I forbindelse med IR's oprindelige rapporter vedr. indkøbsområdet var der blandt andet følgende væsentlige observationer:

- at kun 2 ud af 7 forvaltninger (SOF og TMF) havde beskrevet egne retningslinier for håndteringen af udbuds- og indkøbsområdet.
- at 558 brugere ud af 1216 brugere på det daværende indkøbssystem havde ubegrænset adgang (ingen økonomisk grænse) til at købe ind på vegne af Københavns Kommune.

Af indkøbspolitikken 2011-2014 fremgår det, at hver enkelt forvaltning/fagudvalg vedtager en indkøbspolitik, der beskriver, på hvilke vare- og tjenesteydelsesområder, der indgås centrale, obligatoriske aftaler og på hvilket niveau i organisationen indkøbsansvaret for andre vareområder placeres.

Med hensyn til regler og styring af adgang og økonomiske grænser henviser ØKF til, at kommunen har et overordnet regelsæt for håndtering af fakturaer (kasse- og regnskabsregulativet), der blandt andet indeholder bestemmelse om, at alle forvaltninger skal have en oversigt over, hvem der har adgang til at godkende fakturaer, og op til hvilket beløb de - alene og uden en anden persons godkendelse - kan foretage godkendelse af en udbetaling (beløbsgrænse). I ØKF har kun direktører ubegrænset adgang til at godkende en udbetaling.

Endvidere oplyser ØKF, at de øvrige forvaltninger af praktiske årsager kan have valgt, at også almindelige medarbejdere og/eller kontorchefer har ubegrænset beløbsgrænser til blandt andet at handle i netbutikken. Der kan således være situationer, hvor det vil medføre en u hensigtsmæssig belastning af direktionen, hvis den alene har en ubegrænset adgang til at godkende fakturaer. I de tilfælde, hvor fakturaer kun godkendes af én person, bestemmer kasse- og regnskabsregulativet dog, at

der hver måned skal foretages en udvidet budgetopfølgning af den budgetansvarlige, der skal sikre, at atypiske betalinger opdages, og at der tages skridt til at få korrigeret eventuelle fejl.

I øvrigt oplyser ØKF, at der iværksættes en fase 2 med henblik på forbedring af netbutikken, som bl.a. skal medføre, at brugere på fødevarerområdet udelukkende kan købe ind på de aftaler, som er målrettet den enkelte institution. Endvidere vil ØKF i forbindelse med kommunikationen omkring netbutikken og i samarbejde med forvaltningerne, gøre de autorisationsansvarlige opmærksomme på betydningen af, at beløbsgrænserne er fastsat korrekt.

ØKF forventer, at antallet af ressourcer / årsværk til håndtering af indkøbsområdet pr. forvaltning vil blive afdækket i forbindelse med det igangværende administrationsplanprojekt.

ØKF har ikke fastsat tidsfrist for implementering.

#### **Fornyset vurdering samt risikoniveau**

Det må antages, at ledelsen i forvaltningerne har en interesse i, at forvaltningens ansvarlige / indkøbere kender ledelsens krav til styring og håndtering af udbuds- og indkøbsområdet.

Som nævnt formulerer indkøbspolitikken 2011-2014 konkrete krav til, at forvaltningerne hver for sig sikrer, at sådanne retningslinier forefindes. Der henvises til efterfølgende afsnit, hvor de enkelte forvaltninger angiver iværksatte tiltag.

Det er IR's opfattelse, at såvel adgangsrettigheder som beløbsgrænser i forbindelse med indkøb, kontrol ved varemodtagelse, fakturaregistrering samt fakturagodkendelse har en væsentlig betydning for styringen af indkøbsområdet, disponering af KK-midler samt risikoen for fejl eller besvigelser.

IR har for øvrigt konstateret, at omfanget af brugere, der kan indkøbe uden beløbsgrænser, er øget. På det grundlag er det IR's vurdering, at kommunen på trods af regelsæt og retningslinier fortsat ikke har tilstrækkelig opmærksomhed omkring de risici, som bl.a. ubegrænsede beløbsgrænser kan medføre.

*På grundlag af ovennævnte er det IR's vurdering, at risikoen "At centralforvaltningerne som hovedregel ikke opfylder deres ledelsesmæssige ansvar" i overvejende grad fortsat er til stede.*

## 5. OPFØLGINGSREVISION – De decentral indkøbsområde

Med henblik på at tilvejebringe et samlet overblik over forvaltningernes tiltag vedrørende indkøb af varer og tjenesteydelser, der er igangsat i forlængelse af IR's indkøbsrapporter fra 2010, er forvaltningerne anmodet om at foretage en selvevaluering ved at besvare en række spørgsmål med relation til de fra indkøbsrapporterne oprindeligt identificerede risici, der vedrørte forvaltningerne.

Besvarelser fremgår af overblik herunder samt efterfølgende detaljeret besvarelse.

Spørgsmål	BIF	BUF	KFF	SOF	SUF	TMF	ØKF
Har forvaltningen iværksat tiltag, der sikrer at varer og tjenesteydelser, hvor der er indgået fælles obligatoriske aftaler, kun indkøbes via disse aftaler?	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja
Har forvaltningen iværksat tiltag, der sikrer, at alle indkøb på fælles obligatoriske aftaler foretages via kommunens indkøbssystem?	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej	Nej	Ja
Har forvaltningen formuleret forvaltningens egen indkøbspolitik?	(Ja)	Nej	Ja	Nej	Nej	Ja	Ja
Har forvaltningen iværksat tiltag, der sikrer et overblik over, hvilke indkøbsaftaler forvaltningen <i>har</i> indgået?	Ja	Ja	Nej	Ja	Nej	Ja	Ja
Har forvaltningen iværksat tiltag, der sikrer, at forvaltningen løbende kan vurdere hvilke varer og tjenesteydelser der bør gå i udbud jf. gældende udbudslovgivning?	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja
Har forvaltningen iværksat tiltag, således at forvaltningen løbende kan vurdere omfanget af indkøb af varer og tjenesteydelser, med henblik på at udnytte kommercielle stordriftsfordele (f.eks. samle indkøb hos mange mindre leverandører hos 1-2 store leverandører)?	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja
Har forvaltningen iværksat tiltag, der sikrer, at forvaltningen overholder de gældende udbudslove (tilbudsloven og EU-direktivet) i forbindelse med konkrete udbud?	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja
Har forvaltningen iværksat tiltag der sikrer, at de af BR fastsatte politikker (jf. KK's indkøbspolitik) vil være omfattet af de indkøbsaftaler der indgås?	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja
Har forvaltningen iværksat tiltag, der sikrer effektivitet og kvalitet i udbuds- og aftaleindgåelsesprocessen?	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja
Har forvaltningen iværksat tiltag, der sikrer, at leverandørerne overholder indkøbsaftalerne?	Ja	Ja	Ja	Nej	Nej	Ja	Ja
Har forvaltningen iværksat tiltag, der sikrer, at de varer og tjenesteydelser, der er indgået decentrale aftaler på, kun indkøbes af forvaltningens enheder via disse aftaler?	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja



### 5.1. Forvaltningens tiltag vedr. kommunens fælles obligatoriske aftaler

Har forvaltningen iværksat tiltag, der sikrer at varer og tjenesteydelser, hvor der er indgået fælles obligatoriske aftaler, kun indkøbes via disse aftaler?

Forvaltning	JA	NEJ	Hvilke tiltag er iværksat / Hvad er begrundelsen for, at tiltag ikke er iværksat
BIF	X		Indkøberne i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen har deltaget i undervisning i indkøbssystemet. Det er i denne sammenhæng indskærpet overfor både ledere og indkøbere, at de fælles obligatoriske aftaler skal bruges og at alle indkøb, om muligt, skal foretages via kommunens indkøbssystem.
BUF	x		Forvaltningen er i gang med at udarbejde en hjemmeside, der beskriver hvordan man køber ind i BUF. Hjemmesiden samler alt om hvem, hvad og hvordan. På hjemmesiden er der bla. links til netbutik og rakat. Forvaltningen bruger generelt de interne kommunikationskanaler ift. dette område.
KFF	X		KFF oprustede forvaltningen med en indkøbskonsulent i 2008, der løbende sørger for at informere forvaltningen omkring kommunens fællesobligatoriske aftale. Ligeledes har Servicecentret etableret et indkøbsteam bestående af indkøbskonsulenten samt andre relevante medarbejdere, der sørger for tæt dialog med de daglige indkøbere/bestillere for at sikre, at kommunens indkøbsaftaler overholdes.
SOF	x		Der er etableret et indkøbs- og udbudsteam, som har til opgave at yde vejledning, indgå aftaler, udføre controlling og sørge for at forvaltningens retningslinjer bliver fulgt. Enheden blev etableret 1. august 2011.
SUF		X	Intern Revisions rapporter har ikke påpeget konkrete problemer i SUF på de fælles obligatoriske aftaler
TMF	X		TMF har 10 centre, hvoraf ét, Center for Ressourcer, er det administrative center. I CRS er der en central Indkøbsenhed, der sørger for indkøb til alle andre centre af alle kontorartikler, inventar, telefoni og tjenesterejser. Indkøbsenheden køber ind på de fælles obligatoriske aftaler på Rakat. TMF's centre varetager meget forskelligartede arbejdsområder – fra anlæg over renhold til parker og trafik. Centrene er selvkørende enheder med meget forskelligartede aktiviteter og vidt forskellige indkøbsbehov. Alle centre er informeret vedr. brugen af Rakat's aftaler og de benyttes af centrene i vidt omfang, og når det er muligt (for så vidt aftalerne stadig gælder). Reglerne for indkøb er i løbet af vinteren 2010 og foråret 2011 blevet pointeret overfor ledere og relevante medarbejdere i TMF vha. målrettede notater. Dette gælder også brugen af Københavns Kommunes fælles obligatoriske aftaler.

Forvaltning	JA	NEJ	Hvilke tiltag er iværksat / Hvad er begrundelsen for, at tiltag ikke er iværksat
			<p>Herudover deltager relevante medarbejdere fra TMF i de arbejdsgrupper, der nedsættes af ØKF med henblik på at etablere fælles obligatoriske aftaler – f.eks. skærmbriller, kontormøbler, kursus- og konferencefaciliteter, biler, m.v.</p> <p>Deltagelsen i disse arbejdsgrupper er med til, at skærpe bevidstheden hos alle TMF's medarbejdere, om de fælles obligatoriske aftaler.</p> <p>Herudover findes der i TMF en Udbudsrådgivning som centrene kan benytte, når udbud skal foretages, og som skal kvalitetssikre alle TMF's udbud, før annoncering. En del af denne rådgivning er også at oplyse centrene om, at benytte de fælles obligatoriske aftaler, hvor det er muligt.</p>
ØKF	x		Der er etableret en netbutik, som ligger på forsiden af ØKF's intranet. Der er udarbejdet en skabelon for compliancerapporter, som vil blive udarbejdet i efteråret mhp drøftelse med relevante enheder

Har forvaltningen iværksat tiltag, der sikrer, at alle indkøb på fælles obligatoriske aftaler foretages via kommunens indkøbs-system?

Forvaltning	JA	NEJ	Hvilke tiltag er iværksat / Hvad er begrundelsen for, at tiltag ikke er iværksat
BIF	X		Indkøberne i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen har deltaget i undervisning i indkøbssystemet. Det er i denne sammenhæng indskærpet overfor både ledere og indkøbere, at de fælles obligatoriske aftaler skal bruges og at alle indkøb, om muligt, skal foretages via kommunens indkøbssystem.
BUF	x		Forvaltningen er i gang med at udarbejde en hjemmeside, der beskriver hvordan man køber ind i BUF. Hjemmesiden samler alt om hvem, hvad og hvordan. På hjemmesiden er der bla. links til netbutik og rakat. Forvaltningen bruger generelt de interne kommunikationskanaler ift. dette område.
KFF	X		Se svar ovenfor.
SOF	x		Der er etableret et indkøbs- og udbudsteam, som har til opgave at yde vejledning, indgå aftaler, udføre controlling og sørge for at forvaltningens retningslinjer bliver fulgt. Der iværksættes i løbet af efteråret 2011 en kampagne målrettet forvaltningens indkøbere med henblik på at øge kendskabet til fordelene ved indkøbssystemet. Enheden blev etableret 1. august 2011.
SUF		X	Forvaltningen er i gang med implementering af netbutikken, men ikke som konsekvens af IR's rapporter. Det kan oplyses, at fuld ibrugtagning af netbutikken afventer flere varer i butikken.
TMF		X	TMF benytter Navision som økonomisystem. Den Netbu-

Forvaltning	JA	NEJ	Hvilke tiltag er iværksat / Hvad er begrundelsen for, at tiltag ikke er iværksat
			<p>tik, ØKF har udviklet og lanceret i juni 2011 til sikring af at alle indkøb på fælles obligatoriske aftaler foretages via kommunens indkøbssystem, er baseret på økonomisystemet KØR og kan derfor ikke benyttes af TMF's medarbejdere.</p> <p>Dertil kommer, at en række af Netbutikkens varer er baseret på indkøbsbehovet i BUF's og SOF's institutioner. TMF's medarbejdere benytter imidlertid de fælles obligatoriske aftaler, der er relevante for forvaltningen som f.eks. aftaler vedr. benzin, flytning, kontorartikler, kopipapir, el, alarm og sikring, skærmbriller, kontormøbler, taxikørsel, hårde hvidevarer, fortrykt brevpapir, køb og leje af biler, it hardware, kaffe / te og rejseaftaler.</p>
ØKF	x		Der er etableret en netbutik, som ligger på ØKF's intranet-forside. Der er sendt nyhedsmails ud om netbutikkens eksistens. Der er tilbudt uddannelse heri i regi af fælles økonomiuddannelse

## 5.2. Forvaltningens tiltag vedr. styring af forvaltningens indkøb

Har forvaltningen formuleret forvaltningens egen indkøbspolitik?

Forvaltning	JA	NEJ	Hvilke tiltag er iværksat / Hvad er begrundelsen for, at tiltag ikke er iværksat
BIF	(X)	(X)	Beskæftigelses og Integrationsforvaltningen har pr. 1. september 2011 nedsat en udbuds- og indkøbsenhed. En af enhedens arbejdsopgaver er at formulere en indkøbspolitik for hele forvaltningen, jf. kommunens samlede indkøbspolitik.
BUF		x	BUU har besluttet rammer for udmøntningen af den af BR besluttede indkøbspolitik. Men det er den af BR besluttede indkøbspolitik, der er gældende.
KFF	X		Forvaltningens indkøbspolitik er under udarbejdelse og forventes vedtaget af KFU i efteråret 2011. Indkøbspolitikken fokuserer bl.a. på organiseringen af indkøbsområdet i forvaltningen, der sikrer den rette overholdelse af kommunens og udbudsretlige regler. Tæt dialog med/sparring med/vejledning af relevante parter i forvaltningen.
SOF		x	En indkøbspolitik for SOF er under udarbejdelse og skal behandles af direktionen og SUD senere i år.
SUF		X	Forvaltningen følger den fælles indkøbspolitik i KK.
TMF	X		TMF har siden foråret 2011 arbejdet med at formulere indkøbspolitikken, og er ved at lægge sidste hånd på formuleringen af den med en kortlægning af indkøbsbehovene og udbudsplanerne i TMF's 10 centre. Det forventes at Indkøbspolitikken bliver behandlet i TMU i slutningen af oktober 2011.

Forvaltning	JA	NEJ	Hvilke tiltag er iværksat / Hvad er begrundelsen for, at tiltag ikke er iværksat
ØKF	x		Økonomiforvaltningens indkøbspolitik er defineret med beslutningen om den fælles, kommunale indkøbspolitik 2011-2014, der blev vedtaget i BR den 10. marts. Der indgås ikke decentrale indkøbsaftaler i Økonomiforvaltningen, som kun dækker ØKF. Indkøbsansvaret for områder, der ikke forefindes fælles obligatoriske aftaler på, er decentraliseret for så vidt angår Økonomiforvaltningens tre kontraktenheder: Koncernservice, Københavns Brandvæsen og Københavns Borgerservice. Decentraliseringen betragtes som en følge af den etablerede kontraktmodel, og har som sådan ikke været genstand for en selvstændig beslutning.

Har forvaltningen iværksat tiltag, der sikrer et overblik over, hvilke indkøbsaftaler forvaltningen har indgået?

Forvaltning	JA	NEJ	Hvilke tiltag er iværksat / Hvad er begrundelsen for, at tiltag ikke er iværksat
BIF	X		Ovenfor nævnte Udbuds- og indkøbsenhed har bl.a. til opgave at sikre et løbende overblik over de i forvaltningen indgåede aftaler.
BUF	X		Indkøbsafdelingen har været i kontakt med samtlige kontorer i forvaltningen og undersøgt, hvilke aftaler der er indgået.
KFF		X	Forvaltningen har oversigter i de forskellige afdelinger, der dog mangler at blive sammenfattet til en overordnet oversigt for forvaltningen. Forvaltningen forventer at lave et samlet overblik i løbet af efteråret 2011.
SOF	x		Der er etableret et indkøbs- og udbudsteam, som har bl.a. til opgave at udføre controlling og skabe overblik over de eksisterende aftaler. Enheden blev etableret 1. august 2011.
SUF		X	Forvaltningen har hele tiden haft dette overblik. IR's rapporter har ikke vist konkrete problemer på området.
TMF	X		TMF har i foråret 2011 påbegyndt etableringen af en kontraktdatabase, der bl.a. skal indeholde en oversigt over alle kontrakter indgået af forvaltnings centre. Formålet med kontraktbasen er at give alle TMF's medarbejdere, der arbejder med indkøb og udbud, en nem adgang til oversigter over : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fælles obligatoriske aftaler under KK.</li> <li>• Fælles obligatoriske aftaler i TMF.</li> <li>• Decentrale aftaler i TMF.</li> </ul> Når et center har et indkøbsbehov, skal de kunne slå op i Kontraktbasen og se om der findes fælles obligatoriske aftaler på KK eller TMF niveau, der dækker indkøbet, eller om andre centre i TMF har indgået en kontrakt med en leverandør, som ville være relevant for det pågældende centers køb. Kontraktbasen vil også sikre overblik over behovet

Forvaltning	JA	NEJ	Hvilke tiltag er iværksat / Hvad er begrundelsen for, at tiltag ikke er iværksat
			for genudbud, så de kan iværksættes, når der er behov for det. Vedligeholdelse og udvikling af Kontraktdatabasen er sikret ved en forankring i CRS i enheden Fælles Udbud, der er oprettet i foråret 2011.
ØKF	x		Der indgås kun indkøbsaftaler (forstået som rammeaftaler) i regi af Økonomiforvaltningens Rådhusdel i Center for Økonomi og HR (kommunens fælles obligatoriske aftaler). Der er overblik over indgåede aftaler, og der er udarbejdet en udbudsplan for kommende fælles obligatoriske aftaler.

Har forvaltningen iværksat tiltag, der sikrer, at forvaltningen løbende kan vurdere hvilke varer og tjenesteydelser der bør gå i udbud jf. gældende udbudslovgivning?

Forvaltning	JA	NEJ	Hvilke tiltag er iværksat / Hvad er begrundelsen for, at tiltag ikke er iværksat
BIF	X		Ovennævnte Udbuds- og indkøbsenhed skal bl.a. bidrage til at vurdere, hvilke varer og tjenesteydelser, der bør udbydes, jf. de gældende tærskelværdier mv.
BUF	x		Der er nedsat en referencegruppe bestående af repræsentanter fra institutioner og forvaltningsenheder. Referencegruppen mødes ca., hver anden måned, og har bl.a. til formål at rapportere behov. Herudover analyseres enhedernes indkøb løbende, for at se om der foretages indkøb uden for aftalerne, eller som skal eller med fordel kan sendes i udbud.
KFF	X		Indkøbsteamet samt KEjd har løbende fokus på dette område, herunder igennem Københavns Kommunes fælles løsning til indkøbsanalyse, SAS.
SOF	x		Der er etableret et indkøbs- og udbudsteam, som bl.a. har til opgave systematisk at overvåge indkøbsmønstre i forvaltningen, herunder mhp. at vurdere, om der bør laves udbud på nye grupper af varer og tjenesteydelser. Enheden blev etableret 1. august 2011.
SUF		X	SUF har hele tiden foretaget denne vurdering, og IR's rapporter har ikke vist konkrete problemer i SUF på området. Vi forventer dog, at det vil blive lettere i det nye SAS-system for hele KK.
TMF	X		TMF har i juli 2011 iværksat en kortlægning af centrenes udbudsplaner. Denne kortlægning vil være klar i september 2011 og give et overblik over: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilke udbud de enkelte centre skal foretage.</li> <li>• Hvilke udbud to centre kan gå sammen om at foretage.</li> <li>• Hvilke udbud der er flere end to centre om, og som derfor skal foretages af Fælles Udbud i CRS i TMF.</li> </ul>

Forvaltning	JA	NEJ	Hvilke tiltag er iværksat / Hvad er begrundelsen for, at tiltag ikke er iværksat
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Hvilke indkøb på tværs af flere eller alle TMF's centre, der sammenlagt overstiger tærskelværdien i EU's udbudsdirektiv og derfor skal foretages af Fælles Udbud i CRS i TMF.</li> </ul> <p>Når dette overblik er etableret, skal planer lægges for det videre arbejde med udbud i de enkelte centre.</p> <p>Derudover skal en udbudsstrategi udarbejdes der sikrer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Forsat overblik over og arbejde med udbud i centrene via de årlige budgetter.</li> <li>Overblik over behov for genudbud eller nyt udbud ved hjælp af kontrakt databasen.</li> <li>Controlling.</li> <li>Kontraktstyring.</li> <li>Kurser og formidling om udbud til såvel ledere som medarbejdere.</li> </ul>
ØKF	x		<p>Besvarelse vedrørende Rådhusdelen: Center for Økonomi og HR fungerer som faglige ressourcepersoner i forhold til vurdering af udbudspligten internt i forvaltningen. I Center for Økonomi og HR gennemføres der kun udbud i meget begrænset omfang i forvaltningen,</p> <p>Besvarelse vedrørende KS: KS har internt indført en ordning, hvor alle kontrakter skal godkendes af enheden Kommerciel og juridisk rådgivning inden underskrivelse.</p>

Har forvaltningen iværksat tiltag, således at forvaltningen løbende kan vurdere omfanget af indkøb af varer og tjenesteydelser, med henblik på at udnytte kommercielle stordriftsfordele (f.eks. samle indkøb hos mange mindre leverandører hos 1-2 store leverandører)?

Forvaltning	JA	NEJ	Hvilke tiltag er iværksat / Hvad er begrundelsen for, at tiltag ikke er iværksat
BIF	X		Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen ser på indkøbsområdet i forbindelse med forvaltningens løbende effektiviseringsbestrebelse. Der er således i de seneste år udarbejdet effektiviseringskataloger, hvori indkøbsområdet indgår på linje med andre effektiviseringstiltag i forvaltningen.
BUF	x		Der er nedsat en referencegruppe bestående af repræsentanter fra institutioner og forvaltningsenheder. Referencegruppen mødes ca., hver anden måned, og har bl.a. til formål at rapportere behov. Herudover analyseres enhedernes indkøb løbende, for at se om der foretages indkøb uden for aftalerne eller som skal eller med fordel kan sendes i udbud.
KFF	X		Forvaltningen har løbende fokus på dette område og controller løbende igennem Københavns Kommunes fælles løsning til indkøbsanalyse, SAS.



Forvaltning	JA	NEJ	Hvilke tiltag er iværksat / Hvad er begrundelsen for, at tiltag ikke er iværksat
SOF	x		Der er etableret et indkøbs- og udbudsteam, som har bl.a en indkøbscontroller, som har til opgave at overvåge de generelle indkøbsmønstre. Enheden blev etableret 1. august 2011.
SUF		X	Forvaltningen vurderer, om det er udbudspligtige størrelser jf. ovenfor. Det vil være administrativt tungt at samle indkøb ud over det niveau, som vi er forpligtet til iflg. Lovgivning og almindelig fornuft. Det er grundlæggende vores opfattelse, at der foretages fornuftige indkøb på alle niveauer i forvaltningen.
TMF	X		<p>TMF's målsætning med udbudsarbejdet er at sikre, at alle indkøb er lovlige, at opnå relevante besparelser og opnå forbedrede løsninger på TMF's behov. Det er dog også nødvendigt at gøre opmærksom på, at TMF's indkøbsvolumen er stor, kompleks og ofte meget specialiseret.</p> <p>TMF's centre arbejder som selvstændige enheder og det vil derfor ikke på kort sigt være muligt uden store administrative ressourcer, at kortlægge alle løbende indkøb i hele TMF.</p> <p>Endelig skal det nævnes, at mange af TMF's indkøb vedrører anlægsopgaver, som udbydes i særskilte projekter med specifik anlægsbevilling. Kontrakter herfra kan ikke blandes sammen med indkøb, der vedrører den daglige drift.</p> <p>Det er TMF's ambition at en tilstrækkelig løbende vurdering af indkøbsbehovet opnås, når der kontinuerligt arbejdes med:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centrenes udbudsplaner.</li> <li>• Centrenes årlige budgetter.</li> <li>• Kontraktdatabasens informationer.</li> <li>• Løbende samarbejde og kommunikation mellem CRS og centrene om akutte indkøbsbehov opstået på baggrund af f.eks. særligt vejrlig.</li> <li>• Produktdefinition – det er ikke altid at det der i økonomisystemet i "arten" er én vare – i virkeligheden også er det. Udbud er en proces, hvor det, der f.eks. i udgangspunktet kunne se ud som et udbud af "tryksager", kan ende op med at blive et køb af kort, billetter og licenser hos forskellige leverandører, fordi en enkelt leverandør ikke er i stand til at levere alle produkterne.</li> </ul>
ØKF	x		I regi af Center for Økonomi og HR pågår et arbejde med at forbedre validiteten af data i SAS-indkøbsanalyse. Systemet kan opgøre størrelsen af vareindkøb, brug af leverandører inden for hver forvaltning, samt hvilke leverandører forvaltningen benytter sig af inden for konkrete produktområder. Systemet benyttes til at finde egnede områder til fælles obligatoriske aftaler, som kan bidrage til effektiviseringsgevinster. Endvidere benyttes data til

Forvaltning	JA	NEJ	Hvilke tiltag er iværksat / Hvad er begrundelsen for, at tiltag ikke er iværksat
			tilrettelæggelse af udbudsprocessen. SAS-indkøbsanalyse er stillet til rådighed til de øvrige forvaltninger.

### 5.3. Forvaltningens tiltag vedr. decentrale udbud og aftaleindgåelse

Har forvaltningen iværksat tiltag, der sikrer, at forvaltningen overholder de gældende udbudslove (tilbudsloven og EU-direktivet) i forbindelse med konkrete udbud?

Forvaltning	JA	NEJ	Hvilke tiltag er iværksat / Hvad er begrundelsen for, at tiltag ikke er iværksat
BIF	X		Forvaltningens Udbuds- og indkøbsenhed har bl.a. til formål at vurdere, hvilke varer og tjenesteydelser, der bør udbydes, herunder udøve rådgivning af forvaltningens enheder omkring udbud og kontraktindgåelse samt sikre overholdelse af gældende lovgivning nationalt såvel som EU-retligt for indgåelse af aftaler med private leverandører og andre aktører.
BUF	x		Der er etableret en indkøbsenhed i BUF, hvor der er ansat udbudsjurister. Denne udvidelse er finansieret af BUF, da der ikke er tilført midler sammen med tilførslen af opgaver. Indkøbsenheden koordinerer indsatsen, gennemfører udbud og fungerer som juridiske konsulenter på udbud der gennemføres af andre enheder i forvaltningen. Indkøbsenheden skal sikre, at forvaltningens øvrige enheder har viden og kan købe på indkøbsaftalerne, samt sikrer at aftalerne bliver overholdt.
KFF	X		Udbudsjurister, indkøbskonsulenter mv. sikrer dette løbende. Servicecentret vejleder løbende forvaltningens institutioner og hjælper/gennemfører/vejleder disse i forbindelse med indkøb og udbud.
SOF	x		Der er etableret et indkøbs- og udbudsteam, som har bl.a en udbudsjurist, som har til opgave at sikre at de gældende udbudslove bliver overholdt. Enheden blev etableret 1. august 2011.
SUF		X	Forvaltningen har hele tiden været meget opmærksom på de gældende love i forbindelse med udbud. IR's rapporter har ikke vist konkrete problemer for SUF på området.
TMF	X		TMF har igennem flere år iværksat en række tiltag med henblik på at professionalisere forvaltningens indkøbsvaner. Der findes således en Udbudsrådgivning, der har leveret: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuel rådgivning af hvert udbudsforløb.</li> <li>• Kurser.</li> <li>• Paradigmer, skabeloner og vejledninger.</li> </ul>

Forvaltning	JA	NEJ	Hvilke tiltag er iværksat / Hvad er begrundelsen for, at tiltag ikke er iværksat
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udbudsguide på TMF's intranet: <a href="http://kknet/Sites/t/TMF/Opgaveloesning/Projekter/Projekthaandboeger/Udbudsguide/Udbud.htm">http://kknet/Sites/t/TMF/Opgaveloesning/Projekter/Projekthaandboeger/Udbudsguide/Udbud.htm</a></li> </ul> Der er, som også anført ovenfor også, udarbejdet adskillige notater rettet til chefniveauet i TMF, hvor der redegøres for regler for udbud og køb efter Tilbudsloven, samt henvises til TMF's egen Udbudsrådgivning. Desuden er enheden Fælles Udbud blevet oprettet i CRS, der skal arbejde med: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Udbud på tværs af TMF's Centre.</li> <li>• Kontraktdatabasen.</li> <li>• ICG i ØKF regi.</li> <li>• Opfølgning på fremdriften i centrene på deres respektive udbudsplaner.</li> </ul>
ØKF	x		Forvaltningen råder via Center for Økonomi og HR over udbudsjuridisk ekspertise, der kan inddrages i forbindelse med øvrige udbud i ØKF-rådhusdelen. Der anvendes også ekstern juridisk bistand til vanskelige udbud. <p>I Koncernservice er der i enheden Kommerciel og juridisk rådgivning ligeledes medarbejdere med udbudsjuridisk ekspertise, som servicerer KS og forvaltningerne mod betaling.</p>

Har forvaltningen iværksat tiltag der sikrer, at de af BR fastsatte politikker (jf. KK's indkøbspolitik) vil være omfattet af de indkøbsaftaler der indgås?

Forvaltning	JA	NEJ	Hvilke tiltag er iværksat / Hvad er begrundelsen for at tiltag ikke er iværksat
BIF	X		BIF sikrer løbende, at BR's beslutninger er indarbejdet i de enkelte udbud. Udbuds- og indkøbsenheden vil sikre dette i forbindelse med enhedens egen gennemførelse af udbudsforretninger såvel som i rådgivningen af de lokale enheder.
BUF	X		Det er aftalt, at ØKF udarbejder et overblik og standarddokumenter, der beskriver de politikker der er vedtaget.
KFF	X		Relevante BR beslutninger er indarbejdet i forvaltningens kladder for udbudsmaterialet.
SOF	x		Der er etableret et indkøbs- og udbudsteam, som er i gang med at formulere SOFs indkøbspolitik i overensstemmelse med KK's overordne indkøbspolitik. Enheden blev etableret 1. august 2011.
SUF		X	IR's rapporter har ikke vist konkrete problemer i SUF på området. Det er vores opfattelse, at den nuværende praksis er tilstrækkelig til at sikre, at politikkerne overholdes.
TMF	X		Udbudsrådgivningen i TMF rådgiver også om inddragelse af de relevante krav vedtaget af BR i forhold til udbud,

Forvaltning	JA	NEJ	Hvilke tiltag er iværksat / Hvad er begrundelsen for at tiltag ikke er iværksat
			f.eks.: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Miljø, klima, sundhed og arbejdsmiljø.</li> <li>• Sociale og etiske hensyn.</li> <li>• Uddannelse og arbejdsmarked.</li> <li>• Byggeri og anlæg.</li> </ul>
ØKF	x		Center for Økonomi og HR sikrer, at BR's beslutninger overholdes. BR's krav i.f.m. udbud finder anvendelse i forbindelse med de rammekontrakter, som Center for Økonomi og HR indgår.

Har forvaltningen iværksat tiltag, der sikrer effektivitet og kvalitet i udbuds- og aftaleindgåelsesprocessen?

Forvaltning	JA	NEJ	Hvilke tiltag er iværksat / Hvad er begrundelsen for at tiltag ikke er iværksat
BIF	X		Forvaltningens Udbuds- og indkøbsenhed har til opgave at sikre udmøntning af politiske såvel som ledelsesmæssige målsætninger i forbindelse med en udbuds- og aftaleindgåelsesproces. Enhedens fagpersoner fungerer som rådgivere og sparringspartnere med henblik på sikring af højst mulig effektivitet og kvalitet i det enkelte udbud ud fra projektets konkrete målsætninger. Det tilstræbes i forvaltningens udbudsforretninger, at der indarbejdes resultatbaserede betalingsmodeller, hvor dette er relevant.
BUF	x		Gennem etableringen af BUF's indkøbsenhed samt gennem samarbejde med de øvrige forvaltninger om standardmateriale der kan vedlægges udbudsmateriale og kontrakter.
KFF	X		Forvaltningen sikrer løbende, at de rette kompetencer sættes på opgaven, således at projekterne gennemføres professionelt.
SOF	x		Der er etableret et indkøbs- og udbudsteam, som har både en indkøbscontroller og en udbudsjurist, som har til opgave at sikre effektivitet og kvalitet i udbuds- og aftaleindgåelsesprocessen. Enheden blev etableret 1. august 2011.
SUF		X	IR's rapporter har ikke vist konkrete problemer i SUF på området. Det er vores opfattelse, at der i den nuværende praksis er tilstrækkelig effektivitet og kvalitet i processerne.
TMF	X		Som tidligere anført har TMF arbejdet med at sikre at reglerne vedr. indkøb, udbud, annoncering og aftaler overholdes. Set sammenlagt er det ganske mange forskellige tiltag: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indkøbspolitik for TMF.</li> <li>• Udbudsrådgivning i TMF.</li> <li>• Fælles Udbud i CRS.</li> <li>• Kontraktdatabase.</li> </ul>

Forvaltning	JA	NEJ	Hvilke tiltag er iværksat / Hvad er begrundelsen for at tiltag ikke er iværksat
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centrenes planer for udbud.</li> <li>• Udbudsstrategi for TMF.</li> <li>• Årlige budgetter for TMF's centre.</li> </ul> Hertil kommer at TMF støtter, at driftscentrene samarbejder på tværs, og at det er kutyme, at centrene køber ind hos hinanden på aftaler indgået af et andet center.
ØKF	x		Center for Økonomi og HR arbejder med udgangspunkt i et juridisk højt kvalitetsniveau, samt søger i forbindelse med de konkrete aftaler i videst muligt omfang at af-dække indkøbsbehovene i kommunen. Det sker gennem arbejdsgrupper, hvor alle relevante forvaltninger for det pågældende udbud inviteres til at deltage. Der er etableret et fagligt netværk omkring udbud – jura og politikker – det mødes 1 gang i kvartalet. Der er lavet 4 kurser i.f.m. udbud, som tilbydes i regi af den fælles økonomiuddannelse. I regi af Administrationsplanprojektet igangsættes der i efteråret et projekt med inddragelse af alle forvaltninger, der har til formål at etablere en "best practice", der sikrer en effektiv udnyttelse af kommunens ressourcer i forbindelse med udbudsprocesser.

#### 5.4. Forvaltningens tiltag vedr. anvendelse af indkøbsaftaler og -system

Har forvaltningen iværksat tiltag, der sikrer, at leverandørerne overholder indkøbsaftalerne?

Forvaltning	JA	NEJ	Hvilke tiltag er iværksat / Hvad er begrundelsen for, at tiltag ikke er iværksat
BIF	X		BIF har primært indgået aftaler med leverandører af forvaltningens kerneydelser på beskæftigelsesområdet. BIF har siden 2009 ført et eksternt tilsyn med leverandørerne under disse rammeaftaler. BIF agter at fortsætte med et sådant tilsyn fremadrettet i kommende udbud. Forvaltningen fører ikke systematisk tilsyn med leverandører af ydelser under ØKF's fælles obligatoriske aftaler eller tilslutningsaftaler.
BUF	x		Der er ansat en controller i BUF's indkøbsafdeling, der kontrollerer, at leverandørerne overholder aftalerne
KFF	X		Forvaltningens aftaleansvarlige sikrer igennem løbende dialog med leverandørerne, at aftalerne overholdes.
SOF		x	Indkøbs- og udbudsteam er nyetableret og vil på sigt etablere en systematisk ekstern leverandørcontrolling, dog er dette ikke sat i værk endnu.
SUF		X	IR's rapporter har ikke vist konkrete problemer i SUF på området. Det er vores opfattelse, at forvaltningen har godt styr på leverandørerne.

Forvaltning	JA	NEJ	Hvilke tiltag er iværksat / Hvad er begrundelsen for, at tiltag ikke er iværksat
TMF	X		Arbejdet med at sikre at leverandørerne overholder indkøbsaftalerne ligger ude i de enkelte centre, som har indgået aftalerne. Det vil være oplagt i forbindelse med at højne udbudsarbejdet i TMF's centre, at der også bliver set mere på kontraktstyring og controlling.
ØKF	x		Center for Økonomi og HR arbejder med at kontrollere leverandørernes priser. En forudsætning herfor er, at fakturalinjer indeholder enhedspriser og mængder. Dette søges derfor indarbejdet fremover som kontraktprincip i alle kontrakter (udformning af kontrakter på dette område indgår i opdraget for det etablerede controller-netværk). Herudover modtager Center for Økonomi og HR fra brugere af netbutikken, samt indkøbere i kommunen generelt, løbende spørgsmål/klager vedrørende leverandører. Evt. klager drøftes med leverandører, eksempelvis at der er pålagt fragtgebyrer uden aftale herom. Center for Økonomi og HR forbereder aktuelt et krav om tilbagebetaling fra to leverandører, som har overfaktureret. Midlerne tilgår de områder i kommunen, som har betalt for meget. Den nye netbutik indeholder loft over priser jf. aftalerne, så leverandørerne ikke har mulighed for at hæve priserne i forhold til det aftalte.

Har forvaltningen iværksat tiltag, der sikrer, at de varer og tjenesteydelser, der er indgået decentrale aftaler på, kun indkøbes af forvaltningens enheder via disse aftaler?

Forvaltning	JA	NEJ	Hvilke tiltag er iværksat / Hvad er begrundelsen for, at tiltag ikke er iværksat
BIF	X		Den løbende drift af rammeaftaler samt leverandørstyring er forankret centralt i et fagkontor, som sikrer enhedernes indkøb under rammeaftalerne. Denne controlling samles pr. 1. januar 2012 i et Administrationscenter med henblik på både at udvikle kvaliteten i controllingen og at bringe den nærmere forvaltningens decentrale enheder.
BUF	x		Der er ansat en controller, der skal kontrollere, at enhederne bruger aftalerne
KFF	X		Dette sikres igennem forvaltningens tætte dialog med de daglige indkøbere.
SOF	X		Der er etableret et indkøbs- og udbudsteam, som bl.a. har til opgave at sikre, at forvaltningens enheder kun køber ind via indkøbsaftaler, hvor der er indgået sådanne. Kommende tiltag vil omfatte dels en kommunikationsindsats målrettet forvaltningens ledere og indkøbere og dels en systematisk intern controlling af indkøb i SOF's institutioner og tilbud.



Forvaltning	JA	NEJ	Hvilke tiltag er iværksat / Hvad er begrundelsen for, at tiltag ikke er iværksat
SUF		X	Forvaltningen har styrket controllingen og arbejder løbende på at forbedre controllingindsatsen: Dette er dog ikke sket som følge af IR's rapporter, der ikke har vist konkrete problemer i SUF på området.
TMF	X		Arbejdet med at sikre at indkøbsaftalerne overholdes ligger ude i de enkelte centre, som har indgået aftalerne. TMF er nu ved at etablere en centralt indgået fælles obligatorisk TMF aftale, hvor alle centre skal købe mindre håndværkerydelser til vedligeholdelses og reparations opgaver på rammeaftaler (el, vvs, maler, murer, tømrer, snedker, smed, m.v.) Udbuddene er annonceret og aftalerne ventes indgået før 1. februar 2012. I TMF er der ligeledes for de administrative bygninger (Njalsgade, Islands Brygge, Borgergade) etableret et håndværkersystem, hvor alle håndværkere bestilles via et centralt håndværkersystem, der er dækket af rammeaftaler.
ØKF		x	Jf. ovenfor er der ikke indgået decentrale indkøbsaftaler (rammeaftaler) i ØKF.