

EFFEKTIVISERINGSFORSLAG

Forslagets titel: Professionalisering af indkøb i BUF

Kort resumé:

Det foreslås at styrke indkøbsorganisationen i BUF med henblik på at understøtte de decentrale enheder bedre i at opnå billigere og bedre varekøb. Dette skal sikre:

- Bedre udnyttelse af eksisterende indkøbsaftaler så gevinsterne fra denne og tidligere business cases realiseres helt ude decentralt.
- Styrket opfølgningsindsats på indkøbsområdet, så der opnås bedre behovsstyring gennem bedre planlægning, større indkøb og mere markedsafprøvning

Fremstillende forvaltning: Børne- og Ungdomsforvaltningen

Berørte forvaltninger:

<input type="checkbox"/>	Økonomiforvaltningen	<input type="checkbox"/>	Socialforvaltningen
<input type="checkbox"/>	Kultur- og Fritidsforvaltningen	<input type="checkbox"/>	Teknik- og Miljøforvaltningen
<input checked="" type="checkbox"/>	Børne- og Ungdomsforvaltningen	<input type="checkbox"/>	Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen
<input type="checkbox"/>	Sundheds- og Omsorgsforvaltningen		

Tabel 1. Forslagets samlede økonomiske konsekvenser

1.000 kr. 2022 p/l	Styringsområde	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Varige ændringer							
Effektivisering på varekøb	Service		-3.164	-6.328	-6.328	-6.328	-6.328
Udvidet indkøbsorganisation	Service	282	676	676	676	676	676
Midlertidig opnormering af indkøbsorganisation	Service	282	676				
Samlet varig ændring		564	-1.812	-5.652	-5.652	-5.652	-5.652

Note til alle tabeller: Alle *besparelser* er angivet med negativt (-) fortegn.

1. Baggrund og formål

Der blev i efteråret 2019 foretaget en leder-APV på dagtilbudsområdet, hvor ledere blev spurgt ind til deres brug af indkøbsaftaler og erfaring med indkøb. I undersøgelsen identificerede flere klyngeledere en række udfordringer med indkøb gennem kvantum. De udtrykte bl.a., at indkøb opleves som besværligt og tidskrævende, at der var problemer med fritekstbestillinger i Kvantum (bestillinger hvor de selv søger), at der var manglende vejledning ift. compliancerapporter, og endelig udtrykte de ønsker om forbedret support, når de henvender sig med spørgsmål.

I efteråret 2020 gennemførte Center for Indkøb i ØKF en lignende brugerundersøgelse blandt 2.200 indkøbere og ledere i KK, hvor resultaterne for BUF matchede lederne på dagtilbudsområdets indmeldinger i APV'en. Den samlede analyse viste, at BUFS aftaleanvendelse og ressourceforbrug på indkøbsområdet kan løftes ved at øge indkøbskompetencerne decentralt og supporten til de decentrale ledere, der sidder med indkøbsansvar.

Formålet med dette forslag er derfor at afsætte ressourcer til at understøtte decentrale ledere og medarbejdere med indkøbsansvar med henblik på at effektivisere på varekøb. De afsatte ressourcer skal give gevinster via øget compliance på allerede eksisterende indkøbsaftaler, og bedre behovsstyring. Den bedre behovsstyring opnås ved at indføre færre men større indkøb, bedre planlægning af indkøb, så de nødvendige varer købes til bedst mulige pris, og ved systematisk opfølgning på variansen mellem enheder ift. forbrug pr. barn.

I dag er støtten til indkøbsområdet i BUF forankret hos hhv. indkøbsteamet i Administrativt Ressourcecenter (ARC) og hos det administrative fællesskab (AF). Indkøbsteamet har en indkøbspartnerrolle som bindeled mellem de øvrige enheder i BUF og den KK-fælles indkøbsorganisation, hvor

størstedelen af BUFs indkøb nu udbydes og kontraktstyres. Teamet understøtter derudover aftaleindgåelse og complianceopfølgning i forvaltningen. Indkøbsmedarbejderne i AF sikrer en opfølgning på indkøbsudfordringer, der går igen på tværs af enheder, og udarbejder konkrete planer for at sikre en kontinuerlig fremdrift med at højne indkøbscompliance i BUF. Indkøbsindsatsen skal udvides og styrkes med denne case. Det vil give mulighed for at indkøbsteamet i højere grad kan være fysisk til stede i organisationen, hvormed en forandringsproces mod mere effektive og mindre omkostningsfulde indkøbsprocesser kan understøttes.

2. Forslagets indhold

Det foreslås at reducere midler anvendt til indkøb af varer og tjenesteydelser både decentralt og centralt. BUF køber årligt ind for 1,6 mia. kr., hvoraf 1,3 mia. vurderes udbudsegnet. Det foreslås at reducere det udbudsegnete forbrug med 0,5 pct.

Denne reduktion skal hentes ved samtidigt at investere i ressourcer, der kan agere bindeled mellem det decentrale niveau og det centrale indkøbsteam. De afsatte ressourcer skal sikre bedre efterlevelse af allerede eksisterende indkøbsaftaler. Derudover skal det sikre mere systematisk opfølgning på udfordringer, der går igen på tværs af organisationen og bedre planlægning med større indkøb til følge. For at indfri effekter af den øgede indsats er det en forudsætning, at der bliver en øget synliggørelse af indkøbsorganisationen, så decentrale ledere og indkøber oplever, at de ved hvem de skal gå til, når de har udfordringer.

Effektiviseringen opnås ved at minimere forbruget på indkøb i alle forvaltningens enheder ud fra følgende tre fokusområder:

1) Sikre øget compliance ved at eksisterende og nye aftaler på indkøbsområdet efterleves og anvendes

De tilførte ressourcer vil stå til rådighed til at støtte de decentrale indkøbere og følge spørgsmål og henvendelser fra dem vedrørende indkøb til dørs. Det skal bidrage til mere effektive og professionelle indkøbere og indkøbsprocesser, og forventes at kunne give en øget compliance på allerede indgåede indkøbsaftaler. Ifølge leder-APV'en handler det bl.a. om:

- at styrke decentrale enheders anvendelse af viden om kvantum f.eks. ved at uddanne superbrugere
- at give ledere et overblik over, hvor institutionen er god/dårlig til compliance og hvilke indkøbskategorier, man skal følge mere op på
- at forbedre søgefunktion og fritekstsøgninger i indkøbsprogrammerne

2) Opfølgningsindsatsen på indkøbsområdet skal systematiseres og understøttes i højere grad end i dag. Det skal føre til bedre behovsstyring gennem større indkøb og mere markedsafprøvning og minimering af forbrug

De tilførte ressourcer skal stå for systematiseret opfølgning på de decentrale enheders indkøb. Det skal føre til langsigtet planlægning på udvalgte områder, som skal bidrage til flere fælles indkøb på tværs af organisationen. Indkøbscontrollerne vil gennem opfølgningen derudover indføre markedsafprøvning af konkrete indkøb, og på den måde få priserne ned på de varer, som institutionerne oftest anvender og køber.

Effektiviseringen skal alt i alt indfris gennem en målrettet opfølgningsindsats med fokus på at nedbringe udgifter til varekøb pr. barn. Minimeringen af omkostninger skal ske med fokus på:

- Langsigtet planlægning på udvalgte områder, som skal bidrage til flere fælles indkøb på tværs af organisationen.
- Indkøbscontrollerne vil gennem opfølgningen indføre markedsafprøvning af konkrete indkøb, og på den måde få priserne ned på de varer, som institutionerne oftest anvender og køber.
- Indkøbscontrollere vil foretage sammenligninger af forbruget pr. barn mellem klynger og enheder med henblik på at nedbringe forbruget.

3) Synliggørelse af indkøbsorganisationen decentralt

De ekstra ressourcer skal medføre, at det bliver tydeligere for decentrale indkøbere og ledere, hvor de kan henvende sig, hvis de har brug for assistance. Dette skal ske både gennem en fast opfølgning på compliance og indkøb, hvor kendte udfordringer og bekymringer italesættes, og hvor der fra indløbs-

organisationen udpeges konkrete løsningsforslag. Indkøbsorganisationen skal i højere grad tage ejerskab for at følge henvendelser til dørs og sikre den nødvendige koordinering om opgaveløsningen på tværs af både indkøbsorganisationen i BUF og i KK. De tilførte ressourcer skal således fungere som indkøbskonsulenter på samme måde som økonomikonsulenterne i AF fungerer som bindeled mellem de decentrale enheder og den centrale økonomifunktion. Indkøbskonsulenterne skal være fysisk til stede ude i organisationen, understøtte og forbedre lokale processer, og skabe grobund for at processer mv. i højere grad kan tænkes på tværs af organisationen.

Konkret afsættes der midler til:

- Et årsværk i varig opnormering i indkøbsteamet
- Et årsværk i de sidste 5 måneder af 2021 og hele 2022 til sikring af genuddannelse af indkøbere, udarbejdelse af konkrete planer for complianceopfølgning samt oprettelse af rammeordrer på områder, hvor der allerede findes løsninger og aftaler i dag

Effektiviseringen skal hentes ved:

- Større indkøb: Forvaltningens indkøb i højere grad planlægges og tænkes sammen på tværs af organisationen, hvilket giver større indkøb billigere pr. vare.
- En besparelse, i form af færre varer og ydelser, der indkøbes i sidste øjeblik, og derfor kan være for dyre grundet manglende afdækning af markedet.
- Minimering af mængden af indkøb, der ikke er tilstrækkeligt planlagte, og derfor bliver dyrere bl.a. fordi der ikke er tid til tilstrækkelig markedsafdækning og/eller forhandling med leverandørerne
- Minimering af indkøb der i dag foretages ved årets afslutning, hvor der kan være usikkerhed om leveringstidspunktet, og hvor prioriteringen imellem forskellige typer indkøb kan være mindre grundig grundet tidspresset op til årsafslutningen.
- De nævnte indsatser vil også bidrage til at indhente efterslæb på allerede udmøntede effektiviseringer på indkøbsområdet, via højere compliance i forvaltningen.

3. Økonomi

Effektivisering

Forslagets effekt er på -3,1 mio. kr. i 2022 stigende til -6,4 mio. kr. i 2023.

Gevinsten er vurderet ud fra forvaltningens erfaring og viden om anvendelsesgraden af indkøbsaftaler decentralt samt mulighederne for at styrke indkøbene gennem bedre planlægning, større indkøb, mere markedsafprøvning og minimering af forbrug pr. barn jf. forrige afsnit.

BUF's samlede forbrug på indkøb af tjenesteydelser og varekøb er på i alt 1,3 mia. kr. på serviceområdet. Her er frasorteret områder, der ikke vurderes at være udbudsegnete jf. tabellen nedenfor. Det vurderes, at der på sigt kan hentes en 0,5 pct. besparelse svarende til 6,4 mio. kr. på forvaltningens samlede udbudsegnete indkøbsforbrug.

De 6,4 mio. kr. skal fordeles på alle bevillingsområderne gennem en fordelingsnøgle baseret på de forskellige områders relevante mængde af indkøb, som der er muligt at hente bedre indkøb på. Det forventes på baggrund af forbrugstal at være en fordeling på omkring 65 pct. på de decentrale niveau og 35 pct. på det centrale niveau. Da det fortsat er ledelsen decentralt, der prioriterer deres budgetramme, kan vi ikke på forhånd fastsætte præcis hvilke typer indkøb, der forventes at bidrage med hvor stor en andel af den anslåede besparelse.

Tabel 2.

Samlet forbrug på tjenesteydelser og varekøb - BUF	(kr.)
IKKE UDBUDSEGNET	262.066.488
TJENESTEYDELSER	804.807.557
VAREKØB	460.842.633
Hovedtotal	1.527.716.677
Hovedtotal frasorteret ikke udbudsegnete kategorier	1.265.650.190

Forslaget hænger sammen med forventede indkøbstiltag på tværs af Københavns Kommune (jf. budgetaftalen 2019 om indkøbseffektiviseringer "Styrket indkøb"). Der er derfor kun indarbejdet en mindre

minimering af BUFs samlede forbrug på indkøbsområdet, da casen også forventes at indfri måltal for den tværgående case ved at bidrage til at denne realiseres i hele BUF. I vurderingen af potentialet er der kun taget udgangspunkt i det der vurderes, der kan hentes ud over måltallet i den tværgående case.

Jf. den tværgående case skal BUF hente 15,6 mio. kr. i 2022 og ca. 15,2 mio. kr. fra 2023 og frem på styrket indkøb. 15,2 mio. kr. svarer til, at BUF skal reducere sit samlede forbrug på varekøb og tjenesteydelser med 1,2 pct. årligt. Ud fra analyse af BUFs indkøbsdata foretaget i efteråret 2020, er det vurderingen der kan hentes yderligere 0,5 pct. fra 2023 og frem, hvis der indføres de ovennævnte tiltag.

Størstedelen af denne effektivisering forventes at kunne hentes ved bedre behovsstyring, mens tiltagene vedr. øget compliance også kan bidrage til at indhente efterslæb på den tværgående case "Styrket indkøbs-organisation". Det er vurderingen, at den bedre behovsstyring og den øgede compliance alene kan hentes, hvis bindeleddet mellem BUFs centrale indkøbsorganisation og det decentrale niveau styrkes ud fra angivelserne i leder-APVen.

Det vil tage tid at udvide indkøbsorganisationen og styrke indkøbskulturen på en måde, så gevinsterne hentes, og derfor forventes effektiviseringen at indfris med halv effekt fra 2022 og fuld effekt for 2023.

Investering

Der afsættes to årsværk til en gennemsnitsløn på 676.412 kr. til at udvide indkøbsorganisationen. Her af vil ét af dem være en midlertidig ansættelse i 2021 og 2022 ud og et årsværk vil være varigt. De to årsværk skal anvendes til ansættelse af indkøbskonsulenter, der kan agere som bindeled mellem indkøbsorganisationen og det decentrale niveau, og sørge for at udfordringer samles op, og løsninger udbredes og forankres.

Tabel 3. Varige ændringer, **service**

1.000 kr. 2022 p/l	Bevilling, profitcenter	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Effektivisering på varekøb	Tværgående		-3.164	-6.328	-6.328	-6.328	-6.328
Udvidet indkøbsorganisation	Administration	282	676	676	676	676	676
Midlertidig opnormering af indkøbsorganisation	Administration	282	676	0	0	0	0
Varige ændringer totalt, service		564	-1.812	-5.652	-5.652	-5.652	-5.652

4. Effektivisering på administration

De 6,4 mio. kr. skal fordeles på alle bevillingsområderne gennem en fordelingsnøgle baseret på de forskellige områders relevante mængde af indkøb, som der er muligt at hente bedre indkøb på. Effektiviseringen forventes på baggrund af forbrugstal at være en fordeling på omkring 65 pct. på det decentrale niveau og 35 pct. på det centrale niveau, hvoraf en stor del vil være på bevillingsområdet administration. Den præcise andel der vedrører administration er dermed endnu ikke opgjort, men tabellen vil blive udfyldt forud for endelig budgetvedtagelse.

Tabel 4. Varige ændringer, **administration**

Nettoeffekt på administrative udgifter	1.000 kr. 2022 p/l					
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Inden for målsætning*						
Uden for målsætning						
Varige ændringer totalt, administration						

Note: Reducerede administrative udgifter angives med negativt (-) fortegn og øgede administrative udgifter angives med positivt (+) fortegn.

* Afrænsning af målsætning om reducerede administrative udgifter vedtaget af ØU den 11. december 2018.

5. Implementering af forslaget

Rekruttering af medarbejdere til de tilførte ÅV vil starte op medio 2021.

Der er allerede udarbejdet handleplaner på baggrund af hhv. Leder-APV'en og Center for Indkøbs bru-

geranalyse, der vil fungere som udrulningsplan for indsatserne.

Effektiviseringen udmøntes som en reduktion af driftsbudgettet for alle enheder.

6. Inddragelse af samarbejdspartnere

På baggrund af Leder-APV'en er der gennemført dialogmøder med de decentrale ledere, ligesom en arbejdsgruppe med et bredt repræsentativt udsnit af brugere i BUF har været inddraget til at uddybe resultaterne af CFIs brugerundersøgelse. På baggrund af de to undersøgelser, er der udarbejdet handleplaner, der er afstemt med Center for Indkøb og de ansvarlige enheder i BUF.

7. Forslagets effekt

Forslaget sikrer at handleplanen for indkøbsområdet i BUF, der er udarbejdet på baggrund af Leder-APV'en fra 2019, samt brugerundersøgelsen fra 2020, efterleves. Dette skal sikre at indkøbere og ledere i BUF oplever den støtte de efterspørger, samt at gældende måltal for compliance og indkøbseffektiviseringer realiseres og forbruget minimeres med 0,5 pct.

For en gennemsnitlig skole forventes forslaget at betyde, at de med hjælp fra indkøbsteamet, skal begrænse deres budget til varekøb med ca. 21.500 kr. årligt og for en gennemsnitlig institution forventes forslaget at betyde, at de skal begrænse deres budget til varekøb med ca. 4.150 kr. årligt med hjælp fra indkøbsteamet.

8. Opfølgning

Opfølgningsmål	Hvordan måles opfølgningsmålet?	Hvem er ansvarlig for opfølgning?	Hvornår gennemføres opfølgningen?
De decentrale ledere har øget tilfredshed med understøttelsen på indkøbsområdet	Leder APV	Center for Indkøb, ARC indkøbsteam	Forud for budget 2023
Brugerne i BUF oplever indkøb som værende lettere og med indkøbsaftaler, der bedre tilgodeser deres indkøbsbehov	Opfølgningsmøder om handleplan vedr. brugerundersøgelsen	Center for Indkøb, ARC indkøbsteam	Kvartalsvis
Minimering af indkøb på varer og serviceydelser svarende til 6,4 mio. kr. fra 2023.	Gennem analyse af forbrugsdata	Center for Indkøb, ARC indkøbsteam	Forud for budget 2024

9. Risikovurdering

Den væsentligste risiko for gevinstrealisering ligger i, om adfærdsændringen hos forvaltningen mange indkøbere lykkes. Ved at bede de decentrale enheder om at købe ind på nye måder, benytte Kvantum i højere grad, og måske planlægge sine indkøb bedre, så er der risiko for at de nye processer ikke bliver til fast praksis i organisationen, men alene bliver brugt, når indkøbsmedarbejderne har deres fokus rettet mod den konkrete enhed eller klynge. Det vil derfor kræve vedvarende ledelsesmæssigt fokus at sikre fremdriften.

Der er en usikkerhed knyttet til effektiviseringen, da det er uklart, hvorledes et forventet indkøbstiltag på tværs af Københavns Kommune (jf. budgetaftalen 2019 om indkøbseffektiviseringer) vil spille sammen med BUFs tiltag. Der er derfor kun indarbejdet en mindre minimering af BUFs samlede forbrug på indkøbsområdet, da casen også forventes at indfri måltal for den tværgående case ved at bidrage til at denne realiseres helt ude decentralt.

10. Hvem er hørt?

	Ja/Nej/Ikke relevant	Dato for godkendelse og evt. høringsvar (Høring skal være afsluttet inden udvalgsgodkendelse)
HR-kredsen	Ikke relevant	<p>Angiv dato for godkendelse og evt. høringsvar.</p> <p>Alle effektiviseringsforslag, som indeholder effektiviseringer på arbejdsgiverområdet, skal have været i høring i HR-kredsen inden Center for Økonomi kan lave en endelig godkendelse af effektiviseringsforslaget.</p> <p>Dette gælder både de tværgående forslag og de forvaltningsspecifikke.</p>
IT-kredsen	Ikke relevant	<p>Angiv dato for godkendelse og evt. høringsvar.</p> <p>Digitaliseringsprojekter skal i høring i IT-kredsen.</p>