

# FJERDE BØLGE AF STATENS INDKØB ER AFSLUTTET

Statens Indkøb har nu sikret en samlet effektivisering på over 800 mio. kr. om året. Kuglepenne, papir, computere, hoteller og flyrejser er noget af det, som statens institutioner i dag sparer penge på.

Det er blevet markant billigere for statens institutioner at købe en standard-pc. Den er blevet mere end 50 pct. billigere siden 2006. Blandt andet fordi Statens Indkøb har gennemført udbud og indgået aftaler, der sikrer effektiviseringer.

Statens Indkøb blev oprettet i 2006, og det var intentionen, at der skulle spares ti procent på fælles statslige indkøb, hvilket svarer til cirka 1,2 mia. kr. I dag er staten oppe på at spare over 800 mio. kr. årligt, fordi varerne er blevet billigere. Kontorchef i Statens Indkøb i Økonomistyrelsen, Nikolas Lyhne-Knudsen, fortæller, at udbuddene og indkøbsaftalerne meget handler om stordriftsfordele.

Metoden er at sikre leverandørerne en stor og garanteret volumen. Og indtil nu har det vist sig, at Statens Indkøb sparer 20-80 procent på at købe stort set de samme varer. Effektiviseringerne kommer primært af, at Statens Indkøbsaftaler er forpligtende, så leverandørerne er sikret omsætning hos staten.

"Det betyder selvfølgelig også, at valgfriheden for kunderne – dvs. de statslige institutioner – bliver lidt mindre, men det er jo altså netop forudsætningen for effektiviseringerne," siger Nikolas Lyhne-Knudsen.

## Fjerde bølge efter bogen

Den seneste og fjerde bølge af statens indkøbsprogram er afsluttet, og aftalerne trådte i kraft den 1. januar 2010. Aftalerne har sikret effektiviseringer på i alt 625 mio. kr. i perioden 2010 til 2013. AV-udstyr er fx blevet ca. 40 procent billigere.

## DE FIRE BØLGER AF INDKØB

1. bølge i 2007: kontorvarer, kontormaskiner, computere og møbler og inventar
2. bølge i 2008: software, servere, storage, telefoni og data og computere (genudbud)
3. bølge i 2009: rejser inkl. bureau, it-konsulenter, kontormøbler (genudbud), telefoniudstyr og netværkskomponenter
4. bølge i 2010: kontorfaciliteter, software, multifunktionsmaskiner (genudbud), printere (genudbud), av-udstyr, videokonferenceudstyr, hjemmearbejdspladser (genudbud) og conferenceophold

Og Nikolas Lyhne-Knudsen er tilfreds med resultatet af udbuddene:

"Det beviser endnu engang, at tilgangen med at koordinere, standardisere og forpligte indkøbet er den helt rigtige. Det giver simpelthen mulighed for at købe de samme varer meget billigere. Og de penge kan så omprioriteres i forbindelse med finanslovsaftalerne og kan fx bruges til bedre service til borgerne," siger han.

Indkøbs effektiviseringerne har blandt andet bidraget til en flerårsaftale i Kriminalforsorgen i 2008, Politiforlig i 2009, Forlig og Fødevarekontrol i 2009 og generel finansiering af finansloven i 2010.

## Bruge skatteydernes penge bedst

Når Statens Indkøb skal lave et udbud, indkaldes eksperter og fokusgrupper for at kortlægge behovene i staten. Ofte tilknyttes også tekniske konsulenter.

"Det er alfa og omega, at vi ved mest muligt om det produkt, vi køber," konstaterer Nikolas Lyhne-Knudsen.

Når behovene er kortlagt, og kravene til produkterne er opstillet, gennemføres et EU-udbud, hvor det eller de økonomisk mest fordelagtige tilbud vælges på baggrund af den kvalitet og pris, leverandørerne tilbyder.

"Alle i staten har jo et ansvar for, at skatteydernes penge bliver forvaltet bedst muligt. Vores opgave i Statens Indkøb er så at indgå aftaler med de leverandører, der bedst lever op til det på indkøbsområdet. Det vil sige, at vi skal tilrettelægge udbud, så staten køber ind der, hvor det er bedst og billigst – og samtidig ramme det rigtige niveau for kvalitet," siger Nikolas Lyhne-Knudsen og fortsætter:

"Det kan godt være, at produkterne på vores aftaler ikke er den forgyldte model, men det skal de jo heller ikke være. Det skal ikke nødvendigvis være den bedste kvalitet på markedet. Det skal være den rigtige kvalitet i forhold til behovet," siger han.

## Grønne indkøb er in

Der bliver også stillet krav til grønne indkøb i Statens Indkøb. Der er fokus på blandt andet miljø, menneskerettigheder, forbud mod børnearbejde, arbejdstagerrettigheder og samfundsansvar i det offentlige indkøb.

I de aftaler, Statens Indkøb har indgået for kontormøbler, er der fx stillet krav til træets bæredygtighed. Det er et konkurrenceparameter, fortæller Nikolas Lyhne-Knudsen.

"Virksomhederne ved, hvad der tæller på bundlinjen. Og når de krav, Statens Indkøb stiller til fx bæredygtighed, går hånd i hånd med, at der bliver sparet penge, så kan vi medvirke til at ændre både indkøbernes og leverandørernes adfærd," siger han.

## Afvejning af hensyn

Arbejdet i Statens Indkøb handler i høj grad om at afveje og vægte forskellige – og til tider svært forenelige – hensyn. Der skal fx tages hensyn til brugernes behov, til hvad markedet kan levere, til konkurrencesituationen på både kort og lang sigt, til miljø- og samfundsansvar, til leveringssikkerhed og selvfølgelig til prisen.

"Det betyder også, at der altid vil være nogen, der synes, at vægningen skulle have været lidt anderledes. Det er selvfølgelig ærgerligt, når nogen kritiserer vores aftaler. Men det er nok et grundvilkår, at ikke alle kan gøres helt tilfredse. Og heldigvis er hovedtrendensen helt klart, at der er bred enighed om, at Statens Indkøb laver billige aftaler med gode produkter," siger Nikolas Lyhne-Knudsen.

## KRITISK BERETNING FRA RIGSREVISIONEN I 2006:

**"Staten erhverver ikke i tilstrækkelig grad varer og tjenesteydelser under hensyntagen til sparsommelighed."**

# KUNDER: GODT AT INDKØB ER SAT PÅ DAGSORDENEN

Kunderne mener, det er positivt, at oprettelsen af Statens Indkøb har sat indkøb på dagsordenen, så det ikke længere er leverandørerne med "special price for you my friend"-attituden, der bestemmer vilkårene. Men der har også været lidt førstegenerationsvanskeligheder i nogle aftaler.

Både koncernindkøber Bent Buch i Fødevareministeriet og Jan Svenningsen i Økonomi- og Erhvervsministeriet er godt tilfredse med etableringen af Statens Indkøb. For det har betydet større volumen, billigere priser og bedre overblik over indkøbene.

"I stedet for at det er leverandørerne, der sætter dagsordenen med "special price for you my friend", så er det os, der stiller krav til dagsordenen. Hestehandlerprincippet, hvor alle hver især føler, de får den bedste pris, er forbi," siger Bent Buch.

Statens Indkøb har gjort det lettere for Fødevareministeriet at styre indkøbene. Men når systemunderstøttelsen kommer på plads, og der kan blive handlet elektronisk, så bliver det for alvor lettere.

"Det er selvfølgelig blevet en anelse nemmere, fordi sortimentet er begrænset og leverandørerne indsnævret. Det er da lidt af en forandringsproces i hele organisationen, og det tager lidt tid, før budskabet kommer ud i alle kroge," erkender han og fortsætter:

"Statens Indkøb har virket som en løfte-stang for opmærksomheden omkring indkøb og de eksisterende aftaler. Nu ved de fleste, at de ikke bare kan gå ned på hjørnet at købe ind. Det er de aftaler, der er indgået, som skal benyttes."

## Rapporteringen virker

Ud over at indkøberne i organisationen kan træffe de rigtige indkøbsvalg, så er der også etableret et indkøbsrapporteringssystem i Økonomistyrelsen. Her registreres, hvad der er købt ind på de forskellige indkøbskonti og fra hvilke leverandører.

"Det er et kæmpestort plus, fordi vi nu kan trække rapporter. Vi kan gå ind i vores system og reelt se, hvad vi faktisk har købt splittet op på kontorartikler, kopimaskiner og printere, møbler, konsulenter, eller hvad det nu kan være. Og her opdager vi også, hvis nogen har købt ind hos en forkert leverandør," konstaterer Bent Buch.

## Der er begrænsninger

Økonomi- og Erhvervsministeriets koncernindkøber, Jan Svenningsen, er også glad for, at Statens Indkøb lever op til målsætningen om, at der skal opnås besparelse på indkøb. Han mener dog, at Statens Indkøb kan blive bedre til at komme med info om forskellige udbud i god tid.

"Det ser efterhånden fornuftigt ud med vejledninger og info om aftalerne. Men det kan altid blive bedre, og der er udfordringer i, at informationerne ofte kommer sent," siger Jan Svenningsen.

Han synes desuden, der er gået lige lovlig hårdt til værks i nogle udbud. Fx ved at sortimentet er blevet for snævert. Eller systemunderstøttelsen er mangelfuld.

"I en rejsebureauaftale er der fx ikke stillet de krav, som der burde. Leverandøren stiller et selvreservationsystem til rådighed, som ikke virker særlig godt. Her skulle der være stillet større krav fra start til leverandøren," siger Jan Svenningsen, der støttes af Bent Buch:

"Fx kan RejsUd (statens nye rejseafregningssystem) håndtere rejseafregninger, men ikke rejsebestillinger. Jeg kan undre mig over, hvorfor de statslige instanser sidder i siloer. Det mindste, man kan, er jo at spørge kunderne, hvilke funktionaliteter de bruger i dag."

Jan Svenningsen medgiver dog, at i alle aftaler – Statens Indkøb, SKI eller tværministerielle – så er der tit lidt førstegenerationsvanskeligheder.

"Måske er det det muliges kunst," ræsonnerer han.

## Ønskelisten til Statens Indkøb

Jan Svenningsen mener, at det er blevet lettere at styre indkøbene – også selvom der er institutioner i ministeriet, der ikke ligner de andre.

"Det giver selvfølgelig udfordringer, når de produkter, som aftalerne dækker, ikke er de behov, den enkelte institution har. Selvom jeg har siddet i ekspertgrupper i udbudsrunderne, så er der jo forskel på, hvad jeg, Forsvaret og Udenrigsministeriet har af krav. Så det kan være svært at finde fællesnævnerne," siger han og regner med, at Statens Indkøb med tiden bliver mindre snæver i aftalerne.

Jan Svenningsen fortæller, at koncernindkøberne på tværs af staten har lavet et helt ønskekatalog med fem-syv kategorier, som de mener, der er volumen nok til at lave aftaler for.

"Jeg håber, Statens Indkøb finder ud af, at det fx kan være en god idé med udbud på vagt- og sikringsydelse eller en af de andre kategorier i kataloget. Vi sidder i hvert fald indimellem med en følelse af, at der i nogle tilfælde "går for meget politik i den" frem for indkøbsmæssig snusfornuft," siger han.

# INDKØB PÅ TVÆRS AF MINISTERIER

Der ses flere og flere tværministerielle udbud. Fx er der i 2009 sparet 3,5 mio. kr. på taxakørsel på syv ministerområder og i DR.

"Jo mere vi står sammen, sammen, sammen." Flere og flere ministerier anslår samme tone i sangen om tværministerielle udbud. Taxa, vagt- og sikring, rengøring, porteføljeforvaltning for elindkøb og kantine er nogle af eksemplerne på, at flere ministerier samlet har fået bedre betingelser og bedre priser.

En af initiativtagerne til de tværministerielle udbud, koncernindkøber i Finansministeriet Bent R. Jensen, fortæller, at syv ministerområder og DR har fået rabat på et område, de aldrig har fået rabat på før: taxakørsel.

"Vi har fået rabatter, som aldrig før er set i branchen og i statsligt regi. Ved at stå sammen og tilbyde leverandørerne større volumen, har vi kunnet få det igennem," siger han.

Styregruppen for Statens Koncernindkøbsforum har bl.a. initieret, at SKI tog kategorien "kantinedrift" op som et tilbud på tværs af ministerområderne, så det område nu tilbydes alle 19 ministerområder. Og i øjeblikket arbejdes der med tværministerielle udbud for affaldshåndtering og for flytninger.

Også Bent Buch, koncernindkøber i Fødevareministeriet, påpeger, at det giver mening at arbejde sammen på tværs af ministerier.

"Jeg er selv initiativtager til nogle af de her aftaler, for når SKI og Statens Indkøb ikke vil, så sætter vi os sammen og udmønter fælles udbud," siger han.



## KOMMUNERS ØJNE OP FOR FÆLLES INDKØB

Sidste år besluttede landets kommuner at sætte spot på centrale fælles indkøb, og professionaliseringen er i gang for at skaffe råderum og nedbringe udgifter, påpeger cheføkonom i KL Jan Olsen.

Kommunalreformen har sat turbo på en ny indkøbstænkning i landets kommuner. Og finanskrisen har yderligere sat skub i at lede efter besparelser i budgetterne.

"Kommunerne bliver bedre og bedre til at se sig selv i forhold til at udnytte SKI-aftalerne. Vi skal væk fra at suboptimere hver kommunes eget indkøb. Der skal tænkes bredere og samlet i den kommunale sektor for at få de bedste aftaler i hus," siger cheføkonom Jan Olsen fra Kommunernes Landsforening, KL, der også er med i bestyrelsen for Statens og Kommunernes Indkøbsservice, SKI.

Inden for det sidste års tid er der for at skaffe større volumen og bedre priser er der kommet mere dialog og koordinering og udvikling af indkøbsorganisationerne.

"I nær fremtid skal vi lave en digital platform, en fælles portal, så det bliver lettere at koordinere indkøbene for de kommuner, der går sammen. For det kan være mere interessant for Frederikshavn kommune at slå sig sammen med København og Århus om indkøb i stedet for Brønderslev, der er nabokommune," siger Jan Olsen.

Derfor er mange kommuner gået i gang med at udvikle en mere professionel indkøbsorganisation. KL arbejder fx sammen med en række kommuner og også med SKI for at give kommunerne nogle flere redskaber.

"Der er fokus på testmuligheder, så kommunerne kan tage en temperaturmåling og se, om de er gode nok, og hvor de har forbedringspotentiale. På den måde kan topchefen og borgmesteren benchmarke sig mod andre og se, om de er effektive nok på indkøbsområdet," forklarer Jan Olsen.

## SKI: VI ER ET NØDVENDIGT SUPPLEMENT

SKI-aftalerne skal være frivillige, da Statens og Kommunernes Indkøbs Service, SKI, indgår partnerskaber med kunderne. "Vi er et nødvendigt supplement til Statens Indkøb," siger SKI-direktør Søren Jakobsen.

Selvom Finansministeriet ejer 55 procent af Statens og Kommunernes Indkøbs Service, SKI, er der ingen logik i at slå pjalterne sammen med Statens Indkøb, der også laver udbud. Rollerne er for forskellige.

Konklusionen kommer fra direktør Søren Jakobsen, der i 2008 havde tredoblet omsætningen for de frivillige aftaler for staten og kommunerne fra fire mia. kr. i 2003 til næsten 12 milliarder.

"Fordi Statens Indkøb ikke dækker kundernes samlede behov, så er vi et nødvendigt supplement," siger han.

For mens Statens Indkøb er en del af finansloven og skal inddrive besparelser via forpligtende aftaler med få leverandører, så er SKI-aftalerne frivillige.

"Vi skal på den ene side være brede, så de relevante aktører kommer på banen. Men sortimentet skal på den anden side ikke være bredere end, at vi stadig er attraktive at indgå aftaler med for leverandørerne," forklarer Søren Jakobsen.

SKI er ligesom Statens Indkøb interesseret i, at kunderne implementerer aftalerne. Derfor arbejder SKI også med at skabe professionelle indkøbsorganisationer hos kunderne. Fx er der indgået 11 partnerskaber om forpligtende samarbejder, hvor SKI låner medarbejdere og ressourcer ud til kunderne.

### Videnedelingen mellem kunderne

SKI udvikler også udviklingsmodeller for offentlige indkøb, evalueringsprogrammer og videnedeling mellem kunderne.

"Vi er i gang med et omkostningsredueringsprojekt, hvor vi også kigger på indkøb. Her har vi inviteret kommunaldirektører og indkøbschefer fra ti organisationer. Vi vil gerne inspirere og skabe værdi, så indkøbene også sikrer resultater på bundlinjen," siger Søren Jakobsen.

### Den fremadrettede drøm

Skal SKI-direktøren tale om den fremadrettede drøm om rollefordeling mellem SKI og Statens Indkøb, lyder det sådan her:

"Så skulle Statens Indkøb udstikke politikkerne og bruge SKI til at udføre og gennemføre udbuddene. I dag er der lidt dobbeltkonfekt," siger Søren Jakobsen, der godt vil indrømme, at oprettelsen af Statens Indkøb skabte nervøsitet i SKI. Det viste sig ubegrundet:

"For det, som er sket, er meget glædeligt, for Statens Indkøb har højnet opmærk-

somheden så meget, at flere og flere professionaliserer deres indkøb. Og sidste år voksede statens brug af SKI-aftaler med ti procent til en værdi af 5,1 mia. kr.," fortæller han.

### Obligatoriske SKI-aftaler?

Flere concernindkøbere mener, at SKI og Statens Indkøb burde slås sammen for at spare ekspertise og undgå dobbeltsetup.

"Det er min personlige opfattelse, at vi i princippet kun har brug for én aktør på det offentlige marked. Der jo ikke noget, der adskiller det ene udbud fra det andet. I dag sidder to aktører med den samme ekspertise, og der er et dobbeltsetup. Det forudsætter samtidig, at der sker en gensidig koordinering, så der stilles de samme krav til leverandørerne om fx kataloger. Det vil være et af de afgørende elementer set i forhold til en optimal systemunderstøttelse," konstaterer Bent Buch, concernindkøber i Fodevarerministeriet.

Indkøbscheferne mener også, at det ville være smart at gøre nogle af SKI-aftalerne obligatoriske, ligesom det er tilfældet med rammeaftalerne fra Statens Indkøb.

Koncernindkøber i Finansministeriet Bent R. Jensen mener, at der på længere sigt bliver behov for flere såkaldte skal-aftaler, idet disse i modsætning til de frivillige SKI-aftaler betyder væsentlige forbedringer i aftalebetingelserne med leverandørerne.

"Loyaliteten til leverandørerne vil blive højnet og derved spares der ekstra kroner på udgiftskontoen. Samtidig betyder det en forenkling i forhold til at have flere forskellige aftalesæt," pointerer Bent R. Jensen.

### Godt med frivilligheden

Jan Svenningsen, der er concernindkøber i Økonomi- og Erhvervsministeriet, mener dog, at det er rart med den fleksibilitet, der ligger i, at institutionerne selv kan vælge, om de forpligter sig til SKI-aftalerne.

"Nogle områder er præget af lidt mere kunstnerisk frihed. Ser du fx på grafisk design i ministerierne og institutionerne, så ville det være kedeligt, hvis alle skulle vælge samme leverandør," siger han.