

Kartlegging av innkjøpsprosesser ved UiB

Oppsummeringsrapport

En Bedre Arbeidshverdag

BtB, 28. september 2022

UNIVERSITETET I BERGEN



SAMMENDRAG

Kartleggingen av innkjøpsfunksjonen ved avdelingene(1) på UiB er gjennomført av delprosjektet BtB, som en del av prosjektet En bedre arbeidshverdag. Bakgrunnen for delprosjektet er styringsgruppen for En bedre arbeidshverdag sitt mandat til prosjektet, samt universitetsstyrets vedtak av anskaffelsesstrategien for UiB 2020-2024. Kartleggingsprosessen i BtB har vært gjennomført i perioden januar-september 2022. Denne rapporten oppsummerer de viktigste funnene fra kartleggingen av innkjøpsprosessene ved UiB, samt delprosjektets anbefalinger for videre arbeid med å få felles, standardiserte innkjøpsprosesser på UiB.

Kartleggingen har gjennomgående hatt et sterkt fokus på brukerinvolvering, med arbeidsgrupper bestående av personer som representerer et tverrsnitt av innkjøperfunksjonen ved de ulike avdelingene. Kartleggingsmetodikken har vært noe tilpasset underveis i prosessen, med utgangspunkt i avdelingenes egenart og behov samt endringer eksternt fra prosjektet. Fokuset og kjerneprinsippene for kartleggingsprosessene har imidlertid vært uendret på tvers av avdelingene, med en innledende informasjonsfase, en involverende og brukerfokustert kartleggingsfase, og en tilpasset refleksjonsfase.

I henhold til styringsgruppens mandat til initiativet En bedre arbeidshverdag, har kartleggingen hatt fokus på helhetlige prosesser og rutiner, roller og opplæring knyttet til innkjøp på UiB. Kartleggingen har ikke vurdert systemet, som er anskaffet via BOTT ØL.

Resultatene fra kartleggingen viser at brukerne i liten grad opplever utfordringer knyttet til prosesser for BtB, som oppfattes som tydelige, tilgjengelige og tilpasset systemet. Brukerne opplever fortsatt noe utfordringer knyttet til rutiner fra BOTT ØL, som fremstår som noe omfattende.(2)

Når det gjelder organiseringen av innkjøpsfunksjonen, mener en av avdelingene at deres eksisterende organisering er mest hensiktsmessig, tross vesentlige avvik fra vedtatte standarder. De resterende avdelingene peker på at innkjøpsfunksjonen ikke er organisert på en hensiktsmessig måte i henhold til systemet, samtidig som det er ulik grad av modenhet og vilje til å justere organisasjonen. Kartleggingen avdekker også utfordringer knyttet til implementering av standardiserte roller og sikring av nødvendig kompetanse for de som innehar rollene.

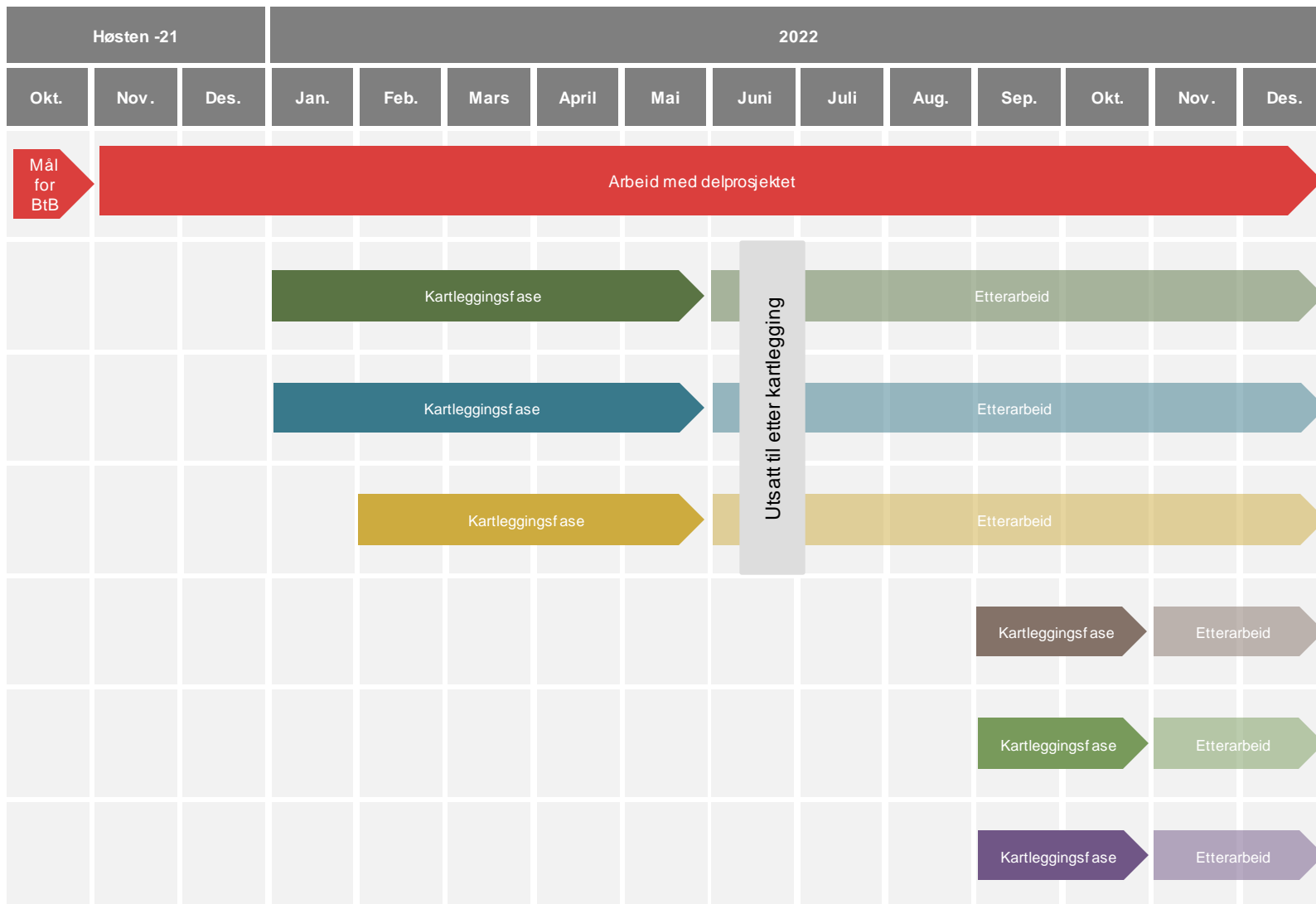
Forutsetningen for en enhetlig og kompetent innkjøpsorganisasjon på UiB er standardiserte roller, tilpasset opplæring og justeringer i organisasjonen. Delprosjekt BtB foreslår derfor at fokuset fremover blir å justere organisasjonen måte i henhold til systemet, prosess- og rollebeskrivelsene i BOTT ØL, for å oppnå om felles standardiserte og effektive innkjøpsprosesser på UiB.

- 1) Prosess er ikke kjørt ved Jur fak og KMD, fordi innkjøp sentralt ivaretar deres innkjøpsbehov
- 2) Skal revideres av BOTT forvaltning fra uke 42

INTRODUKSJON

- **Bakgrunnen** for aktivitetene i delprosjekt BtB er målsettinger og prinsipper for initiativet/prosjektet «En bedre arbeidshverdag»
- **Formålet** med delprosjekt BtB er å etablere felles brukerfokusede innkjøpsprosesser på UiB og oppfylle vedtak i anskaffelsesstrategien for UiB 2020-2024, herunder å:
 - Gjennomgå UiBs innkjøpsorganisasjon og -funksjon
 - Implementere og følge opp prosesser og rollebeskrivelser fra standardiseringsprosjektet i BOTT ØL
 - Sette rollehavere i innkjøpsfunksjonen i stand til å gjøre en best mulig jobb
 - Profesjonalisere innkjøpsrollene på UiB, for å øke kvaliteten, forbedre arbeidsprosesser og skape en bedre arbeidshverdag for brukerne
- **Tidsrammen** for delprosjektet er oktober 2021 - desember 2022
 - Kartleggingen har blitt gjennomført i perioden januar – september 2022 (se neste foil)





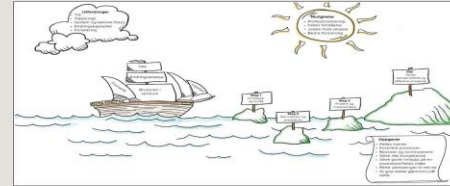
KONTEKSTEN TIL BTB

Rammene for delprosjekt BtB er satt av prosjektet En bedre arbeidshverdag. Likevel må delprosjekts formål og hensikt sees i sammenheng med hva som gjelder drift og andre føringer og forventninger knyttet til innkjøperfunksjonen på UiB.

En bedre arbeidshverdag



Bakgrunnen og mandatet til prosjektet

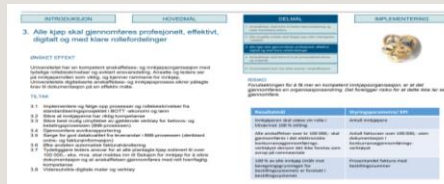


Målbildet til prosjektet (oppd. juli 2022)

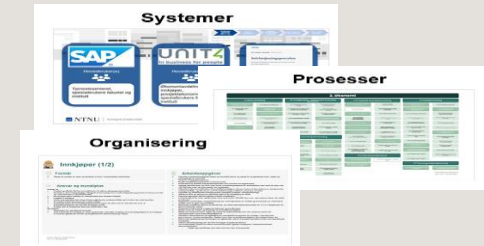
Annet



Rammeverket for BtB fra BOTT (Roler, prosesser, rutiner og opplæring)



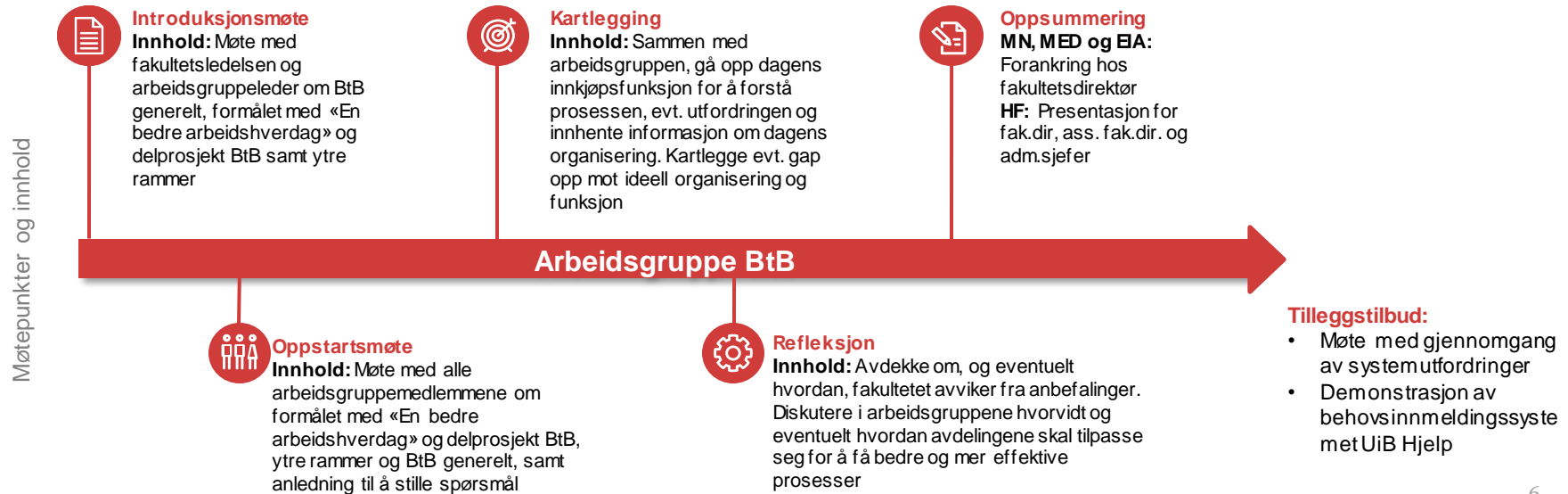
Anskaffelsesstrategien for UiB 2020-2024 (mål, ønsket effekt og tiltak)



PSO-perspektiv for standardiserte og effektive prosesser

KARTLEGGINGSMETODIKK

- Målet med kartleggingene i BtB har vært å gjennom tett samarbeid med avdelingene, bli forent om tilpassede, målrettede tiltak for å skape størst gevinster
- Delprosjektet har sammen med representative arbeidsgrupper gjennomgått innkjøpsprosessen for hver avdeling fra ende-til-ende, for å avdekke eventuelle utfordringer og justeringsmuligheter
- Brukerrepresentasjon og –involvering har vært i fokus gjennom alle prosesser og aktiviteter
- Detaljene knyttet til kartleggingsmetodikk har blitt tilpasset underveis, i henhold til avdelingenes situasjon og behov, erfaringer og endringer utenfor delprosjektet
- I grove trekk har alle kartleggingene fulgt følgende rammeverk:



ARBEIDSGRUPPENE

KG = Kostnadsgodkjenner
IK = Innkjøper
FR = Fagrekvirent

Medisinsk fakultet	Bjørn Inge Espenes		Seksjonsleder øko.	
	Janne Gotaas	KG	Adm.sjef	Biomed.
	Siren Fromeide	FR	Overingeniør	Klinisk inst. 1
	Beryl Leirvaag	FR	Overingeniør	Klinisk inst. 2
	Linn Iversen	IK	Innkjøper	Klinisk inst. 2

Det Humanistiske fakultet	Annhild Fetveit		Leder øk.seksjon	
	Arve Kjell Uthaug	KG	Adm.sjef	Fremmedspråk
	Lisbeth Clausen	IK	Innkjøper	Fakultetsadm.
	Liv Mørch	IK	Seniorkonsulent	Fakultetsadm.
	Anne Hestnes	FR	Seniorkonsulent	Fremmedspråk

Matematisk-Naturvitenskapelig fakultet	Tine Charlotte Overå		Leder driftsøkonomi	
	Kari Nordvik	KG	Adm.sjef	Kjemi
	Marta Bujak	FR	Førstekonsulent	Fysikk & tek.
	Andreas Lindstrøm	IK	Seniorkonsulent	Biovit.
	Lars Gjermund Evje	FR	Overingeniør	Geovit.

Det Samfunnsvitenskapelige fakultet	Kirstine Kolsrud		Ass. Fakultetsdir.	
	Espen Dahle	KG	Adm.sjef	Informedia
	Kurt Gjerde	IK	Overingeniør	Informedia
	Hege Hansen	IK	Fakultetsøkonom	Fakultetsadm.
	Irene Nesfossen	IK	Førstekonsulent	Fakultetsadm.

Eiendomsavdelingen	Agneth E. Larsen	KG	Ass. Eiendomsdir.	
	Ove Johnny Gaupås	IK	Driftsleder	
	Arild Villanger	IK	Driftsleder	
	Anette M. Spord	IK	Overingeniør	
	Marius Ask Waage	IK	Overingeniør	

Det Psykologiske fakultet	Solfrid Johanne Sture		Økonomileder	
	Kåre Helleva	FR	Seniorkonsulent	Pedagogikk
	Vivian Helen J. Fosse	IK	Seniorkonsulent	Bio. og med. psyk.
	Birte Arnesen	IK	Førstekonsulent	Fakultetsadm.

MEDISINSK FAKULTET

Arbeidsgruppemedlemmer:

Bjørn Inge Espenes, Janne Gotaas, Siren Fromeide, Beryl Leirvaag, Linn Iversen

Kartleggingsperiode:

Desember 2021 – april 2022

Oppsummering:

Prosessen:

Arbeidsgruppen har identifisert tre momenter i prosessen som i dag oppfattes som særlig utfordrende:

- Liten grad av økonomisk kontroll for fagrekvirenter som ikke får tilstrekkelig informasjon om tilgjengelige midler
- Lav grad av automatisk matching mellom faktura og innkjøpsordre, som følge av en kombinasjon av systemsvakheter, brukerfeil og leverandørfeil
- Innkjøpsforespørsler fra fagrekvirenter rutes ikke automatisk til ansvarlig innkjøper

Organisering:

Det medisinske fakultetet har fem institutter. Hvert institutt har både fagrekvirenter og innkjøpere.

Antall ansatte	Innkjøpere	Fagrekvirenter
888	29	100

Kartleggingen avdekker stor variasjon i rolleutøvelsen blant både fagrekvirenter og innkjøpere, samt konkrete avik fra rollefordelingen fra BOTT ØL standardiseringsprosjektet.

RESULTATER

MEDISIN

MATNAT

EIA

HF

SV

PSYKFAK

- *Fagrekvirenter:* Relativt mange fagrekvirenter tar få bestillinger, bl.a. i kraft av å være stedfortreder. Dette medfører manglende mengdetrening nødvendig for å gjennomføre gode og feilfrie bestillinger. Fakultetet har videre fagrekvirenter med ansvar for administrative kjøp.
- *Innkjøpere:* Blant innkjøperne er det flere med tildelt rolle som fungerer som kontrollere heller som innkjøper. Dette innebærer at det er få på fakultetet som sitter med inngående innkjøperkompetanse.

Arbeidsgruppen er delt i hvorvidt de mener BtB-arbeidet kunne vært organisert på en mer hensiktsmessig måte. Samtidig er det enighet om at tiden ikke er riktig for å kjøre en større omstillingsprosess knyttet til dette.

Delprosjektledelsens vurdering:

Kartleggingen ved MedFak avdekker vesentlige avik fra standarden som universitetsstyret har vedtatt å implementere. Delprosjektledelsen mener utfordringene knyttet til prosessen har sammenheng med at rollefordelingen i innkjøpsprosessen ved fakultetet ikke er hensiktsmessig i henhold til etablerte standarder og anbefalinger. Dette gjelder spesielt mengdetrening og ansvarsområde for fagrekvirenter, samt oppgavefordeling til innkjøpere. Med mer standardiserte roller vil det være mulig å treffe med mer tilpasset og målrettet opplæring, som delprosjektet oppfatter vil være viktig for å overkomme utfordringer i innkjøpsprosessen.

Delprosjektet vurderer potensialet for mer effektive innkjøpsprosesser ved MedFak som høyt, og modenheten for justering som middels.

MATNAT

Arbeidsgruppemedlemmer:

Tine Charlotte Overå, Kari Nordvik, Marta Bujak, Andreas Lindstrøm, Lars Gjermund Evje

Kartleggingsperiode:

Desember 2021 – april 2022

Oppsummering:

Prosessen:

Arbeidsgruppen har identifisert tre momenter i prosessen som i dag oppfattes som spesielt krevende:

- Systemløsningen for plankjøp er lite hensiktsmessig, noe som medfører mindre plankjøp og økt belastning på kostnadsgodkjenner
- Lav grad av automatisk matching mellom faktura og innkjøpsordre, som medfører mer manuelt arbeid
- Det er ulikt hvordan behovsinnmelding skjer i dag, men ingen bruker et standardisert skjema eller system

Organisering:

MatNat har sju institutter.

Antall ansatte	Innkjøpere	Fagrekvirenter
1008	5	73

Innkjøpere er sentralisert på fakultetsnivå i tilnærmet 100 % stilling, men fungerer primært som kontrollere. Fagrekvirenter er både fagnære og plassnære, og flere har ansvar for administrative innkjøp.

MEDISIN

MATNAT

EIA

HF

SV

PSYKFAK

Arbeidsgruppen mener organiseringen av innkjøpsfunksjonen på fakultetet er hensiktsmessig, tross avvik fra vedtatt standard. Gruppen mener justering er lite gjennomførbart på kort sikt, og at dagens funksjon gir god utnyttelse av kompetanse. Gruppen har identifisert mulige tiltak å iverksette for å forbedre prosessen:

- Samle administrative bestillinger hos samme person og sentralisere innkjøp av IT-utstyr
- Vurdere å tildele fagrekvirenter med adm. Bestillinger rolle som innkjøper
- Vurdere å innføre behovsinnmeldingssystem, med tilsvarende rutiner

Arbeidsgruppen foreslår at instituttene selv gjør endringer lokalt ut i fra instituttets egne ønsker og behov.

Delprosjektledelsens vurdering:

Utfordringene knyttet til prosessen som kartleggingen avdekker, omhandler i stor grad systemet fremfor prosessene. Disse faller derfor utenfor handlings- og myndighetsrommet til dette delprosjektet. Delprosjektledelsen mener det er svært uheldig dersom MatNat ikke justerer sin innkjøpsfunksjon i henhold gitte føringer, tross avvikene som er avdekket. Dette innebærer en vesentlig risiko for at prosjektets hovedmål om felles standardiserte og effektive prosesser på UiB ikke oppfylles. I tillegg vil det være en økende risiko for redusert effektivitet fremover, grunnet betydelig uoverensstemmelse mellom system, prosess og organisering.

Delprosjektet vurderer potensialet for mer effektive innkjøpsprosesser ved MatNat som svært høyt, men modenheten for justering som svært lav.

EIA

Arbeidsgruppemedlemmer:

Agnethe E. Larsen, Ove Johnny Gaupås, Arild Villanger, Anette M. Spord, Marius Ask Waage

Kartleggingsperiode:

Januar – mai 2022

Oppsummering:

Arbeidsgruppen erfarer flere utfordringer med UNIT4 som innkjøpssystem, og har levert en detaljert liste over konkrete forbedringsmuligheter som er videreformidlet til BOTT forvaltningen.

Videre peker arbeidsgruppen på tre spesifikke utfordringer knyttet til BtB-prosessen og avdelingens organisering rundt denne:

- For mange innkjøpere i en innkjøpergruppe, som gjør håndtering av oppgaver uoversiktlig
- Ansatte som gjør få bestillinger/fakturabehandlinger bruker uforholdsmessig mye tid på hver operasjon, grunnet manglende mengdetrening
- Et fåtall ansatte opplever det nye systemet så krevende å ta i bruk at de fortsatt vegrer seg

MEDISIN

MATNAT

EIA

HF

SV

PSYKFAK

Innkjøpsfunksjonen på EIA er i dag organisert som følgende:

Antall ansatte	Innkjøpere	Fagrekvirenter
106	50	1

Arbeidsgruppen foreslår konkrete justeringer i innkjøperfunksjonen, og særlig organiseringen ved avdelingen for å overkomme de identifiserte utfordringene. Hensikten med justeringene er å tydeliggjøre oppgaver, øke mengdetreningen, sikre god og tilpasset opplæring, samt å standardisere og effektivisere prosesser.

Delprosjektledelsens vurdering:

Delprosjekt BtB oppfatter, i likhet med arbeidsgruppen, at utfordringene knyttet til innkjøpsprosessen på EIA i stor grad kan relateres til avdelingens organisering av innkjøpsfunksjonen. Kartleggingen viser at avdelingen har forholdsvis mange med tildelt innkjøperrolle i systemet, noe som medfører få bestillinger og manglende mengdetrening for flere. Dette som uheldig med tanke på å sikre tilstrekkelig effektivisering og flyt i innkjøpsprosessen, samt sørge for at brukerne har nødvendig kompetanse.

Delprosjekt BtB vurderer effektiviserings- og omstillingspotensialet for EIA når det gjelder innkjøpsfunksjonen som svært høy. Videre opplever delprosjektet at avdelingen har svært høy modenhet og vilje til å omstille seg i henhold til systemet og de standardiserte prosessene som foreligger.

HUMANISTISK FAKULTET

Arbeidsgruppemedlemmer:

Annhild Fetveit, Arve Kjell Uthaug, Lisbeth Clausen, Liv Mørch, Anne Hestnes

Kartleggingsperiode:

August – september 2022

Oppsummering:

Prosessen:

Arbeidsgruppen har identifisert tre utfordringer ved dagens innkjøpsprosess på fakultetet:

- Innkjøpsprosessen har i dag for mange ledd, og ansvar blir i for stor grad pulverisert. Arbeidsgruppen mener dette har sammenheng med at rollefordelingen ikke er hensiktsmessig i henhold til systemet og prosessene
- Kompetanse og opplæring er i stor grad varierende på tvers av ressurser
- Det er ulikt hvordan behovsinnmelding skjer i dag. Det er i tillegg en utfordring med ufullstendige innkjøpsforespørsler.

Organisering:

HF har fire institutter og to sentre.

Antall ansatte	Innkjøpere	Fagrekvirenter
430	9	7

Innkjøpere er i hovedsak sentralisert i fakultetsadministrasjonen. Kartleggingen avdekker konkrete avvik fra anbefalingene knyttet til rollefordelingen fra BOTT ØL standardiseringsprosjektet.

MEDISIN

MATNAT

EIA

HF

SV

PSYKFAK

- Blant innkjøperne er det et flertall med tildelt rolle som fungerer som kontrollere heller enn innkjøpere. Dette innebærer at innkjøpsprosessen oppleves som fraksjonert
- Flere fagrekvirenter gjør utelukkende administrative kjøp. I tillegg er det flere fagrekvirenter som gjennomfører et fåtall bestillinger per år, som medfører manglende nødvendig mengdetrening
- Rollefordelingen oppfattes som lite hensiktsmessig med tanke på kontroll og effektivisering. Det er i dag fagrekvirenter som skulle hatt rolle som innkjøper

Arbeidsgruppen mener fakultetet er moden for å igangsette en prosess for å forbedre innkjøpsprosessen, og ønsker å ta arbeidet fra kartleggingen videre.

Delprosjektledelsens vurdering:

Kartleggingen avdekker flere justeringsmuligheter i innkjøpsfunksjonen ved HF. Delprosjektledelsen oppfatter at flere av utfordringene som er identifisert har sammenheng med fakultetets organisering av innkjøpsfunksjonen. Ledelsen mener derfor justeringer i innkjøpsorganisasjonen vil være mest hensiktsmessig for å forbedre, effektivisere og standardisere innkjøpsprosessen. Standardiserte roller vil i tillegg bidra til å løse utfordringer knyttet til ansvarsfordeling og kompetanse.

Delprosjektet oppfatter fakultetet som villig til å jobbe videre med å iverksette konkrete justeringer, og vurderer både potensialet for mer effektive innkjøpsprosesser og modenheten for justering ved HF som svært høy.

SV-FAKULTETET

Arbeidsgruppemedlemmer:

Kirstine Kolsrud, Espen Dahle, Kurt Gjerde, Hege Hansen, Irene Nesfossen

Kartleggingsperiode:

August – september 2022

Oppsummering:

Prosessen:

Arbeidsgruppen opplever systemet og prosessene knyttet til BtB som generelt hensiktsmessige og oversiktlige. Arbeidsgruppen peker på følgende problemstillinger hva gjelder innkjøpsfunksjonen:

- Det oppstår tidkrevende looper i innkjøpsprosessen, bl.a. som følge av uhensiktsmessig organisering og delvis ulik praksis for behovsinnmelding
- Manglende tilbakemelding i systemet på fritekstbestillinger
- Mange innkjøp gjøres gjennom private utlegg og refusjon, fremfor innkjøp

Organisering:

SV-fakultetet har syv institutter, fordelt på totalt fire administrasjoner. For tre institutter er innkjøpsfunksjonen sentralisert på fakultetsnivå, mens fire institutter gjør egne innkjøp.

Antall ansatte	Innkjøpere	Fagrekvirenter
400	7 (+4 fakturabehandlere)	2

MEDISIN

MATNAT

EIA

HF

SV

PSYKFAK

Kartleggingen avdekker variasjon på tvers av fakultetet hva gjelder rolleutøvelsen i BtB-prosessen, samt avvik fra rollebeskrivelsene i BOTT ØL standardiseringsprosjektet. 4 av 11 med innkjøperrolle gjør ikke bestillinger, og fungerer således som kontrollere. Tilsvarende er det innkjøpere som ikke behandler faktura. Arbeidsgruppen peker på utfordringer knyttet til at innkjøp og fakturabehandling er delt mellom ressurser, samt uklarheter knyttet til rolle- og ansvarsfordelingen i BtB-prosessen.

Arbeidsgruppen ser gjennom kartleggingen at BtB-arbeidet til dels kunne vært organisert på en mer hensiktsmessig måte. Samtidig etterlyser arbeidsgruppen tydeligere føringer og retningslinjer knyttet til en eventuell omstillingsprosess.

Delprosjektledelsens vurdering:

Kartleggingen avdekker en vesentlig variasjon og ustandardiserte innkjøpsroller på tvers av SV-fakultetet, noe delprosjektet vurderer som en betydelig risiko hva gjelder å oppnå standardiserte og effektive innkjøpsprosesser. Delprosjektet oppfatter at fakultetet er i prosess med å igangsette flere hensiktsmessige tiltak for å forbedre innkjøpsfunksjonen. Samtidig mener delprosjektledelsen at flere av utfordringene som arbeidsgruppen peker på har sammenheng med fakultetets organisering av innkjøpsfunksjonen, og at det vil være viktig å justere organisasjonen i henhold til prosessene og systemene.

Delprosjektet vurderer potensialet for mer effektive innkjøpsprosesser ved SV-fakultetet som høyt, og viljen til justering og omstilling som middels.

PSYKFAK

Arbeidsgruppemedlemmer:

Solfrid Johanne Sture, Kåre Helleve, Vivian Helen J. Fosse, Birte Arnesen

Kartleggingsperiode:

August – september 2022

Oppsummering:

Prosessen:

Kartleggingen avdekker ingen vesentlig gap eller utfordringer knyttet til innkjøpsprosessen på fakultetet. Arbeidsgruppen har identifisert noen forbedringspunkter som kan bidra til å effektivisere prosessen, som å sikre at rutiner for behovsinnmelding følges. Arbeidsgruppen mener det er hensiktsmessig å utforske disse momentene videre.

Organisering:

PsykFak er et relativt lite fakultet, med en tilsvarende liten innkjøpsorganisasjon. Fakultetet består av fem institutter og tre sentre, hvorav innkjøpsfunksjonen for tre av instituttene ivaretas av fakultetsadministrasjonen.

Antall ansatte	Innkjøpere	Fagrekvirenter
360	5	4

RESULTATER

MEDISIN

MATNAT

EIA

HF

SV

PSYKFAK

Roller i BtB-systemet ble ved implementering innmeldt i henhold til etablert organisering. Fakultetet har ikke senere gjennomgått eller vurdert mulige justeringer i innkjøpsorganisasjonen. Arbeidsgruppen har identifisert en sårbarhet i organiseringen i forbindelse med fravær, fordi innkjøpsfunksjonen på fakultetet ikke legger tilstrekkelig til rette for avlastning. Arbeidsgruppen mener et styrket innkjøpernettverk kan være en løsning på denne utfordringen.

Arbeidsgruppen er delt i hvorvidt de mener BtB-arbeidet kunne vært gjennomført på en mer hensiktsmessig måte, med tanke på å effektivisere og standardisere prosessen og samtidig ivareta brukerinteressene.

Delprosjektledelsens vurdering:

Kartleggingen avdekker at innkjøpsprosessen ved PsykFak i det store og det hele fungerer greit, men noen mindre justeringsbehov og – muligheter. Delprosjektledelsen mener fakultetet har et forbedringspotensial hva gjelder å etablere en enda smidigere og effektiv innkjøpsprosess, ved å gjennomgå rollefordelingen og profesjonalisere innkjøpsroller. Fakultetet har etablert flere hensiktsmessige tiltak for å styrke innkjøperfunksjonen, som delprosjektet mener at på sikt vil bidra til å redusere sårbarheten og utfordringene i innkjøperprosessen.

Delprosjektet vurderer både behovet og modenheten for justeringer i innkjøpsfunksjonen på PsykFak som middels.

OPPSUMMERING

Delprosjektet BtB har kartlagt innkjøpsprosessen fra ende-til-ende ved seks avdelinger ved UiB, i tett samarbeid med brukere og berørte interessenter. Hensikten med kartleggingene har vært å avdekke eventuelle utfordringer med dagens innkjøpsprosess, samt bistå avdelingene med å identifisere potensielle justeringsmuligheter for å forbedre og effektivisere innkjøpsfunksjonen.

Kartleggingen har avdekket flere justeringsmuligheter, både hva gjelder system, prosesser og organisering. Endringsforslag tilknyttet BtB-systemet ligger utenfor handlingsrommet til prosjektet En bedre arbeidshverdag, og er tatt videre med forvaltningsenheten for systemet.

Når det gjelder endringsbehov knyttet til prosesser, viser kartleggingene at avdelingene i hovedsak oppfatter prosessbeskrivelsene slik de foreligger fra BOTT som tydelige, tilgjengelige og tilpasset systemet. God korrelasjon mellom system og prosessbeskrivelser gjør at brukerne opplever relativt få utfordringer knyttet direkte til prosessene.

Flere av avdelingene savner et felles standard og effektivt verktøy eller system for behovsinnmelding. Det foreligger rutiner og prosesser for behovsinnmelding på UiB, men det er per i dag ingen funksjon i UNIT4 for behovsinnmelding. I tillegg peker flere av avdelingene på at opplevde svakheter i prosessen primært skyldes manuelle feil, mangelfull opplæring og mengdetrening, samt en uhenksommessig organisering av innkjøpsfunksjonen.

Kartleggingen avdekker manglende profesjonalisering av innkjøpsfunksjonen, samt av roller i innkjøpsprosessen. Delprosjektet har tidligere påpekt at det er avgjørende for gode innkjøpsprosesser at innkjøperne har god økonomi- og innkjøpskompetanse og god forståelse for prosessen fra ende-til-ende. Dette vil kun være mulig å oppnå om rollene profesjonaliseres og standardiseres, for å sikre treffsikker opplæring og nødvendig mengdetrening. (For mer informasjon, se vedlegg 1).

Ved samtlige avdelinger er det avdekket avvik fra vedtatt standard for innkjøpsfunksjonen for UiB med tanke på organisering. Et fåtall enheter vurderer likevel eksisterende funksjon som mest hensiktsmessig, mens andre avventer tydeligere krav, føringer og forventinger før igangsettelse av en eventuell omstillingsprosess. Flere avdelinger vurderer seg som svært modne for å justere organisasjonen i henhold til BtB-rammeverket, og anser dette som vesentlig for å effektivisere innkjøpsprosessen.

Det er delprosjektets vurdering at utfordringene som er identifisert i ulike deler av innkjøpsprosessen i stor grad har sammenheng med at innkjøpsfunksjonen ikke er organisert på en hensiktsmessig måte i henhold til systemet og prosessbeskrivelsene fra BOTT. Dette gjelder med tanke på rolleutøvelse, oppgavefordeling, profesjonalisering og opplæring av innkjøpsroller, samt fragmentering av innkjøpsprosessen. Det er en forutsetning for å etablere felles og effektive innkjøpsprosesser på UiB at roller og innkjøpsfunksjoner ved universitetet er standardiserte og profesjonaliserte.

ANBEFALING FOR VEIEN VIDERE FOR BTB

Anbefaling

Delprosjekt BtB anbefaler at fokuset fremover hva gjelder å standardisere og effektivisere innkjøpsprosessen på UiB blir å innrette innkjøpsorganisasjonen i henhold til gjeldende prosesser, standarder og føringer fra standardiseringsprosjekt et i BOTT ØL.

Bakgrunn

Kartleggingen viser at den største utfordringen hva gjelder å oppnå målet om felles standardiserte og effektive innkjøpsprosesser på UiB, er manglende standardisering av innkjøpsroller og uhensiktsmessig organisering av innkjøpsfunksjonen.

Styringsgruppen

Fakultetene har ansvar for implementering av vedtatte standardiserte roller og prosesser for innkjøp, og BtB anbefaler at delprosjektet har ha en støttende rolle i dette.



Steg 1
Kartlegge
og forstå

Steg 2
Rammeverk og
prosedyrer

Steg 3
Pilotere og
implementere

Mål
Felles forenklete
og effektive
prosesser

Internt notat - Prosesseiers kommentarer til innstillingene BtB EBA

Til: Styringsgruppen EBA

Fra: Kjetil Skog, prosesseier for prosessen behov til betaling

Dato: 20.06.22

I arbeidspakke BtB i initiativet En bedre arbeidshverdag, har arbeidsgruppene ved det Medisinske fakultet, Det Matematisk-Naturvitenskapelige fakultet og Eiendomsavdelingen ferdigstilt sine innstillinger. Dette notatet er prosesseier av BtB-prosessen sine vurderinger av de innkjøpsfaglige aspektene ved innstillingene. Innstillingene beskriver på en god måte hvordan enhetene har organisert BtB-prosessen og implementert rollene. Det er videre pekt noe på områder for justering. I kartleggingen er det beskrevet hvordan organiseringen avviker fra BOTT-standard.

Formålet med arbeidspakke BtB er:

1) Ruste fagrekvirenter og innkjøpere til å gjøre en best mulig jobb ved å justere organisasjonen i henhold til føringer fra Universitetsstyret. I anskaffelsesstrategien er det vedtatt at det skal gjøres en gjennomgang av innkjøpsorganisasjonen og implementere og følge opp prosesser og rollebeskrivelser fra standardiseringsprosjektet i BOTT økonomi og lønn.

2) Profesjonalisere rollene. For å kunne ivareta innkjøperfunksjonen på en god måte, må man være oppdatert på reglement og avtaler, være tilgjengelig for behovshavere og leder, samt kunne system og rutiner godt. For å få dette til må innkjøpere utøve rollen i 50-100 % av sin stilling.

I det følgende belyses noen områder fra prosesseiers ståsted:

1. BOTT-standard er det samme som har vært UiB-standard i mange år. Eneste forskjell er innkjøpergrupper.
2. Kompetansekrav for innkjøper
3. Manglende spesialisering
4. Forskjeller på rollen til fagrekvirent og innkjøper

BOTT-standard er det samme som har vært UiB-standard i mange år. Eneste forskjell er innkjøpergrupper.

BOTT-standarden er en del av BOTT-samarbeidets kvalitetsrammeverk og beskriver den enkelte arbeidsprosess, samt rollene i de enkelte prosessene. Rammeverket er lagt til grunn for oppsettet av de digitale løsningene som skal understøtte prosessene. De er også lagt til grunn for all den rollebaserte opplæringen som skal sikre rett kompetanse i organisasjonen. Det er verd å merke seg at BOTT-standarden ikke introduserer nye prosesser og roller, men er i all hovedsak en forankring av det rammeverket UiB har hatt som strategi å implementere i lang tid. Det har vært kjent at det har vært avvik til ønsket organisering, noe som er beskrevet i flere styresaker vedrørende anskaffelsesstrategien de senere årene. Det eneste området som introduseres som nytt i BOTT-standarden er etableringen av innkjøpsgrupper.

Kompetansekrav for innkjøper

En innkjøper skal ha inngående kunnskap om økonomibehandling slik som attestering, MVA, anleggsregistrering, periodisering m.m. En skal også ha inngående kunnskap om innkjøp slik som UiBs avtaler med sine leverandører og hvordan og når disse skal benyttes, samt om lov og forskrift om offentlige anskaffelser (LOA/FOA). I tillegg skal innkjøperen ha god systemkompetanse (Unit4 ERP). For en mer detaljert beskrivelse av kravene til rollen innkjøper, se [rollebeskrivelsen](#) på BOTT-samarbeidet.no.

Kompetansen beskrevet over er en nøkkel for profesjonalisering av tjenesten. I innstillingene kommer det godt frem at behovet for at en innkjøper har økonomikompetanse er tillagt stor vekt, mens den innkjøpsfaglige kompetansen og den samlede prosesskompetansen ikke synes tilstrekkelig vektlagt. Innkjøperkompetansen er avgjørende for å at innkjøper skal kunne støtte de ansatte, samt sikre at Universitetet i Bergen dekker sine behov gjennom kjøp med rett kvalitet og kost innenfor de lover og forskrifter som er styrende.

Konsekvenser ved manglende innkjøpsfaglig kompetanse hos innkjøpere:

- Dårlig behovsdekning til ansatte
 - o Innkjøperne er ikke i stand til å gi nødvendig støtte til ansatte, som derfor må bruke sin tid på administrative oppgaver uten opplæring. Dette gir ineffektivt og lav kvalitet.
- Manglende støtte til sluttbruker medfører også ofte feil i prosess. Et godt eksempel er den økende bruk av refusjoner som skaper et stort merarbeid på lønn.
- I tillegg til feil og ineffektiv tidsbruk handles det utenfor avtaler og uten kontraktsfestede betingelser
- Feil bruk av avtaler og manglende lojalitet til rammeavtaler

Det er også viktig å nevne at all opplæring er basert på de standardiserte prosessene og rollebeskrivelsene.

Manglende spesialisering

I innstillingen kommer det i liten grad frem utfordringene som er knyttet til manglende spesialisering for innkjøper. Manglende spesialisering er en kritisk faktor for utførelse av oppgaver i en kompleks systemløsning som UNIT4. Konsekvensene og merkostnadene som følge av dette er økt tidsbruk og flere feil.

Forskjeller på rollene fagrevirent og innkjøper

Fagrevirenten skal være et supplement til innkjøper innen områder hvor det kreves en faglig spisskompetanse. Dette kan være ved innkjøp av varer og tjenester til laboratorier etc. For en detaljert beskrivelse av rollen fagrevirent, se [rollebeskrivelsen](#) på BOTT-samarbeidet.no.

Kartleggingen av btb-prosessen og innstillingene fra de ulike enhetene viser at man nok ikke har lyktes i å formidle tilstrekkelig innholdet i de forskjellige rollene når det gjelder oppgaver, ansvar og myndighet. Fagrevirentene innehar i dag god kompetanse innen sitt spesifikke fagfelt. Innkjøperne sitter på sin side med god økonomikompetanse. Det er imidlertid få på enhetene som besitter totalkompetansen som kreves av en innkjøper innen samtlige kompetansefelt: økonomi, innkjøp og systemløsning. Dette fører igjen til at behovshaver får en dårligere tjeneste og at UiB ikke opptrer som en profesjonell offentlig innkjøper. Dagens organisering fører også til at fagrevirentene får mindre tid til faglige aktiviteter fordi de bruker tid på administrative innkjøp som ikke krever fagspesifikk kompetanse.

Selv om fagrevirentene i praksis har oppgaver og ansvar som skal tilligge innkjøperrollen, treffes ikke disse av opplæringstilbud knyttet til innkjøpsfaget. Brukerne har også svært ulik faglig bakgrunn og kompetanse, noe som gjør det krevende å legge opplæringen på et nivå som treffer alle.



uib.no