



## Notat

### Opfølgning på Teknik- og Miljøforvaltningens konsulentudgifter

Denne orientering indeholder en gennemgang af udviklingen i Teknik- og Miljøforvaltningens konsulentforbrug og en status på tiltag, som er iværksat for at nedbringe konsulentforbruget.

### Udvikling i konsulentforbrug fra 2017 - 2021 (1. halvår)

Siden seneste afrapportering har Teknik- og Miljøforvaltningen opgjort konsulentforbruget for 2. halvår 2020 og 1. halvår af 2021. Tallene fremgår af tabel 1 sammen med tal for perioden 2017-2019. Herudover er der udarbejdet en opgørelse, der fordeler forbruget på hhv. drifts- og anlægsudgifter, som fremgår af tabel 2.

09-11-2021

Sagsnummer i F2  
2021 - 4967

Dokumentnummer i F2  
324849

Sagsnummer i eDoc  
2021-0278771

Tabel 1. Konsulentforbrug i TMF 2017-2020 og 1. halvår 2021

Tal i 2017 P/L	2017	2018	2019	2020	1H 2021
<b>Teknisk rådgivning</b>	137.753.086	130.743.024	73.793.830	139.073.339	61.068.447
<b>Management- og revisionsydelser</b>	10.294.141	15.667.497	11.723.557	18.387.209	4.944.490
<b>Kommunikation, design og redaktionelle ydelser</b>	5.419.057	3.327.704	2.660.212	3.871.124	1.182.758
<b>Juridiske ydelser</b>	23.245.426	24.863.224	19.270.797	14.709.276	8.316.832
<b>IT-ydelser</b>	21.698.621	15.935.286	13.083.002	20.925.146	6.174.772
<b>HR-ydelser og undervisning</b>	9.587.745	8.328.194	6.323.017	6.196.375	3.028.934
<b>Total</b>	<b>207.998.076</b>	<b>198.864.929</b>	<b>126.854.414</b>	<b>203.162.470</b>	<b>84.716.233</b>

Tabel 2. Konsulentforbrug i 2020 og 1. halvår 2021 fordelt på anlæg- og driftsmidler

2017 P/L	2020	1. halvår 2021
<b>Anlæg</b>	121.107.272	59.333.719
<b>Drift</b>	82.055.198	25.382.514
<b>Total</b>	<b>203.162.470</b>	<b>84.716.233</b>

### Opgørelsesmetode

Teknik- og Miljøforvaltningen har siden seneste orientering foretaget en grundig gennemgang af datagrundlaget fra 2017 til og med 1. halvår af 2021. Dette er gjort med henblik på at udarbejde en mere transparent

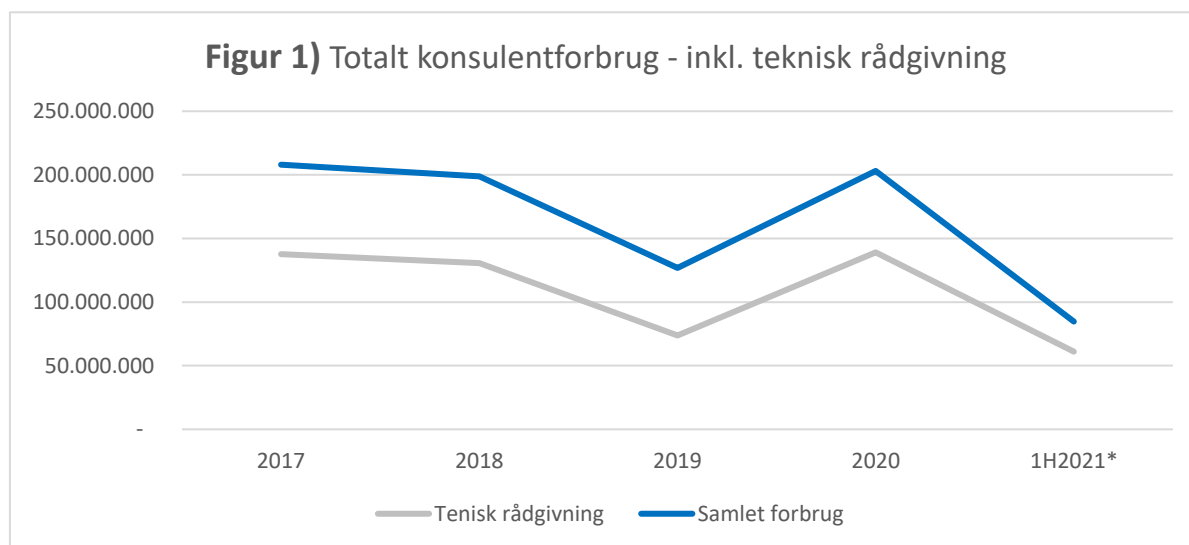
Stab  
Regnskab og Økonomistyring  
Islands Brygge 37 1.  
Postboks 457  
2300 København S

EAN-nummer  
5798009809452

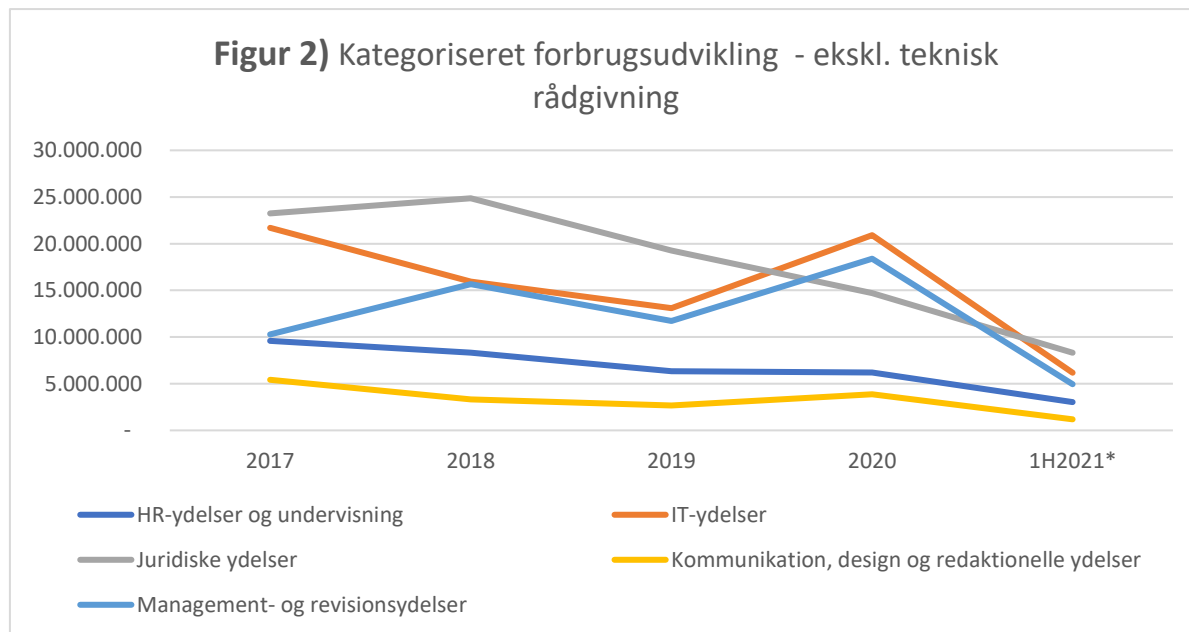
opgørelsesmetode. Ifm. den reviderede metode har forvaltningen sammenlagt management- og revisionskategorien, da revisionskategorien ville blive uforholdsmæssigt lille på baggrund af den nye opgørelsesmetode (<1 % af det samlede forbrug). Herudover skal det bemærkes, at de beløb som Teknik- og Miljøudvalget tidligere har fået oplyst, er blevet justeret, da den nye metode inkluderer et større datagrundlag og en mere stringent fremgangsmåde. Der er udarbejdet en teknisk metodebeskrivelse, som er vedlagt (bilag 1). I forbindelse med "Aftale om kommunernes økonomi for 2020", blev der nedsat en arbejdsgruppe som bl.a. skulle udarbejde en ensrettet definition af konsulenttydelser på tværs af stat, regioner og kommuner. Indtil arbejdsgruppen afslutter sit arbejde og en definition foreligger, anvender Teknik- og Miljøforvaltningen en intern afgrænsning af de forskellige konsulentkategorier, som fremgår i metodebeskrivelsen.

## Uddybende analyse af udviklingen

Som det fremgår af figur 1, er det samlede forbrug af konsulenttydelser faldet med 5 mio. kr. fra 2017 til 2020. Ydermere er der en meget tæt sammenhæng mellem udviklingen i forbruget af teknisk rådgivning, som primært vedrører anlæg, og det samlede konsulentforbrug (fx skyldes faldet i 2019 primært ændringer i anlægsloftet). Det er væsentligt at bemærke, at der ikke kan laves en direkte sammenligning mellem forbruget i første halvår 2021 og forudgående år, da forbruget i 2021 kun udgør et halvt år, mens de foregående år er hele år.



\* Note: 1H2021 viser forbruget i første halvår 2021, og er derfor ikke direkte sammenligneligt med andre år. Alle tal er i 2017-p/l.



\* Note: 1H2021 viser forbruget i første halvår 2021, og er derfor ikke direkte sammenligneligt med andre år. Alle tal er i 2017-p/l.

Da forbruget af teknisk rådgivning er markant større end forbruget i de øvrige kategorier, er de øvrige kategorier præsenteret særskilt i figur 2 af hensyn til læsbarheden. Som det fremgår af figur 1 og 2, har der mellem 2017 og 2020 været et fald i alle kategorier med undtagelse af Teknisk rådgivning samt Management- og revisionskategorien.

Teknisk rådgivning, som udgør knap 70 % af forvaltningens konsulentudgifter, er steget med ca. 1,2 mio. kr. mellem 2017 og 2020, svarende til en stigning på ca. 1 %.

Management- og revisionsydelser er i perioden 2017-2020 steget fra 10,3 mio. kr. til 18,4 mio. kr. Årsagen til det øgede forbrug skyldes hovedsageligt udgifter til managementkonsulenter i Stab i forbindelse med Projekt Styrket Økonomistyring. Herudover kan en del af stigningen henføres til øgede udgifter ifm. byggesagsbehandling i afdelingen Bygge-, Parkerings- og Miljømyndighed i 2020. Begge projekter blev færdiggjort i 2020, og udgifterne forbundet hermed er nu afholdt. Endvidere er der fortsat udgifter til implementeringen af Takst- og Budgetanalysen, som er afholdt i Parker, Kirkegårde og Renhold.

IT-ydelser er faldet fra 2017-2019. Iværksættelse af en række projekter, bl.a. indenfor affaldsområdet og grøn pleje, har dog medført en stor stigning fra 2019 til 2020. Samlet set er der et fald i forbruget mellem 2017 og 2020 på 0,8 mio. kr.

Udgifterne til juridiske ydelser er i perioden 2017-2020 faldet fra 21,7 mio. kr. til 6,2 mio. kr. Forbruget er steget fra 2017 til 2018, men har siden været faldende. Det skal dog bemærkes at udviklingen i

advokatforbruget påvirkes markant af faktorer uden for forvaltningens kontrol (primært retssager), hvilket er årsagen til størrelsen på forbruget i 1. halvår 2021, som er blevet påvirket af afregning for én stor retssag, hvilket udgør ca. halvdelen af forbruget i denne periode.

Forbruget af Kommunikations-, design og redaktionelle ydelser er samlet set faldet fra 5,4 mio. til ca. 4 mio. i perioden 2017 til 2020. I forlængelse heraf bør det bemærkes, at forbruget i 1. halvår af 2021 har været på ca. 1,2 mio. kr., hvilket indikerer, at det samlede forbrug for 2021 bliver lavere end i 2020. Det skal bemærkes, at "kommunikationskategorien" spænder over ca. 200 forskellige leverandører, og at størstedelen af forbruget vedrører ydelser inden for områder som fotografi, design, installationer (kunst) og tolke.

Udviklingen i forbruget af HR-ydelser og undervisning er blevet nedbragt fra ca. 9,5 mio. kr. i 2017 til 6,3 mio. kr. 2019 – og ligger på et tilsvarende niveau i 2020. Reduktionen i forbruget kan bl.a. henføres til, at der er indført en ny forretningsgang for indkøb af rekrutteringsydelser.

## Afrapportering på iværksatte tiltag

I forbindelse med den seneste behandling af sagen, som udspringer af "Analyse af Teknik og Miljøforvaltningens konsulentudgifter" (TMU d. 8. juni 2020), blev der udarbejdet 10 tiltag, som havde til formål at nedbringe forvaltningens konsulentudgifter. Siden seneste afrapportering er seks ud af 10 tiltag færdigimplementerede og dermed afsluttede jf. bilag 2. De resterende fire tiltag indgår i Teknik- og Miljøforvaltningens generelle arbejde med indkøbsområdet, som siden seneste rapportering har været et væsentligt fokusområde for forvaltningen. Fremover vil nedenstående varige fokuspunkter derfor danne rammen om forvaltningens arbejde med konsulentområdet. Den løbende rapportering til Teknik- og Miljøudvalget afsluttes dermed, da der ikke forventes igangsat yderligere initiativer, medmindre der igen opstår en ekstraordinær situation, som det var tilfældet ifm. igangsættelsen af seneste rapportering.

Teknik- og Miljøforvaltningens varige fokuspunkter til nedbringelse af konsulentforbruget fremgår af tabel 3.

Tabel 3 - Varige fokuspunkter til nedbringelse af konsulentforbruget

Baggrund	Nye og videreførte fokuspunkter
<p><b>1. fokuspunkt: Implementering af principperne i KK-fælles forretningsgang for anvendelsen af kommunikations- og managementkonsulenter.</b></p> <p>Forhenværende tiltag 4: "Fokuseret brug af konsulentudgifter inden for HR-, management og kommunikationskategorierne"</p> <p>I forbindelse med udarbejdelsen af "Analyse af Teknik og Miljøforvaltningens konsulentudgifter" blev der</p>	<p>Dette fokuspunkt indebærer, at der implementeres en KK-fælles forretningsgang for anvendelse af Management- og Kommunikationsydelser, som bl.a. kommer til at indeholde følgende:</p>

<p>identificeret effektiviseringspotentialer inden for hhv. Management-, Kommunikations- og HR-kategorien. Anvendelsen af HR-ydelser er siden 2017 reduceret markant og ligger i dag på et stabilt (lavere) niveau. Dette kan bl.a. henføres til udarbejdelsen en ny forretningsgang for anvendelse af rekrutteringsydelser. Baseret på de positive erfaringer med forretningsgange inden for kategorierne HR-ydelser og Juridiske ydelser, er Teknik- og Miljøforvaltningens første fokuspunkt at implementere den nyligt oprettede KK-fælles forretningsgang for anvendelsen af management-konsulenter. Principperne i forretningsgangen vil endvidere udvides til også at omfatte brugen af kommunikationskonsulenter.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indkøb af konsulenttydelser skal følge de nyligt udarbejdede KK-retningslinjer for indkøb af konsulenttydelser, som er udarbejdet af Økonomiforvaltningen.</li> <li>- Stikprøver på overholdelse af relevant lovgivning, journaliseringspligt samt anvendelse af korrekte indkøbsaftaler.</li> </ul>
<p><b>2. fokuspunkt: Effektiviseringer ifm. Projekt Styrket Indkøbsorganisering</b>  Forhenværende tiltag 7 og 9: "Ny udbudsform på IT-området" &amp; "Undersøgelse af potentialer i indkøb fra færre leverandører"</p> <p>Forvaltningen har i regi af Projekt Styrket Indkøbsorganisering (Bilag 3) etableret et tæt samarbejde med Københavns Ejendomme og Indkøb (KEID) i Økonomiforvaltningen, som bl.a. har kategoriansvaret for indkøb af hhv. teknisk rådgivning og managementkonsulenter. Teknik- og Miljøforvaltningen er repræsenteret i styregrupperne for hhv. teknisk rådgivning og konsulenttydelser, som bl.a. omfatter managementkonsulenter og juridiske ydelser. Teknik- og Miljøforvaltningen vil gennem deltagelse i de to styregrupper arbejde for en sammenlægning af forbruget på disse områder med henblik på at opnå en timeprisreduktion.</p> <p>Det skal bemærkes, at en stor del af forvaltningens indkøb af teknisk rådgivning er finansieret af anlægsmidler, som er undtaget Københavns Kommunes fælles indkøbseffektiviseringsproces, da der som udgangspunkt kun beregnes effektiviseringer på baggrund af varige bevillinger (dvs. drifts-/servicemidler). Teknik- og Miljøforvaltningen vil, trods ovenstående forbehold, undersøge muligheden for at inkludere anlægsmidler (og forventede fremtidige bevillinger) i en samlet rammeaftale. Dette gøres med henblik på at kunne tilbyde en større kontraktsum til leverandørmarkedet og dermed få en bedre forhandlingsposition, hvorved det vurderes, at der er</p>	<p>Nærværende fokuspunkt er udarbejdet med afsæt i de anbefalinger, som indgår i Deloitte's analyse af indkøbsområdet i hele Københavns Kommune samt Ernst &amp; Youngs anbefalinger vedr. indkøb i Takst og budgetanalysen.</p> <p>Fokuspunktet indebærer bl.a. følgende områder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aktiv deltagelse i Økonomiforvaltningens styregrupper mhp. at arbejde for bedre rammevilkår inden for indkøb af managementydelser og teknisk rådgivning.</li> <li>- Forøget fokus på implementering af fælles aftaler – herunder nyligt indgået SKI-aftale vedr. indkøb af managementkonsulenter. Dette suppleres med forøget ledelsesmæssig bevågenhed med implementeringen.</li> <li>- Afdækning af mulighed for at indgå en rammeaftale på indkøb af teknisk rådgivning mhp. at opnå timeprisreduktioner.</li> </ul>

<p>en forholdsvis stor sandsynlighed for at opnå bedre priser.</p> <p>Herudover vil Teknik- og Miljøforvaltningen foretage en undersøgelse af potentialer for yderligere effektiviseringer på baggrund af samarbejdet på tværs af forvaltningerne, herunder ved indkøb fra færre leverandører (jf. 3. fokuspunkt nedenfor).</p>	<p>Herunder undersøgelse af, hvorvidt der kan indgås en rammeaftale, der kan dække en del af indkøbsbehovet, som finansieres af anlægsmidler.</p>
<p><b>3. fokuspunkt: Forbrugsstyring og insourcing</b>  Forhenværende tiltag 10: "Undersøgelse af identificerede potentialer for hjemtagelse af opgaver"</p> <p>I takt med at indkøbsorganisationen gradvist er blevet mere professionaliseret, er det i højere grad blevet muligt at lave kvalificerede (dvs. dataunderstøttede) evalueringer af, hvor i organisationen der er potentiale for forbrugsstyring, samt hvor det er økonomisk fordelagtigt at hjemtage opgaver fremfor at løse dem med ekstern bistand.</p> <p>Det skal desuden bemærkes, at der ifm. implementeringen af Projekt Styrket Indkøbsorganisering er blevet udarbejdet en hel række "løftestænger" til at arbejde med indkøbsområdet. Disse inkluderer bl.a. complianceopfølgning og diverse tekniske værktøjer (f.eks. beregning af levetidsomkostninger mv.)</p>	<p>På baggrund af arbejdet med at opbygge en ny indkøbsorganisation i Teknik- og Miljøforvaltningen samt på tværs af Københavns Kommune (jf. pkt. 2), er følgende fokuspunkt, der fokuserer på forbrugsstyring og insourcing, udarbejdet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indførsel af løbende opfølgning på udvalgte enheder, som har et stort konsulentforbrug.</li> <li>- Det undersøges løbende, hvorvidt der er mulighed for at reducere antallet leverandører i management- og kommunikationskategorierne.</li> </ul> <p>Supplerende til ovenstående fokuspunkt vil Teknik- og Miljøforvaltningen løbende arbejde på at afdække potentialer for insourcing af ydelser. Det skal dog bemærkes, at det er en kompleks opgave, da det fordrer en meget præcis opgørelse af både interne priser samt højere krav til eksterne leverandørers faktura-data.</p>

## Videre proces

Forvaltningen afslutter med dette notat orienteringen om arbejdet med de 10 indsatser og opfølgning på konsulentforbruget til Teknik- og Miljøudvalget. Forvaltningen følger dog udviklingen tæt og arbejder videre med de tre varige fokusområder samt iværksætter yderligere tiltag, hvis der identificeres andre muligheder for at nedbringe konsulentforbruget.

Thomas Højlt  
Vicedirektør

## **Bilag**

Bilag 1 – Metodebeskrivelse

Bilag 2 – Sidste opfølgning på tiltag, som er afsluttet

Bilag 3 – Businesscase for Projekt Styrket Indkøbsorganisering



## Bilag 1 - Metodebeskrivelse, afsluttede tiltag og Business case "Styrket Indkøbsorganisering"

### Baggrund

TMF genererer omkring 300.000 varelinjer med indkøbsdata årligt fordelt på ca. 55.000 fakturaer. At sortere denne data og udskille konsulentforbruget er vanskeligt, da klassificeringsmetoder som UNSPSC-koder og Artskonti er fejlbehæftede og derfor kun har begrænset værdi for denne øvelse. TMF har tidligere beregnet forbrug på konsulenter gennem en blanding af et bredt træk på UNSPC-koder, samt grundig manuel gennemgang af varelinjer. Dette arbejde er dog ikke direkte overførbart fra år til år, og forvaltningen har derfor udarbejdet en ny, konsistent og mere præcis metode. Formålet med en ny metode er at gøre arbejdet med at generere en præcis oversigt over konsulentforbrug nemmere, i stedet for at skulle starte forfra ved fremtidige opgørelser.

Grundlaget for denne metode er TMF's omkring 1,2 million varelinjer og adskillige tusinde leverandører fra 2017 til første halvår 2021. Resultatet er knap 700 unikke konsulent-leverandører, valideret og fordelt over seks kategorier.

### Ny kategorisering:

Forvaltningens konsulentforbrug opdeles fremadrettet i seks kategorier fremfor syv. Dette skyldes, at revisionskategorien - efter at metoden var blevet revideret - endte med at være uforholdsmæssigt lille, således at beløbet udgjorde under 1 % af det samlede konsulentforbrug. Revisions- og managementkategorien er derfor sammenlagt, da der er et overlap mellem leverandørerne.

Herudover er der lavet mindre ændringer til de tidligere kategorier - bl.a. har flere fået nye navne og der er blevet flytte forbrug rundt mellem dem, så det er gennemskueligt, hvad de hver især dækker over. Dette er gjort med henblik på at gøre klassificeringen mere transparent.

### Teknisk rådgivning:

Tidligere blev "Teknisk rådgivning" kaldt "Ingeniørydelser". Kategorien dækker bl.a. over arkitekter, industridesignere, laboratorie-ydelser, bygningsrådgivere, byudvikling, rådgivning inden for natur og

09-11-2021

Sagsnummer I F2  
2021 - 4967

Dokumentnummer i F2  
324849

Sagsnummer eDoc  
2021-0278771

Stab  
Regnskab og Økonomistyring  
Islands Brygge 37 1.  
Postboks 457  
2300 København S

EAN-nummer  
5798009809452



biodiversitet, konsultation vedr. solenergi, lyd/lys og diverse andre tekniske analyser.

### **Management- og revisionsydelser:**

Tidligere blev "Management- og revisionsydelser" kaldt "Ledelsesrådgivning og organisationsudvikling" samt "Regnskabs- og revisionsydelser". Kategorien dækker over mindre revisions og regnskabsrelaterede opgaver samt rådgivning af ledelsen i strategi, organisationsudvikling, økonomi og indkøb, innovation, fundraising, bæredygtighed, grøn omstilling mv. Ofte gennem kvantitative og kvalitative analyser og dataskabelse.

### **Kommunikation, design og redaktionelle ydelser:**

Tidligere blev "Kommunikation, design og redaktionelle ydelser" kaldt "Kommunikation og redaktionelle ydelser". Kategorien dækker bl.a. over kommunikationsrådgivning, branding, oversættere, kunstnere, fortællere, forfattere og fotografer - dog ikke foto-butikker. Installationer og skulpturer er indeholdt i kategorien, men by-/landskabsdesign er teknisk rådgivning. Grafisk design og mindre enkeltdesigns er ligeledes indeholdt, men industriel design er teknisk rådgivning.

### **Juridiske ydelser:**

Juridisk rådgivning, advokater til retssager mv.

### **IT-ydelser:**

Kategorien dækker over IT-konsulenter og programmører. Der inkluderes ikke hosting, migrering, licenser mv. Der medtages udvikling af software, samt ændringer i egne programmer. Der medtages ikke omkostninger til købt software eller licenser, ej heller installation/service af købt software/hardware. Udvikling af hjemmeside er medtaget i denne kategori, selvom den ligger meget tæt op ad grafisk design i Kommunikations-kategorien.

### **HR-ydelser og undervisning:**

Vikar- og rekrutteringsydelser samt al undervisning, inkl. undervisning der falder sammen med andre kategorier samt workshops og foredrag. Arbejdsmiljø, psykologer og coaches er inkluderet. Ydelser som er svære at kategorisere, fx social bæredygtighed, er også med i denne kategori. Events og teambuilding tages dog ikke med som konsulenter.

### **Metode:**

Metoden tager udgangspunkt i en løbende identifikation af relevante konsulent-leverandører, som inddeles i de ovenstående kategorier. Herefter gennemføres en proces, hvor ikke relevante varelinjer fratrækkes fra den samlede spendbase, således at de linjer, som ikke lever op til kriterierne for konsulentforbrug udlades. Udgangspunktet for denne analyse er hovedsageligt fratræk via UNSPC-koder, da disse, grundet machine learning, som anvendes til at inddele KK's indkøbsdata og en generelt stigende kvalitet af varelinjebeskrivelserne, vil blive mere præcise

over tid. I takt med dette vil flere UNSPC-koder kunne tilføjes til at fratække forbrug, og bliver de præcise nok i fremtiden, vil de eventuelt også kunne bruges til at tilføje forbrug.

Metoden har således to dele. Manuel fokuseret validering og tilføjelse af nye konsulent-leverandører, samt automatiseret fratæk af forbrug ud fra manuelt definerede faktorer.

#### **Tilføjelse af konsulent-leverandører:**

Nye leverandører findes ved manuelt at gennemgå lister over hhv. relevante UNSPC-koder, artskonti og branchekoder samt udvalgte søgeord på varelinjer. Disse lister er blevet skabt gennem løbende analyse af, hvilke variable i data der bedst karakteriserer konsulent-leverandører. Ved systematisk gennemgang af leverandører, der opfylder disse kriterier, udvælges og kategoriseres leverandøren korrekt på følgende måde (ikke nødvendigvis kronologisk):

1. *Virksomhedens offentligt tilgængelige information bruges til at validere, om det er en konsulent-leverandør, og hvordan denne kan bedst kategoriseres.*
2. *For mindre virksomheder anvendes virksomhedsregistreret og eventuelt relevante offentligt tilgængelige informationer om ejeren.*
3. *Relevante ord i varelinje eller posteringstekst der indikerer typen af arbejde.*
4. *Nogle branchekoder kan ved små leverandører være relevante for klassificeringen*

#### **Frasortering af ikke-konsulent forbrug:**

Under det samme analysearbejde, som ligger til grund for ovennævnte lister, er også lister til fratæk af forbrug blevet genereret. Disse inkluderer udvalgte UNSPC-koder, artskonti og søgeord som rimeligt konsistent kan fratække forbrug der ofte forekommer under konsulentleverandører, men som vi ikke definerer som konsulentforbrug. Ved fremtidigt arbejde, kan disse lister raffineres og udvides, særligt i takt med at forvaltningen får et bedre datagrundlag for indkøb på varelinjeniveau.

#### **Forbehold:**

Der er en risiko for at konsulent-leverandører fejlklassificeres, da forvaltningen bruger dem til opgaver i forskellige kategorier – en IT-konsulent kan således fejlagtigt blive kategoriseret som management-konsulent eller omvendt, fordi de løser begge typer opgaver. En tilsvarende problematik gør sig gældende for leverandører, som kun delvist bruges til konsulenttydelser – og f.eks. også leverer licenser etc. Grundet dette er nogle få leverandører ikke blevet inkluderet i opgørelsen, da forvaltningen i overvejende grad benytter dem til formål, som ikke vedrører

konsultation, og kun i mindre grad til rådgivning. I sådanne tilfælde ville det være for omstændigt at gennemgå samtlige varelinjer manuelt. Udgangspunktet for metoden er at skabe en omfattende leverandørliste, og herefter fratække forbrug systematisk. Dette betyder, at forbrug hos konsulent-leverandører, som ved nøje vurdering af varelinjen ikke ville klassificeres som konsulent-forbrug, i mindre omfang vil slippe igennem.

Som anført indledningsvist er grundlaget for denne analyse over 1,2 millioner varelinjer over 4,5 år. Grundet omfanget, og det tidligere arbejde med at udvikle opgørelsesmetoden på baggrund af 2017-2019 data, er arbejdet med at finde nye leverandører blevet fokuseret på de fem kvartaler og knap 400.000 varelinjer som udgør hele 2020 og første kvartal 2021. Afhængigt af grundigheden af det tidligere arbejde, kan dette medføre en lille overestimering i forbrug sammenlignet med forbruget i 2020 og 2021, da forvaltningen i disse fem kvartaler har fundet over 130 nye, men mindre konsulent-leverandører.

Da desuden vi ikke kunne trække data længere tilbage end februar 2017, er forbruget for januar 2017 derfor blevet estimeret ud fra det procentuelle forbrug i januar de øvrige år. Ligeledes er forbrug over kategorierne i januar estimeret procentuelt ud fra de øvrige måneder i 2017. Dette estimat er lavet for mere præcist at kunne sammenligne forbrug over årene.



## Afsluttede tiltag

### Baggrund

Teknik- og Miljøudvalget godkendte d. 8. juni 2020, 10 indsatser til at nedbringe eller optimere konsulentforbruget. Disse 10 indsatser er nu blevet genbesøgt, og seks tiltag er blevet afsluttet. Nedenfor fremgår de seks afsluttede tiltag kronologisk med begrundelser for, hvorfor der ikke længere vil blive fulgt op på dem.

### Afsluttede tiltag:

- 1. Kompetencehævning på udbuds- og indkøbsområdet:**  
Forvaltningen har gennemført en række kompetencehævende tiltag, som dels sikrer overholdelse af relevant lovgivning og dels forventes at have en positiv effekt på opnået pris og kvalitet i indkøb, herunder indkøb af konsulentydelse. Der vil dog stadig løbende afholdes kurser, workshops mm. for at bibeholde eller øge kompetenceniveauet.
- 2. Ny forretningsgang ift. indkøb af advokatbistand:**  
I august 2019 indførte forvaltningen en ny forretningsgang for indkøb af advokatydelse. Den nye forretningsgang sikrer mere fokuseret brug af advokatydelse i forvaltningen og der følges op på udviklingen i advokatforbruget, som koordineres af Stab Jura.
- 3. Samling af IT-projektledelse:**  
Forvaltningen har i det seneste år arbejdet med en centralisering på digitaliseringsområdet med henblik på at arbejde mere professionelt med IT-projekter – herunder indkøb af IT-ydelse hos eksterne leverandører. I forbindelse med den sidste orientering vedr. forbrugsudviklingen, blev det anført, at en mulig "sideeffekt" ved casen "Samling af IT-projektledelse" kunne være et reduceret behov for ekstern konsulentbistand. Forbruget af IT-ydelse er imidlertid afhængigt af mængden af IT-projekter og systemudskiftninger i forvaltningen. Antallet af projekter varierer markant fra år til år og særligt de større projekter har en meget markant indvirkning på det samlede forbrugsniveau.

09-11-2021

Sagsnummer I F2  
2021 - 4967

Dokumentnummer i F2  
324849

Sagsnummer eDoc  
2021-0278771

Stab  
Regnskab og Økonomistyring  
Islands Brygge 37 1.  
Postboks 457  
2300 København S

EAN-nummer  
5798009809452

Dette fremgår af forbrugsudviklingen, som i 2017 var kraftigt påvirket af udgifter til Kvantum-implementeringen, mens 2020 har været påvirket markant af to beløbsmæssigt store projekter vedrørende hhv. affaldshåndtering og optimerede ruteplanlægninger.

Rapporteringen på punktet afsluttes derfor, da de projektspecifikke udsving gør det vanskeligt at vise en effekt af samlingen af IT-projektledelse. I forlængelse heraf skal det dog bemærkes, at der er direkte effektiviseringsmåltal indregnet i den bevilling, som ligger til grund for projektet, hvorfor det skal understreges, at projektet har resulteret i effektiviseringer).

#### 5. **Ekstern konsulentbistand i forbindelse med rekruttering**

I marts 2020 blev det besluttet, at udgangspunktet fremadrettet er, at der kun kan gøres brug af ekstern konsulentbistand til rekruttering på ledelsesniveau 1 og 2 (direktør/vicedirektør). Af-rapporteringen på punktet afsluttes, da forbrugsudviklingen har været på et stabilt lavt niveau de seneste år (sammenlignet med 2017) og ikke forventes at stige mærkbart i fremtiden.

#### 6. **Oprettelse af analyseenhed i Plan, Analyse, Ressourcer og CO2-reduktion (PARC)**

1. april 2020 er der oprettet en enhed i PARC, der vil opbygge et fagligt miljø omkring analyser, som tidligere er købt eksternt af forvaltningen. Der er gennemført en række analyser – bl.a. en minianalyse af skadedyrsområdet samt en analyse af nye retningslinjer for altaner, som alt andet lige har medvirket til at reducere forbruget af konsulenttydelser. Dette kommer imidlertid ikke direkte til udtryk i den samlede forbrugsudvikling, da effekten modvirkes af to store projekter på hhv. byggesagsbehandlings- og økonomiområdet, hvor forvaltningen har måtte købe ekstern bistand. Da det ikke er muligt at måle en præcis effekt af interne konsulentanalyser i det samlede forbrug, afsluttes tiltaget.

#### 8. **Øget tilsyn af compliance på indkøbsområdet**

Indkøb af konsulenttydelser indgår i sammenhæng med forvaltningens samlede compliance indsats på indkøbsområdet. Teknik- og Miljøforvaltningen følger udviklingen tæt, og der udarbejdes løbende handleplaner for yderligere indsatsområder med henblik på at fastholde det høje complianceniveau, som pt. ligger over det fælles KK-måltal på 90 %. Teknik- og Miljøudvalget orienteres kvartalsvist om udviklingen og har senest modtaget en orientering den 30. august 2021, som udover den løbende orientering også indeholder information om implementeringen af de nye complianceopgørelsesmetoder. Særligt introduktionen af aftalecompliance forventes at bidrage positivt til at reducere konsulentudgifterne, da forvaltningen

herved bliver bedre dataunderstøttet i relation til at følge op på brugen af specifikke aftaler. Grundet det høje compliance-niveau og den allerede iværksatte opfølgingsproces afsluttes rapporteringen på punktet.

# INVESTERINGSFORSLAG

Forslagets titel: **BC01 Styrket Indkøbsorganisation**

**Kort resumé:** Indførelsen af kategoristyring, samt yderligere samtænkning af kompetencer og medarbejderressourcer på indkøbsområdet, skal sikre en fordobling af indkøbseffektiviseringer i Københavns Kommune fra 25 til 50 mio. kr. per år. Det er en forudsætning for effektiviseringerne, at der vedtages en governance-præcisering på Indkøbsområdet.

**Fremstillende forvaltning:** Økonomiforvaltningen

**Berørte forvaltninger:**

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

## 1.1 FORSLAGETS SAMLEDE ØKONOMISKE KONSEKVENSER

1.000 kr. 2020 p/l	Styringsområde	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Varige ændringer</b>							
Indkøbseffektiviseringer	Service				-55.000	-105.000	-155.000
Varigt øgede driftsudgifter	Service				5.000	5.000	5.000
<b>Samlet varig ændring</b>					<b>-50.000</b>	<b>-100.000</b>	<b>-150.000</b>
<b>Implementeringsomkostninger</b>							
Midlertidig opnormering af det kategori-tværgående opgaver	Service		5.000	5.000			
Midlertidig opnormering af kategorier	Service	2.307	4.882	7.004	7.004	2.391	
Implementerings- og udbudstaskforce	Service	2.058	4.116	4.116	4.116	4.116	4.116
IT-understøttelse af paradigmer	Anlæg	300	300	50	50	50	50
Uddannelse af medarbejdere	Service	500	1.000	1.000	1.000		
Projektledelse og intern styring	Service	1.500	1.500	1.500	750	750	750
<b>Samlede implementeringsomkostninger</b>		<b>6.665</b>	<b>16.798</b>	<b>18.670</b>	<b>12.920</b>	<b>7.307</b>	<b>4.916</b>
<b>Samlet økonomisk påvirkning</b>		<b>6.665</b>	<b>16.798</b>	<b>18.670</b>	<b>-37.080</b>	<b>-92.693</b>	<b>-145.084</b>
<b>Tilbagebetalingstid baseret på Serviceeffektiviseringer</b>	<b>5 år</b>						
<b>Tilbagebetalingstid baseret på Totaløkonomi</b>	<b>5 år</b>						

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

## 1.2 BAGGRUND OG FORMÅL

I foråret 2018 udarbejdede Struensee på opfordring af Økonomiudvalget analysen "Opgaver der bliver løst af flere enheder i Københavns Kommune". Analysen identificerede indkøbsområdet som et område med betydelige potentialer – med en styrket indkøbsorganisation/governancemodell som en forudsætning for at realisere potentialet.

Som ramme for det videre arbejde med at konkretisere potentialerne og relevante initiativer på indkøbsområdet vedtog Borgerrepræsentationen, i forbindelse med budget 2019, hensigtserklæringen for en styrket indkøbsorganisation. I hensigtserklæringen indgik følgende målsætning:

- Parterne er enige om, at Københavns Ejendomme & Indkøb i samarbejde med forvaltningerne udarbejder oplæg til en styrket indkøbsorganisation, der skal gøre det muligt at hæve det nuværende måltal for årlige effektiviseringer på indkøb fra 25 mio. kr. årligt til mindst 50 mio. kr. årligt fra budget 2022.

I tråd med hensigtserklæringen har KEID, i samarbejde med forvaltningerne og med inddragelse af Deloitte, udarbejdet en model for en styrket indkøbsorganisation, med det formål at indfri potentialet på Københavns Kommunes indkøb.

Modellen skal sikre realisering af det afdækkede potentiale gennem udbud på nye områder, bedre genudbud som følge af et bedre datagrundlag over de faktiske indkøb i Københavns Kommune, øget sammenlægning af behovene på tværs af forvaltninger for mere effektive udbud samt ved at kunne tilbyde leverandøren en højere grad af compliance.

### 1.3 FORSLAGETS INDHOLD

Som led i udarbejdelsen af en ny organisationsmodel for indkøbsområdet i Københavns Kommune har Deloitte udarbejdet en spendanalyse, bidraget til udvikling af et kategoristyringskoncept samt udarbejdet en organisations- og gapanalyse, jf. afsnit 1.3.1 og 1.3.2.

Med det udgangspunkt har forvaltningerne samarbejdet om udviklingen af et konkret koncept for kategoristyring og en præciseret styrings- og governancemodel for indkøbsområdet, jf. afsnit 1.3.3 og 1.3.4.

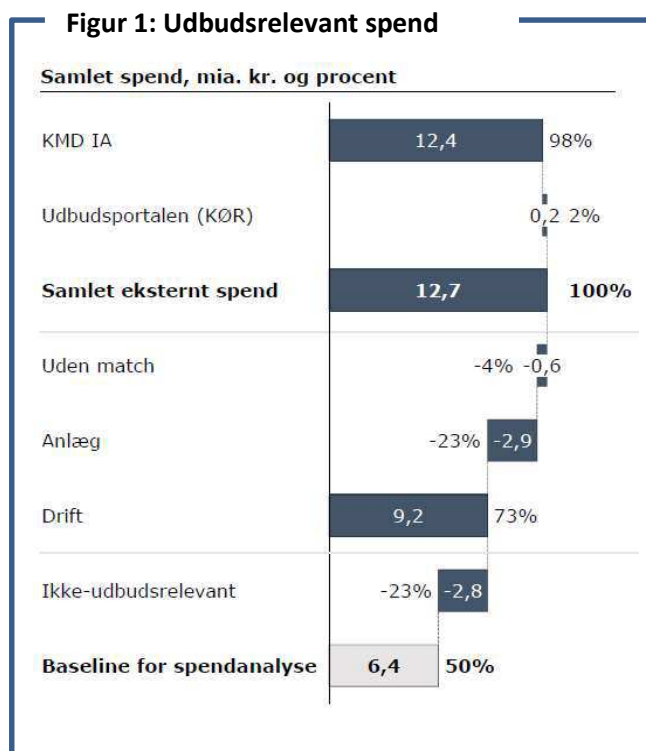
#### 1.3.1 Markant potentiale på indkøbsområdet

KEID har, i samarbejde med Deloitte gennemført en *spendanalyse*, der afdækker og konkretiserer potentialer fra Struensee-analysen. Derudover kategoriserede Deloitte al indkøbsdata fra 2017, så det efterfølgende kunne anvendes til udvikling af et kategoristyringskoncept.

Analysen bekræfter et samlet potentiale på 325 til 775 mio. kr. på tværs af alle forvaltninger med forbehold for variationer på tværs af kategorier.

**Figur 1** viser Københavns Kommunes samlede spend på 12,7 mia. kr. hos eksterne leverandører. Når der fraregnes spend til eksempelvis anlægsopgaver eller ikke udbudsrelevante ydelser (eks. driftstilskud til Movia) ender man på et udbudsrelevant spend på 6,4 mia. kr.

Indenfor de 6,4 mia. kr. har Deloitte foretaget dybdegående analyser af udvalgte områder indenfor syv





kategorier. Derefter har de opregnet det identificerede potentiale til hele spendet indenfor de syv kategorier og derfra opregnet dette til den fulde spendbase på tværs af alle kategorier.

**Tabel 1** herunder viser, hvordan der er opregnet fra dybdeanalyserne til det samlede spend. Deloitte har opregnet potentialet fra de enkelte dybdeanalyser til kategorier med lignende træk. Deloitte har således opregnet potentialet for varekøb til andre kategorier med varekøb, mens potentialet for håndværkerydelser er opregnet til andre kategorier med serviceydelser.

Dybdeanalyserne, som dækker et bredt spektrum af indkøbene i Københavns Kommune, har identificeret et samlet potentiale på mellem 50-76 mio. kr. svarende til 10-16 procent af den analyserede baseline på 483 mio. kr. og et samlet potentialeskøn på mellem 352-775 mio. kr. svarende til mellem 6-13 procent af baseline på 6,4 mia. kr.

**Tabel 1: Opregning af potentiale fra dybdeanalyser til den samlede spendbase (i mio. kr.)**

Område for analyse	Spendbase	Identificeret potentiale
Dybdeanalyser – Direkte potentiale	483	50 - 75
Kategorier for dybdeanalyser – Opregnet til kategori	2.100	154 – 274
Samlet spend – Opregnet til hele spend	6.361	352 – 775

Deloitte peger på fire løftestænger for realisering af det identificerede potentiale.

1. Højere aftaledækning
2. Bedre indkøbsaftaler
3. Øget compliance
4. Mere forbrugsstyring

Det uddybes i afsnit 1.4.1 herunder, hvilke løftestænger denne case anlægger for at realisere det fremsatte effektiviseringsmål.

### 1.3.2 Kategorikoncept samt organisations- og gapanalyse

I forlængelse af spendanalysen har Deloitte bistået med at opdele Københavns Kommunes spend, i afgrænsede kategorier i henhold til type af ydelser og markedets sammensætning. Kategorierne er brugt som udgangspunkt for udviklingen af kategoristyringskonceptet for kommunen.

I *organisations- og gapanalysen* har Deloitte desuden kortlagt en række udfordringer ved den nuværende indkøbsorganisering set i forhold til målsætningerne i kategoristyringskonceptet. Deloitte har peget på følgende udfordringer:

- **Effektiviseringer:** For en række indkøbskategorier betragtes indkøb ikke som en løftestang for effektivisering, og der er ikke en konsistent strategisk prioritering heraf.
- **Aftaledækning:** Samlet set er der en lav aftaledækning, hvilket især skyldes, at der er en stor del af spend, der ikke er fokus på i den nuværende indkøbsorganisation.
- **Intern kommunikation:** Der er på mange områder begrænset overblik over eksisterende aftaler – særligt på tværs af forvaltninger, hvilket blandt andet kan resultere i manglende compliance.
- **Organisering:** Prioritering af ressourcer til de enkelte indkøbskategorier og den organisatoriske placering er på mange områder historisk betinget eller personbåret og er baseret på den enkelte forvaltnings behov. Der er ikke etableret fast praksis for koordinering på tværs af forvaltningerne.

- **Kompetencer:** Indkøbskompetencerne til udbud, aftaleansvar og opfølgning er relativt spredte, og der er således få egentlige faglige indkøbsmiljøer i kommunen.

Deloitte anbefaler samlet, at Københavns Kommune indfører kategoristyring og konsolidere indkøbsorganisationen. Formålet er at få fokus på kommunens samlede spend samt styrke de indkøbsfaglige miljøer i kommunen.

### 1.3.3 Indførelse af kategoristyring for en styrket indkøbsorganisation

For at håndtere ovenstående udfordringer, har KEID i samarbejde med forvaltningerne udviklet en organisationsmodel for en indkøbsorganisering, der bygger på kategoristyring. Modellen består af:

- En ny model for indkøbsorganisationen i Københavns Kommune baseret på kategoristyring
- En præciseret governance

#### Kategoristyring

Kategoristyring indebærer en opdeling af kommunens køb i kategorier, der er rettet mod et afgrænset marked. For hver kategori lægges en strategi for, hvordan kommunens indkøbsbehov på området mest effektivt kan konkurrenceudsættes. Alle kategorier varetages af en kategoriansvarlig forvaltning, der håndterer udbud, kontraktstyring og strategisk styring af kategorien, på tværs af alle forvaltninger.

Gevinsten ved indførelse af kategoristyring er et stærkere tværgående samarbejde og øget kommercielt fokus, der kan sikre flere effektiviseringer i form af bredere aftaledækning, bedre indkøbsaftaler (priser), højere compliance og bedre koordinering i implementeringen af politiske målsætninger og lovkrav. Konceptet medfører desuden tydeligere ansvarsfordeling, prioriteringsgrundlag og højere specialiseringsgrad af indkøbsfaglige medarbejdere og dermed større faglig indsigt i kommunens indkøb og forbrug. Formålet med kategoristyring er at sikre en professionel understøttelse af kommunens faglige enheder, der kan sikre indkøbseffektiviseringer indenfor rammerne af de faglige enheders behov.

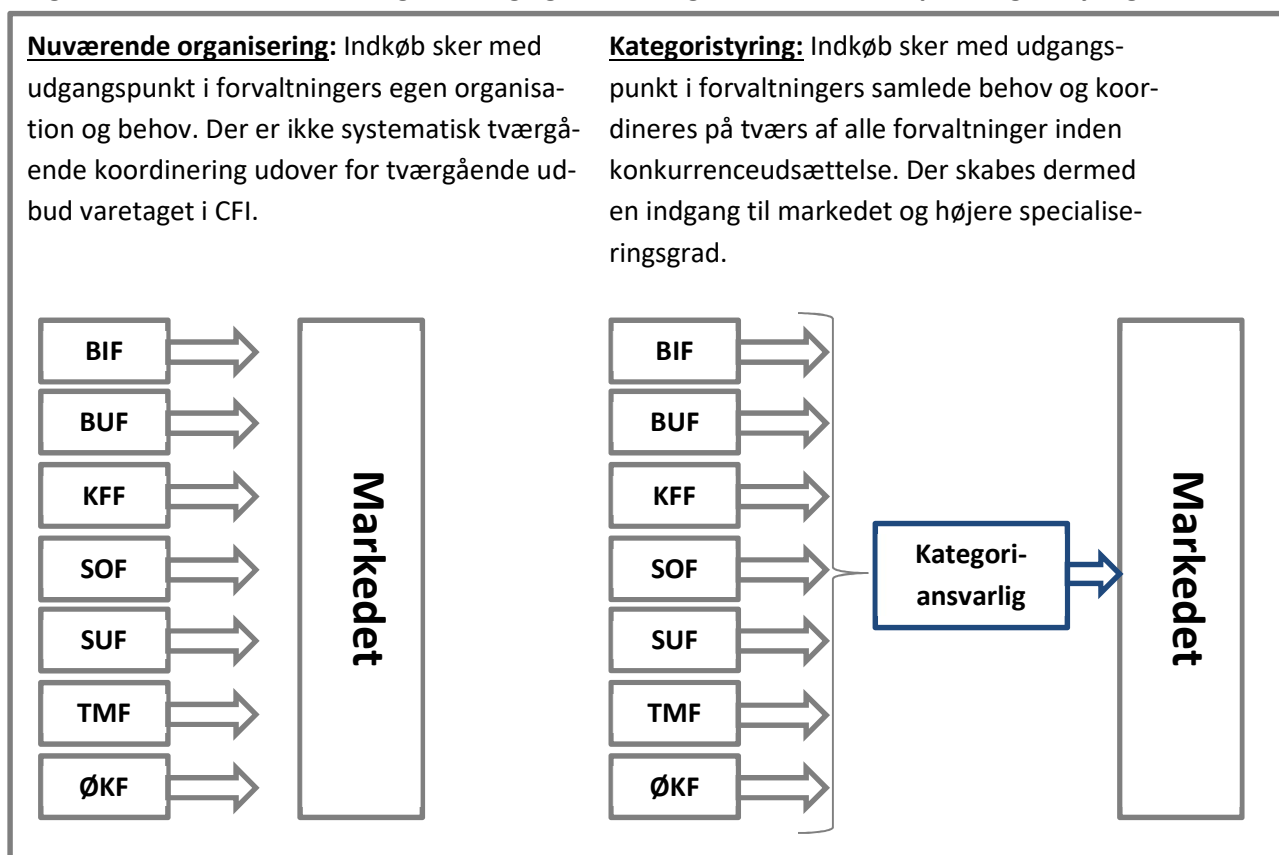
Den kategoriansvarlige har ansvar for at opsamle de øvrige relevante forvaltningers faglige behov og krav i udbudsprocesserne. Alle forvaltninger har fortsat selv ansvar for at sikre anvendelse af aftalerne samt opfølgning på indkøb indenfor aftalerne, men vil blive understøttet af den kategoriansvarlige.

I dag er Københavns Kommunes indkøb, med få undtagelser, organiseret efter gennemførelsen af enkeltstående udbudsforretninger eller aftaleindgåelser og ikke med udgangspunkt i tværgående indkøbskategorier. Den enkelte medarbejder skal derfor ofte forholde sig til vidt forskellige typer af aftaler og udbud eller håndtere både udbudsforretninger, kontraktstyring og support af slutbrugere af aftalerne. Specialiseringsgraden er generelt set forholdsvis lav i Københavns Kommune, både mht. indsigt i specifikke indkøbskategorier, men også i forhold til den samlede opgaveportefølje på indkøbs- og udbudsområdet.

Der er allerede i dag eksempler på gode samarbejder mellem forvaltningerne på udvalgte kategorier såsom materiel og maskiner, tele, fødevarer, mens eks. SUF og SOF har et godt samarbejde omkring kategorierne hjælpemidler, borgerrettede tjenesteydelser, varekøb på sundhedsområdet. Modellen søger at bygge ovenpå disse erfaringer og udbrede tankegangen til et samlet system på tværs af kommunen.

Forskellen mellem den nuværende indkøbsorganisering og en organisering baseret på kategoristyring illustreres i **figur 2** nedenfor.

**Figur 2: Nuværende indkøbsorganisering og indkøbsorganisation baseret på kategoristyring**



### Organisationsmodel baseret på kategoristyring

Organisationsmodellen gør rede for driften af indkøbskategorier på tværs af forvaltninger og administrationsniveauer. Modellen indbefatter oprettelsen af en kategoriorganisation med kategoristyregrupper, -ansvarlige og -arbejdsgrupper samt samarbejdsrelationen mellem forvaltningerne og Center for indkøb (CFI) i Københavns Ejendomme og Indkøb.

I modellen skelnes der mellem *kategori-specifikke* opgaver, *kategori-tværgående* opgaver og forvaltnings-specifikke opgaver.

**Kategori-specifikke opgaver** vil fortrinsvist udføres af den kategori-ansvarlige forvaltning med kategoristyregrupperne som beslutningsmyndighed. Dette indbefatter blandt andet:

- Planlægge kategoristrategi og effektiviseringsplan
- Gennemføre udbud og sikre kontraktopfølgning
- Indmelde alle relevante informationer for kategoriens aftaler til CFI, så de kan ajourføres i indkøbsløsningen.

**Kategori-tværgående opgaver** vil fortrinsvist udføres af CFI. Dette indbefatter blandt andet:

- Dataansvar, BI-analyse samt grundlag for effektiviseringsberegninger på tværs af kategorier.
- Juridisk og indkøbsfaglig rådgivning på tværs af kategorier
- Udvikling af fælles metoder og koncepter på tværs af kategorier

- Brugersupport og administration af aftaler i Kvantum

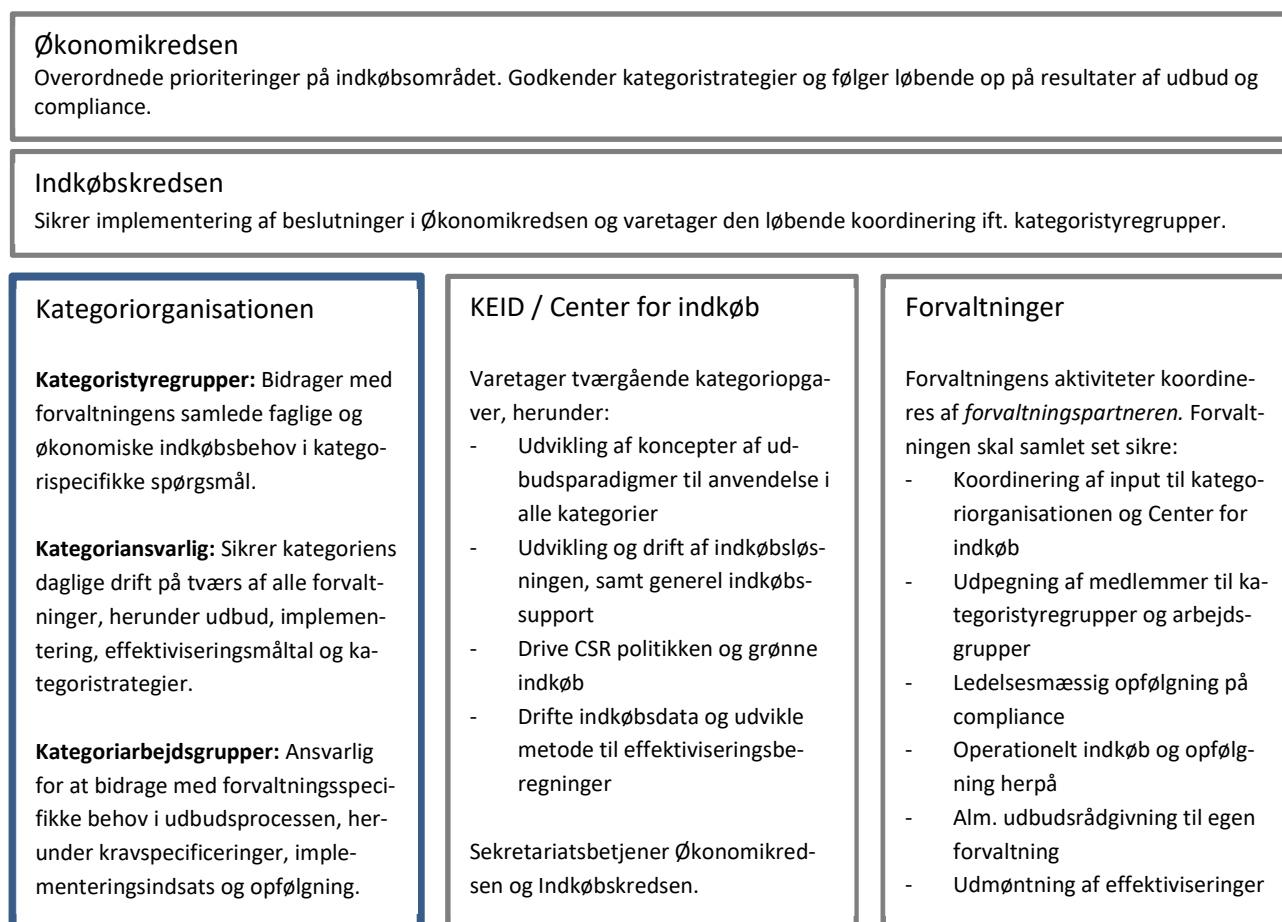
**Forvaltningsspecifikke opgaver** varetages af de enkelte forvaltninger og indbefatter blandt andet

- Input til kategoriorganisationen
- Ledelse af egne medarbejdere ift. at hæve anvendelsen af indkøbsløsningen
- Udmøntning af effektiviseringer.

Som det fremgår af **figur 3** herunder, vil *kategoriorganisationen* sørge for driften af kommunens kategorier i samarbejde med forvaltningerne. De vil have ansvaret for udførelse af alle kategorispecifikke opgaver, herunder gennemførelse af alle udbud.

Oplever en forvaltning et akut behov for konkurrenceudsættelse, skal den kategoriensvarlige afhjælpe dette i den udstrækning det er muligt. Kategoriorganisationen er ikke en samlet enhed, men summen af samtlige kategoriensvarlige på tværs af kommunen (se tabel 3b for en oversigt over alle kategorier i Københavns Kommune samt hvilke forvaltninger der er tildelt ansvar for kategorier).

**Figur 3: Oversigt over ansvarsområder ved ny organisering**



KEID vil varetage de kategoritværgående opgaver, herunder sikring af indkøbsfaglig og datamæssig understøttelse af kategorierne. Forvaltningernes opgaver består i at koordinere input til kategoriorganisation, samt håndtere udmeldinger herfra. Det forventes, at de fleste koordinerede opgaver, håndteres af *forvaltningspartnerne* fra forvaltningerne.

I den fremsatte model, balanceres hensynet til kernefagligheden og indkøbsfagligheden ved at skabe en konsolideret indkøbsfaglighed. Samtidigt placeres dele af indkøbsfagligheden i fagligt forankrede miljøer. Gennemførelse af udbud og kontraktopfølgning varetages af den forvaltning, der har kategoriansvaret. Den kategoriansvarlige forvaltning er ansvarlig for at realisere effektiviseringerne inden for kategorien.

I realiseringen af indkøbseffektiviseringer skal den kategoriansvarlige balancere forvaltningernes politiske og faglige målsætninger med opfyldelse af effektiviseringsmåltallet for kategorien. Den pågældende kategoristyregruppe er dog ansvarlig for, at kategorien realiserer effektiviseringer iht. måltallet.

Placeringen af kategoriansvaret for enkelte kategorier er besluttet ifm. udarbejdelsen af denne model som hovedregels ud fra følgende principper:

- Kategorier placeres hvor det er fagligt meningsfyldt.
- Borgerrettede kategorier placeres så vidt muligt i relevant fagforvaltning, så kategoriansvar placeres tæt på politiske og administrative ansvar for opgaveløsningen.
- Kategorier med høj grad af tværgående spend placeres fortrinsvist i ØKF medmindre der er faglige hensyn der taler imod dette.

Kategorierne er tilpassede, så de tilgodeser kernefaglige hensyn indenfor rammerne af markedets indretning og tilgængelige data.

Omplacering af kategoriansvar og evt. yderligere tilpasninger af indkøbskategorier kan besluttes af Økonomikredsen.

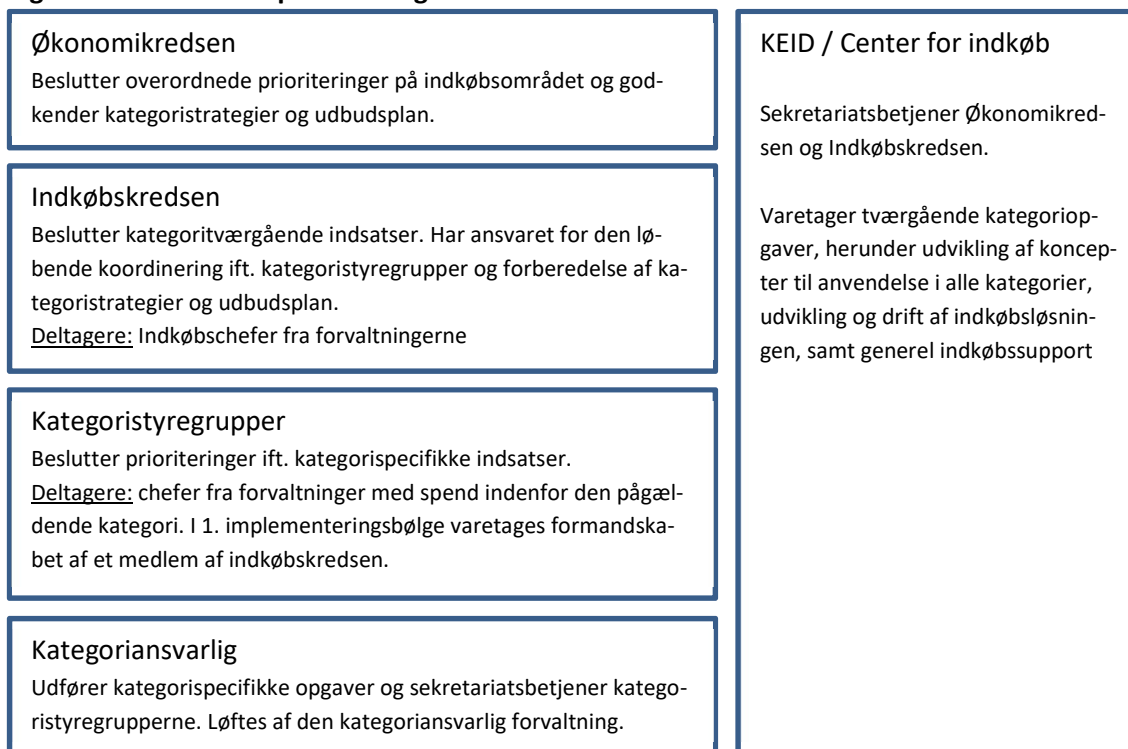
#### **1.3.4 Præcisering af governance ved indførelse af kategoristyring**

Det vurderes, at en styrket indkøbsorganisation kan indføres indenfor rammerne af den gældende governancemodel (som vedtaget af Økonomiudvalget den 13. december 2016) med relevante præciseringer af opgaver og snitflader. Præciseringerne indeholder:

- Notat om præcisering af governancemodellen
- Komplet oversigt over opgaver indenfor kategoristyring med specificering af roller
- Kommissorium for Indkøbskredsen
- Kommissorium for kategoristyregrupper

Det er en afgørende forudsætning for governancemodellen, at Indkøbskredsen og Kategoristyregrupperne bemandes med personer, der har mandat og indsigt til at repræsentere forvaltningens samlede interesser, samt til at koordinere indkøbsmæssige tiltag i egne forvaltninger. Governancemodellen driftes af Center for indkøb. Governancemodellen er sammenfattet i figur 4 herunder.

**Figur 4: Overblik over præciseret governance**



## 1.4 ØKONOMI

Forudsætningerne bag potentialet og de nødvendige investeringer i projektet bygger på spendanalyse samt gap- og organisationsanalyse foretaget af Deloitte. Analyserne blev administreret af KEID og gennemført i samarbejde med forvaltningerne. Analysen er baseret på 2017-data.

### 1.4.1 Varige ændringer

**I realiseringen af indkøbseffektiviseringer anvendes følgende løftestænger:**

1. *Højere aftaledækning:* Konkurrenceudsættelse af områder, der ikke er aftalebelagt i dag
  - Ved unikke indkøb, hvor der ikke kan identificeres end førpris, beregnes effektiviseringen med udgangspunkt i første tilbud i prækvalifikationen.
2. *Bedre indkøbsaftaler:* Lave nye aftaler, der forbedrer eksisterende aftaler
3. *Mere forbrugsstyring:* Sikre lavere aftalepriser gennem produksanering for aftaledækkede og ikke aftaledækkede områder. Dette kan opnås ved begrænsning af sortiment, systematisk opfølgning på forbrug og tilpasning af krav til kvalitet og service til et standardiseret niveau<sup>1</sup>
4. *Strategiske tiltag:* Projekter med totaløkonomiske betragtninger optimerer behovet inden for kategorien. Eks. bedre udnyttelse af materiel, så det samlede behov for materiel sænkes. Hvis der kræves investeringsmidler fra Effektiviseringspuljen, skal disse realiseres førend, der kan realiseres indkøbseffektiviseringer.

<sup>1</sup> Forbrugsstyring på borgerrettede kategorier kan medføre serviceforringelser overfor borgerne ligesom forbrugsstyring på internt rettede aftaler kan påvirke medarbejdernes trivsel.

Det er kategoriansvarliges opgave, i samarbejde med kategoristyregruppen, at realisere måltallet for deres kategori gennem nedenstående effektiviseringskanaler. I beregningen af realiserede effektiviseringer skal kategoriansvarlige følge beregningsmetoden som defineret af Center for Indkøb.

Det skal fremhæves, at der ikke er medtaget Deloitte's løftestang om øget compliance, da effektiviseringer i Københavns Kommune beregnes ud fra 100 % compliance. Det er forvaltningernes ansvar, at sikre fuld compliance indenfor de indgåede aftaler. Fuld compliance er en afgørende løftestang for at omsætte realiserede effektiviseringer til reelle besparelser for forvaltningerne. Compliance-ansvaret er placeret i forvaltningerne, da ledelsestrengen er afgørende for at hæve den enkelte medarbejders anvendelse af gældende aftaler.

### **Fordeling af indkøbseffektiviseringer**

**Tabel 2 og 3** viser opgørelsen af effektiviseringsmåltal for henholdsvis kategorier og forvaltninger. Måltallet er opgjort med udgangspunkt i Deloitte's potentialeskøn for kategorierne.

Der er medregnet potentialer for både bølge 1 og bølge 2 for at vise, hvordan der samlet kan findes nye 50 mio. kr. i indkøbseffektiviseringer. For at finansiere øgede driftsudgifter på 5 mio. kr. skal der dog findes 55 mio. kr. i indkøbseffektiviseringer det første år. Det fremgår af tabel 9, at der effektiviseres for 55 mio. kr. til budget 2022, mens der til de efterfølgende budgetår kun effektiviseres 50 mio. kr.

Det skal fremhæves at bølge 2 ikke implementeres førend det er vedtaget i Økonomikredsen ifm. status på implementeringen af første bølge, jf. afsnit 1.7 herunder.

KEID har omregnet Deloitte's potentialeestimat til årlige effektiviseringsmåltal. Dette er gjort med udgangspunkt i potentialeestimer som er identificeret af Deloitte i spendanalysen. Måltallet er udregnet samlet for både den nye målsætning om yderligere 25 mio. kr. årligt samt det eksisterende måltal på 25 mio. kr., jf. effektiviseringscases for Indkøbsprogrammet. Dette er gjort, da realiseringen af yderligere indkøbseffektiviseringer ikke kan isoleres fra opfyldelsen af det eksisterende måltal for indkøbseffektiviseringer.

Tabel 2 herunder viser hvilke skridt, der er anvendt for at omregne spendanalysens identificerede potentiale om til konkrete måltal for de enkelte kategorier:

- B: Opgørelse af det samlede potentiale for kategorien
- C: Opgørelse af kategoriens potentiale, som procentvis andel af det samlede potentiale for alle kategorier
- D: Fordeling af det samlede måltal for casens første år på 55 mio. kr. årligt (25 mio. nuværende indkøbseffektiviseringer + 25 mio. nye indkøbseffektiviseringer + 5 mio. driftsudgifter). Fordeling sker iht. den procentvise andel af kategoriens potentiale ift. det samlede potentiale.

**Table 2: Måltal for kategorier på baggrund af potentielle estimater fra spendanalysen (1000 kr. 2020 p/l)**

	A: Spend i kategori	B: Samlet potentielle for kategori	C: Pct. af samlet potentielle	D: Måltal for kategorien (andel af måltal på 55 mio. kr. årligt)	Bølge
Fødevarer	282.617	42.290	9,44%	5.192	1
HR og konferencer	246.216	21.076	4,70%	2.587	1
It	547.804	71.079	15,86%	8.726	1
Materiel og maskiner	153.746	15.426	3,44%	1.894	1
Telefoni	76.462	9.921	2,21%	1.218	1
Varekøb til sundhedsområdet	50.999	7.568	1,69%	929	1
Øvrige varekøb	243.842	37.853	8,45%	4.647	1
<b>Total for 1. implementeringsbølge</b>	<b>1.601.686</b>	<b>205.213</b>	<b>45,79 %</b>	<b>25.193</b>	
Vej og park ydelser	121.127	15.276	3,40%	1.858	2
Entrepriser	143.915	11.416	2,55%	1.401	2
Facility management	428.793	45.700	9,06%	4.982	2
Finans og forsikring	76.228	4.896	1,09%	601	2
Forsyning, brændsel og drivmidler	372.409	33.500	7,48%	4.113	2
Hjælpe midler	187.753	12.027	2,68%	1.476	2
Håndværkerydelser	335.421	54.000	12,05%	6.629	2
Logistik og transport	62.017	4.009	0,89%	492	2
Personbefordring	157.909	7.600	1,70%	933	2
Renovation og affaldsbehandling	471.115	3.000	0,67%	368	2
Rådgivning	133.105	10.696	2,39%	1.313	2
Vikarservice	176.508	17.817	3,98%	2.187	2
Øvrige borgerrettede serviceydelser	396.360	15.206	3,39%	1.867	2
Øvrige tjenesteydelser	165.874	12.924	2,88%	1.587	2
<b>Total for 2. implementeringsbølge</b>	<b>3.107.407</b>	<b>242.812</b>	<b>54,19%</b>	<b>29.807</b>	
<b>Hovedtotal</b>	<b>4.709.093</b>	<b>448.024</b>	<b>100%</b>	<b>55.000</b>	

Casen fordeler indkøbs effektiviseringer ud fra de historiske effektiviseringer snarere end fordeling af spend. Metoden tager højde for, at nogle forvaltninger viderefakturerer en stor del af deres spend til de andre forvaltninger eks. ØKF (IT) og SUF (Hjælpe midler). Samtidig er det afgørende, at intern handel sker ud fra reelle omkostninger forbundet med ydelsen. Det er samme udgangspunkt, som blev anvendt ved vedtagelsen af effektiviseringscasen for indkøbsprogrammet i 2016.

**Table 3** viser fordelingen af måltallet per forvaltning for historiske effektiviseringer, samt den resulterende fordeling af konkrete effektiviseringer i casen.



**Tabel 3: Fordeling af effektiviseringsmåltal per kategori**

	KFF	BIF	SUF	ØKF	TMF	BUF	SOF	Total
Fordeling baseret på historiske effektiviseringer	6,33%	4,03%	15,44%	21,10%	10,21%	27,37%	15,52%	100%
Resulterende effektivisering ift. måltallet på 55 mio. kr. (i 1000 kr. 2020 p/l)	3.481	2.216	8.492	11.605	5.615	15.053	8.536	55.000

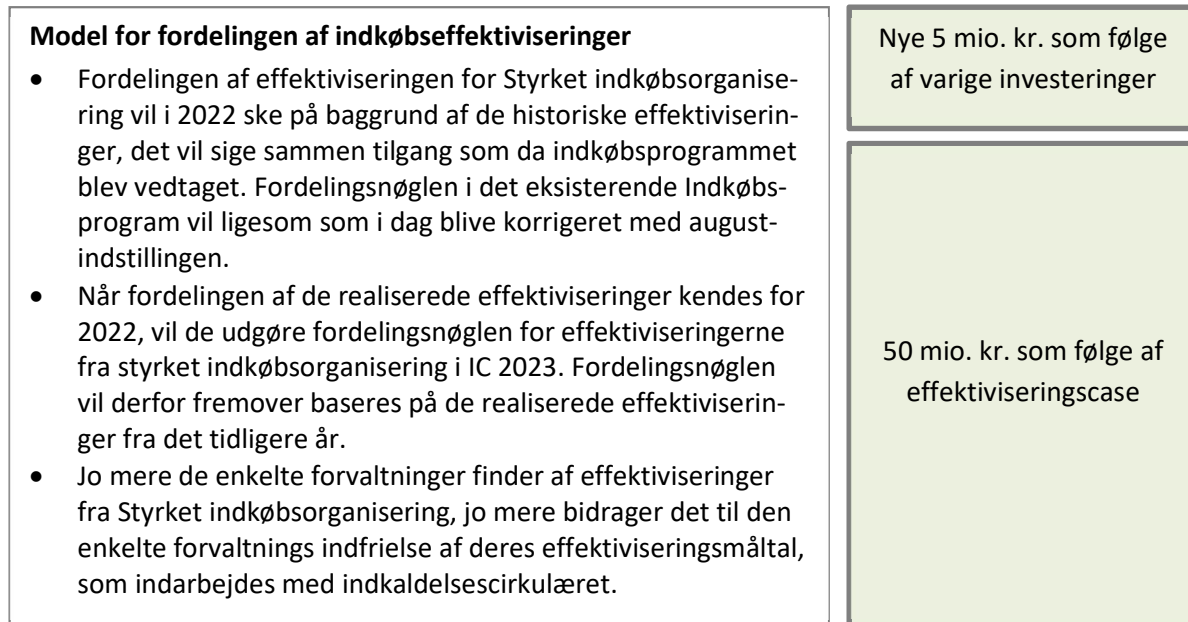
I opgørelsen af indkøbseffektiviseringer, er der taget højde for effektiviseringer i andre tværgående projekter, herunder projekt om samling af arealpleje, etablering af rengøringsfællesskab i KEID samt case om indvendigt vedligehold. Der er ligeledes taget højde for den eksisterende effektiviseringscase for indkøbsprogrammet.

#### **Model for håndtering af både nye og eksisterende måltal for indkøbseffektiviseringer**

Denne effektiviseringscase realiserer målsætningen om yderligere 25 mio. kr. i årlige indkøbseffektiviseringer, så der i alt findes 55 mio. kr. årligt. Dette nye måltal for indkøbseffektiviseringer håndteres sammen med det eksisterende måltal for årlige indkøbseffektiviseringer, jf. effektiviseringscasen for Indkøbsprogrammet.

Økonomikredsen kan beslutte en evt. ny model for indkøbseffektiviseringer.

**Figur 5: Overblik over model for indkøbseffektiviseringer**



**Tabel 4. Varige ændringer, service**

	1.000 kr. 2020 p/l					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Øgede indkøbs effektiviseringer	Service			-55.000	-105.000	-155.000
Øgede driftsudgifter	Service			5.000	5.000	5.000
<b>Varige ændringer totalt, service</b>				<b>50.000</b>	<b>-100.000</b>	<b>-150.000</b>

**Tabel 5a. Serviceinvesteringer i forslaget**

	1.000 kr. 2020 p/l						Innovationspulje (sæt X)
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Koncern IT	518	1.036	1.036	1.036			
Københavns Ejendomme	4.984	13.467	15.320	9.570	6.719	4.866	
Kultur- og Fritidsudvalget	58	117	117	117			
Børne- og Ungdomsudvalget	268	535	535	535			
Sundheds- og Omsorgsudvalget	269	808	1.077	1.077	538		
Teknik- og Miljøudvalget	268	535	535	535			
<b>Investeringer totalt, service</b>	<b>6.365</b>	<b>16.498</b>	<b>18.620</b>	<b>12.870</b>	<b>7.257</b>	<b>4.866</b>	

**Tabel 5b. Anlægsinvesteringer i forslaget**

	1.000 kr. 2020 p/l						Innovationspulje (sæt X)
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Københavns Ejendomme	300	300	50	50	50	50	
<b>Investeringer totalt, anlæg</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	

### **Oprettelse af juridisk enhed i KEID**

Som følge af den faglige specialisering med kategoristyring, oprettes en juridisk enhed i KEID, der skal understøtte udbudsjuraen på tværs af kategorier og forvaltninger. Enheden skal primært beskæftige sig med udviklingen af fælles indkøbs- og kontraktparadigmer, udbudsfaglig koordinering på tværs af kommunen samt rådgivning ift. særlige problemstillinger ifm. igangværende udbud. Formålet er at minimere brugen af eksterne juridiske kompetencer ved at opbygge en intern fokuseret enhed. Deloitte's analyser viser, at der i 2017 blev brugt 4,2 mio. kr. på eksterne juridisk hjælp. Enheden oprettes enheden som budgetflyt fra alle deltagende forvaltninger ud fra den betragtning at den interne enhed sparer forvaltningerne for eksternt spend på området.

Den juridisk enhed vil bestå af 2 årsværk som finansieres af de medvirkende forvaltninger iht. andelen af kommunens spend. Finansieringen trækkes fra budget 2020 og fremad. Se overblik over finansieringen i **tabel 6** herunder.

**Tabel 6: Oprettelse af juridisk afdeling i KEID**

	KFF	BIF	SUF	ØKF	TMF	BUF	SOF	Total
Bidrag til central enhed	0,10	0,24	0,26	0,27	0,30	0,37	0,46	2
Bidrag i 1000 kr. 2020 p/l	-71	-170	-185	-192	-213	-263	-326	-1.420

### 1.4.2 Varige driftsudgifter

Deloitte vurderer, at en fuld realisering af potentialerne medregnet i spend- og kategorianalyserne forudsætter bedre overblik over spend, højere aftaledækning og bedre indkøbsaftaler. De vurderer, at der er behov for at styrke indkøbsorganisationen med 20 årsværk, for at realisere de identificerede potentialer. Det vurderes samtidig, at der vil være et yderligere potentiale ved at investere i en bedre leverandørstyring og en styrket complianceindsats. Denne yderligere indsats har Deloitte vurderet kan håndteres ved at tilføje yderligere 18 årsværk.

KEID og forvaltningerne er enige om, at den fremsatte model kræver en varig opnormering iht. Deloitte's anbefalinger. I tråd med Deloitte's anbefalinger skal den varige opnormering sikre, at de årlige indkøbseffektiviseringer realiseres. Varige opnormeringer vil hovedsageligt gå til udbudsjuridiske kompetencer, øget data-understøttelse af kategorierne, øget bi-rapportering til enheder i kommunen samt bemanning af en fast taskforce for udbud på tværs af kategorier.

KEID og forvaltningerne følger dog ikke Deloitte's anbefalinger i forhold til antallet af årsværk, og peger i stedet på en varig investering på 5,0 mio. kr., svarende til 7,3 årsværk. Det er vurderingen at dele af den indsats Deloitte vurderer nødvendig, kan håndteres gennem midlertidige investeringer samt en øget udnyttelse af Københavns Kommunes nuværende ressourcer.

### 1.4.3 Midlertidige investeringer

Deloitte vurderer at ressourcebehovet for de enkelte kategorier vil falde over tid i takt med, at indkøbet bliver professionaliseret og specialiseret. Det skyldes blandt andet skalafordele, som er den økonomiske fordel, der opnås ved størrelse. Det kan eksempelvis være mere effektiv prioritering af opgaver og effektiv varetagelse af tværgående opgaver. Samtidig vil de enkelte medarbejders produktivitet stige i takt med kendskabet til området og en trinvis højere grad af aftaledækning.

KEID og forvaltningerne vurderer derfor, at dele af opnormeringen kan håndteres med midlertidige midler. Formålet er at sikre de rette medarbejdere og kompetencer til implementeringsforløbet samt ressourcer til at afvikle større driftsopgaver i de opstartede kategorier. Det forventes, at produktiviteten i indkøbsorganisationen vil tiltage efter 3-5 år, hvorefter området vil kunne driftes med de nuværende antal medarbejdere samt den varige opnormering. Dette forudsætter fuld implementering af den fremsatte model. KEID foreslår, at de midlertidige medarbejdere skal gå til en opnormering af udvalgte kategorier samt til at bemande en implementerings- og udbuds-taskforce, der kan indsættes dynamisk mellem kategorierne iht. opstarts- og udbudsaktiviteter.

## 1.5 EFFEKTIVISERING PÅ ADMINISTRATION

Der påregnes ikke administrative besparelser ifm. effektiviseringscasen. Casens formål er netop at styrke indkøbsorganisationen i Københavns Kommune ved at udvide opgaveporteføljen på indkøbsområdet. Medarbejderressourcer er en central forudsætning for at løfte disse nye opgaver.

## 1.6 FORDELING PÅ UDVALG

### 1.6.1 Flytning af medarbejdere mellem forvaltninger

Den fremsatte organisationsmodel sammentænker indkøbsorganisationen på tværs af alle forvaltninger med det formål at konsolidere indkøbskompetencerne i konsoliderede kategorienheder under en ledelsesstreng. Som følge heraf skal der flyttes en række årsværk mellem forvaltningerne, så de indkøbsfaglige kræfter samles i fagligt bæredygtige enheder. Berørte årsværk afhænger af placering af kategoriansvaret.

#### ***Fordelingen af eksisterende årsværk mellem kategorier og forvaltninger***

Der er sammenlagt kortlagt 71 årsværk der beskæftiger sig med udbud og kontraktstyring i på indkøbsområdet i Københavns Kommune. Af de 71 dedikeres 37,9 til arbejdet i kategorierne. Disse årsværk skal sørge for at gennemføre og drifte udbud på vegne af hele kommunen. **Tabel 7a** viser fordelingen af eksisterende årsværk på de forskellige kategorier samt hvor mange årsværk der yderligt tilføres gennem denne effektiviseringscase. 10,2 årsværk dedikeres til forvaltningspartnerrollen. Formålet er at styrke implementeringen af indsatser på indkøbsområdet ind i forvaltningerne. **Tabel 7b** viser fordelingen af tildelte forvaltningspartnere til de berørte forvaltninger. 23 årsværk dedikeres til varetagelse af kategoritværgående opgaver i KEID.

**Tabel 7a: Oversigt over bemanning af kategorier (årsværk)**

Kategori	Nuværende årsværk i KK	Opnormering gennem BC	Total bemanning af kategori	Kategori-ansvarlig
<b>1. implementeringsbølge</b>				
Materiel og maskiner	3,6	0,78	<b>4,38</b>	TMF
HR samt konferencer, ophold og repræsentation	1,18	1,4	<b>2,58</b>	ØKF
It	0,8	1,51	<b>2,31</b>	ØKF
Tele	0,5	0,17	<b>0,67</b>	KFF
Øvrige varekøb	1,85	0,34	<b>2,19</b>	ØKF
Fødevarer	1,27	0,78	<b>2,05</b>	BUF
Varekøb til sundhedsområdet	0,4	0,34	<b>0,74</b>	SUF
<b>2. implementeringsbølge<sup>2</sup></b>				
Vej og park ydelser	3,24	0,17	<b>3,41</b>	TMF <sup>3</sup>
Rådgivning	0,37	0,62	<b>0,99</b>	ØKF
Hjælpe midler (herunder fritvalgsområder)	2	0,84	<b>2,84</b>	SUF
Personbefordring	0,82	0,11	<b>0,93</b>	ØKF
Vikarservice	3,15	0,17	<b>3,32</b>	ØKF
Facility management	8,34	0,44	<b>8,78</b>	ØKF
Håndværkerydelser	2,5	0,67	<b>3,17</b>	ØKF
Logistik og transport	2,05	0,0	<b>2,05</b>	ØKF
Øvrige tjenesteydelser	1,31	0,39	<b>1,7</b>	ØKF
Øvrige borgerrettede serviceydelser	0,51	0,39	<b>0,9</b>	SUF
Entreprisesrådgivning	0,6	0,56	<b>1,16</b>	ØKF
Finans og forsikring	1,05	0,5	<b>1,55</b>	ØKF
Forsyning, brændsel og drivmidler	0,39	0,0	<b>0,39</b>	ØKF
Renovation og affaldsbehandling	2	0,0	<b>2</b>	ØKF
<b>Udbudstaskforce</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	ØKF
<b>Total</b>	<b>37,9</b>	<b>18,2</b>	<b>56</b>	-
<b>3. implementeringsbølge<sup>4</sup></b>				
Borgerrettede beskæftigelsesydelser				BIF
Borgerrettede uddannelsesydelser				BIF
Bo- og opholdssteder				SOF
Særlige dag- og undervisningstilbud til børn og unge				SOF

**Tabel 7b: Tildeling af årsværk til forvaltningspartner (Årsværk)**

	BUF	BIF	KFF	SOF	SUF	TMF	ØKF	Total sum
Normering til forvaltningspartnerrollen	2,26	0,59	0,50	1,76	1,59	1,26	0,84	8,8

<sup>2</sup> 2. implementeringsbølge indgår i denne case, men igangsættes ikke førend Økonomikredsen har truffet beslutning herom.

<sup>3</sup> Placeringen af kategoriens ansvar for Vej og Park-ydelser følger placeringen af opgaveansvaret, som i øjeblikket er under forhandling ifm. det igangværende projekt om fælleskommunal Arealpleje. Ifm. evalueringen af bølge 1 gøres tages placeringen af kategorien op til drøftelse.

<sup>4</sup> 3. implementeringsbølge er ikke en del af denne effektiviseringscase. Der tages særskilt stilling til disse kategorier sideløbende med denne case.

### **Flytning af medarbejdere**

**Tabel 8a og 8b** herunder giver et overblik over de nødvendige flytninger på tværs af forvaltningerne som resultat af ovenstående inddeling af de eksisterende årsværk på indkøbsområdet. Der er tale om nettoflyt mellem forvaltningerne, hvor gensidige flytninger udlignes. Det vil sige, at selvom BUF står til at modtage 0,9 ÅV ifm. varetagelsen af kategoriansvaret for Fødevarer, vil de modtage 0 årsværk, da de tilsvarende skal afgive 0,9 ÅV til andre forvaltninger.

Det skal fremhæves at berørte medarbejdere først flyttes når implementeringsbølgerne opstartes. Forvaltningspartnere flyttes ifm. opstart af implementeringen for bølge 1. Der overføres således ikke medarbejdere indenfor anden implementeringsbølge førend Økonomikredsen har vedtaget igangsættelsen af denne.

Ifm. implementeringen skal forvaltningerne i fællesskab udpege hvilke konkrete medarbejdere, der skal flyttes, eller hvorvidt der blot skal flyttes budgetramme. Overflytningen vil gennemføres med størst mulig dialog med forvaltningerne og de berørte medarbejdere ud fra følgende principper:

- Flytning af medarbejdere skal ske med hensyn til effektiv opfyldelse af driftsopgaverne, dvs. medarbejdere flyttes iht. til en meningsfuld opgavevaretagelse.
- Der flyttes så vidt muligt personer sammen med opgaver. Det vil sige, at overflyttelse af et årsværk til en anden forvaltning, i videst omfang er overflytning af en medarbejder.
- Det prioriteres desuden at minimere det samlede flyttebehov ved at modregne afgivne årsværk med modtagne årsværk.
- Ved overflytning af årsværk mellem forvaltninger anvendes standardtaksten for en AC medarbejder iht. økonomikredsens takster inkl. overhead på 685.982 kr. p/l 2019

**Tabel 8a: Overblik over flytning af ÅV ifm. kategoriansvar - netto**

Udvalg	1.000 kr. 2019 p/l			
	Bølge 1: ÅV	Bølge 1: DKK	Bølge 2: ÅV	Bølge 2: DKK
Økonomiudvalget	0	0	3,39	2.325
Kultur- og Fritidsudvalget	0	0	-0,3	-206
Børne- og Ungdomsudvalget	0	0	-0,34	-233
Sundheds- og Omsorgsudvalget	-0,1	-69	0,01	7
Socialudvalget	-0,1	-69	-0,5	-343
Teknik- og Miljøudvalget	0,2	137	-2,26	-1.550
Beskæftigelses- og Integrationsudvalget	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Tabel 8b: Overblik over flytning af ÅV ifm. forvaltningspartner – netto**

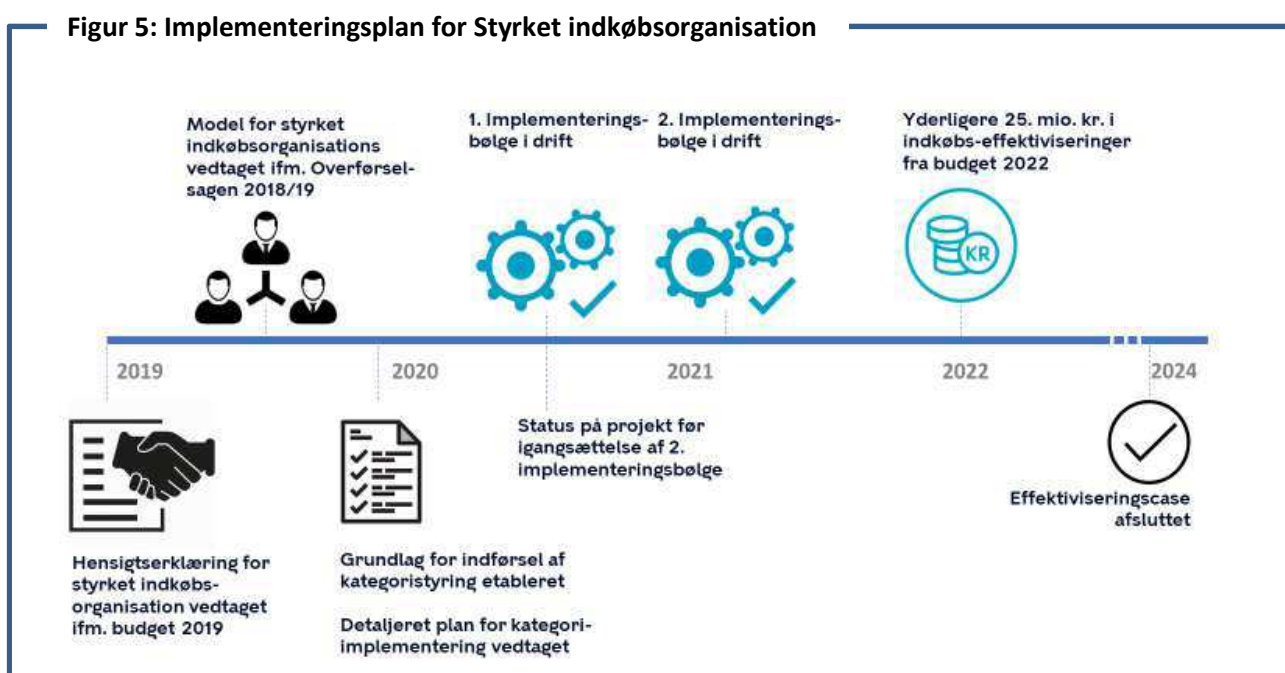
Udvalg	1.000 kr. 2019 p/l	
	ÅV FLYT	ÅV FLYT: DKK
Økonomiudvalget	-0,96	-660
Kultur- og Fritidsudvalget	-0,20	-135
Børne- og Ungdomsudvalget	1,46	1.003
Sundheds- og Omsorgsudvalget	-1,41	-965
Socialudvalget	0,96	659
Teknik- og Miljøudvalget	0,26	176
Beskæftigelses- og Integrationsudvalget	-0,11	-78
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## 1.7 IMPLEMENTERING AF FORSLAGET

I casen arbejdes der med en bølgevis implementering af indkøbskategorierne. Første bølge forventes afsluttet medio 2020, mens anden bølge forventes afsluttet primo 2021. Igangsættelse af anden implementeringsbølge igangsættes ikke førend Økonomikredsen har godkendt dette ifm. opfølgning på implementeringen af første bølge.

Som anført i afsnit kan der kun findes yderligere 25 mio. kr. hvis der hentes effektiviseringer på kategorierne i både første og anden implementeringsbølge. Hvis anden bølge ikke igangsættes, vil de enkelte forvaltninger være ansvarlige for at indfri deres eget effektiviseringsmål. KEID vil sørge for at indstille en revideret plan for realisering af indkøbseffektiviseringer, hvis anden implementeringsbølge ikke igangsættes.

Se overblik over implementeringsforløbet i **figur 5** herunder.

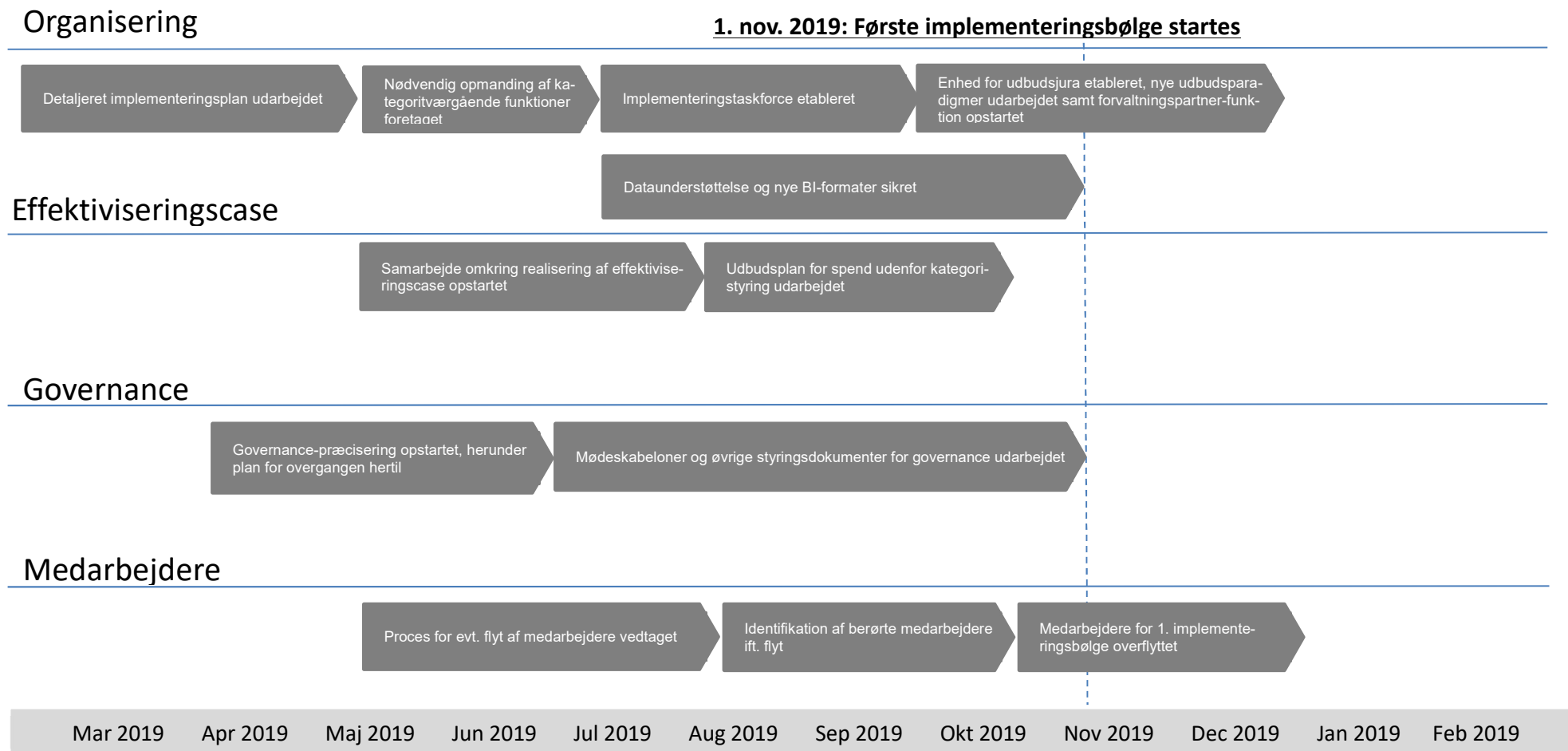


KEID vil i samarbejde med forvaltningerne arbejde med implementeringen af en styrket indkøbsorganisation på to niveauer. Dels *grundlaget for indførelse af kategoristyring* samt *implementering af konkrete kategorier*.

### 1.7.1 Implementering af grundlag for kategoristyring

I grundlaget for indførelse af kategoristyring arbejdes med forberedelsen af rammerne for opstart af de enkelte kategorier, herunder kategoriunderstøttende funktioner i Center for Indkøb og forvaltningerne. **Figur 6** herunder viser et overblik over denne implementeringsindsats.

**Figur 6: Implementering af rammer for kategoristyring**

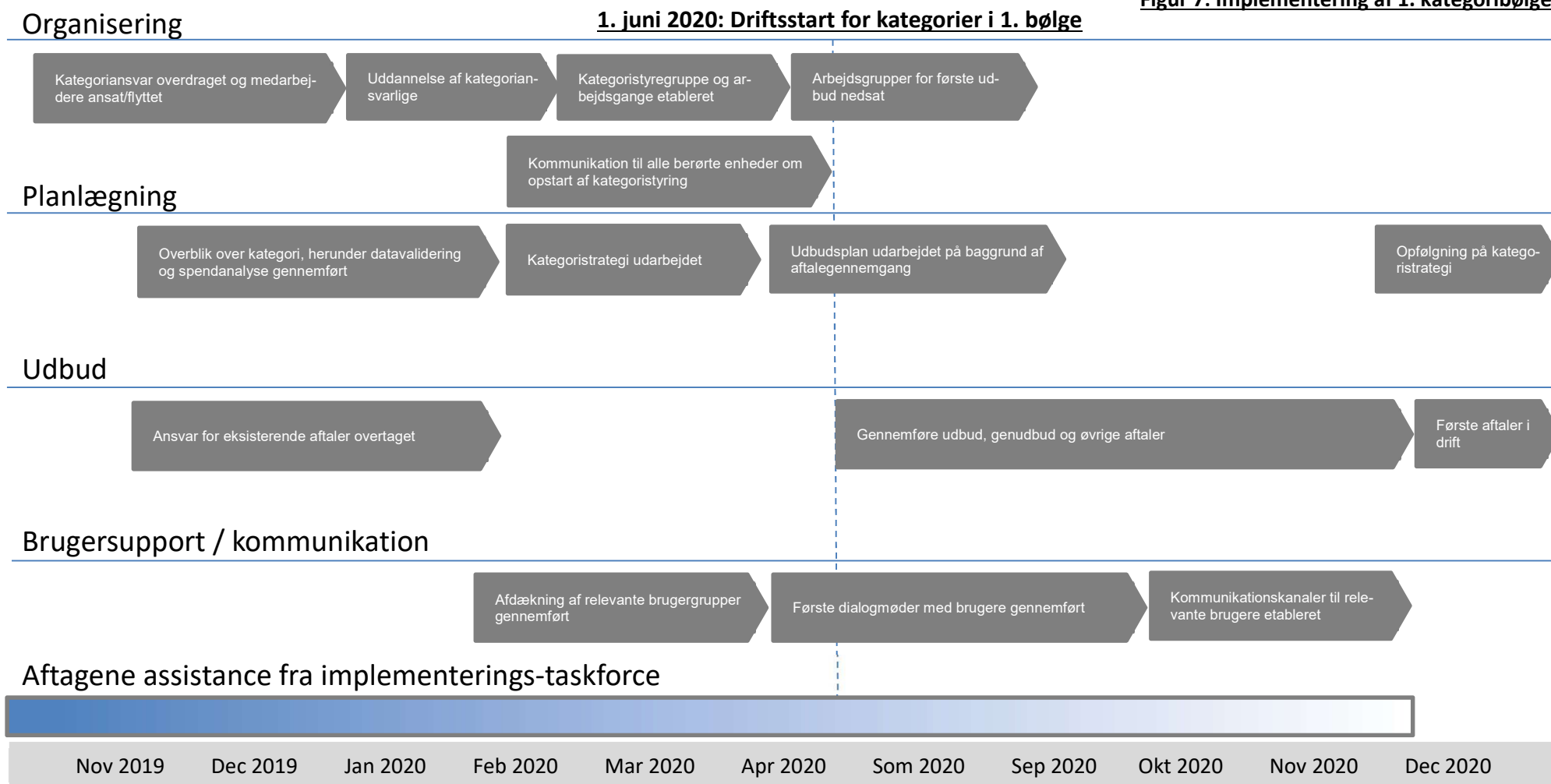




### 1.7.2 Implementering af kategorier i 1. implementeringsbølge

I implementeringen af konkrete kategorier arbejdes med implementeringen af de enkelte kategorier. Implementeringsindsatsen for de enkelte kategorier gennemføres for hver enkelt kategori. Der vil dog være en række synergier mellem flere sideløbende kategori-opstarter, såsom uddannelse, dataunderstøttelse og evt. flytning af berørte medarbejdere. Figur 7 herunder viser et overblik over implementeringsindsatsen for kategorierne i første implementeringsbølge. Der forventes samme fremgangsmåde ved implementering af anden implementeringsbølge, hvis igangsættelse af denne vedtages af Økonomikredsen.

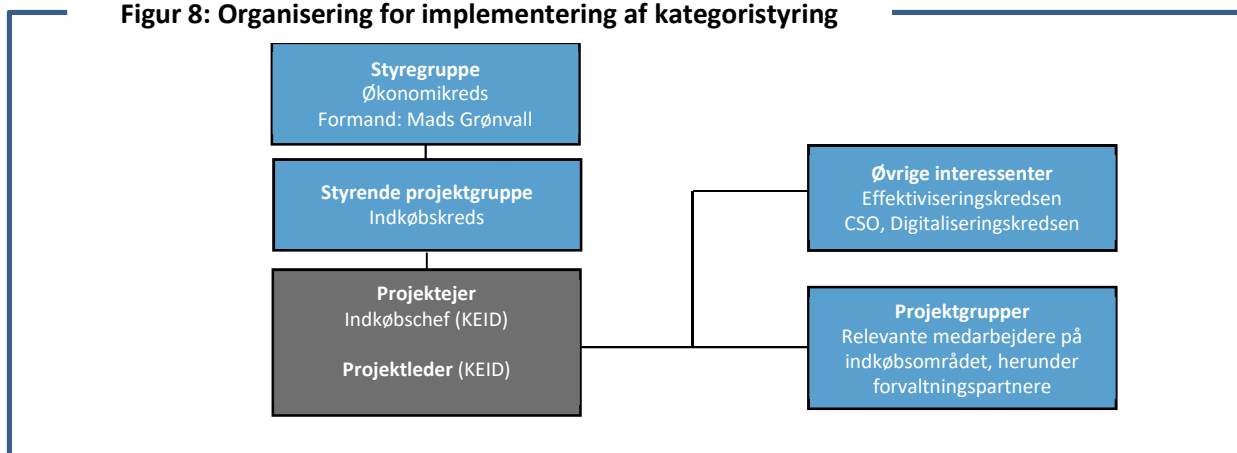
**Figur 7: Implementering af 1. kategoribølge**



### 1.7.3 Organisering af implementeringsindsatsen

I implementeringen vil KEID fortsætte med organiseringen fra udarbejdelsen af denne effektiviseringscase. Organiseringen vil have Økonomikredsen som styregruppe, mens Indkøbskredsen vil agere arbejdsgruppe. Derudover vil relevante medarbejdere i forvaltningerne hyppigt inddrages i udarbejdelsen af leverancer til Indkøbskredsen og Økonomikredsen. Se overblik over organiseringen i **figur 8** herunder.

**Figur 8: Organisering for implementering af kategoristyring**



## 1.8 INDDRAGELSE AF SAMARBEJDSPARTNERE

Arbejdet med at implementere en styrket indkøbsorganisation afhænger af inddragelse af forvaltningernes brugere og eksperter inden for indkøb. Brugere og eksperterne skal spille en afgørende rolle i kvalitetssikring af projektets leverancer. Inddragelsen vil ske fra den enkelte indkøbsmedarbejder til inddragelsen af kredse og fora, der har særlig berøring med indkøbskategorierne, herunder digitaliseringskredsen, HR-kredsen, effektiviseringskredsen.

Forvaltningernes medarbejderudvalg inddrages desuden ifm. en proces omkring overflytning af medarbejdere.

Realiseringen af potentialet kræver en bred og varig forankring af løsningerne hos kommunens daglige indkøbere, udbudsjurister, budgetansvarlige ledere, kategoriansvarlige og controllere. Derfor vil projektet have særligt fokus på at tilrettelægge en implementerings- og forandringsindsats, som sikrer en reel omorganisering af indkøbsorganisationen. Implementeringen vil tage højde for forvaltningernes forskellighed, og derfor blive udarbejdet i tæt samarbejde med forvaltningernes indkøbsansvarlige, så projektet kan skabe størst blivende forankring i hver enkelt forvaltning.

## 1.9 FORSLAGETS EFFEKT

### Økonomiske effekter:

- *Indkøbseffektiviseringer*: Forslaget vil sikre, at måltallet for årlige indkøbseffektiviseringer kan hæves med 25 mio. kr. til samlet 50 mio. kr. årligt fra 2022 og frem.

### Organisatoriske effekter:

- *Forbedret brugertilfredshed*: Forslaget forventes at have en positiv effekt på de ca. 5.000 brugere, der benytter indkøbsløsningen i Kvantum. Dette skyldes dels, at indkøbssupporten i højere grad vil

hænge sammen med resten af indkøbsorganisationen, så 2nd line supporten styrkes. Indkøberne henvender sig allerede i dag til Indkøbssupporten, men i en styrket indkøbsorganisation vil supporten kunne håndtere en bredere vifte af henvendelser lige fra det rent operationelle til kontrakt- og udbudsmæssige henvendelser.

- **Højere compliance:** Københavns Kommune har en målsætning om 95 % compliance på indkøb af varer (den rigtige vare hos rigtige leverandør). I henhold til ovenstående, er øget compliance forvaltningernes ansvar, men en samlet og styrket indkøbsorganisation, forventes at understøtte forvaltningernes arbejde hermed, da en styrket indkøbsorganisation forventes at:
  - Øge aftaledækningen gennem indgåelse af aftaler på områder, der ikke er aftaledækket i dag. Dette gælder særligt de randområder, som ikke håndteres entydigt i dag.
  - Hæve anvendelsesgraden af eksisterende aftaler gennem målrettede interne aktiviteter, samt klarere ansvar for indmelding og opdatering af aftaler til Kvantum indkøb
- **Effektive og ensrettede udbud:** Forslaget vil gøre udbud i Københavns Kommune mere effektivt og ensrettet gennem oprettelsen af dedikerede kategoriansvarlige med ansvar for udbud indenfor afgrænsede områder samt oprettelsen af en dedikeret udbudsjuridisk enhed. Projektet forventes desuden at øge effektiviteten gennem udarbejdelse af flere og bedre udbudsparadigmer, der kan understøtte nem konkurrenceudsættelse på tværs af kategorier.

## 1.10 OPFØLGNING

Opfølgning ifm. denne case vil foregå i to dele. For det første evalueres løbende på projektets fremdrift gennem faste KPI'er. For det andet gennemføres en større evalueringsindsats efter implementering af første implementeringsbølge. Begge dele uddybes herunder.

### 1.10.1 Evaluering gennem faste KPI'er

Der følges løbende op på projektet gennem faste KPI'er, der indikerer om projektet realiserer de forventede målsætninger som angivet i afsnit 1.9 herover.

Udover nedenstående følges der op på projektets status overfor Økonomikredsen kvartalsvist, som en fast del af implementeringsindsatsen.

	Hvordan måles succeskriteriet?	Hvem er ansvarlig for opfølgning?	Hvornår gennemføres opfølgningen?
Yderligere 25 mio. DKK i indkøbseffektiviseringer	Opgørelse af effektiviseringer leveret til budget	CFI	Årligt (fra budget 2022)
95 % vare-compliance	Opgørelse af compliance iht. ovenstående	CFI	Månedligt

### 1.10.2 Status efter første implementeringsbølge

I forlængelse af første implementeringsbølge vil KEID sørge for en gennemgående opfølgning af kategori-styringsprojektet mhp. kvalificering af Økonomikredsens drøftes af evt. tilpasninger af konceptet eller alternative projektspor. Formålet med evalueringen er at supplere de fast KPI'er med mere kvalitative analyser af kategori-konceptet. Indkøbskredsen har ansvaret for evalueringen. KEID er udførende på evalueringen.

Formålet med evalueringen er at udarbejde et beslutningsoplæg til Økonomikredsen, der opridser evt. udfordringer ved kategoristyring samt anviser evt. tilpasninger, der kan løse disse udfordringer.

**Evalueringen skal minimum dække:**

- Brugernes oplevelse af kategoristyring: Det forventes, at brugerne vil opleve kategoristyring, som en positiv ting, der giver klarere ansvarsdeling for indkøbsmæssige problematikker. Denne tese skal efterprøves, og det skal afdækkes, om der er behov for yderligere kommunikation overfor brugerne.
- Organiseringen af kategoriororganisationen: Kategoristyring forventer at give mere tid til kerneopgaven, en større professionalisme ift. indkøb samt klarer snitflader mellem aktører på indkøbsområdet. Denne tese til efterprøves gennem en evaluering af kategorikonceptet, herunder en evaluering af kategoriansvarliges, kategoristyregruppers og arbejdsgruppers oplevelse af kategoristyringen.
- Governance og mandater: Den præciserede governance forventes at give mere effektive beslutningsprocesser på indkøbsområdet på tværs af forvaltninger. En evaluering skal efterprøve denne tese ved at gennemgå beslutningsprocesserne ifm. indsatser gennemført i første implementeringsbølge.

## 1.11 RISIKOVURDERING

Der er en række afhængigheder til Kvantum-programmet, da projektets gevinster understøttes af yderligere forbedringer i indkøbsløsningen, herunder ift. brugervenlighed.

En succesfuld implementering afhænger desuden af kategoriseret indkøbsdata. Deloitte har opbygget det samlede hierarki for indkøbsdataen, men det er usikkert hvorvidt hierarkiet kan indfange og fordele alle transaktioner i de rette kategorier. Dataenheden i KEID vil fokusere på opbygningen af kategoriseret data, hvilket vil være en løbende driftsopgave fremadrettet. Forbedringer i præcisionen af kategoriseringen af indkøbsdata kan medføre mindre forskydninger i effektiviseringspotentialerne, primært mellem kategorierne, men potentielt set også mellem forvaltningerne.

Effektiviseringscasen baseres endvidere på et effektivt, komplekst og bindende samarbejde på tværs af forvaltningerne. Der er derfor behov for et kontinuerligt fokus på at intern koordinering på tværs af forvaltninger ikke stiger sammenlignet med i dag. Effekten af kategoristyringen afhænger af den korrekte bemanding af eksempelvis kategoristyregruppen og arbejdsgruppen. Det er således afgørende, at alle kategoriansvarlige kan opbygge et tilstrækkelig fagligt miljø med de nødvendige specialkompetencer. For nogle forvaltninger vil der i nogen grad skulle opbygges relevante kompetencer, så der kan medvirkes effektivt i kategoristyregrupper og arbejdsgrupper.

## 1.12 HVEM ER HØRT?

	Ja/Nej/Ikke relevant	Hvis ja, skriv kort konklusionen. Skal være afsluttet inden udvalgsgodkendelse.
HR-kredsen	Ikke relevant	Inddrages dog ifm. implementeringsindsatsen.
IT-kredsen	Ikke relevant	Inddrages dog ifm. implementeringsindsatsen.

## 1.13 TEKNISK BILAG

Tabel 9. Fordeling af varige ændringer mellem udvalg, service

Udvalg		1.000 kr. 2020 p/l					
		2019	2020	2021	2022	2023	2024
Økonomiudvalget	Besparelse				-11.605	-22.155	-32.705
	Omkostninger				5.000	5.000	5.000
Kultur- og Fritidsudvalget	Besparelse				-3.482	-6.647	-9.812
	Omkostninger					0	0
Børne- og Ungdomsudvalget	Besparelse				-15.054	-28.739	-42.424
	Omkostninger					0	0
Sundheds- og Omsorgsudvalget	Besparelse				-8.492	-16.212	-23.932
	Omkostninger					0	0
Socialudvalget	Besparelse				-8.536	-16.296	-24.056
	Omkostninger					0	0
Teknik- og Miljøudvalget	Besparelse				-5.616	-10.721	-15.826
	Omkostninger					0	0
Beskæftigelses- og Integrationsudvalget	Besparelse				-2.217	-4.232	-6.247
	Omkostninger						
Total	Besparelse				<b>-55.000</b>	<b>-105.000</b>	<b>-155.000</b>
	Omkostninger				5.000	5.000	5.000

### 1.13.1 Fordeling af midlertidige midler på udvalg

Investeringerne er på baggrund af kategoriansvaret. Tabellen viser den totale sum af investeringer for alle de kategorier et udvalg varetager. KEID tilføres desuden midler til finansiering af Taskforce, udvikling af paradigmer til indkøbsprocesser samt fortsat projektledelse.

**Tabel 10. Fordeling af serviceinvesteringer mellem udvalg**

Udvalg	1.000 kr. 2020 p/l					
	2019 <sup>5</sup>	2020	2021	2022	2023	2024
Økonomiudvalget						
Koncernservice						
Koncern IT	518	1.036	1.036	1.036		
Københavns Ejendomme	4.984	13.467	15.320	9.570	6.718	4.866
Byggeri København						
Kultur- og Fritidsudvalget	58	117	117	117		
Børne- og Ungdomsudvalget	268	535	535	535		
Sundheds- og Omsorgsudvalget	269	808	1.077	1.077	538	
Socialudvalget						
Teknik- og Miljøudvalget	268	535	535	535		
Beskæftigelses- og Integrationsudvalget						
<b>Total</b>	<b>6.365</b>	<b>16.498</b>	<b>18.620</b>	<b>12.870</b>	<b>7.257</b>	<b>4.666</b>

**Tabel 11. Fordeling af anlægsinvesteringer mellem udvalg**

Udvalg	1.000 kr. 2020 p/l					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Økonomiudvalget						
Koncernservice						
Koncern IT						
Københavns Ejendomme	300	300	50	50	50	50
Byggeri København						
Kultur- og Fritidsudvalget						
Børne- og Ungdomsudvalget						
Sundheds- og Omsorgsudvalget						
Socialudvalget						
Teknik- og Miljøudvalget						
Beskæftigelses- og Integrationsudvalget						
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>

<sup>5</sup> Da projektet først begynder i andet halvår af 2019 er investeringerne for 2019 halveret.

## Appendiks

### 1.14 FORDELING AF EKSISTERENDE ÅRSVÆRK PÅ INDKØBSOMRÅDET

Af **tabel 12** herunder fremgår fordelingen af indmeldte årsværk.

- Rækkerne viser kategorien og fra hvilke forvaltninger kategorien får tilført årsværk ud fra den validerede afdækning af nuværende medarbejdere på indkøbsområdet.
- Kolonnerne viser hvilke kategorier forvaltningerne har årsværk i henhold til den validerede afdækning af nuværende medarbejdere på indkøbsområdet.
- Kolonnen "ansvarlig" viser hvem der varetager kategoriansvaret.
- Kolonnen "midlertidige investeringer" viser de investeringer der tilføres kategorien i forbindelse med business casen.
- Kolonnen "Total for kategori" er de samlede årsværk, der indgår i kategorien – dvs. både årsværk fra forvaltningerne + investeringerne fra business casen. Disse årsværk tilføres kategoriansvarlige forvaltning.

**Tabel 12: Overblik over årsværk fordelt på kategorier med angivelse af afgivende forvaltninger**

Kategori	Ansvarlig	BUF	BIF	KFF	SOF	SUF	TMF	KIT	ØKF	Total	Midlertidige investeringer	Total for kategori
Fødevarer	BUF	0,38				0,20			0,69	1,27	0,78	<b>2,05</b>
Hr og konference	ØKF								1,18	1,18	1,4	<b>2,58</b>
It	KIT								0,8	0,80	1,51	<b>2,31</b>
Materiel og maskiner	TMF					0,1	3,4		0,1	3,60	0,78	<b>4,38</b>
Tele	KFF			0,5						0,50	0,17	<b>0,67</b>
Varekøb til sundhedsområdet	SUF				0,1	0,2			0,1	0,40	0,34	<b>0,74</b>
Øvrige varekøb	ØKF	0,9							0,96	1,85	0,34	<b>2,19</b>
Entrepriserådgivning	ØKF								0,6	0,60	0,56	<b>1,16</b>
Facility management	ØKF	0,17		0,30			1,26		6,6	8,34	0,44	<b>8,78</b>
Vej og park ydelser	TMF						3,24			3,24	0,17	<b>3,41</b>
Finans og forsikring	ØKF								1,1	1,05	0,5	<b>1,55</b>
Forsyning, brændsel og drivmidler	ØKF								0,39	0,39	0	<b>0,39</b>
Hjælpe midler	SUF					2				2,00	0,84	<b>2,84</b>
Håndværkerydelser	ØKF								2,5	2,50	0,67	<b>3,17</b>
Logistik og transport	ØKF								2,1	2,05	0	<b>2,05</b>
Personbefordring	ØKF	0,17			0,2	0,2			0,25	0,82	0,11	<b>0,93</b>
Renovation og affaldsbehandling	ØKF						1,00		1,0	2,00	0	<b>2,00</b>
Rådgivning	ØKF								0,37	0,37	0,62	<b>0,99</b>
Vikarservice	ØKF				0,3	0,1			2,8	3,15	0,17	<b>3,32</b>
Øvrige borgerrettede serviceydelser	SUF					0,2			0,3	0,51	0,39	<b>0,90</b>
Øvrige tjenesteydelser	ØKF								1,3	1,31	0,39	<b>1,70</b>
<b>Total</b>		<b>1,6</b>	<b>0,0</b>	<b>0,8</b>	<b>0,6</b>	<b>3,0</b>	<b>8,9</b>	<b>0,0</b>	<b>23,0</b>	<b>37,9</b>	<b>10,2</b>	<b>48,1</b>

## 1.15 FORDELING AF ÅRSVÆRK TIL BEMANDING AF FORVALTNINGSPARTNEREN

**Tabel 13** herunder viser de antal årsværk, der er meldt ind som forvaltningsspecifikke. Forvaltningsspecifikke årsværk er ikke en del af kategorierne, men varetager koordinerende og implementerende opgaver i forbindelse med udbud i forvaltningerne.

Første række er det antal årsværk som forvaltningerne har meldt ind. De summerer til 8,8. I anden række er disse blevet genfordelt efter fordelingsnøgle baseret på antallet af kategorier som forvaltningen har mere end 10% spend i.

Dermed er anden række udtryk for den endelige bemanning af forvaltningspartnerrollen.

**Tabel 13: Overblik over fordeling af årsværk til forvaltningspartneren**

	BUF	BIF	KFF	SOF	SUF	TMF	KIT	ØKF	Total
ÅV indmeldt og allokeres til forvaltningspartnere per forvaltning	0,8	0,7	0,68	0,8	3	1	0	1,8	8,8
Endelig bemanning af forvaltningspartner per forvaltning	2,26	0,59	0,50	1,76	1,59	1,26	0	0,84	8,8





## Bilag 2 - Afsluttede tiltag til reduktion af konsulentforbruget

### Baggrund

Teknik- og Miljøudvalget godkendte d. 8. juni 2020, 10 indsatser til at nedbringe eller optimere konsulentforbruget. Disse 10 indsatser er nu blevet genbesøgt, og seks tiltag er blevet afsluttet. Nedenfor fremgår de seks afsluttede tiltag kronologisk med begrundelser for, hvorfor der ikke længere vil blive fulgt op på dem.

### Afsluttede tiltag:

- 1. Kompetencehævning på udbuds- og indkøbsområdet:**  
Forvaltningen har gennemført en række kompetencehævende tiltag, som dels sikrer overholdelse af relevant lovgivning og dels forventes at have en positiv effekt på opnået pris og kvalitet i indkøb, herunder indkøb af konsulentydelse. Der vil dog stadig løbende afholdes kurser, workshops mm. for at bibeholde eller øge kompetenceniveauet.
- 2. Ny forretningsgang ift. indkøb af advokatbistand:**  
I august 2019 indførte forvaltningen en ny forretningsgang for indkøb af advokatydelse. Den nye forretningsgang sikrer mere fokuseret brug af advokatydelse i forvaltningen og der følges op på udviklingen i advokatforbruget, som koordineres af Stab Jura.
- 3. Samling af IT-projektledelse:**  
Forvaltningen har i det seneste år arbejdet med en centralisering på digitaliseringsområdet med henblik på at arbejde mere professionelt med IT-projekter – herunder indkøb af IT-ydelse hos eksterne leverandører. I forbindelse med den sidste orientering vedr. forbrugsudviklingen, blev det anført, at en mulig "sideeffekt" ved casen "Samling af IT-projektledelse" kunne være et reduceret behov for ekstern konsulentbistand. Forbruget af IT-ydelse er imidlertid afhængigt af mængden af IT-projekter og systemudskiftninger i forvaltningen. Antallet af projekter varierer markant fra år til år og særligt de større projekter har en meget markant indvirkning på det samlede forbrugsniveau.

09-11-2021

Sagsnummer I F2  
2021 - 4967

Dokumentnummer i F2  
324849

Sagsnummer eDoc  
2021-0278771

Stab  
Regnskab og Økonomistyring  
Islands Brygge 37 1.  
Postboks 457  
2300 København S

EAN-nummer  
5798009809452

Dette fremgår af forbrugsudviklingen, som i 2017 var kraftigt påvirket af udgifter til Kvantum-implementeringen, mens 2020 har været påvirket markant af to beløbsmæssigt store projekter vedrørende hhv. affaldshåndtering og optimerede ruteplanlægninger.

Rapporteringen på punktet afsluttes derfor, da de projektspecifikke udsving gør det vanskeligt at vise en effekt af samlingen af IT-projektledelse. I forlængelse heraf skal det dog bemærkes, at der er direkte effektiviseringsmåltal indregnet i den bevilling, som ligger til grund for projektet, hvorfor det skal understreges, at projektet har resulteret i effektiviseringer).

#### 5. **Ekstern konsulentbistand i forbindelse med rekruttering**

I marts 2020 blev det besluttet, at udgangspunktet fremadrettet er, at der kun kan gøres brug af ekstern konsulentbistand til rekruttering på ledelsesniveau 1 og 2 (direktør/vicedirektør). Af-rapporteringen på punktet afsluttes, da forbrugsudviklingen har været på et stabilt lavt niveau de seneste år (sammenlignet med 2017) og ikke forventes at stige mærkbart i fremtiden.

#### 6. **Oprettelse af analyseenhed i Plan, Analyse, Ressourcer og CO2-reduktion (PARC)**

1. april 2020 er der oprettet en enhed i PARC, der vil opbygge et fagligt miljø omkring analyser, som tidligere er købt eksternt af forvaltningen. Der er gennemført en række analyser – bl.a. en minianalyse af skadedyrsområdet samt en analyse af nye retningslinjer for altaner, som alt andet lige har medvirket til at reducere forbruget af konsulenttydelser. Dette kommer imidlertid ikke direkte til udtryk i den samlede forbrugsudvikling, da effekten modvirkes af to store projekter på hhv. byggesagsbehandlings- og økonomiområdet, hvor forvaltningen har måtte købe ekstern bistand. Da det ikke er muligt at måle en præcis effekt af interne konsulentanalyser i det samlede forbrug, afsluttes tiltaget.

#### 8. **Øget tilsyn af compliance på indkøbsområdet**

Indkøb af konsulenttydelser indgår i sammenhæng med forvaltningens samlede compliance indsats på indkøbsområdet. Teknik- og Miljøforvaltningen følger udviklingen tæt, og der udarbejdes løbende handleplaner for yderligere indsatsområder med henblik på at fastholde det høje complianceniveau, som pt. ligger over det fælles KK-måltal på 90 %. Teknik- og Miljøudvalget orienteres kvartalsvist om udviklingen og har senest modtaget en orientering den 30. august 2021, som udover den løbende orientering også indeholder information om implementeringen af de nye complianceopgørelsesmetoder. Særligt introduktionen af aftalecompliance forventes at bidrage positivt til at reducere konsulentudgifterne, da forvaltningen

herved bliver bedre dataunderstøttet i relation til at følge op på brugen af specifikke aftaler. Grundet det høje compliance-niveau og den allerede iværksatte opfølgingsproces afsluttes rapporteringen på punktet.



## Bilag 1 - Metodebeskrivelse til Konsulentopgørelse 1. halvår 2021

### Baggrund

TMF genererer omkring 300.000 varelinjer med indkøbsdata årligt fordelt på ca. 55.000 fakturaer. At sortere denne data og udskille konsulentforbruget er vanskeligt, da klassificeringsmetoder som UNSPSC-koder og Arskonti er fejlbehæftede og derfor kun har begrænset værdi for denne øvelse. TMF har tidligere beregnet forbrug på konsulenter gennem en blanding af et bredt træk på UNSPC-koder, samt grundig manuel gennemgang af varelinjer. Dette arbejde er dog ikke direkte overførbart fra år til år, og forvaltningen har derfor udarbejdet en ny, konsistent og mere præcis metode. Formålet med en ny metode er at gøre arbejdet med at generere en præcis oversigt over konsulentforbrug nemmere, i stedet for at skulle starte forfra ved fremtidige opgørelser.

Grundlaget for denne metode er TMF's omkring 1,2 million varelinjer og adskillige tusinde leverandører fra 2017 til første halvår 2021. Resultatet er knap 700 unikke konsulent-leverandører, valideret og fordelt over seks kategorier.

### Ny kategorisering:

Forvaltningens konsulentforbrug opdeles fremadrettet i seks kategorier fremfor syv. Dette skyldes, at revisionskategorien - efter at metoden var blevet revideret - endte med at være uforholdsmæssigt lille, således at beløbet udgjorde under 1 % af det samlede konsulentforbrug. Revisions- og managementkategorien er derfor sammenlagt, da der er et overlap mellem leverandørerne.

Herudover er der lavet mindre ændringer til de tidligere kategorier - bl.a. har flere fået nye navne og der er blevet flytte forbrug rundt mellem dem, så det er gennemskueligt, hvad de hver især dækker over. Dette er gjort med henblik på at gøre klassificeringen mere transparent.

### Teknisk rådgivning:

Tidligere blev "Teknisk rådgivning" kaldt "Ingeniørydelser". Kategorien dækker bl.a. over arkitekter, industridesignere, laboratorie-ydelser, bygningsrådgivere, byudvikling, rådgivning inden for natur og

09-11-2021

Sagsnummer I F2  
2021 - 4967

Dokumentnummer i F2  
324849

Sagsnummer eDoc  
2021-0278771

Stab  
Regnskab og Økonomistyring  
Islands Brygge 37 1.  
Postboks 457  
2300 København S

EAN-nummer  
5798009809452

biodiversitet, konsultation vedr. solenergi, lyd/lys og diverse andre tekniske analyser.

**Management- og revisionsydelser:**

Tidligere blev "Management- og revisionsydelser" kaldt "Ledelsesrådgivning og organisationsudvikling" samt "Regnskabs- og revisionsydelser". Kategorien dækker over mindre revisions og regnskabsrelaterede opgaver samt rådgivning af ledelsen i strategi, organisationsudvikling, økonomi og indkøb, innovation, fundraising, bæredygtighed, grøn omstilling mv. Ofte gennem kvantitative og kvalitative analyser og dataskabelse.

**Kommunikation, design og redaktionelle ydelser:**

Tidligere blev "Kommunikation, design og redaktionelle ydelser" kaldt "Kommunikation og redaktionelle ydelser". Kategorien dækker bl.a. over kommunikationsrådgivning, branding, oversættere, kunstnere, fortællere, forfattere og fotografer - dog ikke foto-butikker. Installationer og skulpturer er indeholdt i kategorien, men by-/landskabsdesign er teknisk rådgivning. Grafisk design og mindre enkeltdesigns er ligeledes indeholdt, men industriel design er teknisk rådgivning.

**Juridiske ydelser:**

Juridisk rådgivning, advokater til retssager mv.

**IT-ydelser:**

Kategorien dækker over IT-konsulenter og programmører. Der inkluderes ikke hosting, migrering, licenser mv. Der medtages udvikling af software, samt ændringer i egne programmer. Der medtages ikke omkostninger til købt software eller licenser, ej heller installation/service af købt software/hardware. Udvikling af hjemmeside er medtaget i denne kategori, selvom den ligger meget tæt op ad grafisk design i Kommunikations-kategorien.

**HR-ydelser og undervisning:**

Vikar- og rekrutteringsydelser samt al undervisning, inkl. undervisning der falder sammen med andre kategorier samt workshops og foredrag. Arbejdsmiljø, psykologer og coaches er inkluderet. Ydelser som er svære at kategorisere, fx social bæredygtighed, er også med i denne kategori. Events og teambuilding tages dog ikke med som konsulenter.

**Metode:**

Metoden tager udgangspunkt i en løbende identifikation af relevante konsulent-leverandører, som inddeles i de ovenstående kategorier. Herefter gennemføres en proces, hvor ikke relevante varelinjer fratrækkes fra den samlede spendbase, således at de linjer, som ikke lever op til kriterierne for konsulentforbrug udlades. Udgangspunktet for denne analyse er hovedsageligt fratræk via UNSPC-koder, da disse, grundet machine learning, som anvendes til at inddele KK's indkøbsdata og en generelt stigende kvalitet af varelinjebeskrivelserne, vil blive mere præcise

over tid. I takt med dette vil flere UNSPC-koder kunne tilføjes til at fratække forbrug, og bliver de præcise nok i fremtiden, vil de eventuelt også kunne bruges til at tilføje forbrug.

Metoden har således to dele. Manuel fokuseret validering og tilføjelse af nye konsulent-leverandører, samt automatiseret fratæk af forbrug ud fra manuelt definerede faktorer.

#### **Tilføjelse af konsulent-leverandører:**

Nye leverandører findes ved manuelt at gennemgå lister over hhv. relevante UNSPC-koder, artskonti og branchekoder samt udvalgte søgeord på varelinjer. Disse lister er blevet skabt gennem løbende analyse af, hvilke variable i data der bedst karakteriserer konsulent-leverandører. Ved systematisk gennemgang af leverandører, der opfylder disse kriterier, udvælges og kategoriseres leverandøren korrekt på følgende måde (ikke nødvendigvis kronologisk):

1. *Virksomhedens offentligt tilgængelige information bruges til at validere, om det er en konsulent-leverandør, og hvordan denne kan bedst kategoriseres.*
2. *For mindre virksomheder anvendes virksomhedsregistreret og eventuelt relevante offentligt tilgængelige informationer om ejeren.*
3. *Relevante ord i varelinje eller posteringstekst der indikerer typen af arbejde.*
4. *Nogle branchekoder kan ved små leverandører være relevante for klassificeringen*

#### **Frasortering af ikke-konsulent forbrug:**

Under det samme analysearbejde, som ligger til grund for ovennævnte lister, er også lister til fratæk af forbrug blevet genereret. Disse inkluderer udvalgte UNSPC-koder, artskonti og søgeord som rimeligt konsistent kan fratække forbrug der ofte forekommer under konsulentleverandører, men som vi ikke definerer som konsulentforbrug. Ved fremtidigt arbejde, kan disse lister raffineres og udvides, særligt i takt med at forvaltningen får et bedre datagrundlag for indkøb på varelinjeniveau.

#### **Forbehold:**

Der er en risiko for at konsulent-leverandører fejlklassificeres, da forvaltningen bruger dem til opgaver i forskellige kategorier – en IT-konsulent kan således fejlagtigt blive kategoriseret som management-konsulent eller omvendt, fordi de løser begge typer opgaver. En tilsvarende problematik gør sig gældende for leverandører, som kun delvist bruges til konsulenttydelser – og f.eks. også leverer licenser etc. Grundet dette er nogle få leverandører ikke blevet inkluderet i opgørelsen, da forvaltningen i overvejende grad benytter dem til formål, som ikke vedrører

konsultation, og kun i mindre grad til rådgivning. I sådanne tilfælde ville det være for omstændigt at gennemgå samtlige varelinjer manuelt. Udgangspunktet for metoden er at skabe en omfattende leverandørliste, og herefter fratække forbrug systematisk. Dette betyder, at forbrug hos konsulent-leverandører, som ved nøje vurdering af varelinjen ikke ville klassificeres som konsulent-forbrug, i mindre omfang vil slippe igennem.

Som anført indledningsvist er grundlaget for denne analyse over 1,2 millioner varelinjer over 4,5 år. Grundet omfanget, og det tidligere arbejde med at udvikle opgørelsesmetoden på baggrund af 2017-2019 data, er arbejdet med at finde nye leverandører blevet fokuseret på de fem kvartaler og knap 400.000 varelinjer som udgør hele 2020 og første kvartal 2021. Afhængigt af grundigheden af det tidligere arbejde, kan dette medføre en lille overestimering i forbrug sammenlignet med forbruget i 2020 og 2021, da forvaltningen i disse fem kvartaler har fundet over 130 nye, men mindre konsulent-leverandører.

Da desuden vi ikke kunne trække data længere tilbage end februar 2017, er forbruget for januar 2017 derfor blevet estimeret ud fra det procentuelle forbrug i januar de øvrige år. Ligeledes er forbrug over kategorierne i januar estimeret procentuelt ud fra de øvrige måneder i 2017. Dette estimat er lavet for mere præcist at kunne sammenligne forbrug over årene.

# INVESTERINGSFORSLAG

Forslagets titel: **BC01 Styrket Indkøbsorganisation**

**Kort resumé:** Indførelsen af kategoristyring, samt yderligere samtænkning af kompetencer og medarbejderressourcer på indkøbsområdet, skal sikre en fordobling af indkøbseffektiviseringer i Københavns Kommune fra 25 til 50 mio. kr. per år. Det er en forudsætning for effektiviseringerne, at der vedtages en governance-præcisering på Indkøbsområdet.

**Fremstillende forvaltning:** Økonomiforvaltningen

**Berørte forvaltninger:**

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

## 1.1 FORSLAGETS SAMLEDE ØKONOMISKE KONSEKVENSER

1.000 kr. 2020 p/l	Styringsområde	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Varige ændringer</b>							
Indkøbseffektiviseringer	Service				-55.000	-105.000	-155.000
Varigt øgede driftsudgifter	Service				5.000	5.000	5.000
<b>Samlet varig ændring</b>					<b>-50.000</b>	<b>-100.000</b>	<b>-150.000</b>
<b>Implementeringsomkostninger</b>							
Midlertidig opnormering af det kategori-tværgående opgaver	Service		5.000	5.000			
Midlertidig opnormering af kategorier	Service	2.307	4.882	7.004	7.004	2.391	
Implementerings- og udbudstaskforce	Service	2.058	4.116	4.116	4.116	4.116	4.116
IT-understøttelse af paradigmer	Anlæg	300	300	50	50	50	50
Uddannelse af medarbejdere	Service	500	1.000	1.000	1.000		
Projektledelse og intern styring	Service	1.500	1.500	1.500	750	750	750
<b>Samlede implementeringsomkostninger</b>		<b>6.665</b>	<b>16.798</b>	<b>18.670</b>	<b>12.920</b>	<b>7.307</b>	<b>4.916</b>
<b>Samlet økonomisk påvirkning</b>		<b>6.665</b>	<b>16.798</b>	<b>18.670</b>	<b>-37.080</b>	<b>-92.693</b>	<b>-145.084</b>
<b>Tilbagebetalingstid baseret på Serviceeffektiviseringer</b>	<b>5 år</b>						
<b>Tilbagebetalingstid baseret på Totaløkonomi</b>	<b>5 år</b>						

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

## 1.2 BAGGRUND OG FORMÅL

I foråret 2018 udarbejdede Struensee på opfordring af Økonomiudvalget analysen "Opgaver der bliver løst af flere enheder i Københavns Kommune". Analysen identificerede indkøbsområdet som et område med betydelige potentialer – med en styrket indkøbsorganisation/governancemodell som en forudsætning for at realisere potentialet.



Som ramme for det videre arbejde med at konkretisere potentialerne og relevante initiativer på indkøbsområdet vedtog Borgerrepræsentationen, i forbindelse med budget 2019, hensigtserklæringen for en styrket indkøbsorganisation. I hensigtserklæringen indgik følgende målsætning:

- Parterne er enige om, at Københavns Ejendomme & Indkøb i samarbejde med forvaltningerne udarbejder oplæg til en styrket indkøbsorganisation, der skal gøre det muligt at hæve det nuværende måltal for årlige effektiviseringer på indkøb fra 25 mio. kr. årligt til mindst 50 mio. kr. årligt fra budget 2022.

I tråd med hensigtserklæringen har KEID, i samarbejde med forvaltningerne og med inddragelse af Deloitte, udarbejdet en model for en styrket indkøbsorganisation, med det formål at indfri potentialet på Københavns Kommunes indkøb.

Modellen skal sikre realisering af det afdækkede potentiale gennem udbud på nye områder, bedre genudbud som følge af et bedre datagrundlag over de faktiske indkøb i Københavns Kommune, øget sammenlægning af behovene på tværs af forvaltninger for mere effektive udbud samt ved at kunne tilbyde leverandøren en højere grad af compliance.

### 1.3 FORSLAGETS INDHOLD

Som led i udarbejdelsen af en ny organisationsmodel for indkøbsområdet i Københavns Kommune har Deloitte udarbejdet en spendanalyse, bidraget til udvikling af et kategoristyringskoncept samt udarbejdet en organisations- og gapanalyse, jf. afsnit 1.3.1 og 1.3.2.

Med det udgangspunkt har forvaltningerne samarbejdet om udviklingen af et konkret koncept for kategoristyring og en præciseret styrings- og governancemodel for indkøbsområdet, jf. afsnit 1.3.3 og 1.3.4.

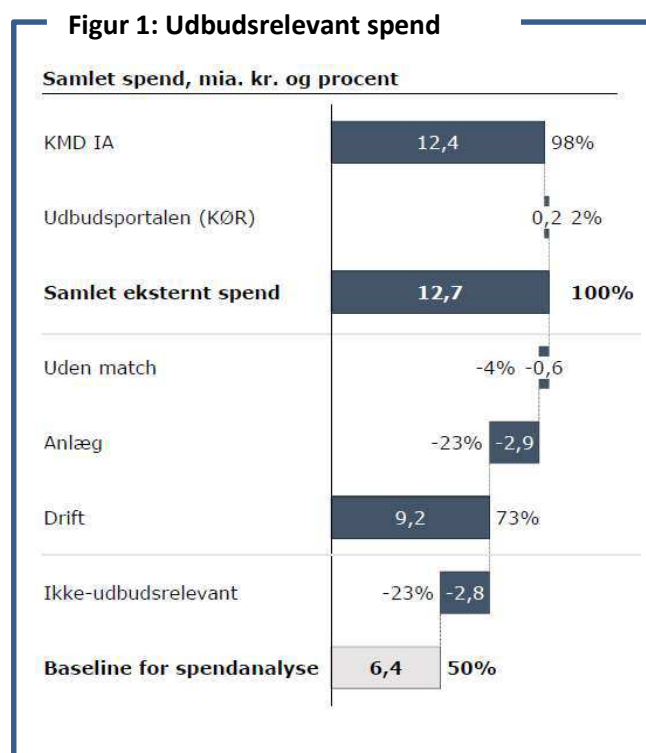
#### 1.3.1 Markant potentiale på indkøbsområdet

KEID har, i samarbejde med Deloitte gennemført en *spendanalyse*, der afdækker og konkretiserer potentialer fra Struensee-analysen. Derudover kategoriserede Deloitte al indkøbsdata fra 2017, så det efterfølgende kunne anvendes til udvikling af et kategoristyringskoncept.

Analysen bekræfter et samlet potentiale på 325 til 775 mio. kr. på tværs af alle forvaltninger med forbehold for variationer på tværs af kategorier.

**Figur 1** viser Københavns Kommunes samlede spend på 12,7 mia. kr. hos eksterne leverandører. Når der fraregnes spend til eksempelvis anlægsopgaver eller ikke udbudsrelevante ydelser (eks. driftstilskud til Movia) ender man på et udbudsrelevant spend på 6,4 mia. kr.

Indenfor de 6,4 mia. kr. har Deloitte foretaget dybdegående analyser af udvalgte områder indenfor syv



kategorier. Derefter har de opregnet det identificerede potentiale til hele spendet indenfor de syv kategorier og derfra opregnet dette til den fulde spendbase på tværs af alle kategorier.

**Tabel 1** herunder viser, hvordan der er opregnet fra dybdeanalyserne til det samlede spend. Deloitte har opregnet potentialet fra de enkelte dybdeanalyser til kategorier med lignende træk. Deloitte har således opregnet potentialet for varekøb til andre kategorier med varekøb, mens potentialet for håndværkerydelser er opregnet til andre kategorier med serviceydelser.

Dybdeanalyserne, som dækker et bredt spektrum af indkøbene i Københavns Kommune, har identificeret et samlet potentiale på mellem 50-76 mio. kr. svarende til 10-16 procent af den analyserede baseline på 483 mio. kr. og et samlet potentialeskøn på mellem 352-775 mio. kr. svarende til mellem 6-13 procent af baseline på 6,4 mia. kr.

**Tabel 1: Opregning af potentiale fra dybdeanalyser til den samlede spendbase (i mio. kr.)**

Område for analyse	Spendbase	Identificeret potentiale
Dybdeanalyser – Direkte potentiale	483	50 - 75
Kategorier for dybdeanalyser – Opregnet til kategori	2.100	154 – 274
Samlet spend – Opregnet til hele spend	6.361	352 – 775

Deloitte peger på fire løftestænger for realisering af det identificerede potentiale.

1. Højere aftaledækning
2. Bedre indkøbsaftaler
3. Øget compliance
4. Mere forbrugsstyring

Det uddybes i afsnit 1.4.1 herunder, hvilke løftestænger denne case anlægger for at realisere det fremsatte effektiviseringsmål.

### 1.3.2 Kategorikoncept samt organisations- og gapanalyse

I forlængelse af spendanalysen har Deloitte bistået med at opdele Københavns Kommunes spend, i afgrænsede kategorier i henhold til type af ydelser og markedets sammensætning. Kategorierne er brugt som udgangspunkt for udviklingen af kategoristyringskonceptet for kommunen.

I *organisations- og gapanalysen* har Deloitte desuden kortlagt en række udfordringer ved den nuværende indkøbsorganisering set i forhold til målsætningerne i kategoristyringskonceptet. Deloitte har peget på følgende udfordringer:

- **Effektiviseringer:** For en række indkøbskategorier betragtes indkøb ikke som en løftestang for effektivisering, og der er ikke en konsistent strategisk prioritering heraf.
- **Aftaledækning:** Samlet set er der en lav aftaledækning, hvilket især skyldes, at der er en stor del af spend, der ikke er fokus på i den nuværende indkøbsorganisation.
- **Intern kommunikation:** Der er på mange områder begrænset overblik over eksisterende aftaler – særligt på tværs af forvaltninger, hvilket blandt andet kan resultere i manglende compliance.
- **Organisering:** Prioritering af ressourcer til de enkelte indkøbskategorier og den organisatoriske placering er på mange områder historisk betinget eller personbåret og er baseret på den enkelte forvaltnings behov. Der er ikke etableret fast praksis for koordinering på tværs af forvaltningerne.

- **Kompetencer:** Indkøbskompetencerne til udbud, aftaleansvar og opfølgning er relativt spredte, og der er således få egentlige faglige indkøbsmiljøer i kommunen.

Deloitte anbefaler samlet, at Københavns Kommune indfører kategoristyring og konsolidere indkøbsorganisationen. Formålet er at få fokus på kommunens samlede spend samt styrke de indkøbsfaglige miljøer i kommunen.

### 1.3.3 Indførelse af kategoristyring for en styrket indkøbsorganisation

For at håndtere ovenstående udfordringer, har KEID i samarbejde med forvaltningerne udviklet en organisationsmodel for en indkøbsorganisering, der bygger på kategoristyring. Modellen består af:

- En ny model for indkøbsorganisationen i Københavns Kommune baseret på kategoristyring
- En præciseret governance

#### Kategoristyring

Kategoristyring indebærer en opdeling af kommunens køb i kategorier, der er rettet mod et afgrænset marked. For hver kategori lægges en strategi for, hvordan kommunens indkøbsbehov på området mest effektivt kan konkurrenceudsættes. Alle kategorier varetages af en kategoriansvarlig forvaltning, der håndterer udbud, kontraktstyring og strategisk styring af kategorien, på tværs af alle forvaltninger.

Gevinsten ved indførelse af kategoristyring er et stærkere tværgående samarbejde og øget kommercielt fokus, der kan sikre flere effektiviseringer i form af bredere aftaledækning, bedre indkøbsaftaler (priser), højere compliance og bedre koordinering i implementeringen af politiske målsætninger og lovkrav. Konceptet medfører desuden tydeligere ansvarsfordeling, prioriteringsgrundlag og højere specialiseringsgrad af indkøbsfaglige medarbejdere og dermed større faglig indsigt i kommunens indkøb og forbrug. Formålet med kategoristyring er at sikre en professionel understøttelse af kommunens faglige enheder, der kan sikre indkøbseffektiviseringer indenfor rammerne af de faglige enheders behov.

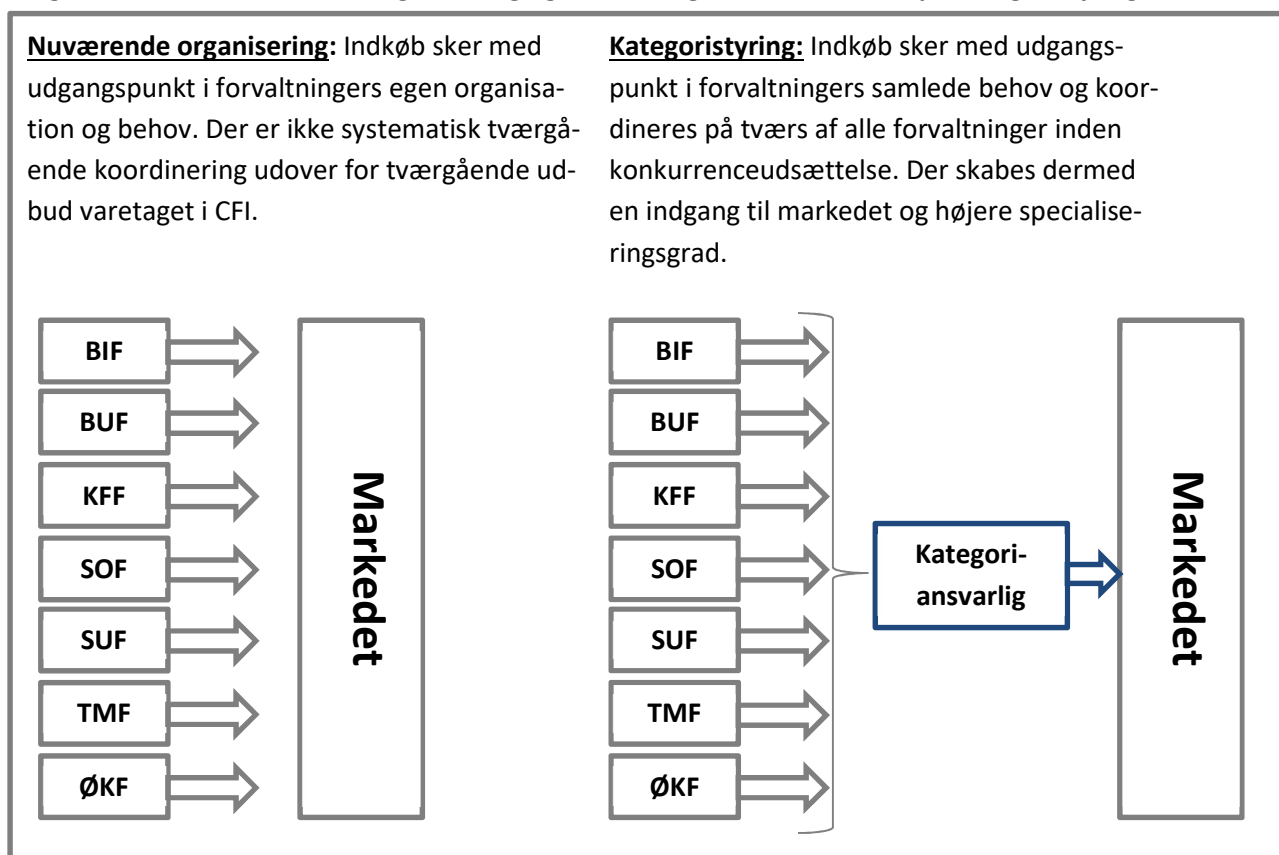
Den kategoriansvarlige har ansvar for at opsamle de øvrige relevante forvaltningers faglige behov og krav i udbudsprocesserne. Alle forvaltninger har fortsat selv ansvar for at sikre anvendelse af aftalerne samt opfølgning på indkøb indenfor aftalerne, men vil blive understøttet af den kategoriansvarlige.

I dag er Københavns Kommunes indkøb, med få undtagelser, organiseret efter gennemførelsen af enkeltstående udbudsforretninger eller aftaleindgåelser og ikke med udgangspunkt i tværgående indkøbskategorier. Den enkelte medarbejder skal derfor ofte forholde sig til vidt forskellige typer af aftaler og udbud eller håndtere både udbudsforretninger, kontraktstyring og support af slutbrugere af aftalerne. Specialiseringsgraden er generelt set forholdsvis lav i Københavns Kommune, både mht. indsigt i specifikke indkøbskategorier, men også i forhold til den samlede opgaveportefølje på indkøbs- og udbudsområdet.

Der er allerede i dag eksempler på gode samarbejder mellem forvaltningerne på udvalgte kategorier såsom materiel og maskiner, tele, fødevarer, mens eks. SUF og SOF har et godt samarbejde omkring kategorierne hjælpemidler, borgerrettede tjenesteydelser, varekøb på sundhedsområdet. Modellen søger at bygge ovenpå disse erfaringer og udbrede tankegangen til et samlet system på tværs af kommunen.

Forskellen mellem den nuværende indkøbsorganisering og en organisering baseret på kategoristyring illustreres i **figur 2** nedenfor.

**Figur 2: Nuværende indkøbsorganisering og indkøbsorganisation baseret på kategoristyring**



### Organisationsmodel baseret på kategoristyring

Organisationsmodellen gør rede for driften af indkøbskategorier på tværs af forvaltninger og administrationsniveauer. Modellen indbefatter oprettelsen af en kategoriorganisation med kategoristyregrupper, -ansvarlige og -arbejdsgrupper samt samarbejdsrelationen mellem forvaltningerne og Center for indkøb (CFI) i Københavns Ejendomme og Indkøb.

I modellen skelnes der mellem *kategori-specifikke* opgaver, *kategori-tværgående* opgaver og forvaltnings-specifikke opgaver.

**Kategori-specifikke opgaver** vil fortrinsvist udføres af den kategori-ansvarlige forvaltning med kategoristyregrupperne som beslutningsmyndighed. Dette indbefatter blandt andet:

- Planlægge kategoristrategi og effektiviseringsplan
- Gennemføre udbud og sikre kontraktopfølgning
- Indmelde alle relevante informationer for kategoriens aftaler til CFI, så de kan ajourføres i indkøbsløsningen.

**Kategori-tværgående opgaver** vil fortrinsvist udføres af CFI. Dette indbefatter blandt andet:

- Dataansvar, BI-analyse samt grundlag for effektiviseringsberegninger på tværs af kategorier.
- Juridisk og indkøbsfaglig rådgivning på tværs af kategorier
- Udvikling af fælles metoder og koncepter på tværs af kategorier

- Brugersupport og administration af aftaler i Kvantum

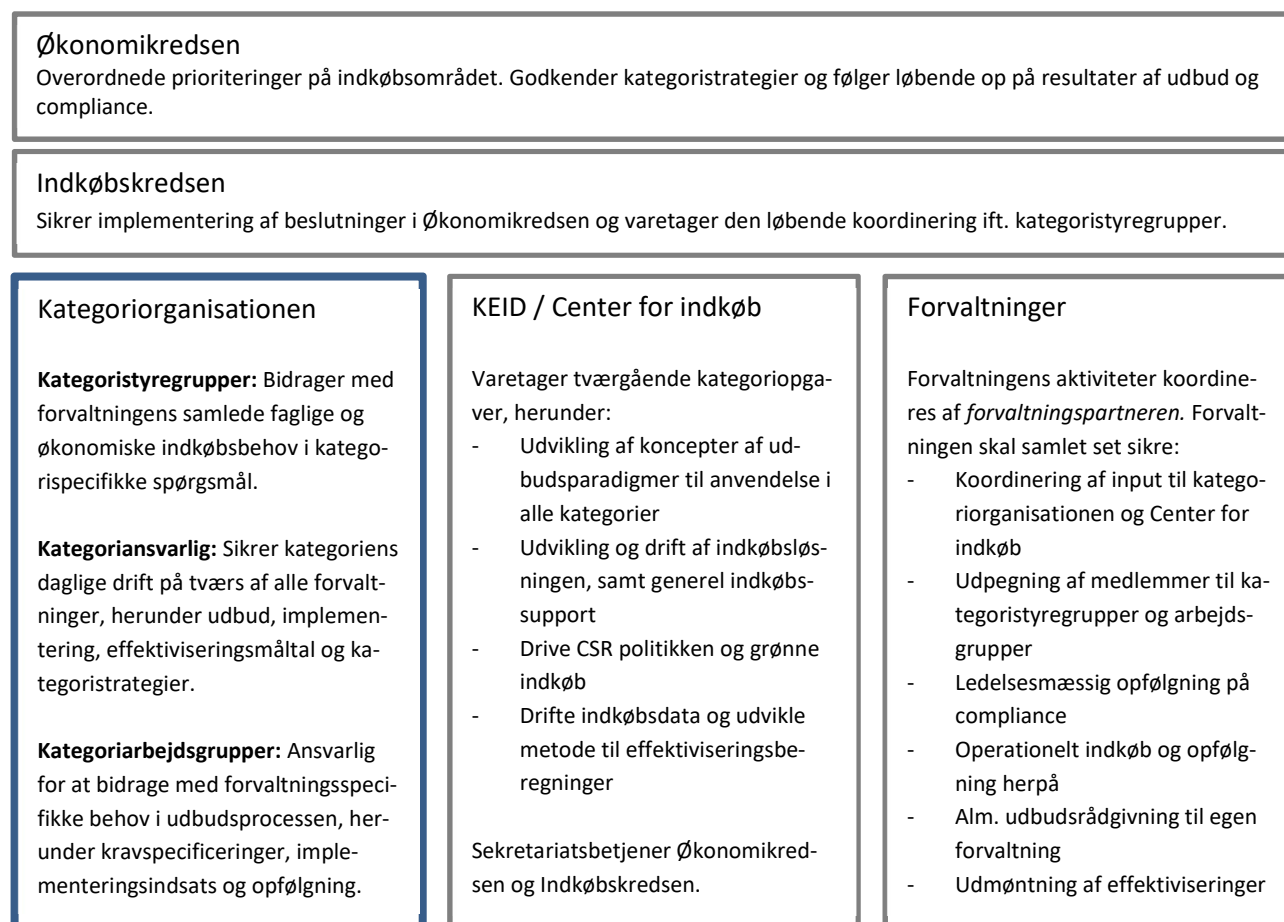
**Forvaltningsspecifikke opgaver** varetages af de enkelte forvaltninger og indbefatter blandt andet

- Input til kategoriorganisationen
- Ledelse af egne medarbejdere ift. at hæve anvendelsen af indkøbsløsningen
- Udmøntning af effektiviseringer.

Som det fremgår af **figur 3** herunder, vil *kategoriorganisationen* sørge for driften af kommunens kategorier i samarbejde med forvaltningerne. De vil have ansvaret for udførelse af alle kategorispecifikke opgaver, herunder gennemførelse af alle udbud.

Oplever en forvaltning et akut behov for konkurrenceudsættelse, skal den kategoriensvarlige afhjælpe dette i den udstrækning det er muligt. Kategoriorganisationen er ikke en samlet enhed, men summen af samtlige kategoriensvarlige på tværs af kommunen (se tabel 3b for en oversigt over alle kategorier i Københavns Kommune samt hvilke forvaltninger der er tildelt ansvar for kategorier).

**Figur 3: Oversigt over ansvarsområder ved ny organisering**



KEID vil varetage de kategoritværgående opgaver, herunder sikring af indkøbsfaglig og datamæssig understøttelse af kategorierne. Forvaltningernes opgaver består i at koordinere input til kategoriorganisation, samt håndtere udmeldinger herfra. Det forventes, at de fleste koordinerede opgaver, håndteres af *forvaltningsspartnere* fra forvaltningerne.

I den fremsatte model, balanceres hensynet til kernefagligheden og indkøbsfagligheden ved at skabe en konsolideret indkøbsfaglighed. Samtidigt placeres dele af indkøbsfagligheden i fagligt forankrede miljøer. Gennemførelse af udbud og kontraktopfølgning varetages af den forvaltning, der har kategoriansvaret. Den kategoriansvarlige forvaltning er ansvarlig for at realisere effektiviseringerne inden for kategorien.

I realiseringen af indkøbseffektiviseringer skal den kategoriansvarlige balancere forvaltningernes politiske og faglige målsætninger med opfyldelse af effektiviseringsmåltallet for kategorien. Den pågældende kategoristyregruppe er dog ansvarlig for, at kategorien realiserer effektiviseringer iht. måltallet.

Placeringen af kategoriansvaret for enkelte kategorier er besluttet ifm. udarbejdelsen af denne model som hovedregels ud fra følgende principper:

- Kategorier placeres hvor det er fagligt meningsfyldt.
- Borgerrettede kategorier placeres så vidt muligt i relevant fagforvaltning, så kategoriansvar placeres tæt på politiske og administrative ansvar for opgaveløsningen.
- Kategorier med høj grad af tværgående spend placeres fortrinsvist i ØKF medmindre der er faglige hensyn der taler imod dette.

Kategorierne er tilpassede, så de tilgodeser kernefaglige hensyn indenfor rammerne af markedets indretning og tilgængelige data.

Omplacering af kategoriansvar og evt. yderligere tilpasninger af indkøbskategorier kan besluttes af Økonomikredsen.

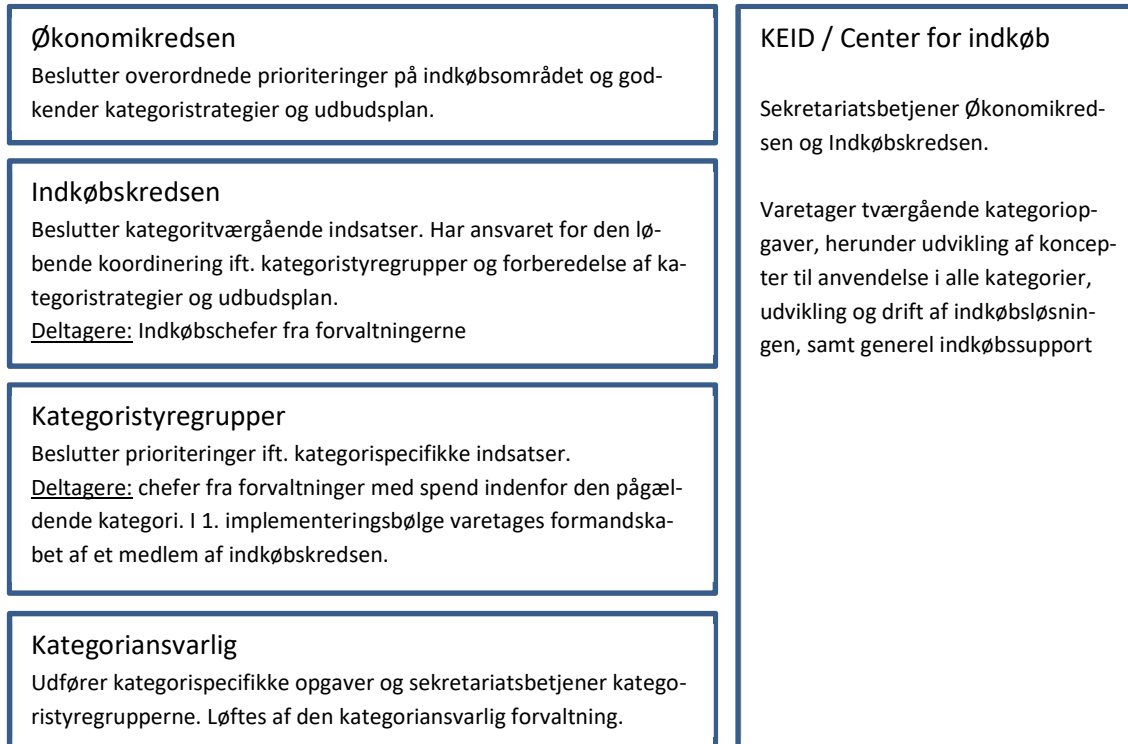
#### **1.3.4 Præcisering af governance ved indførelse af kategoristyring**

Det vurderes, at en styrket indkøbsorganisation kan indføres indenfor rammerne af den gældende governancemodel (som vedtaget af Økonomiudvalget den 13. december 2016) med relevante præciseringer af opgaver og snitflader. Præciseringerne indeholder:

- Notat om præcisering af governancemodellen
- Komplet oversigt over opgaver indenfor kategoristyring med specificering af roller
- Kommissorium for Indkøbskredsen
- Kommissorium for kategoristyregrupper

Det er en afgørende forudsætning for governancemodellen, at Indkøbskredsen og Kategoristyregrupperne bemandes med personer, der har mandat og indsigt til at repræsentere forvaltningens samlede interesser, samt til at koordinere indkøbsmæssige tiltag i egne forvaltninger. Governancemodellen driftes af Center for indkøb. Governancemodellen er sammenfattet i figur 4 herunder.

**Figur 4: Overblik over præciseret governance**



## 1.4 ØKONOMI

Forudsætningerne bag potentialet og de nødvendige investeringer i projektet bygger på spendanalyse samt gap- og organisationsanalyse foretaget af Deloitte. Analyserne blev administreret af KEID og gennemført i samarbejde med forvaltningerne. Analysen er baseret på 2017-data.

### 1.4.1 Varige ændringer

**I realiseringen af indkøbseffektiviseringer anvendes følgende løftestænger:**

1. *Højere aftaledækning:* Konkurrenceudsættelse af områder, der ikke er aftalebelagt i dag
  - Ved unikke indkøb, hvor der ikke kan identificeres end førpris, beregnes effektiviseringen med udgangspunkt i første tilbud i prækvalifikationen.
2. *Bedre indkøbsaftaler:* Lave nye aftaler, der forbedrer eksisterende aftaler
3. *Mere forbrugsstyring:* Sikre lavere aftalepriser gennem produksanering for aftaledækkede og ikke aftaledækkede områder. Dette kan opnås ved begrænsning af sortiment, systematisk opfølgning på forbrug og tilpasning af krav til kvalitet og service til et standardiseret niveau<sup>1</sup>
4. *Strategiske tiltag:* Projekter med totaløkonomiske betragtninger optimerer behovet inden for kategorien. Eks. bedre udnyttelse af materiel, så det samlede behov for materiel sænkes. Hvis der kræves investeringsmidler fra Effektiviseringspuljen, skal disse realiseres førend, der kan realiseres indkøbseffektiviseringer.

<sup>1</sup> Forbrugsstyring på borgerrettede kategorier kan medføre serviceforringelser overfor borgerne ligesom forbrugsstyring på internt rettede aftaler kan påvirke medarbejdernes trivsel.

Det er kategoriansvarliges opgave, i samarbejde med kategoristyregruppen, at realisere måltallet for deres kategori gennem nedenstående effektiviseringskanaler. I beregningen af realiserede effektiviseringer skal kategoriansvarlige følge beregningsmetoden som defineret af Center for Indkøb.

Det skal fremhæves, at der ikke er medtaget Deloitte's løftestang om øget compliance, da effektiviseringer i Københavns Kommune beregnes ud fra 100 % compliance. Det er forvaltningernes ansvar, at sikre fuld compliance indenfor de indgåede aftaler. Fuld compliance er en afgørende løftestang for at omsætte realiserede effektiviseringer til reelle besparelser for forvaltningerne. Compliance-ansvaret er placeret i forvaltningerne, da ledelsestrengen er afgørende for at hæve den enkelte medarbejders anvendelse af gældende aftaler.

### **Fordeling af indkøbseffektiviseringer**

**Tabel 2 og 3** viser opgørelsen af effektiviseringsmåltal for henholdsvis kategorier og forvaltninger. Måltallet er opgjort med udgangspunkt i Deloitte's potentialeskøn for kategorierne.

Der er medregnet potentialer for både bølge 1 og bølge 2 for at vise, hvordan der samlet kan findes nye 50 mio. kr. i indkøbseffektiviseringer. For at finansiere øgede driftsudgifter på 5 mio. kr. skal der dog findes 55 mio. kr. i indkøbseffektiviseringer det første år. Det fremgår af tabel 9, at der effektiviseres for 55 mio. kr. til budget 2022, mens der til de efterfølgende budgetår kun effektiviseres 50 mio. kr.

Det skal fremhæves at bølge 2 ikke implementeres førend det er vedtaget i Økonomikredsen ifm. status på implementeringen af første bølge, jf. afsnit 1.7 herunder.

KEID har omregnet Deloitte's potentialeestimat til årlige effektiviseringsmåltal. Dette er gjort med udgangspunkt i potentialeestimer som er identificeret af Deloitte i spendanalysen. Måltallet er udregnet samlet for både den nye målsætning om yderligere 25 mio. kr. årligt samt det eksisterende måltal på 25 mio. kr., jf. effektiviseringscases for Indkøbsprogrammet. Dette er gjort, da realiseringen af yderligere indkøbseffektiviseringer ikke kan isoleres fra opfyldelsen af det eksisterende måltal for indkøbseffektiviseringer.

Tabel 2 herunder viser hvilke skridt, der er anvendt for at omregne spendanalysens identificerede potentiale om til konkrete måltal for de enkelte kategorier:

- B: Opgørelse af det samlede potentiale for kategorien
- C: Opgørelse af kategoriens potentiale, som procentvis andel af det samlede potentiale for alle kategorier
- D: Fordeling af det samlede måltal for casens første år på 55 mio. kr. årligt (25 mio. nuværende indkøbseffektiviseringer + 25 mio. nye indkøbseffektiviseringer + 5 mio. driftsudgifter). Fordeling sker iht. den procentvise andel af kategoriens potentiale ift. det samlede potentiale.



**Table 2: Måltal for kategorier på baggrund af potentielle estimater fra spendanalysen (1000 kr. 2020 p/l)**

	A: Spend i kategori	B: Samlet potentielle for kategori	C: Pct. af samlet potentielle	D: Måltal for kategorien (andel af måltal på 55 mio. kr. årligt)	Bølge
Fødevarer	282.617	42.290	9,44%	5.192	1
HR og konferencer	246.216	21.076	4,70%	2.587	1
It	547.804	71.079	15,86%	8.726	1
Materiel og maskiner	153.746	15.426	3,44%	1.894	1
Telefoni	76.462	9.921	2,21%	1.218	1
Varekøb til sundhedsområdet	50.999	7.568	1,69%	929	1
Øvrige varekøb	243.842	37.853	8,45%	4.647	1
<b>Total for 1. implementeringsbølge</b>	<b>1.601.686</b>	<b>205.213</b>	<b>45,79 %</b>	<b>25.193</b>	
Vej og park ydelser	121.127	15.276	3,40%	1.858	2
Entrepriser	143.915	11.416	2,55%	1.401	2
Facility management	428.793	45.700	9,06%	4.982	2
Finans og forsikring	76.228	4.896	1,09%	601	2
Forsyning, brændsel og drivmidler	372.409	33.500	7,48%	4.113	2
Hjælpe midler	187.753	12.027	2,68%	1.476	2
Håndværkerydelser	335.421	54.000	12,05%	6.629	2
Logistik og transport	62.017	4.009	0,89%	492	2
Personbefordring	157.909	7.600	1,70%	933	2
Renovation og affaldsbehandling	471.115	3.000	0,67%	368	2
Rådgivning	133.105	10.696	2,39%	1.313	2
Vikarservice	176.508	17.817	3,98%	2.187	2
Øvrige borgerrettede serviceydelser	396.360	15.206	3,39%	1.867	2
Øvrige tjenesteydelser	165.874	12.924	2,88%	1.587	2
<b>Total for 2. implementeringsbølge</b>	<b>3.107.407</b>	<b>242.812</b>	<b>54,19%</b>	<b>29.807</b>	
<b>Hovedtotal</b>	<b>4.709.093</b>	<b>448.024</b>	<b>100%</b>	<b>55.000</b>	

Casen fordeler indkøbs effektiviseringer ud fra de historiske effektiviseringer snarere end fordeling af spend. Metoden tager højde for, at nogle forvaltninger viderefakturerer en stor del af deres spend til de andre forvaltninger eks. ØKF (IT) og SUF (Hjælpe midler). Samtidig er det afgørende, at intern handel sker ud fra reelle omkostninger forbundet med ydelsen. Det er samme udgangspunkt, som blev anvendt ved vedtagelsen af effektiviseringscasen for indkøbsprogrammet i 2016.

**Table 3** viser fordelingen af måltallet per forvaltning for historiske effektiviseringer, samt den resulterende fordeling af konkrete effektiviseringer i casen.

**Tabel 3: Fordeling af effektiviseringsmåltal per kategori**

	KFF	BIF	SUF	ØKF	TMF	BUF	SOF	Total
Fordeling baseret på historiske effektiviseringer	6,33%	4,03%	15,44%	21,10%	10,21%	27,37%	15,52%	100%
Resulterende effektivisering ift. måltallet på 55 mio. kr. (i 1000 kr. 2020 p/l)	3.481	2.216	8.492	11.605	5.615	15.053	8.536	55.000

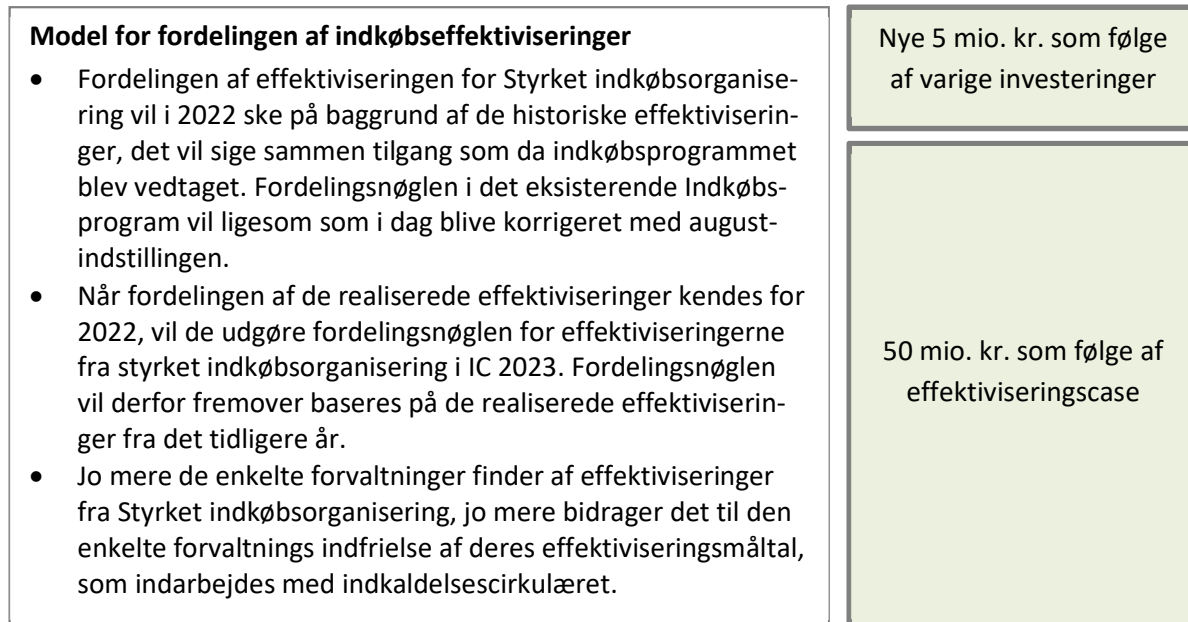
I opgørelsen af indkøbseffektiviseringer, er der taget højde for effektiviseringer i andre tværgående projekter, herunder projekt om samling af arealpleje, etablering af rengøringsfællesskab i KEID samt case om indvendigt vedligehold. Der er ligeledes taget højde for den eksisterende effektiviseringscase for indkøbsprogrammet.

#### **Model for håndtering af både nye og eksisterende måltal for indkøbseffektiviseringer**

Denne effektiviseringscase realiserer målsætningen om yderligere 25 mio. kr. i årlige indkøbseffektiviseringer, så der i alt findes 55 mio. kr. årligt. Dette nye måltal for indkøbseffektiviseringer håndteres sammen med det eksisterende måltal for årlige indkøbseffektiviseringer, jf. effektiviseringscasen for Indkøbsprogrammet.

Økonomikredsen kan beslutte en evt. ny model for indkøbseffektiviseringer.

**Figur 5: Overblik over model for indkøbseffektiviseringer**



**Tabel 4. Varige ændringer, service**

	1.000 kr. 2020 p/l					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Øgede indkøbs effektiviseringer	Service			-55.000	-105.000	-155.000
Øgede driftsudgifter	Service			5.000	5.000	5.000
<b>Varige ændringer totalt, service</b>				<b>50.000</b>	<b>-100.000</b>	<b>-150.000</b>

**Tabel 5a. Serviceinvesteringer i forslaget**

	1.000 kr. 2020 p/l						Innovationspulje (sæt X)
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Koncern IT	518	1.036	1.036	1.036			
Københavns Ejendomme	4.984	13.467	15.320	9.570	6.719	4.866	
Kultur- og Fritidsudvalget	58	117	117	117			
Børne- og Ungdomsudvalget	268	535	535	535			
Sundheds- og Omsorgsudvalget	269	808	1.077	1.077	538		
Teknik- og Miljøudvalget	268	535	535	535			
<b>Investeringer totalt, service</b>	<b>6.365</b>	<b>16.498</b>	<b>18.620</b>	<b>12.870</b>	<b>7.257</b>	<b>4.866</b>	

**Tabel 5b. Anlægsinvesteringer i forslaget**

	1.000 kr. 2020 p/l						Innovationspulje (sæt X)
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Københavns Ejendomme	300	300	50	50	50	50	
<b>Investeringer totalt, anlæg</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	

### **Oprettelse af juridisk enhed i KEID**

Som følge af den faglige specialisering med kategoristyring, oprettes en juridisk enhed i KEID, der skal understøtte udbudsjuraen på tværs af kategorier og forvaltninger. Enheden skal primært beskæftige sig med udviklingen af fælles indkøbs- og kontraktparadigmer, udbudsfaglig koordinering på tværs af kommunen samt rådgivning ift. særlige problemstillinger ifm. igangværende udbud. Formålet er at minimere brugen af eksterne juridiske kompetencer ved at opbygge en intern fokuseret enhed. Deloitte's analyser viser, at der i 2017 blev brugt 4,2 mio. kr. på eksterne juridisk hjælp. Enheden oprettes enheden som budgetflyt fra alle deltagende forvaltninger ud fra den betragtning at den interne enhed sparer forvaltningerne for eksternt spend på området.

Den juridisk enhed vil bestå af 2 årsværk som finansieres af de medvirkende forvaltninger iht. andelen af kommunens spend. Finansieringen trækkes fra budget 2020 og fremad. Se overblik over finansieringen i **tabel 6** herunder.

**Tabel 6: Oprettelse af juridisk afdeling i KEID**

	KFF	BIF	SUF	ØKF	TMF	BUF	SOF	Total
Bidrag til central enhed	0,10	0,24	0,26	0,27	0,30	0,37	0,46	2
Bidrag i 1000 kr. 2020 p/l	-71	-170	-185	-192	-213	-263	-326	-1.420

### 1.4.2 Varige driftsudgifter

Deloitte vurderer, at en fuld realisering af potentialerne medregnet i spend- og kategorianalyserne forudsætter bedre overblik over spend, højere aftaledækning og bedre indkøbsaftaler. De vurderer, at der er behov for at styrke indkøbsorganisationen med 20 årsværk, for at realisere de identificerede potentialer. Det vurderes samtidig, at der vil være et yderligere potentiale ved at investere i en bedre leverandørstyring og en styrket complianceindsats. Denne yderligere indsats har Deloitte vurderet kan håndteres ved at tilføje yderligere 18 årsværk.

KEID og forvaltningerne er enige om, at den fremsatte model kræver en varig opnormering iht. Deloitte's anbefalinger. I tråd med Deloitte's anbefalinger skal den varige opnormering sikre, at de årlige indkøbseffektiviseringer realiseres. Varige opnormeringer vil hovedsageligt gå til udbudsjuridiske kompetencer, øget data-understøttelse af kategorierne, øget bi-rapportering til enheder i kommunen samt bemanning af en fast taskforce for udbud på tværs af kategorier.

KEID og forvaltningerne følger dog ikke Deloitte's anbefalinger i forhold til antallet af årsværk, og peger i stedet på en varig investering på 5,0 mio. kr., svarende til 7,3 årsværk. Det er vurderingen at dele af den indsats Deloitte vurderer nødvendig, kan håndteres gennem midlertidige investeringer samt en øget udnyttelse af Københavns Kommunes nuværende ressourcer.

### 1.4.3 Midlertidige investeringer

Deloitte vurderer at ressourcebehovet for de enkelte kategorier vil falde over tid i takt med, at indkøbet bliver professionaliseret og specialiseret. Det skyldes blandt andet skalafordele, som er den økonomiske fordel, der opnås ved størrelse. Det kan eksempelvis være mere effektiv prioritering af opgaver og effektiv varetagelse af tværgående opgaver. Samtidig vil de enkelte medarbejders produktivitet stige i takt med kendskabet til området og en trinvis højere grad af aftaledækning.

KEID og forvaltningerne vurderer derfor, at dele af opnormeringen kan håndteres med midlertidige midler. Formålet er at sikre de rette medarbejdere og kompetencer til implementeringsforløbet samt ressourcer til at afvikle større driftsopgaver i de opstartede kategorier. Det forventes, at produktiviteten i indkøbsorganisationen vil tiltage efter 3-5 år, hvorefter området vil kunne driftes med de nuværende antal medarbejdere samt den varige opnormering. Dette forudsætter fuld implementering af den fremsatte model. KEID foreslår, at de midlertidige medarbejdere skal gå til en opnormering af udvalgte kategorier samt til at bemande en implementerings- og udbuds-taskforce, der kan indsættes dynamisk mellem kategorierne iht. opstarts- og udbudsaktiviteter.

## 1.5 EFFEKTIVISERING PÅ ADMINISTRATION

Der påregnes ikke administrative besparelser ifm. effektiviseringscasen. Casens formål er netop at styrke indkøbsorganisationen i Københavns Kommune ved at udvide opgaveporteføljen på indkøbsområdet. Medarbejderressourcer er en central forudsætning for at løfte disse nye opgaver.

## 1.6 FORDELING PÅ UDVALG

### 1.6.1 Flytning af medarbejdere mellem forvaltninger

Den fremsatte organisationsmodel sammentænker indkøbsorganisationen på tværs af alle forvaltninger med det formål at konsolidere indkøbskompetencerne i konsoliderede kategorienheder under en ledelsesstreng. Som følge heraf skal der flyttes en række årsværk mellem forvaltningerne, så de indkøbsfaglige kræfter samles i fagligt bæredygtige enheder. Berørte årsværk afhænger af placering af kategoriansvaret.

#### ***Fordelingen af eksisterende årsværk mellem kategorier og forvaltninger***

Der er sammenlagt kortlagt 71 årsværk der beskæftiger sig med udbud og kontraktstyring i på indkøbsområdet i Københavns Kommune. Af de 71 dedikeres 37,9 til arbejdet i kategorierne. Disse årsværk skal sørge for at gennemføre og drifte udbud på vegne af hele kommunen. **Tabel 7a** viser fordelingen af eksisterende årsværk på de forskellige kategorier samt hvor mange årsværk der yderligt tilføres gennem denne effektiviseringscase. 10,2 årsværk dedikeres til forvaltningspartnerrollen. Formålet er at styrke implementeringen af indsatser på indkøbsområdet ind i forvaltningerne. **Tabel 7b** viser fordelingen af tildelte forvaltningspartnere til de berørte forvaltninger. 23 årsværk dedikeres til varetagelse af kategoritværgående opgaver i KEID.

**Tabel 7a: Oversigt over bemanning af kategorier (årsværk)**

Kategori	Nuværende årsværk i KK	Opnormering gennem BC	Total bemanning af kategori	Kategori-ansvarlig
<b>1. implementeringsbølge</b>				
Materiel og maskiner	3,6	0,78	<b>4,38</b>	TMF
HR samt konferencer, ophold og repræsentation	1,18	1,4	<b>2,58</b>	ØKF
It	0,8	1,51	<b>2,31</b>	ØKF
Tele	0,5	0,17	<b>0,67</b>	KFF
Øvrige varekøb	1,85	0,34	<b>2,19</b>	ØKF
Fødevarer	1,27	0,78	<b>2,05</b>	BUF
Varekøb til sundhedsområdet	0,4	0,34	<b>0,74</b>	SUF
<b>2. implementeringsbølge<sup>2</sup></b>				
Vej og park ydelser	3,24	0,17	<b>3,41</b>	TMF <sup>3</sup>
Rådgivning	0,37	0,62	<b>0,99</b>	ØKF
Hjælpe midler (herunder fritvalgsområder)	2	0,84	<b>2,84</b>	SUF
Personbefordring	0,82	0,11	<b>0,93</b>	ØKF
Vikarservice	3,15	0,17	<b>3,32</b>	ØKF
Facility management	8,34	0,44	<b>8,78</b>	ØKF
Håndværkerydelser	2,5	0,67	<b>3,17</b>	ØKF
Logistik og transport	2,05	0,0	<b>2,05</b>	ØKF
Øvrige tjenesteydelser	1,31	0,39	<b>1,7</b>	ØKF
Øvrige borgerrettede serviceydelser	0,51	0,39	<b>0,9</b>	SUF
Entreprisesrådgivning	0,6	0,56	<b>1,16</b>	ØKF
Finans og forsikring	1,05	0,5	<b>1,55</b>	ØKF
Forsyning, brændsel og drivmidler	0,39	0,0	<b>0,39</b>	ØKF
Renovation og affaldsbehandling	2	0,0	<b>2</b>	ØKF
<b>Udbudstaskforce</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	ØKF
<b>Total</b>	<b>37,9</b>	<b>18,2</b>	<b>56</b>	-
<b>3. implementeringsbølge<sup>4</sup></b>				
Borgerrettede beskæftigelsesydelser				BIF
Borgerrettede uddannelsesydelser				BIF
Bo- og opholdssteder				SOF
Særlige dag- og undervisningstilbud til børn og unge				SOF

**Tabel 7b: Tildeling af årsværk til forvaltningspartner (Årsværk)**

	BUF	BIF	KFF	SOF	SUF	TMF	ØKF	Total sum
Normering til forvaltningspartnerrollen	2,26	0,59	0,50	1,76	1,59	1,26	0,84	8,8

<sup>2</sup> 2. implementeringsbølge indgår i denne case, men igangsættes ikke førend Økonomikredsen har truffet beslutning herom.

<sup>3</sup> Placeringen af kategoriens ansvar for Vej og Park-ydelser følger placeringen af opgaveansvaret, som i øjeblikket er under forhandling ifm. det igangværende projekt om fælleskommunal Arealpleje. Ifm. evalueringen af bølge 1 gøres tages placeringen af kategorien op til drøftelse.

<sup>4</sup> 3. implementeringsbølge er ikke en del af denne effektiviseringscase. Der tages særskilt stilling til disse kategorier sideløbende med denne case.

### **Flytning af medarbejdere**

**Tabel 8a og 8b** herunder giver et overblik over de nødvendige flytninger på tværs af forvaltningerne som resultat af ovenstående inddeling af de eksisterende årsværk på indkøbsområdet. Der er tale om nettoflyt mellem forvaltningerne, hvor gensidige flytninger udlignes. Det vil sige, at selvom BUF står til at modtage 0,9 ÅV ifm. varetagelsen af kategoriansvaret for Fødevarer, vil de modtage 0 årsværk, da de tilsvarende skal afgive 0,9 ÅV til andre forvaltninger.

Det skal fremhæves at berørte medarbejdere først flyttes når implementeringsbølgerne opstartes. Forvaltningspartnere flyttes ifm. opstart af implementeringen for bølge 1. Der overføres således ikke medarbejdere indenfor anden implementeringsbølge førend Økonomikredsen har vedtaget igangsættelsen af denne.

Ifm. implementeringen skal forvaltningerne i fællesskab udpege hvilke konkrete medarbejdere, der skal flyttes, eller hvorvidt der blot skal flyttes budgetramme. Overflytningen vil gennemføres med størst mulig dialog med forvaltningerne og de berørte medarbejdere ud fra følgende principper:

- Flytning af medarbejdere skal ske med hensyn til effektiv opfyldelse af driftsopgaverne, dvs. medarbejdere flyttes iht. til en meningsfuld opgavevaretagelse.
- Der flyttes så vidt muligt personer sammen med opgaver. Det vil sige, at overflyttelse af et årsværk til en anden forvaltning, i videst omfang er overflytning af en medarbejder.
- Det prioriteres desuden at minimere det samlede flyttebehov ved at modregne afgivne årsværk med modtagne årsværk.
- Ved overflytning af årsværk mellem forvaltninger anvendes standardtaksten for en AC medarbejder iht. økonomikredsens takster inkl. overhead på 685.982 kr. p/l 2019

**Tabel 8a: Overblik over flytning af ÅV ifm. kategoriansvar - netto**

Udvalg	1.000 kr. 2019 p/l			
	Bølge 1: ÅV	Bølge 1: DKK	Bølge 2: ÅV	Bølge 2: DKK
Økonomiudvalget	0	0	3,39	2.325
Kultur- og Fritidsudvalget	0	0	-0,3	-206
Børne- og Ungdomsudvalget	0	0	-0,34	-233
Sundheds- og Omsorgsudvalget	-0,1	-69	0,01	7
Socialudvalget	-0,1	-69	-0,5	-343
Teknik- og Miljøudvalget	0,2	137	-2,26	-1.550
Beskæftigelses- og Integrationsudvalget	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Tabel 8b: Overblik over flytning af ÅV ifm. forvaltningspartner – netto**

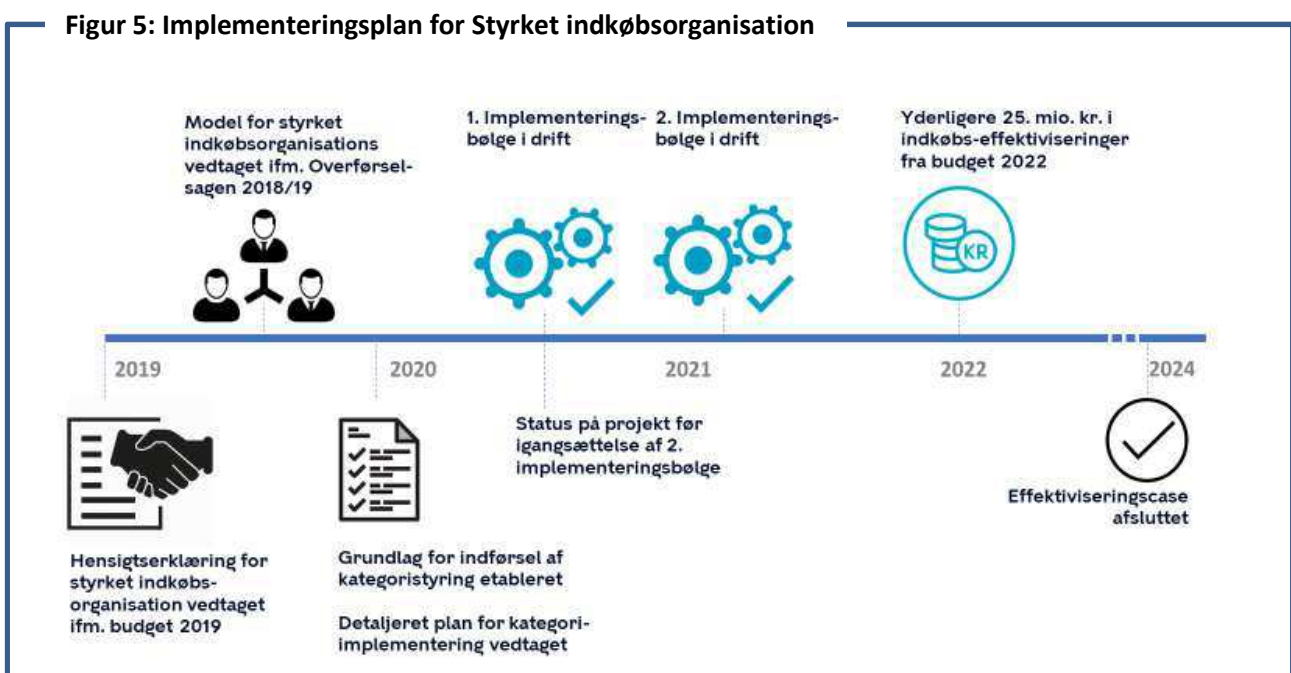
Udvalg	1.000 kr. 2019 p/l	
	ÅV FLYT	ÅV FLYT: DKK
Økonomiudvalget	-0,96	-660
Kultur- og Fritidsudvalget	-0,20	-135
Børne- og Ungdomsudvalget	1,46	1.003
Sundheds- og Omsorgsudvalget	-1,41	-965
Socialudvalget	0,96	659
Teknik- og Miljøudvalget	0,26	176
Beskæftigelses- og Integrationsudvalget	-0,11	-78
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## 1.7 IMPLEMENTERING AF FORSLAGET

I casen arbejdes der med en bølgevis implementering af indkøbskategorierne. Første bølge forventes afsluttet medio 2020, mens anden bølge forventes afsluttet primo 2021. Igangsættelse af anden implementeringsbølge igangsættes ikke førend Økonomikredsen har godkendt dette ifm. opfølgning på implementeringen af første bølge.

Som anført i afsnit kan der kun findes yderligere 25 mio. kr. hvis der hentes effektiviseringer på kategorierne i både første og anden implementeringsbølge. Hvis anden bølge ikke igangsættes, vil de enkelte forvaltninger være ansvarlige for at indfri deres eget effektiviseringsmål. KEID vil sørge for at indstille en revideret plan for realisering af indkøbseffektiviseringer, hvis anden implementeringsbølge ikke igangsættes.

Se overblik over implementeringsforløbet i **figur 5** herunder.



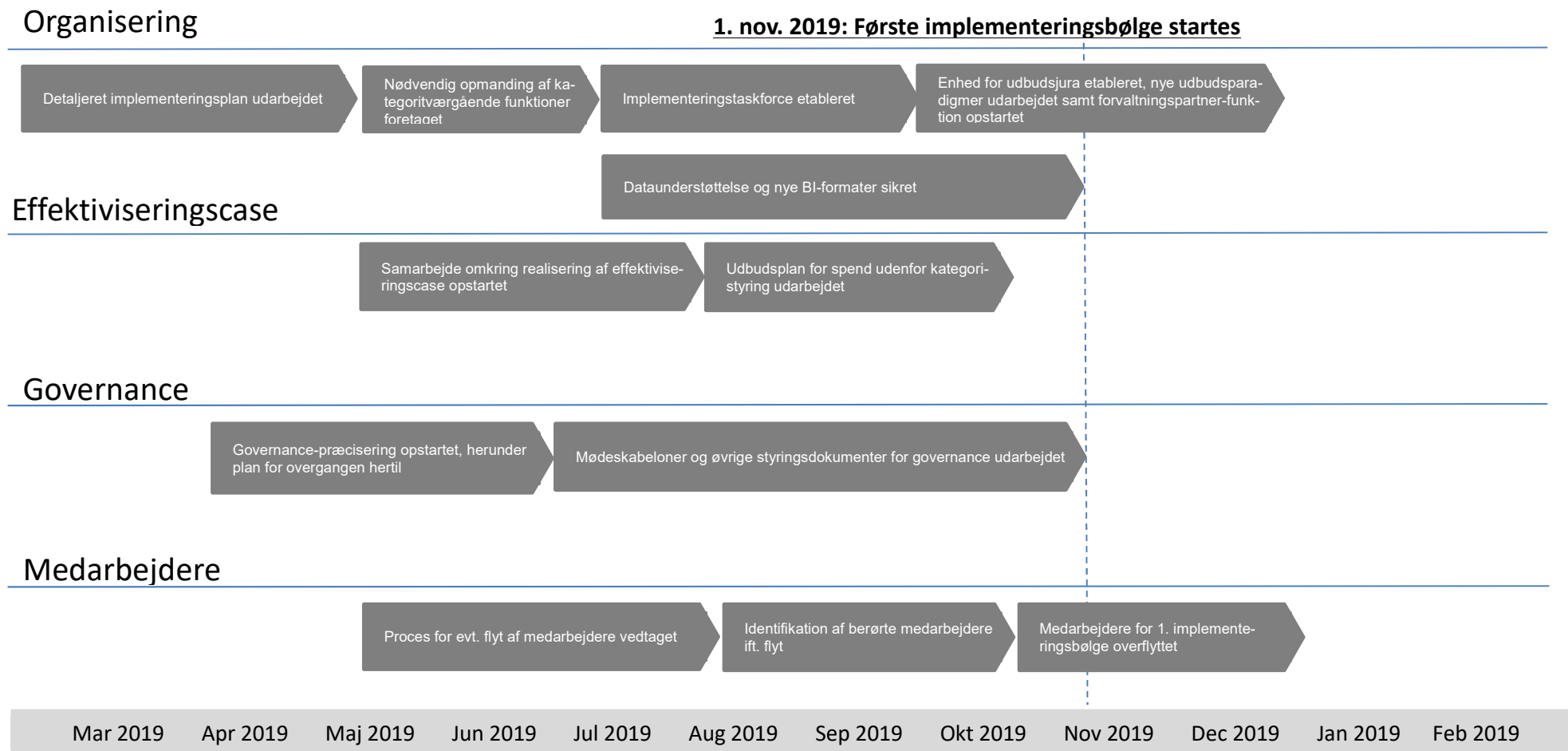
KEID vil i samarbejde med forvaltningerne arbejde med implementeringen af en styrket indkøbsorganisation på to niveauer. Dels *grundlaget for indførelse af kategoristyring* samt *implementering af konkrete kategorier*.



### 1.7.1 Implementering af grundlag for kategoristyring

I grundlaget for indførelse af kategoristyring arbejdes med forberedelsen af rammerne for opstart af de enkelte kategorier, herunder kategoriunderstøttende funktioner i Center for Indkøb og forvaltningerne. **Figur 6** herunder viser et overblik over denne implementeringsindsats.

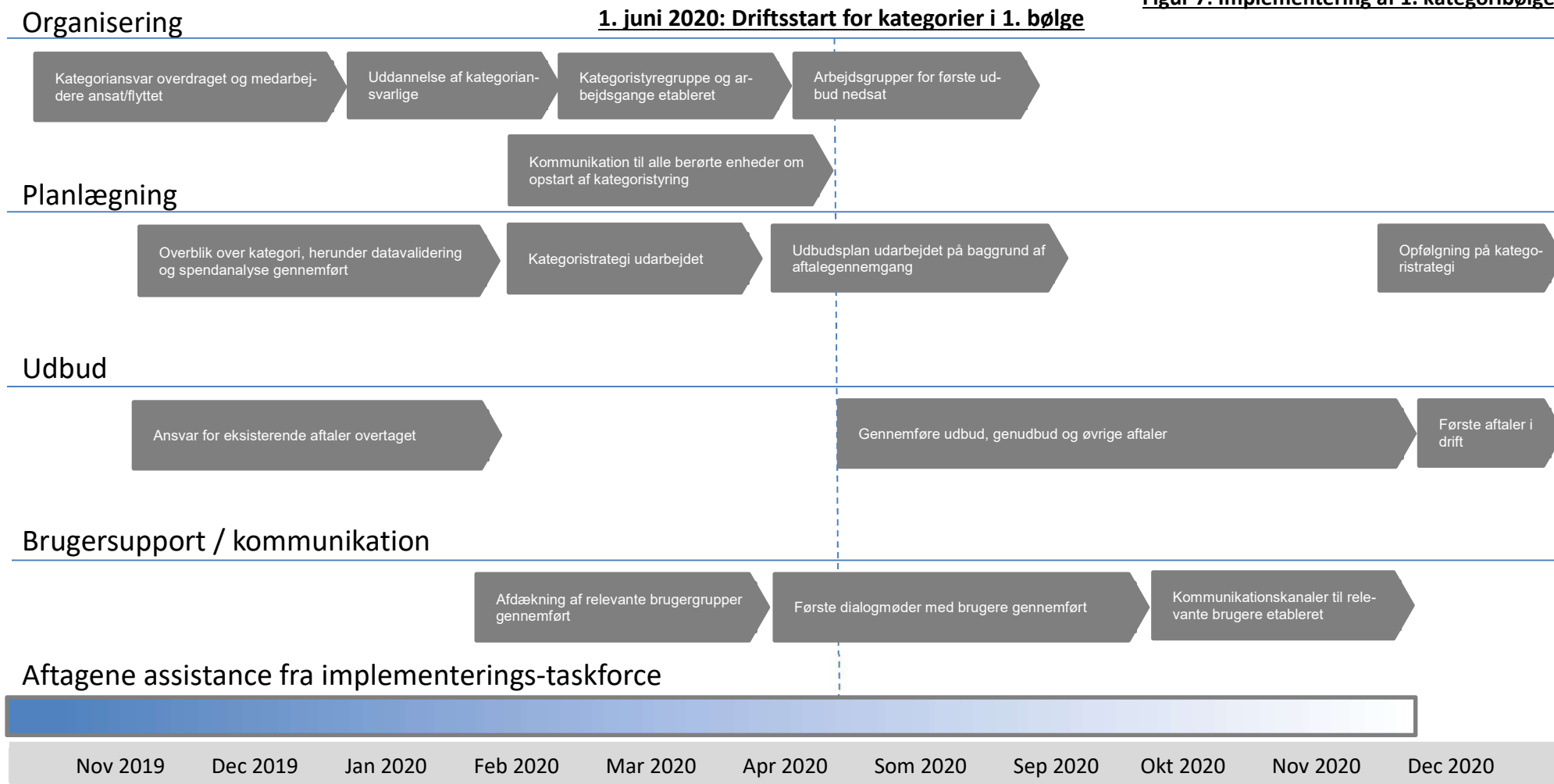
**Figur 6: Implementering af rammer for kategoristyring**



### 1.7.2 Implementering af kategorier i 1. implementeringsbølge

I implementeringen af konkrete kategorier arbejdes med implementeringen af de enkelte kategorier. Implementeringsindsatsen for de enkelte kategorier gennemføres for hver enkelt kategori. Der vil dog være en række synergier mellem flere sideløbende kategori-opstarter, såsom uddannelse, dataunderstøttelse og evt. flytning af berørte medarbejdere. Figur 7 herunder viser et overblik over implementeringsindsatsen for kategorierne i første implementeringsbølge. Der forventes samme fremgangsmåde ved implementering af anden implementeringsbølge, hvis igangsættelse af denne vedtages af Økonomikredsen.

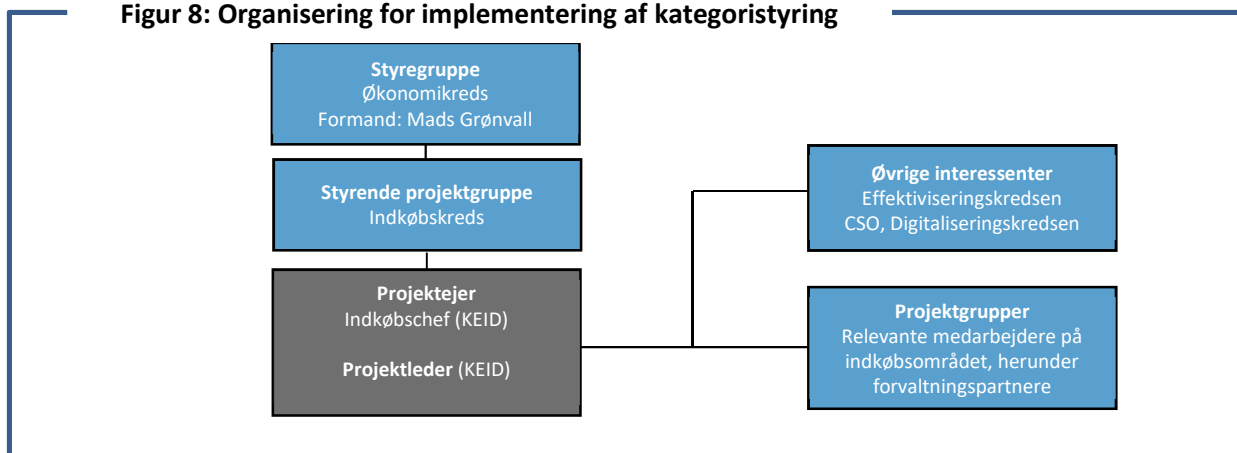
**Figur 7: Implementering af 1. kategoribølge**



### 1.7.3 Organisering af implementeringsindsatsen

I implementeringen vil KEID fortsætte med organiseringen fra udarbejdelsen af denne effektiviseringscase. Organiseringen vil have Økonomikredsen som styregruppe, mens Indkøbskredsen vil agere arbejdsgruppe. Derudover vil relevante medarbejdere i forvaltningerne hyppigt inddrages i udarbejdelsen af leverancer til Indkøbskredsen og Økonomikredsen. Se overblik over organiseringen i **figur 8** herunder.

**Figur 8: Organisering for implementering af kategoristyring**



## 1.8 INDDRAGELSE AF SAMARBEJDSPARTNERE

Arbejdet med at implementere en styrket indkøbsorganisation afhænger af inddragelse af forvaltningernes brugere og eksperter inden for indkøb. Brugere og eksperterne skal spille en afgørende rolle i kvalitetssikring af projektets leverancer. Inddragelsen vil ske fra den enkelte indkøbsmedarbejder til inddragelsen af kredse og fora, der har særlig berøring med indkøbskategorierne, herunder digitaliseringskredsen, HR-kredsen, effektiviseringskredsen.

Forvaltningernes medarbejderudvalg inddrages desuden ifm. en proces omkring overflytning af medarbejdere.

Realiseringen af potentialet kræver en bred og varig forankring af løsningerne hos kommunens daglige indkøbere, udbudsjurister, budgetansvarlige ledere, kategoriansvarlige og controllere. Derfor vil projektet have særligt fokus på at tilrettelægge en implementerings- og forandringsindsats, som sikrer en reel omorganisering af indkøbsorganisationen. Implementeringen vil tage højde for forvaltningernes forskellighed, og derfor blive udarbejdet i tæt samarbejde med forvaltningernes indkøbsansvarlige, så projektet kan skabe størst blivende forankring i hver enkelt forvaltning.

## 1.9 FORSLAGETS EFFEKT

### Økonomiske effekter:

- **Indkøbseffektiviseringer:** Forslaget vil sikre, at måltallet for årlige indkøbseffektiviseringer kan hæves med 25 mio. kr. til samlet 50 mio. kr. årligt fra 2022 og frem.

### Organisatoriske effekter:

- **Forbedret brugertilfredshed:** Forslaget forventes at have en positiv effekt på de ca. 5.000 brugere, der benytter indkøbsløsningen i Kvantum. Dette skyldes dels, at indkøbssupporten i højere grad vil

hænge sammen med resten af indkøbsorganisationen, så 2nd line supporten styrkes. Indkøberne henvender sig allerede i dag til Indkøbssupporten, men i en styrket indkøbsorganisation vil supporten kunne håndtere en bredere vifte af henvendelser lige fra det rent operationelle til kontrakt- og udbudsmæssige henvendelser.

- **Højere compliance:** Københavns Kommune har en målsætning om 95 % compliance på indkøb af varer (den rigtige vare hos rigtige leverandør). I henhold til ovenstående, er øget compliance forvaltningernes ansvar, men en samlet og styrket indkøbsorganisation, forventes at understøtte forvaltningernes arbejde hermed, da en styrket indkøbsorganisation forventes at:
  - Øge aftaledækningen gennem indgåelse af aftaler på områder, der ikke er aftaledækket i dag. Dette gælder særligt de randområder, som ikke håndteres entydigt i dag.
  - Hæve anvendelsesgraden af eksisterende aftaler gennem målrettede interne aktiviteter, samt klarere ansvar for indmelding og opdatering af aftaler til Kvantum indkøb
- **Effektive og ensrettede udbud:** Forslaget vil gøre udbud i Københavns Kommune mere effektivt og ensrettet gennem oprettelsen af dedikerede kategoriansvarlige med ansvar for udbud indenfor afgrænsede områder samt oprettelsen af en dedikeret udbudsjuridisk enhed. Projektet forventes desuden at øge effektiviteten gennem udarbejdelse af flere og bedre udbudsparadigmer, der kan understøtte nem konkurrenceudsættelse på tværs af kategorier.

## 1.10 OPFØLGNING

Opfølgning ifm. denne case vil foregå i to dele. For det første evalueres løbende på projektets fremdrift gennem faste KPI'er. For det andet gennemføres en større evalueringsindsats efter implementering af første implementeringsbølge. Begge dele uddybes herunder.

### 1.10.1 Evaluering gennem faste KPI'er

Der følges løbende op på projektet gennem faste KPI'er, der indikerer om projektet realiserer de forventede målsætninger som angivet i afsnit 1.9 herover.

Udover nedenstående følges der op på projektets status overfor Økonomikredsen kvartalsvist, som en fast del af implementeringsindsatsen.

	Hvordan måles succeskriteriet?	Hvem er ansvarlig for opfølgning?	Hvornår gennemføres opfølgningen?
Yderligere 25 mio. DKK i indkøbseffektiviseringer	Opgørelse af effektiviseringer leveret til budget	CFI	Årligt (fra budget 2022)
95 % vare-compliance	Opgørelse af compliance iht. ovenstående	CFI	Månedligt

### 1.10.2 Status efter første implementeringsbølge

I forlængelse af første implementeringsbølge vil KEID sørge for en gennemgående opfølgning af kategori-styringsprojektet mhp. kvalificering af Økonomikredsens drøftes af evt. tilpasninger af konceptet eller alternative projektspor. Formålet med evalueringen er at supplere de fast KPI'er med mere kvalitative analyser af kategori-konceptet. Indkøbskredsen har ansvaret for evalueringen. KEID er udførende på evalueringen.

Formålet med evalueringen er at udarbejde et beslutningsoplæg til Økonomikredsen, der opridser evt. udfordringer ved kategoristyring samt anviser evt. tilpasninger, der kan løse disse udfordringer.

**Evalueringen skal minimum dække:**

- Brugernes oplevelse af kategoristyring: Det forventes, at brugerne vil opleve kategoristyring, som en positiv ting, der giver klarere ansvarsdeling for indkøbsmæssige problematikker. Denne tese skal efterprøves, og det skal afdækkes, om der er behov for yderligere kommunikation overfor brugerne.
- Organiseringen af kategoriororganisationen: Kategoristyring forventer at give mere tid til kerneopgaven, en større professionalisme ift. indkøb samt klarer snitflader mellem aktører på indkøbsområdet. Denne tese vil efterprøves gennem en evaluering af kategorikonceptet, herunder en evaluering af kategoriansvarliges, kategoristyregruppers og arbejdsgruppers oplevelse af kategoristyringen.
- Governance og mandater: Den præciserede governance forventes at give mere effektive beslutningsprocesser på indkøbsområdet på tværs af forvaltninger. En evaluering skal efterprøve denne tese ved at gennemgå beslutningsprocesserne ifm. indsatser gennemført i første implementeringsbølge.

## 1.11 RISIKOVURDERING

Der er en række afhængigheder til Kvantum-programmet, da projektets gevinster understøttes af yderligere forbedringer i indkøbsløsningen, herunder ift. brugervenlighed.

En succesfuld implementering afhænger desuden af kategoriseret indkøbsdata. Deloitte har opbygget det samlede hierarki for indkøbsdataen, men det er usikkert hvorvidt hierarkiet kan indfange og fordele alle transaktioner i de rette kategorier. Dataenheden i KEID vil fokusere på opbygningen af kategoriseret data, hvilket vil være en løbende driftsopgave fremadrettet. Forbedringer i præcisionen af kategoriseringen af indkøbsdata kan medføre mindre forskydninger i effektiviseringspotentialerne, primært mellem kategorierne, men potentielt set også mellem forvaltningerne.

Effektiviseringscasen baseres endvidere på et effektivt, komplekst og bindende samarbejde på tværs af forvaltningerne. Der er derfor behov for et kontinuerligt fokus på at intern koordinering på tværs af forvaltninger ikke stiger sammenlignet med i dag. Effekten af kategoristyringen afhænger af den korrekte bemanding af eksempelvis kategoristyregruppen og arbejdsgruppen. Det er således afgørende, at alle kategoriansvarlige kan opbygge et tilstrækkelig fagligt miljø med de nødvendige specialkompetencer. For nogle forvaltninger vil der i nogen grad skulle opbygges relevante kompetencer, så der kan medvirkes effektivt i kategoristyregrupper og arbejdsgrupper.

## 1.12 HVEM ER HØRT?

	Ja/Nej/Ikke relevant	Hvis ja, skriv kort konklusionen. Skal være afsluttet inden udvalgsgodkendelse.
HR-kredsen	Ikke relevant	Inddrages dog ifm. implementeringsindsatsen.
IT-kredsen	Ikke relevant	Inddrages dog ifm. implementeringsindsatsen.

## 1.13 TEKNISK BILAG

Tabel 9. Fordeling af varige ændringer mellem udvalg, service

Udvalg		1.000 kr. 2020 p/l					
		2019	2020	2021	2022	2023	2024
Økonomiudvalget	Besparelse				-11.605	-22.155	-32.705
	Omkostninger				5.000	5.000	5.000
Kultur- og Fritidsudvalget	Besparelse				-3.482	-6.647	-9.812
	Omkostninger					0	0
Børne- og Ungdomsudvalget	Besparelse				-15.054	-28.739	-42.424
	Omkostninger					0	0
Sundheds- og Omsorgsudvalget	Besparelse				-8.492	-16.212	-23.932
	Omkostninger					0	0
Socialudvalget	Besparelse				-8.536	-16.296	-24.056
	Omkostninger					0	0
Teknik- og Miljøudvalget	Besparelse				-5.616	-10.721	-15.826
	Omkostninger					0	0
Beskæftigelses- og Integrationsudvalget	Besparelse				-2.217	-4.232	-6.247
	Omkostninger						
Total	Besparelse				<b>-55.000</b>	<b>-105.000</b>	<b>-155.000</b>
	Omkostninger				5.000	5.000	5.000

### 1.13.1 Fordeling af midlertidige midler på udvalg

Investeringerne er på baggrund af kategoriansvaret. Tabellen viser den totale sum af investeringer for alle de kategorier et udvalg varetager. KEID tilføres desuden midler til finansiering af Taskforce, udvikling af paradigmer til indkøbsprocesser samt fortsat projektledelse.

**Tabel 10. Fordeling af serviceinvesteringer mellem udvalg**

Udvalg	1.000 kr. 2020 p/l					
	2019 <sup>5</sup>	2020	2021	2022	2023	2024
Økonomiudvalget						
Koncernservice						
Koncern IT	518	1.036	1.036	1.036		
Københavns Ejendomme	4.984	13.467	15.320	9.570	6.718	4.866
Byggeri København						
Kultur- og Fritidsudvalget	58	117	117	117		
Børne- og Ungdomsudvalget	268	535	535	535		
Sundheds- og Omsorgsudvalget	269	808	1.077	1.077	538	
Socialudvalget						
Teknik- og Miljøudvalget	268	535	535	535		
Beskæftigelses- og Integrationsudvalget						
<b>Total</b>	<b>6.365</b>	<b>16.498</b>	<b>18.620</b>	<b>12.870</b>	<b>7.257</b>	<b>4.666</b>

**Tabel 11. Fordeling af anlægsinvesteringer mellem udvalg**

Udvalg	1.000 kr. 2020 p/l					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Økonomiudvalget						
Koncernservice						
Koncern IT						
Københavns Ejendomme	300	300	50	50	50	50
Byggeri København						
Kultur- og Fritidsudvalget						
Børne- og Ungdomsudvalget						
Sundheds- og Omsorgsudvalget						
Socialudvalget						
Teknik- og Miljøudvalget						
Beskæftigelses- og Integrationsudvalget						
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>

<sup>5</sup> Da projektet først begynder i andet halvår af 2019 er investeringerne for 2019 halveret.

## Appendiks

### 1.14 FORDELING AF EKSISTERENDE ÅRSVÆRK PÅ INDKØBSOMRÅDET

Af **tabel 12** herunder fremgår fordelingen af indmeldte årsværk.

- Rækkerne viser kategorien og fra hvilke forvaltninger kategorien får tilført årsværk ud fra den validerede afdækning af nuværende medarbejdere på indkøbsområdet.
- Kolonnerne viser hvilke kategorier forvaltningerne har årsværk i henhold til den validerede afdækning af nuværende medarbejdere på indkøbsområdet.
- Kolonnen "ansvarlig" viser hvem der varetager kategoriansvaret.
- Kolonnen "midlertidige investeringer" viser de investeringer der tilføres kategorien i forbindelse med business casen.
- Kolonnen "Total for kategori" er de samlede årsværk, der indgår i kategorien – dvs. både årsværk fra forvaltningerne + investeringerne fra business casen. Disse årsværk tilføres kategoriansvarlige forvaltning.

**Tabel 12: Overblik over årsværk fordelt på kategorier med angivelse af afgivende forvaltninger**

Kategori	Ansvarlig	BUF	BIF	KFF	SOF	SUF	TMF	KIT	ØKF	Total	Midlertidige investeringer	Total for kategori
Fødevarer	BUF	0,38				0,20			0,69	1,27	0,78	<b>2,05</b>
Hr og konference	ØKF								1,18	1,18	1,4	<b>2,58</b>
It	KIT								0,8	0,80	1,51	<b>2,31</b>
Materiel og maskiner	TMF					0,1	3,4		0,1	3,60	0,78	<b>4,38</b>
Tele	KFF			0,5						0,50	0,17	<b>0,67</b>
Varekøb til sundhedsområdet	SUF				0,1	0,2			0,1	0,40	0,34	<b>0,74</b>
Øvrige varekøb	ØKF	0,9							0,96	1,85	0,34	<b>2,19</b>
Entrepriserådgivning	ØKF								0,6	0,60	0,56	<b>1,16</b>
Facility management	ØKF	0,17		0,30			1,26		6,6	8,34	0,44	<b>8,78</b>
Vej og park ydelser	TMF						3,24			3,24	0,17	<b>3,41</b>
Finans og forsikring	ØKF								1,1	1,05	0,5	<b>1,55</b>
Forsyning, brændsel og drivmidler	ØKF								0,39	0,39	0	<b>0,39</b>
Hjælpebidler	SUF					2				2,00	0,84	<b>2,84</b>
Håndværkerydelser	ØKF								2,5	2,50	0,67	<b>3,17</b>
Logistik og transport	ØKF								2,1	2,05	0	<b>2,05</b>
Personbefordring	ØKF	0,17			0,2	0,2			0,25	0,82	0,11	<b>0,93</b>
Renovation og affaldsbehandling	ØKF						1,00		1,0	2,00	0	<b>2,00</b>
Rådgivning	ØKF								0,37	0,37	0,62	<b>0,99</b>
Vikarservice	ØKF				0,3	0,1			2,8	3,15	0,17	<b>3,32</b>
Øvrige borgerrettede serviceydelser	SUF					0,2			0,3	0,51	0,39	<b>0,90</b>
Øvrige tjenesteydelser	ØKF								1,3	1,31	0,39	<b>1,70</b>
<b>Total</b>		<b>1,6</b>	<b>0,0</b>	<b>0,8</b>	<b>0,6</b>	<b>3,0</b>	<b>8,9</b>	<b>0,0</b>	<b>23,0</b>	<b>37,9</b>	<b>10,2</b>	<b>48,1</b>



## 1.15 FORDELING AF ÅRSVÆRK TIL BEMANDING AF FORVALTNINGSPARTNEREN

**Tabel 13** herunder viser de antal årsværk, der er meldt ind som forvaltningsspecifikke. Forvaltningsspecifikke årsværk er ikke en del af kategorierne, men varetager koordinerende og implementerende opgaver i forbindelse med udbud i forvaltningerne.

Første række er det antal årsværk som forvaltningerne har meldt ind. De summerer til 8,8. I anden række er disse blevet genfordelt efter fordelingsnøgle baseret på antallet af kategorier som forvaltningen har mere end 10% spend i.

Dermed er anden række udtryk for den endelige bemanning af forvaltningspartnerrollen.

**Tabel 13: Overblik over fordeling af årsværk til forvaltningspartneren**

	BUF	BIF	KFF	SOF	SUF	TMF	KIT	ØKF	Total
ÅV indmeldt og allokeres til forvaltningspartnere per forvaltning	0,8	0,7	0,68	0,8	3	1	0	1,8	8,8
Endelig bemanning af forvaltningspartner per forvaltning	2,26	0,59	0,50	1,76	1,59	1,26	0	0,84	8,8