

Økonomiudvalget 2026-2029

Dagsorden

Den 27. august 2026 kl. 16:30 - 19:00

Udvalgsværelse 1.1

4. Råderum på indkøbsområdet (Beslutning)

00.01.10-000-1-26

RESUME

Forvaltningen har igangsat et indkøbsprojekt, som er en del af råderumsarbejdet frem mod budget 2027-2030, men som også skal ses som udmøntning af dele af indkøbspolitikken. Businesscasen er en nettobesparelse på 15 mio. kr. som indfases over en tre-årig periode fra 2027. Besparelsen forudsætter bl.a. en investering i tre årsværk til understøttelse af projektet og udvikling af en 'indkøbsbot' til styrkelse af indkøbsindsatsen. Med denne sag skal der tages stilling til om indkøbsprojektet (indkøbsadfærd og kontraktstyring, herunder på socialområdet) skal udsendes til høring.

INDSTILLING

Forvaltningen foreslår, at

1. forslag til tværgående effektiviseringsprojekt på indkøbsområdet sendes i høring med henblik på efterfølgende indarbejdelse i budget 2027-30.
2. der orienteres om de øvrige forslag til konkretisering af indkøbsprojektet.

PROBLEMSTILLING

Udbud og Indkøb er et af de fire såkaldte råderumsspor, som skal bidrage til at skabe økonomisk råderum på tværs af organisationen. Råderumssporene – herunder Udbud og Indkøb – indgik i den af Økonomiudvalget godkendte budgetproces for Budget 2027-2030 (januar 2026). Forvaltningen vurderer, at området kan bidrage med en mindre besparelse allerede fra 2027.

Potentialerne på indkøbsområdet er et centralt fokusområde i KL og kommunerne i disse år, dels i forhold til de økonomiske potentialer ved højere compliance og bedre kontraktstyring, og dels ift. klimadagsordenen med færre og mere bæredygtige indkøb. Både KL og SKI vurderer, at der er store besparelspotentialer i kommunerne på indkøbsområdet.

Indkøbspolitikken, som blev vedtaget i 2025, peger tilsvarende på, at kommunen skal arbejde mere systematisk med compliance, e-handel, kontraktstyring og datadrevet opfølgning på indkøbsområdet. Politikken fremhæver samtidig, at et reduceret og mere bevidst forbrug også er et væsentligt redskab i forhold til kommunens klima- og bæredygtighedsmål, herunder via færre småindkøb, øget genbrug og mere behovsstyrede anskaffelser.

Effektiviseringer på indkøbsområdet er attraktive, idet der som udgangspunkt kan spares penge, uden at der sker reduktioner i serviceniveauet. Et øget fokus på indkøb kan omvendt øge kvaliteten. Der er i 2025 købt ind for 1,7 mia. kr. i driften i Lyngby-Taarbæk Kommune, og effektiviseringer og besparelser på indkøbsområdet går på tværs af alle områder.

Det vurderes, at der er et betydeligt potentiale ved at arbejde med professionalisering af indkøb i Lyngby-Taarbæk Kommune.

LØSNINGER

Indkøbsprojektet indeholder tre primære fokusområder, som foreslås at udgøre en central kerne i råderumssporet:

1. Ændret indkøbsadfærd – herunder færre indkøb
2. Kontraktstyring mv.
3. Fokus på Socialfaglige indkøb

Udover de tre fokusområder overvejes øvrige forslag til nye udbud og/eller konkurrenceudsættelse. Her skal der først laves analyser mhp. at afklare potentialet for besparelser på enkelte områder. De øvrige forslag har et længere aftræk og evt. besparelser kommer tidligst fra 2028.

Ændret indkøbsadfærd – færre indkøb

Forvaltningen arbejder på at udvikle et styringskoncept på indkøbsområdet, som dels skal sikre et grundlag for at fastsætte måltal og dels skal understøtte ledere og medarbejdere i at styre på indkøbsområdet og dermed bidrage til at forbedre indkøbsadfærden.

Indfrielse af besparelspotentialerne kræver en ændring i hele organisationens syn på indkøb – både hos ledere og medarbejdere. Indkøb skal være en ledelsesdisciplin, hvor lederne løbende har fokus på forbrugsstyring, indkøbsmetode og aftaleanvendelse. Lederne skal desuden gøres fortrolige med databaseret styring.

Dette fokus skal også forankres hos de medarbejdere, som foretager de enkelte indkøb. Der skal være fokus på, hvornår indkøb er nødvendigt, kendskab til kontrakter, at der så vidt muligt e-handles og at små indkøb undgås. Indkøb handler ikke kun om selve produktet/ydelsen men også om den tid, der anvendes i selve indkøbsprocessen.

Det skal også understøtte indkøbspolitikens princip om "køb kun det nødvendige" og ambitionen om, at kommunen i højere grad arbejder med behovsvurdering, genbrug og mere bæredygtige indkøbsvaner i den daglige drift.

Der skal sættes måltal for fagområdernes indkøbsadfærd, f.eks. omfanget af indkøb, e-handelsprocent, aftalecompliance og små indkøb, og data og måltal vil løbende blive præsenteret for ledelsen.

Indsatsen suppleres af en rådgivningsindsats fra centralt hold, bl.a. via en indkøbspartnerfunktion. Der afsættes særskilt midler til et årsværk hertil. Indkøbspartnerfunktionen har til formål dels at hjælpe områderne med at handle produkter indenfor de tilgængelige aftalekataloger (compliance), men også styrke kontrollen og opfølgningen på, hvad der bliver købt ind.

Indkøbspartnerfunktionen skal understøtte ledelsen og skal behandle og rådgive om større enkeltindkøb over et givet beløb (fx 10.000kr.) på det ikke-driftsnære område.

Der afsættes endvidere ressourcer til udvikling af en "indkøbsbot", der skal understøtte indkøbere i hele organisationen med nem tilgængelig information omkring indkøb, kontrakter, aftaler, processer, rammer etc.

Kontraktstyring mv.

Mange af kommunens indkøb konkurrenceudsættes via udbud. Dette medfører et omfattende og grundigt arbejde med udformning af kravspecifikationer og kontrakter. Når den vindende leverandør er fundet og kontrakten er underskrevet, anvendes kontraktmaterialer dog ofte først igen, hvis der opstår konflikter med leverandøren. Ved at arbejde proaktivt med kontraktstyring kan der opnås en større gevinst ved at anvende det udarbejdede materiale løbende.

Kontraktens bestemmelser skal bruges til at øge leverandørsamarbejdet, købe ind på den mest hensigtsmæssige måde og sikre, at kontraktvilkår skal anvendes i praksis - f.eks. tæt opfølgning på prisregulering og anvendelse af bod og reducerede vederlag, hvis ydelser evt. ikke leveres i rette tid og kvalitet. Kontraktstyring og mere systematisk fakturakontrol skal sikre, at det er de rette priser, som betales. For at sikre, at kontraktstyringsindsatsen bliver mest værdiskabende, skal kommunens kontrakter opdeles, sådan at det er de kontrakter med størst risiko og størst kontraktsum, som styres mest proaktivt.

Et større og særskilt fokus på kontraktstyring og på, at kontrakten også anvendes til at skabe værdi efter udbud, kræver en øget understøtning fra centralt hold, og det indgår i forslaget at kontraktstyringsindsatsen også styrkes med ét årsværk.

Fokus på Socialfaglige indkøb

Kontraktstyringsindsatsen er særlig interessant på det specialiserede socialområde, idet udgifterne er høje samtidig med, at modenheden ift. kontraktstyring er lav.

Der er allerede med Budget 2025 igangsat et projekt om kontraktstyring på socialområdet. Indsatsen peger på, at der både er økonomiske og kvalitative potentialer ved at fokusere på kontraktstyring på området. Der er i 2025 hentet besparelser for ca. 3,5 mio. kr. ved forhandling i 23 sager på tværs af unge- og voksenområdet. Besparelsen er estimeret til 4,5 mio. Kr. i 2026. Udover de økonomiske besparelser, så er der på udvalgte områder udarbejdet standardkontrakter, etableret et bedre overblik over, hvor der mangler kontrakter samt etableret processer for at anvende kontrakter.

Det er forvaltningens vurdering – også i lyset af erfaringer i andre kommuner - at der er yderligere potentialer at hente. Det foreslås derfor, at der ansættes en yderligere ressource hertil i Center for Økonomi og Indkøb, som med et mere indkøbs- og kontraktfagligt udgangspunkt, kan understøtte fagområdet mere intensivt med controlling, kontraktstyring, opfølgning og aftaler på leverandørniveau, fakturaanalyser mv.

Udbud og konkurrenceudsættelse

Store områder er i dag dækket af indkøbsaftaler enten via udbud, SKI-aftaler eller andre aftaler. Der er imidlertid stadig enkeltstående indkøb, der ikke er aftaledækket, aftaler der er ad-hoc prægede, og hvor der kan opnås en gevinst ved at udbyde aftalerne mere professionelt. Samtidig skal der laves en vurdering af potentialet ved evt. konkurrenceudsættelse af områder, hvor Lyngby-Taarbæk Kommune i dag selv varetager driften.

Forvaltningen vil frem mod budget 2028 undersøge mulige områder til forbedrede udbud og indkøbsaftaler samt til egentlig konkurrenceudsættelse mhp. at vurdere egnethed og potentiale.

Vedlagt som bilag 1 er en mere detaljeret gennemgang af de tre indsats i indkøbsprojektet.

Som en del af indkøbspolitikken, skal forvaltningen øge kommunens fokus på bæredygtighed. I vedlagte bilag 2 er der en status på arbejdet med bæredygtige indkøb.

Forvaltningen vil i øvrigt – som opfølgning på råderumsprojektet og indkøbspolitikken – opdatere de nuværende retningslinjer for udbud og indkøb af varer og tjenesteydelser, herunder fordelingen af økonomiske gevinster ved udbud. Forvaltningen vender tilbage til Økonomiudvalget herom.

STRATEGISK RAMME

Indsatsen er både en del af indkøbspolitikken og en del af råderumsarbejdet igangsat som led i budgetprocessen. Projektet understøtter særligt indkøbspolitikens fokus på mest mulig værdi for pengene, øget bæredygtighed i indkøb, digitalisering og automatisering samt en tættere kobling mellem indkøb og økonomistyring.

Forslaget skal dermed både bidrage til at skabe økonomisk råderum og til en mere professionel, datadrevet og bæredygtig indkøbsorganisation på tværs af kommunen.

ØKONOMI

Det er ikke muligt at opgøre konsekvenserne af hvert enkelt initiativ. Flere af indsatserne skal forbedre den generelle styring og arbejdsgangene på områder og potentialet ved f.eks. forbedrede styringsredskaber, indkøbsadfærd, understøtning og kontraktstyring kan ikke opgøres enkeltvist. Der vil være større eller mindre potentialer afhængig af, hvilke opgaver og kontrakter, der arbejdes med. Der lægges derfor op til en rammebesparelse, der fordeles på tværs af aktivitetsområder afhængig af det nuværende indkøbsvolumen.

Nettobesparelsen på i alt 15 mio. kr. over 3 år vurderes at være konservativt ift. de besparelser, der er opnået i andre kommuner.

På denne baggrund foreslås det, at besparelsen på 6,5 mio. kr. i 2027, 11,5 mio. kr. i 2028 og 17,1 mio. kr. i 2029 og frem fordeles som en rammebesparelse på baggrund af aktivitetsområdernes andel af indkøbsbudgettet, jf. vedlagte bilag 3 til sagen.

Tabel 1: Økonomiske konsekvenser

1.000 kr.	Aktivitetsområde	2027	2028	2029	2030	Varig?
Besparelser	Jf. bilag 2	-6.500	-11.500	-17.100	-17.100	Ja
Indkøbspartner	Administration	700	700	700	700	Ja
Kontraktkonsulent	Administration	700	700	700	700	Ja
Socialfaglig indkøber	Administration	700	700	700	700	Ja
Indkøbsbot	Administration	250	0	0	0	Ja
I alt		-4.150	-9.400	-15.000	-15.000	
Personalemæssige konsekvenser, årsværk		0,0	0,0	0,0	0,0	

Beløbene er i 2027-niveau (budgetreduktion angives negativt og budgetforøgelse angives positivt)

Omvendt afsættes midler til tre årsværk - en indkøbspartner, en kontraktkonsulent og en socialfaglig kontraktstyrer til i alt 2,1 mio. kr. fra 2027 - som skal understøtte organisationen med at indkøb bliver en ledelsesdisciplin, ved ændret indkøbsadfærd hos medarbejderne og med kontraktstyring af de kontrakter, som bliver indgået, herunder på det socialfaglige område.

Derudover afsættes engangsmidler i 2027 til opbygningen af en understøttende indkøbsbot.

VIDERE PROCES

Forslaget udsendes til høring og indgår som ændringsforslag til budgetforslaget sammen med de øvrige besparelsesforslag til budget 2027-2030. Det indgår herefter i grundlaget for budgetforhandlingerne.

BESLUTNINGSKOMPETENCE

Økonomiudvalget beslutter og orienteres.

Bilag 3: Udmøntning af besparelse

Fordelingen af besparelsen udmøntes på aktivitetsområder jf. nedenstående tabel:

2027 pl, 1000 kr.	2027	2028	2029	2030
Børne- og Uddannelsesudvalget	1.781	3.152	4.686	4.686
Skoler og Klubber	1.240	2.193	3.261	3.261
Udsatte børn	346	613	911	911
Dagtilbud	195	345	514	514
Beskæftigelses- og Socialudvalget	1.994	3.528	5.245	5.245
Voksen- og Socialindsats	1.136	2.010	2.988	2.988
Beskæftigelse	24	42	63	63
Ungeindsats	834	1.476	2.194	2.194
Kultur- og Fritidsudvalget	84	148	220	220
Fritid, kultur og idræt	84	148	220	220
Ældre- og Sundhedsudvalget	1.130	1.999	2.972	2.972
Ældre	1.002	1.772	2.635	2.635
Sundhed	128	227	337	337
Teknik- og Miljøudvalget	369	653	971	971
Vej og park	314	556	826	826
Trafik	25	43	64	64
Klima, miljø og natur	30	54	80	80
Økonomiudvalget	1.143	2.021	3.006	3.006
Administration	393	696	1.035	1.035
Ejendomme	749	1.326	1.971	1.971
Service - i alt	6.500	11.500	17.100	17.100

På en gennemsnitlig daginstitution vil besparelsen være i omegnen af 6 t. kr. i 2027, svarende til en besparelse på ca. 0,06 pct. På en gennemsnitlig skole vil besparelsen være i omegnen af 78 t. kr. i 2027, svarende til en besparelse på ca. 0,17 pct. I et gennemsnitligt plejecenter vil besparelsen være i omegnen af 99 t. kr. i 2027, svarende til en besparelse på ca. 0,16 pct.

