



28-11-2016

Sagsnr.  
2016-0417849

Dokumentnr.  
2016-0417849-2

Sagsbehandler  
Mette Balling Lisby

## **Bilag 1. Styring- og governancemodel for indkøbsområdet**

### **Baggrund**

I forlængelse af vedtagelsen af Indkøbsprogrammet ved budgetforhandlingerne for 2017, har Københavns Ejendomme & Indkøb (KEID) udarbejdet en fælles model for styring og governance af Indkøbsområdet som udgangspunkt for det fremtidige arbejde med indkøbsområdet i Københavns Kommune. Indholdet i modellen for henholdsvis governance og styring er beskrevet i dette notat.

### **Governance**

Formålet med governancemodellen er at sikre, at beslutninger træffes hurtigt og effektivt samt på et oplyst grundlag. Det skal således sikres, at Københavns Kommunes indsats på indkøbsområdet er i overensstemmelse med overordnede politiske beslutninger, ligesom at det skal være klart, hvem der har hvilket ansvar i hele indkøbets værdikæde.

Endvidere skal der sikres kvalitet i beslutninger gennem udarbejdelse af ensartede skabeloner og model for indstillinger mv. Der skal ligeledes udarbejdes en proces for inddragelse af forvaltninger således, at fremdrift i beslutninger kan varetages samtidig med, at alle relevante parter høres og inddrages.

Slutteligt sikres der effektive beslutningsgange ved at skabe klare beslutningsniveauer med dertilhørende mandat. Der skal sikres en beslutningsproces, hvor eskalerede sager håndteres effektivt og rettidigt på det rette beslutningsniveau.

På basis af overstående målsætning har Københavns Ejendomme & Indkøb udarbejdet en governancemodel, hvor ansvar- og beslutningskompetence er placeret hos henholdsvis 7-direktørkredsen, økonomikredsen og indkøbskredsen. Dette er uddybet herunder.

#### 7-direktørkredsen

7-direktørkredsen er et administrativt beslutningsfora og træffer udelukkende beslutninger om indkøb, såfremt Økonomikredsen ønsker sager behandlet på 7-direktørkredsen.

#### Økonomikredsen

Økonomikredsen er et administrativt beslutningsorgan relateret til indkøbsområdet i Københavns Kommune og er ansvarlig for

#### **Strategi og Forandring**

Nyropsgade 7, 5. sal  
1602 København V

Telefon  
2497 2745

E-mail  
CZ93@okf.kk.dk

EAN nummer  
5798009804778

optimering og koordinering af de samlede indkøbsaktiviteter i Københavns Kommune.

Borgerrepræsentationen sætter den politiske retning for indkøb og udbud i Københavns Kommune, hvilket udmøntes gennem strategiske initiativer, der vedtages i Økonomikredsen.

Økonomikredsen er, indenfor den af Borgerrepræsentation fastsatte politiske ramme og styrelsesvedtægtens bestemmelse om Overborgmesterens og borgmestrenes ansvar inden for hver deres udvalgsområde, ansvarlig for at træffe centrale beslutninger om retningen for indkøbsområdet og har beslutningskompetence i de tilfælde, hvor der på tværs af forvaltningerne ikke kan skabes konsensus i forbindelse med indkøb eller udbudsrelaterede spørgsmål.

Indkøbskredsen og KEID er forpligtiget til at efterleve beslutninger, der træffes i Økonomikredsen.

### Indkøbskredsen

Indkøbskredsen har det samlede overblik over Københavns Kommunes indkøbsbehov og er ansvarlig for at sikre en samlet koordinering af indkøbsaktiviteterne i kommunen. Indkøbskredsen refererer til Økonomikredsen og agerer på linje med Budget- og Regnskabskredsen. Alle forvaltninger skal have én indkøbskoordinator/chef, som kan træffe beslutninger på vegne af forvaltningen.

Indkøbskredsen er overordnet ansvarlig for gennemførelse af initiativer relateret til indkøbsprogrammet. Indkøbskredsen er ansvarlig for at sikre en fælles holdning og koordinering af indkøb i Københavns Kommune på tværs af de enkelte forvaltninger.

Arbejdet i indkøbskredsen defineres af styringsmodellen samt af bestillinger fra Økonomikredsen samt konkrete beslutninger vedr. kategori- og complianceopfølgning.

### **Styring**

Styringsmodellen for indkøbsområdet omfatter en tydelig ansvarsfordeling for hovedelementerne i henholdsvis kommunens indkøbsstrategi og politik, drift af styrings- og governancemodellen, kategoristyring, udbud, kontraktstyring samt operationelt udbud. Dette er uddybet i nedenstående afsnit.

### Indkøbsstrategi og politik i Københavns Kommune

Indkøbspolitikken 2014-18 er vedtaget i Borgerrepræsentationen og udstikker de overordnede linjer for hvordan udbud og indkøb skal gennemføres samt ansvarsfordelingen herfor.

Økonomiforvaltningen (ØKF) er overordnet ansvarlig for indkøbspolitikens revision og efterlevelse jf. styrelsesvedtægten.

Udvalgte forvaltninger er ansvarlige for dele af indkøbspolitikens revision og efterlevelse. Politiske indstillinger i fagudvalgene skal som udgangspunkt koordineres med KEID for at sikre, at beslutninger ikke strider med tidligere beslutninger i Borgerrepræsentationen.

I 2018 skal der udarbejdes en ny indkøbsstrategi og -politik, hvor der fremadrettet skabes mere klarhed omkring besparelser og forholdet til de politiske hensigtserklæringer. Indkøbskredsen vil skulle spille en aktiv rolle i udarbejdelsen af den nye indkøbspolitik.

Ansvarsfordelingen for strategi og politik er opsummeret i nedenstående tabel.

**Tabel 1. Indkøbsstrategi og politik**

<b>Proces</b>	<b>Udførende</b>	<b>Ansvarlig</b>	<b>Inddrages</b>	<b>Orienteres</b>
indkøbsstrategi og -politik	ØKF	ØKF	Forvaltninger	Forvaltninger

#### Drift af styrings- og governancemodell for indkøbsområdet

Det er nødvendigt at have fokus på driften af styrings- og governancemodellen for at sikre samarbejde på tværs af kommunen. Driften af modellen baseres på tre overordnede principper:

1. Understøttelse af indkøbspolitikken
2. Skabe sammenhæng og samarbejde mellem forvaltningerne
3. Transparens og objektivitet i beslutningerne

Styrings- og governancemodellen driftes i indkøbskredsen. KEID sekretariatsbetjener indkøbskredsen samt sikrer kommunikation til de øvrige kredse/fora. Betjening af det politiske niveau er forvaltningernes ansvar, og ansvaret følger kontraktansvaret for de indkøbsområder, hvor politikerspørgsmål eller lignende stammer.

KEID er ansvarlig for vedligeholdelse af procesdokumenter, skabeloner mv. for indkøbsområdet.

Ansvarsfordelingen for drift af styrings- og governancemodell er opsummeret i nedenstående tabel.



**Tabel 2. Drift af styrings- og governancemodel**

<b>Proces</b>	<b>Udførende</b>	<b>Ansvarlig</b>	<b>Inddrages</b>	<b>Orienteres</b>
Drift af governance	KEID	Indkøbskreds	Indkøbskreds	Indkøbskreds
Sekretariat	KEID	Indkøbskreds	Indkøbskreds	Indkøbskreds
Politikerbetjening	Forvaltninger	Forvaltninger	Forvaltninger	KEID

### Kategoristyring

Kategoristyring har til formål at sætte den overordnede retning for indkøbskategorierne. BI og rapportering skal forelægges Økonomikredsen hvert kvartal samt de enkelte forvaltninger i form af kunderapporter. KEID er udførende på dette, mens indkøbskredsen er ansvarlig for kvalitet og retning.

Kategori profilerne er den detaljerede struktur for indkøbskategorien på tværs af forvaltningernes indkøb. KEID udarbejder disse, hvorefter enten KEID eller forvaltningerne selv får det udførende ansvar for udarbejdelse af strategi.

Det er indkøbskredsen, der indstiller kategoriansvarsfordelingen til Økonomikredsen. KEID sørger for beslutningsoplæg og strukturer. Fordelingen af ansvaret for kategoristrategien (kategoriansvaret) sker med udgangspunkt i forvaltningens kerneforretning. Tværgående indkøbskategorier håndteres som udgangspunkt af KEID, mens fagspecifikke indkøbsområder som fx sundhedsartikler og beskæftigelsesrettede indsatser håndteres af den rette forvaltning.

Ansvarsfordelingen for kategoristyring er opsummeret i nedenstående tabel.

**Tabel 3. Kategoristyring**

<b>Proces</b>	<b>Udførende</b>	<b>Ansvarlig</b>	<b>Inddrages</b>	<b>Orienteres</b>
BI og rapportering	KEID	Indkøbskreds	Forvaltninger	Forvaltninger
Kategori profiler	KEID	KEID	Forvaltninger	Forvaltninger
Kategoristrategi	KEID/Forvaltninger	Indkøbskreds	Forvaltninger	Forvaltninger
Kategoriopfølgning	KEID	Indkøbskreds	Forvaltninger	Forvaltninger

## Udbud

Ansvar for den overordnede udbudsplanlægning placeres hos indkøbskredsen, mens KEID udarbejder et forslag til udbudsplan baseret på kategoriprofiler.

KEID vil være udførende for fællesaftaler (udbud, hvor brugerne af aftalerne er mere end én forvaltning), mens indkøbskredsen er ansvarlig for at sætte retningen. Såfremt kompetencer og ressourcer er til stede kan én eller flere forvaltninger varetage en fælles aftale på tværs af kommunen. Dette afgøres af indkøbskredsen.

For fællesaftaler gælder det, at indkøbskredsen skal godkende udbudsdesign, udbudsmateriale og implementeringsplan. I praksis kan det vise sig at være hensigtsmæssigt at indføre en bagatelgrænse for hvornår der skal tages stilling til alle tre punkter. Den konkrete arbejdsgang omkring godkendelse af udbud vil blive besluttet i Indkøbskredsen.

Forvaltningerne er ansvarlige for forvaltningsaftaler, som netop kun vedrører brugerne i egen forvaltning. For forvaltningsaftaler er der krav om, at respektive forvaltninger orienterer indkøbskredsen.

KEID er udførende og kontaktperson på SKI-aftaler og skal derfor inddrages, når forvaltningerne ønsker at afvige en Borgerrepræsentation-beslutning om at bruge SKI aftaler (forpligtende og ikke-forpligtende aftaler). Enhver afvigelse skal godkendes af Økonomiudvalget.

Ansvarsfordelingen for udbud er opsummeret i nedenstående tabel.

**Tabel 4. Udbud**

<b>Proces</b>	<b>Udførende</b>	<b>Ansvarlig</b>	<b>Inddrages</b>	<b>Orienteres</b>
Fællesaftaler	KEID	Indkøbskreds	Forvaltninger	Forvaltninger
Forvaltningsaftaler	Forvaltninger	Indkøbskreds	KEID	Forvaltninger
Udbudsplanlægning	KEID	Indkøbskreds	Forvaltninger	Forvaltninger
SKI-aftaler	KEID	Indkøbskreds	Forvaltninger	Forvaltninger

## Kontraktstyring

Effektiv kontraktstyring skal sikre compliance, og at kontrakterne udnyttes optimalt. KEID vil være ansvarlig for at stille compliancerapporter til rådighed, der muliggør opfølgning på alle

indkøbskategorier. Ligeledes vil KEID udarbejde kunderapporter til forvaltningerne.

Den forvaltning, der foretager et udbud, skal sikre aftaleimplementering og efterfølgende økonomiske/business controlling. Økonomisk/business controlling indebærer faste procedurer for fakturakontrol og opfølgning vedr. sortimentscompliance. Procedure og rapporterne udarbejdes af KEID, men håndhæves i de enkelte forvaltninger.

Driftcontrolling, der indbefatter varemottagelse, ordrematch, kvalitetskontrol mv., er de enkelte rekvirenters opgave. Dog skal der ske meddelelse til KEID ved vedvarende problemer med leverandør eller sortiment. KEID stiller endvidere supportfunktion til rådighed med henblik på støtte rekvirenter og modtage feedback på leverandører. Der kan for enkelte indkøbskategorier være behov for, at der nedsættes særskilte styregrupper, der følger kontrakterne i hele aftaleperioden.

Kontraktstyringsansvaret er delt, men KEID holder overblikket over de enkelte kontrakter, mens forvaltninger har ”håndhævelsesretten”.

Ansvarsfordelingen for kontraktstyring er opsummeret i nedenstående tabel.

**Tabel 5. Kontraktstyring**

<b>Proces</b>	<b>Udførende</b>	<b>Ansvarlig</b>	<b>Inddrages</b>	<b>Orienteres</b>
Compliance-opfølgning	KEID	Indkøbskreds	Forvaltninger	Forvaltninger
Aftaleimplementering	KEID/ forvaltninger	KEID/ forvaltninger	KEID	Forvaltninger
Driftscontrolling	Forvaltninger/ rekvirenter	Forvaltninger	KEID	Forvaltninger
Økonomisk/business controlling	KEID	Forvaltninger	KEID	Forvaltninger

### Operationelt indkøb

Udrulningen af Kvantum medfører behov for nye arbejdsgange. KEID vil være ansvarlig for at sikre, at indkøbspportalen har det rigtige indhold, dvs. at rekvirenterne kan finde de relevante aftaler, og at kataloger er opdateret.

I forbindelse med Kvantumimplementeringen bliver en ny indkøbspportal og -løsning implementeret. I forbindelse med udrulningen hos de enkelte forvaltninger vil der blive indsamlet forvaltningsaftaler og fællesaftaler, som vil være tilgængelige i

indkøbsportalen. Dog vil der stadig være mulighed for at rekvirere varer og tjenester på samme måde som i dag.

KEID vil løbende indsamle og sikre, at flere og flere aftaler bliver tilgængelige således, at der ved afslutning af 2017 vil være et krav at købe ind gennem indkøbsportalen, hvor der dog er mulighed for fritekstordre på estimeret 10-20 pct. af indkøbet dvs. indføring af rekvirentsupport.

KEID vedligeholder alt indkøbsstamdata i Kvantum på det katalogunderstøttede vare- og tjenesteområde.

Ved indgåelse af ny aftale (forvaltningsaftale, fællesaftale eller SKI aftaler) vil KEID tage ansvaret for ”inload” af katalog i indkøbsportalløsningen. Dette er gældende for både tjenester og varer.

Der vil være en overgangsfase, hvor alle rekvisitioner ikke kan gennemføres i indkøbsportalen. I det tilfælde skal forvaltninger købe ind via bruger ID og EAN nr. som så går ind i KVANTUM faktura workflow. Målet er at få så mange aftaler som muligt ind i indkøbsportalen, således at alle indkøb gennemføres derfra. Efterfølgende vil indkøbssupport overgå til rekvirentsupport som varetages af KEID.

Ansvarsfordelingen for operationelt indkøb er opsummeret i nedenstående tabel.

**Table 6. Operationelt indkøb**

<b>Proces</b>	<b>Udførende</b>	<b>Ansvarlig</b>	<b>Inddrages</b>	<b>Orienteres</b>
Stamdata	KEID	KEID	Forvaltninger	Forvaltninger
Implementering af leverandørkatalog	KEID	Indkøbskreds	Forvaltninger	Forvaltninger
Indkøbsportal (front-end)	KEID	KEID	Forvaltninger	Forvaltninger
Indkøbssupport (rekvirentsupport)	KEID	KEID	Forvaltninger	Forvaltninger