

Sluttrapport m/innstilling til vidare arbeid

DPO 12.1: Innkjøp – Organisering og arbeidsprosessar

Til: Katrine Røkke Wilson (SFFK) & Trond Amundsen (HFK)

Frå: Carl-Fredrik Husby (HFK)

Dato: 26.06.2018, rev. 0

Dato: 14.11.2018, rev. 1

Prosjektinformasjon – bakgrunn, mandat og tidsfrist

Rapporten er skrevet slik at kritiske vurderingspunkt oppsummerast i kapittel 5 og er framstilt som anbefalingar som prosjektleiar må ta stilling til. Anbefalingane vil kunne danne grunnlag for nye gjennomføringsprosjekt og implementeringsprosjekt i perioden fram til 01.01.2020 leia av Innkjøp i samarbeid med ressursar i fageiningane og resten av stab/støttefunksjonane.

Prosjektgruppa DPO 12.1 – «Organisering og arbeidsprosessar» er gitt følgjande mandat:

1. Prosjektgruppa skal kartlegge samla aktivitet og organisering innanfor innkjøpsområdet både i sentral stab og i fagavdelingane for HFK og SFFK. Prosjektgruppa skal leggje fram ei skisse for korleis innkjøpsarbeidet i sentral stab og i fagavdelingane skal gjennomførast i framtida
2. Prosjektgruppa skal kartlegge rolle, ansvar og fullmakt for innkjøpsfunksjonen i HFK og SFFK
3. Prosjektgruppa skal kartlegge innkjøpspolitikk og strategi for HFK og SFFK
4. Prosjektgruppa skal kartlegge alle arbeidsprosessar og rutinar for HFK og SFFK

Tidsfrist for forprosjekt er satt til 30.06.2018 og rapport blei levert 27.06.2018. Dette dokumentet er ei revidert utgåve i semje med DPO-eigarane.

Prosjektgruppa har kartlagt dagens organisering som grunnlag for ei heilskapsløysing i ny region på innkjøpsområdet. VLFK må ha ein effektiv støttefunksjon i innkjøp. Derfor er det kritisk for ny region at dei overordna organisatoriske prinsipp vert lagt til grunn så fort som mogleg.

Prosjektgruppa har likevel lagt til grunn ei organisering der vi fortset som stab-/ støttefunksjon, men spesialiserer innkjøpsfunksjonen i ei operativ eining og ei strategisk eining.

Prosjektgruppa tilrår at dagens faglege instruksjonsrett vidareførast. Fagansvar for kjøp av alle varer og tenester (drift og investering) bør leggjast til Innkjøpsseksjonen. Innkjøpsseksjonen skal leggje til rette for at system og prosedyrar er tilrettelagt slik at innkjøp opp til ein viss sum kan gjennomførast lokalt. Dette gjeld *ikkje* for Skyss (avhengig av framtidig organisering), Eigedom, NDLA og Bybanen Utbygging som innanfor si kjerneverksemd skal ha eigne fullmakter. For kvar organisatorisk eining skal det vere ein innkjøpsansvarleg utnemnd i samarbeid med Innkjøpsseksjonen og kvar avdeling. Det vil leggjast til rette for delegering av mynde for utvalde funksjonar i VLFK og Innkjøpsseksjonen skal være ansvarleg for styrande dokumentasjon. Innkjøpsfunksjonen vil være sentralt styrt, men med desentralisert lokalisering og knytt mot

fagavdelingane gjennom strategiske innkjøpsansvarlege og lokale innkjøparar eller personell med innkjøpsmynde til dømes tannlegesekretærer, driftsleiarar og annet administrativt personell.

For å sikre god samhandling har prosjektgruppa tatt utgangspunkt i ein einsarta innkjøpsorganisering som skal vere forankra i alle avdelingar i VLFK. Arbeidsoppgåver, ansvar og mynde er eit utgangspunkt for god samhandling og styrte anskaffingar. Prosjektgruppa legg til grunn *og til rette* for at **alle** kjøp av varer og tenester skal kunne gjennomførast av **innkjøpsfunksjonen** i det nye storfylket. Leiarar/budsjetteigarar er ansvarleg for etterleving av lovar og reglar og alt personell i deira eining. Skyss, Eigedom, NDLA og Bybanen Utbygging skal ha ansvar for anskaffingar i eige kjerneverksemd. Innkjøpsseksjonen vil leggje til rette for at operative kjøp kan sentraliserast og spesialisert ytterlegare slik det vert gjort for Skyss og Eigedom i dag.

Denne rapporten er laga med det utgangspunkt at vi ikkje kjem til å leie eit innkjøpssamarbeid saman med alle kommunar i dagens SFFK (DPO 12.4 – Samarbeid med eksterne).

1. Prosjektgruppa skal kartlegge samla aktivitet og organisering innanfor innkjøpsområdet både i sentral stab og i fagavdelingane for HFK og SFFK. Prosjektgruppa skal leggje fram ei skisse for korleis innkjøpsarbeidet i sentral stab og i fagavdelingane skal gjennomførast i framtida

Rapporten er bygd opp med ein felles struktur for framtidig organisering. Denne er bygd på identifiserte samanhengar mellom fylkeskommunane samtidig som rapporten er strukturert slik at beslutningstakar kan sjå fordelar og ulemper i drøftinga og forstå innstilling til vedtak om framtidig organisering og tilhøyrande strategiar, arbeidsprosessar og rolle og ansvarsmynde.

Arbeidet med å kartlegge samla aktivitet og organisering av innkjøpsområdet har følgande inndeling:

- 1.1 Innkjøpsleiing
- 1.2 Organisering
 - 1.2.1 Drift & Systemstøtte
 - 1.2.2 Operativt innkjøp
 - 1.2.3 Strategisk innkjøp
 - 1.2.4 Strategisk utvikling

Prosjektgruppa vil beskrive dagens løysing og komme med anbefaling for korleis arbeidet skal utførast i framtida innanfor kvart av desse områda. Prosjektgruppa har tatt utgangspunkt i kritiske aktivitetar og ny felles organisering som grunnlag for vedtak i det vidare arbeidet med samanslåing av fylkeskommunane og dei respektive innkjøpsmiljøa.

1.1 INNKJØPSLEIING

Innkjøpsleiing seier noko om overordna fagleg leiing og personalansvar av sentrale innkjøpsfunksjonar. Innkjøpsleiar vil vere prosesseigar for alle innkjøpsprosessar og rutinar.

1.1.1 DAGENS INNKJØPSLEIING

HFK	SFFK
Innkjøps sjef	Innkjøps sjef
Fagleg instruksjonsrett mot alle einingar	Fagleg instruksjonsrett mot alle einingar
Organisert i Økonomi- og organisasjonsavdelinga	Organisert i Økonomiavdelinga
Rapporterer til Fylkesdirektør Økonomi- og organisasjon	Rapporterer til Økonomisjef

FORDELER	ULEMPER
HFK og SFFK <ul style="list-style-type: none"> Innkjøp er sentral i økonomistyringa Kostnadskontroll Einsarta leining av alle oppgåver relatert til innkjøp Innkjøpspolitikken er politisk godkjent For SFFK: eHandel fører til godt samarbeid mellom innkjøp og rekneskap og budsjett 	HFK og SFFK <ul style="list-style-type: none"> Ikkje direkte forankra eller del av toppleiargruppa Ikkje eiga avdeling. Ikkje etablert prosesseigarskap Kommersielle innkjøps saker blir sjeldan diskutert i toppleiargruppa Ikkje skildring av mynde i tilsettekontraktar Innkjøp er ikkje med i organisasjonskartet i alle einingar

ULIKHETER:

- Innkjøps sjef SFFK har ei større operativ funksjon
- Innkjøps sjef HFK har større administrative oppgåver og meir fagleg oppfølging av eininga

1.1.2 ANBEFALT FREMTIDIG LØYSING INNKJØPSLEIING

Innkjøps sjefen har det overordna stabsansvaret for Innkjøpsseksjonen og fagleg ansvar for ressursar i Operativt Innkjøp og Strategisk Innkjøp ute i einingane. Innkjøps sjefen har fått det formelle faglege gjennomføringsansvaret for innkjøp av varer og tenester i alle einingar i fylkeskommunen frå Økonomidirektøren forutan Skyss, Eigedom, NDLA og Bybanen Utbygging som sjølv skal utføre innkjøp innan sitt kjerneområde. Prosjektgruppa anbefalar organisatorisk tilhøyring til Økonomiavdelinga og at innkjøps sjef skal rapportere til Fylkesdirektør Økonomi frå 01.01.2020.

Innkjøps sjefen er prosesseigar for heile innkjøpsprosessen i fylkeskommunen og har fagleg instruksjonsmynde ut i linja. Skyss, Eigedom, NDLA og Bybanen Utbygging må syte for at eventuelle prosessavvik eller prosjektspesifikke krav vert ivaretekne i tråd med overordna prosedyrar.

Prosjektgruppa meiner det vil vere grunnlag for kategoristyring i framtida og vil legge til rette for arbeid med dette i perioden 2020 til 2025.

I store trekk anbefalar vi lik leining som i dag, bortsett frå at innkjøps sjef må ha ein mindre operativ funksjon enn i SFFK i dag.

Prosjektgruppa anbefaler at framtidig løysing for innkjøpsleiing skal gjelde frå 01.01.2020.

1.2 ORGANISERING

Organisering seier noko om korleis innkjøp er organisert i HFK og SFFK. Per i dag utgjør samlet stab 17.5 årsverk.

1.2.1 DAGENS ORGANISERING

HFK	SFFK
Driftseining med 2,5 tilsette, Kontraktseining med 6 tilsette	Ikkje formelt delt i einingar, men i hovudsak 1 som jobbar med drift og 2,5 som jobbar med kontrakt
Strategisk utvikling med 2 tilsett	-
Innkjøpsansvarlege alle einingar	Innkjøpskontakt ved alle einingar
Innkjøpskoordinator ved alle VGS & Tannhelse	Innkjøpskontakt ved alle VGS & Tannhelse
Sentral innkjøp med 2 tilsette (Fylkesadm)	-
Innkjøpssjef (1,0)	Innkjøpssjef (0,5)
Interne juridiske ressursar	Ingen eigne juristar, men tilgang på juridisk rådgjeving hos fylkesrådmannen sin stab

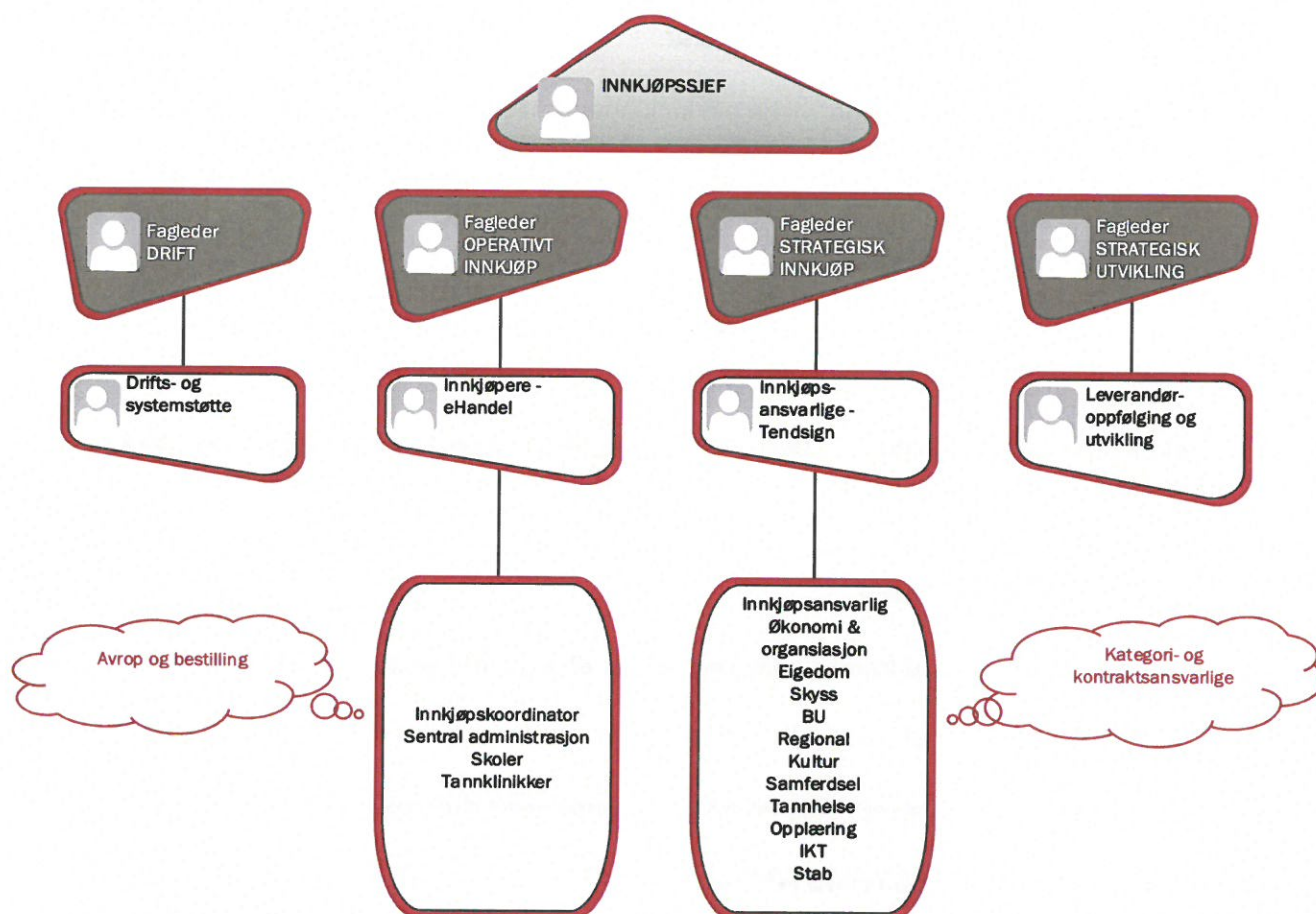
FORDELER	ULEMPER
<p>HFK og SFFK:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tydeleg arbeidsfordeling i sentral innkjøpsseksjon • Effektiv saksbehandling sentralt • Godt forankra i sentraladministrasjonen • Nærleik til operativt miljø • Spesialisert og profesjonalisert • Systemforum for Visma Enterprise – (nedtonet) • HFK har juridisk kompetanse på innkjøpsseksjonen 	<p>HFK og SFFK:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avtaleoppfølging gjerast av fleire einingar internt i innkjøpstenesta/seksjonen - uklart ansvarsforhold og ikkje sett av nok tid • Lokale einingar er i varierende grad lojal til sentrale føringar • Høge kostnader på konsulenttenester innanfor innkjøp i HFK (ressursutnytting) • Uklare rolle og ansvarsbeskrivingar Alle tilsette forstår ikkje risiko knytt til innkjøp, og nivå av ansvar og fullmakter • Har ikkje oversikt over tal tilsette som er fagleg kvalifiserte innan innkjøp

Alle rammer i organisasjonskart vil bli forklart utdjupande i dei neste avsnitta.

ULIKHETER:

- HFK har meir fokus på strategisk utvikling
- HFK er ein større innkjøpsorganisasjon
- HFK har forankra samarbeidsavtalar med alle einingar
- HFK har meir etablert innkjøpskompetanse i enkelte avdelingar
- HFK har fagleg fora for kompetansebygging og erfaringsoverføring
- HFK har juridisk kompetanse internt i eigen eining

1.2.2 ANBEFALT FRAMTIDIG LØYSING ORGANISERING



Gjennom spesialisering og profesjonalisering har prosjektgruppa hatt fokus på å etablere einsarta rutinar og organisasjonskultur for alle forpliktingar og kjøp på vegne av VLFK. Dette vil medføre auka kvalitet og tilfredsheit i organisasjonen gjennom god rolleforståing. Innkjøpsfunksjonen skal sikre at vi får betre økonomisk styring og betre etterleving av innkjøpspolitikk (ref. kap. 3). Gjennom spesialisering, og at færre utfører oppgåvene, frigjerast potensialet til å betre organisasjonens overordna måloppnåing gjennom:

- Betre kvalitet og auka tilfredsheit hjå brukarane
- Reduserte kostnader ved effektiv sakshandsaming
- Redusert konsulentbruk
- Effektivisering og gevinstrealisering
- Redusere risiko
- Ivareta tilliten til og forbetre organisasjonens omdømme ved å framstå som ein heilskapleg organisasjon mot leverandørmarknaden

- Intern juridisk kompetanse på Innkjøpsseksjonen

Innkjøpsfunksjonen skal i størst mogleg grad forplikte på vegne av budsjetteiar for kvar avdeling og seksjon. Eigen mynde til Skyss, Eigedom, NDLA og Bybanen Utbygging. Innkjøp skal ikkje vere berre ein sentral stabsfunksjon, men og ein støttefunksjon til alle einingar og seksjonar. Innkjøpsfunksjonen, sentralt og lokalt, skal så langt mogleg forvalte alle behov på vegne av behovsstillar og budsjetteigar. Innkjøpsrollen anbefalast å bli meir sentralisert og spesialisert, men skal framleis vera desentralisert representert for å kunne yte tett innkjøpsfagleg støtte og nærleik til behovsstillar gjennom lokale innkjøparar.

Alle einingar og undereiningar vil ha ein innkjøpsressurs/innkjøpskoordinator slik at alle behov kan kanalisert gjennom innkjøpsfunksjonen for å sikre etterleving av innkjøpspolitikk, verksemdsstrategi, LOA, samfunnsansvar, leverings- og faktureringskrav etc. På denne måte kan vi unngå å eksponere VLFK for unødig risiko og kostnadar ved feil levering, feil kvalitet, feil pris, samt manuell behandling av alle avvik.

I denne modellen vil dagens moglegheit for andre forpliking- og kjøpsmetodar kunne innskrenkast og eventuelle avvik kan følges opp og eventuelt sanksjonerast/avviksbehandlast.

Merk at namna på einingane i rapporten og i organisasjonskartet er arbeidsnamn, og kan verte endra i den vidare prosessen. Dette gjeld også nøyaktig arbeidsdeling mellom einingane. I alle høve må det bli god kommunikasjon og samhandling på tvers av einingane. Dette gjeld særleg kvar avtaleoppfølging skal skje. Dette er ikkje kritisk for resten av organisasjonen og vil bli diskutert ved seinare høve.

Prosjektgruppa tilrår at framtidig løysing at kvar eining i Innkjøpsseksjonen skal ha ein fagleg leiar.

Prosjektgruppa tilrår at framtidig innkjøpsseksjon vert lokalisert i Bergen og Leikanger.

Prosjektgruppa tilrår at framtidig løysing for organisering skal gjelde frå 01.01.2020.

1.2.1 DRIFT OG SYSTEMSTØTTE

Med Drift meiner vi opplæring av brukarar, tilrettelegging og oppfølging av system for eHandel, konkurransegjennomførings- og avtaleverktøy. Tilrettelegging for elektronisk samhandling med leverandørane. Drift omfattar og fortløpande avtale-, bestillings- og leveranseoppfølging, samt rapportering.

1.2.1.1 DAGENS DRIFT OG SYSTEMSTØTTE

HFK	SFFK
Driftsgruppa i Innkjøpsseksjonen HFK omfattar 2,5 tilsette og har ansvar for: <ul style="list-style-type: none"> • Oppsett og tilgangsstyring til IKT- systema som støttar anskaffingar og innkjøp • Opplæring og brukarstøtte 	Driftsgruppa i Innkjøpsseksjonen SFFK omfattar 1 tilsette og har ansvar for det same som HFK følgjande unntak:

<ul style="list-style-type: none"> • Oppfølging av systemleverandør <ul style="list-style-type: none"> ○ Funksjonalitet ○ Oppsett • Oppfølging eHandel og avtalekjøp <ul style="list-style-type: none"> ○ Leverandør oppfølging (sortiment, elektronisk samhandling, bestilling og levering) • Interne rutinar og prosedyrar Fakturahandtering og styring av eHandelsfaktura (avvikshandtering) • Måling og rapportering <ul style="list-style-type: none"> ○ Kvartalsvis rapport til leiinga og innkjøpskoordinatorar ○ Ad-hoc rapportar ved behov i anskaffingar • Ad-hoc rapportar ved behov ved leverandør oppfølging 	<ul style="list-style-type: none"> • Har ikkje ansvar og tilgang for oppsett og tilgangsstyring til eHandel • Ingen fakturahandsaming • Har ansvar for å godkjenne katalogar også for samarbeidande kommunar
FORDELER	ULEMPER
HFK: <ul style="list-style-type: none"> • Sentral drift av alle innkjøpssystem • Einsarta rutinar og arbeidsprosessar • Effektiv systemstøtte • Tilrettelegte brukarmanualar og opplæring sentralt og lokalt • Sterkt fagmiljø – Sentral ift leverandør oppdatering og forbetring • Tett på resten av fagmiljø innkjøp 	HFK: <ul style="list-style-type: none"> • Mange brukarar å stelle seg til i opplæringssituasjon • Vanskeleg å byggje nok kompetanse hos alle operative innkjøparar • Lang avstand til beslutningstakarar • Kanalar for å fremme endring • Vanskelig å drive med utvikling av systemer med lav lojalitet til systembruk
SFFK: <ul style="list-style-type: none"> • All fakturahandsaming vert handsama av rekneskapsavdelinga 	SFFK: <ul style="list-style-type: none"> • Same som HFK, men i tillegg er det utfordrande å ikkje ha mynde til å endre tilgangar i Visma

ULIKHETER:

- Fakturahandtering og styring av eHandels-faktura (avvikshandtering)
- Ulik tilgang til brukaradministrasjon i Visma eHandel

1.2.1.2 TILRÅDD FRAMTIDIG LØYSING DRIFT OG SYSTEMSTØTTE

Det er tilrådd at Drift i framtida skal arbeide med tilrettelegging, opplæring av brukarar og oppfølging av system for eHandel og innkjøpsrapportering. Tilrettelegging for elektronisk samhandling med brukarane og leverandørane i innkjøpsprosessen frå behov til betaling. Prosjektgruppa tilrår at arbeidsprosessar mellom budsjett, innkjøp og rekneskap blir etablerte med klare grensesnitt mellom arbeidsoppgåver og ansvar, ref Kap. 2. Prosjektgruppa tilrår følgjande arbeidsdeling mellom Drift innkjøp, Rekneskap og Budsjett når det gjeld systemoppsett og rutinar i samband med innkjøps- og fakturaprosessen i økonomisystemet:

Drift skal ha ansvaret for:

- Brukaradministrasjon og fullmakter i Visma eHandel. Fullmaktene i eHandel skal likevel vere samordna med fullmaktsstrukturen i rekneskapen
- Opplæring av brukarar i eHandel

- Leverandørreskontro - Innkjøp skal ha rettar til å opprette nye leverandørar
- Leverandørparametrane og oppsett for ordreflyt i eHandel
- Oppsett og oppfølging av katalog/punch-out og ordreflyt mot leverandørane
- Oppfølging av sortiment og avtaleprisar
- Innkjøpsrapportering og oppfølging av nøkkeltal for innkjøp

Rekneskap skal ha ansvaret for:

- Brukaroppsett for rekneskap og økonomi
- Opplæring av brukarar i rekneskap og økonomi
- Vedlikehald av leverandørreskontro med omsyn til fakturahandsaming, betaling og økonomirapportering
- All fakturahandtering, også for ordrefaktura
- Kopling av faktura og ordre for å sikre mest mogleg fakturamatching
- Avvikshandtering av ordrefaktura
- Økonomi- og rekneskapsrapportering

Prinsippet for den tilrådde arbeidsdelinga er at mynde til å gjere ei oppgåve, skal leggjast nærast mogleg der behovet oppstår.

Det er ein føresetnad at Drift og Rekneskap har ressursar og kompetanse til å ivareta oppgåvene dei blir tildelte.

Budsjett skal ha ansvaret for:

Det er førebels ingen kopling mellom budsjett og eHandel i Visma Enterprise. Det er ikkje relevant å diskutere arbeidsdeling mellom Drift og Budsjett før slik kopling er etablert, og premissane for dette er lagt.

Prosjektgruppa tilrår at framtidig løysing for drift og systemstøtte skal gjelde frå 01.01.2020.

1.2.2 OPERATIVT INNKJØP

Med Operativt innkjøp meiner vi tilsette med mynde til å gjennomføre avrop på rammeavtaler og kjøp opptil NOK 500.000 eks mva. Dette inkluderer både varer og tenester.

1.2.2.1 DAGENS OPERATIVT INNKJØP

HFK	SFFK
Innkjøpsseksjonen/Innkjøpstenesta er sentral tilretteleggjar for lokal gjennomføring av innkjøp	Innkjøpsseksjonen/Innkjøpstenesta er sentral tilretteleggjar for lokal gjennomføring av innkjøp
Ansvar for at innkjøpsprosessen lokalt og sentralt er så effektiv som mogleg, og den fungerer	Ansvar for at innkjøpsprosessen lokalt og sentralt er så effektiv som mogleg, og den fungerer
Operative innkjøp skjer lokalt og blir gjennomført av lokale medarbeidarar	Operative innkjøp skjer lokalt og blir gjennomført av lokale medarbeidarar
Rekvirentar eHandel ca 700 personar	Rekvirentar eHandel ca 155 personar
Potensielle bestillere: alle tilsette (ansattnummer)	Potensielle bestillere: alle tilsette (namn på tilsett)
Godkjenningar eHandel ca 150 personar	Godkjenningar eHandel ca. 60 personar
Rekvirentane er spreidd rundt i alle einingane	Rekvirentane er spreidd rundt i alle einingane

For fylkesadministrasjon er alt operativt innkjøpsarbeid sentralisert og spesialisert.	
----------------------------------------------------------------------------------------	--

Merk at tal rekvirentar viser til rekvirentar i eHandel, og ikkje viser totalt tal rekvirentar. Dette har vi ingen oversikt over, og kan i prinsippet vere alle tilsette.

FORDELER	ULEMPER
<ul style="list-style-type: none"> • Bestilling skjer nært behov • Mindre krav til internkontroll for den enkelte tilsette <p>Fordeler ved sentralisering av innkjøpsfunksjonen, slik som i sentraladministrasjon i HFK:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sentralt spesialisering – Sentralt tilrettelagt • Sentralt operativt innkjøp på fylkesadministrasjon (Frå 25 tilsette til 2) • Sentralisering i HFK fylkesadministrasjon har gitt auka lojalitet til avtaler og auka sporbarhet • Sikrer bruk av eHandel, Bruk av avtaler, Sporbarhet, Konkurransen, etc • Bestilling skjer nær behovet 	<ul style="list-style-type: none"> • Spreidd innkjøpsmiljø • Ulikt kompetansenivå • Manglande krav til real og formal kompetanse på ressursar • Manglande kontroll • Rolleavklaring er ikkje godt nok definert og forankra lokalt • Uklar fullmaktsstruktur • Kjøp gjerast utanfor rammeavtale og hos ikkje godkjente leverandørar • Vanskeleg å sikre etterleving av prosedyrar og regler lokalt

ULIKHETER:

Det er ikkje nokon store ulikheiter i ansvar og arbeidsoppgåver i fylkeskommunane sine operative innkjøp, men HFK har allereie starta sentraliseringa og spesialiseringa i fylkesadministrasjonen gjennom sentralisert innkjøpsrolle. Det er positive erfaringar med dette så langt.

1.2.2.2 ANBEFALT FRAMTIDIG LØYSING OPERATIVT INNKJØP I VLFK

Det bør leggjast til rette for at alle avrop på rammeavtale og kjøp opptil NOK 500.000 eks mva leggjast til Operativt innkjøp. Alle behov bør meldast til Operativt innkjøp. Det anbefalast også at Operativt innkjøp skal utføre oppgåver relatert til avtale- og leveranseoppfølging i det daglege arbeid.

I dag er det estimert at det vert brukt om lag 52 årsverk fordelt på 860 rekvirentar i HFK og SFFK for å utføre desse arbeidsoppgåvene i Visma eHandel per i dag. Vi tilrår å redusere talet rekvirentar i VLFK for å profesjonalisere og effektivisere sakshandsaminga for innkjøp. Dagens innkjøpskoordinatorer og andre rekvirentar/bestillarar osb vil vere innkjøparar i ny organisering. Det vil bety følgjande:

Skular: 1-2 innkjøparar per skule
 Tannklinikkar: 1-2 innkjøparar per tannklinikk
 Driftsleiarar: 1 per bygg/anlegg
 Reinhaldarar: 1 per bygg/anlegg
 Fylkesadministrasjon: 4-5 innkjøparar

Det vil vere behov for ca 75 innkjøparar og ca 225 personar med innkjøpsmynde delegert av budsjetteigar via innkjøpseksjonen i Visma eHandel.

Behov bør meldast til innkjøpar via eiga Behovsmeldingsskjema i Visma Enterprise. Sentral innkjøpar i fylkesadministrasjonen kan handsame behovsmeldingar på vegne av lokale innkjøparar til dømes ved fråvær.

Prosjektgruppa anbefaler at framtidig løysing for operativt innkjøp skal gjelde frå 01.01.2020.

FRAMTIDIG PROSJEKT

Innkjøp initierer eige prosjekt frå 2020 der målet er å organisere innkjøpsfunksjonen betre med ytterlegare fokus på effektivisering og profesjonalisering.

Innkjøpsseksjonen estimerer at ca 25 personar, basert på dagens arbeidsoppgåver og aktivitetsnivå, skal kunne handsame alle operative vare- og tenestekjøp i VLFK. Desse skal utføre alle operative innkjøp for alle einingane i VLFK. Det er tilrådd at dei 25 personane blir fordelte på ulike lokasjonar i VLFK og kan moglegvis sjåast i samanheng med framtidige administrasjonssenter. Dette inkluderer vidaregåande skular og tannklinikkar.

Organiseringa vil gje store effektiviseringsvinstar ved å skape eit sterkare fagmiljø som samtidig er mindre sårbar for endringar i organisasjonen. Dette vil og sikre strategisk tilfredsstillande (juridisk og kommersielt) avtaledekning innan kvart fagområde/kategori.

Vidare realisering av prosjekt vil ta stilling til korleis man skal organisere lokale operative innkjøp. Desse 25 stillingane skal så langt som mogleg rekrutterast frå interne ressursar som allereie i dag arbeidar med tilsvarande oppgåver. Prosjektgruppa ser at det vil kunne hentast store innsparingar og effektivitetsvinstar i å samle innkjøpsressursane.

Eit slik prosjekt må forankrast i toppleiinga med ei styringsgruppe. Prosjektet er eit større organisasjonsendingsprosjekt som vil krevje ressursar frå HR, tillitsvalgte, lokal administrasjon og innkjøpseksjonen.

Mål for dette prosjektet er at alle behov kanaliserast gjennom innkjøparane slik at det er grunnlag for å lage effektive avtaler samt sikre sporbarheit og etterleving av rutinar og regelverk.

1.2.3 STRATEGISK INNKJØP

Med Strategisk innkjøp meiner vi gjennomføring av anbudsprosessar over 0,5 MNOK. Det er mogleg at denne eininga også kjem til å ha ansvar for kontraktsoppfølging. Dette foreslår vi at innkjøpssjefane kan ta nærare stilling til på eit seinare tidspunkt.

1.2.3.1 DAGENS STRATEGISK INNKJØP

HFK	SFFK
------------	-------------

Innkjøpsseksjonen sentralt - 6 tilsette	Innkjøpsseksjonen sentralt – 2,5 tilsette
Eigedom – Gjennomførast lokalt	Bygg- og eigedomstenesta: 5 ingeniørar som mellom anna gjer alle anskaffingar relevant for dei
Skyss – Gjennomførast lokalt med 3 tilsette	
BU – Gjennomførast lokalt med 5 tilsette	
Kjøp over 1,3 MNOK meldast til Innkjøpsseksjonen	Kjøp over 0,5 MNOK meldast til Innkjøpstenesta
Eigedom, Skyss og BU utfører sjølv innkjøp for eiga kjerneområde	Bygge- og eigedomstenesta, utfører sjølv innkjøp for eiga kjerneområde
	SFFI – Innkjøpssamarbeid med kommunane

I tillegg vert det innleigd konsulentar i alle innkjøpsmiljøa i HFK og i Bygginge- og eigedomstenesta i SFFK. I HFK i tida frå 2014-2017 er det kjøpt innkjøpstenester for 42 MNOK:

Eining	Fakturabeløp
	41 908 247
Aktivitar utanom ordinær verksemd	4 243 133
Bybanen Utbygging	21 880 373
Eigedomsavdelinga	5 070 062
Fellesutgifter/inntekter	1 833 302
Økonomi- og organisasjonsavdelinga	6 445 062
Samferdselsavdelinga	1 117 450
Skyss	4 373 528

FORDELER	ULEMPER
HFK: <ul style="list-style-type: none"> Felles innkjøpsplan Dedikerte ressursar sentralt og i einingane (innkjøpsansvarlege) Felles møtearenaer for kompetanse- og erfaringsoverføring Gode prosedyrar og malar 	HFK: <ul style="list-style-type: none"> Spreiing av innkjøpskompetanse på fleire einingar. Vanskeleg å handtere ressursituasjon og stor konsulentbruk.
SFFK: <ul style="list-style-type: none"> Nært samarbeid med Næring/Klima 	SFFK: <ul style="list-style-type: none"> Manglande ressursar og ikkje bruk av konsulentar betyr at vi manglar rammeavtalar i høve regelverk. Manglande innkjøpskompetanse i bygginge- og eigedomsavdelinga og stor bruk av konsulentar (som ikkje nødvendigvis kan innkjøp)
	HFK/SFFK: <ul style="list-style-type: none"> Manglande kompetanse til å gjennomføre kjøp over 100 000 i einingane. Dermed må innkjøpsseksjonane gjere ein større jobb enn det er synleg i organisasjonen

ULIKHETER:

- SFFK har, gjennom SFFI, ei koordinerende rolle i innkjøpssamarbeid med 25 kommunar i fylket. VLFK sin framtidige rolle må avklarast (ref DPO Innkjøp 12.4: Samarbeid med eksterne).
- Samferdsleavdelinga i SFFK (tilsvarande Skyss i HFK) har ikkje eigne tilsette som gjennomfører anskaffingar.

1.2.3.2 ANBEFALT FREMTIDIG LØSNING STRATEGISK INNKJØP

- Innkjøpsmiljøa i Bybanen Utbygging, Eigedom, NDLA og Skyss, eventuelt nye selskap som følgje av regionreforma, skal ha jamlege møte for fagleg oppdatering, oppdatering av felles innkjøpsplan og felles ressursavklaring for å redusere bruk av innleigde konsulentar
- Det bør vere like mange tilsette som arbeidar med anskaffingar som per i dag, for å auke avtaledekninga og redusere tal konsulentar for innleie. Det vil seie 6 (HFK innkjøpsavdelinga - 0,5 Kraft) og 2,5 (SFFK innkjøpstenesta)
- Etablere felles arena for kompetanse- og erfaringsoverføring for innkjøpsområdet
- Ikkje anbefalt å redusere totalt tal årsverk som jobbar med strategisk innkjøp per i dag. Begge organisasjonane har eit tydeleg kapasitetsproblem som dei løyser på ulike måtar.

Prosjektgruppa anbefaler at framtidig løysing for strategisk innkjøp skal gjelde frå 01.01.2020.

1.2.4 STRATEGISK UTVIKLING

Med Strategisk utvikling meiner vi arbeid relatert til utvikling og effektivisering av innkjøpsområdet.

1.2.4.1 DAGENS STRATEGISK UTVIKLING

HFK	SFFK
<ul style="list-style-type: none"> • 2 tilsette strategisk utvikling • Utarbeiding og vedlikehald av styrings-, gjennomførings – og kontrolldokument • Utarbeiding, implementere og vedlikehalde prosessar knytt til styring, gjennomføring og kontroll • Oppfølging av samarbeidsavtalar med dei ulike avdelingane • Gjennomføre tiltak og aktivitetar for å sikre auka bruk av dei IKT-baserte innkjøpssystema • Sikre eigarskap og til avtalane og oppfølging av desse • Sikre brukarlojalitet til avtalane • Internkontroll og kostnadskontroll • Brukarfora og andre fora for erfaringsoverføring og opplæring • Gjennomføre forbedringsprogram • Leverandøroppfølging og utvikling 	<ul style="list-style-type: none"> • Ad hoc – Internkontroll • Identifisere avtaleområder • KPI - Gjennomførte konkurransar • Samarbeid med andre einingar • Systematisk gjennomgang av innkjøpsplan ift miljø og innovasjon

FORDELER	ULEMPER
HFK: <ul style="list-style-type: none"> • Sikrar internt innkjøpssamarbeid 	HFK:

<ul style="list-style-type: none"> • Måling og rapportering • Kontinuerleg fokus på strategi og operasjonalisering av innkjøpspolitikk • Effektivisering av innkjøpsprosessen • Fokus på verksemdstrategi og måloppnåing - Tiltaksplanar for innkjøp • Dedikert ressurs som kan ha overordna fokus på utvikling og samarbeid • Samarbeid med seksjonar og samarbeidsavtale med alle einingar • Innkjøpsanalyse - forbruk, leverandørar og kategoriar • Dokumenterte styringsparametre (KPI) • Risikoanalyser • Internkontroll 	<ul style="list-style-type: none"> • Ikkje tilstrekkeleg fokus på strategisk leverandørutvikling • Forbruksdata brukast ikkje til behovsstyring • Avtaleporteføljen dekker ikkje det meste av verksemda sitt forbruk
SFFK: <ul style="list-style-type: none"> • Har ikkje dedikert ressurs 	SFFK: <ul style="list-style-type: none"> • Har ikkje dedikert ressurs • Har ikkje nok kapasitet til å styre arbeidet strategisk og etter ein risikovurdering

ULIKHETER:

- SFFK har ikkje ei dedikert ressurs til å jobbe med strategisk utvikling på tvers av einingar

1.2.4.2 ANBEFALT FREMTIDIG LØSNING STRATEGISK UTVIKLING

Prosjektgruppa anbefaler å bygge på den erfaring HFK har med dette arbeidet og legg til grunn følgjende oppgaver:

- Strategiutvikling og oppfølging av handlingsplanar
- Analyse og rapportering
- Strategisk leverandøroppfølging for å sikre måloppnåing og forpliktingar
- Sikre innsparingar og gevinstrealisering i anskaffingar
- Utvikling og forbetring av arbeidsprosessar, malar og skjema
- Kvalitetsstyring og internkontroll
- Effektivisering av innkjøpsprosess og systemutvikling
- Legge til rette for auka digitalisering og automatisering av prosessar
- Samarbeid med einingane og oppfølging av Strategisk Innkjøp
- Samarbeidsmøte med einingane (Innkjøpsansvarlege/Direktørar) for å sikre etterleving av samarbeidsavtaler
- Start av kategoristyringsprosjekt frå 01.01.2021 når VLFK har tilstrekkeleg innkjøpsdata
- 2 tilsette på strategisk utvikling og leverandøroppfølging

Prosjektgruppa anbefaler at framtidig løysing for strategisk utvikling skal gjelde frå 01.01.2020.

2. Prosjektgruppa skal kartlegge rolle, ansvar og fullmakt for innkjøpsfunksjonen i HFK og SFFK

KARTLEGGING AV DAGENS SITUASJON

HFK har overordna strategiske styringsdokument:

- Delegasjonsreglement (innkjøpsseksjonen ikkje nemnd)
- Fullmactsreglement (innkjøpsseksjonen ikkje nemnd)

Innkjøpsseksjonen styrast etter desse styringsdokumenta:

- Innkjøpshandboka
- Innkjøpspolitikk (politisk vedteken 07.03.2017)

SFFK har overordna strategiske styringsdokument:

- Delegasjonsreglement (Innkjøpsavdelinga si rolle tydeleg)
- Ansvarsbrev (Innkjøpsavdelinga si rolle tydeleg)

Innkjøpstenesta styrast etter dette styringsdokumenta:

- Innkjøpsstrategi

Økonomisystemet i begge fylkeskommunar handterer ulike rolle-tilgangar:
Rekvirent/Bestiller/Attestant/Godkjenner.

I hovudsak finst i dag følgjande rollar

	HFK	SFFK
Fullmakt til å forplikte fylkeskommunen økonomisk (=bestille)	Alle	Alle
Visma	Bestillar, Godkjenner, Varemottak Attestasjon, tilvising	Bestillar, Godkjenner, Varemottak Attestasjon, tilvising
I einingane	Innkjøpskoordinator (skular, kontaktperson) Innkjøpsansvarleg (andre einingar, skal gjere anskaffingar opp til 1,3 MNOK)	Innkjøpskontakt (kvar eining, kontaktperson) Alle kan gjere kjøp opp til 0,5 MNOK
Signere kontrakt	Som regel direktør	Delegert til innkjøpssjef over 0,5 MNOK, med unntak av byggje- og eigedomskontraktar, kontraktar som gjeld veg og kontraktar som gjeld kollektivtransport.

Type transaksjonar

- Kjøp av varer og tenester som skal kan bestillast via eHandel (ca 70%)
- Kjøp av varer og tenester som ikkje er hensiktsmessig for eHandel (til dømes straum). Her bør profilar nyttast i staden
- Overføringar (offentleg støtte)
- Refusjonar

ULIKHETER VED DAGENS SITUASJON:

- Fullmakter til innkjøpssjef er tydelegare definert i SFFK enn i HFK.

- SFFK har ansvarsbrev som blir sendt ut årleg til alle leiarar der ansvar, mynde og oppgåver for kommande år er definert.

ULEMPER I VED DAGENS SITUASJON:

- Alle kan i praksis forplikte fylkeskommunen økonomisk (bestille).
- Til dels manglande retningslinjer for kven som kan signerer avtale. Mange som ikkje har formell mynde signerer avtalar (begge), noko som gir manglane kontroll med at avtalereglane er i samsvar med fylkeskommunen sine retningslinjer og LOA.
- Manglande korrespondanse mellom fullmaktene i modulane for eHandel og fakturahandsaming (Visma).

ANBEFALE FREMTIDIG LØSNING MED TIDSLINJE

- Mynde til å signere avtalar skal berre delegerast til innkjøpssjef. Innkjøpssjef har moglegheit til å delegere vidare. Unntak for Bybanen Utbygging, Eigedom, NDLA og Skyss.
- Einingane skal i størst mogleg grad leggje til rette for at ingen andre enn Operative innkjøparar skal ha mynde til å bestille varer og tenester eller dei som har delegert mynde i eHandel som bestillar. Det finst unntak, sjå underkapittel på Operativt innkjøp. Godkjenning bør gjerast av budsjetteigar. Eventuell attestasjon av faktura bør gjerast av operativ innkjøpar. Godkjenning/tilvising bør gjerast av budsjetteigar.
- Alle bestillingar bør i utgangspunktet godkjennast før ordre vert sendt.
- Mynde til å attestere og tilvise fakturaer bør leggjast ut i organisasjonen i høve rekneskapsavdelinga/fylkeskassen sine retningslinjer.
- Innkjøp bør samarbeide med DPO 6.2 for å utarbeide felles fullmaktmatrise for VLFK (budsjett, innkjøp, rekneskap), jamfør punkt over.
- Prosjektgruppa skal utvikle styringsdokument for roller og ansvar i Innkjøpsprosessen for VLFK samt egen rolle og ansvarsmatrise for konkurransegjennomføring i VLFK.
- Kvar eining bør ha ein innkjøpsansvarleg som er bindeleddet mellom innkjøpsseksjonen og den einkilde eining i samband med til dømes behovsavklaringar, innkjøpsplanar, budsjett, ressursplanlegging mm
- Prosjektgruppen anbefaler at "Ansattnummer" bør tas vekk eller begrenses som fakturareferanse (i HFK). Innkjøpsordrenummer bør være eneste form for referansenummer VLFK kan oppgi til 3. part – dette for å sikre lojalitet til LOA, Innkjøpspolitikk, Innkjøpsbetingelser (kommersielle og juridiske krav til leverandører), krav til sporbarhet mht likebehandling, lojalitet og akkumulerte kostnader

Prosjektgruppa anbefaler at prosjekt for framtidig løysing for roller, ansvar og fullmakt må starte opp innan Q3 2018 og endelig løysing må implementerast innan 01.01.2020.

3. Prosjektgruppa skal kartlegge innkjøpspolitikk og strategi for HFK og SFFK

3.1 KARTLEGGE DAGENS SITUASJON

HFK har ei overordna verksemdsstrategi som er forankra i heile organisasjonen. Innkjøpsseksjonen har utarbeidd ein generell Innkjøpspolitikk som gjeld for alle vare- og tenestekjøp i fylkeskommunen. Den ble revidert og politisk godkjent 07.03.2017. Strategi for innkjøpsseksjonen er ei del av HFK sin Verksemdsstrategi og tilhøyrande tiltaksplan.

SFFK har ein innkjøpsstrategi som vart vedteken av fylkestinget i 2012. Denne er ikkje oppdatert i høve nytt regelverk, Fylkestinget har pålagt Innkjøpsstenesta å gjere dette i 2018.

FORDELER:

Prosjektgruppa ser det som ei fordel at HFK sin innkjøpsstrategi og innkjøpspolitikk nyleg er politisk godkjent og godt forankra i store delar av organisasjonen til ny fylkeskommune. Dei sentrale prinsippa i SFFK sin innkjøpsstrategi er ivarettatt i HFK sin innkjøpspolitikk. Innkjøpspolitikken ivaretek endringane som følgde av at nytt anskaffingsregelverk trådde i kraft 1. januar 2017. Det nye regelverket har auka fokus på at viktige samfunnsomsyn som miljø, arbeidsforhold og sosilae forhold vert tatt omsyn til i innkjøpsprosessane. Vedteken innkjøpspolitikk fastsett vitkige innkjøpsprinsipp som mellom anna omhandlar dette.

3.2 ANBEFALE FREMTIDIG LØYSING MED TIDSLINJE

Prosjektgruppa anbefaler at HFK sin innkjøpspolitikk leggjast til grunn som innkjøpspolitikk i VLFK. Innkjøpspolitikk vil knytast til VLFK sin visjon, verdiar, mål og strategiar.

Prosjektgruppa anbefaler at innkjøpssjefen arbeider mot følgjande milepålar i prosjektfasen:

Milepål 1: Innkjøpspolitikk VLFK – Politisk behandling innan 31.03.2020

Milepål 2: Når overordna verksemdsstrategi i VLFK er på plass skal Innkjøpsseksjonen innan gitt tidsfrist tilpasse eigen innkjøpsstrategi. Estimert til 31.03.2020.

4. Prosjektgruppa skal kartlegge alle arbeidsprosessar og rutinar for HFK og SFFK

4.1 KARTLEGGE DAGENS SITUASJON

HFK har gjennomført et omfattande prosess og prosedyrekartleggingsarbeid som ei konsekvens av revidert regelverk i 2017. HFK utarbeidde ny innkjøpspolitikk og innkjøpshandbok (prosedyrar, rutinar og retningslinjer). HFK har i denne forbindelse kartlagt alle arbeidsprosessar, prosedyrar, rutinar, malar, sjekklister og notat som er nødvendig på innkjøpsområdet.

SFFK har ikkje eit formelt kvalitetsstyringsystem, men har likevel prosedyrar, rutinar og malar som dei nyttar.

4.2 ANBEFALE FREMTIDIG LØYSING MED TIDSLINJE

Prosjektgruppa tilrår at man tar utgangspunkt i HFK sine allereie kartlagde arbeidsprosessar og tilpassar desse ny overordna organisering og strategiar i fellesskap med SFFK. Prosjektgruppa anbefalar at det etablerast ei eiga arbeidsgruppe «Arbeidsprosessar og prosedyrar» med deltakarar frå innkjøpsmiljøa i begge fylkeskommunar. Arbeidet må starte opp Q3 2018 og ferdigstillast innan 31.12.2019.

Prosjektgruppa anbefalar at det byggjast eit felles kvalitetsstyringssystem med avviksmodul for å sikre samsvar mellom vedtekne arbeidsprosessar og prosedyrar, og faktisk sakshandsaming. Ref. DPO 11.4/11.12

Prosjektgruppa anbefalar at kritiske og styrande dokumenter publiserast i felles kvalitetsstyringssystem innan 31.12.2019 for å sikre etterleving, styring og kontroll i VLFK.

5. Hovudkonklusjonar m/innstilling til vidare arbeid

a) Anbefaling om organisering frå 01.01.2020

Forslag til organisering av innkjøpsfunksjonen skal gjelde frå 01.01.2020. Viktig at alle einingar og seksjonar har operativ og strategisk innkjøper på organisasjonskartet slik at alle tilsette har eigen innkjøpskontakt for bestillingar i operativt innkjøp og anbod i strategisk innkjøp.

Innkjøpssjefen bør ha det overordna stabsansvaret for Innkjøpsseksjonen og fagleg ansvar for ressursar i Operativt innkjøp og Strategisk innkjøp ute i einingane. Det tilrådest at Drift og Strategisk utvikling vidareførast som i HFK.

Innkjøpssjefen bør være prosesseigar for heile innkjøpsprosessen i fylkeskommunen og ha fagleg instruksjonsmynde ut i linja.

Innkjøpseksjonen startar på prosjekt for ytterlegare effektivisering og organisering av innkjøpsfunksjonen i framtida frå 2020 med spesielt fokus på Operative innkjøp.

Prosjektgruppa anbefalar følgjande:

Faktiske bestillingar og kjøp under 0,5 MNOK = Operativt innkjøp

- Ei arbeidsgruppe må sette opp ei skildring av arbeidsprosessen for ein operativ innkjøper med arbeidsflyt frå behovsmelding mottatt til faktura er betalt. Denne skildringa skal særleg ta føre seg kritiske uavklarte moment i denne prosessen.
- Innkjøpseksjonen initierer eige prosjekt frå 2020 for å organisere innkjøpsfunksjonen betre med ytterlegare fokus på effektivisering og profesjonalisering

Anbod over 0,5 MNOK = Strategisk innkjøp

- Det må opprettast samarbeidsfora med Klima/Miljø og Næring/Regional for å sikre god fagleg tyngde og forankring på tvers innan miljø og leverandørutvikling.
- Innkjøpsmiljøa i Bybanen Utbygging, Eigedom, NDLA og Skyss, skal ha jamlege møte for fagleg oppdatering, oppdatering av felles innkjøpsplan og felles ressursavklaring for å redusere bruk av innleigde konsulentar
- Etablere felles arena for kompetanse- og erfaringsoverføring for innkjøpsområdet

b) Anbefaling om framtidig fullmaktsstruktur og Innkjøpsfunksjonen si rolle som forpliktar

- Prosjektgruppa anbefaler at alle innkjøp av varer og tenester bør kanalisert til Innkjøpsfunksjonen. Innkjøpsfunksjonen er den som skriv ut bestilling på vegne av behovsstillar og kontrakt på vegne av budsjetteigar.
- Det anbefalast å etablere ei prosjektgruppe bestående av budsjett, innkjøp og rekneskap som innan 01.01.2020 har etablert ei felles fullmaktsmatrise for heile VLFK. Ref. DPO 6.2.
- Mynde til å signere avtalar skal berre delegerast til Innkjøpssjef. Unntak for Bybanen Utbygging, Eigedom, NDLA og Skyss.
- Einingane bør i størst mogleg grad leggje til rette for at ingen andre enn operative innkjøparar skal ha mynde til å bestille varer og tenester eller dei som har delegert mynde
- Mynde til å attestere og tilvise fakturaer skal leggjast ut i organisasjonen i høve til rekneskapsavdelinga/fylkeskassen sine retningsliner
- Prosjektgruppa tilrår at "Ansattnummer" tas vekk eller begrenses som fakturareferanse

c) Anbefaling om ny innkjøpspolitikk og strategi i perioden 2020-2025

Prosjektgruppa legg til grunn innkjøpspolitikk godkjent 07.03.2017 i HFK som utgangspunkt for ny felles innkjøpspolitikk justert for ny verksemdsstrategi for perioden 2020-2025. Denne bør leggjast fram som politisk sak i Fylkesting VLFK innan Q1 2020 .

d) Anbefaling om arbeidsprosessar og prosedyrar

Kritisk suksessfaktor for Innkjøp er at organiseringa akseptert og implementert i resten av einingane og seksjonane. I denne forbindelse er det svært viktig at det utarbeidast felles arbeidsprosessar og tilhøyrande rutinar og malar i et nytt felles kvalitetsstyringssystem med godkjente og publiserte dokumentar som er klart frå 01.01.2020.

Prosjektgruppa tilrår at man tar utgangspunkt i HFK sine allereie kartlagde arbeidsprosessar og tilpassar desse til ny overordna organisering og strategier i felleskap med SFFK.

Innkjøpsseksjonane har allereie starta denne aktiviteten.

e) Anbefaling om anskaffelse av KHMS-styringsystem

Prosjektgruppen tilrår snarleg igangsetting av anskaffing av nytt felles kvalitetsstyringssystem. Dette er kritisk for å byggje felles innkjøpskultur gjennom godkjente arbeidsprosessar og rutinar i VLFK. Ref DPO 11.4/11.12.