

## Opgørelse og udmøntning af konkrete besparelser ved udbud



Arbejdsgruppe  
under

IKA/SKI/KL

# Indholdsfortegnelse

<b>FORORD</b> .....	<b>3</b>
<b>1. FUNDAMENT FOR OPGØRELSE OG UDMØNTNING AF BESPARELSER</b> .....	<b>4</b>
1.1 GRUNDLAG FOR BESPARELSBEREGNING .....	4
<b>2 FORANKRING</b> .....	<b>6</b>
2.1 FORANKRING I LEDELSEN .....	6
2.2 FORANKRING I INDKØBSAFDELINGEN .....	8
2.3 FORANKRING DECENTRALT .....	10
<b>3 BEREGNING AF BESPARELSER</b> .....	<b>11</b>
3.1 DATAGRUNDLAG .....	12
3.2 MODEL 1 RAMMEAFTALER/KONTRAKTER PÅ EKSISTERENDE OG SAMMENLIGNELIGE MATERIALER/YDELSER	12
3.2.1 <i>Besparesberegning på baggrund af stikprøve</i> .....	14
3.2.2 <i>Udbud via Indkøbsfællesskaber eller SKI-aftaler</i> .....	15
3.3 MODEL 2 RAMMEAFTALER/KONTRAKTER PÅ NYE MATERIALER/YDELSER/PROJEKTER .....	16
3.4 MODEL 3 INDIREKTE GEVINSTER .....	16
<b>4 UDMØNTNING AF BESPARELSER</b> .....	<b>18</b>
4.1 FORDELINGSMETODE - HVORDAN REGULERES BUDGETTERNE? .....	18
4.2 TIDSPUNKT FOR IKRAFTTRÆDELSE AF UDMØNTNING .....	20
<b>5 OPFØLGNING PÅ UDMØNTNING:</b> .....	<b>21</b>
<b>6 BILAG</b> .....	<b>22</b>
<b>BILAG 1: INTERN AFTALE FOR UDBUD/KONTRAKTSTYRING</b> .....	<b>22</b>
<b>BILAG 2: ANVENDELSE AF STIKPRØVER I FORBINDELSE MED BESPARELSOPGØRELSE</b> .....	<b>23</b>

# Forord

I et samarbejde mellem KL, SKI og IKA er der nedsat tre arbejdsgrupper med det formål, at sætte fokus på nogle af de udfordringer de offentlige indkøbsafdelinger står med.

1. Styrket kontraktstyring
2. Implementering, kommunikation og sikring af compliance (gruppen er nedlagt)
3. Opgørelse og udmøntning af konkrete besparelser med henblik på bedre økonomistyring.

Gruppen bag dette materiale havde til opgave at komme med konkrete anbefalinger til opgørelse og realisering af gevinster ved indkøbsaftaler.

I gruppen har vi konstateret, at den måde besparelser beregnes og udmøntes på er meget forskelligt for de enkelte organisationer. Vi har også konstateret, at der ikke er én facitliste for hvordan besparelser skal beregnes og udmøntes, men at den "rigtige metode" afhænger af en række parametre.

Ved valget af metode for beregning af besparelser, indgår parametre som; findes der et nuværende indkøb til sammenligning, hvor godt datagrundlag har man, hvor mange ressourcer har man til rådighed for at opgøre besparelsen?

Ved udmøntningen af besparelser afhænger valget af metode af, hvad man vil opnå med udmøntningen både i forhold til økonomi, men også i forhold til forankring i organisationen.

På den baggrund har arbejdsgruppen valgt at udarbejde et Idékatalog med en række eksempler på, hvordan besparelsesopgørelser og udmøntning kan laves, suppleret med fokus på fordele og ulemper ved de forskellige metoder og særlige opmærksomhedspunkter.

Målgruppen for Idékataloget er beslutningstagere og praktikere, der skal arbejde med besparelsesopgørelser i hverdagen.

Arbejdsgruppen har bestået af følgende medlemmer:

Gitte Lykke Hove, Gribskov Kommune  
Knud-Erik Larsen, Esbjerg Kommune  
Christian Bogø Lindemer, Gentofte Kommune  
Jacob Plougmand Kynde, Mariagerfjord Kommune  
Grethe Laugesen, Region Midtjylland  
Iben Dreyer Jakobsen, Region Midtjylland  
Ditte Nicolajsen, Region Syddanmark og bestyrelsesmedlem IKA (tovholder)

Vi håber I vil finde inspiration i vores idékatalog.

Århus maj 2014

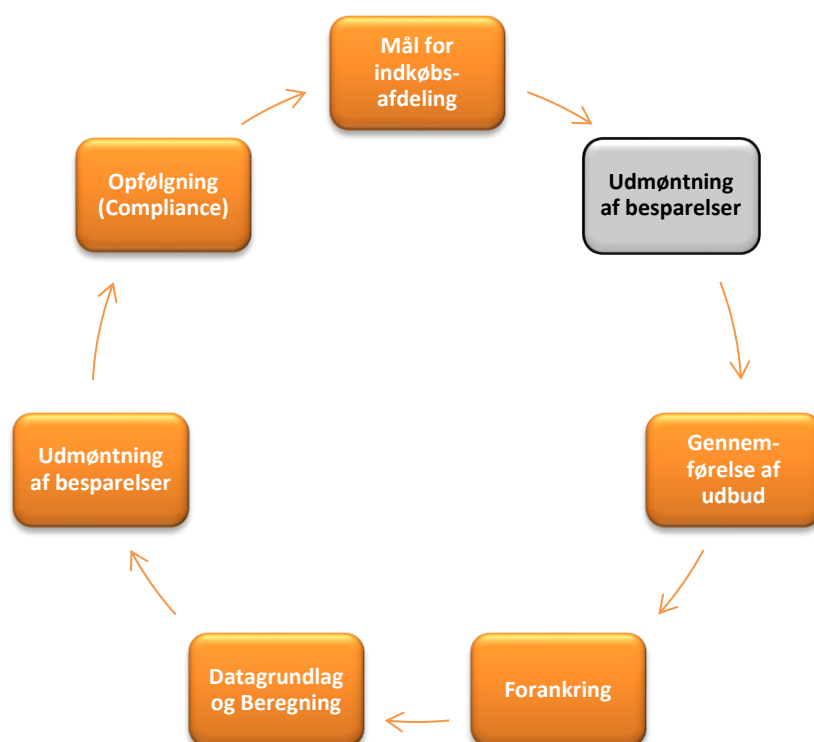
# 1. Fundament for opgørelse og udmøntning af besparelser

## 1.1 Grundlag for besparelsesberegning

Opgørelse og udmøntning af besparelser på indkøbsaftaler er kommet på dagsordenen i det offentlige Danmark. Besparelsesopgørelser er en god mulighed for at dokumentere fordelene ved indkøbsafdelingens aftaler, og flere steder udmøntes besparelserne ved budgetforhandlinger.

Opgørelse og udmøntning af besparelser skal understøttes af strategien for indkøbsafdelingen for at give mening. Beregning af besparelser er en del af "Indkøbscyklussen", og kan kun meningsfuldt opgøres og udmøntes, hvis der er styr på de øvrige dele heraf.

Nedenstående figur illustrerer sammenhængen i "indkøbscyklussen".



**Figur 1: Indkøbscyklussen**

### 1. Mål for indkøbsafdelingen

Afdelingens mål skal være tydelige. For eksempel:

- Antallet af udbud der gennemføres (genudbud/nye)
- Samlet kontraktsum af de udbud der gennemføres
- Den samlede besparelse på området i kr. som udbuddene medfører
- Den samlede besparelse i TCO-betragtning<sup>1</sup> som udbuddene medfører (tid, ressourcer, arbejdsgange, kr.)

Det anbefales, at målene for afdelingen er direkte forbundet med formålet med "opgørelse og udmøntning af besparelser". Skal der leveres opgørelser til hospitalsledelser/direktører er det nødvendigt, at et

<sup>1</sup> TCO: Total Cost of Ownership

besparelsesmål for afdelingen er sat, samtidig med at der er afsat ressourcer til at gennemføre beregningerne og følge op på dem.

## 2. Gennemførelse af udbud

På baggrund af organisationens udbudsplan gennemføres udbud.

## 3. Forankring

Forankring af beregningsmetode samt udmøntning af besparelser skal ske både i ledelsen, i indkøbsafdelingen og decentralt. Forankring handler i høj grad om accept af beregningsmetoder, placering af ansvar for at udarbejde beregningerne samt udmelding om hvordan besparelserne skal udmøntes.

Der er fordele og ulemper ved enhver beregningsmetode, og det er vigtigt at få accept, centralt og decentralt, omkring hvilken metode der anvendes. Såfremt opgørelserne skal anvendes til direkte udmøntning af besparelser, må det forventes, at kravene til beregningsmetoden er høj. Der skal også tages højde for *hvor* kompleks metoden er, da det ofte også hænger sammen med tids- og ressourceforbruget. Overstiger tiden brugt på beregning værdien af den reelle anvendelse af den? Hvor høj en usikkerhed kan der accepteres?

Foruden accept af beregningsmetode er det også essentielt, at ansvaret for udførelsen af selve beregningerne er fastlagt, så der aldrig er tvivl om, hvem der skal levere hvad. Herudover skal formålet med at beregne besparelserne være tydeligt. Der skal således tages beslutning om, hvordan opgørelserne skal anvendes ift. udmøntning, og dette skal kommunikeres tydeligt til de decentrale enheder. I afsnit 2 gennemgås forankring i Ledelsen, Indkøbsafdelingen og Decentralt<sup>2</sup>.

## 4. Datagrundlag og beregning

En forudsætning for at der kan opgøres besparelser er, at indkøbsrelevante data er til stede. Hvilke opgørelser der kan udarbejdes afhænger af, hvilket datagrundlag man har til rådighed. Der er stor forskel på, om man har data til rådighed på laveste detaljeringsniveau (varelinje, varenummer, stk., pris mv.), eller om man "kun" har posteringslinjer at arbejde med. Hertil kommer, at datakvaliteten også spiller en stor rolle, da beregningerne skal være troværdige. I afsnit 3 gennemgås en række forskellige beregningsmetoder.

## 5. Udmøntning af besparelser

Overordnet er der to måder at udmønte besparelser på, hvilket er illustreret i indkøbscyklussen ved den grå og den orange boks på forskellige placeringer i cyklussen:

- En estimeret indkøbsbesparelse fordeles i forhold til forvaltningernes/enhedernes samlede indkøb der tages ud af budgetterne på forhånd (foretages inden udbud er gennemført),
- Dokumenterede gevinster trækkes ud af budgetterne ved budgetrevisioner i løbet af året (foretages efter gennemført udbud og beregnet samlet gevinst).

Hertil kommer, at der skal fastlægges retningslinjer for hvornår en besparelse "tæller med". Skal der eks. indregnes en implementeringsperiode, hvor besparelsen ikke tæller 100 %? I afsnit 4 gennemgås udmøntning af besparelser.

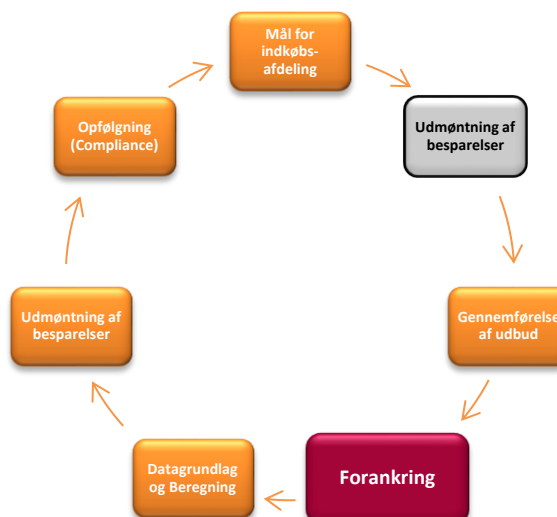
## 6. Opfølgning på udmøntning: Compliance

Udmøntning af besparelser giver ikke mening, uden der følges op på aftaleoverholdelsen (compliance). Hvis en aftale ikke anvendes, vil det alt andet lige blive svært for afdelingen/institutionen at indhente den forventede besparelse. Compliance-analyser giver ledelsen et værktøj til at sætte ind på de områder, hvor aftaleoverholdelsen er lav.

---

<sup>2</sup> Decentrale enheder defineres i notatet som de enheder der faktisk køber ind, dvs. institutionen, skolen, sygehusafdelingen mv.

## 2 Forankring



For at opnå en succesfuld udmøntning af besparelser er det nødvendigt, at det er forankret hos alle de påvirkede interessenter; beslutningstagerne (ledelse), brugerne (decentralt) og udøverne (indkøbsafdelingen).

### 2.1 Forankring i Ledelsen

Direktionen bør være med i udarbejdelsen af udbuds- og indkøbsstrategien, for dermed at fastsætte ambitionerne for indkøb i kommunen/regionen. Den øverste ledelse bør stå i spidsen for kommunikation med fagchefer og relevante medarbejdere for at sikre udmøntning af strategien.

Med udgangspunkt i den årlig planlagte udbudsplan, bør der foregå en løbende ledelsesinformation for at sikre en tæt dialog og opfølgning i forhold til den strategiske udbudsplanlægning. En sådan ledelsesinformation, kunne indeholde mål og effekt på indkøbstiltag, overordnet compliance-analyse (aftaleloyalitet), overblik over igangværende udbud og kommende udbud, oversigt over gevinstrealisering og anvendte metoder til høstning af gevinster. Kun igennem en forankring og løbende dialog med ledelsen, kan man sikre at gevinstrealiseringen høstes med udgangspunkt i den strategiske udbudsplanlægning. I det følgende ses 3 eksempler på hvordan udmøntning af besparelser kan forankres i ledelsen.

#### Eksempel på forankring af beregningsmetode

Der blev i Direktions- og chefgruppen nedsat en arbejdsgruppe bestående af udvalgte fagchefer, der skulle tage stilling til hvilken metode, der skulle anvendes til beregning af udbudsbesparelser. Indkøb havde udarbejdet 3 metoder, som varierede i kompleksitet:

- Let - Metoden bygger mere eller mindre på grønthøstermetoden\* og var meget lidt ressourcekrævende
- Mellem - Metoden er mere ressourcekrævende og bygger på anvendelsen af stikprøver. Økonomikonsulenten fra det pågældende område skal sige ok til beløbet inden det fratrækkes fagområdet (Indkøb anbefalede denne metode).
- Kompliceret - Metoden er en 100 % beregning af besparelserne på alle varelinjer

Arbejdsgruppen valgte Mellem - metoden, bl.a. pga. mangel på ressourcer, samt det faktum af den komplicerede metode ikke nødvendigvis ville give en ekstra værdi.

Kilde: Mariagerfjord Kommune

\* Definition: fordeling af besparelser i forhold til udvalgenes/enhedernes andel af årsbudgettet.

### Eksempel på forankring i ledelsen via styregruppe

Styregruppen for Strategisk Indkøb består af et medlem fra hvert sygehusområde. Medlemmerne skal være ansvarshavende direktører for det administrative, økonomiske eller lægefaglige område. Her udover er regionens økonomidirektør og Indkøbschef faste medlemmer af Styregruppen.

Styregruppens overordnede formål er i samarbejde med regionens indkøbsafdeling at sikre højeste ledelsesmæssige fokus og opbakning til indkøb på regionens sygehuse, med henblik på at sikre de rigtige produkter og ydelser på rette tid og sted, til lavest mulige totalomkostninger. Styregruppen er øverste ansvarlige for at sikre, at der er ressourcer til gennemførelse af regionens udbud af varer og tjenesteydelser, som anvendes på sygehuse.

Styregruppens beslutninger skal understøtte regionens overordnede mål – herunder Danske Regioners mål for 2015 på indkøbsområdet – og sikre, at indkøb kan fungere effektivt og optimalt, og gennem intelligent forpligtende indkøb, være med til at sikre flere penge til sundhed og patientbehandling med fokus på den samlede værdikæde (TCO), og den effekt det skaber. Herunder lovliggørelse af vores indkøb jf. EU's udbudsdirektiver og til stadighed sikre bedre og billigere innovative løsninger i sundhedssektoren.

Dette indebærer bl.a.:

- Prioritering af udbudsområder
- Sikring af ejerskab for aftalerne ved bl.a. brugerinddragelse og brugeransvar i indkøbsprocessen
- Sikring af højest mulig aftaleloyalitet på indkøbsaftalerne, herunder øget anvendelse af indkøbssystemet
- Beslutning om opfyldelse af klimastrategien i udbuddene
- Prioritering af lager- og logistikstruktur, herunder logistikoptimeringsprojekt

Der afholdes møder 3 gange årligt. På møderne fremlægges besparelsesopgørelse for gennemførte udbud.

Kilde: Region Syddanmark

### Eksempel på forankring af besparelsesmål for indkøb via budgetforhandling

Ved budgetlægningen for 2013 blev der i forbindelse med en ny strategi på indkøbsområdet vedtaget, at hente en yderligere gevinst på indkøbsområdet på 6,4 mio. kr. årligt i budgetåret og de 3 overslagsår.

**De 6,4 mio. kr. fremkommer på følgende måde:**

Tiltag	Mio. kr. spares
Gevinst ved 17 nye udbud på områder der ikke har været udbudt før	5,0
Gevinst ved indsnævring af sortiment	1,2
Afgift på 10 % for køb udenfor kontrakt	3,8
<b>I alt</b>	<b>10,0</b>
- Ansættelse af 4 nye udbudskonsulenter	3,6
<b>Netto besparelse</b>	<b>6,4</b>

Den økonomiske udvikling dokumenteres ved hjælp af et Indkøbsanalyzesystem, som ugentligt opdateres med fakturadata.

- Gevinsterne ved nye udbud samles på et regneark. Gevinsten fordeles på forvaltningerne i f. t. hvor meget de har brugt de nye aftaler.
- Afgiften styres via et indkøbsanalyzesystem. Der er ca. 40 brugere af Indkøbs - Ledelsesinformationsystemet. De kan på et hvilket som helst tidspunkt bl.a. se hvor og hvad deres forvaltning har købt udenfor kontrakt.

Kilde: Esbjerg Kommune

## 2.2 Forankring i Indkøbsafdelingen

Gruppen anbefaler, at én medarbejder er hovedansvarlig for at samle og ajourføre gevinstberegningerne, sikre at der laves gevinstberegning på alle udbud samt præsentere dem for ledelsen (eksempelvis Indkøbscontroller). Om denne person også skal lave selve gevinstberegningen, eller det skal ligge hos den enkelte udbudskonsulent, ser gruppen ikke noget entydigt svar på. Der er fordele og ulemper ved begge modeller.

Én medarbejder udfører <u>alle</u> gevinstberegninger	Hver udbudskonsulent laver <u>selv</u> gevinstberegninger
<b>Fordele:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sikrer ensartethed i beregningsmetode</li><li>• Mere erfaring med opgaven og dermed højere kvalitet</li><li>• Der kan udnævnes en person der har både interesse og kvalifikationer</li></ul>	<b>Fordele:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Fokus allerede fra opstart af udbud på at data også skal bruges til udarbejdelse af gevinstberegning.</li><li>• Viden om andre tiltag end de direkte økonomiske som har medført en gevinst.</li><li>• Undgår flaskehalse og personafhængighed</li></ul>

Der kan med fordel udarbejdes en skabelon til beregningen af besparelsesopgørelsen. Især hvis opgaven uddeles til flere medarbejdere. Ligeledes kan man vælge at lade én kernemedarbejder lave kvalitetskontrol af den udarbejdede gevinstberegning. I det følgende ses 3 eksempler på hvordan udarbejdelsen af besparelsesberegninger kan organiseres i indkøbsafdelingen.

### **Eksempler på krav til besparelsesdokumentation**

Alle godkendte besparelser skal indmeldes til NAVN, der registrerer i Indkøbs besparelsesark liggende på Indkøbs fællesdrev; [STI] under [FILNAVN]. Der vil blive foretaget audit af NAVN, og det er samtidig vigtigt, at den enkelte Indkøbskonsulent er objektiv og realistisk.

Alle Indkøbsbesparelser skal dokumenteres med angivelse af minimum følgende punkter:

- Tydeliggørelse af metodevalg.
- Beregning af besparelse.
- Tydeliggørelse af forudsætninger for besparelsesopgørelse, herunder usikkerheder ved eventuel prognostisering.
- Eventuelle Business Cases skal indgå i dokumentationen.
- Dokumentationen skal være placeret i mappen "Besparelses dokumentation" på: [STIxx].

*Kilde: Gentofte Kommune*

### **Eksempel hvor den enkelte udbudsansvarlige selv udarbejder gevinstberegning**

- Efter endt udbud laver den enkelte udbudsansvarlige selv gevinstberegningen, på baggrund af statistik enten fra leverandør eller indkøbssystem.
- Af afdelingens kvalitetsstyringssystem er fastsat en procedure for beregning af gevinst.
- Efterfølgende foretager Indkøbscontroller kvalitetskontrol af beregningen og sammenholder til data i økonomisystem
- Indkøbscontroller samler alle gevinstberegninger og sikrer der udarbejdes gevinstberegning på alle områder.

*Kilde: Region Syddanmark*



### **Eksempel på samarbejde på tværs af afdelinger (Trojka)**

Kommunens udbudskonsulenter er forankret i et kontraktstyringsteam, i Koncernstyringsafdelingen. Kontraktstyringsteamet har medarbejdere, der med de forskellige kompetencer, dels er med til at fastlægge strategier og politikker for udbud og indkøb, og dels er samarbejdspartnere i forbindelse med konkrete udbud og kontraktstyring.

Ethvert udbud foregår i et tæt samarbejde mellem udbudskonsulenterne, de økonomiske controllere i Koncernstyring, og en fagperson.

- Udbudskonsulenten har ansvaret for gennemførelse af udbud
- De økonomiske controllere har kompetencerne indenfor økonomien, beregning af baseline, budgetforudsætninger og gevinstrealisering på det specifikke fagområde hvor udbuddet er forankret.
- Fagpersonen er udvalgt som nøgleperson i forbindelse med udarbejdelse af kravspecifikationer og gældende krav til serviceniveau for udbudsområdet.

Der udarbejdes sammen en intern aftale for gennemførelsen af udbuddet. Se bilag 1.

*Kilde: Gribskov Kommune*

For at sikre fokus på udarbejdelse af gevinstberegning i Indkøbsafdelingen, er det vigtigt at Indkøbsafdelingen er motiveret for opgaven. Dette kan blandt andet sikres ved, at der i afdelingens mål er opsat konkrete KPI'er for besparelser ved udbud. Det kan ligeledes være motiverende, hvis der er indbygget mulighed for resultatløn eller muligheden for ansættelse af flere medarbejdere, hvis det kan påvises, at der er mulighed for at lave fremtidige besparelser.

### **Eksempler på måder at sætte internt fokus, i Indkøbsafdelingen, på gevinstberegning**

- På afdelingsmøde gennemgås oversigt, fordelt på udbudsområder over realiserede besparelser indeværende og næste år. Holdes op i mod de fastsatte mål.
- Krukke med bold for hver sparet million samt markering af mål, placeret centralt sted i afdelingen
- Afdelingsarrangement for at fejre når det fastsatte mål er nået.

*Kilde: Region Syddanmark*

Det kan være problematisk for motivationen i indkøbsafdelingen, hvis indkøbsafdelingen oveni arbejdet forbundet med udbud og aftaleimplementering, også skal udmønte gevinster med samme gruppe kollegaer. Organisationen kan blive negativ over for indkøbsafdelingens aftaler, og derfor ikke ønske at deltage aktivt i arbejdet omkring udbud.

Man kan i stedet udmønte gevinster i samarbejde med økonomifunktionen, kombineret med en 'motivationsordning/dele-ordning' med organisationen, hvor man deler gevinster, eller måske blot synliggør indkøbsgevinster, og beslutninger omkring udmøntning foretages andet steds.

## 2.3 Forankring decentralt

Det vigtigste for at opnå decentral forankring, er at kommunikere, at der er ledelsesmæssig opbakning, både til besparelsesopgørelsen og den efterfølgende udmøntning.

Det har endvidere stor betydning, at kommunikere hvordan besparelsen er opgjort, både på en måde der er hurtig at forstå og som fremstår retfærdig. For at skabe troværdighed omkring de udmeldte besparelser er det en fordel, hvis den enkelte bruger ved sit køb kan se sammenhængen til denne.

### **Eksempel på decentral forankring**

Indkøbskonsulenten og aftaleejer sikrer accept af baseline og besparelsesopgørelsesmetode som følgende:

- Indkøbskonsulenten skal sammen med aftaleejer fastlægge baseline forud for et udbud. Baseline er således udgangspunkt for udmåling af efterfølgende opnået besparelse. Baseline kan være udtrykt ved et budgettal eller omkostning året før på sammenlignelige ydelser.
- Indkøbskonsulenten skal sammen med aftaleejer efter gennemført udbud fastlægge metode og dokumentation for opgørelse af besparelse.
- I tilfælde af at besparelsen rammer mange enheder og der ikke kan identificeres en enkelt aftaleejer, afklares besparelseseffekten med et repræsentativt udvalg og/eller primære brugere af aftalen, som så er gældende for alle omfattede enheder.

### **Eksempel på inddragelse af arbejdsgruppen**

- Indkøbskonsulenten sikrer at opgaveområdet/arbejdsgruppen har godkendt besparelsen skriftligt, eksempelvis på e-mail.

Kilde: Gentofte Kommune

### **Eksempel på decentral forankring af metode til udmøntning (gulerod)**

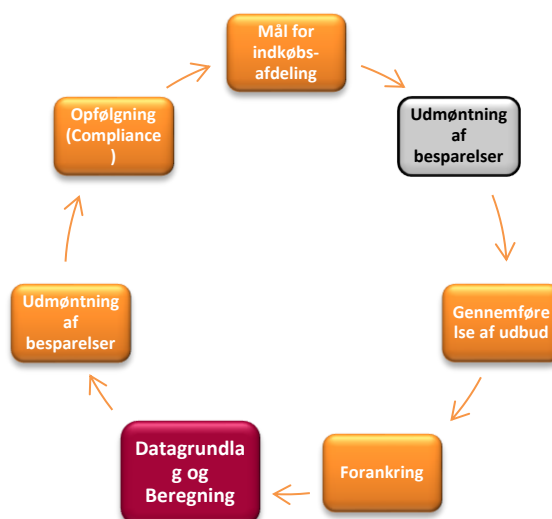
Hospitalsledelserne har fået følgende fordelingsnøgle til inspiration. Nøglen tilgodeser at afdelingerne skal have dækket implementeringsomkostninger ved nye aftaler, og samtidig får del i den økonomiske gevinst der kan hentes ved at anvende den.

I de tilfælde hvor besparelsen er så stor, at det vil give ulige økonomiske vilkår afdelingerne imellem, hvis hele besparelsen tilfalder afdelingen, fordeles en del heraf til hospitalsledelsen.

Besparelse pr. år	Fordelings-Nøgle
0- 20.000 kr.	100 % Afd.
20.001-0,5mio.kr.	50 % Afd. 50% Hosp.
> 0,5 – 3 mio. kr.	30 % Afd. 70% Hosp.
> 3 mio. kr.	100 % Hosp.

Kilde: Region Midtjylland

### 3 Beregning af besparelser



Der findes flere forskellige beregningsmetoder til opgørelse af besparelser, alle med hver deres fordele og ulemper. Arbejdsgruppen er enige om, at det ikke er optimalt at lægge sig fast på én enkelt metode til alle opgørelser, da valg af metode er tæt forbundet med den type af aftale, der er indgået. Det er vigtigt at vurdere om den anvendte metode er rigtig, og om beregningen favner den opnåede besparelse, således at der opnås en retvisende og dokumenterbar besparelse. Kort sagt findes der ikke én metode, der kan rumme alle udbud. Gruppen anbefaler, at man inden for egen organisation får fastlagt hvilke beregningsmetoder der anvendes, så samme type udbud beregnes på samme måde.

I dette afsnit præsenteres 3 modeller for beregning af besparelser, der tager udgangspunkt i udbudsområdet.

- Model 1 Rammeaftaler/kontrakter på eksisterende og sammenlignelige materialer/ydelse
- Model 2 Rammeaftaler/kontrakter på nye Materialer/Ydelse/Projekter
- Model 3 Indirekte gevinster

Der udover er der en række punkter man bør være opmærksom på:

- Baseline beregning
  - Har der været unormalt høje prisreguleringer i kontraktperioden, hvorfor baseline er for høj?
- Compliance
  - Kan der forventes en 100 % compliance eller skal der reguleres for dette?
  - Vil de beregnede besparelser blive udhulet, fordi det er nødvendigt at tilpasse sortimentet i forbindelse med implementeringen?
- Øvrigt sortiment
  - Dækker udbuddet hele sortimentet eller skal der korrigeres for øvrigt sortiment (80/20 reglen)?
- Arbejd altid med forudsætninger for effektberegninger:
  - Kun sjældent kan beregninger og tal stå alene, og derfor må tallene ofte understøttes med prosa.
- Varierende behov/varekurv:
  - Udgangspunktet for beregning kan fx være gennemsnit af antal varer købt på sidste kontrakt, en repræsentativ periode x til hel periode (fx 1 år) eller forventet fremtidig indkøbsbehov.
- Grundlag for effektberegning:
  - Beregn effekt ud fra et afstemt økonomisk grundlag, og bliv efterfølgende enige om beregningens effekt (= reelle og ikke usynlige besparelser)
- Vurdér beregningsmetode:
  - Overvej mest optimale beregningsmetode. Beregnes effekt af aftale vedr. fx kontorartikler på vare og enhedsniveau, vil det være ressourcetungt. Mere overordnede beregninger, kan være valide – det handler om metode og behandling af datagrundlag, og organisationen skal stole på beregningernes validitet.

### 3.1 Datagrundlag

Et yderligere opmærksomhedspunkt er det datagrundlag beregningerne baseres på. De forskellige metoder kræver data i forskellige detaljeringsgrader. Overordnet er arbejdsgruppen dog enige om, at et indkøbsanalyzesystem der anvender fakturalinjer i xml-format<sup>3</sup>, er en stor hjælp. I fakturadata, er data for hver eneste varelinje angivet (tekst, vare-id, antal stk., pris mv.). Dette er en stor fordel, set i forhold til økonomidata hvor én postering sagtens kan indeholde flere varelinjer – og teksten er ikke altid retvisende for hvad indholdet er. Der er en kobling imellem databehov/tilgængelighed og hvilken beregningsmetode der anvendes, og det bør der tages højde for, når man fastlægger beregningsmetoder indenfor egen organisation.

Alternativt kan anvendes data fra indkøbssystem eller statistik fra leverandør.

- Data fra indkøbssystem forudsætter, at der er en høj E-handelsandel (fx handsker 98 %).
- Leverandørstatistik forudsætter, at man kender alle leverandører inden for området, at de er villige til at udlevere statistik på det ønskede detaljeringsniveau, og at der er tillid til de udleverede data.

### 3.2 Model 1 Rammeaftaler/kontrakter på eksisterende og sammenlignelige materialer/ydelser

Den mest præcise opgørelse kan laves på aftaler der vedrører et fortløbende forbrug, her kan nuværende forbrug anvendes som baseline.

Det er dog vigtigt at være opmærksom på om sammensætningen af den nye aftale medfører en ændring i forbrugsmønsteret, så gammelt forbrug ikke er lig med fremtidigt forbrug.

#### **Eksempel på beregning, model 1**

Besparselsen er her udtryk for prisforskellen mellem gammel aftale og ny aftale, herefter kaldet marginalbesparelsen, ganget med mængden.

Er mængden ikke fastsat ved rapporteringstidspunktet, foretages en prognose i den kommende periode. Ved større værdimæssige rammeaftaler skal den opgivne omsætning eller besparelse valideres omkring årets eller aftalens afslutning.

#### **Besparselsen beregnes som:**

$$\begin{aligned} \text{Gammel enhedspris} - \text{Ny enhedspris} &= \text{Marginal besparelse} \\ \text{Marginal besparelse} * \text{mængde} &= \text{Indkøbsbesparelse} \end{aligned}$$

I særlige tilfælde efterkontrolleres den faktiske besparelse et år efter kontraktunderskrivelsen.

*Kilde: Gentofte Kommune*

<sup>3</sup> XML-format dækker både den gamle OIOXML-standard og den nye OIOUBL-standard.

### **Eksempel på beregning, model 1 ved hjælp af økonomisystem**

- Data fra økonomisystem (Prisme) trækkes ud via en autorapport sat op af medarbejder i økonomienheden. Rapporten indeholder bl.a. data om varenummer, varettekst, antal, enhedspris, afdeling der har købt, registreringskontonummer mv. for kalenderåret før den nye kontrakt træder i kraft.
- De historiske data sammenholdes så vidt muligt via formler i Excel med varer og priser på den nye kontrakt. Denne del indebærer en hel del manuelt arbejde.
- Når de historiske data er sorteret og segmenteret så de modsvarer det der indgår i tilbudslisten på den nye kontrakt, ganges sidste kalenderårs mængder op med de nye priser. Dette sker for hver varelinje således at forskellen fremgår af hvert enkelt registreringskontonummer
- Forskellen summeres op, og den samlede gevinst kan oplyses
- Herefter summeres udbudsgevinsterne sammen for hvert registreringskontonummer, og der udarbejdes et regneark til budgetafdelingen der herefter kan budgetomplacere gevinsten fra de enkelte registreringskontonumre og til en central konto som Byrådet råder over

Tidsforbruget er varierende alt efter kontraktens kompleksitet i antal og typer af varer eller tjenesteydelser. De helt tunge udbud kan godt kræve mere end 40 timers arbejde pr. kontrakt.

*Kilde: Høje-Taastrup Kommune*

Man kan med fordel overveje hvordan gevinstberegningen skal udarbejdes allerede når data til udbuddet indhentes. Se eksempel nedenfor.

### **Eksempler på beregning, model 1 med udgangspunkt i statistik indhentet til brug for udarbejdelse af tilbudslisten**

- Besparelse beregnes pr. positions-nr. på tilbudsliste, som (gammel pris-minus ny pris) x forbrug i foregående 12 mdr. og forudsætter et uændret indkøbsvolumen.
- Ved opstart af udbud indhentes statistik til brug for udarbejdelse af tilbudslisten enten fra indkøbssystem, OIO-database eller fra leverandør. Pris pr. enhed gemmes i statistikark. På arket påføres positionsnummer inden forbrug mm. overføres til tilbudsliste. Således kan ny pris efterfølgende hentes over i statistikarket via et L-opslag\* og besparelsen kan hurtigt beregnes. Der regnes både på positive som negative besparelser.
- Besparelse opgøres pr. sygehus, hvorfor det er vigtigt ved indhentning af statistik at få forbruget i enheder og kr. opdelt pr. sygehus. Hvor det ikke er muligt at specificere på sygehus niveau, bliver besparelserne fordelt forholdsmæssigt efter sygehusenes forbrug under "øvrige drift" art 2.7, i foregående års regnskab.

*Kilde: Region Syddanmark*

\*Excel-funktion: Søger efter en værdi i den første kolonne i en tabelmatrix og returnerer en værdi i den samme række fra en anden kolonne i tabelmatrixen.

### **Eksempel på beregning, model 1 med prisfremskrivning**

I KK har vi færre regler / metoder, og kun én model til besparelsesberegninger, som vi til gengæld er konsekvente omkring brugen af. De er selvfølgelig clearet med ledelse og forvaltninger og er som følger:

- Baseline er altid foregående kalenderår, dvs. i år er det 2013.
- Fordeling af indkøb i baselineåret tager som udgangspunkt ikke hensyn til unormalt højt/lavt forbrug i de enkelte forvaltninger.
- Alle beregninger og beregningsforudsætninger sendes til høring i forvaltningerne, og hvis disse har indsigelser, tages det op på en case-by-case basis.
- Budgettet beskæres altid pba. forventninger om 100 % compliance - Det giver dermed en ekstra tilskyndelse til enhederne til at overholde aftalerne.
- Besparelserne udføres altid pba. sammenligning af enhedspriser, men kun for de enheder, hvor det er muligt at finde sammenlignelige "før-priser". Det afhænger meget af datakvaliteten på det enkelte indkøbsområde. Områder hvor vi kun har "før-priser" på halvdelen af de enheder, der indgår i aftalen, bliver besparelsen mindre, end hvis vi kunne finde "før-priser" på alle enhederne.
- "Før-priser", baselineindkøb, besparelsesgevinster – alt – prisfremskrives til det kommende budgetår, dvs. i år prisfremskrives alle tal til 2015-p/l niveau.

Ved ovenstående regler undgås det, at controllerne bruger meget tid på at kontrollere hver enkelt beregning for mulige undtagelser til baseline m.v.

*Kilde: Københavns Kommune*

### **3.2.1 Besparelsesberegning på baggrund af stikprøve**

Er forbrug ikke opgjort i forbindelse med udbud, kan der laves en gevinstbesparelse baseret på stikprøve af fakturaer. Der vil være en statistisk usikkerhed. Derfor er det vigtigt at supplere metoden med "sund fornuft", har man eksempelvis ramt mange stikprøver med lille omsætning, bør man udvælge en større stikprøve.

Den statistiske usikkerhed skal opvejes imod den ressourcebesparelse der kan opnås ved at bruge metoden. Stikprøvens størrelse kan reguleres i forhold til acceptabel usikkerhed.

### Eksempler på beregning, model 1 stikprøvebaseret

Når et område er udbudt undersøges det samlede forbrug for et normalt kalenderår, hvilket gøres ved hjælp af indkøbsanalyzesystem eller økonomisystem. Rå data tilrettes, så det kun er relevante varelinjer, der er med. Herefter udtrækkes alle fakturanumrene, der danner grundlaget for besparelsesprocenten.

Som udgangspunkt vælges stikprøver af ovennævnte fakturanumre, der danner grundlaget for besparelsesprocenten.

Stikprøvestørrelser:

Antal Faktura	Stikprøvestørrelse
1200 < $\infty$	24
400 – 1200	23
250 – 400	22
150 – 250	21
100 – 150	20
50 – 100	19
< 50	16

Når fakturaerne er udvalgt, beregnes besparelsesprocenten ved på varelinjeniveau at erstatte de købte varer med alternativer fra den udbudte tilbudsliste. En faktura vil typisk indeholde flere varelinjer. Det samlede forbrug, der blev beregnet tidligere, bruges til at finde den samlede besparelse på udbudsområdet ud fra stikprøvens besparelsesprocent.

Kilde: Mariagerfjord Kommune

Se Bilag 2: For uddybning

### 3.2.2 Udbud via Indkøbsfællesskaber eller SKI-aftaler

Er den nye aftale et udbud der er gennemført af en anden enhed (eks. Kommunefælleskab eller SKI), mangler man den direkte sammenkædning mellem nuværende leverandør og tilbudsliste. Ofte vil ens nuværende leverandør være en af Tilbudsgiverne på udbuddet, og den anden enhed vil derfor kunne lave en sammenkædning mellem de udbudte positioner og nuværende leverandørs varenr. Man kan på denne måde sammenkæde nuværende forbrug med priserne på den nye aftale.

#### Eksempel på beregning af besparelse ved fælles udbud (eksempelvis kontorartikler)

- Kommunen har i dag leverandør A.
- Leverandør A og B byder ind på Fællesudbud.
- Leverandør B vinder.
- Kommunen har selv nuværende priser og varenr. hos leverandør A.
- For at kunne opgøre den fremtidige besparelse har kommunen brug for leverandør B's priser på samme varer = pris fra fællesudbud.
- Kommunen modtager fra den enhed der har gennemført udbuddet, de varenumre Leverandør A har budt ind med på udbuddet, og på hvilke positionsnumre.
- Ud fra ovenstående oplysninger kan kommunen via et par L-opslag sammenkoble ny og gammel leverandør

I dag: blå kuglepen leverandør A varenr. 1212 (pris og forbrug er i eget system)

Tilbudsliste: Leverandør A varenr. 1212 = position 333

Position 333 = Leverandør B varenr. 4141 (pris fremgår af ny aftale)

Kilde: fiktivt eksempel

Arbejdsgruppen har været i kontakt med SKI, for at høre om de kan udlevere de ønskede data. Det er af juridiske årsager pt. ikke muligt, men SKI vil arbejde videre med det for deres fremtidige aftaler.

### 3.3 Model 2 Rammeaftaler/kontrakter på nye Materialer/Ydelser/Projekter

I situationer hvor der udbydes et nyt område, et enkelt køb, eller et anlægskøb, kan det være svært at fastsætte en korrekt baseline til at lave beregning ud fra. Mulige metoder kan være:

- Faktisk pris i forhold til afsat bevilling (ex. Anlægsbevilling). Det bør dog overvejes om den afsatte bevilling er retvisende.
- Pris på valgte tilbud i forhold til gennemsnittet af alle tilbud. Skal overvejes meget. Tilbydes den samme vare? Er der unormalt lave tilbud?

#### Eksempel på beregning i model 2

Besparselsen fastsættes ud fra et beregnet gennemsnit af de indkomne tilbud minus værdien på den indgåede rammeaftale/kontrakt. Hvis der ikke er en baseline for omsætningen, kan denne fastsættes ud fra budgettet fra opgaveområdet eller projektet til den pågældende anskaffelse.

#### Eksempel på projekter med fast budget, evt. anlægsbevilling:

##### Case: Energimærkning

Case: Anlægsbudget		Aftale/Kontrakt	Effektberegning	
<b>Behov:</b> Afstemt proces – politisk og administrativt i forhold til ikke-forbrugte midler.	<b>Projektbeskrivelse:</b> "Kommunen skal have udført opgave vedrørende..." Bevilget ramme til opgaven er: 5,00 mio. kr.	<b>Tekst:</b> "Leverandørs tilbud på opgaven..." <b>Kontraktsum:</b> 3,50 mio. kr. (Evt. økonomiske forbehold som kan påvirke den endelige kontraktsum)	<b>Bevilget ramme:</b> 5,00 mio. kr.  <b>Kontraktsum:</b> 4,00 mio. kr. (inkl. forventet 0,5 mio. kr.)  Negativ bevilling:	<b>Bemærk:</b> Bevillinger må udelukkende anvendes til de specifikke formål som bevillingen er til – og kan ikke indgå i regnskabet, men skal "-bevilges".
		<b>Total effekt-beregning</b>	<b>1,0 mio. kr.</b>	

Kilde: Gentofte Kommune

### 3.4 Model 3 Indirekte gevinster

Ofte er det relevant, udover de direkte besparelser, at indregne indirekte gevinster, som kan have en lige så stor økonomisk effekt som den direkte gevinst. God kvalitet er som regel dyrere, men inddrages for eksempel arbejdstiden i den proces som varen indgår i, kan den samlede løsning være den økonomisk mest forsvarlige.

- Nyt sortiment kan have fordele for brugeren/effektivitet der ikke direkte kan prissættes
- Administrative besparelser, som eksempelvis lettere ordre- og fakturabehandling, færre fakturaer, mindre håndtering af varer og affald.

TCO-omkostninger som evt. også har indgået som evalueringspunkt i udbuddet:

- Biler: Vægtafgift, benzinforbrug, automatgear=mindre slid på knæ=mindre sygefravær
- Levetid på produktet
- Lavere elforbrug: Forudsætning om pris pr. kW, indgår typisk også i tildelingen.
- Færre bleskift



- Forbrugsstoffer til udbudt maskine medtages i udbud.
- Afprøvning af eksempelvis beklædning sker på arbejdspladsen eller hos leverandør. Afprøvning hos leverandør kan medføre omkostninger i forhold til tidsforbrug og kørsel.
- Udskiftning af dispensere (eks. sæbe). Hvem skal betale for nye dispensere, nedtagning og opsætning?
- Logistikgevinster; herunder besparelse i arbejdstid.
- Ændring af metode der medfører procesoptimering, eks. Hurtigere patientbehandling.

Er der udarbejdet en businesscase i forbindelse med udbuddet, kan denne indeholde punkter, der også bør indgå i gevinstberegningen.

### **Eksempel på procedure for beregning model 3**

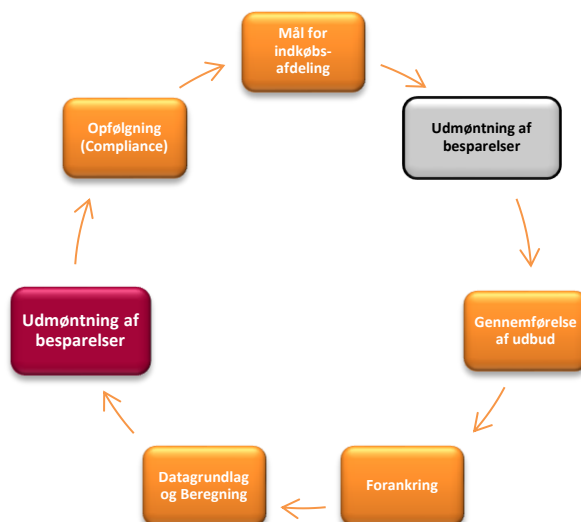
Udover rene prisbesparelser på ydelsen/produktet skal der arbejdes med og opgøres opnåede besparelser baseret på TCO betragtninger, således at eventuelle afledte besparelser målt på alle elementer i varens/ydelsens pris (forsyningskæden) skal opgøres. Eksempelvis procesforbedringer, logistikforbedringer, energiforbrug etc., som kan værdisættes. Hvor værdisætning ikke er mulig, bør dog som minimum beskrives og accepteres de tilvejebragte forbedringer.

*Kilde: Gentofte Kommune*

Den nye aftale kan også indebære en forringelse, dette kan især være tilfældet første gang et område udbydes fordi tilbudsgiverne optimerer deres omkostninger for at vinde kontrakten. Eksempelvis via en serviceforringelse.

For yderligere information om beregning af TCO henvises til Miljøstyrelsens TCO-projekt.

## 4 Udmøntning af besparelser



### 4.1 Fordelingsmetode - Hvordan reguleres budgetterne?

Overordnet er der to metoder at udmønte besparelsen på:

- En estimeret indkøbsbesparelse fordeles i forhold til forvaltningernes / enhedernes samlede indkøb der tages ud af budgetterne på forhånd (foretages inden udbud er gennemført)

Eller

- Dokumenterede gevinster trækkes ud af budgetterne ved budgetrevisioner i løbet af året (foretages efter gennemført udbud og beregnet samlet gevinst)

Der er fordele og ulemper ved begge metoder.

**Den første** metode er nemmest, at administrere, men kan opleves uretfærdig af de ramte afdelinger. Samtidig er metoden meget upræcis, da man ikke på forhånd kender den eksakte besparelse, men alene må basere sig på hvor meget man plejer at spare på et udbud af denne slags (her skelnes ofte mellem første gangs udbud og genudbud). Samtidigt er der risiko for, at der foretages omprioritering af udbudsplanen, hvorfor forventede udbud forsinkes og beregnet besparelse forsinkes.

Endeligt vil man ofte stå i den situation, at man efter gennemførelsen af udbud kan konstatere, at den opnåede besparelse ikke stemte overens med den forud kalkulerede, og der skal så tages stilling til om denne mer-/mindre besparelse skal udmøntes. I så fald vil det betyde ekstra budgetændringer.

Fordelen er, at budgettet tilrettes fra en start med det beregnede beløb. Det er jo som oftest ikke lige vand på områdernes mølle, og "balladen" er der på budgetlægningstidspunktet. Når så det er overstået, er det næsten glemt, og besparelsen er druknet i alle de andre besparelser.

**Den anden** metode stiller krav til den dokumentation, der skal være grundlag for udmøntningen, og der er risiko for uenighed mellem det centrale og decentrale niveau i fortolkningen af de opsatte regler omkring gevinstberegningen og fordelingen på forvaltnings- /enhedsniveau.

Ulempen er, at der er fokus fra alle sider under hele forløbet, og der er grobund for fortolkninger indsigelser osv.

### **Eksempel på udmøntning med udgangspunkt i historisk forbrug.**

Ved hjælp af indkøbsanalyzesystem og økonomisystem fordeles besparelsen på fagområderne på baggrund af deres tidligere forbrug. Indkøb udarbejder en rapport, der viser den samlede besparelse fordelt på fagområder. Herefter skal den enkelte økonomiansvarlige for fagområderne regulere de relevante budgetter med det beregnede beløb, samt informere fagcheferne om resultatet af analysen og konsekvenserne for de berørte budgetter. Dette har de økonomiansvarlige tidligere blandt andet gjort ved at undlade at fremskrive varekøbskonti og sænke budgetterne på konkrete poster.

*Kilde: Mariagerfjord Kommune*

### **Eksempel på udmøntning til central pulje**

100 % af den besparelse, som Indkøb beregner, bliver trukket til en central pulje. Den centrale pulje er en del af besparelserne i kommunens udviklingsplan omkring digitalisering, indkøb mv.

*Kilde: Mariagerfjord Kommune*

Alternativt ingen direkte udmøntning, men alene opgørelse af gevinst hvorefter det er op til ledelsesniveau, eventuelt i samarbejde med centrale økonomiske aktører, at afgøre hvordan udmøntning konkret udføres.

### **Eksempel uden direkte udmøntning**

En beregnet besparelse afklares med og godkendes af kontraktejer/aftaleejer. Herefter indmeldes beløbet som indkøbsgevinst, men uden at indkøbsgevinsten direkte bevirker en omkontering af gevinsten til fx. en central indkøbskonto.

*Kilde: Gentofte Kommune*

### **Eksempel på decentral udmøntning**

Det er i regionens indkøbspolitik fastlagt at "Fordelene ved at anvende fællesindkøbsaftaler tilfalder sygehusene og institutionerne". Sygehusledelsen beslutter således individuelt hvordan de ønsker at udmønte en besparelse.

*Kilde: Region Syddanmark*

### **Eksempel på udmøntning i forbindelse med budgetforhandling**

Ved budgetforhandlingen (august 2013) blev der lavet en opgørelse over de potentielle besparelser, der kan hentes via køb på indkøbsaftaler indgået i 2012 og 2013.

- Besparelserprocenterne er hentet via:
  - Grundantagelser om besparelser ved ny/genudbud (10 % eller 5 %)
  - Opgørelser oplyst af de udbudsansvarlige for de enkelte udbud
- Besparelserne er fordelt ud på de enkelte hospitaler via:
  - Fordelingsnøgler baseret på budgettal
  - Forbrugsopgørelser
  - Beregninger fortaget efter endt udbud
- Udmøntning af besparelser håndteres forskelligt af hver enkelt hospitalsenhed
  - Besparelser fordeles bredt af hospitalsledelsen
  - Besparelser fordeles pr. afdeling ifht. fordelingsnøgler

Opgørelsen tager højde for at en besparelse genereret via et udbud i 2012, stadig giver en besparelse i 2013 og 2014. Opgørelsen tager samtidig højde for, at der er forskellige implementeringsperioder på udbuddene, og besparelsen "tæller ikke" før implementeringsperioden er ovre.

*Kilde: Region Midtjylland*

I tilfælde hvor en ny aftale viser sig dyrere end tidligere, kan man med fordel undersøge baggrunden herfor. Er omkostningsdriveren internt stillede krav til kvalitet eller service? Eller er årsagen eksternt og under påvirkning af fx. Fremskaffelse af råmaterialer, ændringer i lovgivning eller spekulationer og/eller børshandel (kaffe, energi mv.)? Som udgangspunkt bør interne krav som direkte medfører forhøjede priser, prisfastsættes med henblik på at effektberegne kravenes økonomiske betydning.

Effektberegninger på baggrund af eksterne påvirkninger skal man være varsom med, på grund af at markederne grundlæggende set fluktuerer<sup>4</sup>. Derfor kan en indmeldt besparelse på sigt udhule budgetter, hvis ikke markedet på sigt fastholdes i samme lave niveau. En konservativ tilgang kan være, at benytte KL indeksering, som kan være udgangspunkt for at kommunen overordnet set, reguleres i forhold til eksterne forhold.

## **4.2 Tidspunkt for ikrafttrædelse af udmøntning**

Der bør tages stilling til, om en beregnet besparelse skal udmøntes fra kontraktstart, eller om der skal regnes med en implementeringsperiode inden udmøntning af besparelse. Eks. kontraktstart 1.januar. Udmøntning fra 1.marts.

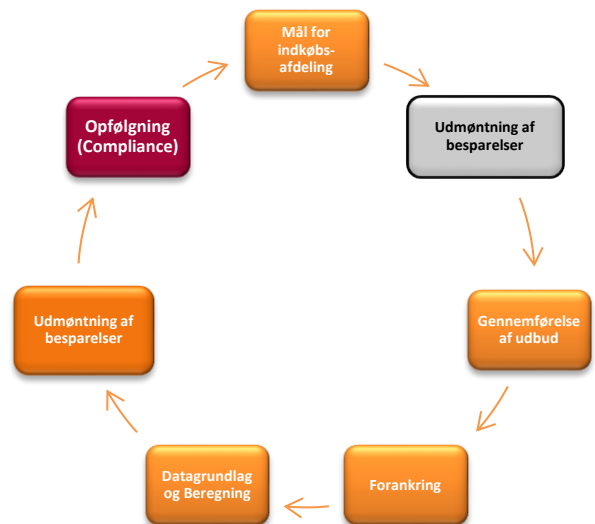
### **Eksempel på periodisering**

- Besparelser beregnes med den effekt de har i henholdsvis første kalenderår af kontrakten og herefter efterfølgende hele kalenderår. Eksempelvist, bliver besparelseeffekten af en rammeaftale der træder i kraft 1. april 9 måneders effekt i første kalenderår, og herefter fuld effekt i de efterfølgende år.
- Besparelser på kontrakter er i kontraktens løbetid.

*Kilde: Gentofte Kommune*

<sup>4</sup> Fluktuationer, eller bevægelser/udsving, ses typisk på markeder under påvirkning af eksterne faktorer med prognoser for fremtidige perioder (fx el, gas mv.).

## 5 Opfølgning på udmøntning:



Foruden strategi for selve udmøntningen af de beregnede besparelser anbefaler arbejdsgruppen, at der følges op på om kontrakterne reelt anvendes. Hvis aftaleloyaliteten er lav, må man alt andet lige forvente at de decentrale enheder får svært ved at indhente den forventede besparelse på området. Opfølgningen kan ske via compliance-analyser på bestemte tidspunkter i kontraktens levetid fx 6 mdr. efter kontraktstart. Kontinuerlig opfølgning giver mulighed for at justere besparelsesforventningerne, såfremt de ikke lever op til beregningerne.

Gruppen er opmærksomme på at compliance er en særdeles vigtig faktor for at realisere gevinster, men yderligere beskrivelse af compliance falder uden for gruppens kommissorium.

### **Eksempel på decentral ledelsesinformation: Compliance**

- 40 brugere har løbende adgang til indkøbsdata der opdateres ugentligt. Løsningen foregår i et ledelsesinformations modul (iLis) fra kommunens indkøbsanalysesystem.
- Ledelsesinformationen giver forskellige indkøbsdata, som kan vise data pr. institution/enhed.
- Informationen viser forskellige mål og data inden for området, og giver mulighed for, at følge om de fastlagte mål for forvaltningen/afdelingerne følges.
- Giver mulighed for benchmarking mellem forvaltningens institutioner og et grundlag for at prioritere forvaltningens indsats med henblik på at nå målet.

*Kilde: Esbjerg Kommune*

## 6 Bilag

### BILAG 1: Intern aftale for udbud/kontraktstyring

(Internt arbejdsdokument)

Beskrivelse af ydelsen, aftaleform og evt. lovgivning	
Ydelsen i overskrift	
Evt. underopdeling i kategorier	
Aftaleform (rammeaftale, kontrakt, serviceaftale)	
Særlovgivning på fagområdet	
Forbrugsadfærd (hvad generer forbruget?)	
Kortlægning af ressourcer og interessenter	
Faglig projektleder	
Udbuds projektleder	
Økonomi Controller	
Projektgruppe medlemmer	
Styregruppe medlemmer	
Ekstern bistand	
Andre (ex. andre kommuner)	
Høringer af interessenter (ex. foreninger, ældreråd, handicap råd, borgere, brugere m.fl.)	
Politisk behandling i hvilke udvalg?	
Oplysninger til brug for beregning af BASELINE (anvend GK model)	
Samlet estimeret årlig kontraktsum (kr)	
Takst finansieret område (ja/nej)	
Forudsætning for økonomi datatræk. Hvor får vi data fra? hvilke data er relevante? (leverandør statistik, BuboBubo Invoice, Prisme)	
Løftestænger for optimering (pris/TCO, justering af kvalitet, serviceniveau, volumen mm.)	
Udvikling i forbrug de seneste 3 år (stigende/faldende og i givet fald årsag)	
Markedsanalyse	
Navngive aftale leverandører i dag	
Aktive leverandører/ producenter på området	
Konkurrence forhold, Er markedet komplekst? (adgangsbarriere, substitutionsforhold, nuværende leverandørers forhandlings "magt", intensiteten af markeds konkurrencen)	
Hvad er udbuddets indvirkning på markedet?	
Evt. tiltag til at forbedre konkurrencen	
Udbudsstrategi	
Udbudsform herunder delaftaler	
Lovgrundlag	
Udbuds regi (eget, SKI, IN)	
Dialog med markedet (ex. Teknisk dialog)	
Udbudsproces via elektronisk udbudsform (Mercell)	
Implementering - Gevinstrealisering	
Kontraktholder	
Kontaktperson i kontraktstyringsteamet	
Kontraktstart	
Milepæle i kontrakten	
Model for Gevinstrealisering	

Særlige opmærksomheds punkter i kontrakten  
(Pixi udgaven)

- kontraktdatabasen
- E-handel
- garantier
- prisregulering
- opsigelses varsler
- forlængelses varsler

Kilde: Gribskov Kommune

## BILAG 2: Anvendelse af stikprøver i forbindelse med besparelsesopgørelser

I forbindelsen med udarbejdelse af besparelsesopgørelser foretages der en konvertering af tidligere købte varer til varer på den nye tilbudsliste. I nogle tilfælde er denne proces systematiseret og kræver ikke så meget arbejde, da der forelægges konverteringslister på alle de vare, der er omfattede. I andre tilfælde er opgaven ikke helt så simpel, og såfremt der ønskes en konkret beregning af besparelsesopgørelsen, kan det vælges at konvertere alle de vare, der er købt manuelt. Denne arbejdsgang kan dog være omfattende og tidskrævende specielt, hvis der tidligere er brugt mange forskellige leverandører. For at lette opgaven kan der gøres brug af stikprøver.

Når der skal udregnes stikprøvestørrelse skal konfidensinterval<sup>5</sup> og konfidensniveau<sup>6</sup> fastsættes. Normalt anvendes der et konfidensniveau på 95 %. Konfidensintervallet er med til at påvirke stikprøvens størrelse. Underneeden er der vist et skema over stikprøvestørrelser<sup>7</sup> - udgangspunktet er antal faktura;

Konfidens-interval	Populationsstørrelse 500 fakturaer Stikprøvestørrelse	Populationsstørrelse 1000 fakturaer Stikprøvestørrelse	Stikprøvestørrelsens maksimum
20 %	23	23	24
15 %	39	41	43
10 %	81	88	96
5 %	217	278	384

Det er meget forskelligt, hvor stort et interval der ønskes at arbejde med i de forskellige controllerfunktioner. Det anbefales derfor, såfremt der arbejdes med stikprøver i forbindelse med besparelsesopgørelser, at fastsætte hvor stort et interval, der kan accepteres. Ud fra stikprøven beregnes en besparelsesprocent, som bruges til at udarbejde den endelige besparelsesopgørelse.

### Case 1 – X Kommune

X Kommune har valgt et konfidensinterval på 20 % og et konfidensniveau på 95 %. Dette skyldes flere elementer: for det første har de tidligere ikke udarbejdet besparelsesopgørelser, og derfor er der et ønske om kvalificere beregningen af besparelsen frem for at gætte sig frem til en besparelsesprocent. For det andet er ressourcerne i afdelingen begrænsede. Dette sammenholdt med at op til 20 % af besparelsen tilgår den enkelte institution, betyder at modellen er meget anvendelig for X Kommune.

Kommunens controller laver et udtræk med alle relevante faktura, hvilket udgør populationen (450 fakturaer). Afhængig af populationsstørrelsen beregnes den nødvendige stikprøve (23 faktura), som vælges tilfældig ud af populationen, dette kan evt. gøres ved at bruge Excel (i Excel 2010 eller nyere findes "Analysis ToolPak", der skal aktiveres). Herefter kommer knappen dataanalyse frem under fanen "Data". Her kan "stikprøve" vælges. De udvalgte fakturaer konverteres til de ny priser, og der beregnes en samlet besparelsesprocent. Besparelsesprocenten ganges med populationens samlede sum for at færdiggøre udbudsopgørelsen. Såfremt der i overstående eksempel ved en besparelsesopgørelse på 2.000.000 kr., vil den reelle besparelse med 95 % sandsynlighed ligge indenfor intervallet 1.600.000 kr. til 2.400.000 kr.

#### <sup>5</sup> Konfidensinterval

Når man trækker en tilfældig stikprøve og får et resultat, ved vi, at den sande fordeling i populationen vil ligge inden for +/- et interval. Intervallet vil være smallere jo større stikprøven er.

#### <sup>6</sup> Konfidensniveau

Et konfidensniveau fortæller os, hvor sikker vi kan være på, at et konfidensinterval indeholder populationens sande værdi. Typisk bruger man 95 % som konfidensniveau.

<sup>7</sup>Beregner til udregning af stikprøve <http://www.surveyxact.dk/kursusskabelon>

**Udgivet af**

IKA

Workspace

Haslegårdsvej 8-12

8210 Aarhus V

Telefon 2618 7043

E-mail [ika@ika.dk](mailto:ika@ika.dk)Hjemmeside [www.ika.dk](http://www.ika.dk)