



NHO/KS NASJONALT PROGRAM
FOR LEVERANDØRUTVIKLING

Gevinstanalyse – bruk av
metode for innovative offentlige
anskaffelser

KUNDE

NHO/KS Nasjonalt program for leverandørutvikling

KONTAKTPERSON

Tore Andre Sines

TEMA

Gevinstanalyse

SELSKAP

Analyse og Strategi og Multiconsult

FORFATTERE

Bård Vestøl Birkedal, Therese Holm Thorvaldsen, Kaj W. Halvorsen og Tom Løkkeberg (Multiconsult)

DATO

November 2014

INNHold

1	Sammendrag for beslutningstagere	5
2	Sammendrag.....	6
3	Innledning.....	9
3.1	<i>Kort om metode for innovative offentlige anskaffelser</i>	<i>9</i>
4	Metode for gjennomføring av gevinstanalyser	10
4.1	<i>Innkjøpsspesifikke gevinster.....</i>	<i>11</i>
4.1.1	<i>Investeringer og gevinster i innkjøpsprosessen:</i>	<i>11</i>
4.1.2	<i>Kostnader og gevinster tilknyttet selve innkjøpet</i>	<i>12</i>
4.1.3	<i>Øvrige Kostnader og gevinster knyttet til driften</i>	<i>12</i>
4.2	<i>Overføringsverdi til egen innkjøperorganisasjon</i>	<i>12</i>
4.3	<i>Overføringsverdi til øvrige innkjøp og helhetlig samfunnsverdi</i>	<i>12</i>
4.4	<i>Utvikling og spredning av metodikken</i>	<i>13</i>
4.5	<i>Verdisetting av gevinster og fremgangsmetode</i>	<i>13</i>
4.5.1	<i>Verdisetting av gevinster</i>	<i>13</i>
5	Gevinstanalyse kampen omsorg+.....	15
5.1.1	<i>Kort presentasjon av innkjøpet og analysemal.....</i>	<i>15</i>
5.2	<i>innkjøpsprosessen</i>	<i>16</i>
5.2.1	<i>Arbeidstimer i gjennomføring av innkjøpet.....</i>	<i>16</i>
5.2.2	<i>Kvalitet i markedshenvendelsen.....</i>	<i>16</i>
5.2.3	<i>Læring og erfaringer gjennom innkjøpsprosessen</i>	<i>16</i>
5.3	<i>innkjøpet og drift.....</i>	<i>17</i>
5.3.1	<i>Pris på det konkrete innkjøpet</i>	<i>17</i>
5.3.2	<i>Kvalitet – bedre produkt for bruker.....</i>	<i>17</i>
5.3.3	<i>Kvalitet – bedre produkt for innkjøper.....</i>	<i>19</i>
5.4	<i>Øvrige driftskostnader i livsløp</i>	<i>20</i>
5.5	<i>overføringsgevinster øvrige innkjøp i Oslo kommune</i>	<i>20</i>
5.5.1	<i>Innkjøpsprosess</i>	<i>20</i>
5.5.2	<i>Bedre produkt.....</i>	<i>21</i>
5.5.3	<i>Billigere produkt</i>	<i>22</i>
5.6	<i>Overføringsgevinster til øvrige innkjøp</i>	<i>22</i>
5.6.1	<i>innkjøpsprosess i øvrige innkjøp.....</i>	<i>22</i>
5.6.2	<i>Innkjøpet og driften ved øvrige innkjøp</i>	<i>23</i>
5.7	<i>utvikling av metoden.....</i>	<i>23</i>
5.8	<i>helhetlige samfunns effekter.....</i>	<i>23</i>
5.9	<i>Oppsummering Omsorg+</i>	<i>24</i>
6	Gevinstanalyse sentralt driftsanlegg Stavanger kommune	26
6.1	<i>Kort presentasjon av innkjøpet og analysemal</i>	<i>26</i>
6.1.1	<i>innkjøpsprosessen</i>	<i>27</i>
6.1.2	<i>Arbeidstimer i gjennomføring av innkjøpet.....</i>	<i>27</i>

6.1.3	Kjennskap til markedet	28
6.1.4	Læring og erfaringer gjennom innkjøpsprosessen	28
6.2	<i>innkjøp og drift</i>	28
6.2.1	Pris på det konkrete innkjøpet	28
6.2.2	Kvalitet – bedre produkt for bruker	28
6.2.3	Kvalitet – bedre produkt for innkjøper	29
6.3	<i>Overføringsverdi øvrige innkjøp i Stavanger kommune</i>	29
6.3.1	Innkjøpsprosess	29
6.3.2	bedre og billigere produkt	30
6.4	<i>overføringsverdi til øvrige innkjøp</i>	30
6.4.1	Innkjøpsprosess i totalmarkedet	30
6.4.2	Innkjøpet i totalmarkedet	30
6.5	<i>utvikling av metoden</i>	31
6.6	<i>Helhetlig samfunnsutvikling</i>	31
6.7	<i>Oppsummering sentralt driftsanlegg Stavanger kommune</i>	31

1 SAMMENDRAG FOR BESLUTNINGSTAGERE

Første del av denne rapporten presenterer en metode for gjennomføring av gevinstanalyser der Metode for innovative offentlige anskaffelser har blitt benyttet. I del to gjennomfører vi gevinstanalyser basert på denne metoden på to ulike innkjøp.

Metoden for innovative offentlige anskaffelser handler om å fremme innovasjon og nyskaping. Dette forsøkes oppnådd blant annet gjennom kravspesifikasjoner som er funksjonelt orienterte, heller enn teknisk orienterte og tett involvering av leverandørene. En innovativ innkjøpsprosess starter med en grundig behovskartlegging og en tidlig dialog med markedet. Slik kan innkjøper få informasjon om hva som finnes i markedet og hva slags mulige løsninger som kan utvikles. Måten oppdraget blir skildret på i konkurransegrunnlaget, er spesielt viktig for å åpne for innspill fra leverandørene og dermed fremme innovasjon. Blant annet bør kravspesifikasjonen være funksjonell og basert på identifiserte behov.

Metoden for gevinstanalyse følger to dimensjoner. Den ene dimensjonen er innkjøpsfasene, der vi ser på prosessen bak innkjøpet, det foretatte innkjøpet og selve driften. Det vil variere fra innkjøp til innkjøp hvor gevinstpotensialet er størst. Den andre dimensjonen er overføringsverdi, der vi både ser på gevinsten knyttet til det konkrete innkjøpet, og gevinsten knyttet til å kunne overføre denne læringen/effekten til andre innkjøp lokalt og til resten av samfunnet.

Så langt det lar seg gjøre forsøker vi å få frem en konkret gevinst i kroner og øre. For forhold hvor dette ikke lar seg gjøre, tar vi utgangspunkt i Finansdepartementet og Staten Vegvesens veileder for ikke-prissatte gevinster. Her kan man ved å se på betydning og omfang innen et tema, få opp aktuelle konsekvenser som strekker seg på en skala fra meget stor positiv konsekvens (++++) til meget stor negativ konsekvens (----). Dette forutsetter at innkjøpet vurderes opp mot noen alternativ. I analysen ses gevinster opp mot et eller begge (avhengig av det enkelte innkjøps forutsetninger) av følgende alternativ:

Alternativ 1: Situasjonen om innkjøpet ikke hadde vært gjennomført

Alternativ 2: Situasjonen om innkjøpet hadde fulgt en ordinær innkjøpsprosess

I rapporten har vi brukt metoden for å analysere gevinster for innkjøpet av velferdsteknologi på Kampen Omsorg+ i Oslo kommune, og innkjøpet av sentralt driftsanlegg i Stavanger kommune.

På Kampen i Oslo var det ikke aktuelt å ikke gjennomføre innkjøpet, og gevinsten beregnes opp mot alternativ 2: Situasjonen om innkjøpet hadde fulgt en ordinær innkjøpsprosess. Det er noe usikkerhet rundt tallene, men vi anslår en tallfestet gevinst mellom 2,25 mill kr og 8,5 mill kr. Dette er primært knyttet til økt kvalitet i produktet og ringvirkninger ved andre innkjøp i Oslo kommune. I tillegg finner vi ikke-prissatte gevinster gjennom alle trinnene i analysemalen. På selve innkjøpet er det viktige gevinster knyttet til trygghet og sosial deltagelse. Den største gevinsten er knyttet til utvikling av innkjøpsprosessen i Oslo kommune og metoden som helhet, hvor vi anslår en meget stor positiv gevinst (++++). I tillegg har innkjøpet hatt stor overføringsgevinst til andre kommuner som har gjort lignende innkjøp (+++).

I Stavanger kommune var det en forutsetning at innkjøpet ikke hadde blitt gjennomført hadde de ikke fått kjennskap til metode for innovative offentlige anskaffelser. Gevinsten av innkjøpet beregnes derfor opp mot dersom innkjøpet ikke hadde vært gjennomført. Det har vært relativt store kostnader ved selve innkjøpet og innkjøpsprosessen, men i et livsløp finner vi likevel en total tallfestet gevinst mellom 9,3 mill kr og 24,5 mill kr. Gevinsten kommer primært fra redusert energiforbruk. Løsningen i Stavanger er ikke på plass før i februar 2015, så tallene baserer seg kun på en antatt reduksjon. Vi finner videre ikke-prissatte gevinster i alle fasene, men her er det ikke det samme utslaget. Det er først og fremst med tanke på utvikling av metodikken at innkjøpe får en betydelig konsekvens. Her vurderes det til meget stor positiv konsekvens (++++).

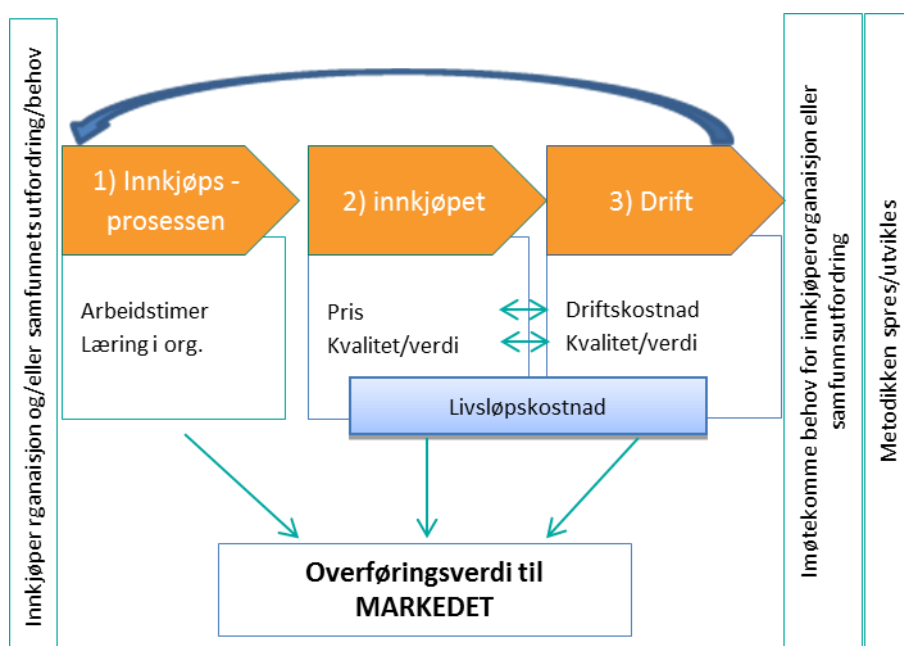
2 SAMMENDRAG

Analyse & Strategi har siden 2011 følgevaluert NHO/KS Nasjonalt program for leverandørutvikling. Det er til nå gjennomført pilotevalueringer av omlag 20 offentlige innkjøpsprosesser som har fulgt metodikken til programmet, en midtveidevaluering av programmet, og en egen analyse som løftet frem samfunnseffekter av programmet. Evalueringsarbeidet viser at innovative offentlige anskaffelser er satt på dagsorden, og at både innkjøps- og leverandørsiden ser gevinster av ny praksis.

Metoden for innovative offentlige anskaffelser handler om å fremme innovasjon og nyskaping. Dette forsøkes oppnådd blant annet gjennom kravspesifikasjoner som er funksjonelt orienterte, heller enn teknisk orienterte og tett involvering av leverandørene. En innovativ innkjøpsprosess starter med en grundig behovskartlegging og en tidlig dialog med markedet. Slik kan innkjøper få informasjon om hva som finnes i markedet og hva slags mulige løsninger som kan utvikles. Måten oppdraget blir skildret på i konkurransegrunnlaget, er spesielt viktig for å åpne for innspill fra leverandørene og dermed fremme innovasjon. Bant annet bør kravspesifikasjonen være funksjonell og basert på identifiserte behov.

For å avdekke tydeligere hvilke gevinster konkrete som kommer av å benytte metode for innovative offentlige anskaffelser gjør vi i denne studien et dypdykk i to piloter som tidligere er evaluert.

Vår metode for gevinstanalyse følger to dimensjoner. Den ene dimensjonen er innkjøpsfasene, der vi ser vi på prosessen bak innkjøpet, det foretatte innkjøpet og selve driften. Det vil variere fra innkjøp til innkjøp hvor gevinstpotensialet er størst, men gevinster og investeringer kan finnes i faser som er illustrert i figuren under. Den andre dimensjonen er overføringsverdi, der vi både ser på gevinsten knyttet til det konkrete innkjøpet, og gevinsten knyttet til å kunne overføre denne læringen/effekten til andre innkjøp lokalt og til resten av samfunnet.



For kartlegging av gevinstene setter vi opp to alternativer innkjøpsprosessen vurderes opp mot

Alternativ 1: Situasjonen om innkjøpet ikke hadde vært gjennomført

Alternativ 2: Situasjonen om innkjøpet hadde fulgt en ordinær innkjøpsprosess

Siden varen, tjenesten eller løsningen som kjøpes inn ved metode for innovative offentlige anskaffelser kan være alt fra binders til konsulenttjenester vil det være stor variasjon knyttet til hvilke parametere man vil se etter ved analyse av gevinster. Det må også understrekes at de fleste innkjøp som er gjennomført etter metoden fortsatt er ganske ferske. Gevinsten blir derfor en kombinasjon av aktørenes opplevd nytteverdi/kvalitetsheving, antagelser om fremtidige gevinster, og faktiske økonomiske gevinster.

Så langt det er mulig vil vi søke å få frem konkrete tall på besparelser for de enkelte innkjøpene, men mange av gevinstene vil være av ikke-prissatt karakter. For å vurdere denne typen gevinster tar vi utgangspunkt i Finansdepartementet og Statens Vegvesens veileder i vurdering av ikke-prissatte konsekvenser¹. Første trinn i metoden er å vurdere *betydningen* eller *verdien* av det som påvirkes at et tiltak (liten- middels- eller stor betydning). Dette innebærer alle forventede endringer som kan tilbakeføres til gjennomføring av metode for innovative offentlige anskaffelser. Deretter vurderes *omfanget* av de endringene som er forventet innenfor området som er vurdert (fra lite til stort omfang av både positive og negative virkninger). Med omfang mener vi graden av endringer som tiltaket medfører. Avslutningsvis anslås virkningers *konsekvenser* innenfor det aktuelle området. Konsekvensen finnes ved å sammenholde områdets betydning med omfanget av tiltaket.

Gevinstanalyse Kampen Omsorg+

På Kampen i Oslo var det ikke aktuelt å ikke gjennomføre innkjøpet. Gevinsten beregnes derfor opp mot alternativ 2: Situasjonen om innkjøpet hadde fulgt en ordinær innkjøpsprosess. Det er noe usikkerhet rundt tallene, men vi anslår en tallfestet gevinst mellom 2,25 mill kr og 8,5 mill kr. Dette er primært knyttet til økt kvalitet i produktet og ringvirkninger ved andre innkjøp i Oslo kommune. I tillegg har vi påvist en lang rekke gevinster sett opp mot å gjøre innkjøpet etter en normal innkjøpsprosess som vi av ulike årsaker ikke har grunnlag for å tallfeste. I tabellen nedenfor oppsummeres konsekvensen etter metodikk for verdisetting av ikke-prissatte konsekvenser, opp mot å ha gjennomført innkjøpet etter en konvensjonell innkjøpsmetode. Som vi ser kan vi påvise gevinster fra både innkjøpsprosess og selve innkjøpet. Innkjøpet har videre hatt stor overføringsverdi til andre innkjøp i Oslo kommune, og i andre kommuner. Til slutt har innkjøpet også vært viktig for å utvikle leverandørutviklingsmetoden, og for å bedre kunne møte fremtidens utfordringer i velferdssektoren.

Potensiell gevinst/ tap	Gevinster sett opp mot alternativet å gjennomføre innkjøpet uten metode for innovative offentlige anskaffelser.	
Innkjøpsprosess	Arbeidstimer	Tallfestet
	Kvalitet i markedshenvendelse	++
	Læring i egen organisasjon	+++
Innkjøpet	Pris	0
	Kvalitet, bruker - trygghet	+++
	Kvalitet bruker – sosial deltagelse	++
	Kvalitet bruker – økt aktivitet	Tallfestet
	Kvalitet, innkjøper	Tallfestet
Drift av innkjøpet	Øvrig drift	++
Øvrige innkjøp Oslo kommune	Innkjøpsprosess	++++
	Bedre produkter	+++
	Billigere produkt	0
Innkjøpsprosess i totalmarkedet	Innkjøpsprosess – kvalitet	++
	Innkjøpsprosess - arbeidstimer	0
	Innkjøpsprosess - Læring i egen organisasjon	+++
Innkjøpet og drift i total markedet	Innkjøpet – bedre produkt	+++
	Innkjøpet – billigere produkt	+
Utvikling av metoden og rustet til å møte fremtiden	Metodeutvikling	++++
	Samfunnet som helhet bedre rustet til å møte fremtiden	+++

¹ http://www.regjeringen.no/upload/FIN/Vedlegg/okstyring/Veileder_i_samfunnsokonomiske_analyser.pdf

Gevinstanalyse sentralt driftsanlegg Stavanger kommune

I Stavanger kommune var det en forutsetning at innkjøpet ikke hadde blitt gjennomført dersom de ikke hadde fått kjennskap til metode for innovative offentlige anskaffelser. Gevinsten av innkjøpet beregnes derfor opp mot dersom innkjøpet ikke hadde vært gjennomført. Det har vært relativt store kostnader ved selve innkjøpet og innkjøpsprosessen, men i et livsløp finner vi likevel en total tallfestet gevinst mellom 9,5 mill kr og 24,5 mill kr. Gevinsten kommer primært fra redusert energiforbruk. Løsningen i Stavanger er ikke på plass før i februar, så tallene baserer seg kun på en antatt reduksjon. Vi finner videre ikke-prissatte gevinster i alle fasene i malen her også, men her er det ikke det samme utslaget som på Kampen.

Potensiell gevinst/ tap	Gevinster sett opp mot alternativet å gjennomføre innkjøpet uten metode for innovative offentlige anskaffelser	
Innkjøpsprosess	Arbeidstimer	Tallfestet
	Kvalitet i markedshenvendelse	+++
	Læring i egen organisasjon	+
Innkjøp og drift	Pris	Tallfestet
	Kvalitet, bruker	++
	Kvalitet, innkjøper	Tallfestet
Øvrige innkjøp Stavanger kommune	Innkjøpsprosess	+
	Bedre og billigere produkt	0
Innkjøpsprosess i totalmarkedet	Innkjøpsprosess	+
Innkjøpet og drift i total markedet	Bedre og billigere produkt	+
Utvikling av metoden og rustet til å møte fremtiden	Metodeutvikling	++++
	Samfunnet som helhet bedre rustet til å møte fremtiden	+

3 INNLEDNING

Analyse & Strategi har siden 2011 følgevaluert NHO/KS Nasjonalt program for leverandørutvikling. Det er til nå gjennomført pilotevalueringer av omlag 20 offentlige innkjøpsprosesser som har fulgt metodikken til programmet, en midtveisevaluering av programmet, og en egen analyse som løftet frem samfunnseffekter av programmet. Evalueringsarbeidet viser at innovative offentlige anskaffelser er satt på dagsorden, og at både innkjøps- og leverandørsiden ser gevinster av ny praksis.

For å avdekke tydeligere hvilke gevinster som kommer av å benytte metode for innovative offentlige anskaffelser i stedet for ordinær innkjøpsprosess gjør vi i denne studien et dyppdykk i to piloter som er evaluert, for å analysere konkrete gevinster.

I rapporten presenteres en gevinstanalyse av innkjøpet av velferdsteknologi på Kampen Omsorg+ i Oslo kommune, og innkjøpet av et sentralt driftssystem i Stavanger kommune. Analysene bygger delvis på tidligere arbeid i følgeevalueringen, men det er også gjort et betydelig datainnsamlingsarbeid med et eksplisitt fokus på gevinster. I tillegg til de to konkrete gevinstanalysene, presenterer vi i rapporten en mal for gjennomføring av gevinstanalyser på lignende innkjøpsprosesser.

3.1 KORT OM METODE FOR INNOVATIVE OFFENTLIGE ANSKAFFELSER

NHO/KS Nasjonalt Program for Leverandørutvikling skal bidra til at offentlige anskaffelser i større grad stimulerer til innovasjon og verdiskaping. I Programmets *Strategidokument og programbeskrivelses* blir leverandørutvikling beskrevet på følgende måte:

Leverandørutvikling kan forstås som et samspill mellom det offentlige og leverandører, hvor det offentlige tilrettelegger anskaffelsesprosesser som utfordrer og utvikler leverandørenes innovasjons- og konkurransevne, slik at de er i stand til å dekke oppdragsgivers fremtidige behov og dermed sikrer en bedre utnyttelse av samfunnets ressurser.

Metode for innovative offentlige anskaffelser er særlig aktuell der en innkjøper skal kjøpe et produkt eller en tjeneste hvor man er usikker på hvilke muligheter markedet gir. Hovedtanken er at man gjennom en bred dialog med markedet får kjennskap til hva som er mulig og utformer funksjonelle kravspesifikasjoner, hvor leverandøren får større teknisk frihet. Steg for steg tar metodikken deg gjennom å identifisere behov, planlegge og organisere innkjøp, å gjennomføre en bred dialog med markedet, å gjennomføre konkurransen og til slutt hvordan man skal implementer og følge opp innkjøpet. Metodikken og programmet presenteres nærmere på www.leverandorutvikling.no.

4 METODE FOR GJENNOMFØRING AV GEVINSTANALYSER

I dette kapittelet beskriver vi en generell metode for gjennomføring av gevinstanalyser. Metoden er ment som et verktøy som kan benyttes på samtlige eksisterende og fremtidige innkjøpsprosesser der metode for innovative offentlige anskaffelser har blitt benyttet.

Direktoratet for økonomistyring (DFØ) definerer i sin nye veileder for gevinstrealisering² en gevinst som en *effekt* som blir sett på som positivt for minst en interessent. Effekt defineres som en forandring i tilstand hos brukeren eller i samfunnet som har oppstått som følge av et tiltak. Gevinster kan altså være knyttet til alt fra en enkelt bruker av en tjeneste, til større samfunnsmessige effekter. Viktige gevinster kan også være knyttet til selve aktiviteten som gjennomføres, for eksempel ved endrede arbeidsmetoder eller ved tid spart på en arbeidsprosess. Ved utforming av en generell metode er det viktig å poengtere at selv om vi ser en effekt er det ikke sikkert dette skyldes den innkjøpsprosessen man skal undersøke. I en gevinstanalyse må man derfor forsøke å isolere gevinsten fra innkjøpsprosessen, og vurdere dette opp mot andre potensielle bidrag.

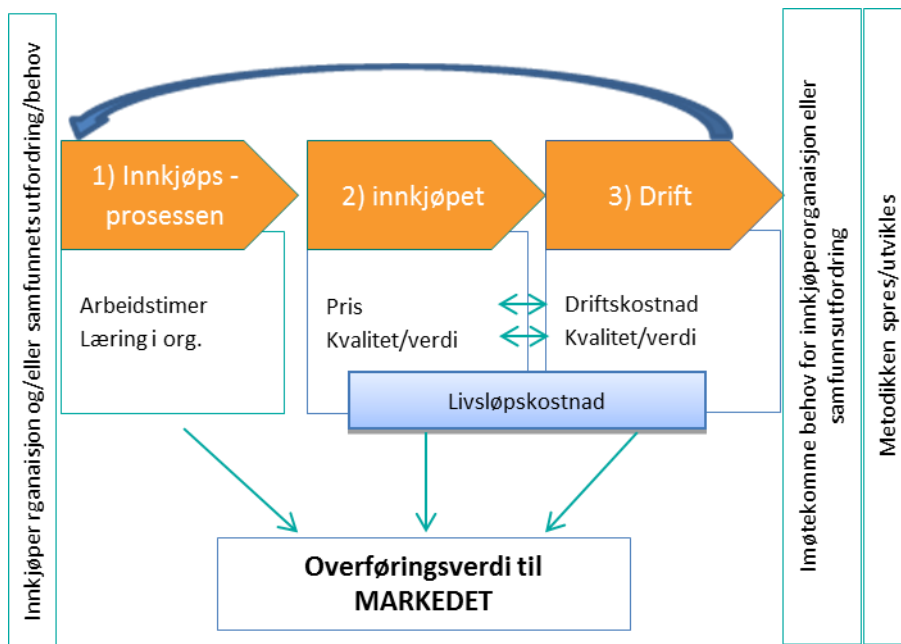
Ved bruk av metode for innovative offentlige anskaffelser legges det i dag ikke opp til noen definering på forhånd av konkrete kriterier eller indikatorer for hva gevinsten av det enkelte innkjøpet skal være. Ved gjennomføring av en gevinstanalyse må man derfor ta utgangspunkt i hvilke generelle gevinster man kan forvente på tvers av bruken av metode for innovative offentlige anskaffelser. Alle innkjøp er unike og har ulike behov som skal imøtekommes, unike forutsetninger og ulike mulige gevinster. I figur 1 (neste side) har vi skisserte opp noen generelle gevinster vi ser for oss at man kan få ut ved å bruke metodikken.

For den enkelte gevinstanalyse må man definere hvilke behov som skal imøtekommes ved innkjøpet og skape oversikt over gjeldende forutsetninger, for så å kunne følge interessante spor innenfor de ulike temaene. For å i fremtiden kunne gjøre mer presise studier av gevinster vil det være viktig at man allerede før oppstart av innkjøpsprosessen definerer behovene og hvilke effekter man søker å oppnå gjennom innkjøpet. Hvis man har dette klart for seg kan man videre identifiserer noen konkrete indikatorer man vil følge over tid. Det vil også være viktig at man i fremtidige prosesser gjennomfører en nullpunktsanalyse for å kunne ha et best mulig sammenligningsgrunnlag.

Vår metode for gevinstanalyse følger to dimensjoner. Den ene dimensjonen er innkjøpsfasene, der vi ser vi på prosessen bak innkjøpet, det foretatte innkjøpet og selve driften. Det vil variere fra innkjøp til innkjøp hvor gevinstpotensialet er størst, men gevinster og investeringer kan finnes i fasene som er illustrert i figuren under. Den andre dimensjonen er overføringsverdi, der vi både ser på gevinsten knyttet til det konkrete innkjøpet, og gevinsten knyttet til å kunne overføre denne læringen/effekten til andre innkjøp lokalt og til resten av samfunnet.

I gevinstanalysen settes det videre som en forutsetning at spredning av metode for innovative offentlige anskaffelser er et gode, og spredning/utvikling av metodikken settes opp som en mulig gevinst.

² <http://www.dfo.no/no/Om-DFO/Om-DFO/Aktuelt/Ny-veileder-i-gevinstrealisering/>



Figur 1 Generisk mal for gevinstanalyser

For kartlegging av gevinstene setter vi opp to alternativer som innkjøpsprosessen vurderes opp mot.

Alternativ 1: Situasjonen om innkjøpet ikke hadde vært gjennomført

Alternativ 2: Situasjonen om innkjøpet hadde fulgt en ordinær innkjøpsprosess

Gevinstanalysen har som hovedmål å se på gevinster utløst ved å ha brukt metode for innovative offentlige anskaffelser i innkjøpsprosessen. Hovedfokus legges derfor på nåsituasjonen, og resultatene sammenlignes med de to alternative situasjonene.

Under følger en overordnet gjennomgang av hva man normalt vil se etter i de enkelte fasene. Siden varen, tjenesten eller løsningen som kjøpes inn g metode for innovative offentlige anskaffelser kan være alt fra binders til konsulenttjenester vil det være stor variasjon knyttet til hvilke parametere man vil se etter ved analyse av gevinster. Det må også understrekes at de fleste innkjøp som er gjennomført etter metode for innovative offentlige anskaffelser fortsatt er ganske ferske. Gevinsten blir derfor en kombinasjon av aktørenes opplevd nytteverdi/kvalitetsheving, antagelser om fremtidige gevinster, og faktiske økonomiske gevinster.

4.1 INNKJØPSSPESIFIKKE GEVINSTER

4.1.1 INVESTERINGER OG GEVINSTER I INNKJØPSPROSESSEN:

Generelt vil størrelsen på gevinsten og investeringen i innkjøpsprosessen avhenge av om metode for innovative offentlige anskaffelser har blitt gjort før på samme produkt, og om innkjøperen har gjort det før.

Vi vil her for det første se på arbeidsinnsats i innkjøpsprosessen. Innkjøpsprosessen vil normalt, særlig de første gangene en organisasjonen gjennomfører den, være mer omfattende og kostnadskrevende enn en normal innkjøpsprosess både for innkjøper og leverandør. Normalt vil den derfor ha en negativ konsekvens i tid, kroner og øre. En slik prosess regnet i kroner og øre må derfor sees på som en *investering* når metode for innovative offentlige anskaffelser benyttes. Størrelsen på investeringen vil avhenge av innkjøpers erfaring med metodikken.

Samtidig er det flere gevinster som potensielt kan utløses allerede i innkjøpsprosessen. Vi legger derfor, for det andre, særlig vekt på verdien av at man som innkjøper gjennom prosessen har fått mer kunnskap om markedet, og at man har blitt trygg på at man har en tilstrekkelig oversikt over hva markedet kan tilby. For det tredje vil vi her også legge vekt på læring

og kunnskapsutvikling for deltagende aktører på innkjøpssiden, samt innovasjon hos leverandørene dersom de har levert noe nytt, noe på en ny måte, eller at det har krevd en ny/annen form for organisering hos dem.

4.1.2 KOSTNADER OG GEVINSTER TILKNYTTET SELVE INNKJØPET

Gevinsten av innkjøpet må sees i sammenheng med driften og livssyklusen til produktet. Størrelsen på investeringen som er foretatt ved selve innkjøpet er interessant for å sammenligne med alternativet kommunen antagelig hadde fått ved å gjennomføre en ordinær innkjøpsprosess, eller ved ikke å ha gjennomført innkjøpet.

Ofte kan innovative innkjøpsprosesser føre til at man anskaffer helt andre løsninger enn man opprinnelig så for seg. Dette fordi man har gitt leverandørene anledning til å levere tilbud på en funksjonell – ikke teknisk - kravspesifikasjon. Metodikken gir markedet større frihet til å tilby løsninger som kan løse de funksjonelle kravene innkjøper står overfor. Dette åpner for gevinster som for eksempel mer effektive løsninger enn innkjøper hadde kunnskap om på forhånd.

4.1.3 ØVRIGE KOSTNADER OG GEVINSTER KNYTTET TIL DRIFTEN

I denne fasen skal vi se på kostnader og gevinster knyttet til driften av det som er anskaffet. Alle utgifter forbundet med den løpende driften av en virksomhet er driftskostnader. Dersom disse er lavere enn hva man ville fått ved å gjennomføre innkjøpet etter normal prosess, eller ved ikke å gjennomføre innkjøpet, har man en positiv gevinst.

Videre vil det være viktige å se nærmere på gevinster knyttet til kvalitet i produktet, både for bruker og for innkjøper. Kvalitet behandles både gjennom opplevde nytteverdi av det som er anskaffet, og gjennom hvilke økonomiske besparelser investeringen fører til når hele anskaffelsens levetid tas med i beregning. Gevinster oppstår når vi får samme kvalitet til en lavere pris, eller høyere kvalitet til samme pris.

I studien av gevinster er det videre viktig å understreke at man er åpen for et bredt spekter av bunnlinjer. Ved økt kvalitet i omsorgstjenester vil man for eksempel kunne få økt trivsel og enklere arbeidshverdag for ansatte og mindre behov for ressurskrevende tiltak.

4.2 OVERFØRINGSVERDI TIL EGEN INNKJØPERORGANISASJON

Det å ha gjennomført metode for innovative offentlige anskaffelser kan videre ha gevinster for innkjøperorganisasjonen ved at deltagere i prosessen:

- tar med seg det man har lært til andre innkjøp
- man har fått utarbeidet en funksjonell kravspesifikasjon som andre innkjøp i samme organisasjon kan trekke erfaringer fra
- man kan bygge videre på det innkjøpet som er foretatt

Dette kan blant annet skje ved at prosjektdeltagere deltar i andre innkjøp, at de på en formell eller uformell måte deler erfaringer med andre i organisasjonen, eller også at erfaringene bidrar direkte til en endring av organisasjonens innkjøpsstrategi.

4.3 OVERFØRINGSVERDI TIL ØVRIGE INNKJØP OG HELHETLIG SAMFUNNSVERDI

Analyse av gevinstene for øvrige innkjøp baseres på de gevinster/effekter man har identifisert for en enkelt anskaffelse, og så skaleres denne gevinsten opp, basert på antakelser om hvor mange lignende anskaffelser som kan forventes gjennomført. Ved å skalere opp gevinstene fra undersøkelsene vil vi kunne si noe om forventete gevinster for et større marked. Ved overføring til totalmarkedet vil vi vurdere effekter i de tre fasene; innkjøpsprosessen, innkjøpet og drift.

Når det gjelder innkjøpsprosessen vil det være naturlig å ta hensyn til flere faktorer, f.eks hvor stort gjennomslag innovative anskaffelser får i fremtiden. Dette kan være en parameter som øker over tid. En annen ting er, som nevnt innledningsvis, at de prosess-spesifikke investeringene kan forventes å avta over tid, etter hvert som man utvikler metode og blir mer effektive, f.eks ved gjenbruk av kravspesifikasjoner, og at innkjøper har erfaring med metode for innovative offentlige anskaffelser.

For produkter med direkte overføringsverdi til markedet, det vil si at flere kan benytte mer eller mindre samme kravspesifikasjon for å løse tilsvarende utfordring, bør denne investeringen bli minimal.

For pris og kvalitet på selve innkjøpet og driften av dette vil vi ta utgangspunkt i graden av innovasjon i det konkrete innkjøpet og hvilken verdi dette har for å utvikle produktene innen et tjenesteområde.

4.4 UTVIKLING OG SPREDNING AV METODIKKEN

Utvikling og spredning av metodikken ses på som et gode, og en viktig gevinst ved gjennomføring av innkjøpet er derfor også lærdommene og erfaringene nasjonalt program for leverandørutvikling har kunnet trekke ut av innkjøpet. Her er det viktig å få frem i hvilken grad programmet har kunnet bruke dette som et godt eksempel og inspirere andre til å gjennomføre innkjøp etter metode for innovative offentlige anskaffelser. Det er viktig å understreke at det her skiller mellom spredning av tjenester og innkjøp i totalmarkedet, og erfaringer knyttet til selve metoden.

4.5 VERDISSETTING AV GEVINSTER OG FREMGANGSMETODE

Fordi det er stor forskjell mellom innkjøpene, vil det være en betydelig variasjon med tanke på hvilke konkrete gevinster man kan finne. Nedenfor har vi satt opp en trinnvis tilnærming til metoden.

Trinn 1: Kartlegge bakgrunn for innkjøpene med forutsetninger og målsetninger. Herunder vil det også være viktig å få klarhet i hvilke alternative tilnærminger innkjøper stod ovenfor for å kunne vite hvilke alternative scenarioer gevinstene kan vurderes mot. Var det et alternativ å ikke gjennomføre innkjøpet? Hadde man gjennomført det uten metode for innovative offentlige anskaffelser?

Trinn 2: Overordnet kartlegging av hva man konkret har fått ut av metode for innovative offentlige anskaffelser, og hvordan situasjonen hadde vært dersom man hadde gjennomført innkjøpet etter normal prosess eller ikke gjennomført innkjøpet.

Trinn 3: Identifiser konkrete differanser mellom alternativene/situasjonene, og kartlegge hvor stor andel av differansen som kan tilegnes metode for innovative offentlige anskaffelser. Her er det viktig å kartlegge andre mulige årsaksforklaringer.

Trinn 4: Kartlegge mulighet for å prissette gevinstene.

4.5.1 VERDISSETTING AV GEVINSTER

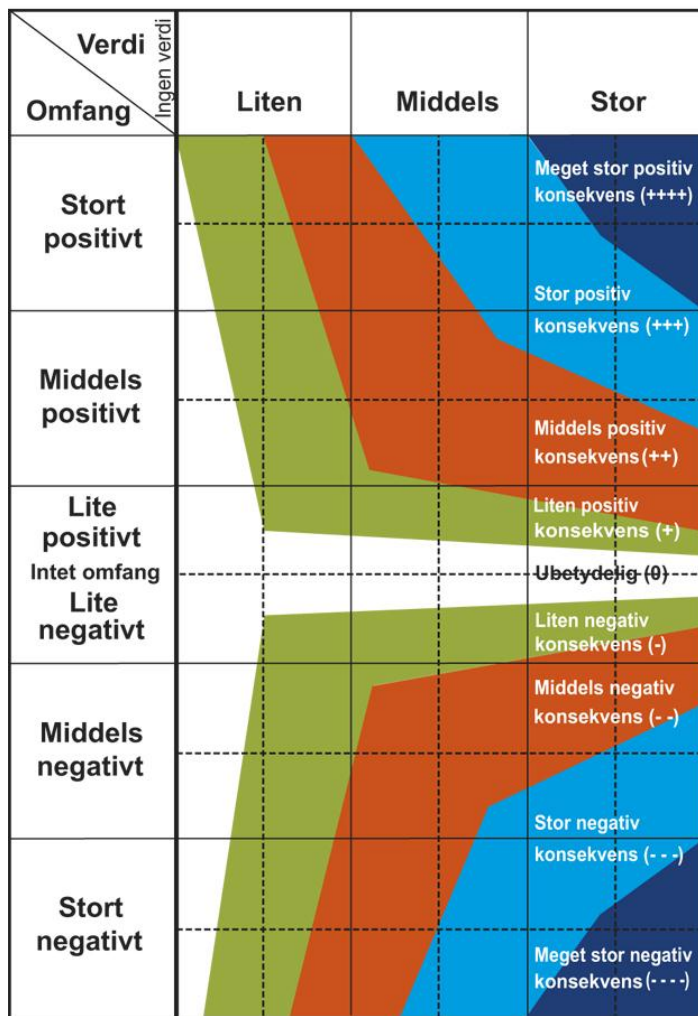
For gevinster som er mulig å prissette gjøres dette så nøyaktig som mulig i kroner og øre. Videre må det gjøres en beregning av bidraget fra metode for innovative offentlige anskaffelser.

Så langt det er mulig vil vi søke å få frem konkrete tall på gevinster for det enkelte innkjøpene, men mange av gevinstene vil være av ikke-prissatt karakter. For å vurdere denne typen gevinster tar vi utgangspunkt i Finansdepartementet og Statens Vegvesens veileder i vurdering av ikke-prissatte konsekvenser³. Denne metodikken er i utgangspunktet ment som en veileder for å vurdere effekter av ulike scenarioer, og vi lar oss inspirere av denne for å vurdere effekter av innkjøpet med metode for innovative offentlige anskaffelser sett opp mot de alternativene som ble definert innledningsvis.

Første trinn i metoden er å vurdere *betydningen* eller *verdien* av det som påvirkes av et tiltak (liten- middels- eller stor betydning). Dette innebærer alle forventede endringer som kan tilbakeføres til gjennomføring av metode for innovative offentlige anskaffelser. Deretter vurderes *omfanget* av de endringene som er forventet innenfor området som er vurdert (fra lite til stort omfang av både positive og negative virkninger). Med omfang mener vi graden av endringer som tiltaket medfører. Avslutningsvis anslås virkningers *konsekvenser* innenfor det aktuelle området. Konsekvensen finnes ved å sammenholde områdets betydning med omfanget av tiltaket.

Figuren under illustrerer analysemalen.

³ http://www.regjeringen.no/upload/FIN/Vedlegg/okstyring/Veileder_i_samfunnsokonomiske_analyser.pdf



Figur 2 Verdisetting ikke-prissatte gevinster (kilde: Statens Vegvesen håndbok 140)

5 GEVINSTANALYSE KAMPEN OMSORG+

5.1.1 KORT PRESENTASJON AV INNKJØPET OG ANALYSEMÅL

Oslo kommune tilbyr tjenesten Omsorg+, et botilbud for eldre (67+). Omsorg+ er et nytt tilbud i tiltakskjeden for eldre i Oslo kommune. Med økende alder vil flere rammes av ulike funksjonsnedsettelse, som nedsatt syn, hørsel, dårlig håndgrep, balanse og demenssykdommer. Omsorg+ skal legge til rette for å opprettholde helse og funksjonsnivå for beboerne. Beboerne skal gjennom Omsorg+ kunne bo i eget hjem lengst mulig og fungere optimalt ut fra egne ressurser. Konseptet er et samlokalisert boligtilbud mellom eget hjem og sykehjem. Målet for Omsorg+ prosjektet i Oslo kommune er å ha ferdigstilt 1000-1500 leiligheter med Omsorg+ standard i nærmeste fremtid.

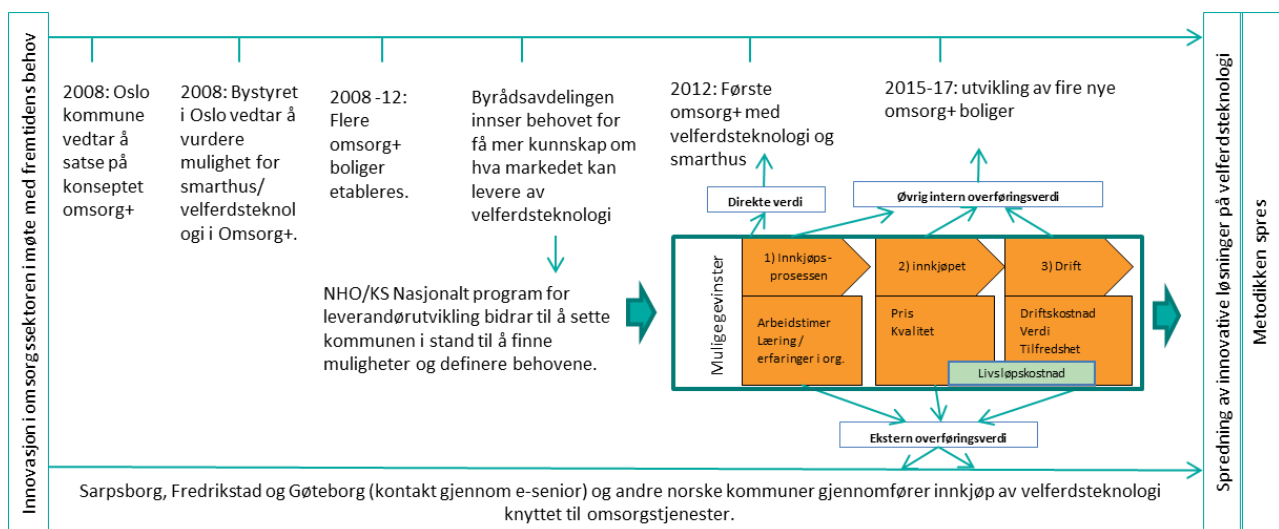
Oslo kommune leier bygg som skal benyttes til Omsorg+ konseptet. Byggene må være av en viss standard for å kunne være et Omsorg+-bygg, og Oslo kommune utarbeider derfor en kravspesifikasjon for disse på samme måte som for andre formålsbygg. På Kampen har Oslo kommune, ved bydel gamle Oslo, anskaffet et helt nytt bygg for Omsorg+-tjenester. Anskaffelsen av velferdsteknologi til bygget utgjør en begrenset del av totalentreprisen, og det er til denne anskaffelsen man har benyttet metode for innovative offentlige anskaffelser.

I forkant av leverandørutviklingsprosessen forelå det en tradisjonell kravspesifikasjon for Omsorg+. Denne var utarbeidet i forbindelse med anskaffelse av løsninger til omsorgsbolig på Ensjøtunet. Disse boligene er i drift, men har ikke full smarthus- og velferdsteknologi installert. Det var etterspurt et system som fanger opp totaliteten som fremtidens omsorgsboliger skal ivareta. Det var derfor behov for å videreutvikle kravspesifikasjonen. Den nye kravspesifikasjonen for fremtidige anskaffelser var ment å være funksjonell og inneholde krav til smarthus- og velferdsteknologi.

Oslo kommune stod overfor to alternativer i revideringsprosessen. Enten kunne de revidere den eksisterende kravspesifikasjonen gjennom en ordinær prosess, eller så kunne de benytte metode for innovative offentlige anskaffelser. Å benytte leverandørutviklingsprogrammet til NHO og KS ble valgt med tanke på å få innspill fra potensielle leverandører om hvordan kravspesifikasjonen burde se ut.

Oslo kommune gjennomførte en prosess i tråd med programmets metode og fikk en ny generell og funksjonell kravspesifikasjon. Kampen det første bygget som tok utgangspunkt i den nye kravspesifikasjonen. Basert på den generelle kravspesifikasjonen ble det, utarbeidet en funksjonell kravspesifikasjon for innkjøpet av velferdsteknologien på Kampen. Oslo kommune lyste ut konkurranse tidlig i 2012. Innkjøpet etter den nye kravspesifikasjonen er nå gjennomført og den innkjøpte teknologiløsningen er i dag på plass på Kampen.

Analysen bygger på den generelle gevinstanalysemetoden presentert i kapittel to. Metoden tilpasses det enkelte innkjøpet, og figuren nedenfor oppsummerer hvordan vi har tilpasset metoden for dette innkjøpet, samt hvilke premisser som ligger i bunn for analysen.



Figur 3 Analysemal gevinster Omsorg+

Innkjøpet av velferdsteknologi på Kampen Omsorg+ var først og fremst drevet av behovet for «innovasjon i omsorgssektoren i møte med framtidens behov», jfr figuren. Videre illustrer figuren at noen politiske vedtak la premisser for innkjøpet på Kampen, herunder et vedtak om at det skulle satses på velferdsteknologi. Det var aldri noe alternativ å ikke kjøpe inn velferdsteknologi, og gevinstene ved innkjøpet vil derfor kun bli vurdert opp mot alternativet at innkjøpet hadde blitt gjennomført etter en normal innkjøpsprosess.

Analyse og Strategi har følgevaluert NHO/KS Nasjonalt program for leverandørutvikling siden tidlig 2011, og har fra dette arbeidet noe data å bygge videre på. Tidligere evalueringer har imidlertid et bredere fokus enn gevinster. For studien av gevinster har vi i tillegg til de eksisterende dataene basert oss på en rekke dokumenter og intervju med til sammen elleve personer knyttet til selve innkjøpet og/eller ansatte i Oslo kommune (flere med oppfølgende runder), syv informanter fra øvrige innkjøperorganisasjoner, og jevnlig kontakt med programmet.

5.2 INNKJØSPROSESSEN

5.2.1 ARBEIDSTIMER I GJENNOMFØRING AV INNKJØPET

Utgangspunktet for innkjøpet på Kampen var at man uansett måtte ut i markedet for å skaffe mer informasjon om behov og muligheter. Innkjøper har oppgitt at det ble spart minimum et ukesverk, som følge av at man brukte programmets prosess ved henvendelse til markedet. Basert på en timekostnad for offentlig ansatte på 500 kr gir dette en økonomisk besparelse på 20 000 kr.

For leverandørene opplevdes imidlertid innkjøpet noe mer omfattende enn ved en normal anskaffelse. I snitt har de 16 leverandørene som deltok i anskaffelsesprosessen oppgitt å ha brukt 15 timer ekstra på denne prosessen sammenliknet med en ordinær anskaffelsesprosess. Dette gir totalt 240 timer. Med lik timespris blir omfanget 120 000 kr.

Den totale vurderingen av arbeidstimer og kostnader knyttet til dette blir derfor en samlet investering på 100 000 kr.

5.2.2 KVALITET I MARKEDSHENVENDELSEN

Kvalitetene i markedshenvendelsen blir vurdert til å være vesentlig bedre enn dersom man hadde gjennomført en normal innkjøpsprosess. Ved å benytte metode for innovative offentlige anskaffelser ble innkjøper tryggere på at man fikk et helhetsbilde av mulighetene i markedet. Blant leverandørene som deltok i prosessen oppgir 25 % at deres tilbud ville sett vesentlig annerledes ut dersom de ikke hadde deltatt i prosessen, og vinner av konkurransen er tydelig på at deres bidrag ble farget av den prosessen de har deltatt i.

Sett opp mot å ha gjennomført innkjøpet etter normal innkjøpsprosess vurderes det som metode for innovative offentlige anskaffelser har hatt middels betydning og middels omfang, og får en konsekvensbeskrivelse (++)

5.2.3 LÆRING OG ERFARINGER GJENNOM INNKJØSPROSESSEN

Læring og erfaringer fra innkjøpsprosessen danner grunnlag for en eventuell overføringsverdi fra prosessen. Det var en bred involvering i gjennomføring av selve innkjøpet, og deltagende aktører fra byrådsavdelingen og øvrige deler av Oslo kommune sier de gjennom prosessen lærte nytten av metode for innovative offentlige anskaffelser. I prosjekter hvor deltagere i prosessen inngår som koordinator eller samarbeidspartner anbefaler disse metoden overfor sine kolleger. Erfaringene har også dannet grunnlag for utarbeidelsen av en ny generell og funksjonell kravspesifikasjon for Oslo kommune hvor det har vært en bred involvering, og som vil være førende for øvrige innkjøp i kommunen. Leverandør av produktet på Kampen oppgir også at de lærte gjennom prosessen og kunne levere et bedre produkt på grunn av den prosessen de har gjennomgått. Ringvirkninger av læring i innkjøpsprosessen fremkommer også under gevinster for øvrige innkjøp i Oslo kommune.

Denne initielle kompetansehevingen knyttet til metode for innovative offentlige anskaffelser hos utvalgte saksbehandlere er en viktig forutsetning for de overføringsgevinstene vi omtaler i avsnitt **Feil! Fant ikke referanseilden.**

Sett opp mot å ha gjennomført innkjøpet etter normal innkjøpsprosess vurderes det som metode for innovative offentlige anskaffelser har hatt stor betydning, og stort omfang. Konsekvenser vurderes til (+++).

5.3 INNKJØPET OG DRIFT

5.3.1 PRIS PÅ DET KONKRETE INNKJØPET

Det er ikke noen andre innkjøp i Oslo kommune som kan brukes som direkte sammenligningsgrunnlag for pris på innkjøpet. Innkjøper oppgir selv at kostnadene på velferdsteknologien ikke har blitt endret på grunn av bruk av metode for innovative offentlige anskaffelser.

Sett opp mot å ha gjennomført innkjøpet etter normal innkjøpsprosess vurderes det som metode for innovative offentlige anskaffelser ikke har hatt betydning, og at det ikke er noe konkret omfang. Pris på innkjøpet får derfor ingen konsekvens (0).

5.3.2 KVALITET – BEDRE PRODUKT FOR BRUKER.

Velferdsteknologien på Kampen er en liten del av et stort innkjøp på Kampen Omsorg+. For å identifisere mulige gevinster har vi tatt utgangspunkt i Helseetatens brukerundersøkelse i Omsorg+ fra juni 2014⁴. Denne undersøkelsen viser at Omsorg+ på Kampen scorer jevnt over snittet for øvrige Omsorg+ boliger i Oslo. Det viser seg blant annet at det er klare forskjeller mellom beboere på Kampen og beboere andre steder, når de svarer på temaene trygghet, aktivitet, og sosial deltagelse. Vi har derfor tatt utgangspunkt i dette for å identifisere mulige effekter og gevinster. For hvert av de tre temaene beskriver vi hvorfor bruken av metode for innovative offentlige anskaffelser har en betydning, og vi vurderer hvor viktig den har vært.

Trygghet

Gjennom innkjøpet av velferdsteknologi på Kampen ble det anskaffet en digital trygghetsalarm som har gitt et internt system på Kampen, som sørger for at alarmer ikke går til kommunens øvrige sentral for trygghetsalarmer. Alle alarmer går til husvert, som kan være på plass i løpet av 2-3 minutter. Når det går en trygghetsalarm som ikke er koblet til det lukkede nettet på Kampen, vil kommunens leverandør av helsefaglig trygghetsentral, Hjelp24 trygghetsalarmen, ringe vedkommende og eventuelt rykker ut. Her er det et krav at det skal være maksimalt 30 minutters responstid, og Oslo kommunen krever at gjennomsnittlig utrykningstid ikke skal overskride 20 minutter. Ved alvorlige tilfeller vil AMK-sentralene kontaktes, men normalt vil at om lag 20 % av alle henvendelser lede til utrykning.

Kampen Omsorg + har hentet ut statistikk på antall trygghetsalarmer og kan fastslå at et minimum av 1200 alarmer årlig håndteres internt. Hvis vi tar som en forutsetning at Oslo kommune i snitt bruker 17 minutter mer pr. utrykning ved alarmer utenfor Omsorg+, og 20 % av alle alarmer ved Kampen hadde ledet til en utrykning, får vi total redusert ventetiden for brukere av trygghetsalarmene bare på Kampen med 68 timer pr. år. I tillegg kommer en gevinsten for øvrige brukere av trygghetsalarm i Oslo kommune som dermed slipper å dele kapasiteten til Hjelp 24 med beboerne på Kampen Omsorg+.

På Kampen omsorg+ oppgir 89 % av alle beboere at de føler seg tryggere etter at de flyttet dit, mot et snitt på 68 % i de øvrige Omsorg+ boligene. Fordi trygghetsalarmen er koblet til innkjøpet av velferdsteknologi tilegnes bruk av metode for innovative offentlige anskaffelser en stor del av denne økte kvaliteten.

En digital trygghetsalarm har også gitt økonomiske besparelser for kommunen, som vi kommer tilbake til under kvalitet for innkjøper.

Sett opp mot å ha gjennomført innkjøpet etter normal innkjøpsprosess vurderes det som metode for innovative offentlige anskaffelser har hatt middels betydning, og et middels omfang. Konsekvens vurderes derfor til (+++).

Sosial deltagelse

Gjennom nettbrettet som er en del av velferdsteknologien på Kampen får beboere tilgang til informasjon om alle sosiale aktiviteter, og enkel informasjon om middag i kantinen. Våre informanter oppgir at dette gir et viktig bidrag for økt sosial

⁴<http://www.helseetaten.oslo.kommune.no/getfile.php/Helseetaten%20%28HEL%29/Internett%20%28HEL%29/Dokumenter/Rapport%20Brukerunders%C3%B8kelse%20Omsorg%2B.pdf>

deltagelse. Brukerundersøkelsen viser at 67 % av beboere på Kampen deltar i sosiale aktiviteter ukentlig, mot et snitt blant de øvrige på 41,8 %.

For økt sosial deltagelse vurderes det som metode for innovative offentlige anskaffelser har hatt middels betydning, og et middels omfang. Konsekvenser vurderes til (++).

Aktivitet

En annen viktig gevinst som ble avdekket i brukerundersøkelsen var økt fysisk aktivitet. 60 % av alle brukere av Kampen omsorg+ sier de er mer fysisk aktive etter at de flyttet til Kampen Omsorg+. Tilsvarende tall for de øvrige Omsorg+-tilbudene ligger i snitt på 13,6 %. Innkjøpet av velferdsteknologi kan tilegnes en viss betydning her fordi velferdsteknologien stimulerer til økt sosial deltagelse, herunder også økt fysisk aktivitet, ved å gi informasjon om tilbudet gjennom nettbrettet. På Kampen er det også kjøpt inn en elektronisk treningssirkel. Denne er ikke en del av innkjøpet av velferdsteknologi, men fordi innkjøper så at Kampen kom til å bli et utstillingsvindu for velferdsteknologi tok de kontakt med et selskap som leverer moderne løsninger på området. Selskapet på sin side sier også at de valgte å strekke seg ekstra langt for å levere tjenestene sine her, og være del av det de kaller et «fyrårnet på velferdsteknologi». Samtidig skal det understrekes at det er mange forhold som påvirker hvor fysisk aktive beboerne er. Våre informanter peker her særlig på samarbeid med idrettshøgskolen hvor de ukentlig bidrar med instruktører, og et særskilt bredt tilbud av aktiviteter på Kampen.

Under beregner vi den samfunnsøkonomiske nytteverdien av økt fysisk aktivitet blant beboere på Kampen, før vi gjennomfører sensitivitetsanalyser hvor innkjøpet av velferdsteknologi tilegnes ulikt nivå av bidraget.

Utgangspunktet for gevinstberegningen er Helsedirektoratets beregnede sammenheng mellom økt aktivitet og økning i antallet såkalte kvalitetsjusterte leveår for et individ⁵. Den samfunnsøkonomiske nytten av et kvalitetsjustert leveår er om lag 595 000 kr⁶.

Helsedirektoratet opererer med tre kategorier på grad av fysiske aktivitet (inaktiv, delvis aktiv og aktiv). En aktiv person gjennomfører moderat fysisk trening minimum 30 min hver dag. Direktoratet har videre gjort studier som sier at for befolkningen som helhet er 20 % aktive, 60 % delvis aktive og 20 % inaktive. Studier fra idrettshøgskolen viser at 15 % av alle eldre over 70 år kan defineres som aktive. Vi har ikke fordeling blant eldre for øvrig, men basert på en minkende grad av aktivitet desto eldre befolkningen, tar vi skjønsmessig utgangspunkt i at 45 % av eldre er delvis aktive og 40 % er inaktive.

Gjennomsnittlig alder på Kampen Omsorg+ er 82 år. Beregningen av kvalitetsjusterte leveår tar utgangspunkt i ti års intervaller. Det vil si at beregningsgrunnlaget vårt er enten 75 eller 85 år. Desto yngre du er, desto større effekt gir det å øke aktivitetsnivået. For å forenkle analysen videre tar vi som utgangspunkt at snittalderen ved innflytting til Omsorg+ er 85 år. For en 85 åring vil en økning i aktivitetsnivå fra inaktiv til delvis aktiv gi 0,95 kvalitetsjusterte leveår, mens en forskyvning fra delvis aktiv til aktiv gir 1 kvalitetsjustert leveår. I beregningene våre tar vi utgangspunkt i at halvparten av de som beveger seg fra inaktive kan defineres som delvis aktive etter å ha økt sitt aktivitetsnivå, mens den andre halvparten beveger fra inaktiv og helt opp til aktiv som gir 1,95 kvalitetsjusterte leveår.

Med disse forutsetningene beregnes effekten av økt aktivitet per person ved Kampen Omsorg+ 367 000 kr. Med de samme forutsetningene har vi beregnet effekten på øvrige Omsorg+, hvor kun 13,6 % har økt sitt aktivitetsnivå, til 83 000 kr. Differansen mellom de to beregningene gir den totale gevinsten pr beboer på Kampen opp mot øvrige Omsorg+: 284 000 kr.

Som vi har vært inne på kan innkjøpet av velferdsteknologi ved bruk av metode for innovative offentlige anskaffelser kun tilegnes et lite bidrag her. I tabellen under har vi gjort sensitivitetsberegninger hvor vi tilegner metode for innovative offentlige anskaffelser henholdsvis 50, 10, 5 og 2 prosent av betydningen. Det er ikke mulig å anslå det nøyaktige bidraget av metode for innovative offentlige anskaffelser her, men basert på våre intervjuer mener vi et nøkternt anslag er 2-5 %.

⁵ Vunne kvalitetsjusterte leveår (QUALYs) ved fysisk aktivitet. *Helsedirektoratet.2010*

⁶ 500 000 kr i 2005-tall. Justert for 18,9 % prisstigning.

Tabell 1 Sensitivitetsanalyse metodikkene betydning økt aktivitet – kr, avrundet til nærmeste hele tusen

	Pr. person	Kampen (91 beboere),
50 %	142 000	12 920 000
10 %	28 000	2 584 000
5 %	14 000	1 292 000
2 %	6000	517 000

Som vi ser av figuren tilegnes her metode for innovative offentlige anskaffelser på Kampen Omsorg+ en samfunnsøkonomisk verdi av et sted mellom 517 000 – 1 292 000 kr sett opp mot å ha gjennomført innkjøpet etter en normal prosess.

5.3.3 KVALITET – BEDRE PRODUKT FOR INNKJØPER

Som grunnlag for vurdering av gevinster tar vi her utgangspunkt i gevinster ved trygghetsalarmer. Gjennom Helseetatens utredning av trygghetsalarm fra 2005⁷ har vi fått grunnlagstall vi har justert for prisstigning frem til 2014. Dette gir oss en kostnad til trygghetsalarmer i drift på om lag 200 kr pr. måned pr. person. I tabellen nedenfor har vi summerte opp besparelsen pr person og for hele Kampen pr. mnd, pr. år og for 5, 10 og 30 år.

Tabell 2 Sensitivitetsanalyse metodikken økt trygghet – kr, avrundet til nærmeste hele tusen

	pr. person	hele Kampen (91 personer)
pr.mnd	200	18 200
pr.år	2400	218 400
5 år	12000	1 092 000
10 år	24000	2 184 000
30 år	72000	6 552 000

Årsakssammenhengen til innkjøpet av velferdsteknologi er relativ klar, men det er noe usikkerhet i tallene knyttet til hvor langt ut i livsløpet vi kan hente gevinster ettersom ny teknologi kommer til, og strukturene i tjenesten endres. Det skal påpekes at det planlegges å legge ned hele det analoge nettet, så man ville ha forventet en lignende teknologi ved innkjøpet uavhengig av om innkjøpet ble gjennomført etter leverandørutviklingsprosessen. For oppsummering og sammendrag tar vi utgangspunkt i fem års livsløp. I tabellen nedenfor vi setter vi opp en sensitivitetsanalyse hvor metode for innovative offentlige anskaffelser tilegnes henholdsvis 100, 50 og 30 %.

Tabell 3 Sensitivitetsanalyse økonomiske gevinst av trygghetsalarm - kr, avrundet til nærmeste hele tusen

	91 brukere over fem år
100 %	1 092 000
50 %	546 000
30 %	327 600

Vi tar videre utgangspunkt i at metode for innovative offentlige anskaffelser tilegnes 50 % av denne summen.

⁷[http://www.helseetaten.oslo.kommune.no/getfile.php/helse-%20og%20velferdsetaten%20\(HEV\)/Internett%20\(HEV\)/Dokumenter/Rapport%20Utredning%20trygghetsalarmtjenesten1.pdf](http://www.helseetaten.oslo.kommune.no/getfile.php/helse-%20og%20velferdsetaten%20(HEV)/Internett%20(HEV)/Dokumenter/Rapport%20Utredning%20trygghetsalarmtjenesten1.pdf)

Vi får da en økonomisk gevinst på kvalitet for innkjøper som følge av metode for innovative offentlige anskaffelser på 546 000 kr.

5.4 ØVRIGE DRIFTSKOSTNADER I LIVSLØP

Vår informanter antar at det på sikt, på grunn av kvalitet i tjenesten som leveres på Kampen Omsorg+, vil være et redusert behov for hjemmehjelp og sykehjemsplasser fra bydelene. Bydel gamle Oslo, hvor Kampen Omsorg+ er lokalisert, kan vise til at det har blitt et mindre behov, men at det er et komplisert årsaksbilde bak dette. Vi har derfor unnlatt å gjøre beregninger på dette, men understreker at dersom denne sammenhengen kan bevises er kostnadene for en sykehjemsplass 5-600 000 høyere pr. år enn en plass på Omsorg+. En slik eventuell effekt fanges også delvis opp av de samfunnsøkonomiske gevinster ved kvalitetsjusterte leveår.

Et av formålene ved innkjøpet av velferdsteknologi på Kampen var å bedre kommunikasjonen mellom beboere og husvert/øvrig tjenestepersonell. Dessverre er det kun et fåtall av beboerne som benytter seg av denne muligheten.

I gjennomføringen av innkjøpet ble det, i følge innkjøper, gjort noen viktige grep som sikret en åpen løsning som gir løpende muligheter for produktinnovasjon. Krav til åpne løsninger i systemet, og at kommunen selv skal eie serveren var ment å legge til rette for samarbeid og føre til at man unngår å bli avhengig av en leverandør som sitter på en helhetsløsning. Det er imidlertid ikke gjennomført noen nye innkjøp på Kampen som har utnyttet dette potensialet enda. NAV har gjort noe innkjøp av brukertjenester som er relevant for Kampen, men NAV har ikke åpne systemer og kan dermed ikke se noen effekt.

Når det gjelder økt kvalitet for innkjøper ut over besparelser knyttet til trygghetsalarm vurderes det som metode for innovative offentlige anskaffelser har hatt middels betydning, men foreløpig et lite omfang. Konsekvenser vurderes til (++).

5.5 OVERFØRINGSGEVINSTER ØVRIGE INNKJØP I OSLO KOMMUNE

I dette avsnittet ser vi nærmere på hvilke effekter vi kan se av innkjøpet på Kampen for øvrige innkjøp i Oslo kommune. Som et resultat av prosessen på Kampen Omsorg+ ble det utviklet en generell kravspesifikasjon for kjøp av velferdsteknologi i Oslo kommune. Denne er nå under videreutvikling og alle innkjøpere pålegges å ta utgangspunkt i denne ved utforming av sin kravspesifikasjon. Oslo kommunen gjennomfører for tiden flere anskaffelser av Omsorg+, og i forbindelse med studien har vi intervjuet representanter for samtlige av disse anskaffelsesprosessene⁸ som foregår i fire ulike bydeler.

5.5.1 INNKJØPSPROSESS

Oslo kommune har samarbeidet med NHO/KS nasjonalt program for leverandørutvikling ved flere anledninger, og flere av våre informanter oppgir at på tvers av kommunen begynner metode for innovative offentlige anskaffelser å internalisere seg. Dette illustreres kanskje sterkest ved at da det kommunale foretaket Omsorgsbygg skulle gå til anskaffelse av et nytt sentraldriftsanlegg startet de, uten direkte støtte fra programmet, selv opp etter metode for innovative offentlige anskaffelser. De fikk etter hvert støtte fra programmet, men initiativet kom fra kommunen selv.

Innkjøpet på Kampen Omsorg+ har vært et betydelig bidrag for denne endringen. Informasjon om innkjøpet har blitt spredt gjennom flere kanaler, og flere har pekt på at det har skapt oppmerksomhet på et bredt ledelsesnivå at innkjøpet i vår fikk en andre plass i en omfattende europeisk konkurranse om de mest lysende innovasjonsprosjekter i offentlige anskaffelser⁹.

Samtlige av våre informanter oppgir at måten Kampen-innkjøpet ble gjort på er inspirerende, og at de vil benytte deler av metodikken på vei mot utforming av sin egen kravspesifikasjon. Det å ha Kampen som et godt eksempel å vise til fremheves som viktig for samtlige, og samtlige bygger videre på den generelle kravspesifikasjonen som ble utviklet på Kampen.

⁸ Ljabrubakken-, Utmarksveien-, Øivindsvei- og Trondheimsveien omsorg+

⁹ <http://www.innovation-procurement.org/award>

Sett opp mot å ha gjennomført innkjøpet etter normal innkjøpsprosess vurderes det som metode for innovative offentlige anskaffelser på Kampen har hatt stor betydning for å utvikle innkjøpsprosesser i Oslo kommune, og et stort omfang. Konsekvenser vurderes til (+++).

5.5.2 BEDRE PRODUKT

Samtlige informanter fra de øvrige innkjøpene av omsorg+ sier de kan trekke direkte på erfaringene fra Kampen Omsorg+. Derfor kan de gjennomføre en bestilling av velferdsteknologi som forhåpentlig vil gi et enda bedre produkt enn det man i dag ser på Kampen.

På bakgrunn av innkjøpet har også kompetanse og erfaringer blitt spred og inspirert andre enheter i Oslo kommune. Kirkens bymisjon, som drifter Kampen Omsorg+, oppgir å ha kunnet overføre noen erfaringer til et eldre senter de drifter. Velferdsteknologien på Kampen har videre inspirert til et prøveprosjekt innen hjemmetjenesten hvor man bruker nettbrettet for å kommunisere til bruker hvem som kommer, og når de kommer. Prøveprosjektet har vist at det har gitt økt trygghet for brukerne, men det er foreløpig en del store både tekniske og praktiske barrierer som må overkommes for at dette skal kunne implementeres i full skala på hjemmetjenesten i Oslo.

Videre er det også et forskningsprosjekt knyttet til Kampen Omsorg+ som følger velferdsteknologien her. Det er foreløpig ikke blitt publiserte noen konkrete forskningsrapporter herfra, men erfaringene har bidratt til å videreutvikle andre innkjøp i kommunen og den generelle kravspesifikasjonen som nå er under revidering.

Sett opp mot å ha gjennomført innkjøpet etter normal innkjøpsprosess for øvrig vurderes det som metode for innovative offentlige anskaffelser på Kampen har hatt stor betydning for å utvikle bedre produkter i Oslo kommune, og et middels omfang. Konsekvenser vurderes til (+++).

Den gevinsten som ble påvist ved økt kvalitet på innkjøpet ved Omsorg+ kan skaleres opp til øvrige innkjøp i Oslo kommune, ettersom de nye innkjøpene også ser på måten man har lagt opp til økt fysisk aktivitet. Vi viste under gjennomgangen av kvalitet i selve innkjøpet på Kampen, at metode for innovative offentlige anskaffelser kun kan tilegnes en liten del av æren for dette, og når vi strekker det videre til øvrige innkjøp i kommunen blir betydning enda mindre. Like fullt kan vi gjøre en kobling, og si at det har hatt en effekt. I regnestykket under tar vi utgangspunkt i at tilbudet for de øvrige Omsorg+ har den samme effekt på økt fysiske aktivitet som vi har sett på Kampen. Vi baserer oss på besparelsene pr. person, som forklart tidligere, og i en sensitivitetanalyse tatt utgangspunkt i at metode for innovative offentlige anskaffelser tilegnes 10, 3,2, eller 1 prosent. Oslo kommune har som mål å bygge totalt 1000 – 1500 nye Omsorg+ leiligheter de neste årene, hvorav 10 prosent av disse skal være leiligheter for par. Totalsummen tar utgangspunkt i en økning fra 477 beboere i februar 2014, til 1250, altså 773 nye plasser.

Tabell 4 Sensitivitetsanalyse økt aktivitet øvrige innkjøp Oslo kommune - avrundet til nærmeste hele tusen

	pr. person	totalt
10 %	28000	21 967 000
3 %	9000	6 590 000
2 %	5000	4 393 000
1 %	3000	2 196 000

I oppsummering og sammendrag tar vi utgangspunkt i at metode for innovative offentlige anskaffelser tilegnes et sted mellom 1-3 prosent, noe som gir en gevinst på 2 196 000 - 6 590 000 Kr. Basert på tilbakemeldingene fra våre informanter er dette et nøkternt anslag.

5.5.3 BILLIGERE PRODUKT

Når det gjelder konkrete besparelser knyttet til selve kostnaden for innkjøpet er ikke de øvrige innkjøpene kommet langt nok til at dette kan vurderes. Bransjeorganisasjonen for Helse og velferdsteknologi (LHL) mener imidlertid at man kan vise til konkret ressursbesparelser på innkjøp som er like fra første innkjøp, og leverandøren på Kampen sier at man gjennom prosessen på Kampen har kunnet videreutvikle et system som kan leveres mer effektivt til øvrige kunder på et senere tidspunkt.

Sett opp mot å ha gjennomført innkjøpet etter normal innkjøpsprosess vurderes det som metode for innovative offentlige anskaffelser på Kampen har hatt middels betydning for å utvikle billigere produkter, men vi ser ikke noe omfang av dette. Konsekvenser vurderes til (0).

5.6 OVERFØRINGSGEVINSTER TIL ØVRIGE INNKJØP

I dette avsnittet ser vi på hvordan og i hvilken grad erfaringene fra Kampen har gitt gevinster for øvrige innkjøp ut over Oslo kommune. Erfaringene har blitt delt gjennom flere kanaler. Gjennom intereg- prosjektet e-senior har Fredrikstad, Sarpsborg og Gøteborg kunnet lære av prosjektet. Gjennom det øvrige nettverket og presentasjonen leverandørutviklingsprogrammet har kunnet bidra med, har flere fått tilgang til erfaringene fra Kampen. Dette gjelder først og fremst Skien, Verdal, Kristiansand og Lyngdal kommune. I forbindelse med denne studien har vi intervjuet leder for samtlige av disse innkjøpsprosessene. Disse kommunene har igjen kunne delt erfaringen videre, men for denne analysen holder vi oss til å vurdere betydningen av innkjøpet for de påpekte kommunene.

Samtlige av de aktuelle kommunene har fått tilgang til kravspesifikasjonen som ble utarbeidet på Kampen, og har enten vært på studietur til Kampen Omsorg+ for å trekke på erfaringene derfra, eller blitt presentert for erfaringene gjennom andre forum.

5.6.1 INNKJØPSPROSESS I ØVRIGE INNKJØP

Kvalitet i innkjøpsprosess

Det er noe variasjon mellom de aktuelle innkjøpene med tanke på hvor langt de var kommet i innkjøpsprosessen da de ble kjent med erfaringene fra Kampen Omsorg+. Med varierende omfang sier samtlige av våre informanter at erfaringene fra Kampen var nyttig for dem i gjennomføring av deres innkjøp. At det var ulikt hvor langt de var kommet, betyr også at det varierer om kommunene trakk på erfaringene fra selve metodikken å gjøre innkjøpet på, eller om det kun var de produktorienterte erfaringene de tok med seg videre.

Samtlige informanter peker på at erfaringene fra Kampen gav en trygghet for at det man kjøpte var det markedet kunne levere. For de som allerede hadde gjennomført en dialog med markedet, og var i ferd med å utforme kravspesifikasjonen, var de konkrete produkterfaringene fra Kampen nyttig. Flere oppgir at de på grunn av erfaringene fra Kampen kunne sikre et enda bedre tilbud. Til slutt fremhever samtlige informanter at det var nyttig å kunne bygge videre på, eller hente inspirasjon fra, den generelle kravspesifikasjonen Oslo kommune har utarbeidet på velferdsteknologi.

Sett opp mot å ha gjennomført innkjøpet etter normal innkjøpsprosess vurderes det som metode for innovative offentlige anskaffelser på Kampen har hatt en stor betydning på innkjøp i øvrige kommuner, og et middels omfang. Konsekvenser vurderes til (++)

Arbeidstimer

Vurdering av antall arbeidstimer er vanskelig å se på tvers fordi noen gjennomførte en dialogprosess med markedet på grunn av den erfaringene man har hatt på Kampen. Da ble det en mer omfattende innkjøpsprosess. Andre igjen var allerede i gang med en dialogprosess med markedet, og kunne gjøre denne mer effektiv fordi man fikk med seg erfaringer fra Kampen.

Sett opp mot å ha gjennomført innkjøpet etter normal innkjøpsprosess vurderes det som metode for innovative offentlige anskaffelser på Kampen har hatt en middels betydning, men omfanget variere fra økende til synkende. Totalt vurderes det til ikke å ha hatt noen konsekvenser (0).

Læring og utviklingsprosesser i egen organisasjon

Som påpekt i forrige avsnitt varierer det hvor langt kommunene som har lært av Kampen var kommet i sitt eget arbeid, hvorvidt det allerede var planlagt å benytte leverandørutviklingsmetodikk, og hvilken erfaring kommunene hadde med denne metoden fra før. Samtlige kommuner oppgir at det å gjennomføre innkjøp etter metode for innovative offentlige anskaffelser har vært nyttig. De kommunene som har brukt metodikken på grunn av erfaringen fra Kampen (Gøteborg, Sarpsborg og Fredrikstad) oppgir alle at det har påvirket organisasjonen direkte, og at flere innkjøp planlegges etter denne metodikken.

Sett opp mot å ha gjennomført innkjøpet etter normal innkjøpsprosess vurderes det som metode for innovative offentlige anskaffelser på Kampen har hatt en stor betydning for læring i øvrige kommuner, og et middels omfang. Konsekvenser vurderes til (+++).

5.6.2 INNKJØPET OG DRIFTEN VED ØVRIGE INNKJØP

Billigere produkter

Ingen av de kommunene vi har vært i kontakt med har kjøpt nøyaktig det samme produktet som på Kampen, og ingen har brukt den samme leverandøren. Informantene oppgir at det er vanskelig å si at produktet har blitt billigere på grunn av innkjøpet på Kampen. Som nevnt under diskusjon av billigere produkter for Oslo kommunen mener imidlertid bransjeorganisasjonen for Helse og velferdsteknologi (LHL) at man kan vise til konkrete ressursbesparelser på innkjøp som er like fra første innkjøp, og leverandøren på Kampen har tidligere uttalt at de gjennom prosessen på Kampen har kunnet videreutvikle et produkt¹⁰.

Sett opp mot å ha gjennomført innkjøpet etter normal innkjøpsprosess vurderes det som metode for innovative offentlige anskaffelser på Kampen har hatt en middels betydning for å utvikle billigere produkter i totalmarkedet, men kun et lite omfang. Konsekvenser vurderes til (+).

Bedre produkter

De fleste av våre informanter fremhever at bruken av metode for innovative offentlige anskaffelser på velferdsteknologien på Kampen er med på å utvikle tjenester innenfor tjenesteområdet. Enkelte av kommunene kan vise til helt konkrete erfaringer fra Kampen som de har kunnet videreutvikle i sin egen bestilling.

Sett opp mot å ha gjennomført innkjøpet etter normal innkjøpsprosess vurderes det som metode for innovative offentlige anskaffelser på Kampen har hatt stor betydning for å utvikle bedre produkter i totalmarkedet, og foreløpig et middels omfang. Konsekvenser vurderes til (+++).

5.7 UTVIKLING AV METODEN

Omsorg+ var en av de første leverandørutviklingsprosjektene som ble gjennomført med støtte fra NHO/KS Nasjonalt program for leverandørutvikling. Programmet vurderer at innkjøpet har vært svært viktig for å utvikle hvordan man gjennomfører dialogen med markedet. Det har vært et veldig godt eksempel for dem å kunne vise til, og sammen med to andre piloter er dette det prosjektet som har blitt løftet frem og vist flest ganger.

Sett opp mot å ha gjennomført innkjøpet etter normal innkjøpsprosess vurderes det som metode for innovative offentlige anskaffelser på Kampen har hatt stor betydning for å utvikle metode for innovative offentlige anskaffelser. Omfanget er også stort. Konsekvenser vurderes til (++++)

5.8 HELHETLIGE SAMFUNNSEFFEKTER

Desto lenger ut i resultatkjeden man kommer, desto mer utfordrende vil det være å knytte innkjøpet på Omsorg+ til konkrete effekter. I Digital Agenda Norge (Meld.st.23 (2012-2013)) fremhever regjeringen at man skal satse på å sette i

¹⁰ <https://www.nho.no/Politikk-og-analyse/Offentlig-sektor-og-naringslivet/bedriftseksempler-vi-er-naringslivet/>

stand service til eldre og bistå dem i digitale ferdigheter. Her spiller erfaringer fra Kampen trolig en betydelig rolle selv om det er utfordrende å koble effektene helt tydelig.

Blant våre informanter er det imidlertid flere som påpeker at det for utvikling av fremtidens løsninger innen velferdsteknologi er helt avgjørende å ha gode eksempler, som Kampen, å kunne lære av. På Kampen har man kunnet synliggjøre kvalitet som oppstår når eldre tilbys teknologi og vist at det er mulig. Man har fått nasjonal oppmerksomhet for det man har fått til, og for nye prosjekter har det også vært mulig å bygge videre på erfaringene.

Hvis vi tar utgangspunkt i at 25 % av alle inaktive eldre over 80 år¹¹ i fremtiden vil kunne ha behov for lignende tjenester og vi ser den samme effekten på økt fysisk aktivitet (som er lettest å måle direkte effekter av) ser vi en samfunnsøkonomisk verdi på svimlende **6,3 mrd kr**. Dersom vi tilegner innkjøpet på Kampen kun 1 % av denne potensielle effekten får vi fortsatt et svært høyt tall; **63 mill kr**. Denne beregningen er såpass usikker at vi velger å ikke ta den med i oppsummeringen.

Sett opp mot å ha gjennomført innkjøpet etter normal innkjøpsprosess vurderes det som metode for innovative offentlige anskaffelser på Kampen har og kan ha middels betydning for å sette samfunnet som helhet i stand til å møte utfordringer i velferdssektoren. Omfanget vurderes til stort og konsekvenser vurderes til (+++).

5.9 OPPSUMMERING OMSORG+

På Kampen hadde det uavhengig av metode for innovative offentlige anskaffelser blitt bygget moderne og flotte Omsorg+ - boliger, som hadde inneholdt velferdsteknologi. Våre informanter er likevel tydelig på at kvaliteten på velferdsteknologien har blitt betydelig høyere på grunn av innkjøpsmetodikken. På de forhold hvor det har vært mulig å tallfeste gevinsten knyttet til bruk av metode for innovative offentlige anskaffelser ser vi følgende regnestykke¹²:

Tabell 5 Oppsummert økonomisk gevinst Omsorg+

Arbeidstimer innkjøpet Kampen	- 100 000
Kvalitet i produkt for bruker på Kampen	+ 517 000 – 1 293 000
Kvalitet i produkt for innkjøper på Kampen	+ 546 000
Kvalitet i produkt øvrige innkjøp Oslo	+ 2 196 000 - 6 590 000
Total økonomisk gevinst	2 259 000 – 8 429 000 kr

I tillegg har vi påvist en lang rekke gevinster sett opp mot å gjøre innkjøpet etter en normal innkjøpsprosess som vi av ulike årsaker ikke har grunnlag for å tallfeste. I tabellen nedenfor oppsummeres konsekvensen etter metodikk for verdisetting av ikke-prissatte konsekvenser, opp mot å ha gjennomført innkjøpet etter en konvensjonell innkjøpsmetode. Som vi ser kan vi påvise gevinster fra både innkjøpsprosess og selve innkjøpet. Innkjøpet har videre hatt stor overføringsverdi til andre innkjøp i Oslo kommune, og i andre kommuner. Til slutt har innkjøpet også vært viktig for å utvikle leverandørutviklingsmetoden og for å bedre kunne møte fremtidens utfordringer i velferdssektoren.

¹¹ Utelater aldersgruppen 67-80, og tar kun med de 40 prosent vi antar er inaktive.

¹² Samfunns effekter er utelatt pga stor usikkerhet.

Tabell 6 Oppsummert ikke-prissatte gevinster Omsorg+

Potensiell gevinst/ tap	Gvinster sett opp mot alternativet å gjennomføre innkjøpet uten metode for innovative offentlige anskaffelser .	
Innkjøpsprosess	Arbeidstimer	Se tabell over
	Kvalitet i markedshenvendelse	++
	Læring i egen organisasjon	+++
Innkjøpet	Pris	0
	Kvalitet, bruker - trygghet	+++
	Kvalitet bruker – sosial deltagelse	++
	Kvalitet bruker – økt aktivitet	Se tabell over
	Kvalitet, innkjøper	Se tabell over
Drift av innkjøpet	Øvrig drift	++
Øvrige innkjøp Oslo kommune	Innkjøpsprosess	++++
	Bedre produkter	+++
	Billigere produkt	0
Innkjøpsprosess i totalmarkedet	Innkjøpsprosess – kvalitet	++
	Innkjøpsprosess - arbeidstimer	0
	Innkjøpsprosess - Læring i egen organisasjon	+++
Innkjøpet og drift i total markedet	Innkjøpet – bedre produkt	+++
	Innkjøpet – billigere produkt	+
Utvikling av metoden og rustet til å møte fremtiden	Metodeutvikling	++++
	Samfunnet som helhet bedre rustet til å møte fremtiden	+++

6 GEVINSTANALYSE SENTRALT DRIFTSANLEGG STAVANGER KOMMUNE

6.1 KORT PRESENTASJON AV INNKJØPET OG ANALYSEMÅL

Stavanger kommune har vært partner i NHO/KS Nasjonalt program for leverandørutvikling siden oppstarten av programmet i 2009. Da kommunen gikk inn som samarbeidspartner ønsket de å spille inn et innkjøp som kunne bli et pilotprosjekt i programmet.

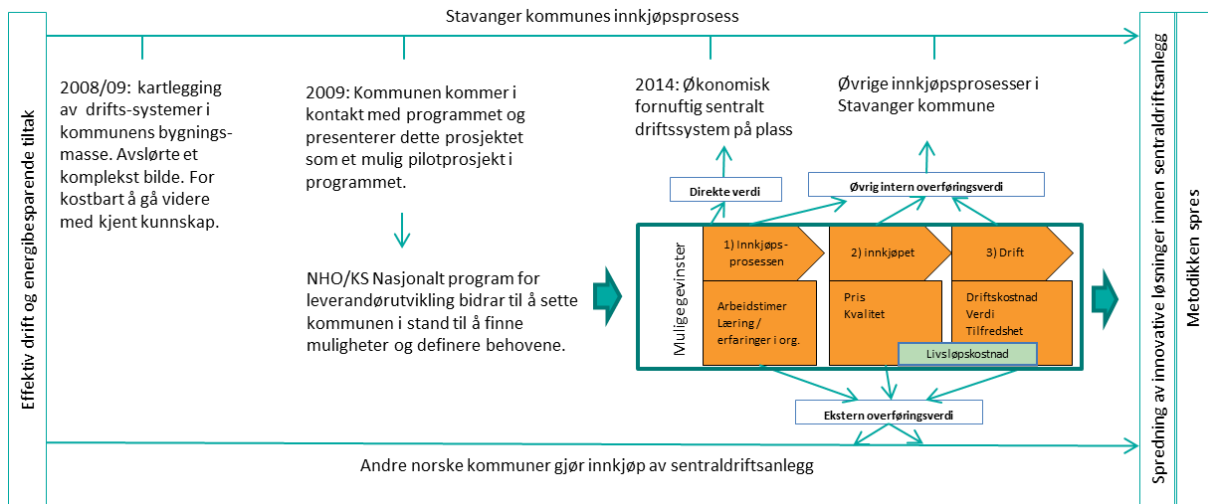
Anskaffelse av system for mottak av driftsmeldinger og alarmer ble valgt som pilot. Gjennom en omorganisering av det kommunale foretaket Stavanger Eiendom ble opprettet en Drift- og energiseksjon som skulle gjennomføre sentralstyring av sentraldriftsanlegg (SD-anlegg). I den forbindelse var det gjennomført en omfattende kartlegging av eksisterende sentraldriftsløsninger i kommunens bygningsmasse. Eksisterende systemer viste seg å være sårbare, samt ressurskrevende å drifte og vedlikeholde. Systemet stiller særskilte krav til kompetansen til vaktmester tilsatt ved de respektive byggene. En tverrfaglig arbeidsgruppe med bistand fra eksterne konsulenter la denne kartleggingen som grunnlag for hvilke tekniske og økonomiske muligheter det var for sentralstyring av eksisterende lokale SD-anlegg. Kommunen hadde tanker om en portalløsning, som kunne kommunisere og samordne andre tekniske datasystemer (video-, adgangskontroll-, EOS- og alarmsystemer), ikke bare å ivareta SD-anlegg.

Kartleggingen viste et brokete og komplekst bilde, og konklusjonen fra arbeidsgruppen var at i forhold til kjente løsninger i markedet, ville det ikke være økonomisk forsvarlig å gå til innkjøp av et sentralt driftssystem for samtlige av kommunens eksisterende bygg. Kommunen valgte å løfte frem dette innkjøpet for å se om de likevel, i dialog med markedet, kunne få til en løsning som kunne være økonomisk forsvarlig.

Målet med innkjøpet har vært å få brukertekniske løsninger knyttet til melding/alarmer for tekniske systemer, som SD-anlegg, EOS, adgangskontroll og ITV- anlegg, for å oppnå brukervennlige løsninger. Dette skulle igjen bidra til energibesparelser og mer effektiv drift for kommunen.

Høsten 2010 ble det arrangert åpen dialogkonferanse, der Stavanger kommune presenterte sitt behov overfor markedet. Formålet med konferansen var å etablere tidlig dialog med markedet for derigjennom å oppnå en vellykket anskaffelse. Leverandørene fikk muligheten til å presentere seg og legge frem mulige løsninger på en-til-en møter med Stavanger kommune. Innkjøpsprosessen ble etter dette noe forsinket, blant annet som følge av en avlyst konkurranse som skyldes forhold som ikke kan knyttes til bruken av metode for innovative offentlige anskaffelser. Sommer 2014 ble det inngått en kontrakt med lokal leverandør i Stavanger og første overlevering fase 1 er februar 2015. Dette betyr at vi foreløpig ikke har et tydelig før/etter scenario, men vil beregne gevinster ut i fra hva man nå forventer å få ut av den valgte løsningen.

Analysen bygger på metoden presentert innledningsvis. Metoden tilpasses det enkelte innkjøpet, og figuren nedenfor oppsummerer hvordan vi har tilpasset metoden for dette innkjøpet, samt hvilke premisser som ligger i bunn for analysen.



Figur 4 Analyse av sentralt driftsanlegg Stavanger kommune

Fordi den innledende kartleggingen i Stavanger kommune konkluderte med at det var for kostbart for kommune å gjennomføre innkjøpet med den kjennskapen man hadde til markedet, var det aldri vurdert å gjøre innkjøpet på en konvensjonell måte. Det betyr at all sammenligning i denne studien må gjøres opp mot alternativet/situasjonen der kommunen ikke hadde gjennomført innkjøpet.

Innkjøpet i Stavanger har, som vi vil vise, foreløpig i liten grad involvert eller gitt direkte konsekvenser for personer utenfor selv innkjøpet. Studien baserer seg derfor i hovedsak på erfaringer fra innkjøpet og intervjuer med aktører som er, eller har vært, tilknyttet selve innkjøpsprosessen. Til sammen har vi intervjuet tre personer i Stavanger kommune. Vi har foreløpig kjennskap til én innkjøpsprosess hvor erfaringene fra Stavanger kommune har hatt direkte betydning. Dette gjelder Omsorgsbygg i Oslo kommune, og her har vi intervjuet en person. I tillegg har ansvarlig innkjøper blitt intervjuet i forbindelse med at Analyse og Strategi tidligere har gjort en pilotevaluering av innkjøpet. Funn fra tidligere arbeid/dokumentanalyser og nye intervjuer danner underlag for denne rapporten. Til slutt har også programmet blitt intervjuet for å avdekke hvilken effekt innkjøpet har hatt for utvikling av metoden.

6.1.1 INNKJØPSPROSESSEN

6.1.2 ARBEIDSTIMER I GJENNOMFØRING AV INNKJØPET

Fordi dette innkjøpet ikke hadde vært gjennomført uten metode for innovative offentlige anskaffelser er arbeidstid som er lagt ned i prosessen vurdert som et tillegg mot ikke å ha gjennomført prosessen i det hele tatt. I pilotrapporten som ble utarbeidet i 2012 anslo prosjektleder at det var gått mer enn 8 ukesverk, eller 320 timer totalt på prosessen. Siden den gang har innkjøpet strukket seg enda mer ut i tid, blant annet fordi konkurransen måtte avlyses en gang. I dag sier prosjektleder at innsatsen har krevd store ressurser, og ligger på ca. 50 -70 % mer enn ved øvrige innkjøpsprosesser. Stavanger kommune vurderer at de trolig har lagt ned tilsvarende innsats i anskaffelsesprosessen som kostnaden på selve innkjøpet; 1,4 millioner. Ressursene som er nedlagt har blitt smurt relativt tynt utover en lang tidsperiode.

For å vurdere ressursinnsatsen hos leverandørene har vi valgt å ikke se på annet enn de ekstra arbeidstidene som er lagt ned i forhold til en normal innkjøpsprosess, her avgrenset til dialogfasen innledningsvis. I den innledende dialogprosessen med markedet ble til sammen 11 leverandører med i prosessen. Når det gjelder timeantallet leverandørene har brukt på de enkelte aktivitetene varierer dette fra 6 til 40 timer for den åpne dialogkonferansen, og fra 6 til 30 timer for en-til-en-møtene. Det framkommer også at virksomhetene i gjennomsnitt har brukt 22 timer ekstra på denne prosessen sammenliknet med en ordinær anskaffelsesprosess. Totalt utgjør dette 133 timer for de 11 leverandørene. Med en timespris på 500 kr utgjør dette 665 000 kr.

Den totale vurderingen av ekstra arbeidstimer og kostnader knyttet til innkjøpet blir derfor en samlet investering på 2 065 000 kr.

6.1.3 KJENNSKAP TIL MARKEDET

Samtlige respondenter var av den oppfatning at metode for innovative offentlige anskaffelser er en god måte å få kjennskap til markedet på. Det blir påpekt at dialogen med markedet var vellykket fordi de klarte å være tydelige på ambisjonsnivået, og var presise med hensyn til behovet. Gjennom prosessen fikk kommunen tilgang til informasjon de ellers ikke ville ha fått, men opplevde det også som utfordrende at mange av leverandørene var ensidig fokusert på å selge sine produkter og løsninger fremfor å gå i dialog rundt kommunenes behov. Alt i alt fikk man likevel identifisert noen forutsetninger og barrierer, og kommunens hypotese om at det burde være mulig å få til en sentralanlegg ble ikke avvist.

Sett opp mot ikke å ha gjennomført innkjøpet vurderes det som metode for innovative offentlige anskaffelser på dette innkjøpet har hatt stor betydning og stort omfang, og får en konsekvensbeskrivelse (+++).

6.1.4 LÆRING OG ERFARINGER GJENNOM INNKJØPSPROSESSEN

Læring og erfaringer fra innkjøpsprosessen danner grunnlag for en eventuell overføringsverdi fra prosessen. Kompetanse- og kunnskapsheving i kommunen var ett av argumentene for å igangsette pilotprosjektet. Informantene oppgir at gjennomføringen av metode for innovative offentlige anskaffelser har vært lærerik for dem. Det er imidlertid relativt få personer som har hatt et direkte engasjement i selve innkjøpet.

Når det gjelder bedriftene som har deltatt i prosessen oppga et flere av de bedriftene som deltok i dialogprosessen i 2011/12 at de høstet en betydelig mer-nytte av de aktiviteten de deltok i. Dette kan på sikt veie opp for den innsatsen som ble lagt ned i prosessen.

Sett opp mot ikke å ha gjennomført innkjøpet vurderes det som metode for innovative offentlige anskaffelser på dette innkjøpet har hatt liten betydning og lite omfang, og får en konsekvensbeskrivelse (+).

6.2 INNKJØP OG DRIFT

6.2.1 PRIS PÅ DET KONKRETE INNKJØPET

Som nevnt var det aldri aktuelt å gjennomføre innkjøpet på en konvensjonell måte, og kostnader ved selve innkjøpet må derfor ses opp mot dersom man ikke hadde gjennomført det. Eventuelle besparelser og gevinster kommer fra hvilke forventede effekter man kan se av det innkjøpet som er gjort.

Prisen på innkjøpet er 1,4 mill kr.

6.2.2 KVALITET – BEDRE PRODUKT FOR BRUKER

Ser vi anskaffelsen fra brukernes side vil denne påvirke deres support til en bedre og raskere service på flere områder. Overvåking av deres tekniske anlegg med sentrale driftspersonell medfører raskere respons på feilretting og teknisk optimalisering av anleggene. Brukerne vil dermed oppleve positive effekter som følge av høyere oppetid på anleggene, bedre komfort på lokasjonene, samt bedre innemiljø.

Vi ser også positive gevinster ved driftseffektivisering og feilretting. Dagens drift baserer seg på lokale SD anlegg og ingen overordnede system for feil /alarm mottak. Dette gir liten sentralstyring og prioritering av feil og alarmer. Dette medfører at feil kan stå lenge, uten at de blir lukket. Gevinsten er stor ved å kunne sentraliser feil / alarmmottak.

Stavanger kommune forventer seg en optimalisering av følgende punkter

- Prioritering av utrykninger
- Riktig kompetanse på utrykningen
- Raskere avdekking av feil
- Reduksjon av skadeomfang
- Effektiv arbeidsflyt – (vil kunne optimaliseres drifts og utrykkings oppdrag)

Sett opp mot ikke å ha gjennomført innkjøpet vurderes det som metode for innovative offentlige anskaffelser på dette innkjøpet har middels betydning og middels omfang. Det gis en konsekvensbeskrivelse på (++)

6.2.3 KVALITET – BEDRE PRODUKT FOR INNKJØPER

Det er viktig å igjen understreke at alle betraktninger bygger på estimater og ikke erfaringstall da leveransen ikke ferdigstilles før i februar 2015. Det foreligger ikke noen regnskapstall fra driften som kan underbygge gevinster eller kostnader direkte knytte til anskaffelsen.

Følgende kostnadsområder belyses likevel i det følgende:

- Kalenderfunksjon
- Energiforbruk - oppfølging og optimalisering
- LCC (livsløp) beregninger

Kalenderfunksjon i tekniske anlegg

Dagen SD anlegg har ikke en optimal kalenderfunksjon, de har normalt bare en klokkefunksjon. Dette innebærer at det er meget arbeidskrevende å optimalisere driften av anleggene med tanke på helligdager og skoleferier osv. Med tanke på energiforbruk er dette helt avgjørende for å kunne optimalisere driften og energiforbruket. Med ny driftssentral – portalløsning vil dette kunne utføres sentralt for alle deres lokasjoner. Å sette en konkret økonomisk gevinst på dette er vanskelig, men vi ser det i sammenheng med energibesparelse (målsetning) for Stavanger kommune.

Energibruk

Stavanger kommune har en målsetning om å redusere sitt energiforbruk med 25% frem mot 2016. For å klare energireduksjonen settes det store krav til kommunen tekniske styringssystemer. For å klare dette målet er de helt avhengig av systemet som denne anskaffelsen vil gi. Funksjonen til deres nye portalløsning vil gi muligheter til energioptimalisering, slik at de kan aksjonere på en raskere og mer effektiv måte enn de kunne gjort uten denne anskaffelsen. Kommunen estimerer at dette kan gi en besparelse på energi på noen få prosent, og for en kommune på Stavangers størrelse kan dette gi en årlig besparelse på ca. 1-2 millioner i 2014-tall.

LCC beregninger av anskaffelsen

Stavanger kommune har vurdert anskaffelsen (software) til å ha 15 års levetid. Årlige driftskostnader er kr 120 000 kr, og innbefatter en support- og serviceavtale for systemet (SUP avtale.). Det er ikke noen årlige lisenskostnader på anskaffelsen. Når leveransen er oppe og går forventer de å kunne redusere serverparken sin med flere serverer. Estimert anskaffelsekostnader for nye serverer er ca kr 80 000,- pr stykke. Tilbakemeldingen fra Stavanger kommune er at de ikke forventer noe kostnadsøkning for deres driftsavdeling på personell knyttet opp mot anskaffelsen.

Kostand og kvalitet oppsummert.

Det nye anlegget har en årlig driftskostnad på 120 000 kr og kan, dersom det fungerer optimalt, gi en årlig besparelse på energiutgifter på 1-2 millioner. Vi antar at livsløpet til innkjøpet er 15 år. Uten å justere for prisstigning gir dette til sammen en total besparelse på et sted mellom 13- 28 millioner.

Det er en del usikkerhet, men gjennomgangen vår har vist at det er store muligheter for besparelser. En eventuell realisering av disse målene avhenger av hvordan prosjektet innrettes, men det ser ut til at gevinstrealisering bli høy.

6.3 OVERFØRINGSVERDI ØVRIGE INNKJØP I STAVANGER KOMMUNE

6.3.1 INNKJØPSPROSESS

Dette prosjektet har dratt ut i tid, og kommunen, som tidlig involverte seg aktivt i det nasjonale programmet, har derfor manglet et godt eksempel med konkrete resultater å kunne vise til. De oppgir imidlertid at man på grunn av erfaringen fra prosjektet tenker mer på innovative innkjøp. Innkjøperorganisasjonen i Stavanger kommune oppfordrer også til å bruke metodikken, men våre informanter tror ikke metode for innovative offentlige anskaffelser er veldig kjent og brukt i organisasjonen.

Våre informanter oppgir at eventuelle endringer i kommunes holdning til å bruke metode for innovative offentlige anskaffelser med markedet er litt mer sammensatt enn bare erfaringene fra piloten. Arbeidet i denne innkjøpsprosessen har gitt trygghet og erfaring på måten å gjøre innkjøpet på, men en eventuell endring i kommunens organisasjon stammer

trolig mer fra innkjøpsjefs engasjement i programmet, og aktive rolle i å promotere metodikken. Metoden er i liten grad innarbeidet i konkrete strategier, men kommunen har i økende grad mer dialog med markedet og benytter nå metoden ved et innkjøp av signalanlegg på et nytt sykehjem.

Sett opp mot ikke å ha gjennomført innkjøpet vurderes det som metode for innovative offentlige anskaffelser på dette innkjøpet har hatt liten betydning og lite omfang, og får en konsekvensbeskrivelse (+).

6.3.2 BEDRE OG BILLIGERE PRODUKT

Stavanger kommune har ikke gjennomført noen liknende innkjøp hvor man kan kunne vise til redusert pris eller økt kvalitet.

Sett opp mot ikke å ha gjennomført innkjøpet vurderes det som metode for innovative offentlige anskaffelser på dette innkjøpet ikke har hatt betydning og ikke noe omfang, og får en konsekvensbeskrivelse (0).

6.4 OVERFØRINGSVERDI TIL ØVRIGE INNKJØP

Våre informanter som sitter tett på innkjøpet i Stavanger kjenner til at flere kommuner venter på hvilke konkrete erfaringer de kan høste før man eventuelt setter i gang lignende innkjøp selv. Av andre lignende innkjøpsprosesser er vi foreløpig kun kjent med at det kommunale foretaket Omsorgsbygg i Oslo kommunen, i planleggingsstadiet av et sentraldriftsanlegg, ble presentert for dette prosjektet av KS/NHO Nasjonalt program for leverandørutvikling. Omsorgsbygg er også på et tidlig stadium i sin prosess og planlegger å legge ut sin konkurranse i løpet av november 2014.

6.4.1 INNKJØPSPROSESS I TOTALMARKEDET

Omsorgsbygg oppgir at inspirasjonen til å gjennomføre innkjøpet på denne måten finner de i måten man over tid har internalisert metodikken i Oslo kommune. Da Omsorgsbygg skulle gjennomføre innkjøpet var det for dem helt naturlig å trekke på interne erfaringer og styringsdokumenter internt i Oslo kommune. Omsorgsbygg har ikke hatt noen direkte kontakt med innkjøper i Stavanger, ut over å ha blitt presentert for prosjektet og sett på kravspesifikasjonen de fikk utarbeidet der.

Det er derfor begrenset i hvilken grad prosessen i Stavanger har farget innkjøpet i Oslo. Den effekten innkjøpet i Stavanger har hatt på prosessen i Oslo kommer først og fremst via programmet som en erfaringsspreader. Som vi vil vise i neste avsnitt har dette innkjøpet vært viktig for å utvikle metoden, men det er ingen kommuner som har trukket direkte på erfaringen fra Stavanger.

Sett opp mot ikke å ha gjennomført innkjøpet vurderes det som metode for innovative offentlige anskaffelser på dette innkjøpet har hatt liten betydning og lite omfang. Det gis en konsekvensbeskrivelse (+).

I beregningen over er det viktig å understreke at vi skiller mellom innkjøpsprosess i mer konkret lignende innkjøp, og direkte utvikling av metoden. Her er effekten som vi vil vise større.

6.4.2 INNKJØPET I TOTALMARKEDET

Omsorgsbygg i Oslo kommune oppgir at tilgang til erfaringene fra Stavanger har gitt en viss nytte for dem i utforming av sin kravspesifikasjon, men at det kun er en av mange viktige inspirasjonskilder. Det var en lokal leverandør i Stavanger som til slutt vant prosjektet. De har foreløpig ikke levert tilsvarende produkt til noen lignende prosjekter.

Mange kommuner har et lignende utfordringsbilde som den Stavanger kommune sto ovenfor. Kommuner har over mange år kjøpt, bygget og leid ulike bygg kjøpt inn til ulike tider med ulik teknologi. Kan man vise til gode erfaringer fra Stavanger er det høyt sannsynlig at flere kommuner kan trekke mer direkte på erfaringene. Teknologien er trolig overførbart, men for Stavanger kommune har anskaffelsen krevd mer ressurser enn det som var planlagt. I anskaffelsesprosessen har Stavanger kommune sett på de systemene de har i dag (som er gamle og bør skiftes ut om noen år), og jobbet med å få deres nye system til å kommunisere med gammel teknologi. Som vi har vist vil dette gi en gevinst, men kommunen tror likevel en viktig erfaring andre kommuner kan trekke på er at det heller vil lønne seg å se fremover, og få en anskaffelse som passer til dagens og fremtidige løsninger. Ikke fokuser for mye på gammel teknologi og løsninger.

Det er vår vurdering at markedspotensialet for slike skreddersydde løsninger som vi ser i Stavanger er begrenset. Markedstendensen er helt klart mot nye åpne standarder, og Stavanger kommune selv anbefaler andre kommuner å se mot denne type løsning.

Sett opp mot ikke å ha gjennomført innkjøpet vurderes det som metode for innovative offentlige anskaffelser på dette innkjøpet har hatt liten betydning og lite omfang. Det gis en konsekvensbeskrivelse (+).

6.5 UTVIKLING AV METODEN

Programmet oppgir at denne innkjøpsprosessen, sammen med to andre pilotprosjekter, har vært den mest lærerike for dem. Piloten har vært nyttig for å få erfaring med hvordan dialogen skulle gjennomføres, hvem de skulle involvere, hvordan de skal kontaktes og så videre. Selv om det på produksiden så langt ikke har vært noen betydelige ringvirkninger å vise til har den innkjøpsprosessen som ble gjennomført i Stavanger vært svært viktig å kunne vise til som et eksempel på hvilke utfordringer man kan få løst gjennom metode for innovative offentlige anskaffelser.

Sett opp mot ikke å ha gjennomført innkjøpet vurderes det som metode for innovative offentlige anskaffelser på dette innkjøpet har hatt stor betydning og stort omfang. Det gis en konsekvensbeskrivelse (++++).

6.6 HELHETLIG SAMFUNNSUTVIKLING

Det er en begrenset overføringsverdi til totalmarkedet av denne anskaffelsen. Som vi viste er det en liten reduksjon i Stavanger, men det er lite overføringsverdi. At kommunen har vært gjennom denne prosessen og ikke anbefaler andre samme løsning er nyttig, men ut over dette er det vanskelig å se noen konkrete samfunnsmessige effekt av dette innkjøpet.

Sett opp mot å ikke ha gjennomført innkjøpet vurderes det som metode for innovative offentlige anskaffelser på dette innkjøpet har hatt liten betydning og lite omfang. Det gis en konsekvensbeskrivelse (+).

6.7 OPPSUMMERING SENTRALT DRIFTSANLEGG STAVANGER KOMMUNE

Som vi har nevnt hadde ikke innkjøpet på blitt gjennomført hadde det ikke vært fordi man fikk kjennskap til metode for innovative offentlige anskaffelser. På de forhold hvor det har vært mulig å tallfeste gevinsten knyttet til innkjøpet av sentralt driftsanlegg i Stavanger kommune ser vi følgende regnestykke:

Tabell 7 Oppsummert økonomisk gevinst SD-Anlegg Stavanger kommune

Arbeidstimer innkjøpet	-2 065 000
Pris innkjøpet	-1 400 000
Kvalitet i produkt for innkjøper (livsløp)	13 000 000 – 28 000 000
Total økonomisk gevinst	9 535 000 – 24 535 000

I tillegg har innkjøpet gitt en lang rekke gevinster sett opp mot å gjøre innkjøpet etter en normal innkjøpsprosess, som vi av ulike årsaker ikke har grunnlag for å tallfeste, men hvor konsekvensen oppsummeres i tabellen under.

Tabell 8 Oppsummert ikke-prissatte gevinster SD – anlegg Stavanger kommune

Potensiell gevinst/ tap	Gvinster sett opp mot alternativet å gjennomføre innkjøpet uten metode for innovative offentlige anskaffelser .	
Innkjøpsprosess	Arbeidstimer	Se tabell over
	Kjennskap til markedet	+++
	Læring i egen organisasjon	+
Innkjøp og drift	Pris	Se tabell over
	Kvalitet, bruker	++
	Kvalitet, innkjøper	Se tabell over
Øvrige innkjøp Stavanger kommune	Innkjøpsprosess	+
	Bedre og billigere produkt	0
Innkjøpsprosess i totalmarkedet	Innkjøpsprosess	+
Innkjøpet og drift i total markedet	Bedre og billigere produkt	+
Utvikling av metoden og rustet til å møte fremtiden	Metodeutvikling	++++
	Samfunnet som helhet bedre rustet til å møte fremtiden	+

**UTARBEIDET FOR NHO/KS NASJONALT PROGRAM FOR
LEVERANDØRUTVIKLING
NOVEMBER 2014**