

Saksnr:	15/00185-4		
Møtedato:	04.04.2018	Møtetidspunkt:	Kl. 13-15.30
Referent:	Mona Stormo Andersen, Seksjon for styring og kompetanse		
Tilstede:	Eksterne: Erlend Leinum, Jacob Landsvik, Karina Stehl, Thommas Ertsås, Knut Otto Pedersen, Heikki Fjellidal, Linn Helliesen, Tommy Hestem, Hege Brinchmann, Hanna Meland, Kristine Vigander. Difi: Dag Strømsnes, Marit Holter-Sørensen, André Hoddevik, Anna Katrine Hvardal, Bente Hagelien, Mona Stormo Andersen (referent).		
Ikke tilstede:	Nina Rørmark		

Referat 4. april 2018

1. Difi orienterer om Stortingsmeldingen

Bente Hagelien fra Difi gikk gjennom hensikten med Stortingsmeldingen og hvilke problemstillinger som blir løftet. Se vedlegg.
Tidsperspektivet har endret seg. Ser ut som at Stortingsmeldingen blir lagt frem på nyåret av 2019.

Noen av innspillene rundt bordet:

- Viktig med tiltak rettet mot ledere og benytte fora som allerede finnes.
- Tiltak på kompetanse må rette seg til ulike roller og ulike ansvarsområder. Unngå at det bare handler om selve gjennomføringen av konkurransen.
- Å bruke nettverk og samarbeide med interne fagressurser og evt eksterne relevante spesialistmiljøer er viktigere enn å kreve mer kompetanse hos en innkjøper.
- Lage attraktive arbeidsplasser
- Kategoristyring er ikke egnet for alle. Viktig at Difi omtaler det som spesialisering.
- Hva med å overlate til leverandørene med å finne løsninger?

Kompetansetiltak for ledere har Difi nylig drøftet med KS.

2. Lederforankring og bruk av anskaffelser som strategisk virkemiddel – forberedte innspill fra medlemmene i Anskaffelsesrådet om følgende spørsmål.

- Hva er de 5 viktigste utfordringene for å få anskaffelser forankret i ledelsen?
- Hva hindrer lederne i å bruke anskaffelser som strategisk virkemiddel for å nå virksomhetens målsettinger?

Innspill:

KS innkjøpsforum/Tommy:

Utfordringer:

- Innkjøp må være organisert
 - o Nær toppledelsen/rådmann
 - o Som egen enhet og ikke som en underenhet under økonomi
- Innkjøp må ha egen strategi og nødvendig myndighet til å gjennomføre anskaffelser og inngå kontrakter
- Innkjøp må ha god kompetanse, kapasitet og kunne vise gevinster
- Innkjøp må jobbe på tvers av organisasjonen
- Innkjøpsatferd må være underlagt internkontroll og oppfølging gjennom revisjon og sanksjoner

Hindringer:

- Kompetanseutfordring
 - o Lite fokus på anskaffelser i fagutdanningen og i lederutvikling. Mye fokus på ansettelse og mindre på anskaffelser.
 - o Gir lite forankring av strategier, reglement og manglende bruk av anskaffelser som strategisk virkemiddel
- Feil organisering ved at innkjøp er organisert utenfor «sfæren»
- Ikke godt nok forankret i for eksempel innkjøpsstrategier at innkjøp skal delta på strategisk nivå
- Ethvert kjøp bidrar til forandring

FI/Roar:

- Kan vi som fylkeskommuner gi kommunene innkjøpsstøtte for å bidra med næringsutvikling?
- Må lære opp administrativ og politisk ledelse så de blir klar over at det er viktig å ta
- Vi kjenner ikke til hvor mye anskaffelser utgjør i kostnadene våre
- Avstanden mellom innkjøper og toppleder er for stor. Anskaffelser er mer dynamisk og må jobbe med endringer i større grad enn økonomienhetene som man ofte er plassert med.
- For få ressurser til å jobbe planmessig og realisere gevinster
- Behov for internkontroll og revisjon

Akershus fylkeskommune:

- Suksesskriterie er å være konkret for politikere. Akershus FK løftet frem handlingsplanen sammen med strategien – opplevde at handlingsplanen gjorde at man forstod hva man snakket om og at den ga grunnlag for valg og beslutninger.
- Må synliggjøre gevinster men også at det koster å ivareta miljø etc.

NMBU/Heikki:

- Vanskelig å endre kultur som gjør at innkjøpsfunksjonen blir tilfeldig organisert
- Manglende forståelse for muligheter, kapasitet og kompetanse
- Måltall fra overordnet departement inneholder lite om innkjøp. Det gir lite oppmerksomhet på anskaffelser.

- Det holder ikke å ha en strategi. Den må implementeres, men det etterspørres i liten grad.

UIO:

- Innkjøperne må fortelle lederne om sammenhengen mellom anskaffelser og økonomi og godt omdømme
- Innkjøperne må være i stand til å fortelle ledelsen om viktigheten av anskaffelser
- Sammenhengskompetanse trenger vi innkjøperne selv også.
- Dokumentere effekter, forbedringer, som for eksempel nedbemanning er viktig. Dokumentere at man får til å kjøpe færre konsulenter, eller gjøre bedre avtaler med bedre priser. Kommunisere det i flere stillinger for eksempel.
- Flinke, trygge innkjøpere som har nok kurs og utdanning.
- Serviceinnstilling hos innkjøperne, at de er servicepersoner som løser utfordringer for fagpersoner. Ikke «slå folk i hodet» med lover og paragrafer.
- Viktig å ha en strategi som inkluderer rapportering på styringsparametere
- Lederne må følges opp og de må følge opp
- Atferdsendring er vanskelig, lederne trenger kunnskap og kompetanse. Det får de i form av rapporter og analyser.

KS advokatene/

Lytter i dette fora for å ta med seg innspill.

Stortinget/Hanna Meland:

Utfordringer:

- Forståelse for hvilken rolle anskaffelser kan ha for kostnader, miljø og omdømme
- Få være et nødvendig onde til å være et strategisk virkemiddel. Det å være på servicesiden, det å skjønne at vi skal være til hjelp for å finne gode løsninger er viktig.
- Innkjøp er ikke kjernevirksomheten
- Organisering som egen enhet og ligger for langt ned og langt unna så man ikke får den påvirkningskraften man trenger

Hindringer:

- Innkjøp er ikke kjernevirksomheten gir feilholdninger
- Manglende kunnskap om at det er mer enn regelverk
- Konkretisere hva som er å bruke det som strategisk virkemiddel
- Å nå målene om miljø og samfunnsansvar, samt å vurdere inhouse/outsourcing.
- Måling og rapportering.

NAV/ Hege Brinchmann:

Utfordringer:

- Fra store viktige fagmiljø sees anskaffelsesfunksjonen som et nødvendig onde. Dette medfører at man starter i oppoverbakke for å overbevise om at vi bidrar til mer enn fase to. Apropos om anskaffelseskonferansen: Trenger ikke å overbevise oss innkjøpere, men det er de andre i virksomheten som trenger den opplæringen.
- Lite forståelse for hva anskaffelsesfunksjonen skal/kan bidra med utover å gjennomføre en anskaffelsesprosess.
-

- I organisasjonsteori beskrives og fremstilles anskaffelser/innkjøp som støtteprosesser. Det gjør jo for så vidt IT, HR, strategi også. Men det er nok en mer utbredd forståelse av hva som er rollen til IT og HR i en organisasjon enn hva rollen til anskaffelser er utover å gjøre anskaffelser. s sp, virksomheten har behov for.
- Ser ikke prosesser, roller og funksjoner i sammenheng. Må tenke at innkjøp er en del av prosjekter, innovasjon, må tegnes inn i prosesskart og involveres ved oppstart. Anskaffelser kommer for sent inn, henger ikke sammen med de andre aktivitetene i organisasjonen når det gjelder styring og strategi.

Hva skal til:

- Tydelig plassering med spesialistkompetanse, og verdsatt som en kompetanseenhet
- God samhandling mellom anskaffelser og fag, eierskapet til behov og resultat må være godt forankret hos fag.
- Strategien må være tilpasset virksomheten og godt forankret, i ledelse og organisasjonen, og det må jevnlig rapporteres på resultater gjennom de styrings- og rapporteringsrutiner som allerede eksisterer i virksomheten.
- Det må tydeligere inn i akademia, i lederutdanning og i organisasjonsmodeller, at anskaffelser er verdiskapning, strategisk virkemiddel osv.

Hva menes med strategisk?

At anskaffelsene bidrar til å nå virksomhetens mål. At anskaffelsesstrategien viser retningen for hva virksomheten skal oppnå gjennom anskaffelsene.

NSB/Karina Stehl:

Hva er ledelsesforankring?

Det må ligge en forpliktelse at man erkjenner at man har et behov for en anskaffelsesfunksjon, og etterspørre milepæler og resultater.

5 utfordringer:

- Krisefølelse er suksesskriterie: Har synliggjort hva som må til for å hente gevinster: Det å styre forbruk vil gi kostnadsbesparelser: Synliggjør disse analysene for ledergruppa.
- Har synliggjort resultatene
- Utfordringen er å finne gode måter å måle på
- Vanskelig å finne sammenligningstall med andre. Hva skal man bruke som sammenligningstall.
- Være frampå og fortelle hva innkjøp har bidratt med
- Trygg på egen leveranse. Ha kapasitet til å holde det man leverer.

Hva skal til?

- Ledelsen må få kunnskap og vi må bidra med å dokumentere vårt bidrag
- Innkjøp må utvikle businesscase som gir ledelsen valg på mulige løsninger

Skatt/Erlend Leinum:

- Må vise ledelsen hva man har fått til ved for eksempel kostnadsbesparelser
- Høy lederinvolvering. Veien til for å oppnå lederinvolvering handler om kompetanse. Ved å innføre kategoristyring var det like viktig å lære opp lederne som å lære opp oss selv.
- Tydelig rolle og ansvars plassering
- Kultur og motstand. Vi skal ikke ta fra folk jobben, viktig å ufarliggjøre arbeidet.
- Organisering
- Organisert styring og gevinstmåling
Har laget en modell for gevinster. Ikke bare realiserbare gevinster, men også kvalitetsgevinster. I tillegg skal linjen ansvarliggjøres. Behovseier må komme med et besparelsespotensial. Det gir straks bedre samarbeid.
- Markedsføring. Vi rapporterer potensialet for besparelser i tillegg til realiserte besparelser.
- Vi følger opp strategien. Alle strategiske anskaffelser skal opp i ledergruppa. Da skal strategien for den anskaffelsen oppdateres.
- Kategoriteamene som kommer med forslag til hva som er strategiske anskaffelser. Det legges frem til ledergruppa som vedtar.
- Handlingsplaner må følge strategiene for å sikre at de blir gjennomført. Anskaffelsesstrategien må hente punkter fra den overordnede strategien samt fra viktige strategier som IT, Eiendom etc.
- Innkjøp lager oversikt over hele porteføljen som hjelp til å lage strategier.

Det ble også spurt om hva de enkelte la i begrepet innkjøp som strategisk virkemiddel.

Følgende innspill kom:

- dette betyr å koble innkjøp mot virksomhetenes overordnede mål
- innkjøp som verktøy for lokal næringsutvikling
- innkjøp som strategisk virkemiddel for å nå virksomhetens overordnede mål, for omdømme og for kostnadsreduksjoner
- innkjøp må være en del av kjernevirksomheten og at man må gå fra nødvendig onde til strategisk viktig
- anskaffelser som strategisk virkemiddel betyr å bidra til å nå virksomhetens overordnede mål
- at innkjøp må vise ledelsen risikoelementer og risikoreducerende tiltak for å være strategisk,
- Å bruke innkjøpskompetansen til å gi innsikt i markedet og finne mulighetene. Innkjøpsstrategien kan tilpasses.
- Innadrettet kan innkjøp hjelpe organisasjonen til å få bedre innsikt i sitt behov..

- I tidlige faser av strategiske anskaffelser avdekkes ofte at anskaffelsen vil føre til organisatoriske endringer og at innkjøp derfor må avvete inntil lederne har tatt beslutninger

3. Difi orienterer om arbeidet med «grønne anskaffelser».

Marit Holter-Sørensen orienterte om bakgrunn, formål med arbeidet. Se vedlegg for presentasjonen.

Difi har lansert Kriterieveiviser for miljøkrav.

Måling av reduksjonsutslipp testes ved enkeltanskaffelser. Det er laget verktøy knyttet til kriterieveiviseren som offentlige virksomheter kan bruke selv for å dokumentere.

I en kartlegging har Innkjøperne sagt at de trenger følgende for å ta miljøhensyn:

- Kategorispesifikk veiledning
- Konkrete krav og kriterier
- Råd om kriterier
- Konkrete eksempler
- Konkrete verktøy for eksempel beregning av klimagevinst
- Veiledning om merkeordninger

Det kommer flere kriteriesett for ulike kategorier. Det skal gjennomføres noen piloter for å teste kriteriesett for bygg og transport. Om noen av medlemmene har anskaffelser på gang og ønsker å være pilot så si fra til Marit.