



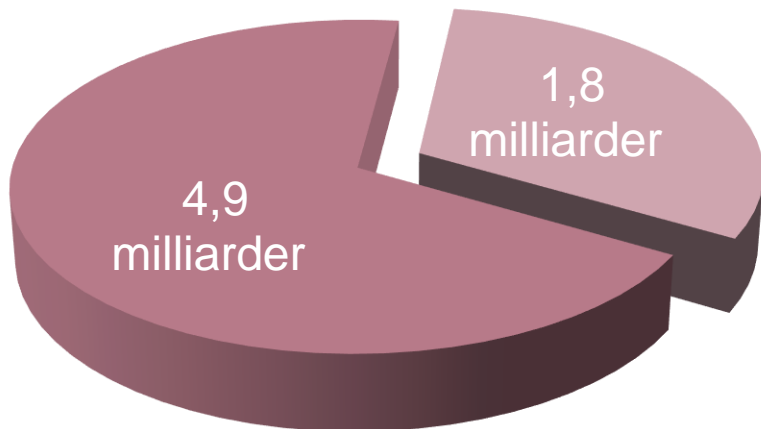
Skatteetaten

Gevinstrealisering i Skatteetaten

Nettverk for offentlige innkjøpsledere 09.02.2018

Leif Christian Hammer

Skatteetaten



■ Lønn og annen personalkostnad

■ Kjøp av varer og tjenester



6,7 mrd. kroner i
årlig budjett (2018)



6.500 ansatte



5 regioner
+ 4 enheter
110 lokasjoner



3.500 leverandører



50.000 fakturaer
årlig





Skatteetaten

Bakgrunn for gevinstrealisering

- Skatteetaten får stadig mer krevende økonomiske rammebetingelser (reduisert driftsbudsjett)
- På bakgrunn av denne utviklingen er et av de strategiske temaene i Skatteetatens virksomhetsstrategi 2017-2021 "**Mer for mindre**".
- Dette er konkretisert i det strategiske målet: **Ø1 – Bærekraftig økonomi**
- Kjennetegn ved måloppnåelse i strategiperioden 2017-2021 er:
 - Vi har blitt mer konstandseffektive
 - **Vi arbeider strategisk for å sikre verdiskapende og kostnadseffektive anskaffelser av varer og tjenester**
 - Vi har tilrettelagt økonomisk styringsinformasjon
 - Vi har implementert SRS
 - IT-utvikling og –drift er effektivisert

→ **Skatteetaten anskaffelsesfunksjon blir et viktig strategisk virkemiddel for å bidra til å realisere dette strategiske målet.**

Anskaffelsesstrategi 2016-2017

Dimensjoner

1. Strategi og lederskap
2. Organisering
3. Styring
4. Medarbeidere}
5. IKT og støttesystemer
6. Leverandørmarked
7. Samarbeidspartnere
8. Anskaffelsesprosessen
9. Samfunnsansvar



Dimensjon	Modenhet 2016					Ambisjon 2017					Hovedmål i strategien	
	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4		
1. Ledelse og strategi												Anskaffelsesstrategien er et strategisk virkemiddel for toppledelsen for å nå målene i virksomhetsstrategien
2. Organisering												Organiseringen av anskaffelsesfunksjonen sikrer god behovsdekning og effektiv ressursbruk
3. Styring												Det er god resultat- og målstyring på anskaffelsesområdet
4. Medarbeidere												Skatteetaten har kompetanse og kapasitet innen anskaffelsesområdet som er tilpasset ambisjonsnivået
5. IKT og støttesystemer												Hele anskaffelsesprosessen er støttet av effektive elektroniske systemer
6. Leverandørmarked												Det er en strukturert samhandling og utvikling av leverandørmarkedet gjennom hele anskaffelsesprosessen
7. Samarbeidspartnere												Skatteetaten samarbeider aktivt med andre offentlige virksomheter innen anskaffelsesområdet
8. Anskaffelsesprosesser												Anskaffelser gjennomføres etter standardiserte prosesser som bidrar til å dekke etatens behov på en verdiskapende og kostnadseffektiv måte
9. Samfunnsansvar												Skatteetaten tar et aktivt samfunnsansvar gjennom sine anskaffelser

DIMENSJON 3: STYRING

Hovedmål:

Det er god resultat- og målstyring på anskaffelsesområdet

Delmål:

Tiltak:

3.2 Skatteetatens gevinstrealiseringsmodell er innført på anskaffelsesområdet

3.2.1

Innføre gevinstrealiseringsmodell på anskaffelsesområdet, herunder beskrive hvor i anskaffelsesprosessen de enkelte gevinstaktiviteter - (virkninger) gjennomføres, hvem som er ansvarlig (gevinsteier) for dette (identifisering, tilrettelegging og realisering) og klargjøre fordeling av tilrettelagte gevinster



Skatteetatens kategorikart

(307 mill. kr)

100
Administrasjon

110 Artikler
111 Forbruksmateriell
112 Gaver og profileringsartikler

120 Distribusjon

130 Internt personell

131 Kompetanse
132 Velferd og HMS

140 Informasjon og
kommunikasjon

141 Ekstern kommunikasjon
142 Oppslag
143 Oversettelsestjenester

150 Kontohold

160 Produksjon

161 Produksjonsmateriell
12 Produksjonstjenester

170 Reise

171 Overnatting og kurs/konferanse
172 Transport

(576 mill. kr)

200 Eiendom

210 Eiendomsdrift
211 Drift og leie (bygg)
212 Energi
213 Ombygging og vedlikehold

220 Facility services

222 Fysisk sikkerhet
223 Inventar
224 Mat og drikke
225 Renhold

(449 mill. kr)

300 IKT

310 Administrative systemer

320 Desentralisert infrastruktur

321 Arbeidsplassutstyr
322 Felles kontorutstyr
323 Telekomutstyr
324 Nettverk

330 Eksterne IT-tjenester

331 Drift og forvaltning
332 Eksterne IT-tjenester
333 Trafikk og abonnement

340 Programvare

(378 mill. kr)

400 Personell

410 Ledelsesutvikling

420 Juridiske tjenester

430 Konsulent tjenester

450 Vikartjenester



Anskaffelser - prosess for gevinstrealisering

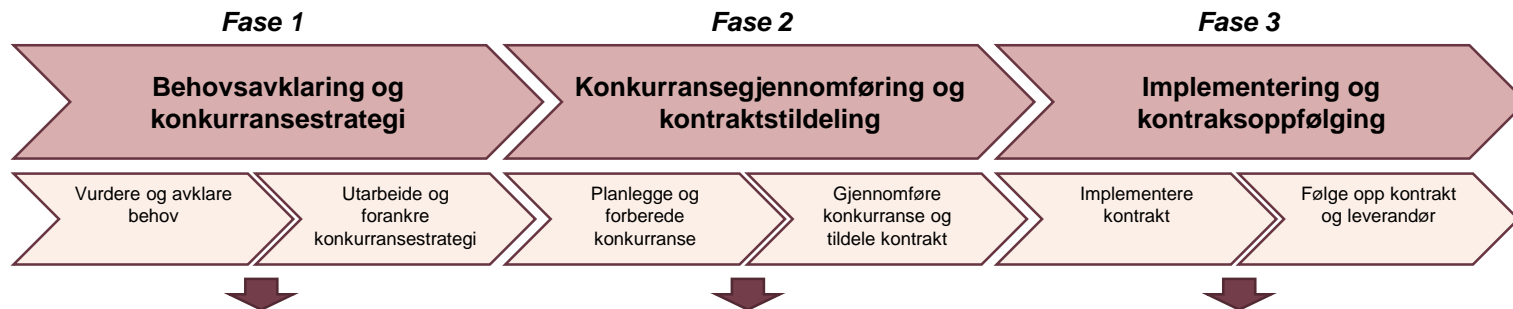


IDENTIFISERE GEVINSTPOTENSIAL INNEN KATEGORIEN

Kategoristrategien angir retningen for hvordan kategoriarbeidet skal drives og identifiserer gevinstpotensial innen kategorien.

Forbedringscase blir Identifisert og vurdert. De case som kan gi gevinster blir prioritert

Ansvar: Tverrfaglig kategoriteam



IDENTIFISERE GEVINSTPOTENSIAL FOR ANSKAFFELSEN

Konkurransestrategien angir vurderinger og valg i den enkelte anskaffelse og identifiserer gevinstpotensial for anskaffelsen

Ansvar: Tverrfaglig anskaffelsesteam

TILRETTELEGGJE GEVINSTER

Konkurransen gjennomføres og etter kontraktsignering dokumenteres de konkrete gevinstene som kan realiseres ved å implementere og følge opp kontrakten

Ansvar: Tverrfaglig anskaffelsesteam

REALISERE GEVINSTER

Kontrakten implementeres og følges opp i kontraktperioden. De tilrettelagte gevinstene realiseres i kontraktperioden.

Ansvar: Linjeorganisasjonen

Gevinsttyper

Hovedtype gevinst	Beskrivelse
● Realiserbare gevinster (har budsjett-/regnskapseffekt)	Kostnadsreduksjon med budsjetteffekt oppnådd ved inngåelse av ny(e) kontrakt(er) eller øvrige tiltak.
● Fremtidige kostnadsunngeelser (ingen budsjett-/regnskapseffekt)	Unngåelse av en kostnadsøkning som ellers ville inntruffet dersom det ikke hadde blitt inngått ny(e) kontrakt(er) eller gjennomført øvrige tiltak.
● Kvalitetsgevinster (ingen budsjett-/regnskapseffekt)	Virkninger av inngåelse av ny(e) kontrakt(er) eller øvrige tiltak. <ul style="list-style-type: none">● Høyere kvalitet på anskaffede varer og/eller tjenester som bidrar til økt kvalitet i prosess eller produkt● Mer effektive prosesser● Miljø● Omdømmegevinst – kvalitativ gevinst som vil stryke Skatteetatens omdømme● Samfunnmessig gevinst som realiseres utenfor Skatteetaten



KPI 2018: 18 mill. kr.



KPI 2018: 35 mill. kr.



Virkning og gevinst

Anskaffelsesaktivitet

- Inngåelse av ny kontrakt
- Reforhandle kontrakt
- Forhandlinger ift. bestillinger/avrop
- Osv.



Virkning

Endring som følge av anskaffelsesaktiviteten (positiv eller negativ)



Gevinst

Endring som følge av anskaffelsesaktiviteten som blir sett på som positiv



Fremtidige kostnadsunngåelser

- Alternative modeller:

→ Sammenligne:

1. Med tidligere anskaffelser
2. Tilbud fra konkurransen
3. Tilgjengelige markeds-/listepriser
4. Andre virksomheters priser (benchmark)
5. Lignende produkter og tjenester
6. Kostnaden av å produsere selv



Virkningsanalyse

Trinn 1: Fyll ut prosjektinformasjon for virkningsanalyse :

Prosjektnavn:
 Prosjektleder:
 Prosjektleder (avd.):
 Prosjektleder (versjon ID):
 Prosjekt nr.:
 Saks ID (BIRA):
 Tjenestestr.:
 Hva er oppstartår for tiltaket:
 Prosjektleveransens levetid (år):
 Versjonsnr. virkningsanalyse:

Trinn 7: Sammenheng av analysen:

Kvantifiserbare virkninger i mook (fyll ut):					Ikke-quantifiserbare virkninger (fyll ut):		
	Forslag vedtak B3	Siste vedtak i PFS:	Forslag ved revidert:	%-vis endring siden vedtak B3	ID (fyll inn ID)	Navn på ikke-quantifiserbar virkning	Konsekvens-skala
Sum investeringskostnader:							
Sum varige kostnader i investerings levetid:							
Totale kostnader:							
Sum interne gevinster:							
Sum samfunnsøkonomiske gevinster:							
Sum realiserbare interne gevinster:							
Total nåverdi:							
Intern nåverdi (eks. samfunnsøkonomiske virkninger):							
Prosent pr år:							

Endringslogg analysen (fyll ut):

Versjonsnummer:	Dato:	Kort beskrivelse av endring i analysen:	Utført av (navn):	Kvalitetssikret av (navn):
<Oppg>	<Oppg>	<Oppg>	<Oppg>	<Oppg>

Kopier til utskriftsfilen

Total kontantstrøm

Kopier til utskriftsfilen

Intern kontantstrøm



Tilrettelagte gevinster - oversikt

Avtaleinformasjon					Tilrettelagte gevinster					Årlig tilrettelagt effekt - periodisert NOK					Virkning	Kommentarer
Kategori	Ansvarlig	Ansknr og -navn	Leverandør	Avtalevarighet (inkl. opsjoner)	Effekt	1. Gammel avtalepris (Avtalepriseffekt) 2. Gjennomsnitt av de 3 beste opprinnelige tilbud (Konkurranseseffekt) 3. Opprinnelig tilbud (Forhandlingsseffekt)	Ny avtalepris	Total gevinst i avtaleperioden (NOK)	Tilrettelagt gevinster 12 mnd (NOK)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
								0,00	0,00							
								0,00	0,00							
								0,00	0,00							
								0,00	0,00							
								0,00	0,00							
								0,00	0,00							
								0,00	0,00							
								0,00	0,00							



Alternative prosess - gevinstkrav

«Top down»

SKD VS

*Krav om
innsparing
2018: 4 %
2019: 4 %*



SITS

«Bottom up»

SKD VS

*Potensial for
innsparing
pr. kategori*




*Krav om
innsparing*



Tverrfaglig
kategoriteam
anskaffelser



Forslag til alternativ prosess

Aktivitet	Ansvar
<ul style="list-style-type: none">Gjennomgang av kontraktssporteføljen og spendanalysen pr. kategori 	Tverrfaglig kategoriteam
<ul style="list-style-type: none">Det identifiseres et gevinstpotensial pr. kategori på grunnlag av blant annet:<ul style="list-style-type: none">KategoristrategiForbedringscaseKonkurransestrategiTilrettelagte gevinster basert på inngåtte kontrakter	Tverrfaglig kategoriteam
<ul style="list-style-type: none">Identifisert gevinstpotensial dokumenteres og sammenstilles for alle kategorier og rapporteres til SKD	SITS
<ul style="list-style-type: none">SKD stiller krav om innsparinger på bakgrunn av identifisert gevinstpotensial for kategoriene	SKD

