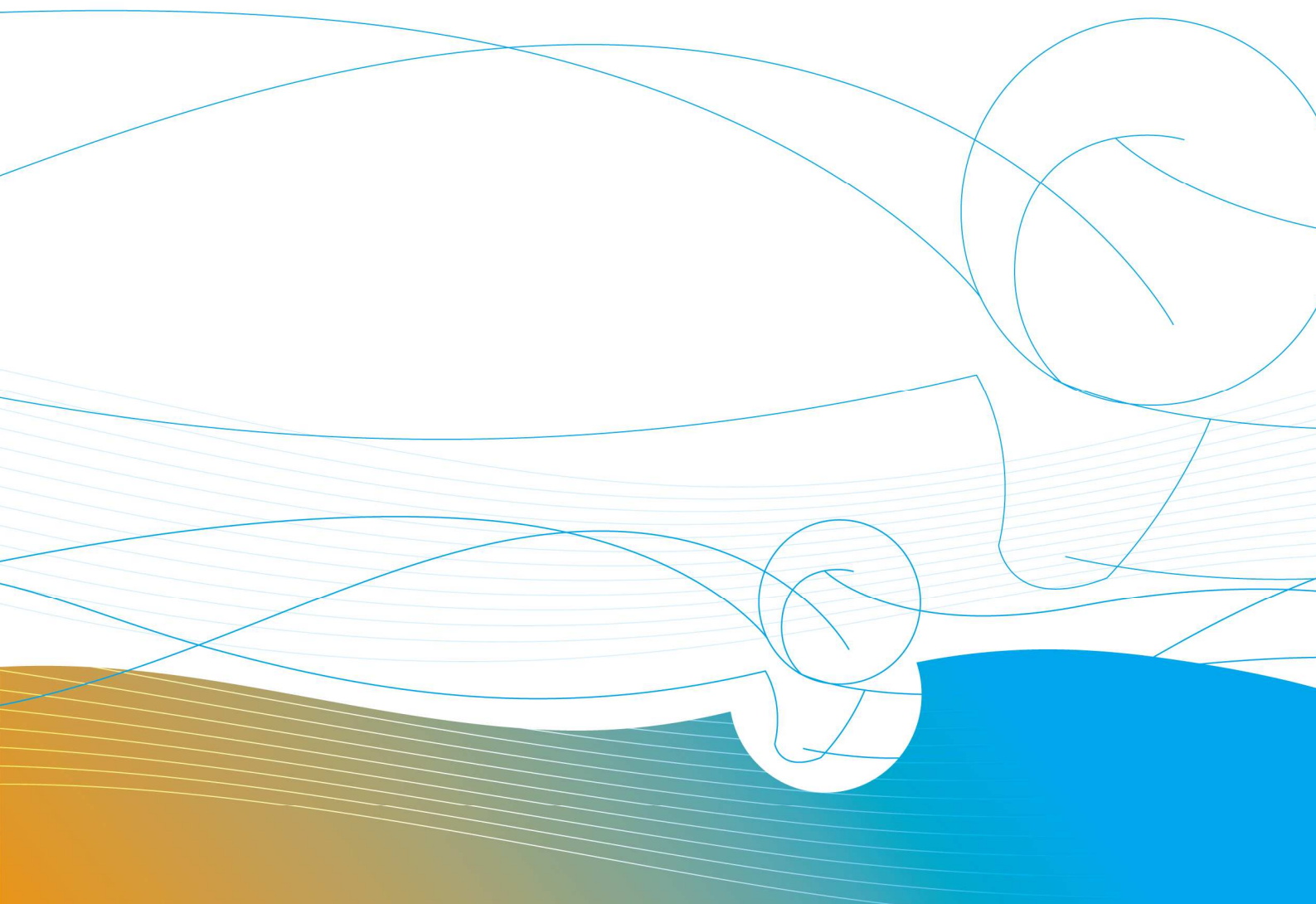


# INNkjøpsSTRATEGI

## GJESDAL KOMMUNE 2009 - 2012

*Vedtatt av ledergruppa 9.2.09*



<b>1</b>	<b>Innledning.....</b>	<b>3</b>
1.1	BAKGRUNN.....	3
1.2	MANDAT OG GJENNOMFØRING.....	3
1.3	STRATEGISKE DOKUMENTER.....	3
<b>2</b>	<b>Anskaffelsespraksis – nå-situasjonen.....</b>	<b>4</b>
2.1	STATISTIKK.....	4
2.2	KONKURRANSEGJENNOMFØRING.....	4
2.3	ORDRE OG FAKTURAHÅNDTERING.....	5
2.4	KOMPETANSE OG ORGANISERING.....	6
2.5	SAMARBEID.....	6
2.6	OPPSUMMERING AV NÅ-SITUASJONEN.....	6
<b>3</b>	<b>Mål og ambisjonsnivå.....</b>	<b>7</b>
3.1	MÅLSETTING.....	7
3.2	STRATEGISK POSISJON.....	7
3.3	E-HANDEL.....	8
3.4	ANDRE ELEKTRONISKE VERKTØY.....	9
<b>4</b>	<b>Handlingsplan.....</b>	<b>9</b>
4.1	INNLEDNING.....	9
4.2	HANDLINGSPLAN.....	9
4.3	ÅRLIG AKTIVITETSPLAN.....	10

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

I desember 1993 vedtok Gjesdal kommunestyre følgende hovedmålsetting for kommunens innkjøp:

*Kommunens innkjøp skal gjennomføres på en slik måte at kommunens totale økonomiske interesser blir ivaretatt best mulig. Det skal være en reell konkurranse om å oppnå leveranser til kommunen, og dette skal gjøres ut fra prinsippet om konkurranse på like vilkår for alle interesserte leverandører. Kommunen skal ha en felles opptreden overfor leverandører uavhengig av hvilken avdeling som forestår anskaffelsen. Krav til helse, miljø og sikkerhet skal ivaretas ved kommunale kjøp av varer og tjenester.*

Siden da er det laget retningslinjer og egen innkjøpshåndbok, som er revidert underveis i tråd med de endringene som følger av lover og regler.

Gode rutiner og gjennomtenkte systemer for kommunens innkjøp vil generere bedre omdømme, føre til mer rasjonelle arbeidsprosesser og bedre betingelser i markedet, som igjen vil kunne styrke kommunens primære oppgaver.

## 1.2 Mandat og gjennomføring

Fornyings- og administrasjonsdepartementet hadde som mål at i løpet av 2007 skulle alle offentlige virksomheter skal ha en strategiplan for innkjøp inkludert bruk av elektroniske prosesser. Vår hensikt med å utarbeide en strategiplan er å fastsette mål og strategier for hvordan Gjesdal kommune skal organisere sine anskaffelsesprosesser fra 2009 til 2012.

Planen har følgende formål:

- Sikre at Lov om offentlige anskaffelse blir fulgt i alle ledd i organisasjonen
- Likebehandling av alle leverandører
- Sikre at anskaffelser kun skjer ut fra kommunen sine interesser, ikke personlig vinning
- Øke avtalelojaliteten til inngåtte rammeavtaler
- Sikre Gjesdal kommune sitt omdømme gjennom å være krevende og profesjonelle kunder
- Effektivisere innkjøps- og betalingsrutinene
- Sikre at hensyn til etikk og miljø blir ivaretatt ved anskaffelser

Planen er utarbeidet av innkjøpsleder og ledergruppen har i møte 9.2.09, vedtatt planen som styrende for Gjesdal kommune. Pkt 4 Handlingsplan, rulleres hvert år i sammen med ledergruppen.

## 1.3 Strategiske dokumenter

- [Lov om offentlige anskaffelser](#), av 16.7.1999
- [Forskrift om offentlige anskaffelser](#), av 7.4.2006
- Kommunens etiske retningslinjer
- Anskaffelsesreglementet for Gjesdal kommune med tilhørende underdokument – definert som Innkjøpshåndboka

- Miljø og regelverket for offentlige anskaffelser, Nærings- og Handelsdep. jan 2004
- EU-kommisjonens miljøveileder
- Universell utforming i offentlige anskaffelser, Sosial og helsedirektoratet, Deltasenteret, desember 2006
- Strategi og tiltak for bruk av elektroniske forretningsprosesser og elektronisk handel i offentlig sektor, Moderniseringsdepartementet oktober 2005

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

- Kommuneplan
- Økonomiplan

## **2 Anskaffelsespraksis – nå-situasjonen**

For å komme frem til målsettinger og strategier, er det hensiktsmessig og skaffe seg en oversikt over nå-situasjonen. Beskrivelsen er ikke uttømmende, men peker på vesentlige forhold som er viktig i det videre arbeidet.

### **2.1 Statistikk**

Gjesdal kommune kjøpte i 2007 varer og tjenester for 253 millioner fra 1 818 leverandører<sup>1</sup> fordelt på ca 13 000 fakturaer. Dette inkluderer både investeringer og drift.

#### **Drift**

På drift ble det handlet for 136 millioner fordelt på 1700 leverandører (ekskl. interne og tilskudd)

- ➔ ca. 10 leverandører med leveranser > 1,7 mill.
- ➔ ca. 30 leverandører med leveranser 0,5-1,7 mill.
- ➔ ca. 100 leverandører med leveranser mellom 0,1-0,5 mill.

Vi har ca 324 leverandører som har fakturert for under kr 1.000 (ned til kr.30,-) i løpet av et år fordelt på 435 fakturaer (snitt 366,-). Småkjøp fordelt på mange leverandører kan summere seg opp til store kjøp og gi bedre priser. Mange leverandører gir høye transaksjonskostnader<sup>2</sup> og er et uttrykk både for at det mangler rammeavtaler på flere områder og at det skjer "lekkasjer" til andre leverandører. Det er ikke etablert en formalisert kontroll av lojalitet til inngåtte rammeavtaler hos oss. Vi har heller ikke foretatt noen kalkulasjon på transaksjonskostnadene, men andre kommuner opererer med beløp på 200 – 400 pr kjøp/faktura.

#### **Investering**

På investering ble det handlet for 85 millioner fordelt på 165 leverandører

- ➔ 7 leverandører med leveranser > 1,7 mill.
- ➔ 18 leverandører med leveranser 0,5-1,7 mill.
- ➔ 31 leverandører med leveranser mellom 0,1-0,5 mill.

### **2.2 Konkurransgjennomføring**

Skal gjennomføres i tråd med Lov om offentlig innkjøp (LOA). Loven med forskrift og veiledning gir regler for hvordan vi skal gjennomføre en konkurranse. Det er mange ulike måter å lage en konkurranse på alt etter hvilken verdi innkjøpet har og hvilke

<sup>1</sup> Leverandører er i denne sammenhengen et litt vidt begrep da f.eks støtte til lag og foreninger blir regnet som leverandører

<sup>2</sup> Summen av kostnader med bestilling og betaling av varer og tjenester

produktgruppe disse tilhører. Innkjøpet kan gjelde enkeltkjøp, rammeavtale eller leveringsavtale.



Det er ulike måter å organisere konkurransene (anbudene) på:

1. Felles konkurranse mellom flere kommuner utført av Innkjøpsassistanse Vest
2. Felles konkurranse mellom flere kommuner utført av en av kommunene eller som et samarbeid
3. Innkjøpsassistanse Vest utfører konkurranse på oppdrag fra Gjesdal kommune
4. Gjesdal kommune utfører konkurranse selv

I 2003 gjennomførte Innkjøpsassistanse Vest en undersøkelse i samarbeid med Rogalandsforskning. Der så de på besparelser ved gjennomføring av konkurranser etter punkt 1, med 11 kommuner, på noen leverandørområder<sup>3</sup>. Konklusjonen deres var:

*Samme leverandør, som var betydelig leverandør fra før til flere av kommunene i nettverket, har inngitt vesentlig lavere pris til nettverket enn til enkeltkommuner. Dette bekrefter at deltakelse i nettverk (Kik Off) med større samlet volum gir store økonomiske effekter/besparelser for de enkelte kommunene.*

*De analyserte varegrupper viser at Kik Off har synliggjort og realisert vesentlige gevinster gjennom bedre priser innenfor spesifikke varegrupper både for enkeltkommuner og for kommuner i Jærnettverket<sup>4</sup>. Enkelkommuner utenfor Jærnettverket har den største effekten*

Noe av den samme effekten oppnår vi ved å organisere konkurransene etter punkt 2. Ikke alle varegrupper eller leverandørområder egner seg for slik konkurranse. Det er derfor viktig å ha kompetanse i egen organisasjon til å kunne gjennomføre de fleste av disse konkurransene selv.

### **2.3 Ordre og fakturahåndtering**

Hver avdeling bestiller stort sett de varene og tjenester de har bruk for til en hver tid, Kontorrekvisita blir kjøpt inn felles på Storahuset og belastes den enkelte avdeling i etterkant. Det er ikke noen uttrykte regler eller kontroll på hvem og hvordan en bestiller varer og tjenester i hver avdeling. Noen har faste personer som har fått en slik oppgave, men andre steder er det litt mer tilfeldig. Når en ser på alle småkjøpene og på kassalapper som kommer inn på utlegg, ser en også at det foregår en del kjøp noe tilfeldig, men dette varierer fra avdeling til avdeling. Det er og grunn til å tro at en del av utleggene og småkjøpene foregår uten kjennskap til at det er avtaler på disse områdene eller ut fra påstanden om at "det er billigere" og at det dermed kan forsvares.

Kommunen har i dag en god ordning for godkjenning av faktura gjennom fakturabehandlingssystemet. Alle fakturaer kommer til sentralt fakturamottak på Storahuset og blir skannet der, påført bilagsnummer og sendt videre for kontering, attestasjon og anvisning hos den aktuelle avdeling. Deretter blir de lagt til betaling på forfallsdato og til slutt overført til økonomisystemet.

<sup>3</sup> Kontorrekvisita og Fritt skolemateriell, Medisinsk Forbruksmateriell og utstyr, inkontinensprodukter og Rengjøringsmateriell og rekvisita

<sup>4</sup> Gjesdal, Klepp, Time og Hå

## 2.4 Kompetanse og organisering

Gjesdal kommune har ny innkjøpsleder fra sept-08 etter en tid uten slik stilling. Tidligere har det vært en egen innkjøpsgruppe, men på grunn av diverse utskiftninger og vakanse som innkjøpsleder, har ikke denne gruppen vært virksom de siste 3-4 årene.

Vi har omtrent 30 rammeavtaler og noen leveringsavtaler. De fleste for varer og tjenester for hele kommunen, men også noen som gjelder på kun på enkelte områder eller avdelinger.

Som tidligere nevnt er det svært mange innkjøpere i Gjesdal kommune med varierende kompetanse. Når så mange skal utføre innkjøp, vil det bli en utfordring og få ut god informasjon om regelverk, rammeavtaler og innkjøpsrutiner til alle.

Tidligere har vi hatt papirbasert innkjøpshåndbok som etter hvert ble lagt over til en elektronisk versjon i systemet Notes. Håndboka ble oppdatert og endret ettersom lover og regler krevde det. Høsten 2007 ble Notes avløst av sak/arkivsystemet Websak og dette systemet har ikke tilsvarende funksjonalitet. Det betyr at Innkjøpshåndboka ikke er tilgjengelig for nye brukere og den har heller ikke blitt oppdatert det siste året.

## 2.5 Samarbeid

Gjesdal kommune deltar i to innkjøpssamarbeid. Det ene er lokalt på Jæren sammen med kommunene Klepp, Hå og Time og det andre er gjennom medlemskap i Innkjøpsassistanse Vest som er et firma som utfører innkjøpstjenester for både private og offentlige virksomheter.

I tillegg har vi enkelte avtaler som er inngått i samarbeid med andre aktører, f.eks. telefonitjenester i sammen med 25 andre Vestlandskommuner og levering av legemidler i sammen med Stavanger, Sandnes, Bergen, Oslo, Trondheim og flere kommuner på Vestlandet.

Det fleksible samarbeidsmønster vi har i dag fungerer godt og er nyttig og hensiktsmessig.

## 2.6 Oppsummering av nå-situasjonen

- Innkjøpsfaglige roller er ikke formalisert (hvem har myndighet til å kjøpe varer og tjenester?)
- Innkjøpsgruppen er ikke virksom og formalisert
- Innkjøpshåndboken er ikke oppdatert og tilgjengelig for alle
- Varierende kompetansenivå hos innkjøperne
- Varierende kompetanse innenfor strategiske anskaffelser – noen kjøp blir ikke fanget opp
- Bestillinger blir utført uten kjennskap til rammeavtaler mv.
- Mange fakturaer på små beløp
- Anskaffet program for å håndtere E-handelsløsning

## 3 Mål og ambisjonsnivå

### 3.1 Målsetting

#### **Bedre, enklere og sikrere innkjøp:**

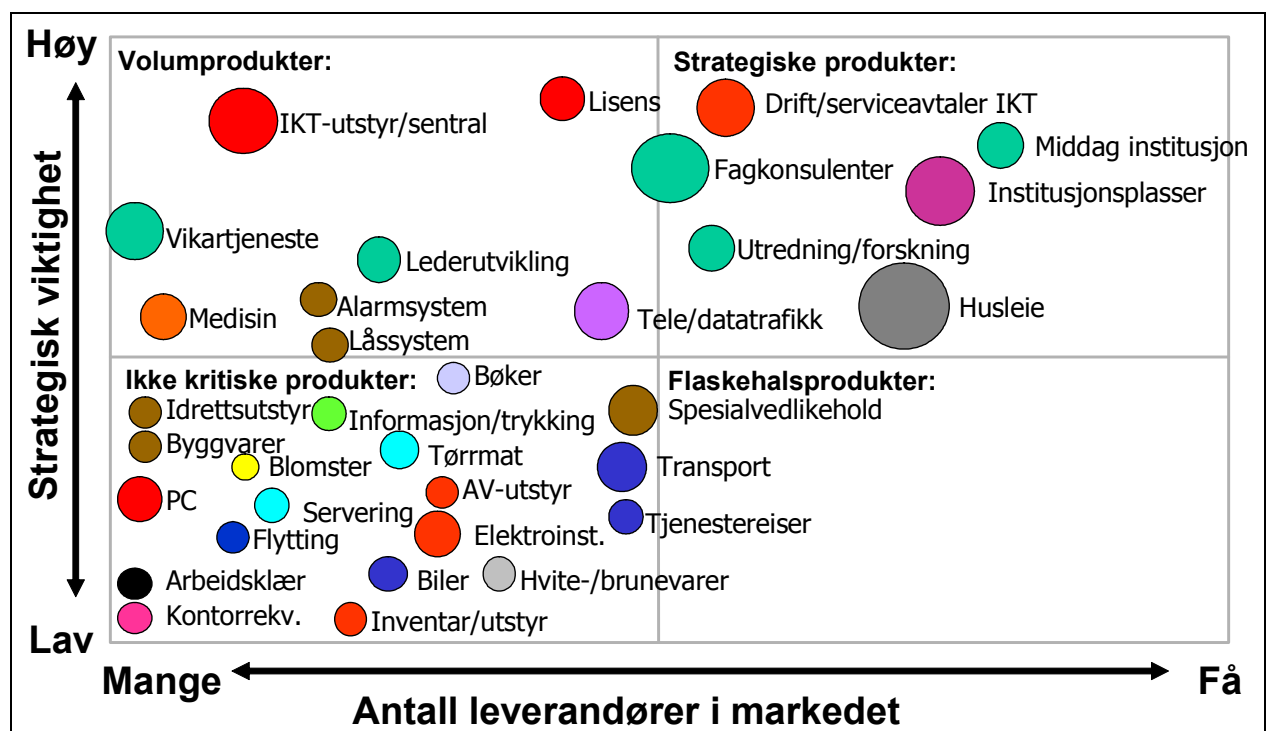
Gjesdal kommune skal foreta sine innkjøp innen den rammen LOA (Lov om offentlige anskaffelse) fastsetter og det er en klar målsetting at alle enheter skal kunne gjøre sine innkjøp så rimelig og effektivt som mulig. Billigere og mer effektive innkjøp medfører økte økonomiske rammer til vår tjenesteproduksjon.

#### Innsatsområder:

- Definere hvem som har myndighet til å kjøpe varer og tjenester
- Innkjøpsgruppen må reetableres og rollen deres avklares
- Styrke kompetansen blant innkjøperne ved å øke fokus på rammeavtalene
- Innkjøpsregler og avtaler må revideres og gjøres lett tilgjengelig
- Bevisstgjøring og opplæring i forhold til de ulike rollene i anskaffelsesprosessen
- Få ned fakturamengden og redusere småkjøp for å minimalisere transaksjonskostnadene
- Innføre og ta i bruk E-handelsløsningen
- Vurdere andre elektroniske verktøy

### 3.2 Strategisk posisjon

Leverandørstrategi er definert som "Hvordan kjøpende virksomhet forholder seg til sin leverandør" (Persson og Virum 1995). Produktene kan være avgjørende for hvordan den kjøpende virksomhet forholder seg til aktuelle leverandører. Figuren under illustrerer<sup>5</sup> kategorisering av Gjesdal kommunes innkjøp i fire ulike produktgrupper (Kraljic's matrise). Med produkt eller artikkel menes også tjenester.



<sup>5</sup> Dette er en illustrasjon og figuren er ikke helt identisk med Gjesdal kommunes innkjøp



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

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

Fokus for Gjesdal kommune vil derfor være å sikre rammeavtaler på produktgrupper med mange leverandører, standardiserte varer og stor økonomisk omsetning.

### 3.3 E-handel

I 2001/2002 hadde Gjesdal kommune sammen med Time og Klepp et prosjekt som hadde til hensikt å starte med E-handel. Av ulike årsaker var det bare fakturabehandling m/skanning og elektronisk behandling av fakturagangen som da ble tatt i bruk. Den øvrige delen ble "satt på vent".

Siden den gang er det av DIFI (Direktoratet for forvaltning og IKT) opprettet en offentlig markeds plass der alt er tilrettelagt for leverandører til å legge inn sine varekataloger med priser knyttet til avtaler gjort av den enkelte kommune eller annen offentlig virksomhet.

Vi har nå sammen med Time og Klepp valgt Visma Unique sitt program – E-41. Den viktigste grunnen til at en valgte denne løsningen er integrasjonen med økonomi- og personalsystem. I samarbeid med kommunens ledelse er det opprettet en prosjektgruppe for videre arbeid.

*Målet med deltakelse på den offentlige markeds plassen og bruk av E-handel, er at dette skal være et virkemiddel for å effektivisere våre bestillingsrutiner gjennom:*

- *Bedre priser*
- *Økt lojaliteten til rammeavtaler*
- *Økt kompetanse hos bestillerne*
- *Reduserte transaksjonskostnader*
- *En fullintegret løsning med bestillerverktøyet og økonomisystemet*

**For å lykkes i dette må mest mulig sluses gjennom E-handelssystemet og vi må ikke akseptere at det blir brukt andre bestillingskanaler på de varegruppene som ligger i E-handelssystemet.**

Utrullingene i avdelingene vil skje fra mars 2009 og trinnvis slik at de avdelinger som er med i den utvidede prosjektgruppen kommer først i gang. Deretter følger de andre avdelingene og vi forsøker å tilpasse tempoet etter ønske og behov. Målet er at alle som handler på våre rammeavtaler kan gjøre dette på vårt E-handelssystem innen utgangen av 2009. Videre vil vi for 2010 legge til rette for at det kan handles via E-handel hos leverandørene som ikke er på markeds plassen.



### 3.4 Andre elektroniske verktøy

Når E-handelsystemet blir tatt i bruk vil rutineene for fakturabehandlingen endre seg noe. Flere av våre leverandører kan levere faktura elektronisk, men her er det ulike format som gjør dette noe komplisert. Vi må ha som målsetting å få flest mulig av fakturaene våre elektronisk og må da vurdere ulike måter å løse dette på

Et prioritert område hos Direktoratet er bruk av elektroniske verktøy. De etablerer i løpet av 2009 en egen anskaffelsesportal som skal fylles med verktøy, informasjon og kompetansetilbud for at offentlige virksomheter skal ha et best mulig grunnlag til å gjøre en effektiv og riktig innkjøpsjobb.

Det blir derfor viktig følge med på hva som skjer fremover og fortløpende vurdere de muligheter som byr seg på dette området. Dette må skje i nært samarbeid med IKT-avdelingen.

## 4 Handlingsplan

### 4.1 Innledning

For å nå de målene som er satt, er det nødvendig å lage handlingsplaner. Det er ikke satt av egne midler til de ulike tiltakene, dette må i utgangspunktet tas innenfor rammene i budsjettet. Ved å effektivisere innkjøpene er det grunn til å tro at det bli frigjort midler uten at en kan tallfeste disse.

Noen punkter ønsker vi å sjekke årlig:

- Redusere fakturamengden med 10 % for 2009 og 2010
- Redusere leverandørmengden på kjøp under 1000 med 10 % for 2009 og 2010
- 20 % av alle kjøp<sup>6</sup> skal skje via E-handelsløsningen i 2009 og 40 % i 2010

I stedet for innkjøpsgruppe vil det være mer hensiktsmessig å organisere de ulike anskaffelsene som prosjekt i prosjektgrupper. På denne måten får en med seg den nødvendige kompetansen fra gang til gang.

### 4.2 Handlingsplan

#### 2009

Oppgave	Ansvar
Definere hvem som kan kjøpe varer og tjenester 1 – 2 fra hver avdeling/ansvarsområde	Tenesteområdelederne
Implementering, test og drift – E-handel på de rammeavtaler vi har i dag og som er på markedsplassen	Økonomi
Revidere innkjøpshåndboka	Innkjøpsleder
Gjøre innkjøpshåndboka tilgjengelig på Intranettet	Innkjøpsleder/IKT
Opplæring/temadag innkjøp	Økonomi
Innføre Efakturar fra de leverandørene der det er mulig	Økonomi

<sup>6</sup> Målt i kroner/år på drift, minus tilskudd og bank/finans

**2010**

<b>Oppgave</b>	<b>Ansvar</b>
E-handel på avtaler vi har i dag og som ikke er på markedsplassen.	Innkjøpsleder
Kompetanseplan innkjøp	Innkjøpsleder/personal
Opplæring/temadag innkjøp	Økonomi
Vurdere innkjøp av KGV (konkurransgjennomføringsverktøy)	Økonomi/IKT

**2011**

<b>Oppgave</b>	<b>Ansvar</b>
Være åpne for å vurdere nye elektroniske verktøy	Økonomi/IKT
Opplæring/temadag innkjøp	Økonomi

**2012**

<b>Oppgave</b>	<b>Ansvar</b>
Være åpne for, vurdere nye elektroniske verktøy	Økonomi/IKT
Opplæring/temadag innkjøp	Økonomi

**4.3 Årlig aktivitetsplan**

Innkjøpsleder utarbeider i starten på hvert år en aktivitetsplan som inneholder gjennomføring av disse delene:

- Handlingsplan – pkt 4.2
- Rammeavtaler som skal ut på anbud i løpet av året
- Politisk vedtatte kjøp/investeringer i løpet av året på over kr 500 000,-

I planen må det også fremgå hvem som skal være med som prosjektgruppe til hver aktivitet, ansvar og tidsfrister.