

# FREMTIDENS INDKØB

**Kort resumé:** Fremtidens Indkøb vil sikre effektiviseringer på 15,5 mio. kr. (netto) i 2025 og herefter yderligere ca. 40 mio. kr. årligt i perioden 2026 til 2029. Effektiviseringerne realiseres gennem konkurrenceudsættelse og aftaledækning af resterende ikke-aftalebelagt forbrug samt styrket strategisk kontrakt- og forbrugsstyring på det aftalebelagte forbrug.

**Fremstillende forvaltning:** Økonomiforvaltningen  
**Berørte forvaltninger:** Alle forvaltninger

## 1. Beskrivelse af forslag (fremgangsmåde og effekt)

### 1.1 Forudsætningen for Fremtidens Indkøb

Businesscasen "Styrket Indkøb" blev vedtaget ved Overførselssagen 2018-2019. Den løber fra 2019-2024 med indkøbseffektiviseringer for 50 mio. kr. årligt i 2022, 2023 og 2024. Businesscasen har udviklet indkøbsorganisationen i Københavns Kommune til en tværgående kategoriorganisation, hvilket har skabt gode resultater og et godt grundlag på tværs af forvaltningerne til at udvikle sig yderligere.

Denne investeringscase har til formål at realisere yderligere effektiviseringer på indkøbsområdet, samtidig med at den bidrager til udviklingen af den eksisterende indkøbsorganisation i Økonomiforvaltningen, så denne integreres med den øvrige organisation i forvaltningerne og muliggør synergier på tværs. Den modnede indkøbsorganisation udgør fundamentet for at kunne arbejde med mere værdibaserede indkøbsdisciplin-dagsordner under indkøbspolitikken, som fx at forbedre brugervenligheden for medarbejderne og løfte de politiske ambitioner indenfor klima og miljø.

På klima-området er kommunen fx i gang med at udarbejde initiativer på indkøbsområdet til Klimaplan 2035. Dette gøres ved at afprøve virkemidler til brug for CO<sub>2</sub>-reduktionsmålsætningen (fx klimapulje, klimaafgifter og skyggepriser). Når de rette virkemidler er fundet, skal løsningen skaleres i yderligere omfang, hvilket vil kræve yderligere investeringer, som behandles særskilt fra dette investeringsforslag.

Fremtidige målsætninger vil ikke kunne realiseres gennem yderligere konkurrenceudsættelse og aftaledækning alene, men kræver særligt kontrakt- og forbrugsstyring, herunder nye løsninger til dækning af brugerbehov og købsadfærd.

Denne udvikling vil kompetencemæssigt trække yderligere på indkøbsorganisationen<sup>1</sup> (fx arbejdsgrupper, kategori teams og ledelsessystemet). Miljø- og klimakrav kan delvist løftes igennem bedre kontrakter, men målsætningerne kræver dybere markedsforståelse og opfølgning hos leverandører, men også ved at ændre intern brugeradfærd. Dette vil trække yderligere på brugerne, lederne, kontrakt- og kategorimedarbejderne.

De værdibaserede dagsordner kræver, at indkøbsorganisationen yderligere styrker specialiserede kompetencer (fx kursus i bæredygtige indkøb), hvilket kan påvirke de effektiviseringer, som Fremtidens Indkøb lægger op til. Det kan være gennem mere intelligente indkøb, fx forbrugsstyringsinitiativer eller ved at styrke governance for indkøbsområdet. Det skal organisationen geares til, hvorfor disse behandles politisk særskilt i både igangværende og kommende forslag (se oversigt over projekter og initiativer på indkøbsområdet i bilag 1).

---

<sup>1</sup> Indkøbsorganisationen er defineret ved kategoriorganisationen placeret i BUF, SUF, TMF og ØKF samt de stabsfunktioner, der med Styrket Indkøb blev placeret i CFI (fx Indkøbssupport og Analyse samt CSR og Indkøbsjura). Dertil kommer egne indkøbsfunktioner i de enkelte forvaltninger (fx indkøbsspartnerne).

Fremtidens Indkøb vil i 2025 give effektiviseringer på 15,5 mio. kr. (netto), idet indkøbseffektiviseringer finansierer konsolideringen af den nye indkøbsorganisation i 2025 og vil i perioden 2026-2029 give yderligere effektiviseringer på ca. 40 mio. kr. årligt. Effektiviseringerne fordeler sig på alle forvaltningerne.

Fremtidens Indkøb vil bl.a. skabe effektiviseringer ved, at kategoriorganisationen konkurrenceudsætter og aftaledækker<sup>2</sup> det resterende ikke-aftalebelagte forbrug i kommunen, svarende til ca. 2 mia. kr., samt opretholder den nuværende aftaledækning af et samlet forbrug på ca. 4 mia. kr.

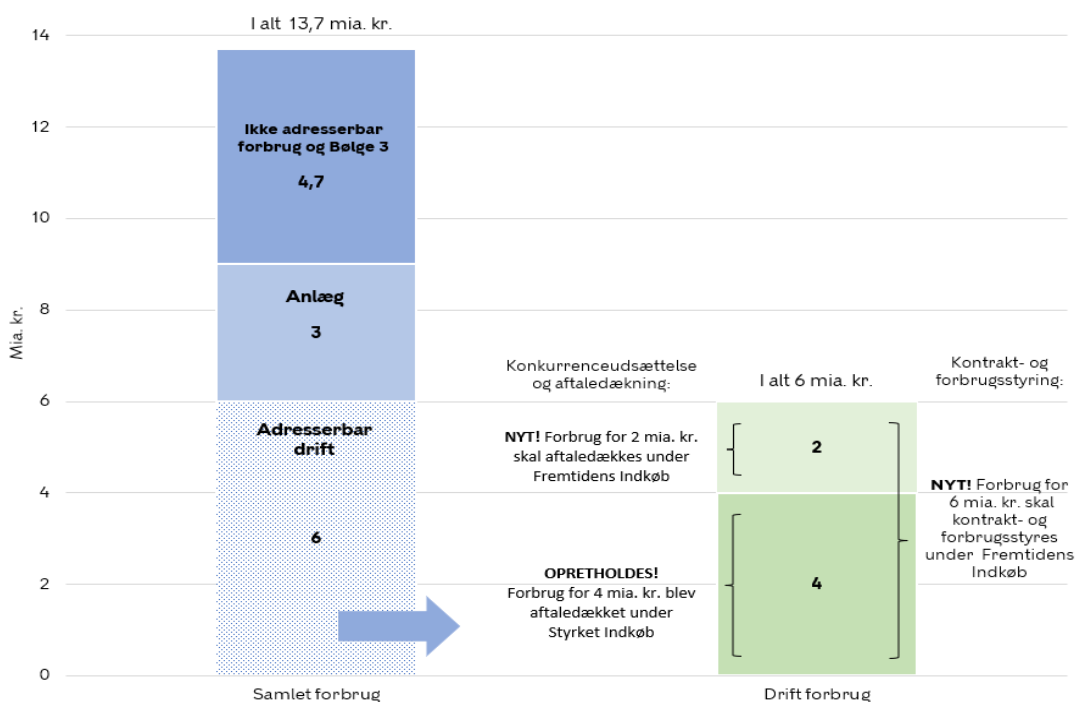
Derudover vil der i indkøbsorganisationen blive iværksat strategisk kontrakt- og forbrugsstyring af det fulde aftaledækkede forbrug på i alt ca. 6 mia. kr.

Ud af kommunens samlede indkøbsrelaterede forbrug på ca. 13,7 mia. kr. (2021) er kun lidt under halvdelen adresserbar for kategoriorganisationen<sup>3</sup>. Dette skyldes, at fx indkøb finansieret af anlægsmidler (ca. 3 mia. kr.) samt Socialforvaltningens og Beskæftigelsesforvaltningens kategorier (bølge 3<sup>4</sup>), mellemkommunale betalinger, husleje, ejendomsskatter mv. (ca. 4,7 mia. kr.) ikke indgår.

Det bemærkes, at socialfaglige indkøb på bo- og opholdssteder samt særlige dag- og undervisningstilbud til børn og unge (der i Styrket Indkøb blev omtalt som "Bølge 3") ikke indgår i det ovennævnte forbrug. Dette skyldes, at indkøbet er meget borgernært, og markedet kræver en større modning, inden det egner sig til en klassisk selvstændig indkøbskategori. Der arbejdes løbende med andre investeringscases på området.

Figur 1 illustrerer, at kun ca. halvdelen af det samlede forbrug på nuværende tidspunkt er adresserbar for kategoriorganisationen. Figuren viser desuden, hvordan Fremtidens Indkøb vil øge det aftalebelagte forbrug fra 4 til 6 mia. kr. og sikre kontraktstyring på det fulde aftalebelagte forbrug.

Figur 1: Aftaledækning og kontraktstyring med Fremtidens Indkøb



<sup>2</sup> Konkurrenceudsættelse og aftaledækning sikrer, at Københavns Kommune indkøb følger lovgivningen, men er derudover indkøbsorganisationens primære løftestang til at implementere politiske krav, fx på miljø, og sikre de bedste priser.

<sup>3</sup> Kommunens indkøbsforbrug er opdelt i 20 kategorier, placeret i hhv. ØKF, TMF, SUF, BUF, der har ansvaret for at udbyde og drifte kommunens forbrug i de pågældende kategorier.

<sup>4</sup> Styrket Indkøb implementerede kategorierne i bølger. Bølger 3 indeholder følgende kategorier: under BIF: Borgerrettede beskæftigelsesydelse og Borgerrettede uddannelsesydelser, og under SOF: Bo- og opholdssteder Særlige dag- og undervisningstilbud til børn og unge samt særlige dag- og undervisningstilbud til børn og unge. Kategorierne i bølge 3 er ikke blevet igangsat under Styrket Indkøb.

## 1.2 Beskrivelse af Fremtidens Indkøb

Fremtidens Indkøb opretholder effektiviseringer opnået under Styrket Indkøb, der introducerede kategoristyring i Københavns Kommune og tydeliggjorde roller og ansvar for bl.a. kategoristyregrupper, kategoriejere og -ansvarlige i indkøbsorganisationen.

Fremtidens Indkøb vil bygge videre på den organisation og udvikling, som Styrket Indkøb lagde fundamentet til ved at konkurrenceudsætte eksisterende aftaledækket forbrug for ca. 4 mia. kr. Fremtidens Indkøb skal også sikre nye effektiviseringer ved at konkurrenceudsætte og aftaledække kommunens resterende forbrug på ca. 2 mia. kr., der i dag ikke er aftaledækket gennem kategoriorganisationen. Endeligt søges midler til kontraktstyring af det aftalebelagte forbrug (ca. 6 mia. kr.) i indkøbsorganisationen.

Konkurrenceudsættelse og aftaledækning gennem kategoriorganisationen sikrer, at hele kommunens indkøbsvolumen udnyttes til at sikre de bedste priser, og at politiske krav til miljø og bæredygtighed bliver overholdt. Derudover sikres lovlighed i konkurrenceudsættelsen, og aftalerne gøres tilgængelige for alle relevante enheder og forvaltninger gennem kommunens indkøbssystem.

Indsatsen er ny, fordi konkurrenceudsættelsen, aftaledækningen og kontraktstyringen af dette forbrug tidligere har ligget spredt i driftsorganisationen i Københavns Kommune. I driftsorganisationen er fokus på de respektive kerneopgaver, og der er mindre fokus på indkøb som særlig faglighed, hvorfor kompetencerne i indkøbsorganisationen ikke udnyttes optimalt. Driftsorganisationen er defineret ved de enheder/områder, hvor der bliver foretaget faktiske indkøb. Fremtidens Indkøb understøtter derfor også Københavns Kommunes Indkøbspolitik 2023-2026 og særligt indkøbets værdien om en "Effektiv Indkøbsorganisation"<sup>5</sup>.

Fremtidens Indkøb samler udbuds- og kontraktstyringsaktiviteter i kategoriorganisationen med det formål at udnytte kompetencerne optimalt til yderligere at få aftaledækket og sikre aftalecompliance<sup>6</sup>. Som udgangspunkt er alt, hvad der genererer en elektronisk faktura at betragte som indkøb og effektiviseringerne herfra tilfalder casen med udgangspunkt i baseline defineret i forbindelse med Styrket Indkøb (2017<sup>7</sup>). Evt. yderligere investeringscases som skabes på baggrund af spend i indkøbskategoriorganisationen kræver særlig opmærksomhed ift. tilbagebetaling af de yderligere investeringer og aftales med Økonomiforvaltningen.

Økonomiforvaltningen har sammen med Valcon foretaget en kapacitets- og potentialeanalyse af indkøbsorganisationen med fokus på de enkelte kategoriers modenhed og markederne, der opereres i. Der er i analysen opstillet en række krav til bemanning, ledelsesmæssig opbakning til gennemførte beslutninger, governance og teknologi samt en forudsætning om, at der arbejdes mod et mål om 90 procent aftaledækning.

Analysen peger bl.a. på følgende løftestænger: *Konkurrenceudsættelse og aftaledækning samt strategisk kontrakt- og forbrugsstyring*, hvor førstnævnte er en forudsætning for den følgende indsats.

Analysen indikerer, at et fremtidigt årligt effektiviseringsniveau på 40 mio. kr. er realistisk.

*Konkurrenceudsættelse og aftaledækning*: CFI har selv afdækket ikke-aftalebelagt forbrug på 1,7 mia. kr. hos leverandører med en omsætning på mere end 400 t. kr. årligt<sup>8</sup>. Erfaringer peger på, at der kan effektiviseres for 7,5-10 procent (svarende til 127,5-170 mio. kr.) i forbindelse med konkurrenceudsættelse af dette forbrug. Dette svarer alene til nye effektiviseringer for min. 32 mio. kr. pr. år i fire år. Grundet usikkerhed om, hvorvidt der kan realiseres effektiviseringer på 7,5-10 procent på samtlige områder, er der indregnet en risikomargin på 25 procent. Det er således min. 25 mio. kr. ud af de samlede 40 mio. kr. pr. år, som skal findes på denne måde.

<sup>5</sup> Indkøbets værdien "Effektiv indkøbsorganisation": "Vi er en professionel og effektiv indkøbsorganisation med brugerperspektivet for øje".

<sup>6</sup> Aftalecompliance er fastsat på baggrund af betragtninger om EU-juridisk compliance samt indenfor rentabilitetsbetragtninger i forhold til omkostninger til at opnå 100 procent aftaledækning.

<sup>7</sup> Defineret i Deloitte's Spendanalyse for Københavns Kommune fra 2019 (hovedrapport side 4 "afgrænsning af baseline")

<sup>8</sup> Grænsen på de 400 t. kr. er sat med udgangspunkt i, at kommunen i henhold til udbudsloven er udbudspligtig på indkøb, der over fire år beløber sig til ca. 1.6 mio. kr. Det bemærkes, at indkøb under udbudsgrænsen fortsat er pligtig til at overholde bl.a. forvaltningsretlige principper, vurdering om klar grænseoverskridende interesse samt indgåelse af aftaler på markedsmæssige vilkår.

*Strategisk kontrakt- og forbrugsstyring:* Ved strategisk kontrakt- og forbrugsstyring forstås løbende tilpasning og styring af indkøb, så kontrakter og sortimenter matcher udviklingen i kommunens behov. Kontrakt- og forbrugsstyringen skal ske på allerede aftaledækkede kontrakter til en værdi af 4 mia. kr., hvorfor det vurderes realistisk at kunne finde effektiviseringer på 15 mio. kr. årligt, svarende til under ½ procent af kommunens samlede forbrug. Effektiviseringerne skal ske i samarbejde mellem leverandører, kategoriorganisationen, indkøbspartnere og forvaltningernes indkøbere.

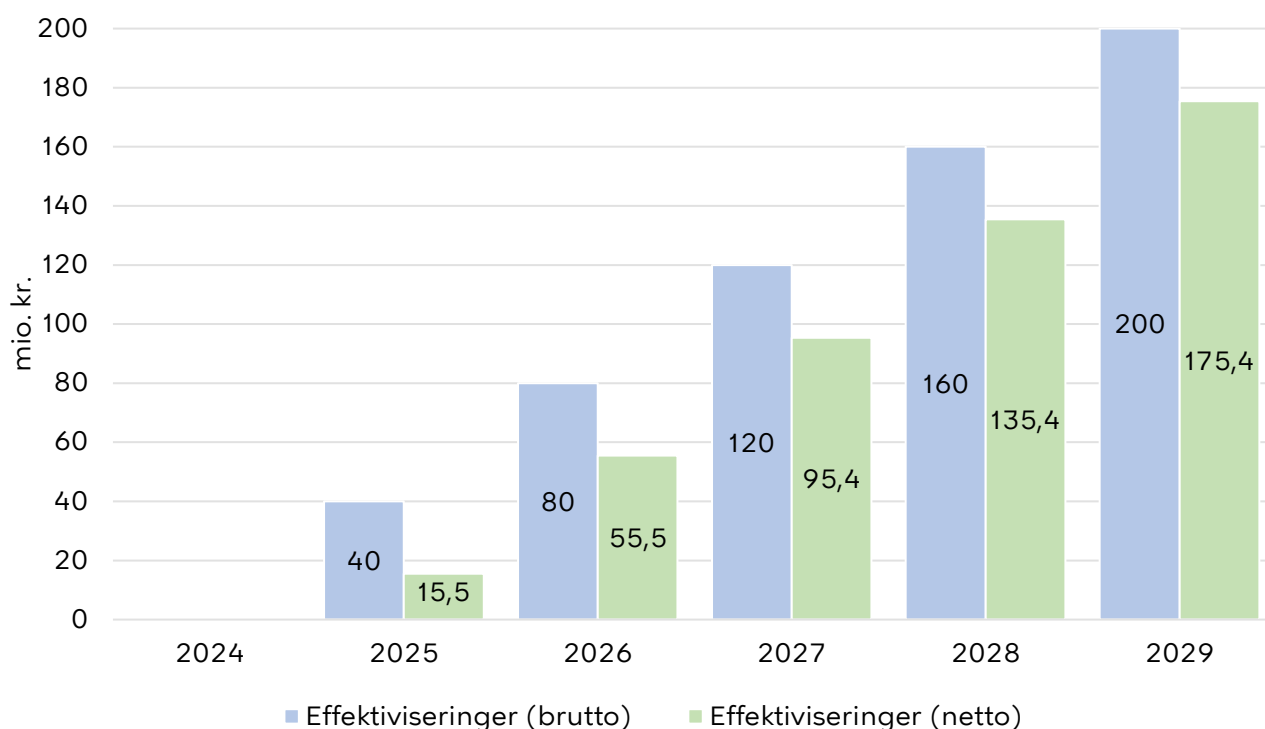
Fremtidens Indkøb sikrer i alt 40 mio. kr. i effektiviseringer årligt (brutto), hvilket akkumuleret svarer til 200 mio. kr. årligt fra 2029. 40 mio. kr. i årlige effektiviseringer svarer til ca. 0,7 procent af det samlede indkøbsforbrug på 6 mia. kr. pr. år. Effektiviseringsniveauet er fordelt på:

- 25 mio. kr. gennem konkurrenceudsættelse og aftaledækning i kategoriorganisationen
- 15 mio. kr. gennem kontrakt- og forbrugsstyring i hele indkøbskategoriorganisationen

Derudover estimeres Fremtidens Indkøb at medvirke til at skabe indirekte effektiviseringer for 10 mio. kr. årligt, der dog ikke udmøntes i forbindelse med dette investeringsforslag, jf. uddybningen nedenfor.

Herunder illustreres det akkumulerede brutto- og nettoeffektiviseringsniveau i forslagetets periode.

Figur 2: Effektiviseringer, akkumuleret i forslagetets periode



Herunder uddybes de tre dele af investeringsforslaget.

### **A) Konkurrenceudsættelse og aftaledækning i kategoriorganisationen**

Businesscasen "Styrket Indkøb" har som investeringsforslag vist, at kategoristyring er en fordelagtig måde at forvalte kommunens samlede indkøbsforretninger på, fordi kommunens samlede forbrug indenfor en kategori udbydes og kontraktstyres centralt og af medarbejdere med kompetencer og specialviden indenfor kategorien.

Konkurrenceudsættelse og højere aftaledækning var under Styrket Indkøb den primære løftestang til realisering af de indregnede effektiviseringer. Kommunens aftaledækning er steget til ca. 60 procent under Styrket Indkøb.

I henhold til udbudsloven skal kommunens forbrug som hovedregel konkurrenceudsættes og vedligeholdes med udbud hvert fjerde år i henhold til udbudsloven/EU-udbudsdirektivet. Udover den juridiske forpligtigelse vil løbende konkurrenceudsættelse sikre, at kommunen med jævne mellemrum udligner de årlige pris- og lønfremskrivninger med den aktuelle markedspris, hvor også nye leverandører har mulighed for at konkurrere om at blive leverandør til Københavns Kommune.

Aftaledækning for kontrakter indgået under Styrket Indkøb vil fremadrettet i langt større grad indhente nye effektiviseringer via strategisk kontrakt- og forbrugsstyring, jf. punkt B nedenfor.

Økonomiforvaltningen har i samarbejde med konsulentfirmaet Valcon gennemført en analyse af indkøbsområdet. Analysen konkluderer, at den nuværende aftaledækning af kommunens samlede forbrug ligger på ca. 60 procent. Økonomiforvaltningen vurderer, at det er realistisk at løfte aftaledækningen til 90 procent af kommunens samlede adresserbare forbrug. Aftaledækning af de resterende 10 procent vurderes at være særligt omkostningstungt og bestå af et så fragmenteret forbrug, at aftaledækning gennem kategoriorganisationen i første omgang ikke giver mening.

Økonomiforvaltningen har på stikprøvebasis kvalificeret konklusionerne fra Valcon-analysen med hovedparten af de kategoriansvarlige i kategoriorganisationen. Det bekræftes, at kommunen har et forbrug på ca. 2 mia. kr., der endnu ikke er aftaledækket gennem kategoriorganisationen. Eksempler på ikke-aftalebelagt forbrug er bl.a. i indkøbskategorierne "Øvrige varekøb" og "Facility Management".

Målsætningen om effektiviseringer på 25 mio. kr. årligt skal opnås ved at konkurrenceudsætte og aftaledække det resterende forbrug på 2 mia. kr. gennem kategoriorganisationen.

Den nuværende kategoriorganisation vil blive opretholdt i sin form og organisatoriske placering. Governance for indkøbskategori-organisationen vil blive genbesøgt i 2024 i forbindelse med implementering af investeringsforslaget. Heri vil også følge en præcisering af behandling af Statens og Kommunernes Indkøbsservice A/S (SKI's) forpligtende aftaler.

For at øge konkurrenceudsættelsen skal effektiviteten i nuværende arbejdsgange og processer øges, så der gennemføres flere udbud i kategoriorganisationen. Dette er nødvendigt, fordi det resterende ikke-aftalebelagte forbrug kræver flere udbud med en lavere kontraktværdi og en større kompleksitet, da de største og lettest tilgængelige aftaleområder er aftaledækket.

Effektiviteten i kategoriorganisationen øges ved bl.a. at skabe muligheden for at frikøbe interne faglige ressourcer i forvaltningerne til udarbejdelse af udbudsmateriale, fx kravspecifikationer, eller alternativt at købe viden eksternt, så konkurrenceudsættelsen kan gennemføres hurtigere. Der vil fortsat via udbudsprocesserne være et stort fokus på at sikre ejerskab og brugbare løsninger for slutbrugeren af et produkt eller en ydelse.

Derudover understøttes den samlede indkøbsorganisation af et styrket tværgående koordineringstiltag, der skal sikre øget effektivitet via hjælp til at etablere arbejdsgange, der baseres på best practise og videndeling på tværs af kategorierne, fx hos kategoriansvarlige, udbudsjurister og kontraktansvarlige.

Dertil vil relevante medarbejdere i kategoriorganisationen blive tilbudt opkvalificering indenfor kategori- og kontraktstyring. Arbejdsgange og processer vil blive systemunderstøttet af et mere professionelt udbuds- og kontraktstyringsystem til gavn for hele indkøbsorganisationen og forvaltningernes faglige ressourcer, der deltager i udbudsprocesserne.

Udover højere aftaledækning og realiserede effektiviseringsmål vil indsatsen have følgende afledte effekter for Københavns Kommune:

- Sikre mere effektive arbejdsgange<sup>9</sup> relateret til indkøb for forvaltningernes enheder, fordi høj aftaledækning betyder, at enhederne har en effektiv adgang til at købe alt fra kuglepennene til håndværkerydelser gennem kommunens indkøbssystem
- Sikre ordentlige arbejdsvilkår og bæredygtighed på varer og ydelser, der leveres til Københavns Kommune, på flere aftaler end i dag

---

<sup>9</sup> I arbejdet med effektivisering af arbejdsgangene, skal der tages hensyn til pædagogiske indkøb, der dog stadig er underlagt Udbudsloven.

- Sikre, at kommunen får endnu mere ud af kommunens samlede indkøbsforbrug – højere kvalitet, lavere pris, færre leverandører, administrative processer relateret til foretagelse af indkøb mv.
- Sikre fortsat operationalisering af miljømærkningspolitik og politik om grønne køretøjer

## **B) Strategisk kontrakt- og forbrugsstyring i indkøbskategoriorganisationen**

Med Styrket Indkøb er aftaledækning og compliance steget til et niveau, der muliggør en strategisk kontrakt- og forbrugsstyringsindsats i kategorier og forvaltninger, bl.a. gennem en ændring af indkøbsadfærd og -vaner samt standardisering af produkter og ydelser.

Hvor Styrket Indkøb primært rettede aktiviteterne mod leverandørerne gennem konkurrenceudsættelse og aftaledækning for at realisere målsætningerne, fokuserer Fremtidens Indkøb også på interne aktiviteter i indkøbsorganisationen.

Kategoriorganisationen i Fremtidens Indkøb skal i højere grad finde nye løsninger til at dække enhedernes behov, sammentænke løsninger på tværs af enheder og hjælpe medarbejderne til at anvende best practice på tværs for at substituere dyrere eller miljøbelastende produkter og ydelser.

Derved opnås endnu større effekt af kommunens indkøbsvolumen, da der fremadrettet også arbejdes mere fokuseret med tilpasning af kontraktens vilkår og priser under aftaleperioden.

I forbindelse med implementering af Fremtidens Indkøb vil der blive udarbejdet ny governance, der beskriver processen for, hvordan kategorierne og forvaltningerne skal samarbejde om at finde forbrugsstyrende aktiviteter.

I hverdagen vil kommunens medarbejdere, der varetager indkøb og borgernære funktioner opleve, at deres faglige behov bliver tilgodeset af et tidssvarende og relevante sortiment af produkter og ydelser. Der vil blive forbrugsstyret indenfor rammerne af, hvad kategoriernes styregrupper kan godkende, på samme vis som igangværende udvikling med stigende aftaledækning og compliance har understøttet forvaltningernes behov. Dette betyder i hverdagen for bosteds- og institutionslederne m.fl. fortsat vil opleve et sortiment og en ydelse, der er fagligt kvalificeret og udvalgt i samarbejde med forvaltningerne.

Gennem et styrket samarbejde mellem kategoriernes kontraktansvarlige, forvaltningernes indkøbspartnere og brugerne realiseres en effektiviseringsmålsætning på 15 mio. kr. årligt. Samarbejdet skal sikre anvendelsen af "de gode eksempler" på god implementering af kontrakter, forbrugsstyring, ændrede købsmønstre og -adfærd på tværs af hele organisationen.

Derudover skal relationen med kommunens leverandører styrkes. Samarbejdet med leverandørerne skal optimeres, så kommunens efterspørgsel matcher leverandørens udbud, så der opnås en økonomisk gevinst for begge parter.

Indkøberne i forvaltningerne skal have større indsigt i, hvordan aftaler og sortimenter hænger sammen, således unødvendige gebyrer, tillæg mv. reduceres samt have indsigt i, hvilke muligheder der findes for at samle ordrer. Derved har kommunen mulighed for at opnå bedre priser.

Eksempler på områder, hvor der med fordel kan benyttes forbrugsstyring:

- Substituering af dyrere aftaledækkede varer, fx flytning af abonnementsløsninger til betaling på timebasis hos aftaleleverandører, samt fokus på at indkøberne i praksis foretager indkøb af det sortiment, der er udbudt i kommunens indkøbssystem.
- Udnyttelse af sammenlignelige frekvenser på serviceområdet (fx vinduespolering og måtteservice) til at pulje større indkøb, så leverandører udnytter ressourcer optimalt.
- Etablering af fælles koordineringssatellitter for lignende indkøbsbehov på tværs af institutioner eller forvaltninger. Det kunne fx være et kørselskontor til disponering af specialkørsel-personbefordring eller lignende.

- Standardisere varekataloger, fx på inventar, digitale læremidler eller kontorartikler.
- Outsourcing af resterende egen-produktionsydelser, fx egne vaskerier, som til dels allerede er udliciteret.

Der kan være områder, der berører borgernære ydelser, fx sortiment eller konverteringer af bevillinger på fx stomi, kropsbårne hjælpemidler eller sygeplejeartikler. Ligesom i dag vil eventuelle forbrugsbegrænsninger, der har nær indvirkning på serviceniveauet til borgerne, blive forelagt med skitserede fordele og ulemper til politisk behandling i relevante udvalg inden en eventuel implementering. Særligt hvor der ikke umiddelbart ses muligheder for at substituere eller reducere forbruget, drøftes dette i tæt samarbejde med fagområdet. I praksis drøftes problemstillingen af de ansvarlige indkøbskategorier og relevante forvaltninger samt med inddragelse af bl.a. Ælde- og Handicaprådet, og der kan være overlappende processer til øvrige politiske processer omkring servicereduktioner i forbindelse med behandling af nye budgetter. Disse overlap skal behandles særskilt sammen med indkøbsorganisationen ved begrænsning af indkøbsvolumen under Fremtidens Indkøb.

Effektiviseringen under "Strategisk kontrakt- og forbrugsstyring i indkøbskategoriorganisationen" opnås ved investering i ressourcer til indkøbspartnerrollen i forvaltningerne samt kontraktstyrere, herunder også kompetenceudvikling til strategisk kontraktstyring, fx forhandlingskompetencer.

En styrket indsats med forbrugsstyring, ændring af indkøbsadfærd og -vaner samt standardisering af produkter og ydelser vil udover realisering af effektiviseringsmålsætningen også have følgende afledte effekter for Københavns Kommune:

- Strategisk udnyttelse af kontraktens vilkår og priser i aftalens løbetid
- Optimering af sortiment/grundlag til efterfølgende konkurrenceudsættelser
- Bedre kontrakter, større leveringssikkerhed tilpasset aktuelt forbrug og færre restordre-problematikker og dermed en større brugertilfredshed
- Hvis leverandørerne får større og mere kvalificeret viden om kommunens indkøbsbehov, vil det give mulighed for, at leverandørerne kan optimere deres lagerbeholdning, hvilket giver bedre forhandlingssituationer i forhold til deres producenter og grossister - som giver bedre vilkår og priser til Københavns Kommune som samlet enhed

### C) Indirekte effektiviseringer

På en række områder bidrager kategoriorganisationen med værdi, der ikke i dette forslag medregnes i det skabte økonomiske råderum. Fremtidens Indkøb vil synliggøre, hvordan indkøbsorganisationen medvirker til at udvide det økonomiske råderum gennem aktiviteter udenfor indkøbsorganisationen.

En række kategorier i kategoriorganisationen (fx fødevarer, forsyning og dagrenovation) er begrænset af ikke at kunne medregnes i beregningen af effektiviseringer til det økonomiske råderum. Det betyder dog ikke, at der ikke bliver arbejdet systematisk og kategoribaseret i de enkelte kategorier.

Herunder vises eksempler på tidligere ikke-synliggjorte effektiviseringer, der ikke medregnes i det økonomiske råderum:

- Indkøb med anlægsmidler på rammeaftaler indgået af kategoriorganisationen, fx indkøb af nyt inventar og nye møbler
- Parallele investerings- og business cases, fx energioptimeringer. Andre investeringsforslag finansieres typisk gennem et ændret/lavere forbrug. Hvis indkøbskategoriorganisationen også gør krav på den forbrugsændring, tælles effektiviseringen dobbelt
- Reduceret forbrug<sup>10</sup>, fx på energiområdet ved substituering af forbrug på benzindrevne køretøjer til el-køretøjer og oliefyr til varmepumper
- Indkøb på takstfinansierede områder, fx i forbindelse med udbud af fødevarer

<sup>10</sup> Indkøbskategorien, der vedrører forsyning, er et eksempel på, hvor det er vanskeligt at lave effektiviseringer, fordi der ikke kan udmøntes effektiviseringer ved indkøb gennem kommunale forsyningsmonopoler eller køb på børserne. Gennem investeringsforslag kan energiforbruget reduceres, fx ved at skifte til elbiler eller udskifte gamle oliefyr, hvilket vil substituere forbruget til en anden, typisk billigere energiform. Der kan ikke effektiviseres på denne type substitutioner, fordi det modarbejder investeringsforslag, men finansieringen sker reelt gennem indkøb.

Indsatsen kræver ikke yderligere investeringer, men synliggør kategoriorganisationens udvikling til at blive forretningspartner til driftsorganisationen. Det forventes muligt at nå 10 mio. kr. årligt, bl.a. gennem et styrket samarbejde mellem indkøberne i forvaltningerne og kategoriorganisationen.

De indirekte effektiviseringer har følgende afledte effekter:

- Lavere takster til borgere i Københavns Kommune
- Mere anlæg (fx byggeri) for de samme penge
- Lavere egenbetaling for forvaltningerne fx på forsikringsområdet

Her angives om forslaget udspringer af et innovationsforslag:

Ja [Angiv titel på innovationsforslag] [Angiv vedtagelsestidspunkt (budget/OFS)]

Nej



## 2. Økonomi

Overordnet skal målsætningerne i Fremtidens Indkøb realiseres gennem følgende investeringer:

- Fastholdelse af nuværende organisation og effektiviseringer skabt gennem Styrket Indkøb
- Nye ressourcer til konkurrenceudsættelse og aftaledækning, til kontrakt- og forbrugsstyring, implementering af aftaler, tværgående procesoptimering og til dataunderstøttelse af kategoriorganisationen
- Systemunderstøttelse af udbuds- og kontraktprocessen og opdatering af styringskompetencer

Tabel 1 nedenfor viser forslaget samlede økonomiske konsekvenser. Fremtidens Indkøb realiserer samlede varige (brutto)effektiviseringer på 200 mio. kr. i perioden og indebærer implementeringsomkostninger på 69,9 mio. kr. samlet i perioden samt budget til varig drift på 22,4 mio. kr./år. Indsatsernes bestanddele beskrives nedenfor.

Tabel 1. Forslagets samlede økonomiske konsekvenser

1.000 kr. 2024 p/l	Styrings- område	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Varige ændringer (effektiviseringer og drift)									
Effektiviseringer opnået gennem konkurrenceudsættelse af ikke-aftaledækkede områder	Service	0	0	-25.000	-50.000	-75.000	-100.000	-125.000	-125.000
Effektiviseringer opnået ved kontraktstyring	Service	0	0	-15.000	-30.000	-45.000	-60.000	-75.000	-75.000
<b>Samlet effektivisering</b>	<b>Service</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-40.000</b>	<b>-80.000</b>	<b>-120.000</b>	<b>-160.000</b>	<b>-200.000</b>	<b>-200.000</b>
1. Fast bemanning til konkurrenceudsættelse og aftaledækning	Service	0	0	6.717	6.717	6.717	6.717	6.717	6.717
2. Indkøbspartnere i forvaltningerne	Service	0	0	3.731	3.731	3.731	3.731	3.731	3.731
3. Kontraktansvarlige i kategoriorganisationen	Service	0	0	4.478	4.478	4.478	4.478	4.478	4.478
4. Frikøb af faglige ressourcer	Service	0	0	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
5. Drift af udbud- og kontraktstyringssystem	Service	0	0	125	125	250	250	250	250
<b>Samlet varig drift</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>17.051</b>	<b>17.051</b>	<b>17.176</b>	<b>17.176</b>	<b>17.176</b>	<b>17.176</b>
6. Opretholdelse af effektiviseringer skabt gennem Styrket Indkøb, reserveret finansiering	Service	0	0	5.224	5.224	5.224	5.224	5.224	5.224
7. Tilbagebetaling af internt lån vedr. fortsættelse af Styrket Indkøb (10,4 mio.kr.), inkl. renter, midlertidig	Service	0	0	2.182	2.182	2.182	2.182	2.182	0
<b>Samlet varig ændring</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-15.543</b>	<b>-55.543</b>	<b>-95.418</b>	<b>-135.418</b>	<b>-175.418</b>	<b>-177.600</b>
Implementeringsomkostninger (midler fra investeringspuljen)									
8. Bemanning til konkurrenceudsættelse og aftaledækning	Service	0	8.209	8.209	5.970	5.970	2.985	2.985	0
9. Midlertidig finansiering af varig drift til konkurrenceudsættelse og aftaledækning	Service	0	6.717	0	0	0	0	0	0
10. Midlertidig bemanning af kontrakt- og forbrugsstyring	Service	0	2.612	5.224	5.224	2.612	0	0	0
11. Midlertidig finansiering af varig drift til indkøbspartnere og kontraktansvarlige	Service	0	8.209	0	0	0	0	0	0
12. Midlertidig finansiering af frikøb af ressourcer	Service	0	2.000	0	0	0	0	0	0
<b>Samlede implementeringsomkostninger, service</b>	<b>Service</b>	<b>0</b>	<b>27.747</b>	<b>13.433</b>	<b>11.194</b>	<b>8.582</b>	<b>2.985</b>	<b>2.985</b>	<b>0</b>

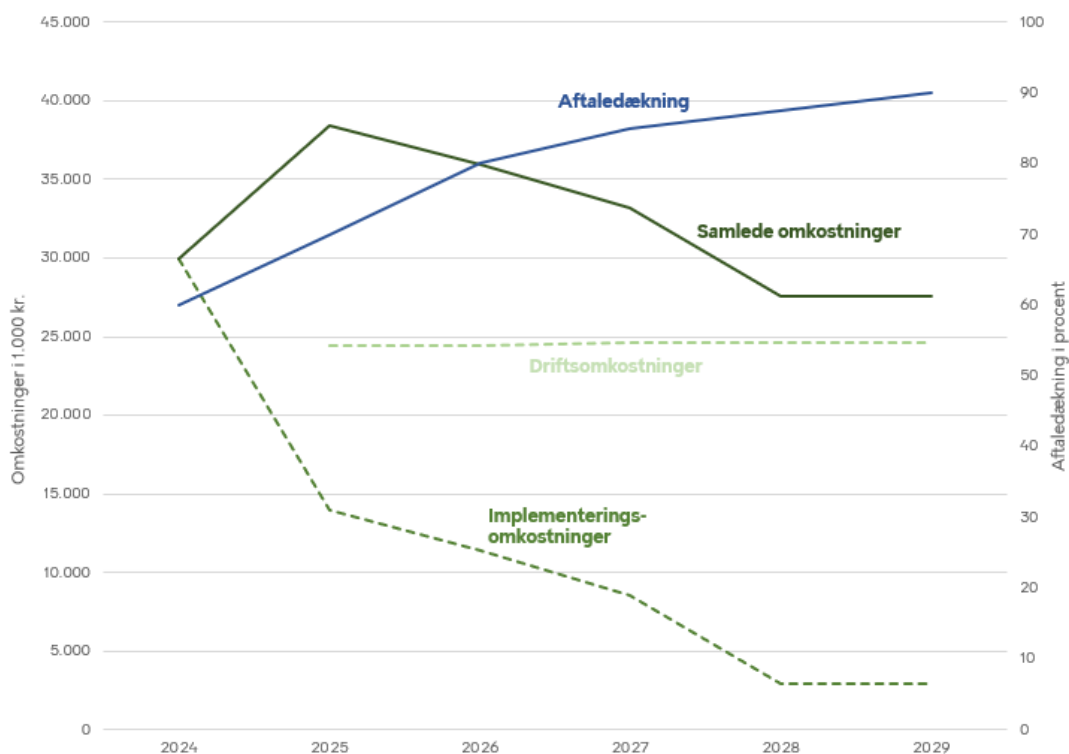
13. Indkøb af udbud- og kontraktstyringsystem	Anlæg	0	2.000	0	0	0	0	0	0
14. Uddannelse indenfor forbrugs- og kontraktstyring	Anlæg	0	250	500	250	0	0	0	0
<b>Samlede implementeringsomkostninger, anlæg</b>		<b>0</b>	<b>2.250</b>	<b>500</b>	<b>250</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Samlede implementeringsomkostninger</b>		<b>0</b>	<b>29.997</b>	<b>13.933</b>	<b>11.444</b>	<b>8.582</b>	<b>2.985</b>	<b>2.985</b>	<b>0</b>
<b>Samlet økonomisk påvirkning</b>									
		<b>0</b>	<b>29.997</b>	<b>-1.610</b>	<b>-44.099</b>	<b>-86.836</b>	<b>-132.433</b>	<b>-172.433</b>	<b>-177.600</b>
15. Internt lån til opretholdelse af effektiviseringer fra Styrket Indkøb	Service	5.224	5.224	0	0	0	0	0	0
Tilbagebetalingstid baseret på serviceeffektivisering	3								
Tilbagebetalingstid baseret på totaløkonomi	3								

Figur 3 illustrerer, at de samlede årlige omkostninger forbundet med Fremtidens Indkøb falder fra ca. 38,4 mio. kr. i 2025 til 22,4 mio. kr. i 2030.

Omkostningerne er delvist finansieret af implementeringsmidler, specielt i 2024 og 2025, hvor der kun realiseres begrænsede effektiviseringer, og hvor investeringsforslaget implementeres gennem nyansættelser og opdatering af governance, arbejdsgange mv. Implementeringsmidlerne falder i takt med stigende aftaledækning, samt behovet for ekstraordinær indsats for konkurrenceudsættelse og aftaledækning falder. Da kapacitet fra Styrket Indkøb flyttes til Fremtidens Indkøb, specielt i kategoriorganisationen, forventes implementering primært at foregå i 2024.

For at effektiviseringsniveauet kan opretholdes efter 2029, er det en forudsætning, at driftsmidlerne er varige.

Figur 3: Illustration af sammenhæng ml. drifts- og implementeringsomkostninger og aftaledækning



I tabel 2 ses forslag til fordeling af nye ressourcer i forbindelse med Fremtidens Indkøb. Midler til årsværk fra Styrket Indkøb indgår ikke i tabellen.

Tabel 2: Fordeling af årsværk (tal i () svarer til nummerering i tabel 1)

Årsværk	BIF	SUF	SOF	KFF	BUF	TMF	ØKF	Ikke fordelte ÅV	
<i>Ressourcer styrker indkøbsorganisationen</i>									
Koordinering (1)	-	-	-	-	-	-	2		
Dataunderstøttelse (1)	-	-	-	-	-	-	2		
Indkøbspartnere (2)	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7		
Frikøb af ressourcer - fordeles til kategorierne jf. ny governance (4)	2 mio. kr. årligt								
<i>Ressourcer styrker kategoriorganisationen</i>									
Fast bemanning til konkurrenceudsættelse og aftaledækning (1)	-	-	-	-	-	-	-	5	
Kontraktstyring (3)	-	1	-	-	1	1	3		
Midlertidig kontraktstyring 2024-2027 (10)	-	1	-	-	1	1	4		
Bemanning til konkurrenceudsættelse og aftaledækning (8)	-	-	-	-	-	-	-	11 (4)*	

\* Faldende til 4 årsværk i 2028.

Indkøbskategoriorganisationen arbejder tværgående for alle forvaltninger i Københavns Kommune, og har derfor ikke et selvstændigt forvaltningsfokus. Grundprincippet i fordelingen af årsværk er derfor udtryk for, hvor mange indkøbskategorier der er fordelt på forvaltningerne. ØKF har på nuværende tidspunkt ansvaret for 13 kategorier, BUF har 1 kategori, SUF har 3 kategorier, mens TMF har 3 kategorier. Hver kategori arbejder derfor ikke for egen forvaltning, men for at for alle forvaltningernes behov bliver prioriteret på tværs af kommunen.

ØKF faciliterer og understøtter indkøbskategoriorganisationen med en række tværgående opgaver, fx data og analysearbejde samt koordinering af kategorierne på tværs, hvilket giver sig udtryk i de fire ekstra årsværk til ØKF.

De anførte årsværk under "Fast bemanning til konkurrenceudsættelse og aftaledækning (1)" samt "Bemanning til konkurrenceudsættelse og aftaledækning (8)" vil efter aftale med Indkøbskredsen blive fordelt ud på forvaltningerne ud fra antallet af kategorier, kategoriernes omsætningsstørrelse, aftaledækningsgrad samt generelle markedskompleksitet. Det skal desuden fremhæves, at de 11 midlertidige årsværk falder til 4 årsværk i perioden 2024 til 2027, fordi omstillingen forudsætter et større løft til at starte med i investeringsperioden. Samme tilpasning vil efter aftale med Indkøbskredsen blive effektueret og fordelt blandt kategorierne.

Hertil kommer også årsværk til forvaltningerne i form af "Opretholdelse af effektiviseringer skabt gennem Styrket Indkøb", hvor kategorierne fortsætter den nuværende tildeling ud fra Styrket Indkøb 2022-tal (t.kr. i 2023 p/I). Fordeling ses i tabel 3 herunder

Tabel 3: Fordeling over modtagende forvaltninger af bevillingen til "Opretholdelse af effektiviseringer skabt under Styrket Indkøb"

	KFF	BUF	SOF	SUF	TMF	BIF	ØKF
Midlertidig investering Styrket Indkøb	-	571	-	1.149	571	-	3.045

Investeringsforslagets årsværk skal også holdes adskilt fra forvaltningernes yderligere egne lokale indkøbsafdelinger, som forvaltningerne selv finansierer (og som ikke indgår i dette investeringsforslag).

Herunder følger en beskrivelse af de enkelte aktiviteter og forudsætninger for hver post i økonomitabellen. De er opdelt efter drifts- og implementeringsudgifter.

## Driftsudgifter

### 1. Fast bemanning til konkurrenceudsættelse og aftaledækning (9 årsværk)

Fremtidens Indkøb skal konkurrenceudsætte og aftaledække det resterende ikke-aftalebelagte forbrug gennem kategoriorganisationen, fra 60 til 90 procent. Denne indsats vil foregå fra 2024 og være faldende frem til udgangen af casen, hvor størstedelen af kommunens driftsforbrug vil være aftaledækket og fremadrettet skal vedligeholdes.

I bevillingen er der afsat en varig driftspost på 6,7 mio. kr., svarende til 9 årsværk fra 2025. I starten af perioden vil årsværkene have fokus på konkurrenceudsættelse og aftaledækning. Senere vil de få mere fokus på kontrakt- og forbrugsstyring. Den faste bemanning er konstant da den samlede opgavemængde vurderes at være den samme, men driftsopgavernes karakter ændrer sig løbende.

Posten består af følgende årsværk:

- 2 årsværk til styrket koordinering og videndeling, der skal styrke kategoriernes arbejde på tværs af kategori- og indkøbsorganisationen.
- 2 årsværk til at styrke dataunderstøttelsen af kategoriorganisationen
- 5 årsværk til konkurrenceudsættelse og aftaledækning, der skal sikre højere aftaledækning.

#### *2 årsværk til styrket koordinering og videndeling*

Fremtidens Indkøb skal arbejde mere effektivt, bl.a. fordi lovgivning om udbud bliver mere kompleks, markederne professionaliseres, og den kommende konkurrenceudsættelse og aftaledækning vil ske indenfor mere komplekse områder. Det vil kræve flere udbud med et lavere forbrug, hvorfor videndeling og sparring på tværs af kategoriorganisationen er efterspurgt af alle kategorier på tværs af forvaltninger.

Det kræver en kategoriorganisation, der kan sparre omkring indkøbsfaglighed fra de større centrale enheder til de mindre enheder i forvaltningerne samt optimering af indkøbsprocesserne via best practice på gode løsninger, der egner sig bredt i indkøbsorganisationen.

Konkret vil CFI påtage sig ansvar for at skabe rummet til, at indkøbsorganisationen kan mødes i relevante fora, fra kategoriejere/-ansvarlige, udbudsjurister/-konsulenter og contract managers samt bidrage til at udbrede skabeloner, arbejdsplaner mv.

Det er CFIs vurdering, at 2 varige årsværk vil sikre en tilstrækkelig løbende koordinering og videndeling i indkøbsorganisationen, så effektiviseringen kan fastholdes også fremadrettet.

#### *2 årsværk til styrket dataunderstøttelse*

I bevillingen er der også afsat midler til 2 årsværk til styrkelse af dataunderstøttelsen af kategoriorganisationen, bl.a. ved at holde kategoriorganisationen understøttet med nye udbuds-/aftalepotentialer, validering af baselines, effektiviseringsberegninger mv.

I takt med øget aftaledækning og compliance øges behovet for styrket dataunderstøttelse, der også skal understøtte den strategiske kontrakt- og forbrugsstyring, bl.a. gennem nye former for analyser. Fx kan forbrugsanalyser på tværs af forskellige daginstitutioner give anledning til en ændring af forbrugsmønstret. Analyser af prisstrukturer vil kunne give anledning til justering af kommunens forbrug henimod billigere løsninger.

Derudover vil det give mulighed for at foretage statistiske analyser af indkøb i kerneforretningen<sup>11</sup>, der sammenkobler data fra flere forskellige kilder.

Årsværk til koordinering og dataunderstøttelse organiseres i CFI, men har til formål at understøtte hele indkøbsorganisationen, dog primært kategoriorganisationen med videndeling og erfaringsunderstøttelse samt dataunderstøttelse.

#### *5 årsværk til at styrke konkurrenceudsættelse og aftaledækning*

Det er CFIs vurdering, at det er nødvendigt med 5 årsværk<sup>12</sup> til at styrke konkurrenceudsættelse og aftaledækning af det forbrug, der ikke tidligere er konkurrenceudsat gennem kategoriorganisationen.

I forbindelse med afdækning af forbrug og dialog med enhederne, er der behov for ressourcer til at analysere, hvordan forbruget kan adresseres på tværs af kommunen, således identisk forbrug ikke udbydes på forskellige aftaler.

Bemandingen består primært af den eksisterende kategoriorganisation, der har arbejdet under Styrket Indkøb og målsætningerne heri. Bevillingen skal også dække en kontorchefløn til enheden i CFI samt evt. tillæg til koordinator/teamlederfunktioner, samt intern administrativ støtte og chefunderstøttelse.

## **2. Indkøbspartnere i forvaltningerne (5 årsværk)**

Indkøbspartnerfunktionen i forvaltningerne skal styrkes, da Fremtidens Indkøb vil producere flere aftaler og øge aftaledækningen i de kommende år. Det betyder, at der skal implementeres og kontraktstyres flere aftaler driftsnært i forvaltningerne for at sikre compliance.

Samtidig giver det mulighed for, sammen med en styrket kontraktstyringsfunktion i kategorierne, at realisere potentialerne ved at sætte fokus på standardisering af produkter og ydelser samt forbedre forbrugsstyring så tæt på forvaltningernes slutbrugere som muligt.

Der er budgetteret med en varig driftspost på 3,7 mio. kr., svarende til 5 årsværk, der skal styrke indkøbspartnerfunktionen i forvaltningerne. Niveaulet er fastsat på baggrund af CFIs vurdering.

## **3. Kontraktansvarlige i kategoriorganisationen (6 årsværk)**

Der er budgetteret med en varig driftspost på 4,5 mio. kr., svarende til 6 årsværk, der skal styrke den strategiske kontrakt- og forbrugsstyring i kategoriorganisationen. Niveaulet er fastsat på baggrund af erfaringer fra Styrket Indkøb og dialog med forvaltningerne.

Kontraktstyringen er udmøntning af konkurrenceudsættelse og aftaledækning, der sikrer, at kommunens enheder kan foretage indkøb på den konkrete kontrakt. Kontraktstyring indebærer strategisk tilgang til kommunens kontrakter med fokus på løbende optimering i kontrakternes løbetid, herunder de løbende reguleringer af pris og sortiment samt håndhævelse af leverandørens forpligtelser, fx håndhævelse af bod. Kontraktstyrerne har tæt dialog med indkøbspartnere og brugere, og leverandørerne i tilfælde af misligholdelse, fx manglende leveringer, faldende kvalitet, controlling af priser.

Fordeling af årsværkene ses i tabel 2. Forslaget til fordeling af årsværk afspejler de enkelte kategoriers grad af aftaledækning og niveau for effektiviseringer. For kategorier med lav aftaledækning skal der udbydes flere aftaler hurtigere, mens der i kategorier med høj aftaledækning og lav compliance skal arbejdes med kontraktstyring.

## **4. Frikøb af faglige ressourcer**

Som beskrevet er øget effektivitet i kategoriorganisationen en væsentlig forudsætning for realisering af målsætningen. For at øge effektiviteten er der behov for at frikøbe interne faglige ressourcer i forvaltningerne, så driften i fagområdet kan opretholdes ved fx indhentning af vikarer. Frikøb skal sikre mulighed i forvaltningerne for at stille med repræsentanter i arbejdsgrupperne, så deres faglige input sikrer, at den udbudte genstand matcher det faktiske behov. Repræsentanternes deltagelse er dermed med til at sikre, at en aftale er velfunderet i driftsorganisationens behov.

---

<sup>11</sup> Indkøb i kerneforretningen er et strategisk område under KL's indkøbsstrategi: "Indkøb med mening"

<sup>12</sup> Den anvendte årsværksats på 672.452 kr. repræsenterer et gennemsnit af de relevante personalekategorier i CFI (særligt contract managers og udbudskonsulenter) fremskrevet til 2024 p/1-niveau. Dertil kommer ØK-godkendt standardsats for overhead inkl. husleje på 73.837 kr. - fremskrevet til 2024 p/1-niveau.

På nogle områder vil indkøb af specialiseret viden eller kompetencer være nødvendig, hvor der ikke er tilstrækkelig faglig viden internt i organisationen.

Der er budgetteret med 2 mio. kr. årligt til frikøb af ressourcer. Beløbet er beregnet på baggrund af en gennemsnitsvurdering af behovet for faglige kompetencer til udbud<sup>13</sup>. Midlerne placeres i CFI, og der aftales ny governance for kategoriorganisationens ansøgning af midler til projekter eller udbudsaktiviteter med Indkøbskredsen.

## **5. Drift af udbud- og kontraktstyringssystem**

Til drift af udbud- og kontraktstyringssystem budgetteres med 125.000 kr. i de første to år af casen stigende til 250.000 kr., når systemet er fuldt implementeret, og alle relevante brugere er implementeret. Midlerne er rettet mod drift af server, licenser, support og systemejerskab.

Se i øvrigt punkt 13.

## **6. Opretholdelse af effektiviseringer skabt under Styrket Indkøb**

Styrket Indkøb introducerede kategoristyring som en fordelagtig måde at forvalte kommunens samlede indkøbsforretninger. Businesscasen realiserer effektiviseringer for forventet 150 mio. kr. og øger aftaledækningen til ca. 60 procent af det driftsfinansierede forbrug.

Businesscasen blev igangsat forskudt med 12-18 måneder, da Bølge 1-kategorierne (bl.a. It/Tele, Fødevarer, Køretøjer & Materiel) blev igangsat i 2019, og Bølge 2-kategorierne (bl.a. Facility Management, Personbefordring, Entrepriser & håndværksydelser) blev igangsat i efteråret 2020.

Dette betyder, at de seneste igangsatte kategorier fortsat er i gang med at realisere udbudsaktiviteter og kategoriopptimeringsprojekter og det deraf følgende effektiviseringspotentiale fra seneste godkendte indkøbsstrategier (udløber i 2023 og 2024).

Derudover vil aftaledækningen fremadrettet skulle vedligeholdes med udbud hvert fjerde år i henhold til udbudsloven/ EU-udbudsdirektivet. Udover den juridiske forpligtigelse vil løbende konkurrenceudsættelse sikre, at kommunen med jævne mellemrum udligner de årlige pris- og lønfremskrivninger med den aktuelle markedspris, hvorfor også nye leverandører har en interesse i at blive leverandør til Københavns Kommune.

Denne indsats skal vedligeholdes under Fremtidens Indkøb og efterfølgende. Derfor er der i budgettet afsat årlige udgifter til vedligeholdelse heraf på 5,2 mio. kr., der er fordelt baseret på bemanningen under Styrket Indkøb i 2022. Dette betyder, at kategoriorganisationen i forvaltningerne er tildelt ca. 3,5 mio. kr., og kategorierne i CFI er tildelt 1,7 mio. kr. I forbindelse med Styrket Indkøb fik CFI tildelt 5,8 mio. kr. i varige midler.

Såfremt Fremtidens Indkøb ikke bliver vedtaget, skal der findes varig finansiering til at dække udgifterne på 5,2 mio. kr., som afholdes i 2023 og frem.

## **7. Tilbagebetaling af internt lån**

Det foreslås, som det fremgår af tabel 1 ovenfor, gennem et internt lån at finansiere den tilknyttede omkostning i 2023 og 2024 for at bibeholde den eksisterende indkøbsorganisation og opretholde effektiviseringerne fra Styrket Indkøb. Fremtidens Indkøb realiserer ikke effektiviseringer i 2023 og 2024, og casen nødvendiggør således en midlertidig løsning for disse år.

I dette forslag ligger, at Fremtidens Indkøb finansierer den varige udgift til at afhjælpe underfinansieringen af Styrket Indkøb på 5,2 mio. kr./år fra 2025 og frem samt den midlertidige udgift til tilbagebetaling af det interne lån vedr. 2023 og 2024. Tabel 4 viser, hvordan der afdrages på det interne lån.

---

<sup>13</sup> Regnestykket er baseret på følgende forudsætninger pr. udbud: Fem timers forberedelse + fem møder af tre timers varighed + 10 timers implementering = 30 timer pr. udbud:

Forventningen er baseret på ca. 125 udbud om året, der kræver faglige kompetencer, til en opstillet kompensationspris af 500 kr. pr. time = 1.875.000 kr.

Tabel 4: Oversigt over tilbagebetaling af internt lån til midlertidig finansiering i 2023 og 2024

Forløb af lånet i afdragsperioden:	2025	2026	2027	2028	2029	2030	I alt
Gæld ultimo året:	-8.448	-6.405	-4.316	-2.182	0	0	-
Afdrag (inkl. renter 2,2%) i året:	-2.182	-2.182	-2.182	-2.182	-2.182	0	-10.908

## Implementeringsudgifter

### 8. Bemanding til konkurrenceudsættelse og aftaledækning (11-4 årsværk)

Der budgetteres med en implementeringspost på 8,2 mio. kr., svarende til 11 udbudsjuridiske årsværk i 2024 og faldende til 4 årsværk i 2028.

Erfaringer fra Styrket Indkøb og andre offentlige indkøbsorganisationer peger i retning af, at førstegangskonkurrenceudsættelse af et aftaleområde ofte er vanskeligere og tager længere tid end anden og tredje gang, hvilket understøtter planen for tilpasning af organisationen. Tilpasningen vil efter aftale med Indkøbskredsen blive effektueret og fordelt blandt kategorierne.

Der skal realiseres øget aftaledækning og compliance, bl.a. for at kunne arbejde med forbrugsstyring. Aftaledækning og compliance skal realiseres hurtigst muligt ved at aftaledække nye områder. Derudover vil der i begyndelsen af casens periode skulle onboardes nye medarbejdere, tilpasses governance samt udarbejdes nye procedurer for realisering af effektiviseringerne. Derfor er implementeringsindsatsen høj i begyndelsen af casens levetid og faldende derefter. Konkret skal kategoriorganisationen og de udbudsjuridiske ressourcer arbejde med følgende opgaver i de første år:

- I 2024 og 2025: Udvide eksisterende aftaler og sortiment for på kort sigt at øge aftaledækning af kommunens forbrug hos eksisterende leverandører.
- Konkurrenceudsætte (gennem EU-udbud) ikke aftaledækket forbrug på større aftaler, der går på tværs af forvaltningerne, løbende i perioden.
- Konkurrenceudsætte (gennem tilbudsindhentninger) ikke aftaledækket forbrug på mindre lokalaftaler løbende i perioden.
- I 2024 og 2025: Flytte aftaler, som det ikke er muligt at konkurrenceudsætte, fra leverandørernes standardbetingelser til kommunens standardparadigmer, for herigennem at sikre de bedst mulige betingelser for kommunens enheder.
- I 2024 og 2025: Arbejde på at komme ud af leasingaftaler, "uopsigelige" aftaler mv., som enheder historisk har indgået lokalt.

Konkret vil disse opgaver bidrage til at øge aftaledækning og compliance samt medvirke til at sikre effektiviseringer i implementeringsperioden, hvorefter kontrakt- og forbrugsstyring løbende vil få en større betydning.

Den faldende implementeringsudgift afspejler den trappevise reduktion i bemanding som følge af stigende aftaledækning (jf. figur 3). Det betyder konkret, at den samlede kategoriorganisation reduceres med seks årsværk frem til 2028, da udbudsprocesserne samtidig forbedres, og det forventes, at den resterende organisation kan opretholde aftaledækningen.

### 9. Midlertidig finansiering af varig drift til konkurrenceudsættelse og aftaledækning (9 årsværk)

Denne post svarer til post 1 under varige driftsudgifter. I 2024 har casen endnu ikke skabt effektiviseringer til at dække udgifter, og derfor afholdes driftsudgifter i 2024 af casen.

### 10. Midlertidig bemanding af kontrakt- og forbrugsstyring (7 årsværk)

Med det formål at styrke kontraktstyringen i kategoriorganisationen konsekvent og effektivt afsættes syv midlertidige årsværk finansieret af implementeringsmidler i perioden 2024-2027.

I den historiske konkurrenceudsættelse af kommunens forbrug har der ikke konsekvent været afsat ressourcer til kontraktstyring. Derfor skal der i casens første leveår oparbejdes en grundlæggende viden om status på nuværende aftaler, fx muligheden for at udvide med flere forvaltninger og bredere

sortiment på aftalen, og hvordan kommunens forvaltninger/enheder og leverandører lever op til aftalens formål.

Derudover skal årsværkene medvirke til at øge konkurrenceudsættelsen af nye kontraktområder ved bl.a. at lave data- og markedsanalyser, gennemføre markedsdialoger og udarbejde dokumentation til udbudsmaterialer, så konkurrenceudsættelsen kan gennemføres hurtigere.

Qua nævnte indsats vil de midlertidige årsværk hurtigere kunne aftaledække flere kontraktområder og øge compliance og dermed sikre fundamentet for den kommende indsats på klima- og miljøområdet.

Der er afsat syv årsværk, der fordeles i kategoriorganisationen jf. tabel 2. Årsværkene er fordelt baseret på kategoriernes omsætningsstørrelse, aftaledækningsgrad samt generelle markedskompleksitet. I tabel 2 er ØKF tildelt 4 årsværk. Det ene årsværk vil blive fordelt til de øvrige kategorier, jf. aftale med indkøbskredsen. Årsværkene forventes ansat i sommeren 2024, hvorfor der kun budgetteres med 3,5 årsværk i 2024. Årsagen til dette er, at governance og kommissorier skal revideres i begyndelsen af 2024, således at der er aftalt konkrete processer og retningslinjer for kontrakt- og forbrugsstyring inden nyansættelserne. Derudover tages der hensyn til ressourceforbrug i forbindelse med onboarding af nye medarbejdere og derfor fordeles ansættelserne, der relaterer sig til casen, over tid.

#### **11. Midlertidig finansiering af varig drift til indkøbspartnere og kontraktansvarlige (9 årsværk)**

Denne post svarer til post 2 og 3 under varige driftsudgifter. I 2024 har casen endnu ikke skabt effektiviseringer til at dække udgifter, og derfor afholdes driftsudgifter i 2024 af casen.

#### **12. Midlertidig finansiering af frikøb af ressourcer**

Denne post svarer til post 4 under varige driftsudgifter. I 2024 har casen endnu ikke skabt effektiviseringer til at dække udgifter, og derfor afholdes driftsudgifter i 2024 af casen.

#### **13. Indkøb af udbud- og kontraktstyringssystem**

For at styrke indkøbsorganisationen skal der indkøbes et nyt udbuds- og kontraktstyringssystem, der skal sikre et større overblik over alle aktiviteter på indkøbsområdet. Formålet med et bedre overblik over aktiviteterne er, 1) at forvaltningerne i god tid inden en udbudsproces ved, hvornår der skal prioriteres ressourcer til arbejdsgrupperne, 2) at indkøbs- og kategoriorganisationen får et overblik over, hvilke aktiviteter der planlægges og eksekveres, så samme genstand ikke udbydes parallelt, eller politisk vedtagne krav overses udenfor kategoriorganisationen, 3) sikre at indkøbsorganisationens øvrige funktioner (Arbejds miljø København, CSR bæredygtighed og miljø, controller- og supportfunktionen m.fl.) har mulighed for at bidrage til udbudsprocessen samt 4) sikre at der samles op på effektiviseringer fra gennemførte indsatser, herunder også udbud og aftaleindgåelser, der fortsat indgås, uden det er aftalt med indkøbsorganisationen 5) at alt kontraktmateriale inklusiv bilag kan tilgås af hele indkøbsorganisationen.

Et nyt udbuds- og kontraktstyringssystem bidrager også til kommunens erhvervsvenlighed. Systemet giver nemlig leverandørerne overblik over kommunens planlægning af, hvilke områder og aftaler der udbydes hvornår. Dermed kan leverandørerne planlægge deres deltagelse samt give input til nye innovative løsninger og muligheder til gavn for kommunens brugere.

Der er budgetteret med en anlægspost på 2 mio. kr. Prisen er pt. anslået.

#### **14. Uddannelse indenfor forbrugs- og kontraktstyring**

På samme vis som under Styrket Indkøb prioriteres muligheden for et kompetenceløft til nye medarbejdere uden kategoristyrings- og kontraktstyringskompetencer.

Løftet sker i de indledende år af Fremtidens Indkøb, men forskudt, fordi kompetencer indenfor kategoristyring vil være vigtigst at få løftet indledningsvist, mens kompetencer indenfor kontrakt- og forbrugsstyring vil være relevant at få løftet i takt med, at aftaledækning stiger på tværs af kategorier.

Der er budgetteret med en anlægspost på i alt 1 mio. kr. fordelt i casens første tre år, hvilket er lavere sat end behovet under Styrket Indkøb.



## Internt lån

### 15. Internt lån til opretholdelse af effektiviseringer fra Styrket Indkøb

Casen lægger op til, at der tages et internt lån i 2023 og 2024 til opretholdelse af effektiviseringerne opnået under Styrket Indkøb. I alt er lånet på 10.448 t.kr. *eksklusiv renter*. Se detaljer om lånet under post 7 "Tilbagebetaling af internt lån".

## 2.1 Fordeling på udvalg

Fordelingen af effektiviseringer på forvaltningsniveau er foretaget på baggrund af indgåede indkøbsaftaler i de seneste tre år (budget 2021-budget 2023). Det svarer til samme nøgle, som er anvendt i fordeling af indkøbseffektiviseringer i de stigende profiler for 2024.

Indkøbseffektiviseringerne fra Fremtidens Indkøb vil løbende blive indarbejdet i udvalgenes rammer sammen med de øvrige stigende profiler ifm. Indkaldelsescirkulæret. Fordelingen vil tage udgangspunkt i indkøbseffektiviseringer realiseret i de løbende seneste tre års indgåede aftaler. Når de konkrete aftaler er indgået, vil der årligt med augustindstillingen blive foretaget justeringer af de indarbejdede indkøbseffektiviseringer, så de afspejler de indgåede aftaler. Derpå beregnes således ny årlig fordelingsnøgle. Økonomikredsen vil kunne beslutte en ny model herfor.

Det bemærkes, at forbruget på IT- og Telekategorien vedrører et stort antal kontrakter fordelt på alle forvaltninger. Governance på området, som besluttet med Styrket Indkøb, betyder, at forvaltningerne er ansvarlige for indkøb, (gen)udbud og efterfølgende kontraktstyring, herunder forbrugsstyring, og dermed bidrag til effektiviseringsmålet i kategorien.

## 3. Implementering og opfølgning

Opfølgningsmål	Hvordan måles opfølgningsmålet?	Hvem er ansvarlig for opfølgning?	Hvornår gennemføres opfølgningen?
<i>Implementering og anvendelse af investeringsmidler</i>			
Ansættelse af nye årsværk	Ultimo 2023 opstartes rekruttering til nye stillinger, der forventes besat i første kvartal 2024	Center for Indkøb	Ultimo 2024
Opdatering af kommissorier og governance	I 2. halvår 2023 påbegyndes opdatering af kommissorier og governance, der vil være fundamentet for kategoriernes fortsatte arbejde.	Center for Indkøb	Medio 2024
Løbende justering af bemanning	Bemanning tilpasses løbende i perioden, hvorfor de enkelte enheders økonomi løbende tilpasses.	Center for Indkøb/ Center for Økonomi	Årligt, ultimo året
Frikøb af ressourcer	Årligt gennemføres opfølgning på hvilke kategorier og forvaltninger, der har anvendt frikøb af ressourcer i forbindelse med udbudsprocessen.	Center for Indkøb	Center for Indkøb
Indkøb af udbuds- og kontraktstyringsystem	Udbuds- og kontraktstyringsystem ventes at være indkøbt og implementeret i løbet af første halvår af 2025. Systemet forventes at erstatte flere forskellige løsninger. Opfølgningsmålet kan bl.a. måles ved om eksisterende systemer er lukket ned.	Center for Indkøb	2024/2025
Uddannelse i forbrugs- og kontraktstyring	Kurser i kontrakt- og forbrugsstyring forventes tilbudt indkøbsorganisationen i løbet af 2024-2025. Opfølgningsmålet kan bl.a. måles gennem antallet af medarbejdere, der er blevet tilbudt deltagelse.	Center for Indkøb	2024/2025
<i>Realisering af målsætninger</i>			

Stigende aftaledækning	Målsætning opfølges løbende gennem kommunens indkøbssystem og Power BI.	Center for Indkøb	Min. årligt følgende opfølgning på effektiviseringsmålsætning
Stigende compliance			
Målsætning om effektivisering på 25 mio. kr. gennem konkurrenceudsættelse og aftaledækning	Der følges op på målsætning, jf. nuværende governance etableret under Styret Indkøb	Center for Indkøb og Effektiviseringskredsen	Opfølgning gennemføres årligt i juni måned jf. nuværende governance
Målsætning om effektivisering på 15 mio. kr. gennem forbrugs- og kontraktstyring			
Målsætning om synliggørelse af effektivisering på 10 mio. kr.			

## 4 Risikovurdering

Fremtidens Indkøb har som målsætning at levere effektiviseringer til det økonomiske råderum. Der er identificeret en række risici, der kan betyde et lavere effektiviseringsniveau. Herunder belyses disse risici, samt hvordan Fremtidens Indkøb søger at imødegå dem.

### Ustabile markeder (høj inflation)

På kort sigt er den væsentligste risiko for realisering af effektiviseringer de nuværende ustabile markeder og høje inflation, der presser udgiftsniveauet hos leverandørerne og betyder højere priser for Københavns Kommune. Herved bliver det opgaven at holde merudgifter nede.

Risiko for inflation er vanskelig at reducere, da der er tale om udefrakommende forhold, men i det omfang ustabiliteten fortsætter længere end 2-3 år, kan effektiviseringsmålsætningen suppleres af en større intern indsats ift. forbrugsstyring og adfærdsregulering. Risikoen for længerevarende inflation vurderes at være lille.

### Manglende aftaledækning

En forudsætning for at skabe effektiviseringer er øget konkurrenceudsættelse og aftaledækning af det resterende ikke-aftalebelagte forbrug. Produktiviteten skal øges, bl.a. gennem en styrkelse af udbudsprocesserne ved at frikøbe ressourcer til arbejdsgrupper og revidering af governance på området.

Derudover er der en risiko for at dele af aftaledækningen vil foregå udenfor kategoriorganisationen, hvorfor effektiviseringspotentialer reduceres.

Risikoen for faldende produktivitet og aftaledækning udenfor kategoriorganisationen forsøges reduceret ved at styrke koordineringen på tværs af kategorier, skabe mulighed for vidensdeling og sparring samt ved at få justeret governance på udbudsområdet. Risikoen vurderes at være lille til middel.

### Rekruttering og fastholdelse af medarbejdere

Der konstateres en risiko i forbindelse med rekruttering og fastholdelse af medarbejdere med udbudsjuridiske/ kommercielle kompetencer og erfaring. Efterspørgslen har været stigende over de seneste år.

Risikoen søges imødegået gennem arbejde med fastholdelses- og rekrutteringspolitik, talentprogrammer for relevante studerende samt ved at styrke det indkøbsfaglige fællesskab på tværs af kategorier og forvaltninger - for heri gennem at gøre det attraktivt at arbejde i indkøbsorganisationen i Københavns Kommune. Risikoen vurderes at være lille.

### **Kontrakt- og forbrugsstyring**

I Fremtidens Indkøb er der identificeret et potentiale for at realisere effektiviseringer gennem kontrakt- og forbrugsstyring af det aftalebelagte forbrug. Potentialet skal bl.a. indfries gennem et tættere samarbejde mellem kategorierne og indkøbspartnerne samt ved at anvende best practise på tværs af forvaltningerne.

Der foreligger en risiko for manglende realisering af målsætningen gennem kontrakt- og forbrugsstyring, fordi indkøbsorganisationen skal til at arbejde med et nyt felt. Mængden af nye ressourcer og kompetencer er konservativt estimeret, hvilket medfører en risiko for, at udviklingen kan tage længere tid. En anden risiko forbundet med at arbejde med et nyt felt er, at enheder og forvaltninger ikke kan anvende best practise til at standardisere indkøb og ændre indkøbsadfærd, fordi faglighederne er for forskellige.

Disse risici reduceres gennem forbedret kommunikation og vidensdeling på tværs, som casens koordinerings-årsværk understøtter. Derudover vil en styrkelse af indkøbspartnerfunktionen i forvaltningerne samt løbende orientering af Indkøbs- og Økonomikreds reducere risikoen. Risikoen vurderes at være middel.

# ADMINISTRATIVT BILAG TIL TVÆRGÅENDE INVESTERINGSFORSLAG

## Effektivisering på administration

Tabel 2. Varige ændringer, administration

Nettoeffekt på administrative udgifter	1.000 kr. 2024 p/1					
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Effekt på lønudgifter på hovedkonto 6 og øvrige adm. udgifter på hovedfunktion 6.45						
Effekt på øvrige administrative udgifter						
<b>Varige ændringer totalt, administration</b>						

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

### Hvem er hørt?

	Ja/Nej	Dato for godkendelse
Center for Økonomi, Økonomiforvaltningen	Ja	12-4-2023

### Relevante samarbejdspartnere i kommunen, der er inddraget

Beskriv, hvordan relevante samarbejdspartnere inddrages i forslaget. Det kan fx være:

- KS/KIT
- KEID
- andre relevante forvaltninger eller enheder

Slet herunder gerne kredse og udvalg, der ikke er relevante.

	Ja/Nej	Dato for godkendelse og evt. høringsvar
Ejendomsfaglig vurdering	Nej	Alle investeringsforslag, der indeholder midler vedr. ændrede m2-behov, herunder: - nye m2 - nyt lejemål, nybyggeri og tilbygning - samlokalisering - til- og fraflytning af lejemål - ændring af eksisterende lejemål - renovering skal have en ejendomsfaglig vurdering inden Center for Økonomi kan lave en endelig godkendelse af investeringsforslaget.  Sendes til: OKFDL Budgetkoordinering
IT-kredsen	Nej	Digitaliseringsprojekter skal i høring i IT-kredsen. Høringen sker i samarbejde med Kontoret for Digitalisering i ØKF forud for overførselssagen og budgetforhandlingerne, jf. årshjul for IT-kredsen.
Koncern-IT	Nej	Alle nyanskaffelser af it-systemer skal vurderes af Koncern IT inden IT-anskaffelsen, men ikke inden CFØ's godkendelse.

# TVÆRGÅENDE INVESTERINGSFORSLAG

Budget 2024

	Ja/Nej	Dato for godkendelse og evt. høringsvar
MED-udvalg	Nej	
HR-kredsen	Nej	Alle investerings- og effektiviseringsforslag, som indeholder effektiviseringer på arbejdsgiverområdet, skal have været i høring i HR-kredsen inden Center for Økonomi kan lave en endelig godkendelse af investeringsforslaget.
Velfærdsanalytisk vurdering	Nej	

## Tekniske tabeller til korrektioner i Kvantum

Fordeling mellem udvalg af hhv. måltalseffekt (tabel A), bevillingsmæssig effekt - varig drift (tabel B) og Bevillingsmæssig effekt - hvis forslaget indarbejdes (brutto) (tabel C) tager udgangspunkt i indkøbs effektiviseringer realiseret i de løbende seneste tre års indgåede aftaler. Når de konkrete aftaler er indgået, vil der årligt ske justering af fordelingsnøglen med Indkaldelsescirkulæret. Derudover vil der med augustindstillingen blive foretaget justeringer af de indarbejdede indkøbs effektiviseringer, så de afspejler de indgåede aftaler. Økonomikredsen vil kunne beslutte en ny model herfor.

**Tabel A. Måltalseffekt - hvis forslaget indarbejdes (effektivisering - netto)**

Udvalg	1000 kr. 2024 p/l					
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Intern Revision	-6,7	-24,4	-42,0	-59,7	-77,3	-78,3
Borgerrådgiveren	-1,9	-7,0	-12,0	-17,0	-22,1	-22,4
Økonomiudvalget	-2.785,3	-10.118,5	-17.428,8	-24.762,0	-32.095,2	-32.503,7
Kultur- og Fritidsudvalget	-1.046,7	-3.802,3	-6.549,4	-9.305,0	-12.060,7	-12.214,2
Børne- og Ungdomsudvalget	-4.547,3	-16.519,3	-28.454,0	-40.426,0	-52.398,1	-53.064,9
Sundheds- og Omsorgsudvalget	-2.426,0	-8.814,0	-15.182,2	-21.570,1	-27.958,1	-28.313,9
Socialudvalget	-2.576,0	-9.357,0	-16.117,0	-22.898,3	-29.679,5	-30.057,2
Teknik- og Miljøudvalget	-1.328,4	-4.825,6	-8.312,0	-11.809,3	-15.306,5	-15.501,3
Beskæftigelses- og Integrationsudvalget	-474,7	-1.724,7	-2.970,6	-4.220,6	-5.470,5	-5.540,1
<b>I alt</b>	<b>-15.193,0</b>	<b>-55.193,0</b>	<b>-95.068,0</b>	<b>-135.068,0</b>	<b>-175.068,0</b>	<b>-177.296,0</b>

\* I forbindelse med godkendelse i Effektiviseringskredsen er det forvaltningernes eget ansvar at udfylde de relevante oplysninger til teknisk udmøntning (i Kvantum) af forslaget.

**Tabel B. Bevillingsmæssig effekt - varig drift\***

Udvalg	1000 kr. 2024 p/l					
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Intern Revision	-10,9	-10,9	-11,0	-11,0	-11,0	-10,0
Borgerrådgiveren	-3,1	-3,1	-3,1	-3,1	-3,1	-2,9
Økonomiudvalget	12.195,6	12.195,6	12.297,6	12.297,6	12.297,6	12.697,7
Kultur- og Fritidsudvalget	-1.581,8	-1.581,8	-1.590,4	-1.590,4	-1.590,4	-1.440,1

## TVÆRGÅENDE INVESTERINGSFORSLAG

Budget 2024

Børne- og Ungdomsudvalget	-5.697,0	-5.697,0	-5.734,4	-5.734,4	-5.734,4	-5.081,3
Sundheds- og Omsorgsudvalget	-1.662,3	-1.662,3	-1.682,3	-1.682,3	-1.682,3	-1.333,8
Socialudvalget	-4.197,8	-4.197,8	-4.219,0	-4.219,0	-4.219,0	-3.849,0
Teknik- og Miljøudvalget	-450,9	-450,9	-461,8	-461,8	-461,8	-271,1
Beskæftigelses- og Integrationsudvalget	-773,7	-773,7	-777,6	-777,6	-777,6	-709,4
Afdrag internt lån	2.182,0	2.182,0	2.182,0	2.182,0	2.182,0	0,0
<b>I alt</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

\* Hvis der er varig drift i forslaget, indarbejdes det i udvalgets budgetrammer, uanset om effektiviseringerne anvendes til at indfri måltal.

\*\* I forbindelse med godkendelse i Effektiviseringskredsen er det forvaltningernes eget ansvar at udfylde de relevante oplysninger til teknisk udmøntning (i Kvantum) af forslaget.

**Tabel C. Bevillingsmæssig effekt - hvis forslaget indarbejdes (effektivisering - brutto)**

Udvalg	1000 kr. 2024 p/l					
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Intern Revision	-17,8	-35,5	-53,1	-70,8	-88,5	-88,5
Borgerrådgiveren	-5,1	-10,1	-15,2	-20,2	-25,3	-25,3
Økonomiudvalget	9.346,1	2.012,9	-5.195,3	-12.528,5	-19.861,7	-19.861,7
Kultur- og Fritidsudvalget	-2.652,6	-5.408,3	-8.163,9	-10.919,6	-13.675,2	-13.675,2
Børne- og Ungdomsudvalget	-10.349,0	-22.321,1	-34.293,1	-46.265,2	-58.237,3	-58.237,3
Sundheds- og Omsorgsudvalget	-4.144,5	-10.532,4	-16.920,3	-23.308,3	-29.696,2	-29.696,2
Socialudvalget	-6.832,8	-13.614,0	-20.395,3	-27.176,6	-33.957,8	-33.957,8
Teknik- og Miljøudvalget	-1.809,9	-5.307,1	-8.804,4	-12.301,7	-15.799,0	-15.799,0
Beskæftigelses- og Integrationsudvalget	-1.259,4	-2.509,3	-3.759,2	-5.009,1	-6.259,0	-6.259,0
Afdrag internt lån	2.182,0	2.182,0	2.182,0	2.182,0	2.182,0	0,0
<b>I alt</b>	<b>-15.543,0</b>	<b>-55.543,0</b>	<b>-95.418,0</b>	<b>-135.418,0</b>	<b>-175.418,0</b>	<b>-177.600,0</b>

\* I forbindelse med godkendelse i Effektiviseringskredsen er det forvaltningernes eget ansvar at udfylde de relevante oplysninger til teknisk udmøntning (i Kvantum) af forslaget.

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

Udvalg	1.000 kr. 2024 p/l						
	Bevilling, profitcenter mv.*	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Økonomiudvalget							
Koncernservice			2.250	500	250		
Koncern IT							
Københavns Ejendomme							
Byggeri København							

# TVÆRGÅENDE INVESTERINGSFORSLAG

Budget 2024

Kultur- og Fritidsudvalget							
Børne- og Ungdomsudvalget							
Sundheds- og Omsorgsudvalget							
Socialudvalget							
Teknik- og Miljøudvalget							
Beskæftigelses- og Integrationsudvalget							
<b>Total</b>			<b>2.250</b>	<b>500</b>	<b>250</b>		

\* I forbindelse med godkendelse i Effektiviseringskredsen er det forvaltningernes eget ansvar at udfylde de relevante oplysninger til teknisk udmøntning (i Kvantum) af forslaget.

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

Udvalg	1.000 kr. 2024 p/l								
	Bevilling, profitcenter mv.*	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Økonomiudvalget			21.255	11.195	8.956	7.463	2.985	2.985	
Koncernservice									
Koncern IT									
Københavns Ejendomme									
Byggeri København									
Kultur- og Fritidsudvalget			522						
Børne- og Ungdomsudvalget			1.642	746	746	373			
Sundheds- og Omsorgsudvalget			1.642	746	746	373			
Socialudvalget			522						
Teknik- og Miljøudvalget			1.642	746	746	373			
Beskæftigelses- og Integrationsudvalget			522						
<b>Total</b>			<b>27.747</b>	<b>13.433</b>	<b>11.194</b>	<b>8.582</b>	<b>2.985</b>	<b>2.985</b>	<b>0</b>

\* I forbindelse med godkendelse i Effektiviseringskredsen er det forvaltningernes eget ansvar at udfylde de relevante oplysninger til teknisk udmøntning (i Kvantum) af forslaget.