

# Kartlegging av innkjøpsnettverk/miljøer i Norge

for

Fornyings- og administrasjonsdepartementet

Utført av



6. juni 2007

## Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>3</b>
<b>1 Sammendrag av kartleggingen</b> .....	<b>4</b>
<b>2 Bakgrunn for kartleggingen</b> .....	<b>7</b>
<b>3 Metode og utvalg</b> .....	<b>9</b>
3.1 Grovkartlegging av innkjøpsnettverk .....	9
3.2 Dialog med utvalgte innkjøpsnettverk .....	10
3.3 Andre kilder .....	11
<b>4 Grovkartlegging av innkjøpsnettverk i Norge</b> .....	<b>12</b>
<b>5 Dialogfase med utvalgte innkjøpsnettverk i Norge</b> .....	<b>14</b>
5.1 Hvilke relevante sentrale, regionale og lokale innkjøpsnettverk finnes? .....	14
5.1.1 <i>Hvordan ble innkjøpsnettverket etablert?</i> .....	14
5.1.2 <i>Hvilke organisasjonsformer har innkjøpsnettverkene?</i> .....	15
5.1.3 <i>Hvem er deltakere i innkjøpsnettverkene?</i> .....	15
5.1.4 <i>Hvilke ressurser har innkjøpsnettverkene?</i> .....	16
5.2 Hva arbeider innkjøpsnettverkene med og hvilke aktiviteter gjennomfører de? .....	17
5.2.1 <i>Hva arbeider innkjøpsnettverkene med?</i> .....	17
5.2.2 <i>Hvilke spesialområder arbeider innkjøpsnettverkene med?</i> .....	17
5.2.3 <i>Hvordan arbeider innkjøpsnettverkene sammen?</i> .....	18
5.2.4 <i>Hvordan deler innkjøpsnettverkene informasjon?</i> .....	18
5.2.5 <i>Hvordan håndteres beslutninger i innkjøpsnettverkene?</i> .....	19
5.2.6 <i>Hvordan finansieres aktivitetene i innkjøpsnettverkene?</i> .....	19
Følgende ordninger er registrert for å finansiere aktivitetene i nettverkene: .....	19
5.3 Hva er innkjøpsnettverkernes styrker og svakheter? .....	20
5.3.1 <i>Hvilke styrker ser innkjøpsnettverkene?</i> .....	20
5.3.2 <i>Hvilken type kompetanse er de gode på, eventuelt hvilken kompetanse savner nettverkene?</i> .....	20
5.3.3 <i>Hvilke resultater ser man av innkjøpsnettverkernes arbeid?</i> .....	21
5.3.4 <i>Hvilke svakheter ser innkjøpsnettverkene?</i> .....	21
5.4 Hva er avgjørende forutsetninger og hindringer for at innkjøpsnettverkene skal kunne delta og bidra i et styrket informasjons- og rådgivningstilbud? .....	22
<b>6 Vurdering</b> .....	<b>25</b>
6.1 Innkjøpsnettverkernes styrker.....	25
6.2 Innkjøpsnettverkernes svakheter .....	26
6.3 Økt kommunikasjon + gjenbruk av kompetanse = styrket informasjons- og rådgivningstilbud på offentlige anskaffelser? .....	28
<b>7 Vedlegg</b> .....	<b>31</b>
Vedlegg 1 - Spørreskjema brukt i dialogintervjuene.....	31

## Forord

Rapporten tar for seg kartlegging av innkjøpsnettverk/miljøer i Norge for Fornyings- og administrasjonsdepartementet (FAD). Kartleggingen er gjennomført av Firstventura AS.

Oppdraget ble tildelt Resource-Partner AS i april 2007. I mellomtiden har vi skiftet navn og heter nå Firstventura AS. Organisasjonsnummeret er det samme som før.

Målet med kartleggingen har vært å få en oversikt over dagens innkjøpsnettverk og miljø i ulike deler av offentlig forvaltning. Det har videre vært viktig å finne ut hva nettverkene har som sine fremste aktiviteter og hvilke potensialer for utvikling som ligger i disse miljøene.

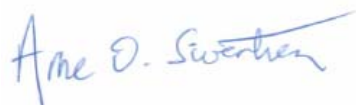
Kartlegging og analyse av innkjøpsnettverk/miljø har vært ledet og gjennomført av et prosjektteam bestående av cand. jur. Harald Alfsen, cand. jur. Leiv Olav Sunde og cand. polit Arne O. Sivertsen. I tillegg har Torstein Fjeldet Lunde, cand. jur Cecilie Thiis og cand. jur Tor Arne Solberg-Johansen bidratt i kartleggingen. Kvalitetssikring er gjennomført av siviløkonom/revisor Ragnar Johnstad.

I fremstillingen vil innkjøpsnettverk/miljø bli omtalt under fellesbetegnelsen innkjøpsnettverk.

Vi retter en stor takk til alle dem som gjennom e-poster og intervjuer har bidratt til kartleggingen og det oversiktsbilde det gir av innkjøpsnettverkene i Norge.

Bergen 6. juni 2007

For Firstventura AS



Arne O. Sivertsen  
Partner/Prosjektleder

## 1 Sammendrag av kartleggingen

Firstventura AS har fått i oppdrag fra FAD å gjennomføre en kartlegging av innkjøpsnettverk i det offentlige Norge. Formålet er å gi et bilde av hva slags samarbeid som eksisterer, hvilke oppgaver disse utfører og hvilke ressurser og hvilken kompetanse innkjøpsnettverkene besitter.

Det ble først gjennomført en grovkartleggingsfase, hvor både kommunale, fylkeskommunale og statlige organer er kontaktet for å få et bilde av hvilke samarbeid som eksisterer, hvem som er deltakerer, hva samarbeidet består i og hvilken kompetanse nettverkene besitter.

Det er avdekket 83 innkjøpsnettverk i kommunal og fylkeskommunal sektor. Dette omfatter alt fra de rene fylkeskommunale eller kommunale nettverk, til nettverk over sektorgrensene og forvaltningsnivåer samt samarbeid mellom ulike nettverk. I statlig sektor er det avdekket 41 innkjøpsnettverk. Dette omfatter også alt fra de godt organiserte til de høyst uformelle nettverkene. Totalt er det registrert i overkant av 350 kommuner som del av et eller flere nettverk.

På bakgrunn av grovkartleggingen ble det så i samarbeid med FAD trukket ut et tverrsnitt av innkjøpsnettverk, både i kommunal/fylkeskommunal og statlig sektor, hvor det ble gjennomført en intervjurunde for å få detaljkunnskaper.

Resultatene fra intervjurunden avdekker at det finnes et vidt spekter av innkjøpsnettverk, både med tanke på organisering, deltakere, ressurser og kompetanse. På grunnlag av de data kartleggingen har fått fram, er det på det rene at de fleste kommuner er deltakere i innkjøpsnettverk. Alle fylkeskommuner er involverte i ett eller flere nettverk. Innenfor statlig sektor er bildet noe annerledes. Noen statlige enheter har samarbeid ut mot kommuner og fylkeskommuner. Andre har samarbeid med andre statlige enheter, særlig innenfor egen sektor. Likevel kan det synes som samarbeid på tvers av tilsyns- og direktoratssektoren er mindre utbredt.

Innkjøpsnettverkene er vidt forskjellig organisert. Kommunale innkjøpsnettverk fins det flere av, det samme gjør det med andre former for formalisert avtalefestet samarbeid. Mange samarbeid eksisterer også på "sak-til-sak"-basis, hvor partene har en uformell avtale om samarbeid der en av partene finner det fornuftig. De vanligste formene for samarbeid er formelle kommunale samarbeid (ihht § 27 i

kommuneloven - om interkommunale selskap), prosjektsamarbeid og uformelle samarbeid.

Manglende ressurstilgang synes å være den største svakheten ved eksisterende nettverk. De fleste nettverk baserer seg på bruk av allerede eksisterende ressurser hos alle eller noen av de deltakende parter. Dette medfører ofte at nettverksarbeidet kommer i tillegg til andre funksjoner. Selv om samarbeid i nettverk ofte blir nevnt å være ressursbesparende, ettersom man slipper å utføre dobbeltarbeid innenfor nettverket, synes de totale avsatte ressurser på innkjøp å være knappe. Noen større samarbeid har avsatt egne sentrale fellesressurser for innkjøp, som tilgodeser alle nettverksdeltakerne.

Finansieringen varierer bl.a. gjennom ulike former for kontingenter. Dette kan enten være flat kontingent eller kontingent basert på størrelsesforholdet mellom de samarbeidende parter. Det fins også former for provisjon av avrop under fellesavtaler, som går til nettverket. Andre innkjøpsnettverk baserer seg på at hver av partene bidrar med egne ressurser, og dekker selv sin del av disse. Betaling pr. innbygger i kommunen blir også benyttet.

Kompetansenivået og kompetansesammensetningen varierer mye. De fleste nettverk oppgir å være gode på innkjøpsfaglig kompetanse, de har god operativ erfaring og anser seg som gode til å styre innkjøpsprosesser. Mange etterlyser bedre regelverkskompetanse. Markedskompetansen synes også å være et område for forbedring. Flere av intervjuobjektene etterlyser et kompetent og pålitelig støtteorgan, enten sentralt eller regionalt, som kan svare på innkjøpsfaglige/regelverksbaserte problemstillinger på telefon eller e-post. Det kan også synes som det er et behov for mer fokus på strategiutvikling, samt at det er et behov for tilrettelagt høyere utdanning som gir innkjøpsfaglig kompetanse, markedskompetanse og regelverkskompetanse.

Flere nettverk fremhever som en svakhet at de i stor grad er tuftet på personlige relasjoner mellom innkjøpere. Dette medfører en sårbarhet ved utskifting av personer, og de samarbeidsrutiner/former nettverket baseres på. Videre sammenfaller i stor grad svakhetene med det som blir sett på som forutsetninger for i fremtiden å skape gode resultater i nettverkene.

Av forutsetninger for å kunne utvikle et bedre rådgivnings- og kompetansenivå synes det største ønsket at det blir bedre ressurstilgang. Dette gjelder både økonomiske ressurser og personer dedikert til innkjøp. Mange etterlyser bedre ledelsesforankring for

innkjøp, og det kan synes som det er mange som ikke har utviklet eksplisitte innkjøpsstrategier som ligger til grunn for arbeidet. Samtidig er det flere som peker på at like barn liker best – nettverk fungerer best der det er parter med sammenfallende eller sammenlignbare interesser og utfordringer som deltar.

Mangel på klare politiske retningslinjer på offentlige anskaffelser (særlig innenfor organisering og kompetansebygging) fra storting og regjering blir trukket fram som et hinder for å forbedre arbeidet på området. Det samme gjør manglende kompetanse på innkjøp og regelverk hos lokale politikere. Dette fører ofte til både manglende prioritering av og forståelse for de begrensninger regelverket for offentlige anskaffelser gir når det gjelder å ta lokale hensyn. Særlig gjelder dette ut mot de lokale leverandørmarkedene der mange i mangel på god markedsstrategi ikke følger regelverket, eller ikke bruker på en måte som bidrar til utvikling av det lokale leverandørmarkedet.

Totalbildet er at det er et mangfold av innkjøpsnettverk i Norge. Kompetansen oppfattes som god på de fleste områder, men det er store variasjoner. Flere nettverk har mye å bidra med, både når det gjelder kompetanse og ideer inn mot et offentlig tilrettelagt rådgivnings- og informasjonstilbud. De fleste nettverk synes i stor grad å være opptatt av informasjonsspredning og deling av kompetanse. Potensialet for en styrking av det nasjonale informasjons- og rådgivningstilbudet gjennom bidrag fra eksisterende innkjøpsnettverk synes derfor å være tilstede.

## 2 Bakgrunn for kartleggingen

I flere sammenhenger har Fornyings- og administrasjonsdepartementet (FAD) registrert at oppdragsgivere i statlig og kommunal sektor ønsker et styrket tilbud for informasjon og rådgivning om offentlige anskaffelser og regelverket. FAD har derfor startet et arbeid for å se nærmere på mulige tiltak som kan gi et styrket tilbud.

24. januar 2007 avholdt FAD et "samrådsmøte" med deltakere fra ulike innkjøpsvirksomheter og innkjøpsnettverk. Formålet med møtet var å få konkrete innspill på behovet for styrket informasjon og rådgivning, hvilken form for rådgivning det er behov for og ønsker for et eventuelt styrket tilbud. I møtet fikk FAD mange innspill på behovet for og ønsker for et økt statlig engasjement som kan styrke informasjon og rådgivning om offentlige anskaffelser. FAD har samtidig inntrykk av at det allerede eksisterer mye kunnskap og erfaring om offentlige anskaffelser i eksisterende innkjøpsnett/miljø. FAD antar at denne ressursen kan utnyttes bedre, gjennom å knytte ulike innkjøpsnettverk/miljø tettere sammen, og ved å legge til rette for at nettverkernes kompetanse utvikles, oppdateres og gjenbrukes av andre innkjøpsmiljø.

FAD ønsker å utrede en modell for styrket rådgivning og informasjon om offentlige anskaffelser som innebærer bedre utnyttelse av eksisterende nettverk og miljøer gjennom sentral tilrettelegging og støtte. FAD antar at nettverkene/miljøene kan bidra med informasjon, kompetanse og erfaring de er spesielt gode på, samtidig som de enklere kan få tilgang til aktuell informasjon, kompetanse og erfaringer fra andre miljøer og nettverk. Synliggjøring av nettverkene og tilrettelegging for oppdatering, utvikling og deling av informasjon og kompetanse tenkes gjort gjennom sentrale tiltak som for eksempel via en nettside/portal, faste møtesteder og kompetansetiltak.

### Formål med kartleggingen

For å kunne ta stilling til hvordan staten kan bidra til at rådgivnings- og informasjonstilbudet om offentlige anskaffelser styrkes gjennom økt kompetansedeling mellom innkjøpsnettverk- og miljøer, trenger FAD mer informasjon om disse i form av en kartlegging

Kartleggingen skal gi FAD nærmere kunnskap om:

- a. Hvilke relevante sentrale, regionale og lokale nettverk/miljø som finnes
- b. Hva nettverkene/miljøene arbeider med og hvilke aktiviteter de gjennomfører
- c. Nettverkernes/miljøenes styrker og svakheter
- d. Forutsetninger og eventuelle hindringer for at nettverkene/miljøene kan bidra i et styrket informasjons – og rådgivningstilbud.

Beskrivelse av oppdraget (fra konkurransegrunnlaget):

Leverandøren skal gjennomføre en kartlegging av innkjøpsnettverkene/miljøene blant statlige og kommunale oppdragsgivere i Norge. Kartleggingen skal gjøre det mulig for FAD å kunne ta stilling til om økt erfarings- og kompetansedeling mellom disse kan være et sentralt element i å styrke rådgivnings- og informasjonstilbudet om offentlige anskaffelser.



## 3 Metode og utvalg

FirstVentura har etter at vi fikk jobben med å kartlegge innkjøpsnettverkene gjennomført en omfattende kartlegging over hele landet. Kartleggingen av aktiviteter og utfordringer er gjort vha av et standardisert spørreskjema og selve utvalget som ble kontaktet gir etter vår vurdering en tilstrekkelig representativitet.

Kartleggingen er bygget på funn fra;

- Grovkartlegging blant et utvalg av statlige etater, kommuner, fylkeskommuner, fagpersoner, interesseorganisasjoner.
- Dialog med utvalgte innkjøpsnettverk og miljøer for å få et mer detaljert bilde av innhold og aktiviteter i nettverkene
- Andre kilder - søk i høringsuttalelser til FAD, saker i KOFA og på internett generelt

### 3.1 Grovkartlegging av innkjøpsnettverk

Undersøkelsen er gjennomført gjennom følgende kanaler og kilder:

- Telefonintervju
- Forespørsel på e-post
- Søk på internett
- Samtale med fagpersoner i miljøet
- Gjennomgang av alle KOFA-saker fra 2003-2007
- Gjennomgang av lister over høringsinstanser hos FAD på innkjøp- og regelverkssaker

*Telefonintervjuene:*

Det ble gjennomført en intervjurunde blant:

- Kommunene – her ble det valgt ut 2 bykommuner og 2 andre kommuner (tilfeldig utvalgt) i hvert fylke. Til sammen ble over 70 kommuner kontaktet (av totalt 431 kommuner = ca 16 % av totalen).
- Fylkeskommuner – Alle landets 19 fylkeskommuner er kontaktet.
- Statlige etater – Til sammen ble over 30 ulike etater, institusjoner osv. er kontaktet i denne sektoren.
- Andre – i tillegg ble det tatt kontakt med andre som også arbeider med innkjøpsnettverkene så som NHO, NIMA osv.

Alt i alt er det gjennomført ca. 140 telefonintervjuer i den første kartleggingsfasen.

*Forespørsel på e-post:*

Det ble sendt ut i alt 400 e-poster til kontaktpersoner i offentlig forvaltning som et supplement til telefonintervjuene. Dette har til dels truffet samme grupper som har vært mål for telefonintervjuene og dels andre miljøer og fagpersoner med kunnskap om innkjøpsmiljøet i Norge.

### **3.2 Dialog med utvalgte innkjøpsnettverk**

Etter grovkartlegging ble det gjennomført en rekke intervjuer med miljøer som innfrir et eller flere av de følgende kriterier:

Nettverkets karakter/organisering

- Store og betydningsfulle nettverk
- En stor kommune med flere små i samme nettverk
- Ulike kommunale etater i samarbeid
- Samarbeid om spesielle tema/kompetanse
- Privat/offentlig samarbeid
- Sektortilhørighet (kommune, stat, forvaltningsvirksomhet)
- Tverrsektoriell (stat og kommune i samarbeid)

I tillegg er nettverkene vurdert ut i fra

Geografisk rekkevidde og spredning:

- Nasjonalt
- Regionalt
- Lokalt

Målet med dette utvalget har vært å gå i en dialog med et utvalg av innkjøpsnettverkene i Norge for å få et representativt bilde av innkjøpsnettverkernes hovedaktiviteter, styrker/svakheter og forutsetning for å bidra til et styrket informasjons- og rådgivningstilbud.

Dialogintervjuene er foretatt i henhold til en særskilt utarbeidet mal (vedlegg 1). Svarene er dermed sammenlignbare og gir godt grunnlag for justeringer, presiseringer og utdypninger i forhold til kartleggingen.

I dialogintervjuene er det fokusert på:

- Hvilke ressurser nettverkene besitter
- Hvordan nettverkene arbeider og hvilke aktiviteter de arbeider med
- Nettverkens styrker og svakheter

- Hvilke forutsetninger og hindringer er avgjørende for at nettverkene kan delta og bidra i et styrket informasjons- og rådgivningstilbud.

I alt har vi intervjuet 37 innkjøpsnettverk/miljø i dialogfasen av undersøkelsen. Tidspunkt for intervju, navn, og organisasjon/firma er listet i vedlegg 2

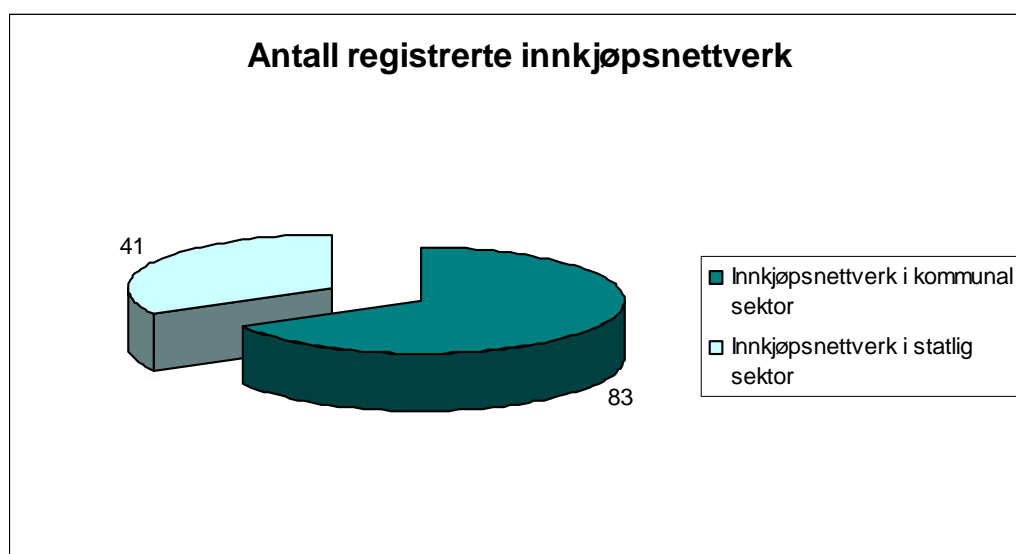
### ***3.3 Andre kilder***

I tillegg til telefon og e-postforespørsler/undersøkelser er det gjennomført omfattende søk på internett (nettvekenes hjemmesider, alle KOFA-saker, FADs høringslister). Dette har gitt mange supplerende og nyttige opplysninger.

## 4 Grovkartlegging av innkjøpsnettverk i Norge

Målsettingen med grovkartleggingen var å få kjennskap til og oversikt over majoriteten av de innkjøpsnettverk som eksisterte i det offentlige Norge. Denne oversikten skulle danne grunnlag for en nærmere dialog med utvalgte innkjøpsnettverk. Metodikken var derfor tilrettelagt for å kunne gi en registrering som dekket alle geografiske deler av landet og samtidig dekket kommunal og statlig sektor på en god måte.

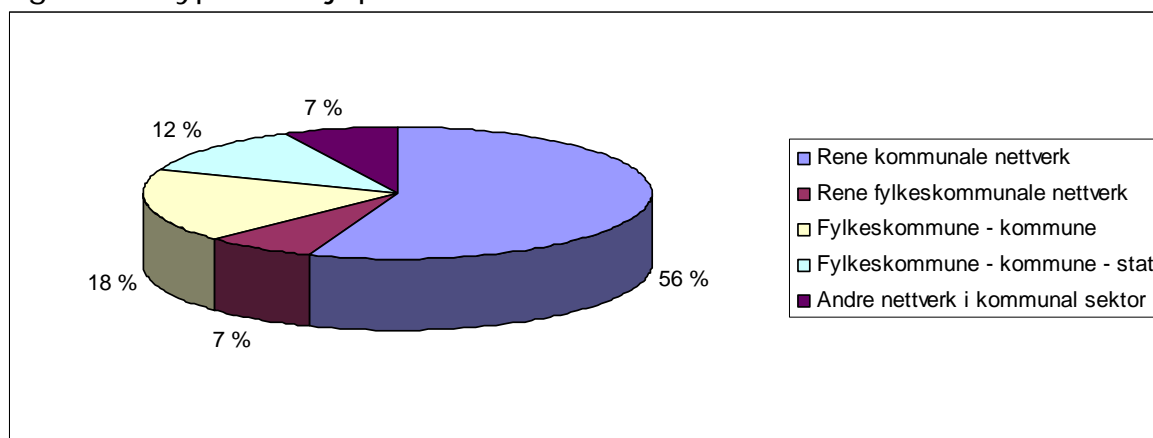
Vi har gjennom grovkartleggingen identifisert 83 innkjøpsnettverk i kommunal sektor og 41 i statlig sektor, totalt 124 på landsbasis. I overkant 350 av landets kommuner deltar i et eller flere av de nettverkene som er registrert i denne undersøkelsen. Det er svært få kommuner som ikke deltar i noen form for innkjøpsnettverk. Alle fylkeskommuner deltar i innkjøpsnettverk.



Hovedtrenden er at innkjøpsnettverkene er finnes i alle deler av landet.

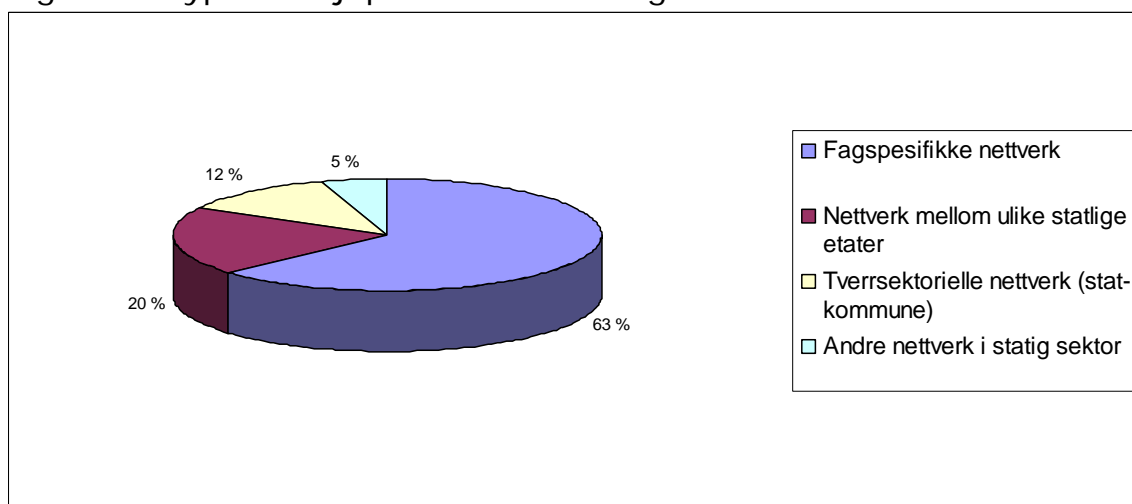
Størrelsen på innkjøpsnettverkene varierer i stor grad. Det er registrert innkjøpsnettverk hvor 2-3 små kommuner samarbeider og opp til store innkjøpsnettverk hvor rundt 30 kommuner deltar i samarbeid.

Figur 2 – Typer innkjøpsnettverk i kommunal sektor:



I statlig sektor er bildet noe annerledes (figur 3). Noen statlige enheter har samarbeid ut mot kommuner og fylkeskommuner. Andre har samarbeid med andre statlige enheter, særlig innenfor egen sektor. Vi har ikke registrert noen utstrakt bruk av samarbeid på tvers av tilsyns- og direktoratssektoren.

Figur 3 – Typer innkjøpsnettverk i statlig sektor:



Figur 2 og 3 må sees på som oversiktsbilder på ulike typer innkjøpsnettverk ut i fra den kartleggingen som er foretatt her. Herunder ligger det at noen nettverk kan passe inn også i andre kategorier og at noen går igjen i begge sektorer. Likevel vurderer vi det slik at oversikten gir et riktig bilde av innkjøpsnettverkernes fordeling mellom sektorene og innenfor fag/sektorer.

## 5 Dialogfase med utvalgte innkjøpsnettverk i Norge

### ***5.1 Hvilke relevante sentrale, regionale og lokale innkjøpsnettverk finnes?***

Generelt viser grovkartleggingen at det finnes nettverk på alle nivå i forvaltningen, både i kommunal og statlig sektor. I denne fasen har vi plukket ut noen av dem vi mener er mest relevante for hvert nivå og som kan vise en bredde i innkjøpsnettverkene/miljøene. Utvelgelsen er gjort i henhold til kriteriene under pkt. 3.2 og utvalget er listet i vedlegg 2.

For å finne ut litt mer om nettverkernes bakgrunn har vi kartlagt historikk, organisasjonsform og ressurser.

#### *5.1.1 Hvordan ble innkjøpsnettverket etablert?*

- De store majoriteten av nettverk er etablert fra midten av 1990-tallet og frem til i dag. Noen av disse har røtter tilbake til andre former for samarbeid forut for dette.
- Nettverkene er ofte resultat av en gradvis utvikling over tid med stadig flere deltakere.
- Nettverkene er blitt til gjennom personlige relasjoner eller pga enkeltsaker som har vært egnet for samarbeid.
- Dagens nettverk bygger ofte på revitalisering, sammenslåing og eller utvidelse av eldre nettverk/miljø som ble etablert for 15-20 år siden.
- Innkjøpssamarbeid er i økende grad etablert etter initiativ fra administrativ og politisk ledelse på kommunalt nivå
- Noen nettverk er etablert på bakgrunn av tidligere etablert samarbeid på andre områder.
- Andre nettverk er etablert grunnet behovet for samling kompetanse på innkjøp. Særlig fremveksten av formelt regelverk for offentlige anskaffelser, som mange oppfatter som komplisert, har vært en avgjørende faktor.
- Mange er opptatt av stordriftsfordeler, og har dette som motiverende faktor. Dette gjelder både ressursbesparelse ved administrasjon og kompetansedeling og ved redusert pris på kontrakter.

- Enkelte nettverk, som miljoinnkjop.no, har sin bakgrunn i behov for kompetanseoppbygging og samarbeid om spesielle innkjøpsfaglige tema.
- Nettverk har også kommet til som alternativ til kommunesammenslutningsprosess. Kan være både uformelle og formelle nettverk
- Enkelte kommuner har tenkt alternative samarbeidsformer i stedet for sammenslutning (samkommune).
- Noen former for innkjøpsnettverk kan være etablert som et steg på veien mot en formell kommunesammenslutningsprosess.

### *5.1.2 Hvilke organisasjonsformer har innkjøpsnettverkene?*

Både i kommunal og statlig sektor finnes det et utall av organisasjonsformer som er registrert i dialogfasen:

- Diverse typer avtaler mellom enkeltkommuner
- Partnerskapsavtaler mellom kommuner
- Organisering i henhold til kommunelovens § 27.
- Uformelt organisert
- Aksjeselskap (AS)
- Ansvarlig selskap (ANS)
- Forbund
- Arbeidsgrupper
- Medlemskontingent
- Prosjektsamarbeid

Av disse formene er § 27-samarbeid, prosjektsamarbeid (særlig felles rammeavtaler) og uformelle samarbeid er de dominerende samarbeidsformene.

### *5.1.3 Hvem er deltakere i innkjøpsnettverkene?*

Her fant vi mange ulike varianter innkjøpsnettverk:

- Rene kommunale
- Kommune / fylkeskommune
- Kommune/ fylkeskommune /privat
- Kommunale/fylkeskommunale foretak
- Statlig og kommunal sektor

De dominerende deltakersammensetningen er rene kommunale og kommune/fylkeskommune. Flesteparten av landets kommuner og fylkeskommuner deltar i et eller flere samarbeid ut fra det som er fremkommet i denne undersøkelsen.

### *5.1.4 Hvilke ressurser har innkjøpsnettverkene?*

Enkelte store nettverk har egne felles sentraliserte ressurser som driver innkjøpsnettverket. Flesteparten baserer seg på egne ansatte i deltakerorganisasjonen (kommune, fylke eller statlig etat). Noen benytter seg av ressurser fra private bedrifter som forvalter samarbeidet på vegne av deltakerorganisasjonene.

Det vanligste er å benytte seg av de ansatte med innkjøpsansvar som allerede finnes i organisasjonene i tillegg til andre fagmiljø med relevans på hver enkelt anskaffelse. I tillegg fører samarbeidet ofte til at en av deltakerne tilføres mer ressurser for å kunne utføre arbeid på vegne av fellesskapet.

Noen nettverk baserer seg på felles finansiering av et eller to årsverk, som har den ledende rollen, mens de supplerer med egen innkjøpskompetanse i tillegg.

Noen nettverk samarbeider slik at kompetansen er samlet hovedsaklig i en kommune. Andre kommuner i samarbeidet benytter seg av denne kompetansen.

Enkelte samarbeid går på eksternt innkjøp av kompetanse/tjenester, der kommuner har inngått avtale med et selskap som står for det operative innkjøpsarbeidet. Her er det som oftest også etablert brukergrupper for de enkelte anskaffelser for utarbeidelse av behovsspesifikasjoner, og for avgjørelse av rammer.

Andre samarbeid, og da særlig fylkeskommunale innkjøpsordninger, ser for mange kommuner ut til å "frita" dem fra innomhus kompetanse. Dette kan bli en sovepute for små aktører der det er større enheter som er kompetansedrivkraften i samarbeidet.



## ***5.2 Hva arbeider innkjøpsnettverkene med og hvilke aktiviteter gjennomfører de?***

### *5.2.1 Hva arbeider innkjøpsnettverkene med?*

Nettverkene arbeid dekker mange områder knyttet til innkjøp og innkjøpsprosessen så som;

- Kompetanseheving (kurs, seminar, samlinger)
- Operativt samarbeid (rammeavtaler, løpende innkjøp, investeringskjøp)
- Strategisk samarbeid (sammenslåing av innkjøpsfunksjoner mellom enheter)
- Utvikling av verktøy som kan brukes i innkjøpsprosessen (veiledere, håndbøker, elektroniske løsninger osv.)
- Leverandørutvikling (rådgivning om offentlige innkjøpsprosesser)
- Leverandørmobilisering (fokus på innovasjon)
- Miljøhensyn i innkjøpsarbeidet
- Prekvalifiseringsordninger for leverandører (energi-sektoren)
- Informasjonsrolle i forhold til politikere og enhetsledere
- Utvikling av kriterier for miljøhensyn i innkjøp og ellers kriterier for ulike typer innkjøp

Av disse områdene er det størst fokus på operativt samarbeid (mest ikke-strategiske kjøp, som for eksempel hotell, reise, inventar, energi, transport, administrative forbruksartikler), kompetanseheving og utvikling av verktøy.

### *5.2.2 Hvilke spesialområder arbeider innkjøpsnettverkene med?*

Her er det typiske trekket at nettverkene innefor miljø, helse, IKT og leverandørutvikling jobber innenfor spesialområdene sine. Mens de andre kommunale og statlige nettverkene fokuserer på:

- Rammeavtaler
- Kompetanseheving blant sine medlemmer
- Erfaringsutveksling i nettverket

Alle nettverk jobber med vareanskaffelser. De fleste jobber også med tjenesteanskaffelser. Noen jobber også med anskaffelse av bygg og anleggstjenester, men dette utgjør mindretallet. Samtidig sier flere at samarbeidet er under utvikling til å omfatte mer innenfor tekniske tjenester og bygg / anlegg.

Flere nevner at anskaffelser på bygg og anleggssiden er noe de gjerne ville jobbet mer med fordi det er behov blant nettverkets medlemmer for kompetanse og ressurstilgang.

### *5.2.3 Hvordan arbeider innkjøpsnettverkene sammen?*

Nettverkene arbeider naturlig nok på mange ulike måter. De operative nettverkene har ofte innkjøpsgrupper bestående av representanter fra deltakervirksomhetene. I tillegg bruker de fagmiljøene i utarbeidelse av spesifikasjon og dokumentasjon i forbindelse med anskaffelser. I prosjektbaserte nettverk rapporterer brukergruppene til en styringsgruppe, mens de i forvaltningsbaserte/linjeorgansierte nettverk rapporterer f.eks til en rådmann/assisterende rådmann eller fylkesrådmann.

En annen form for samhandling er bruk av møtebørs/korte møter – her gjennomføres et stort antall møter mellom leverandører og potensielle oppdragsgivere på en dag. Dette brukes i leverandørutviklings/motiveringsnettverk.

Når det gjelder det mer strategiske nettverkene særlig i statlig sektor legges det opp til møter noen få ganger i året og ellers kontakt over telefon /e-mail.

Flere av de fylkeskommunale innkjøpsnettverkene ser ut til å basere seg på et rent bestillernettsverk. Kommuner spiller inn områder for nettverkskonkurranser. Fylkeskommunen avgjør hvilke som skal ut, etter en spørreunde. Kommunene spiller inn behov, og ønske om deltagelse, men ser ofte ut til ikke å være direkte involvert i gjennomføringen av anskaffelsene.

Flere innkjøpsnettsverk jobber gjennom tverrfaglige team som gjennomfører anskaffelsene på vegne av nettverket.

### *5.2.4 Hvordan deler innkjøpsnettverkene informasjon?*

De største og mest profesjonelle nettverkene har egne internettsider, ekstrasnett og/eller intranettsider mens mindre nettverk ikke har slike verktøy for kommunikasjon. De nettverkene som har slike verktøy bruker dem aktivt til informasjons- og erfaringsutveksling. I tillegg blir aktuelle avtaler, retningslinjer og maler formidlet her.

I tillegg brukes samlinger og seminarer og i noen tilfeller spørreskjema som arena for å dele og samle inn informasjon.

Et av nettverkene vurderer bruk av en egen portal for å dele sensitiv informasjon.

### *5.2.5 Hvordan håndteres beslutninger i innkjøpsnettverkene?*

Her er man naturlig nok bundet opp i organisasjonsformen som er valgt. I prosjektorgansierte nettverk er det styre og prosjektleder/innkjøpsleder som tar beslutninger ihht mandat. I nettverk som er organisert gjennom samarbeidsavtaler mellom kommuner/fylkeskommuner er det rådmenn, eller innkjøpsråd som tar strategiske beslutninger. Ved rene avtalesamarbeid gis det fullmakt til avtaleinngåelse fra sak til sak fra deltakerne i nettverket. I andre tilfeller er det i praksis lederne i virksomheten som tar beslutninger - særlig når det er snakk om store anskaffelser.

I uformelle nettverk baseres ofte beslutningene på demokratisk avstemning og frivillig tilsutning til arbeid og avtaler.

### *5.2.6 Hvordan finansieres aktivitetene i innkjøpsnettverkene?*

Følgende ordninger er registrert for å finansiere aktivitetene i nettverkene:

- Tilskudd fra deltakerne (kommune/fylkeskommune)
  - o Enten ihht folketall, provisjon ihht uttak eller en flat kontingent.
- Finansiering av hver sine ressurser til nettverkene.
- Medlemsskapsordning (f.eks ut i fra omsetning i forvaltningsbedrifter)
- Initial støtte fra SND/innovasjons Norge, men nå betalt av deltakerne selv.
- Administrasjonsrabatt fra leverandørene (forsikringssamarbeid).
- Tilskudd fra forskningsrådet.
- Over vanlig drift i aktuelle deltakerbedrifter.
- Tilskudd fra en eller flere forvaltningsbedrifter til en utførende deltaker i nettverket.
- Over statsbudsjettet

Dette er et utvalg av de ulike finansieringsordningene som finnes. Det finnes varianter innenfor hver gruppe og muligens også andre løsninger som ikke fanges i rapporten. En medlemsavgift basert på innbyggertall i kommunene eller som en flat avgift ser ut til å fungere bra for mange. Mange nettverk finansierer også sitt arbeid over ordinære driftsbudsjett fra de respektive deltakerorganisasjonene.

## ***5.3 Hva er innkjøpsnettverkernes styrker og svakheter?***

### *5.3.1 Hvilke styrker ser innkjøpsnettverkene?*

Vi har registrert følgende fordeler ved å arbeide i nettverk:

- De kan bruke hverandre som sparringpartnere i vanskelige spørsmål
- Gir økt kompetanse om regelverk og innkjøpsprosess
- Måler økonomisk gevinst
- Gir trygghet til innkjøperne om at man gjør ting riktig i forhold til regelverket
- Gir bedre oversikt over aktuelle leverandørmarkeder
- Øker markedsmakten pga større volumer
- Effektiviserer ressursbruken, særlig hvis det er snakk om samarbeid mellom mange små virksomheter
- Øker det tverrfaglige samarbeidet i innkjøpsprosessene
- Bidrar til innovasjon og nytenkning fra både leverandører og kundegrupper
- Er med på å øke statusen /fokus på innkjøp som fagområde

Det som oftest kommer frem er at deltakerne mener nettverket gir god erfaringsutveksling, innkjøpsmakt og mer effektiv bruk av ressursene.

### *5.3.2 Hvilken type kompetanse er de gode på, eventuelt hvilken kompetanse savner nettverkene?*

- Nettverkene mener de er gode på:
- Prosesser
- Prosjektledelse
- Bredde i kompetansen
- Operativt innkjøp
- Innkjøpsfaglige problemstillinger

Nettverkene påpeker følgende områder med forbedringspotensiale:

- Kunnskap på regelverket og operativ bruk av dette – juridisk kompetanse.
- Bedre og mer markedskunnskap.
- Bedre tilrettelegging for utveksling av dokumenter/ideer.
- Økt tilgang på teknisk fagkompetanse.
- Kunne vært bedre på entrepriser/bygg- & anleggsanskaffelser.
- Kunnskap på miljømessige konsekvenser på innkjøp.

I tillegg er det flere som sier at de ikke ser noen spesielle svakheter med det nettverket de er en del av.

### *5.3.3 Hvilke resultater ser man av innkjøpsnettverkernes arbeid?*

Følgende blir sett på som resultat av deltakelse og arbeid i nettverkene:

- Avtale/rammeavtaletilgang på aktuelle områder.
- Redusert ressursbruk og besparelser pga gode betingelser.
- Bidrar til næringsutvikling/konkurransedyktig leverandørindustri.
- Miljøhensyn blir tatt i prosessene.
- Bidrar til økt innovasjon og internasjonalisering hos leverandørene
- Gode møteplasser/arenaer for kompetanseheving og erfaringsutveksling.
- Bidrar til å spare penger som kan komme kommunens innbyggere til gode.
- Får bedre kvalitet på varer og tjenester.
- Bedre kommunikasjon og kjennskap til hverandre (deltakerne i nettverket).

Alt dette er eksempler på positive resultater som kommer ut av arbeidet i nettverkene.

### *5.3.4 Hvilke svakheter ser innkjøpsnettverkene?*

Nettverkene har ulike utfordringer avhengig av størrelse, lokalisering og forvaltningsnivå.

Men følgende svakheter ser ut til å gjelde allmenngyldig:

- For svak fokus fra ledelsen.
- Mangler tid og ressurser/kapasitetsmangel.
- For store nettverk blir arbeidet ofte gjort av en arbeidesgruppe / prosjektgruppe på store fellesavtaler. Dette fører til avstand mellom innkjøp og brukeren og det rapporteres om noe manglende avtalelojalitet i organisasjonenes enkelte avdelinger.

Av andre bekymringer/svakheter kan nevnes:

- På kommunalt nivå er det litt usikkerhet mhp at Fylkeskommunen skal reorganiseres i 2010 og hva det eventuelt vil ha å si for nettverkene som har en eller flere fylkeskommuner som deltakere.
- De minste deltakerne i nettverk som består av store og små blir avhengige av de store kommunene/fylkeskommunene. Påvirkningsmulighetene kjennes små for enkelte av disse.
- Kontinuiteten er dårlig på innkjøpsleddet i de mindre kommunene. Det er uheldig for samarbeidet i nettverket.

- Den interne kompetansen hos egen arbeidsgiver kan i noen tilfelle bli nedprioritert til fordel for arbeid i nettverket.
- Den sterke part i nettverk bestående av store og små virksomheter ønsker ikke alltid å gi fra seg kompetanse gratis.
- Samarbeidet er så uforpliktende at det blir personavhengig om man bidrar eller ikke.
- Fare for å kopiere hverandres feil ved ukritisk spredning av maler, rutiner og dokumenter.
- Nettverkene er ofte personavhengig /tuftet på innsatsen til enkeltpersoner – dette kan gjøre dem sårbare når noen slutter eller ønsker å jobbe på andre felt.

Flere av de større nettverkene ser svakheter ved at de med et stort volum ikke greier å legge til rette for det lokale leverandørmarkedets konkurransemuligheter i tilstrekkelig grad. Mye av denne svakheten skyldes kompetansemangel på leverandørutvikling og manglende bruk av konkurransefremmende mekanismer i regelverket. Ofte er det fokus på at større volum gir bedre avtaler, noe som slett ikke alltid er sant. Problem knyttet til dette fører også til rapporter om utstrakt brudd på deler av regelverket.

Også her er det flere respondenter som ikke ser noen spesielle svakheter med det nettverket de er en del av.

### ***5.4 Hva er avgjørende forutsetninger og hindringer for at innkjøpsnettverkene skal kunne delta og bidra i et styrket informasjons- og rådgivningstilbud?***

Spørsmålet er tosidig og ble i undersøkelsen stilt som to spørsmål for å tydeliggjøre svarene fra dialogintervjuene. Av de vi snakket med ble følgende trukket frem som forutsetning for å kunne bidra til å styrke informasjons- og rådgivningstilbudet:

Organisatoriske- og ansvarsbaserte forutsetninger:

- FAD må utvikle klare retningslinjer for etablering og drift av innkjøpsnettverk/miljø.
- Nettverket må ikke være en "hvilepute" for kommunen – egen kompetanse og ressurs må opprettholdes og i betydelig grad styrkes i kommunen.
- Ordningen (§27 samarbeid) må forankres bedre og få tilgang til mer ressurser.
- FAD bør bidra til at politisk og administrativ ledelse i kommunene får større fokus på innkjøp.

- Forutsigbarhet i forhold til finansiering og eiere – særlig knyttet opp mot mulige endringer i fylkeskommunal sektor.
- Innefor leverandørutvikling etterlyses et mer samlet grep regionalt /nasjonalt – så som en samlet organisering og felles utøvelse fra fylke til fylke.
- Etterlyser uttalelse fra FAD om finansiering av slike nettverk og når eventuelt aktiviteten grenser opp mot å drive rådgivningsvirksomhet i konkurranse med private aktører.
- En forutsetning som ble nevnt av flere er at innkjøp og samarbeid rundt innkjøp må være forankret i ledelsen.
- Innkjøpsnettverkene må i større grad være formelt organisert
- Utvikling av innkjøpsstrategi bør stå sentralt.

### Informasjons- og kommunikasjonsbaserte forutsetninger

- I større grad presentert seg i større fora for å få gjennomslagskraft.
- FAD må fortsette å fronte anskaffelser og innkjøp fremover og bidra til utviklingen slik de har gjort med e-handelssekretariatet.
- Terskelverdiene må ligge fast en stund for å få tid til å sette seg/virke.
- Burde være mulig å søke råd om anskaffelser og regelverk hos kompetent regional eller nasjonal enhet/funksjon.
- FAD sin etablering av markedsportal og kommunikasjon med leverandørmarkedet er en viktig forutsetning.

### Andre forutsetninger

- Alle som er med i et nettverk må ha egeninteresse av å delta fordi det er basert mye på frivillig arbeid.
- Bli i dag drevet på ideell basis – her må det tilføres mer ressurser.
- En forutsetning for styrket informasjons- og rådgivningstilbud er at kompetansen på innkjøp må være tilstede i nettverkene og forvaltningen.
- Trenger mer kapasitet.
- Må klare å utvikle faglig styrking samtidig som man har kontakt med og oversikten over markedet.
- Noen mener at en forutsetning for godt samarbeid og utbytte er at enhetene som samarbeider er noenlunde like i virksomhet og størrelse.
- Økt fokus på innkjøpsfag, prosjektmetodikk og offentlige anskaffelser.
- Fortsatt og styrket bruk av tverrfaglige arbeids-/brukergrupper.

Når det gjelder eventuelle hindringer som finnes for at innkjøpsnettverk/miljø kan bidra til styrket informasjons- og rådgivningstilbud kom følgende innspill:

Organisatoriske og ansvarsbaserte hindringer:

- Innkjøpsnettverk opererer innenfor et litt uklart område – her burde vært klare retningslinjer som kan gi et visst handlingsrom.
- Kan bli en slags "i-stedet-for-løsning" for kommunene slik at man ikke får de ressursene som trenges der. Det kan føre til at enkelte kommuner ikke har den kompetansen de bør ha for å styre sine egne innkjøp.
- Burde kanskje vært et offentlig ressurscenter på anskaffelser med topp kompetanse.
- Mangel på samspill kan være et hinder.
- Mangel på klare politiske føringer og prioriteringer fra regjering og storting.
- Politikere uten kompetanse på regelverk og anskaffelser kan være et hinder/problem.
- Politikere er bremseklosser – ingen dialog på økte ressurser
- Uenighet om roller og fokus, særlig når stor aktør samarbeider med liten aktør.
- Hvis politikerne finner ut at de i større grad skal støtte lokalt næringsliv kan det bli et hinder.
- Burde vært et større trykk fra statlig hold – ser ikke ut til at staten ønsker å ta tak i dette. Særlig på strategisiden.

Informasjons- og kommunikasjonsbaserte hindringer:

- Mangel på elektronisk verktøy kan være et problem.
- Viktig å kommunisere godt med fagmiljøene i kommunen. Hvis det ikke går i orden kan det være et hinder.
- Dårlig kontakt og liten utveksling av informasjon pga dårlig personkemi og/eller mangel på personlige relasjoner.

Ressurshinder:

- For få ressurser i de små kommunene kan hindre en styrking av informasjons- og rådgivningstilbudet.
- Knappt med tid – får flere henvendelser enn de kan takle
- Mangel på tid og ressurser.
- Ser et hinder i at dette er en sideaktivitet ved siden av annet arbeid – kan få problem med prioritet i mange områder.
- Mangel på kapasitet til å arbeide med samarbeidet.
- Uklar organisering og ressursmangel i nettverket.



## 6 Vurdering

Firstventura er som leverandør av kartleggingen bedt av FAD å gi en vurdering av nettverkens styrker og svakheter. I tillegg skal vi gi en vurdering av i hvilken grad funnene fra kartleggingen bekrefter at stimulering til økt kommunikasjon mellom nettverkene og gjenbruk av nettverkens kompetanse vil kunne gi det ønskede resultatet; en styrking av det nasjonale informasjons- og rådgivningstilbudet om offentlige anskaffelser?

Her ha vi basert oss på innsamlet materiale fra kartlegging og intervju kombinert med den erfaringen vi som rådgivere har med innkjøp og offentlige anskaffelser i ulike virksomheter.

### **6.1 Innkjøpsnettverkens styrker**

De viktigste styrkene hos de nettverkene vi har vært i dialog med er slik vi ser det at:

- 1) Det gis uttrykk for stor vilje til erfaringsutveksling i alle typer nettverk. Vår vurdering er at dette er meget positivt og en forutsetning for å styrke rådgivningstilbudet. Videre mener vi at erfaringsutvekslingen kan bli bedre og få større betydning ved sentralt engasjement og stimulering. Det ligger store potensialer i å få flere nettverk til å utveksle erfaring seg i mellom. Slik kommunikasjon er i dag begrenset og personavhengig.
- 2) Nettverkene bidrar i betydelig grad til kompetanseutveksling og til dannelse av fagmiljø for virksomheter som i seg selv er for små til å holde slike miljøer levende. Vi vurderer det som positivt at nettverkene kan tilfredsstillere kompetansebehov som enkeltorganisasjonene ikke selv dekker. Innkjøp av komplekse varer og tjenester er så krevende at det i mange tilfeller vil være uhensiktsmessig for små enheter/kommuner å skulle sitte på slik kompetanse selv. I slike tilfeller kan det å trekke på nettverkets "fellesressurser" være en god løsning. Det er i den sammenheng naturlig at de største deltakerne i et nettverk støtter de mindre.
- 3) Innkjøpsnettverkene bidrar til betydelige ressursbesparelser gjennom profesjonalisering og effektivisering av anskaffelsesprosessene. Vi vurderer det slik at det arbeidet som gjøres i nettverkene sparer tid og midler i forvaltningen. Vår

vurdering er at dette er bra og at slike tiltak må stimuleres. Utfordring å få til dette i praksis. Her er det viktig å finne frem til dem som har levert gode resultater og motivere til å spre deres erfaringer. Beste praksis innenfor operativt og strategisk arbeid i nettverkene kan etter vår mening bidra til betydelige gevinster hvis det formidles /utveksles innenfor og mellom nettverkene.

- 4) Nettverkene bidrar samtidig til å profesjonalisere leverandørmarkedet gjennom innovasjon, kunnskapsformidling og fokus på regelverket.
- 5) De fleste nettverk er lokalt forankret, basert på felles interesser og drevet frem av dugnadsånd og idealisme. Dette er etter vår vurdering verdifullt fordi det gir et lokalt engasjement samt interesse for/kompetanse på offentlige anskaffelser.

## ***6.2 Innkjøpsnettverkernes svakheter***

De største svakhetene er etter vår vurdering:

- 1) Person- og relasjonsavhengigheten særlig i de uformelle nettverkene gjør dem ustabile og uforutsigbare. Det går fint så lenge flere yter det lille ekstra, men nettverkene er sårbare for endringer. Her bør det bygges sterkere og mer formelt organiserte miljøer som er stabile over tid – det er en forutsetning for å kunne bidra til et styrket informasjonstilbud.
- 2) Kapasitets- og prioriteringsutfordringer fører til at selv om innkjøpsnettverkene vil samarbeide/bidra mer, evner de ikke å utnytte de mulighetene som er tilstede fullt ut. For å utnytte den viljen og kompetansen som ligger i innkjøpsnettverkene bør man søke å bøte på ressursmangelen slik at evnen til å bidra økes.
- 3) Manglende tilbud om tilrettelagt utdanningstilbud fører til at nettverkene ikke tar tak i problemstillinger som ville vært nærliggende å ta tak i. For eksempel når det gjelder anskaffelser på bygg og anlegg – de oppfattes av mange å være vanskelige og tidkrevende anskaffelser.
- 4) Kompetanseoppbygging i nettverkene fører i en del små kommuner og organisasjoner til en nedbygging/nedprioritering av egen kompetanse. Dette kan være konfliktskapende i noen

nettverk fordi noen blir nettobidragstere, mens andre drar fordeler uten å kunne yte sin skjerv.

- 5) Manglende ressurser i nettverkene fører til ensidig fokus på operativ innkjøpsvirksomhet, mens de strategiske delene av offentlig innkjøp kommer i bakgrunnen. Dette er etter vår vurdering et fokus som bør dreies all den tid innkjøpsnettverkene forvalter store samfunnsverdier. Bruken av disse verdiene bør etter vår mening absolutt være forankret i strategisk innkjøpsarbeid (organisering, innkjøpsstrategier, måling/verktøy mv).
- 6) På grunn av fokus på mange ikke-strategiske /administrative kjøp i nettverkene, er det mange kommuner som mangler fokus og kompetanse på innkjøp som er viktige for egen virksomhet (ikke dekkes av rammeavtalene)
- 7) Gjennomgående lite fokus på leverandørutvikling, med noen få meget profesjonelle unntak, kan bidra til å svekke lokalt leverandørmarkeds konkurransevne fordi de ikke kan tilby pga størrelse/kompetansekrav. Mange av de generelle innkjøpsnettverkene kan etter vår mening lære mye av måten leverandørutviklingsnettverkene arbeider på ut mot leverandørindustrien.

### **6.3 Økt kommunikasjon + gjenbruk av kompetanse = styrket informasjons- og rådgivningstilbud på offentlige anskaffelser?**

Til sist er vi bedt om å vurdere et sentralt spørsmål knyttet til innkjøpsnettverkens mulighet til å styrke det nasjonale informasjons- og rådgivningstilbudet på offentlige anskaffelser.

**Sentralt spørsmål:** I hvilken grad bekrefter funnene fra kartleggingen at stimulering til økt kommunikasjon mellom nettverkene og gjenbruk av nettverkens kompetanse vil kunne gi det ønskede resultatet; en styrking av det nasjonale informasjons- og rådgivningstilbudet om offentlige anskaffelser?

Funn som bekrefter og våre vurderinger av disse:

- Det finnes mye kompetanse, også spisskompetanse på spesialområder som miljø, leverandørutvikling og IKT som kan bidra til å styrke tilbudet. Her bør det stimuleres til ytterligere kompetanseutvikling, erfaringsutveksling og tverrfaglig/sektorielt samarbeid. De styrkene som ligger i hvert nettverk bør det informeres om regionalt / nasjonalt slik at andre nettverk kan styrke seg på svake områder.

- Sentralt engasjement etterlyses og vil sannsynligvis bli godt mottatt i miljøene. Det er videre ønskelig at dette får regional/lokal forankring. Vår overbevisning er at en styrking av det sentrale engasjementet vil gi gode effekter i mange innkjøpsnettverk og for resultatene av nettverkens arbeid.

- Dugnadsånden er i høyeste grad levende i mange av nettverkene. Viljen til å dele erfaring og kompetanse synes å være stor. Det er etter vår vurdering meget viktig å ta vare på og støtte opp om dette engasjementet. Dette kan bl.a. gjøres ved å tilrettelegge for slik erfaringsutveksling i større grad gjennom sentrale møteplasser og utnyttelse/etablering av IT-baserte løsninger

- Det å sette søkelyset på nettverkens arbeid (stimulere/gjenbruke) vil sannsynligvis øke anseelsen for både nettverk, personer og fagområdet i deltakerorganisasjonene. Det vil i sin tur kunne bidra til at innkjøp som fagområde får en mer sentral posisjon.

- Det synes å være større fokus på innkjøp også på strategisk nivå etter at nettverkene nå har samarbeidet operativt i en årrekke. Samarbeidet som begynte med en enkeltanskaffelse er over tid utvidet til også å

omfatte operative problemstillinger (bruk av markedet, kompetanse og erfaringsutveksling, felles prosessbeskrivelser, rutiner m.v.). Det er vår vurdering at dette etter hvert må føre til en utvikling og utveksling av kompetanse og erfaring også på strategiske områder. Det etterlyses økt fokus fra sentrale myndigheter på de strategiske utfordringene som ligger i offentlig innkjøp og innkjøpsnettverkens arbeid.

- Det synes på administrativt og politisk ledernivå å være evne og vilje til å jobbe i innkjøpsnettverk. Det er etter vår oppfatning helt sentralt med en slik fokus fra politisk/administrativ ledelse for å lykkes med innkjøp - uansett hvilket forvaltningsnivå det opereres på.

- Arbeidet som pågår i spesialiserte innkjøpsnettverk kan ved samhandling med andre større innkjøpsnettverk bidra til kompetanseheving. Både kartleggingen og vår erfaring viser at det er kompetansemangel på området – slik samhandling må stimuleres i fortsettelsen.

- Bedre portalløsninger for samling av gode kvalitetssikrede kriteriesett kan både forenkle og forbedre deler av innkjøpsprosessene.

- Det etterlyses tilbud om tilrettelagt høyere utdanning som gir innkjøpsfaglig kompetanse, markedskompetanse og regelverkskompetanse. Dette er en etterlysning innkjøpsnettverkene ikke er alene om. Vi ser det samme behovet i mange virksomheter både i offentlig og privat sektor. Selv i virksomheter med store profesjonaliserte innkjøpsfunksjoner er det stadig behov for påfyll av kompetanse på spesielle områder.

### Funn som avkrefter og våre vurderinger av disse:

- Mange av nettverkene har ikke kapasitet til å gjøre mer enn de gjør i dag pga ressursmangel (midler, tid, ansatte). Her synes det å være et skille mellom de formelle og uformelle nettverkene. Førstnevnte har i større grad øremerket ressurser som kun skal jobbe med nettverksarbeid, mens de uformelle nettverkene må basere seg på ordinært ansattes engasjement og prioritering. For ansatte som er engasjert i uformelle nettverk sluker de ordinære driftsoppgavene så mye tid at man ikke sjelden tar fritiden til hjelp for å kunne arbeide med nettsverksarbeid.

- En del nettverk har fokus mot samme leverandørmarkedene. De vil således til dels konkurrere med hverandre om leveranser og betingelser. Dette kan virke hemmende på viljen til å utveksle informasjon og kompetanse fordi man kan frykte at det vil gi fordeler for et nettverk som går på bekostning av eget nettverk eller egen organisasjon.

- De uformelle nettverkene baseres i stor grad på personlige relasjoner og deltakernes vilje til å yte ekstrainsats – her ligger det en stor usikkerhet. Etter vår oppfatning hadde flere av innkjøpsnettverkene stått seg på å formalisere samarbeidet. De nettverkene som er formalisert på en eller annen måte synes å være langt mer stabile/fungere bedre.
- Den uformelle organiseringen i mange nettverk gjør dem lite forutsigbare og for personavhengig til å kunne være en reell styrking av tilbudet.
- For lite sentralt fokus på hvordan man kan utvikle ulike typer nettverk, organisasjonsformer, finansieringsmuligheter og lav fokus på strategisk arbeid. Mange av nettverkene etterlyser klarere retningslinjer fra sentralt hold. Mangel på retningslinjer for etablering og drift av innkjøpsnettverk er etter vår vurdering en av grunnene til at ikke flere nettverk er mer formelt organisert.

## 7 Vedlegg

### Vedlegg 1 - Spørreskjema brukt i dialogintervjuene

Spørsmål	Stikkord og eksempler relatert til spørsmålet
Hvordan ble samarbeidet etablert - litt historikk?	Bekreftede navn på samarbeidet, kort - innledende for samtalen
Hvilken organisasjonsform har dere?	Egen Juridisk enhet, vedtekter, ledelse
Hvem er deltakere i nettverkene/miljøene/innkjøpssamarbeidet?	Detaljert oversikt over dette, bidragsyttere/brukere
Hvilke ressurser har nettverket?	Egne ansatte personer, antall i nettverket og økonomi
Hva arbeider innkjøpssamarbeidet/nettverket med?	3-4 viktigste fokusområder, spesielle områder/kompetanser/fagfelt
Hvilke spesialområder arbeider de med?	Komplekse/ ikke strategiske anskaffelser, kompetanseutvikling osv
Hvordan arbeider de?	Faste møteplasser/forum, konferanser, elektroniske verktøy, rutiner
Hvordan deler dere informasjon?	Egne nettsider, felles e-mailer, medlemsnytt osv
Hvordan håndteres beslutninger?	F.eks mandat, hvem leder anskaffelsene/tverrfaglige grupper, valg av leverandør osv
Hvordan finansieres aktivitetene?	Innskudd fra partene, medlemsavgift, tilskudd fra kommunen/fylke, gratis...
Hvilke styrker ser nettverkene?	Spesiell kompetanse, erfaring innenfor spesielle områder, stabilitet i samarbeidet, kunnskap om sterke nettverk
Hvilken type kompetanse er de gode på eventuelt hva savnes?	Regelverkskomp., teknisk, økonomisk, markedsmessig osv
Hvilke resultater kommer ut av nettverkene?	Dekker behovene bedre, bedre marked, besparelser
Hvilke svakheter ser nettverkene?	Uklare arbeidesforhold, ressursmangel, svak forankring, manglende kompetanse
Hvilke forutsetninger må være tilstede for at nettverket i <b>større grad skal kunne</b> bidra til å utvikle, styrket informasjon og rådgivning, oppdatere og dele kompetanse og erfaring med andre på offentlige anskaffelser?	Ressursstuasjonen, forankringen, behov for sentral tilrettelegging og støtte i form av nettside, møtesteder, kompetansetiltak
Hvilke hindringer ser du for at så kan skje, at de kan bidra i større grad?	Relatert til spørsmålet over, mer ressurser, bedre forankring osv