



Afrapportering vedrørende ny udbuds- og indkøbspolitik



Indholdsfortegnelse

INDLEDNING	3
BESKRIVELSE AF DET NUVÆRENDE INDKØBSOMRÅDE.....	4
ORGANISERING AF INDKØBSFUNKTIONEN	4
OPGAVER FOR AK INDKØB	5
SKI AFTALER	6
FINANSIERING AF AK INDKØB	7
NØGLETAL VEDRØRENDE INDKØBSOMRÅDET I AALBORG KOMMUNE.....	7
INDKØBSVOLUMEN	8
POTENTIALE	9
SKI-AFTALER	9
COMPLIANCE	10
INDSATSER	11
E-HANDEL (TRUE TRADE)	11
FAKTURERING OG LEVERANDØRER	13
FORSLAG TIL FREMTIDIG ORGANISERING OG FINANSIERING AF INDKØBSOMRÅDET I AALBORG KOMMUNE	15
OVERORDNET ANSVARS- OG OPGAVEFORDELING INDEN FOR INDKØBSOMRÅDET	15
ORGANISATORISK PLACERING AF DEN TVÆRGÅENDE INDKØBSFUNKTION	15
FORSLAG OG KONSEKVENSER I FORHOLD TIL ORGANISERING OG FINANSIERING	16

Kolofon:

Økonomi- og Planlægningsgruppen
09. august 2017
2017-015815 / 2017-015815-20

Indledning

Magistraten behandlede på møde den 13. marts 2017 forslag til arbejdet med udmøntning af stordriftsfordele og rammebesparelser i Budget 2017, samt initiativer vedrørende Moderniserings- og effektiviseringsprogrammet fra 2018.

Som en del af arbejdet med Moderniserings- og effektiviseringsprogram fra 2018 og frem er der beskrevet et initiativ vedrørende ny indkøbspolitik og organisering.

Det blev besluttet, at Økonomi- og Planlægningsgruppen skulle være udførende på projektet, der blev forankret i Direktørgruppen.

Direktørgruppen godkendte på møde den 27. marts 2017 kommissorium for projektarbejdet, hvori fire konkrete produkter blev besluttet udarbejdet:

- Kortlægning af indkøbsområdet i Aalborg Kommune
- Forslag til ny indkøbspolitik for Aalborg Kommune
- Forslag til fremtidig organisatorisk placering af indkøbsfunktionen
- Forslag til fremtidig finansiering af indkøbsfunktionens drift

Nærværende afrapportering indeholder en kortlægning af indkøbsområdet, der består af dels en beskrivelse af området, dels en nøgletalsrapport. Derudover indeholder afrapporteringen forslag til fremtidig organisering og finansiering.

Forslag til ny udbuds- og indkøbspolitik, inklusiv bilag, forefindes som særskilt dokument.

Beskrivelse af det nuværende indkøbsområde

I Direktørgruppens arbejdsprogram for 2017 – og som en del af udmøntningen af regeringens Moderniserings- og effektiviseringsprogram – er det besluttet, at der skal udarbejdes forslag til ny indkøbspolitik og organisering.

Der skal i projektet udarbejdes en beskrivelse af indkøbsområdet i Aalborg Kommune, herunder den nuværende organisering og finansiering. Beskrivelsen skal tilvejebringe et generelt, bredt vidgrundlag om det nuværende indkøbsområde, der danner fælles baseline for kommunens nuværende indsats på indkøbsområdet.

Denne beskrivelse indeholder følgende emner:

1. Organisering af indkøbsfunktionen
2. Opgaver for AK Indkøb
3. SKI-aftaler
4. Finansiering af AK Indkøb

Organisering af indkøbsfunktionen

AK Indkøb

AK Indkøb er Aalborg Kommunes indkøbsafdeling og har til formål at lave indkøbsaftaler for Aalborg Kommune.

AK Indkøb er organisatorisk placeret i Miljø- og Energiforvaltningen, Administration og Service, men er fysisk placeret på Hjulmagervej 24, 9000 Aalborg.

AK Indkøb består af en leder (½-normering), en faglig koordinator, seks udbudskonsulenter (en tidsbegrænset til 31.03.2018 og en tidsbegrænset til 31.12.2017), to e-handelskonsulenter inklusiv controlling og en overassistent.

Logistik og Indkøb

På samme adresse (Hjulmagervej 24) findes Logistik og Indkøb, der er en del af Aalborg Service A/S, og som er lager for Forsyningsselskaberne (Varme, Vand, Gas og Renovation).

Lageret samler produkter fra mange områder, hvorefter selskaberne bestiller til afhentning eller levering. Selskaberne benytter de kommunale aftaler på samme vilkår som de kommunale enheder og derudover udarbejdes udbud på produkter, der kun bruges i selskaberne. Eksempelvis Fjernvarmerør, forskellige målere og Renovationsbiler. Endelig udarbejdes tilbudsindhentninger, hvor det er muligt.

Lederen af AK Indkøb er også leder af Logistik og Indkøb (½-normering).

Indkøbsgruppen

Til at koordinere Aalborg Kommunes indkøb i henhold til Indkøbspolitikken er der nedsat en Indkøbsgruppe. Indkøbsgruppen består af repræsentanter fra alle forvaltninger, idet hver forvaltning udpeger 1-2 repræsentanter til Indkøbsgruppen.

Formanden for Indkøbsgruppen er Administrationschefen i Miljø- og Energiforvaltningen, mens Leder af AK Indkøb er koordinator for Indkøbsgruppens arbejdsopgaver. Faglig koordinator i AK Indkøb er sekretær for Indkøbsgruppen.

Indkøbsgruppen udarbejder generelle retningslinjer for gennemførelse af Aalborg Kommunes Indkøbspolitik og for samarbejdet med andre kommuner/offentlige/private virksomheder.

Indkøbsgruppen mødes efter behov, dog mindst 4 gange årligt. De enkelte medlemmer af Indkøbsgruppen er forpligtet til at arbejde effektivt for realisering af Indkøbspolitikken. Herunder er de forpligtet til at medvirke ved fremskaffelse af de nødvendige oplysninger og brugergruppemedlemmer i forbindelse med udarbejdelsen af udbud. Medlemmerne af Indkøbsgruppen skal desuden medvirke koordinerende i samarbejdet mellem Indkøbsgruppen og forvaltningerne.

Hvert år afgives en beretning i forbindelse med regnskabsafslutning til Direktørgruppen om aktiviteten i det forløbne år. Beretningen kan indeholde forslag til forbedringer og ændringer i Aalborg Kommunes indkøbsadfærd.

Udarbejdelsen af de konkrete udbud foretages af AK Indkøb i samarbejde med de forskellige Brugergrupper. Forhåndsvurderingen af de enkelte, konkrete udbud foretages af AK Indkøb og godkendes af Indkøbsgruppen. Indkøbsgruppen informerer Direktørgruppen om aktiviteter på Aalborg Kommunes indkøbsområde.

Brugergrupper

For at sikre optimal viden til udarbejdelse af kravspecifikationer ved de enkelte udbud, benytter Aalborg Kommune brugergrupper.

Uanset om det er en forvaltningsaftale eller en tværgående aftale forpligter alle afdelinger og institutioner sig til at deltage aktivt i en brugergruppe. Brugergrupperne består af fagpersonale inden for det specifikke udbudsområde, samt AK Indkøbs udbudskonsulent på området.

Brugergrupperne medvirker med deres erfaring og viden til at afdække behov og fastsætte krav mv. forud for et udbud, samt foretager løbene evaluering af aftalerne, således alle gevinster opnås.

I denne proces arbejdes der sammen med Miljø, for at definere hvilke områder, hvor der kan købes mere "grønt" ind. Dette er også set i forhold til den vedtagne Bæredygtighedsstrategi, samt de mål man har i "Partnerskab for Offentlige Grønne Indkøb" (POGI), som AK Indkøb er medlem af.

Opgaver for AK Indkøb

AK Indkøbs primære opgave er at sikre, at Indkøbspolitikkens formål udmøntes i de konkrete indkøbsaftaler under iagttagelse af lovgivning og Aalborg Kommunes strategier og politikker, herunder Bæredygtighedsstrategi. Kravspecifikationer ift. til de enkelte områder varetages primært af det fagpersonale som deltager i brugergrupperne i samarbejde med AK Indkøbs udbudskonsulent. De fleste aftaler er på varekøbsområdet, samt enkelte tjenesteydelser.

Herudover fungerer AK Indkøb som konsulenter i forbindelse med indkøb, som ikke er aftaledækket og ved andre større specielle indkøb. Konsulentfunktionen kan også udøves over for andre kommuner og offentlige myndigheder.

Under selve udbudsprocessen er det udbudskonsulenten, der koordinerer opgaverne ift. brugergrupper og markedsanalyse, herunder undersøge hvilke leverandører der findes på markedet (samt i kommunen) til det givne udbud, samt undersøge den eventuelle udvikling der er sket på vareområdet mm.

AK Indkøb varetager kontraktopfølgningen med Aalborg Kommunes aftaleleverandører, pristjek, statusmøder med leverandører mm.

Udover selve udbudsprocessen står AK Indkøb også for de efterfølgende faser. Herunder *tilbudsfasen* indeholdende hensigtserklæringer, afslagsmeddelelser, aktindsigter og klagesager. Yderligere står AK Indkøb for *kontraktfasen* indeholdende statusmøder på eksisterende aftaler,

uoverensstemmelser, aftaleforlængelser, mm. Derudover står AK Indkøb for *implementeringsfasen* med at informere Aalborg Kommunes brugere om de indgåede aftaler og hertil sørger AK Indkøb for, at alle indkøbsaftaler er at finde i True Trade (Kommunens e-handelssystem), som er med til gøre indkøb nemmere.

True Trade indeholder oversigt over alle AK Indkøbs aftaler og er samtidig et E-handelssystem, hvor hver indkøbsenhed i kommunen kan handle ind på aftalerne samtidig i én indkøbskurv på tværs af E-handelsaftalerne. True Trade er et middel til at opnå effektiviseringer og besparelser på indkøb, og anvendelsen af systemet er brugervenligt for Aalborg Kommunes ansatte. I dialog med decentrale indkøbere arbejder AK Indkøb for at optimere e-indkøb, samtidig med at indkøbssystemet vedligeholdes. AK Indkøb er ansvarlig for at tilbyde undervisning til de decentrale indkøbere i brugen af det elektroniske indkøbssystem.

Forudsætningen for at høste gevinsten ved udbud, er, at der følges op på den indgåede aftale. Det skal sikre, at både leverandøren og Aalborg Kommune lever op til aftalens bestemmelser. For at optimere anvendelsen af aftalerne analyseres indkøbsaftalerne løbende. Analyse af indkøb bruges bl.a. til at afsøge nye udbudsområder, afrapportering til ledelsen, dialog med de decentrale indkøbere og til opfølgingsmøder med Aalborg Kommunes leverandører.

AK Indkøb vil løbende udvikle indkøbsarbejdet i Aalborg Kommune ved at udbygge og fastholde en optimal kompetenceudvikling af de kommunale udbudskonsulenter. AK Indkøb vil følge udviklingen i markedet og samarbejde samt udveksle erfaringer med andre kommuner og eksterne samarbejdspartnere.

Udbud i forvaltningerne

Der kan være fagspecifikke områder, hvor udbuddet foretages af de udbudsansvarlige i Aalborg Kommunes forvaltninger. I disse udbud har forvaltningen selv ansvaret for f.eks. forhåndsvurderingen, udbudsprocessen og overholdelse af Indkøbspolitikken mv.

SKI aftaler

I Økonomiaftalen har KL i samarbejde med SKI fortsat stor fokus på de forpligtende aftaler.

Formålet er at samle kommunernes indkøbsvolumen og derved effektivisere kommunernes indkøb yderligere.

Indførelsen af de forpligtende aftaler har vist, at der for AK Indkøb er et stort implementeringsarbejde i forbindelse med opstart af disse aftaler. Aftalerne er ens for alle kommuner, og det kan give nogle udfordringer, da de ikke er tilpasset Aalborg Kommunes præcise behov og krav til aftalernes udformning.

AK Indkøb har i 2016 været med på 13 Forpligtende indkøbsaftaler. Volumen på disse aftaler er fordoblet i forhold til 2015 og den samlede volumen (2016) på disse aftaler udgør 41,3 mio. kr.

KL vil i samarbejde med SKI videreudvikle de fælleskommunale, forpligtende indkøbsaftaler og forventer at udvikle 15-20 nye kommunalt forpligtende indkøbsaftaler frem mod 2020, samtidig med at den eksisterende portefølje af kommunalt forpligtende aftaler genudbydes.

Det er samtidig et mål, at tilslutningen på de forpligtende kommunale indkøbsaftaler øges yderligere, samt at der udvikles dokumentationsmuligheder, der kan understøtte kommunernes arbejde med at øge brugen (compliance) på aftalerne.

Der vil i forbindelse med forhandlingerne om kommunernes økonomi for 2017 blive fulgt op herpå.

Aalborg Kommune er tilmeldt 13 ud af 19 forpligtende SKI-aftaler.

Idet der ingen bonusafregning er til AK Indkøb på SKI aftalerne, udfordrer disse aftaler mere og mere finansieringsmodellen for AK Indkøb, jævnfør nedenstående.

Finansiering af AK Indkøb

Finansieringen af AK Indkøb sker ved hjælp af en bonusbetaling fra leverandørerne på 2 % af forbruget på aftalerne. Dog er flere aftaler gennem de senere år indgået uden bonusbetaling på grund af forskellige omstændigheder (eksempelvis buskørsel, taxakørsel og leasing).

Bonusindtægten er udfordret fremadrettet dels ved at de omegnskommuner (Jammerbugt, Brønderslev, Hjørring og Læsø), der tidligere har benyttet Aalborg Kommunes aftale i vid udtrækning, selv har opnormeret på Indkøbsområdet og dermed hjemtaget flere aftale. Dels har en del af de nordjyske kommuner indgået et "partnerskab" om fællesudbud af forskellige områder.

Dertil er de forpligtende SKI-aftaler også en faktor i forhold til AK Indkøbs bonusindtægt. Tilslutningen til disse aftaler har for AK Indkøb betydet en mindreindtægt i størrelsen 800.000 kr. i 2016. Implementering og drift af disse aftaler ligger stadig i de enkelte kommuner.

Af nedenstående fremgår hovedtallene i AK Indkøbs årsregnskab for 2016

Beløb i 1.000 kr.	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Omsætning	5.785	6.438	5.244	5.376	5.620	6.394
Omsætningsstigning	-653	1.194	-132	-224	-774	-75
Dækningsgrad	20,3 %	25,2 %	32,8 %	37,4 %	46,1 %	57,3 %
Antal ansatte	9,5	8,6	6,6	7,1	5,9	5,2
Omsætning pr. ansat	606	749	795	757	956	1.230
Salgsomkostninger pr. ansat	505	560	534	474	515	525
Årets resultat *	-1.112	-50	-1.034	382	-1.537	2.137
Overskudsgrad	-	-	-	7,1 %	-	33,4 %
Aktiver i alt	832	1.945	1.995	9.529	9.146	10.683
Indkøbsvolumen - mio. kr.	324,0	338,9	285,5	282,5	305,8	316,1
Bonus-pct af egne aftaler	2,0 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %

*) Årets negative resultat i 2012 skyldes primært AK Indkøbs bidrag på 2.500.000 kr. til kommunens rammebesparelse på fremmede lejemål.

Årets negative resultat i 2014 skyldes primært AK Indkøbs bidrag på 1.000.000 kr. til kommunens rammebesparelse i forbindelse med godkendelse af B2014-2016.

Årets negative resultat i 2015 skyldes primært afholdte udgifter til lokalkøbsanalyse, der i henhold til Byrådets beslutning på møde den 15. december 2014, punkt 3, finansieres af AK Indkøbs opsparede overskud fra tidligere år.

Årets negative resultat i 2016 skyldes primært afholdte udgifter til lokalkøbsanalyse, hvoraf 1.000.000 kr. finansieres af AK Indkøbs opsparede overskud fra tidligere år, jfr. Byrådets beslutning på møde den 15. december 2014, punkt. Den resterende del af underskuddet udgør 113.000 og modregnes ligeledes i AK Indkøbs opsparede overskud fra tidligere år.

Kilde: AK Indkøbs Årsberetning og årsregnskab 2016

Nøgletal vedrørende indkøbsområdet i Aalborg Kommune

Indkøbsområdet er gennem en årrække blevet fremhævet i både økonomiaftalerne og andre fælleskommunale sammenhænge, som et område med betragteligt effektiviseringspotentiale.

Årsagen til dette er dels den samlede indkøbsvolumen i kommunerne på ca. 100 mia. kr. årligt, dels at eventuelle besparelser på området kan anvendes direkte til øget service.

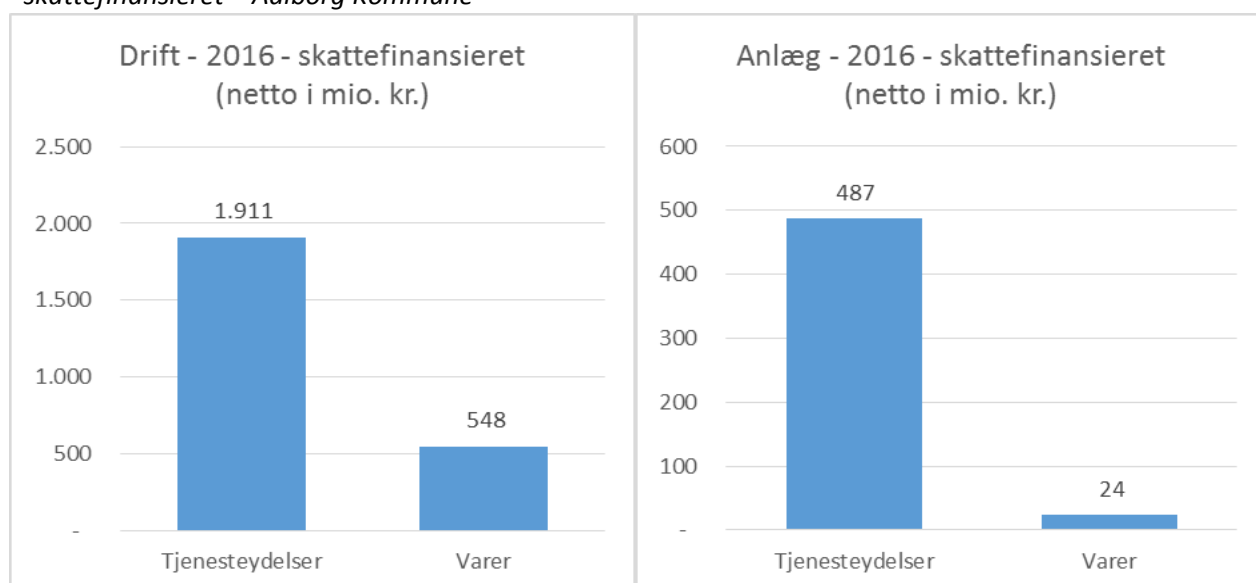
I nærværende nøgletalsrapport redegøres der for indkøbsområdet i Aalborg Kommune i forhold til volumen, potentiale og compliance, SKI-aftaler, e-handel, samt leverandører og fakturering.

Indkøbsvolumen

Samlet set købte Aalborg Kommune i 2016 varer og tjenesteydelser for 2.970 mio. kr. på det skattefinansierede område, når der ikke medregnes køb af jord og bygninger, samt betalinger til andre kommuner, regioner og staten.

Nedenfor er det samlede indkøb fordelt på henholdsvis drift og anlæg.

Indkøb af varer og tjenesteydelser i 2016, drift og anlæg – skattefinansieret – Aalborg Kommune



Kilde: Prisme økonomisystem. Medtaget er art 2 (varekøb) og art 4 (Tjenesteydelser mv.), dog undtagen art 2.5 og 2.6 (Køb af jord og bygninger (inkl. moms)/(ekskl. moms)) og art 4.6, 4.7 og 4.8 (Betalinger til staten, regioner og kommuner).

Anlæg

I forhold til indkøb på anlægsområdet (511 mio. kr.) er det forventningen, at indkøbene har været konkurrenceudsat gennem licitationer eller udbud. På sigt kunne det være en opgave for den fælles indkøbsfunktion at analysere dette område nærmere.

Drift

For se vidt angår indkøb på driftsområdet (2.459 mio. kr.), har AK Indkøb i perioden udbudt områder med et potentiale på ca. kr. 300 mio. pr. år. Det er samtidig blevet opgjort i en undersøgelse i juni 2017, at forvaltningerne har gældende EU udbudte varer og tjenesteydelser for ca. 440 mio. kr. udover AK Indkøbs ca. 300 mio. kr. Samlet set er det kendte aftaledækkede indkøb på ca. 740 mio. kr. ud af den samlede indkøbsvolumen på 2.459 mio. kr.

Der eksisterer i dag ikke et samlet overblik over Aalborg Kommunes indkøbsaftaler, hvilket gør at det ikke er muligt at afklare, hvor stor en andel af de resterende 1.700 mio. kr., der er aftaledækket eller på anden vis har været konkurrenceudsat. For at kunne skabe et reelt billede af dette, bør der skabes et samlet overblik over alle udbud og aftaler.

Potentiale

Det er realistisk at forvente, at en væsentlig andel af ovenstående 1.700 mio. kr. formentlig er aftaledækket eller har været konkurrenceudsat. Eksempelvis er driftsudgifter til Aalborg Kommunes administrative it-systemer, samt indkøb på Frit-valgsområdet ikke medregnet. Der kan dog fortsat identificeres et markant potentiale for effektivisering af området, hvilket skal af-dækkes nærmere af den fælles indkøbsfunktion.

En effektivisering bør både bestå i en mere strategisk tilgang til det samlede indkøbsområde i Aalborg Kommune og i forhold til det konkrete arbejde med udbud, konkurrenceudsættelse og compliance på aftalerne.

En ændret, og mere strategisk tilgang til indkøbsområdet, kræver et markant ledelsesfokus fra både den øverste ledelse og ledelsen på kommunens mange institutioner. Det stilles samtidig krav til organiseringen af området, aftalegrundlaget, samt it-understøttelsen.

I de kommende afsnit redegøres der for nøgletal vedrørende SKI-aftaler, der fra både regeringens og KLs side anses som et centralt værktøj til effektivisering af området. Der redegøres ligeledes for compliance på indkøbsaftalerne, kommunens e-handelssystem, samt fakturering og leverandører.

SKI-Aftaler

I KLs Fælleskommunale Indkøbsstrategi, samt i de seneste økonomiaftaler, spiller effektivt indkøb en central rolle. Et af værktøjerne i den forbindelse er de fælles SKI-aftaler.

I takt med at Aalborg Kommune tilslutter sig flere og flere SKI-aftaler, vil rollen for den fælles indkøbsfunktion ændre sig. Arbejdsmængden i forhold til gennemførelse af egne udbud vil falde, mens arbejdsmængden i forhold til implementering af SKI-aftaler, samt controlling i relation til samme, vil stige.

Nedenstående redegør for Aalborg Kommunes anvendelse af, og indkøb på, SKI-aftaler.

Benchmark på anvendelse af, og køb på, SKI-aftaler (Aarhus, Odense og Aalborg):

i mio. kr.	Samlet køb 2015	Samlet køb 2016	Køb på Forpligtende aftaler (2016)	Antal Forpligtende aftaler
Aarhus Kommune	76,0	53,5	12,2	9 / 19
Odense Kommune	71,7	80,8	43,9	16 / 19
Aalborg Kommune	82,0	99,2	41,3	13 / 19

Kilde: Statens og Kommunernes indkøbsservice

Ovenstående opgørelse af køb på SKI-aftaler er indmeldt til SKI af leverandørerne. Der er enkelte aftaler, der først er trådt i kraft i løbet af 2016. I forbindelse med et kommende indkøbs-dataprojekt, som SKI og KL etablerer, vil data blive verificeret.

Ovenstående indkøb på SKI-aftalerne viser dog ikke, hvorvidt Aalborg Kommune udnytter det fulde potentiale i aftalen. Et eksempel på dette er beskrevet under afsnittet "Compliance".

Aalborg Kommunes køb i 2016 på de 13 forpligtende aftaler (41,3 mio. kr.) fordeler sig som følger:

Computere - 10,4 mio. kr.	Servere - 1,1 mio. kr.
Tablets - 6,7 mio.- kr.	Forbrugsartikler - 0,9 mio. kr.
Kopi og Print - 5,4 mio. kr.	AV-udstyr - 0,8 mio. kr.

Biblioteksmaterialer - 5,1 mio. kr.	Tidsskrifter - 0,4 mio. kr.
Aftørringspapir m.m. - 3,2 mio. kr. (udgår 2016/17)	Engangsservice - 0,1 mio. kr. (udgår 2016/17)
Rengøringsartikler - 2,8 mio. kr. (udgår 2016/17)	Sygeplejeartikler - 0,5 mio. kr.
Kontormøbler - 1,3 mio. kr.	

Aalborg Kommune er ikke tilmeldt nedenstående forpligtende aftaler:

Aftalenavn	Aalborg Kommune benytter i stedet
Tele og Data	SKI frivillig aftale
Standardsoftware	SKI frivillig aftale
Kontorartikler	SKI frivillig aftale
Elevatorservice	Eget udbud i Aalborg Kommune
Vejsalt	Eget udbud sammen med øvrige nordjyske kommuner
Brændstof	Eget udbud i Aalborg Kommune
Fødevarer	Eget udbud i Aalborg Kommune

Compliance

Compliance defineres på to måder:

- "Compliance 1" fortæller om indkøb er foretaget ved leverandører med indkøbsaftale, men ikke om det er aftalevarer, der indkøbes
- "Compliance 2" fortæller både indkøb er foretaget ved leverandører med indkøbsaftale og om det er aftalevarer, der indkøbes

Compliance 1

Nedenstående indeholder udvalgte indkøbsaftaler i perioden fra 1. januar til 30. april 2017.

Indkøbsaftale	Samlet indkøb (i mio. kr.)	Indkøb ved aftaleleverandør (i mio. kr.)	Compliance 1
Frugt og grønt	4,3	1,9	45,5 %
Møbler	1,6	0,6	38,7 %
Fødevarer ekskl. Frugt og grønt	14,9	10,5	70,4 %
Forbrugsartikler - SKI forpligtende aftale (Rengøring, håndhygiejne, engangsservice mm.)	5,6	3,7	65,7 %
Kontorartikler	1,1	0,7	65,5 %

Kilde: egen analyse i True Analyze

Compliance 2

Nedenstående eksempel fra 2014 redegør for compliance 2 for fire aftaleområder samlet.

Indkøbsaftale	Samlet indkøb (i mio. kr.)	Indkøbt korrekt (aftalevarer ved aftaleleverandør og (i mio. kr.)	Compliance 2
Rengøring	18,9	6,3	33 %
Forbrugsartikler (Engangsservice, aftørringspapir etc.),			
Kopipapir			
Kontorartikler			

Varer indkøbt uden for aftalerne, hvor der fandtes tilsvarende produkter på indkøbsaftalerne, udgjorde i ovenstående eksempel 7,7 mio. kr. Denne handel blev både foretaget ved aftaleleverandøren og ved andre leverandører.

Aftalepriserne på disse produkter ville have været 3,5 mio. kr., hvilket betyder, at merudgiften til varekøbene uden for aftalerne har været ca. 4,2 mio. kr. Der kan derfor identificeres et væsentligt potentiale i forhold til at hæve compliance på kommunens indkøbsaftaler.

Indsatser

Et af værktøjerne til at hæve compliance er at øge anvendelsen af kommunes e-handelssystem True Trade.

Ved at handle via katalogerne i True Trade sikres det, at der indkøbes aftalevarer til de aftalte priser. Det medvirker samtidig, at der ikke faktureres øvrige udgifter eller gebyrer i forbindelse med indkøbet, ligesom det nedbringer de samlede administrative omkostninger i forbindelse med den efterfølgende fakturabehandling.

Det kræver samtidig et løbende ledelsesfokus i organisationen, ligesom kommunikationen til kommunens mange indkøbere omkring anvendelsen af True Trade og indkøbsaftaler fremadrettet bør intensiveres og målrettes.

E-handel (True Trade)

Aalborg Kommune har 1. februar 2017 indført E-handelssystemet True Trade.

True Trade fungerer både som indkøbssystem, hvor kommunens indkøbere kan bestille varer fra aftaleleverandørernes elektroniske varekataloger. Men True Trade indeholder også kommunes aftalekatalog, der gør det muligt for indkøbere at orientere sig i, hvilken indkøbsaftalerne Aalborg Kommune har indgået.

Implementering

I Aalborg Kommunes True Trade findes der medio 2017 i alt 60.000 e-handelsprodukter, fordelt på ca. 50 aftaler som kan e-handles. Derudover er der ca. 150 indkøbsaftaler, som ikke kan e-handles, eksempelvis Leasingaftalen, som ikke er e-handelsegnet.

Det er besluttet, at alle ansatte i Aalborg Kommune har adgang til at kigge i True Trade, mens det er nærmeste leder, der afgør hvem der har indkøbsrettigheder.

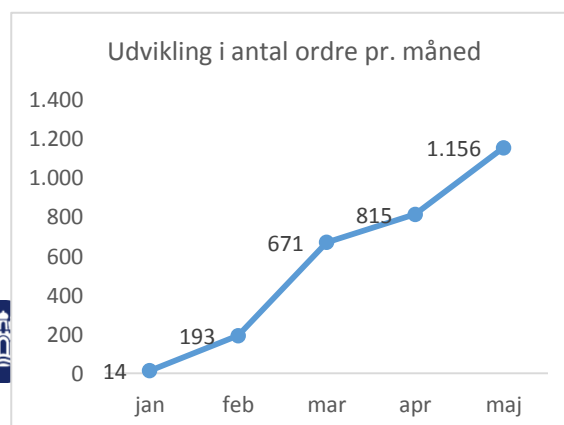
Indtil videre har 2.100 ansatte har været inde i True Trade siden opstarten og 384 afdelinger har handlet via systemet.

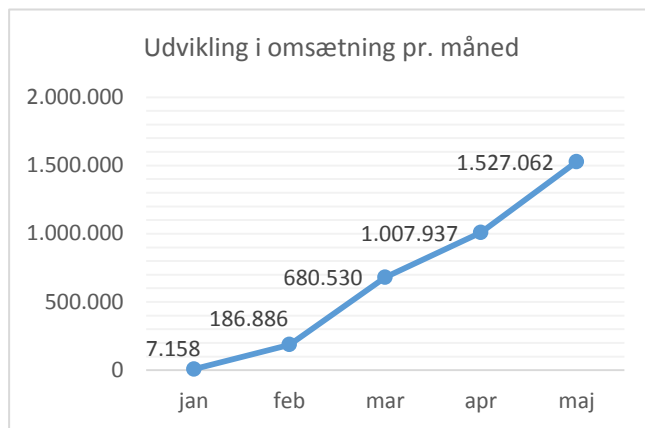
Implementeringen og udbredelsen af True Trade i Aalborg Kommune er en central indsats i arbejdet med at hæve compliance og dermed sikre at indkøb foretages via indkøbsaftalerne og priserne er de rette.

Udvikling

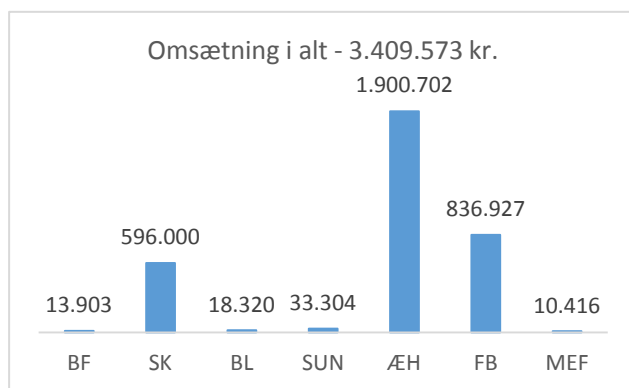
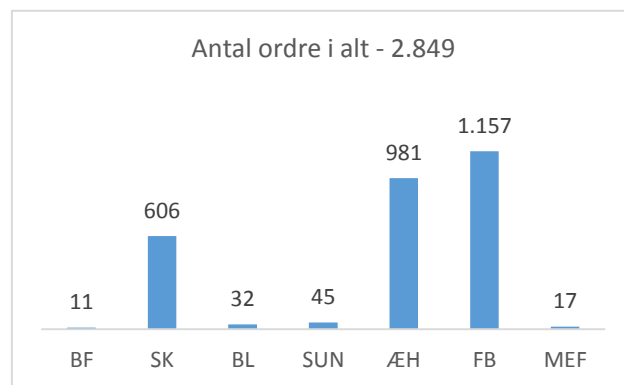
Nedenstående grafer og tabeller beskriver, hvordan anvendelsen af True Trade har udviklet sig siden implementeringen, og hvordan Aalborg Kommunes anvendelse er sammenlignet med øvrige kommuner.

Udvikling i omsætning og antal ordre – hele Aalborg Kommune – t.o.m. maj 2017





Omsætning og antal ordre – opdelt på forvaltningerne – t.o.m. maj 2017



Sammenligning af Aalborg Kommune med øvrige TrueTrade kommuner:

Kommune	Omsætning	Antal ordrer	Gns. pr ordre
Odense Kommune	3.815.662	2.245	1.699
Herning Kommune	2.229.684	1.969	1.132
Gladsaxe Kommune	1.601.759	1.368	1.170
Aalborg Kommune	1.527.062	1.156	1.320
Ikast-Brande Kommune	1.289.062	818	1.575
Hjørring Kommune	1.268.175	1.002	1.265
Assens Kommune	1.050.075	688	1.526
Svendborg Kommune	718.826	880	816
Frederikshavn Kommune	401.320	462	868
Holstebro Kommune	397.021	395	1.005
Thisted Kommune	332.294	416	798
Hørsholm Kommune	275.994	322	857

Kilde: True Analyze

Århus Kommune har besluttet at overgå til True Trade per 1. januar 2018.

Indkøbsfunktionen har, i samarbejde med True Trade og øvrige True Trade kunder, et udviklingsarbejde i forhold til at skabe lettere adgang til løbende opdaterede kataloger fra leverandørerne (punch-out), hvor ajourføringen af e-katalogerne sker i sammenhæng med opdaterin-

ger på leverandørernes hjemmeside. Sådanne udviklingsaktiviteter kan, i forbindelse med eksempelvis automatisk kontering, på sigt kan medføre lavere omkostninger til katalogvedligehold og fakturabehandling.

Fakturering og leverandører

Det skal være nemt og attraktivt at være leverandør til Aalborg Kommune. Det stiller krav til kommunens strategisk udbud, men det stiller også krav til Aalborg Kommunes anvendelse af indkøbsaftalerne.

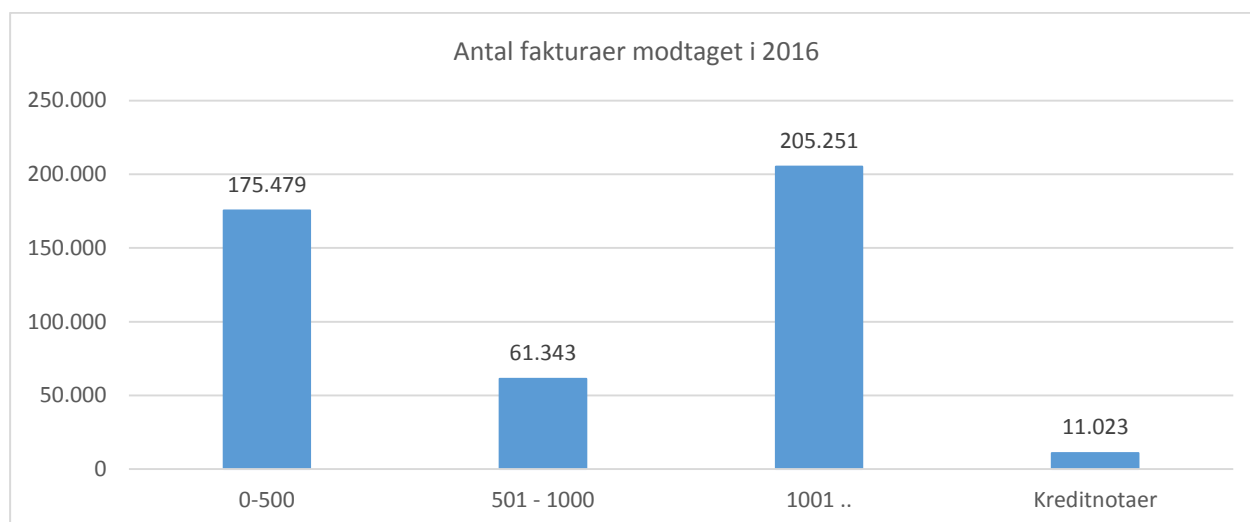
Leverandører, der indgår indkøbsaftale med Aalborg Kommune, skal kunne regne med, at aftalen anvendes og at de får en omsætningen via aftalen.

Samlet set har Aalborg Kommune i 2016 handlet med 9.957 leverandører og i alt modtaget 453.096 fakturaer (ekskl. mellemkommunal afregning).

Med henblik på at effektivisere indkøbsområdet ligger der en opgave i at nedbringe antallet af både leverandører og fakturaer, samt at øge fakturastørrelsen.

Fakturastørrelse

Aalborg Kommune har i 2016 i alt modtaget 453.096 fakturaer, såfremt fakturaer vedrørende mellemkommunal afregning ikke medtages. Nedenstående graf viser fordelingen af fakturaerne efter fakturastørrelse.



Eftersom der er omkostninger forbundet med håndtering af hver enkelt faktura, uanset fakturastørrelse, vil Aalborg Kommune med fordel kunne arbejde på at gøre ordrestørrelserne større og dermed fakturamængden lavere. Af ovenstående ses det, at 38,7 % af alle fakturaer i 2016 var mindre end 500 kr.

I forhold til de samlede omkostninger ved et indkøb, beskriver KL i handleplan til den fælleskommunale indkøbsstrategi, at omkostningerne ved et indkøb foretaget ved hjælp af e-handel kun udgør en cirka en tredjedel af omkostningerne ved et personligt foretaget indkøb. Dermed bør Aalborg Kommune i videst muligt omfang gennemføre indkøb ved hjælp af kommunens e-handelssystem.

Coop Danmark var den leverandør, der stod for flest fakturaer til Aalborg Kommune i 2016. 13.074 fakturaer var på under 100 kr. og 11.681 fakturaer var mellem 100 og 500 kr. Aalborg Kommune har ingen indkøbsaftale med COOP og der kan derfor ikke indkøbes via e-handel.

Ud over reduktion af omkostninger til håndtering af fakturaer ved hjælp af øget ordrestørrelse, vil der på sigt kunne høstes flere gevinster.

I kommende udbud kunne der med fordel tages højde for at "fri levering" ikke nødvendigvis er en fordel for Aalborg Kommune. Tilbudsgiverne er nødt til at regne leveringsomkostninger ind i deres tilbud, og når Aalborg kommune stiller krav om fri leverance, koster det typisk på produktpriserne. Ved at tillade et gebyr under en given ordrestørrelse vil udbyttet blive færre håndteringsomkostninger, samt antageligt bedre priser.

KL sætter også fokus på dette område i handleplanen til den fælleskommunale indkøbspolitik og Aalborg Kommunes True Trade kan håndtere dette, så brugerne altid bliver adviseret om gebyrgrænser inden de sender en ordre.

Antal leverandører

Aalborg Kommune har i 2016 handlet med 9.957 leverandører.

Af nedenstående fremgår det, at 7.346 af leverandørerne har sendt 10 eller færre fakturaer på et år, svarende til 73,8%. Det ses samtidig, at 31,8 % af kommunens leverandører i 2016 kun sendte 1 faktura.

Antal fakturaer	Antal leverandører	Procentdel	Fakturastørrelse		
			Under 500 kr.	501 – 999 kr.	Over 1.000 kr.
1 faktura	3.166	31,8%	572	368	2.146
2 faktura	1.356	13,6%	566	374	1.748
3 faktura	765	7,7%	506	273	1.468
4 faktura	554	5,6%	427	238	1.506
5 faktura	386	3,9%	397	232	1.263
6 faktura	333	3,3%	410	222	1.331
7 faktura	245	2,5%	328	217	1.136
8 faktura	216	2,2%	355	228	1.100
9 faktura	184	1,8%	315	189	1.120
10 fakturaer	141	1,4%	282	184	9.22
	7.346	73,8 %			

Ovenstående illustrerer også, at en markant del af kommunens leverandører, forventeligt også har en lav omsætningen forbundet med samhandlen med Aalborg kommune. Der vil således være et potentiale i at nedbringe antallet af leverandører, således omsætningen per leverandør øges.

Fakturastørrelsen i ovenstående tabel viser, at af de leverandører, der sender 10 eller færre fakturaer, de er 6.600 af dem på beløb under 1.000 kr. Samtidig sender ca. 1/6 af de leverandører, der kun sender 1 faktura årligt til Aalborg Kommune, en faktura på mindre end 500 kr. Også i forhold til dette, er der et potentiale i at foretage yderligere analyser med henblik på at øge fakturastørrelsen og omsætningen per leverandør.

Forslag til fremtidig organisering og finansiering af indkøbsområdet i Aalborg Kommune

Nedenstående indeholder forslag til fremtidig organisering og finansiering af indkøbsområdet i Aalborg Kommune.

Forslaget forholder sig til både kommunens overordnede ansvars- og opgavefordeling inden for indkøbsområdet og den organisatoriske placering af indkøbsfunktionen i Aalborg Kommune. Derudover beskrives de personalemæssige, budgetmæssige og bygningsmæssige konsekvenser af forslaget.

Overordnet ansvars- og opgavefordeling inden for indkøbsområdet

Det strategiske ansvar for indkøbsområdet og den tværgående koordinering placeres fremover i Økonomi- og Planlægningsgruppen og den nuværende tværgående Indkøbsgruppe nedlægges.

Det operationelle og tekniske ansvar og opgaver inden for indkøbsområdet placeres fremover i den fælles indkøbsfunktion/forvaltningernes indkøbsfunktioner.

Den nuværende struktur med brugergrupper ændres, således at brugergrupper fremadrettet anvendes ad hoc til udbudsprocesser efter konkret behovsvurdering og i samarbejde med forvaltningerne.

Organisatorisk placering af den tværgående indkøbsfunktion

Følgende forhold bør tages i betragtning ved drøftelse af organisatorisk placering:

Sammenhæng/samarbejde til øvrige tværgående funktioner

I forslaget til Aalborg Kommunes nye udbuds- og indkøbspolitik sættes der markant, strategisk fokus på området og indsatsen her indenfor. Både i forhold til kommunens arbejde med udbud og konkurrenceudsættelse, der skal medvirke til at sikre de mest fordelagtige indkøbsaftaler, og i forhold til at sikre den efterfølgende anvendelse af aftalerne i hele kommunen.

Den strategiske indsats bør forankres i en tværgående funktion, der kan sikre implementeringen og udmøntningen på tværs af forvaltningerne.

Indsatsen forudsætter desuden en styrket indsats i relation til controlling, opfølgning og styring, hvilket bør varetages i et naturligt samspil med kommunens øvrige tværgående funktioner, herunder jura og it.

Det politiske ansvar for området

Magistraten har truffet beslutning om de seneste afgørende sager inden for indkøbsområdet (klausuler/leverandørliste mv.).

Sondring mellem indkøb på det skattefinansierede område (AK Indkøb) og indkøb for selskaberne (Logistik og indkøb)

AK Indkøb er i dag Aalborg Kommunes indkøbsafdeling og har til formål at lave udbud og indkøbsaftaler for Aalborg Kommune på det skattefinansierede område.

Logistik og indkøb er en del af Aalborg Service A/S, og som er lager for Forsyningsselskaberne (Varme, Vand, Gas og Renovation). Selskaberne benytter de kommunale aftaler på samme vilkår som de kommunale enheder og derudover udarbejdes udbud på produkter, der kun bruges i selskaberne (eksempelvis fjernvarmerør, forskellige målere og renovationsbiler).

Der er i dag fælles ledelse af de to funktioner, men medarbejderne er opdelt i de to funktioner.

Forslag og konsekvenser i forhold til organisering og finansiering

Nærværende forslag til ændret organisering og finansiering vedrører alene den skattefinansierede del af AK Indkøb.

Organisering

Det foreslås, at den skattefinansierede del af AK Indkøb flyttes organisatorisk til Borgmesterens Forvaltning.

Personale

Den skattefinansierede del af AK Indkøb er per ultimo maj 2017 normeret med 10,5, der fordeles som følger:

- ½ Leder (HK-overenskomst)
- 1 overassistent (HK-overenskomst)
- 7 fuldmægtige (HK-overenskomst)
- 1 tidsbegrænset t.o.m. 31-12-2017
- 1 tidsbegrænset t.o.m. 31-03-2018

Det foreslås, at der til den fælles indkøbsfunktion afsættes ekstra ressourcer til en ½ ledelsesnormering, idet den nuværende leder af AK Indkøb alene er ansat med en ½ normering. Den anden ½ ledernormering er finansieret af Logistik og Indkøb, hvilket ophører med den organisatoriske ændring. Derudover afsættes der ressourcer til en stilling vedrørende øget proces- og udbudsstøtte.

De nuværende tidsbegrænsede stillinger forlænges ikke.

Lønudgiften til den fremtidige fælles indkøbsfunktion fremgår af nedenstående budgetforslag.

Opgaver for den fælles indkøbsfunktion – ”her og nu”

AK Indkøbs primære opgave er at sikre, at indkøbspolitikens formål udmøntes i de konkrete indkøbsaftaler under iagttagelse af lovgivning og Aalborg Kommunes strategier og politikker, herunder Bæredygtighedsstrategi. De fleste aftaler er på varekøbsområdet, samt enkelte tjenesteydelser.

Herudover fungerer AK Indkøb som konsulenter i forbindelse med indkøb, som ikke er aftaledækket og ved andre større specielle indkøb. Konsulentfunktionen kan også udøves over for andre kommuner og offentlige myndigheder.

AK Indkøb varetager kontraktopfølgningen med Aalborg Kommunes aftaleleverandører, pristjek, statusmøder med leverandører mm.

Udover selve udbudsprocessen står AK Indkøb også for *tilbudsfasen* (eks. hensigtserklæringer, afslagsmeddelelser, aktindsigter og klagesager), *kontraktfasen* (eks. statusmøder på eksisterende aftaler, uoverensstemmelser, aftaleforlængelser, mm.), samt *implementeringsfasen* (eks. information om de indgåede aftaler og oprettelse af indkøbsaftaler i kommunens e-handelssystem, True Trade.

AK Indkøb er ansvarlig for at tilbyde undervisning til de decentrale indkøbere i brugen af True Trade.

Opgaver for den fremtidige, fælles indkøbsfunktion – ”fremtidige forventninger”

Den fælles indkøbsfunktion skal fremadrettet have styrket fokus på følgende områder:

- Gennemføre udbud med involvering af forvaltningerne
- Øget procesbistand til forvaltningerne ved større, decentrale udbud
- Øget udbudsjuridisk bistand til forvaltningerne ved større, decentrale udbud
- Styrke kompetencerne ift. indkøb på SKI-aftaler
- Arbejde for øget compliance
- Arbejde for øget e-handel
- Øget fokus på leverandørstyring og datadrevet opfølgning

Den fælles indkøbsfunktions opgaver og arbejdsfelt drøftes og tilpasses løbende gennem Økonomi- og Planlægningsgruppen

Budget og finansiering

Det foreslås, at den fælles indkøbsfunktion fremadrettet ændrer status fra resultatcenter til budgetfinansieret, jævnfør nedenstående budgetforslag. **Det foreslås** endvidere, at den nuværende bonusbetaling fra leverandørerne på 2 % af indkøbene udfases i takt med de nuværende indkøbsaftalers udløb.

	B2018	B2019	B2020	B2021
Bonusindtægter	-3.507.869	-1.365.842	-1.365.842	-
Indtægter i alt	-3.507.869	-1.365.842	-1.365.842	-
Løn	3.886.000	3.886.000	3.886.000	3.886.000
Løn vedr. ½ normering til ledelse	325.000	325.000	325.000	325.000
Løn vedr. ny stilling til processtøtte	600.000	600.000	600.000	600.000
Kørsel og øvrige personaleudgifter	7.000	7.000	7.000	7.000
Løn og personaleudgifter	4.818.000	4.818.000	4.818.000	4.818.000
Advokat og konsulentbistand	200.000	200.000	200.000	200.000
Kontorhold, abonnementer mv.	359.000	359.000	359.000	359.000
IT og uddannelse	394.000	394.000	394.000	394.000
Uddannelse	66.000	66.000	66.000	66.000
Møder og repræsentation	23.000	23.000	23.000	23.000
Administrative udgifter i alt	1.042.000	1.042.000	1.042.000	1.042.000
Udlodning til fælles prioritering	939.000	939.000	939.000	939.000
Finansielle poster i alt	939.000	939.000	939.000	939.000
Total - udgifter	6.799.000	6.799.000	6.799.000	6.799.000
Netto udgifter	3.291.131	5.433.158	5.433.158	6.799.000
Forventet fald i bonusindtægter (B2017= 6 mio. kr.)	2.492.131	4.634.158	4.634.158	6.000.000

Noter:

- 1) Forventet fald i bonusindtægter er indarbejdet i takt med nuværende indkøbsaftalers udløb
- 2) Lønudgiften dækker fastansatte medarbejdere i AK Indkøb (udtræk fra SD)
- 3) Kontorhold, abonnementer mv. dækker poster til kontorhold (inventar, kopi, tryk mv.) + Andre udgifter
- 4) Udgifter til drift af True Trade er besluttet fordelt mellem forvaltningerne og er ikke en del af AKIs budget
- 5) I 2018 kommer et lovkrav (EU) omkring brug af elektronisk udbudssystem til alle offentlige udbud. Udgiften hertil estimeres til at være ca. 100.000 kr. årligt.

Udgiften til den fælles indkøbsfunktion fordeles mellem forvaltningerne ud fra fordelingsnøglen baseret på serviceudgifter (ekskl. rammebeløb, intern husleje og beredskab).

Forvaltning	Andel i pct. af serviceudgifter ekskl. rammebeløb, intern husleje	Udgifter til fælles indkøbsfunktion			
		B2018	B2019	B2020	B2021
Borgmesterens Forvaltning	5,2%	169.710	280.165	280.165	350.596
By- og Landskabsforvaltningen	3,9%	127.661	210.750	210.750	263.730
Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen	28,6%	941.672	1.554.558	1.554.558	1.945.358
Ældre- og Handicapforvaltningen	31,1%	1.022.446	1.687.903	1.687.903	2.112.225
Skoleforvaltningen	23,2%	762.449	1.258.687	1.258.687	1.575.109
Sundheds- og Kulturforvaltningen	7,4%	244.469	403.581	403.581	505.038
Miljø- og Energiforvaltningen	0,7%	22.724	37.514	37.514	46.944
I alt	100,0%	3.291.131	5.433.158	5.433.158	6.799.000

Fordelingsnøgle – baseret på andel af serviceudgifterne

Bygning og lokaler

AK Indkøb er i dag fysisk placeret på Hjulmagervej 24, 9000 Aalborg. Lokalerne ejes af Aalborg Forsyning, Service A/S, som AK Indkøb betaler leje til.

I forbindelse med den organisatoriske ændring, skal der findes egnede lokaler til den fælles indkøbsfunktion i Borgmesterens Forvaltning.