



Avtalelojalitet

Hva driver avtalelojaliteten i statlige virksomheter?

Monica Granli og Anne-Marie Sveli

Veileder:
Malin Arve

Masteroppgave i Økonomi og Administrasjon
Hovedprofil: Økonomisk Styring og Finansiell Økonomi

Norges Handelshøyskole
Bergen, Vår 2020

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

I 2016 besluttet norske myndigheter å innføre Statens innkjøpssenter, et sentralisert innkjøpssenter med mandat til å inngå og forvalte fellesavtaler for statlige virksomheter. Sentraliseringen er drevet av en rekke fordeler, men for å realisere disse er det avgjørende at brukerne er lojale til de fremforhandlede avtalene. Formålet med denne studien er dermed å gi innsikt i hva som driver avtalelojaliteten i statlige virksomheter. Mer spesifikt er målet å kartlegge driverne som fremmer og hemmer lojaliteten, og se hvilke særlige utfordringer det bør tas hensyn til. For å belyse den ovennevnte problematikken, er det benyttet både en kvantitativ spørreundersøkelse og kvalitative intervjuer. Dette for å innhente både bredde – og dybdekunnskap.

Studien avdekker at avtalelojalitet drives av en rekke faktorer. I første del av studien belyses faktorene som hemmer avtalelojaliteten. Våre funn viser at lojaliteten til avtalene svekkes av både bevisste og ubevisste avvik. Flere avvik er resultat av innføringen av det sentraliserte innkjøpssenteret. Sentraliseringen har ført til rammeavtaler som ikke dekker virksomhetene sine behov fullt ut og en distanse mellom brukerne og leverandørene. Det har også medført mangelfull informasjon og kunnskap om rammeavtalene, og et mulig prinsipal-agent problem. I tillegg er det avdekket avvik som ikke direkte skyldes sentraliseringen, men som har oppstått på bakgrunn av brukernes egeninteresse, organisasjonsstruktur og dårlig informasjonsflyt internt i virksomhetene.

I studiens andre del presenteres faktorene som fremmer avtalelojaliteten. Her avdekkes det at bevisstgjøring av hensikten med rammeavtalene og Statens innkjøpssenter er en essensiell driver til sterkere lojalitet. Bevisstgjøring bidrar til å redusere målinkongruens og informasjonsasymmetri mellom partene. Kontroll- og målingssystemer benyttes også til å hindre avvik, men det vises til at oppmuntring og motivering er å foretrekke fremfor det. Videre belyser studien at e-anskaffelsessystemer gjør det enklere og mer oversiktlig for brukerne å handle på de offisielle anskaffelsesprosessene og hos de autoriserte leverandørene. Studien viser derimot at systemet kan bidra til å fremme avtalelojaliteten i enda større grad dersom det benyttes til å avdekke avvik og gi insentiver der kjøpsmønsteret står i strid med de offisielle retningslinjene.

Forord

Denne avhandlingen er skrevet som en del av vår masterutdanning i Økonomi og Administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH), og markerer slutten på et femårig studieløp. Den ble gjennomført i samarbeid med vår veileder, Malin Arve, førsteamanuensis ved instituttet for foretaksøkonomi. Avhandlingen utgjør 30 studiepoeng for hver av forfatterne, og blir ansett som et fordypningsarbeid innen våre hovedprofiler Økonomisk styring og Finansiell økonomi.

Prosessen startet i januar og har vært både spennende, utfordrende og svært lærerik. Vi har vært to personer gjennom denne prosessen, og vi har både lært av hverandre, kritisert hverandre og, ikke minst, støttet hverandre. Vi ønsker at denne avhandlingen skal gi dypere innsikt i avtalelojaliteten til statlige virksomheter. Videre håper vi at den kan bidra til å øke fokuset og bevisstheten rundt temaet, og på den måten hjelpe med å redusere kjøp utenfor rammeavtaler.

Avslutningsvis ønsker vi å benytte anledningen til å takke vår veileder, Malin Arve, for å ha vist et stort engasjement for vår avhandling, og kommet med mange gode innspill. Arve har alltid vært tilgjengelig når vi har kontaktet henne, og hun har satt av tid til å veilede oss når det har vært nødvendig. I tillegg vil vi takke Statens innkjøpscenter som har hjulpet oss med informasjon gjennom avhandlingen. Til slutt vil vi takke informantene og virksomhetene som har stilt opp, samt våre medstudenter som har kommet med gode innspill. Deres råd og konstruktive innspill har vært verdifulle for oss.

Bergen, juni 2020.

Monica Granli

Anne-Marie Sveli

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING	1
1.1 FORMÅL OG PROBLEMSTILLING	2
1.2 AVGRENSNINGER	2
1.3 STRUKTUR	3
2. STATENS INNKJØPSSENTER	4
2.1 RAMMEAVTALER	5
3. TEORI OG TIDLIGERE FORSKNING	7
3.1 SENTRALISERING AV ANSKAFFELSER	7
3.1.1 Anskaffelsesstruktur	7
3.1.2 Fordeler og ulemper ved sentralisering	8
3.1.2 Områder egnet for sentralisering	11
3.2 AVTALELOJALITET	12
3.2.1 Årsaker til svak avtalelojalitet	12
3.2.2 Konsekvenser av svak avtalelojalitet	16
3.2.3 Områder utsatt for svak avtalelojalitet	16
3.2.4 Tiltak for å styrke avtalelojalitet	17
4. METODE	19
4.1 OM STUDIEN OG DENS UTFORMING	19
4.2 DEN KVANTITATIVE UNDERSØKELSEN	20
4.2.1 Utvalg	20
4.2.4 Spørreskjema	21
4.3.5 Svarrespons	21
4.2.6 Statistisk analyse	22
4.3 DEN KVALITATIVE UNDERSØKELSEN	23
4.3.1 Utvalg	23
4.3.3 Intervjuer	24
4.3.5 Bearbeiding av datamaterialet	25
4.4 PRESENTASJON AV RESULTATER	25
4.5 EVALUERING AV METODE	27
4.5.1 Reliabilitet	27
4.5.2 Validitet	28
4.6 ETISKE VURDERINGER	29
5. RESULTAT AV KVANTITATIV UNDERSØKELSE	30
5.1 KONTROLL PÅ AVTALELOJALITET	30
5.2 INNKJØPSMYNDIGHET	31
5.3 ANDEL KJØP UTENFOR AVTALEN	31
5.4 ÅRSAKER TIL KJØP UTENFOR AVTALEN	32
5.5 UTFORDRINGER OG FORBEDRINGSPOTENSIALET	33
5.6 OPPSUMMERING	34
6. RESULTAT AV KVALITATIV UNDERSØKELSE	36
6.1 FAKTORER SOM HEMMER AVTALELOJALITET	36

6.1.1 Ubevisste avvik.....	36
6.1.2 Bevisste avvik.....	40
6.2 FAKTORER SOM FREMMER AVTALELOJALITET	44
6.2.1 Kontrollaktiviteter	45
6.2.2 Bevisstgjøring.....	48
6.2.3 Hva gjør Statens innkjøpssenter?	50
6.3 OPPSUMMERING	52
7. DISKUSJON.....	54
7.1 FAKTORER SOM HEMMER AVTALELOJALITET	54
7.2 FAKTORER SOM FREMMER AVTALELOJALITET	58
7.3 OPPSUMMERING	61
8. AVSLUTNING	63
8.1 KONKLUSJON.....	63
8.2 TEORETISKE IMPLIKASJONER.....	64
8.3 PRAKTISKE IMPLIKASJONER.....	65
8.4 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	66
9. BIBLIOGRAFI.....	68
10. VEDLEGG.....	73
10.1 VEDLEGG A: INTERVJUGUIDE STATLIGE VIRKSOMHETER	73
10.2 VEDLEGG B: SAMTYKKESKJEMA.....	75
10.3 VEDLEGG C: GODKJENNELSE AV NDS.....	78
10.4 VEDLEGG D: SPØRREUNDERSØKELSEN.....	80

Tabell- og figuroversikt

Tabell 1. Rammeavtaler	6
Tabell 2. Intervjuobjekter	26
Tabell 3. utfordringer med Statens innkjøpssenter	33
Figur 1. Virksomhetenes departementsområder	5
Figur 2. Hybrid anskaffelsesstruktur	8
Figur 3. Fordeler og ulemper ved sentralisering.....	11
Figur 4. Typer kjøp utenfor avtaler.....	13
Figur 5. Størrelse Figur 6. Geografi.....	22
Figur 7. Departementsområder	22
Figur 8. Kontrollerer at vilkårene i rammeavtalene overholdes	30
Figur 9. Myndighet til å kjøpe på avtalene	31
Figur 10. Antall virksomheter som kjøper utenfor avtalene	32
Figur 11. Årsaker til kjøp utenfor avtalene.....	33
Figur 12. Faktorer som fremmer og hemmer avtalelojaliteten	62

1. Innledning

I Norge benyttes over 500 milliarder kroner på offentlige anskaffelser i løpet av et år (SSB, 2020). Det høye volumet gjør at norske myndigheter spiller en viktig rolle i arbeidet for å effektivisere anskaffelsene, og må sørge for at de tjener allmenn interesse. Dette krever profesjonelle innkjøpere med god kompetanse og innkjøpsfunksjoner med god styring og samordning. I 2016 besluttet myndighetene derfor å innføre Statens innkjøpscenter, et sentralisert senter med mandat til å inngå og forvalte fellesavtaler for statlige virksomheter (Anskaffelser, 2020). Formålet med senteret var å oppnå kostnadseffektive anskaffelser gjennom å sentralisere beslutningsmyndigheten, mens det operative arbeidet ble forbeholdt de individuelle virksomhetene (Regjeringen, 2015).

Sentralisering av offentlige anskaffelser har de siste årene vært en økende trend i flere land (OECD, 2019). Sentralisering kan medføre mange fordeler, og er gjerne drevet av forventningen om reduserte prosesskostnader og innkjøpspriser. Selv om sentralisering har vist klare fordeler for organisasjoner i sin helhet, er ikke fordelene alltid like synlige for enkeltenheter og ansatte (Karjalainen et al., 2009). Det kan føre til svekket engasjement og manglende overholdelse av regelverket for de som utfører det operative arbeidet. Hvis enkelte statlige virksomheter og ansatte ikke benytter kontraktene eller de spesifiserte kontraktsvilkårene, vil trolig ikke potensielle besparelser ved sentraliseringen bli realisert. Tidligere forskning viser at kjøp utenfor avtaler er et reelt problem (Kulp et al., 2006; Karjalainen et al., 2009; Kauppi og van Raaij, 2015). Kulp et al. (2006) har anslått at omtrent 20 til 30 prosent av urealiserte besparelser skyldes nettopp manglende overholdelse av avtaler.

Avtalelojalitet som fenomen har et forholdsvis lite fokus i litteraturen, og er ikke blitt forsket på i forbindelse med Statens innkjøpscenter. Frem til nå har rapporter og evalueringer av innkjøpscenteret vist til gode tall og få ulemper (Regjeringen, 2019). Dersom ordningen benyttes og fungerer optimalt, er et slikt senter en god investering for det norske samfunnet. På den andre siden er det en sannsynlighet for at ordningen vil koste samfunnet dyrt dersom brukerne kjøper varer og tjenester utenfor de inngåtte rammeavtalene. De antatte besparelsene vil i så tilfelle ikke reflektere realiteten. Avtalelojaliteten til rammeavtalene inngått av Statens innkjøpscenter er følgelig verdt å utforske.

1.1 Formål og problemstilling

Formålet med denne utredningen er å bidra til en bedre forståelse omkring avtalelojaliteten til rammeavtaler inngått av Statens innkjøpssenter. Mer spesifikt er ønsket å kartlegge drivere som fremmer og hemmer de statlige virksomhetenes lojalitet til avtalene, samt utforske hvorvidt det er særlige utfordringer som bør tas hensyn til. Oppgaven tar sikte på å medvirke til bedre viten rundt ansattes kjøpsmønster, virksomhetenes kontrollmekanismer og generelt hvordan ansatte fokuserer på å holde seg lojale til avtalene. Med ansattes kjøpsmønster menes her individuell atferd som fører til at ansatte avviker fra offisielle innkjøpsprosesser og autoriserte leverandører. Et fokusområde vil være å se om innføringen av et sentralt innkjøpssenter har påvirket avtalelojaliteten i virksomhetene i en bestemt retning, derav fokuseres det kun på rammeavtalene til Statens innkjøpssenter. Det rent akademiske formålet med studien er å bidra til økt kunnskap om avtalelojaliteten i statlige virksomheter, og mer spesifikt deres lojalitet til sentraliserte rammeavtaler. På bakgrunn av det ovennevnte har vi formulert følgende problemstilling:

Hva driver avtalelojaliteten i statlige virksomheter?

Studien vil ta utgangspunkt i eksisterende forskning og teori på området. For å få en dypere innsikt i temaet og danne et mer nyansert bilde, har vi gjennomført både en kvantitativ og en kvalitativ undersøkelse. Vi har utarbeidet en kvantitativ spørreundersøkelse for å innhente bred kunnskap om statlige virksomheter sitt forhold til Statens innkjøpssenter og deres rammeavtaler. Deretter er det gjennomført kvalitative intervjuer for å skape en dypere forståelse av emnet. Spørreundersøkelsen ga en svarprosent på 45,7 prosent, og det er blitt gjennomført elleve intervjuer med statlige virksomheter og en innledende samtale med Statens innkjøpssenter. Funnene vi har opparbeidet oss gjennom datamaterialet danner grunnlaget for å svare på den gjeldende problemstillingen.

1.2 Avgrensninger

Grunnet oppgavens størrelse og tidshorisont har vi måttet gjøre noen avgrensninger i denne studien. Vi har avgrenset studien til å omhandle avtalelojalitet spesifikt til rammeavtaler inngått av Statens innkjøpssenter, og forholder oss derfor kun til statlige virksomheter. Videre har vi avgrenset oss til å intervju elleve statlige virksomheter, da vi ikke har hatt kapasitet til å

intervjue alle de 188 virksomhetene som omfattes av ordningen. Utvalget er tatt basert på geografisk lokasjon og virksomhetenes størrelse, slik at utvalget kan generaliseres. De statlige virksomhetene utgjør til sammen svært mange ansatte, og det ville vært tidkrevende å dekke funn helt ned på medarbeidernivå. Vi har derfor forholdt oss til ansatte med ansvar for innkjøp, da disse har kompetanse og oversikt over temaet som studeres.

1.3 Struktur

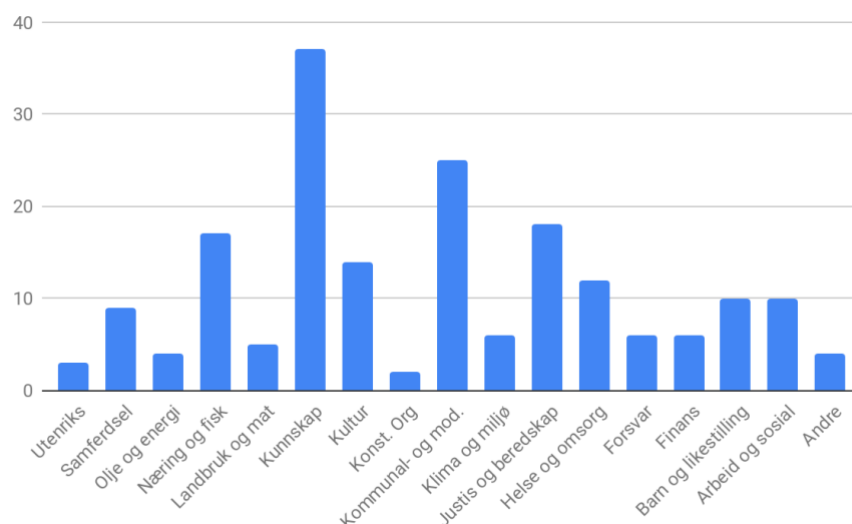
Studien er delt inn i ti kapitler, inkludert introduksjonskapittelet. Kapittel 2 gir en introduksjon av Statens innkjøpssenter og deres rammeavtaler. Kapittel 3 gir en oversikt over aktuell teori fra eksisterende litteratur og tidligere forskning. Deretter, i kapittel 4, redegjøres metodikken som er benyttet i studien. I kapittel 5 belyses funnene fra den kvantitative undersøkelsen, før det i kapittel 6 blir presentert funn fra den kvalitative undersøkelsen. Funnene blir deretter diskutert opp mot teorien og tidligere forskning i kapittel 7. Kapittel 8 vil inneholde en oppsummerende konklusjon i form av en besvarelse på problemstillingen som ble introdusert innledningsvis. Avslutningsvis følger litteraturhenvisning og vedleggsliste i henholdsvis kapittel 9 og 10.

2. Statens innkjøpssenter

Statens innkjøpssenter ble etablert 1. januar 2016 med et mandat om å inngå og forvalte fellesavtaler på vegne av statlige virksomheter i sivil sektor (Anskaffelser, 2020). Senteret er bevilgningsfinansiert, og disponerer rundt 12,5 millioner kroner hvert år (Regjeringen, 2019a). De er organisert under en egen seksjon i Avdelingen for offentlig anskaffelser i Digitaliseringsdirektoratet (Difi)¹, og består av ti årsverk. Innkjøpssenteret startet som en fireårig prøveordning, som nå er forlenget til år 2021. Statens mål med å samordne offentlige anskaffelser er å oppnå mer kostnadseffektive innkjøp ved at en enhet forhandler vilkår og avtaler, fremfor at flere gjør jobben hver for seg (Regjeringen, 2015). Det hevdes at dette skal gi både tid- og ressurs sparende virkninger.

Alle statlige virksomheter er obligatorisk omfattet av Statens innkjøpssenter, men kan melde fravalg fra å delta i enkeltkonkurranser (Regjeringen, 2019a). Fravalg kan gjøres uten begrunnelse, og kan være aktuelt der virksomheter har eksisterende avtaler som dekker avtaleområdet, har spesifikke behov som en planlagt fellesavtale ikke dekker, eller ikke har behov for varene eller tjenestene innenfor avtalens virketid. Virksomhetene kan ikke velge bort innkjøpsordningen i sin helhet. Stortinget, Forsvarets militære enheter og særlovselskap, som helseforetak og helseregioner, kan på frivillig grunnlag velge å tilslutte seg innkjøpsordningen. Det er i dag 188 statlige virksomheter som er omfattet av Statens innkjøpssenter (Anskaffelser, 2020a). Figur 1 gir en oversikt over hvilke departementsområder de statlige virksomhetene tilhører.

¹ Direktorat for forvaltning og IKT (Difi) har per 1.januar 2020 endret navn til Digitaliseringsdirektoratet (Digdir), en sammenslåing av Difi, Altinn og deler av fagmiljøet for informasjonsforvaltning i Brønnøysundregistrene



Figur 1. Virksomhetenes departementsområder

Oslo Economics og Inventura evaluerte Statens innkjøpssenter høsten 2018. Deres hovedfunn viser at innkjøpssenteret fører til økte effektive innkjøp, sikrer god regelverksetterlevelse, profesjonelle anskaffelsesprosesser og ivaretar relevante samfunnshensyn (Regjeringen, 2019). Evalueringen beregnet at Statens innkjøpssenter vil gi en samfunnsøkonomisk nettogevinst på 801 millioner kroner over en fireårs periode. Det er stor usikkerhet omkring størrelsen på gevinsten, men evalueringen viser til at det er tilstrekkelig grunnlag for å konkludere med at besparelsene som senteret har medført er vesentlig høyere enn kostnadene. Videre hevder evalueringen at det er et betydelig potensial for ytterligere gevinster ved et økt avtalevolum. På bakgrunn av dette vurderer regjeringen å etablere innkjøpssenteret som en permanent ordning (Regjeringen, 2019a).

2.1 Rammeavtaler

Statens innkjøpssenter har inngått sju rammeavtaler siden etableringen i 2016 (Anskaffelser, 2020b). For at en produktgruppe skal være aktuell som en rammeavtale må følgende tre krav oppfylles (Anskaffelser, 2020):

1. Det må være et stort volum, enten målt i kroner eller enheter
2. Det skal være like brukerbehov blant de som omfattes av ordningen
3. Generelle krav, med lite behov for individuell tilpasning

Tabell 1 viser en oversikt over rammeavtalene som er inngått av Statens innkjøpssenter.

	Gyldig fra	Leverandører	Avtalen omfatter
Forbruksmateriell	01.10.17	1. Maske AS 2. Lyreco Norge AS 3. Staples Norway AS	- Kontorrekvisita - Datarekvisita - Renholdsprodukter - Kantineprodukter
Reisebyråtenester	01.01.18 - 31.12.19	1. Egencia Norway AS 2. G Travel Norge AS	- Flybilletter - Hotellopphold - Leiebil
Internrevisjon	01.01.18	1. KPMG AS 2. EY AS 3. Transcendent Group AS 4. PwC AS	- Internrevisjon
Mobiltelefoner og nettbrett	03.09.18	1. Techstep Norway AS 2. Dustin Norway AS 3. Atea AS	- Mobiltelefoner - Nettbrett
Mobiltelefoni	01.05.18	1. Phonero	- Abonnement - Trafikk innenfor mobiltelefoni
PC-klienter	19.11.18	1. Advania AS 2. Atea AS 3. Dustin Norway AS	- Stasjonære PCer - Bærbare PCer
PC-skjermer	04.12.18	1. Dustin Norway AS 2. Komplett Services AS 3. Advania AS	- PC-skjermer

Tabell 1. Rammeavtaler

3. Teori og tidligere forskning

Dette kapittelet gir en beskrivelse av eksisterende teori om sentralisering av anskaffelser, samt en presentasjon av tidligere forskning omkring avtalelojalitet. Kapittelet har til hensikt å bidra med økt forståelse når resultatene av studien skal diskuteres, og oppgavens problemstilling skal besvares. Kapittelet er delt i to deler, der første del presenterer teori om sentraliserte anskaffelser. I den andre delen fremlegges litteratur om avtalelojalitet. Det er lite akademisk litteratur som omhandler dette, og emnet vil derfor presenteres i lys av tidligere anerkjent forskning.

3.1 Sentralisering av anskaffelser

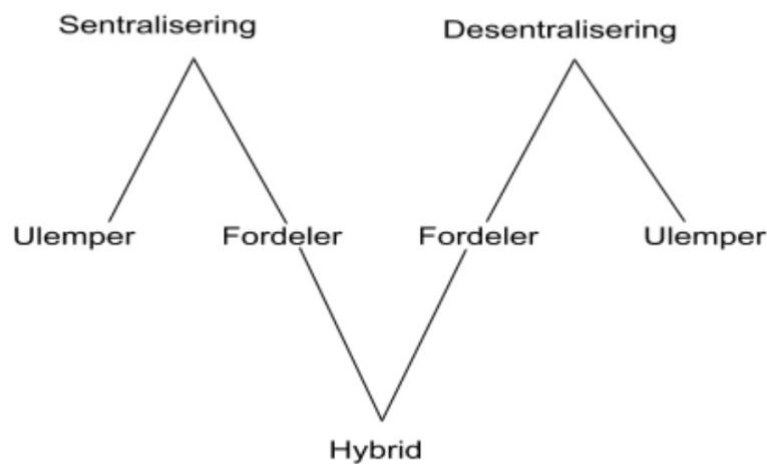
De siste årene har det vært en klar trend i både offentlige og private organisasjoner å sentralisere anskaffelser, som tidligere var spredt i organisasjonen (Dimitri et al., 2006). En slik konsolidering er drevet av en rekke fordeler, deriblant lavere transaksjons- og administrasjonskostnader, økte læringseffekter og kvantumsrabatter. I det følgende vil vi presentere tre ulike typer anskaffelsesstrukturer. Deretter legger vi frem fordeler og ulemper ved sentralisering, før områder som er spesielt egnet for sentralisering belyses.

3.1.1 Anskaffelsesstruktur

I en *fullstendig sentralisert anskaffelsesstruktur* vil alle relevante beslutninger om når, hva og hvordan varer og tjenester anskaffes være plassert på et overordnet nivå (Dimitri et al., 2006; Weele, 2012). Her ligger ansvaret for å forhandle avtalevilkår og for å anskaffe varer og tjenester til alle forretningsenhetene i organisasjonen. I en *fullstendig desentralisert anskaffelsesstruktur* har de ulike forretningsenhetene selv ansvaret for egne innkjøp og økonomiske resultater (Dimitri et al., 2006; Weele, 2012). Det betyr at beslutningene fattes på enten et lokalt eller et lavere hierarkisk nivå i organisasjonen (Brynhildsvoll, 2011). I motsetning til en fullstendig sentralisert struktur, vil det ikke være et sentralisert organ som koordinerer organisasjonen fra et overordnet nivå (Gadde & Håkansson, 2001).

De fleste selskaper velger gjerne en *hybrid anskaffelsesstruktur*, som er en kombinasjon av sentralisering og desentralisering (Dimitri et al. 2006; Weele, 2012). Formålet med hybride

strukturer er å fange opp fordelene fra både sentralisert og desentralisert struktur, og eliminerer tilsvarende ulemper (Gadde og Håkansson, 2001). Det finnes mange ulike former for hybride strukturer, med ulike grad av sentralisering. Statens innkjøpssenter har en form for hybrid anskaffelsesstruktur. De administrerer leverandører, forhandler rammeavtaler, og er ansvarlig for konsolidering og oppnåelse av positive effekter. Senteret delegerer så myndigheten til å kjøpe på avtalene til de statlige virksomhetene. Det forventes at de bestiller på rammeavtalene og er ansvarlig for alle gjenværende operative anskaffelsesaktiviteter.



Figur 2. Hybrid anskaffelsesstruktur

3.1.2 Fordeler og ulemper ved sentralisering

Fordelene med sentralisering blir gjerne ansett som ulempene ved desentralisering, og motsatt. I det følgende vil en presentasjon av fordelene og ulempene ved sentralisering belyses.

Fordeler ved sentralisering

Sentralisering er kjent for å føre til økt kostnadskontroll og besparelser (Dimitri et al., 2006). Blant annet vil koordinering av behov redusere unødvendig bruk av ressurser. En annen fordel er at sentralisering av anskaffelser medfører konsentrert kompetanse og kunnskap om innkjøp. Det dannes spesialiserte team som kan utforme optimale anskaffelsesstrategier, og som kan arbeide kontinuerlig med å forbedre strategiene gjennom læring og erfaring. Sentraliserte team kan samtidig bidra til mer effektiv kunnskaps- og informasjonsdeling. Oppdatert informasjon

og deling av problemer og løsninger er faktorer som kan medføre økt effektivisering av anskaffelser.

Sentralisering kan også bidra til å øke kjøpsvolumet og gi forhandlingsmakt på etterspørselssiden (Dimitri et al., 2006). Flere studier viser at økt forhandlingsmakt fører til bedre priser og vilkår på anskaffelsene (Corey, 1978; Arnold, 1999; Tella og Virolainen, 2005). Det bidrar til stordriftsfordeler, som betyr at det er mulig å oppnå lavere priser og høyere kvalitet på produktene, på bakgrunn av et høyere innkjøpsvolum. Desentraliserte selskaper kjøper ofte de samme produktene fra ulike leverandører, og klarer derfor ikke å dra nytte av slike stordriftsfordeler. Økt forhandlingsmakt favoriserer dermed sentralisering, og er en ofte nevnt fordel ved strukturen.

God kvalitet og ytelse fra leverandører er avgjørende for å oppnå effektive anskaffelser (Dimitri et al., 2006). Dersom leverandører ikke leverer tilfredsstillende resultater kan de bli straffet ved å bli ekskludert fra nåværende og fremtidige kontrakter. Ettersom sentralisering gir forhandlingsmakt vil dette kunne bidra til å avskrekke leverandører fra å levere ikke-tilfredsstillende kvalitet og kundetilfredshet. Dette kommer av at leverandørene er redde for å miste store innkjøpere. Desentralisering kan derfor virke noe ineffektivt i forhold til sentralisering når det gjelder leverandørens ytelse.

Sentralisering av anskaffelser gjør det lettere for organisasjonen å koordinere nettverksnæringen (Dimitri et al., 2006). Eksempler på viktige nettverksnæringer er telekommunikasjon, nettleverandører og programvare, samt transport, bank og finans og e-markeder. Jo større nettverket er, jo mer verdifullt er det å være med. Et operativsystem er for eksempel verdifullt om mange brukere benytter seg av det, og gjør det mulig å utveksle filer og behandle andre brukere sine dokumenter. Sentralisering kan bidra til at flere benytter seg av samme nettverk og «snakker det samme språket».

Ulemper ved sentralisering

Det kan være ressurskrevende og kostbart for en sentral enhet å få oversikt over sluttbrukerens behov, og innhente tilstrekkelig med informasjon fra lokale enheter (Dimitri et al., 2006). Tidligere var desentralisering nødvendig, da kommunikasjonslinjen mellom sentralt ledd og de lokale enhetene forhindret effektiv og pålitelig informasjon. I dag tillater IKT-innovasjoner

billigere og raskere kommunikasjonsmuligheter over hele verden. Dette gjør det mulig for den sentralisert enheten å innhente informasjon på en mer kostnadseffektiv måte. Sentralisering bidrar, til tross for dette, fortsatt til høyere informasjonskostnader sett i sammenheng med fullstendig desentralisering.

Sentralisering fører til at det oppstår avstand mellom de som utfører det operative arbeidet og de som fattet beslutninger (Brynhildsvoll, 2011). Denne avstanden kan føre til svekket motivasjon og manglende ansvarsfølelse blant ansatte, da de ikke får være en del av beslutningsprosessen. Desentralisering gir derimot de ansatte mer ansvar, og kan på sin side bidra til økt motivasjon. En flat struktur bidrar samtidig ofte til en følelse av økt tillit, noe som kan fremme kvaliteten i de ansattes arbeid.

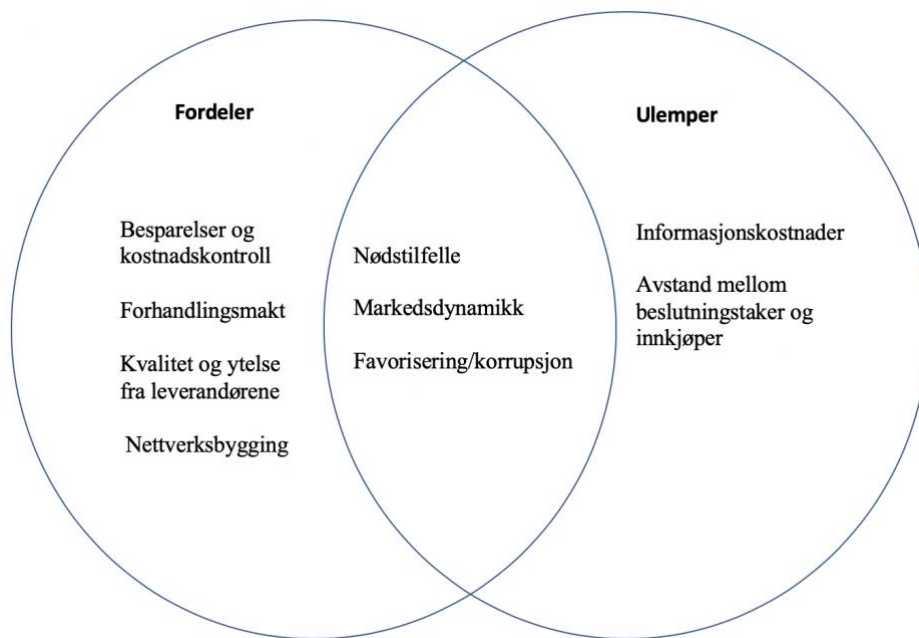
I situasjoner hvor en krise eller uforutsett situasjon oppstår anses gjerne desentralisering å foretrekke fremfor sentralisering. De korte linjene av kommunikasjon og kunnskap innenfor en lokal enhet, gjør de mer kapable til å handle raskt (Baily et al., 2005). Dimitri et al. (2006) påpeker at dette i hovedsak gjelder når krisen er lokal, og anskaffelsene er av dagligdags karakter. Når krisen er nasjonal er gjerne sentralisering mer ønskelig (Dimitri et al., 2006). Dette kommer av at planleggingsaktiviteter ofte er avgjørende i slike situasjoner, og at det gjerne kreves koordinert intervensjon.

Sentralisering av anskaffelser kan føre til mangelfull lokal informasjon om markedet (Dimitri et al., 2006). De lokale enhetene har større forutsetninger til å fange opp endringer fra det lokale markedet, og kan på denne måten raskt utnytte lokale innovasjoner. På den andre siden er sentraliserte enheter gjerne bestående av dyktige og erfarne mennesker, som har lettere for å gjøre rede for nasjonal og internasjonal markedsdynamikk for anskaffelser. For eksempel kan de analysere endringer i prisutvikling og markedsstrukturer som kan være tidkrevende og kostbart å hente ut på lokalt nivå.

Korrupsjon på et sentralt nivå kan inkludere store verdier og være svært alvorlig (Dimitri et al., 2006). Det er dermed en stor trussel mot samfunnet dersom korrupsjon skulle finne sted ved sentraliserte enheter. Sentralisering er derimot ofte preget av høy synlighet, noe som gjør korrupsjon vanskelig. Desentraliserte innkjøpere er ikke like synlig og kan fort bli tilbøyelig til å favorisere lokale leverandører. Potensialet for lokal lobbyvirksomhet som påvirker kjøpsbeslutningen kan ha en alvorlig innvirkning på effektiviteten av anskaffelsen.

Sentralisering kan dermed anses som en fordel og en ulempe når det kommer til korrupsjon og favorisering.

Figur 3 gir en oppsummerende illustrasjon av de klare fordelene og ulempene ved sentralisering, samt de faktorene som både anses som fordeler og ulemper.



Figur 3. Fordeler og ulemper ved sentralisering

3.1.2 Områder egnet for sentralisering

Ifølge Corey (1978) er den grunnleggende forutsetningen for sentralisering muligheten til å standardisere varer og tjenester. Dimitri et al. (2006) mener at standardisering favoriserer sentralisering av to grunner. Den første grunnen er at innsamling og behandling av informasjon blir lettere når produktene er standardiserte. For eksempel vil lokale enheter ha homogene krav, og risikoen for feil ved informasjonsbehandling er lav. Den andre årsaken er at standardiserte varer gjør det mulig for den sentraliserte enheten å kjøpe i store volum av det samme produktet. Følgelig vil det være mulig å utnytte stordriftsfordeler og presse ned enhetskostnaden.

I tidligere forskning har visse produktgrupper blitt foreslått som mer egnet for sentralisering enn andre (Faes et al., 2000). Blant annet råvarer og indirekte materialer innenfor vedlikehold, reparasjon og drift er produkter som nevnes. Ifølge Faes et al. (2000) er årsaken til dette at

produktene er lite stedsavhengige og har lav tilknytning til spesifikke eiendeler og menneskelige ressurser. Dimitri et al. (2006) viser på sin side til at varer med stor strategisk viktighet er spesielt egnet for sentralisering. I offentlige anskaffelser anses gjerne produkter og tjenester som har betydning for sosiale eller nasjonale mål som strategiske. Dette kan for eksempel omfatte militære anskaffelser eller anskaffelser innen helsevesenet.

Weele (2012) hevder at organisasjoner med høyt konsernsamhold og som har innkjøpsfunksjoner med høy innkjøpsmodenhet er bedre egnet for å ha en sentralisert anskaffelsesstruktur. Konsernsamholdet beskriver hvordan organisasjonen er knyttet sammen, og opererer og administreres som en helhet. Innkjøpsmodenhet er relatert til profesjonalitetsnivået i innkjøpsfunksjonen, og omhandler selskapets tilgjengelighet av informasjonssystemer, kompetanse og graden av samarbeid med leverandørene.

3.2 Avtalelojalitet

Avtalelojalitet er en parameter som viser hvor stor del av faktiske innkjøp som er foretatt på inngåtte avtaler (Anskaffelser, 2020c). Lojalitet til avtalene forutsetter at ansatte følger de offisielle innkjøpsprosessene og bestiller fra de autoriserte leverandørene i rammeavtalene. Tidligere forskning viser til at det å opprettholde en høy avtalelojalitet kan være krevende (Eks. Kulp et al., 2006; Karjalainen et al., 2009; Kauppi og van Raaij, 2015). Kjøp utenfor avtaler er estimert til å oppstå mellom 35 til 50 prosent for private selskap, og mellom 40 til 50 prosent for offentlige virksomheter (Bartolini, 2012; Lonsdale and Watson, 2005).

I dette delkapittelet tar vi for oss årsakene til svak avtalelojalitet. Deretter belyses konsekvenser som følger av svak avtalelojalitet, før vi fremstiller områder som er spesielt utsatt for det. Endelig presenteres tiltak for å opprettholde en sterk lojalitet til avtaler.

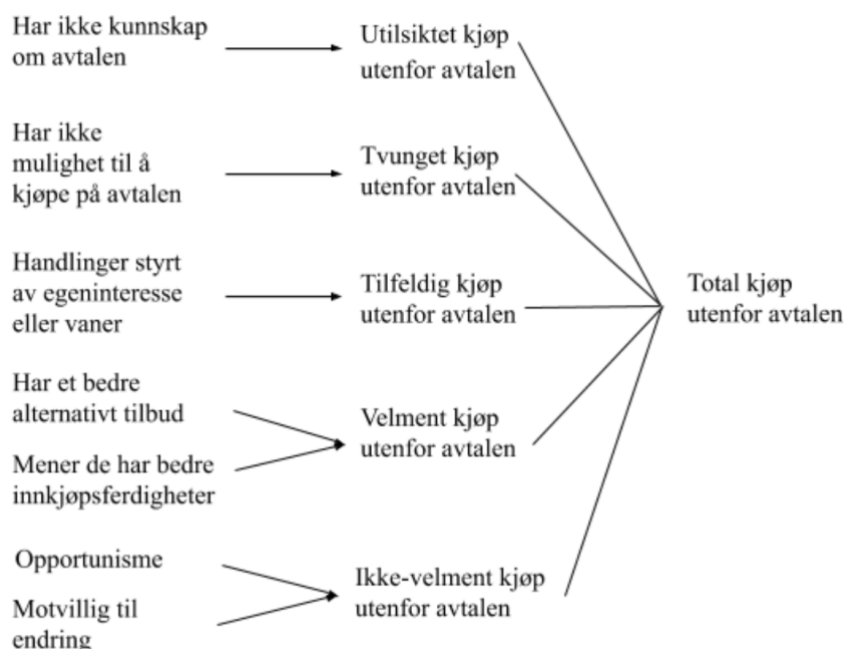
3.2.1 Årsaker til svak avtalelojalitet

Tidligere forskning har knyttet årsakene til svak avtalelojalitet til organisasjonsatferdslitteraturen, og til prinsipal-agent-problematikken (F.eks. Karjalainen et al., 2009; Karjalainen et al., 2009a; Kauppi & Van Raaij, 2015). I det følgende vil dette presenteres.

Avvikende organisasjonsatferd

Karjalainen et al., (2009) analyserte i sin studie avvik fra rammeavtalene i lys av organisasjonsatferdslitteraturen, der kjøp utenfor avtalen ble forklart som avvikende organisasjonsatferd. Avvikende atferd defineres som en frivillig handling som bryter med vesentlige organisatoriske normer eller regler, og som truer organisasjonen og de ansatte i den (Bennett & Robinson, 2000). Tradisjonelt er avvikende organisasjonsatferd ansett som negativt og ødeleggende for organisasjonen. Imidlertid viser nyere forskning at avvikende atferd i noen tilfeller også kan være positivt (Spreitzer og Sonenshein, 2004). Positive avvik er handlinger hvor det foreligger hederlige intensjoner, uavhengig av resultatet. Kjøp utenfor avtalen kan knyttes opp til både negative og positive avvik (Karjalainen et al., 2009).

Karjalainen et al. (2009) forsket på kjøp utenfor avtalen i en finsk offentlig organisasjon i studien *Non-Compliant Work Behaviour in Purchasing: An Exploration of Reasons Behind Maverick Buying*. Det ble identifisert fem former for avtalebrudd. Summen av disse tilsvarer det totale antall kjøp utenfor organisasjonens formelle anskaffelsesprosess. Figur 4 illustrerer de fem formene for avtalebrudd, og de tilhørende årsakene.



Figur 4. Typer kjøp utenfor avtaler

Den første formen for avtalebrudd er utilsiktet kjøp utenfor avtalen, og defineres som en handling hvor den ansatte ikke er bevisst over at en rammeavtale omfatter det gjeldende

området (Karjalainen et al., 2009). På grunn av manglende kunnskap foreligger det verken et spesielt motiv bak kjøpet, eller en intensjon om å skade organisasjonen. Atferden klassifiseres ikke som avvikende. Den neste formen for avtalebrudd er tvungede kjøp utenfor avtalen. Her er den ansatte klar over den formelle prosessen, men møter hindringer som gjør det umulig å overholde den. Heller ikke her foreligger det en spesifikk motivasjon bak kjøpet, da det av praktiske grunner ikke er mulig å etterleve avtalen.

Den tredje formen for avtalebrudd er tilfeldig kjøp utenfor avtalen. Her illustreres en situasjon hvor den ansatte er klar over den foretrukne prosessen, men kjøper både på og utenfor avtalen basert på hva som er den mest foretrukne prosessen for den ansatte (Karjalainen et al., 2009). Kjøpet er gjerne drevet av egeninteresse, men det foreligger ingen intensjon om å skade bedriften. Det kan for eksempel være en ansatt som ikke ønsker å endre gamle kjøpevaner, eller ikke har incentiver til å kjøpe på den foretrukne prosessen. De to siste formene for avtalebrudd er velmente og ikke-velmente kjøp utenfor avtalen. Førstnevnte beskriver en situasjon hvor den ansatte er klar over prosessen, men mener det er i selskapets beste interesse å ignorere den. Dette er relatert til positiv avvikende adferd, hvor den ansatte enten opplever at et alternativt tilbud er bedre for organisasjonen, eller hvor den mener egne innkjøpsferdigheter vil gi bedre resultater.

Ikke-velmente kjøp utenfor avtalen oppstår når den ansatte er bevisst over den foretrukne prosessen, men aktivt velger å avvike fra den (Karjalainen et al., 2009). Her foreligger det dårlige intensjoner, og atferden klassifiseres som negativ. Karjalainen et al. (2009) viser til at slike handlinger i hovedsak er drevet av to motiver; opportunisme eller motstand til endring. Ved opportunisme kjøper den ansatte utenfor avtalen fordi det ikke er i dens, eller dens lokale virksomhet, sin beste interesse å følge den. Når det gjelder motstand til endring, kjøper den ansatte utenfor avtalen fordi den ikke ønsker å være en del av ordningen med felles rammeavtaler. En sentralisering av anskaffelser kan føre til at den ansatte føler på redusert personlig makt, urettferdig behandling eller ikke tilstrekkelig involvering.

Prinsipal-agent-problem

Prinsipal-agent-problematikken ansees som en årsak til svak avtalelojalitet innenfor sentralisering av offentlige anskaffelser (Karjalainen et al., 2009a; Rothkopf & Pibernik, 2016; Kauppi og van Raaij, 2015). Prinsipal-agent-problematikken viser til et forhold mellom en part,

prinsipalen, som delegerer arbeid til en annen part, agenten, som utfører arbeidet (Eisenhardt, 1989). Prinsipalen i denne sammenhengen er Statens innkjøpssenter som forhandler frem rammeavtaler. Myndigheten til å bestille på avtalene delegeres deretter til agentene, som er de lokale forvalterne og ansatte i de statlige virksomhetene. Problemet mellom partene oppstår fra informasjonsasymmetrien, som følger av fordelingen av arbeidet, og målinkongruens.

Den klassiske prinsipal-agent-problematikken tar utgangspunkt i at agenten opptrer opportunistisk ved å ivareta egne interesser over prinsipalens mål og interesser (Opstad, 2020). Dette i kombinasjon med at agenten har et informasjonsfortrinn ovenfor prinsipalen, problematiserer forholdet mellom partene. Denne typen tolkning favoriserer gjerne prinsipalens perspektiver og prioriteringer som det beste for organisasjonen. I samfunnsvitenskapelig teori er ståstedet gjerne motsatt (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Da er agentens interesser bygget på gode intensjoner som å ha en trygg arbeidsplass, et godt arbeidsmiljø, og en god, interessant og meningsfull jobb. Prinsipalen har på sin side fokus på å optimalisere den overordnede verdien for selskapet.

Informasjonsasymmetri innenfor anskaffelsesrammene er knyttet opp til at prinsipalen arbeider under forhold av ufullstendig informasjon om agentens kjøpsatferd (Kauppi og van Raaij, 2015). Prinsipalen kan ikke vite med sikkerhet om agenten bruker de fremforhandlede rammeavtalene, og de spesifiserte prosedyrene som er laget for å minimere totalkostnaden. Bergen et al. (1992) argumenterer for at agenten kan være motvillig til å dele tilstrekkelig informasjon med prinsipalen på bakgrunn av egeninteresse. Informasjonsasymmetri kan også være en konsekvens av lite synlighet i anskaffelsesprosessen (Kauppi og van Raaij, 2015). Agenten kan for eksempel velge å ikke ha sporing eller analyseverktøy tilgjengelig for prinsipalen til å kontrollere deres kjøp. Slik blir det vanskelig for prinsipalen å etterprøve om kjøp er gjort i samsvar med vilkårene i rammeavtalen (Karjalainen et al., 2009a).

Målinkongruens er basert på antagelsen om at både prinsipalen og agenten har et ønske om å maksimere overskudd eller nytteverdi (Bergen et al., 1992). Agenten og prinsipalen har derimot motstridende mål, og agenten har insentiv til å oppfylle individuelle mål fremfor prinsipalens. Innenfor anskaffessammenhengen vil målinkongruens komme til syne som følge av at agenten kjøper av en foretrukken ikke-autorisert leverandør (Kauppi og van Raaij, 2015). Det sentrale innkjøpssenteret sin interesse er at agentene kjøper på rammeavtalene, som vil minimere de totale kostnadene i forbindelse med både prisen og innkjøpsprosessen. Kjøp av

varer og tjenester på rammeavtalene kan derimot kreve mer tid, krefter og ressurser fra agentene. De lokale ansatte – agentene – kan dermed foretrekke å kjøpe utenfor avtalen.

3.2.2 Konsekvenser av svak avtalelojalitet

Tidligere forskning skiller i hovedsak mellom to typer konsekvenser som følger av svak avtalelojalitet; økte innkjøpskostnader og redusert kjøpekraft (Karjalainen et al., 2009). Innkjøpskostnadene øker fordi innkjøpsprosessens kostnader påvirkes i like stor grad som innkjøpsprisen når det foretas kjøp utenfor avtalen. Dette forklares i en studie av Cox et al. (2005) som viser at de som foretar kjøp utenfor avtalen ikke har tilgang til den nødvendige kompetansen og informasjonen om markedet til å forhandle og inngå avtaler, noe som kan føre til økte priser og økte prosesskostnader (Cox et al., 2005). Videre vil transaksjonskostnadene øke når det gjennomføres handler med et unødvendig stort antall leverandører.

Den andre konsekvensen ved avvik fra avtalen er redusert kjøpekraft på etterspørselssiden (Karjalainen et al., 2009). Selskapets evne til å forhandle frem gunstige priser og et høyt servicenivå med leverandører svekkes, og evnen til å kapitalisere på markedsposisjon og en potensiell forhandlingsmakt reduseres (Cuganesan og Lee, 2006). Et selskap med lav avtalelojalitet vil ikke fremstå som en pålitelig kunde som er enkel å administrere, og vil miste troverdighet i markedet (Roy, 2003). Dette vil dermed ikke gi leverandørene insentiv til å tilby prisrabatter eller andre goder til kjøperen.

3.2.3 Områder utsatt for svak avtalelojalitet

I litteraturen er kjøp utenfor avtalen assosiert med anskaffelser av indirekte materialer innenfor vedlikehold, reparasjoner og operasjonell drift (e.g. Cox et al., 2005; Kulp et al., 2006; Karjalainen et al., 2009). Spesielt kontorrekvisita og reisetjenester er blant produkter og tjenester som særlig er preget av lav lojalitet (Cox et al., 2005; Kulp et al., 2006). Slike anskaffelser er typisk preget av et stort antall transaksjoner med relativt lav verdi, og anses som uviktig, upraktisk og dagligdags (Cavinato & Kauffman, 1999). De kjøpes gjerne utenom anskaffelsesfunksjonen, og av personell uten kunnskap om kontraktsvilkårene (Kulp et al., 2006). Michaelides et al. (2003) viser i sin studie til at kjøp utenfor avtalen skjer rundt 30 prosent av tiden på disse områdene.

Organisasjonenes størrelse og kompleksitet er også faktorer som påvirker avtalelojaliteten (Kulp et al., 2006). Dette skyldes at det er vanskelig å synliggjøre anskaffelsesprosessen i store og komplekse organisasjoner. Lav synlighet kan gjøre det vanskelig å sikre etterlevelse av avtalene og enklere å skjule avvik (Angeles og Nath, 2007). Avtalelojaliteten er også lavere i selskaper som ikke har sentralisert sine anskaffelser innad i organisasjonen, da både kontroll og overvåkning av anskaffelsesprosessen blir vanskeligere når flere har myndighet til å kjøpe på avtalene (Hofmann et al., 2013).

3.2.4 Tiltak for å styrke avtalelojalitet

En måte å kontrollere for avtalelojalitet er å måle hvor mye som kjøpes utenfor rammeavtalene. Hofmann et al. (2013) viser til to måter å kartlegge avviksrater, herunder en bred forstand og en smalere forstand. Den brede forstanden måler alle kjøp utenfor avtalen hvor den ansatte ikke benytter seg av selskapets offisielle anskaffelsesprosess (Hofmann et al., 2013). Den smalere forstanden måler det ubrukte volumet av rammeavtalen sett i forhold til hva som teoretisk er mulig å kjøpe på avtalen.

$$\text{Avviksrate (bred forstand)} = \frac{\text{Innkjøpsvolum uten inkl. av innkjøpsorganisasjon}}{\text{Totalt kjøpsvolum}}$$

$$\text{Avviksrate (smal forstand)} = \frac{\text{Ubrukt volum av rammeavtale}}{\text{Teoretisk mulig volum av rammeavtale}}$$

Karjalainen et al. (2009) nevner tiltak for å redusere ulike kjøp utenfor avtalen. En innkjøpsavdeling kan for eksempel redusere utilsiktede avvik ved å skape bevisstgjøring rundt de gjeldende avtalene (Karjalainen et al., 2009). Tilfeldig og velment kjøp utenfor avtalen kan reduseres ved å lære ansatte om totalkostnadene av å benytte avtalene og vise sterkt lederskap. Når det kommer til ikke-velmente kjøp utenfor avtalen kan det være krevende å bevise i organisasjonen. Ved mistanke kan man redusere slike avvik ved å bruke insentiver og straff, samt involvere ansatte tidlig i kontraktsprosessen. Tvunget kjøp utenfor avtalen er ofte vanskelig å redusere, siden det gjerne er eksterne faktorer som gjør at den ansatte ikke kan handle på avtalen. Det er derfor sjeldent at tiltak kan settes inn for å redusere denne typen avvik.

Kauppi og Raaij (2015) viser til at avtalelojalitet først og fremst styrkes ved å redusere målinkongruens mellom det sentrale innkjøpssenteret og de desentraliserte enhetene. Det sentrale innkjøpssenteret må kontinuerlig sørge for opplæring og veiledning av de som foretar de operative anskaffelsene, og informere og begrunne hensikten bak rammeavtalene (Kauppi og Raaij, 2015). Hyppig kontakt og tilbakemeldinger er også i samsvar med foreslåtte teknikker om hvordan man kan løse prinsipal-agent-problematikken (Opstad, 2020). Ved å kontinuerlig veilede de operative innkjøperne vil problemet med informasjonsasymmetri og målinkongruens reduseres (Karjalainen et al., 2009a).

4. Metode

I dette kapittelet vil vi presentere og begrunne studiens metodebruk. Innledningsvis vil vi redegjøre for karakteristikken og utformingen av vår studie. Deretter følger en beskrivelse av de ulike metodiske tilnærmingene som er anvendt. Videre gis en beskrivelse av hvordan resultatene av studien presenteres, før vi viser til hvordan vi har gått frem for å sikre reliabilitet og validitet. Avslutningsvis presenteres de etiske aspektene ved studien.

4.1 Om studien og dens utforming

Problemstillingen vår er av eksplorerende natur. Vi stiller et åpent spørsmål for å få dypere innsikt i et fenomen med begrenset informasjon og datagrunnlag. På bakgrunn av det begrensede teoretiske grunnlaget har det ikke vært mulig å opparbeide seg tilstrekkelig med kunnskap i forkant av studien, og det har vært behov for å justere og tilpasse problemstillingen underveis i forskningsprosessen. Bruken av et eksplorerende design gir oss rom for fleksibilitet og tilpasning, som gjør det mulig å endre studiens retning etterhvert som forskningen pågår og vi får opparbeidet oss ny innsikt rundt fenomenet (Saunders et al., 2016). Til tross for at det er lite teori som omhandler avtalelojalitet, har vi imidlertid kunne bygget videre på tidligere forskning og teori om organisasjons- og anskaffelseslitteratur. Vi har på bakgrunn av dette funnet det naturlig å benytte en abduktiv tilnærming til datainnsamlingen, hvor vi i prosessen har kunnet innlemme eksisterende teori der det har vært hensiktsmessig. Den abduktive tilnærmingen har gjort det mulig for oss å gå frem og tilbake mellom empiri og teori.

Studien er basert på både en kvantitativ og en kvalitativ metode. Metodene er gjennomført sekvensielt, der den kvantitative undersøkelsen er utført i forkant av den kvalitative. Vi benyttet en kvantitativ spørreundersøkelse for å samle inn data fra et større utvalg av statlige virksomheter, og for å kartlegge hvordan de tenker og forholder seg til avtalelojalitet på et generelt grunnlag. På denne måten fikk vi kartlagt interessante funn tidlig i studien. I den kvalitative studien benyttet vi oss av dybdeintervjuer for å teste og vurdere resultatene fra spørreundersøkelsen. Dybdeintervjuene tillot oss å trenge dypt ned i fenomen, og innhente mye og utdypende informasjon (Saunders et al., 2016). Spørreundersøkelsen ga oss flere ufullstendige resultater, og det ble derfor viktig å benytte de kvalitative intervjuene for å skape et mer fullstendig og helhetlig bilde. Bruken av to metoder har gitt rom for et større mangfold

av synsvinkler og refleksjoner i studien, og har vært spesielt hensiktsmessig for oss da avtalelojalitet er et lite kjent fenomen (Saunders et al., 2016).

Studien er utført som en multippel og holistisk casestudie. Med dette menes det at vi har gjennomført en undersøkelse av flere statlige virksomheter, og fokusert på hvordan fenomenet, avtalelojalitet, drives i hele virksomheten (Yin, 2014). Den kvantitative undersøkelsen tar for seg alle de 188 statlige virksomhetene som er omfattet av Statens innkjøpssenter, mens den kvalitative undersøkelsen ser på elleve utvalgte statlige virksomheter. Vi har valgt å studere avtalelojalitet i flere virksomheter, da det forventes lignende resultater på tvers av de statlige virksomhetene. Samtidig vil en studie av flere virksomheter gi grunnlag for flere bevis (Yin, 2014). For å få størst mulig forståelse av fenomenet tar vi for oss hvordan avtalelojalitet drives internt i hele virksomheten, og ikke bare i enkelte avdelinger og enheter. Vi finner det hensiktsmessig å benytte en casestudie fordi det er en strategi som egner seg godt når man ønsker å forske på et fenomen som er uklart (Saunders et al., 2016).

4.2 Den kvantitative undersøkelsen

Det er benyttet en kvantitativ spørreundersøkelse som en forberedende undersøkelse til de kvalitative intervjuene. I det følgende vil vi gjøre rede for hvordan vi har gjennomført denne undersøkelsen, herunder hvordan vi har foretatt utvalget og utformet spørreskjemaet, samt gi en oversikt over svarprosenten og den statistiske analysen som er gjennomført.

4.2.1 Utvalg

Populasjonen som utvalget baserer seg på er innkjøpsansvarlige i statlige virksomheter. For å hente inn relevante data fra individer med kunnskap om temaet, forutsetter det at objektene som gjennomfører undersøkelsen har den gjeldende kunnskapen (Johannessen et al., 2011). Vi stilte derfor krav til at respondentene hadde kunnskap om offentlige anskaffelser, og henvendte oss bare til innkjøpsansvarlige. Spørreundersøkelsen er sendt til alle statlige virksomheter som er omfattet av Statens innkjøpssenter, og utvalgsstørrelsen utgjør dermed 188 objekter.

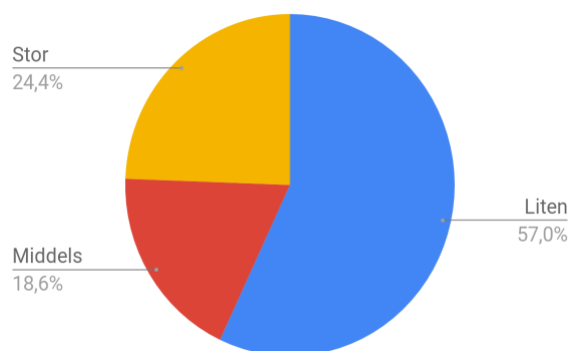
4.2.4 Spørreskjema

Undersøkelsen er utformet som et semistrukturert spørreskjema, altså en blanding av prestrukturerte og åpne spørsmål (Johannessen et al. 2011). Prestrukturerte spørsmål har oppgitte svaralternativer, og gjør det lett for respondenten å markere det aktuelle svaret. Ifølge Johannessen et al. (2011) er ulempen ved slike spørsmål at man ikke får fanget opp informasjon utover de oppgitte svaralternativene. På bakgrunn av dette innførte vi flere åpne oppfølgingsspørsmål til de prestrukturerte spørsmålene, der respondenten fikk muligheten til å forklare seg. Det ble også benyttet separate åpne spørsmål i undersøkelsen, for å gi respondenten mulighet til å formulere svar med egne ord. Slik fikk vi avdekket rikere og mer variert informasjon fra respondentene. Vi inkluderte kategoriene «annet» og «vet ikke» på de aller fleste spørsmålene i undersøkelsen, slik at svarene ikke skulle baseres på grove estimater og antakelser (Sturgis, Roberts og Smith, 2014).

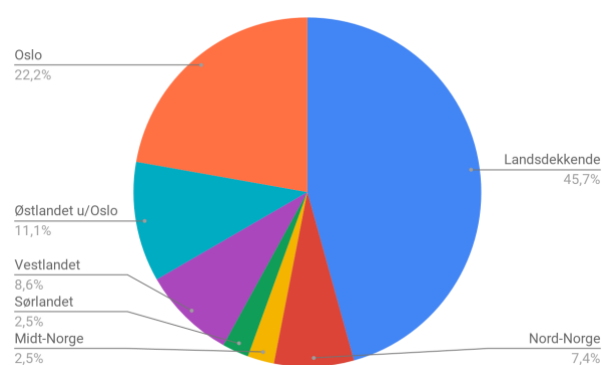
Spørsmålene ble lett utformet og er vanskelig å misforstå. Når det gjelder fremstilling og utseende, inkluderte spørreskjemaet en forside med informasjon om undersøkelsens varighet og respondentenes rettigheter. Innledningsvis ble det også gitt informasjon om hvilke rammeavtaler spørsmålene omhandlet. Spørreskjemaet ble sendt på mail til hele utvalget, med en informativ tekst, der hensikten med undersøkelsen ble forklart. Mailadressene fikk vi tilsendt fra Statens innkjøpssenter, og mailene ble sendt fra våre private mailadresser. Dette ga respondentene mulighet til å kontakte oss direkte dersom de hadde spørsmål eller innvendinger. Vi valgte å utforme en anonym spørreundersøkelse. Dette på bakgrunn av at flere av spørsmålene kan oppfattes som sensitive, og vi ønsket så ærlige svar som mulig. Spørreskjemaet finnes i Vedlegg C (se kapittel 10.4).

4.3.5 Svarrespons

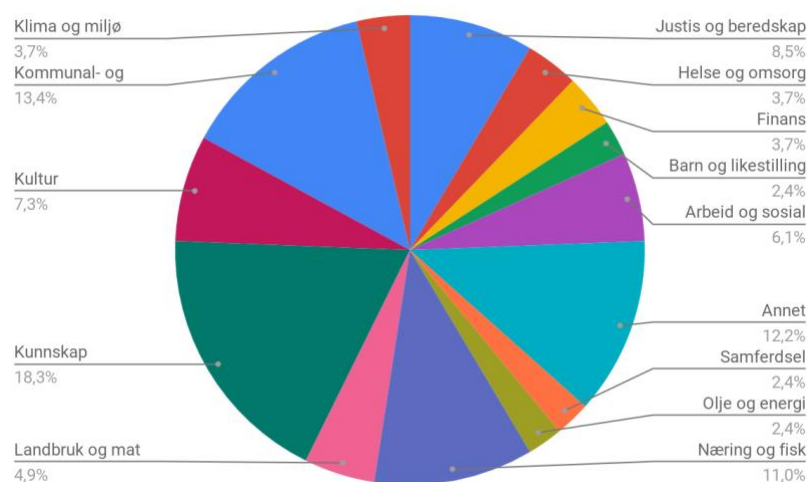
Spørreundersøkelsen ble besvart av 86 respondenter, noe som gir en svarprosent på 45,7 prosent. Nedenfor er en fremstilling av den demografiske fordelingen av respondentene. Som vi ser ut fra figur 5 er flertallet av respondentene små virksomheter. Dette samstemmer med fordelingen av de statlige virksomhetene som er omfattet av Statens innkjøpssenter, der henholdsvis 62 prosent er små, 20 prosent er middels og 18 prosent er store. De to andre diagrammene har tilsvarende resultater.



Figur 5. Størrelse



Figur 6. Geografi



Figur 7. Departementsområder

4.2.6 Statistisk analyse

Datamaterialet fra den kvantitative undersøkelsen forekom for det meste i et tallmessig format. For å finne sammenhenger i materialet benyttet vi oss av en univariat analyse. Vi analyserte enkeltvariabler hver for seg, for så å se hvordan respondentene fordelte seg i forhold til dem (Johannessen et al., 2011). Ved å bruke den univariate analysen fikk vi en oversikt over hva respondentene svarte på de forskjellige spørsmålene, samt prosentandelen på hver av verdiene. Ut fra resultatene i analysen kunne vi sette opp frekvensfordelinger, både i form av tabeller og histogrammer. På den måten fikk vi mulighet til å se sammenhenger i datamaterialet. Analysen ble gjort i analyseverktøyet til Survio², som er et praktisk og lett verktøy å bruke. I verktøyet

² Survio er en online spørreundersøkelsesservice, som gjør det mulig å hente inn svar og analysere tall. Kilde: <https://www.survio.com/en/>

kunne vi velge hvilke enkeltvariabler vi ville ta utgangspunkt i, for så å få opp de figurene og fordelingene vi ønsket.

4.3 Den kvalitative undersøkelsen

Det ble benyttet kvalitative intervjuer for å teste og vurdere resultatene fra spørreundersøkelsen. I det følgende vil vi beskrive hvordan intervjuenes utvalg ble bestemt, samt hvordan intervjuene ble utført og datamaterialet behandlet.

4.3.1 Utvalg

Utvalget til den kvalitative studien blir valgt etter det Johannessen et al. (2011) kaller en strategisk utvelgelse. En strategisk utvelgelse innebærer at man tar for seg en overordnet målgruppe, for så å velge ut et utvalg av disse som intervjues. Kriteriene som lå til grunn for utvelgelsen av vår overordnede målgruppen var som følger:

- De er ansatt i en statlig virksomhet i offentlig sektor
- De arbeider med innkjøp eller offentlige anskaffelser

Når den overordnede målgruppen var valgt, benyttet vi utvalgsstrategier for å komme frem til det endelige utvalget. Vi ønsket et utvalg hvor informantene hadde detaljert, personlig og reflektert informasjon om innkjøp, samt rammeavtalene til Statens innkjøpssenter. Følgelig ble en intensiv utvalgsstrategi benyttet, hvor informantene ble rekruttert på bakgrunn av at de var eksperter på området (Johannessen et al., 2011). Samtidig benyttet vi oss av en utvalgsstrategi med maksimal variasjon. Dette innebar at vi satt sammen et variert utvalg, der informantene avvirket mest mulig fra hverandre ut fra sentrale kjennetegn (Johannessen et al., 2011). Vi har hovedsakelig tatt utgangspunkt i å oppnå variasjon i geografisk lokasjon og størrelse hos den enkelte virksomhet. De nevnte utvalgsstrategiene har ført til et utvalg på henholdsvis elleve informanter fra statlige virksomheter. Alle intervjuobjektene arbeider med innkjøp på daglig basis, har ulik ansiennitet og består av både kvinner og menn. Informantene kommer fra virksomheter av ulik størrelse og geografisk lokasjon. Det er i tillegg til disse avholdt en informativ samtale med Statens innkjøpssenter i starten av forskningsprosessen.

4.3.3 Intervjuer

Avtalelojalitet kan oppfattes som et sensitivt tema for mange, og vi har derfor valgt å benytte oss av individuelle intervjuer. Dette fordi informantene skal føle seg trygg, og opparbeide seg en tillit til oss. Slik vil de være mer villig til å svare ærlig på våre spørsmål (Tjora, 2018). Det har vært viktig for oss å få en innsikt i individenes personlige erfaringer og meninger. For å hente ut så mye og variert informasjon som mulig, har vi valgt å benytte semistrukturerte intervjuer. Det gir informantene mulighet til å reflektere over egne erfaringer og meninger knyttet til det aktuelle temaet (Tjora, 2018). For å få i gang en fri samtale ble det satt av en romslig tidsramme for intervjuene. Vi satte av 45 minutter, men avsluttet aldri intervjuene før objektet selv følte seg ferdig.

For å få svar på de spørsmålene vi ønsket, og for å opprettholde et strukturert intervju, utarbeidet vi en intervjuguide. Den ble oppdelt i en innledende, en hoved og en avsluttende del. Den innledende delen inkluderte enkle oppvarmingsspørsmål, hvor målet vårt var å skape en relasjon til intervjuobjektet. I hoveddelen var hensikten å hente ut datamaterialet til studien. Spørsmålene ble utformet basert på resultatene som ble funnet i spørreundersøkelsen, samt ved hjelp av å studere tidligere forskning og teori på området. Der det ble funnet ufullstendig datamateriale i spørreundersøkelsen ble det spesielt viktig å innhente dypere data fra intervjuene. Spørsmålene ble utformet som åpne refleksjonsspørsmål, hvor objektet fikk mulighet til å fortelle og utdype sine erfaringer og meninger om avtalelojalitet. På bakgrunn av at vi allerede hadde noe kunnskap om avtalelojalitet fra spørreundersøkelsen og litteraturen, var det viktig at spørsmålene ikke la føringer eller ble oppfattet som om vi forventet visse svar. Vi arbeidet derfor lenge med å utrede nøytrale, men samtidig avgrensede, spørsmål i hoveddelen. I den avsluttende delen formulerte vi spørsmål som ga intervjuobjektet mulighet til å stille spørsmål dersom noe ble oppfattet som uklart. Intervjuguiden ligger i Vedlegg A (se kapittel 10.1).

Intervjuene ble gjennomført virtuelt gjennom videosamtaler over Skype og Teams. Vi ønsket å gjennomføre intervjuene fysisk i virksomhetenes egne lokaler, da man får flere inntrykk, og kan skape en bedre og tryggere atmosfære for objektet når man er fysisk tilstede (Tjora, 2018). Grunnet Covid-19 var dette dessverre ikke mulig, da flere av virksomhetene ikke tillot eksterne møtevirksomhet i tidsrommet hvor vi utførte vår datainnsamling. Intervjuene ble dokumentert i form av lydopptak på våre private datamaskiner.

4.3.5 Bearbeiding av datamaterialet

Kort tid etter at intervjuene ble gjennomført ble de transkribert for å sikre at alle inntrykk og tanker ble skrevet ned. Under transkriberingen har vi forsøkt å være så nøyaktig som mulig. Dette innebærer at vi har inkludert pauser, ufullstendige setninger, nøling og lignende, for å skape en reell gjengivelse av intervjuene. Etter transkriberingen utarbeidet vi en mal, hvor vi identifiserte kategorier ut fra teori, tidligere forskning og temaer som ble spesielt vektlagt i intervjuene. Etter dette gikk vi strategisk gjennom transkriberingen fra hvert intervju, og markerte alt som var relevant for vår problemstilling. De sitatene og momentene som vi ønsket å se nærmere på ble deretter hentet ut og plassert under en kategori. På denne måten fikk vi samlet sammen informanternes meninger om samme tema på en plass, og fikk muligheten til å sammenligne de ulike svarene. Når selve bearbeidingen av datamaterialet var ferdig, transformerte vi sitatene til forståelige setninger. Dette gjorde vi ved å fjerne nøling, pauseord og lignende, uten å endre selve innholdet.

4.4 Presentasjon av resultater

Resultatene fra studien blir presentert i henholdsvis to kapitler. I kapittel 5 presenteres funnene fra den kvantitative undersøkelsen, og i kapittel 6 belyses funnene fra den kvalitative undersøkelsen. Det vil ikke bli henvist til litteratur og tidligere forskning i disse kapitlene, da resultatene fra begge undersøkelsen vil sammenlignes og diskuteres opp mot til teori og tidligere forskning i kapittel 7. For å fremstille resultatene i den kvantitative undersøkelsen er det blitt brukt figurer og diagrammer som vi har laget selv.

Når det gjelder fremstillingen av resultatene fra den kvalitative studien benyttes intervjustater for å illustrere og underbygge funnene. For å fremheve intervjustatene er alle skrevet i anførselstegn og kursiv, med kilden ført som “Informant 1” for intervjuobjekt 1, “Informant 2” for intervjuobjekt 2, og så videre. Dersom det er brukt en del av et større sitat, er dette markert med “(...)”. Navn på en bedrift eller annet er markert med “(virksomhet)”, slik at sitatene holdes anonyme. Et eksempel:

“Jeg jobber hos (virksomhet) som innkjøpsansvarlig, har jobbet her i sju år(...)og er veldig fornøyd med rammeavtalene til Statens innkjøpssenter.” - Informant 3.

I tabell 2 er en oversikt over intervjuobjektene som har deltatt i studien. Nummeret hvert enkelt objekt har fått tildelt er for å identifisere dem i resultatkapittelet. Numrene er tilfeldig tildelt og har ingen sammenheng med rekkefølgen intervjuene ble gjennomført.

	Avdeling	Lokasjon	Størrelse
Intervjuobjekt 1.	Offentlige anskaffelser	Midt-Norge	Stor
Intervjuobjekt 2.	Anskaffelser	Landsdekkende	Stor
Intervjuobjekt 3.	Avdelingsdirektør	Nord-Norge	Liten
Intervjuobjekt 4.	Anskaffelser	Vestlandet	Stor
Intervjuobjekt 5.	Anskaffelser	Oslo	Liten
Intervjuobjekt 6.	Anskaffelser	Oslo	Stor
Intervjuobjekt 7.	Anskaffelser	Vestlandet	Middels
Intervjuobjekt 8.	Innkjøp og forretningsdrift	Landsdekkende	Stor
Intervjuobjekt 9.	Anskaffelser	Nord-Norge	Stor
Intervjuobjekt 10.	Innkjøp	Oslo	Stor
Intervjuobjekt 11.	Inspektør	Nord-Norge	Liten

Tabell 2. Intervjuobjekter

4.5 Evaluering av metode

Gjennom å bruke en metodetrianglerende studie har vi kunnet sammenligne data og tilført forskningen dybde og bredde, og styrket kvaliteten i studien (Saunders et al., 2016). I det følgende presenteres vår vurdering av studiens reliabilitet og validitet.

4.5.1 Reliabilitet

Vi har gjennom studien tatt hensyn til flere faktorer som kan true reliabiliteten. Vi har blant annet ønsket å sikre for at utvalget ikke ble påvirket av negative faktorer som kan endre deres prestasjon. Ifølge Saunders et al. (2016) kan ansattes prestasjon bli påvirket av hvilken dag det er i uken. For eksempel vil en ansatt glede seg til helgen på en fredag og derfor være litt utålmodig, mens på en mandag gruer en seg til en lang arbeidsuke. Vi valgte på bakgrunn av dette å sende ut spørreundersøkelsen, og gjennomføre intervjuene, tidlig på dagen og midt i uken. Studien vår bygger på et tema som kan oppfattes som sensitivt. Det foreligger derfor en sjanse for at objektene holder tilbake informasjon eller gir uærlige svar (Saunders et al., 2016). For å unngå dette forsikret vi objektene om at de var anonyme og ikke kunne bli gjenkjent gjennom vår avhandling. Vi tror derfor at objektene har svart ærlig og ikke blitt påvirket av hva andre ønsker de skal svare.

Grunnet Covid-19 ble alle intervjuer gjennomført via Skype og Teams, og vi forskere fikk ikke mulighet til å sitte i samme rom for å gjennomføre intervjuene. På bakgrunn av dette fant vi det mest hensiktsmessig at en av oss gjennomførte intervjuet, da tre personer i et Skype-intervju kan føre til mer støy og uroligheter. Når man bare er en intervjuer er man mer utsatt for at den subjektive oppfatningen av svarene til intervjuobjektet leder til feiltolkning og misforståelser (Saunders et al., 2016). For å unngå dette hadde vi en samtale før en av oss gjennomførte intervjuet, der vi gikk nøye gjennom hva som er viktig å ta hensyn til. I intervjuene skulle vi hele tiden stille oss nøytrale, og fokusere på å stille åpne spørsmål.. Slik fikk intervjuobjektet svare fritt, uten at vi tolket noen av svarene i vår retning.

Vi har gjennom studien fokusert på å følge intervjuguiden vår så godt som mulig, for å oppnå en god struktur og en systematisk datainnsamling. Ifølge Saunders et al. (2016) øker reliabiliteten desto mer strukturert et intervju er. Dette har tidvis vært utfordrende, da det har vært tilfeller hvor vi har måtte avvike fra guiden for å skape flyt og fremdrift i intervjuene. Det

har samtidig vært nødvendig å avvike fra guiden for å stille oppfølgingsspørsmål. Dette har vi ansett som spesielt hensiktsmessig da fenomenet vi studerer er nytt og lite forsket på, og vi har ønsket å kartlegge alle synspunkt og vinklinger fra informantene. For å minimere sjansen for bias fra vår side, gikk vi sammen etter intervjuene og diskuterte svarene vi fikk. Slik fikk vi samtidig forsikret oss om at den som ikke gjennomførte intervjuet også fikk en god forståelse av det som ble sagt. Dersom noen av svarene til intervjuobjektet medførte usikkerhet, diskuterte vi dette sammen. Det har vært viktig for oss å fokusere på å tolke og registrere alle resultater nøyaktig, og ikke la våre subjektive syn påvirke svarene.

Vi har lagt vekt på full transparens gjennom studien, slik at andre kan dømme arbeidet og gjenskape studien om de skulle ønske det. Basert på de forholdsreglene vi har tatt rundt truslene mot reliabiliteten, og fokuset på fullstendig transparens, anser vi reliabiliteten som god.

4.5.2 Validitet

For å sikre validiteten i den kvantitative undersøkelsen definerte vi ordet avtalelojalitet og hvem Statens innkjøpssenter er, innledningsvis i spørreskjemaet. På denne måten sikret vi at respondentene ikke mistolket ord og begreper i spørreundersøkelsen. Når det gjelder intervjuene påpeker Saunders et al. (2016) at semistrukturerte intervjuer kan sikre et høyt nivå av intern validitet. De semistrukturerte intervjuene ga oss muligheten til å utforske avtalelojalitet grundig med informanten, gjennom å stille oppfølgingsspørsmål og kartlegge svar fra ulike vinkler. Oppfølgingsspørsmålene bidro samtidig til at vi unngikk feiltolkninger og misforståelser. Slik fikk vi en dyp innsikt i temaet, og sørget for at den innsamlede dataen ble riktig.

Vi spurte alle informantene om de kunne tenke seg å kontrollere det transkriberte intervjuet. Et deltagersamarbeid der informanten i ettertid leser gjennom intervjuet og kommenterer dersom noe er feil, kan være en måte å sikre god validitet (Saunders et al., 2016). Vi ønsket gjerne at flere av informantene skulle gjøre dette, men bare et fåtall etterspurte den transkriberte utgaven. Av disse var det ingen som kommenterte transkriberingen. Den interne validiteten i den kvantitative og den kvalitative metoden anser vi som god, da vi har funnet relevante bevis fra tidligere forskning som støtter opp under resultatene fra undersøkelsene.

Vi anser også den eksterne validiteten i studien som god, basert på at det ble benyttet to metoder i studien. Utvalget til de semistrukturerte intervjuene besto av virksomheter av ulike størrelser og geografiske lokasjoner, og en utvalgsstørrelse på elleve virksomheter. Utvalget kan anses som lite for å ha muligheten til å generalisere materialet alene (Saunders et al., 2016). Gjennom den kvantitative studien fikk vi derimot hentet ut et større utvalg. Utvalget inkluderte et bredt spekter av ulike virksomheter både geografisk, størrelse og sektor. På bakgrunn av det dekkende utvalget anser vi det som rimelig at resultatene våre kan generaliseres.

4.6 Etiske vurderinger

Det har vært viktig for oss å ta etiske riktige valg i denne utredningen. Vi har respektert og tatt hensyn til representantene, deres anonymitet og informasjonen de har gitt oss. Deltakerne i studien har blitt gjort oppmerksom på formålet med studien og deres anonymitet i forkant av både spørreundersøkelsen og intervjuene. Alle intervjuobjekter fikk tilsendt et samtykkeskjema i forkant av intervjuene, med informasjon om deres rettigheter. For å forsikre at studien har vært i tråd med personopplysningsloven har vi fått godkjent studien av Norske senter for forskningsdata (NSD). Vi har oppbevart og lagret data i henhold til NSD sine retningslinjer. Det vil si at alle lydopptak er blitt slettet rett etter transkripsjon, og at datamaterialet er blitt oppbevart på våre egne passordbeskyttede datamaskiner. Samtykkeskjema og godkjenning fra NSD ligger i Vedlegg B og Vedlegg C (se kapittel 10.2 og 10.3).

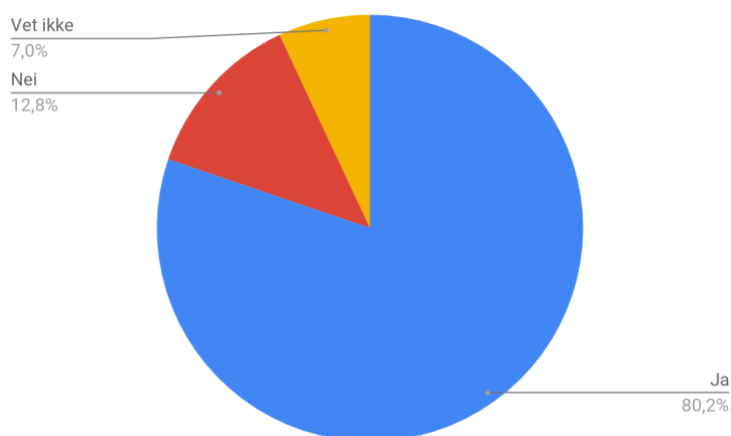
Vi har vært nøye med å behandle datamaterialet på en riktig måte. Dette innebærer blant annet at vi ikke har manipulert dataen for å oppnå spesifikke resultater, men behandlet materialet etter det formålet det er ment for. I tillegg har vi vært nøye med hvordan vi har brukt kilder og kildehenvisninger, slik at vi ikke har fremstilt andres arbeid som vårt eget. Til slutt vil vi nevne at vi har vært bevisste på vår fremtreden under intervjuer og møter, og representert NHH på en god måte. Vi har ønsket å bli oppfattet som profesjonelle, samt ydmyke og imøtekommande.

5. Resultat av kvantitativ undersøkelse

I dette kapitlet presenterer vi funn fra vår kvantitative undersøkelse. Resultatene gir et overordnet bilde av fenomenet avtalelojalitet og statlige virksomheters tanker om Statens innkjøpssenter. Når det gjelder strukturen er kapitlet inndelt etter spørsmålene fra spørreundersøkelsen. Først gis en oversikt over andelen statlige virksomheter som kontrollerer for avtalelojalitet, før innkjøpsmyndigheten i virksomhetene presenteres. Deretter belyses avviksraten til de ulike rammeavtalene, etterfulgt av årsakene til at det kjøpes utenfor. Det vil videre gis en presentasjon av respondentenes utfordringer og meninger om forbedringspotensialet til Statens innkjøpssenter. Avslutningsvis gis en oppsummering.

5.1 Kontroll på avtalelojalitet

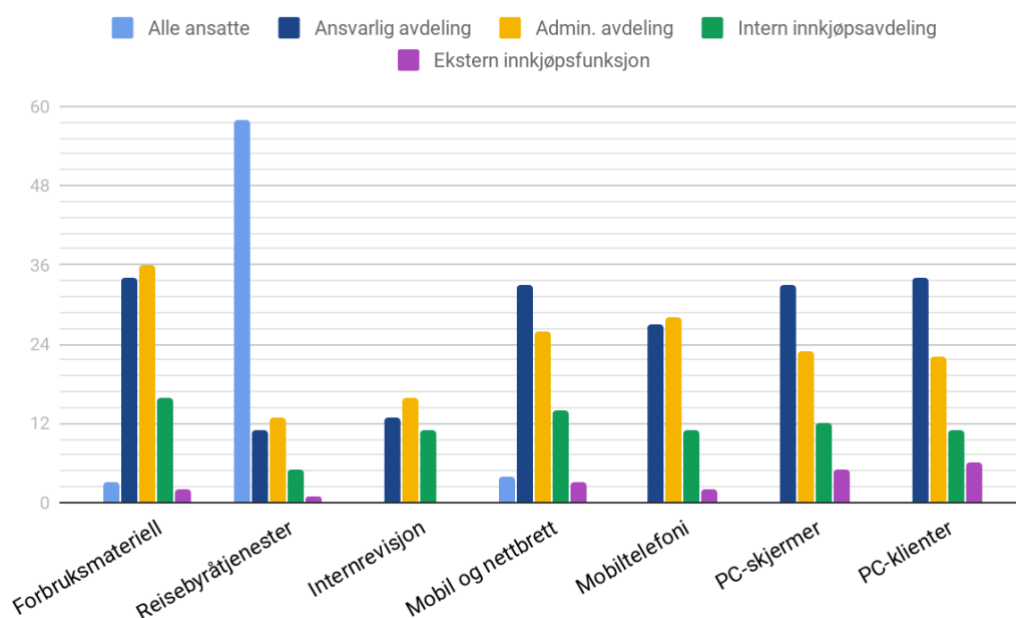
Ifølge tidligere forskning kan kontroll av avtalelojalitet bidra til å styrke lojaliteten i en organisasjon. Vi fant det derfor hensiktsmessig å avdekke hvor mange statlige virksomheter som kontrollerer for dette i sin virksomhet. Resultatene fra undersøkelsen viser at omtrent 80 prosent av respondentene har en eller flere ansatte som kontrollerer for at vilkårene i rammeavtalene overholdes. Hvilke kontrollmekanismer som blir brukt ble ikke avdekket, noe som etterlater resultatene noe ufullstendig. Figur 8 viser en oversikt over svarene som ble gitt. Ut fra figuren ser man at henholdsvis 13 og 7 prosent viser til ingen eller manglende kunnskap om et kontrollsystem i deres virksomhet.



Figur 8. Kontrollerer at vilkårene i rammeavtalene overholdes

5.2 Innkjøpsmyndighet

I spørreundersøkelsen kartla vi hvem som hadde myndighet til å foreta innkjøp på rammeavtalene til Statens innkjøpssenter. Ifølge Hofmann et al. (2013) er avtalelojaliteten lavere i selskap som ikke har sentralisert sine anskaffelser innad i organisasjonen. Årsaken bak dette skyldes at både kontroll og overvåkning over anskaffelsesprosessen blir vanskelig når flere har myndighet til å kjøpe på avtalene. Figur 9 viser en oversikt over hvordan bestillingsmyndigheten på rammeavtalene er fordelt hos respondentene. Resultatene viser at ved reisebyråtenesteavtalen er myndigheten til å foreta innkjøp i hovedsak tildelt alle ansatte. Ut fra diagrammet ser man også at det er generelt få virksomheter som har en intern eller ekstern innkjøpsfunksjon som foretar innkjøp. De fleste virksomhetene delegerer innkjøp til den ansvarlige avdelingen eller den administrative avdelingen.

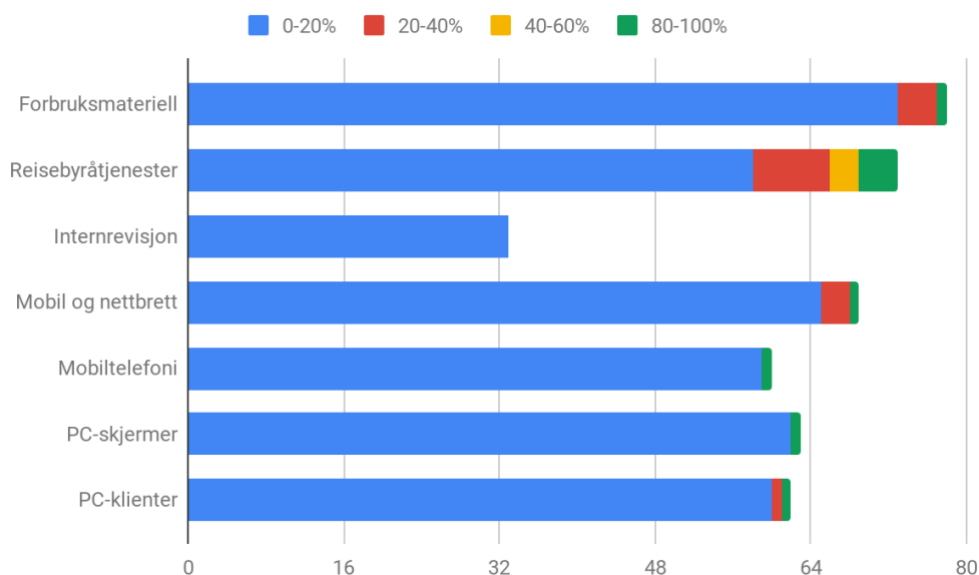


Figur 9. Myndighet til å kjøpe på avtalene

5.3 Andel kjøp utenfor avtalen

Figur 10 viser hvor ofte det foretas avvik på de ulike rammeavtalene inngått av Statens innkjøpssenter. Det fremkommer av figuren at det i hovedsak skjer kjøp utenfor avtalene i mellom 0 til 20 prosent av tilfellene. Det er derimot noen som viser til avvik som skjer hyppigere. Dette gjelder i hovedsak på reisebyråtenesteavtalen. Her svarer 17,5 prosent av

respondentene at det skjer avvik i større grad enn 20 prosent. Det er noen respondenter som også viser til hyppigere avvik på forbruksmateriellavtalen, i tillegg til mobiltelefon- og nettbrettavtalen. Internrevisjonavtalen er den eneste avtalen hvor det ikke foretas avvik i større grad enn 20 prosent av tilfellene.



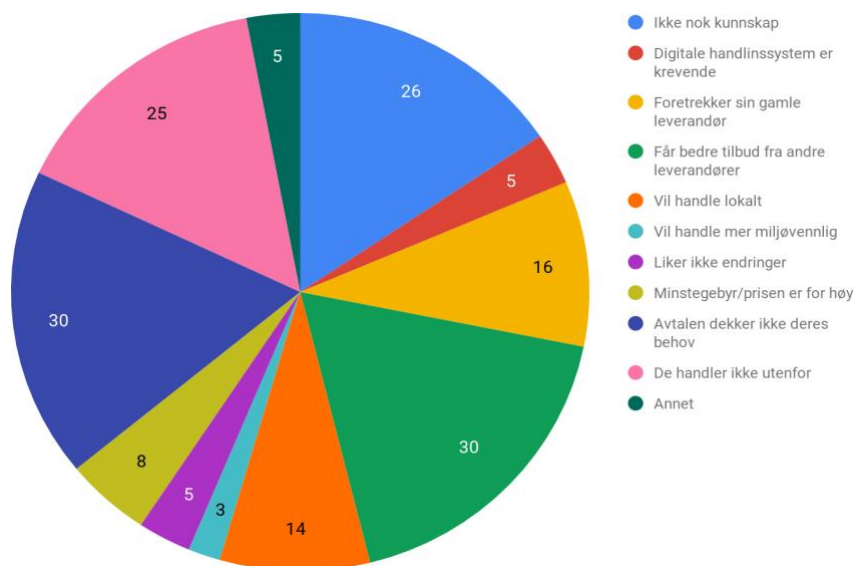
Figur 10. Antall virksomheter som kjøper utenfor avtalene

Analyseverktøyet i Survio ga oss mulighet til å sammenstille andelen avvik fra rammeavtalene opp mot hvem som har myndigheten til å foreta innkjøp på dem. Det ble avdekket at når alle ansatte har myndighet til å foreta kjøp på reisebyrå tjenesteavtalen, vil 80 prosent av dem avvike fra avtalen over 20 prosent av tilfellene. Det er ikke avdekket lignende funn for de andre avtalene.

5.4 Årsaker til kjøp utenfor avtalen

Det er avdekket ulike årsaker til hvorfor ansatte foretar avvik. Figur 11 gir en oversikt over oppslutningen rundt de ulike årsakene. Spørsmålet ble utformet med muligheten til å velge flere svaralternativer. På bakgrunn av dette er ikke figuren i prosent, men i antall svar. I hovedsak er det tre årsaker som skiller seg ut av responsene. Den første årsaken er rammeavtaler som ikke dekker virksomhetenes behov. Den andre årsaken er knyttet til bedre

tilbud fra andre leverandører, og den siste årsaken skyldes manglende kunnskap om rammeavtalene.



Figur 11. Årsaker til kjøp utenfor avtalene

5.5 Utfordringer og forbedringspotensialet

Resultatene fra undersøkelsen viser at henholdsvis 44,2 prosent av respondentene har opplevd utfordringer med Statens innkjøpssenter. Det var spesielt fire utfordringer som utmerket seg, og som ble nevnt gjennomgående. Tabell 3 gir en presentasjon av disse. Den fullstendige oversikten over utfordringene finnes i Vedlegg D (se kapittel 10.4).

Utfordringer
Tungvinte og krevende prosesser
Leverandører som ikke leverer eller dekker deres behov
Dårlig avtaleoppfølging
Problemer med reisebyråttjenesteavtalen

Tabell 3. Utfordringer med Statens innkjøpssenter

Undersøkelsen avdekket videre hva respondentene mener Statens innkjøpssenter bør gjøre for å bedre rammeavtalene. Responsene viser en god blanding av konstruktive, utelukkende negative og utelukkende positive tilbakemeldinger. Det er spesielt tre punkter som flere av respondentene ønsker at Statens innkjøpssenter forbedrer. Første punkt er et ønske om økt oppfølging av tilbakemeldinger, mer brukerinvolvering og en bedre dialog. Herunder viser de til at Statens innkjøpssenter kan iverksette tiltak som blant annet å sende ut spørreskjema, hente inn mer informasjon i forkant av avtaleinngåelsen og ta hensyn til brukernes innspill. Det andre punktet som nevnes er en bedre behovsdekning på rammeavtalene. Flere av respondentene viser til at de har unike behov, og at behovene må tas hensyn til i større grad.

Det tredje punktet som flere av respondentene viser til, omhandler et ønske om rammeavtaler på flere områder. Spesielt innenfor områder hvor virksomhetene selv syns det er krevende å gjøre anskaffelser. Responsen viser at dette gjerne er anskaffelser tilknyttet IT-programvarer, skyløsninger og konsulentvirksomhet.

5.6 Oppsummering

Det er gjennom den kvantitative spørreundersøkelsen avdekket at majoriteten av respondentene har en eller flere ansatte som kontrollerer at vilkårene til rammeavtalene overholdes. Det er derimot ikke kartlagt hva de ansatte gjør for å kontrollere lojaliteten, og resultatet er derfor noe ufullstendig. Videre er det kartlagt at myndigheten til å foreta innkjøp på de ulike avtalene i hovedsak er forbeholdt den ansvarlige og den administrative avdelingen. Dette gjelder ikke for reisebyråtenesteavtalen, der myndigheten til å foreta innkjøp hovedsakelig er gitt alle ansatte. Når det gjelder avvik fra rammeavtalene, er det reisebyråtenesteavtalen som har den høyeste andelen avvik. Det er avdekket en mulig kobling mellom myndighet til å foreta innkjøp gitt alle ansatte og en høyere avviksrate.

Spørreundersøkelsen avdekket tre hovedårsaker til at det foretas kjøp utenfor avtalene. Disse er tilknyttet udekkede behov, bedre tilbud fra andre leverandører og manglende kunnskap om rammeavtalene. En relativt stor andel av respondentene har opplevd utfordringer med Statens innkjøpssenter. Flere av respondentene delte felles utfordringer som tungvinte og krevende prosesser, leverandører som ikke leverer eller som ikke dekker deres behov, dårlig avtaleoppfølging og problemer med reisebyråtenesteavtalen. Når det kom til

forbedringspotensialet ønsker respondentene bedre oppfølging og involvering fra Statens innkjøpssenter, samt bedre behovsdekning på rammeavtalene. Videre ønsker respondentene rammeavtaler som dekker flere områder.

6. Resultat av kvalitativ undersøkelse

I dette kapitlet presenteres funn fra de kvalitative intervjuene, der hensikten er å skape en dypere forståelse av hva som driver avtalelojaliteten i statlige virksomheter. Et fokus i undersøkelsen har vært å teste resultatene fra den kvantitative spørreundersøkelsen, og søke svar på ufullstendig og manglende datamateriale. Slik det er beskrevet i kapittel 4.4, om presentasjon av resultater, vil vi i dette kapitlet bruke intervjusiter til å støtte opp om de fremlagte funnene, samt for å illustrere konkrete poeng. Kapitlet er strukturert i to deler, der første del tar for seg funn som hemmer avtalelojaliteten, og den andre delen tar for seg funn som fremmer den. Avslutningsvis presenteres en oppsummering av resultatene.

6.1 Faktorer som hemmer avtalelojalitet

Spørreundersøkelsen avdekket at avvik oppstår som følge av rammeavtaler som ikke dekker behov, et ønske om bedre pris og manglende kunnskap. I intervjuene ble disse resultatene underbygget, i tillegg til at ytterligere faktorer som hemmer avtalelojaliteten ble funnet. I det følgende presenteres disse funnene. De viser at avvik skjer både ubevisst og bevisst, og delkapitlet er strukturert deretter.

6.1.1 Ubevisste avvik

Resultatene viser at det avvikes fra rammeavtalene uten at det foreligger bevisste intensjoner om å kjøpe utenfor den offisielle innkjøpsprosessen eller de autoriserte leverandørene. Disse årsakene kategoriseres i denne studien som ubevisste avvik. Det er avdekket at dette oppstår på grunn av manglende kompetanse, kunnskap og informasjon, og udekkede behov.

Manglende kompetanse, kunnskap og informasjon

Mangelen på kompetanse, kunnskap og informasjon blir gjennomgående nevnt som en forklarende årsak til hvorfor ansatte kjøper utenfor avtalen. Dette belyses blant annet av informant 4 som påpeker at det er mange som handler illojalt fordi de ikke visste bedre, altså handler de i god tro. Informanten viser til at det ikke foreligger dårlige intensjoner i avviket, men at mangel på kunnskap og informasjon om riktige rutiner fører til avvik. Utfordringen med å få ut riktig informasjon er ofte knyttet til virksomhetens størrelse og kompleksitet. Flere av

intervjuobjektene er innkjøpsansvarlige i store og komplekse virksomheter, med mange tusen ansatte. Majoriteten av disse nevner at strukturen i deres virksomheter svekker deres mulighet til å opprettholde en god informasjonsflyt, og at dette påvirker avtalelojaliteten:

“Det er 4000 ansatte, og spesielt når det er enkelte ansatte som vil kjøpe selv, så er det vanskelig å gi informasjon. Spesielt å gi informasjon på et tidspunkt hvor informasjonen er relevant for den ansatte. Også er det jo også slik at det er et marked på utsiden som påvirker den enkelte ansatte, sant.” - Informant 4

Informant 9 støtter dette:

“Ofte er årsaken at de kjøper utenfor avtalen fordi de ikke kjenner til at det er en avtale, eller kjenner til rutinene. Vi er flere tusen ansatte i virksomheten, så det kan være vanskelig å nå ut til den enkelte ansatte” - Informant 9

Store og komplekse virksomheter viser samtidig til at endringsprosesser kan være spesielt utfordrende for avtalelojaliteten. Det krever mye tid og ressurser å formidle ny informasjon og å implementere nye innkjøpsrutiner. Endringer er samtidig tidkrevende for de ansatte å innrette seg etter, og det kan i slike situasjoner oppstå avvik fra rammeavtalene uten bevisste intensjoner. Nedenfor presenteres to syn på hvordan endringsprosessen er en kritisk fase for avtalelojaliteten:

“Det er en kritisk fase hver gang vi bytter leverandør, for man må ut å informere om at vi har fått en ny leverandør. Dette tar tid med en organisasjon på 6000 ansatte. Folk skal venne seg til en ny leverandør, nye mennesker, kanskje en ny måte å håndtere og bestille på, nye forpakninger, nye produkter og andre produkter enn det man er vant til osv... Det tar kanskje 3-6-9 måneder, så er avtalelojaliteten der den var igjen, eller der den skal være” - Informant 10

“Det var nylig et eksempel på forbruksmateriell. De som brukte å bestille fra vår forrige leverandør, de visste ikke hvor de skulle bestille det, og de rakk det heller ikke fordi de var for sent ute. Siden de ikke rakk å få malene satt opp av ny leverandør, så fikk de lov til å bruke den forrige for å få til bestillingen.” - Informant 6

Et annet funn som tydelig gir utfordringer i forbindelse med formidling av riktig informasjon, er avtalenes rammer og omfang. Flere viser til uklare rammeavtaler som er vanskelige å forstå, og som fører til usikkerhet blant de ansatte. Spesielt fremkommer det funn som viser at forbruksmateriellavtalen er en utfordrende avtale. Avtalen dekker et stort område, og flere forteller at det er vanskelig å skille mellom hva som kategoriseres som forbruksmateriell. Informant 5 og 6 viser begge til eksempler på hvordan avvik gjerne er et resultat av avtaler med usikre rammer:

“Forbruksmateriell kan jo være så mye rart (...). Vi har kjøpt pepperkaker i desember fra Staples, som var vår forrige leverandør på forbruksmateriell, og Staples skal vi jo da ikke kjøpe noe fra siden vi har gått over til Maske. Men om pepperkaker er forbruksmateriell, det vet jeg ikke.” – Informant 5

“På forbruksmateriell er det noen varer som faller mellom to kategorier og sånt, og det er litt uklart om varene virkelig er på Staples-avtalen.” - Informant 6

Flere av intervjuobjektene hevder at mangelen på informasjon og kunnskap skyldes dårlig informasjonsflyt fra Statens innkjøpssenter. De viser blant annet til at det er dårlig kontraktsoppfølging. Flere nevner at de selv er nødt til å ta kontakt med leverandørene når de skal få informasjon om avtalene, og at de knapt hører fra innkjøpssenteret etter at kontraktene er inngått. Nedenfor forteller to av informantene sine opplevelser:

“I mange tilfeller tror jeg at det oppleves slik for virksomhetene at; Her har vi avtalen. Vi får levert en katalog, det vil si vi må egentlig ta kontakt selv med leverandør for å få opp det. Det er jo forsåvidt greit det da, men vi hører lite om kontraktsoppfølgingen, og vi hører lite om kontrakten. Jeg kan ikke huske siste jeg fikk et brev fra Statens innkjøpssenter, eller noe annet som går på kontraktsoppfølging”
- Informant 9

“Det er dårlig oppfølging, annet enn en mail i ny og ned. Vanskelig å få svar fra de innimellom om vi har spørsmål. Kontakten kunne vært bedre.” - Informant 1

Udekkede behov

Flere av funnene som tydelig svekker avtalelojaliteten i de statlige virksomhetene er relatert til situasjoner der rammeavtalene ikke dekker virksomhetene sine behov. Statens innkjøpssenter sier at en avtale bare egner seg som rammeavtale dersom den dekker kriteriene om felles behov, stort volum og lite behov for individuell tilpasning. De fortalte i den innledende samtalen at det bare forhandles frem avtaler som passer disse kriteriene. Funn fra intervjuene viser til at det er uenigheter om det er mulig å overholde disse kriteriene for statlige virksomheter:

“Det er 188 statlige virksomheter, og det er alt fra patentkontoret som kanskje har 10 ansatte til de store universitetene og høyskolene med flere tusen ansatte. Og det er Forsvaret, og det er helsesektoren, og det er full pakke... Så en statlig kunde er ikke én statlig kunde, det er like store forskjellen blant de statlige kundene som det er individuelle forskjeller på enkeltmennesket. Så det er ikke alltid at one-size-fits-all sånn som det ofte blir når man kjøper inn gjennom en innkjøpssentral som Statens innkjøpssenter.” - Informant 10

Slik det fremkommer av utsagnet, er det ulike behov blant de statlige virksomhetene, og det kan være behov for individuelle tilpasninger. Dette påvirker avtalelojaliteten i informantens virksomhet. Informanten nevner videre at det har oppstått situasjoner i deres virksomhet der leverandører ikke har levert, og at de derfor er blitt tvunget til å kjøpe av ikke-autoriserte leverandører. Flere andre intervjuobjekter viser til liknende problemer. De forteller om situasjoner der leverandører ikke har hatt kapasitet eller mulighet til å levere på grunn av organisasjonens størrelse. Dette har ført til frustrasjon og irritasjon, og endt med at de ikke har hatt noe annet valg enn å handle andre steder. Lojaliteten til avtalen har som følge av dette blitt svekket. Nedenfor belyses problemstillingen:

“På reiseavtalen hadde vi så mye trøbbel. Det er en veldig spesiell avtale, og der ble det en betydelig nedgang i lojaliteten. Det har vært en avtale vi har brukt mange år på å bygge opp lojaliteten til, så det ble jo ødelagt ganske raskt da. Det var i starten tekniske problemer som ikke bare skyldes leverandøren, men etter at det ble fikset, så fikk de kunder som var for store for de. Så de klarte ikke å håndtere oss da heller.”
- Informant 4.

Informant 10 støtter dette:

“Du blir lei ikke sant, å krangle med en som aldri leverer. Så det er en utfordring å opprettholde lojaliteten når leverandøren svikter.” - Informant 10.

Situasjoner som er preget av spesielle omstendigheter er også en faktor som påvirker virksomhetens mulighet til å kjøpe på rammeavtalene. Dette gjelder situasjoner der virksomhetene må få behovene sine dekket raskt, og hvor leverandørene kan få problemer med å levere. Problemet oppstår fordi det er stor pågang og for korte tidsfrister. Informant 11 trakk frem situasjonen med Covid-19 som et godt og aktuelt eksempel på dette. En del av smittevern-utstyret som de hadde behov for var utsolgt hos leverandørene, og de var da nødt til å henvende seg til andre.

6.1.2 Bevisste avvik

Flere funn i studien er relatert til bevisste avvik. Bevisste avvik defineres som kjøp foretatt utenfor avtalen der den ansatte er klar over den underliggende rammeavtalen. Funnene tilsier at årsakene til bevisste avvik i stor grad skyldes et ønske om bedre pris og kvalitet, ressurskrevende prosesser og motstand mot Statens innkjøpssenter.

Pris og kvalitet

Pris og kvalitet er årsaker som gjentagende nevnes under intervjuene som faktorer til at ansatte foretar kjøp utenfor rammeavtalene til Statens innkjøpssenter. Det er tydelig at villigheten til å handle utenfor avtalene øker betraktelig når det er mulig å oppnå lavere priser og høyere kvalitet hos en ikke-autoriserte leverandør. Intervjuene viser at avvikene gjøres bevisst, og er preget av både gode og dårlige intensjoner. I det følgende nevner informant 4 et eksempel på et avvik hvor det foreligger gode intensjoner:

“Du har eksempler på de som kontakter deg med stolthet og forteller deg at nå har de brukt 5 timer av arbeidstiden på å spare 200 kroner på å finne et produkt som allerede ligger i en rammeavtale, og mener de har gjort virksomhet en tjeneste.”
- Informant 4

Lojaliteten til rammeavtalene viser seg å være spesielt utsatt hos avdelinger med trange budsjetter. Problemet er utbredt der enheter selv er ansvarlige for sine egne økonomiske resultater, og hvor de får tildelt begrensede midler hvert år som må prioriteres på ulike anskaffelser. Enhetene blir i slike situasjoner mer villig til å bruke tid på å finne lavest mulig pris. Dette går gjerne på bekostning av rammeavtalene ved at enkeltpersoner kjøper til en lavere pris hos en ikke-autorisert leverandør. Intervjuobjektene påpeker at det gjerne er innenfor reisebyråteneste- og forbruksmateriellsegmentet at ansatte søker etter bedre priser. Nedenfor viser noen av intervjuobjektene til eksempler på akkurat dette:

“Mange er veldig prisbevisste, så når de finner en bærbar pc på tilbud fra Elkjøp, spesielt forskere og vitenskapelige ansatte som har trange budsjetter og vil ha mest mulig ut av kjøpene sine, så kan det nok hende at det går litt utenfor.” - Informant 10

“Folk er veldig opptatt, spesielt på reiser, av pris. De har lite penger på sine prosjekter, og vil spare. Så 200 kroner har mye å si da.” - Informant 6

“Spesielt innenfor reisesegmentet er det en utfordring med avtalelojalitet, fordi prisene endrer seg hele tiden og ansatte ønsker gjerne å reise mest mulig innenfor sitt budsjett. Så da er det jo veldig fristende å sitte sånn å shoppe. Det er jo reelt, du ville jo ha fått mer om du var illojal til avtalen.” - Informant 4

En annen årsak til den avvikende atferden knyttes til gebyrene som følger ved å kjøpe på de inngåtte rammeavtalene. Intervjuobjekt 8 er en stor virksomhet som består av flere desentraliserte enheter. Objektet forteller at de desentraliserte enhetene har en 1000 kroners grense de ønsker å fylle opp hver gang de kjøper inn forbruksmateriell. Årsaken er at det påløper henholdsvis 250 og 500 kroner i frakt når de kjøper inn varer under denne grensen. I de tilfellene hvor de ikke handler for over 1000 kroner er det derfor større sannsynlighet for at det foretas kjøp utenfor avtalen. Den innkjøpsansvarlige forteller:

“Du har 500,- og 250,- som du må betale i tillegg for å redusere for miljøbelastningen. Og det er kjempe greier det, men for kontorene så betyr jo det at det tar lengre tid å spare opp, og de vet nok ikke hva annet de skal kjøpe for å fylle kvoten. Det er litt sånn, de kunne fått det til, men er det ti sånne tilfeller da, så det er kjedelig.” - Informant 8.

Et ønske om bedre kvalitet på varer og tjenester er en annen faktor som tydelig påvirke avtalelojaliteten. Intervjuobjektene viser til at spesifikke preferanser kan ha en avgjørende påvirkning på de ansattes kjøpsatferd. To av informantene nevner innkjøp av kaffe som et eksempel. Kaffe er inkludert i avtalen for forbruksmateriell, hvor det tilbys en standard kaffesort. Flere har spesifikke preferanser når det kommer til kaffe, og er villig til å prioritere mye penger for å få den kvaliteten de ønsker. Informant 7 og 10 forteller om to eksempler hvor dette påvirker avtalelojaliteten:

“Vi har et eksempel hvor de kjøpte kaffe for 90 000 kroner hos oss, og det var altså ti ganger dyrere enn det vi hadde avtale på. De kunne fått den samme kaffen for 9000 kroner i stedet for 90 000.” - Informant 10.

“Det er mange som har en forkjærlighet til sine merker, så når du har fått den ene kaffetyper i hus, som ikke er deres merker så blir det mye klager. Vi er veldig strenge på å godkjenne ting som ikke har gått gjennom portalen. Jeg opplever at de fleste kjøper gjennom portalen, men jeg kan ikke gå god for alt de gjør.”
- Informant 7.

Ressurskrevende prosesser

Innføringen av Statens innkjøpssenter har påvirket anskaffelsesprosessene i de statlige virksomhetene, og flere intervjuobjekter hevder at dette har resultert i en redusert avtalelojalitet. Statens innkjøpssenter konstruerer avtalene, og setter opp rammene for hvordan anskaffelsene skal gjennomføres i de statlige virksomhetene. Etter inngåelsen av rammeavtalene er virksomhetene obligatorisk knyttet til leverandørene. Dersom de ønsker å terminere en kontrakt på grunn av dårlig service, må dette gå gjennom Statens innkjøpssenter. Flere av virksomhetene hevder at dette har ført til en distanse mellom dem og leverandørene. Informant 9 og 10 presenterer to eksempler:

“Så den friheten vi hadde tidligere på å gå på leverandøren og si “Hør her, hvis dere ikke leverer, det er den fjerde forespørselen dere får, da terminerer vi avtalen om dette fortsetter”. Den muligheten har vi ikke lengre.” - Informant 10

“Det gir oss en distanse til avtaleleverandøren, til oppfølging og til å reagere og sette ting i action når vi ser at ting ikke går som vi ønsker. Det blir veldig overordnet.”

- Informant 9

Informantene påpeker at når innkjøpsprosessene blir krevende så blir terskelen for å handle utenfor den formelle prosessen lavere. Dette på bakgrunn av at de ansatte foretrekker at ting er enkelt, og kan ty til gamle og kjente løsninger om ting oppleves som krevende. Det samme gjelder dersom de ansatte opplever feil og mangler ved varene. Det er på bakgrunn av dette viktig for innkjøperne å ha en god dialog med leverandørene, slik at de raskt kan adressere problemene direkte til dem. Informant 9 viser til to ulike eksempler, om henholdsvis forbruksmateriellavtalen og reisebyråavtalen:

“Når brukerne opplever at ting er tungvint og at det skjer feil, så får man ikke lojalitet. En avtale under forbruksmateriellavtalen, som er på profileringsartikler, der ser man ofte at det har tatt lang tid, og det har vært liten respons. Så man har ordnet det utenom, også har man kanskje gjort det neste gang også fordi man har fått dårlig erfaring med det.” - Informant 9

“I reisebyråavtalen er det ingen hemmelighet at vi har hatt utfordringer, og det er derfor vi bevisst har gått ut av den nå. Når brukerne opplever at ting er tungvint og at det skjer feil, så får man ikke lojalitet.” - Informant 9

Ønsket om å kjøpe av lokale forhandlere belyses som en annen kilde til svekket avtalelojalitet. Flere viser til at de autoriserte leverandørene, som de må benytte seg av, er plassert steder i landet som bryter med fornuftig logistikk. En informant som er lokalisert utenfor storbyene forteller at det tar 14 dager å få levert en vare på noen av rammeavtalene. Dette kunne vært unngått dersom de fikk bestille fra nærmiljøet. Når leveringstiden blir lang blir de samtidig tvunget til å kjøpe i store volum, og dette blir unødvendig dyrt for dem. Situasjonen med å kjøpe i store volum er spesielt krevende for små virksomheter. Nedenfor fremstilles eksempler fra to informanter som hevder at leverandørene burde vært lokalisert i nærheten:

“Man opplever at ordningen blir for tungvint sånn i praktisk, og man opplever at det ikke er konkurransedyktig i forhold til det man kan kjøpe lokalt både med tanke på service og pris, og sånt.” - Informant 3

“Om Statens innkjøpssenter hadde tenkt litt mer logistikk når de fant leverandører, så hadde vi en stor leverandør på forbruksmateriell som holdt til her i (by). De ble heller sendt til Tromsø. For meg virker det helt idiotisk når man tenker logistisk på det.”

- Informant 1

Motstand og endringsvillighet

Motstand og svak endringsvillighet var temaer som ble nevnt under intervjuene. Hensikten med spørsmålet var å se om virksomhetene uttrykket motstand mot Statens innkjøpssenter, eventuelt om de hadde gjort det tidligere, og se i hvilken grad dette påvirket avtalelojaliteten. Av de elleve virksomhetene som ble intervjuet var det i hovedsak bare en informant som uttrykte direkte motstand mot innkjøpssenteret. Objektet er desentralisert og av veldig liten størrelse, og uttalte følgende i sitt intervju:

“Så jeg syns hele konseptet slik som det er nå bryter med noe grunnleggende, som jeg er sterkt motstander av for å si det sånn(...). Syns egentlig ikke Statens innkjøpssenter skal drive med innkjøp slik som de gjør nå, med mindre det er konkrete behov i de enkelte virksomhetene. At behovet bør komme fra virksomhetene som ikke har kompetansen til innkjøp.” - Informant 3

Informanten ønsker en ordning som ivaretar små virksomheter og som kan hjelpe med kompetanseutvikling. Slik ordningen er i dag er den krevende for virksomheten, og bidrar ikke til enklere løsninger og mindre ressurskrevende arbeid. Informanten hevder at innkjøpssenteret bare inngår avtaler uten mål og mening, og at dette er svært uheldig.

6.2 Faktorer som fremmer avtalelojalitet

Tidligere forskning viser at avtalelojalitet styrkes gjennom kontrollsystemer, bevisstgjøring og reduksjon av målinkongruens mellom innkjøpssenteret og de desentraliserte virksomhetene. Spørreundersøkelsen avdekket at majoriteten av respondentene kontrollerer for at vilkårene i rammeavtalen blir overholdt. Funnene gir derimot ingen forklaring på hvordan de kontrollerer lojaliteten, og funnene anses derfor som noe ufullstendig. I intervjuene har vi gått i dybden på

faktorene som antas å fremme avtalelojaliteten, og resultatene utfyller funnene fra spørreundersøkelsen. I det følgende presenteres først funn som omhandler kontrollaktivitetene i de ulike virksomhetene. Deretter belyses deres fokus på bevisstgjøring av avtalelojalitet. Til slutt fremlegges funn rundt hva Statens innkjøpssenter gjør for å minimere målinkongruensen, og hvordan de bidrar til å fremme avtalelojalitet.

6.2.1 Kontrollaktiviteter

I de statlige virksomhetene hevder åtte av elleve informanter at de har et kontrollsystem som fanger opp avtalelojaliteten. Det er ulike syn på hva som kategoriseres som et kontrollsystem. Flere viser til at det elektroniske anskaffelsessystemet som er implementert av Statens innkjøpssenter er et kontrollsystem. Det elektroniske bestillingssystemet gjør det enklere for de ansatte å se hvilke leverandører man skal bestille fra, og hva de ulike avtalene inkluderer. Funnene viser til at bestillingssystemet i stor grad bidrar til en bedre avtalelojalitet:

“Siden vi har elektroniske løsninger som alle skal bruke så er det mye lettere for oss å oppnå god avtalelojalitet, fordi i bestillingsløsningen så ligger også leverandørkatalogene, det ligger en oversikt over hvilke leverandører vi har avtale med og hvordan de skal bestille.” - Informant 10.

“Det er jo digitalisering, eller e-handelssystemet, som bidrar til at kjøpene blir riktig.” - Informant 6.

Informant 11 underbygger de ovennevnte utsagnene, og hevder at det elektroniske bestillingssystemet bidrar til å gi en avtalelojalitet på 100 prosent i deres virksomhet. Anskaffelser som gjøres utenfor systemet blir ikke godkjent, og informanten hevder derfor at dette gir grunnlag til å konkludere med at det ikke skjer kjøp utenfor avtalen hos dem. Det som anses som spesielt med denne virksomheten er at de benytter seg i liten grad av avtalene til Statens innkjøpssenter. De benytter for eksempel bare forbruksmateriellavtalen til å kjøpe kontorrekvisita og datarekvisita, da lokalet de leier har ansvaret for å kjøpe inn renholdsprodukter og kantineprodukter. Virksomheten er samtidig av liten karakter, med en linjeformet struktur. Informanten forteller følgende:

“Vi godkjenner ikke at de ansatte bestiller selv, så vi har 100% kontroll på avtalelojaliteten egentlig. Vi godtar ikke noe i regnskapet vårt der noen andre har bestilt. Vi er noen få stykker som kjøper på it-avdelingen og resepsjon styrer dette med rekvisita, så vi har ingen andre. Om det skulle komme noe annet så vil vi merke det i regnskapet, for jeg sitter med regnskapet også.” - Informant 11

Av informantene som hevder de har et kontrollsystem for avtalelojalitet, er det tre objekter som viser til spesifikke systemer. Dette er systemer som blant annet sammenligner regnskapstall og registrerte kjøp, tar stikkprøver og analyserer avtalelojaliteten helt ned på varelinjenivå. Informant 2 er innkjøpsansvarlig i en av virksomhetene som har opparbeidet seg et spesifikt kontrollsystem for å avdekke avtalelojalitet. En gang i året sammenligner de registrerte kjøp på avtalene opp mot regnskapsførte kjøp. Slik fanger de opp avvik, og kan iverksette tiltak der de ser at avvikene er store. Informanten viser til at før implementeringen av det elektroniske anskaffelsessystemet var avviket fra rammeavtalene vesentlig høyere enn det er i dag:

*“Vi har to kontrollpunkter. Det ene er at hver januar får jeg en oversikt over hvor mange flyreiser som vi har bestilt gjennom Egencia og hvor mange millioner vi har kjøpt for. Og så kan vi si at vi har kjøpt for 60 millioner i 2019, så går jeg til lønningskontoret vårt også spør jeg hvor mye som er utbetalt for fly i 2019. Tidligere i 2012 så hadde vi en differanse på rundt 10 millioner, altså utbetalt 70, men vi hadde bare kjøpt for 60 gjennom reisebyrået. Da var det 10 millioner som var kjøpt utenfor. Da ble reiseforskriften innskjerpet, slik at den som går utenfor og ikke bestiller gjennom reisebyrået risikerer å ikke få det dekket. I dag er det en differanse på 100 000 kroner.”
- Informant 2*

Informant 4 er den andre virksomheten som benytter seg av et spesifikt kontrollsystem. Virksomheten kontrollerer for avtalelojaliteten gjennom stikkprøver av rammeavtalene. De plukker ut fem avtaler i året som de kontrollerer, hvor det gjerne er varierende hvilke områder de ser på. Dersom noen av avtalene antas å ha en svak lojalitet, er det disse som plukkes ut. Informanten viser til at metoden med stikkprøver kan anses som noe kompleks, og at det kan være kostnadskrevende å få en 100 prosent avtalekontroll. Årsakene til hvorfor de bruker en slik måte å kontrollere på illustreres i det følgende:

“Det er kanskje komplekst, men vi gjør det. Hvert år så tar vi stikkprøver, og vi velger oss ut noen avtaler som vi går nøye gjennom. Vi går gjennom avvikene mot alle miljø, også har det en effekt på oss alle. For da vil brukerne se at vi faktisk kontrollerer og det har konsekvenser om de ikke er lojale. Men det er veldig mange avtaler hvor det er veldig kostnadskrevende å få en 100 prosent avtalekontroll. For en leverandør kan gjerne ha flere avtaler. En leverandør kan både ha en rammeavtale og enkeltkjøp (...). Etter at du har gjort det (utført kontrollen) så ser du gjerne kjapt at lojaliteten bedres. Så det har en effekt å kjøre avviksrapporter og be lederne i organisasjonen svare på hvorfor det er avvik.” - Informant 4

Den siste spesifikke kontrollmetoden som ble avdekket gjennom intervjuene var SAS innkjøpsanalyse. Det er et analyse- og rapporteringsverktøy som gjør det enkelt å analysere innkjøp og lojalitet på avtaler helt ned på varelinjenivå (SAS Institute AS, 2019). Analyseverktøyet sin hensikt er å utforme anbud etter hva virksomhetene faktisk kjøper inn, få kontroll over bruken av avtalene, at det kjøpes riktige varer hos riktig leverandør og at prisene er i henhold til avtalen. Intervjuobjektet gir følgende uttalelse om hvordan analyseverktøyet bidrar til å avdekke og kontrollere for avtalelojaliteten:

“SAS innkjøpsanalyse er et analyseverktøy som brukes til enhver tid. Vi bruker det på fire hovedområder. Vi bruker det til priskontroll, (...) også bruker vi det til å måle avtalelojaliteten (...). Med SAS innkjøpsanalyse kan vi helt ned på varelinjenivå, gå ned på viskelær, blyanter eller hva som helst for å finne ut av om de er kjøpt innenfor avtalen eller utenfor.” - Informant 10.

De virksomhetene som viste til et manglende kontrollsystem, var tydelige på at dette medførte til en svakere avtalelojalitet i deres virksomheter. Informant 9 påpeker at når noen bestiller utenfor avtalen, og det ikke får konsekvenser når fakturaen kommer, gjør de det på samme måte neste gang. Dette på bakgrunn av at det gikk bra sist. Informant 1 underbygget dette utsagnet, og påpeker at det trolig er et internt problem, ettersom det ikke får noen konsekvenser at de handler utenfor avtalen. Informanten forteller at avtalebrudd blir påpekt, men at ingen gjør noe med det.

Store virksomheter som er kombinert med en økt grad av kompleksitet forklarer at kontroll av avtalelojalitet generelt er krevende. Flere informanter nevner at størrelsen og kompleksiteten

til virksomheten gjør det utfordrende å få ut informasjon, og å følge opp rutinene som skal til for at ansatte kjøper på avtalene. De har rett og slett ikke de ressursene som kreves for å opprettholde en så god avtalelojalitet som de ønsker. Informant 8 forteller følgende:

“Vi er jo veldig desentralisert, vi har en 70-80 kontorer spredt utover landet, så vi jobber mye med at rutinene skal bli fulgt på innkjøp så vi får kjøpt på avtaler. Altså så avtalelojaliteten skal holde seg høy. Så vi har et fokus på det, men som alle andre bedrifter så får vi ikke gjort alt vi ønsker å gjøre, og har ressurser til, og ja...” - Informant 8

For små og middels store virksomheter med mer linjeformet struktur er det enklere å kontrollere avtalelojaliteten. Informant 7 forteller at de er veldig strømlinjeformet i forhold til kontroll på innkjøpene sine, og som følge av dette klarer de å sikre en god avtalelojalitet. Dette kjenner også informant 5 seg igjen i. Når det stilles spørsmål om strukturen deres påvirker mulighetene til å kontrollere avtalelojalitet i virksomheten, svarer informanten at de har sentrale innkjøp og et lite miljø, og at de derfor ikke har noen problemer med å kontrollere avtalelojaliteten.

6.2.2 Bevisstgjøring

Det er ulikt fokus på formidling av viktigheten med avtalelojalitet i virksomhetene. Samtlige mener derimot at det er en viktig faktor for å skape en bedre lojalitet, både for å redusere bevisste og ubevisste avvik. En av informantene gir et godt eksempel på hvordan bevisstgjøring er med på å skape atferdsendringer hos de ansatte. Det vises til at dette er en måte å skape positivitet rundt avtalelojalitet, og kan redusere behovet for kontroll og overvåkning. Spesielt interessant er informantens fokus på å motivere og oppmuntre de ansatte, istedenfor fokus på straff i etterkant. Nedenfor forklarer informanten sitt syn på saken:

“Vi er ikke ute etter å strø salt i såret eller drive med pisking av folk. Vi er ute etter kontinuerlige forbedringer (...). Ja, så vi må bruke det positive, heie på folk og oppmuntre folk. Så må vi gi ledelsen de rapportene som må til slik at de til enhver tid kan lukke eventuelle avvik og få til disse kontinuerlige forbedringene som vi er ute etter.” - Informant 10

“Oppmuntre, motivere, og informere om effektene vi får til i en enhetlig adferd. Det er dette det er snakk om, og atferdsendring er noe av det vanskeligste vi kan drive med enten vi skal slanke oss, slutte å røyke, slutte å drikke eller slutte å kjøpe utenfor avtale så er det like vanskelig hver gang. Sånn at vi må prøve å få til den adferdsendringen som skal til ved at vi informerer folk om det (...). Vi må knytte dette opp mot bruken av penger, bruke fellesskapets midler på best mulig måte. Lov og forskrift om offentlige anskaffelser skal i første rekke bidra til samfunnsnytte (...). Så det er sånn vi må forklare og oppmuntre de ansatte til å bruke pengene på best mulig måte, og handle på de rammeavtalene vi til enhver har.” - Informant 10

Informant 6 underbygger utsagnene ovenfor, og hevder at bevisstgjøring er helt grunnleggende for å skape god avtalelojalitet. Fokuset på avtalelojalitet må helst komme i forkant av et kjøp, slik at det ikke er behov for å fokusere så mye på å kontrollere i etterkant. Objektet viser samtidig til viktigheten med å framsnakke avtalelojalitet, og vise de ansatte fordelene som kommer av å følge avtalene. Det blir også nevnt at bevisstgjøring hos den enkelte leder, og å bygge profesjonelle innkjøpsorganisasjoner gjennom hele organisasjonen, er nøkkelen til høy avtalelojalitet.

Det er ulike tanker om hvor fokuset på avtalelojalitet bør komme fra. I noen virksomheter er det ønskelig at ledelsen formidler fokuset, da det er de som enklest kan formidle informasjon raskt ut i organisasjonen. Informant 6 forteller at det viktigste, og det de savner mest, er forankring av dette hos toppledelsen. Andre hevder derimot at det er innkjøpsavdelingen sitt ansvar å formidle viktigheten av god avtalelojalitet. Dette på bakgrunn av at det er de som sitter med innkjøpskompetansen, og at det er de som er best egnet til å formidle informasjonen på riktig måte. Informant 10 bemerker at innkjøpsavdelingen sin jobb er å være verdiskapere:

“Hvem er vi, jo vi er verdiskapere, vi skal sørge for at virksomheten skaper nye verdier ved at det er nok verdier til formidling og forskning når vi har gjort jobben vår.” - Informant 10

Informant 10 forklarer at deres innkjøpsavdeling utfører møter med ledelsen og de ansvarlige i de forskjellige enhetene, gir statusoppdateringer og tar opp eventuelle avvik fra avtalene kontinuerlig. Det er en felles enighet om at bevisstgjøring av avtalelojalitet må formidles til en hver tid. Det er ikke nok å informere om viktigheten av avtalelojalitet bare i

implementeringsfasen. Flere ulike måter å nå ut med informasjon i virksomhetene blir brukt, men majoriteten bruker digitale plattformer til å formidle informasjon og kunnskap. Viktigheten av kontinuerlig fokus på avtalelojalitet settes ord på av informant 4:

“Du må ha mye trykk på avtalelojalitet hele tiden, altså det er ikke noe du blir ferdig med. Du kan ikke ha et styrevedtak som sier at organisasjonen skal gjøre sånn og sånn, du er nødt til å følge med hele tiden og det er derfor du er nødt til å bygge deg en profesjonell innkjøpsorganisasjon og følge opp med avviksrapportering, som et eksempel da. Det må du gjøre fordi lederne skal skjønne at det er viktig hele tiden, da det er mange andre ting som er viktig for de også.”

- Informant 4

6.2.3 Hva gjør Statens innkjøpssenter?

Under samtalen med Statens innkjøpssenter komme det frem at de er opptatte av at de statlige virksomhetene skal benytte seg av avtalene, og skape samfunnsøkonomisk lønnsomhet. Statens innkjøpssenter bemerker at de ikke har myndighet til å kontrollere for avtalelojalitet hos virksomhetene. Det som kan forventes av innkjøpssenteret er dermed forbeholdt deres mulighet til å skape fokus rundt avtalelojalitet, formidle fordelene ved å bruke avtalene og vise til viktigheten av en høy avtalelojalitet. På deres nettside skriver de følgende:

“Siden Statens innkjøpssenter blir målt på effektivitet, er det naturlig for oss å måle brukertilfredshet og avtalelojalitet og rapportere dette videre til styrende departement.” (Anskaffelser, 2019)

Gjennom intervjuene ønsket vi å kartlegge om Statens innkjøpssenter sitt arbeid bidrar til å fremme avtalelojalitet. I forbindelse med dette stilte vi spørsmål om Statens innkjøpssenter gjennomfører tiltak for å bedre avtalelojaliteten i virksomheten, om virksomhetene ønsker at Statens innkjøpssenter tar en mer aktiv rolle rundt emnet, og eventuelt hvilke tiltak de kan gjennomføre. Fra intervjuene kommer det frem at ingen av virksomhetene har erfart at Statens innkjøpssenter direkte har fokusert på avtalelojalitet. Intervjuobjektene forklarer at rapporter og tall angående avtalelojalitet generelt ikke blir etterspurt, for eksempel nevner et intervjuobjekt at:

“Statens innkjøpssenter er ikke opptatt av avtalelojalitet, de måler ikke det selv, så tall på dette har de aldri bedt om.” - Informant 10

I spørsmålet om virksomhetene ønsker at Statens innkjøpssenter tar en mer aktiv rolle rundt avtalelojalitet er det ulike meninger. Noen hevder at en mer aktiv rolle vil føre til økt bevisstgjøring rundt avtalelojalitet. Informant 10 forteller blant annet at de skulle ønske Statens innkjøpssenter målte lojaliteten, og mener de bør krever at de 188 virksomhetene sender rapporter på sine lekkasjer. I tillegg bør virksomhetene komme med begrunnelse dersom de har store avvik. Intervjuobjektet legger videre til at de ser at dette kan være vanskelig for Statens innkjøpssenter, da de har begrensede ressurser:

“De er ikke skrudd sammen slik, og de har ikke nok ressurser, rett og slett. Så det skjønner jeg at de ikke har, og at de ikke kan. De har brukt lang tid på å etablere dette her, og å komme i gang. Og de har ikke de nødvendige ressurser verken elektronisk eller digitale, altså systemmessig, til å håndtere den jobben de har påtatt seg for å si det slik. Den dagen de får det, så kan vi snakke med dem, men nå har de hatt mer enn nok med seg selv de første årene. Så da har vi konsentrert oss om våre ting, så får de konsentrere seg om sitt.” - Informant 10

Det er flere som hevder at avtalelojaliteten bør kontrolleres og fokuseres på internt frem til Statens innkjøpssenter får økte ressurser. På bakgrunn av at de sjeldent har en dialog med innkjøpssenteret, forstår de ikke hvordan de skal kunne bidra til å øke bevisstheten. I første omgang ønsker de at Statens innkjøpssenter skal fokusere på å forbedre informasjonsstrømmen. Deretter kan de fokusere på å skape en bedre avtalelojalitet. Informantene oppleves som frustrerte når temaet nevnes. Når informasjonsflyten og oppfølgingen fra det overordnede nivået ikke er tilfredsstillende, viser de til at det er vanskelig å informere videre ut i virksomheten på en optimal måte. De må bruke mer ressurser enn nødvendig for å innhente rikelig med informasjon selv. I spørsmålet om hvordan Statens innkjøpssenter kunne blitt bedre på oppfølging og informasjonsdeling, og hvordan de kunne bidratt til økt avtalelojalitet gir informant 9 og 6 følgende eksempel:

“De kan for det første informere mye bedre om avtalene sine når de har nye avtaler. For eksempel arrangere nettmøter, Skype-møter, teammøter, Zoom og invitere alle

enhetene. Og bruke en plattform der det er plass til mange som kan få vite litt overordnet om avtalene og hvordan de har tenkt å følge opp avtalene med de forskjellige kontraktsbetingelser som gjelder både med miljø og med etiske forhold og priser og sånn. Slik tror jeg at de kan bli litt mer tydeligere og vise seg litt mer. Og samtidig holde oss litt mer informert. I dag er det slik at det inngås en avtale også humper det og går.” - Informant 9

“Kanskje de kunne laget noen filmer eller noe som man kunne lagt ut på nettet, e-læring og fortelle litt om hvorfor vi har slike avtaler da, store avtaler. Fordi de skal jo ikke nå til meg, for jeg er jo enige i at vi skal være lojale og jobbe med avtalene, men det er noe de kunne gjort for resten av de ansatte. ” - Informant 6

6.3 Oppsummering

I dette kapittelet har vi presentert våre funn fra analysen som er knyttet til de kvalitative intervjuene. Dette har vi gjort på en måte der vi har ønsket å gi et mer nyansert bilde av hva det er som faktisk driver avtalelojaliteten i statlige virksomheter. Funnene viser at det er flere faktorer som både fremmer og hemmer avtalelojaliteten. Faktorene som hemmer avtalelojaliteten er delt inn i ubevisste og bevisste avvik. Ubevisste avvik er tilknyttet manglende kompetanse, kunnskap og informasjon, og udekkede behov. Spesielt i store, komplekse virksomheter er det utfordrende å opprettholde en god informasjonsflyt, noe som gjør det vanskelig å sørge for en god avtalelojalitet. Samtidig avdekkes det at informasjonsstrømmen fra Statens innkjøpssenter er mangelfull. Relatert til udekkede behov blir det vist at avtalelojaliteten svekkes når leverandører ikke dekker virksomhetens behov eller ikke klarer å levere.

Bevisste avvik knyttes opp til ønske om bedre priser og kvalitet, i tillegg til ressurskrevende prosesser og motstand mot Statens innkjøpssenter. Relatert til ønsket om bedre priser og kvalitet er ansatte mer villig til å foreta kjøp utenfor rammeavtalene dersom de har trange budsjetter, eller må betale høye gebyrer. Når det gjelder ressurskrevende prosesser påvirkes avtalelojaliteten når virksomheten opplever at det er en distanse mellom virksomheten og leverandøren. I tillegg svekkes gjerne avtalelojaliteten i situasjoner hvor ansatte opplever at

prosessene er tungvinte eller der det oppstår feil. Motstand mot Statens innkjøpssenter ble også avdekket i intervjuene, men funnet viser ingen direkte sammenheng med avtalelojaliteten.

Vi presenterte også hovedfunnene tilknyttet faktorer som fremmer avtalelojaliteten i statlige virksomheter. Herunder fremkommer funn som viser til at avtalelojaliteten styrkes gjennom kontrollsystemer. Åtte av de elleve intervjuobjektene viser til at de kontrollerer avtalelojaliteten, hvorav tre av disse informantene viser til at de benytter spesifikke kontroll- og målingssystemer. Videre viser funnene at bevisstgjøring av avtalelojalitet ut i virksomheten er viktig. Her vises det til at motivering og oppmuntring er viktigere enn kontroll og overvåking. Spesielt det å formidle informasjon og bevisstgjøre viktigheten av avtalelojalitet i forkant av et kjøp er avgjørende.

I tillegg presenteres funn om Statens innkjøpssenter sin rolle i å fremme avtalelojalitet.

Det ble kartlagt at virksomhetene i liten grad har opplevd bidrag til bevisstgjøring fra innkjøpssenteret. Det er ulike meninger om avtalelojaliteten bør være et fokus som kommer internt fra virksomhetene eller fra innkjøpssenteret.

7. Diskusjon

I det følgende vil en diskusjon rundt hva som driver avtalelojalitet i statlige virksomheter presenteres. Diskusjonen vil knytte resultatene fra kapittel 5 og 6 opp mot teori og tidligere forskning presentert i kapittel 3, og danne grunnlaget for konklusjonen som trekkes i kapittel 8. Kapittelet vil først fremstille en diskusjon rundt faktorene som hemmer avtalelojalitet, før en diskusjon rundt faktorene som fremmer avtalelojalitet presenteres. Avslutningsvis kommer en oppsummering.

7.1 Faktorer som hemmer avtalelojalitet

Resultatene fra den kvantitative spørreundersøkelsen avdekket at kjøp utenfor avtalene hovedsakelig skjer i mellom 0 til 20 prosent av tilfellene på rammeavtalene til Statens innkjøpssenter. Fra de kvalitative intervjuene viser resultatene at alle virksomhetene har gjennomført avvik fra rammeavtalene på en eller annen måte. På bakgrunn av dette antas det at ingen statlige virksomheter har en avviksrate lik null. Argumentet vil underbygges flere steder i denne diskusjonen. Det vil blant annet fremlegges årsaker til avvik som det er vanskelig å eliminere fullt ut, og det vil vises til situasjoner hvor det nærmest er umulig å kontrollere for en fullstendig avtalelojalitet.

Slik det kommer frem av resultatene er det kartlagt både ubevisste og bevisste avvik blant de statlige virksomhetene. Når det gjelder ubevisste avvik, anses udekkede behov som en av de hyppigst nevnte årsakene til avvik. Det vises til at virksomhetene er nødt til å gå utenfor rammeavtalene fordi de ikke inkluderer de nødvendige varer og tjenester som trengs, eller fordi leverandøren ikke er i stand til å levere. Karjalainen et al. (2009) påpeker at kjøp utenfor avtalen ofte skjer fordi innkjøperne møter hindringer som gjør det umulig å overholde den foretrukne prosessen, noe de statlige virksomhetene tydelig berøres av. En utfordring ved sentralisering er at det kan være krevende for den sentrale enheten å innhente tilstrekkelig informasjon fra de desentraliserte virksomhetene, noe som kan føre til mangelfull lokal informasjon om markedet (Dimitri et al., 2006). Det er nærliggende å tro at dette er en utfordring som berører Statens innkjøpssenter, og at det medfører at rammeavtalene ikke tilfredsstillers alle sine behov.

Mangel på informasjon, kunnskap og kompetanse kom frem som en annen årsak til at det ubevisst foretas avvik fra rammeavtalene. Dette anses å være et resultat av dårlig informasjonsflyt, både internt i virksomheten og fra Statens innkjøpssenter. Funnene i den kvalitative undersøkelsen viser til vanskeligheter med å opprettholde en god informasjonsflyt i store og komplekse virksomheter. Spesielt i endringsprosesser viser virksomhetene til at det er krevende å sørge for at riktig informasjon blir gitt til riktig tid. Det er imidlertid flere som hevder at Statens innkjøpssenter er årsaken bak den manglende informasjonen og kunnskapen. Som det kommer frem av intervjuene, oppleves informasjonsstrømmen fra Statens innkjøpssenter nærmest som helt fraværende. Mangelfull dialog og avtaleoppfølging nevnes også flere ganger i spørreundersøkelsen som en utfordring ved innkjøpssenteret. Dette er sammenfallende med Dimitri et al. (2006) sin teori som viser til at sentralisering kan føre til at informasjon blir ufullstendig mellom det sentrale leddet og de desentraliserte enhetene.

Det er i forbindelse med diskusjonen ovenfor verdt å trekke inn en utfordring som kan forekomme når dialogen mellom beslutningstakerne og de operative innkjøperne ikke er god nok. Intervjuobjektene oppleves som frustrerte på grunn av den utilstrekkelige informasjonsflyten, og det er grunn til å tro at deres motivasjon til å informere og rapportere tilbake til Statens innkjøpssenter blir svekket på grunn av nettopp det. Dette underbygges av Brynhildsvoll (2011) som påpeker at sentralisering kan føre til svekket motivasjon og mangel på ansvarsfølelse blant de ansatte. Dersom virksomhetene unnlater å rapportere og informere tilstrekkelig til innkjøpssenteret, vil det føre til økt informasjonsasymmetri mellom partene (Kauppi og van Raaij, 2015; Karjalainen et al., 2009a). De statlige virksomhetene har et informasjonsfortrinn ovenfor Statens innkjøpssenter, noe som kan medføre at viktig informasjon om blant annet avtalelojaliteten ikke blir delt (Opstad, 2020). Virksomhetene kan eksempelvis foreta avvik i stor skala, og unnlate å rapportere om dette. Det er på bakgrunn av dette grunn til å tro at utilstrekkelig informasjonsflyt kan ha alvorlig innvirkning på avtalelojaliteten, og at dette bør fokuseres på i fremtiden.

Når det gjelder bevisste avvik kartlegges et ønske om bedre pris som en vesentlig årsak til at dette forekommer. Intervjuene belyser at ansatte ofte maksimerer sin egen nytteverdi på bekostning av lojaliteten til rammeavtalene. Dette forekommer spesielt når ansatte har trange budsjetter og tilgang til lavere priser, eller når de har mulighet til å unngå miljøgebyr. Dette er sammenfallende med teorien til Karjalainen et al. (2009) som bemerker at når ansatte gjør avvik så tenker de ikke på konsekvensene for organisasjonen. Årsaken til avviket kan ses i lys av den

klassiske prinsipal-agent-problematikken, der Statens innkjøpssenter og de statlige virksomhetene har motstridende interesser. De statlige virksomhetene har insentiver til å oppfylle sine egne interesser fremfor Statens innkjøpssenter sine mål. Slik det kommer frem av resultatene er det flere steder der virksomhetene og de ansatte ikke er tjente med å kjøpe på avtalene. Det er på bakgrunn av dette nærliggende å tro at prinsipal-agent-problemet er et reelt problem mellom partene, og at dette er en trussel mot avtalelojaliteten.

På den andre siden er det verdt å merke at et ønske om lavere pris ikke utelukkende betyr at virksomhetene handler mot Statens innkjøpssenter sine interesser. Resultatene viser at flere avviker fra rammeavtalene fordi de ønsker å spare penger for organisasjonen som en helhet, og ikke på grunn av egeninteresse. Dette er et godt eksempel på det Karjalainen et al. (2009) definerer som et velment kjøp, hvor den ansatte er klar over prosessen, men mener det er i virksomhetens beste interesse å ignorere den. Resultater fra intervjuene viser blant annet at ansatte kan bruke mye tid og ressurser på å finne bedre priser, for deretter å med stolthet gå til lederen sin å fortelle det. De ansatte overvurderer altså sine egne innkjøpsferdigheter, og tror et avvik vil gi bedre resultater (Karjalainen et al., 2009). Avvik relatert til ønske om bedre pris kan dermed antas å være et resultat av gode intensjoner, like godt som et prinsipal-agent-problem.

Resultatene fra begge undersøkelsene viser til leverandører som ikke yter tilfredsstillende kvalitet og tungvinte anskaffelsesprosesser. Fra de kvalitative intervjuene kommer det frem at innføringen av Statens innkjøpssenter har ført til at de statlige virksomhetene ikke har mulighet til å kontrollere leverandørenes ytelse. Tidligere kunne de straffe leverandørene ved å ekskludere dem fra nåværende og fremtidige kontrakter, og på denne måten sørge for en optimal service. Det er nå en distanse mellom virksomhetene og leverandørene, som følge av at innkjøpssenteret fungerer som et ledd mellom partene. Som Informant 10 påpekte, har ikke virksomhetene lenger mulighet til å adressere problemene sine direkte til leverandørene. Dette fører til at de ikke får reagere og sette ting i handling like fort som tidligere. De viser til et system som er blitt overordnet og tungvint. I situasjoner som dette påpeker Karjalainen et al. (2009) at avvik forekommer fordi virksomhetene ikke har insentiver til å følge de foretrukne prosessene. Når rammeavtalene krever mer tid, krefter og ressurser gjør dette dem mer villig til å kjøpe andre steder, noe virksomhetene trolig berøres av (Kauppi og van Raaij, 2015).

I forbindelse med diskusjonen ovenfor er det verdt å trekke inn at innføringen av Statens innkjøpssenter har resultert i at flere virksomheter får tildelt leverandører som er lokalisert langt fra dem. Dette fører til ytterligere tungvinte prosesser. Resultatene viser at spesielt små virksomheter ønsker at leverandørene deres var fra nærmiljøet der dette lar seg gjøre. Slik ville de lettere kunnet handle på avtalen og opprettholdt en høy avtalelojalitet. På bakgrunn av dette er det nærliggende å tro at tungvinte prosesser generelt er et problem etter innføringen av Statens innkjøpssenter, og at avtalelojaliteten hemmes som følge av dette.

Ifølge tidligere forskning kan det forekomme avvik når den ansatte er motstander av endring, føler seg urettferdig behandlet eller ikke føler seg tilstrekkelig involvert i anskaffelsesprosessen (Karjalainen et al., 2009). Slik det fremgår av resultatkapitlet er det ett intervjuobjekt som viser direkte motstand mot Statens innkjøpssenter, og hevder at innkjøpssenteret bryter med noe grunnleggende. Det er ikke avdekket en direkte sammenheng mellom denne motstanden og avtalelojaliteten i virksomheten. Karjalainen et al. (2009) påpeker derimot at det er en sammenheng mellom dette, men viser til at det kan være vanskelig å avdekke. Det er på bakgrunn av dette grunn til å tro at villigheten til å gå utenfor avtalen blir større når det foreligger motstand mot sentralisering. Samtidig er det sannsynlig at vi ikke har funnet grundigere bevis for det, nettopp fordi slike avvik er vanskelig å avdekke.

Reisebyrå tjenesteavtalen skiller seg ut fra de andre avtalene med en høyere avviksrate. Fra intervjuene kommer det frem at avvik ved denne avtalen er vanskelig å avdekke, da kjøpene i hovedsak foretas av enkeltindivider. Dette samstemmer med Kulp et al. (2006) sin forskning som viser til at produkter og tjenester som kjøpes utenom anskaffelsesfunksjonen, og av personell uten kunnskap om kontraktsvilkårene, er spesielt utsatt for lav lojalitet. Som tidligere nevnt er mangel på kunnskap en årsak til avvik, og når myndigheten til å foreta innkjøp er tildelt alle ansatte er det større sannsynlighet for at flere mangler den riktige kunnskapen.

Det er også verdt å merke at flere avvik ble avdekket ved forbruksmateriellavtalen. Intervjuobjektene viser til at avvik fra denne avtalen ikke anses som spesielt alvorlig, da artiklene ofte kjøpes hyppig og i små volum. Kjøpene utgjør ikke spesielt høye summer, og anses derfor ikke som viktig i det store bildet. Dette underbygges av teorien til Cavinato & Kauffman (1999) som påpeker at anskaffelser som anses som uviktige, upraktiske og dagligdagse for de ansatte gjerne har lavere avtalelojalitet. Det er på bakgrunn av dette grunn

til å tro at forbruksmateriellavtalen ikke blir tatt like alvorlig som resten av avtalene når det gjelder å sikre en god lojalitet.

I sammenheng med det ovennevnte er det verdt å merke at de produktgruppene som trekkes frem som spesielt utsatte for lav avtalelojalitet, også er de som er vanligst å sentralisere. Dette er standardiserte produktgrupper, noe som gjør det enkelt å samle inn og behandle informasjon for et sentralt ledd (Dimitri et al., 2006). Slik blir det enklere å koordinere behovene til flere enheter og kjøpe i store kvantum. Som Feas et al. (2000) påpeker er slike produktgrupper lite stedsavhengige og har lav tilknytning til spesifikke eiendeler og menneskelige ressurser. På bakgrunn av dette kan det antas at avvik skjer på Statens innkjøpssenter sine rammeavtaler fordi det generelt er disse type avtalene som er utsatt for svak lojalitet.

7.2 Faktorer som fremmer avtalelojalitet

Litteraturen viser til at avtalelojalitet i hovedsak styrkes gjennom kontroll, overvåkning og bevisstgjøring av hensikten med å kjøpe på rammeavtalene (Hofmann et al., 2013, Karjalainen et al., 2009). Resultatene fra den kvantitative undersøkelsen viser at 80 prosent av respondentene har ansatte som kontrollerer for avtalelojalitet. Dette underbygges av den kvalitative undersøkelsen, der åtte av elleve informanter hevder at de benytter en form for kontrollmekanisme. Blant intervjuobjektene er det tre informanter som benytter spesifikke kontroll- og målingssystemer for å avdekke avviksraten. De viser til at ved å måle avtalelojaliteten er det mulig å adressere problemet direkte til de det gjelder. Som informant 9 påpekte, vil avtalelojaliteten styrkes dersom det får konsekvenser for de ansatte som avviker fra avtalen. Får det ikke konsekvenser vil den ansatte tro det er akseptabelt å gjenta handlingen neste gang.

Majoriteten av intervjuobjektene viser at det å bevisstgjøre hensikten med rammeavtalene og Statens innkjøpssenter er et effektivt virkemiddel for å bedre avtalelojaliteten, sammenlignet med kontroll og overvåkning. De fokuserer på å skape bevissthet gjennom oppmuntring og motivering av de ansatte, og hevder at dette bidrar til økt forståelse. Slik blir terskelen for å handle utenfor avtalene høyere. Dette samsvarer med Karjalainen et al. (2009) sin tidligere forskning som påpeker at bevisstgjøring kan redusere kjøp utenfor avtalen, spesielt avvik knyttet til manglende kunnskap. Bevisstgjøring antas dermed å medføre til at ansatte blir mer

oppmerksomme på at det foreligger rammeavtaler på ulike områder, og sådan hindrer ubevisste avvik. Videre er det grunn til å tro at bevisstgjøring gir økt kunnskap om Statens innkjøpssenter til virksomhetene, slik at målinkongruensen reduseres.

Kauppi og Raaij (2015) påpeker at avtalelojalitet først og fremst styrkes ved å redusere målinkongruens mellom det sentrale innkjøpssenteret og de desentraliserte enhetene. Slik det kommer frem av resultatene bidrar Statens innkjøpssenter i liten grad til å skape bevissthet i virksomhetene. Funnene viser blant annet at innkjøpssenteret ikke har etterspurt noen form for tall på avtalelojaliteten eller hatt et fokus på dette. Flere av intervjuobjektene hevder at en økt involvering fra Statens innkjøpssenter ville bidratt til å bedre avtalelojaliteten, gjennom eksempelvis økt fokus på opplæring, veiledning og informasjon rundt hensikten med rammeavtalene. Det er i hovedsak to årsaker til at en økt involvering fra Statens innkjøpssenter anses som viktig. For det første ville det bidratt til mer fokus på å kjøpe gjennom avtalene, som igjen ville hindret både bevisste og ubevisste avvik. Den andre årsaken er at en økt involvering ville bidratt til mer synlighet i anskaffelsesprosessen (Kauppi og van Raaij, 2015). Slik ville det blitt enklere for innkjøpssenteret å etterprøve at kjøpene er gjort i samsvar med vilkårene. Dette kan avskrekke virksomhetene fra å kjøpe utenfor avtalene, ettersom de nå kan bli oppdaget.

Det er imidlertid forskjellige meninger om hvorvidt Statens innkjøpssenter faktisk bør involvere seg mer i virksomhetene. Flere hevder at fokuset på å skape bevisstgjøring rundt avtalelojalitet i hovedsak bør være en intern jobb for virksomhetene. Det vises til at det er for utfordrende for Statens innkjøpssenter å kontrollere avtalelojaliteten og skape bevissthet fra et overordnet nivå. Dette samsvarer med ulempene som typisk følger ved sentralisering, nærmere bestemt at det er ressurskrevende og kostbart for en sentral enhet å innhente tilstrekkelig med informasjon fra lokale enheter (Dimitri et al., 2006). Enkelte informanter ønsker at Statens innkjøpssenter heller bruker sine ressurser på kontraktsoppfølging og en bedre informasjonsstrøm enn på å fremme avtalelojalitet. Det kan diskuteres om kontroll og formidling av avtalelojalitet derfor bør forbeholdes de som har den daglige kontrollen i virksomheten. Slik som Gadde og Håkansson (2001) uttrykker, er formålet med en hybrid innkjøpsstruktur å fange opp fordelene fra både den sentraliserte og den desentraliserte strukturen. Det kan på bakgrunn av dette være mest hensiktsmessig å delegere ansvaret om å skape bevissthet, samt overholde den generelle kontrollen, til de statlige virksomhetene.

Det kommer frem av resultatene at struktur og størrelse på virksomhetene er faktorer som påvirker muligheten for kontroll av avtalelojalitet. Når virksomheter er store og komplekse viser informantene til at det er ressurskrevende og vanskelig å ha tilstrekkelig oversikt. Tilsvarende opplever små og mellomstore virksomheter med mer linjeformet struktur, at det er enkelt å holde oversikt over innkjøpsprosessen og eventuelle avvik. Dette samsvarer med Kulp et al. (2006) sin forskning, som viser til at store og komplekse organisasjoner har vanskeligheter med å synliggjøre anskaffelsesprosessen. Ettersom lav synlighet gjør det vanskelig å sikre etterlevelse, er det derfor rimelig å anta at avtalelojaliteten er svakere i selskap som er store og komplekse (Kulp et al., 2006; Angeles & Nat, 2007). Det kan på den andre siden være verdt å trekke frem Weele (2012) sin teori om at sentralisering passer best for virksomheter med høyt konsernsamhold og høy innkjøpsmodenhet. Det kan eksempelvis være at virksomhetene som viser til vanskeligheter med å kontrollere og sørge for en god avtalelojalitet, ikke har et godt nok konsernsamhold eller en god nok innkjøpsmodenhet.

E-anskaffelsessystemer benyttes i stor grad for å opprettholde avtalelojalitet i virksomheter, da det bidrar til økt synlighet av anskaffelsesprosessen (Karjalainen et al., 2009). Slik kan lederne komme med tilbakemeldinger på ansattes kjøpsadferd og gi insentiver til å handle på de gjeldende rammeavtalene. Samtlige intervjuobjekter har implementert e-anskaffelsessystemer i deres virksomheter og hevder at dette bidrar til bedre lojaliteten. Til tross for at systemet kan bidra til bedre avtalelojalitet, er det få funn som tyder på at det benyttes av virksomhetene til å gi tilbakemeldinger og insentiver. De kvalitative resultatene viser at systemet gjør det enklere for de ansatte å finne riktige leverandører og bruke den foretrukne prosessen. Dette vil til en viss grad opprettholde en god lojalitet, men ikke nødvendigvis bedre den. Det er bare avdekket en virksomhet som spesifikt benytter systemet til å kartlegge kjøpsmønstre.

I diskusjonen om hva som fremmer avtalelojalitet må det nevnes at det kan være utfordrende å kontrollere lojaliteten fullstendig. Karjalainen et al. (2009) påpeker blant annet at tvungne kjøp utenfor avtalen er vanskelige å kontrollere, da det gjerne er eksterne faktorer som medfører at den ansatte ikke har mulighet til å handle på avtalene. Det er som nevnt blitt avdekket flere avvik på bakgrunn av dette, noe som tyder på at det foreligger avvik som er krevende å kartlegge i statlige virksomheter. Ikke-velmente kjøp utenfor avtalen er også ansett som utfordrende å kontrollere, siden det er vanskelig å finne bevis for at slike handlinger skjer (Karjalainen et al., 2009). Det er ikke avdekket at noen av virksomhetene i studien har spesifikke kontrollsystemer som avdekker denne typen avvik. Virksomhetene bør jobbe inn et

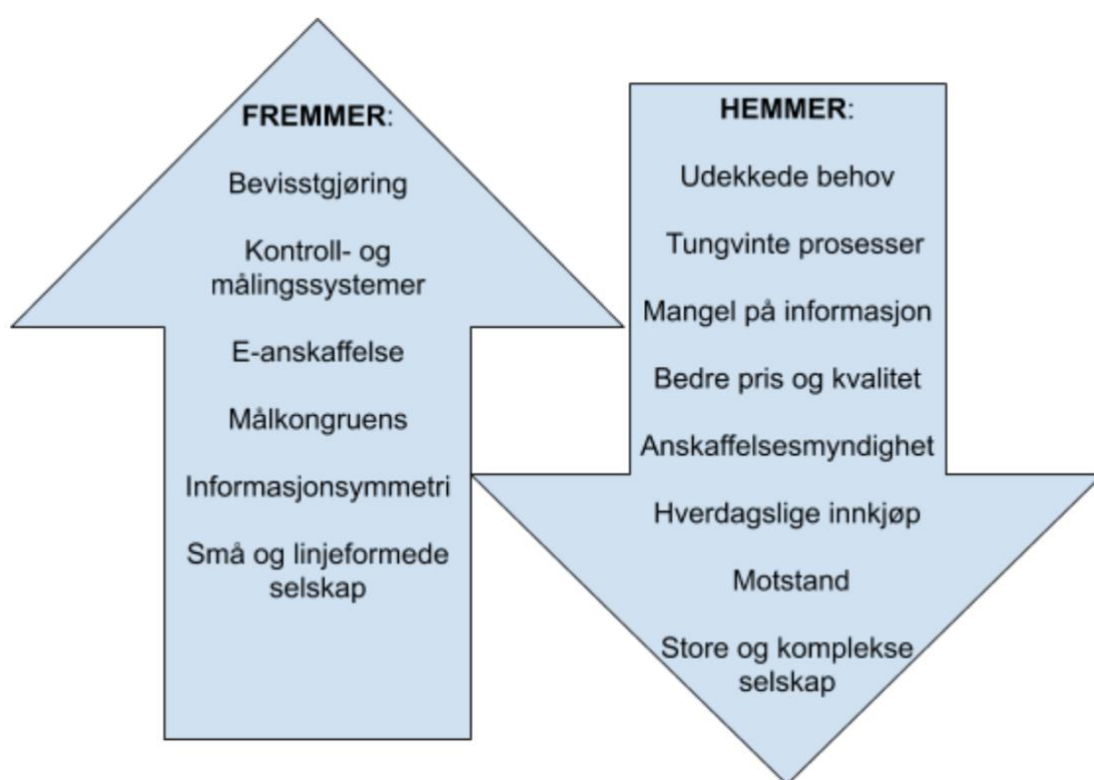
system som kan kontrollere for dette. Eksempelvis kan de benytte Karjalainen et al. (2009) sin metode, der det ved mistanke om ikke-velmente kjøp utenfor avtalen brukes insentiver og straff til å øke lojaliteten. Videre kan en løsning være å involvere ansatte tidlig i kontraktsprosessen, og på den måten hindre at det oppstår motstand mot endring.

7.3 Oppsummering

For å gi en oversiktlig oppsummering av diskusjonen har vi presentert faktorene som tilsynelatende anses å hemme og fremme avtalelojalitet i statlige virksomheter i figur 12. Figuren viser på den ene siden faktorene som fører til kjøp utenfor rammeavtalene. Flere av årsakene anses å være en direkte konsekvens av innføringen av Statens innkjøpssenter. Det antas blant annet at dette har ført til at rammeavtalene ikke dekker behovene til virksomhetene på en tilfredsstillende måte. Videre har innkjøpssenteret ført til distanse mellom virksomhetene og leverandørene, noe som har resultert i tungvinte prosesser og svekket kvalitetskontroll. Det er grunn til å tro at mangel på informasjon og kunnskap kan være et resultat av sentraliseringen, men dette antas også å være et resultat av dårlig informasjonsflyt internt i virksomhetene. Ønske om bedre pris er en annen driver som svekker avtalelojaliteten, og det antas at dette kan være et resultat av den klassiske prinsipal-agent-problematikken. På den andre siden kan dette være et resultat av gode intensjoner overfor virksomheten. En annen mulig kilde til avvik som nevnes er motstand mot Statens innkjøpssenter. Det er verdt å nevne at avtaler der fordelingen av anskaffelsesmyndighet er tildelt alle ansatte, og avtaler som anses som hverdagslige og uviktige, ofte har redusert lojalitet. Disse avtalene er samtidig gjerne de vanligste å sentralisere.

På den andre siden av figuren belyses faktorene som fremmer avtalelojalitet. Diskusjonen viser at kontroll- og målingssystemer gjør det mulig å avdekke avvik, og å ta tak i problemene der de oppstår. Slik hindres nye avvik fra å oppstå på et senere tidspunkt. Majoriteten mener imidlertid at avtalelojaliteten bedres ytterligere gjennom bevisstgjøring av hensikten med rammeavtalene og Statens innkjøpssenter. Diskusjonen viser videre at små selskaper med linjeformet struktur anses som virksomhetene med best forutsetning for å ha en god avtalelojalitet. Dette skyldes at synliggjøring av kjøpsmønster er spesielt utfordrende i store og komplekse selskaper. Videre anses reduksjon av målkongruens og informasjonsasymmetri mellom Statens innkjøpssenter og de statlige virksomhetene som faktorer som fremmer avtalelojalitet. Det er ikke avdekket noen funn som tyder på at Statens innkjøpssenter bidrar til

å øke avtalelojaliteten slik det er i dag, men det er grunn til å tro at en økt involvering vil bidra til dette. Det er likevel ulike syn på tvers av de statlige virksomhetene på hvor stor grad Statens innkjøpssenter faktisk bør involvere seg. Resultatene viser videre at e-anskaffelsessystemer er viktig for å fremme lojaliteten i de ulike virksomhetene. Her foreligger det derimot grunnlag for forbedring, da systemene bør benyttes mer effektivt for å avdekke avvikende kjøpsmønstre, og ikke kun for å gjøre anskaffelsesprosessen enkel og oversiktlig. Det er tydelig at avtalelojalitet er krevende å kontrollere, spesielt i de formene for avtalebrudd som ikke er utført bevisst og de som er vanskelig å avdekke.



Figur 12. Faktorer som fremmer og hemmer avtalelojaliteten

8. Avslutning

Formålet med denne masterutredningen er å bidra til en bred og dyp forståelse omkring avtalelojaliteten til rammeavtalene inngått av Statens innkjøpssenter. I dette avsluttende kapittelet vil en konklusjon trekkes på grunnlag av drøftingen som er gjort av studiens funn. Deretter redegjøres det for studiens implikasjoner og videre forskning.

8.1 Konklusjon

Vi har gjennom en metodetrianglerende studie av statlige virksomheter kastet lys over følgende problemstilling:

Hva driver avtalelojaliteten i statlige virksomheter?

Resultatene av studien viser både til funn som fremmer og hemmer avtalelojaliteten i statlige virksomheter. Vi har konkludert med at flere av årsakene til avvik anses å være et resultat av sentralisering. Dette gjelder i hovedsak avvik som skjer på grunn av avtaler som ikke dekker brukernes behov, og tungvinte anskaffelsesprosesser. Sistnevnte kommer av at brukerne opplever en økt distanse mellom dem og leverandørene etter innføringen av Statens innkjøpssenter. Videre kunne vi basert på våre funn konkludere med at mangelen på informasjon, kunnskap og kompetanse fører til avvik. Disse avvikene skyldes ikke nødvendigvis innføringen av Statens innkjøpssenter, da det kan være dårlige informasjonsstrømmer internt i virksomhetene. Avvik på grunn av ønske om bedre pris anses både som et resultat av et prinsipal-agent-problem og av velmente kjøp. Tidligere forskning viser at avvik kan oppstå når ansatte ikke ønsker et sentralisert innkjøpssenter, og uttrykker motstand mot sentraliseringen. Basert på våre funn er det derimot ikke funnet grunnlag for å konkludere med at dette er et problem i statlige virksomheter. På bakgrunn av det ovennevnte har vi konkludert med at Statens innkjøpssenter er en driver som kan hemme avtalelojaliteten i statlige virksomheter.

På den andre siden er det flere funn som ikke har noen direkte forbindelse med innføringen av Statens innkjøpssenter. Gjennom studien viser våre funn at avvik oppstår når ansatte uten kompetanse har myndighet til å foreta innkjøp, og reisebyråtenesteavtalen har derfor en

svakere lojalitet enn andre avtaler. Videre er det avdekket at produktgrupper som anses som uviktige og hverdagslige er mer utsatt for svak lojalitet fra brukerne. Når det gjelder faktorer som fremmer avtalelojaliteten er det grunnlag for å konkludere med at bevisstgjøring av hensikten med rammeavtalene er en essensiell driver til bedre lojalitet. Bevisstgjøring bør være et fokusområde både internt i virksomhetene og gjennom Statens innkjøpssenter. Økt bevissthet om Statens innkjøpssenter vil redusere målinkongruensen og bidra til å fremme avtalelojaliteten. Videre er det kartlagt at e-anskaffelsessystemer bidrar til å øke avtalelojaliteten til en viss grad. Her konkluderer vi imidlertid med at det foreligger forbedringspotensial. Det er videre grunn til å konkludere med at kontroll- og målingssystemer bidrar til å avdekke avvik, og gjør det lettere å adressere problemet til de det gjelder. Til tross for dette konkluderes det med at oppmuntring og motivering er å foretrekke fremfor kontroll og overvåkning.

I denne studien har vi fått belyst hva som driver avtalelojaliteten i statlige virksomheter. Det er kartlagt flere faktorer som fremmer lojaliteten, og flere faktorer som hemmer den. Det er også konkludert med at innføringen av Statens innkjøpssenter har en hemmende effekt på avtalelojaliteten. Økt involvering fra innkjøpssenterets side vil derimot kunne bidra til å fremme avtalelojaliteten i fremtiden, gitt at de faktisk har tilstrekkelig ressurser til dette. Vi vil avslutte med å si at absolutt avtalelojalitet er vanskelig å måle, og at det kreves mer forskning på området.

8.2 Teoretiske implikasjoner

Denne studien gir støtte til den begrensede forskningen om avtalelojalitet, med et fokus på det som fremmer og hemmer den. Det er ikke blitt forsket på avtalelojalitet til rammeavtalene til Statens innkjøpssenter i Norge tidligere. Funnene er dermed å anse som nyskapende til eksisterende forskning. Fra et overordnet perspektiv er de fleste resultatene fra studien ikke spesielt oppsiktsvekkende eller overraskende, da funnene lar seg forklare av tidligere forskning fra andre land. Dette gjelder eksempelvis flere av faktorene som fremmer avtalelojalitet, noe som underbygger den tidligere forskningen til Karjalainen et al. (2009). Studien bidrar derimot til å beskrive og få bedre innsikt i flere sider av temaet. I motsetning til tidligere forskning drøftes fenomenet avtalelojalitet i hovedsak opp mot ulempene ved sentralisering. Studien kan

således gi en innsikt i fallgruver det er viktig å ta ekstra hensyn til ved innføring av sentraliserte anskaffelser for å oppnå en god avtalelojalitet.

Et annet interessant moment som kommer frem i denne studien er hvordan bevissthet trekkes frem som spesielt viktig for å fremme avtalelojalitet. Resultatet viser at avtalelojalitet er et fenomen som behøver forklaring. Det er hensiktsmessig å formidle fordeler ved ordningen, da dette bidrar til å skape forståelse og terskelen for å avvike fra ordningen blir dermed høyere. Dette er ikke et nytt resultat, men denne studien bidrar til å underbygge viktigheten av det. Videre kan studien bidra til et mer oppdatert bilde av faktorene som driver avtalelojalitet, da flere av de tidligere studiene er relativt gamle. Det er samtidig mulig å benytte studien som et øyeblikksbilde over nåsituasjonen, og den kan fungere som et sammenligningsgrunnlag dersom temaet studeres av forskere i fremtiden.

8.3 Praktiske implikasjoner

Funnene i denne studien kan hjelpe Statens innkjøpssenter og statlige virksomheter med å legge til rette for god avtalelojalitet. Dette innebærer at de kartlegger faktorene som vi har kommet frem til at driver avtalelojaliteten, og jobber mot å bedre dem. For faktorer som hemmer avtalelojalitet må virksomhetene og Statens innkjøpssenter ta høyde for både bevisste og ubevisste avvik. Vi argumenterte for at mangelen på kompetanse, kunnskap og informasjon, og udekkede behov fører til at ansatte ubevisst kjøper utenfor avtalene. Her må virksomhetene og Statens innkjøpssenter legge til rette for at de som foretar kjøp på avtalene har den nødvendige kunnskapen. I praksis betyr dette at informasjonsflyten internt i de statlige virksomhetene må være god, samt at Statens innkjøpssenter informerer tilstrekkelig og kontinuerlig til virksomhetene. Når det gjelder å hindre at ansatte kjøper utenfor rammeavtalen som følge av udekkede behov, må Statens innkjøpssenter fokusere på å redusere deres distanse til virksomhetene. Det kan være hensiktsmessig at Statens innkjøpssenter vurderer om avtalene som ikke tilfredsstiller samtlige behov eksempelvis bør være frivillig å benytte seg av. Slik kan virksomhetene lage egne rammeavtaler der de anser det som passende.

Studien antyder videre at virksomhetene foretar flere bevisste avvik. Dette skyldes blant annet målinkongruens og informasjonsasymmetri mellom innkjøperne og Statens innkjøpssenter. Faktorene vi avdekket som fremmer avtalelojalitet viser at økt bevissthet rundt hensikten med

rammeavtalene og Statens innkjøpssenter vil redusere målkongruens. Statens innkjøpssenter og virksomhetene bør dermed fokusere på å fremme viktigheten av å benytte avtalene, herunder hvordan dette gir samfunnsøkonomiske gevinster. Statens innkjøpssenter bør videre forbedre informasjonsflyten og dialogen med virksomhetene, og på den måten redusere informasjonsasymmetrien. Når det gjelder bevisste avvik er det samtidig vist til at sentraliseringen av anskaffelsene har ført til distanse mellom leverandørene og de statlige virksomhetene, og at dette medfører utilfredsstillende service fra leverandørene. Her bør Statens innkjøpssenter bidra mer aktivt med å redusere denne distansen. I praksis kan dette bety at innkjøpssenteret overgir mer kontroll til virksomhetene, slik at de eksempelvis kan avvike fra avtaler dersom de ikke opplever tilfredsstillende kvalitet fra leverandørene.

E-anskaffelsessystemet anses som et system som har potensiale til å fremme avtalelojaliteten i de statlige virksomhetene. Statens innkjøpssenter og virksomhetene bør fokusere på at systemene brukes til å avdekke avvik og til å gi tilbakemeldinger på de ansattes kjøpsmønster. På denne måten vil det arbeides mer aktivt mot å fremme lojaliteten. Avslutningsvis er det verdt å understreke at det for store og komplekse virksomheter er mer krevende å opprettholde en god avtalelojalitet. Statens innkjøpssenter og virksomhetene bør derfor i høyere grad arbeide med driverne som fremmer og hemmer avtalelojaliteten i disse virksomhetene.

8.4 Forslag til videre forskning

Denne studien tar utgangspunkt både i en kvantitativ og en kvalitativ undersøkelse, noe som gir et omfattende datagrunnlag. Det er likevel verdt å merke seg at det ble avdekket funn hvor det ikke har vært tilstrekkelig grunnlag til å trekke konklusjoner. Det foreligger derfor temaer det kunne vært spennende å gå mer i dybden på og oppnådd en enda bredere forståelse av. Blant disse temaene er udekkede behov, som anses som en av hovedårsakene til at det skjer kjøp utenfor rammeavtalene. På grunn av begrenset tid og ressurser har det imidlertid ikke vært mulig for oss å studere hvilke behov som ikke blir dekket av avtalene i de statlige virksomhetene. For å få en fullstendig oversikt over avtalelojaliteten til rammeavtalene, hadde det derfor vært interessant å utforske hvilke behov hver enkelt avtale ikke dekker. Ved å kartlegge dette kunne Statens innkjøpssenter tatt en vurdering på om den gjeldende avtalen er god nok som den er, burde vært frivillig eller avskaffet.

Studien er avgrenset til ansatte med ansvar for innkjøp, og tar bare for seg ansatte med kunnskap om anskaffelser og rammeavtalene til Statens innkjøpssenter. Funnene våre tilsier at mange anser mangelen på informasjon, kunnskap og kompetanse som en driver av avtalelojalitet. På bakgrunn av dette hadde det vært interessant å intervju ansatte på ulike nivåer i organisasjonen. Derved kunne man kartlagt kunnskapen og kompetansen i hele organisasjonen, og avdekket i hvilken grad mangel på kunnskap er et problem for avtalelojaliteten.

Til slutt ville det vært interessant å se nærmere på de spesifikke kontroll- og målingssystemene som benyttes til å avdekke avvik. Som nevnt i resultatene var det bare tre virksomheter som benyttet slike systemer for å kontrollere avtalelojaliteten. På grunn av tids- og ressursbegrensninger hadde vi ikke mulighet til å studere disse systemene nærmere. Det hadde vært interessant å se i hvilken grad kontroll og overvåkning bidrar til å bedre lojaliteten, eller om dette er ressurser som heller skulle vært benyttet til oppmuntring og motivering. Som det belyses her er det tydelig at det er rom for videre forskning på avtalelojalitet i statlige virksomheter. Til tross for det store datagrunnlaget i denne studien er det flere temaer som ikke er blitt forsket på, og som det ville vært interessant å få et nærmere innsyn i.

9. Bibliografi

Angeles, R., & Nath, R. (2007). Business-to-business e-procurement: success factors and challenges to implementation. *Supply Chain Management: An International Journal*.

Anskaffelser (2019), *Statens innkjøpssenter - spørsmål*. Hentet 02.05.2020 fra <https://www.anskaffelser.no/ofte-stilte-sporsmal-om-anskaffelser/statens-innkjopssenter-sporsmal>

Anskaffelser (2020), *Statens innkjøpssenter*. Hentet 06.03.2020 fra <https://www.anskaffelser.no/statens-innkjopssenter>

Anskaffelser (2020a), *Statlege verksemder omfatta av innkjøpsordninga*. Hentet 06.03.2020 fra <https://www.anskaffelser.no/avtaler-og-regelverk/fellesavtaler-staten-statens-innkjopssenter/statlige-virksomheter-omfattet-av-innkjopsordningen>

Anskaffelser (2020b), *Fellesavtaler for staten (Statens innkjøpssenter)*. Hentet 06.03.2020 fra <https://www.anskaffelser.no/avtaler-og-regelverk/fellesavtaler-staten-statens-innkjopssenter>

Anskaffelser (2020c), *Steg 2 - Oversikt over avtaler*. Hentet 29.03.2020 fra <https://www.anskaffelser.no/innkjopsledelse/effektivisering/steg-2-oversikt-over-avtaler>

Arnold, U. (1999). Organization of global sourcing: ways towards an optimal degree of centralization. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 5(3-4), 167-174.

Baily, P., Farmer, D., & Jessop, D. (2005). *Purchasing principles and management*. Pearson Education.

Bartolini, A. (2012). CPO Rising 2012: Keeping Score. *Ardent Partners, Boston, NY*

- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of applied psychology*, 85(3), 349.
- Bergen, M., Dutta, S., & Walker Jr, O. C. (1992). Agency relationships in marketing: A review of the implications and applications of agency and related theories. *Journal of marketing*, 56(3), 1-24.
- Brynhildsvoll, I., & Abrahamsen, T. B. (2011). *Prinsipper for bedre innkjøp*. Fagbokforlaget
- Cavinato, J. L., & Kauffman, R. G. (1999). *The purchasing handbook: A guide for the purchasing and supply professional*. McGraw-Hill.
- Corey, E. R. (1978). Should companies centralize procurement. *Harvard business review*, 56(6), 102-110.
- Cox, A., Chicksand, D., Ireland, P., & Davies, T. (2005). Sourcing indirect spend: a survey of current internal and external strategies for non-revenue-generating goods and services. *Journal of Supply Chain Management*, 41(2), 39-51.
- Cuganesan, S., & Lee, R. (2006). Intra-organisational influences in procurement networks controls: The impacts of information technology. *Management Accounting Research*, 17(2), 141-170.
- Dimitri, N., Dini, F., & Piga, G. (2006). When should procurement be centralized. *Handbook of procurement*, 47-81.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14 (1), 57–74
- Faes, W., Matthyssens, P., & Vandenbempt, K. (2000). The pursuit of global purchasing synergy. *Industrial Marketing Management*, 29(6), 539-553.
- Gadde, Lars-Erik, and Håkan Håkansson. 2001. Supply network strategies. Chichester: Wiley

- Hofmann, E., Maucher, D., Kotula, M., & Kreienbrink, O. (2013). *Performance Measurement and Incentive Systems in Purchasing: more than just savings* (Vol. 3). Springer Science & Business Media.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Karjalainen, K., Kemppainen, K., & Van Raaij, E. M. (2009). Non-compliant work behaviour in purchasing: An exploration of reasons behind maverick buying. *Journal of business ethics*, 85(2), 245.
- Karjalainen, K., & van Raaij, E. M. (2009a). Maverick buying as an agency problem: Model and Hypotheses. In *18 th IPSERA Conference Supply Management—Towards an Academic* (p. 415).
- Karjalainen, K., & Van Raaij, E. M. (2011). An empirical test of contributing factors to different forms of maverick buying. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 17(3), 185-197.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*, 5 utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kauppi, K., & Van Raaij, E. M. (2015). Opportunism and honest incompetence—seeking explanations for noncompliance in public procurement. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(3), 953-979.
- Kulp, S. L., Randall, T., Brandyberry, G., & Potts, K. (2006). Using organizational control mechanisms to enhance procurement efficiency: how GlaxoSmithKline improved the effectiveness of e-procurement. *Interfaces*, 36(3), 209-219.
- Lonsdale, C., & Watson, G. (2005). The internal client relationship, demand management and value for money: A conceptual model. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 11(4), 159-171.

OECD (2019), *Report on the implementation of the recommendation of the council on public procurement*. Hentet 06.03.2020 fra [https://one.oecd.org/document/C\(2019\)94/FINAL/en/pdf](https://one.oecd.org/document/C(2019)94/FINAL/en/pdf)

Opstad, L. (2020). *Økonomistyring i offentlig sektor*. Gyldendal akademisk.

Michaelides, Z., Ho, J., Boughton, N., & Kehoe, D. (2003). The development and evaluation of internet-based supply of non-production (MRO) items. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 6(4), 319-332.

Regjeringen (2015), *Samordning av statlige innkjøp - Etablering av Statens innkjøpssenter*. Hentet 06.03.2020 fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/samordning-av-statlige-innkjop---etablering-av-statens-innkjopssenter/id2460139/>

Regjeringen (2019), *Evaluering av Statens innkjøpssenter*. Hentet 03.02.2020 fra https://www.regjeringen.no/contentassets/df79b9255e0746faaa89c33e0517efbc/evaluering_statens_innkjopssenter.pdf

Regjeringen (2019a), *Smartere innkjøp – effektive og profesjonelle offentlige anskaffelser*. Hentet 15.02.2020 fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/2d7006f67c374cbdab5d4d6ba7198ebd/no/pdfs/stm201820190022000dddpdfs.pdf>

Rothkopf, A., & Pibernik, R. (2016). Maverick buying: Eliminate, participate, leverage?. *International Journal of Production Economics*, 179, 77-89.

Roy, S. (2003). OK you are now an approved supplier—but you still do not get orders: Understanding the case of the P-card. *Industrial Marketing Management*, 32(7), 605-613.

SAS Institute AS (2019) KMD og SAS Institute inngår allianse på innkjøpsanalyse. Hentet 03.04.2020 fra: <http://www.mynewsdesk.com/no/pressreleases/kmd-og-sas-institute-inngaar-alliansepaa-innkjoepsanalyse-1230179>

- Saunders, M., Lewi, P. og Thornhill, A. (2016) *Research methods for business students*. 7. utg. Essex, England: Pearson Education Limited.
- Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S. (2004). Toward the construct definition of positive deviance. *American behavioral scientist*, 47(6), 828-847.
- SSB (2020), *Offentlig forvaltnings inntekter og utgifter*. Hentet 05.03.2020 fra <https://www.ssb.no/statbank/table/10807/tableViewLayout1/>
- Sturgis, P., Roberts, C., & Smith, P. (2014). Middle alternatives revisited: How the neither/nor response acts as a way of saying “I don’t know”?. *Sociological Methods & Research*, 43(1), 15-38
- Tella, E., & Virolainen, V. M. (2005). Motives behind purchasing consortia. *International Journal of Production Economics*, 93, 161-168.
- Tjora, A. (2018). Kvalitative forskningsmetoder i praksis. 3. utgave. Oslo: Gyldendal norsk forlag AS.
- Van Weele, A.J. (2012). Innkjøp og Supply Chain Management, 2. utgave, Lørenskog: NIMA Forlag
- Yin, R.K. (2014) *Case study research: Design and Methods*. 5. utgave. Thousand Oaks, CA: Sage.

10. Vedlegg

10.1 Vedlegg A: Intervjuguide statlige virksomheter

INTERVJUSPØRSMÅL

INTRODUKSJON:

- Takke for at informanten er villig til å delta på intervjuet.
- Forklare at formålet med denne studien er å se nærmere på hva som driver avtalelojalitet i Statlige virksomheter.
- Bekrefte at intervjuet vil ta cirka 45 minutter.
- Fortelle at både informanten og deres virksomhet vil anonymiseres, at alt som sies er konfidensielt, og at data vil lagres på en måte som sikrer dette.
- Spørre om det er greit å ta opp lyd/video av intervjuene for å gjøre en transkribering senere.

Innledende spørsmål:

1. Kan du fortelle litt om deg selv og din bakgrunn?
2. Hvordan har dere strukturert deres innkjøp?
3. Hvilke avtaler fra Statens innkjøpssenter forvalter dere?

Hoveddel:

Hemmer avtalelojalitet:

4. Hvor i organisasjonen er det svakest lojalitet til avtalene? Hvorfor?
5. Hvilke typer varer og tjenester er mest utsatt for svak avtalelojalitet? Hvorfor?
6. Hva er årsakene til at det foretas kjøp utenfor avtalene i deres virksomhet?
 - a. Stille oppfølgingsspørsmål, og kartlegge alle årsaker.
7. Hvilke av de nevnte årsakene er den vanligste grunnen til at det kjøpes utenfor avtalene?
8. Hvordan er deres kunnskap om rammeavtalene, og i hvilken grad påvirker dette avtalelojaliteten?
9. Har noen i deres virksomhet uttrykket motstand mot Statens innkjøpssenter?
 - a. Dersom ja, på hvilken måte har dette påvirket avtalelojaliteten i virksomheten?

Fremmer avtalelojalitet:

10. Hvor god oversikt har dere over avtalelojaliteten i virksomheten?
11. Hvordan sørger dere for at innkjøp blir gjort i samsvar med rammeavtalene?
12. Hva gjør dere for å bedre avtalelojaliteten i deres virksomhet?
13. Er det noen særlige utfordringer ved å opprettholde en god avtalelojalitet?
14. Hva skjer dersom noen kjøper utenfor avtalene?
15. Dokumenteres antall kjøp som blir gjort utenfor avtalen?
16. Hvordan formidles informasjon om rammeavtalene, og hensikten med rammeavtalene, ut i deres virksomhet?
17. Er det vanskelig å få de ansatte til å forstå hensikten med å kjøpe på rammeavtalene?
18. Hvor stort fokus er det på avtalelojalitet i virksomheten?
19. Hvem er det som arbeider for å holde fokus på avtalelojaliteten i virksomheten?

Statens innkjøpssenter:

20. Rapporterer dere inn til SI om avvik fra rammeavtalene?
21. Hva gjør SI for å bedre avtalelojaliteten i deres virksomhet?
22. Syns du SI bør ta en mer aktiv rolle i å fremme avtalelojaliteten?
23. Hvilke tiltak kan iverksettes av SI for å bedre avtalelojaliteten?

Avslutning:

24. Er det noe mer du ønsker å legge til?
- Takke informanten for deltagelsen!

10.2 Vedlegg B: Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Hva driver avtalelojaliteten i statlige virksomheter?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å avdekke hva som driver avtalelojalitet i offentlige virksomheter. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med dette studiet er å avdekke hva som driver avtalelojaliteten til rammeavtalene inngått av Statens innkjøpssenter i statlige virksomheter. Vi ønsker å se nærmere på hvilke virkninger og potensielle utfordringer som svak avtalelojalitet kan medføre. Vi vil skape en grundig forståelse av emnet, og forske på tiltak som Statens innkjøpssenter kan gjennomføre for å øke avtalelojaliteten i fremtiden.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges Handelshøyskole er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ønsker at du deltar i vår studie fordi du jobber i innkjøpsavdelingen i en statlig virksomhet, og kan gi oss svar på vegne av dem.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i vår studie innebærer det et dybdeintervju på ca. 45 minutter. Vi vil stille spørsmål angående Statens innkjøpssenteres rolle og hva du tror driver avtalelojaliteten i statlige virksomheter. Vi vil ta lydopptak og notater underveis i intervjuet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Det vil ikke påvirke din posisjon hos arbeidsplassen om du deltar/ikke deltar i dette studiet.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er ingen som får tilgang på informasjonen du gir utenom forskerne av studien og deres veileder.

- Vi vil beskytte informasjonen ved å lagre datamaterialet på en ekstern server, innelåst og med kode. Vi vil slette lydopptak etter de er behandlet og anonymisere deg i vår studie.
- Du vil ikke kunne bli gjenkjent i publikasjon

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.06.2020. Etter dette vil lydopptak og notater bli slettet, og alle opplysninger om deg vil bli anonymisert.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Norges Handelshøyskole* har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Anne-Marie Sveli, anne-marie_sve@hotmail.com
- Monica Granli, monicagranli95@gmail.com
- Malin Arve, malin.arve@nhh.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Monica Granli
Anne-Marie Sveli

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hva påvirker avtalelojaliteten i statlige virksomheter?», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- ☆ å delta i dybdeintervju
- ☆ at det blir tatt lydopptak av intervjuet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 01.06.2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

10.3 Vedlegg C: Godkjennelse av NDS

NSD Personvern

21.02.2020 14:17

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 636405 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg 21.02.2020. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke typer endringer det er nødvendig å melde: nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.06.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

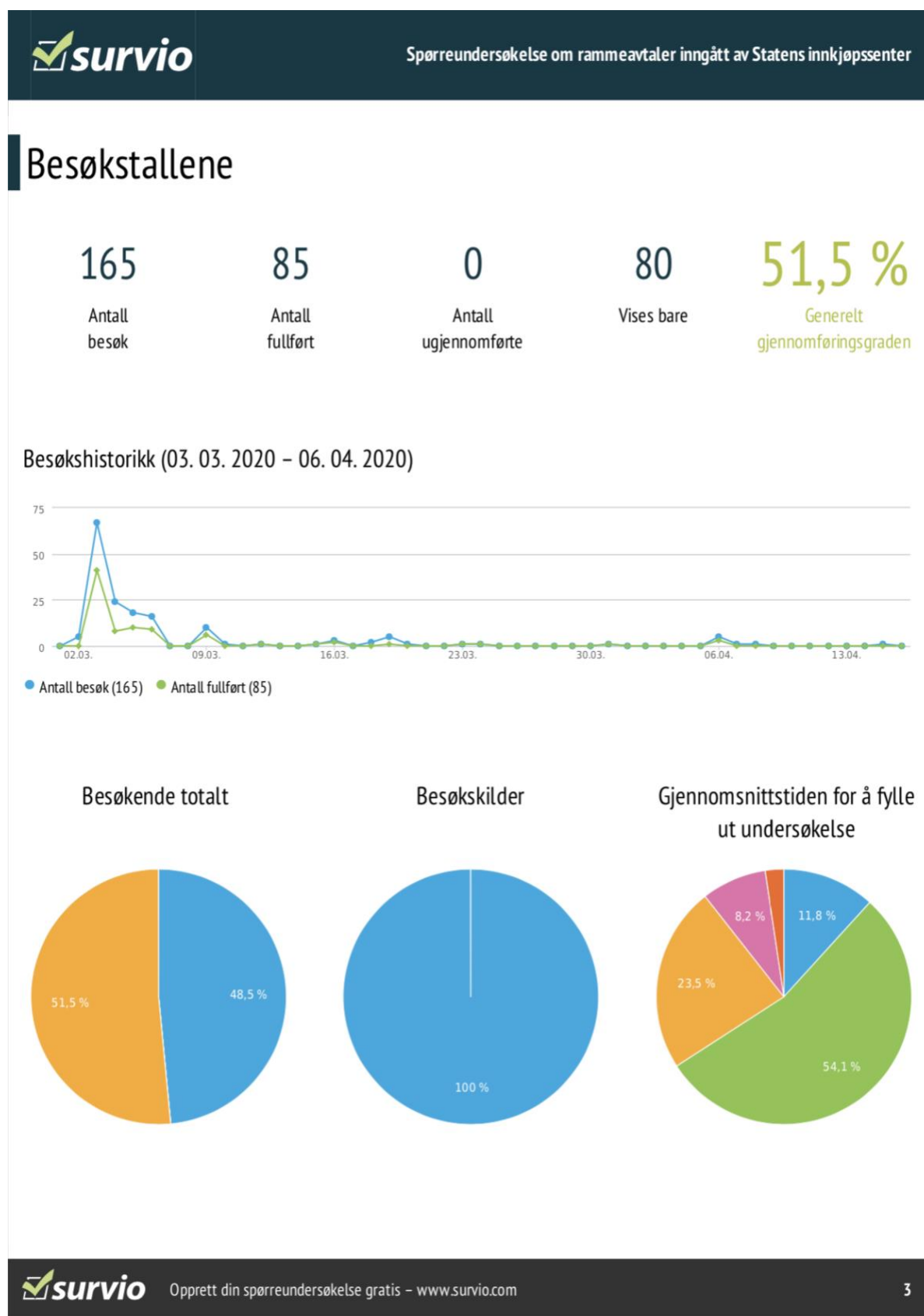
For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

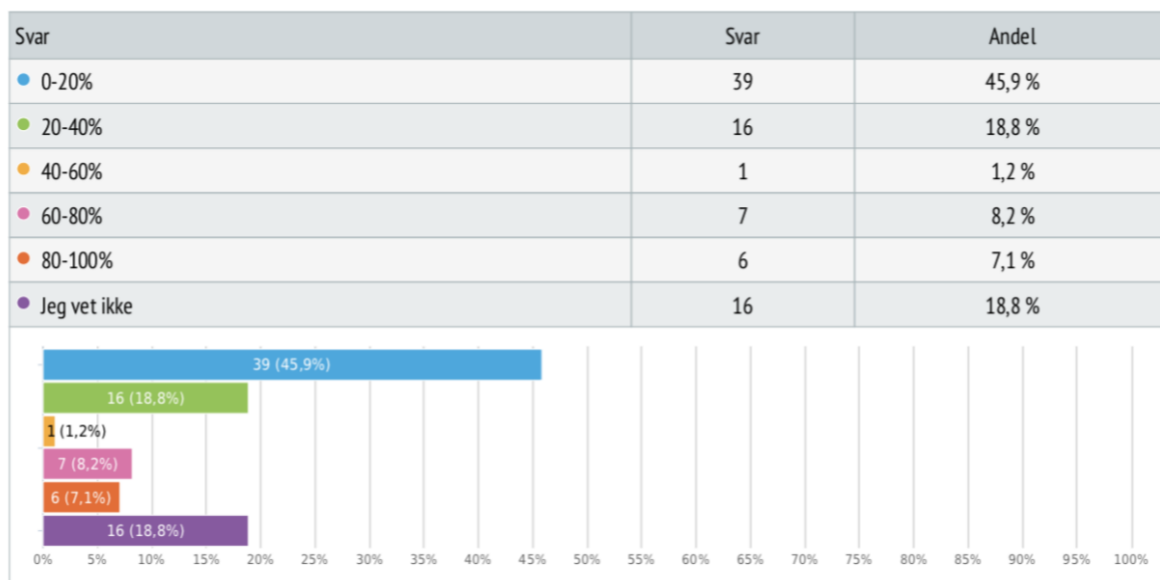
Lykke til med prosjektet!

10.4 Vedlegg D: Spørreundersøkelsen



Hvor stor andel av det totale innkjøpsvolumet i din virksomhet utgjør rammeavtalene som er inngått av Statens innkjøpssenter?

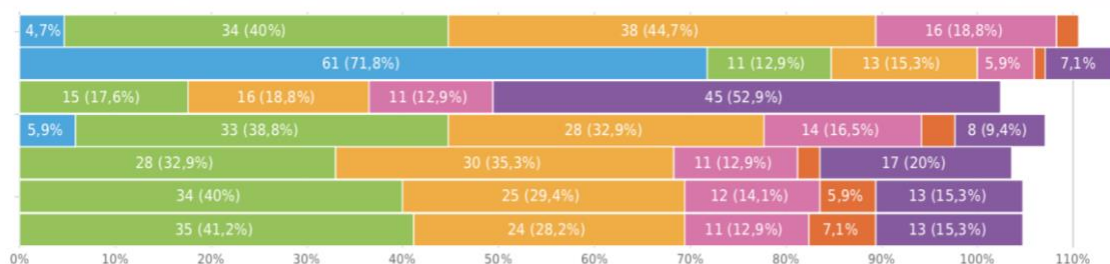
Ett svaralternativ, Svar 85x, Ubesvart 0x



Hvem har myndighet til å foreta innkjøp på rammeavtalene i din virksomhet?

Matrise med flere alternativer, Svar 85x, Ubesvart 0x

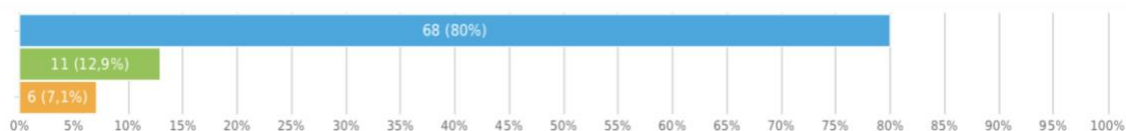
Svar	Alle ansatte	Ansvarlig avdeling	Admin. avdeling	Intern innkjøps-avdeling	Ekstern innkjøps-funksjon	Forvalter ikke
Forbruksmateriale	4 (4,7 %)	34 (40 %)	38 (44,7 %)	16 (18,8 %)	2 (2,4 %)	0
Reisebyrå-tjenester	61 (71,8 %)	11 (12,9 %)	13 (15,3 %)	5 (5,9 %)	1 (1,2 %)	6 (7,1 %)
Internrevisjon	0	15 (17,6 %)	16 (18,8 %)	11 (12,9 %)	0	45 (52,9 %)
Mobiltelefoner og nettbrett	5 (5,9 %)	33 (38,8 %)	28 (32,9 %)	14 (16,5 %)	3 (3,5 %)	8 (9,4 %)
Mobiltelefoni	0	28 (32,9 %)	30 (35,3 %)	11 (12,9 %)	2 (2,4 %)	17 (20 %)
PC-skjermer	0	34 (40 %)	25 (29,4 %)	12 (14,1 %)	5 (5,9 %)	13 (15,3 %)
PC-klienter	0	35 (41,2 %)	24 (28,2 %)	11 (12,9 %)	6 (7,1 %)	13 (15,3 %)



Har din virksomhet noen som kontrollerer at vilkårene i rammeavtalene overholdes?

Ett svaralternativ, Svar 85x, Ubesvart 0x

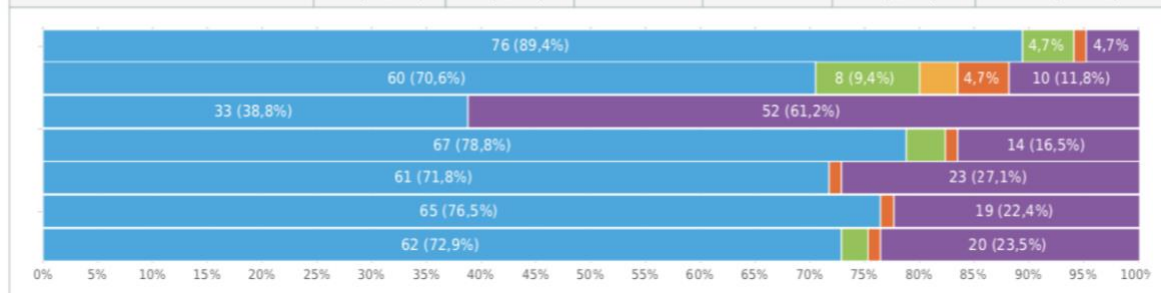
Svar	Svar	Andel
Ja	68	80 %
Nei	11	12,9 %
Vet ikke	6	7,1 %



Hvor mange i din virksomhet tror du kjøper utenfor rammeavtalene inngått av Statens innkjøpssenter?

Matrise med ett svaralternativ, Svar 85x, Ubesvart 0x

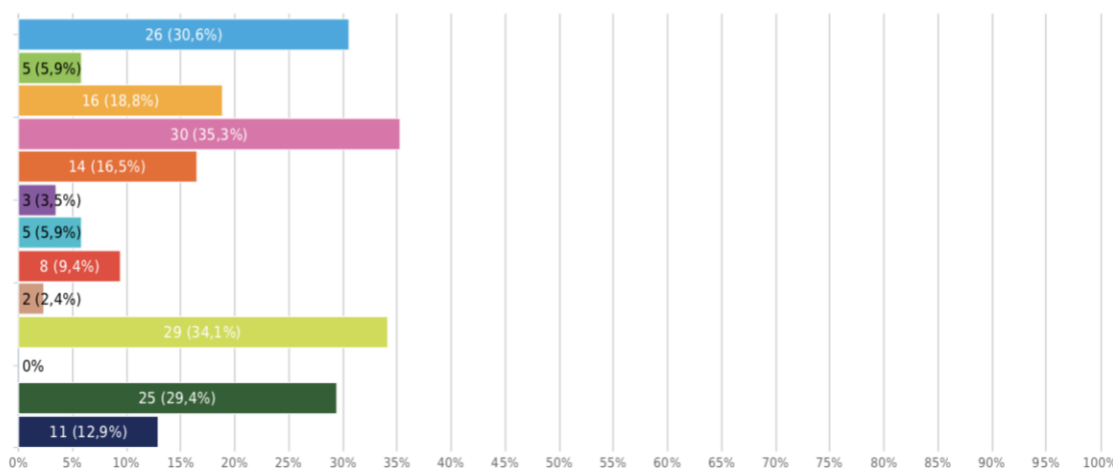
Svar	0-20%	20-40%	40-60%	60-80%	80-100%	Forvalter ikke
Forbruksmateriell	76 (89,4 %)	4 (4,7 %)	0	0	1 (1,2 %)	4 (4,7 %)
Reisebyrå-tjenester	60 (70,6 %)	8 (9,4 %)	3 (3,5 %)	0	4 (4,7 %)	10 (11,8 %)
Internrevisjon	33 (38,8 %)	0	0	0	0	52 (61,2 %)
Mobiltelefoner og nettbrett	67 (78,8 %)	3 (3,5 %)	0	0	1 (1,2 %)	14 (16,5 %)
Mobiltelefoni	61 (71,8 %)	0	0	0	1 (1,2 %)	23 (27,1 %)
PC-skjermer	65 (76,5 %)	0	0	0	1 (1,2 %)	19 (22,4 %)
PC-klienter	62 (72,9 %)	2 (2,4 %)	0	0	1 (1,2 %)	20 (23,5 %)



Hva tror du er årsaken(e) til at noen i din virksomhet handler utenfor rammeavtalene inngått av Statens innkjøpssenter?

Flere svaralternativer, Svar 85x, Ubesvart 0x

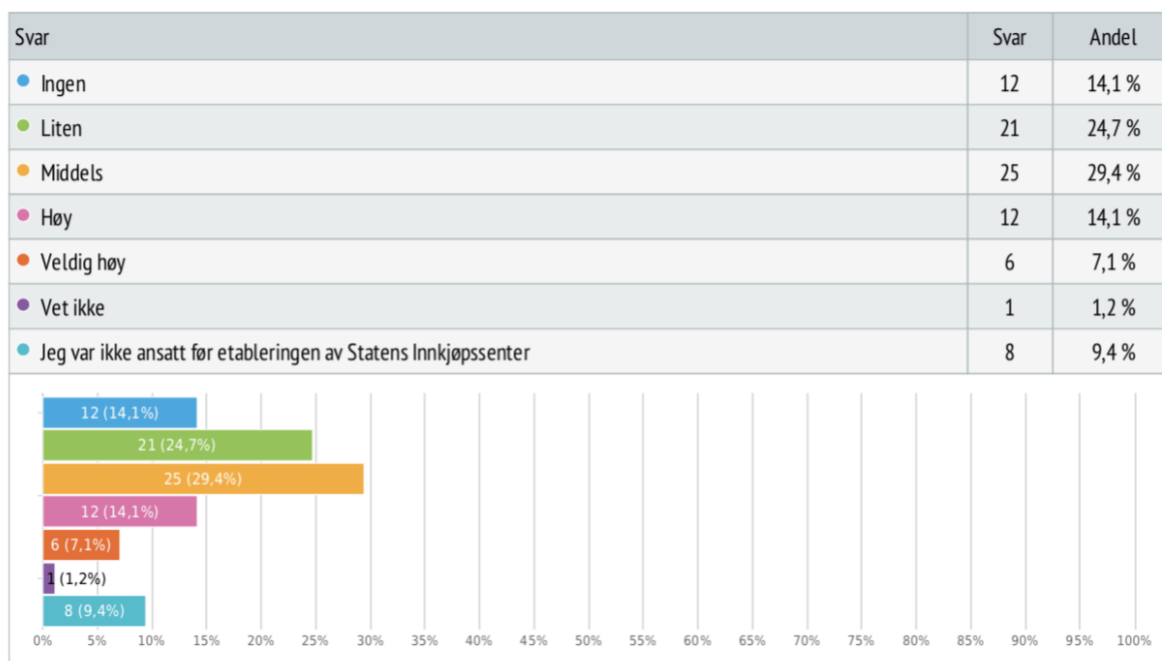
Svar	Svar	Andel
De har ikke nok kunnskap om avtalen	26	30,6 %
De synes det digitale handlingssystemet er krevende	5	5,9 %
De foretrekker sin gamle leverandør	16	18,8 %
De får et bedre tilbud fra andre leverandører	30	35,3 %
De vil handle fra lokale leverandører for å støtte nærmiljøet	14	16,5 %
De vil handle mer miljøvennlig	3	3,5 %
De liker ikke endringer	5	5,9 %
De er tvunget til å handle utenfor avtale fordi minsteordregebyret/prisen er for høy	8	9,4 %
De er tvunget til å handle utenfor avtalen på grunn av sen implementering av handlingssystemet	2	2,4 %
De er tvunget til å handle utenfor avtalen fordi avtalen ikke dekker deres behov	29	34,1 %
De handler utenfor avtalen for å vise motstand til Statens innkjøpssenter	0	0 %
De handler ikke utenfor avtalen	25	29,4 %
Annet...	11	12,9 %



- De ønsker bonuspoeng på kjøp av flybilletter/hoteller osv og har som sådan større lojalitet ovenfor sine egne kredittkortavtaler ved kjøp av reiser.
- Vår virksomhet har annen avtale på IKT utstyr enn den inngått av Statens innkjøpssenter
- Mesteparten av anskaffelsene går via rammeavtalene men det kan være tilfeller der behovseier ikke har nok kunnskap om avtalen
- De ganger vi går utenom, kan ikke rammeavtaleleverandør levere det vi har behov for
- Handle fra lokal leverandør fordi det sparer tid og er enklest
- De handler utenfor fordi nåværende leverandør ikke får til å levere
- Finnes ikke varene som trengs.
- Opplevs ikke som et problem i virksomheten.
- Dersom det haster med anskaffelsen
- Vet ikke om det handles utenfor avtalen.
- Det handles i liten grad utenfor avtalene. I den grad det gjøres skyldes det at vi ikke kommer over minstekjøpet eller at avtalen ikke dekker behovene

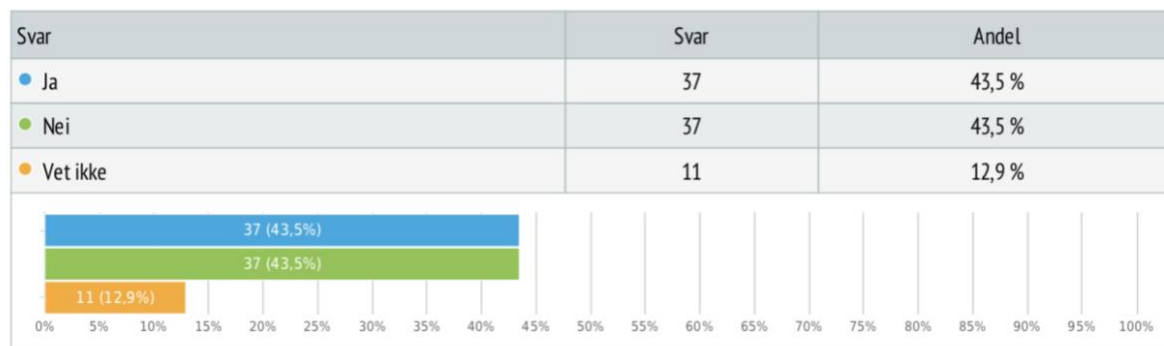
I hvilken grad mener du innkjøpsarbeidet i din virksomhet er blitt effektivisert som følge av etableringen av Statens innkjøpssenter i 2016?

Ett svaralternativ, Svar 85x, Ubesvart 0x



Har din virksomhet opplevd utfordringer i forbindelse med Statens innkjøpssenter?

Ett svaralternativ, Svar 85x, Ubesvart 0x



Hvilke utfordringer?

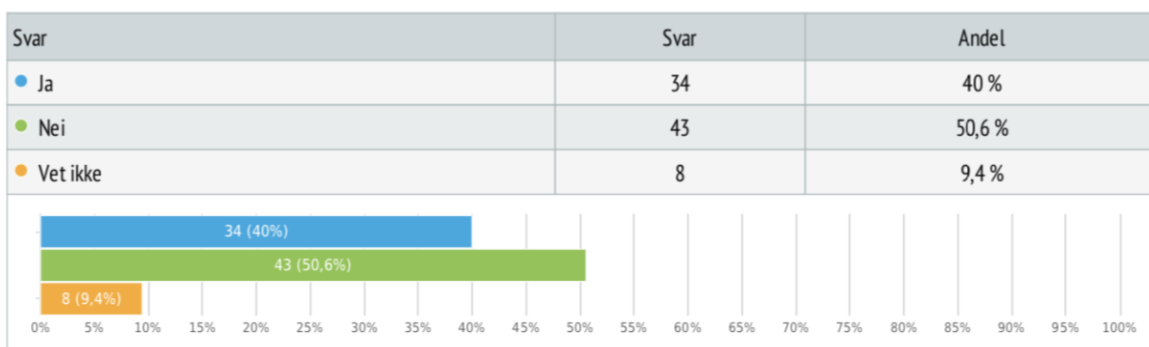
Tekstsvr, Svar 37x, Ubesvart 48x

- Avtaleleverandører som ikke fungerer. Mindre frihet.
- Vanskelig å få kjøpt lite nok volum - gjelder forbruksmateriell. Noen opplever litt dårligere dekning på mobiltelefoni
- Ressurskrevende avtaleoppfølging og Statens innkjøpssenter følger dårlig opp brukerne av avtalene.
- Sendte varer til ansatte i utlandet
- Mer tidkrevende. Tar lengere tid å sette seg inn i anbudsdokumenter og har liten påvirkning av prosessen. Tar også mer tid å sette seg inn i kontrakten og hva som hvilke betingelser som gjelder. Dårligere oversikt over avtalene. For komplisert.
- Avtalen er rigget for hele offentlige sektor og dekker bl.a. ikke sikkerhetsbehovene som departementene stiller. I så måte er det godt vi har DSS.
- Tungvint oppfølging av reisevirksomhet
- Har ikke opplevd problemer med Statens innkjøpssenter i seg selv, men har hatt store utfordringer i forbindelse med vår reisebyråpartner som vi fikk tildelt som leverandør ved den første avtalen om reisebyrå tjenester som ble inngått. Vi har nå meldt fravalg på kommende avtale og kjører en egen konkurranse på reisebyrå tjenester.
- Spesielt knyttet til reisebyråavtalen. Veldig dårlig funksjonalitet, tungvint system,
- Innkjøp av mobiler: lang leveringstid og høyerer priser enn i butikk.
- Krevende jobb å forvalte avtaler som man ikke er kjent med. Dekker mye mer enn behovet vi har. Våre spesifikke behov og organisering er feks. ifm reise er ikke godt nok ivarettatt i avtalen på reisebyrå.
- Vi får ikke samme eierskap til avtaler, tungvint å følge opp kritiske hendelser, ikke tilpasset behov til den enkelte virksomhet.
- Mye det ikke er tatt høyde for, bla logistikkutfordringer
- At de ikke holder tidsrammer, spånn at man blir stående uten avtale
- Hyppige skifter av PC leverandør. Flere leverandører på samme vare/tjeneste
- Kontraktsoppfølging, lang tid og varierende respons ved henvendelser
- Utrolig mye mer kontraktsoppfølging på avtaler vi ikke selv har kunnet utforme
- Ikke fornøyd med Maske, foretrekker og hadde Lyreco tidligere. Men ble tvunget til å bytte til Maske

- Innhold i avtaler/omfang relatert til andre allerede inngåtte eller ønskede avtaler.
- Enkelte avtaler oppleves som ikke like gode som tidligere avtaler
- Vi har utfordringer med bl.a valget av leverandør på forbruksmateriell. Produkter som ble brukt i anbudskonkurransen gjenspeiler ikke de produkter/kvanta som vi har behov for. Et lite eksemplet er toalettappir som vi har en merkostnad på flere millioner pr år nå. Vi har også store problemer med leveringspresisjon fra samme leverandør.
- Store avtaler kan bli for lite spisset mot den enkelte deltakers behov = dårligere vilkår (pris/kvalitet) på det vi kjøper. Tidligere problemer med info, men dette er blitt bra nå.
- ikke total dekning for vårt behov.
- Uklarheter mtp hva som skal kjøpes på de avtalene, vs avtaler inngått av vår eksterne IT-leverandør.
- Dyre og dårlige avtaler. Tidskrevende
- Krevende avtaleoppfølging. Avtalene dekker ikke behovene. Lite medvirkning. Ressurskrevende avropsmekanismer
- Leverandør på mobiltelefoniavtalen har i noen områder dårlig dekning
- Vanskelig å implementere avtaler når så mange statlige kunder skal implementeres samtidig
- Lang implementeringstid, dårlig brukervennlighet på løsning
- Uklart om hvilke varer/tjenester avtalene egentlig dekker.
- Opplever at SI sier at katalog skal være prioritert innkjøpsmetode, samtidig som det ikke følges opp av SI
- Reisebyråttjenester - forvirrende med flere endringer. PC-clients/PC skjerm - avtalte produkter ikke nødvendigvis treffer behov.
- Dårlig digital løsning
- Valgt leverandør dekker ikke behovet og har dyrere vare/tjeneste
- Tungvint, lite brukerrettet, tungrodd, byråkratisk, dårlig administrativ tilrettelegging.
- Høyere priser på forbruksmateriell og reisebyråttjenester
- Vanskelig å nå frem til dem når vi opplever problemer med avtalene. De er ikke lydhøre, kommunikasjonskanalene fungerer dårlig.

Synes du på generelt grunnlag at rammeavtalene inngått av Statens innkjøpssenter bør være frivillige å benytte seg av?

Ett svaralternativ, Svar 85x, Ubesvart 0x



Basert på ditt svar ovenfor, hvorfor?

Tekstsvr, Svar 77x, Ubesvart 8x

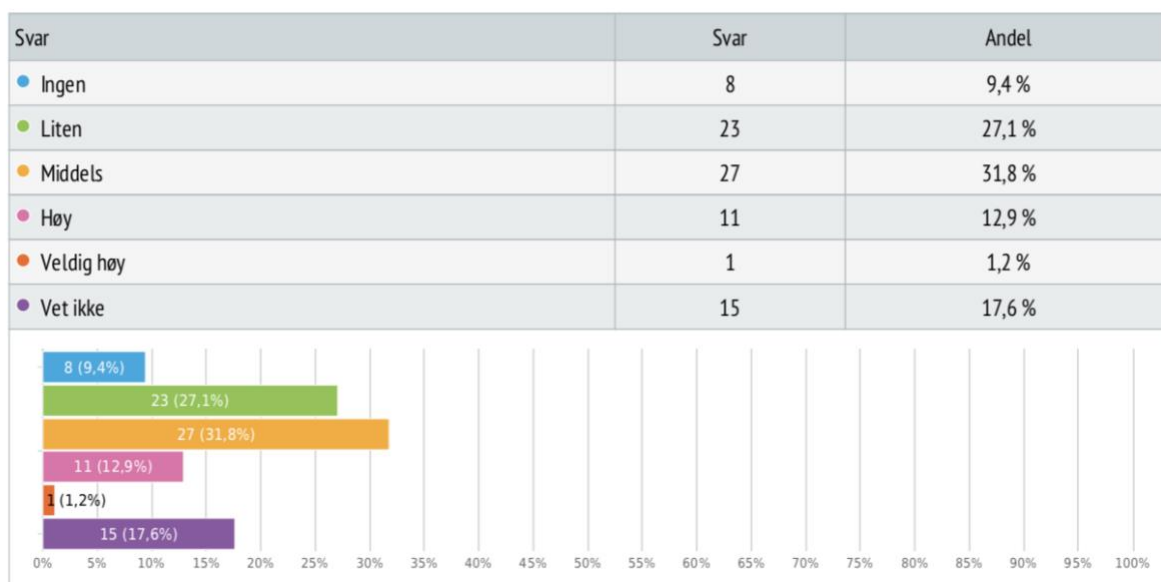
- Stor deltakelse fra alle statlige selskaper gir de beste rammevilkår og betingelser som kommer alle til gode.
- Avtalene vil ikke bli like gode om de er frivillige.
- Som liten etat får vi ikke gode priser alene
- Fordi en del avtaler er dyre og med dårlig kundeservice
- Svekker avtalen
- Kortere tid å gjennomføre konkurranser og er mer oversiktlig. Når konkurransen er gjennomført vet man hva som gjelder og treng ikke bruke store ressurser på å sette seg inn i avtalen både før utlysning og etter at avtalen er inngått.
- Skal vi få den ønskede effekten av innkjøpscenteret og utnytte innkjøpsmakten, bør det være en plikt.
- Det burde være obligatorisk for alle virksomheter, med mindre man kan begrunne godt hvorfor man skal benytte seg av fravalg.
- Leverandørene er avhengig av å ha lojalitet til avtalene for at en skal få de volum priser i avtalene er basert på og ikke minst sikre at det er konkurranse.
- Flere kunder for leverandørene
- Skal man oppnå fordelen av å være storkunde bør fellesavtaler være obligatorisk
- Svaret mitt ligger egentlig mellom ja og nei, det kommer an på hvilke vare- eller tjenestekområder det gjelder. Det bør være større aksept for at institusjonene har særtrekk som gjør at det kan være mer hensiktsmessig å kjøre egen anskaffelsesprosess.
- Virksomheten har egne spesifikke behov som ikke nødvendigvis ivaretas av fellesavtalen.
- da mister rammeavtalene sin hensikt
- Hvis det er frivillig, er det ingen hensikt å fremforhandle gode avtaler, samt da vet man ikke hvor stort omfanget blir
- viktig å kunne bruke lokale leverandører
- Man bør alltid kunne velge den økonomisk mest fordelaktige avtalen for sin statlige virksomhet
- Passer ikke alltid inn i virksomheten
- Nei, avtalene har størst effekt og verdi når volumet er høyt. Staten bør i større grad benytte seg av sin innkjøpsmakt.
- Med mangfoldet av virksomheter treffer ikke alle disse avtalene alle sammen like godt
- Effektivt og mer lønnsomt for virksomheter i staten.
- Felles avtaler for statsetater gir stort volum og bedre pris. Hensikten faller bort dersom det skal være frivillig å tiltre avtaler inngått av Statens innkjøpscenter.
- bedre tilpasning til lokale forhold. SMB-problematikk med å samle alle statlige avtaler hos noen få, veldig store leverandører-
- Hvis man får til gode avtaler kan det være effektivt å bruke dem
- Mye av effekten forsvinner
- For å få gode avtalevilkår bør alle delta
- Fordi det kan være virksomhetsspesifikke hensyn som gjør at avtalene ikke er hensiktsmessige. Et eksempel på dette er sikkerhetsvurderinger og manglende hensyntagen til disse eller løsninger som gjør at avropsrutinene som legges til grunn ikke fungerer. Vet at dette virker sært, men det er en reell utfordring i min virksomhet.
- Det er mulighet for fravalg der det er behov
- Bør kunne velge med bakgrunn i marked og virksomhetens strategi på anskaffelsesområdet
- På enkelt avtalene ser vi at prisene (på våre egne avtaler) har vært lavere

- Egne "sære" behov i tilknytning til en avtale må fortsatt kunne beholdes. Tvinges vi inn på en avtale som ikke passer oss blir det masse ekstra arbeid for oss
- Syns ikke man skal tvinges til å bytte leverandør når man er fornøyd med den man har. Særlig når den gamle leverandøren er blant de som er med i avtalen.
- For det er ulike behov for virksomheter som er lokalisert utenfor storbyer
- Det kan virke fristende, men totalresultatet blir nok best med tvang
- Jeg mener virksomheten kan få til bedre rammeavtaler lokalt.
- Hvis avtalene ikke er frivillige utfordres ikke SI på å gjøre avtalene attraktive for oss. En blir med på avtaler/områder som er attraktive og hvor løsningen til SI er attraktiv for kjøper..
- Hvis det er frivillig, går gevinstrealiseringen ned.
- De må dekke vårt behov godt nok. Det er nok vanskelig for SI å favne over alle tjenester/produkter (kvantitet) for alle type institusjoner/virksomheter. Men de har også avtaler som er gode for oss å være med på, der vi får gode nok produkter til gode priser, samt at vi ikke må kjøre egne konkurranser (som er ressurskrevende)
- Det er ikke alle virksomheter avtalene treffer like godt for.
- Standardavtaler passer ikke alltid for alle
- Vi kan best vurdere om vår portefølje er egnet for store felleavtaler.
- Tidligere erfaringer med sentralt inngåtte avtaler. Ved frivillighet vil ikke betingelsene bli gode nok, pga liten forpliktelse
- Det er umulig å lage rammeavtaler som er dekkende for hele staten sitt behov. så det kan faktisk medføre en større belastning.
- Bør kunne handle lokalt. Viktig mht distriktpolitikk samt miljø.
- For å få best mulig avtaler for Staten som enhet
- De sikrer at vi er innenfor regelverket
- .
- Dersom lojalitet uteblir faller jo alle avtaler i fisk, i tillegg til at man fort kan komme til å bryte reglene for offentlige anskaffelser.
- Vanskelig å få lokale leverandører
- miljøhensyn - kortreis
- En avtale er en avtale
- bør være obligatorisk for alle
- Pliktig deltakelse, men med rom for begrunnet fravalg.
- Dekker ikke alltid våre behov
- Dette for å få til de beste og standardiserte avtalene.
- Ikke alltid det billigste, enkleste/raskeste/mest effektive
- Får bedre priser og produkter ved å inngå selv.
- Tvinges til å inngå avtaler som ikke er egnet og krever mye ressurser
- Bedre betingelser jo flere som er på avtalen. Ved reelt behov er det uproblematisk å søke fravalg.
- Hvis dekkende bør alle benytte
- Svekker innkjøpssenterets forhandlingstygde
- For å få full utnyttelse av avtalene bør alle forplikte seg til å benytte disse
- Volum og gode priser
- Er for store fordeler til at man skal kunne velge å stå utenfor,
- Generelt kan det være smart å inngå sentrale rammeavtaler, særlig for å effektivisere tidbruken på anskaffelser alle gjennomfører. Det bør imidlertid være frivillig fordi enkelte virksomheter, særlig de største, ofte har særlige behov.

- Regimet for å opprette en fellesavtale er så tungt, at det er mer effektivt å inngå egen avtale.
- Hvorfor skulle det være frivillig? Har man et behov som ikke fanges opp av avtalen er man heller ikke forpliktet av avtalen, og kan organisere anskaffelsen som man ønsker. (SI forvirrer ved at man kan søke fravalg med den begrunnelsen at man ikke skal ha det som avtalen dekker. Muligheten til å søke fravalg fordi man ikke skal ha det som er på fellesavtalen, ser jeg at forvirrer mange innkjøpere i staten. Burde erstattes med en forklaring om at det i de tilfellene ikke er nødvendig søkes fravalg
- Da blir det stadig noen som hevder at de får bedre avtaler ved å forhandle direkte.
- Viktig å ha fellesskap og få god pris.
- Tror det er mest kostnadseffektivt
- Ikke alltid mulig å dekke behov innen rammeavtalen
- Mulig det er mer gunstig iht. behov å inngå egne avtaler.
- På noen områder har vi brukt små leverandører som ikke har mulighet for å legge inn tilbud til Statens innkjøpssenter. Ikke alltid valgt leverandør dekker behovet, og prisen kan være dyrere.
- På grunn av dårlig erfaring. Det oppleves som om det er lite ekspertise hos Statens innkjøpssenter.
- Sparer ressurser i anskaffelsesprosessen
- De bør være obligatoriske så lenge ordningen faktisk finnes. Vi ser imidlertid at den ikke gir noen gevinster, og derfor bør avvikles.
- For å få ut stordriftsfordeler er vi avhengige av at alle i utgangspunktet er med på alt. Dette vil også gjøre det enklere for Statens innkjøpssenter å planlegge sin aktivitet. En forutsetning er likevel at innspill fra brukerne ivaretas i avtalene og at ikke pris er eneste kriterium.

I hvilken grad opplever du at tilbakemeldinger fra din virksomhet blir tatt hensyn til av Statens innkjøpssenter?

Ett svaralternativ, Svar 85x, Ubesvart 0x



Hva bør Statens innkjøpssenter gjøre for å bedre rammeavtalene for din virksomhet?

Tekstsvr, Svar 81x, Ubesvart 4x

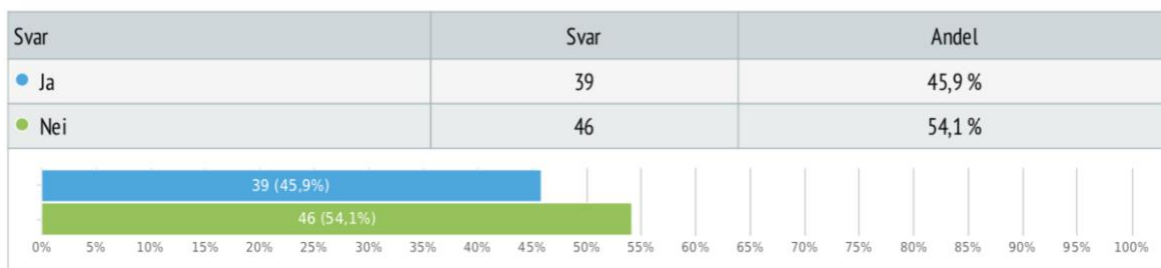
- Vi har ingen negative erfaringer og imøtekommer de avtaler som vi kan.
- Følge opp tilbakemeldinger om leverandører som ikke leverer og gi mer bistand i slike tilfeller.
- Det må gå an å kjøpe rekvisita i små kvanta, evt bytte til en leverandør som gir den muligheten
- Etablere en betydelig bedre dialog med brukerne
- Bedre service
- Legg ned Statens innkjøpssenter.
- Tett og god dialog før kunngjøring av konkurranse og god informasjon etter inngåelse av avtaler.
- Muligens dele opp avtalene i flere underkategorier eller del-avtaler/opsjoner etc.
- Få rammeavtaler på flere innkjøpsområder
- Ta hensyn til våre innspill
- (2x) Ingen kommentar
- Ser at det er utfordrende for SI å sikre avtaler som dekker behovet til alle oppdragsgivere på best mulig måte. Vi har ulike behov og har ulik modenhet på de forskjellige avtaleområdene.
- Større brukerinvolvering
- (2x) vet ikke
- fornøyd
- liten virksomhet, små innkjøp, ikke behov for store leveranser
- Kan samarbeide med hvert departement for å skreddersy opsjoner for den enkelte virksomhet
- Ta hensyn til våre behov utover
- De bør i større grad se på IT programvare , Felles skyløsninger for hele staten og kontorstøtte programvare.
- Følge opp og fornye avtalene. Se på om det er andre produkter som det også bør inngås om.
- Bedre behovsinnhenting i forkant. Mye bedre og enklere informasjon om tanken bak, og bruken av avtalene
- Gi større mulighet for opsjoner. Det vil gi en bedre tilpassing i forhold til den enkelte virksomhets behov.
- (2x) .
- Har ingen formening om dette
- Sette seg inn modenhetsnivået til de statlige orgniasasjonene og utfordringene de har
- Dekke flere områder..
- Gå mer i dialog med virksomheten før avtale gjøres
- Åpne for at standardiserte avropsmekanismer må kunne fravikes.
- Godt fornøyd
- Tilgjengeliggjøre avtaler tidligere, tar lang tid å få tilgang til kontraktsdokumentene
- Forstå oss som skal bruke avtalen sånn at oppfølging vil faktisk kunne bli mulig
- (5x) Vet ikke
- Bedre kommunikasjon på hva virksomheter her behov for.

- Inngå flere parallelle rammeavtaler
- Vurdere nøye hva som er klokt å benytte en sentral kjøpermakt til. Ta tak der vi som enkeltaktør ikke kan lykkes, IT området med lisenser er et eksempel.
- Mindre fokus på prosess, mer fokus på praktisk bruk av avtalene.
- Involvere/spørre oss/dialog. Kanskje noen rammeavtaler burde vært splittet opp? F.eks forbruksmateriell til en skole/universitet har en del andre behov (samt kvanta på en del produkter. Veldig mange brukere og da høyt forbruk av f.eks toalettpapir, tørkepapir)) enn f.eks et rådhus
- Gjøre de litt rundere.
- P.g.a. avtalenes størrelse er det høy risiko både ift å treffe riktig med omfang/krav og ift å få med mindre og lokale leverandører.
- Jeg synes de avtalene som er inngått er bra.
- Kan ikke se hva de kan gjøre for å dekke vårt behov da det er tiltider ganske sært for kun vår sektor
- Valgmuligheter
- Avtaler på flere områder
- Bedre samarbeidet med departementenes sikkerhets- og servicesenter
- Flere fellesavtaler
- Vet ikke helt.
- Lokale tilpasninger
- velge leverandører som er tilstede i store deler av landet
- Synes Statens innkjøpscenter gjør en god jobb
- Mer informasjon
- Vi har ingen konkrete forslag til hvordan avtalene kan gjøres bedre.
- bedre brukervennlighet, lettere informasjon/brukerportal
- Inngå maks en avtale pr område. IKT har idag 5 avtaler (PC, Skjerm, Telefon, Tilbehør fra Staples, Egen avtale på øvrig datautstyr)
- Velge avtaleområder som er enklere
- Eksisterende rammeavtaler fungerer stort sett greit. Ønsker oss statlige fellesavtaler på enda flere områder.
- Ta hensyn til kundekontakt som kjenner departementets/felleskapets behov.
- Fjerne småordregbyr
- Gjøre avtalene litt mer fleksible og muligens legge noe av avtaleoppfølgingen til de enkelte etatene, men at en kan søke støtte hos innkjøpscenteret
- De bør inngå flere avtaler på andre områder (IKTdrift, konsulenttenester, saks- og arkivsystemer)
- Del opp avtalene mer, slik at man kan få et større utvalg leverandører. Da blir det mindre kritisk og det er lettere å finne leverandører som passer den enkelte virksomhet.
- De må få mer kompetanse og kapasitet og bli mer fleksible. De må styrke seg vesentlig ift. implementeringer av rammeavtalene. De må foreta jevnlig evaluering av hvordan avtalene fungerer
- Avtalene egner seg godt for små etater som ikke har særskilte egne behov.
- Enten droppe katalogføringen eller følge opp katalogstyringen tettere (særlig ovenfor Lyreco)
- xxxxx
- Prosessen har vært veldig ryddig og bra! Det vil ha vært fint å få mer informasjon fra planleggingsfasen for å kunne gi innspill, særlig fasen til behovsanalyse.
- Ta hensyn til spesielle behov og teste digitale løsninger
- Større utvalg
- Vurdere i hvilken grad rammeavtalene er relevant for små virksomheter.

- Kontinuerlig kontakt. Sende ut spørreskjema for tilbakemelding for hver enkelt avtale.
- Sjekke priser i markedet bedre, åpne for at mindre leverandører også kan benyttes, være mer fleksibel der vi har gode avtaler fra før.
- Bedre fagkompetanse, bedre tilrettelegging, mer lydhør overfor brukerne av avtalene, bedre til å ordre opp når problemer oppstår (ikke bare vise til en ansatt hos leverandør).
- Forhandle gode avtaler med lang varighet
- Bedre kommunikasjonsmulighetene for løpende kontrakter slik at det blir enklere å melde om hva vi er misfornøyde med.
- De må ta høyde for at statlige virksomheter er spredt rundt i landet, og at størrelsen på bedriftene varierer stort.

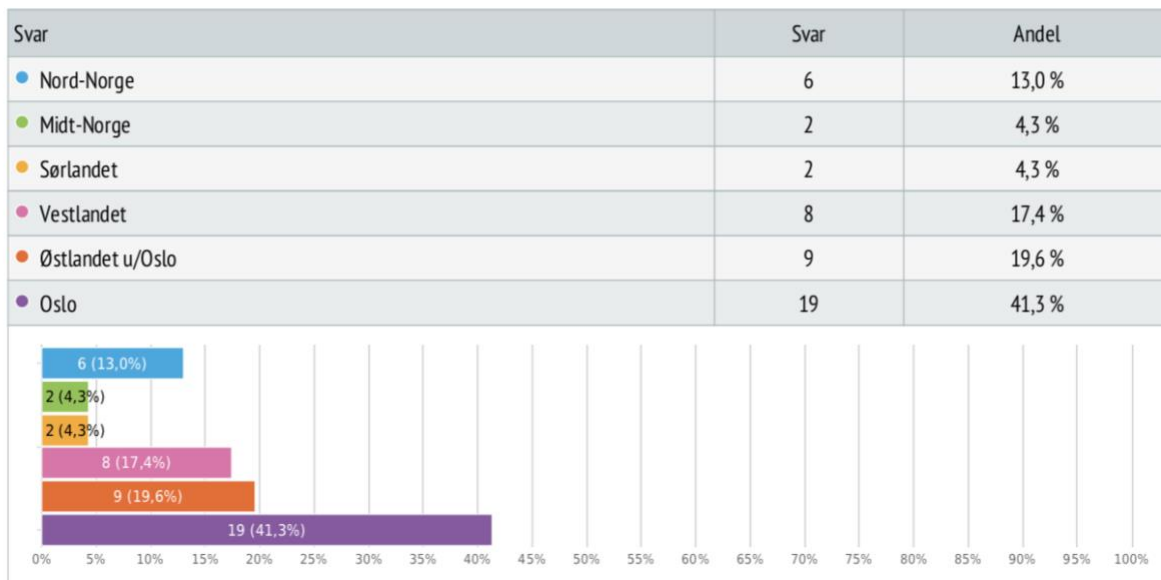
Er din virksomhet landsdekkende?

Ett svaralternativ, Svar 85x, Ubesvart 0x



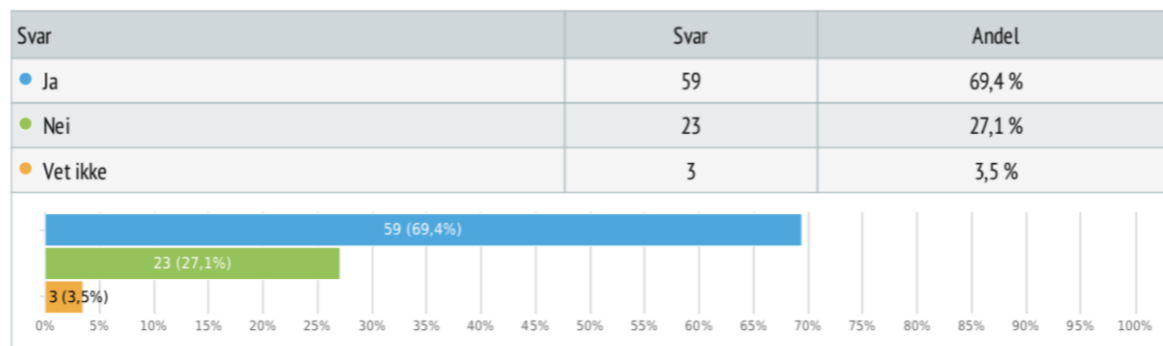
Hvilket geografisk område omfattes din virksomhet av?

Ett svaralternativ, Svar 46x, Ubesvart 39x



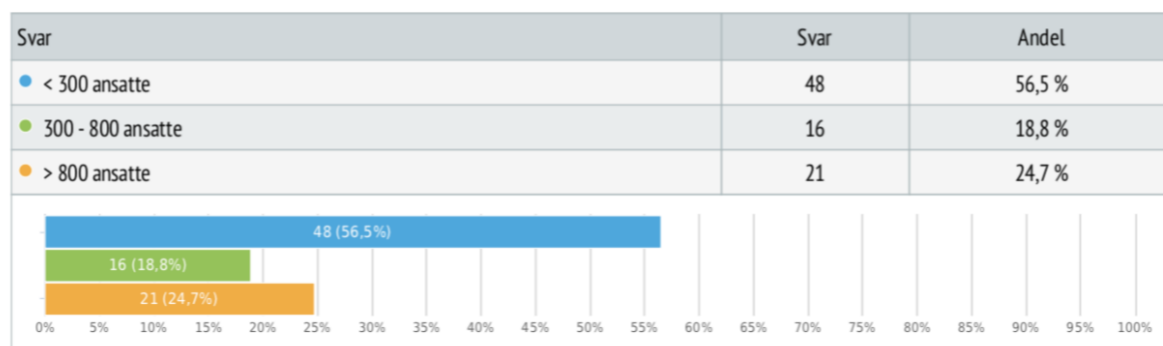
Har din virksomhet sentralisert egne innkjøp?

Ett svaralternativ, Svar 85x, Ubesvart 0x



Hvor stor er din virksomhet?

Ett svaralternativ, Svar 85x, Ubesvart 0x



Hvilket departementsområde omfattes din virksomhet av?

Ett svaralternativ, Svar 85x, Ubesvart 0x

Svar	Svar	Andel
• Utenriks	0	0 %
• Samferdsel	2	2,4 %
• Olje og energi	2	2,4 %
• Næring og fisk	9	10,6 %
• Landbruk og mat	4	4,7 %
• Kunnskap	15	17,6 %
• Kultur	6	7,1 %
• Kommunal- og modernisering	11	12,9 %
• Klima og miljø	3	3,5 %
• Justis og beredskap	7	8,2 %
• Helse og omsorg	3	3,5 %
• Finans	7	8,2 %
• Barn og likestilling	2	2,4 %
• Arbeid og sosial	4	4,7 %
• Annet..	10	11,8 %



Spørreundersøkelse om rammeavtaler inngått av Statens innkjøpssenter

- Samisk
- Justis
- Forsvar (hvorfor var vi ikke på lista???)
- Bygg, kultur og turisme
- Svarer vi på dette kompromitteres anonymitet i svaret....
- Alle
- Universitet
- Forsvar
- flere departementesområder
- Anonym