



Kartlegging av innkjøpssamarbeid i kommune, fylkeskommune og statlige virksomheter

Prosjekt utført av KPMG på oppdrag fra Difi



Innholdsfortegnelse

	Side
Bakgrunn, formål og fokusområde	3
Sammendrag	5
Metode og begrensninger	10
Deskriptiv statistikk av utvalget	15
Funn kartlagte innkjøpssamarbeid	18
Funn spørreundersøkelse og dybdeintervju	22
Vedlegg:	
1: Intervjuguide	39
2: Kartlagte innkjøpssamarbeid	41
3: Tiltak	43



Bakgrunn, formål og gjennomføring

Bakgrunn, formål og gjennomføring

Bakgrunn

- Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) bistår Nærings- og fiskeridepartementet med utarbeidelse av stortingsmelding om offentlige anskaffelser.
- Difi ønsker å kartlegge spesifikke innkjøpsnettverk/- samarbeid som eksisterer i dag og hva de benyttes til. Det er ikke kjent at det er gjort tilsvarende undersøkelser av innkjøps samarbeid i det offentlige Norge på flere år.

Formål

- KPMG ble engasjert i å bistå Difi med en grov kartlegging over offentlige innkjøps samarbeid i Norge. Formålet med kartleggingen var å gi svar på følgende:
 - Hvilke relevante sentrale, regionale og lokale innkjøps samarbeid/-nettverk som finnes, evt. hvilke sektorspesifikke nettverk/samarbeid som finnes
 - Hva innkjøps samarbeidene/-nettverkene arbeider med og hvilke aktiviteter de gjennomfører
 - Styrker og svakheter med innkjøps samarbeidene/-nettverkene
 - Forutsetninger og eventuelle hindringer for at innkjøpsnettverkene/samarbeidene kan bidra som a) kompetansehevende virkemiddel, b) avlastning for den enkelte offentlige oppdragsgiver mht. til å inngå innkjøpsavtaler, c) en større aktør i markedet som utnytter sine stordriftsfordeler
- Kartleggingen skal også gi svar på:
 - I hvilken grad innkjøps samarbeidene/-nettverkene er formelt eller uformelt organisert
 - Antall deltakere
 - Ressurser i form av om innkjøps samarbeidet/-nettverket baserer seg på medlemmenes egne ressurser eller om det er egne ansatte som kun jobber for innkjøps samarbeidet
 - Hvilken kompetanse innkjøps samarbeidene/-nettverkene har
 - Hva gjør innkjøps samarbeidene for sine medlemmer
 - Hvordan blir innkjøps samarbeidene finansiert (ved for eksempel provisjon av avrop, kontingenter eller lignende).
 - Oppleves innkjøpsavtalene som gode mht. å utnytte stordriftsfordelene
 - Opplever medlemmene at innkjøpsavtalene blir godt utnyttet mht. å ta ut gevinstpotensialet

Gjennomføring

- Datautvalget for analysen er innhentet fra offentlige virksomheter i Norge innenfor kommuner, fylkeskommuner og statlig sektor.
- For analyseformål er det hovedsakelig tatt utgangspunkt i å kartlegge sentrale, regionale og lokale innkjøps samarbeid/-nettverk som offentlige virksomheter tar del i.
- Kompetanse og forhold rundt styrker og svakheter ved innkjøps samarbeid er også blitt vurdert. I tillegg ble det undersøkt hvilke effekter, herunder dokumenterte besparelser og kvalitet, som følger med et innkjøpsnettverk/- samarbeid.



Sammendrag

Sammendrag (1/4)

Kartlegge innkjøpssamarbeid/-nettverk

Det ble gjennomført en grovkartlegging av innkjøpssamarbeid i offentlig sektor i Norge hvor kommuner, fylkeskommuner og statlige virksomheter ble kontaktet. Gjennom spørreundersøkelse, dybdeintervjuer og google-søk ble det avdekket 96 innkjøpssamarbeid i Norge. For kommunal og fylkeskommunal sektor ble det avdekket 74 innkjøpssamarbeid, mens det i statlig sektor ble avdekket 22 innkjøpssamarbeid. I de innkjøpssamarbeidene som ble kartlagt var 365 av landets 426 kommuner, samt alle fylkeskommuner en del av ett eller flere samarbeid. Det ble kartlagt færre innkjøpssamarbeid for statlige virksomheter.

Antall deltakere

Det er stor variasjon på innkjøpssamarbeid med hensyn til hvor mange virksomheter som tar del i samarbeidene og hvilke forvaltningsnivå som inngår. Det er flest forekomster av samarbeid mellom kommuner. I noen tilfeller går 2-3 kommuner sammen om anskaffelser, mens andre samarbeid består av flere fylkeskommuner og over 30 kommuner.

Gjennom undersøkelsen kom det frem at de fleste fylkeskommuner inngår i samarbeid med kommuner. Av de kommunale og fylkeskommunale innkjøpssamarbeidene var 46 rene kommunale, 1 rent fylkeskommunalt og 17 samarbeid var en kombinasjon av kommunale og fylkeskommunale virksomheter.

Funn fra undersøkelsen viser at samarbeid mellom statlige virksomheter ofte er sektorbaserte. I kartleggingen er det avdekket samarbeid blant annet innen sektorene helse, utdanning og kraft. Noen statlige virksomheter inngår i samarbeid på tvers av forvaltningsnivå med både kommuner og fylkeskommuner. Det er kartlagt 2 samarbeid mellom kommuner og statlige virksomheter, 4 samarbeid mellom kommuner, fylkeskommuner og statlige virksomheter og 1 samarbeid mellom fylkeskommuner og statlige virksomheter.

Hva innkjøpssamarbeidene arbeider med og hvilke aktiviteter de gjennomfører / hva gjør innkjøpssamarbeidene for sine medlemmer

Funn fra undersøkelsen viser at innkjøpssamarbeid bidrar med planlegging av anskaffelsesprosessen, konkurransegjennomføring og kontraktsoppfølgning. IKT, kontorrekvisita og reise er de kategoriene hvor flest virksomheter gjør anskaffelser gjennom innkjøpssamarbeid. Ofte er samarbeidet organisert slik at medlemmer kan velge hvilke anskaffelser de ønsker å være med på, og virksomheter kan gjøre anskaffelser på egenhånd eller med andre om ønskelig.

Sammendrag (2/4)

Styrker og svakheter med innkjøpssamarbeidene/-nettverkene

De største styrkene som oppleves ved innkjøpssamarbeid, både for statlige og kommunale virksomheter, er at det gir større innkjøpsmakt, tilgang til et mer kompetent fagmiljø og avlastning ved inngåelse av avtaler.

De største svakhetene ved et innkjøpssamarbeid er ulik for kommunale og statlige virksomheter. Kommuner opplever svak forankring i egen virksomhet og ressursmangel som de største svakhetene i forbindelse med innkjøpssamarbeid. Noen kommuner kunne opplyse om at de ikke hadde kapasitet eller ressurser til å kommunisere hvilke avtaler de hadde, og at avtalelojaliteten i virksomheten dermed var noe lav. For statlige innkjøpssamarbeid er svak kommunikasjon innad i samarbeidet den svakheten flest virksomheter rapporterer om. Både statlige og kommunale virksomheter opplevde manglende forståelse for virksomhetens behov. Denne svakheten kan være en konsekvens av at medlemmer har lav mulighet til å påvirke avtalene som blir inngått i samarbeidet, og at avtalene dermed ikke er godt tilpasset deres behov.

Forutsetninger og eventuelle hindringer for at innkjøpssamarbeidene/-nettverkene kan bidra som a) kompetansehevende virkemiddel, b) avlastning for den enkelte offentlige oppdragsgiver mht. til å inngå innkjøpsavtaler og, c) en større aktør i markedet som utnytter sine stordriftsfordeler

Det er nokså stor variasjon i kompetansenivået til virksomheter. Selv om flere virksomheter oppgir at innkjøpssamarbeid gir økt kompetanse, ettersom de får tilgang på maler og avholdte kurs, er det flere virksomheter som etterlyser intern juridisk kompetanse ved utforming av kontrakter og konkurransegrunnlag. I undersøkelsen kom det frem at innkjøpssamarbeid avlaster den enkelte offentlige oppdragsgiver med hensyn til avtaleinngåelse. Dette kan føre til en utfordring ved at innkjøpsfagligkompetanse innad i virksomheten reduseres. Dersom deltakere skal gjøre anskaffelser på egenhånd har de ikke nødvendigvis den samme kompetansen som innkjøpssamarbeidet. Det er derfor nødvendig med gode rutiner for hvordan samarbeid kan overføre og bistå virksomheter med denne kunnskapen.

For virksomheter vil et innkjøpssamarbeid bidra til at de blir en større aktør i markedet, noe som fører til at de oppnår høyere innkjøpsmakt og bedre priser. Det er likevel en forutsetning at den geografiske spredningen ikke er for stor, da geografi kan være avgjørende for hvilke leverandører som blir valgt. Mange virksomheter etterlyser lokal tilpasning og fleksibilitet i avtalene de har gjennom innkjøpssamarbeid.

Sammendrag (3/4)

I hvilken grad innkjøpssamarbeidene/-nettverkene er formelt eller uformelt organisert

Innkjøpssamarbeid er ulikt organisert, og kan være både formelt og uformelt organisert. Den hyppigste formen for samarbeid i grovkartleggingen er formelle kommunale samarbeid. For statlige virksomheter er det noe færre formelle samarbeid. Det kan virke som statlige virksomheter i høyere grad kobler seg på uformelt organiserte samarbeid, med fokus på å dele erfaringer og organisere kurs.

Ressurser i form av om innkjøpssamarbeidene/-nettverkene baserer seg på medlemmenes egne ressurser eller om det er egne ansatte som kun jobber for innkjøpssamarbeidet

Flertallet av kartlagte innkjøpssamarbeid har egne ansatte som jobber for samarbeidet. Ved innkjøpssamarbeid mellom kommuner er det ofte ansatte i vertskommunen som tilrettelegger for samarbeid. Andre samarbeid benytter seg av ressurser fra medlemskommuner. Det synes ofte å være mangel på ressurser og kapasitet i samarbeidet, spesielt i forbindelse med avtaleoppfølging.

Hvilken kompetanse innkjøpssamarbeidene/-nettverkene har

De fleste virksomheter oppgir at innkjøpssamarbeid bidrar med kompetanse innen regelverk, bestemmelser og innkjøpsfaglige prosesser. Samarbeidet gjennomfører ofte konkurransegjennomføring for deltakere, og avlaster virksomheter som ikke innehar den rette kompetansen. Mindre virksomheter sitter ofte på lite kompetanse selv, noe som kan være en utfordring når de utfører anskaffelser på egenhånd.

Hvordan blir innkjøpssamarbeidene finansiert (ved for eksempel provisjon av avrop, kontingenter eller lignende)

Hvordan innkjøpssamarbeid er finansiert varierer mellom statlige og kommunale virksomheter. De fleste kommunale samarbeid finansieres gjennom kontingenter eller provisjoner som ofte må betales til vertskommunen på årlig basis. Finansiering kan avhenge av størrelsesforholdet på virksomheten, hvilke anskaffelser de tar del i eller være en fastsatt pris. De fleste statlige nettverk opplyser at de ikke må betale kontingenter eller provisjoner for å ta del av et innkjøpssamarbeid.

Opplevs innkjøpsavtalene som gode mht. å utnytte stordriftsfordelene

Undersøkelsen viser at en av de viktigste årsakene for at virksomheter deltar i innkjøpssamarbeid stordriftsfordeler de kan oppnå gjennom større innkjøpsmakt. Effekten på innkjøpsmakt kan imidlertid være større for mindre kommuner enn for større kommuner. For mindre kommuner vil et samarbeid bidra til at det relative volumet øker og at innkjøpsmakten dermed blir større. For større kommuner, som allerede utgjør en forholdsvis stor andel av samarbeidets volum, anslo virksomheter at det ikke var like store realiserbare gevinster.

Sammendrag (4/4)

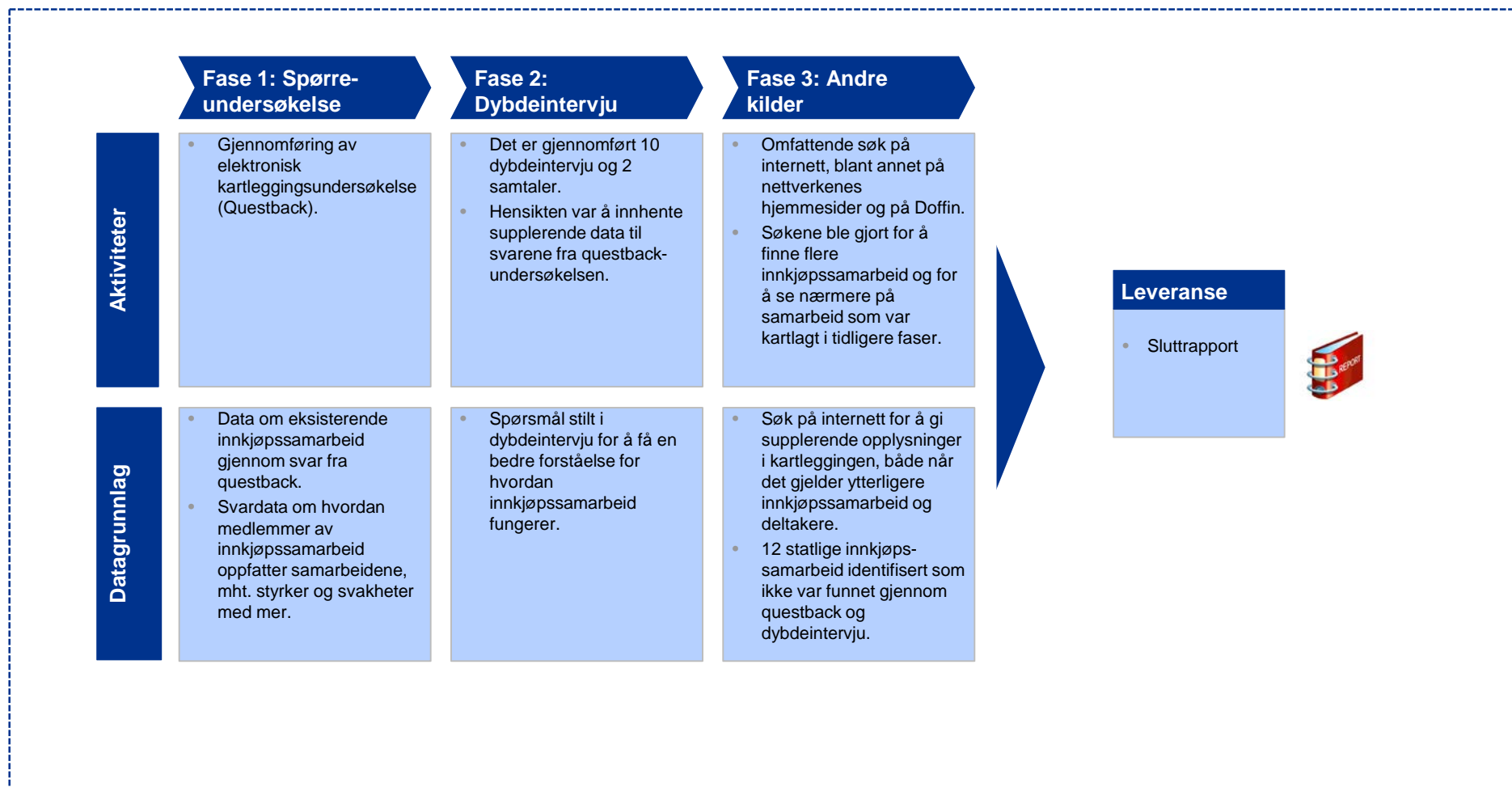
Oplever medlemmene at innkjøpsavtalene blir godt utnyttet mht. å ta ut gevinstpotensialet

En av de viktigste årsakene deltakere oppgir til å delta i innkjøpssamarbeid er stordriftsfordelene de kan oppnå ved større innkjøpsmakt, men likevel har få respondenter faktisk dokumenterte kostnadsbesparelser. Under halvparten av respondentene opplyser at innkjøpssamarbeid tilrettelegger for å realisere kostnadsbesparelser. Erfaringer fra undersøkelsen vitner om at en noe svak avtaleoppfølging i virksomheter i innkjøpssamarbeidene er en utfordring med hensyn til å realisere potensielle gevinster.



Metode og begrænsninger

Prosjektet ble gjennomført i tre faser



Metodisk tilnærming - spørreundersøkelse

Metode - spørreundersøkelse

Det ble i samarbeid med Difi laget en elektronisk kartleggingsundersøkelse i questback.

- Et standardisert spørreskjema med henholdsvis 25 og 8 spørsmål, avhengig av om de deltok i innkjøpssamarbeid eller ikke, ble sendt ut til kontaktpersoner innenfor innkjøp i offentlig forvaltning (utvalget er presentert i figuren til høyre).
- Svar på questbackundersøkelsen er analysert og fremstilt i grafer i analysedelen av rapporten.
- Questbackundersøkelsen var ikke anonymisert med hensikt å identifisere alle ulike innkjøpsnettverk.
- For å fange bredden av innkjøpssamarbeid i kartleggingen ble spørsmål stilt med formål om å kartlegge antall innkjøpsnettverk og deltakere.
- Det ble videre stilt spørsmål for å avdekke hvilke kategorier som er de mest aktuelle, etterlevelse av innkjøpsavtaler, styrker og svakheter, og om det oppnås stordriftsfordeler og gevinster ved samarbeid.

Svar på spørreundersøkelsen

- Totalt svarte 143 respondenter på spørreundersøkelsen.
- Det er 131 respondenter som er medlem av en virksomhet som tar del i et innkjøpssamarbeid i den videre analysen, hvorav 82 og 29 av respondentene er fra henholdsvis kommunale og statlige virksomheter.
- Fra og med figur 10 er det 131 respondenter som har svart at de deltar i innkjøpssamarbeid som er utvalget (N).
- I figur 8 og 9 er det 12 respondenter som ikke deltar i samarbeid som er utvalget (N).

Total populasjon knyttet til spørreundersøkelse

Difi sendte ut e-post til 675 sentrale postenheter i kommuner, fylker og statlige virksomheter.

43 %

293 av disse postmottakene oppga en kontaktperson med e-postadresse. Questbackundersøkelsen ble sendt ut til samtlige.

49 %

143 respondenter avga svar på questbackundersøkelsen. Dette tilsier en total svarprosent på 21 %.

Metodisk tilnærming - dybdeintervju

Utvalg av intervjuobjekter

- Det ble til sammen gjennomført 10 dybdeintervju og 2 kortere samtaler.
- Dybdeintervju ble avholdt med ansatte i kommuner, fylkeskommuner og statlige virksomheter.

For å fange bredden av innkjøpssamarbeid i kartleggingen ble ulikhet vektlagt ved valg av intervjuobjekter.

- Ulikt antall deltakere
- Ulik sammensetning av virksomheter
 - Kun kommune
 - Kun fylkeskommune
 - Både fylkeskommune og kommune
 - Kun statlige foretak
 - Virksomhet uten innkjøpssamarbeid
- Intervjuobjekter har ulike stillinger i samarbeidet
- Intervjuobjekter er fra kommuner/virksomheter av forskjellig størrelse, og har dermed ulik påvirkning på avtaler.
- Intervjuobjekter er fra ulike kommuner med forskjellig rolle i innkjøpssamarbeidet fordelt på:
 - Vertskommune
 - Medlem



Spørsmål i dybdeintervju

I dybdeintervju ble omstendigheter som vanskelig kunne avdekkes gjennom spørreundersøkelsen hovedfokus.

- Intervjuene varte mellom 20 – 45 minutter og foregikk på telefon.
- Følgende temaer ble fanget opp gjennom intervju:
 - I hvilken grad behovet ble kartlagt og hvordan anskaffelsene ble tilpasset
 - Hvorvidt samarbeid er formelt eller uformelt organisert, og hva dette innebærer med tanke på:
 - Rutiner og ansvarsfordeling
 - Ressurser i samarbeidet - eierskapsfølelse og kontroll
 - Oppfølging av avtaler
 - Hvorvidt innkjøpssamarbeidene klarer å realisere gevinster
 - Hva er eventuelle hindringer og utfordringer
- Det ble laget en intervjuguide som dannet grunnlag for samtaletema. Intervjuobjekter hadde fritt spillerom til å utdype egne tanker og meninger om temaet, og utdypende spørsmål ble tilpasset flyten i samtalen.
- Utfyllende intervjuguide finnes i vedlegg 1.

Begrensninger

Antallet respondenter på 143 er betydelig lavere enn utgangspopulasjonen på 675 sentraliserte postmottak. Det kan derfor finnes noen innkjøpssamarbeid som ikke er identifisert i denne undersøkelsen.

Virksomheter som er del av flere innkjøpssamarbeid

- En stor andel virksomheter som deltok i undersøkelsen var del av ett eller flere innkjøpssamarbeid. I spørreskjemaet var det imidlertid kun mulig å avgi svar på et generelt grunnlag for samarbeidene. Konsekvenser av dette er at virksomheter som deltar i flere samarbeid kan ha vektlagt de formelle/største samarbeidene i større grad i besvarelsen, noe som kan antas å påvirke fremstillingen av analyserte innkjøpssamarbeid.

Sammenslåing

- Som følge av at det kun er 3 fylkeskommuner som har besvart questback-undersøkelsen, fant vi det hensiktsmessig å slå sammen fylkeskommuner og kommuner til en kategori.
- Innkjøpsnettverk blant fylkeskommuner er likevel kartlagt, da det fremkom i spørreundersøkelsen at de fleste fylkeskommuner inngår i samarbeid med kommuner innad i fylket. Dette er også bekreftet gjennom samtale med Fylkeskommunalt Innkjøpsform (FI).

Ikke tilgjengelig informasjon

- For å sikre at flest mulig respondenter fullførte spørreskjemaet var det ikke nødvendig å avgi svar på alle spørsmålene. Dermed er det enkelte spørsmål hvor noen respondenter ikke har avgitt svar. Dette kan gi svakere datagrunnlag på enkelte spørsmål.
- Der respondenter ikke avga svar ble de likevel inkludert i analysen uten tilgjengelig informasjon (NA). Dette ble gjort for at grafene skulle summere seg opp til at populasjonen var lik for alle grafer.

Statlige virksomheter

- Funn fra undersøkelsen viser at de fleste statlige virksomheter ofte har en tendens til å inngå sektorbaserte samarbeid.
- Som følge av at alle sektorer ikke har besvart spørreundersøkelsen, kan det være noen samarbeid mellom statlige virksomheter som ikke er avdekket i denne grovkartleggingen.

Intervjuobjekter

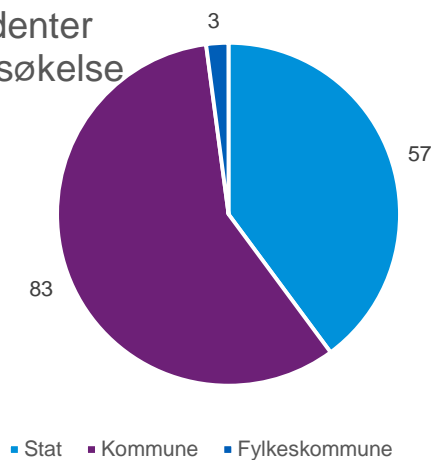
- I dybdeintervju ble personer som allerede hadde svart på questbackundersøkelsen kontaktet. Dette medfører at dybdeintervju ga supplerende informasjon, og ikke ny vinkling på det som var besvart gjennom undersøkelsen.



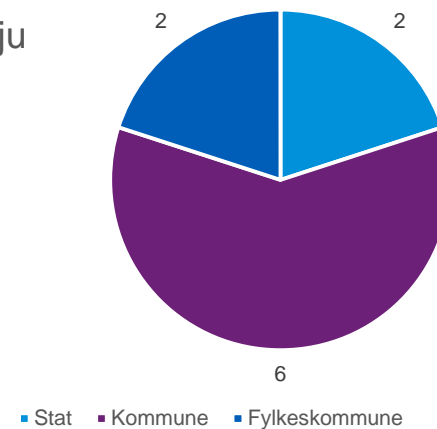
Deskriptiv statistikk av utvalget

En større andel respondenter i spørreundersøkelsen og intervju er på kommunalt forvaltningsnivå

Figur 3:
Antall respondenter
fra spørreundersøkelse

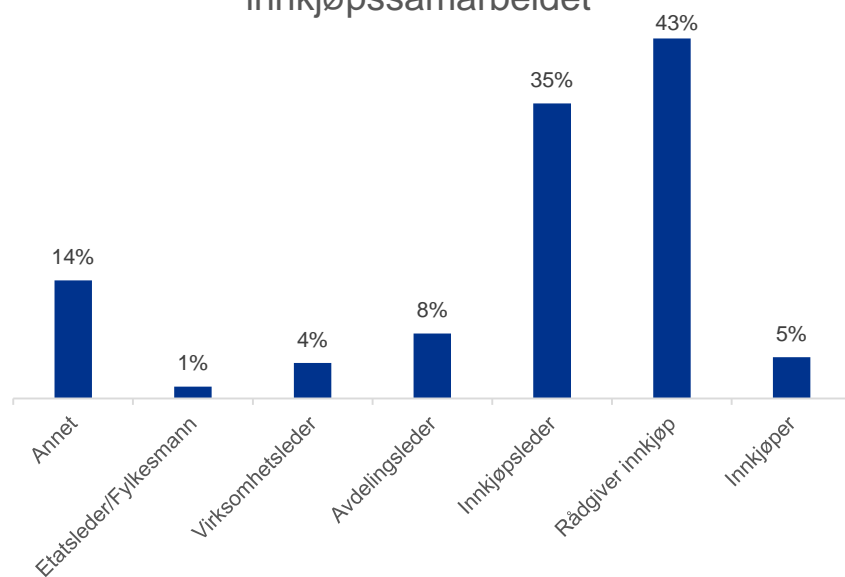


Figur 4: Antall
respondenter
fra dybdeintervju

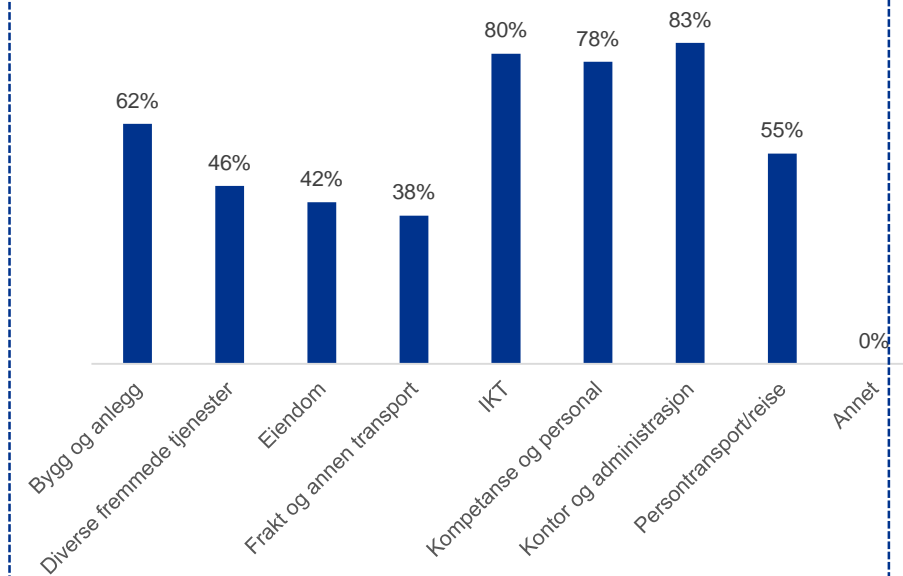


En større andel respondenter er rådgivere innenfor innkjøp. I hovedsak er det innkjøpssamarbeid innenfor sektorene IKT, kontorrekvisita og reise

Figur 5: Respondentenes ansvarsrolle i innkjøpssamarbeidet



Figur 6: Innen hvilke kategorier respondentene gjør innkjøp



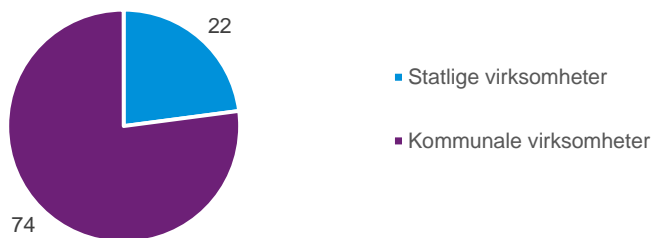
*Respondenter er her innenfor kommune og stat.



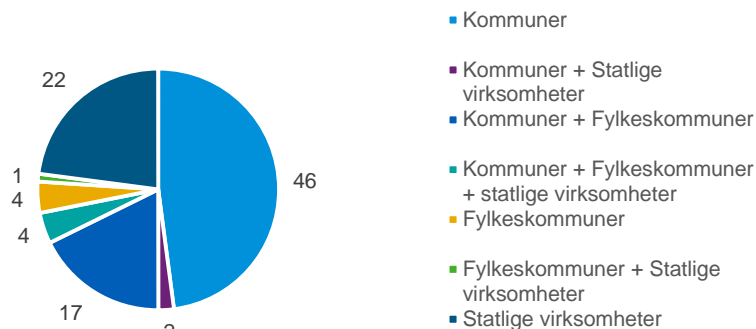
Funn Kartlagte innkjøpssamarbeid

Det ble kartlagt 96 innkjøpssamarbeid i Norge

Figur 1: Antall registrerte innkjøpsnettverk



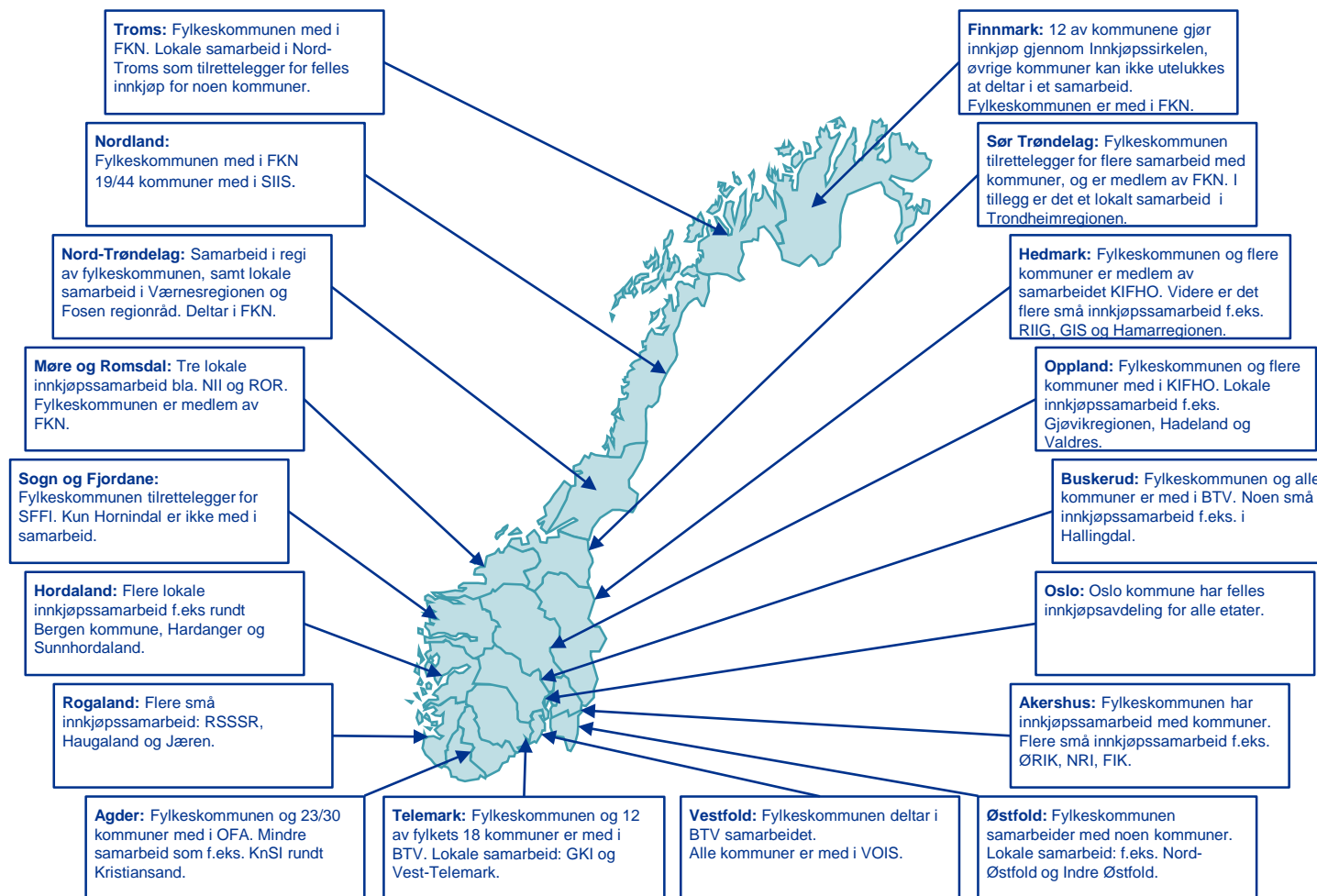
Figur 2: Typer innkjøpsnettverk



Funn

- Innkjøpsnettverk finnes i alle deler av landet fordelt på ulike nivå.
- Totalt er det kartlagt 96 samarbeid gjennom spørreundersøkelse og internettsøk. Alle kartlagte innkjøpssamarbeid er listet opp i vedlegg 2.
 - 74 innkjøpsnettverk i kommunal sektor
 - 22 innkjøpsnettverk i statlig sektor
- De dominerende deltakersammensetningene er rene kommunale nettverk og nettverk mellom kommuner og fylkeskommuner.
 - Det er kartlagt 46 innkjøpssamarbeid innad mellom kommuner. Flere av disse er organisert med en egen vertskommune, noen går mer uformelt sammen ved avtaler og andre samarbeid har en egen innkjøpsfunksjon.
 - Det er 17 innkjøpssamarbeid mellom fylkeskommuner og kommuner. De fleste fylkeskommuner har innkjøpssamarbeid med kommuner i fylket. I noen tilfeller er det flere fylkeskommuner som har gått sammen om et samarbeid og inkludert kommuner i fylkene.
- Det er stor variasjon på størrelsen av innkjøpsnettverk og hvordan de er organisert.
 - Det er registrert mindre innkjøpssamarbeid som består av kun 2 kommuner.
 - Store samarbeid som f.eks. BTV samarbeidet består av over 30 kommuner og flere fylkeskommuner.
- Det fremkommer fra intervju at noen innkjøpssamarbeid vil bli påvirket av sammenslåingen av kommuner i 2018.
- I statlig sektor er det kartlagt noe færre samarbeid. Dette kan være som følge av at samarbeid her er mer sektorbaserte, og at ikke alle sektorer er dekket gjennom spørreundersøkelsen.

Overordnet oversikt over kommunale og fylkeskommunale innkjøpssamarbeid i Norge



* Forkortelsene er forklart i vedlegg 2 hvor alle innkjøpssamarbeid er nevnt. Statlige innkjøpssamarbeid er ikke med i denne oversikten.

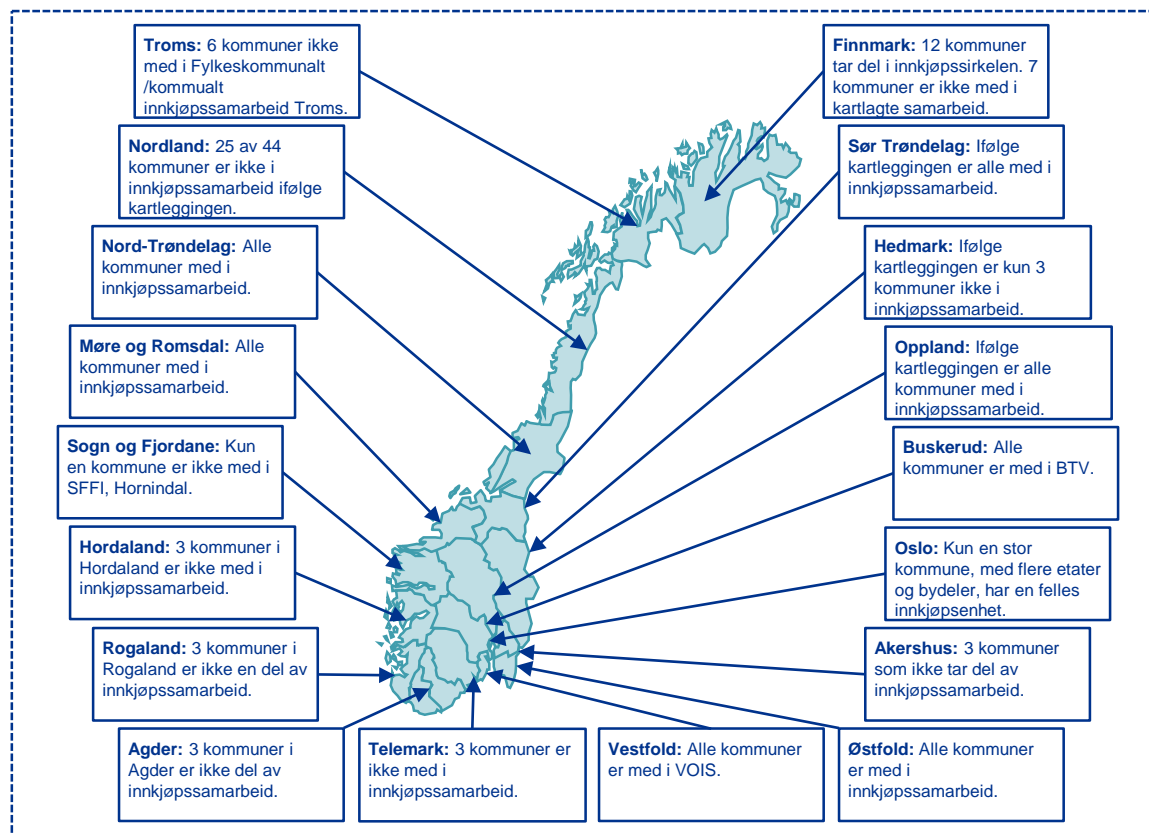
Overkant av 85% av kommuner deltar i innkjøpssamarbeid

Det var 61 av landets 426 kommuner som ikke tok del i et innkjøpssamarbeid basert på grovkartleggingen. Kartlegging gav dog ikke full oversikt over alle medlemmer i oppgitte samarbeid, og det kan derfor eksistere noen samarbeid som ikke er fanget opp i denne undersøkelsen. Dette kan medføre at andelen kommunale samarbeid er noe høyere enn det funnene viser.

Flesteparten av landets kommuner deltar i ett eller flere samarbeid ut fra det som fremkom i denne undersøkelsen. I de fleste fylkene er det kun et fåtall kommuner som ikke tar del av innkjøpssamarbeid. For eksempel i Sogn og Fjordane er det kun Hornindal kommune som ikke med i samarbeid i regi av fylkeskommunen.

I Nordland ble det kun kartlagt ett innkjøpssamarbeid, Samordna Innkjøp i Salten, og dermed er det 25 av 44 kommuner som ikke tar del i et kartlagt samarbeid. Finnmark er en annen kommune hvor få innkjøpssamarbeid er kartlagt. For kommuner i fylket er det kun Innkjøpssirkelen som samarbeider om anskaffelser. 7 kommuner er ikke med på dette, og i følge kartleggingen tar disse dermed ikke del i noe innkjøpssamarbeid.

Kommuner uten innkjøpssamarbeid



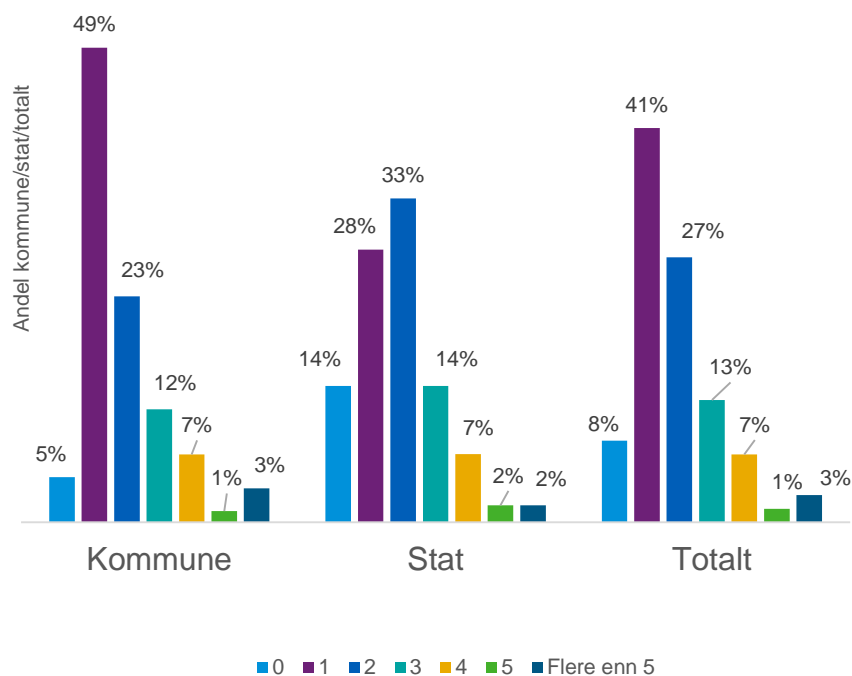
Kartleggingen skjedde i 2017, og det er derfor tatt utgangspunkt i antallet kommuner i 2017.



Funn spørreundersøkelse og dybdeintervju

De fleste virksomheter tar del i et innkjøpssamarbeid

Figur 7: Antall innkjøpssamarbeid respondentenes virksomhet er del av



Funn fra spørreundersøkelse

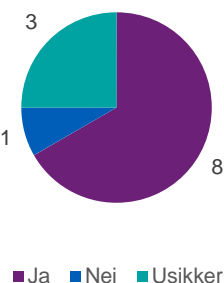
- Majoriteten er del av ett eller flere innkjøpssamarbeid. Kun 8 % av respondentene er ikke del av et innkjøpssamarbeid.
- Kommunalt er det kun 5% av respondentene som svarer de ikke er del av et samarbeid, tilsvarende for stat er 14 %.
- For statlige virksomheter var det noen av respondentene som avga svar på at de ikke tok del i et innkjøpssamarbeid, som likevel viste seg å gjøre innkjøp gjennom Statens Innkjøpssenter. Dette kan tilsa at andelen statlige virksomheter som ikke er del av innkjøpsnettverk er noe lavere.

Funn fra dybdeintervju

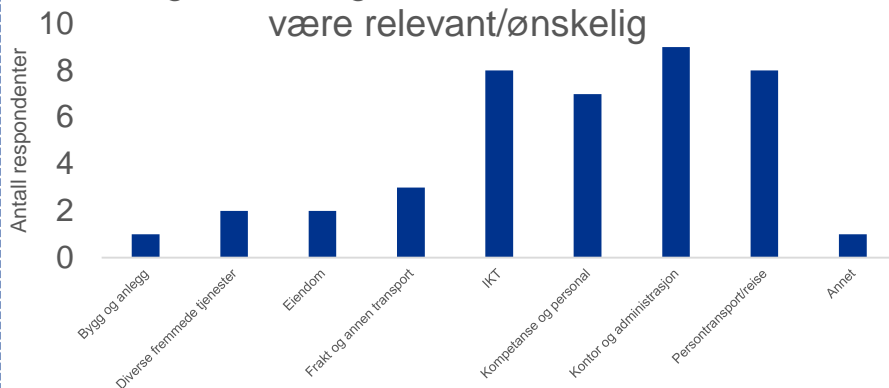
En kommune som ikke er del av et innkjøpssamarbeid ble kontaktet ved dybdeintervju. Ved nærmere samtale ble det avdekket at kommunen likevel gikk uformelt sammen med to nabokommuner for enkelte innkjøp. Kommunen var stor sammenlignet med nabokommunene, og ga derfor disse kommunene tilbud om å være med på avtaler de inngikk. Det kan tyde på at virksomheter som oppgir at de ikke er del av et innkjøpssamarbeid likevel samarbeider mer uformelt om innkjøp med andre virksomheter ved behov.

Virksomheter som ikke er del av ett innkjøpssamarbeid ønsker å være det

Figur 8: Antall respondenter som kan tenke seg å ta del i samarbeid



Figur 9: Kategorier hvor samarbeid kan være relevant/ønskelig



Funn fra spørreundersøkelse

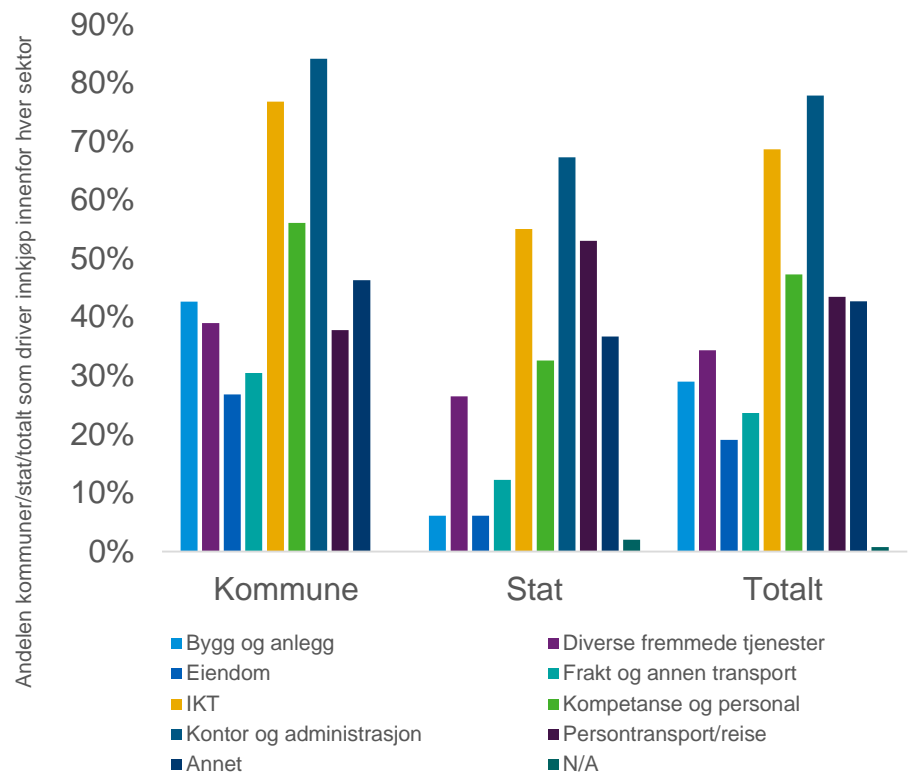
- Kun 8 % (12 respondenter) svarte at de ikke var med i et innkjøpssamarbeid, og begrunnet dette med følgende:
 - Det var politisk bestemt at de skulle foreta innkjøp på egenhånd
 - De så ikke behov for å foreta innkjøp i fellesskap.
 - Ved å gjøre innkjøp selv ser de en større mulighet for å spisse anskaffelser etter ønske og behov.
 - Manglende kjennskap til nettverk/ mangel på nettverk i regionen.
- Flertallet (8 respondenter) svarte at de er interessert i å bli med i et innkjøpssamarbeid, og at samarbeid er mest aktuelt innenfor kontor og administrasjon, IKT, persontransport/reise, og kompetanse og personal.
- Kun 1 respondert hadde ikke interesse av noe innkjøpssamarbeid.

Funn fra dybdeintervju

En kommune som meldte seg ut av et større og formelt innkjøpssamarbeid, ønsket å få til et mer uformelt samarbeid med småkommunene rundt. I det store samarbeidet var kommunen liten, og påvirkningsmuligheter var dermed få. Et mindre uformelt samarbeid fremfor å gjøre innkjøp alene, ble i hovedsak begrunnet med ønske om å kunne ha flere ressurser på innkjøp, og dermed øke kompetansen i egen kommune og i samarbeidet. I tillegg mente kommunen at leverandører vil kunne gi bedre vilkår mot en større enhet. Dermed vil de i fellesskap kunne oppnå flere tilbud, bedre priser og økt effektivitet i innkjøpsfunksjonen.

Det er på innkjøp innen kontor og administrasjon, og ved IKT-anskaffelser det er mest aktuelt med innkjøpssamarbeid

Figur 10: Kategorier hvor innkjøp blir utført gjennom innkjøpsnettverk/- samarbeid



Funn fra spørreundersøkelse

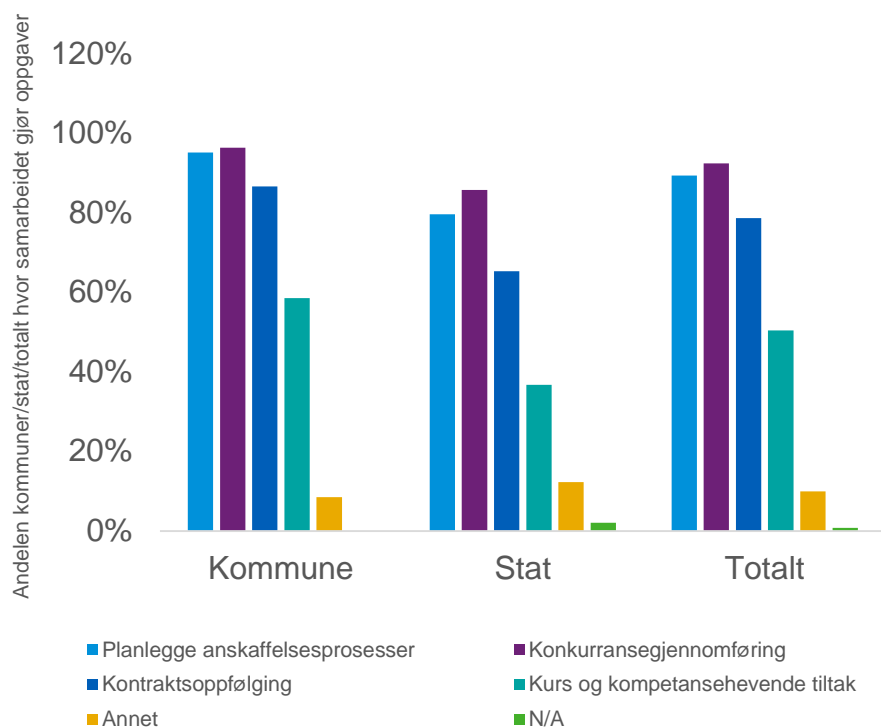
- Det er for kategorier innenfor kontor og administrasjon, flest virksomheter har innkjøpssamarbeid. Totalt har 78 % av virksomhetene samarbeid for denne typen innkjøp.
- Også for IKT er andelen som gjør innkjøp gjennom samarbeid høy, på 69 %.
- Det er for alle sektorer en høyere andel kommuner som gjør innkjøp gjennom innkjøpssamarbeid enn andelen statlige virksomheter.

Funn fra dybdeintervju

Gjennom dybdeintervju ble det nevnt at innkjøp innenfor IKT sektoren oppleves som krevende, som følge av at det kreves kompetanse å finne riktig IT-system. Det kan tyde på at kompetansekrevende innkjøp er godt egnet for innkjøpssamarbeid. Til motsetning fra resultatene i spørreundersøkelsen var det en virksomhet som anså det som tungvint å måtte bestille kontormateriell gjennom felles avtaler i innkjøpssamarbeid. Leverandører på avtalene hadde sentrale lager og virksomheten, som lå mer desentralisert til, mente dette medførte sjeldnere levering enn ved bruk av lokal leverandør. I tillegg måtte de bruke mer tid på administrasjon av oppfølging og bestilling av varer. De syntes avtalene var lite fleksible fordi de ikke kunne bestille varene der de fikk det raskest og til den rimeligste prisen.

Innkjøpssamarbeid bidrar med anskaffelsesprosessen, konkurransegjennomføring og kontraktsoppfølging

Figur 11: Oppgaver samarbeidet utfører for virksomhetene



Funn fra spørreundersøkelse

- De fleste innkjøpsnettverk bistår med å planlegge anskaffelsesprosessen, konkurransegjennomføring og er sentral i kontraktsoppfølging.
- For 59 % av kommunene bistår innkjøpssamarbeid i stor grad med kurs og kompetansehevende tiltak. For statlige virksomheter var denne andelen noe lavere, på 37 %.

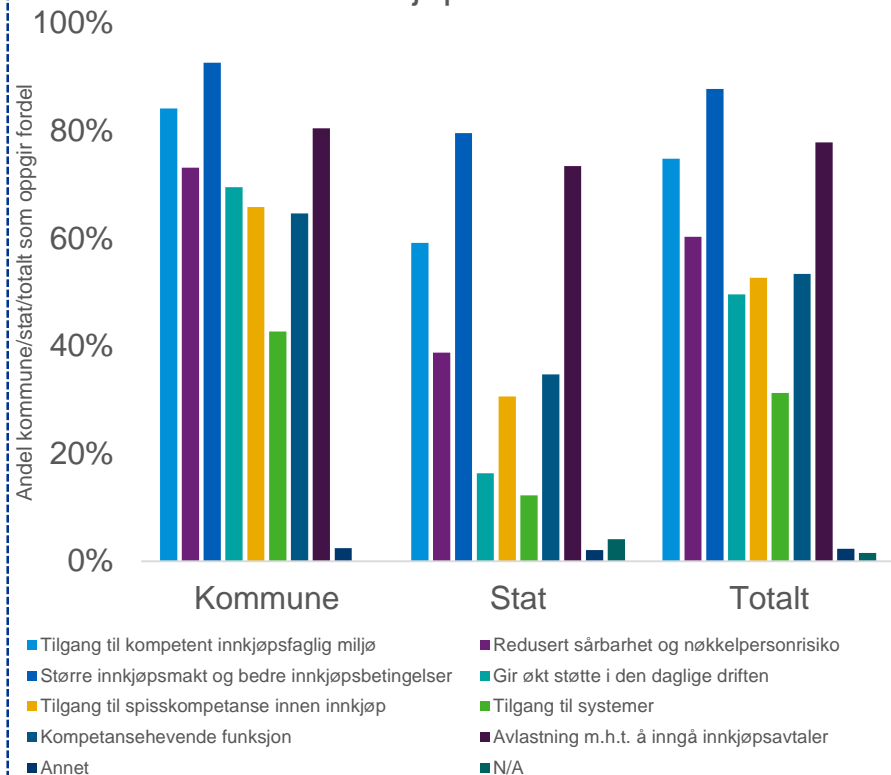
Funn fra dybdeintervju

I intervju blir det belyst at de fleste innkjøpsnettverk bidrar med konkurransegjennomføring av rammeavtaler og kontraktsoppfølging. Disse prosessene er tidkrevende og krever kompetanse innen lovverk og bestemmelser. Spesielt små kommuner anser dette som en svært viktig grunn for at de deltar i innkjøpssamarbeid.

En av kommunene som ble kontaktet var del av et innkjøpssamarbeid med en god plattform for kunnskapsdeling. Dette anså de som en styrke i innkjøpssamarbeidet, da det gjorde det enkelt å dele erfaringer, samt ta opp saker og problemstillinger de jobbet med. I tillegg ga samarbeidet økt potensial for effektivisering.

Innkjøpsnettverk gir større innkjøpsmakt, tilgang til et mer kompetent fagmiljø og avlastning ved inngåelse av avtaler

Figur 12: Hvilke styrker som oppleves med innkjøpssamarbeid



Funn fra spørreundersøkelse

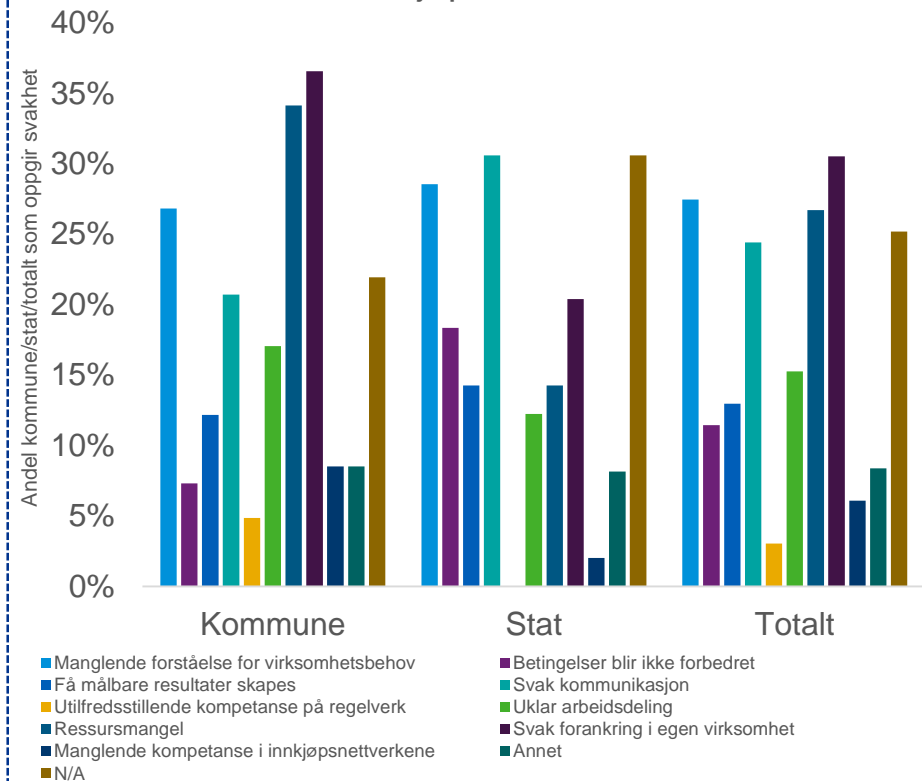
- Den viktigste styrken ved innkjøpssamarbeid, er at det gir større innkjøpsmakt, og dermed bedre kjøpsbetingelser.
- For begge forvaltningsnivå er tilgangen til et kompetent innkjøpsfaglig miljø og avlastningen mht. å inngå avtaler viktig. Hele 84 % av kommunene oppgir dette som en styrke innkjøpssamarbeidet innehar.
- 70 % av kommunene opplever at innkjøpssamarbeid gir økt støtte i den daglige driften, mens kun 16% av statlige virksomheter opplever dette. Dette indikerer at flere kommuner ser fordeler med et samarbeid.

Funn fra dybdeintervju

Flere intervjuobjekter gir inntrykk av at innkjøpssamarbeid sparer dem for både tid og ressurser som følge av at de får juridisk bistand ved inngåelse av innkjøpsavtaler. Noen små kommuner peker på at de får tilgang på maler og standarder til utforming av kontrakt, også når de inngår egne avtaler utenfor innkjøpssamarbeidet. Denne typen fordeler med innkjøpssamarbeid kan være av større betydning for mindre kommuner. Det er imidlertid også flere store kommuner og statlige virksomheter som finner det hensiktsmessig at samarbeidene bistår med konkurransegjennomgang spesielt for store og tunge avtaler, for eksempel innenfor IT, telefoni og strøm. Det er dermed nærliggende å anta at det er flere styrker ved innkjøpssamarbeid på standardiserte og sammenfallende varer.

Manglende forståelse for virksomhetenes behov er en svakhet i forbindelse med innkjøpssamarbeid

Figur 13: Hvilke svakheter som oppleves med innkjøpssamarbeid



Funn fra spørreundersøkelse

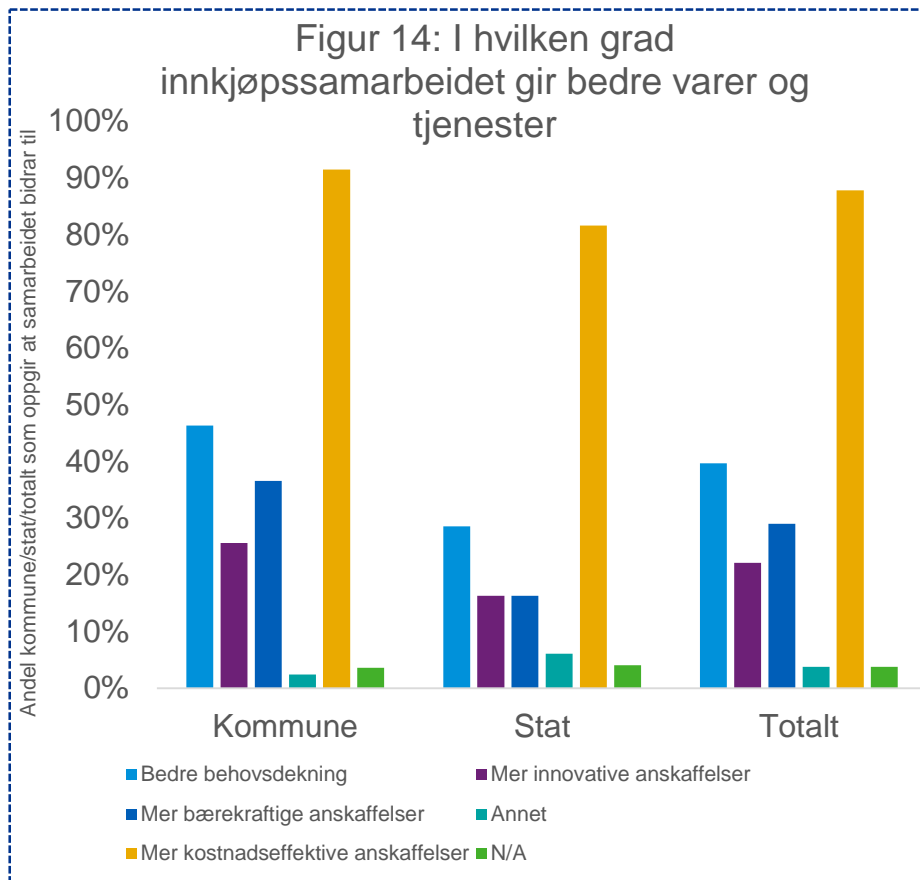
- Den største svakheten ved innkjøpssamarbeid for kommuner er svak forankring i egen virksomhet (37%). Videre er ressursmangel i innkjøpsnettverket en stor svakhet for mange kommuner (34 %).
- For statlige virksomheter er den største svakheten svak kommunikasjon fra innkjøpsnettverket til virksomhetene (31%).
- Både statlige virksomheter og kommuner oppgir manglende forståelse for virksomhetens behov som en svakhet i forbindelse med innkjøpssamarbeid, henholdsvis 29 % og 27 % av virksomhetene har oppgitt dette som en svakhet.

Funn fra dybdeintervju

Flere intervjudeltakere opplever at innkjøpssamarbeid ofte har manglende forståelse for deres virksomhets behov. Dette gjelder hovedsakelig små virksomheter. Det kan tyde på at spredning i lokalisering og lite befolkning i kommuner gjør at store virksomheters behov blir vektlagt i større grad enn for mindre enheter. En større kommune mente at deres behovsdekning også ble påvirket av samarbeid. De kunne hatt bedre behovsdekning alene eller i samarbeid med en annen stor kommune.

Et annet viktig moment spesielt for kommuner er manglende mulighet til å påvirke og få innsikt i de avtalene som innkjøpsnettverket har inngått. Dette blir begrunnet med begrenset ressurser og lav kapasitet i kommunen til å formidle informasjon. Statlige virksomheter peker på dårlig kommunikasjon innad i samarbeidet og lite involvering i innkjøpsavtaler.

Innkjøpssamarbeid bidrar til at virksomhetene gjør mer kostnadseffektive anskaffelser



Funn fra spørreundersøkelse

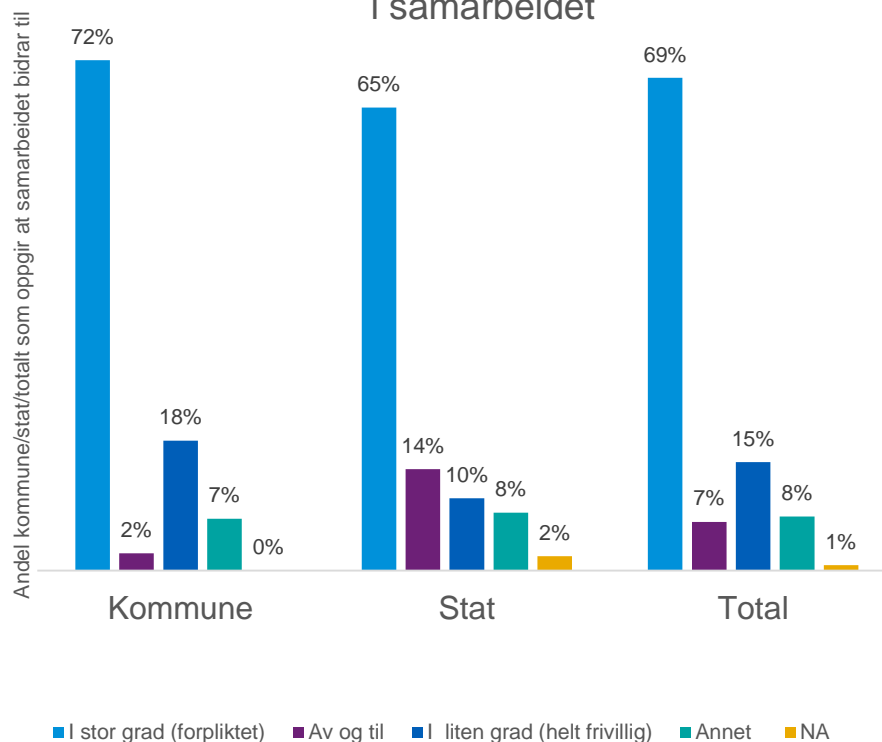
- De fleste i kartleggingsundersøkelsen svarer at innkjøpssamarbeid bidrar til bedre varer og tjenester gjennom mer kostnadseffektive anskaffelser.
- 40% mener at innkjøpssamarbeid bidrar til bedre behovsdekning.
- En høyere andel ansatte i kommuner oppgir at innkjøpssamarbeid gir bedre varer og tjenester, sammenliknet med ansatte i statlige virksomheter.

Funn fra dybdeintervju

Flere små kommuner nevnte at de hadde liten påvirkningsmulighet på kravspesifikasjonen. Behovsdekning var et viktig tema for mange, og dette krevde engasjement og god oppfølging fra dem. Noen vertskommuner peker også på at engasjement er ønskelig fra sine medlemmer, men det er vanskelig å møte ulike premisser fra kommuner med lite sammenfallende avtalebehov. Det blir likevel presisert av flere intervjuobjekter at de ofte får bedre betingelser ved innkjøpssamarbeid og kostnadseffektive anskaffelser. Forklaringen på dette kan skyldes at flere mindre virksomheter ikke har kompetanse til å oppnå innkjøpsavtaler med tilsvarende pris og kvalitet. En større enhet tiltrekker seg flere leverandører som er villig til å gi bedre priser og betingelser pga. et større volum, og dermed oppnår en større enhet mer kostnadseffektive anskaffelser.

Kommuner er i høyere grad forpliktet til å benytte seg av avtaler inngått i samarbeidet

Figur 15: I hvilken grad virksomheter er forpliktet til å benytte seg av avtaler inngått i samarbeidet



Funn fra spørreundersøkelse

- 69 % oppgir at de er forpliktet til å benytte seg av innkjøpsavtaler som blir inngått i innkjøpsamarbeidet.
- Andelen kommuner som er forpliktet til å benytte seg av avtaler inngått i samarbeidet er høyere enn for statlige virksomheter.
- 18 % av kommunene oppgir at de i liten grad er forpliktet, og at de benytter seg av avtalene frivillig, mens for statlige virksomheten er denne andelen lavere på 10%.
- For statlige virksomheter oppgir 14 % at de benytter seg av avtalen av og til.

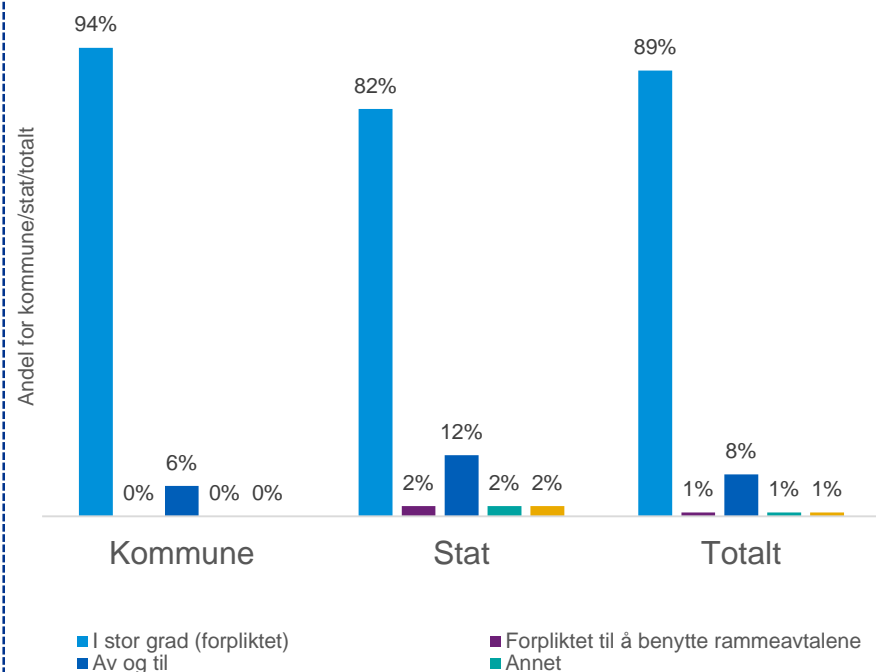
Funn fra dybdeintervju

De fleste intervjudeltakere hadde formelle forpliktende avtaler gjennom samarbeidet. En statlig virksomhet som ble kontaktet så på dette som noe utfordrende, ettersom innkjøp av enkelte forbruksvarer, f.eks. vaskemidler, burde være mer fleksibelt og ikke være avhengig av en sentral leverandør. Respondenten mente det ikke støttet opp om det lokale næringslivet og miljøet.

En kommune så på det som ugunstig at de var forpliktet til å følge avtaler over flere år, ettersom avtalene ikke alltid var tilpasset deres behov. I tillegg opplevde de mangel på kontraktsoppfølging fra samarbeidet. For eksempel da de kontaktet en leverandør på egenhånd avvek prisene fra avtalen de hadde gjennom samarbeidet. Ved å selv ta ansvar for kontraktsoppfølging med leverandøren, opplevde de å få bedre vilkår ved avtalen.

Virksomheter benytter seg i stor grad av avtaler inngått gjennom innkjøpssamarbeid

Figur 16: I hvilken grad avtalene i innkjøpsnettverkene/-samarbeidene brukes i praksis



Funn fra spørreundersøkelse

- De fleste virksomheter benytter i stor grad avtalene inngått av samarbeidet. Dette er de stort sett forpliktet til å gjøre.
- Få tall av respondentene svarer at de benytter avtaler kun av og til, hhv 6 % av kommunale og 12 % av statlige virksomheter.
- Kun 2 % av statlige virksomheter rapporterer at de kommer til å benytte seg av rammeavtaler som blir inngått.

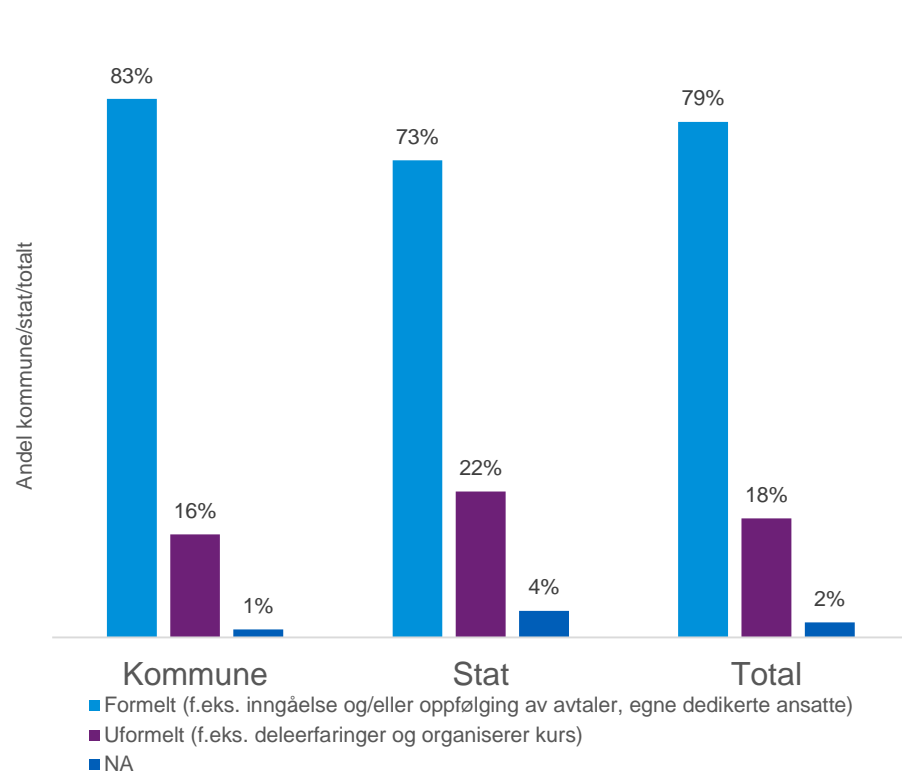
Funn fra dybdeintervju

Gjennom flere dybdeintervju kom det frem at innkjøpsavdelingen i vertskommunene ofte hadde en totaloversikt over avtalene de hadde, men at brukere i mindre kommuner i samarbeidet sjeldent hadde gode rutiner og oversikt. I små kommuner er det ofte mangel på ressurser og kapasitet til å bygge opp og vedlikeholde en plattform og gjøre statistikk på innkjøp. Det er naturlig å anta at dette ofte går ut over hvordan avtalene blir benyttet.

Videre ble det også presisert av flere innkjøpssamarbeid at det var vanskelig å kontrollere om alle virksomheter som er del av samarbeidet faktisk benyttet seg av avtalene. Manglende tid og ressurser i samarbeidet nevnes som hovedårsak til begrenset oppfølging. Det var imidlertid enklere med kontroll for samarbeid som hadde etablert et felles e-handelssystem.

De fleste innkjøpssamarbeid er formelt organisert

Figur 17: Hvorvidt innkjøpssamarbeidene er formelle eller uformelle



Funn fra spørreundersøkelse

- De fleste innkjøpssamarbeid som er kartlagt er formelt organisert.
- Figuren viser at kommuner har en høyere andel formelt organiserte samarbeid sammenliknet med statlige virksomheter. Det kan tyde på at flere av de statlige virksomhetene kobler seg opp på uformelle samarbeid med fokus på kompetansedeling, ved siden av å være del av statens innkjøpssenter.
- Dette resultatet kan imidlertid være påvirket av at respondentene har avgitt svar for et av samarbeidene de er del av, ikke på et generelt grunnlag, og da har valgt de mest formelle.

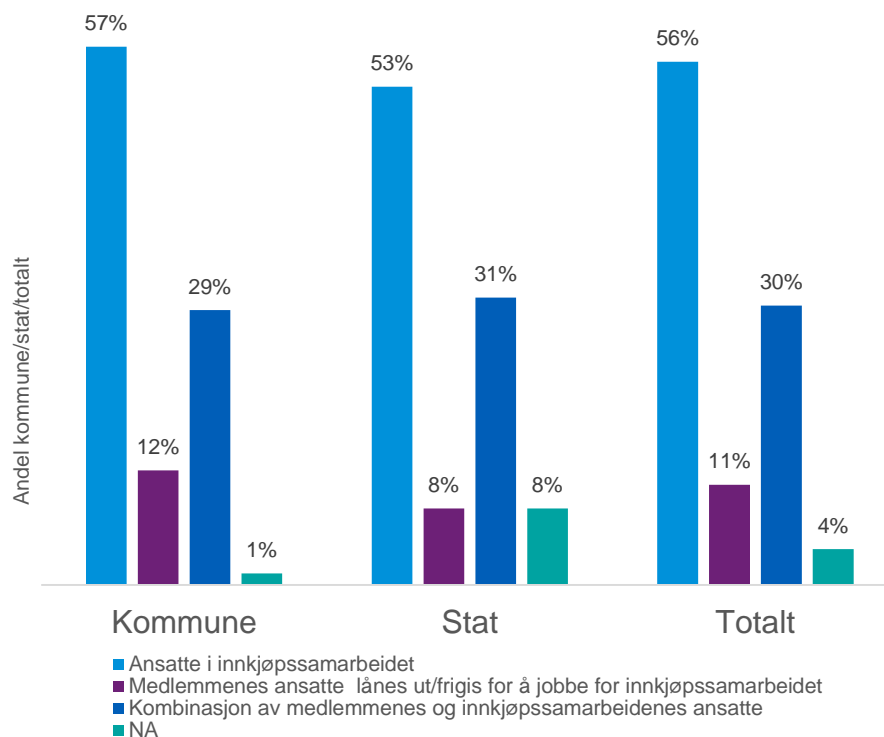
Funn fra dybdeintervju

Forskjellen mellom formelle og uformelle samarbeid er noe uklar, da samarbeid som blir omtalt som uformelt kan ha tydelig arbeidsfordeling og struktur på samarbeidet, mens samarbeid omtalt som formelt kan ha uklarheter rundt kommunikasjon. Dette kan være utslagsgivende for svar respondenter har avgitt.

Det ble nevnt av flere mindre virksomheter at det til tider er lite korrespondanse fra innkjøpssamarbeid (kun gjennom standard mailer). For eksempel fortalte en respondent at de ikke hadde blitt innkalt på årsmøte på flere år.

De fleste innkjøpssamarbeid er bemannet av egne ansatte

Figur 18: Bemanning av innkjøpssamarbeid



Funn fra spørreundersøkelse

- Totalt er 56 % av respondentene medlem av innkjøpssamarbeid som benytter egne ansatte som tilrettelegger for innkjøp. Andelen er noe høyere for kommuner enn for statlige virksomheter.
- Totalt er det kun 11 % av respondentene som er medlem av innkjøpssamarbeid hvor deres egne ansatte lånes ut/frigis til samarbeidet.

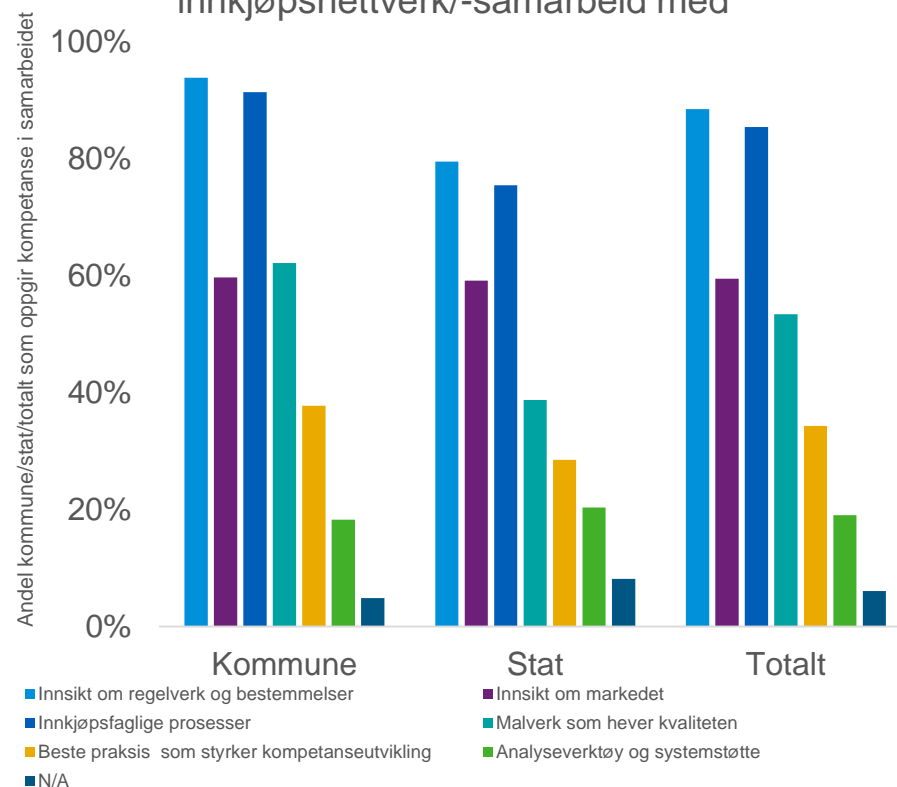
Funn fra dybdeintervju

Et av intervjuobjektene hadde delt ansvar for innkjøpssamarbeidet med en annen kommune. For andre kommunale innkjøpssamarbeid var det ofte den største kommunen i området som var vertskommune og hadde avsatt egne sentrale ressurser som var ansatt til å gjøre fellesoppgaver for samarbeidet. Det påpekes av ansatte i vertskommunen at hverdagen ofte er så hektisk at en ikke har anledning til avtaleoppfølging.

I samarbeid som benytter seg av egne ressurser fra medlemskommuner, synes det ofte å være mangel på ressurser og kapasitet. Arbeid i samarbeidet ble ofte nedprioritert til fordel for interne arbeidsoppgaver innad i virksomheten, og enkelte hadde ikke kapasitet til å jobbe med avtaleoppfølging. Dette tyder på at det ofte er knapphet på ressurser i innkjøpssamarbeid og at det i større grad er behov for tydelig rolle- og ansvarsfordeling.

Innkjøpssamarbeid bidrar med kompetanse innen regelverk, bestemmelser og innkjøpsfaglige prosesser

Figur 19: Hvilken kompetanse bidrar innkjøpsnettverk/-samarbeid med



Funn fra spørreundersøkelse

- Totalt 89 % oppgir at innkjøpssamarbeid innehar innsikt om regelverk og bestemmelser.
- En høyere andel kommuner enn statlige virksomheter oppgir at innkjøpssamarbeid gir kompetanse og innsikt i regelverk, markedet, innkjøpsfaglige prosesser, malverk og beste praksis.
- Det er derimot en høyere andel statlige virksomheter som oppgir analyseverktøy og systemstøtte som kompetanser nettverkene bidrar med. Det kan være nærliggende å anta at dette skyldes at mange statlige virksomheter er del av Statens Innkjøpssenter, og dermed har en felles plattform hvor de finner viktig informasjon og kompetanse.

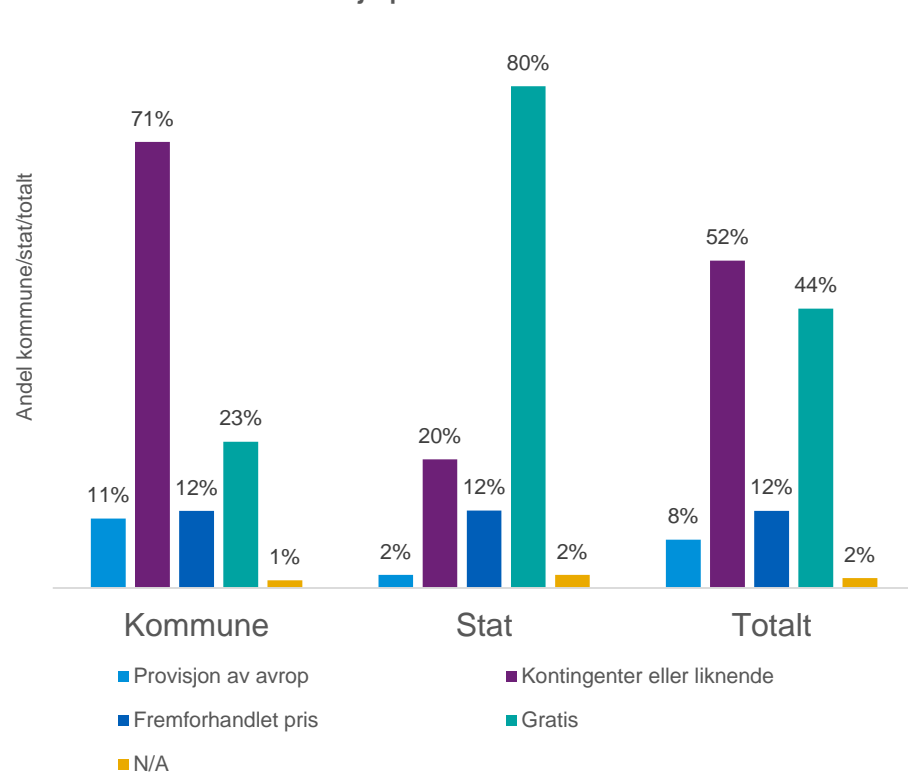
Funn fra dybdeintervju

Det er flere små kommuner med relativt lavt innkjøpsvolum som drar nytte av et innkjøpssamarbeid. Det kan derfor være nærliggende at anta at innkjøpsavtaler inngås på bedre premisser og i større grad etterlever regelverket når de blir gjort av et innkjøpssamarbeid. Spesielt for mindre kommuner vil bistand i anskaffelsesprosessen være viktig, da de har færre ressurser og dermed lavere kompetanse.

I et samarbeid hvor en fylkeskommune tilrettela for samarbeid med kommuner i fylket, bisto innkjøpsavdelingen i fylkeskommunen med rådgivning til de mindre kommunene. Dette omfattet rådgivning på når kommuner skulle gjøre anskaffelser på egenhånd, eller på områder hvor de manglet kompetanse. Denne rådgivningstjenesten ble benyttet daglig, og det var stort behov for dette i de mindre kommunene i fylket.

Kommunale nettverk finansieres av medlemmene, mens statlige medlemmer ikke må betale kontingenter for samarbeid

Figur 20: Finansiering av innkjøpsnettverkene



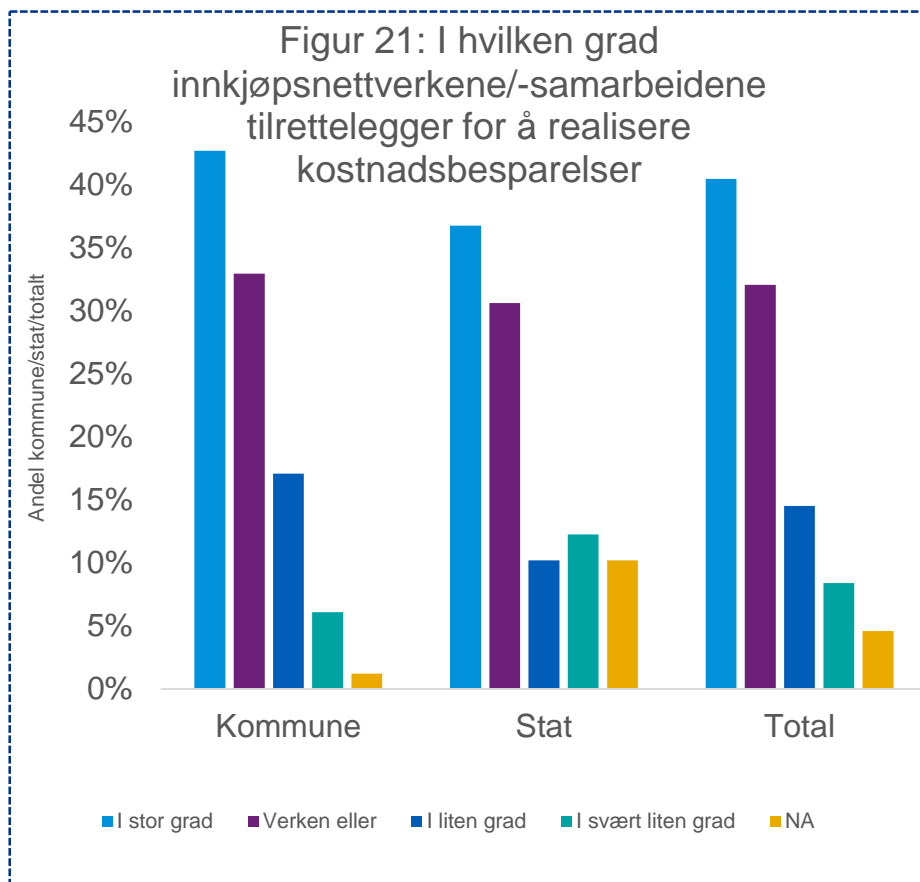
Funn fra spørreundersøkelse

- De fleste kommunale innkjøpssamarbeid finansieres gjennom kontingenter eller lignende.
- For kommuner er det 23 % som oppgir at innkjøpssamarbeid er gratis, dvs at medlemmer ikke betaler kontingenter, provisjoner og lignende direkte til innkjøpssamarbeidet
- For statlige virksomheter er 80 % av innkjøpssamarbeidene gratis. Denne høye andelen kan ses i lys av at statlige virksomheter er del av Statens innkjøpscenter, hvor medlemmene ikke må betale kontingenter eller provisjoner.

Funn fra dybdeintervju

I intervju kommer det frem at kommuner som ikke har egne ansatte som jobber for innkjøpssamarbeidet, ofte må betale inn en kontingent på årlig basis til vertskommunen. Få av intervjuobjektene i kommunal sektor var misfornøyd med en slik avgift. De aktuelle kommunene mente at gevinstene ved å delta på avtaler gjennom samarbeid veide opp for kostandene.

Under halvparten av respondentene opplyser at innkjøpssamarbeid tilrettelegger for kostnadsbesparelser



Funn fra spørreundersøkelse

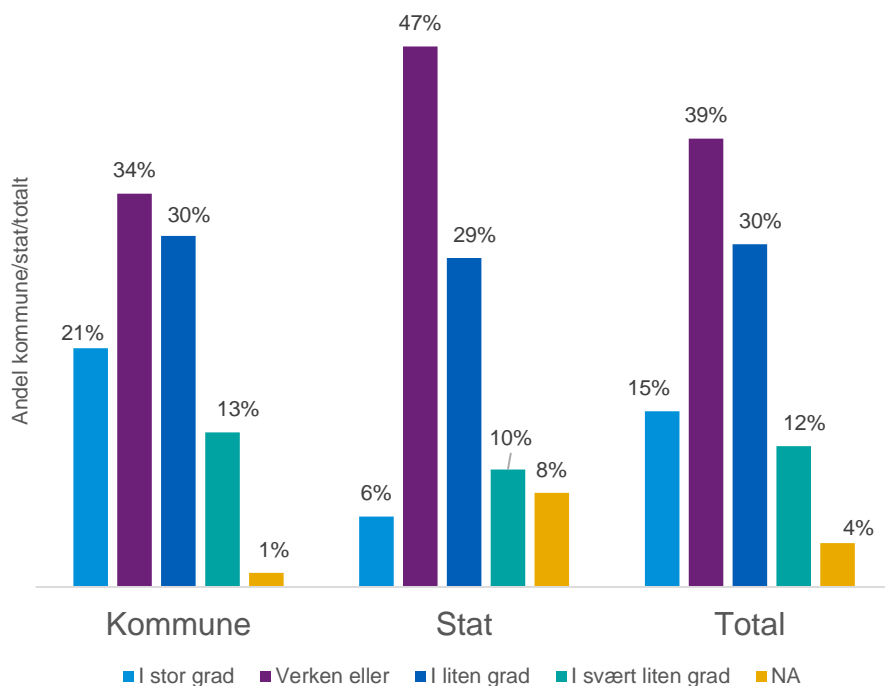
- Ifølge undersøkelsen mener 40 % av virksomhetene at innkjøpssamarbeid i stor grad tilrettelegger for å realisere kostnadsbesparelser.
- Kommuner er den gruppen virksomheter hvor flest, 43 %, mener at innkjøpssamarbeid i stor grad tilrettelegger for å realisere kostnadsbesparelser, og den gruppen hvor flest svarer at samarbeidene i liten eller svært liten grad tilrettelegger (23 %).
- I undersøkelsen har en høy andel, 32 %, svart verken eller.

Funn fra dybdeintervju

Det er spesielt for varer hvor en har mulighet til å oppnå stort volum hos leverandører en oppnår størst kostnadsbesparelser. Et intervjuobjekt fremhevet viktigheten med felles avtaler, og at de som en liten statlig virksomhet ikke kunne klart å få like gode avtaler uten et samarbeid. Det er vesentlig flere større kommuner som peker på at innkjøpsnettverk i liten grad tilrettelegger for å realisere kostnadsbesparelser. Særlig en vertskommune, som utgjorde en forholdsvis stor andel av volumet i innkjøpssamarbeidet, anslo at det ikke var store realiserbare gevinster fordi volumet ikke ble påvirket i stor grad. I et samarbeid med flere små kommuner vil det relative volumet kunne øke og innkjøpsmakten bli større. Likevel kan leverandører dra fordel av varierende betingelser og store avstander i et samarbeid, ved at de prioriterer de største og mest sentrale virksomhetene, noe som går ut over mindre og desentrale virksomheter.

Få har dokumenterte kostnadsbesparelser, likevel er det noe av det viktigste de mener innkjøpssamarbeid bidrar med

Figur 22: Hvorvidt virksomheten eller innkjøpsnettverket/-samarbeidet har dokumentert kostnadsbesparelser



Funn fra spørreundersøkelse

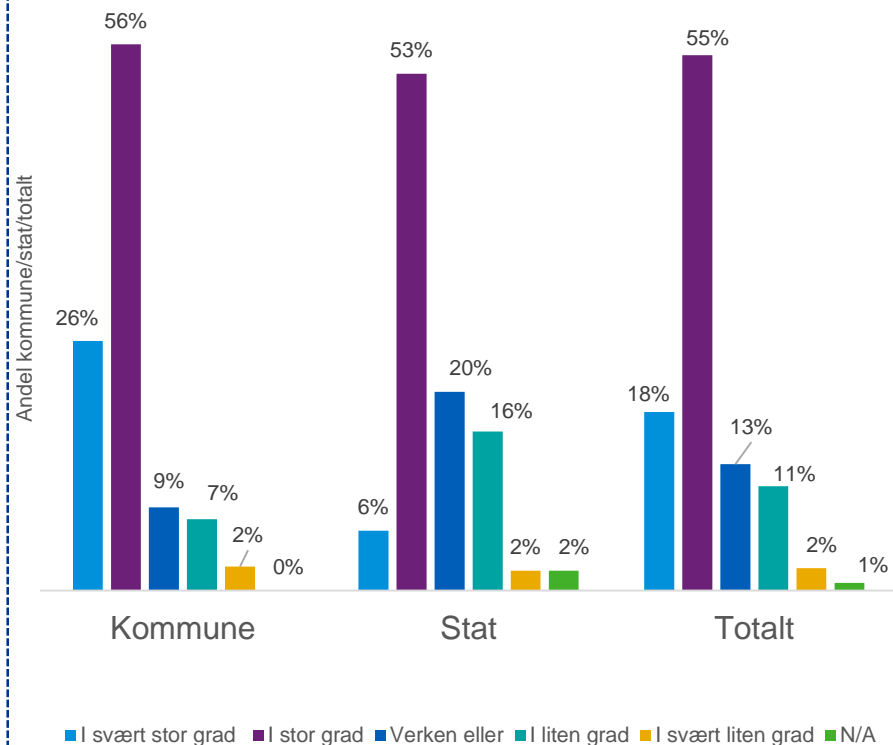
- Totalt sett har kun 15 % svart at samarbeidet eller virksomheten har dokumenterte kostnadsbesparelser. Denne andelen er noe høyere for kommunale virksomheter enn for statlige virksomheter.
- De fleste virksomhetene svarer at samarbeidene verken eller har dokumenterte kostnadsbesparelser. For statlige virksomheter svarer nesten halvparten, 47 % verken eller.
- En høy andel, totalt 30 %, svarer at det i liten grad er dokumentert kostnadsbesparelser. Likevel er kostnadsbesparelser det flest svarer er det viktigste innkjøpssamarbeid bidrar med.

Funn fra dybdeintervju

Fra dybdeintervju fremkommer det at mange virksomheter mener de oppnår besparelser ved å delta i et innkjøpssamarbeid som følge av lavere enhetskostnader. Likevel var det få som kunne vise til dokumenterte effekter av dette. Flere virksomheter hevder dette skyldes vanskeligheter med å dokumentere og måle gevinster ved felles innkjøpsavtaler. Andre peker på at det tar tid før en kan se effekter av besparelsene. Enkelte forklarer at mangel på tid til oppfølging av avtalelojalitet og bruken av avtaler, kan være en grunn til at de ikke oppnår så store besparelser som først tenkt ved inngåelse av innkjøpssamarbeid. Det vektlegges i intervju at det finnes utfordringer med gevinstrealisering i de tilfeller der det ikke er gode nok systemer til å kontrollere etterlevelsen og bruken av avtaler.

Kommuner opplever i større grad enn statlige virksomheter at innkjøpssamarbeid er nyttig for å øke kvaliteten

Figur 23: I hvilken grad samarbeidet er nyttig for å øke kvaliteten



Funn fra spørreundersøkelse

- Totalt sett mener hhv. 55% og 18% av virksomheter i undersøkelsen at innkjøpssamarbeid bidrar til å øke kvaliteten i stor eller svært stor grad. Kommuner opplever i større grad enn statlige virksomheter at dette er tilfelle, andelen er hhv. 82% og 59%.
- 20% av statlige virksomheter opplever at innkjøpssamarbeid i svært liten grad bidrar til å øke kvaliteten, sammenliknet med 9% av kommunale virksomheter.

Funn fra dybdeintervju

I intervju fremkommer det at kvaliteten hovedsakelig er blitt bedre som følge av at avtaler inngås på bedre premisser og i større grad etterlever regelverket i et samarbeid.

Et intervjuobjekt ser på innkjøpssamarbeid som helt nødvendig for å kunne få bistand på gjennomføring av anskaffelser og kunnskapsdeling, og anser gevinsten som stor. Ettersom virksomheten ikke har manglende kapasitet og kompetanse til å gjennomføre innkjøp på egenhånd, vil et samarbeid øke kvaliteten og etterlevelsen av lovverk på anskaffelser.



Vedlegg 1

Intervjuguide

Vedlegg 1: Intervjuguide-dybdeintervju

Tema	Spørsmål	Stikkord og eksempler
Bakgrunnsinformasjon		
	Hvor jobber vedkommende	Stilling, hvor nært innkjøp og innkjøpssamarbeid etc. volum av innkjøp
	Deltakelse i innkjøpssamarbeid	nåværende, er det flere? Har de hatt tidligere?
Om organisering av innkjøpssamarbeidet		
	Hvordan ble samarbeidet etablert - litt historikk?	Bekreftede navn på samarbeidet, kort - innledende for samtalen
	Hvordan er samarbeidet organisert?	Formelt/uformelt. Kompetansedeling eller rutiner og avtaler. Lokasjoner. Teknologi. Egne ansatte, eller folk i virksomheten?
	Hvordan arbeider de?	Faste møteplasser/forum, konferanser, elektroniske verktøy, rutiner
	Er roller og ansvar tydelig definert?	er det uklareheter i hva samarbeidet gjør og hva virksomheten gjør?
*	Hva synes du om hvordan samarbeidet/aktivitetene finansieres?	Misnøye eller alternative finansieringsordre
Formelle samarbeidet		
	Hva arbeider innkjøpssamarbeidet/nettverket med?	3-4 viktigste fokusområder, spesielle områder/kompetanser/fagfelt,
	Hvordan deler dere informasjon og kompetanse?	Egne nettsider, felles e-mailer, medlemsnytt osv
	Finnes det rutiner for hvordan dere implementerer og følger opp avtaler?	
	Hvordan håndteres beslutninger?	F.eks mandat, hvem leder anskaffelsene/tverrfaglige grupper, valg av leverandør osv
Erfaring med samarbeidet		
	Hvordan er arbeidsfordelingen?	Er det tydelig hvem som har ansvar for å følge opp? Arbeidsfordeling mellom innkjøpssamarbeid og virksomheten, hvor ligger eierskapet? Ressursene - egne eller ikke, hvordan påvirker det eierskap og kontroll?
	Hva får dere ut av samarbeidet?	Dekker behovene bedre, bedre marked, besparelser
	Hvordan kartlegger dere behovet for avtaler?	hvem inngår i dette, tverrfaglig eller innkjøperne alene? Dekker samarbeidet relevant kategoriportefølje? Dekker samarbeidet/avtalene deres behov?
	Har du kjennskap til de avtalene dere har samarbeid på?	Finnes det en oversikt, benyttes avtalene av virksomhetene? Benyttes alle avtalene. Avstand fra de som sitter på avtalene
	Realisere gevinster ved avtalene - benyttes avtalene slik de burde	blir avtalene godt utnyttet, avstand fra de som sitter på avtalene, dokumenterte kostnadsbesparelser - er de kvantifisert?
	Hva må til for å realisere gevinstene?	Er det utfordringer med avtalene i dag? Hva hindrer i å ta dem i bruk.
	Utviklingsplaner	Er det utviklingsplaner basert på medlemmenes prioritet og utvikling?
	Fordeler med innkjøpssamarbeid	Ressursutnyttelse, gevinstrealisering, stordriftsfordeler - får de bedre avtaler?
	Forbedringspotensiale ved innkjøpssamarbeidet	Lite eierskapsfølelse, ikke kjennskap til alle avtalene, dårlig gevinstrealisering?



Vedlegg 2

Kartlagte

innkjøpssamarbeid

Vedlegg 2: Kartlagte innkjøpssamarbeid

Innkjøpssamarbeid	Medlemmer	Innkjøpssamarbeid	Medlemmer
ØRIK – Øvre Romerike innkjøpssamarbeid	Kommuner	DDV	Kommuner
Væresregionen innkjøpssamarbeid	Kommuner	Abakus	Kommuner
Sunnhordaland interkommunale innkjøpsforum	Kommuner	Troms Fylkeskommune og Fylkesmannen i Troms	Kommuner + Fylkeskommuner
Kommunene Lillehammer, Øyer og Gausdal innkjøpssamarbeid	Kommuner	Jæren innkjøpssamarbeid	Kommuner
NII - Nordmøre Interkommunale Innkjøpssamarbeid	Kommuner	Hamarregionen	Kommuner
Innkjøpssamarbeidet Bergen kommune	Kommuner + Statlige virksomheter	Hallingdal	Kommuner
SIIS - Samordna innkjøp i Salten	Kommuner	Samarbeider i enkeltanskaffelser med Askim kommune og med Østfold Fylkeskommune	Kommuner + Fylkeskommuner
ROR -	Kommuner	Haugaland og sunnhordland felles innkjøpssamarbeid	Kommuner
Hardanger innkjøpssamarbeid	Kommuner	Inderøy, Verran, Snåsa, Verdal, Levanger	Kommuner
NRI – Nedre Romerike innkjøpssamarbeid	Kommuner	Modum og Ringerike kommune.	Kommuner
Innkjøpssamarbeidet på Sunnmøre	Kommuner	Alstahaug, Leirfjord og Herøy kommuner	Kommuner
Innkjøpssamarbeidet på Haugalandet	Kommuner	Skedsmo kommune og Nittedal kommune	Kommuner
Innkjøpssamarbeid i Nord-Trøndelag	Kommuner + Fylkeskommuner	Nord-Troms innkjøpssamarbeid	Kommuner
RSSSR	Kommuner + Fylkeskommuner	Innkjøpssamarbeid Vest-Telemark	Kommuner
OFA – Offentlig fellesinnkjøp på Agder	Kommuner + Fylkeskommuner + statlige virksomheter	Felles innkjøpskontor for Nord-Gudbrandsdalen 2018 (tidligere Fagråd for innkjøp)	Kommuner
BTV Innkjøp	Kommuner + Fylkeskommuner + statlige virksomheter	GIS-samarbeidet i Sør-Hedmark	Kommuner
VOIS – Vestfold offentlige innkjøpssamarbeid	Kommuner + Fylkeskommuner + statlige virksomheter	Regionalt innkjøp i Glåmdal (RIIG)	Kommuner
SFFI – Sogn og Fjordane felles innkjøp	Kommuner + Fylkeskommuner	Innkjøpssamarbeidet Østfold Nord-Vest	Kommuner
FKN – Fylkeskommunene i nord innkjøpssamarbeid	Fylkeskommuner	Interkommunalt innkjøpssamarbeid i Valdres	Kommuner
NDLA - Nasjonal digital læringsarena	Fylkeskommuner	Samarbeid mellom kommunene nord for Dovre	Kommuner
FKIT – Fylkeskommunalt/kommunalt innkjøpssamarbeid i Troms	Kommuner + Fylkeskommuner	Midt- og Vest Telemark Innkjøpssamarbeid	Kommuner
Fredrikstad kommune og Østfold fylkeskommune	Kommuner + Fylkeskommuner	Innkjøpssamarbeid Romsdal	Kommuner
GKI (grenland samarbeidet)	Kommuner + Fylkeskommuner	Innkjøpssamarbeid Nord-Østfold	Kommuner
Follo samarbeidet (FIK) - felles innkjøpskontor	Kommuner	Fem-kommunesamarbeidet	Kommuner
VAF innkjøp	Fylkeskommuner + Statlige virksomheter	Harstad, Kvæfjord og Skåne	Kommuner
Interkommunalt innkjøpssamarbeid for Hadeland	Kommuner	Melhus og Skaun	Kommuner
Fylkeskommunalt innkjøpsforum (FI)	Fylkeskommuner	SiN innkjøpssamarbeid	Statlige virksomheter
Gjøvikregionen	Kommuner	Statens innkjøpscenter	Statlige virksomheter
Innkjøpssamarbeid Kongsbergregionen.	Kommuner	Nettalliansen AS	Statlige virksomheter
Finnmark fylkeskommune	Kommuner + Fylkeskommuner	Elinor AS	Statlige virksomheter
Samarbeid fylkesmennene i landet	Fylkeskommuner	Energiforum Vest	Statlige virksomheter
KIFHO - kommunalt innkjøpsforum for Hedmark og Oppland	Kommuner + Fylkeskommuner	Kjøpekraft Vest	Statlige virksomheter
KSI - KS innkjøpsforum	Kommuner	Trønderkraft AS	Statlige virksomheter
KnSi - Knutepunkt Sørland innkjøp i regi av Kristiansand kommune	Kommuner	Fjordkraft og Statkraft	Statlige virksomheter
Felles innkjøp ifbm legemidler og multidoser	Kommuner + Fylkeskommuner	Sykehusinnkjøp HF	Statlige virksomheter
Østfold fylkeskommune sammen med andre Østfold kommuner	Kommuner + Fylkeskommuner	Medtek og Difi	Statlige virksomheter
Fylkeskommunen og Trondheimsregionen	Kommuner + Fylkeskommuner	Nordiske politietaters innkjøpssamarbeid,	Statlige virksomheter
Innkjøpssamarbeidet Indre Østfold	Kommuner + Fylkeskommuner	Uninett	Statlige virksomheter
Innkjøpssirkelen	Kommuner + Fylkeskommuner	Nettverk av virksomheter under KLD som vurderer samordning av innkjøp og fellestjenester	Statlige virksomheter
Akershus fylkeskommune	Kommuner + Fylkeskommuner + statlige virksomheter	Kommunalt forsikringsfellesskap (KFF)	Statlige virksomheter
Oslo Kommunes samløpsavtaler	Kommuner	Samkjøpsgruppen AS	Statlige virksomheter
Fokso	Kommuner	BOTT	Statlige virksomheter
INNOFF - Gausdal innkjøpssamarbeidet	Kommuner + Fylkeskommuner	Forum for offentlige anskaffelser av adbe	Statlige virksomheter
Kommunene i Indre Østfold	Kommuner	Utlendingsdirektoratet, Veterinærinstituttet, DIFI, Patentstyret, Kulturrådet, etc.	Statlige virksomheter
Innkjøpssamarbeid med Sør-Trøndelag fylkeskommune	Kommuner + Statlige virksomheter	Instituttene på AS	Statlige virksomheter
Fosen regionråd	Kommuner	Forum for offentlige anskaffelser av NTNU	Statlige virksomheter
Vestlandsnettverket	Kommuner + Fylkeskommuner	Samarbeid NVE, SSB, UDI, UNE, PMT, NRK, IMDI	Statlige virksomheter
Leverandørutviklingsprogrammet	Statlige virksomheter	Samarbeid med Øvre Eiker kommune og Asker kommune	Kommuner



Vedlegg 3

Tiltak

Innspill til tiltak for videre evaluering av Difi

Vedlegg 3: Tiltak knyttet til strategi

Tiltak

Forslag til tiltak er generisk beskrevet for videre evaluering og detaljering ut i fra eierskap og prioritering ut i fra evaluert nytte og kompleksitet.

Strategiutvikling:

Undersøkelsen viser at innkjøpssamarbeid er ulikt organisert. Basert på erfaring og kunnskap fra undersøkelsen er det anbefalt å lage et "beste praksis" mandat for innkjøpssamarbeid. Mandatet bør inkludere fordeling av ansvar og arbeidsoppgaver, inneha ende-til-ende prosessbeskrivelser som inkluderer oppfølging av kontrakt, samt forslag til hva deltakere i et innkjøpssamarbeid bør måle og rapportere

Veiledning for måling av besparelser:

Gjennom spørreundersøkelsen og dybdeintervju kom det frem at få virksomheter har dokumenterte kostnadsbesparelser. Likevel opplyser de fleste deltakere at kostnadsbesparelser er en viktig grunn til at de gjør anskaffelser i samarbeid med andre. Basert på resultatet fra undersøkelsen kan et tiltak være å utarbeide en felles veileder for hvordan besparelser skal måles, med tilhørende standardmaler som kan brukes til oppfølging og rapportering. Dette vil gjøre det enklere for virksomheter å gjøre beregninger på eventuelle besparelser, som vil hjelpe dem med å dokumentere effekten av et innkjøpssamarbeid.

Inkludere KPIer i strategien for å måle kostnadsbesparelser:

Undersøkelsen viser at innkjøpssamarbeid typisk har et mål om å oppnå kostnadsbesparelser, men at det ofte oppstår utfordringer rundt oppfølgingen og om disse realiseres. Det kan vurderes hvorvidt innkjøpssamarbeid bør oppfordres til å videreutvikle og endre forankringen i den overordnede strategien til å omhandle måling og rapportering av gevinster og annen dokumentasjon som formaliserer resultatet av samarbeidet. Det synes å være behov for at deltakere i samarbeidet rapporterer KPIer som måler kostnadsbesparelsene som oppnås.

Vedlegg 3: Tiltak knyttet til organisering

Tiltak

Forslag til tiltak er generisk beskrevet for videre evaluering og detaljering ut i fra eierskap og prioritering ut i fra evaluert nytte og kompleksitet.

Organisering og dimensjoner:

I oppstartsfasen av et inngått innkjøpssamarbeid kan det være hensiktsmessig å arrangere et oppstartsmøte hvor en definerer et sett med kriterier for dimensjonering av et innkjøpsnettverk, basert på det mandatet som er etablert som en beste praksis. Dette avhenger av hvilke kategorier som samarbeidet skal ta innover seg, antall anskaffelser som gjøres i samarbeidet, verdien på anskaffelser, kvalitet og gevinstoppfølgingstiltak. Det kan også være hensiktsmessig å identifisere og sammenstille kortsiktige og langsiktige behov for avtaler i samarbeidet ved å gjøre en behovsanalyse.

Modenhetsanalyse:

Basert på funn fra undersøkelsen anbefales det å utføre en modenhetsanalyse spesifisert til innkjøpssamarbeid, som er linket opp mot organisering av dimensjoner. Modenhetsanalysen kan være med på å gi konkrete tips og tiltak til det enkelte innkjøpssamarbeid, basert på den kunnskapen som blir opparbeidet. En modenhetsanalyse vil blant annet gi innsikt i pengestrømmer, leverandørmarked, kategorihåndtering, roller og kontroll som vil avgjøre modenhetsgraden til innkjøpssamarbeidet.

Kommunikasjon om informasjon:

Mangel på kommunikasjon av informasjon synes å være en utfordring. Ettersom flere nettverk ikke nødvendigvis er klar over all tilgjengelig informasjon og eksisterende hjelpemidler av maler og standarder på Difi nettsider etterlyses det at denne informasjonen blir synliggjort i større grad. Dette kan innebære at Difi opprettholder og styrker sin kursvirksomhet innen innkjøpspraksis. Stor geografisk spredning mellom virksomheter i Norge gir et behov for å videreutvikle en plattform for e-learning som tilrettelegger for at nettverk kan delta elektronisk på kurs. Det kan også være en mulighet at godt etablerte innkjøpsnettverk bistår Difi med kunnskapsspredning for å effektivisere prosessen.

Vedlegg 3: Tiltak knyttet til prosess

Tiltak

Forslag til tiltak er generisk beskrevet for videre evaluering og detaljering ut i fra eierskap og prioritering ut i fra evaluert nytte og kompleksitet.

Mal for prosess:

Ansvar og måten oppgaver håndteres på i innkjøpssamarbeid varierer fra samarbeid til samarbeid. Basert på dette kan et tiltak være å utarbeide en beskrivelse av prosessen for anskaffelser, med aktivitetsbeskrivelser som understøtter et innkjøpssamarbeid. Denne bør ha fokus på krav til deltakerne i innkjøpssamarbeidet, inneha en handlingsplan på hvordan følge opp kontrakter, rapportering av avvik etc.

Utarbeidelse av kategorispesifikke veiledere:

I undersøkelsen ser vi at innkjøpsnettverk håndterer ulike kategorier. Ulike kategorier må håndteres ulikt av et innkjøpssamarbeid. Hvorvidt samarbeid er hensiktsmessig avhenger av likhet i kravspesifikasjon, samt hvordan markedet er lokalisert. Kategorispesifikke veiledere kan være til hjelp ved ulikheter i kravspesifikasjon mellom virksomheter, ved at de likevel kan samarbeide dersom markedet er egnet for det. Ved å gi innkjøpsnettverk kategorispesifikke veiledere kan man enklere gi samarbeidet informasjon som kan hjelpe dem til å evaluere hvilke kategorier samarbeid er hensiktsmessig. Slike veiledere kan også inneholde kategorispesifikke erfaringer for nettverket.

Rådgivning for virksomheter som selv ikke har kompetanse og/eller kapasitet til å gjøre anskaffelser:

Det er nokså stor variasjon i kompetansenivået i innkjøpssamarbeid. Selv om flere virksomheter oppgir at samarbeid gir økt kompetanse, ettersom det blir opprettet felles maler og avholdt kurs, er det fremdeles flere virksomheter som etterlyser juridisk kompetanse ved utforming av kontrakt og konkurransegrunnlag. Mangel på tid og et avansert regelverk synes å være en utfordring. Virksomheter i mange nettverk gjør ofte flere anskaffelser på egenhånd. Det synes å være et behov for at det legges til rette for assistanse ved konkurransegjennomføring for å støtte mindre kommuner og virksomheter som ikke har tilstrekkelig kompetanse. Det kan innebære å ha en egen støttefunksjon med innkjøpsrådgivere som kontinuerlig er tilgjengelige til å gi tilbakemelding og veiledning i bruk av maler og standarder. Det kan være fornuftig at rådgivere er tilgjengelige for å besvare spørsmål gjennom elektronisk kommunikasjon og telefon, og bistå virksomheter med gjennomføring.

Vedlegg 3: Tiltak knyttet til roller

Tiltak

Forslag til tiltak er generisk beskrevet for videre evaluering og detaljering ut i fra eierskap og prioritering ut i fra evaluert nytte og kompleksitet.

Maler for roller og ansvar:

Innkjøpssamarbeid er preget av at flere ulike virksomheter deltar, og består ofte av flere ressurser fra hver virksomhet som på heltid eller deltid jobber for samarbeidet. Det kan være hensiktsmessig at det utarbeides et sett med roller og ansvar for personer som skal jobbe i et innkjøpssamarbeid. Rollebeskrivelser bør inkludere krav til kompetanse og egenskaper ved den enkelte rolle, slik at tiltakene gjennomføres i henhold til en handlingsplan. Det er viktig at rollene i samarbeidet er tydelig kommunisert og forstått, og at arbeidsoppgaver tilfaller de med den rette kompetansen.

Ansette dedikerte personer i innkjøpssamarbeidet:

Kommuner og virksomheter som var ansvarlig for innkjøpssamarbeid nevnte manglende ressurser i samarbeidet som en utfordring, spesielt knyttet til avtaleoppfølging. Man kan vurdere hvorvidt det er hensiktsmessig å avsette mer midler for å øke kapasiteten til innkjøpssamarbeid. Med høyere ressurskapasitet vil man kunne oppnå økt fokus på avtaleoppfølging som kan synliggjøre og realisere kostnadsbesparelser ved innkjøpssamarbeidet. Gjennom intervju ble det gitt konkrete eksempler på at grundigere avtaleoppfølging kan gi gevinster ved at det foretas oppfølging på de prisene leverandørene benytter seg av.

Vedlegg 3: Tiltak knyttet til teknologi

Tiltak

Forslag til tiltak er generisk beskrevet for videre evaluering og detaljering ut i fra eierskap og prioritering ut i fra evaluert nytte og kompleksitet.

Styrke teknologiverktøy i innkjøpssamarbeid:

Innkjøpssamarbeid benytter i varierende grad elektroniske verktøy. Et tiltak kan derfor være å utarbeide en liste over teknologistøtte som et innkjøpssamarbeid bør besitte. En slik liste kan inneholde alt fra hvilke teknologiverktøy nettverkene kan ha for å utføre «spend analyse», kontraktshåndtering og –oppfølging, konkurransegjennomføring, samt verktøy som følger opp prestasjonen til leverandører.

Bruke e-handelsverktøy

For eksempel manglende ressurstilgang og rutiner skaper utfordringer vedørende avtaleoppfølging. Det etterlyses bedre verktøy til å ha oversikt og statistikk på hva som blir bestilt av medlemmer i samarbeidet. I dette eksempelet kan et tiltak være at det settes av midler i samarbeidet til å videreutvikle et felles e-handelsverktøy som kan redusere ressursbruken i prosessen og styre forbruket best mulig. En felles skybasert bestillingsportal kan gi en bedre oversikt til alle medlemmer i samarbeidet på prosessene fra bestilling til betaling. Et slikt system synliggjør for alle medlemmer hvilke avtaler som er fremforhandlet for spesifikke leverandører og priser som blir gitt. Dette muliggjør bedre oversikt, effektiviserer avtaleoppfølging og eventuelle besparelser kan dokumenteres.



kpmg.com/socialmedia



kpmg.com/app

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2018 KPMG AS, a Norwegian limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative, a Swiss entity. All rights reserved..

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.