

Veileder for kostnadsbesparelser ved anskaffelser

November 2013

Forord

Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) har i samarbeid med Deloitte AS utviklet denne veilederen for alle som arbeider med styring og ledelse av anskaffelser innenfor offentlig sektor. Veilederen er spesielt rettet mot innkjøps- og økonomisjefer i statlig forvaltning.

Veilederen gir offentlige virksomheter et metodeverk med tre Excel verktøy for å kunne beregne potensielle besparelser i sin anskaffelsesprosess, samt evaluere oppnådde besparelser etter at implementering av tiltak er gjennomført. Ved å ta i bruk metodeverket vil du på en enkel og oversiktlig måte oppnå bedre oversikt over hvor kostnadsbesparelser kan hentes ut i din virksomhets anskaffelsesprosess, og bidra i arbeidet med å effektivisere offentlig sektor.

God lesning, og lykke til med arbeidet!

Difi ønsker å motta tilbakemelding fra brukerne av veilederen med tilhørende verktøy, gjerne med egne erfaringer tilknyttet bruk av metoder og verktøy for kostnadsbesparelser ved offentlige anskaffelser. Din tilbakemelding er verdifull for at Difi skal kunne forbedre og utvikle veilederen. Kontaktperson ved slike henvendelser er:

Mona Stormo Andersen

E-post: man@difi.no

mobil: 948 73 960

Martin Standley

E-post: martin.standley@difi.no

mobil: 913 83 954

Innhold

1	Bakgrunn og formål	2
2	Overordnet beskrivelse av metodikk.....	2
3	Spend-analyse og utrullingsplan	3
3.1	Innhenting av data	3
3.2	Vasking og strukturering av data	5
3.3	Kategorisering	7
3.4	Analyse av innkjøpsdata og utarbeidelse av utrullingsplan	8
3.5	Kort introduksjon til Spend analyse -verktøyet.....	13
4	Målinger av kostnadsbesparelse	16
4.1	Felles metodikk for beregning av kostnadsbesparelse	17
4.2	Evaluering av oppnådd kostnadsbesparelse	20
4.3	Sammenstilling og rapportering av oppnådde kostnadsbesparelser	21
5	Vedlegg 1 – Spend analyse-verktøyet	22
6	Vedlegg 2 – Verktøy for prissammenligning	22
7	Vedlegg 3 – Verktøy for kontroll av faktiske priser og lojalitet til avtalesortiment	22
8	Vedlegg 4 – Kategoristruktur.....	23
9	Vedlegg 5 – Deloitte erfaringsbase for vurdering av forventet kostnadsbesparelser*	24

1 Bakgrunn og formål

I Norge bruker offentlige virksomheter nesten 400 milliarder kroner årlig på offentlige anskaffelser, et tall som tilsvarer omtrent 15 % av landets brutto nasjonalprodukt (BNP). Størrelsen på dette beløpet innebærer at selv tiltak som fører til små innslag i prosent kan gi store økonomiske gevinster. Regjeringen har derfor satt effektivisering av offentlige anskaffelser som ett av sine satsningsområder. Dette innebærer at man ønsker å redusere kostnadene tilknyttet innkjøp av varer og tjenester, uten at dette skal gå på bekostning av kvaliteten, slik at offentlige midler kan frigjøres til andre formål.

Formålet med denne veilederen er å gi offentlige virksomheter en metodikk med tilhørende Excel verktøy for å kunne identifisere og estimere verdien av potensielle kostnadsbesparelser i egen anskaffelsesprosess, samt evaluere oppnådde kostnadsbesparelser etter at implementering av tiltak er gjennomført.

Veilederen er utarbeidet av Deloitte AS høsten 2013 på oppdrag fra Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi).

2 Overordnet beskrivelse av metodikk

Metodikken beskrevet i denne veilederen presenteres i to kapitler. Kapittel 3 gir offentlige virksomheter en stegvis fremgangsmåte for å kartlegge kostnader på varer og tjenester, samt identifisere og prioritere kostnadsbesparende tiltak i anskaffelsesprosesser. Kapittel 4 gir offentlige virksomheter en fremgangsmåte for å evaluere effekten av å gjennomføre de kostnadsbesparende tiltakene som ble identifisert i kapittel 3. Veilederens metodiske fremgangsmåte er fremstilt i Figur 1.



Figur 1 Fremstilling av veilederens metodiske fremgangsmåte

Selv om Figur 1 fremstiller veilederens metodikk som en suksessiv prosess bør det påpekes at arbeidet også kan ses på som gjentakende prosedyrer (f.eks. årlig eller hvert tredje år). Dersom kontinuerlig forbedring av offentlige virksomheters anskaffelsesprosesser skal oppnås bør metodikken beskrevet i kapittel 3 og 4 tas i bruk på jevnlig basis. Noter også at implementering av tiltak ikke er innenfor veilederens omfang.

Det er tre verktøy i Excel til som følger veilederen. Et spend analyse verktøy som behandles i kapittel 3. For kostnadsbesparelser er to verktøy, et for prissammenligning og et for kontroll av faktiske priser og lojalitet til avtalesortiment. Verktøy for kostnadsbesparelser behandles i kapittel 4.

3 Spend-analyse og utrullingsplan

Dette kapitlet presenterer en stegvis fremgangsmåte for å kartlegge virksomheters kostnader på varer og tjenester, samt identifisere og prioritere kostnadsbesparende tiltak i virksomheten. I dette kapitlet behandles de første fire punktene beskrevet i Figur 1:

- Innhenting av data
- Vasking og strukturering av data
- Kategorisering
- Analyse av innkjøpsdata og utarbeidelse av utrullingsplan

For å støtte gjennomføringen av arbeidet, er det utarbeidet et verktøy i Spend analyse-verktøyet i Excel.

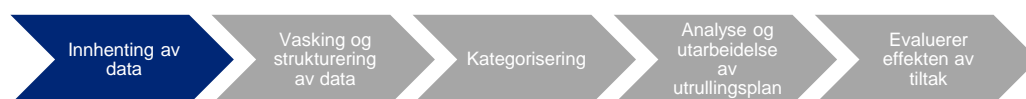
Spend analyse- verktøyet er et hjelpemiddel for å gjennomføre prosessen, og tar for seg alle steg fra grunnlagsdata er hentet ut til analyse av data er gjennomført, samt utarbeidelse av utrullingsplan.

TIPS:

Det anbefales at virksomheten begynner med å lese gjennom veilederen før Excel verktøy åpnes. Dette for å skape en god helhetlig forståelse over prosessen.

3.1 *Innhenting av data*

I dette underkapitlet vil det kvantitative databehovet bli beskrevet. Som vist i Figur 2, er dette det første steget i Spend-analysen.



Figur 2 Innhenting av data i Spend-analysen

Databehov

Tabell 1 beskriver krav som stilles til dataene som må trekkes i Excel-format fra virksomhetens økonomisystem. De andre kan være nyttige, men ikke kritiske for å gjennomføre analysen. Det kan spesielt nevnes at avtaleinformasjon slik som avtale ID, vil være en fordel å ta med.

I kolonnen «Krav» er de mest kritiske feltene markert, disse hentes fra leverandørrestkontoen. Data hentes uten overskrifter. Balansekontanter (kontoklasse 1 eller 2) og bilagsarter som er relatert til andre konteringer enn leverandørfakturaer, skal ikke trekkes ut. Interne overføringer mellom virksomheter skal også fjernes fra dataene.

I tabellen nedenfor er det databehovet detaljerte beskrevet:

Feltnavn	Krav	Format	Eksempel	Beskrivelse
Kildesystem		Tekst	AGR01	ID på kildesystemet til datanene. Krav dersom en virksomhet her flere datakilder i analysen
Bilagsnummer	Ja	Tekst	9812093414	Transaksjons ID i økonomisystem, kan også være fakturanummer
Bilagsserie	Ja	Tekst		Type bilag
Bilagsbeskrivelse		Tekst		Beskrivelse på transaksjon
Bilagsdato	Ja	Dato	18.10.2013	Dato når faktura ble kontert, anbefales å bruke norsk datoformat dersom mulig
Virksomhet ID		Tekst		ID på virksomhet
Virksomhet		Tekst	Konkurransetilsynet	Navn på virksomhet
Lokasjon ID		Tekst		
Lokasjon		Tekst	Hovedkontor	Navn på kontor eller lignende fysisk enhet under virksomheten
Lokasjon Postnummer		Tekst	5805	
Lokasjon By/sted		Tekst	Bergen	Geografisk plassering av lokasjon
Kostnadssted ID	Ja	Tekst	887721	
Kostnadssted	Ja	Tekst		Beskrivelse/navn på kostnadssted
Bestiller ID		Tekst	91979	Ansatt ID eller brukernavn påbestiller
Bestiller		Tekst	Ola Norman	Navn på bestiller
Leverandør ID	Ja	Tekst	1231514	
Leverandørnavn	Ja	Tekst	XX Norge AS	
Leverandør organisasjonsnummer	Ja	Tekst		9-siffer organisasjonsnummer, det er krav på å ha dette i økonomisystemet. Brukes for å slå sammen leverandørnavn
Leverandør bankkontonummer	Ja	Tekst		Bankkontonummeret til leverandøreren
Artskonto ID	Ja	Tekst		Artskonto ID på statens standard kontoplan
Artskontobeskrivelse	Ja	Tekst		Beskrivelse av artskonto
Artikkelnummer		Tekst		
Artikkelnummer leverandør		Tekst		Leverandørens artikkelnummer
Artikkelbeskrivelse		Tekst		Beskrivelse av produktet som er kjøpt inn
Kvantitet		Tall		
Enhet ISO		Tekst	FPK	Enheten som artikkelen er kjøpt i, bruk ISO standardenheter
Antall i pris		Tall	100	
Avtale ID		Tekst		
Avtalebeskrivelse		Tekst		Navn eller beskrivelse på avtalen
Avtalepris per enhet ISO		Tall		
Avtale startdato		Dato	01.01.2010	
Avtale utløpsdato		Dato	31.12.2013	
Avtalevarighet		Tekst	2+1+1	Indikerer også opsjonsmulighet
Valutabeløp	Ja	Tall	250,5	Totalbeløp i lokal valuta på fakturaen, desimaltall med ","
Valutakode	Ja	Tekst	EUR	Valutakode i 3 siffer ISO standardformat, sannsynligvis "NOK" på de fleste linjene
Totalbeløp	Ja	Tall	8104,05	Totalbeløp i norske kroner, desimaltall med ","

Tabell 1 Oversikt over prioriterte datafelt

Spend analyse-verktøyet gir også virksomheten mulighet til å trekke ut data på et mer detaljert nivå, for eksempel artikkel- og avtaleinformasjon. Dersom virksomheten har tilgang til mer detaljerte data, anbefales det å inkludere disse i uttrekket da dette vil gi bedre grunnlag for å identifisere tiltak for kostnadsbesparelser.

Dersom de uttrukne dataene inkluderer artskontoer som ikke er relevante, skal disse slettes.

Nedenfor er det oppgitt eksempel på artskontoer fra Statens kontoplan for statlige virksomheter (obligatorisk fra 2014), som kan slettes:

- Overheadkostnader (228)
- Overheadinntekter (296)
- Prosjektlønnsref.(253)
- Prosjektstøtte (254)
- Tilskudd kompetanseutvikling (255)
- Refusjon konferanser (258)
- Stipend (259)

TIPS:

For å slette artskontoer eller bilagstyper som ikke hører til innkjøp anbefales det å bruke filterfunksjonen i Excel.

Ressurser

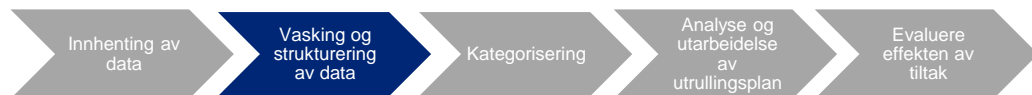
For å trekke ut dataene bør en økonomi- eller IT-ressurs, som har en god forståelse for økonomisystemets oppbygging, involveres. Dataene trekkes ut ved hjelp av systemets standardrapporter, eventuelt via en rapportgenerator eller gjennom databaseprogrammering (SQL). Tidsperioden bør være ett års rullerende data. Alternativt kan det benyttes 12 måneders rullerende data.

Kvalitetssikring

Når dataene er trukket ut, er det viktig å verifisere tallene ved å sammenligne det totale beløpet med det økonomiske resultatet i samme periode. Dersom det er et vesentlig avvik (ikke mer en cirka 5 - 10 % avvik) bør de uttrukne dataene kontrolleres og trekkes ut på nytt. Før virksomheten går videre til neste steg i prosessen anbefales det å kvalitetssikre dataene med en økonomiansvarlig ressurs.

3.2 Vasking og strukturering av data

I dette underkapittelet vil prosessen for vasking og strukturering av data bli beskrevet. Som vist i Figur 3 er dette det andre steget i prosessen.



Figur 3 Vasking og strukturering av data i Spend-analysen

Denne fasen inkluderer følgende aktiviteter:

- 1) Endre formater i grunnlagsdataene
- 2) Fjerne ansattes persondata
- 3) Lime inn data i Spend analyse-verktøyet
- 4) Vasking av leverandørnavn

1. Endre formater i grunnlagsdataene

En utfordring med ubehandlet data fra økonomisystemer er at formatene ikke stemmer overens med formatkravene. Før datagrunnlaget kan kopieres inn i Spend analyse-verktøyet bør dataene kontrolleres. I tillegg bør det sørges for at alle datafelter innehar de riktige formatene beskrevet i Tabell 1 på side 3.

EKSEMPEL PÅ TYPISKE FEILFORMATERINGER:

- Beløpet er formattert som tekst og ikke som tall.
Konsekvensen er at det da ikke er mulig å summere beløpskolonnen over flere linjer i regnearket
- Beløp med desimal er formatert «.» istedenfor «,»
- Datoformatet er engelsk istedenfor norsk

2. Fjerne ansattes persondata

De uttrukne dataene inkluderer for eksempel utbetalinger til ansatte for utlegg i forbindelse med reising. Ansattes personnummer kan være inkludert i uttrekket og må fjernes. Det bør også vurderes å fjerne ansattes navn.

3. Lime inn data i Spend analyse-verktøyet

Når dataene er kvalitetssikret, formatert riktig og ansattdata er slettet, skal dataene «limes inn» i Spend analyse-verktøyet (se markert område i arkfane Grunnlagsdata). Overskriver ikke skal inkluderes da disse allerede er definert i arkfanen.

4. Vasking av leverandørnavn

Lav datakvalitet kan ofte være en utfordring i økonomisystemer. Konsekvensen av dette er at Spend-analysene også blir av lav kvalitet. En typisk utfordring i Spend-analyser er at samme leverandør er lagt inn i økonomisystemet flere ganger, men med forskjellige navn.

Konsekvensen av dette er at det er vanskelig å få en god oversikt over innkjøpsvolum per kategori og per leverandør for en virksomhet, ettersom den samme leverandøren er fordelt over flere linjer.

For å unngå denne problematikken bør leverandørnavnene «vaskes». Noen leverandører opererer med flere navn og organisasjonsnummer for samme konsern. Dette kan illustreres med eksempelet nedenfor. Her bør alle innkjøp med leverandørnavn som inkluderer «Hotell X» erstattes med «Hotell X AS». Det bør også vurderes om man ønsker å skille mellom hotellkonsernets ulike lokaliseringer, eller om man i stedet ønsker å samle all data under ett leverandørnavn. Det beste er å bruke konsernets juridiske navn.

EKSEMPEL:

- Hotell X. Oslo AS
- Hotell X. Bergen AS
- Hotell X A.S.
- Vasket leverandørnavn: Hotell X AS

Dersom leverandørens organisasjonsnummer er lagt inn utføres en automatisk vasking i Spend analyse-verktøyet. Dette forutsetter imidlertid at organisasjonsnummer er likt for de leverandørene som skal vaskes til det samme leverandørnavnet. Denne automatiske vaskingen bør kontrolleres og oppdateres dersom det er behov for dette.

For noen virksomheter er det også relevant å merke ut interne leverandører jf. internfakturerings. For eksempel kjøp av interne kantinetjenester, da disse kan være vanskelige å påvirke på kort sikt. Markering av interne leverandører og vasking av leverandørnavn utføres i regnearket «Leverandørvasking» i Spend analyse-verktøyet.

3.3 Kategorisering

I dette underkapittelet vil prosessen for kategorisering bli beskrevet. Som vist i Figur 4 er dette det tredje steget i Spend-analysen.



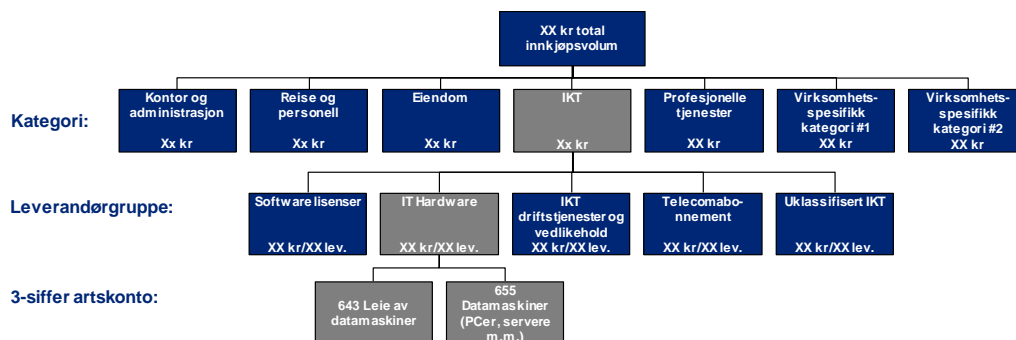
Figur 4 Kategorisering av data i Spend-analysen

Formålet med kategorisering er blant annet å få en oversikt over hvilke typer innkjøp virksomheten har, samt størrelsen på innkjøpene.

For å kategorisere innkjøpsdata er det grunnleggende å ha en kategoristruktur å kategorisere dataene imot. Kategoriseringen i veilederen er bygd opp på Statens kontoplan for statlige virksomheter som er obligatorisk fra 2014. Kategorisering er basert på 3-sifrede artskontoer. Dette utføres automatisk i Spend analyse-verktøyet, men forutsetter at alle linjer i grunndataene innbefatter 3-sifrede konto ID-er.

Kategoristruktur

En generell kategoristruktur er utarbeidet til veilederen og har tre nivåer. Figur 5 er en illustrasjon på hvordan en kan bryte ned en kategori. Eksempelvis brytes kategorien «IKT» til leverandørgruppen «IT Hardware», som videre brytes ned til to 3-sifrede artskontoer.



Figur 5 Kategoristruktur med eksempel på nedbryting til IKT og IT hardware

«Kategori» er nivå 1 i strukturen, «leverandørgruppe» er nivå 2 og «3-sifrede artskontoer» er nivå 3. Det er en kobling mellom 3-sifrede artskontoer til leverandørgruppe og fra leverandørgruppe videre til kategori. En komplett kategoristruktur er inkludert i Spend analyse-verktøyet (se arkfane «Pivot kategoristruktur») og kategoristruktur er i tillegg inntatt som vedlegg 2 i veilederen.

Hvordan man kan lage nye kategorier er beskrevet i Spend analyse- verktøyet i arkfane «kategoristruktur».

Manuell kategorisering

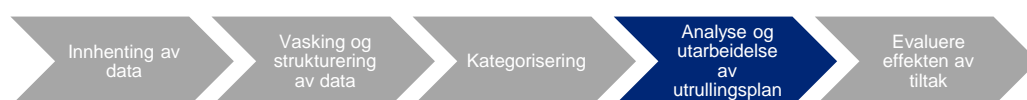
En automatisk kategorisering utføres i Spend analyse-verktøyet. Dette er kun et forslag og virksomheten må kvalitetssikre dette. En mulig feilkilde kan være at et bilag eller en leverandør med vesentlig beløp er kontert på feil konto i regnskapet.

Manuell kategorisering bør utføres der hvor den automatiske ikke gir tilstrekkelig kvalitet og gjøres i Spend analyse-verktøyets arkfane «Kategorisering».

3.4 Analyse av innkjøpsdata og utarbeidelse av utrullingsplan

Etter å ha gjennomført de tre foregående stegene i veilederen, kan man allerede nå lese av virksomhetens totale innkjøpsvolum på varer og tjenester. Innkjøpsvolumet kan finnes i arkfane «Spend oversikt» under punktet «Grand total». I denne arkfane er også antall unike fakturaer og gjennomsnittlig pris per faktura oppgitt.

I dette underkapittelet vil prosessen for analyse av innkjøpsdataene bli beskrevet og det utarbeides en utrullingsplan. Som vist i Figur 6 er dette det fjerde steget i fremgangsmåten.



Figur 6 Analyse av innkjøpsdata og utarbeidelse av utrullingsplan

Her ses det nærmere på de enkelte kategoriene, og mer spesifikt på hver leverandørgruppe (innkjøpsgruppe) jf. kategorisering i underkapittel 3.3. Disse analysene danner grunnlag for en utrullingsplan for virksomheten.

Denne delen av arbeidet utføres i tre steg:

1. Gjennomføre en overordnet Spend-analyse
2. Vurdere tiltak og potensiale for kostnadsbesparelser per leverandørgruppe
3. Vurdere tiltakenes kompleksitet ved implementering per leverandørgruppe

For hver enkelt leverandørgruppe skal det vurderes en rekke forhold knyttet til potensiale for kostnadsbesparelse og kompleksitet ved implementering. Vurderingene er beskrevet i Spend analyse-verktøyet, se arkfane «Utrullingsplan» i Excel verktøy, samt nedenfor.

Overordnet Spend-analyse

I Spend analyse-verktøyet er det standardisert en rekke overordnede analyser. Når dataene er lagt inn i verktøyet kan disse oppdateres, se arkfane «Spend oversikt».

TIPS:

I Spend analyse-verktøyet er det forberedt noen relevante analyser, for eksempel:

- Innkjøpsvolum per kategori og leverandør
- Innkjøpsvolum per leverandør og kostnadssted
- Avtaledekning per kategori og leverandør

For å lage ytterligere analyser anbefales det å bruke Pivot-funksjonaliteten i Excel. Dette gjøres enklest ved å markere og kopiere de eksisterende Pivot-tabellene og videreutvikle disse.

Identifisering av tiltak og potensiale for kostnadsbesparelser

For å identifisere tiltak anbefales det å begynne leverandørgruppene fra størst til minst i kroner. Ved å benytte denne fremgangsmåten, vil virksomheten først fokusere på leverandørgruppene med størst potensiale for kostnadsbesparelser, for deretter å analysere de leverandørgruppene med mindre besparelspotensial. Samtlige leverandørgrupper skal gjennomarbeides, derfor er det viktig å prioritere ressursene riktig.

Ta utgangspunkt i spørsmålene i tabellene nedenfor når en ønsker å vurdere hver leverandørgruppe for å identifisere forbedringstiltak. Disse tiltakene danner grunnlaget for en samlet utrullingsplan for virksomheten.

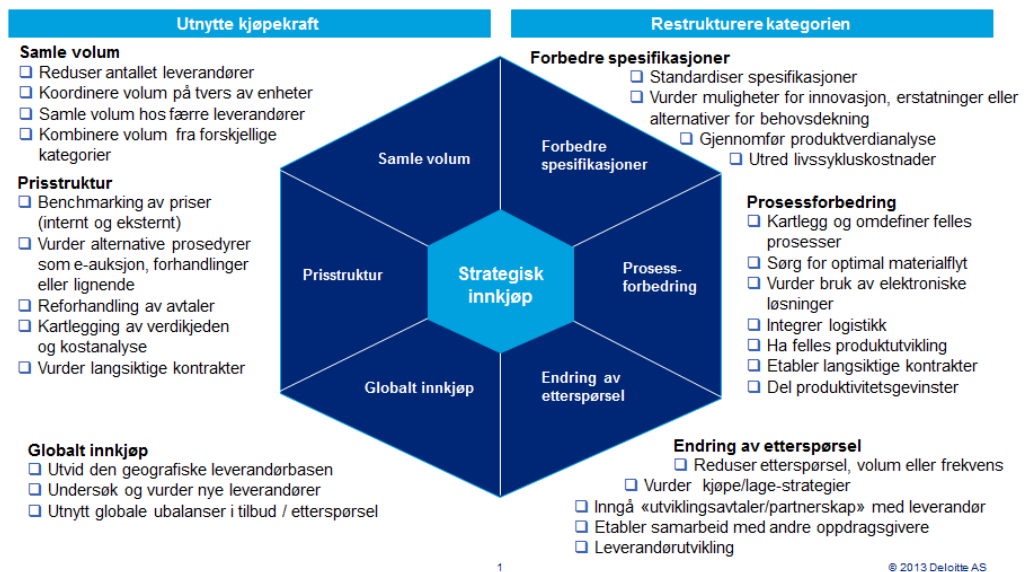
Hvor stor andel av kostnadene kan påvirkes?	SVAR:
<p>Når ble det sist gjennomført konkurranse/anskaffelse? (Har virksomheten nylig gjennomført en anskaffelse er potensialet sannsynligvis lavt. Fokuset bør da være på de andre leverandørgruppene.)</p>	
<p>Hva er nåværende kontraktssituasjon?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finnes det avtaler? • Hva er avtalelojaliteten totalt og per leverandør? • Når går avtalene ut på dato? • Hva er muligheten for forlengelse? 	
<p>Når bør man gjennomføre nye konkurranser, og på hvilke områder i forhold til dagens markedsituasjon og forventede endringer i markedet?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tid på året? • Hvor lenge mellom hver konkurranse? 	

Analyse av totalvolumet i leverandørgruppen:	SVAR:
<p>Leverandørdimensjonen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antall leverandører • Kostnadsfordeling tilknyttet hver leverandør • Finnes det alternative leverandører med lavere prisnivå? • Når skiftet man sist leverandør? 	
<p>Artikkeldimensjonen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antall artikler og spesifikasjoner • Kostnadsfordeling tilknyttet hver artikkel • Finnes det alternative artikler/spesifikasjoner med lavere prisnivå? 	
<p>Lokasjonsdimensjonen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvor mange lokasjoner har behov innenfor leverandørgruppen? • Kostnadsfordeling tilknyttet hver lokasjon 	

Pris- og markedsutvikling	SVAR:
<p>Prisdifferansen mellom ulike leverandører på de samme artiklene?</p>	
<p>Hvordan har prisene utviklet seg i markedet for øvrig?</p>	

Innkjøpsstrategi	SVAR:
Hvilken innkjøpsstrategi ble benyttet i forrige konkurranse/anskaffelse?	
Hvilke innkjøpsstrategier er mulige nå (se Figur 7) og hva er potensiale for kostnadsbesparelse?	

For å besvare spørsmålene kan det være nyttig å ta utgangspunkt i Deloitte sitt rammeverk for mulige innkjøpsstrategier (Figur 7). Rammeverket gir virksomheten en liste over mulige tiltak i den aktuelle leverandørgruppen.



Figur 7 Mulige innkjøpsstrategier

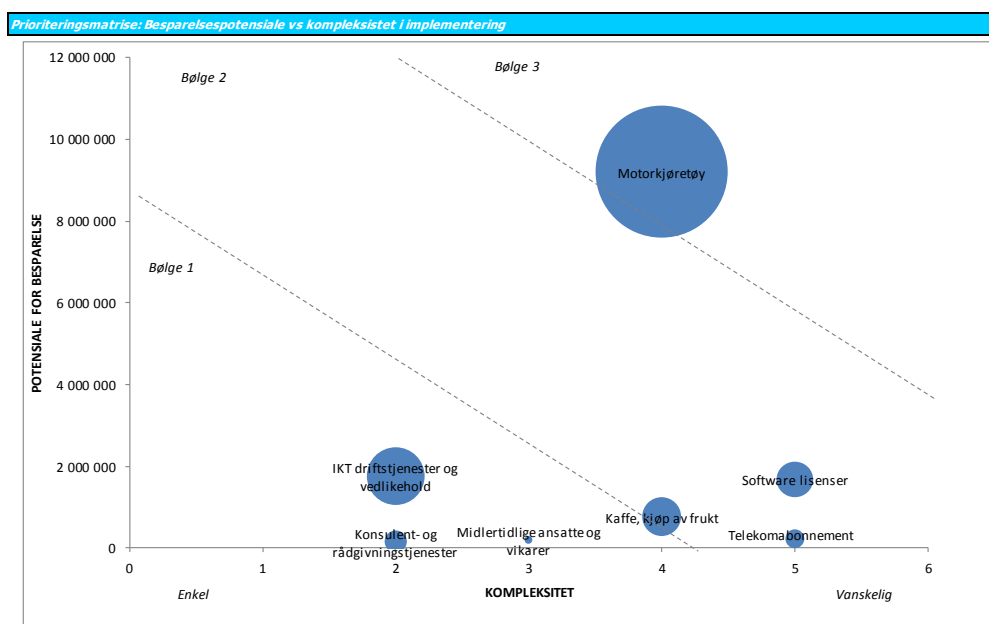
Vurder tiltakenes kompleksitet ved implementering per leverandørgruppe
Tiltak for kostnadsbesparelser ble identifisert i forrige steg. En bør vurdere kompleksiteten knyttet til å implementere disse tiltakene ved å besvare følgende spørsmål per leverandørgruppe:

	SVAR:
Hvilke enheter/ funksjoner påvirkes av å skifte leverandør?	
Hvilke enheter/ funksjoner påvirkes av å endre spesifikasjoner?	
Hvilke enheter/ funksjoner må involveres i en anskaffelsesprosess?	
I hvilken grad påvirkes implementeringen av regulatoriske krav og lover?	

Utarbeidelse av utrullingsplan

Resultatene fra analysene ovenfor kombineres til et helhetlig bilde av potensielle tiltak for hele virksomheten.

- Resultatene benyttes til å gjøre prioriteringer av leverandørkategorier, som igjen danner grunnlaget for en utrullingsplan for virksomheten. Denne prosessen presenteres i et bølgediagram (se figur 8). Potensiale for kostnadsbesparelser og kompleksitet ved implementering av identifiserte tiltak representeres i henholdsvis den horisontale og vertikale aksene på diagrammet.
- Prioriterte tiltak baseres på punktdiagrammet utviklet i forrige punkt.
- De fire bølgene for implementering identifiserer: Bølge 1 representerer tiltak som potensielt kan føre til store kostnadsbesparelser, og som relativt enkelt kan implementeres hos virksomheten. For hver av bølgene 2, 3 og 4 reduseres potensialet for kostnadsbesparelser, samtidig som kompleksiteten ved implementering hos virksomheten øker. Tiltak prioriteres basert på bølgetilhørighet, hvor tiltak inkludert i bølge 1 ønskes implementert før tiltak inkludert i bølger 2, 3 og 4.



Figur 8 Prioriteringsmatrise

Planlegging av operasjonell implementering av prioriterte tiltak

Etter å ha utarbeidet en utrullingsplan, bør virksomheten beslutte hvilke tiltak som skal gjennomføres og lage en prosjektplan for de neste fire årene.

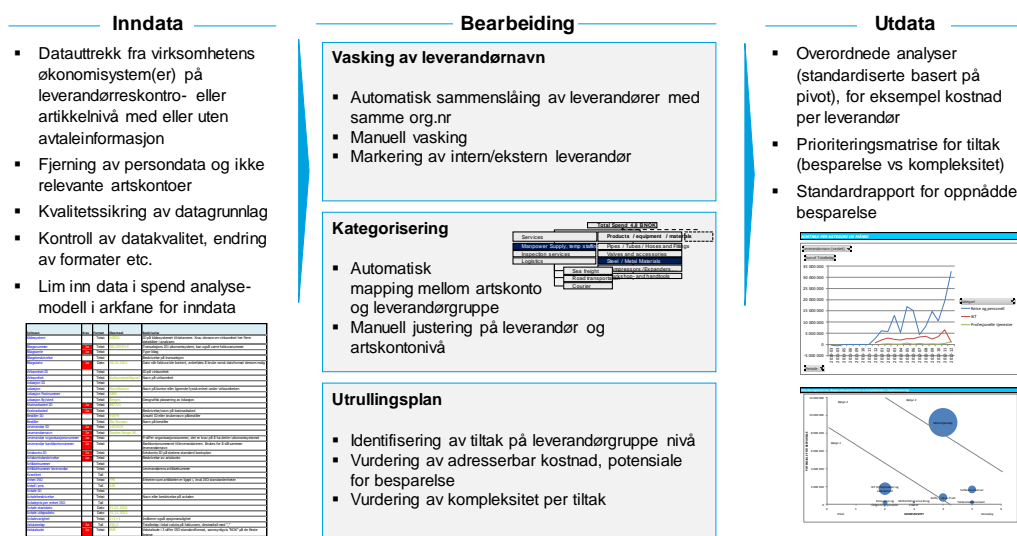
Arbeidet med prosjektplanen vil blant annet innebære:

- Fastsettelse av prosjektets start- og sluttdato
- Ansvarlig prosjektleder
- Avklaring av prosjektteam og ressursbruk
- Investeringsbehov knyttet opp mot kost/nytte-vurderinger

3.5 Kort introduksjon til Spend analyse -verktøyet

For å få oversikt over hvordan Spend-analyse fungerer i Excel verktøyet, gis en kort introduksjon i dette kapittelet. Det kan være klagjørende å ha verktøyet i Excel tilgjengelig ved gjennomlesning av dette kapitelet.

I figur 9 nedenfor, vises en overordnet presentasjon av Spend analyse-verktøyet. Her illustreres hvordan verktøyet metodisk er delt opp i tre faser. Først innhentes «inndata», deretter «bearbeides» data og fra dette får vi resultatet av analysen («utdata»).



Figur 9 Overordnet presentasjon av Spend analyse-verktøyet

Excel-verktøyet er bygd opp med flere ulike arkfaner. Disse er beskrevet i arkfanen «Generell informasjon». Her gis en kort beskrivelse av fargekodestrukturen til arkfanene, og hvilke funksjoner som utføres i de ulike arkfanene.

SPEND ANALYSE-VERKTØYET

OM MODELLEN

For å realisere kostnadsbesparelser innen anskaffelser, har Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) i samarbeid med Deloitte utviklet en veileder. Veilederen gir virksomheter et metodeverk med tre Excel-verktøy for å identifisere muligheter og beregne potensielle besparelser i anskaffelsesprosessen. Spend analyse -verktøyet støtter arbeidet med analyse av innkjøpsvolum, identifisere muligheter samt planlegging og prioritering prosjekter (utrullingsplan). Målgruppen er innkjøps- og økonomisjefer i statlig forvaltning med grunnleggende excelkompetanse. Verktøyet består av følgende elementer:

- Datainnsamling
- Strukturere, bearbeide og analysere dataene
- Identifisere forbedringstiltak samt prioritere disse

■ = INFO ARK
■ = INNDATA ARK
■ = ANALYSEARK

INNHold

Arkfane	Beskrivelse
Instruksjoner	Overordnet beskrivelse av hvordan modellen virker
Databehov	Beskrivelse av data som det anbefales å trekke ut fra lokale økonomisystemer
Grunnlagsdata	Her skal data fra økonomisystemet limes inn
Leverandørvasking	Her utføres den automatisk og manuelle "vaskingen" av leverandørnavn
Kategorisering	Kategorisering legges inn her
Kategoristruktur	Kategoristruktur; kan tilpasses her av de enkelte virksomhet
Utrullingsplan	Her vurderes og prioriteres forbedringstiltakene
Pivot kategoristruktur	Oversikt over kategoristruktur i pivot format
Spend analyse	Forslag til standardiserte innkjøpsanalyser i pivot format
Prioriteringsmatrise	Matrise for å prioritere forbedringstiltak



Figur 10 Overordnet presentasjon av Spend analyse- verktøyet

Data som trekkes ut fra økonomisystemet limes inn i arkfanen «Grunnlagsdata». Denne arkfanen er **grunnsteinen** i verktøyet. Bearbeidinger som gjøres av datamateriell kjøres automatisk tilbake i relevant kolonne i arkfane «Grunnlagsdata».

EKSEMPEL:

I Spend-analysen er det en arkfanen som heter «Leverandørvasking». Her kan virksomheten gjøre endringer i leverandørnavn, eller slå sammen virksomheter med ulike organisasjonsnummer som hører til samme konsern.

Når endringer er gjort i arkfanen og verktøyet er oppdatert, flyttes endringer automatisk til kolonnene AN og AM i arkfanen «Grunnlagsdata».

Bruk av erfaringstall som innspill for å definere potensiell besparelse i prosent
I veilederens vedlegg 3 presenteres Deloitte's erfaringsbase for vurdering av forventet kostnadsbesparelser. Deloitte gjør oppmerksom på at dette er erfaringstall i en gitt situasjon. Virksomheten må derfor gjøre en selvstendig vurdering ut ifra sin modenhet i de ulike leverandørgruppene. Disse estimatene må kun benyttes som en indikasjon da virksomhetene må vurdere sin egen modenhet.

Erfaringsbasen kan brukes som et utgangspunkt for å definere hva virksomheten anser som forventet besparelse for ulike leverandørgrupper. Når «forventet besparelse» skal defineres for en leverandørgruppe, er det viktig at

virksomheten vurdere sin modenhet. Modenheten bør måles opp mot potensialet som kan oppnås i en ny konkurranse med virksomhetens valg av innkjøpsstrategi. Hvor moden en virksomhet er på ulike leverandørgrupper varierer. Det må derfor foretas en vurdering for hver enkelt leverandørgruppe.

I Spend analyse- verktøyet under arkfane «Utrullingsplan» skal forventet besparelser i % fylles inn. Dette er det virksomheten selv forventer i besparelse på leverandørgruppen.

EKSEMPEL:

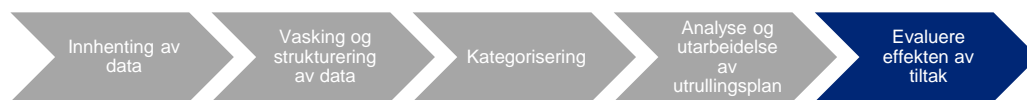
- Avtale på IT hardware ble inngått for ca. 3 år siden, med 3 ulike leverandører
- Det er et marked i endring både når det gjelder spesifikasjoner og priser
- Det eksisterer mange aktuelle leverandører både i produsent- og distributør leddet
- Virksomheten har i dagens avtaler et bredt varesortiment, og ønsker nå å konsolidere volum fra flere avtaler samtidig som varesortimentet standardiseres
- Virksomheten har utført en markeds og prisanalyse og identifisert en besparelse på 15- 20 %.
- Deloitte har i sin erfaringsbase en forventet besparelser i intervallet 11- 21 % på leverandørgruppen IT hardware.
- Virksomheten ser at de har et potensiale for besparelser på området, og avtalen er noen år. Derfor velger virksomheten å legges seg på 15 %.

Ansvarlig innkjøper konkluderer sammen med IKT sjef at ved å gjennomføre konsolidering av volum forventes 15 % kostnadsbesparelse på leverandørgruppen IT hardware.

Veilederen er ment som en konseptuell beskrivelse av metodikken, mens selve jobben gjennomføres i Excel-verktøyet. Prosessen blir dokumentert og rapporter kan skrives ut fra Excel.

4 Målinger av kostnadsbesparelse

I dette kapitlet vises hvordan oppnådde besparelser i avtaleperioden kan beregnes. Kapitlet beskriver også hvordan man kan evaluere og rapportere de oppnådde besparelsene.



Figur 9 Evaluere effekten av tiltak

Det er flere måter å oppnå positive kostnadseffekter knyttet til anskaffelser. Positive kostnadseffekter skyldes ikke alltid reduksjon i direkte kostnader, men noe er indirekte effekter som følge av mer effektiv bruk av ressurser. Kostnadsbesparelser kan derfor defineres på to måter:

- **Direkte besparelser (reduerte utbetalinger på kort og lang sikt)**, herunder reduserte priser og redusert forbruk. Det må avklares hvordan overskuddet fra oppnådd besparelsen skal håndteres og om det medfører en omprioritering av midler i budsjett.
- **Indirekte besparelser** oppnås gjennom effektivisering. Indirekte besparelsen kan ikke omplasseres direkte, men kan frigjøre tid hos enkelte ansatte til andre presserende oppgaver.

Direkte besparelser:

- Unngå kjøp
- Reduksjon i priser
- Inngå samarbeidsavtaler (prisreduksjon pga. størrelse)
- Unngå økninger i kostnader
- Forbedret garanti, raskere oppmøtetid
- Forenkling av kravspesifikasjon

Indirekte besparelser:

- Redusert tidsbruk hos ansatte
- Standardisering
- Implementering av elektroniske verktøy
- Avklare hvorvidt det er mulig å redusere behovet?
- Endringer i adferd
- Bedre oversikt inventar
- Faktura kostnader

Figur 10 Eksempler på kilder til besparelser

Oppsummert kan man oppnå effektiviseringstiltak og prisreduksjon gjennom tre metoder:

- Gjennomføre konkurranser og inngå rammeavtaler for å oppnå **prisforbedringer**. Disse prisforbedringene kommer ikke kun på grunn av forbedrede priser, en vesentlig effekt kommer fra bedre styring av forbruket og lojalitet til avtalene
- **Prosessforbedringer**, som følge av klart definerte roller/ oppgaver og innføring av enhetlige prosesser
- **Forbruksreduksjon**, en effekt som kommer som følge av enhetlige prosesser

Kostnadsbesparelser som er målbare i kroner er særlig knyttet til punktet «prisforbedringer». Men prosessforbedringer og forbruksreduksjon vil også kunne påvirke kostnadsbesparelsen.

Kostnadsbesparelser kan beregnes basert på kontraktbetingelser når ny kontrakt inngås. Disse kaller vi «forventede besparelser». For å beregne «oppnådde besparelser», evalueres oppnådde besparelser i en avtaleperiode.

4.1 Felles metodikk for beregning av kostnadsbesparelse

Det bør gjennomføres analyse av kostnadsbesparelser i alle virksomheter for å dokumentere effekten av iverksatte tiltak. Det er to tilfeller det bør gjennomføres evaluering av oppnådde kostnadsbesparelser:

1. Ved evaluering av mottatte tilbud eller når kontrakt er tildelt
2. Evaluering av oppnådd besparelser (realisert effekt) etter ett år, to år osv.
Dette er avhengig av avtalens varighet

Basis for tankegang i metodikken ligger i beregningsformelen:

Kostnadsbesparelse = (Gammel pris – ny pris) * Volum

Metodikken danner grunnlag for to verktøy for kostnadsbesparelse. Verktøyene er utarbeidet i Excel, og er vedlagt veilederen.

Verktøy for prissammenligning

Besparelser beregnes basert på reduserte kostnader, hvor man sammenligner nye priser med tidligere priser (på varelinjenivå).

Verktøy for kontroll av faktiske priser og lojalitet til avtalesortiment

Samtlige kjøp fra en leverandør gjennomgås i forhold til tidligere og nåværende priser. Verktøyet vil da avdekke:

- Situasjoner hvor leverandøren har belastet priser avvikende fra avtalepris
- Forbruksmønsteret på og utenfor avtalt sortiment, definert ved prislisen i avtalen
- Oppnådde besparelser

Innhenting av tallmateriell for beregning av kostnadsbesparelser

For å kunne anvende verktøyene er det behov informasjon i redigerbar Excel-format. Informasjonen finnes i prislister og i kjøpsstatistikk, enten fra leverandør eller fra virksomhetens økonomisystem/innkjøpssystem.

Det kan være utfordrende å hente ut tallmateriell på varelinjenivå fra økonomisystemene. Derfor er det for mange virksomheter praksis å innta krav i kontrakt knyttet til oversendelse av kjøpsstatistikk fra leverandører. For virksomheter som har tatt i bruk e-handelsløsninger kan det være mulig å innhente egen statistikk fra e-handelsløsningen. Oppdaterte prislister vil virksomheten få oversendt fra leverandør.

TIPS:

Dersom det innhentes statistikk fra leverandør, bør en kontroll med enhetsprisene fra statistikken opp mot mottatte fakturaer gjennomføres.

«Verktøy for prissammenligning» er basert på prislister, og det er kun nødvendig å innhente prislister før og etter konkurranse. «Verktøy for kontroll av faktiske priser og lojalitet til avtalesortiment», har i tillegg til prisliste behov for informasjon fra innkjøpsstatistikk.

Prisliste må inkludere følgende informasjon:

- Produktnummer - *identifikasjonsfelt for produktet - obligatorisk felt (må være unikt)*
- Produktnavn – *produktets navn eller en beskrivelse av produktet*
- Avtalepris per kjøpsenhet *obligatorisk felt (må ha en verdi)*

I innkjøpsstatistikk på produktnivå må følgende defineres på faktura/ordrenivå:

Produktnivå	Nødvendige felt for kontroll av faktiske priser
Antall kjøpsenheter	Ja
Pris per kjøpsenhet	Ja
Beløp – sum av antall x pris per enhet	Ja
Produktnummer – identifikasjonsfelt for produktet	Ja (må være unikt)
Dato – bestillings eller fakturadato	Nei
Ordre-/fakturanummer – internt ordre- eller fakturanummer	Nei
Produktnavn – produktets navn eller beskrivelse	
Varegruppe – dersom produktene er delt inn i varegrupper er det ønskelig at leverandøren oppgir dette i sin statistikk	Nei

Viktige bemerkninger knyttet til statistikk

Det er viktig at man er konsekvent når det gjelder MVA. Inneholder prisliste MVA, er det viktig at pris per kjøpsenhet og beløp i ordre/fakturalinjene også er inkludert MVA. Det er også viktig at enhetene på prislisten og faktura-/ordrelinjene som danner grunnlaget for analysen er samsvarende. Kjøpsenhet er definert som den enhet varen blir bestilt i.

Eksempler:

- Løsvektvarer
 - Antall kjøpsenheter oppgis i kilo
 - Pris per kjøpsenhet og avtalepris tilsvarer kiloprisen
- Pakker à x kg / x stykk
 - Antall kjøpsenhet tilsvarer antall pakker
 - Pris per kjøpsenhet og avtalepris tilsvarer pris per pakke
- Stykk varer
 - Antall kjøpsenheter tilsvarer antall stykk
 - Pris per kjøpsenhet og avtalepris tilsvarer pris per stykk

Dersom en vare blir solgt i ulik forpakkingsstørrelse med ulik avtalepris, må produktene ha ulike varenummer på prislisten og i ordre-/fakturalinjene.

TIPS:

For å forenkle prosessen med datainnhenting fra leverandøren, er det hensiktsmessig å innta krav i kontrakt til format på statistikk.

Følgende bør inkluderes i kontrakten:

- Hvilke datafelter skal leveres
- Hvor frekvent skal statistikk leveres
- Kobling mellom nye og gamle produktnummer ved sortimentendringer
- Innkjøpsstatistikken skal oppgis med samme enhet som i prislisten

Gjennomføre analysen

Analysene inkluderer følgende sekvensielle aktiviteter:

- 1) Import av data: prislister og eventuelt ordre-/fakturalinjer. Prislistene og ordre-/fakturalinjer legges inn i respektive tabeller i verktøyene.
- 2) Verktøy kjører alle beregninger og oppdaterer tabellene
- 3) Datakvalitet kontrolleres
- 4) Duplikater behandles
- 5) Beløp kontrolleres
- 6) Resultatet leses av i verktøy:
 - I verktøy for prissammenligning:
 - Formålet er å sammenligne priser fra leverandør knyttet til prisutvikling og beregning av gevinst ved ny avtale.
 - I verktøy for kontroll av faktiske priser og lojalitet til avtalesortiment:

- Prisanalyse- Formålet med analysen er å avdekke situasjoner hvor leverandøren har belastet priser avvikende fra avtalepris.
- Sortimentsanalyse - Formålet med analysen er å avdekke kjøp på og utenfor avtalesortiment (definert av prislisten). Ved hjelp av denne sortimentsanalysen kan man se grad av lojalitet til avtale.

4.2 *Evaluering av oppnådd kostnadsbesparelse*

For å oppnå oversikt over innkjøp og effekter av inngåtte avtaler, er det viktig at man analyserer og kartlegger de oppnådde kostnadsbesparelsene.

De direkte besparelsene kommer frem i gjennomførte analyser beskrevet i underkapittel 4.1. For å evaluere effekten av tiltakene må analysene ses i sammenheng med forventet kostnadsbesparelser og tiltak som gjøres ved bruk av spend-analysen og utarbeidelse av utrullingsplanen.

Når det oppnås en effekt som er større eller mindre enn forventet kostnadsbesparelse bør årsakene vurderes:

- Hvilke tiltak har fungert?
- Hvilke tiltak har hatt mindre eller større effekt enn forventet, og hvorfor fikk man dette resultatet?
- Har det vært endringer i markedet eller ble markedet påvirket av de tiltak som ble iverksatt?

Under følger eksempler på elementer som bør vurderes i evalueringen av oppnådd kostnadsbesparelse i forhold til valgt innkjøpsstrategi:

- Har det vært en endring av bestillernes adferd etter inngåelse av ny avtale?
 - Kan man se om innkjøpsvolumet er økt/ redusert/ forflyttet fra gammel til ny avtale?
 - Har man fått et mer standardisert sortiment/ redusert antall varelinjer?
- Sentrale/desentrale avtaler
 - Har det vært gjort endringer knyttet til sentrale/desentraliserte avtaler?
 - Er det økte/ reduserte kostnader knyttet til samhandling med andre virksomheter?
 - Har større volum gjennom sentrale avtaler påvirket betingelser/priser i avtalen? Har det påvirket markedssituasjonen (antall tilbydere)?

- Er det i perioden tatt i bruk nye elektroniske verktøy? Hvis ja, hvilke effekter har det gitt?
- Er det i perioden gjort tiltak knyttet til samlefakturaer, elektronisk fakturabehandling eller EHF løsning (standardisert elektronisk e-fakturaformat)?
- Er det andre tiltak som påvirket oppnådd kostnadsbesparelse i perioden?

4.3 *Sammenstilling og rapportering av oppnådde kostnadsbesparelser*

Oversikt over oppnådde besparelser vil kunne rapporteres til ledelsen ved å bruke forslaget nedenfor. Husk å kommentere bakgrunn for oppnådd effekt.

Kategori	Leverandør-gruppe	Totalbeløp	Oppnådde besparelser	% endring	Kommentar til effekt
IKT	IT hardware				
	Software lisenser				
	NN				
	NN				
	NN				
	NN				
Totalt		xx kr	xx kr	xx %	

Det er utarbeidet en standardrapport i Spend analyse-verktøyet og denne kan benyttes direkte uten merarbeid. Dette forutsetter at virksomheten har gjennomført alle steg i Excel-verktøyet (jf. veilederen), samt at det er lagt inn oppnådde besparelser per leverandørgruppe.

5 Vedlegg 1 – Spend analyse-verktøyet

Eget vedlegg i Excel.

6 Vedlegg 2 – Verktøy for prissammenligning

Eget vedlegg i Excel.

7 Vedlegg 3 – Verktøy for kontroll av faktiske priser og lojalitet til avtalesortiment

Eget vedlegg i Excel.

8 Vedlegg 4 – Kategoristruktur

Kategori	Leverandørgruppe
<input type="checkbox"/> IKT	IKT driftstjenester og vedlikehold IT hardware Software lisenser Telekomabonnement Uklassifisert IKT
<input type="checkbox"/> Kontor og administrasjon	Abonnement media Administrativ porto og budtjenester Annonser Kontor-, kopi- og printere- og multimaskiner Kontormøbler og annen inventar Kontorrekvisita og tonere Medlemskontingenter Reklameartikler og firmagaver Trykksaker Lisenser, royalties og patenter Uklassifisert Kontor og administrasjon
<input type="checkbox"/> Profesjonelle tjenester	Konsulent- og rådgivningstjenester Midlertidige ansatte og vikarer Revisjon- og regnskapstjenester Uklassifisert Profesjonelle tjenester
<input type="checkbox"/> Reise og personell	Kaffe, kjøp av frukt Motorkjøretøy Møter, representasjon og event Opplæring og kurs Reise, transport og hotelltjenester Arbeidsklær og verneutstyr Forsikringer Bankgebyr Pensjon Uklassifisert Reise og personell
<input type="checkbox"/> Eiendom	Leie lokaler Renhold- og kantinetjenester Energi, brensel og vann Uklassifisert Eiendom Maskiner og utstyr eiendom Reperasjon og vedlikehold eiendom
<input type="checkbox"/> Ikke adresserbar kostnad	Ikke adresserbar kostnad
<input type="checkbox"/> Virksomhetsspesifikk kategori #1	Leverandørgruppe TBD
<input type="checkbox"/> Virksomhetsspesifikk kategori #2	Leverandørgruppe TBD
<input type="checkbox"/> Uklassifisert	Uklassifisert spend

9 Vedlegg 5 – Deloitte erfaringsbase for vurdering av forventet kostnadsbesparelser*

Kategori	Leverandørgruppe	Forsiktig anslag	Basis anslag	Optimistisk/høyt anslag
IKT				
	IKT driftstjenester og vedlikehold	5 %	8 %	10 %
	IT materiell (hardware)	11 %	16 %	21 %
	IT Software	4 %	6 %	8 %
	Telekommunikasjon (abo)	10 %	15 %	20 %
Kontor og administrasjon				
	Kontor-, kopi- og printere- og multimasiner	16 %	23 %	31 %
	Kontormøbler og annen inventar	7 %	10 %	13 %
	Trykksaker	10 %	14 %	17 %
	Annonser	5 %	9 %	12 %
	Frakt/transport	10 %	15 %	19 %
	Kontormateriell	10 %	15 %	30 %
	Budtjenester	6 %	9 %	12 %
	Kontor/bøker	3 %	6 %	9 %
	Kopipapir	5 %	15 %	30 %
Profesjonelle tjenester				
	Konsulent- og rådgivningstjenester	5 %	7 %	10 %
	Advokattjenester	1 %	2 %	2 %
	Vitenskaplig, medisinsk midlertidig ansatte	4 %	5 %	7 %
	Ingeniør tjenester	6 %	8 %	11 %
	Midlertidige ansatte og vikarer	5 %	8 %	10 %
Reise og personell				
	Annen personalkostnad			
	Opplæring og kurs	5 %	10 %	15 %
	Reise	5 %	8 %	10 %
	Hotell	5 %	8 %	10 %
	Reise, transport og hotelltjenester	5 %	8 %	10 %
Eiendom				
	Eiendomsvedlikehold	2 %	3 %	4 %
	Energi, varme	5 %	7 %	9 %
	Strøm	0 %		2 %
	Leie av utstyr	15 %	23 %	20 %
	Leie lokaler	0 %		1 %
	Catering	5 %	8 %	10 %
	Renhold- og kantinetjenester	2 %		6 %
	Bil flåte	3 %	4 %	5 %
	Leie av biler	4 %	5 %	7 %
	Drivstoff	2 %	2 %	3 %
Finans og forsikring		NB! Staten har fellesavtaler på bank		
	Bank og finansgebyr	1 %		2 %
	Skadeforsikring	5 %	8 %	10 %
Diverse virksomhetsspesifikk				
	Undervisning	2 %		5 %
	Helsetjenester	1 %		3 %
	Matvarer	2 %		4 %
	Arbeidsklær	3 %		6 %

*Besparellestall er hentet fra Deloitte sin erfaringsbase og er basert på kontrakterte besparelser.