

Saksnr: 200702641-20  
Saksbehandler: BSO  
Delarkiv: BFOS-1704



# Innkjøpsstrategi for Bergen kommune 2007-2011

Mai 2007



BERGEN KOMMUNE  

---

BYRÅDSAVDELING FOR FINANS,  
KULTUR OG NÆRING

## Innhold

1	Innledning.....	3
1.1	Overordnet mål.....	3
1.2	Mandat.....	3
1.2.1	Politiske føringer.....	3
1.2.2	Tilnærming til mandat.....	4
1.3	Organisering.....	5
1.4	Rammebetingelser.....	5
1.4.1	Lov og forskrift om offentlige anskaffelser endret fra 1.1.07.....	5
1.4.2	Strategiske dokumenter pr. mai 2007.....	7
1.4.3	Andre aktuelle føringer innenfor anskaffelsesområdet.....	7
1.4.4	Balansert målstyring (BMS).....	7
2	Nåsituasjon på anskaffelsesområdet.....	7
2.1	Nåsituasjon innkjøpsorganisering og leverandørstrategi.....	8
2.2	Nåsituasjon bruk av elektroniske verktøy.....	9
2.3	Nåsituasjonen – samfunnsansvar.....	9
2.4	Nåsituasjon kompetanse.....	10
2.5	Nåsituasjon innkjøpssamarbeid.....	10
3	Innkjøpsorganisering og fullmakter.....	11
3.1	Målsettinger.....	11
3.1.1	Koordinering av anskaffelser.....	12
3.1.2	Anskaffelsesteam.....	12
3.1.3	Innkjøpsfaglig ansvarlig.....	13
3.1.4	Bestillere og bestillingsfullmakt.....	13
4	Leverandør- og anskaffelsesstrategi.....	14
4.1	Målsettinger.....	15
5	Strategi for bruk av elektroniske verktøy i anskaffelsesprosesser.....	15
5.1	Målsettinger.....	16
6	Samfunnsansvar – omdømme.....	17
6.1	Målsettinger.....	18
7	Kompetanse.....	18
7.1	Målsettinger.....	18
8	Innkjøpssamarbeid.....	19
8.1	Målsettinger.....	19
9	Gevinstrealisering - innfasing av ny Innkjøpsstrategi.....	19
9.1	Gevinstpotensiale – kvalitative gevinster.....	19
9.2	Gevinstpotensiale - kvantitative gevinster.....	20
9.3	Innfasingalternativer.....	21

# 1 INNLEDNING

Rapporten søker å fastsette mål og strategier for hvordan Bergen kommune (BK) skal organisere sin anskaffelsesvirksomhet i perioden 2007 - 2011 herunder:

- Hvordan håndtere manglende konkurranseeksponering av anskaffelser (brudd på Lov om off. anskaffelser), manglende avtalelojalitet og ineffektivitet som følge av dette?
- Hvordan skal vår innkjøpsorganisasjon struktureres?
- Hvordan ta i bruk muligheter i nytt regelverk?
- Hvordan kan vi utøve samfunnsansvar gjennom utøvelse av markedsrett?
- Hvilke muligheter gir eHandel (elektroniske verktøy) til å påvirke rapportering, utnyttelse av økonomisystem, internkontroll, leverandørstyring?
- Hvilke økonomiske effekter kan oppnås ved bedre innkjøp?

## 1.1 Overordnet mål

Gode rutiner og gjennomtenkte systemer for kommunens innkjøp vil generere bedre omdømme, mer rasjonelle arbeidsprosesser og bedre betingelser i markedet, som igjen vil kunne styrke kommunens primære oppgaver. Dette uttrykkes gjennom følgende overordnet mål for innkjøpsområdet:

### **Profesjonelle innkjøp – bedre tjenester**

#### **Ønsket ståsted i 2011:**

- Bergen kommunes anskaffelsesfunksjon skal være kjennetegnet av profesjonelle holdninger, høy kompetanse og fokus på etikk og miljø.
- Det skal arbeides tverrfaglig og systematisk på alle nivåer i en innkjøpsprosess og en skal ha gode prosedyrer for oppfølging av leverandører.
- Gjennom målrettet satsing skal vi være blant de ledende kommunene i landet på iverksetting av eHandel og elektronisk samhandling.
- Ved samhandling, effektiv organisering, og utarbeidelse av innkjøpsverktøy, skal innkjøpsfaget ha sterk ledelsesforankring i Bergen kommune. Økonomisk effekt av kommunens innkjøpsprosesser skal synliggjøres gjennom bruk av måleindikatorer.
- Kommunen skal være en naturlig samarbeidspart for andre offentlige aktører i Bergensregionen. Innkjøps samarbeidet utvikles og forvaltes i en balanse mellom markedsrett og samfunnsansvar.

## 1.2 Mandat

### *1.2.1. Politiske føringer*

Utgangspunktet for arbeidet med utarbeidelse av ny konsernovergripende Innkjøpsstrategi er Byrådets oppfølging av Kommunerevisjonens rapport "Offentlige anskaffelser - etterlevelse av regelverket":

### **Byrådet behandlet saken i møtet 240107 sak 1030-07 og fattet følgende vedtak:**

1. *Byrådet tar rapport avgitt av kommunerevisjonen i oktober 2006 "Offentlige anskaffelser – etterlevelse av regelverk", til orientering.*
2. *Det utarbeides en konsernovergripende innkjøpsstrategi i løpet av vinter/vår 2007 som skal fastsette rammene for kommunens anskaffelsesområde for perioden 2007-2011.*

Det har i tillegg kommet et klart vedtak fra Bergen bystyre om nødvendigheten av å kvalitetssikre prosedyrene for alle anskaffelser til Bergen kommune:

### **Bergen bystyre behandlet saken i møtet 190207 sak 44-07 og fattet følgende vedtak:**

1. *Bystyret tar forvaltningsrevisjonsrapporten "Offentlige anskaffelser – etterlevelse av regelverk" til etterretning. Undersøkelsen av de utvalgte anskaffelsene viser at disse i stor grad avviker fra gjeldende reglement i sin gjennomføring. Bystyret ber om at forvaltningsrevisjon av anskaffelsesvirksomheten får høy prioritet og at kontrollutvalget foretar en justering av sin plan for forvaltningsrevisjon i samsvar med dette.*
2. *Bystyret ber byrådet gi de mangelfulle rutineene som er avdekket i forvaltningsrevisjonsrapporten høy prioritet.*
3. *Aktuelle tiltak kan være:*
  - *Krav om opplæring for de som er involvert i og står ansvarlig for gjennomføring av anskaffelser i Bergen kommune.*
  - *At det utarbeides enhetlige rutiner for anskaffelsen og at konkret praktisering av rutineene følges opp med jevne mellomrom.*
  - *Gjennomføring av anskaffelsesprosessen kvalitetssikres.*
4. *Bystyret viser til finansbyrådets notat til KFKN datert 26. januar 2007 vedrørende Bergen kommunes arbeid med innkjøpsvirksomhet, der det på side 2, andre avsnitt opplyses at Innkjøpsavdelingen oppfordrer avdelingene til å offentliggjøre anskaffelser mellom 100.000,- og 500.000,-. Bystyret ber byrådet å innføre plikt for kommunens virksomheter til å offentliggjøre anskaffelser med en verdi mellom 100.000,- og 500.000,-.*
5. *Bystyret ber byrådet fremme sak med status for arbeidet innen 1 år.*

Sak vedrørende kunngjøring av konkurranser også for anskaffelser mellom 100.000 og 500.000 ble vedtatt av Byrådet den 02.05.07.

#### **1.2.2 Tilnærming til mandat**

Dokumentet er utarbeidet ut fra den forutsetning at en konsernovergripende Innkjøpsstrategi skal omfatte alle enheter i Bergen kommune, inkl. kommunale foretak - og at alle disse enhetene er én juridisk enhet i forhold til Lov om off. anskaffelser.

Kapittel 2 beskriver et bilde av nåsituasjonen innenfor anskaffelsesområdet – og kapittel 3-7 beskriver deretter ønsket situasjon (mål). Kap.8 omtaler alternativer når det gjelder gevinstrealisering og innfasing av ny Innkjøpsstrategi. Fullstendige handlingsplaner finnes i Vedlegg 1 til rapporten.

### 1.3 Organisering

Det ble den 12.03.07 nedsatt en styringsgruppe ledet av kommunaldirektør for BFKN, med deltakelse fra byrådsavdelingene og kommunalt foretak. Det ble videre etablert 5 arbeidsgrupper som har hatt ansvar for å bidra til utredning på følgende områder:

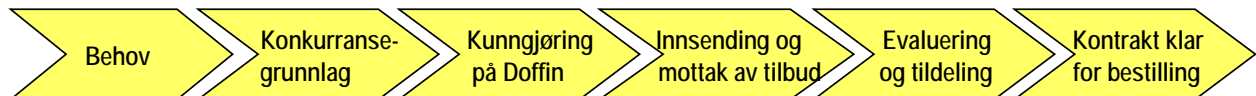
- Organisering og fullmakter / leverandør og anskaffelsesstrategi
- eStrategi
- Samfunnsansvar og omdømme
- Kompetanse
- Innkjøpsamarbeid

Arbeidet har blitt koordinert av Seksjon for Konkurranses og utvikling ved Innkjøpsavdelingen.

### 1.4 Rammebetingelser

#### 1.4.1 Lov og forskrift om offentlige anskaffelser endret fra 1.1.07

Lov (LOA) og Forskrift om offentlige anskaffelser (FOA) legger premissene for hvordan offentlige innkjøp skal foregå. Reglene gjelder for statlige, kommunale og fylkeskommunale myndigheter og offentligrettslige organer og sammenslutninger dannet av disse. Virkeområdet for reglene om offentlige anskaffelser kan skisseres i figuren nedenfor:



Etter mange års forarbeid ble det 1. januar 2007 gjennomført en rekke små og store endringer i regelverket for offentlige anskaffelser. Bakgrunnene for endringene er:

- Behovet for virkemidler for å forhindre at oppdragsgivere bevisst unnlater å følge prosedyrebestemmelsene i innkjøpsregelverket.
- Et ønske om å formalisere mange av de fortolkningene av innkjøpsregelverket som er kommet gjennom avgjørelsene i Klagenemnd for offentlige anskaffelser (KOFA) siden 2003.
- Tilpasning til utviklingen innen IKT.
- Implementering av de nye anskaffelsesdirektivene som ble vedtatt i EU våren 2004.

Regelverket for offentlige anskaffelser består av følgende lov og forskrifter:

- Lov om offentlige anskaffelser. Denne ble noe endret fra 1. januar 2007
- [Forskrift om offentlige anskaffelser av 7. april 2006](#), som erstatter tilsvarende forskrift fra 2001. Det store antallet endringer i innhold og struktur gjorde det mer hensiktsmessig å iverksette en helt ny forskrift enn å revidere den gamle forskriften.

- ”Forsyningsforskriften”; [Forskrift om innkjøpsregler i forsyningssektorene \(vann- og energiforsyning, transport og posttjenester\) av 7. april 2006, som erstatter tilsvarende forskrift fra 2003.](#) Denne har p.t. bare marginal betydning for Bergen kommune.

De mest sentrale endringene i regelverket pr. 1.januar 2007 i forhold til reglene som kom i 2001-2003 er:

- Innføring av lovhjemmel for ileggelse av overtredelsesgebyr til oppdragsgivere som forsettlig eller grovt utaktsom har foretatt en ulovlig direkte anskaffelse.
- Det har blitt foretatt en generell opprydning i forskriften; alle bestemmelser som gjelder for anskaffelser med verdi til og med 500.000 eks. mva. er nå samlet i forskriftens del I.
- Samtidig har det blitt innført krav til føring av protokoll for alle anskaffelser med verdi over 100.000 kroner eks. mva. Bergen kommune har etablert sin egen protokollmal som tilfredsstillende forskriftens krav til protokollens innhold.
- Generelt vesentlig større vektlegging av samfunnsmessige aspekt ved anskaffelser, bl.a. miljøkrav (”grønne anskaffelser”), krav til universell utforming og mulighet til å reservere konkurranser for vernede bedrifter.
- Det legges til rette for utstrakt bruk av \*elektronisk kommunikasjon. Så lenge det benyttes allment tilgjengelige løsninger, vil konkurranser snart kunne gjennomføres kun ved bruk av elektronisk kommunikasjon.
- For første gang gir regelverket nå bestemmelser om rammeavtaler. Disse innebærer til dels vesentlige endringer i forhold til Bergen kommunes praksis hittil.
- I tillegg til reglene om rammeavtaler, innføres det flere nye innkjøpsformer; konkurransepreget dialog, elektronisk auksjon og dynamisk innkjøpsordning (”minikonkurranse”).
- Det er innført et generelt krav om vekting av tildelingskriteriene for konkurranser over EØS-terskelverdi. Dette skal forsterke kravet til forutberegnelighet for leverandørene.

*\*Ved bruk av elektroniske virkemidler vil oppdragsgiver kunne redusere tidsfristene for mottak av tilbud med fem dager..*

*Den reviderte forskriften regulerer prosedyrereglene for inngåelser og vedlikehold av **rammeavtaler**. En rammeavtale er en avtale med en eller flere leverandører som fastlegger priser og andre leveringsvilkår for kjøp av varer og tjenester innen gitte produktgrupper i et avtalt tidsrom. Leveransene innen en rammeavtale skjer på grunnlag av bestillinger (”avrop”) fra virksomheten.*

*Forskriften introduserer en ny anskaffelsesform i **dynamisk innkjøpsordning**. Dette er en helelektronisk prosess med paralleller til rammeavtaler, men med den viktige forskjell at dynamisk innkjøpsordning er åpen for opptak av nye leverandører gjennom ordningens varighet. Ordningen er særlig egnet for standardiserte kjøp, for eksempel av rekvisita og lignende*

*Den nye forskriften regulerer videre gjennomføring av **eAuksjoner**, der potensielle tilbydere konkurrerer online med en avgjørelse i løpet av auksjonen. Forut for en eAuksjon må tilbyderne være kvalifiserte og tilbudene evaluert. Gjennom eAuksjon gis tilbyderne anledning til å løpende å revidere tilbudet. Samtidig stimuleres det til en så åpen og rettferdig konkurranse som mulig.*

#### **1.4.2 Strategiske dokumenter pr. mai 2007**

- [Lov om offentlige anskaffelser](#), av 16.07.1999
- [Forskrift om offentlige anskaffelser](#), av 07.04.2006
- [Politisk grunnlag for et samarbeidsbyråd i Bergen – valgt av bystyret 27. oktober 2003](#)
- [Byrådets visjonsprogram ”7 steg frem for Bergen”](#), 2005
- [Bystyresak 249/04 ”Prinsipper for bruk av konkurranse i Bergen kommune”](#)
- Kommunens etiske reglement, revidert i mars 2005
- [Byrådets forord til budsjettet for 2007](#)
- Miljø og regelverket for offentlige anskaffelser, Nærings- og Handelsdep. jan 2004
- EU-kommisjonens miljøveileder
- Universell utforming i offentlige anskaffelser, Sosial og helsedirektoratet, Deltasenteret, desember 2006
- Tilgjengelighetsmelding for Bergen – Universell utforming, vedtatt av Bystyret Mai 2006
- Handlingsplan mot lokal luftforurensing i Bergen, vedtatt av Bystyret i september 2004
- Miljøplan for Bergen, vedtatt av Bystyret i februar 2000
- Strategi og tiltak for bruk av elektroniske forretningsprosesser og elektronisk handel i offentlig sektor, Moderniseringsdepartementet oktober 2005
- Bilpolicy, vedtatt av Byrådet 11.04.07

#### **1.4.3 Andre aktuelle føringer innenfor anskaffelsesområdet**

- Byrådssak 374/2001 – Ny lov mv. (Innkjøpsavdelingen foretar EØS utlysninger)
- Byrådssak 1146/2006 – Diverse justeringer og tilpasninger i Bergen kommunes retningslinter for anskaffelser
- Byrådssak 1519/2006 – Bergen kommunes bilforvaltningsordning
- Byrådssak 1222/2007 – Kommunens anskaffelser med verdi mellom kr. 100 000 - 500 000, innføring av utlysningssplikt

#### **1.4.4 Balansert målstyring (BMS)**

Bystyret vedtok i sak 18/03 at Balansert målstyring og målekort skal benyttes i styring og oppfølging av kommunens virksomhet. Det er videre besluttet av BMS skal sees i sammenheng med lederavtalen, og sammen med denne og budsjettet utgjøre styringssystemet overfor resultatene. Det legges til grunn at elementer fra vedtatt innkjøpsstrategi legges inn som en del av indikatorene for økonomisk internkontroll på Styringskortet.

## **2 NÅSITUASJON PÅ ANSKAFFESESOMRÅDET**

Som et utgangspunkt for den videre vurdering av hvilke målsettinger og tiltak som er nødvendig å iverksette innenfor anskaffelsesområdet, er det hensiktsmessig å etablere et bilde av nåsituasjonen i BK. Beskrivelsene i det følgende tar ikke sikte på å være en fullstendig og detaljert redegjørelse for status på området, men peker på vesentlige forhold der nåværende praksis må endres.

## 2.1 Nåsituasjon innkjøpsorganisering og leverandørstrategi

Innenfor Bykassen (utenom kommunale foretak, bedrifter mv.) ble det i 2006 kjøpt varer/tjenester for ca. 1,8 milliarder fordelt på ca. 7.000 leverandører

- ca.160 leverandører med leveranser > 1,7 mill.
- ca. 280 leverandører med leveranser 0,5-1,7 mill.
- ca.600 leverandører med leveranser mellom 0,1-0,5 mill.
- ca.1.000 leverandører som har fakturert for under kr.1.000 i løpet av et år

Mange leverandører gir høye transaksjonskostnader og er et uttrykk både for at det mangler rammeavtaler på flere områder og at det skjer "lekkasjer" til andre leverandører. Det er forøvrig hittil ikke etablert en formalisert kontroll av lojalitet til inngåtte rammeavtaler

Småkjøp fordelt på mange leverandører kan summere seg opp til store kjøp, eksempelvis kjøp av blomster fordelt på 50 leverandører i 2006 som totalt utgjør 2 mill. pr. år, altså over EØS terskelverdi.

- Manglende koordinering av innkjøpsbehov mellom avdelinger/etater/foretak – vi kan utnytte vår markedsrett som stor kunde mer effektivt
- Brudd på regelverket for off. anskaffelser ved at flere kjøp over terskelverdier ikke var konkurranseeksponert i 2006

Bestillerne på resultatene har relativt lav kompetanse på regelverket. Fullmakter og beløpsgrenser er i varierende grad skriftliggjort

- Dagens bruk av ressursnummer identifiserer ikke bestiller på en sikker og entydig måte.

Det er ikke etablert klare målsettinger for hva som bør oppnåes av prisnivå i den enkelte konkurranse og det foretas ikke systematiske sammenligninger ("benchmarking") mot andre virksomheters Innkjøpsfunksjon.

- Det legges for liten vekt både på Behovs- og Oppfølgingsfasen i anskaffelsesprosessene
- Varierende kjennskap til leverandørmarkedet avhengig av type varer/tjenester
- Varierende forståelse av regelverket
- Svært varierende kompetanse i anskaffelsesgrupper som nedsettes for hver enkelt konkurranse

Selv om det generelt er et stort forbedringspotensiale innenfor anskaffelsesområdet, finnes det god innkjøperkompetanse både sentralt ved innkjøpsavdelingen, i byrådsavdelingene og i de ulike enheter og kommunale foretak. Og på tross av manglende kapasitet til å dekke alle områder, er det inngått rammeavtaler som dekker innkjøpsbehovene innenfor flere store og viktige varegrupper. Innenfor de ulike kommunale investeringsprosjektene gjennomføres også systematiske konkurranser om entrepris og rådgivningsoppdrag. En kan også trekke frem at Bergen kommune så langt heller ikke har fått noen KOFA-avgjørelser (Klageorgan for Off.Anskaffelser) mot seg.

## 2.2 Nåsituasjon bruk av elektroniske verktøy

I prosessen fra **Bestilling** til **Betaling** finnes det pr. i dag en elektronisk løsning (Agresso/IBX), men det er rom for betydelige forbedringer av disse verktøyene (inkl. å ta i bruk eFaktura).



I prosessene **Kunngjøring** (inkl. innsending av tilbud) og **Kontraktstildeling** (inkl. evaluering av tilbud) finnes det i dag ikke elektroniske verktøy, men dette vil foreligge mot slutten av 2007

For **Behov** og **Oppfølging** finnes ikke elektroniske verktøy som kan automatisere disse prosessene, men for definering av **Behov** vil en imidlertid kunne ta utgangspunkt i tilgjengelige regnskapsdata som dokumenterer innkjøpsatferd/volum, i tillegg til bruk av tverrfaglige anskaffelsesgrupper. Når det gjelder Oppfølging av kontrakter med leverandører er det nødvendig å ta i bruk et Avtaleforvalterverktøy,

## 2.3 Nåsituasjonen – samfunnsansvar

I formålsparagrafen i Lov om off. anskaffelser (LOA) § 1 understrekes at offentlige anskaffelser skal baseres på ”.....forretningmessighet og likebehandling. Regelverket skal også bidra til at det offentlige opptrer med stor integritet, slik at allmenheten har tillit til at offentlige anskaffelser skjer på en samfunnstjenlig måte.”

Når det gjelder **omdømme/etikk** er det positivt at kommunen har generelle etiske retningslinjer, men det finnes ikke egne retningslinjer for Innkjøpere. Innkjøpspraksis viser også at lojalitet til å bruke rammeavtaler og følge regelverket ikke er like sterk innenfor alle områder. Det er også positivt at det i 2006 ble opprettet en egen internkontrollenhet under Regnskapssjefen som har til oppgave bl.a. å avdekke brudd på Innkjøpsregelverket.

I forskriften til lov om offentlige anskaffelser fremgår det at for kontrakter om utførelse av helse- og sosialtjenester med en **ideell organisasjon**, er ikke oppdragsgiver forpliktet til å følge reglene i del II og III i forskriften til LOA, der det stilles detaljerte krav til hele anskaffelsesprosedyren. I ”Veileder til reglene om offentlige anskaffelser” fremgår likevel at kravet om konkurranse også gjelder for denne typen anskaffelser når verdien er over EØS-terskelverdi. Det skal derfor gjennomføres en ”forenklet” konkurranse etter forskriftens del I. Status pr. i dag i BK er at slike avtaler inngås uten konkurranse.

I FOA§ 3-12 vedrørende **Reserverte kontrakter** åpnet for at en oppdragsgiver kan ”.....begrense konkurransen til virksomheter hvor flertallet av de berørte ansatte er funksjonshemmede, ....”. I første rekke vil dette kunne omfatte såkalte ”Vernede bedrifter” som i dag produserer varer/tjenester innenfor mange områder. Imidlertid er det foreløpig ikke gjennomført denne typen konkurranser i BK, men det foretaes i en viss utstrekning direkteanskaffelser fra denne typen virksomhet.

I LOA § 6 heter det at en ... ”under planleggingen av den enkelte anskaffelse skal ta hensyn til livssyklus-kostnader, universell utforming og miljømessige konsekvenser av anskaffelsen.”

Med **Universell utforming** menes her at en skal vektlegge at det som anskaffes kan gjøres tilgjengelig for alle, uavhengig av eventuelle funksjonshemminger. Det hersker usikkerhet om hvilke konkrete krav som kan stilles i den enkelte konkurranse og at det er svært ulik kompetanse og ulikt fokus på dette internt i BK.

**Miljøkrav og vektlegging av totale livssyklus kostnader** er tatt inn i mal for konkurransegrunnlag til leverandør og tildelingskriterier - og det er arrangert kurs i miljøhensyn. Det knytter seg likevel relativt stor usikkerhet til hvilke miljøkrav som skal stilles i den enkelte konkurranse, blant annet begrunnet i at det mangler en overordnet strategi på miljøområdet og at "markedets modenhet" er sterkt varierende. Imidlertid gir dette også en mulighet til å påvirke leverandørene, for eksempel ved å stille offensive miljøkrav slik det er gjort i Bergen kommunes Bilpolicy.

## 2.4 Nåsituasjon kompetanse

LOA forutsetter høy kompetanse hos alle som har roller i innkjøpsprosessen og nåsituasjonen på dette området må også sees i lys av at vi for kort tid siden fikk Nytt (modernisert) regelverk for offentlige anskaffelser iverksatt 01.01.2007 med oppdatert veileder

Status på området innkjøpskompetanse kan oppsummeres slik:

- Innkjøpsavdelingen har i 2007 etablert intranettside hvor en rekke felles retningslinjer og maler er gjort tilgjengelig for kommunens ansatte
- Det er med ulike mellomrom gjennomført grunnleggende innkjøpskurs, kurs i nytt regelverk, frokostseminar og Innkjøpsforum. I samarbeid med ekstern foreleser er det gjennomført kurs i forhandlinger, miljø (GRIP) og eHandel (Frostprosjektet)
- De ulike innkjøpsfaglige roller som politiker, leder, innkjøper, medlem av konkurranseteam og bestiller, er ikke formalisert
- Varierende kompetansenivå innenfor alle rollene
- Registrerte brudd på regelverket for offentlige anskaffelser som skyldes manglende kompetanse
- Ingen fastsatte kompetansekrav til innkjøpere (sertifiseringsordning)
- BK ikke samkjørt og har ingen felles oversikt når det gjelder bruk av eksterne opplæringstiltak/kurs
- Ingen systematisk erfaringsutveksling mellom innkjøpsavdelingen, innkjøpsmiljø i byrådsavdelingene, etater og kommunale foretak.

## 2.5 Nåsituasjon innkjøpssamarbeid

Bergen kommune v/ Innkjøpsavdelingen har hatt innkjøpssamarbeid med omkringliggende samarbeidsparter siden 1994. I dag er hele 13 kommuner en del av dette innkjøpssamarbeidet. Disse kommunene er: *Askøy, Austevoll, Fjell, Fusa, Lindås, Meland, Os, Osterøy, Radøy, Samnanger, Sund, Vaksdal og Øygarden.*

I tillegg har 8 enheter hatt en formell avtale om innkjøpssamarbeid fra 2004. Dette gjelder *BKK, Bergen Kino, BIR AS, Bergen og omland havnevesen, Bergen Tomteselskap, Bergen kirkelige fellesråd, Fylkesmannen i Hordaland og Konkurransetilsynet.*

Samarbeidspartene finansierer gjennom årlig vederlag som utgjør ca. 2 stillinger ved Innkjøpsavdelingen. Dagens samarbeidsavtaler gjelder frem til 31.12.08.

Innkjøpsavdelingen har i 2007 startet en prosess med å utvikle samarbeidsformen bl.a. gjennom å tilby informasjon gjennom et eget nettsted "ekstranett".

I forbindelse utarbeidelse av rapporten ble samtlige samarbeidsparter kontaktet, med spørsmål om synspunkter på samarbeidet, 42 % av samarbeidspartene svarte på henvendelsen. Svarene kan oppsummeres slik:

- Avtalens målsetting om effektivisering av anskaffelsesprosessen og reduksjon av anskaffelseskostnadene blir oppnådd gjennom samarbeidet.
- Ressursbesparelsene for samarbeidspartene ved at den enkelte samarbeidspart slipper å gå ut med anbud på de områder der en har et samarbeid.
- Samarbeidsavtalen medfører at innkjøpsansvarlige hos samarbeidspartene får tilgang til et fagmiljø, som igjen stimulerer til faglig utvikling og kompetanseheving.
- Samarbeidspartene er i hovedsak fornøyd med kurstilbudene og informasjonen som blir gitt.
- Samarbeidspartene opplever ikke å motta tilstrekkelig informasjon om de avtalene en har mulighet til å slutte seg til.
- Samarbeidspartene ønsker å få økt mulighet til å påvirke anskaffelsesprosessen og innholdet i avtalene, samt delta mer aktivt i innkjøpsprosessen
- Samarbeidspartene er opptatt av å heve innkjøpskompetansen innad i egen organisasjon.
- Bergen kommune blir oppfordret til å være en veiviser ved overgangen til eHandel.

### **3 INNKJØPSORGANISERING OG FULLMAKTER**

Mange organisasjoner, særlig innenfor det offentlige, er nå i ferd med å utarbeide nye Innkjøpsstrategier. Det siste årets mange presseoppslag om brudd på Lov om offentlige anskaffelser og avdekking av korrupsjonssaker, har medført at utviklingen nå går mot en sterkere grad av sentralisering /koordinering av anskaffelsene. Det er nødvendig at også BK følger den samme trenden, slik at innkjøpsfaglig fokus, erfaringsutveksling og koordinering blir gjennomgående i alle anskaffelsesprosesser, samtidig som brukernes behov for riktig produkt/tjeneste må dekkes.

#### **3.1 Målsettinger**

I tillegg til at det er nødvendig at BK foretar sine innkjøp innen den rammen LOA fastsetter, er det også en klar målsetting at alle enheter skal kunne gjøre sine innkjøp så rimelig og effektivt som mulig. Billigere innkjøp medfører økte økonomiske rammer til BK's tjenesteproduksjon.

Det er et generelt forbud i § 5 i LOA mot å dele opp anskaffelser i den hensikt å unngå at bestemmelser (om terskelverdier mv.) i lov eller forskrift kommer til anvendelse.

Kommunale avdelinger og foretak er underlagt Bergen kommune som en juridisk enhet. I veiledningen til regelverket er det lagt til grunn at følgende forutsetninger samtidig må være oppfylt hvis en kommunal enhet skal kunne opptre separat ihht. regelverket:

1. Enheten har eget budsjett og selvstendig innkjøpsansvar
2. Anskaffelsen er kun til denne enheten
3. Beslutningen om inngåelse av kontrakt tas utelukkende av denne enheten for denne anskaffelse (dvs. at enheten ikke trenger noen godkjennelse fra andre).

I praksis vil sjelden alle disse forutsetningene være tilstede samtidig. Særlig vil pkt. 2 by på problemer fordi mange selvstendige enheter vil ha sammenfallende behov som medfører at deres anskaffelser ikke er unike.

### ***3.1.1 Koordinering av anskaffelser***

BK's behov for anskaffelser på ett område, må sees i sammenheng med tilsvarende behov på andre områder og koordineres via ett punkt – som naturlig bør være Innkjøpsavdelingen. Konkret betyr dette at dersom en enhet har behov for å anskaffe varer/tjenester innen en bestemt kategori, må dette behovet meldes til Innkjøpsavdelingen som da må undersøke om andre enheter har behov for avtaler innenfor samme område.

Når innkjøpsbehovene er identifisert, må Innkjøpsavdelingen deretter ha rollen med å vurdere leverandørmarkedet, omfang av anskaffelsen, tidligere innkjøpsatferd på området mv. i samarbeid med de som har behov for anskaffelsen – slik at det sikres et godt vurderingsgrunnlag for å avgjøre konkurranseform, avtalelengde og øvrige prosedyrer i forbindelse med anskaffelsen. Der det er få avdelinger som er interessenter, kan "eieransvaret" for avtalen legges til "største bruker" – eller til Innkjøpsavdelingen i de tilfeller der avtalen vil bli brukt av hele BK. Med eieransvar følger også oppfølgingsansvar etter standardprosedyre/frekvens utarbeidet av Innkjøpsavdelingen.

- Alle prosesser ved anskaffelser til Bergen kommune skal skjer innenfor rammen av LOA, både av varer, tjenester og bygge- og anleggskontrakter.
- Alle kontrakter skal jevnlig følges opp i forhold ihht. til standard prosedyre for leverandør oppfølging ("Eieransvar" for kontrakter/oppfølging plasseres etter prinsippet "største bruker" og til Innkjøpsavdelingen når størsteparten av BK's enheter er bruker av avtalen.)
- Alle leverandøravtaler skal gjøres lett tilgjengelig for alle enheter i BK og være skannet inn i BKSAK. Innhold, priser mv. og gyldighetsperiode skal registreres i en egen avtaleforvalterapplikasjon eller lignende.
- Alle enheter i BK skal bruke BK's felles rammeavtaler og Innkjøpsavdelingen må etablere kontrollrutiner for å sikre lojalitet til inngåtte avtaler, samt bruke dette som grunnlag for kontraktsoppfølging.

Begrunnelse: For å sikre at LOA med forskrifter følges for alle anskaffelser er det nødvendig at alle konkurranser koordineres via Innkjøpsavdelingen

### ***3.1.2 Anskaffelsesteam***

Ordningen med anskaffelsesgrupper som repr. for brukerne av innkjøpsavtaler bør i større grad profesjonaliseres ved at disse gruppene blir etablert som permanente for de forskjellige anskaffelsesområdene (som kontormateriell, biler, læremidler etc.). Byrådsavdelingene må

derfor utpeke et begrenset antall personer som kan delta i flere anskaffelsesgrupper. I tillegg må den enkeltes mandat og ansvar i prosessen være avklart. Innkjøpsavdelingene må på sin side tilrettelegge for så effektive prosesser som mulig, slik at ressursbruken i anskaffelsesteamene kan minimeres. Når det gjelder ikke-gjentagende anskaffelser, vil det fortsatt være hensiktsmessig å oppnevne adhoc-anskaffelsesteam.

- Medlemmer i anskaffelsesteam må inneha innkjøpskompetanse på tilstrekkelig nivå, og holdes løpende oppdatert gjennom kompetansetiltak
- Anskaffelsesteamene deltar i oppfølging av kontraktene etter standardprosedyre/frekvens fastsatt av Innkjøpsavdelingen og får derfor til forskjell fra dagens ordning en aktiv rolle i hele kontraktsperioden.

Begrunnelse: Anskaffelsesteamene har en viktig og nødvendig rolle for å sikre at det anskaffes rett produkt/tjeneste i forhold til kommunens behov, samtidig som det sikres grundighet og bredde i leverandøroppfølgingen.

### **3.1.3 Innkjøpsfaglig ansvarlig**

Det finnes i dag et relativt stort antall innkjøpsfaglige ansvarlige på byrådsavdelinger, etater og kommunale foretak, og ca. 50 av disse har tilgang til å legge ut konkurranser på Database for off. innkjøp; <http://www.doffin.no/>. Det store behovet for bedre koordinering og oversikt over hele innkjøpsområdet i BK tilsier at det etableres et mer fast og forpliktende samarbeid i hele denne gruppen, bl.a. for å sikre at BK opptrer mest mulig enhetlig i forhold til leverandørmarkedet, sikre bruk av felles standarder, prosedyrer og maler.

- Det etableres fora innkjøpsfaglig ansvarlige for å sikre kompetanseoverføring og samordning av verktøy, prosedyrer mv.

Begrunnelse: Behov for å sikre enhetlig og korrekt opptreden overfor leverandørmarkedet i alle anskaffelser.

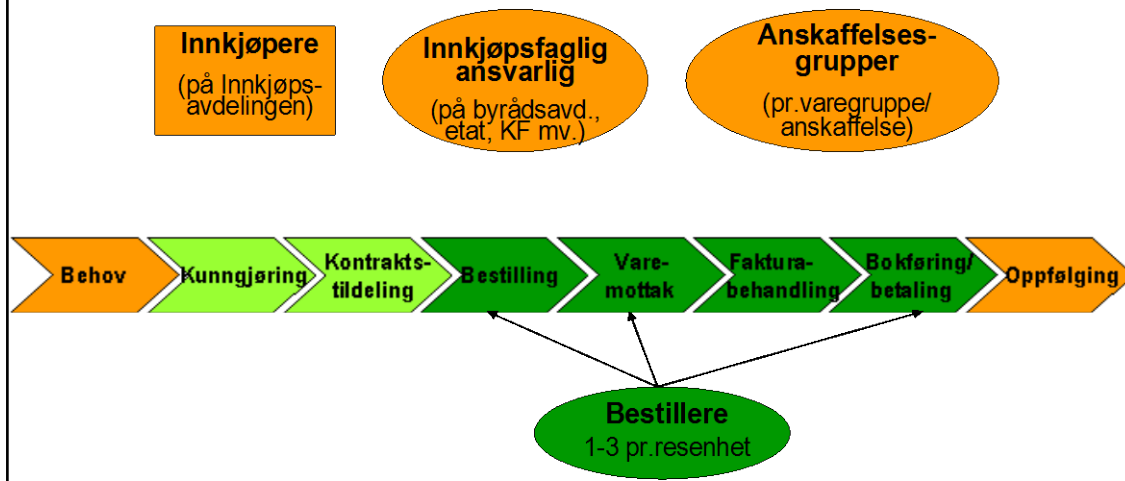
### **3.1.4 Bestillere og bestillingsfullmakt**

For å få bedre internkontroll og mer effektive prosesser ute på resultatene, både når det gjelder planlegging av innkjøp, bruk av riktig leverandør – og god bruk av tilgjengelige elektroniske verktøy, er det til en viss grad nødvendig også å profesjonalisere Bestillerrollen. Det pekes derfor ut én ”hovedbestiller” på hver resultatenehet (flere på større resultateneheter) som kan tilføres en grunnkompetanse på innkjøpsområdet og bli jevnlig oppdatert på hvilke rammeavtaler som gjelder, bruk av eHandel mv. Det er imidlertid ikke hensiktsmessig å fjerne bestillingsfullmakten fra andre Agresso-brukere på samme resultatenehet, ettersom det er nødvendig at andre kan bestille når ”Hovedbestiller” har ferie, annet fravær el.

- Bestillingsfullmakt skal være lik anvisningsfullmakt i Agresso økonomisystem og ha de samme beløpsgrensene. Dette betyr at personer uten fullmakt etter økonomiregelverket heller ikke har fullmakt til å foreta bestillinger til BK (imidlertid vil det i praksis være umulig å følge opp dette før alle bestillinger skjer elektronisk fra økonomisystemet).
- Det bør vurderes om det skal taes inn eksplisitte krav til dokumentasjon av bestilling/varemottak i Økonomireglementet.

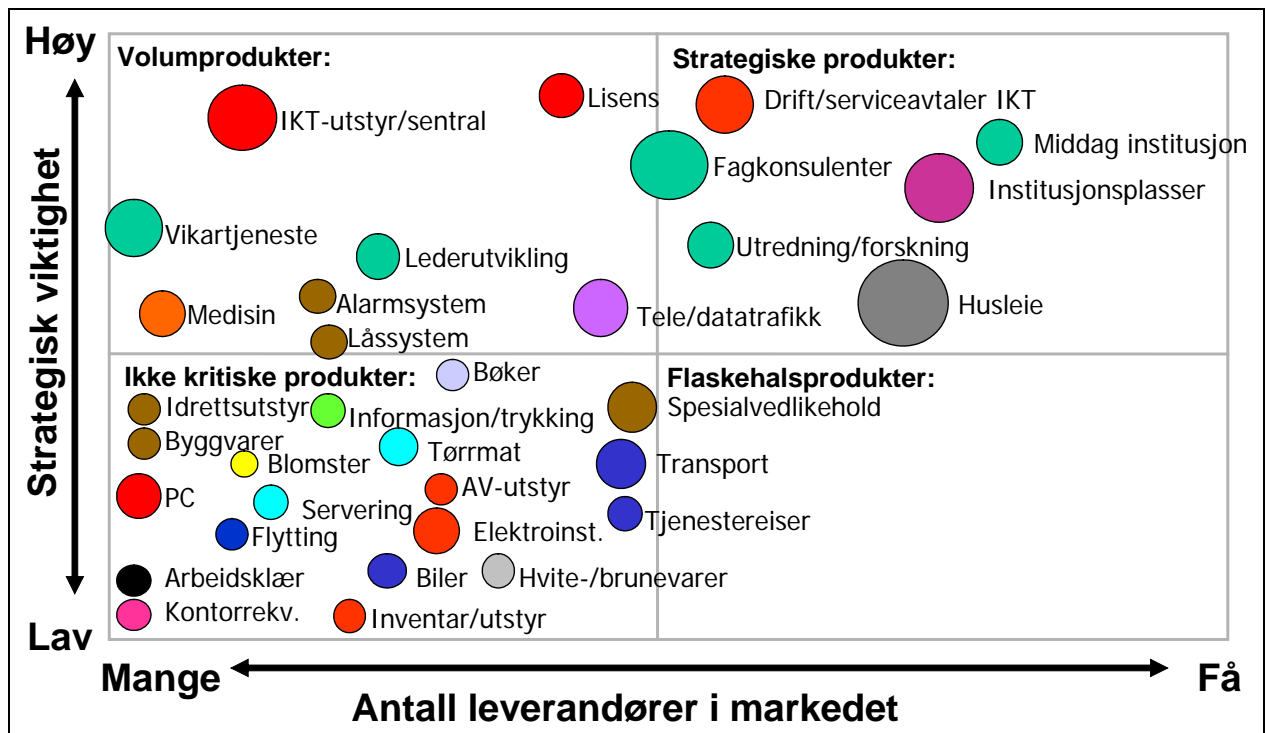
Begrunnelse: Behov for å styrke kompetansen også på bestillerleddet for å sikre korrekte innkjøp innenfor rammeavtaler og retningslinjer/forskrifter.

## Roller i ny innkjøpsorganisasjon



## 4 LEVERANDØR- OG ANSKAFFELESSTRATEGI

Leverandørstrategi er definert som "Hvordan kjøpende virksomhet forholder seg til sin leverandør" (Persson og Virum 1995). Produktene/tjenestene kan være avgjørende for hvordan den kjøpende virksomhet forholder seg til aktuelle leverandører. Figuren under illustrerer kategorisering av Bergen kommunes innkjøp i fire ulike produktgrupper (Kraljic's matrise). Med produkt eller artikkel menes også tjenester.



Som det fremgår av figuren er hovedtyngden av anskaffelser i den delen av figuren som indikerer at konkurranse og relativt kortsiktige avtaler gir størst økonomisk gevinst. Når det gjelder for eksempel kjøp av konsulenttenester, er dette området så stort at det kreves en egen analyse av hver kategori for å plassert disse tjenestene korrekt i matrisen.

I forhold til mer strategiske og spesialiserte produkter/tjenester vil avhengigheten til leverandør være vesentlig større enn der leverandørene er mange og produktene standardiserte. For dette produktområdet vil forholdet til leverandørene være mer langvarig og preget av samarbeid og videreutvikling av produkter/tjenester. Eksempler på dette kan være arkiv og sakssystemer, personal/lønnsystem, økonomisystem, sykehjemsplasser og middag til eldre.

#### **4.1. Målsettinger**

Tradisjonelt har innkjøpsfokus i stor grad hvert på forhandlinger og leverandørvalg. Det er nødvendig å endre dette til å ha et betydelig større fokus på behovsfase og strategivalg for det enkelte vareområde. Det er også anerkjent i innkjøpsteorien at det er ved behovsdefineringen de største potensielle gevinstene ligger. Dette bør bl.a. gjøres slik tidligere nevnt i kapittel 3, ved å styrke kompetansen og profesjonalisere funksjonen til anskaffelsesteamene. I tillegg er det nødvendig å innhente ekstern kompetanse på områder der den interne kjennskapen til leverandørmarkedet er for svak. Implementering og oppfølging av nye avtaler må også tilgodeses med betydelig større ressursbruk, slik at en sikrer at avtaler brukes - og justeres hvis de ikke dekker brukergruppenes behov. Videre må det kontinuerlig følges opp at leveringsbetingelser/priser er i samsvar med kontrakt (dette løses lettest ved eHandel der elektronisk bestilling matches mot varemottak og faktura, slik at avvik kan logges i Økonomisystemet som grunnlag for oppfølging av leverandøren).

- Tverrfaglig og systematisk tilnærming på alle faser innkjøpsprosessen
- Gode prosedyrer for oppfølging av leverandører.
- Økonomisk effekt av kommunens innkjøpsprosesser skal synliggjøres gjennom bruk av måleindikatorer.

Begrunnelse: Større fokus på definering av behov og best mulig kompetanse på produkter og leverandører gir de største økonomiske gevinstene.

## **5 STRATEGI FOR BRUK AV ELEKTRONISKE VERKTØY I ANSKAFFELSESPROSESSER**

Det offentlige Norges satsning på eHandel har sine røtter i Stortingsmelding 41 (1998-1999), med visjonen om at Norge skal være i fremste rekke i bruk av elektronisk handel og forretningsdrift, jf. vedlegg 1. Det er satt operative mål for satsningen gjennom planen **eNorge 2009**. KS arbeider parallelt med relativt likelydende mål under eKommuneplanen 2009.

Ut fra disse kan en lese flere mål for elektronisk handel i offentlig sektor, herunder at:

- I løpet av 2007 skal alle offentlige virksomheter ha strategier, målsetninger og planer for sine innkjøp som inkluderer bruk av elektroniske prosesser
- 25 pst. av volumet av offentlige driftskjøp skal være helt eller delvis skaffet tilveie gjennom konkurranser basert på elektroniske prosesser for samhandling med næringslivet i 2009. Det er videre et mål at 50 pst. av alle offentlig virksomheter skal basere seg på elektronisk handel innen 2009.

Vi definerer eHandel som hele transaksjonskjeden fra behovsidentifiseringen til betalingen. Dette inkluderer elektroniske prosesser knyttet til utlysning og evaluering av innkomne tilbud, selve innkjøpsprosessen, fakturabehandlingen og bokføring/betaling.



eHandel er ikke et nødvendig ledd i alle prosessene, og store gevinster oppnåes også ved å innføre elektroniske støtteverktøy i deler av prosessene (som for eksempel gjennom skanning av inngående faktura slik BK innførte i 2004).

For en virksomhet kan eHandel åpne både for nye måter å foreta anskaffelser på og nye måter å etablere og vedlikeholde kundeforhold. Det kan lede til reduserte kostnader, understøtte konkurranse og skape større uavhengighet fra enkeltleverandører. I tillegg kan det bidra til å redusere omfanget av feil (lavere risiko) og gi en raskere innkjøpsyklus. Andre fordeler er at en også enklere kan ta vare på dokumentasjon.

## 5.1 Målsettinger

De 2 hovedprosessene utenom Behov og Oppfølging kan igjen inndeles i tre prosesskjeder:

- **eSourcing** (konkurransgjennomføring, valg av leverandør mv.)
- **eInnkjøp** (bestilling og varemottak)
- **Elektronisk fakturabehandling/bokføring**

Mål for bruk av **eSourcing** (konkurransgjennomføring, valg av leverandør mv.):

- Mulighet til å nå flere potensielle leverandører på en kostnadseffektiv måte og derved oppmuntre til økt konkurranse og bedre fungerende markeder
- Reduserte direkte kostnader knyttet til porto, annonser, fysiske papirer, fysisk tilstedeværelse mm.
- Redusert resursbruk i å utforme anbudsdokumenter og motta tilbud, evaluere tilbydere og tilbud. Mulighet for maler og elektronisk assistanse gjennom prosessen
- Kortere innkjøpsyklus gjennom raskere utlysninger og behandling av tilbud
- Mulighet for mer ensartede offentlige utlysninger og kontakt med potensielle leverandører, etablere standarder, basert på en god praksis for offentlige sektor

Mål for bruk av **eInnkjøp**:

- Redusert tid på anskaffelsesprosessen, lavere transaksjonskostnader og resursbruk gjennom automatisering

- Mer oversiktlige, transparente og dokumenterte prosesser
- Bidra til økt lojalitet til rammeavtaler
- Bidra til økt konkurranse
- Redusere antall feil knyttet til bestillinger

Mål for bruk av **elektronisk fakturahåndtering**:

- Effektivisering av arbeidsprosesser og lavere transaksjonskostnader
- Økt oversiktighet og ryddighet
- Raskere oppdatert regnskap
- Mulighet for å samordne og spesialisere funksjoner
- Gevinster knyttet til oppbevaring av dokumentasjon

Mål for bruk av **Avtaleforvaltningsverktøy**:

- Bedre oversikt over gjeldende rammeavtaler (og arkiv over utgåtte avtaler)
- Varsling av tidspunkt for innløsning av opsjon/oppstart av forberedelser til ny konkurranse
- Mulighet for å søke på varegrupper/leverandører, økt søkbarhet vha. stikkordregister mv.
- Mulighet for å dokumentere justeringer i avtaler, reforhandling ved opsjonsinnløsning mv.

Begrunnelse: Bruk av elektroniske verktøy vil kunne effektivisere hele anskaffelsesprosessen og understøtte økt konkurranse og likebehandling av leverandørene.

## 6 SAMFUNNSANSVAR – OMDØMME

Samfunnshensyn er aktualisert gjennom det nye regelverket for offentlige anskaffelser. Statlige, kommunale og fylkeskommunale myndigheter og offentligrettslige organer skal under planleggingen av den enkelte anskaffelse ta hensyn til livssyklus kostnader, universell utforming og miljømessige konsekvenser av anskaffelsen.

Offentlig sektor som i Norge kjøper for over 250 milliarder i året, kan ved bevisste innkjøp bidra til en samfunnsutvikling som gir en bedre hverdag for innbyggerne og som også vil ha betydning globalt. Med sistnevnte tenker en først og fremst på de krav en kan stille til **miljø** og **livssyklus kostnader**. **Universell utforming** er løsninger som kan brukes av alle ut fra den tankegang at det ikke er diagnose som fører til funksjonshemming, men møtet med dårlig funksjonalitet.

Det er videre økende krav og interesse for å stille **etiske krav til produksjonen av varer og tjenester**.

Et annet uttrykk for økt samfunnsansvar er bestemmelsen i regelverket om ”**reserverte kontrakter**”. Dette medfører at oppdragsgiver kan begrense konkurransen til virksomhet hvor flertallet av de berørte ansatte er funksjonshemmede slik at de ikke kan utøve arbeid på ordinære vilkår.

Bergen kommune kjøper årlig tjenester for over 780 millioner kroner fra **ideelle organisasjoner** innenfor helse og sosialområdet. Regelverket for offentlige anskaffelser unntar denne type tjenestekjøp fra ordinær konkurranse. Det fremgår av den nye regelverket at det likevel skal gjennomføres en konkurranse etter forskriftens del I. Dette betyr at det skal gjennomføres forenklet konkurranse blant aktuelle ideelle aktører ut fra blant annet prinsippene om åpenhet og likebehandling.

## 6.1 Målsettinger

- Det må utvikles kompetanseprogram for innkjøpere innenfor området samfunnsansvar.
- Miljøhensyn skal tas med i konkurransegrunnlaget ved alle anskaffelser. Eventuelle unntak skal begrunnes.
- Universell utforming skal tas hensyn til ved alle aktuelle anskaffelser
- Den enkelte skal opptre med stor integritet hva angår etikk og omdømme.
- Det utvikles og gjennomføres en policy for anskaffelser knyttet til reserverte kontrakter.
- Krav til gjengs lønns- og arbeidsvilkår medtas i tjenestekontrakter og bygg- og anleggskontrakter. (jfr. Dok på høring fra FAD)
- Nye og/eller reforhandlede anskaffelser fra ideelle organisasjoner skal skje etter forenklet konkurranse
- Prinsipper for rettferdig handel behandlet av bystyret 21.05.07
- Økt bruk av kommunens Gjenbrukssentral som alternativ til innkjøp av nytt inventar

Begrunnelse: Bevisst utøvelse av samfunnsansvar i alle anskaffelser vil ha betydning på sentrale områder som opplevelse av miljøkvaliteter, tilgjengelighet til det offentlige rom, muligheter for mennesker med redusert arbeidsevne til å delta i arbeidslivet mv.

## 7 KOMPETANSE

Utfordringene på området Offentlige anskaffelser har økt betydelig med kravene i den nye forskriften til LOA som gjelder fra 1.1.2007. Både nye konkurranseformer, økte krav til å dokumentasjon av anskaffelsesprosessen og et stadig mer skiftende og internasjonal marked stiller økte krav, særlig til personell som skal styre og lede anskaffelsesprosesser. Det er et stadig sterkere fokus på at offentlige anskaffelser skjer innenfor rammen av regelverket, både fra pressen og næringslivets organisasjoner.

### 7.1 Målsettinger

- Gjennom økt kompetanse å bidra til mer kostnadseffektive og korrekte anskaffelser.
- Tilpasset opplæring avhengig av rolle i innkjøpsprosessen
- Systematisk, planmessig og tverrfaglig samarbeid om anskaffelser i BK
- BK skal inneha spisskompetanse innen markedsforståelse/markedsanalyse, innkjøpsprosesser, regelverk, kontraktsforhandlinger/kontraktsoppfølging

Begrunnelse: Styrking av kompetansen på hele anskaffelsesprosessen er nødvendig for å sikre konkurranse og likebehandling i samsvar med målsettingene i LOA.

## **8 INNKJØPSSAMARBEID**

Ettersom samarbeidsavtalene med partene i Innkjøpssamarbeidet er gyldige ut 2008, er det behov for å utrede dette området grundigere, samt hente inn erfaringer fra andre. Det vil derfor være mest hensiktsmessig å drøfte videre samarbeid, finansiering og organisering i en egen Byrådssak som kan legges fram ved årsskiftet 2007/2008. De ønsker som fremkommer fra deltakerne i Innkjøpssamarbeidet må drøftes på bredere basis i denne saken og mål for videre samarbeid må deretter justeres i samsvar med dette

### **8.1 Målsettinger**

I et relativt kortsiktig tidsperspektiv fram til en byrådssak om form og innhold i videre innkjøpssamarbeid er behandlet, vil det ikke være aktuelt å gjøre endringer på dette området. Etablerte målsettinger må imidlertid følges opp:

- Utvikle samarbeidsformen, gi bedre informasjon, heve kompetansen hos samarbeidspartene
- Øke tilbudet av felles avtaler

## **9 GEVINSTREALISERING - INNFASING AV NY INNKJØPSSTRATEGI**

Målsettingen med innføringen av ny innkjøpsstrategi kan oppsummeres slik:

- Sikrere innkjøp
  - Færre feil og bedre kontroll gjennom elektronisk sporbarhet
- Bedre Innkjøp
  - Prisgevinster gjennom økt lojalitet til inngåtte avtaler og bedre grunnlag for inngåelse av nye avtaler
- Enklere innkjøp
  - Mindre administrasjon og redusert tidsbruk gjennom mer effektive og enklere rutiner

### **9.1 Gevinstpotensiale – kvalitative gevinster**

#### **Sikrere innkjøp**

- Gjennom bedret kontroll og elektronisk sporbarhet av alle prosesser
- Godkjenning og priskontroll før bestilling
- Bruk av varekoder (UNSPSC) på alle kjøp gir god oversikt over hvilke type produkter som kjøpes fra hvilke leverandører.

- Muliggjør effektive tiltak mot korrupsjon
- Bedre innkjøpsstrategi – prioritering og differensiering
- Bedre avtaler – produktstandardisering og volumforpliktelser
- Lojalitet i forhold til rammeavtaler
- Knytter varer og tjenester som kjøpes til intern kontoplan
- Automatiserer konteringsarbeidet og bedrer kvaliteten på regnskapet
- **Bedre økonomistyring** bl.a. gjennom disposisjonsregnskap der forpliktelser i form av bestillinger fremgår

## 9.2 Gevinstpotensiale - kvantitative gevinster

### Bedre innkjøp

- Bedre grunnlag for definering av behov gir lavere vare/tjenestepriser
- Bedre innkjøpsavtaler når det gjelder leveransesikkerhet og fakturering
- Flere rammeavtaler

Ved gjennomgang av innkjøpene til Bergen kommune i 2006 er det identifisert ca. 25 vare-tjenestegrupper som burde vært dekket av rammeavtaler. Totalverdi på disse områdene er ca. 150 mill. kr. pr. år.

Trondheim kommunes sluttrapport om E-handel innføringsprosjekt (Idéa bedriftsrådgivning as 2006) konkluderer med at man har betydelige gevinster, både på bedre avtaler med leverandørene og økt avtalelojalitet som følge av innføringen av eHandel. Besparelsen er stipulert til å være mellom 12,3 og 17,3 mill. avhengig av teoretisk modell for beregningen.

Utgangspunktet for dette er en beregning av innsparinger mellom gamle og nye avtaler på 4 vareområder (der det er gjennomført en stor grad av standardisering i det etterspurte produktutvalget), der beregnet besparelse er mellom 23 og 31 %. Dette kan synes å være høyt, men dersom vi i BK legger til grunn et betydelig mer konservativt anslag på 10 % innsparing, vil dette kunne gi en årlig gevinst på 15 mill. pr. år på de varegruppene som foreløpig ikke er omfattet av rammeavtaler (deler av dette er for tiden under arbeid). Dersom vi i tillegg legger til grunn at det er ca. 10% ”lekkasje” på gjeldende rammeavtaler (omsetning ca. 230 mill. pr. år), og her beregner en forventet innsparing på 20%, utgjør dette 4,6 mill. pr. år, og årlig gevinst vil utgjøre 15 mill. + 4,6 mill. = ca. 20 mill. pr. år. Hvor raskt denne gevinsten kan hentes ut, avhenger av innføringstakten av Innkjøpsstrategi (inkl. eHandel) – jfr. drøfting av innføringsalternativer i neste kapittel.

### Enklere innkjøp

- Redusert tidsbruk ved mer effektive og enklere bestillingsrutiner.
- eFaktura matchet mot eBestilling og eVaremottak gir lave transaksjonskostnader og optimal økonomisk gevinst

I forhold til de kvantitative målsetningene i FROST-prosjektet (innføring av nytt økonomisystem i 2004) har vi ikke tatt ut gevinstpotensialet ved forventede lavere transaksjonskostnader ved overgang til eHandel (jfr. raden ”Bestilling” i tabellen under). Utgangspunktet her var en reduksjon i transaksjonskostnadene pr. bestilling på kr. 66,-. Hittil er bare ca. 3% av bestillingene elektroniske, og vi har dermed i praksis ikke oppnådd gevinster her.

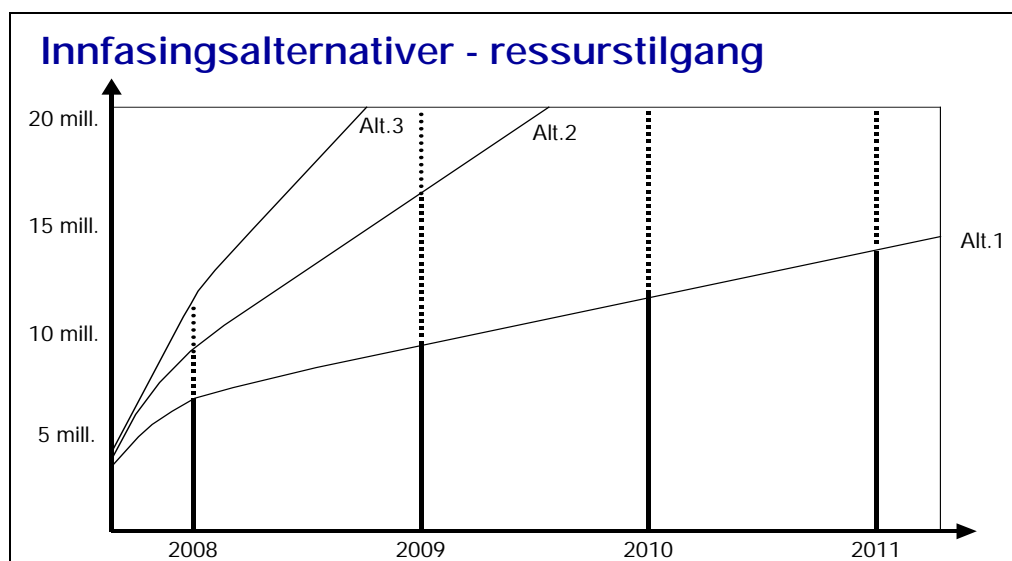
Ordningen med elektronisk bestilling har fra 2005 vært frivillig, og svakheter i de tekniske løsningene har gjort at det hittil ikke har vært forsvarlig å innføre en tvungen bruk av eHandel slik for eksempel Trondheim kommune har gjort. Først når eHandel kan innføres som eneste bestillingskanal (gradvis opptrapping fra høsten 2007 og videre i 2008) vil det være mulig å oppnå de forventede 10-11 mill. i innspart ressursbruk på bestillinger. Det er imidlertid viktig å være oppmerksom på at denne gevinsten i hovedsak oppnåes ved redusert tidsbruk på bestillings-/betalingsrutiner på den enkelte resultatenheter og dermed ikke uten videre kan frigjøres.

Prosess	Transaksjons kostnad 2002	Faktisk kostnad 2002	Transaksjons-kostnad 2006	Faktisk kostnad 2006	Målsetting transaksjons-kostnad	Målsetting kostnad
Bestilling	151	26 425 000	151	26 625 000	85	15 100 000
IF	121	24 200 000	55	11 000 000	35	7 000 000
<b>Sum</b>		<b>50 625 000</b>		<b>37 625 000</b>		<b>22 100 000</b>
<b>Gevinst</b>			3,3% via eHandel	<b>13 000 000</b>	50% via eHandel	<b>28 525 000</b>

Det ble også i Frost-prosjektet pekt på mulige kostnadsreduksjonen i Inngående fakturaprosessen (jfr. raden IF i tabellen) som i stor grad er innfridd. Imidlertid gjenstår en mulig gevinst på ca. 4 mill. Nøkkelen til å oppnå dette vil kunne være en gradvis overgang til eFaktura som vil kunne redusere kostnaden ved håndtering av hver faktura. Det bør derfor snarest settes i gang en gradvis innføring av eFaktura fra de leverandører som allerede i dag kan levere dette.

### 9.3 Innfasingsalternativer

Dersom vi tar utgangspunkt i et årlig innsparingspotensiale på ca.20 mill. årlig på flere rammeavtaler og større lojalitet til inngåtte avtaler slik pekt på i foregående kapittel, vil gevinstrealiseringen i sterk grad avhenge av hvor raskt disse avtalene kan være på plass og at system for oppfølging av avtalelojalitet er etablert. På prinsippkissen under er det vist hvordan en gradvis opptrapping av ressursinnsatsen påvirker muligheten for økonomisk gevinst (i alt.3 er netto gevinstuttak i hele fireårsperioden nesten dobbelt så stort som i alt.1.)



I de tre alternativene som er skissert, er følgende lagt til grunn (jfr. Tabellen under):

Alt.1 En gradvis opptrapping med en stilling pr.år – opp til 4 stillinger i 2011

Alt.2 En økning tilsvarende 4,0 stillinger fra 2008

Alt.3 Kjøp av konsulenttenester tilsvarende 1,2 mill. så raskt som mulig + en økning tilsvarende 4,0 stillinger fra 2008

		2008	2009	2010	2011	Sum
	<b>Gevinstpotensiale (i mill. NOK)</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>80,00</b>
Alt.1	Realisert gevinst	7	9	11	13	40,00
	Ekstra ressursinnsats	-0,6	-1,2	-1,8	-2,4	-6,00
	<b>Netto gevinst</b>	<b>6,4</b>	<b>7,8</b>	<b>9,2</b>	<b>10,6</b>	<b>34,00</b>
Alt.2	Realisert gevinst	9	17	20	20	66,00
	Ekstra ressursinnsats	-2,4	-2,4	-2,4	-2,4	-9,60
	<b>Netto gevinst</b>	<b>6,6</b>	<b>14,6</b>	<b>17,6</b>	<b>17,6</b>	<b>56,40</b>
Alt.3	Realisert gevinst	12	20	20	20	72,00
	Ekstra ressursinnsats	-3,6	-2,4	-2,4	-2,4	-10,80
	<b>Netto gevinst</b>	<b>8,4</b>	<b>17,6</b>	<b>17,6</b>	<b>17,6</b>	<b>61,20</b>

Dersom en ønsker raske resultater på Innkjøpsområdet, både økonomisk og i forhold til å følge bestemmelsene i LOA, vil alternativ 3 være mest optimalt.