

Optimering på indkøbsområdet og fokusering af strategi- og udviklingsporteføljen på det administrative område

Kort resumé:	Kultur- og Fritidsforvaltningen har fået gennemført en budgetanalyse med henblik på at finde områder, hvor der kan opnås effektiviseringsgevinster i forvaltningen. Dette investeringsforslag vedrører optimering af opgaver på indkøb- og kreditorområdet samt fokusering af indsatsen i forhold til strategi- og udviklingsprojekter på det administrative område. Forslaget forudsætter investeringer i implementering af nye arbejdsgange samt system- og metodeudvikling. Der forventes at kunne frigøres 2 mio. kr., svarende til 3 årsværk, ved fuld indfasning fra 2027 og frem.
Fremstillende forvaltning:	Kultur- og Fritidsforvaltningen

1. Beskrivelse af forslag (fremgangsmåde og effekt)

Investeringscasen omhandler initiativer fra den budgetanalyse, som Deloitte har udarbejdet for forvaltningen vedrørende den centrale stabsfunktion Center for Økonomi, Digitalisering og Organisation (CØDO). Forvaltningen vil ligeledes i forlængelse af budgetanalysen arbejde videre med forslag inden for kultur- og fritidsområdet med henblik på også at lave et investeringsforslag til Overførselssagen 2025-2026 om servicemodellen i Center for Kultur- og Fritidsaktiviteter (CKFA).

Denne investeringscase indeholder med afsæt i en dybdeanalyse af CØDO i budgetanalysen tre initiativer, som skal give effektiviseringer og frigøre ressourcer på tværs af CØDO. De to knytter sig til indkøbs- og kreditorprocessen, hvor de sidste indkøbsfunktioner centraliseres i CØDO, samtidig med at der ændres i processerne, så kontrolsystemet lettes, hvorefter flere opgaver håndteres lokalt. Det tredje initiativ er, at der foretages en fokusering og prioritering i projekt- og strategiarbejdet, da modenhedsaktiviteterne kan nedsættes, fordi modenhedsniveauet i forvaltningen er blevet højere.

Kultur- og Fritidsforvaltningen (KFF) har gennemført flere centraliseringer af administrative opgaver fra 2022 til 2024, bl.a. er økonomi- og HR-funktionerne, som tidligere var forankret decentralt i KFF, blevet samlet i CØDO. Centraliseringen har gjort det muligt at opnå standardisering af opgaveløsningen inden for en lang række administrative opgaver. Der er i forbindelse med standardiseringen også løbende realiseret effektiviseringer på områderne.

Der har været anvendt en del projekt- og strategiressourcer på at modne de forskellige områder styringsmæssigt. På indkøbs- og kreditorområdet har forvaltningen i forlængelse af en revisionsbemærkning vedrørende bilagshåndteringen etableret forholdsvis fintmaskede arbejdsgange og kontrolprocesser med henblik på at opnå en betryggende

forvaltning samtidig med, at reglerne for dispositioner, der medfører udgifter, er præciseret og strammet.

Indkøbs- og kreditorfunktionen

Deloitte har gennemgået hovedprocessen "fra indkøb til betaling", som dækker over flere af de økonomiadministrative opgaver, som løses i CØDO. Opgaverne er specifikt forankret i den fælles stabsfunktion KFF Adm. Økonomi, der blev oprettet i forbindelse med en organisationsændring i 2022. Formålet med etableringen af KFF Adm. Økonomi var at højne compliance i forbindelse med bl.a. indkøb og fakturahåndtering samt at opnå effektiviseringer. Der har været en høj målopfyldelse i forhold til de to førstnævnte forhold, så forvaltningen i dag har et højt complianceniveau og er kommet af med sin revisionsbemærkning om bilagshåndtering. Derimod vil forvaltningen med dette investeringsforslag gerne ændre nogle af processerne på indkøbs- kreditorområdet for i videre omfang at kunne indfri det sidste mål omkring at opnå effektiviseringsgevinster på antallet af medarbejdere i KFF, der understøtter dette område. Kreditorprocessen er den sidste del af en indkøbsproces, hvor forvaltningen betaler en faktura for en vare- eller tjenesteydelse.

Området kan effektiviseres ved at implementerer følgende tiltag:

- Samling af indkøbsmedarbejderne i én funktion. Hovedparten af indkøbene foregår i dag i CØDO, men der er også indkøbsmedarbejdere i Faciliteter. Der vil kunne opnås større robusthed og effektiviseringer ved at samle alle indkøbsmedarbejderne i CØDO. Forslaget har ingen overlap til kommunens tværgående investeringsprogram Fremtidens Indkøb, da der alene er tale om en intern samling i KFF.
- Justering i forvaltningens indkøbsgovernance samt implementering af differentierede processer for henholdsvis simple og komplekse indkøb, således at KFF Adm. Økonomi kun foretager komplekse indkøb, mens simple indkøb foretages af fagområderne med mulighed for vejledning fra KFF Adm. Økonomi. For nuværende er der én standardproces for indkøb. Ved at differentiere processerne vurderer Deloitte, at ressourceforbruget for de simple indkøb vil blive mindre. KFF vil udarbejde en konkret vurdering af hvilke køb, der vurderes muligt for rekvirenten selv at gennemføre via indkøbsløsningen i økonomisystemet Kvantum og derved spare unødigt dobbeltarbejde.
- Øget anvendelse af mulighederne i økonomisystemet Kvantum. Ved at implementerer differentierede processer får KFF mulighed for at øge anvendelsen af i forvejen tilgængelig teknologi. Simple indkøb af varer i Kvantum vil fremadrettet kunne foretages af medarbejderne/lederne selv gennem kommunens standardprocesser. For komplekse indkøb vil forvaltningen ibrugtage funktionen "indkøb på vegne af", hvilket vil gøre det muligt, at KFF Adm. Økonomi foretager indkøbet, men at den efterfølgende varemodtagelse og fakturagodkendelse går til medarbejderen/lederen. På den måde fjernes en tung arbejdsgang, som for nuværende løses via korrespondance i Serviceplatformen ved siden af økonomisystemet.
- I muligt omfang at indføre en risikobaseret tilgang til, hvornår der skal foreligge dokumentation for varemodtagelse. KFF har i dag en komplet dokumentation for, at en vare, der er bestilt, også er modtaget, inden en faktura betales. Dette

medfører megen korrespondance mellem KFF Adm. Økonomi og enhederne, som er unødigt administrativ tung i forhold til den risiko, der er for, at der foretages en fejludbetaling, fordi kommunen har modtaget en faktura uden at have modtaget en vare. Processen kan lettes ved at indføre en risikobaseret tilgang, hvor mindre og "normale" køb sker uden dokumentation for varemodtagelse, samtidig med at der tages stikprøver af varemodtagelserne. Der er et arbejde i gang på tværs af forvaltningerne, hvor der ses på regler, systemunderstøttelse, kontrolmiljø mv. for indkøb og fakturahåndtering i kommunen. Kultur- og Fritidsforvaltningens praksis vil overholde de regler, der løbende er gældende.

- Udvidelse af eksisterende KPI'er til opfølgning på indkøbsadfærd. Det eksisterende arbejde med opfølgning på indkøbsadfærd udvides med henblik på at styrke den opdagende kontrol på området.

Initiativerne vil styrke compliance ved, at der opnås et stærkere fagligt fællesskab ved at samle indkøbsmedarbejderne og ved at indkøbene i højere grad følger kommunens standardprocesser, hvilket vil forenkle og standardisere arbejdet med indkøb i Kultur- og Fritidsforvaltningen. Omvendt vil overgangen til en mere strategisk og risikobaseret tilgang også indebære, at rekvirenterne og lederne i højere grad får ansvar for korrekt indkøbshåndtering, mens kontrollerne bliver bagudrettede og opdagende. Implementeringen af ændringerne vil ske ud fra et princip om, at der ikke påføres væsentlige ressourcebelastende opgaver på lederne, men lederne vil skulle forholde sig til nye processer, der erstatter eksisterende sagsgange. Samlet set vurderer forvaltningen, at der stadig vil være en betryggende administration af området, men også et mindre fintmasket kontrolsystem. Formålet med ændringerne er at opnå effektiviseringsgevinster, og dette kan påvirke complianceniveauet, men det samlede complianceniveau vurderes stadig at være på et acceptabelt niveau.

Investeringen i forslaget har til formål metodisk at udarbejde konkrete nye arbejdsgange, regler, kontrolkoncepter mv. vedrørende de enkelte arbejdsprocesser. Det kræver en omfattende forandringsledelse og herunder bl.a. kommunikativ indsats at få en hel forvaltning til at arbejde anderledes.

De nye arbejdsgange for indkøb og kreditor medfører behov for systemtilretninger og systemudvikling af integration af flere forskellige systemer i opgavevaretagelsen. Således er det bl.a. nødvendigt, at der skabes en bedre kobling mellem Serviceplatformen, der anvendes til kommunikation mellem forvaltningens enheder og KFF Adm. Økonomi og økonomisystemet Kvantum.

Selve implementeringsarbejdet skal varetages af en projektleder og en procesmedarbejder, der i løbet af 1 ¼ år gennemfører omstillingen svarende til en udgift på 1,1 mio. kr. i 2025 og 1,3 mio. kr. i 2026.

Initiativerne forventes at medføre en effektivisering på 1,5 årsværk i 2026 svarende til 1 mio. kr. og 2,1 årsværk svarende til 1,4 mio. kr. ved fuld implementering af forslaget fra 2027 og frem.

Strategi- og projektlederressourcer

Forvaltningen har i de senere år gennemført et omfattende arbejde for at blive mere modent i sit styringsgrundlag. Således har forvaltningen f.eks. lavet en række relevante strategi- og styringsprodukter som f.eks. ledelseskompas, årsplaner,

Digitaliseringsstrategi, oprettelse af en porteføljestyringsfunktion, modning af økonomistyringen mv. Indsatsen har krævet et forholdsvis højt niveau af strategiarbejde og projektledelse.

Deloitte anbefaler i budgetanalysen, at der foretages en fokusering og prioritering mellem projekterne. En forudsætning for forslaget er, at der investeres i forandringsprocesser i forbindelse med implementering af prioriteringsværktøjer og indførsel af en ensartet strategi- og projektmodel. Der afsættes med forslaget investeringsmidler til implementeringsmedarbejdere, der i løbet af 1 ¼ år gennemfører omstillingen svarende til en udgift på 0,2 mio. kr. i 2025 og 0,8 mio. kr. i 2026. Arbejdet udføres gennem frikøb af interne medarbejdere med kendskab til Københavns Kommune, så nærheden til medarbejderne og kendskabet til opgaveporteføljen varetages bedst muligt.

Initiativet forventes at medføre en effektivisering på tværs af centret på 0,8 årsværk i 2026 svarende til 0,5 mio. kr. og 0,9 årsværk svarende til 0,6 mio. kr. ved fuld implementering af forslaget i 2027.

2. Økonomi

Forslagene forventes samlet set at medføre en effektivisering på 2,3 årsværk svarende til 1,5 mio.kr. i 2026 og 3 årsværk svarende til 2 mio. kr. ved fuld implementering af forslaget i 2027. Herunder vil effektiviseringen på 1,5 årsværk i 2026 stigende til 2,1 årsværk i 2027 kunne effektueres ved at indføre nye arbejdsgange for indkøb og kreditor gennem systemtilretninger og systemudvikling af integration af flere forskellige systemer i opgavevaretagelsen. 0,8 årsværk i 2026 stigende til 0,9 årsværk kan effektueres ved fokusere og prioritere i arbejdet med strategiarbejde og projektledelse. Effektiviseringsniveauet er estimeret med udgangspunkt i Deloitte's dybdeanalyse af CØDO.

Det indhentes ved at udarbejde konkrete arbejdsgange og ny systemudvikling for indkøbs- og kreditorfunktioner og implementering af prioriteringsværktøjer på tværs af centret. Implementeringsudgifterne udgør i alt 3,4 mio. kr.

Tabel 1. Forslagets samlede økonomiske konsekvenser

	1.000 kr. 2026 p/l						
	Styringsområde	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Varige ændringer (effektiviseringer og drift)							
Optimering af organisering og arbejdsgange på indkøbs- og kreditorfunktionen	1060	0	-1.000	-1.400	-1.400	-1.400	-1.400
Smallere strategi- og projektportefølje			-500	-600	-600	-600	-600
Samlet varig ændring		0	-1.500	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000
Implementeringsomkostninger (midler fra investeringspuljen)							
Indkøbs- og kreditorfunktionen							
Systemudvikling	Service	500	500				
Projektledelse	Service	300	400				
Procesmedarbejder	Service	300	400				
Strategi og projektportefølje							
Implementeringsmedarbejdere	Service	200	800				

Samlede implementeringsomkostninger		1.300	2.100				
Samlet økonomisk påvirkning		1.300	600	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000
Tilbagebetalingstid baseret på Serviceeffektivisering	3						
Tilbagebetalingstid baseret på Totaløkonomi	3						

Noter til alle tabeller: Forslaget skal udarbejdes i 2026 p/l, men forslag der udmøntes i overførselssagen udmøntes i 2025 p/l, mens forslag der udmøntes med budgettet udmøntes i 2026 p/l.
Alle effektiviseringer er angivet med negativt fortegn (-).

3. Implementering og opfølgning

Tabel 2. Opfølgningsmål

Opfølgningsmål	Hvordan måles opfølgningsmålet?	Hvem er ansvarlig for opfølgning?	Hvornår gennemføres opfølgningen?
Implementering og anvendelse af investeringsmidler			
Implementering af ens arbejdsgange på kreditor og indkøb	Projektleder og procesmedarbejder koordinerer og understøtter implementering af standardiseringen. Indkøbsmedarbejdere samles i en funktion. Anvendelsen af økonomisystemet Kvantum øges. Der indføres en risikobaseret tilgang til, hvornår der skal foreligge dokumentation for varemodtagelse.	Center for Økonomi, Digitalisering og Organisation i KFF	Primo 2027
Implementering af smallere strategi- og projektportefølge ved nedgang i den samlede strategi- og projektportefølge	Implementeringsmedarbejdere implementerer et strategi- og projektporteføljeværktøj, så det bliver muligt at prioritere porteføljen	Center for Økonomi, Digitalisering og Organisation i KFF	Primo 2027
Realisering af effektiviseringer			
Gevinstskema med optimerede arbejdsprocesser på indkøb/kreditor og strategi/projektledelse	Evaluering af nye arbejdsgange	Center for Økonomi, Digitalisering og Organisation i KFF	Primo 2027

4. Risikovurdering

Der vurderes at være en begrænset risiko for, at der ikke vil kunne frigøres ressourcer, når opgaverne samles og standardiseres, da forvaltningen har erfaring fra flere sammenlægninger på området.

Administrative bilag til investeringsforslag

Forslaget udspringer af et innovationsforslag:

- ☐ Ja
- ☒ Nej

5. Effektivisering på administration

Tabel 3. Varige ændringer, administration

Nettoeffekt på administrative udgifter	1.000 kr. 2026 p/l					
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Effekt på lønudgifter på hovedkonto 6 og øvrige adm. udgifter på hovedfunktion 6.45		-1.500	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000
Effekt på øvrige administrative udgifter		0	0	0	0	0
Varige ændringer totalt, administration		-1.500	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000

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

6. Hvem er hørt?

Tabel 4. Godkendelse af Center for Økonomi

	Ja/Nej	Dato for godkendelse
Center for Økonomi, Økonomiforvaltningen	Ja	10. juni 2025

Tabel 5. Inddragede samarbejdspartnere

Relevante samarbejdspartnere i kommunen, der er inddraget
Ikke relevant.

Tabel 6. Høring og inddragelse af kredse og udvalg

	Ja/Nej	Dato for godkendelse og evt. høringssvar
MED-udvalg	Ja	11. juni 2025