



Analyse av innkjøpsfunksjoner i Bergen Kommune

KPMGs rapport
Februar 2019



Oversendelsesbrev



Til prosjekteier ved:

Kristin Ulvang, Ingvild Kvilekval, Grete Holen

Bergen, 11. februar 2019

Vedr. Prosjekt for analyse av innkjøpsfunksjoner i Bergen kommune - sluttleveranse

Dette dokumentet representerer den formelle leveransen for KPMGs bistand til Bergen Kommune (heretter kalt Rapporten).

Rapporten er utarbeidet i henhold til avtalt omfang med utgangspunkt i KPMGs tilbud levert 21.06.2018. Arbeidet har inkludert en analyse av innkjøpsfunksjoner i Bergen kommune med fokus på gjennomføring av anskaffelsesprosessen fra behov oppstår til kontrakt fases ut, og omstendighetene som støtter denne prosessen. I tillegg har prosjektet utarbeidet et forslag til videre utvikling av anskaffelsesfunksjonen.

I vårt arbeid vil vi understreke at alle i Bergen kommune vi har vært i kontakt med har vært meget samarbeidsvillige under prosjektarbeidet og bidratt til å heve rapportens kvalitet.

Kilder benyttet som underlag for anbefalingene i rapporten omfatter i hovedsak intervjuer og fokusgrupper med ressurser fra alle byrådsavdelinger i Bergen kommune og dokumentasjon tilsendt av Bergen kommune ved Innkjøp Konsern.

Vi er trygge på at anbefalingene gitt i denne rapporten vil gi Bergen kommune de beste forutsetninger for å realisere innkjøp som et strategisk virksomhetsområde.

Med vennlig hilsen,

Thomas Føyen
Engasjementspartner, KPMG

Hvordan lese rapporten?



Leserveiledning

I rapporten blir *anskaffelsesfunksjonen* brukt om alle enheter i Bergen kommune som gjør anskaffelser. Dette inkluderer Innkjøp Konsern og ansatte i enheter og seksjoner som gjennomfører anskaffelser. Såfremt det ikke påpekes at Innkjøp Konsern (IK) er vurdert spesifikt gjelder en vurdering hele anskaffelsesfunksjonen.



Sentrale begreper benyttet



Begrep	Forklaring	Kommentar
Interessent	Interessenter i en anskaffelse er alle interne eller eksterne roller som stiller krav eller har en forventning til resultatet av anskaffelsen	
Kravstiller	Rolle som utarbeider krav til spesifikasjoner i forbindelse med anskaffelser	
Behovseier/intern kunde	Rollen som har et behov som anskaffelsen skal dekke	
Anskaffelsesfunksjon	Samlebegrep for alle anskaffelsesprosesser med tilhørende medarbeidere som ivaretar anskaffelsesroller	
Anskaffelsesprosess	Dekker hele prosessen fra forberede anskaffelse til kontrakt er utfaset.	Ved behov er kun deler av anskaffelsesprosessen omtalt. Hvilke delprosesser som er inkludert er i disse tilfellene spesifisert
Kontraktoppfølging/ avtaleoppfølging	Samlebegrep for prosessene avtaleimplementering, avtale/ leverandøroppfølging og avtaleutfasing	
Anskaffelsestrategi	Anskaffelsesfunksjonens strategi for utvikling	
KPMGs prosessrammverk	Prosessrammeverk som består av alle anskaffelseskjøpsprosesser, inndelt i fem nivåer; strategisk prosess, anskaffelsesprosess, innkjøpsprosess, forbedringsprosess og basisprosess.	
IK (Innkjøp Konsern)	Sentral anskaffelsesfunksjon plassert i Byrådsavdeling for Finans, innovasjon og eiendom.	

Agenda



1	Sammendrag	Side 5
2	Fremgangsmåte og gjennomføringsmodell	Side 9
3	Resultater fra analyser gjennomført	Side 17
4	Videre utvikling av anskaffelsesfunksjonen	Side 79
5	Implementeringsprosjekt - suksesskriterier	Side 107

Sammendrag



Bakgrunn

Bergen kommune ønsker en ekstern gjennomgang Bergen kommunes anskaffelsesfunksjon når det gjelder arbeidet med å forberede og gjennomføre konkurranser, samt forvalte inngåtte kontrakter på vegne av kommunen. Formålet med gjennomgangen er å fremskaffe et grunnlag for å vurdere hvordan anskaffelsesfunksjonen best kan organiseres for å støtte opp under kommunens samlede økonomiforvaltning, god dekning av ulike brukerbehov og ivaretagelse av samfunnsansvar. KPMG ble valgt som leverandør til å gjennomføre arbeidet, i perioden okt-nov 2018.

Analyser utført

Strategi og mandat

Analyse og vurdering av nåværende anskaffelsesstrategi, mandat og ansvarsdeling

Organisasjon

Analyse av vurdering av anskaffelsesfunksjonens organisasjonsstruktur, kommunikasjon og samhandling

Anskaffelsesprosess

Analyse og vurdering av anskaffelsesprosessen (fra forberede anskaffelse til kontrakt opphører)

Roller og kompetanse

Analyse og vurdering av dagens roller med tilhørende kompetanseinnhold – og utvikling

Systemstøtte

Analyse og vurdering av systemstøtte i anskaffelsesprosessen

Resultater

Bergen Kommunes fokus på kvalitetsheving og standardisering i selve gjennomføring av anskaffelser har gitt resultater. Men, det er et behov for å vesentlig styrke prosessinnhold og omfang av forberedelsesaktiviteter, samt etablere et mer helhetlig struktur for oppfølging av kontrakter for å sikre at inngåtte kontraktbetingelser etterlevs. Det er vesentlige forskjeller i gjennomføring, roller og kompetanse mellom ulike enheter i kommunen. Det foreligger følgende også et stort potensial for øke kvalitet og omfang i styring, ledelse og oppfølging av de ulike enhetene for å sikre kvalitet, standardisering og etterlevelse av nedfelt organisasjonsstruktur med tilhørende ansvar.

Anbefaling

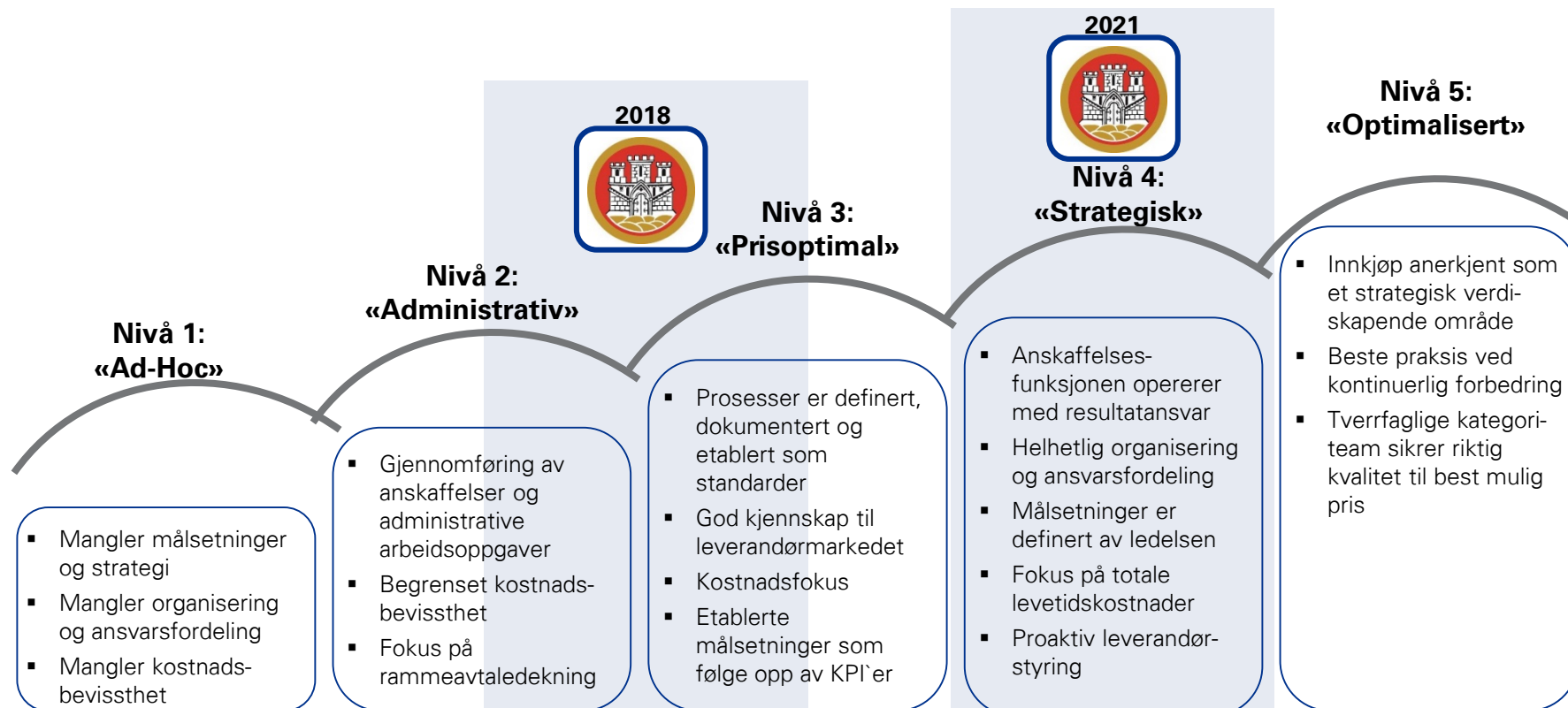
Denne rapporten gir konkrete innspill på ulike utviklingsaktiviteter som vil adressere de største svakhetene identifisert, og løfte Bergen Kommunes innkjøpfunksjon til en ledende innkjøpsfunksjon i Offentlig sektor i Norge.



Overordnet vurdering av anskaffelsesfunksjonens modenhet

Basert på analysens resultater har KPMG vurdert Bergen kommunes anskaffelsesfunksjon til å være på modenhetsnivå mellom nivå 2 (Administrativ) og nivå 3 (Prisoptimal). Dette nivået kjennetegnes av en etablert innkjøpsfunksjon, men med noe varierende kvalitet og gjennomføring mellom avdelinger, samt betydelig forbedringspotensial innen enkelte områder. KPMG anbefaler Bergen Kommune å arbeide mot et modenhetsnivå 4 «Strategisk» over den neste 2-3 års perioden. Realisering av dette nivået vil gjøre Bergen Kommune til en ledende aktør innen innkjøp og anskaffelser i offentlig sektor. De viktigste tiltakene for å kunne realisere dette nivået er beskrevet på neste side.

En nærmere innføring til KPMGs modenhetsanalyse gis senere i rapporten.





Hva må gjøres for nå modenehtnsivået KPMG anbefaler – Nivå 4?

KPMG har identifisert 7 hovedtiltak i videre utvikling av Bergen Kommunes anskaffelsessfunksjon. **De 7 tiltakene er:**

1. Sikre at formell organisasjon (sentralt ledet) blir etterfulgt i praksis
2. Etablere rollelandskap som henger sammen med prosesslandskap og kompetansebehov
3. Definere hvilke KPI'er som kan understøtte de anskaffelsessfunksjonens målsetninger og gjøre disse kjent for hele anskaffelsessfunksjonen
4. Etablere en pilot på kategoribasert innkjøp for en utvalgt kategori. Benytte læringspunktene fra dette arbeidet til å utfordre nåværende ambisjonsnivå med ytterligere kvantifisering for hva som skal være anskaffelsessfunksjonens resultatmål
5. Vurdere kategoristyring som organisasjonsstruktur med tilhørende obligatorisk prosess for utarbeidelse av kategoristrategi og oppfølging av denne
6. Etablere metode for oppfølging av anskaffelsessfunksjonens resultater og kommunikasjon av disse til hele organisasjonen
7. Gjennomføre kompetanseprogram for alle ansatte med anskaffelsessroller, og sørge for at videre kompetanseutvikling systematiseres og følges opp

Områdene beskrevet over har avhengigheter mellom hverandre, og er nærmere beskrevet i kapittel 4.

Agenda



1	Sammendrag	Side 5
2	Fremgangsmåte og gjennomføringsmodell	Side 9
3	Resultater fra analyser gjennomført	Side 17
4	Videre utvikling av anskaffelsesfunksjonen	Side 79
5	Implementeringsprosjekt - suksesskriterier	Side 107



Fokus for prosjektet har vært anskaffelsesprosessen

Omfang og fokus i dette prosjektet har vært anskaffelsesprosessen fra behov oppstår til kontrakt er utfaset, med tilhørende dimensjoner som påvirker disse prosessenes gjennomføring og kvalitet (strategi og mandat, organisasjon, struktur, kompetanse, roller, system og kapasitet). Anskaffelsesprosessen (prosjektets scope) er uthevet i KPMGs prosessrammeverk under. Der prosjektteamet har ansett det som hensiktsmessig har det blitt fanget opp og dokumentert omstendigheter ved de andre prosessnivåene, men dette har ikke vært del av en strukturert analyse.

Oppdrag

Oppdraget til KPMG har vært å evaluere dagens organisering og ansvarsdeling innen kommunens anskaffelsesprosess med fokus fra behov til utfasing av kontrakt, med tanke på eventuelle forbedringstiltak. Gjennomgangen har inkludert følgende:

- Kartlegge hvordan anskaffelser og kontraktsoppfølging gjennomføres i Bergen kommune i dag, og vurdere likheter og forskjeller i oppgaver og oppgaveutførelse mellom de ulike byråds- og fagområder
- Beskrive hvordan ledelse, kommunikasjon, samhandling og erfaringsoverføring gjennomføres fra anskaffelsesprosess starter til kontrakt avsluttes, og vurdere i hvilken grad det foreligger klare ansvar, oppgaver og rollebeskrivelser
- Vurdere dagens kapasitet og kompetanse ved dagens dimensjonering, samt gi anbefaling til fremtidig dimensjonering som kan sikre hensiktsmessig arbeidsfordeling mellom de ulike innkjøpsmiljøene i kommunen
- Drøfte hvordan digitalisering av anskaffelsesfaglig arbeid kan påvirke organisering og dimensjoner, samt kartlegge den digitale modenheten for ulike deler av organisasjonen og for organisasjonen totalt sett

KPMGs hovedoppgaver i prosjektet vil være å bidra med en strukturert metode for analyse og gjennomføring, overføring av erfaring og materiale fra sammenlignbare virksomheter og gi Bergen kommune tilstrekkelig grunnlag til å velge alternative organiseringsmodeller.

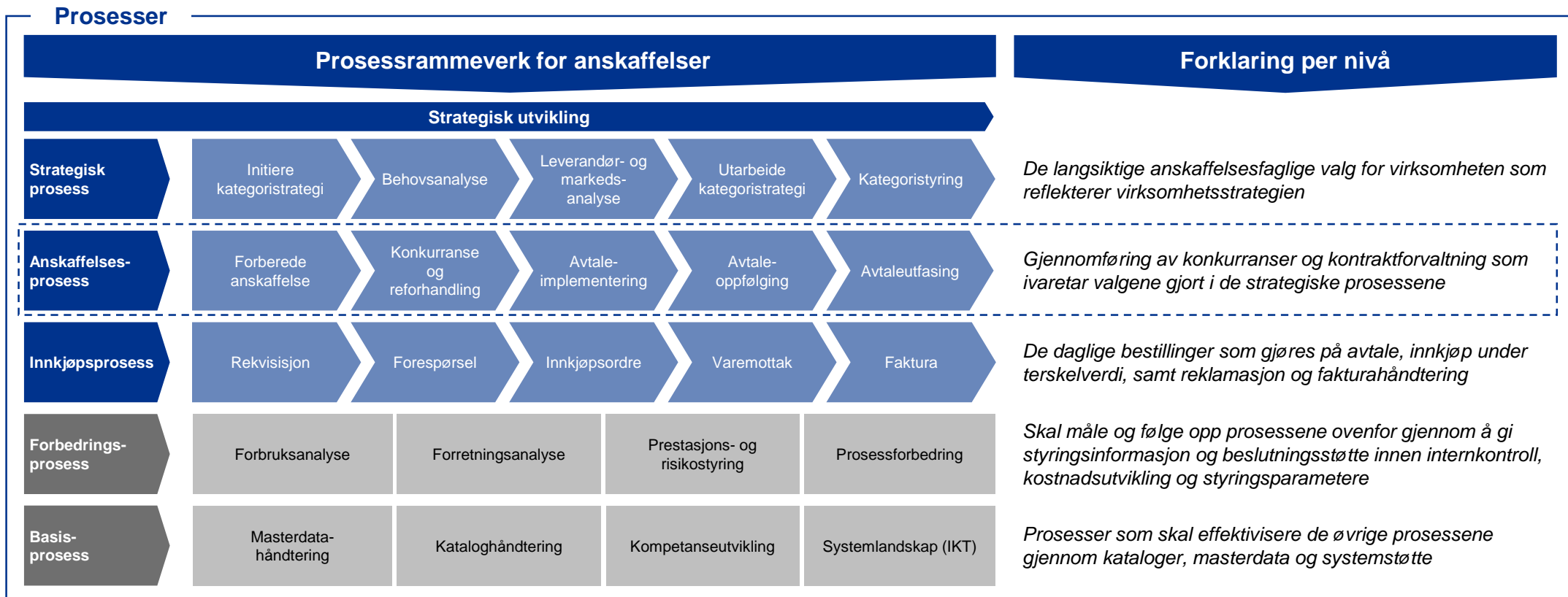
Fokusområde



KPMGs prosessrammeverk

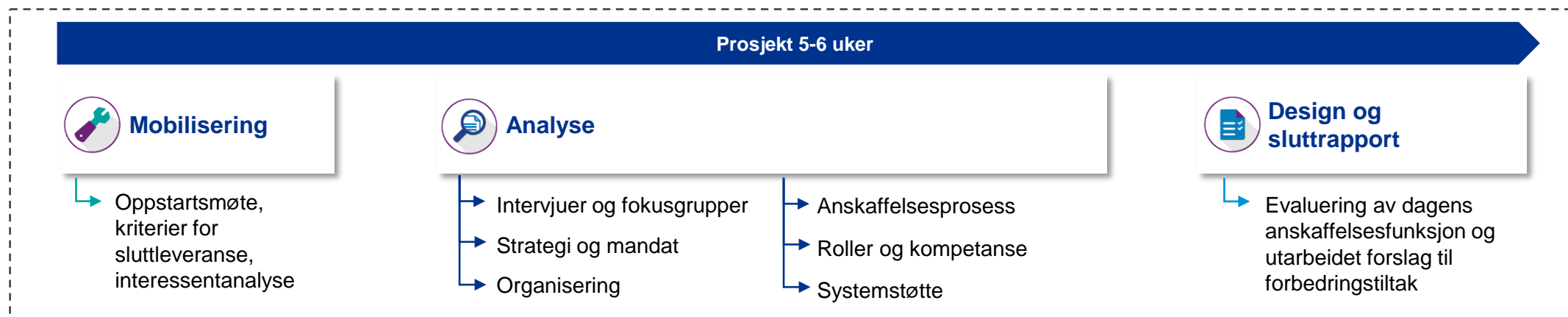


KPMGs prosessrammeverk består av alle anskaffelseskjøpsprosesser, inndelt i fem nivåer; strategisk prosess, anskaffelsesprosess, innkjøpsprosess, forbedringsprosess og basisprosess. Under følger en overordnet forklaring per nivå. I dette prosjektet er anskaffelsesprosessen i fokus, og denne prosessen er derfor beskrevet i påfølgende slide.





Prosjektet er gjennomført i henhold til KPMGs gjennomføringsmodell for evaluering av anskaffelsesfunksjoner



Mobilisering – Fastsetting av rammene for prosjektet, verifisere tilgjengelige data og informasjon, avklare involverte roller, gjennomføre interessentanalyse, samt forankre endelig gjennomføringsplan. Når denne fasen er avsluttet skal prosjektet ha en tydelig forståelse for hvilke rammebetingelser og føringer det videre arbeidet skal ivareta.



Analyse – Kartlegging og evaluering av dagens prosesser, roller, organisering, dimensjonering og digital modenhet. Formålet med analysen er å gi Bergen Kommune tilstrekkelig grunnlag til å foreta en helhetlig vurdering og beslutning som ivaretar kommunens målsettinger og prioriteringer.



Design og sluttrapport – Basert på funnene i analysen vil utarbeide konkrete forbedringstiltak som Bergen vil bidra til å løfte anskaffelsesfunksjonens modenhetsnivå og prestasjoner.



Kort om KPMGs modenhetsanalyse

Om analysen

- KPMG har utarbeidet en fast metodikk som anvendes globalt i KPMG systemet for å evaluere anskaffelsessfunksjoner
- KPMGs modenhetsanalyse bygger på mange av de samme dimensjonene og evalueringspunktene som DIFIs egne evalueringsverktøy, men disse to skiller seg fra hverandre på ett viktig punkt: Der DIFIs evalueringsverktøy i all hovedsak baserer seg på tilgjengelig dokumentasjon for å kvalifisere for ulik poengsum, fokuserer KPMGs analyse seg i tillegg i stor grad på organisasjonens egne medarbeidere sine vurderinger og evalueringer
- Tilgjengelig poengsum er 1-5 per evaluerte dimensjon som til sammen (gjennomsnitt) utgjør anskaffelsessfunksjonens modenhet
- Totalt resultat på 4-5 er å anse som beste praksis anskaffelsessfunksjoner. Ulike anskaffelsessfunksjoner har ulikt ambisjonsnivå og karakteristika og det er følgende ikke gitt at topp karakter er riktig målsetning for alle
- Bak hver dimensjon foreligger detaljerte beskrivelser for hva som kjennetegner hvert enkelt prestasjonsnivå (1-5.). Beskrivelsene per dimensjon bygger på gjennomgang av 1400 gjennomførte prosjekter hvor anskaffelsessfunksjoner har blitt evaluert av KPMG globalt
- Før evaluering av hver dimensjon i denne rapporten har vi overordnet beskrevet hva som kjennetegner de ulike nivåene per dimensjon. Der Bergen Kommune har karakteristika som treffer ulike modenhetsnivåer har KPMGs gitt resultat basert på et helhetsinntrykk av tilgjengelig dokumentasjon, gjennomførte intervjuer og arbeidsmøter

Evaluerte virksomheter i Norge

- I løpet av de siste 2 årene har KPMG gjennomført tilsvarende evaluering, for blant annet følgende virksomheter i Norge:



Oslo kommune
Vann- og avløpsetaten



Innkjøpssamarbeid mellom
Follokommunene, Vestby, Ås,
Nesodden og Frogn



FORSVARET
Forsvarets logistikkorganisasjon



Intervju- og fokusgruppeoversikt

KPMG har gjennomført 7 lederintervjuer med kommunaldirektører i byrådsavdelingene, 19 intervjuer med andre ansatte i Bergen kommune og to fokusgrupper med til sammen 14 deltakere. Intervjuobjektene er valgt ut av prosjektgruppen ved BFIE. Intervjuobjektene har fått anledning til lese gjennom og gi tilbakemelding på referatet fra intervjuet sitt.

Byrådsavdeling for finans, innovasjon og eiendom		Byrådsavdeling for sosial, bolig og inkludering		Byrådsavdeling for klima, kultur og næring		Byrådsavdeling for byutvikling		Byrådsavdeling for barnehage, skole og idrett	
Lederintervju	1	Lederintervju	1	Lederintervju	1	Lederintervju	1	Lederintervju	1
Ansattintervju	7	Ansattintervju		Ansattintervju		Ansattintervju	2	Ansattintervju	1
Fokusgruppedeltaker	4	Fokusgruppedeltaker	1	Fokusgruppedeltaker	1	Fokusgruppedeltaker	4	Fokusgruppedeltaker	1
Innkjøp konsern		Bergen Vann KF		Bystyrets kontor		Byrådsavdeling for helse og omsorg		Byrådsleders avdeling	
Lederintervju		Lederintervju		Lederintervju	1	Lederintervju	1	Lederintervju	1
Ansattintervju	6	Ansattintervju	1	Ansattintervju		Ansattintervju		Ansattintervju	2
Fokusgruppedeltaker		Fokusgruppedeltaker	1	Fokusgruppedeltaker		Fokusgruppedeltaker	1	Fokusgruppedeltaker	



Eksempler på dokumentasjon som har gitt viktig informasjon

Oversikten under viser eksempler på informasjon som prosjektet har mottatt eller hentet som har gitt viktig informasjon. Dokumentasjonen er brukt til å kartlegge hvordan anskaffelser på papiret er etablert i Bergen kommune, og sammenligne dette med det prosjektet har oppfattet som faktisk praksis. I tillegg til mottatt dokumentasjon har prosjektteamet gjennomgått relevant dokumentasjon på Allmenningen.

Utvalg av mottatt dokumentasjon

Almenningen

Intern organisering Innkjøp Konsern

Tverrfaglig malgruppe (TAM)

Politisk plattform 2015-2019

Anskaffelsesplan

Plan for etterkontroll 2018

Årsoppdrag for Innkjøp Konsern 2018

Anskaffelsesstrategi 2017-2020

Samarbeidsavtale mellom IK (BFIE) og BHO

Tiltak for å motvirke brudd på lønns- og arbeidsvilkår i kontrakter med BK

Kontraktsoppløgingsplan

Supplerende retningslinjer for anskaffelser i Bergen kommune

Klima- og Miljøplan 2017-2020

Sjekkliste for implementering av kontrakter

Innkjøp

- For deg som skal bestille en vare eller en tjeneste
- For deg som skal gjennomføre en konkurranse
- Anskaffelsesregelverket, supplerende retningslinjer
- Anskaffelsesstrategi 2017 - 2020
- Kontraktsoppløping
- Forbud mot gaver, fordeler, kundepleie, invitasjoner

«Håndbok for innkjøp»

Organisasjonskart Bergen kommune og byrådsavdelinger



Viktige forutsetninger for nåsituasjonsanalysen, tiltakene og anbefalingene i rapporten

- Analysene og vurderingene er basert på informasjon som prosjektteamet er gjort kjent med enten via tilsendt og innhentet dokumentasjon og/eller gjennom intervjuer
- Prosjektet har ikke grunnlag for å vurdere enheter i Bergen Kommune som prosjektet ikke har vært i kontakt med
- KPMG har ikke vurdert konkrete anskaffelsesprosesser gjennomført av Bergen Kommune for å fastsette anskaffelsesfunksjonens modenhet
- Rapporten og dens analyser og vurderinger er KPMGs egne



1	Sammendrag	5
2	Fremgangsmåte og gjennomføringsmodell	9
3	Resultater fra analyser gjennomført	17
	a) Modenhetsanalyse	
	b) Strategi og mandat	
	c) Organisasjon	
	d) Anskaffelsesprosess	
	e) Kompetanse	
	f) Systemstøtte	
	g) Oppsummering av analyser	
4	Videre utvikling av anskaffelsesfunksjonen	79
5	Implementeringsprosjekt - suksesskriterier	107



Prosjektet har gjennomført en modenhetsanalyse med fokus på anskaffelsesprosessen. Evalueringen er basert på intervjuer av ansatte i Bergen Kommune med tilknytning til anskaffelsesfunksjonen, og mottatt dokumentasjon.

Hensikten med å gjennomføre lederintervjuer, intervjuer med ansatte og fokusgrupper er å fange opp nyansene og forskjellige vurderinger som foreligger på forskjellige nivåer og i deler av organisasjonen.

Relevante spørsmål for analyse





Forklaring av dimensjoner vurdert

Temaene for intervjuene har vært de samme for alle typer intervjuer, men spørsmålene har variert noe i henhold til intervjuobjektene sine innsikt i de forskjellige dimensjonene. Eksempelvis har kommunaldirektørene hatt noe begrenset innsikt i bruk av systemstøtte i anskaffelsesprosessen.

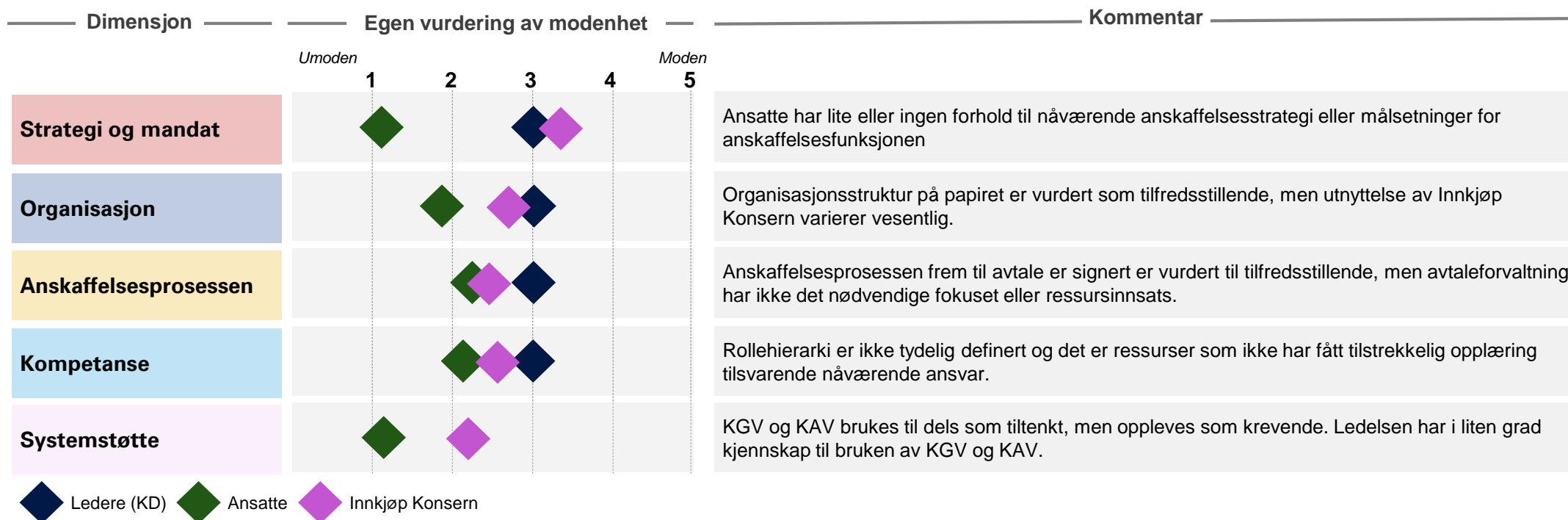


Dimensjon	Beskrivelse
Strategi og mandat	Fokus på anskaffelsesfunksjonens rolle og mandat, utvikling av dens strategi og målsetninger og hvilken grad dette er forankret i virksomhetens overordnede virksomhetsplan og strategi.
Organisasjon	Organisasjonens og anskaffelsesfunksjonens struktur, organisering, roller, kapasitet, og i tillegg samhandling mellom enhetene.
Anskaffelsesprosess	Steg for steg fra behov oppstår, utarbeidelse av konkurransedokumenter og gjennomføring av konkurranse, forhandling og kontraktsignering, oppfølging av kontrakt og avslutningsvis utfasing.
Kompetanse	Kartlegging av hvorvidt det foreligger etablerte kompetanseprofiler. Utvikling og ledelse av anskaffelsesfunksjonens ressurser, fra opplæring og kurs til karriereutvikling og progresjon.
Systemstøtte	Eksistens av teknologi som bidragsyttere til å effektivisere anskaffelsesprosessen.



Resultater intervjuer og fokusgrupper

Det er vesentlige forskjeller i opplevd modenhet mellom ansatte som jobber med anskaffelser i de forskjellige avdelingene og ledere og ansatte i Innkjøp Konsern. Dette er avdekket gjennom intervjuer. Intervjuobjektene har ikke blitt bedt om å oppgi en score for modenhet, men scoren er vurdert av prosjektteamet ut fra tilbakemeldinger gitt i intervjuene. De største forskjellene ligger i dimensjonene Strategi og mandat, organisasjon og systemstøtte.





Bergen kommune har en felles forståelse av utfordringer

Det er i stor grad en felles forståelse av dagens utfordringer/tiltak mellom enheter og innkjøp konsern

Enheter prioritet

Mer kapasitet hos Innkjøp konsern



Se det totale behov i Bergen kommune og samkjøre anskaffelser



Sentralisere oppfølging av samfunnsansvar



Sentrale ressurser for entreprise relaterte anskaffelser



Tettere samarbeid rundt anskaffelser (se den røde tråden)



Bedre og tydeligere maler som passer forskjellige anskaffelser



Bedre tid til forberedelse av anskaffelser (se behov)



KGV og KAV bruk bør sentraliseres for de som bruker det sjelden



Innkjøp Konsern prioritet

Økt kapasitet til å hjelpe

Se det totale behov i Bergen kommune (behov skjer lokalt)

Sentralisere oppfølging av samfunnsansvar

Ser behov for tettere samarbeid om entreprise relaterte anskaffelser

Jobbe tettere med bestillere av IK tjenester

Bedre maler

Prioritere riktig ihht brukernes behov

Redusere antall brukere av KGV og KAV

Agenda



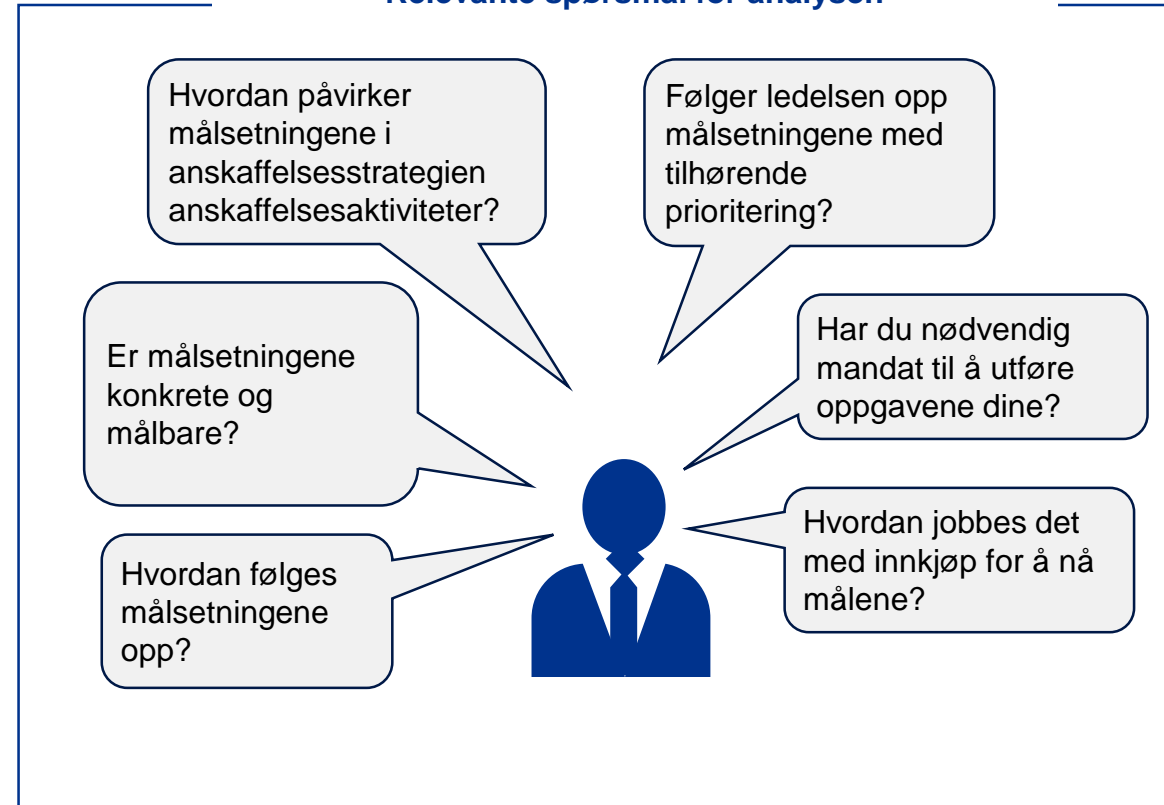
1	Sammendrag	6
2	Fremgangsmåte og gjennomføringsmodell	8
3	Resultater fra analyser gjennomført	16
	a) Modenhetsanalyse	
	b) Strategi og mandat	
	c) Organisasjon	
	d) Anskaffelsesprosess	
	e) Kompetanse	
	f) Systemstøtte	
	g) Oppsummering av analyser	
4	Videre utvikling av anskaffelsesfunksjonen	78
5	Implementeringsprosjekt - suksesskriterier	107



Strategi og mandat - introduksjon

Strategi- og mandatsanalysen har som hensikt og vurdere hvorvidt dagens anskaffelsesstrategi er implementert og i hvilken grad definerte målsetninger legger føringer for anskaffelsesprosesser, og at disse følges opp.

Relevante spørsmål for analysen





Modenhetsnivåer strategi og mandat

I denne vurderingen legges det vekt på anskaffelsesfunksjonens rolle i organisasjonen, og hvordan anskaffelsesfunksjonen arbeider for å realisere best mulig resultater innen sitt ansvarsområde. Vurderingen baseres både på anskaffelsesfunksjonens egne målsetninger og strategi og realiseringen av denne, samt hvordan anskaffelsesfunksjonen samarbeider og utvikler seg i takt med resten av organisasjonen. Jo lengre opp på modenhetsstigen en organisasjon hører til desto tydeligere er innkjøpsprestasjoner både kvantitative og kvalitative med tilhørende økt anerkjennelse, fokus og påvirkning på resten av virksomheten.

Nivå 1 - Ad Hoc	Nivå 2 - Administrativ	Nivå 3 - Prisoptimal	Nivå 4 - Strategisk	Nivå 5 - Optimalisert
<ul style="list-style-type: none"> Ingen dokumenterte målsetninger, strategi eller ambisjonsnivå Utydelig mandat og manglende evne til å styre anskaffelsesprosesser Stor andel kontrakter inngås og følges opp utenfor anskaffelsesfunksjonen Manglende forankring av innkjøpsarbeidet i toppledelse 	<ul style="list-style-type: none"> Etablert strategi og målsetninger, men manglende forankring i virksomhetens overordnede målsetninger Mandat forankret i organisasjon, men det er fortsatt anskaffelsesområder som går på utsiden av definert ansvarsmatrise Strategi er ikke brutt ned i handlingsplaner som følges opp Manglende forankring av strategi, målsetninger og ambisjon i hele anskaffelsesfunksjonen Toppledelse etterspør ikke resultater på måloppnåelse 	<ul style="list-style-type: none"> Definerte årlige handlingsplaner per satsningsområde i innkjøpsstrategi som følges opp gjennom KPI'er. Begrenset oppmerksomhet rundt innkjøpsaktiviteter på utsiden av anskaffelsesfunksjonen Et etablert KPI regime tillater innkjøp å følge opp og monitorere >75 % av anskaffelser og innkjøp effektivt. Årlige møtepunkter med ulike interessenter og interne kunder for å sammen bli enige om hvordan innkjøp og forretningsenhet skal samarbeide mot felles mål 	<ul style="list-style-type: none"> Innkjøpsstrategien er nedbrutt i tydelige kvantitative og kvalitative mål som følges opp og rapporteres til hver enkelt forretningsenhet Innkjøpsmålsetninger gjenspeiles i anskaffelsesfunksjonens ansatte personlige målsetninger Innkjøp jobber proaktivt for å støtte interne kunder med utarbeidelse av deres langsiktige handlingsplaner og behovsvurdering. > 90% av alle anskaffelser, kontraktsoppfølging og innkjøp gjennomføres av ansatte i anskaffelsesfunksjon som har tilstrekkelig etterprøvd kompetanse. Innkjøpsleder rapporter løpende til toppledelse 	<ul style="list-style-type: none"> Toppledelse har ambisiøse resultatmål gjennom innkjøp Innkjøp involveres tidlig i behovsplanleggingen av anskaffelser og har en forankret utfordrerrolle for å sørge for at reelt behov anskaffes på best mulig måte. Samtlige kategorier styres og utvikles basert på individuelle kategoriplaner og målsetninger Alle ansatte kjenner seg igjen i anskaffelsesfunksjonens målsetninger og ambisjoner, og vet hvordan de selv bidrar til å oppnå disse. Innkjøp leverer betydelige verdiskapning som er etterprøvd ned til hver enhet sitt budsjett og resultat Leder av innkjøp har høy status i virksomheten



Bergen Kommune har en oppdatert anskaffelsesstrategi som følges opp, men det foreligger et potensial for ytterligere kvantifisering av målsetninger og økt ambisjonsnivå.

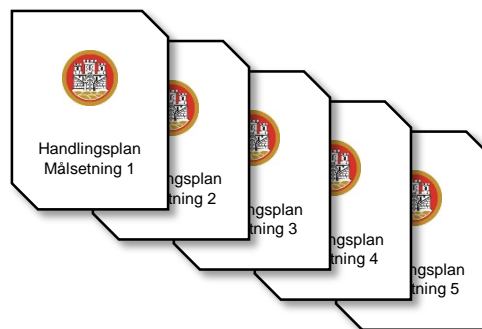
Det foreligger en oppdatert anskaffelsesstrategi med tilhørende handlingsplaner som følges av IK. Anskaffelsesstrategien er forankret i Bergen Kommunes overordnede virksomhetsmål, og blir fulgt opp av kommunens toppledelse. Det er en svakhet at målsetningene i anskaffelsesstrategien ikke lar seg følge opp gjennom definerte KPI'er. Dette gjør det utfordrende å følge opp status, samt prioritere videre tiltak og initiativer. Et siste aspekt ved manglende KPI'er er at utfordringer ved synliggjøring av anskaffelsesfunksjonens resultater og dens påvirkning på Bergen Kommunes verdiskapning.

STRATEGIDOKUMENTET



- Anskaffelsesstrategien skal være et dokument som fornyes hvert fjerde år
- Målsetningene har ikke tilstrekkelig tydelighet
- Potensial for ytterligere økt ambisjonsnivå

HANDLINGSPLAN PER MÅLSETNING



- Bergen kommune har en handlingsplan med tiltak per målsetning i anskaffelsesstrategien.

KPI-ER

Måling	Sevingsområder	Status	Indikatorer	Verdi	Utvikling	Min - Max
Hovedmålsetning for anskaffelse i Bergen kommune	Stette kunden	🟡	Kjøp på rammeavtale	73,8%		(50-75)
	Internekontroll	🟠	Kjøp på rammeavtale (R0)	25,4%		(10-40)
	Kompetanse	🟢	Etterregulerte innkjøpsordre	3,8%		(10-20)
	Eksternreduksjon	🟡	Turboen	10,8%		(5,7-12)
	Forsikling og effektivitet	🟡	Realiserte besparelser	127 MNB		(100-150)
			Prosjekterte innkjøpsordrer per sentrale innkjøper	709,4		(500-1000)
			Prosjekterte innkjøpsordrer per sentrale innkjøper	105,3		(100-150)
			Gjennomsnittlig betaling per ID-prosjekt	5,84		(5,7-5,94)

- Det mangler det KPI'er som kan synliggjøre hvorvidt tiltakene har ført til en endring både i IK og hele organisasjonen.

Ikke etablert



Vurdering av anskaffelsesfunksjonens målsetninger

Bergen Kommunes anskaffelsesstrategi består av 5 målsetninger for perioden 2017 – 2020 (vist under). KPMGs vurdering av i hvilken grad disse målsetningene er realisert er begrenset, da målsetninger ikke er direkte koblet mot definerte KPI'er og KPMGs gjennomgang ikke har inkludert evaluering av kvalitet og gjennomføring i faktisk gjennomførte anskaffelsesprosjekter eller kontraktsoppfølging. Vurderingen gjennomført er følgende basert på anskaffelsesfunksjonens egne dokumenter for å følge opp målsetningen, samt observasjoner og svar fra gjennomførte intervjuer.

Gjennomførte intervjuer viser at det er forskjellig kjennskap til strategiens innhold og målsetninger mellom medarbeidere i Innkjøp Konsern og andre avdelinger. Kjennskapet til de ulike målsetningene og handlingsplaner er generelt høyt i Innkjøp Konsern, som har sin naturlige forklaring i at det er i denne enheten arbeidet med å følge opp målsetningene i stor grad gjennomføres. For medarbeidere i andre avdelinger er innsikten og forankring svært variabel. I vurderingen under er det derfor lokale avdelinger tillagt stor vekt.

Målsetninger i Anskaffelsesstrategi 2017 - 2020

1

Kommunens anskaffelser skal organiseres effektivt, med avklarte roller og rett kompetanse

2

Kommunens anskaffelser skal dekke brukernes behov og ha riktig kvalitet

3

Kommunens anskaffelser skal bidra til innovasjon og markedsutvikling

4

Bergen skal være en foregangskommune for samfunnsansvar i sine anskaffelser

5

Kommunen skal opptre profesjonelt og ryddig i møte med leverandørmarkedet

Kommentar

Det foreligger et betydelig fokus og oppfølging på at anskaffelser gjennomføres ihht gjeldende lover og regler. Kompetansen vurderes til å være god i Innkjøp Konsern, med større variasjoner i avdelingene. Innkjøp Konserns rolle og mandat er ikke godt nok forankret i alle avdelinger.

Fortsatt potensial for å sikre bredere involvering ved konsernovergripende rammeavtaler. Tettere samarbeid mellom kravstiller og innkjøp etter oversendt kravspesifikasjon til innkjøp vil også bidra til økt kvalitet og sikring av reel ivaretagelse av behov når kontrakt blir signert.

Utstrakt bruk av markedsdialog og innovative anskaffelser blir stadig benyttet på flere anskaffelser, men dette er fortsatt til en viss grad personavhengig, og det foreligger enda ikke operasjonaliserte føringer for når dette skal anvendes.

Gjennomføres profesjonelt i anskaffelsesprosessen frem til kontrakt er signert. Større variasjoner i oppfølging av selve kontrakten grunnet manglende kapasitet, kompetanse og/ eller systemstøtte. Generelt har fokuset på dette området blitt løftet det siste året.

For anskaffelser som er godt planlagt og gjennomføres i henhold til definert prosjektplan og godkjent anskaffelsesstrategi er en profesjonell tilnærming mot leverandørmarkedet. Men, det er fortsatt mange anskaffelser hvor ovennevnte ikke er tilfelle, og dette påvirker også kommunens møte med leverandører



Evaluering strategi og mandat

Innkjøp har en sentral rolle i Bergen Kommune. anskaffelsesfunksjonens målsetninger og strategi er forankret i en oppdatert anskaffelsesstrategi, som følges av Innkjøp Konsern gjennom tiltak og rapportering på disse. Det foreligger videre en handlingsplan med tiltak for oppnåelse av hver målsetning i anskaffelsesstrategien. Det største potensialet for videre utvikling av dette området ligger i videre konkretisering og kvantifisering av anskaffelsesfunksjonens målsetninger. Tydelige besparelser, effektivitet eller andre prosessmål vil være et viktig steg for å sikre videre synliggjøring av anskaffelsesfunksjonens resultater i organisasjonen, og bidra til ytterligere fokus og prioritering i videre utvikling. En oppsummering av de sentrale styrker og svakheter identifisert er vist under:

Styrker



Bergen kommune har en oppdatert anskaffelsesstrategi som blir fornyet hvert fjerde år.

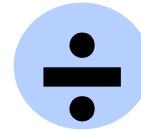


Innkjøp Konsern jobber i henhold til budskapet i anskaffelsesstrategien og utfører tiltak i tilknytning til målsetningene

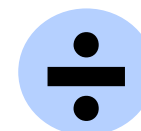


Det foreligger en handlingsplan med tiltak for oppnåelse av hver målsetning i anskaffelsesstrategien. Det rapporteres på målsetningene.

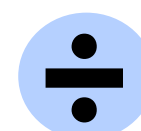
Svakheter



Strategi og målsetninger er ikke tilstrekkelig kvantifiserte, og har etter KPMGs vurdering rom for ytterligere økt ambisjonsnivå.



Anskaffelsesstrategien er ikke i tilstrekkelig grad kommunisert ut til interne kunder eller ansatte som jobber med anskaffelser.



Innkjøp Konsern mangler tydelig mandat overfor de resterende enhetene i kommunen, og enhetene er usikre på hva de kan pålegges av IK

KPMG har vurdert dimensjonen strategi og mandat til å ligge på nivå 2,5. Den viktigste årsaken til at vi ikke anser et høyere nivå som riktig er manglende kvantifisering av målsetninger og resultatmål, samt kommunikasjon og oppfølging av disse til resten av anskaffelsesfunksjonen og organisasjonen.

Agenda



1	Sammendrag	5
2	Fremgangsmåte og gjennomføringsmodell	9
3	Resultater fra analyser gjennomført	17
	a) Modenhetsanalyse	
	b) Strategi og mandat	
	c) Organisasjon	
	d) Anskaffelsesprosess	
	e) Kompetanse	
	f) Systemstøtte	
	g) Oppsummering av analyser	
4	Videre utvikling av anskaffelsesfunksjonen	79
5	Implementeringsprosjekt - suksesskriterier	107



Organisasjon - introduksjon

Organisasjonsanalysen har som hensikt å vurdere nåværende organisasjonsstruktur, med tilhørende kommunikasjon og koordinering og hvorvidt denne gjenspeiler Bergen Kommunes fokus, ambisjonsnivå og målsetninger for anskaffelsesfunksjonen.

Relevante spørsmål for analysen





Modenhetsnivåer Organisasjonsstruktur

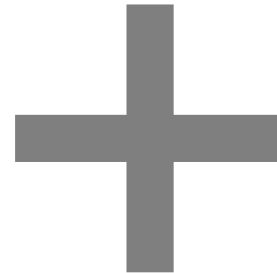
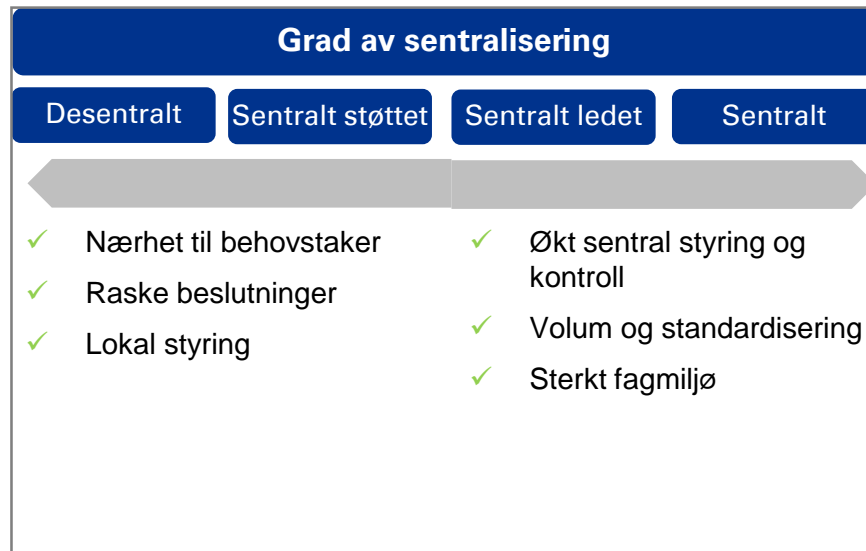
I vurdering av modenhetsnivå på organisasjonsstruktur evalueres hvorvidt nåværende anskaffelsesstruktur og organisasjonsform er hensiktsmessig, samt i hvilken grad den etterlevs i praksis. Vurderingen inkluderer i hvor stor grad innkjøp har tatt eierskap til hovedvekten av anskaffelsesporteføljen, inkludert strategisk styring av de største innkjøpsområdene. Videre er det sentralt at anskaffelsesprosesser styres gjennom et oppdatert rollelandskap, rapporteringslinjer og fullmaktsnivåer – og at disse er tilstrekkelig kommunisert.

Nivå 1 - Ad Hoc	Nivå 2 - Administrativ	Nivå 3 - Priso optimal	Nivå 4 - Strategisk	Nivå 5 - Optimalisert
<ul style="list-style-type: none">Innkjøp er ikke en etablert funksjonRoller og arbeid relatert til innkjøp er ikke definert, og ikke konsistent på tvers av avdelingerAnskaffelsesaktiviteter blir utført på lokalt nivå, med manglende oppfølging eller koordinering mellom enheterBeste praksis deles ikke mellom avdelinger eller enheterManglende innsikt forbruk og elementære KPI`er som avtaledekning og andel innkjøp med bruk av innkjøpsordre.	<ul style="list-style-type: none">Noe koordinering mellom enheter, men gjennomføres i hovedsak desentralt.Roller og arbeid relatert til innkjøp er ikke definert, og ikke konsistent på tvers av avdelingerFelles avtaler inngås for enkelte kontrakterEtablert innkjøpsfunksjon, men dens påvirkning på lokale enheter er begrensetBegrenset deling av beste praksisInnkjøps fokus er merkantil gjennomføring og prosessering av behov	<ul style="list-style-type: none">En sentral innkjøpsfunksjon håndterer de største innkjøpsområdeneNoe spesialisert kompetanse innen strategiske anskaffelsesområderInnkjøp rapporter til nivå 3 i organisasjonenSentral innkjøpsfunksjon har ansvaret for å konsolidere avtaler der dette er hensiktsmessigValg av organisasjonsstruktur er basert på virksomhetens og anskaffelsesfunksjonens målsetninger og ambisjonerSentral innkjøpsfunksjon bidrar med grunnleggende kompetanse, maler og verktøy som tilgjengeliggjøres for lokale enheterInnkjøp har oversikt og innsikt i store deler av virksomhetens forbruk.	<ul style="list-style-type: none">Sentralt innkjøp rapporter på innkjøps KPI`er på vegne av hele virksomhetenanskaffelsesfunksjonen organisasjonsstruktur gjenspeiler reelt behov, og bevisst valgt hybride strukturer der dette er hensiktsmessigSentralt innkjøp har bygget spisskompetanse innen de fleste innkjøpskategorierDet eksisterer et fullstendig rollelandskap som oppdateres og forvaltes av sentralt innkjøpAnskaffelser koordineres på tvers av alle enheterSentralt innkjøp følger opp at alle lokale innkjøp skjer i henhold til definerte prosesser, prosedyrer og rutinerInnkjøp rapporter til nivå 2 i organisasjonen	<ul style="list-style-type: none">Sentralt innkjøp rapporter på innkjøps KPI`er på vegne av hele virksomhetenanskaffelsesfunksjonen organisasjonsstruktur gjenspeiler reelt behov, og bevisst valgt hybride strukturer der dette er hensiktsmessiganskaffelsesfunksjonen har spesialiserte ressurser til å lede ulike innkjøpsområder/ kategorierStordriftsfordeler i anskaffelser er optimalisertRessurser arbeider tverrfaglig for å sikre at alle relevante elementer ivaretas i strategier og anskaffelserInnkjøp fokuserer på og rapporter på totale levetidskostnaderBeste praksis metode og verktøy deles på tvers av avdelinger, tilpasset hver enkelt kategori



Valg av organisasjonsstruktur og grad av sentralisering

Ulike organisasjonsmodeller tjener ulikt formål, og det eksiterer følgende ikke en fasit på hvem som er det optimale alternativet. Men, ved vurdering av organisasjonsstruktur så er det ulike komponenter som må vurderes: Grad av sentralisering og organisasjonstype. Til sammen gir disse to ulike valg innenfor et bredt sett av mulige strukturer. KPMGs har erfart at flere ulike organisasjonsstruktur kan bidra til å skape ledende anskaffelsesfunksjoner. En kort illustrasjon av valgmuligheter er illustrert under, med nærmere spesifisering på de neste sidene.



Valgt organisasjon som gjenspeiler virksomhetens behov, ambisjon og målsetninger. Valg kan endres med tiden etter hvert som virksomheten utvikler seg.



Grad av sentraliseringer gir ulike fordeler og ulemper. Hva som er hensiktsmessig avhenger av fokus, rammebetingelser og målsetninger

Ulike grad av sentralisering gir ulike fordeler og ulemper. Hva som er riktig for Bergen kommune vil avhenge av anskaffelsesfunksjonens fokus, målsetninger og ambisjonsnivå – i tillegg til kommunens innkjøpskarakteristika (hva kjøpes, hvem kjøper, hvor kjøpes det fra). Oversikten til høyre illustrerer generelle fordeler og ulemper som en hhv. Sentral og lokal organisasjonsstruktur medfører. For eksempel hvis målet er å være **tett på behovseiere** er det fordel med en desentral organisering, men da mister man samtidig muligheten til å **konsolidere volum**.

Ved vurdering av organisasjonsstruktur gjelder det å finne de riktige kompenserende tiltakene for å minimere ulempene.

Sentral	Hva er prioritert	Desentral
+	Sammenslåing av volum	-
+	Behovsstyring og optimalisering	-
-	Fleksibilitet og hurtighet	+
-	Behovsorientering	+
+	Akkumulering av innkjøpskompetanse	-
+	Samlet innsikt og styring	-
+	Internkontroll	-
-	Aksept hos behovseiere	+
+	Ressursutnyttelse	-

Minimere ulemper – maksimere fordeler



Grad av sentralisering fortsetter

Ulike organisasjonsmodeller tjener ulikt formål. Den mest hensiktsmessige modell avhenger av den enkelte organisasjons særtrekk (geografisk spredning, faglige behov, antall lokasjoner, kompleksitet, modenhet, mv). I figuren under har vi laget en **forenklet** beskrivelse av ulike organisatoriske modeller fra desentralt til sentralt, med hvilke fordeler hver og en av de medfører. Sentralt ledet organisasjonsstruktur er den mest vanlige organisasjonsstrukturen for større offentlige og private aktører.

Organisatoriske modeller

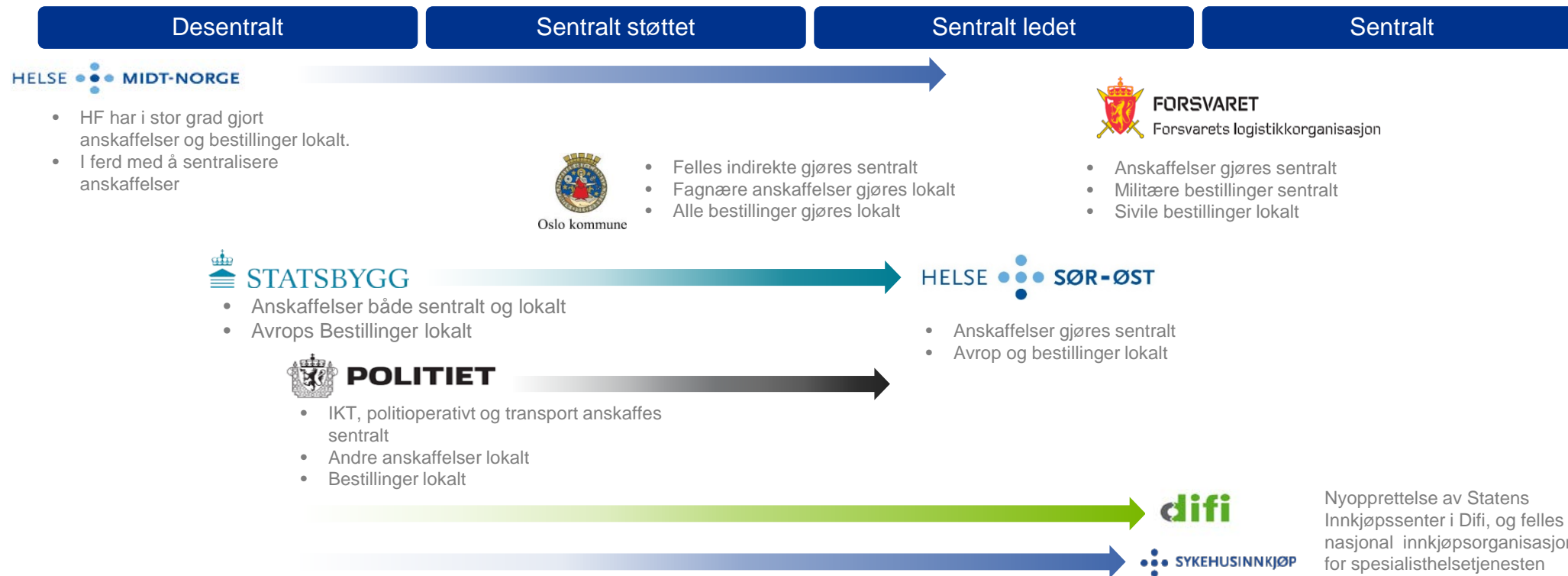
	Desentralt	Sentralt støttet	Sentralt ledet	Sentralt
Beskrivelse	Lokale avdelingene har selv ansvaret for å gjennomføre alle prosesser på egenhånd, med ingen oppfølging fra sentralt hold	En sentral funksjon har ansvaret for prosessinnhold, krav og oppfølging. Men selve anskaffelsesprosessene gjennomføres lokalt. Sentrale ressurser benyttes som rådgivere ved behov eller fastsatte parametere Ofte vil konsernovergripende avtaler gjennomføres sentralt.	En sentral funksjon gjennomfører anskaffelser og følger opp kontrakter. Noen områder/ kategorier kan være delegert til lokale enheter. Bestillinger og avrop gjennomføres lokalt.	Alle anskaffelsesaktiviteter ledes og gjennomføres sentralt. Interessenter og behovstakere blir involvert ved behov
Fordeler	<ul style="list-style-type: none"> • Økt fleksibilitet og hurtighet • Tett på behov • Mulig for å tilpasse seg avdelings spesifikke behov og innkjøpsportefølje • Større aksept hos behovseiere 	<ul style="list-style-type: none"> • Økt grad av sentralt styring • Gjennomføring av anskaffelser og innkjøp gjøres av lokale ressurser som kjenner interne kunder og behov best 	<ul style="list-style-type: none"> • Stor grad av kontroll over hele innkjøpsporteføljen • Dedikerte medarbeidere med høy kompetanse • Høy grad av prosessetterlevelse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Full kontroll på innkjøpsporteføljen • Mulighet for maksimal konsolidering av innkjøpsvolum • Spisskompetanse • Ressursutnyttelse • God internkontroll



Hva er trendene blant offentlige virksomheter i Norge?

Det er en trend innen offentlig sektor mot mer sentraliserte anskaffelsesfunksjoner. KPMGs vurdering er at dette skyldtes en generell økt satsning på anskaffelser og styrkning av sentrale miljøer for i første omgang få kontroll på sin anskaffelsesportefølje og behov for å bygge spesialistkompetanse. Av virksomhetene KPMG har samarbeidet med er det et felles trekk at samtlige ønsker en midlertidig økt sentralisering (3-4 år), for så vurdere muligheten for å gå i en mer desentral retning når tilstrekkelig internkontroll er på plass med tilhørende helhetlig prosesslandskap.

Organisatoriske modeller





Bergen Kommune har valgt en sentralt ledet organisasjonsmodell, men praksis trekker i retning av sentralt støttet.

På papiret (Anskaffelsesstrategi):

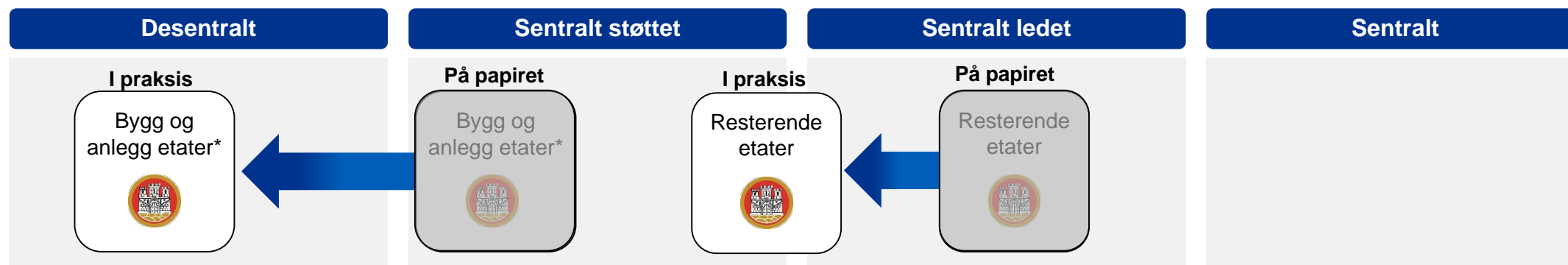
I Bergen Kommunes anskaffelsesstrategi 2017-2020 står ansvaret og oppgavene til Innkjøp Konsern tydelig beskrevet, som blant annet inkluderer følgende:

- Innkjøp konsern har hovedansvar for overordnede prinsipper og rutiner, samt inngåelse av de fleste sentrale rammeavtaler, både for varer og tjenester.
- Innkjøp Konsern har ansvaret for å tilrettelegge for bruk av systemer og verktøy for resten av organisasjonen. I tillegg skal
- Innkjøp Innkjøp konsern gjennom aktiv bruk av verktøy for innkjøpsanalyse avdekke manglende avtalelojalitet, distribuere nøkkelinformasjon til kontraktsoppfølging
- Innkjøp konsern har ansvar for å følge opp og rapportere status for implementering av strategien i den kommunale organisasjon.

Punktene over samt innhold i andre dokumenter gjør at KPMG vurderer Bergen Kommunes anskaffelsesfunksjon vurderes til å formelt være sentralt ledet, med unntak av Etat for utbygging og VA-etaten som i større grad har ansvaret for gjennomføring av egne anskaffelser, og følgende er sentralt støttet.

I praksis:

1. Basert på KPMGs observasjoner trekker den praktiske gjennomføringen av anskaffelser i retning av en mer sentralt støttet organisering. Dette begrunnes i at anskaffelser som «på papiret» skulle blitt gjennomført av Innkjøp Konsern gjennomføre av den enkelte avdeling.
2. For Etat for utbygging og VA-etaten operer disse i praksis som desentrale enheter, med begrenset involvering og styring fra Innkjøp Konsern.



*Bygg og anlegg: Etat for utbygging, VA, Bymiljøetaten, Etat for bygg og eiendom, Etat for boligforvaltning



Årsakene til forskjellen mellom papirorganisasjon og praksis er sammensatte

En mulig negativ konsekvens av at faktisk gjennomføring av anskaffelser avviker fra tiltenkt landskap, er at fordelene ved valgt grad av sentralisering faller bort. I Bergen kommunes tilfelle vil det innebære at grad av styring og kontroll reduseres og manglende kvalitet i anskaffelsesprosesser som følge av at anskaffelser gjennomføres av ressurser med mindre kompetanse. Vi har nedenfor forsøkt å oppsummere hva vi vurderer som sentrale årsaker til forskjellene mellom tiltenkt organisasjon og praktisk gjennomføring, samt hvilke potensielle risikoer dette medfører.

Årsaker

1. Innkjøp konsern har ikke tilstrekkelig kapasitet til å gjennomføre alle anskaffelser som faller inn under ansvarsområdet
2. Et stort antall anskaffelser er ikke planlagte, dvs. at de ikke er en del av godkjente anskaffelsesplaner for neste periode og Innkjøp Konsern har ikke planlagt sin ressursstyring tilsvarende
3. Valgt grad av sentralisering er ikke tilstrekkelig forankret med avdelinger sin ledelse, noe som resulterer i lokal lederstøtte for gjennomføring av lokale anskaffelser
4. Prosessen for samhandling mellom Innkjøp Konsern og lokale avdelinger er i for stor grad stykket opp, noe som resulterer i at lokale avdelinger velger å gjennomføre på egenhånd

Potensielle risikoer

1. Ansatte som gjennomfører anskaffelser lokalt i dag har ikke tilstrekkelig kompetanse, da organisatorisk modell med tilhørende roller ikke legger opp til dette
2. Anskaffelser gjennomføres mindre effektivt med redusert kvalitet
3. Manglende forankring mellom Innkjøp Konsern og lokale avdelinger for hva som faktisk er ansvarsdelingen mellom disse
4. Innkjøp Konsern mister grad av styring og kontroll for å følge opp sitt ansvarsområde, og oppfølging av anskaffelsesfunksjonens målsetninger
5. Innkjøp Konsern blir tvunget inn i et reaktivt modus for å forsøke å fange opp allerede igangsatte prosesser
6. Innkjøp Konsern mister tillitt i organisasjonen

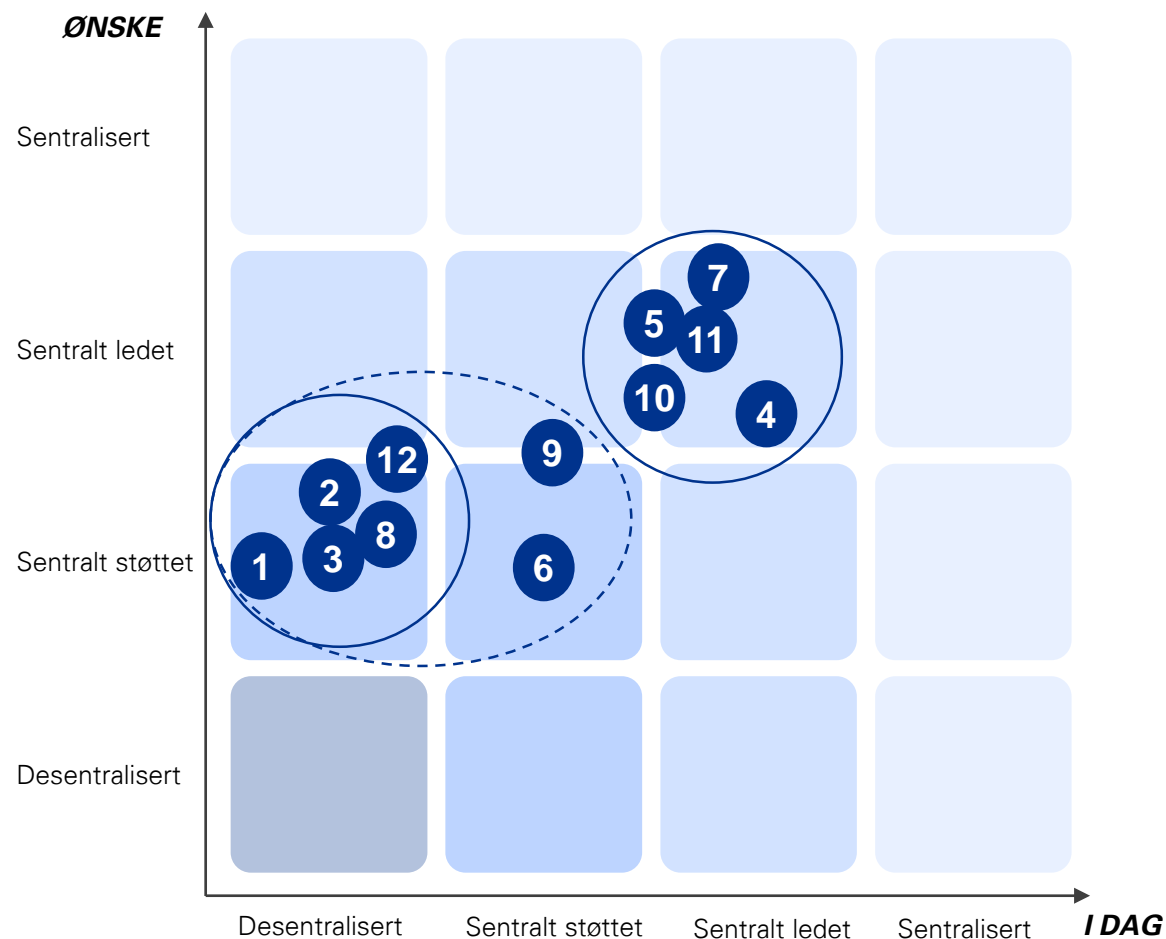


Enhetenes bruk av Innkjøp Konsern og fremtidig ønske om bruk av Innkjøp Konsern

Basert på informasjon som har kommet frem i de gjennomførte intervjuene har prosjektet satt opp en oversikt over graden av sentralisering/graden av bruk av Innkjøp, og ønsket sentralisering/bruk av Innkjøp Konsern per enhet i Bergen Kommune. Dette er altså en fremstilling av hvordan enhetene vil plassere seg selv i dag, og ønsket plassering i fremtiden.

Enhetene som jobber med bygg og anlegg har plassert seg i en desentralisert klynge som ønsker mer støtte fra Innkjøp Konsern. En annen klynge plasserer seg som en mellomting mellom sentralt støttet og ledet, men ønsker å være sentralt ledet. Idrettsservice(6) og Bymiljøetaten(9) trekkes inn i bygg og anlegg klyngen gitt fagfeltet de jobber innenfor er ofte relatert til dette.

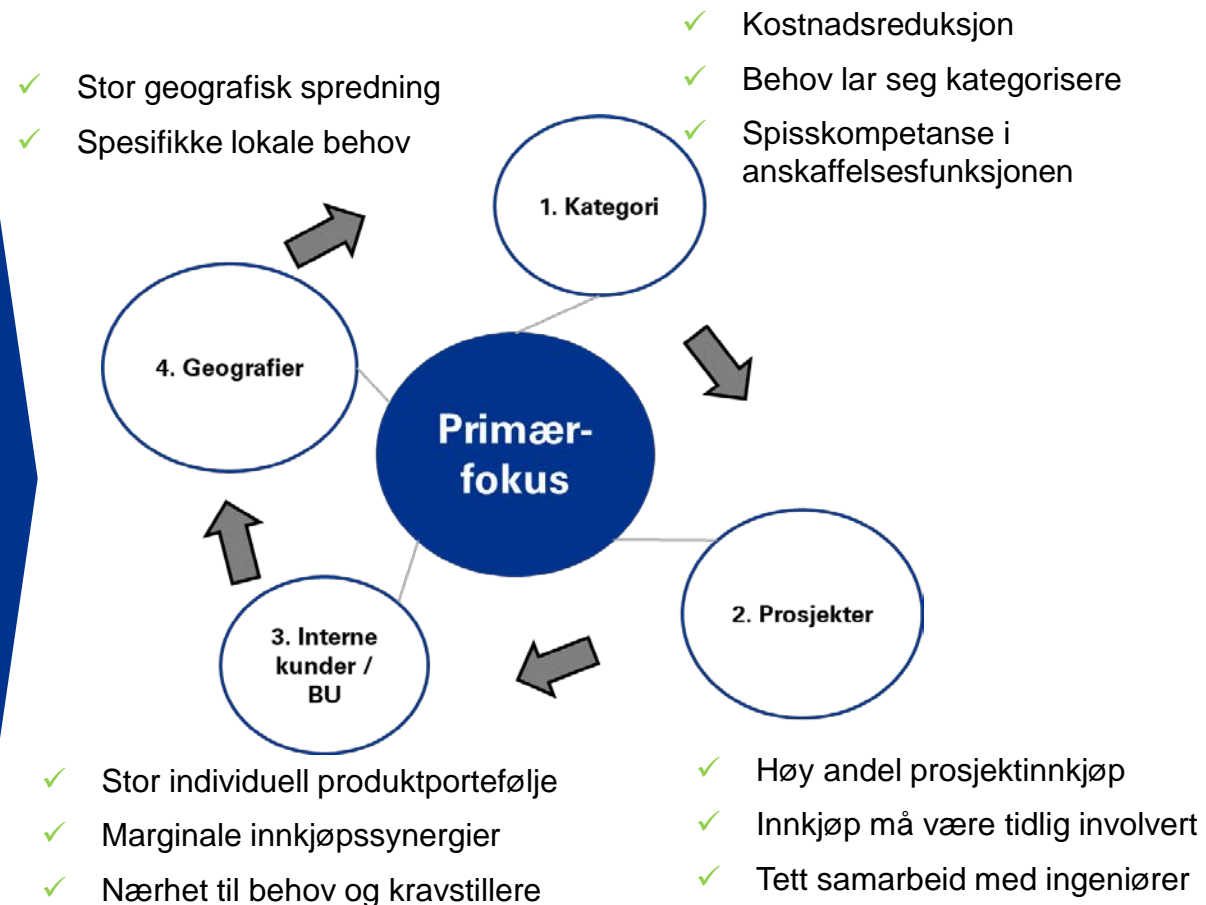
- | | |
|---|--|
| 1 Etat for utbygging | 7 Økonomi (BKKN) |
| 2 Etat for bygg og eiendom | 8 Vann- og avløpsetaten |
| 3 Etat for boligforvaltning | 9 Bymiljøetaten |
| 4 Digitalisering og innovasjon | 10 Byråden (BBSI) |
| 5 Økonomi og administrasjon (BSBI) | 11 Økonomi og kontraktstyring (BHO) |
| 6 Idrettsservice | 12 Bergen vann KF |





Organisasjonsstyper

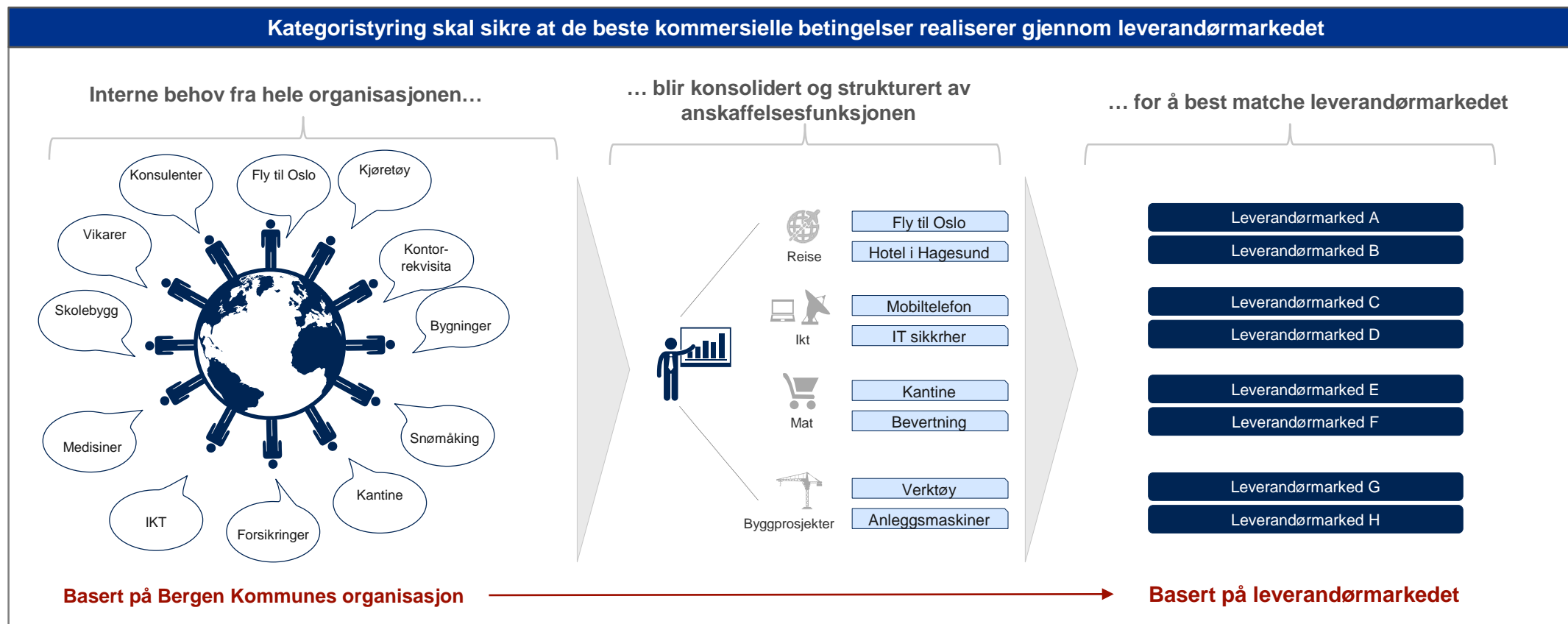
- Ved organisering av en anskaffelsesfunksjon eksisterer primært fire alternative strukturer. Disse fire er illustrert i figuren til høyre. Hver og en av disse gir ulike fordeler og passer ulike organisasjoner avhengig av organisasjonens utseende og innkjøpskarakteristika. Videre følger en overordnet beskrivelse av de fire typene:
- 1. Kategori:** Egner seg for virksomheter som har en høy grad av sammenfallende innkjøp mellom ulike avdelinger og som ønsker å investere i sin innkjøpsfunksjon for å realisere kostnadsreduksjoner. Kategoristyring er et begrep som har mange forskjellige definisjoner. For å gi et best mulig innblikk i hva KPMGs tolkning og håndtering av kategoristyring er vil vi på de neste sidene vise hva dette innebærer i praksis
 - 2. Prosjekter:** Egner seg for virksomheter som har en stor grad av prosjektinnkjøp/ investeringer. I disse tilfellene organiseres anskaffelser som en del av overordnet prosjektorganisering
 - 3. Interne kunder/BU (Business units/avdelinger):** Egner seg for virksomheter som har avdelinger med svært ulikt innkjøpsbehov, og hvor synergiene, både kvalitative og kvantitative ved konsolidering er begrensende
 - 4. Geografier:** Egner seg for virksomheter som opererer over store geografiske avstander (land, kontinenter) og hvor leverandørmarkedet og behov er unike per lokasjon
 - 5. Hybrid:** Innebærer at en organisasjon har valgt to eller flere av ovennevnte alternativer. Et eksempel kan være at man velger alt 1. kategoribasert for alle områder med stor grad av felles behov for tvers, tillater egen organisasjonsstruktur for områder som i stor grad er alt 3. avdelingsspesifikke





Hva er kategoristyring?

Kategorier som valgt organiseringsform gjennomføres for å legge til rette for kategoristyringsprosesser. Ved kategoristyring har anskaffelsesfunksjonen ansvaret for å strukturere alt av interne behov slik at det gjenspeiler leverandørmarkedets egen segmentering. Innkjøps rolle er å gjøre om behov slik at det matcher leverandørmarkedet som illustrert under:





Hvordan fungerer kategoristyring?

Kategoristyring er en systematisk fremgangsmåte for å sikre at reelt behov anskaffes på best mulig måte med optimale betingelser. Denne fremgangsmåten består av fire hovedsteg, illustrert i figuren under

De fire hovedstegene i kategoristyring

1. Initiere

Samle sammen et tverrfaglig team

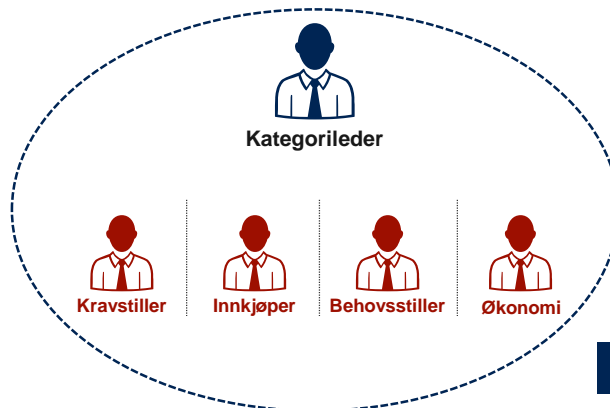


2. Kategorianalyse

Gjennomføre spend analyse, intern behovsanalyse og markedsanalyse



Kategoriteam



4. Implementere og realisere gevinster

Implementeringsplan, definere ansvar og følge opp resultater (til regnskapseffekt)



3. Utarbeide strategi

Utarbeide strategi og handlingsplan





Arbeidsmetodikk i kategoristyring

Samtlige kategoriteam arbeider etter samme metodikk for å identifisere nye forbedringsinitiativer og optimalisere kategorien

Fremgangsmåte og resultater



Tverrfaglige team

- Tverrfaglig deltakelse i arbeidsmøter (eks. kravstiller, økonomi, etc.)



Innkjøpsanalyser

- Ulike analyser som bryter ned innkjøpet gjennomført



Standard metode

- Strukturert metodisk tilnærming til diskusjon



Ekspertise

- Kompetanse på innkjøpskategoriene



Gevinstinitiativer

- Kvantifiserte besparelses-initiativer
- Tverrfaglige 'utenfor boksen' diskusjoner



Forankring

- Tverrfaglig forankring til initiativene fra alle behovseiere og viktigste interessenter

Tiltaksområder for diskusjon

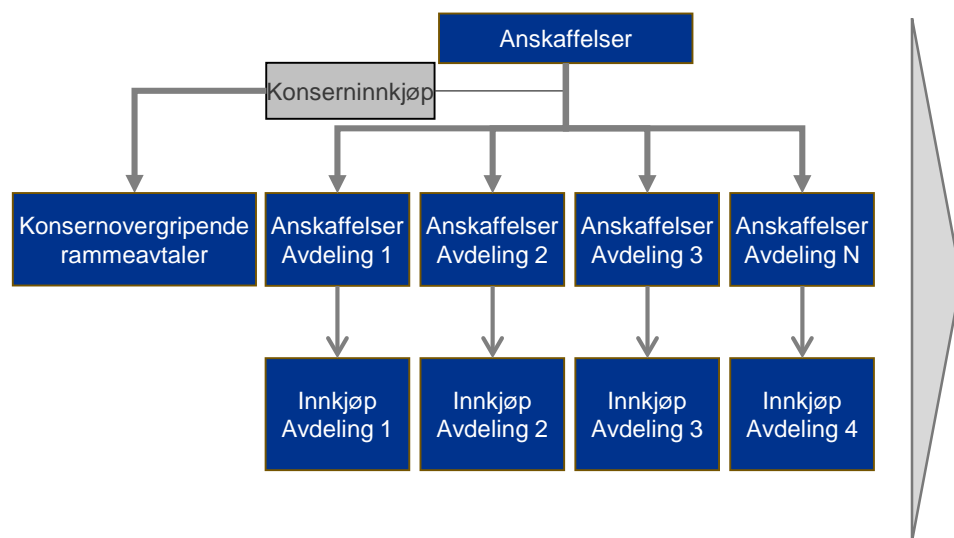




Eksempel på en kategoribasert organisasjonsstruktur

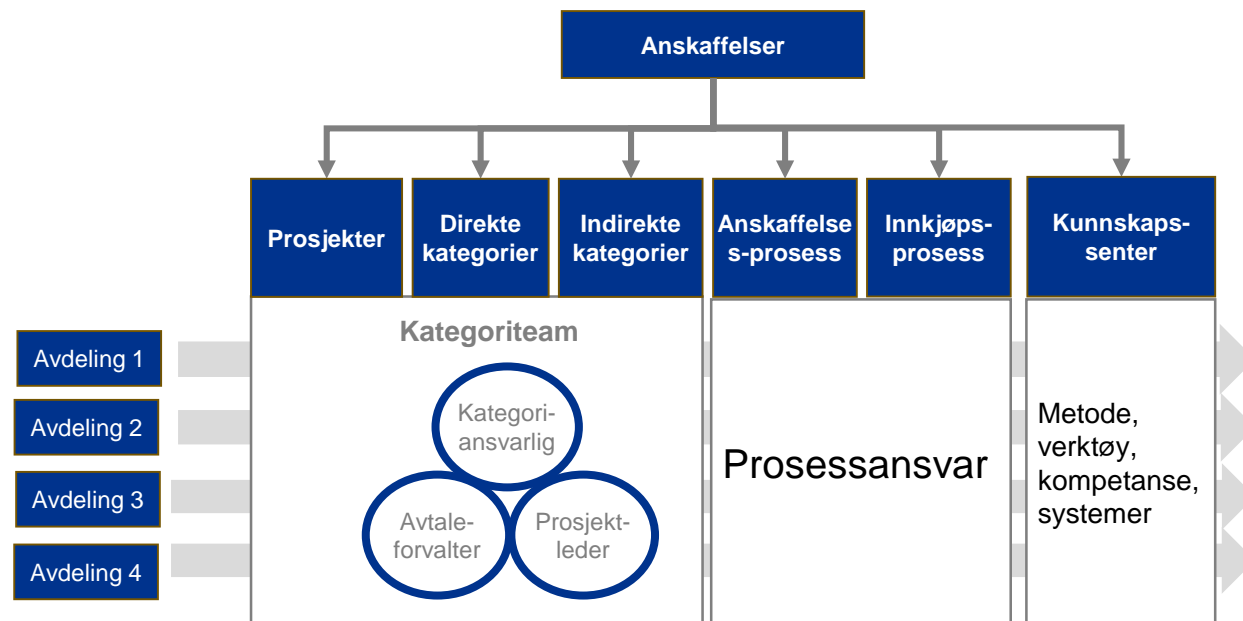
I figurene under vises et eksempel på hvordan en overordnet kategoribasert organisasjon kunne sett ut for Bergen Kommune. Merk at i det kategoribaserte alternativet også er lagt inn en prosjektdimensjon for å illustrere en hybridmodell. I den kategoribaserte modellen er kategorier delt opp i to hovedtyper, direkte og indirekte, og for hver av disse vil det være et antall kategorier. Typiske roller som vil inkluderes per kategori er kategoriansvarlig, prosjektleder anskaffelser og avtaleforvalter. I tillegg består vist struktur av dedikerte organisasjonskomponenter som har prosessansvaret for hhv. anskaffelser og innkjøpsprosessen. Dette for å sikre at prosessuelt/ faglig fokus og kvalitet ikke går tapt i fokuset på gevinster. En beskrivelse av kategoritrene og forskjellen mellom Direkte og Indirekte kategorier vises på neste side.

Organisasjonsstruktur basert på avdeling



Basert på *intern organisering*

Organisasjonsstruktur basert kategorier



Basert på *leverandørmarkedet*



Nærmere om kategoristruktur

Riktig kategoristruktur avhenger av behov, organisering og hva som kjøpes. KPMG anbefaler å opprette en tredelt nivåstruktur hvor hvert nivå representerer et ulikt fokus. Nivå 1 (Hovedgruppe) oppdeles etter Bergen Kommunes behov og organisering, mens de to neste kategorinivåene i større grad styres hvilket leverandørmarkedet behovet treffer. Under vises et eksempel på kategoristruktur for kategorien Eiendom og Forvaltning.

Normalt antall kategorier
Totalt 8-15
Totalt 30 - 70
Totalt 100 -200

1

Hovedgruppe

Gruppering av kategorier. Hovedgruppene er oppdelt etter Bergen Kommunes behov og organisering.

2

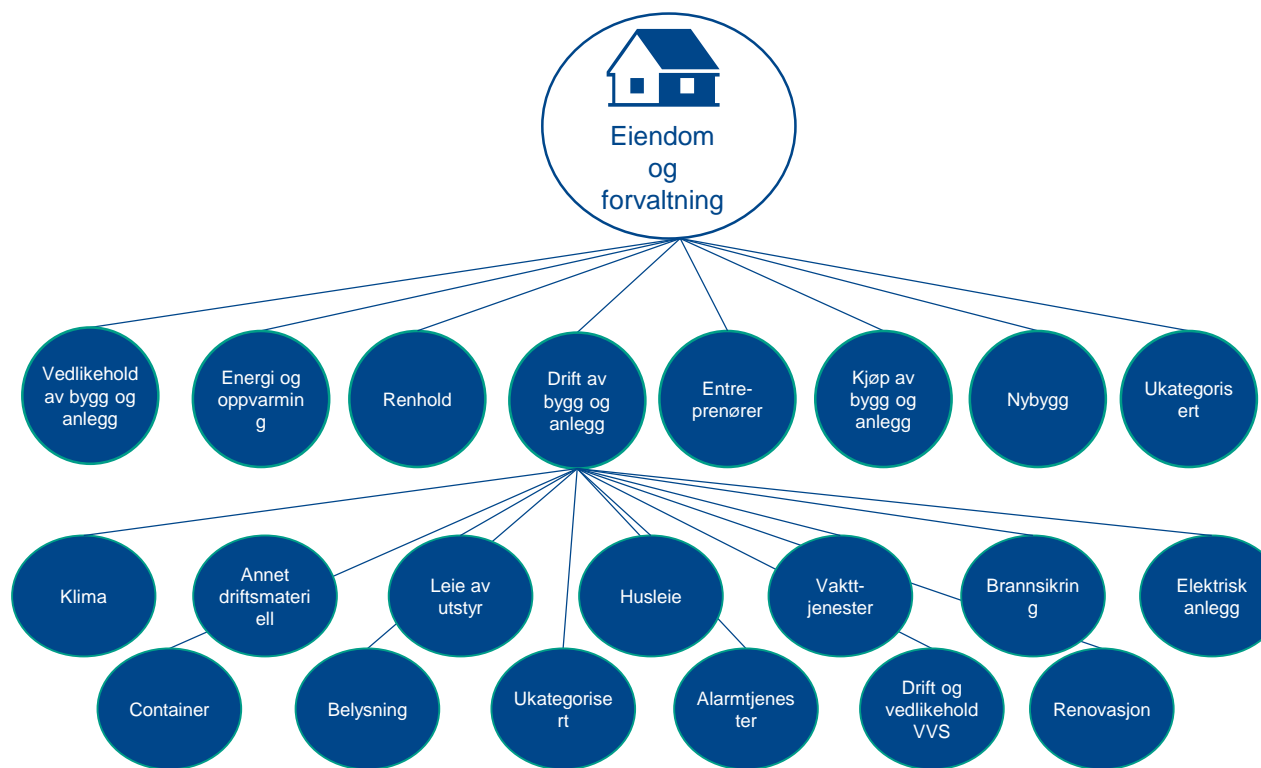
Anbudspakke

Anbudspakken utgjør produkter eller tjenester typisk leveres av et definert leverandørmarked. Anbudsforespørselen retter seg mot ett leverandørmarked eller deler av ett leverandørmarked.

3

Produktgruppe

Gruppering av artikler fra kildesystemene i grupper som knyttes til anbudspakkene. Artskoder og varegrupper fra økonomi med mer kan benyttes som grunnlag for definering av produktgruppene.





Gruppering av kategorier

Forskjellen mellom direkte og indirekte kategorier er at innkjøpene i de direkte kategoriene har direkte kobling mot tjenestene som Bergen Kommune leveres til sine kunder, mens de indirekte kategoriene ofte er konsernovergripende avtaler som skal muliggjøre gjennomføring av disse tjenestene. Ofte vil interessentlandskapet mellom disse to være veldig forskjellig, hvor de indirekte kategoriene ofte har behovstakere i store deler av organisasjonen, mens de direkte kategoriene har færre, men mer komplekse interessenter.





Roller og ansvar i anskaffelsesfunksjonen

En organisasjonsstruktur operasjonaliseres gjennom medarbeidere som ivaretar ulike roller (ansvarlig, utførende, konsultert, informert) i de forskjellige prosessene som anskaffelsesfunksjonen har ansvaret for. Tydelige definerte roller, fullmaktsnivåer og ansvarsmatriser er viktig for å sikre at prosesser gjennomføres og at valgte strukturer overholdes. Antallet ulike roller vil avhenge av anskaffelsesfunksjonens størrelse, og påvirker følgende hvor spisse eller generelle de ulike rolleprofilene kan være. Valg av organisasjonsstruktur påvirker hvilke roller som har ulikt ledelses og styringsansvar, samt rapporteringsveier.

I evalueringen av Bergen Kommune har KPMGs fokus vært å avdekke i hvilken grad det er etablert tydelige roller med tilhørende rolleprofiler, og om det foreligger ansvarsmatriser som definerer oppgaver og grensesnitt mellom disse. Vi har også sett på i hvilken grad det eksisterer formelle rapporteringslinjer i organisasjon for å sikre at styring og kontroll etterleveres. I mangel av rolleprofiler vil stillingsinstruks kun til en viss grad oppveie deler av en rolleprofils hensikt. Dette skyldtes at mange medarbeidere har unike stillingsbeskrivelser, hvor de f.eks. skal kombinere ulike roller og stillingsprosenter, samt at stillingsbeskrivelser ofte skal gjenspeile grad av senioritet som ikke nødvendigvis har noe direkte påvirkning på hvilke innkjøpsprosesser de arbeider inne. I tillegg vil stillingsinstruks som oftest ikke inneholde funksjonelle rapporteringslinjer.

Rolleprofiler

Rolle: Kategoriensvarlig

Generell beskrivelse
Hovedansvarlig for utarbeidelse av kategori strategi og realiseringen av denne. Dette inkluderer strategiske valg for kategorien i tillegg til optimalisering av taktiske anskaffelsesprosesser i tråd med overordnet innkjøpsstrategi. Ansvarlig for kategori spesifikk leverandør portefølje med resultatansvar.

Stedfortrøder
Leder kategori kluster

Rapporteringslinje
Leder kategori kluster

Ledelsesmessige oppgaver

- Sikre gjennomføring av kategori strategi
- Lede og utvikle sitt respektive kategori team
- Sørge for godt samarbeid mellom sitt kategori team og andre funksjonelle avdelinger
- Utvikle samarbeid med behøvsere og interne kunder

Kompetanse

Prestasjonsindikatorer

- Kategori spesifike mål i henhold til utarbeidet handlingsplan
- Realiserte kostnadsbesparelser i forhold til forbruk og estimerte besparelser
- Rammeavtale dekkning for kategorier, og avtaleloyalitet
- Leverandør spesifike MRI-er
- Forsvarlig forvaltning (avvik og kvalitet)
- Realisering av planlagte anskaffelser i henhold til anskaffelsesplan

Ansvarsmatriser

	Behovs-spesifisering	Anbuds-prosess	Kontraktshåndtering	Leverandør-oppfølgning
Leder etterspørselsprosess				
Leder leverandørvalg				
Leder leverandørforvaltning				
Utvikle kategori gruppe				
Lede stillingsprosenter				
Kategori ansvarlig	A	A	A	A
Kategori ansvarlig	B	B	C	C
Anskaffelse	S	S	B	B
Kvalitet			I	C
Innkjøper	C			S
Handling	I		I	S
Prosjektansvarlig			I	S
Erkjenn og tildel ansvar				
Leder		C	C	C
System og utrustning				
Sammenheng mellom				
Utvikle leverandør portefølje				

Fullmakter og rapportering





Vurdering av roller og ansvar

En anskaffelsesfunksjon bør ha et etablert rollelandskap og rollebeskrivelser som til sammen gjør det mulig å dekke alle anskaffelsesprosesser og -aktiviteter, og ansvarliggjøre de internt i virksomheten.

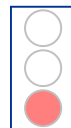
En funksjonell anskaffelsesfunksjon har følgende



Beskrivelse



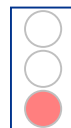
Roller i henhold til organisasjonsstruktur



Det foreligger ingen oversikt over hvilke roller som inngår og har ansvar i dagens organisering av anskaffelsesfunksjonene i Bergen kommune



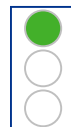
Ansvarsmatriser



Det foreligger ingen oversikt over hvilke roller som er hhv. Utførende (R) Ansvarlig (A), Støttende (S), Konsultert (C) eller informert (I)



Fullmaktsstruktur



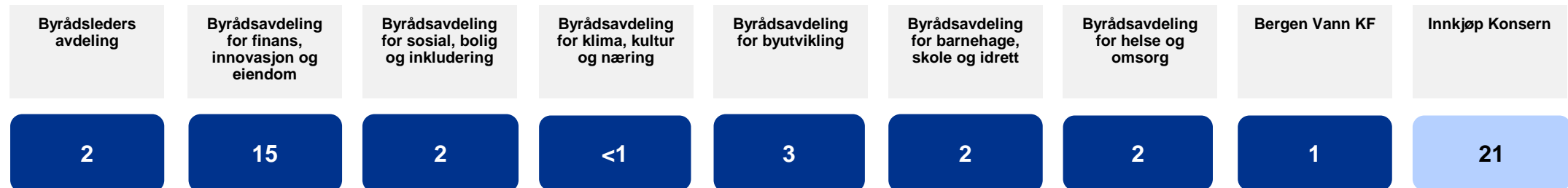
Det er etablert en beløpsmessig fullmaktstruktur som etterlevs (basert på intervjuer)



Dagens dimensjonering av fulltidsansatte (FTE) som jobber med anskaffelser

Informasjonen om antall fulltidsansatte i hver avdeling som arbeider med innkjøp er basert på kvalitativ informasjon som prosjektteamet har tilegnet seg gjennom intervjuer med ressurser fra avdelingene. Prosjektet har ikke hatt mulighet til å se på antall FTEer som jobber med avtaleforvaltning da dette i stor grad ikke er knyttet opp mot en spesiell rolle, men heller mot driftspersonell eller andre som jobber tett opptil avtaleområdet.

Antall fulltidsansatte som arbeider med innkjøp



I en rekke enheter fungerer brukere eller prosjektledere som avtaleforvaltere

Har en liten avdeling som forvalter avtaler Brannvesenet: 2	Etat for utbygging: 9 Etat for bygg og eiendom: 4 Etat for boligforvaltning: 1 Dig. og innov.: 1	Etat for psykisk helse og rustjenester: 0,5 Etat for sosiale tjenester: 0,5 Boligetaten: 0,5 Etat for inkludering: 0,5	Byarkiv og bibliotek gjør noen anskaffelser selv	Bymiljøetaten: 2 VA: 1	Idrettservice: 1,5 Seksjon for øk.: 0,2	Økonomi og kontraktstyring: 2	Bergen Vann: 1	Leder: 1 Spesialrådgiver: 4 Rådgiver: 12 Trainee: 1 Spesialkonsulent: 2 Konsulent: 1
--	---	---	--	---------------------------	--	-------------------------------	----------------	---

Funnene viser at anskaffelsesfaglig kompetanse sitter svært spredt ute i etatene og seksjonene i Bergen kommune



Innkjøp Konserns involvering i avtaleporteføljen bekrefter en mer desentral gjennomføring.

Oversikten viser i hvor stor grad Innkjøp Konsern er involvert i konkurransegjennomføringen i de forskjellige avdelingene. Vurderingen er gjort basert på informasjon prosjektteamet har tilegnet seg gjennom intervjuer med relevante ressurser. Forbruk er basert på mottak forbruksanalyse og antall avtaler på mottatt uttrekk fra KAV.

	Avtaleeier	Forbruk (rullende år)	Antall avtaler*	Konkurransegjennomføring
	INNKJØP KONSERN	1 MNOK	197	
BFIE	Etat for utbygging	639 MNOK	47	Støtter
	Etat for bygg og eiendom	549 MNOK	38	Støtter
	Etat for boligforvaltning	150 MNOK	15	Støtter
	Digitalisering og innovasjon	16 MNOK	3	Utøver (delvis)
BSBI	Økonomi og administrasjon (BSBI)	54 MNOK	11	Utøver (delvis)
BKKN	Økonomi (BKKN)	334 MNOK	7	Utøver
BU	Vann- og avløpsetaten	541 MNOK	4	Støtter
	Bymiljøetaten	343 MNOK	13	Støtter
	Byrådsleder - Brannvesenet	320 MNOK	29	Utøver
BBSI	Idrettsservice	33 MNOK	1	Støtter
BHO	Økonomi og kontraktstyring (BHO)	335 MNOK	99	Utøver (delvis)



Graden av involvering varierer i stor grad fra avdeling til avdeling. Innkjøp Konsern er involvert kun som støtte i anskaffelsen av nesten 70% av forbruket.



Vurdering av dagens dimensjoneringsnivå

KPMG har gjennomført en overordnet vurdering av dagens dimensjoneringsnivå. Vurderingen under er basert på vår erfaring fra arbeid med store offentlige innkjøpsfunksjoner. Merk at KPMG i denne gjennomgangen ikke har gjennomført detaljvurdering av Bergen Kommunes avtaleportefølje med tilhørende kompleksitet og karakteristika. Vi har i tillegg ikke innsikt i endringer, behov og volum kommende år. Vår vurdering er basert på våre bransjetall for dimensjonering basert på innkjøpsvolum og antall avtaler. I evalueringen under er Etat for utbygging og Etat for bygg og eiendom ekskludert da denne type anskaffelser ofte inneholder særegen kompleksitet og ikke lar seg sammenligne med våre erfaringstall.

Dagens dimensjonering anskaffelser		
FTE = Fulltidsekvivalent	Antall FTE	Antall avtaler
Byrådsleders avdeling	2	29
Byrådsavdeling for finans, innovasjon og eiendom	15	103
Byrådsavdeling for sosial, bolig og inkludering	2	11
Byrådsavdeling for klima, kultur og næring	1	7
Byrådsavdeling for byutvikling	3	17
Byrådsavdeling for barnehage, skole og idrett	2	1
Byrådsavdeling for helse og omsorg	2	99
Bergen Vann KF	1	7
Innkjøp konsern	21	197
Sum	49	471

1

Prosjektleder anskaffelser

Kartlegging utført gjennom intervjuer viser den meste av tiden av anskaffelsesressurser benyttes på inngåelse av avtaler. KPMGs overordnede vurdering av samlet kapasitet til gjennomføring av anskaffelser i Kommune totalt sett er tilfredsstillende, gitt et mål bilde der samtlige ansatte jobber 100% med anskaffelser, har kompetanse tilsvarende rolleprofil og med riktig allokering av ressurser mellom enheter. Nåværende faktiske organisasjonsstruktur og ulik grad av kompetanse gjør at det er stor forskjell i produksjonsmengde mellom ressurser. KPMG anbefaler at en større andel ressursene burde tilhøre Innkjøp Konsern.

2

Avtaleforvaltere

I dag brukes det ikke noe tid på avtaleforvaltning i Bergen Kommune, i tillegg til at det stor forskjell i hvordan dette gjøres. Det er et behov for å vesentlig styrke antallet ressurser som har avtaleforvaltning som primær oppgave. Det er utfordrende å si nøyaktig hvor mange årsverk som brukes på avtaleforvaltning i dag. KPMG anbefaler å etablere en egen rolle avtaleforvalter som minimum burde etableres med 4-6 fulltidsavtaleforvaltere – og lokalisert i Innkjøp Konsern

3

Utvikling- og støttefunksjoner

En innkjøpsfunksjon av Bergen Kommunes størrelse har ved en sentralt ledet organisasjonsmodell for betydelige støttefunksjoner som skal ivareta følgende ansvar: Kompetanse, prosessutvikling, analyse, prestasjonsmålere, juridisk, samfunnsansvar og ledelse. I dag ivaretas dette av ressurser i Innkjøp Konsern som har dette som oppgave i tillegg til gjennomføringsansvar for anskaffelser. Vår vurdering er at dette burde være minimum 5-6 fulltidsressurser basert på nåværende prosesslandskap.



Riktig dimensjonering for Bergen Kommune

Antall millioner brukt innen en kategori eller antall avtaler er alene ikke tilstrekkelig for å vurdere størrelse på et kategoriteam eller område. Det er andre faktorer som f.eks. kompleksitet i konkurransegjennomføring, samt krav til oppfølging som vil påvirke. Ved vurdering av dimensjonering av en anskaffelsesfunksjon er det viktig å vurdere sammensetningen av ulike type roller, f.eks. den relative ressursfordelingene mellom ressurser som utfører anskaffelser- og kontraktsoppfølging, og ressurser som gjennomføres avrop og bestillinger. KPMGs erfaring tilsier at jo høyere modenhetsnivå en innkjøpsfunksjon befinner seg på, desto større andel av ressursene arbeider med anskaffelse, kontraktsoppfølging og kategoristyring, og færre ressurser med avrop og bestillinger.

Faktorer som påvirker dimensjoneringen innen kategori eller område

- Omsetning i MNOK
- Antall avtaler
- Antall bestillinger
- Nåværende avtaledækning
- Antall interne behovstakere
- Kompleksitet i konkurransegjennomføring
- Grad av innovasjon i leverandør markedet
- Kategoriens påvirkning på kjernevirksomhet

KPMGs tommelfinger regler ved dimensjonering

- Anskaffelsesfunksjonens kostnad i % av innkjøpsvolum: 1,3 – 2%
- Antall avtaleforvaltere per prosjektleder anskaffelser: 0,5
- Andel dedikerte personer som arbeider i støttefunksjoner for anskaffelser (kompetanse, analyse, prosessutvikling) av totalt antall ressurser i anskaffelsesfunksjon: 10-15%
- Antall anskaffelser per år per fulltidsressurs i offentlig sektor: 5,5
- Andel av ressurser som jobber med kategoristyring av totalt antall ressurser i anskaffelsesfunksjon: 15%



Vurdering av dagens dimensjoneringsnivå forts.

Under har KPMG oppsummert vurdering av nåværende dimensjonering og fremtidig behov. KPMG har ikke tilstrekkelig informasjon til definere antallet fulltidsressurser som i dag jobber med kontraktforvaltning. Kontraktforvaltning gjennomføres både av eksisterende anskaffelsesressurser og andre ressurser som ikke har definerte innkjøpsroller. Analysen under kan benyttes til å sette retning, men det anbefales en mer detaljert gjennomgang av de ulike kategoriene før endelig målbilde dimensjonering fastsettes.

ASIS

Dagens antall fulltidsressurser anskaffelser

49

Inkluderer ikke etat for utbygging og bygg og eiendom

Dagens antall fulltidsressurser avtaleforvaltning

?

KPMG har ikke opparbeidet seg innsikt for å vurdere totalt antall fulltidsressurser

Dagens antall fulltidsressurser utvikling og støttefunksjoner

?

KPMG har ikke opparbeidet seg innsikt for å vurdere totalt antall fulltidsressurser. De som jobber med dette i Innkjøp Konsern er inkludert fulltidsressurser anskaffelser over

Behov

Bergen Kommune behov

Kategoriansvarlige



Antall avhenger av kategoristruktur og ambisjonsnivå

Prosjektleder anskaffelser



Ikke behov for totalt flere, men anbefaler at flere flyttes over til Innkjøp Konsern

Avtaleforvalter



Burde opprettes som egen rolle med (est 4-6) som lokaliseres i Innkjøp Konsern

Utvikling og støttefunksjoner



Burde totalt være 5-6 dedikerte personer



Evaluering organisasjonsstruktur

Anskaffelsesfunksjonen har en sentralt ledet organisasjonsstruktur på papiret, men i praksis trekker den i retning av sentralt støttet. Det eksisterer ikke et fullverdig rollelandskap med tilhørende ansvarsmatriser. KPMG estimerer anskaffelsesfunksjonen til å være underdimensjonert, selv om antallet nåværende fulltidsressurser som arbeider med avtaleforvaltning er usikkert.

Styrker



Bergen Kommune har valgt en grad av sentralisering på papiret som KPMG vurderes som hensiktsmessig - Sentralt ledet



Innkjøp Konsern håndterer konsernovergripende rammeavtaler gjennom dedikerte fulltidsressurser



Det eksisterer robuste fullmaktsnivåer som etterleves

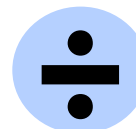


Lokale avdelinger ønsker ytterligere støtte fra Innkjøp Konsern

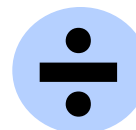
Svakheter



I praksis er anskaffelsesfunksjonen sentralt støttet, uten at strukturer og oppfølging er etablert tilsvarende. Tendenser til gradvis oppbygging av egne anskaffelsesmiljøer lokalt uten at dette er sentralt forankret



I dag har ikke IK kapasitet å støtte enhetene fullt ut, noe som fører til at anskaffelser gjennomføres utenfor definert styringsstruktur. Anskaffelsesfunksjonen er etter KPMGs vurdering underbemannet for å kunne ivareta sitt ansvar



Det er fortsatt vesentlig potensial i utvikling av innkjøpsporteføljen, eks. etablere kategoristyringsprosess for å sikre proaktiv og tverrfaglig optimalisering av gevinstpotensial

KPMG har vurdert dimensjonen organisasjonsstruktur til **nivå 3**. Den viktigste årsaken til at vi ikke anser et høyere nivå er at tiltenkt organisasjonsstruktur i utstrakt grad ikke etterleves som følge av manglende kapasitet i Innkjøp Konsern. Fravær av rolleprofiler for å i større grad kunne styre kompetanse og ansvarsmatrise vurderes også som mangelfullt.

Agenda

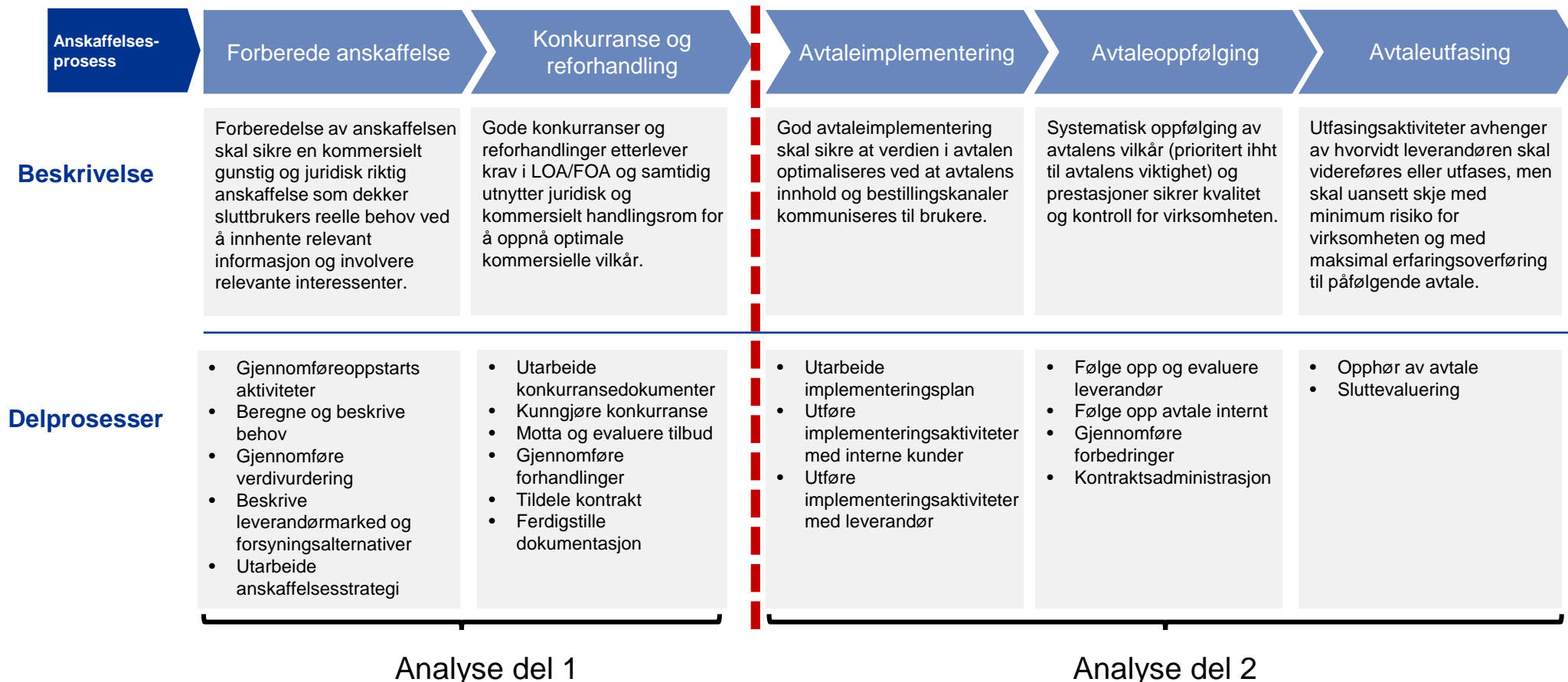


1	Sammendrag	5
2	Fremgangsmåte og gjennomføringsmodell	9
3	Resultater fra analyser gjennomført	17
	a) Modenhetsanalyse	
	b) Strategi og mandat	
	c) Organisasjon	
	d) Anskaffelsesprosess	
	e) Kompetanse	
	f) Systemstøtte	
	g) Oppsummering av analyser	
4	Videre utvikling av anskaffelsesfunksjonen	79
5	Implementeringsprosjekt - suksesskriterier	107



Introduksjon anskaffelsesprosessen

I KPMGs prosessrammeverk omfatter anskaffelsesprosessen aktivitetene fra forberede anskaffelse til avtale er utfaset. Siden det ofte er ulikt fokus, involverte medarbeidere og ulik modenhet mellom delprosessen frem til kontrakt er signert, og fra avtaleimplementering til avtaleutfasing, har vi vår evaluering valgt skille disse i to. Grensen for skillet er markert i rødt i figuren under.





Anskaffelsesprosess - introduksjon



Prosessanalysen har som hensikt å vurdere hvorvidt dagens prosess er dekkende for å prosessuelt gjennomføre gode anskaffelser. Med dekkende menes prosessbeskrivelser, maler, veiledere og verktøy for å sikre en standardisert gjennomført med tilstrekkelig kvalitet. I tillegg har analysen vurdert hvorvidt prosessdokumentasjon er tilgjengelig for brukere, og hvordan brukere vurderer brukervennligheten og kvaliteten.

I vurdering av hva som er tilgjengelig av prosessdokumenter er Allmenningen benyttet som informasjonskilde.

Relevante spørsmål for analysen





Modenhetsnivåer Anskaffelsesprosess

I vurdering av modenhetsnivå på anskaffelsesprosess (forberede anskaffelse og konkurranse og reforhandling) har KPMG fokus på i hvor stor grad prosessen er standardisert og etterlevelse av denne. Et sentralt spørsmål er hvorvidt den sentrale funksjonen ansvarlig for å utarbeide prosesser, maler og verktøy kan følge opp at dette etterleveres selv om lokale avdelinger gjennomfører deler eller hele prosessen. Tverrfaglighet, riktig kravsetting og tidlig involvering av leverandørmarkedet andre momenter som vurderes.

Nivå 1 - Ad Hoc	Nivå 2 - Administrativ	Nivå 3 - Prisoptimal	Nivå 4 - Strategisk	Nivå 5 - Optimalisert
<ul style="list-style-type: none"> • Fravær av prosessbeskrivelser • Fravær av maler, verktøy og andre støttende dokumenter • Anskaffelser gjennomføres sporadisk i organisasjonen • Anskaffelser er ikke etterprøvbare • Anskaffelser gjennomføres uten konkurranse blant leverandører • Evalueringer av leverandører gjøres ikke basert på totalt mest fordelaktige tilbud • Prosesser er ikke tverrfaglige • Innkjøp er vurdert til å være en ren merkantil funksjon . 	<ul style="list-style-type: none"> • Etablerte overordnede veiledere og maler for prosessen • Sentral innkjøpsfunksjon er informert om anskaffelser, men blir i mindre grad involvert • Stor andel anskaffelser følger ordinær prosess • Store variasjoner mellom ulike anskaffelsesområder/ kategorier i graden av profesjonell gjennomføring • Det eksisterer en sentral støtte for å bistå juridiske problemstillinger og gjennomføring • Tilstrekkelig juridisk kompetanse til å etterleve gjeldende lover og regler 	<ul style="list-style-type: none"> • Anskaffelser gjennomføres tverrfaglig • Tidlig involvering av anskaffelsesfunksjonen • Evalueringer av tilbud er basert på totale levetidskostnader der dette er mulig • Fullt ut dokumentert prosess, med tilgjengelige maler, veiledninger og verktøy for å understøtte prosessen • Kontraktsesifikke maler eksisterer for sentrale kategorier • Anskaffelsesstrategier utarbeides, signeres og følges • Det arbeides strukturert for å unngå unødvendige fordyrende krav • Handlingsrommet gjeldende lover og regler tillater utnyttes 	<ul style="list-style-type: none"> • Fastsatt prosess gjennomføres for alle anskaffelser • Et tverrfaglig team er involvert i alle ulike deler av anskaffelser, behov, krav, konkurransedokumenter, forhandling og evaluering • Tidlig markedsdialog og innovative anskaffelser benyttes der dette er hensiktsmessig • Det er kun maler og rutiner godkjent av innkjøpsfunksjon som benyttes • Innkjøp jobber proaktivt mot behovstakere for å sikre forutsigbarhet i kommende anskaffelsesplaner • Kjennskap til behov og markedet gjør at tilbydere ikke har mulighet til å prise seg strategisk • Kontraktsesifikke maler eksisterer for alle områder hvor dette er hensiktsmessig. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alle anskaffelser gjennomføres basert på metodikk for totale levetidskostnader • Innovative anskaffelser og ulike vurderingsformer er optimalisert • Forhandlinger benyttes der dette er mulig • Alle gjennomførte konkurranser styres i henhold til avtale metodikk og involverte roller og interessenter



Evaluering av maler/veiledninger på Allmenningen

Dagens praksis i Bergen kommune	Forberede anskaffelse			Konkurransgjennomføring		
	Beste praksis	A	B	Beste praksis	A	B
	Gjennomføre oppstartsaktiviteter			Utarbeide konkurranse-dokumenter		
	Beregne og beskrive behov			Kunngjøre konkurranse		
	Beskrive leverandørmarked			Motta og evaluere tilbud		
Utarbeide anskaffelsesstrategi			Gjennomføre forhandlinger			
A Viser hvorvidt det foreligger maler/veiledere på området på Allmenningen			Tildele kontrakt			
B Viser hvorvidt eventuelle maler/veiledere fra Allmenningen blir benyttet			Ferdigstille dokumentasjon			

Illustrasjonen til venstre viser en oppsummering/vurdering av tilgjengelig dokumentasjon på Allmenningen vurdert opp mot KPMGs prosessnivå 2 for anskaffelsesprosess. Den viser at Allmenningen er godt dekkende på prosessstegene forberede anskaffelse og konkurransegjennomføring. Intervjuer gjennomført tilsier at det er et gap mellom tilgjengelige dokumenter og faktisk bruk av delprosessen forberede anskaffelse. Intervjuene avdekker videre at det er stor forskjell mellom Innkjøp Konsern og andre avdelinger i bruk av dokumentasjonen på Allmenningen.



A: Maler og veiledere foreligger og er vurdert som tilfredsstillende
B: Maler og veiledere benyttes i stor grad



A: Maler og veiledere foreligger, men er ikke vurdert som tilfredsstillende
B: Maler og veiledere benyttes i noen grad



A: Maler og veiledere foreligger ikke
B: Maler og veiledere benyttes i liten grad eller ikke



Særskilt om ivaretagelse av samfunnsansvar

Bergen Kommune har betydelige ambisjoner for ivaretagelsen av samfunnsansvar gjennom anskaffelser, formalisert gjennom mål 4 i anskaffelsesstrategien (2017-2020): «Bergen skal være en foregangskommune for samfunnsansvar i sine anskaffelser». I tillegg stiller ny lov om offentlige anskaffelser og flere tilhørende forskrifter ytterligere krav om samfunnshensyn- og ansvar ved offentlige anskaffelser. Samlet gir dette en vesentlig økt omfangsmengde for Bergen Kommunes anskaffelsesfunksjon. Bergen Kommune har iverksatt en rekke tiltak (blant annet beskrevet i anskaffelsesstrategi 2017-2020 som skal bidra til å realisere denne målsetningen.

Konkrete tiltak iverksatt

- Etablert egen gruppe for samfunnsansvar som ledes av rådgiver i Innkjøp Konsern. Gruppen består av 2-3 andre deltakere fra andre avdelinger. Gruppen arbeider med blant annet med oppdatering og tilpasning av malverk for å hensynta samfunnsansvar i tillegg til:
 - Følge opp alle krav om samfunnsansvar som er stilt i anskaffelser – årlig rapportering
 - Gjennomføre etterskuddsviseskontroller
 - Kompetanse og opplæring gjennom blant annet seanser på innkjøpsfaglig forum
 - Generell rådgivning i forbindelse med samfunnsansvar
 - Ansvar for oppfølging av Lønn- og arbeidsvilkår for alle enheter alle som ikke er definert som kontrollansvarlig
- Oppdatert prosess- og malverk med ulike type krav relatert til samfunnsansvar

Vurdering av status og iverksatte tiltak

- KPMG vurderer opprettelsen av en sentral enhet for oppfølging og utvikling er et godt tiltak. Men, innspill fra intervjuer og workshops tilsier at det enda ikke er tilstrekkelig kapasitet eller kompetanse blant anskaffelsesressurser til å faktisk sikre etterlevelse av nye retningslinjer eller bruk av etablerte standarder og maler.
- Malene og rutinene som er utarbeidet er vurdert som tilfredsstillende, men det er behov for veiledninger for hvordan stilte krav i konkurranser skal følges opp.
- Innkjøp konserns myndighet ovenfor andre enheter med tanke på hva oppfølging og avvikk kontroll er ikke tydeliggjort, og det er heller ikke spesifisert hvor mye tid som skal brukes på dette.
- KPMG har ikke vurdert konkrete anskaffelser med innspill fra intervjuer tilsier at det blir stilt mange krav uten at det foreligger tilstrekkelig med plan for hvordan disse skal følges opp.



Læringspunkter fra intervjuer

Gjennomførte intervjuer og arbeidsmøter viser at det er ulik oppfatning av dagens situasjon mellom enheter og avdelinger. Men, det er en tydelig trend at opplevd modenhetsnivå henger sammen med erfaring og kompetanse. Eksempel på dette er at det er de med mest erfaring av medarbeiderne som er mest tilfreds med tilgjengelige maler og rutiner. Tilsvarende er det medarbeidere med begrenset erfaring og kompetanse som er minst fornøyd. Det er vesentlig forskjeller i opplevd modenhet mellom konsernovergripende avtaler hvor Innkjøp konsern leder en anskaffelse fra A-Å, og anskaffelser hvor Konkurranseservice gjennomfører konkurranser på vegne av andre avdelinger. Det er derfor naturlig å splitte KPMGs erfaringer inn i disse to typene:

1. Konsernovergripende rammeavtaler

For konsernovergripende avtaler har intervjuer gjennomført vært nokså samstemt i vurderingen av at prosessen fungerer nokså godt.

Et utvalgt forbedringsaktiviteter nevnt i intervjuer har blant annet vært:

- Styrke plan, kompetanse og kapasitet for å sikre at ulike krav som stilles i konkurransen og i kontrakt skal følges
- Kvalitetssikre at kravene som settes faktisk bidrar til reelt behov
- Langsiktig planlegging av anskaffelser slik at ressurser kan styres effektivt
- Tilstrekkelig kapasitet for å i større grad sikre bredere involvering i anskaffelser slik at en i enda større grad sikrer at resultatet blir i henhold til avdelingens krav og deretter sikre at en blir i bedre stand til å forvalte kontrakten i etterkant



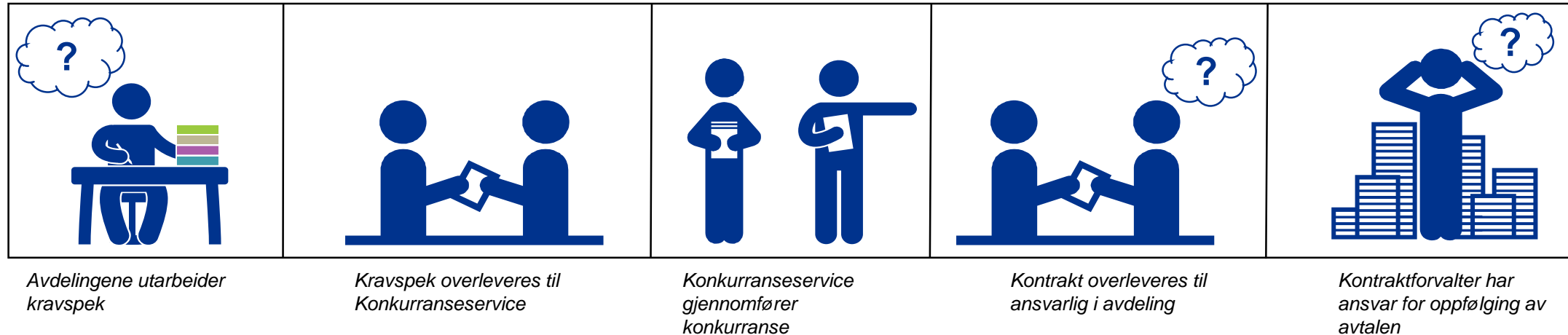
Konkurranseservice gjennomfører konkurranser på vegne av andre avdelinger

2. Konkurranseservice gjennomfører konkurranser på vegne av andre avdelinger

Konkurranseservice er opprettet for å bistå avdelinger med gjennomføring av konkurranser. Formålet med prosessen er slik KPMG ser det todelt:

- Sørge for tilstrekkelig kapasitet til å gjennomføre anskaffelser til avdelinger som ikke har dette
- Bidra til å heve kvalitetsnivå i anskaffelser gjennomført

Prosessten er illustrert i figuren under:



Forenklet kan man si at ulike avdelinger outsourcer deler av sine prosesser (gjennomføre konkurranse) til Innkjøp Konsern, og det oppstår en «kunde vs. leverandørforhold». For at en slik modell skal kunne fungere etter hensikt må følgende suksesskriterier innfris:

- Et fast malsett, hvor alle må-felter er fylt ut – slik at behovet er tydelig definert
- Tydelig definert hva slags type anskaffelser konkurranseservice kan og skal bistå med - Sjekkliste
- Klar forankrede tidslinjer som tydelig definerer når behov for bistand skal meldes inn
- Krav til kompetanse til de i avdeling som skal utarbeide kravspesifikasjon
- Løpende forbedring av malsett slik at de anvendbare for alle brukere, alternativt ulike malsett for ulike anskaffelser
- Konkurranseservice har kapasitet til å levere på omfang
- Tydelig krav før overlevering fra signert konkurranse til overlevering



Konkurranseservice gjennomfører konkurranser på vegne av andre avdelinger

Som analysen på side 37 viser er det avdelingene som i dag benytter seg mye av konkurranseservice som også er mest fornøyde. For avdelinger som i mindre grad benytter seg av konkurranseservice er erfaringene fra gjennomførte intervjuer sammensatt. Her mener f.eks. flere av avdelingene at konkurranseservice ofte ikke har kapasitet til å støtte anskaffelser, mens konkurranseservice mener at avdelingene tar kontakt for sent, og med den konsekvens at konkurranseservice ikke har kapasitet på nåværende tidspunkt eller tid til å involvere interessenter. Under har vi gjort en overordnet vurdering over i hvilken grad de ulike suksesskriteriene nevnt på forrige side er innfridd.

ID		Vurdering	Kommentar
1	Et fast malsett hvor alle måfelter er fylt ut – slik at behovet er tydelig definert	●	På dette området er det svært varierende tilbakemeldinger som er mottatt i intervjuer. KPMGs overordnede vurdering er at det er potensial for videre forbedring av malsettet, men at det først og fremst knytter seg kompetanse og tidsbruken blant de som benytter malenen i avdelingen som er viktigste forbedringspunkt
2	Tydelig definert hva slags type anskaffelser konkurranseservice kan og skal bistå med - Sjekkliste	●	Det eksisterer rutiner, men det fortsatt varierende kunnskap blant avdelinger. Det får ikke betydelige konsekvenser for medarbeidere som er kjent med innholdet og har erfaring, mens for andre enheter er mangel på kommunikasjon om hvordan konkurranseservice kan bistå en svakhet
3	Klar forankrede tidslinjer som tydelig definerer når behov for bistand skal meldes inn	●	Det eksisterer til en viss grad dokumentasjon, men tilbakemeldingene i intervjuer viser at disse ikke overholdes
4	Krav til kompetanse til de i avdeling som skal utarbeide kravspesifikasjon	●	Svært varierende kompetanse. Eksisterer ikke et obligorisk kurs som er gjennomført av medarbeidere som skal benytte konkurranseservice
5	Løpende forbedring av malsett slik at de anvendbare for alle brukere, alternativt ulike malsett for ulike anskaffelser	●	Det jobbes med kontinuerlig videreutvikling av malsett, men tilbakemelding fra brukere er varierende
6	Konkurranseservice har kapasitet til å levere på omfang	●	Hadde alle avdelinger benyttet konkurranseservice optimalt er svaret her nei. Konkurranseservice har ikke tilstrekkelig kapasitet.
7	Krav til overleveringsmøte og sjekkliste ved overlevering av kontrakt fra konkurranseservice til avdeling	●	Gjøres i varierende grad



Evaluering anskaffelsesprosess - fra behov til signert kontrakt

Bergen Kommune har en definert prosess for forberedelse og gjennomføring av anskaffelse. Maler definert er vurdert til overordnet å holde et godt nivå, selv om det fortsatt foreligger et betydelig potensial for å styrke område/ kategorispesifikt innhold. Mangelen på skreddersøm samt varierende kompetanse i blant avdelinger gjør at bruken av malene, særlig i prosessesteget Forberede Anskaffelse varierer. Det er ulik utnyttelse av konkurranseservice mellom avdelinger avhengig av avdelingers kompetanse og erfaring. Konsernovergripende avtaler vurderes totalt sett rimelig bra, selv om manglende kapasitet til å sikre tilstrekkelig behovsinvolvering blir nevnt som en flaskehals av flere avdelinger.

Styrker

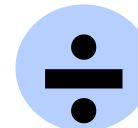


Det foreligger veletablert prosessdokumentasjon for prosessestegene med tilhørende maler og veiledninger

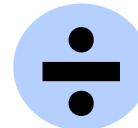


Det foreligger maler og veiledere på Allmenningen

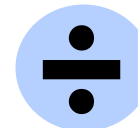
Svakheter



Malverk i forberedelsesfasen benyttes i mindre grad



Variierende kompetanse blant avdelinger gjør det utfordrende å benytte Konkurranseservice på riktig måte. Prosessen er ikke i tilstrekkelig grad formalisert, noe som gjør at bruken og kvaliteten blant avdelinger varierer



Manglende kapasitet for å sikre at prosesser kan gjennomføres fullt ut, eks. tilstrekkelig brukerinvolvering i anskaffelser

KPMG har vurdert dimensjonen anskaffelsesprosess (fra behov til signert kontrakt) til **nivå 3**. Den viktigste årsaken til at vi ikke anser et høyere nivå er at en rekke anskaffelser gjennomføres av lokale avdelinger, hvor ressurser ikke har kompetanse eller tilstrekkelig forståelse av metodeverket som er utarbeidet. Det er følgende utfordrende for IK å sikre etterlevelse i disse prosessene.



Anskaffelsesprosess - introduksjon



Prosessanalysen har som hensikt å vurdere hvorvidt dagens prosess er dekkende for å prosessuelt gjennomføre gode anskaffelser. Med dekkende menes prosessbeskrivelser, maler, veiledere og verktøy for å sikre en standardisert gjennomført med tilstrekkelig kvalitet. I tillegg har analysen vurdert hvorvidt prosessdokumentasjon er tilgjengelig for brukere, og hvordan brukere vurderer brukervennligheten og kvaliteten.

I vurdering av hva som er tilgjengelig av prosessdokumenter er Allmenningen benyttet som informasjonskilde

Relevante spørsmål for analysen





Modenhetsnivåer Anskaffelsesprosess - (avtaleimplementering, avtaleoppfølging og avtaleutfasing)

I vurdering av modenhetsnivå på anskaffelsesprosess (avtaleimplementering, avtaleoppfølging og avtaleutfasing) har KPMG fokus på i hvor stor grad prosessen er standardisert og etterlevelse av denne. Et sentralt spørsmål er hvorvidt den sentrale funksjonen ansvarlig for å utarbeide prosesser, maler og verktøy kan følge opp at dette etterleveres selv om lokale avdelinger gjennomfører deler eller hele prosessen. Faktisk oppfølging av kontraktsvilkår og segmentering av innsats og aktiviteter basert på avtalens kompleksitet og verdi er andre momenter som vurderes.

Nivå 1 - Ad Hoc	Nivå 2 - Administrativ	Nivå 3 - Prisoptimal	Nivå 4 - Strategisk	Nivå 5 - Optimalisert
<ul style="list-style-type: none"> Leverandører/ kontrakter følges ikke opp Kommunikasjon med leverandører gjennomføres ad hoc Leverandørprestasjoner rapporteres ikke på Leverandører er ikke segmentert basert på strategisk viktighet, størrelse eller kompleksitet 	<ul style="list-style-type: none"> Enkelte KPI'er følges opp for alle sentrale leverandører Leverandørens prestasjoner følges opp og rapporteres minst en gang i året til leverandør, med tilhørende tiltaksplan Det er få muligheter for brukere av avtaler å gi strukturerte tilbakemeldinger som fanges opp Det eksisterer ikke interne utviklingsplaner for å bidra til økt utnyttelse av avtalen 	<ul style="list-style-type: none"> Leverandørytelse følges opp regelmessig gjennom KPI'er som sentrale KPI'er. Årshjul per leverandør vedlikeholdes Brukere av avtalen får mulighet til å gjennomføre evalueringer som fanges opp av kontraktsansvarlig Avtaleporteføljen er segmentert (A, B og C) leverandører og aktiviteter tilpasses tilsvarende Mulighet for å forhandle ved opsjon benyttes alltid 	<ul style="list-style-type: none"> Alt på nivå 3, i tillegg til Oppdatert KPI dashboard hvor leverandørens prestasjoner kan følges opp (både kvantitativ og kvalitativ informasjon) Tiltaksarbeidsmøter avholdes med leverandører for å diskutere hvordan ytelsen kan styrkes ytterligere Ytelsesbaserte kontrakter og honorarer er implementert der dette er mulig 	<ul style="list-style-type: none"> Alt på nivå 4, i tillegg til Alle relevante dimensjoner blir vurdert (leveranse, logistikkprosesser, kvalitet, kundeservice, administrativt)



Evaluering av maler/veiledninger på Allmenningen

Dagens praksis i Bergen kommune	Avtaleimplementering			Avtaleoppfølging			Avtaleutfasing		
	Beste praksis	A	B	Beste praksis	A	B	Beste praksis	A	B
	Utarbeide implementeringsplan			Følge opp og evaluere leverandør			Opphør av avtale		
	Utføre impl.-aktiviteter med interne kunder			Følge opp internt			Sluttevaluere		
	Utføre impl.-aktiviteter med leverandør			Gjennomføre forbedringer					
				Kontrakts-administrasjon*					

Illustrasjonen til venstre viser en oppsummering/ vurdering av tilgjengelig dokumentasjon på Allmenningen vurdert opp mot KPMGs prosessnivå 2 for anskaffelsesprosess. Den viser at Allmenningen er middels godt dekket for prosessstegene avtaleimplementering, avtaleoppfølging og avtaleutfasing. Intervjuer gjennomført tilsier at det er vesentlige gap mellom tilgjengelige dokumenter og hva som faktisk benyttes. Hovedårsaken til det store avviket er ikke kvaliteten i dokumentene eller prosessen, men kapasitet til å faktisk gjennomføre prosessaktiviteter.

A: Maler og veiledere foreligger og er vurdert som tilfredsstillende
 B: Maler og veiledere benyttes i stor grad

A: Maler og veiledere foreligger, men er ikke vurdert som tilfredsstillende
 B: Maler og veiledere benyttes i noen grad

A: Maler og veiledere foreligger ikke
 B: Maler og veiledere benyttes i liten grad eller ikke



Læringspunkter fra intervjuer

Gjennomførte intervjuer og arbeidsmøter viser at det er en felles bred oppfatning om behov for økt fokus og kapasitet benyttet på kontrakt og avtaleoppfølging. Det blir nevnte flere gode eksempler på hvor dette gjøres på en god måte, og hvor f.eks. brukere og eiere av kontrakten involveres for å avdekke potensielle utfordringer, men KPMGs erfaring er at dette skjer i mindre grad systematisk.

Det viktigste forbedringspotensialet knytter seg blant annet til:

- Behov for økt kompetanse knyttet til avtaleforvaltning generelt
- Opplæring i utarbeidede maler og sjekklister
- Tydeliggjøring av ansvar ved overlevering av kontrakt mellom enheter
- Etablere plan for oppfølging av kontrakt tidligere i anskaffelsesprosessen
- Styrket ansvarsdeling ved implementering
- Tydeliggjøring av hvem som eier en kontrakt og hva dette innebærer
- Økt ledelsesfokus
- Økt fokus på oppfølging av gevinstene
- Økt kapasitet



Evaluering anskaffelsesprosess - (avtaleimplementering, avtaleoppfølging og avtaleutfasing)

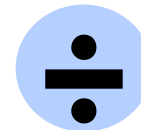
Bergen Kommune har utviklet et sett med metode, verktøy og maler for store deler av avtaleforvaltningsprosessen. Men, først og fremst grunnet manglende kapasitet og kompetanse blir dette ikke utarbeidet materiell benyttet i tilstrekkelig grad. Det er følgende behov for vesentlig styrkning av området videre.

Styrker



Det er utarbeidet dokumentasjon og veiledning for å understøtte prosessen

Svakheter



Mangel på kapasitet opp opplæring gjør at det fortsatt brukes for lite tid på avtaleforvaltning

KPMG har vurdert prosessen fra anskaffelsesprosess (avtaleimplementering, avtaleoppfølging og avtaleutfasing) til **nivå 2**. Den viktigste årsaken til at vi ikke anser et høyere nivå er mangelen på kapasitet til å gjennomføre strukturert avtaleforvaltning i praksis, og risikoene dette medfører.

Agenda



1	Sammendrag	5
2	Fremgangsmåte og gjennomføringsmodell	9
3	Resultater fra analyser gjennomført	17
	a) Modenhetsanalyse	
	b) Strategi og mandat	
	c) Organisasjon	
	d) Anskaffelsesprosess	
	e) Kompetanse	
	f) Systemstøtte	
	g) Oppsummering av analyser	
4	Videre utvikling av anskaffelsesfunksjonen	79
5	Implementeringsprosjekt - suksesskriterier	107



Kompetanse - introduksjon

KPMG har vurdert hvorvidt det eksisterer tilstrekkelig struktur på og omfang av kompetanseaktiviteter i anskaffelsesfunksjonen.

Relevante spørsmål for analysen





Modenhetsnivåer Kompetanse

I vurdering av modenhetsnivå på kompetanse vurderes hvorvidt medarbeidere i anskaffelsesfunksjonen har tilstrekkelig kompetanse for å gjennomføre oppgaver i henhold til ansvarsområdet. I tillegg vurderes det hvorvidt anskaffelsesfunksjonen jobber systematisk for å tette kompetansegap, samt sørge for strukturert kompetanseutvikling basert på individuelle og rollespesifikke behov.

Nivå 1 –Ad Hoc	Nivå 2 Administrativ	Nivå 3 Prisoptimal	Nivå 4 Strategisk	Nivå 5 Optimalisert
<ul style="list-style-type: none"> Anskaffelsesfunksjon tilbyr lite eller ingen kompetanseutvikling Kompetansetiltak og kurs blir ikke koordinert på tvers av funksjonen Tilgjengelig opplæringsmoduler er ikke skreddersydd organisasjonens særegne behov Utbytte av kompetanseaktiviteter måles ikke Fravær av onboardingaktiviteter for nyansatte Fravær av karriereplaner 	<ul style="list-style-type: none"> Noen kurs – og kompetansemoduler tilgjengelig, men disse er ikke plassert i en strukturert utviklingsplan Ansvar for opplæring og utvikling ligger utelukkende hos lokale avdelinger Nåværende kompetansegap er bare til en viss grad brukt som utgangspunkt for prioritering av kompetanseaktiviteter Det eksisterer ikke definert årshjul for kompetanseaktiviteter Opplæringsformat begrenset til klasseromskurs 	<ul style="list-style-type: none"> Det eksisterer en strukturert kompetansekatalog som beskriver tilgjengelige kurs som gjennomføres med faste intervaller Alle medarbeidere har mulighet til å søke/ melde seg på kompetanseaktiviteter Ulike treningsformater benyttes Læringsutbytte og kurskvalitet evalueres Det gjennomføres årlig gapanalyse av nåværende kompetanse vs. kompetansebehov 	<ul style="list-style-type: none"> Kompetansekatalog er delt opp i kurs for nybegynnere og viderekommende for alle moduler Alle ansatte har en utviklingsplan som følges opp sentralt Ulike kompetansemoduler er skreddersydd ulike roller og erfaringsnivå Kompetansekatalog revideres årlig for å sikre at innhold er oppdatert Nyansatte følger et strukturert onboardingsprogram Det eksisterer relevante moduler tilgjengelig på intranett for samtlige roller i innkjøpsfunksjonen 	<ul style="list-style-type: none"> Samme som nivå 4, i tillegg: Medarbeidere har et bredt utvalg av ulike opplæringsformater å velge mellom tilpasset hver enkelt individuelle opplæringsbehov, rolle og personlige utviklingsplan.



Vurdering av kompetanse - oppsummering fra intervjuer

Innkjøp konsern

Fra gjennomførte intervjuer vurderer KPMG kompetansen Innkjøp Konsern til å være god innen en rekke områder. Både funksjonens egne ansatte og medarbeidere i avdelinger er fornøyd med funksjonens anskaffelsesfaglige kompetanse og juridiske ekspertise. I intervjuer nevner flere ansatte at funksjonens størrelse gjør at man i større grad kan spille på hverandres styrker og svakheter. Selv om det ikke eksisterer formelle kompetanseplaner er det bredt støtte fra ledere for å delta på ulike kurs og kompetanseaktiviteter. Månedlige møter med faglige temaer bidrar til kompetansedeling på tvers av funksjonen. Ved gjennomføring av kurs benyttes ofte eksterne leverandører, f.eks. Nima. Innen noen kompetanseområder er det utfordrende å finne riktig kurs eks. avtalerett. Kompetanse er et fokusområde i medarbeidersamtalen.

Avdelinger

For medarbeidere i de forskjellige avdelingene er det større variasjoner i kompetansenivå og kompetanseaktiviteter. Kompetansedelingsforumene som Innkjøp Konsern avholder omtales av flere som gode. Avdelingene er mer avhengige av enkeltpersoners erfaring og kompetanse. Manglende styring av kompetanse medfører høy grad av risiko for vesentlige kompetansegap hvis sentrale personer fratrer sin rolle eller stilling. Juridisk kompetanse blir hyppigst nevnt som det største kompetansegapet i avdelingene. Også i avdelingene blir man støttet til å delta på ulike kurs, men her er det noe mer usikkert mellom medarbeidere hva som eksisterer av tilbud. Innholdet i kompetanseplaner varierer mellom avdelinger. Kompetanserefokuset har historisk vært og er fortsatt relatert til gjennomføring av anskaffelser. Det har blitt lagt ut mer innhold på Allmenningen relevant for kontraktsoppfølging, men det er i begrenset grad gitt opplæring i dette.



Vurdering av kompetanse

Basert på mottatt dokumentasjon og informasjon fra intervjuer har KPMG gjennomført en overordnet vurdering av ulike områder vi mener påvirker samlet kompetanse og kompetansestyring i en anskaffelsesfunksjon

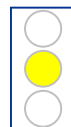
En funksjonell anskaffelsesfunksjon har følgende



Beskrivelse



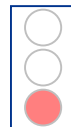
Nåværende kompetansenivå



De ansatte i Innkjøp Konsern har i stor grad relevant utdanning og erfaring med anskaffelser og relevant juss. For avdelinger er dette større variasjoner. Støtte fra ledere til kompetanseaktiviteter er positivt, men hvilke kurs som gjennomføres er ikke styrt basert på reelt behov



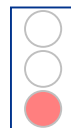
Definerte kompetanseprofiler



Det foreligger ikke definerte kompetanseprofiler for hva slags type kompetanse ulike roller i anskaffelsesfunksjonen skal ha med kobling mot ulike kompetanseaktiviteter og kurs



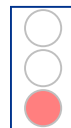
Oppfølging av kompetanse



Det gjennomføres ikke en årlig helhetlig kompetansekartlegging for å avdekke kompetansebehov og prioritere kompetanseaktiviteter



Kompetansetilbud



Aktivenene som gjennomføres er vurdert av ansatte til å være gode. Men, en høy grad av eksterne kurs (også basiskurs) bidrar til redusert mulighet for anskaffelsesfunksjonen å styre hva ansatte faktisk lærer



Evaluering kompetanse

IK besitter betydelig kompetanse, og funksjonens størrelse reduserer personavhengighet. Manglende styring av kompetanse bidrar til varierende kompetansenivå, og det er i stor grad opp til hver enkelt å sikre at medarbeidere innehar relevant og oppdatert kompetanse. Mye av kursvirksomheten gjennomføres gjennom eksterne aktiviteter, og generelt oppfordres det til å delta på kompetanseaktiviteter. Det eksisterer ingen årlig kursplan over hvilke interne/eksterne kurs som gjennomføres relevant for anskaffelsesfunksjonens medarbeidere

Styrker



Aggregert sett er det mye innkjøpsfaglig kompetanse i Bergen kommune



Ansatte har mulighet til å øke sin egen kompetanse etter eget ønske

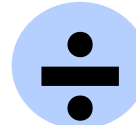


Det er etablert innkjøpsfaglig forum, innkjøpskontakter og Innkjøp Konsern holder innkjøpsfaglig seminarer

Svakheter



Kompetanse i avdelinger er i stor grad personavhengig, ikke avhengig av rolle



Det er mangler på kompetanse innen innovative anskaffelser og avtaleforvaltning



Kompetansen i kommunen er ikke kartlagt, og det er ikke etablert noe system for kompetanseheving

KPMG har vurdert kompetanse til **nivå 2**. Den viktigste årsaken til at vi ikke anser et høyere nivå er fraværet av sentral styring og oppfølging av kompetanse for å sikre at ulike rollers kompetansekrav innfris.

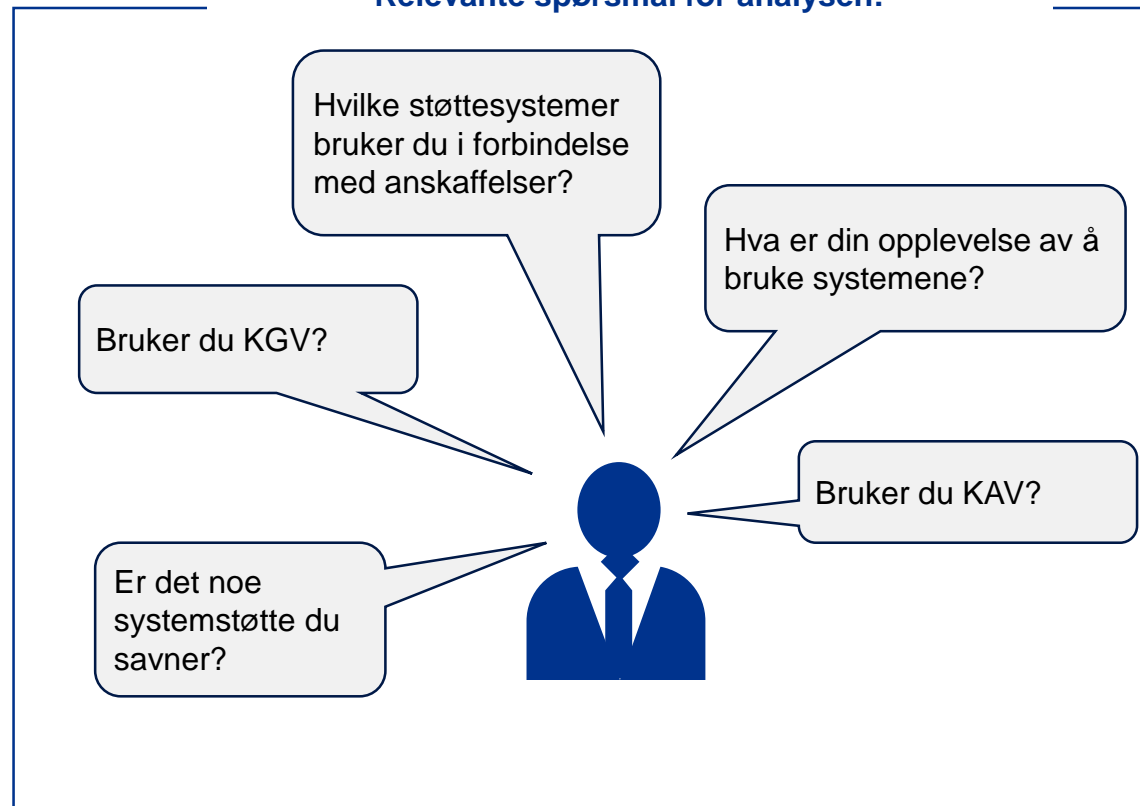


1	Sammendrag	5
2	Fremgangsmåte og gjennomføringsmodell	9
3	Resultater fra analyser gjennomført	17
	a) Modenhetsanalyse	
	b) Strategi og mandat	
	c) Organisasjon	
	d) Anskaffelsesprosess	
	e) Roller og kompetanse	
	f) Systemstøtte	
	g) Oppsummering av analyser	
4	Videre utvikling av anskaffelsesfunksjonen	79
5	Implementeringsprosjekt - suksesskriterier	107



Prosjektet har gjennomført en overordnet systemanalyse som med utgangspunkt i systemstøtte identifisert i prosessanalysen vurderer prestasjon og dekning opp mot systemstøtte i en ledende innkjøpsorganisasjon.

Relevante spørsmål for analysen:



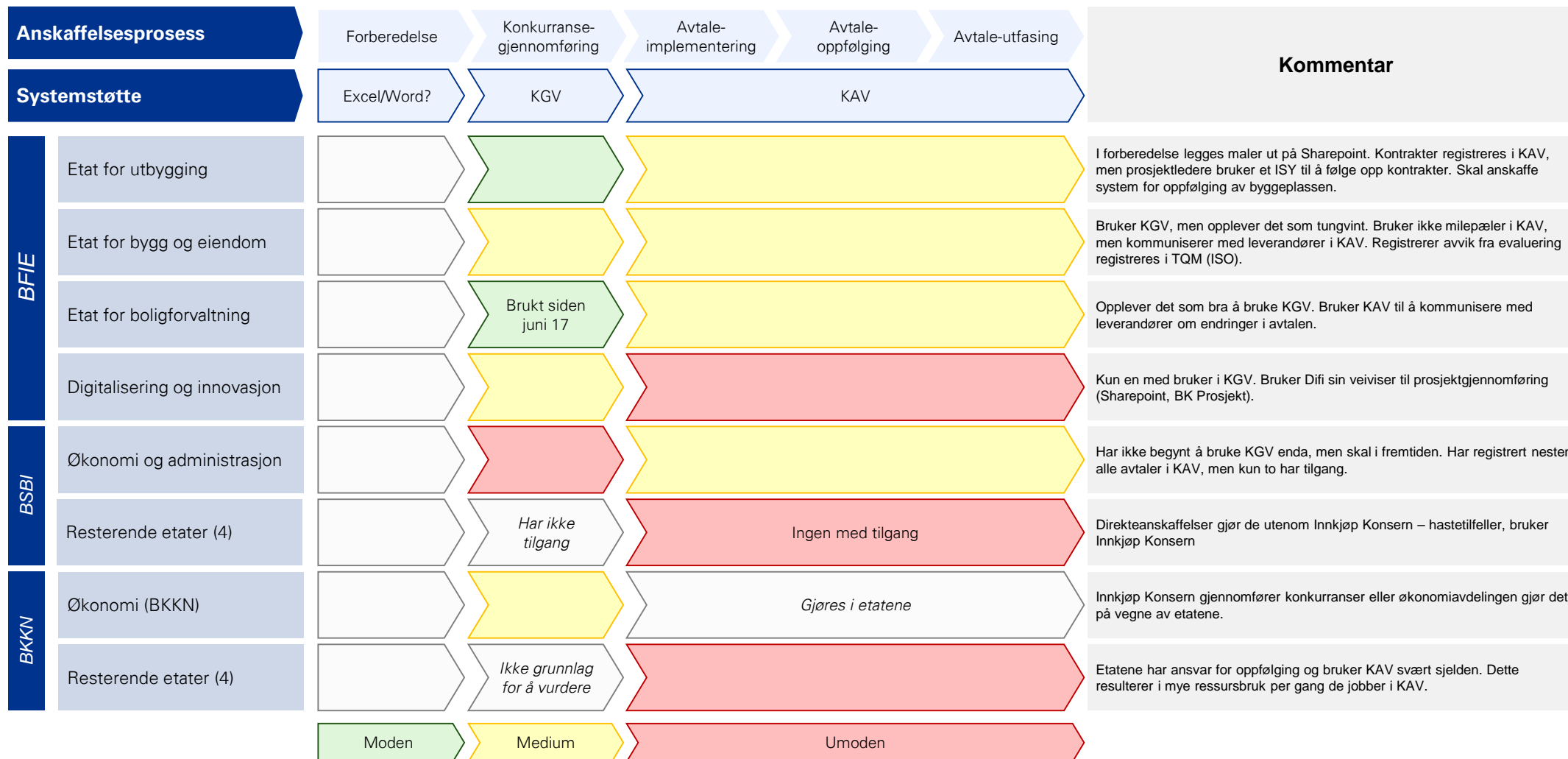


Modenhetsnivåer Systemstøtte

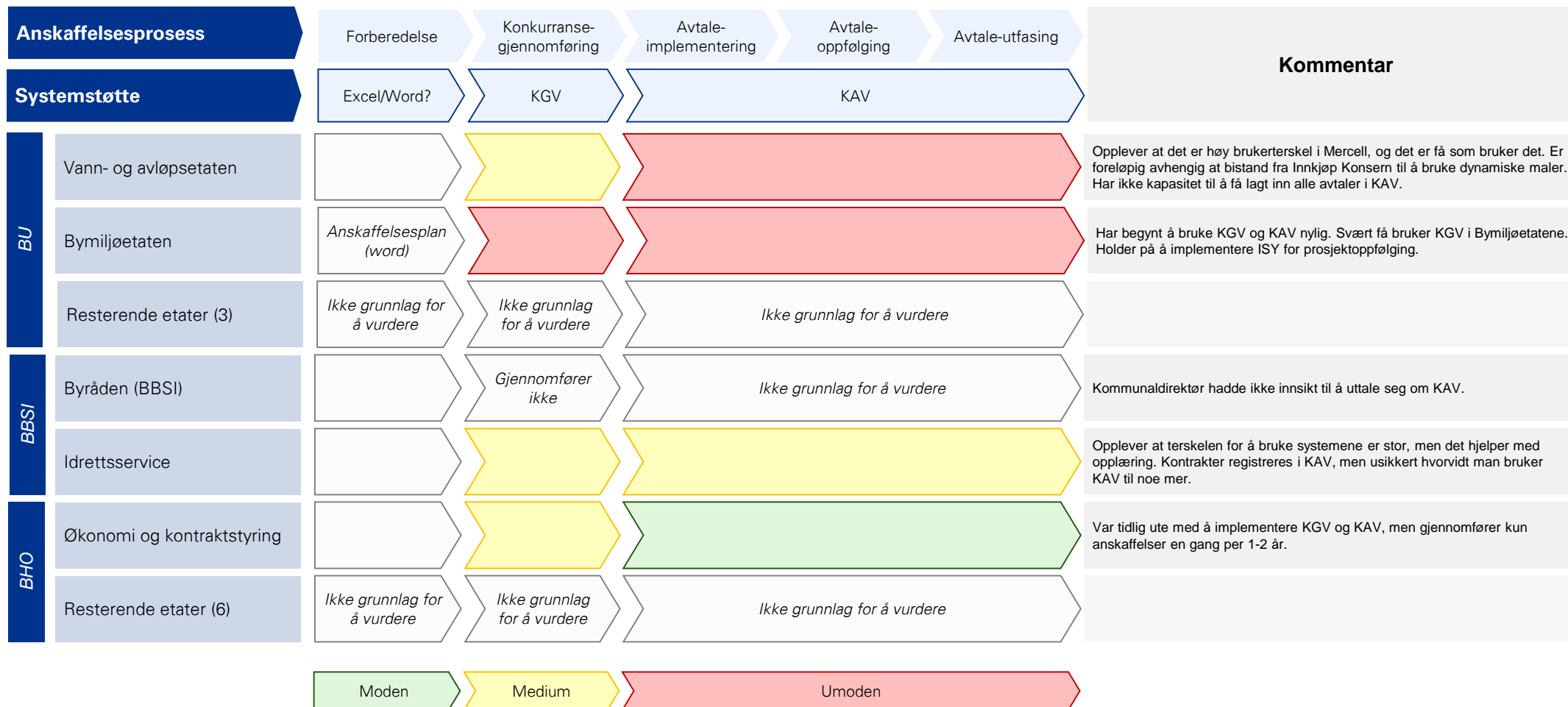
I vurdering av modenhetsnivå på system vurderes hvorvidt relevant systemstøtte er implementert for å bidra til mer effektive prosesser med høyere kvalitet. Ulik systemstøtte som vurderes er først og fremst støtte til i anskaffelsesprosessen med tilhørende KGV og KAV verktøy. Andre systemer som skal bidra til økt samhandling, kontroll og effektivitet vurderes avhengig av behov.

Nivå 1 Ad Hoc	Nivå 2 Administrativ	Nivå 3 Prisoptimal	Nivå 4 Strategisk	Nivå 5 Optimalisert
<ul style="list-style-type: none">Ingen systemstøtte implementert (excel, mail og telefon) benyttes i stedet	<ul style="list-style-type: none">Prosesstøtte for kommunikasjon med markedet, eks. Doffin er implementert og benyttesKGV er implementert, men benyttes i varierende gradKAV er implementert, men benyttes i varierende gradImplementert spend analyse som gir tilgang til sentral informasjon ved nye anskaffelser og oppfølging av avtaler	<ul style="list-style-type: none">Implementerte systemer er tatt i bruk, men integrasjon mot ERP er ikke implementertBruk av systemer varierer mellom avdelingerBegrenset del av tilgjengelig funksjonalitet er tatt i brukImplementert spend analyse med drill down funksjonalitet som gir tilgang til sentral informasjon ved nye anskaffelser og oppfølging av avtaler	<ul style="list-style-type: none">Hele anskaffelsesprosessen fra behov til kontraktutfasing gjennomføres med systemstøtteKontrakter implementeres automatisk i ERP gjennom integrasjoner med KAVOppdatert utviklingsplan for videre utvikling IKT støtteSpend analyse inkluderer forbruk på artikkelnivå. Utarbeidet self-service funksjon som gjør at alle i anskaffelsesfunksjonen har tilgang	<ul style="list-style-type: none">Ingen avtaler på utsiden av definert systemstøtteSpend analyse inkluderer forbruk på artikkelnivå. Utarbeidet self-service funksjon som gjør at alle i anskaffelsesfunksjonen har tilgang

Systemstøtte i enhetene



Systemstøtte i enhetene





Fellestrekk på systemstøtte i enhetene

*For mange brukere
– for sjelden*



Bergen Kommune har mange brukere i KGV og KAV som bruker systemstøtten så sjelden at det er svært tidskrevende og de er avhengige av støtte når de skal bruke systemene.

*Variierende grad av
modenhet*



Graden av modenhet i bruken av systemstøtte varierer blant avdelingene.

*Lite tilpasset bygg
og anlegg*



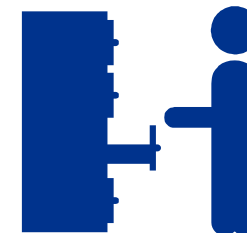
Etatene for bygg og anlegg opplever ikke at KGV og KAV er tilpasset de anskaffelsene som gjøres hos seg.

*Manglende
systemstøtte
oppfølging av
samfunnsansvar*



Mange intervjuobjekter som jobber med kontraktsoppfølging har etterlyst systemstøtte for oppfølging av samfunnsansvar.

*Manglende
utnyttelse av
systemer*



Det oppleves som utfordrende å finne eksisterende avtaler, og å avdekke hvorvidt man er bundet av avtaler eller har mulighet til å benytte seg av dem.



Bergen Kommune har nylig besluttet og implementert KGV og KAV. I dag varierer bruken av systemene mellom ulike avdelinger, men det eksisterer planer for økt benyttelse. Det er ingen tilgjengelig sentral spend analyse for å gi medarbeidere oppdatert beslutningsinformasjon ved nye konkurranser eller oppfølging av avtaler.

Styrker



Det er besluttet at KGV og KAV skal benyttes i forbindelse med anskaffelser – og begge modulene er implementert



Det er påbegynt en forbruksanalyse i regi av Innkjøp Konsern

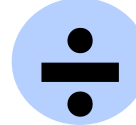


Innkjøp Konsern har god kompetanse i systemstøtten som benyttes i anskaffelsesprosessen

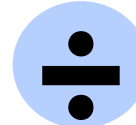
Svakheter



Bergen kommune har for mange brukere av KGV og KAV uten tilstrekkelig kompetanse og erfaring i systemet



Bergen kommune mangler systemstøtte for leverandørevaluering, måling og utvikling



Foreliggende forbruksanalyse viser ikke avtaledekning og det mangler tilfredsstillende analyseverktøy for forbruksanalyse

KPMG har vurdert systemstøtte til mellom **nivå 2 og nivå 3**. Den viktigste årsaken til at vi ikke anser et høyere nivå er at bruken av KGV og KAV fortsatt er begrenset hos flere avdelinger. Med tid vil trolig kompetanse og bruken av systemene øke. Mangelen på et effektivt analyseverktøy burde være et fokus fremover (merk allerede påbegynt i regi av Innkjøp Konsern).

Agenda



1	Sammendrag	5
2	Fremgangsmåte og gjennomføringsmodell	9
3	Resultater fra analyser gjennomført	17
	a) Modenhetsanalyse	
	b) Strategi og mandat	
	c) Organisasjon	
	d) Anskaffelsesprosess	
	e) Kompetanse	
	f) Systemstøtte	
	g) Oppsummering av analyser	
4	Videre utvikling av anskaffelsesfunksjonen	79
5	Implementeringsprosjekt - suksesskriterier	107



Overordnet vurdering av anskaffelsesfunksjonens modenhet

Basert på analysenes resultater har KPMG vurdert Bergen kommunes anskaffelsesfunksjon til å være på modenhetsnivå mellom nivå 2 (Administrativ) og nivå 3 (Prisoptimal). Dette nivået kjennetegnes av en etablert innkjøpsfunksjon, men med noe varierende kvalitet og gjennomføring mellom avdelinger, samt betydelig forbedringspotensial innen enkelte områder.



Agenda



1	Sammendrag	5
2	Fremgangsmåte og gjennomføringsmodell	9
3	Resultater fra analyser gjennomført	17
4	Videre utvikling av anskaffelsesfunksjonen	79
5	Implementeringsprosjekt - suksesskriterier	107



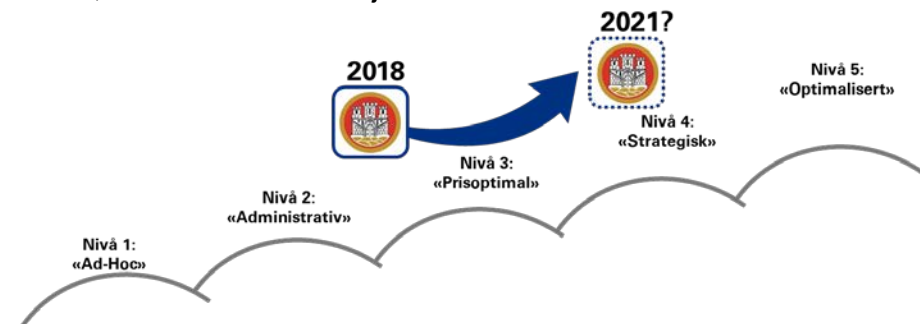
Videre utvikling av Bergen Kommunes innkjøpsfunksjon

KPMG har i sin evaluering vurdert Bergen Kommune til å være på nivå 2-3 i KPMGs modenhetsevaluering. Nivå 2 er gjennomsnittet fra KPMGs tidligere utførte evalueringer av modenhetsnivå i offentlig sektor (siste 3 år). Generelle betraktninger knyttet til dette gjennomsnittet er at de fleste offentlige innkjøpsorganisasjoner har fokusert sin utvikling knyttet til rammeavtaledekning, solid juridisk håndverk i anskaffelser og tidlig involvering av markedet. Som et resultat er det særlig første del av anskaffelsesprosessen Behov – til Kontrakt hvor vi også ser størst modenhet. Generelle svakheter ved innkjøpsfunksjoner i offentlig sektor er den relativt lave andelen tidsbruk på kontrakt- og avtaleforvaltning, manglende datapresisjon og detaljgrad i analyser for beslutningsunderlag, manglende fokus på å identifisere, gjennomføre, realisere og rapportere på besparelestiltak, og sist mens ikke minst et tydelig fokus og ambisjonsnivå for hva innkjøp og anskaffelser skal være i virksomheten. Flere av disse karakteristikaene opplever KPMG at også er gjeldende fra Bergen Kommune. Noe av det som Bergen Kommune skiller seg ut positivt på er den store andelen av sentralt gjennomførte anskaffelser, en strategi som følges opp av ledelsen i Kommunen, samt investering i Allmenningen for å bidra til standardisert gjennomføring.

For å skulle utvikle anskaffelsesfunksjonen Berge Kommune videre er det to sentrale spørsmål:

1. Hva er riktig ambisjonsnivå og med hvilken tidshorisont?
2. Hva må gjøres for nå dette ambisjonsnivået?

Vi vil på neste side redegjøre for KPMGs vurdering knyttet til valg av ambisjonsnivå, for deretter å detaljere hva vi mener må til for å komme dit.





Hva er riktig ambisjonsnivå og med hvilken tidshorisont?

Valg av modenhetsnivå handler ikke bare om hvordan anskaffelsesfunksjonen forbedrer sine prosesser og innhold, men like fullt hva slags rolle anskaffelsesfunksjonen har i organisasjonen. Videre må også anskaffelsesfunksjonens modenhetsnivå balanseres med andre avdelings utvikling. F.eks. vil en ledende innkjøpsfunksjon (beste praksis nivå 5) kun fungere optimalt hvis også planleggingsprosesser, budsjetteringsprosesser og styringsprosesser også er på samme nivå. Når KPMG møter ulike offentlige virksomheter med høye ambisjoner anbefaler vi som oftest å sette nivå 4 som målsetting, en anskaffelsesfunksjon som anses som en strategisk bidragsyter til resten av organisasjon, hvis følgende forutsetninger er på plass eller innen rekkevidde:

- anskaffelsesfunksjonen for et helhetlig ansvar for alle innkjøpsprosesser
- anskaffelsesfunksjonen har en utfordrerrolle mot behovstakere og kravstillere
- anskaffelsesfunksjonen har et resultatansvar for å realisere definerte målsetninger

Det tar tid å flytte seg oppover modenhetsskalaen. Vår erfaring viser at offentlige virksomheter som etablerer strukturerte forbedringsprosjekter for å løfte seg øker sin modenhet mellom 0,5 og 0,7 per år, med gradvis lavere progresjon på skalaen år 2 og 3, som følge av høyere krav.

Bergen Kommune har i dag en veletablert anskaffelsesfunksjon. KPMG er av den oppfatning av at hvis Bergen Kommune jobber strukturert med avvikene identifisert i denne rapporten så burde et nivå 4 være en realistisk og sunn ambisjon. Realisering av dette nivået vil medføre at Bergen Kommune er blant de ypperste anskaffelsesfunksjonene i offentlig sektor i Norge basert på KPMGs standard.

Økning i modenhetsnivå korrelerer med verdiskapning til virksomheten, og en økning fra 2-3 (2.5) til 4 vil gi en vesentlig styrkning av både ivaretagelse av behov, gjeldende lover og regler, samt verdi for kommunens penger. Basert på gjennomført evaluering av Bergen Kommunes innkjøpsfunksjon har KPMG identifisert 7 hovedtiltak vi mener er sentrale steg i å realisere dette ambisjonsnivået.



Hva kjennetegner nivå 4?

Under har vi hentet frem de ulike beskrivelsene av anbefalt ambisjonsnivå - Nivå 4 – strategisk, også vist i evalueringen av de ulike dimensjonene. Hvis dette nivået settes som ambisjonsnivå så er dette karakteristikaene Bergen Kommune burde sammenligne seg mot i de kommende års utvikling. På neste side presenteres 7 hovedtiltak KPMG mener er viktige steg for at Bergen Kommune skal komme til dette nivået

Strategi og mandat	Organisasjon	Anskaffelsesprosess Forberede anskaffelse - konkurransgjennomføring	Anskaffelsesprosess – Kontraktsimplementering - utfasing	Kompetanse	Systemstøtte
<ul style="list-style-type: none"> Anskaffelsesstrategien er nedbrutt i tydelige kvantitative og kvalitative mål som følges opp og rapporteres til hver enkelt forretningsenhet Innkjøpsmålsetninger gjenspeiles i anskaffelsesfunksjonens ansatte personlige målsetninger Innkjøp jobber proaktivt for å støtte interne kunder med utarbeidelse av deres langsiktige handlingsplaner og behovsvurdering. > 90% av alle anskaffelser, kontraktsoppfølging og innkjøp gjennomføres av ansatte i anskaffelsesfunksjon som har tilstrekkelig etterprøvd kompetanse Innkjøpsleder rapporter løpende til toppledelse 	<ul style="list-style-type: none"> Sentralt innkjøp rapporter på innkjøps KPI'er på vegne av hele virksomheten anskaffelsesfunksjonen organisasjonsstruktur gjenspeiler reelt behov, og bevisst valgt hybride strukturer der dette er hensiktsmessig Sentralt innkjøp har bygget spisskompetanse innen de fleste innkjøpskategorier Det eksisterer et fullstendig rollelandskap som oppdateres og forvaltes av sentralt innkjøp Anskaffelser koordineres på tvers av alle enheter Sentralt innkjøp følger opp at alle lokale innkjøp skjer i henhold til definerte prosesser, prosedyrer og rutiner Innkjøp rapporter til nivå 2 i organisasjonen 	<ul style="list-style-type: none"> Fastsatt prosess gjennomføres for alle anskaffelser Et tverrfaglig team er involvert i alle ulike deler av anskaffelser, behov, krav, konkurransedokumenter, forhandling og evaluering Tidlig markedsdialog og innovative anskaffelser benyttes der dette er hensiktsmessig Det er kun maler og rutiner godkjent av innkjøpsfunksjon som benyttes Innkjøp jobber proaktivt mot behovstakere for å sikre forutsigbarhet i kommende anskaffelsesplaner Kjennskap til behov og markedet gjør at tilbydere ikke har mulighet til å prise seg strategisk Kontraktspesifikke maler eksisterer for alle områder hvor dette er hensiktsmessig. 	<ul style="list-style-type: none"> Alt på nivå 3, i tillegg til Oppdatert KPI dashboard hvor leverandørens prestasjoner kan følges opp (både kvantitativ og kvalitativ informasjon) Tiltaksarbeidsmøter avholdes med leverandører for å diskutere hvordan ytelsen kan styrkes ytterligere Ytellesbaserte kontrakter og honorarer er implementert der dette er mulig 	<ul style="list-style-type: none"> Kompetansekatalog er delt opp i kurs for nybegynnere og viderekomende for alle moduler Alle ansatte har en utviklingsplan som følges opp sentralt Ulike kompetansemoduler er skreddersydd ulike roller og erfaringsnivå Kompetansekatalog revideres årlig for å sikre at innhold er oppdatert Nyansatte følger et strukturert onboardingprogram Det eksisterer relevante moduler tilgjengelig på intranett for samtlige roller i innkjøpsfunksjonen 	<ul style="list-style-type: none"> Hele anskaffelsesprosessen fra behov til kontraktutfasing gjennomføres med systemstøtte Kontrakter implementeres automatisk i ERP gjennom integrasjoner med KAV Oppdatert utviklingsplan for videre utvikling IKT støtte Spend analyse inkluderer forbruk på artikkelnivå. Utarbeidet self-service funksjon som gjør at alle i anskaffelsesfunksjonen har tilgang



Hva må gjøres for nå modenhetnsivået KPMG anbefaler – Nivå 4?

KPMG har identifisert 7 hovedtiltak i videre utvikling av Bergen Kommunes innkjøpsfunksjon. **De 7 tiltakene er:**

1. Hva skal til for å få formell organisasjon (sentralt ledet) til å bli etterfulgt i praksis?
2. Etablere rollelandskap som henger sammen med prosesslandskap og kompetansebehov
3. Definere hvilke KPI'er som kan understøtte de anskaffelsesfunksjonens målsetninger og gjøre disse kjent for hele anskaffelsesfunksjonen
4. Etablere en pilot på kategoribasert innkjøp for en utvalgt kategori. Benytte læringspunktene fra dette arbeidet til å utfordre nåværende ambisjonsnivå med ytterligere kvantifisering for hva som skal være anskaffelsesfunksjonens resultatmål
5. Vurdere kategoristyring som organisasjonsstruktur med tilhørende obligatorisk prosess for utarbeidelse av kategoristrategi og oppfølging av denne
6. Etablere metode for oppfølging av anskaffelsesfunksjonens resultater og kommunikasjon av disse til hele organisasjonen
7. Gjennomføre kompetanseprogram for alle ansatte med innkjøpsroller, og sørge for at videre kompetanseutvikling systematiseres og følges opp

Områdene beskrevet over har avhengigheter mellom hverandre. Men, vi vil på de neste sidene gå gjennom område for område for å redegjøre for hvilke aktiviteter dette innebærer og hvorfor vi mener dette er viktige utviklingstrekk. Det finnes selvsagt enkeltstående tiltak som gjennomføres og som vil ha effekt. Et utvalg av slike tiltak som kan gjennomføres per dimensjon er plassert til slutt i rapporten. Basert på vår erfaring vil allikevel anbefale Bergen Kommune og selv vurdere og ta stilling de 7 utviklingsområdene listet øverst på denne siden.



1. Hva skal til for å få formell organisasjon (sentralt ledet) til å bli etterfulgt i praksis?

Bergen Kommune har valgt en sentralt ledet organisasjonsstruktur. KPMG støtter denne graden av sentralisering. Et av de første utviklingsområdene vi anbefaler Bergen Kommune å arbeide videre med er å identifisere hvilke tiltak som må iverksettes for at denne modellen skal etterleves.

Det viktigste suksesskriteriet for en sentral enhet som har gjennomfører oppgaver på vegne av interne kunder er tilstrekkelig kapasitet til å gjennomføre. Samtidig er det avgjørende at ledere i lokale avdelinger og enheter har tillitt til at en sentral gjennomføring av prosesser samlet sett vil gi et bedre resultat enn alternativet som er å gjennomføre arbeidet på egenhånd. Denne tilliten er det Innkjøp Konsern som er ansvarlig for å skape. Viktige bidrag i så møte er kommunikasjon av resultater, samt sørge for transparent innhold og forutsigbarhet. Dette er ikke enkle aktiviteter eller tiltak som kan realiseres gjennom godkjente dokumenter, men krever i tillegg kontinuerlig oppfølging, god endringsledelse og løpende kommunikasjon og samhandling mellom Innkjøp konsern og enhetene. Omfanget beskrevet over vil være gjeldende uavhengig om dagens avdelingsfokusede organisasjonsform videreføres eller om kategoristyring som struktur vurderes. Uansett vil et tydelig forankret mandat som klargjør ansvars og oppgavefordeling også måtte være på plass

Suksesskriterier

- 1 Kapasitet til å gjennomføre innen ansvarsområde
- 2 Lokale avdelinger er lojale til organisasjonsstruktur
- 2 Tydelig mandat og ansvarsdeling

Anbefalte tiltak

- 1 Basert på KPMGs retning, detaljere dimensjoneringsbehov per kategori, og enten overføre interne ressurser eller rekruttere for å sikre tilstrekkelig kapasitet
- 2 Etablere ny rapporteringsregime for innkjøpsresultater og suksesshistorier kommuniseres til lokale avdelingens ledelse
- 3 Etablere ny rapporteringsregime for innkjøpsresultater og suksesshistorier kommuniseres til lokale avdelingens ledelse



2. Etablere rollelandskap som henger sammen med prosesslandskap og kompetansebehov

Bergen Kommune har i dag ikke et tydelig definert rollelandskap. Dette mener KPMG svekker anskaffelsesfunksjonens evne til å styre prosesser, sikre riktig kompetanse og identifisere riktige forbedringstiltak. Dette skyldtes blant annet at det er gjennom rolleprofiler med tilhørende ansvarsmatriser at grensnitt mellom medarbeidere og prosesser blir tydeliggjort. En god rolleprofil inneholder blant annet oppgaver rollen skal utføre, kompetansekrav/behov til medarbeidere som innehar rollen, rapporteringslinjer og stedfortredere. Ved behov kan en medarbeidere ha flere enn en rolle, dette kan f.eks., være aktuelt for ulike tjenestekontrakter og engangsanskaffelser, hvor det inne en rekke områder er store fordeler ved å la personer som var med på å gjennomføre anskaffelsen, også gjennomføres oppfølging av kontrakten. Ved utarbeidelse av ansvarsmatriser må avdelinger med grensesnitt mot innkjøp involveres for å unngå duplisering eller at aktiviteter faller mellom to stoler. På neste side begrunnet vi hvorfor vi anbefaler Bergen Kommune å innføre Avtaleforvalter som en egen rolle, før vi viser eksempel på en rolleprofil.

Suksesskriterier

- 1 Alle medarbeider er kjent med sitt ansvarsområde og andre roller med tydelige grensesnitt
- 3 Kompetanseprofiler gitt fra rolleprofiler etterleves
- 2 Funksjonelle rapporteringslinjer som fungerer

Anbefalte tiltak

- 1 Utarbeide rolleprofil for prosjektleder anskaffelser, avtaleforvalter, IK støttefunksjoner (analytiker, prestasjonsmåler, prosessutvikler og kompetanseansvarlig og innkjøpsledelse. Et eksempel på rolleprofil for prosjektleder er vist på de neste tre sidene
- 2 Etablere ansvarsmatrise som sammenfaller med anskaffelsesprosesser og etablerte roller
- 3 Implementere nye roller og ansvarsmatrise



2. Etablere avtaleforvalter som egen definert rolle

I mange innkjøpsfunksjoner KPMG evaluerer ser vi ofte at det er et behov for å styrke ressursbruk og fokus på avtaleforvaltning. For medarbeidere som skal håndtere både anskaffelser og følge opp kontrakter vil fokus på avtaledekning samt manglende kapasitet og kompetanse ofte bidra til at det ikke gjennomføres nok aktiviteter eller av riktig kvalitet. Vår evaluering av Bergen Kommune viser flere av disse symptomene. Vi vil derfor anbefale Bergen Kommune å opprette Avtaleforvalter som en dedikert rolle. Eksempel på ansvarsdeling mellom Prosjektleder anskaffelser og avtaleforvalter er illustrert under som et eksempel. Antallet avtaleforvaltere vil avhenge av valgt organisasjonsstruktur diskutert senere i rapporten.

Prosjektleder anskaffelser	Avtaleforvalter
ANSVARLIG <ul style="list-style-type: none">▪ Gjennomfører anskaffelser forankret i kategoristrategi/ handlingsplan▪ Ansvarlig for dialog med markedet ved behov▪ Overleverer inngåtte avtaler til avtaleforvalter▪ Håndtere/gjennomføre opsjonsforhandlinger▪ Håndtere konflikter som kan ha potensielle rettslige konsekvenser▪ Ansvarlig for å involvere juridisk støtte ved behov▪ Ansvarlig for å bidra i utviklingen av fagmiljøet gjennom å delta i faglige forum, komme med innspill og drive endringer▪ Ansvarlig for utvikling av beste praksis anskaffelsesprosesser og at denne implementeres for kategorien	ANSVARLIG <ul style="list-style-type: none">▪ Ansvarlig for god implementering av avtale▪ Ansvarlig for å bidra inn med erfaringer og kjennskap til markedet og avtaler i kategoristrategi, herunder at kategoristrategien hensyntar styrker og svakheter ved eksisterende avtaler, og erfaring fra tidligere gjennomførte forbedringstiltak▪ Ansvarlig for å følge opp og avvikle avtaler etter behov▪ Bidra med innsikt i behov gjennom samhandling og oppfølging av interne kunder▪ Følge opp kategoristrategiens tiltak og sammenligne estimerte gevinster med realiserte gevinster for avtaleportefølje
STØTTENDE <ul style="list-style-type: none">▪ Støtter vurdering av avtaleportefølje, herunder hvorvidt det er behov for nye/endrede rammeavtaler▪ Støtter i utarbeidelse av handlingsplan for anskaffelser og kommer med innspill om markedet til resten av kategoriteamet▪ Støtter i utarbeidelse av implementeringsplan for avtale og håndtering av avvik/endringer i avtaler, herunder formell terminering	STØTTENDE <ul style="list-style-type: none">▪ Støttende og konsultert i forberedelse av anskaffelser▪ Støtte i vurdering av avtaleportefølje, herunder hvorvidt det er behov for nye/endrede rammeavtaler▪ Støttende i utarbeidelse av handlingsplan for anskaffelser



Eks. Rolleprofil prosjektleder anskaffelser – fra annen offentlig virksomhet

Rolle: Prosjektleder anskaffelser

i Generell beskrivelse

Støtte kategoriansvarlig innen respektiv kategori med taktiske anskaffelsesprosesser. Lede prosess og anskaffelsesinitiativer frem til kontrakt er signert, inkludert oppgavene å gjennomføre behovsanalyse- og markedsanalyse, innhente/utarbeide kravspesifikasjon, utarbeide konkurransedokumenter, forhandlinger og kontraktsignering.

↶ Stedfortreder

Annen prosjektleder i kategorien

⬆ Rapporteringslinje

Kategoriansvarlig

⬇ Ledelsesmessige oppgaver

- Utvikler og sikrer samarbeid mellom interessenter, som f.eks. Kravstiller, økonomi, IKT med flere.
- Utvikler samarbeid med behovsplanleggere og etterspørseiere
- Sikrer og driver samarbeid mellom etterspørsels-/spesifikasjonseiere og interessenter i andre funksjoner
- Sikre gjennomføring av anskaffelse i henhold til plan

⚙ Kompetanse



📊 Prestasjonsindikatorer

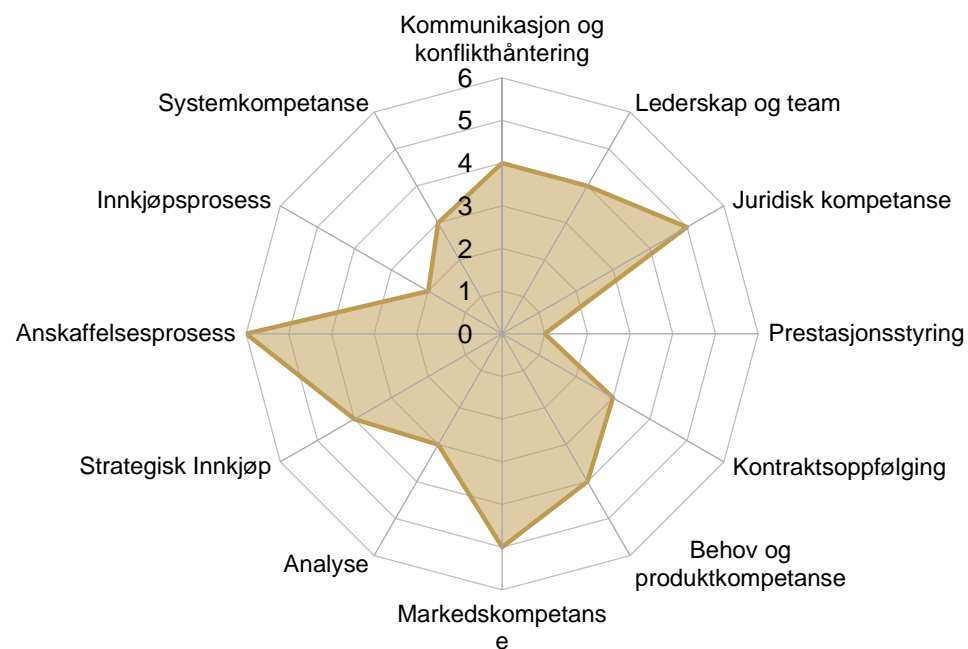
- Anskaffelser pr. prosjektleder anskaffelser
- Gjennomsnittlig ledetid anskaffelsesprosessen
- Antall utgående avtaler
- Rammeavtaledekning for kategori



Eks. Rolleprofil prosjektleder anskaffelser – fra annen offentlig virksomhet

Rolle: Prosjektleder anskaffelser

Kompetansekart



Kompetansekrav

Kommunikasjon og konflikthåndtering: 4

Utvikler samarbeid mellom flere interessenter, og bør være flink til å kommunisere med ulike roller og grupper

Lederskap og team: 4

Bør være flink til å lede, følge opp og motivere. Jobber mye prosjektbasert med flere involverte interessenter

Juridisk kompetanse: 5

Bør ha god kompetanse til å ta juridiske avgjørelser på egenhånd. Vil få assistanse fra juridisk rådgiver i særskilte saker

Prestasjonsstyring: 1

Skal ikke følge opp KPI'er, kun forstå sine egne bidrag til aktuelle KPI'er

Leverandørstyring/ Kontraktsoppfølging : 3

Har et grensesnitt inn mot leverandørene, men er ikke hovedansvarlig for oppfølging av inngåtte kontrakter da dette faller innunder avtaleforvalter sin rollebeskrivelse

Behov og produktkompetanse: 4

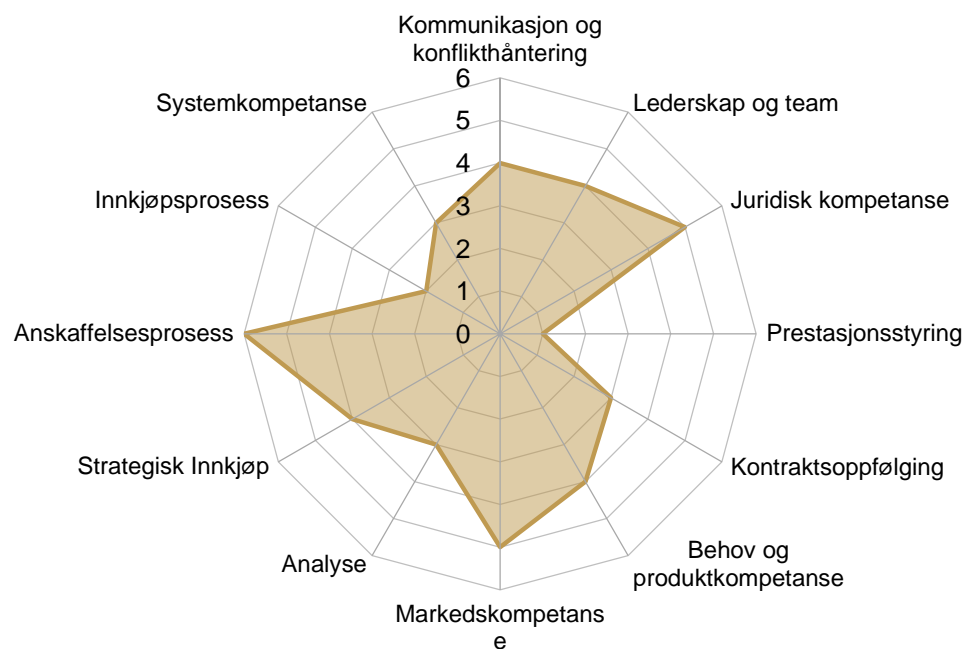
Bør ha god kunnskap om behovene og produktene som innenfor kategorien



Eks. Rolleprofil prosjektleder anskaffelser – fra annen offentlig virksomhet

Rolle: Prosjektleder anskaffelser

Kompetansekart



Kompetansekrav

Markedskompetanse: 5

Må ha svært god innsikt i markedet for å kunne gjøre tilfredsstillende forespørsler

Analyse: 3

Skal gjennomføre analyser, men skal ved større og komplekse analysebehov bestille analyser fra forretningsanalytikere og kunne benytte seg av funn

Strategisk innkjøp: 4

Skal ha lavere kompetanse enn kategoriansvarlig, men har selv behov for god kompetanse innenfor virkemidler og handlingsrom

Anskaffelsesprosess: 6

Kjernekompetanse

Innkjøpsprosess: 2

Må ha grunnleggende forståelse for prosessen, men skal ikke gjennomføre bestillinger selv

Systemkompetanse: 3

Bruker konkurransegjennomføringsverktøy (KGV) og kontraktsforvaltningsverktøy, e-post til å dokumentere. Må ha forståelse for behov ift. innlasting av kontraktsinnhold i ERP.



Eks. Rolleprofil prosjektleder anskaffelser – fra annen offentlig virksomhet

Rolle: Prosjektleder anskaffelser



Faglige oppgaver

- Ansvarlig for gjennomføring og koordinering av anskaffelser innen respektiv kategori herunder:
 - Gjennomføre behovsspesifisering og analyse
 - Utarbeide anskaffelsesstrategi
 - Støtte interne kunder i utarbeidelse av kravspesifikasjon
 - Utarbeide konkurransedokumenter
 - Kunngjøring og oppfølging av tilbydere i anbudsprosessen
 - Gjennomføre evaluering og eventuelle forhandlinger
 - Kontraktsignering
- Sikre at innhold, form og metode benyttet i anskaffelsesaktiviteter bidrar til realisering av kategoriens strategiske målsetninger, herunder
 - Logistikkmessige målsetninger
 - Beredskapsmessige målsetninger
 - Kvalitetsmessige målsetninger
 - Finansielle målsetninger
- Sikre en tverrfaglig og forankret prosess hvor relevante interesser identifiseres og involveres



Faglige oppgaver

- Benytte relevante analyser utarbeidet av analysefunksjonen som beslutningsgrunnlag for volum, sortiment og innhold og hensiktsmessige / tillatt kontraktsform og anskaffelsesprosess
- Bidra med spisskompetanse innen anskaffelser og kategorikjennskap inn i kategoriteamet
- Ansvarlig for at anbudsprosessen gjennomføres i henhold til gjeldende lover og regelverk
- Benytte juridisk ekspertise ved behov
- Sikre god «hand over» til avtaleforvalter etter kontraktsignering
- Ansvarlig for å skrive anskaffelsesstrategien



3. Definere hvilke KPI`er som kan understøtte de anskaffelsesfunksjonens målsetninger og gjøre disse kjent for hele anskaffelsesfunksjonen

Måling og rapportering (KPI-landskapet) skal støtte oppunder nedfelt strategi, legge til rette for god ledelse, samarbeid og utvikling – På kort, medium og lang sikt. Et veletablert KPI landskap inkluderer følgende dimensjoner: Økonomiske resultater, prosess, organisasjon og kvalitet. Samtlige prosesser som gjennomføres kan måles, men hvilke KPI`er som etableres må henge sammen med anskaffelsesfunksjonens målsetninger og fokus. Alle involverte i en innkjøpsfunksjon har ikke behov for samme type informasjon, og det er derfor viktig at rapporteringsstruktur baseres på nivå og hvilke roller og funksjoner som har behov for styringsinformasjon. Videre er det et mål at anskaffelsesfunksjonen skal sørge for at målingene som gjennomføres er etterprøvbare.

Suksesskriterier

- 1 Ulik rollene mottar relevant styringsinformasjon
- 2 KPI`er som benyttes bidrar til å vise anskaffelsesfunksjonens oppnåelse av overordnede målsetninger
- 3 Resultater og kalkulasjoner er etterprøvbare

Anbefalte tiltak

- 1 Definere hvilke KPI`er som på best mulig måte kan kobles mot anskaffelsesfunksjonens overordnede målsetninger
- 2 Etablere topp 6 KPI`er som rapporteres på løpende. Eks. vist på neste side
- 3 Iverksette rapporteringsstruktur



3. Mulige KPI`er for å følge opp dagens målsetninger

Mangel på et KPI landskap som følger opp anskaffelsesfunksjonens strategiske målsetninger var en av de største svakhetene identifisert i strategi- og mandat analysen. Ved utarbeidelse og implementering er det ikke antall KPI`er som er viktig, men at de KPI`ene som definerer faktiske gir gode indikasjoner på status på de ulike målsetningene. I tabellen under har vi forsøkt å mappe opp mulige KPI`er for å følge opp dagens målsetninger, samt definert to nye målsetningsområder (mest mulig verdi for kommunens penger og forsvarlig forvaltning). De to siste KPI`ene forutsetter at anskaffelsesfunksjonen i Bergen Kommune fremover også skal ha et ansvar for bestillingsprosessen i kommunen for å sikre at inngåtte avtaler faktisk benyttes.

ID	Målsetning	KPI	KPI Definisjon	Prosess som måles
1	Kommunens anskaffelser skal organiseres effektivt, med avklarte roller og rett kompetanse	Rolleetterlevelse	Andel ressurser i anskaffelser som har gjennomført krav til opplæring per rolle	Organisasjon
1	Kommunens anskaffelser skal organiseres effektivt, med avklarte roller og rett kompetanse	Effektivitet	Antall anskaffelser gjennomført i snitt per prosjektleder anskaffelser siste 12 måneder	Anskaffelsesprosess
2	Kommunens anskaffelser skal dekke brukernes behov og ha riktig kvalitet	Avtaledekning	Andel av totalt behov innen en kategori dekket gjennom gjeldende avtaler	Anskaffelsesprosess
3	Kommunens anskaffelser skal bidra til innovasjon og markedsutvikling	Innovative anskaffelser	Andel anskaffelser hvor innovative anskaffelser/ markedsdialog er utført	Anskaffelsesprosess
4	Bergen skal være en foregangskommune for samfunnsansvar i sine anskaffelser	Oppfølging CSR	Andel leverandører som har mottatt «grønn karakter» på CSR krav siste 12 måneder	Avtaleforvaltning
5	Kommunen skal opptre profesjonelt og ryddig i møte med leverandørmarkedet	Gjennomføring av anskaffelser	Andel anskaffelser gjennomført iht. til plan Andel leverandører som følges opp på kontrakt`s KPI`er	Anskaffelsesprosess Avtaleforvaltning
NY	Mest mulig verdi for kommunens penger	Besparelser	Realiserte besparelser (kostnadsreduksjon og kostnadsungåelse siste 12 måneder)	Alle prosesser
Ny	Forsvarlig forvaltning av Bergen kommunes midler	Avtalelojalitet	Andel innkjøpsordre med kobling mot kontrakt	Bestillingsprosess
Ny	Forsvarlig forvaltning av Bergen kommunes midler	Forbruk under kontroll av anskaffelsesfunksjonen	Andel forbruk hvor innkjøpsordre har blitt opprettet før fakturadato	Bestillingsprosess



4. Gjennomføre pilot på kategoribasert innkjøp.

KPMG anbefaler Bergen kommune å gjennomføre en pilot for kategoristyring før et eventuelt organisasjonsstrukturvalg. Denne piloten burde ha hovedfokus på prosessen utarbeide kategoristrategi, eksemplifisert på neste side. Resultatet av piloten skal ikke utelukkende fokusere på potensialet som foreligger innen utvalgt kategori, men like fullt avdekke hvilke effekter det tverrfaglige samarbeidet og proaktive fokuset ledet av anskaffelsesfunksjonen resulterer i. Ved valgt av pilotkategori er det hensiktsmessig at kategorien er av en viss størrelse (omsetning), blir benyttet av et stort antall avdelinger og har potensialet for høy rammeavtaledeking. Mulige eksempler på pilotkategorier kan være Reise, Inventar og Telefoni. Læringspunktene fra dette arbeidet kan ikke bare benyttes til å få å realisere økt verdiskapning innen valgt pilotkategori, mens og bidra til å utfordre nåværende ambisjonsnivå med ytterligere kvantifisering for hva som skal være anskaffelsesfunksjonens resultatmål, samt gi økt beslutningsstøtte i valget om Bergen Kommune ønsker å innføre kategoribasert innkjøp for hele sin portefølje. Under følger innspill til suksesskriterier og anbefalte tiltak for piloten.

Suksesskriterier

- 1 Valgt kategori krever involvering av et bredt interessentlandskap
- 2 Prosessens sluttprodukt – kategoristrategi, definerer kvantitativt potensial brutt ned i ulike tiltak, prioritert på verdi, kompleksitet og tid
- 3 Kategoristrategien signeres og godkjennes av ledelse på Nivå 2.

Anbefalte tiltak

- 1 Velge pilot kategori
- 2 Etablere tverrfaglig kategorieam, ledet av ressurs fra anskaffelsesfunksjonen som tester rollen kategoriansvarlig
- 3 Gjennomføre kostnadsanalyse, behovsanalyse og markedsanalyse for kategorien
- 4 Gjennomføre tverrfaglige tiltakworkshop basert på analysene i pkt. for å identifisere forbedringstiltak som kvantifiseres
- 5 Ferdigstille kategoristrategi med implementeringsplan
- 6 Godkjenne/ signere kategoristrategi



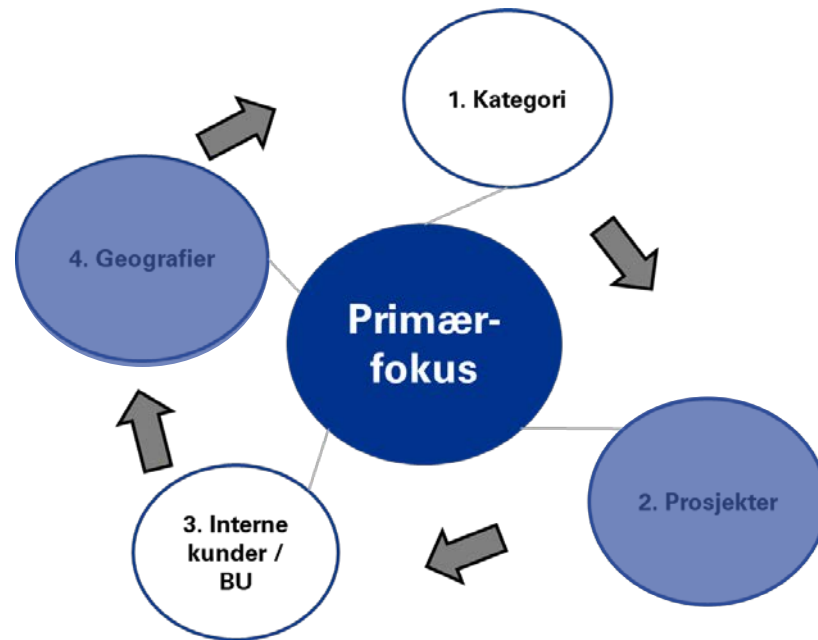
4. Eksempel aktiviteter ved utarbeidelse av kategoristrategi





5. Vurdere kategoristyring som organisasjonsstruktur

Valg av organisasjonsstruktur skal reflektere anskaffelsesfunksjonens målsetninger, og som nevnt i organisasjonsevalueringen er ulike organisasjonstyper hensiktsmessig for ulike å ivareta ulike karakteristika. Valgt organisasjonsstruktur skal bidra til at definerte prosesser kan gjennomføres mest mulig effektivt med økt fokus på KPI`er som gjenspeiler anskaffelsesfunksjonens målsetninger. KPMG har ikke i denne evalueringen ikke gjennomført fullstendige analyser for å kunne gi en udelt anbefaling. Dette vil kreve nærmere innsikt i Bergen Kommunes ambisjonsnivå fremover, samt enda tettere innsikt i kommunes avtaleportefølje og interessentlandskap. Men, vi har allikevel gjort denne vurderingen basert på nåværende innsiktsnivå.



Største ulikheter mellom alternativ 1. kategori og alternativ 3. interne kunder/BUs

Den største ulikheten mellom alternativ 1 og alternativ 3 er etter KPMGs vurdering at implementering av en kategoribasert organisasjon i større grad forutsetter innføring av en obligatorisk strategisk prosess (utarbeide kategoristrategi) inn i Bergens Kommunes prosesslandskap. Dette innebærer en økt ressursinvestering i Bergens Kommunes innkjøpsmiljø for å realisere større gevinster. Det er mulig å etablere deler av denne samme prosessen også ved en organisasjon basert på interne avdelinger, men siden store deler av konsolideringspotensialet vil forsvinne ved strukturen er også oppsiden begrenset.

På de neste sidene går vi nærmere inn på de to alternativene, med fokus på hvilke forutsetninger vi mener må ligge til grunn for de to alternativene og vurderinger relatert til fordeler og ulemper. For begge alternativene forutsettes videreføring av sentraliseringsgraden «sentralt ledet» organisasjon.

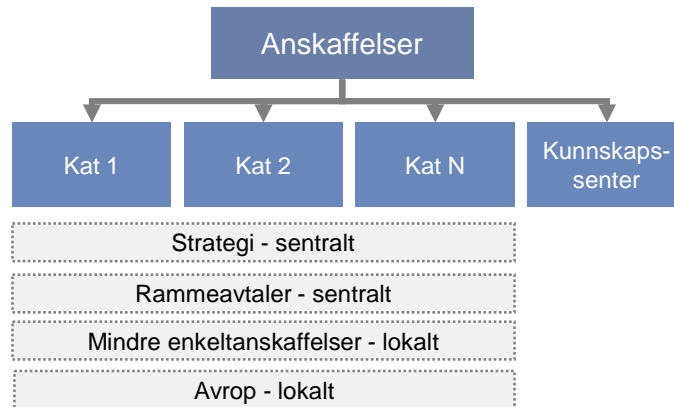


5. Vurdere kategoristyring som organisasjonsstruktur

Alternativ 1 – Basert på kategoristruktur

Forutsetninger

- Forutsetter at anskaffelsesfunksjonen eier ansvarsmatrise for alle innkjøpsprosesser, inkludert bestilling/avropsprosess
- Ved endring til en kategoribasert organisasjonsstruktur innføres strategisk prosess (utarbeide kategoristrategi) som en obligatorisk prosess for alle kategorier
- anskaffelsesfunksjonen har tilstrekkelig mandat til å proaktivt utfordre behov og spesifikasjoner
- Rollen kategoriansvarlig etableres, plassert i IK



Fordeler

- Oppbygging av spisskompetanse per kategori som gjør at Bergen Kommune vil øke sin forståelse av og samhandling med leverandørmarkedet
- Full utnyttelse av skalafordeler og gevinstpotensial
- Ingen dupliserte anskaffelser

Ulemper

- Økt kompleksitet i interessentlandskap
- Krever investeringer gjennom flere medarbeidere (kategoriansvarlige og analyseressurser)

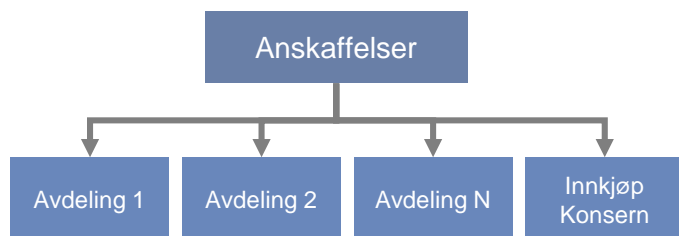


5. Vurdere avdeling som organisasjonsstruktur

Alternativ 2 – Basert på avdelingsstruktur

Forutsetninger

- Rollen avdelingsansvarlig defineres, plassert i IK
- Forutsetter at anskaffelsesfunksjonen eier ansvarsmatrise for alle innkjøpsprosesser, inkludert bestilling/avropsprosess



Struktur som i dag, hvor IK har ansvar for konsernovergripende rammeavtaler og å støtte de resterende enhetene i kommunen, men med følgende utvikling:

- Tydligere ansvarsdeling
- Utvidede støttefunksjoner

Fordeler

- Anskaffelser skreddersys hver enkelt avdelings behov
- Tettere på behovseiere og budsjetteiere
- Enklere å opparbeide spisskompetanse per avdeling i Innkjøp Konsern
- Enklere interessentlandskap å forholde seg

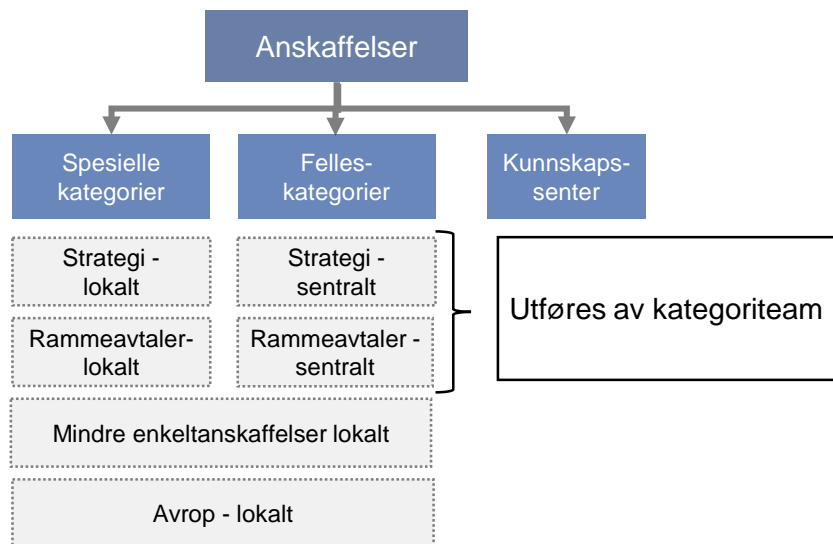
Ulemper

- Fare for duplisering av innkjøpsaktiviteter
- Utfordrende å utnytte Bergen Kommunes innkjøpsmakt
- Utfordrende å bygge spisskompetanse som reflekterer leverandørmarkedet
- Utfordrende å få gjennomført kommuneovergripende føringer og styring



5. Oppsummering organisasjonsstruktur

Bergens Kommunes størrelse, kompleksitet og stadige utvikling gjør at KPMG i vår vurdering vektlegger hvilken modell som vil sikre best mulig markedskompetanse og forståelse tungt. Dette for å sikre at Bergen Kommunes behov kan omgjøres til best mulige anskaffelser som treffer leverandørmarkedets egne segmentering og utvikling best mulig. Vi tror også at det foreligger et vesentlig gevinstpotensial for kommunen ved å innføre strategisk prosess (utarbeide kategoristrategi) langt utover ressursbruken dette vil kreve. Vi anbefaler derfor Bergen Kommune å nærmere utforske en kategoribasert organisasjon som organisasjonsstruktur. Men, Bergen Kommune har også innkjøpsporteføljer som kun benyttes av en eller få avdelinger. Eksempelvis spesifikke avtaler inne vann- og avløp. For å unngå unødvendig avstand mellom innkjøp og behovstakere, interessenter og budsjetteiere vil vi anbefale og vurdere om det er en eller flere kategorier hvor utførelsen av samtlige kjerneprosesser (strategi, anskaffelser, avtaleoppfølging og avrop) burde gjennomføres lokalt. Selv med lokal gjennomføring skal fortsatt sentrale styring (prosesser, rutiner, maler) gjelde. Vår anbefaling følger følgende kategoribasert organisasjonsstruktur, med en hybrid form for sentralisering. Illustrert under:



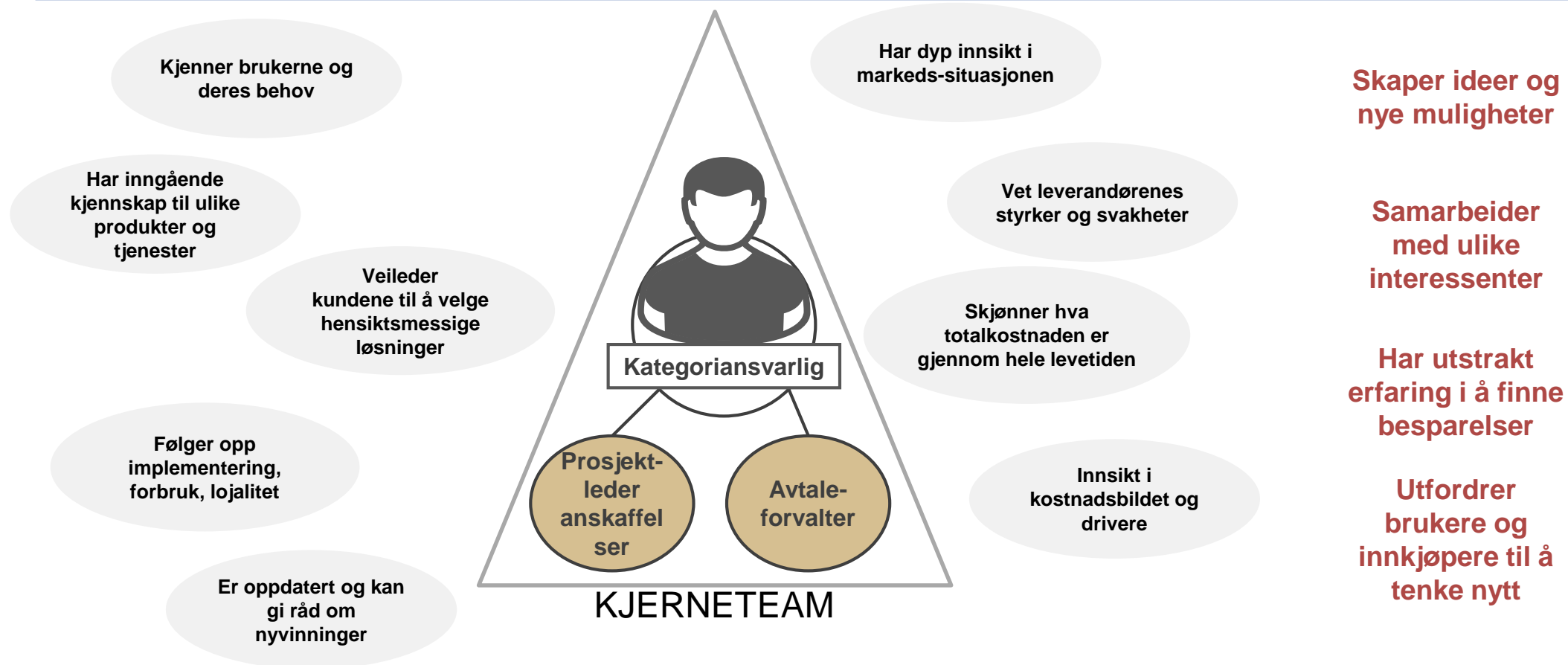
Design prinsipper vektlagt i anbefalt modell

- Anskaffelser er en organisasjon
- Kategoristyring innført som organisasjonsstruktur. **Hva** som kjøpes er styrende for organisering
- Etablerte kategoriteam med ansvar for å optimalisere hver enkelt kategori fra brukerbehov til leverandør oppfølging
- Strategi, anskaffelser og avtaleoppfølging gjennomføres sentralt, såfremt det ikke er besluttet at for enkelte spesielle kategorier skal dette gjennomføres lokalt hos avdeling med hovedvekt av innkjøpene
- Anskaffelsesfunksjonen har resultatansvar. dvs. at anskaffelser også prosessansvar for avrop og bestillingsprosess
- Kunnskaps-senter har ansvaret for analyse, metode, prosessutvikling, masterdata, rapportering og systemstøtte
- På de neste sidene går vi nærmere inn kategoriteamet og kunnskaps-senteret



5. Organisasjonsstruktur forts. særskilt om kategoriteamet

Et kategoriteam består av ulike roller. De dedikerte rollene som deltar fra anskaffelsesfunksjonen referer KPMG til som kjerneteam, mens ulike interessenter (behovseiere, kravstillere, økonomi, IKT) og andre deltar i det utvidede kategoriteamet. Kjerneteamet består som oftest av tre definerte roller: 1. Kategoriansvarlig, 2. Prosjektleder Anskaffelser og 3. Avtaleforvalter. Kategoriteamets ansvar, aktiviteter og kompetanse er illustrert under





5. Organisasjonsstruktur forts. særskilt om kategoriteamet

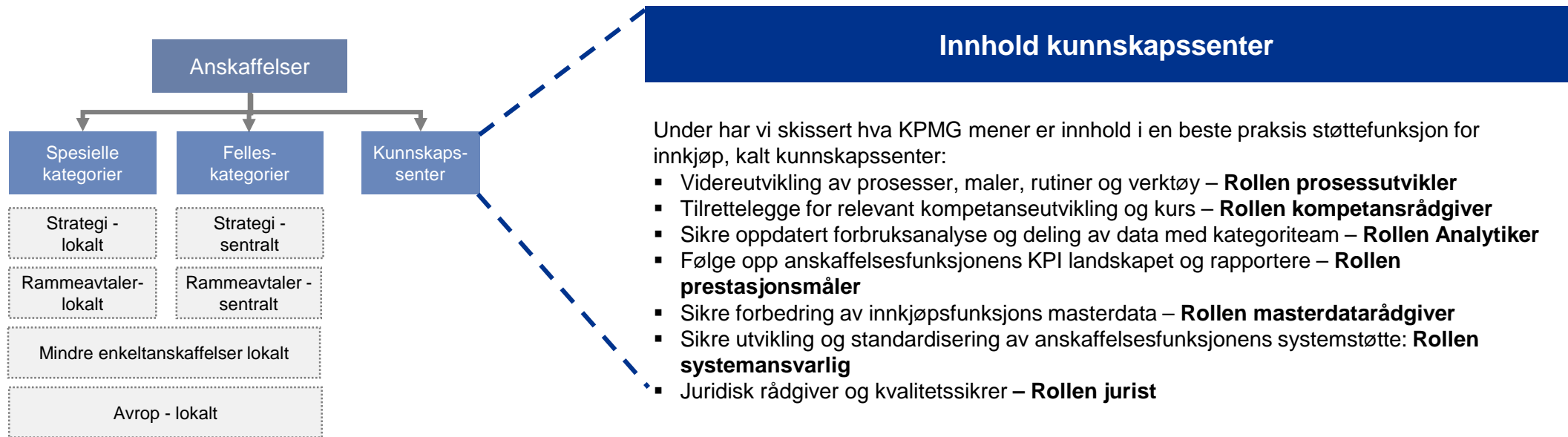
Ved opprettelse av kjerneteamet eksisterer to alternative oppsett. Alternativ 1. Spesialisert hvor både kategoriansvarlig, Prosjektleder Anskaffelser og Avtaleforvalter kun arbeider innen **en** kategori, og alternativ 2 – Pool av ressurser, hvor kategoriansvarlig er spesialisert for en kategori, mens Prosjektleder Anskaffelser og Avtaleforvalter dekker flere kategorier. Disse to oppsettene er illustrert under





5. Innhold Kunnskapssenter

En vellykket sentralt ledet organisasjon forutsetter gode støttefunksjoner som skal sikre kontroll og oppfølging, samtidig som anskaffelsesfunksjonens kjerneprosesser skal kunne utøves mest mulig effektivt. Innkjøp Konsern ivaretar disse områdene i dag. KPMG anbefaler at disse støttefunksjonene styrkes gjennom både økt innhold, definerte roller og økte ressurser.





6. Etablere metode for oppfølging av anskaffelsesfunksjonens resultater og kommunikasjon av disse til hele organisasjonen

For at Bergen Kommunes innkjøpsfunksjon effektivt og troverdig skal kunne følge opp og rapportere på funksjonens resultater er det viktig å ha et godt forankret metodeverk som bidrar med nettopp dette. En besparelse har sitt eget livsløp fra første hypotese etableres til resultatet til slutt slår ut for den enkelte avdeling som har benyttet seg av en avtale. I KPMGs gjennomgang av Bergen Kommunes innkjøpsfunksjon er mangelen på rapportering av gevinster en vesentlig svakhet, og som vi anbefaler å utvikle. Selv om KPMG i sin evaluering ikke har målt dette spesifikt, er vi sikre på at det allerede i dag gjennomføres mange initiativer innen samtlige avtaleområder som bidrar til gevinster for kommunen. Men, disse følges ikke opp, eller rapporteres ikke troverdig. Et suksesskriterie ved måling og rapportering av gevinster er troverdig knyttet måten de ulike tiltakene beregnes. Under ser dere hvilke prinsipper vi følgende anbefaler at ligger til grunn.

Suksesskriterier

- 1 Troverdige kalkulasjoner som er etterprøvbare basert på forankret veileder
- 2 Måling basert på faktisk effekt og ikke estimert effekt
- 3 Jevnlig rapportering på status i henhold til gevinstrealiseringsplan
- 4 Skiller mellom kostnadsunngåelse, – reduksjon og engangseffekter
- 5 Alle medarbeidere bidrar til identifisering av nye gevinster

Anbefalte tiltak

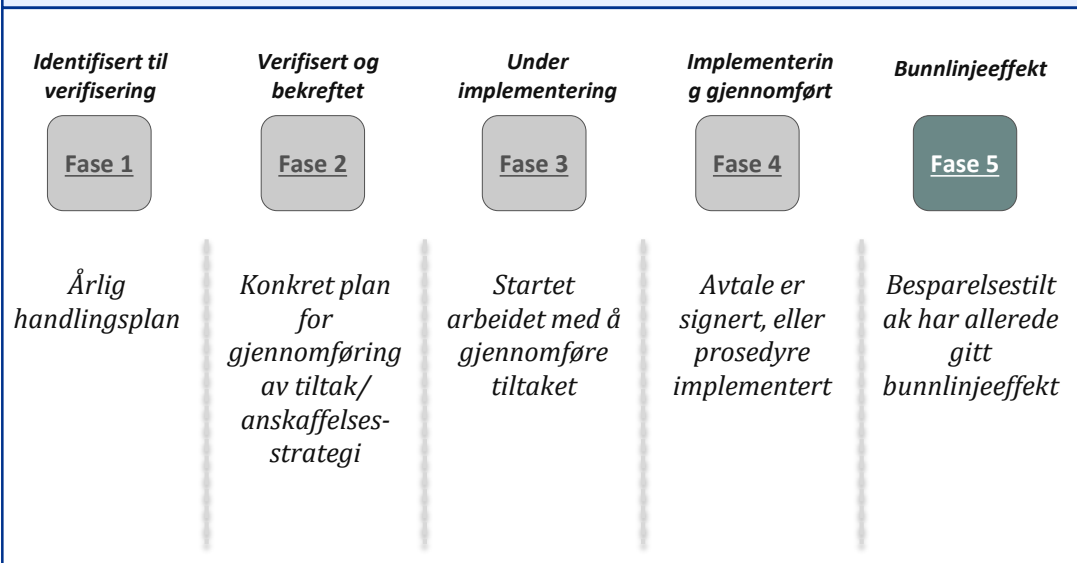
- 1 Etablere prosess for å følge opp et gevinstinitativ – detaljert på neste side
- 2 Etablere veileder for hvordan måle og beregne gevinstinitativ – detaljert på neste side
- 3 Teste prosess og veiledere for utvalgte kategorier/ kommende anskaffelser
- 4 Implementere gevinstkurransse i anskaffelsesfunksjonen – detaljeres senere



6. Etablere prosess og veileder for oppfølging av gevinster

Etablere prosess

KPMG anbefaler Bergen Kommune å etablere en prosess som deler opp et initiativsteg i 5 steg. Fra første hypotese (Fase 1) til initiativet er realisert (Fase 5). I løpet av initiativets levetid vil ofte størrelse på gevinsten endre seg. En strukturert oppfølging fra ende-til-ende bidrar derfor til innsiktsfull læring som kan gjenbrukes ved neste avtaleområde eller initiativ,



Etablere veileder

For å unngå diskusjoner og uklare tolkninger knyttet til beregning av et initiativ anbefaler KPMG Bergen Kommune å etablere en forankret veileder som spesifiserer hvordan ulike type initiativer skal beregnes. I dette dokumentet beskrives ulike type gevinster samt faktiske beregningsmetoder vist med eksempler. Eksempel på innholdsfortegnelse er vist under:

- 1 Bakgrunn og hensikt 2
 - 1.1 Bakgrunn..... 2
 - 1.2 Hensikt..... 2
- 2 Typer av gevinster 2
 - 2.1 Definisjon av kostnadsreduksjon 2
 - 2.2 Definisjon av kostnadsunnngåelse 3
- 3 Beregningsmetoder (Kostnadsreduksjon) 3
 - 3.1 Prisendringsmetoden 3
 - 3.2 Handlekurvmetoden..... 4
 - 3.3 Atferdsmetoden 4
- 4 Beregningsmetoder (Kostnadsunnngåelse)..... 5
 - 4.1 Metode for situasjoner uten sammenliknbar referanseperiode 5
 - 4.2 Metode for situasjoner der prisøkninger nortforhandles 5
 - 4.3 Metode for situasjoner der kostnader kreditteres 6
- 5 Periodisering av kostnadsreduksjon 6



6. Implementere gevinstkonkurranse i anskaffelsesfunksjonen

Innledning

KPMGs erfaring er at den mest effektive måten å få økt fokuset på både identifisering og rapportering av gevinster er å inkludere alle medarbeidere i anskaffelsesfunksjonen. Dette kan f.eks. gjennomføres gjennom en konkurranse hvor alle medarbeidere i anskaffelsesfunksjonen oppfordres til å melde inn ulike gevinst tiltak. Et eksempel på tekst vi har benyttet for en innen offentlig aktør vises under:

Hva er et tiltak?



Et tiltak kan knyttes til alle områder som påvirker den kostanden som Bergen kommune betaler for varen/tjenesten. Dette gjelder spesifikasjonen, prosessoptimalisering, bedre utnyttelse av leverandørmarkedet og optimalisering av kontrakter.

Hvordan melde inn?

Tiltak meldes inn til kontaktperson nedenfor innen den siste dagen i hver måned.

Det er viktig at tiltaket er så konkret som mulig og inneholder følgende informasjon (kun pkt. 1 er obligatorisk):

1. Kort beskrivelse av tiltaket
2. Hvilken leverandør det gjelder
3. Eventuell kontaktinformasjon
4. Estimat på årlig effekt av tiltak

Sendes til: xxx@epost.no

Hvem vinner?

Vinneren kåres innen den 10. i hver måned med en jury bestående representanter fra ledelsen i IK og avdeling x. Tiltakene vurderes i henhold til følgende kriterier:

1. Originalitet / innovasjon
2. Størrelse på gevinst
3. Gjennomførbarhet i tid

Liten premie som deles ut hver måned 😊



7. Gjennomføre kompetanseprogram for alle ansatte med innkjøpsroller, og sørge for at videre kompetanseutvikling systematiseres og følges opp

Innkjøp er fagområde med store muligheter for spesialisering, samt karriereutvikling. I Bergen Kommune er det mange som er involvert i anskaffelsesprosesser, og KPMGs evaluering viser at det eksisterer et vesentlig potensial i å styrke oppfølging, tilpasning og omfanget av kompetanseaktiviteter. På neste side vises KPMGs kompetansehus for offentlige innkjøpsfunksjoner. I kompetansehuset har vi markert i rødt hvilke områder vi anbefaler Bergen Kommune å ha særlig fokus på i 2019.

Suksesskriterier

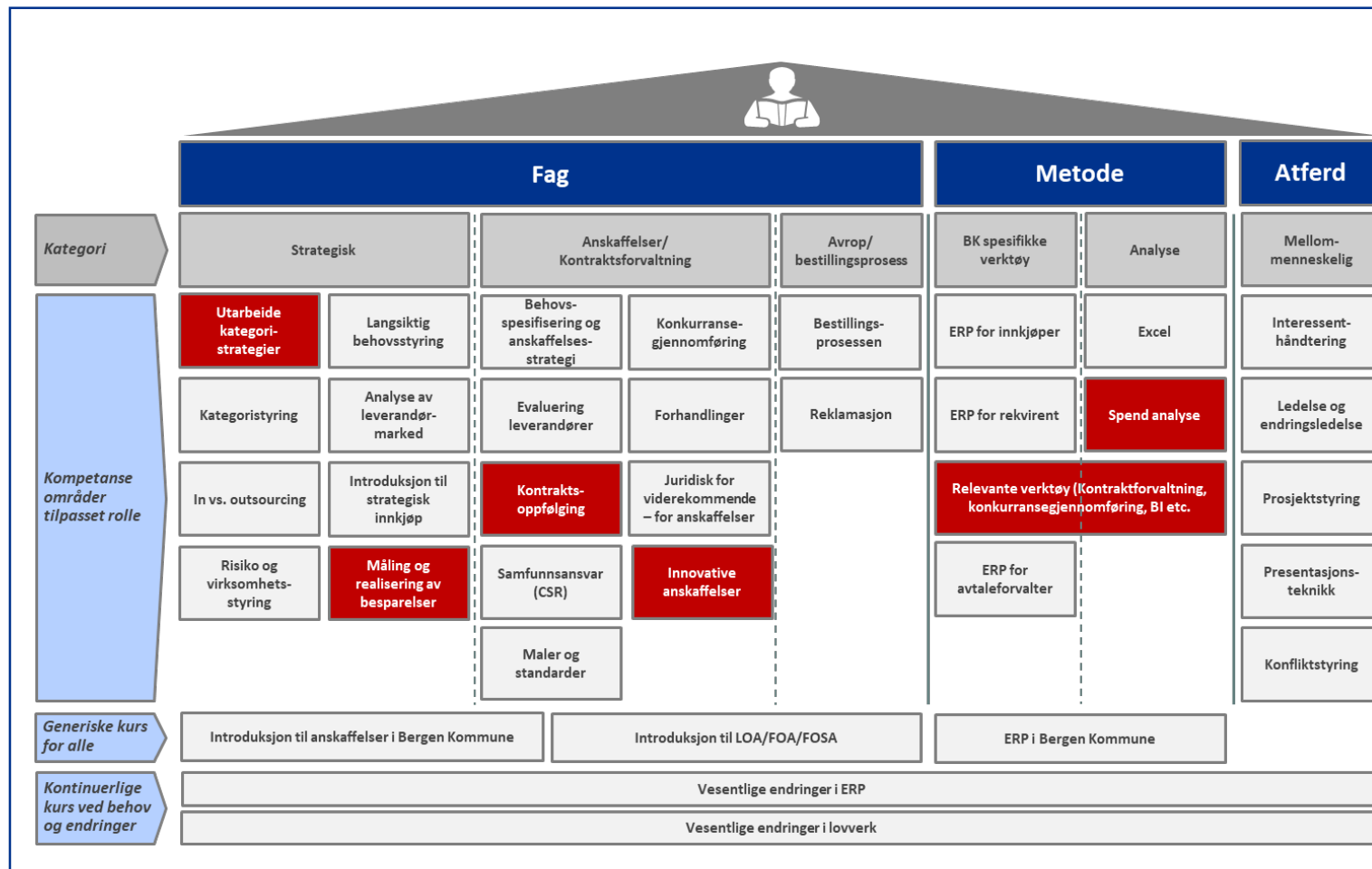
- 1 Samtlige roller har tilgang på relevant kompetanseinnhold, kurs og utviklingsplaner
- 2 Kompetanse måles og følges opp
- 3 Kompetansetilbud tilpasses ulike roller
- 4 Innkjøp er ansett som et område i Bergen Kommune med betydelig potensial for karriereutvikling

Anbefalte tiltak

- 1 Gjennomføre kompetansekartlegging per rolle
- 2 Definere kompetansebehov per rolle
- 3 Prioritere kompetanseaktiviteter i 2019 for å dekke viktigste gap
- 4 Utarbeide kompetansehus for anskaffelsesfunksjonen
- 5 Etabler funksjon for å følge opp kompetanse per medarbeider



7. Gjennomføre kompetanseprogram - Eks. på kompetansehus for anskaffelsesfunksjonen og prioriterte moduler for Bergen Kommune



Figuren til venstre viser KPMGs kompetansehus for innkjøpsfunksjoner. Det fokuserer på tre dimensjoner: Fag, metode og adferdsrelevant kompetanse. Basert på vår evaluering av Bergen Kommunes innkjøpsfunksjon har vi 6 områder vi anbefaler å prioritere neste 12 måneder.

- Utarbeide kategoristrategier
- Måling og realisering av besparelser
- Kontraktsoppfølging
- Innovative anskaffelser
- Spend analyse
- Relevante verktøy

Flere av disse kursene kan kjøpes eksternt, men vår erfaring viser at læringsutbytte, gjenbruk og etterlevelse blir større når disse modulene/kursene eies og forvaltes av anskaffelsesfunksjonen. Dette vil i tillegg bidra til kompetanse er tettere knyttet opp mot Bergen Kommunes egne prosessrammeverk, noe som gjør innholdet direkte overførbart til oppgaver og aktiviteter medarbeiderne løser i det daglige.

Agenda



1	Sammendrag	5
2	Fremgangsmåte og gjennomføringsmodell	9
3	Resultater fra analyser gjennomført	17
4	Videre utvikling av anskaffelsesfunksjonen	79
5	Implementeringsprosjekt - suksesskriterier	107



Vår erfaring – suksesskriterier for et implementeringsprosjekt



- 1 Tilstrekkelig forankring av prosjekt – med beslutningsdyktig styringsgruppe
- 2 Tilstrekkelig involvering av behovseiere og interessenter
- 3 Synliggjøring av tidlige gevinster for å bevise designet
- 4 Start kommunikasjon av målbilde tidlig
- 5 Ha kapasitet og kompetanse i fokus fra dag 1
- 6 Kvantifisering av inntekt- og kostnadsside hele veien!



Kontakt:



Thomas Føyen

Partner, KPMG AS

+47 40 63 43 50
thomas.foyen@kpmg.no



Jonas Sønsteby

Director, KPMG AS

+47 40 63 78 63
jonas.sonsteby@kpmg.no



Tord Astad

Manager, KPMG AS

+47 45 88 81 15
tord.astad@kpmg.no



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 endeavour 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.

© 2019 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.