

Anskaffelsesstrategi

Eventyrlige muligheter

«Vi fant, vi fant – de gode løsningene»



Innhold

1. Sammendrag.....	3
2. Regelverk og rammebetingelser	3
3. Hensikt med strategien	8
4. Nåsituasjonen	8
5. IFKs innkjøpspolitikk – mål for anskaffelsesfunksjonen	9
6. Tiltak.....	10
7. Risiko.....	16
8. Rapportering og indikatorer.....	16
9. Nytte/kostnadsvurdering.....	17

1. Sammendrag

Innlandet fylkeskommune (IFK) har et stort budsjett hvorav en betydelig andel vil benyttes til anskaffelser av bygg og anlegg og varer og tjenester. At fylkeskommunen lykkes med sine anskaffelser er dermed avgjørende for at fylkeskommunen skal nå sine mål.

Styrende dokumenter til strategien er Stortingsmelding 22 (2018-2019) *Smartere innkjøp – effektive og profesjonelle offentlige anskaffelser* og Rapport 2020-1 fra Digitaliseringsdirektoratet «*Fra støtte til strategisk premissgiver? Om utvikling og organisering av anskaffelsesfunksjonen*». Disse dokumentene fokuserer blant annet på ledelsesforankring, innkjøpsfunksjonens modenhet og hvordan virksomheter kan benytte anskaffelser strategisk for å nå sine mål.

Strategien anbefaler tiltak for å heve modenhetsnivået til et strategisk nivå og at anskaffelsesfunksjonen nyttes til å understøtte fylkeskommunens øvrige planer og strategier.

Strategien gir føringer for hvordan fylkeskommunen skal sikre god behovsdekning, ivareta samfunnsansvaret og gjennomføre anskaffelser med høy etisk standard og god forretningsskikk.

Strategien lister en rekke tiltak for å nå disse målene. Tiltakene retter seg både mot organisering av anskaffelsesfunksjonen og til gjennomføring av den enkelte anskaffelsesprosess.

Strategien avsluttes med forslag til indikatorer som skal sikre god styring av anskaffelsesvirksomheten.

2. Regelverk og rammebetingelser

2.1 Definisjoner og begreper

- Anskaffelser: I praksis synonymt med innkjøp/kjøp. Begrepene brukes om hverandre.
- Anskaffelsesenhhet/Innkjøpsenhhet: Dedikerte innkjøpsressurser som er plassert sentralt i virksomheten.
- Anskaffelsesfunksjon/Innkjøpsfunksjon: Alt som foregår av anskaffelsesaktiviteter både sentralt og desentralt i virksomheten
- Avrop: Bestilling av varer eller tjenester som inngår i en rammeavtale.
- Avtale eller kontrakt: Avtalen oppsummerer informasjonsutvekslingen mellom partene og plasserer forpliktelser, rettigheter og risiko.
- DOFFIN: Kunngjøringsdatabasen for offentlige anskaffelser. DOFFIN skal p.t. benyttes for alle kjøp over NOK 1.300.000 eks. mva.
- Enkeltkjøp: Konkurransen om kjøp av et spesifisert volum utvalgte varer og/eller tjenester til fastsatt tid og fastsatte vilkår.
- Forskrift om offentlige anskaffelser (FOA): Detaljerte regler for hvordan ulike innkjøpsprosedyrer skal gjennomføres.

- [Klageorganet for offentlige anskaffelser](#) (KOFA): Et lavterskeltilbud som gjør det mulig å klage på en anskaffelsesprosess uten å gå til domstolene.
- [Konkurransegrunnlag](#): Hoveddokumentet som utarbeides ifm. alle anskaffelser. Dokumentet inneholder krav til leverandøren som sådan, krav til varen/tjenesten, tildelingskriterier og avtalevilkår.
- [Lov om offentlige anskaffelser](#) (LOA): Norsk lovgivning er basert på [EUs innkjøpsdirektiver](#). Prinsippene for offentlige innkjøp er i dag like for hele EØS-området.
- [Rammeavtale](#): Avtale med en eller flere leverandører om å levere et uspesifisert volum av utvalgte varer og/eller tjenester for en viss periode, vanligvis 4 år, til fastsatte vilkår. Rammeavtaler er praktisk for alle områder hvor det foregår gjentatte anskaffelser innen samme produktområde, for eksempel hotellopphold, IKT-utstyr, matvarer eller ulike former for rekvisita.

2.2 Anskaffelsesprosessen

En anskaffelsesprosess starter med et behov og ender i en kontrakt som skal forvaltes, ofte over mange år. Figuren under synliggjør delprosessene, påvirkningsmulighetene og kostnadsutviklingen¹:



Anskaffelser har alltid et grensesnitt mot andre fagområder og myndighetsplasseringer i organisasjonen. Ulike typer anskaffelser krever særskilt kompetanse. Det samme gjelder ulike faser i anskaffelsesprosessen.

Dokumentene nevnt under er styrende dokumenter som legges til grunn for denne strategien.

¹ Figuren er hentet fra <https://www.anskaffelser.no/anskaffelsesprosessen/anskaffelsesprosessen-steg-steg>

2.3 Regelverket

Det norske regelverket er basert på EUs innkjøpsdirektiver. Handel mellom land er et av grunnprinsippene i EU og innkjøpsdirektivene går derfor i kjernen av EUs politikk.

[Dagens lovverk](#) (LOV-2017-04-21-18 og FOR-2016-08-12-974) trådte i kraft i 2017 og er basert på EU direktiv. Formålet med loven er nedfelt i LOA §1: *Loven skal fremme effektiv bruk av samfunnets ressurser. Den skal også bidra til at det offentlige opptre med integritet, slik at allmennheten har tillit til at offentlige anskaffelser skjer på en samfunnstjenlig måte.*



Hovedprinsippene for offentlige anskaffelser beskrevet i LOA §4: *Oppdragsgiveren skal opptre i samsvar med grunnleggende prinsipper om konkurranse, likebehandling, forutberegnelighet, etterprøvbarhet og forholdsmessighet.*

Offentlige anskaffelser har gjennomgått en profesjonalisering de siste tiårene – og forventningene til anskaffelsesfeltet som bidragsyter til å løse samfunnsoppgaver, har økt. Samfunnshensyn er omtalt i LOA §5: *Statlige, fylkeskommunale og kommunale myndigheter og offentligrettslige organer skal innrette sin anskaffelsespraksis slik at den bidrar til å redusere skadelig miljøpåvirkning, og fremme klimavennlige løsninger der dette er relevant. (...) Disse oppdragsgiverne skal også ha egnede rutiner for å fremme respekt for grunnleggende menneskerettigheter ved offentlige anskaffelser der det er en risiko for brudd på slike rettigheter.*

Hovedvirkemiddelet for å oppnå lovens formål, er at det gjennomføres konkurranser.

2.4 Stortingsmelding 22 (2018-19)

I 2019 la Regjeringen frem [Stortingsmelding 22 Smartere innkjøp – effektive og profesjonelle offentlige anskaffelser](#). I denne meldingen poengteres viktigheten av gode anskaffelser, både mht. det økonomiske potensialet for nasjonen og mulighetene for også å løse andre samfunnsoppgaver som f.eks. klimautfordringen og bekjempelse av arbeidslivskriminalitet. Meldingen slår fast: *«Dette krever en profesjonalisering av innkjøpene, gjennom blant annet økt satsing på kompetanse, bedre styring, ledelse, organisering og mer samordning».*



Meldingen etterlyser at ledelsen i offentlige virksomheter ser innkjøp i et strategisk lys og ser innkjøp både som et virkemiddel til å spare penger og til å oppnå virksomhetens mål. Meldingen etterlyser en prioritering av innkjøpsfunksjonen.

2.5 Digitaliseringsdirektoratet rapport 2020-1

Anskaffelser er ved siden av lønn offentlige virksomheters største utgiftspost. Anskaffelser er derfor et viktig virkemiddel for at virksomhetene skal nå sine målsettinger for effektivisering, samfunnshensyn, innovasjon og tjenesteproduksjon. Organisering av arbeidet har stor

betydning for om offentlige virksomheter utnytter ressursene best mulig og oppnår målsettingene ([Digitaliseringsdirektoratet 2020-1](#)).

2.5.1 Organisering av innkjøpsfunksjonen

Rapporten skiller mellom fire måter å organisere innkjøpsfunksjonen:

- Sentralisert organisering: Majoriteten av virksomhetens anskaffelser gjennomføres i en sentral stabsfunksjon. En variant av sentral organisering er når anskaffelsesressurser er plassert hos største bruker i virksomheten.
- Desentralisert organisering: Anskaffelser gjennomføres i hver enkelt linje i virksomheten.
- Hybrid organisering: Anskaffelser er organisert med både en sentral innkjøpsenhet og desentraliserte ressurser i linjen.
- Outsourcing: Anskaffelsesfunksjonen kjøpes fra andre aktører

2.5.2 Modenhet i innkjøpsfunksjonen

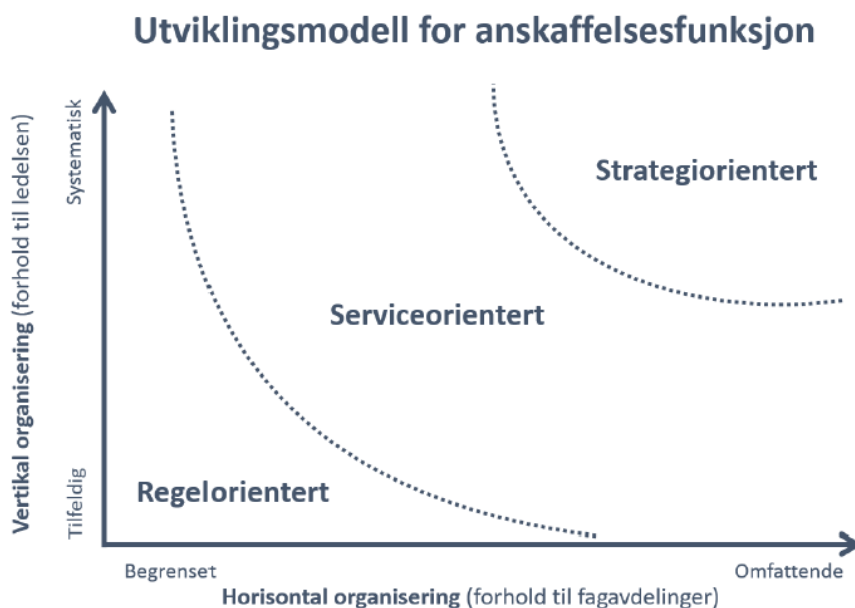
Rapporten vurderer modenheten av innkjøpsenheten langs to akser:

1. Anskaffelsesfunksjonens relasjon til ledelsen
2. Anskaffelsesfunksjonens relasjon til fagmiljøene

Anskaffelsesfunksjonens modenhet deles videre opp i tre utviklingstrinn:

1. Regelorientert: Innkjøpsenheten har fokus på juridisk rådgivning til fagavdelingene og fokus på trygghet ved å overholde reglene i gjennomføringen av konkurranser.
2. Serviceorientert: Innkjøpsenheten har fokus på å yte service til fagavdelingene og ledelsen. Innkjøpsenheten tar gjerne hovedansvaret for gjennomføring av konkurransen. Fagavdelingen kan konsentrere seg om kravspesifikasjonen.
3. Strategiorientert: Innkjøpsenheten bidrar aktivt til virksomhetens måloppnåelse. Innkjøpsenheten har tett dialog med ledelsen og rapporterer systematisk. Innkjøpsenheten tar et helhetlig ansvar for anskaffelsesprosessen i samarbeid med fagavdelingene.

Digitaliseringsdirektoratet har følgende utviklingsmodell for anskaffelsesfunksjonen:



2.6 Innlandsstrategien

[Innlandsstrategien – Regional planstrategi for Innlandet 2020-2024](#) – er under utarbeidelse med fire satsingsområder:

- Innbyggere
- Innovasjon
- Inkludering
- Infrastruktur

Spesielt punktene innovasjon og infrastruktur er relatert til anskaffelser.

2.7 FNs bærekraftsmål

[FN har vedtatt 17 bærekraftsmål](#). Følgende er spesielt relevant for IFKs anskaffelser:

- Mål 4: God utdanning
- Mål 8: Anstendig arbeid og økonomisk vekst
- Mål 9: Innovasjon og infrastruktur
- Mål 12: Ansvarlig forbruk og produksjon
- Mål 13: Stoppe klimaendringene

3. Hensikt med strategien

Hensikten for denne anskaffelsesstrategien er å:

- Beskrive nåsituasjonen
- Angi mål for anskaffelsesfunksjonen i form av en innkjøpspolitikk
- Anbefale tiltak for å oppfylle innkjøpspolitikken

4. Nåsituasjonen

4.1 Innkjøpsvolumet

IFKs driftsbudsjett er i 2020 på ca. 5,5 milliarder og andelen lønnsutgifter er ca 2,7 milliarder. Forenklet kan man si at anskaffelsesvolumet er lik totalbudsjettet minus lønn- og sosiale utgifter, tilskuddsordninger og ikke-konkurransesatte kostnader som kommunale avgifter mm. IFKs anskaffelsesvolum er ca 2 mrd. Det gjør IFK til en svært interessant kunde.

4.2 Hva anskaffes?

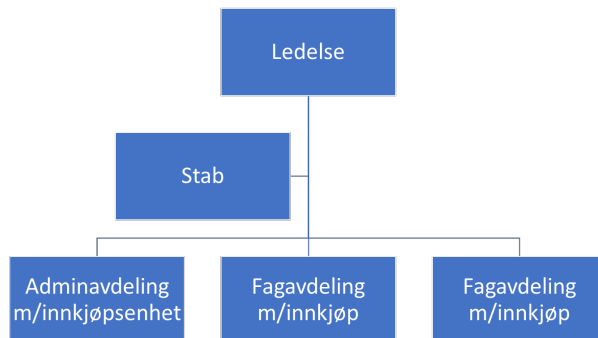
Rammeavtaler og kontrakter skal sikre IFK kontinuerlig tilgang på de varer og tjenester som trengs for den daglige driften. Det er forventet at IFK vil ha et sted mellom 200 og 300 løpende rammeavtaler og kontrakter. I tillegg kommer enkeltkjøp når rammeavtaler ikke er egnet eller finnes.

Hva er det IFK anskaffer? Viktige produktområder er:

- Bygg og anlegg (typisk enkeltkjøp)
- Vegvedlikehold og drift
- IKT
- Kontormateriell
- Renholdsutstyr og -midler
- Matvarer
- Kontorinventar og møbler
- Energi
- Hotellopphold og reiser
- Arbeidstøy, tekstiler
- Renovasjon
- Dentale varer og tjenester
- Bank, forsikring og juridiske tjenester
- Verkstedutstyr
- Fôr og dyreholdsprodukter
- Konsulent- og vikartjenester
- Utstyr og systemer til opplæring og undervisning
- Planleggings- og prosjekteringstjenester
- Transporttjenester

4.3 Hybrid organisering

Innlandet fylkeskommune har valgt en variant av hybrid organisering av anskaffelsesvirksomheten. Anskaffelser er organisert med både en sentral anskaffelsesenhet plassert i administrasjonsavdelingen og desentraliserte ressurser i linjen:



De viktigste innkjøpsmiljøene er:

- Administrasjonsavdelingens anskaffelsesenhet
- Eiendomsavdelingen med utbygging
- Samferdselsavdelingens stabsfunksjon
- Samferdselsavdelingens kollektivseksjon
- Samferdselsavdelingens utbyggingsseksjon
- Samferdselsavdelingens driftsseksjon

IFK som sådan er en desentral organisasjon. Hver avdeling/enhet/skole har eget budsjett og er ansvarlig for dette. Fullmakt til å gjøre innkjøp, og bestille på rammeavtaler, er delegert. Over 1000 medarbeidere har bestillingsfullmakt.

4.4 IFKs modenhet

IFKs modenhet, jf. punkt 2.5.2, er i hovedsak serviceorientert, men varierer noe mellom avdelingene.

5. IFKs innkjøpspolitikk – mål for anskaffelsesfunksjonen

Dette kapittelet angir målene for IFKs anskaffelser og utgjør dermed IFKs innkjøpspolitikk.

Hovedmål: IFK skal utnytte mulighetsrommet i sine anskaffelser slik at egen drift effektiviseres og slik at fylkeskommunens mål, strategier og planer nås.

Delmål 1 – Behov, kvalitet og kostnader: IFK skal anskaffe de varer, tjenester, bygg- og anlegg det er behov for, til riktig kvalitet og riktig tid. Anskaffelsene skal bidra til effektiv drift og best mulig økonomisk resultat over tid.

Delmål 2 – Klima og miljø: IFK skal spesifisere og velge leverandører, produkter og løsninger som bidrar til å redusere klima- og miljøbelastningen og dermed bidrar til det grønne skiftet.

Delmål 3 – Seriøsitetsbestemmelser og etisk handel: IFK skal være bevisst sitt samfunnsansvar og skal gå foran som en ansvarlig forbruker ved å etterspørre varer, tjenester og bygge- og anleggsarbeider etter høy etisk og sosial standard. IFKs anskaffelser skal bidra til seriøse leverandører og bidra til gode arbeidsforhold og overholdelse av grunnleggende menneskerettigheter.

Delmål 4 – Universell utforming: IFK skal spesifisere og velge produkter og løsninger som er universelt utformet.

Delmål 5 – Leverandørutvikling: IFK skal bidra til regional leverandørutvikling og konkurransedyktige lokale leverandører.

Delmål 6 – Effektiv organisering: IFK skal organisere sin anskaffelsesfunksjon slik at ledelsen får nødvendig beslutningsdata, stordriftsfordeler hentes ut og kompetanse forbedres og deles.

6. Tiltak

For å oppfylle innkjøpspolitikken og sikre gode anskaffelser vil tiltakene under gjennomføres.

Hele organisasjonen har ansvaret for gjennomføring av strategien. IFKs sentrale anskaffelsesenheter har hovedansvaret for gjennomføring av tiltakene, med unntak av tiltak som er direkte knyttet til ansvarsområdene for Samferdsel og Eiendom.

Tiltakene vil kunne justeres over tid avhengig av endrede forutsetninger.

6.1 Tiltak delmål 1 – Behov, kvalitet og kostnader

IFK skal anskaffe de varer, tjenester, bygg- og anlegg det er behov for, til riktig kvalitet og riktig tid. Anskaffelsene skal bidra til effektiv drift og best mulig økonomisk resultat over tid.

6.1.1 Tiltak: Effektive anskaffelsesprosesser og konkurransegjennomføring

Det skal gjennomføres anskaffelsesprosesser med vekt på:

- Alltid vurdere alternative løsninger og unngå nyanskaffelser hvis dette er mulig.
- Identifisere og verifisere det faktiske behovet i samarbeid med fagpersoner/brukere og legge til grunn et helhetssyn.
- Når mulig: Benytte åpne spesifikasjoner som gir incentiver til nye eller innovative løsninger

- Sikre gode prosesser overfor leverandørmarkedet, herunder bruk av markedsdialog i forkant av anskaffelser
- Gi gode tilbakemeldinger til bortvalgte tilbydere

6.1.2 Tiltak: Innkjøpsfaglig samarbeid eksternt

Stortingsmelding 22 hevder at «det er et betydelig potensial for bedre samordning av innkjøp i kommunal sektor.» Samarbeid vil i en del tilfeller kunne gi mer effektive anskaffelser og bedret kompetanse på oppdragsgiversiden. Spesielt kan samarbeid være nyttig når leverandørmarkedet består av store, nasjonale leverandører. Følgende tiltak vil gjennomføres:

- Avhengig av innkjøpsvolum, leverandørmarkedet og om behovet er sammenfallende: Fylkeskommunen vil søke samarbeid med andre offentlige virksomheter.

6.1.3 Tiltak: Innovasjon

Innovative anskaffelser gir mulighet for å utvikle bedre produkter, mer effektive tjenester, bidra til næringsvekst og lavere utslipp. Følgende tiltak vil gjennomføres:

- Ved utvalgte, komplekse anskaffelser: Gjennomføre en god prosess i forkant av anskaffelsen med det mål å få frem nye og innovative løsninger.

Tiltaket er spesielt relevant for Eiendom og Samferdsel.

6.1.4 Tiltak: Avtaledekning

IFK skal ha rammeavtaler og løpende kontrakter der dette er den beste løsningen på grunn av administrative besparelser eller behov for fleksibilitet. Følgende tiltak vil gjennomføres:

- Jevnlig gjennomføre analyser av regnskapstall for å identifisere produktområder som utgjør stort nok volum til en rammeavtale
- Vurdere inngåelse av rammeavtale når beløpet over en fireårs-periode minst utgjør rundt MNOK 1 eller når en rammeavtale er spesielt nyttig av effektivitetsårsaker.

6.1.5 Tiltak: Etikk og forretningsskikk

Høy etisk standard og god forretningsskikk skal ligge til grunn for IFKs anskaffelser. Tilbydere skal likebehandles og all samhandling skje forutberegnelig, gjennomsiktig og etterprøvbart. Leverandører skal behandles med respekt og ved problemer skal smidige løsninger for begge parter etterstrebes. Inngåtte avtaler skal overholdes. All opptreden skal skje på en slik måte at fylkeskommunens integritet og habilitet ikke kan trekkes i tvil, herunder mottak av gaver, leverandørbetalte reiser mv.

6.2 Tiltak delmål 2 – Klima og miljø

IFK skal spesifisere og velge leverandører, produkter og løsninger som bidrar til å redusere klima- og miljøbelastningen og dermed bidrar til det grønne skiftet. Følgende tiltak skal gjennomføres:

- Krav knyttet til klima og miljø skal tilpasset den enkelte anskaffelse. Det må gjøres en vurdering av den enkelte anskaffelses miljøbelastning. Egnede kvalifikasjonskrav, tildelingskriterier og/eller kontraktskrav for å bidra til å redusere miljøbelastningen skal innarbeides i den enkelte anskaffelse eller innarbeides i maler for ulike anskaffelser.
- Bidra til målsettingen om fossilfri fylkeskommune innen 2025 og bidra til gjennomføringen av Bioøkonomistrategien herunder målet om økt bruk av tre.
- Bidra til å øke omsetningen av norskprodusert og lokal mat.
- Når relevant: Stille krav om deltakelse i returordninger, miljøsertifisering (Miljøfyrtårn, ISO 14000, EMAS) eller miljømerkede produkter (Svanen, EU-blomsten mm).

De største klima- og miljøgevinstene ligger potensielt innen bygg og anlegg. Eiendom og Samferdsel har dermed et spesielt ansvar på dette området.

6.3 Tiltak delmål 3 – Seriøsitetsbestemmelser og etisk handel

IFK skal være sitt samfunnsansvar bevisst og gå foran som en ansvarlig forbruker ved å etterspørre varer, tjenester og bygge- og anleggsarbeider etter høy etisk og sosial standard. IFKs anskaffelser skal bidra til seriøse leverandører og bidra til gode arbeidsforhold og overholdelse av grunnleggende menneskerettigheter.

6.3.1 Tiltak: Seriøsitetsbestemmelser i bygg- og anleggskontrakter

Følgende tiltak vil gjennomføres:

- Utarbeide rutiner for å sikre at det stilles krav til seriøsitet i den enkelte anskaffelse.
- Det skal stilles krav som bidrar til å motvirke sosial dumping og arbeidslivskriminalitet. Det skal blant annet inntas kontraktstilpassede bestemmelser om faglærte håndverkere og bruk av lærlinger, HMS-kort, krav til lønns- og arbeidsvilkår og begrensninger i adgangen til bruk av underleverandører. Det skal tas utgangspunkt i Digitaliseringsdirektoratet sine krav om samfunnsansvar innenfor arbeidslivskriminalitet, sosial dumping og bruk av lærlinger.
- Intensivere arbeidet med å følge opp de seriøsitetsbestemmelser som er stilt i den enkelte kontrakt.
- Gjennomføre kontroller av lønns- og arbeidsforhold på bygge- og anleggsplasser.
- Intensivere kvalitetskontroll på bygge- og anleggsplasser.

6.3.2 Tiltak: Seriositetsbestemmelser øvrige norske tjenester

For tjenestekontrakter og tjenstedelen av varekontrakter som foregår i Norge, vil det i tråd med ILO-konvensjon nr. 94, kreves norske lønns- og arbeidsvilkår for alle oppdrag. Dette ivaretas gjennom egne standard avtalevilkår eller bruk av balanserte kontrakter som innehar dette.

6.3.3 Tiltak: Offentlig godkjent lærlingeordning

Det kreves at leverandøren skal være tilknyttet offentlig godkjent lærlingordning i alle anskaffelser der det er relevant.

6.3.4 Tiltak: Etisk handel og etterlevelse av ILOs kjernekonvensjoner

For å ivareta menneskerettigheter og etisk handel for importerte varer, skal det kreves at varene er produsert i henhold til ILOs åtte kjernekonvensjoner. Dette ivaretas gjennom egne standard avtalevilkår eller bruk av balanserte kontrakter som innehar dette.

6.3.5 Tiltak: Opprinnelsesland og okkuperte områder

Fylkeskommunen skal gjennom sine anskaffelser støtte opp om internasjonale ordninger som tydelig merker produkter med opprinnelsesland. Innlandet fylkeskommune skal ikke kjøpe varer og tjenester som åpenbart er produsert av okkupanten på okkuperte områder i strid med folkeretten.

6.4 Tiltak delmål 4 – Universell utforming

IFK skal spesifisere og velge produkter og løsninger som er universelt utformet.

For de anskaffelser hvor det er relevant, skal det kreves at produkter og løsninger som er universelt utformet. Dette gjelder særlig innenfor bygg- og anlegg, programvare og teknisk utstyr.

6.5 Tiltak delmål 5 – Leverandørutvikling

IFK skal bidra til regional leverandørutvikling og konkurransedyktige lokale leverandører.

Følgende tiltak vil benyttes:

- Årlig publisere oversikt over kommende anskaffelser.
- Forut for relevante konkurranser, arrangere markedskonferanser hvor behov blir presentert og ev. krav til leveransen blir gjennomgått.
- Tilpasse konkurransen til leverandørmarkedet og dele opp konkurransen når dette er formålstjenlig både for oppdragsgiver og leverandørmarkedet.
- Gi gode tilbakemeldinger til bortvalgte tilbydere slik at de blir i stand til å gi bedre tilbud ved neste relevante konkurranse.
- Gjennomføre oppfølgingsmøter som bidrar til god avtaleetterlevelse hos begge parter
- Øke bruken av dynamiske innkjøpsordninger som gir mindre virksomheter større muligheter for å komme i posisjon
- Gjennomføre leverandørkonferanser rundt i fylket som skal motivere og istandsette lokale leverandører til å delta i offentlige anbudskonkurranser.

6.6 Tiltak delmål 6 – Effektiv organisering

IFK skal organisere sin anskaffelsesfunksjon slik at ledelsen får nødvendig beslutningsdata, stordriftsfordeler hentes ut og kompetanse forbedres og deles.

6.6.1 Tiltak: Fra serviceorientert til strategiorientert

IFK har en rekke planer og strategier mht. egen drift og samfunns- og næringsutvikling i fylket. Størrelsen på IFKs innkjøp og IFKs ulike planer og strategier, gir et godt utgangspunkt for å heve ambisjonsnivået for anskaffelsesfunksjonen fra serviceorientert til strategiorientert. Følgende tiltak vil gjennomføres²:

- Styrke virksomhetens styring av anskaffelser gjennom:
 - Gjennomføre innkjøpsanalyser
 - Koordinere innkjøpsplaner og samordne anskaffelser på tvers av organisasjonen
 - Utarbeide gevinstrealiseringsplaner
- Styrke ledergruppa som strategisk og koordinerende organ for anskaffelsesområdet gjennom bl.a. relevant og god informasjon om:
 - Virksomhetskritiske anskaffelser
 - Hele anskaffelsesporteføljen, herunder kostnadsutviklingen innen ulike kategorier
 - Hvordan virksomheten kan oppnå samfunns mål
- Tilpasse krav i de enkelte anskaffelsene som bidrar til at fylkeskommunens strategier og planer lykkes.

6.6.2 Tiltak: Vurdere organiseringen av anskaffelsesfunksjonen

God kobling til både ledelsen og fagavdelingene bidrar til å løfte anskaffelsesfunksjonen opp på et strategisk nivå. Digitaliseringsdirektoratet dokumenterer i rapport 2020-1 at statlige virksomheter med sentral organisering generelt scorer bedre i modenhetsundersøkelsen (2018). Alternative organiseringer av anskaffelsesfunksjonen ble ikke utredet i forbindelse med etableringen av IFK i 2019. IFK bør derfor:

- Vurdere alternative organiseringer av anskaffelsesfunksjonen
- Vurdere mulighetene for å utvikle sterkere fagmiljøer med evne til å ivareta fylkeskommunens behov for anskaffelsesfaglig støtte og kompetanse
- Utarbeide felles maler og rutiner på tvers av organisasjonen der dette er hensiktsmessig.
- Opprette ulike spesialistroller som fordeles på ulike ressurspersoner i sentraladministrasjonen. Disse vil inneha spesialkunnskap om personvern, klima og miljø, arbeidslivskriminalitet, universell utforming, innkjøpsjuss mm).

6.6.3 Tiltak: Digitalisering

Gode og modne dataverktøy er nyttige hjelpemidler også innen innkjøp. De gir økt kvalitet på innkjøpsarbeidet og øker effektiviteten. Følgende tiltak vil gjennomføres:

² Tiltak er primært hentet fra Digitaliseringsdirektoratets rapport 2020-1.

- Anskaffe og ta i bruk modne dataverktøy som understøtter anskaffelsesprosessen og bidrar til et informasjonsgrunnlag som gir god oversikt over fylkeskommunens innkjøp.

6.6.4 Tiltak: Bistand til organisasjonen

For de avdelingene/seksjonene/enhetene/skolene som ikke besitter egen innkjøpsfaglig kompetanse, vil følgende tiltak gjennomføres:

- Når rammeavtale ikke finnes: For enkeltkjøp over NOK 100.000 eks mva. skal sentral anskaffelsesenhets bidra med innkjøpsfaglig kvalitetssikring av prosessen og for kjøp over NOK 500.000 eks. mva. skal sentral anskaffelsesenhets ha det innkjøpsfaglige ansvaret for prosessen. Dette for å sikre høy kvalitet på prosessen og konkurransegrunnlaget og at regelverket følges. Bistand skal ytes raskt.
- Videreføre ordningen med innkjøpskontakt som førstelinje, spesielt på skolene.
- Arrangere årlig fagdag for alle innkjøpskontakter.
- Bidra til kompetanseheving om offentlige anskaffelser hos ledere og saksbehandlere.
- Bidra til en god bestillerfunksjon.
- Sikre at fylkeskommunens enheter får oversikt over status for egne anskaffelser.

For bygge- og anleggsanskaffelser har fagavdelingene prosjektlederansvaret i anskaffelsesprosessen og ansvaret for kontraktsoppfølgingen med bistand fra sentral anskaffelsesenhets.

6.6.5 Tiltak: Vedlikeholde og utvikle egen kompetanse

Anskaffelsesområdet er dynamisk og i stadig endring. Fylkeskommunes anskaffelsesfunksjon blir aldri bedre enn den kompetanse og kapasitet funksjonen besitter. Følgende tiltak vil gjennomføres:

- Sikre at alle som har anskaffelser som hovedarbeidsområde i fylkeskommunen besitter nødvendig kompetanse og vedlikeholder denne. Aktuelle kompetansebyggende tiltak og arenaer er sertifiseringskurs, deltakelse på kurs og seminarer, deltakelse i erfaringsnettverk m.fl.
- Være en attraktiv arbeidsplass som tilbyr en utfordrende og variert arbeidshverdag.
- Beholde eksisterende medarbeidere og ansette nye, kompetente medarbeidere ved behov.

6.6.6 Tiltak: Dele kompetanse

Nasjonalt er innkjøpsfeltet stadig i utvikling. Anskaffelsesfunksjonen i IFK har kompetanse og gjennomfører aktiviteter som har relevans for andre fagmiljøer. Det er derfor aktuelt å delta i nasjonale prosesser initiert av Digitaliseringsdirektoratet m.fl., gi innspill i relevante høringsrunder og for øvrig dele kompetanse gjennom foredrag og innlegg samtidig som IFKs arbeid blir positivt profilert.

7. Risiko

Tiltakene over er ikke forsøkt prioritert, men når ressursene er knappe, så vil fokuset alltid være på å holde driften i gang. Den største risikoen er derfor at rammeavtaler ikke fornyes og enkeltkjøp ikke gjennomføres.

Gjennomføring av innkjøpspolitikken og tiltakene vil bidra til at IFK når sine mål gjennom at:

- Behov blir dekket
- Penger spares når vellykkede konkurranser gjennomføres
- Rennommé som forretningsforbindelse blir ivaretatt når gode prosesser gjennomføres
- Økonomiske risiko reduseres når anskaffelsesregelverket følges
- IFKs ivaretar sitt samfunnsansvar
- IFK rolle som samfunnsutvikler styrkes

Hvis innkjøpspolitikk og tiltak ikke blir gjennomført, er det risiko for at dette ikke oppnås.

8. Rapportering og indikatorer

Gode resultatindikatorer gir føringer for den daglige drift og gir ledelsen mulighet til å følge med og iverksette tiltak.

Følgende indikatorer er aktuelle å benytte (vil justeres basert på erfaring og muligheter for måling):

Resultatindikator	Koblet til mål	Målehyppighet	Måltall
1. Antall ulovlige direkteanskaffelser over NOK 100.000 som er identifisert	Delmål 1	Årlig	0
2. Antall avgjorte klagesaker i KOFA med brudd på regelverket i inneværende år	Delmål 1	Tertial	0
3. Andel lekkasje på rammeavtaler	Delmål 1	Årlig	5 %
4. Antall uetiske opptredener i anskaffelsesprosessen som er identifisert (korrupsjon, inhabilitet, annen egennytte)	Delmål 1	Tertial	0
5. Antall konkurranser hvor en innovativ anskaffelsesprosess er gjennomført	Delmål 1	Tertial	Ingen måltall
6. Antall anskaffelser som er gjennomført i samarbeid med andre offentlige virksomheter	Delmål 1	Tertial	Ingen måltall
7. Andel inngåtte avtaler hvor krav til klima- og miljø er ivaretatt (i de tilfeller hvor dette er relevant)	Delmål 2	Tertial	100 %
8. Andel inngåtte avtaler hvor krav til ILOs kjernekonvensjoner og/eller sosial dumping er ivaretatt (i de tilfeller hvor dette er relevant)	Delmål 3	Tertial	100 %
9. Avtaleoppfølging av lønns- og arbeidsforhold i bygge- og anleggskontrakter: Antall stedlige revisjoner/kontroller gjennomført	Delmål 3	Årlig	Ingen måltall
10. Andel av alle løpende avtaler hvor leverandør har lokal tilstedeværelse i Innlandet	Delmål 5	Tertial	70 %

*For de to siste er måltallet en ekstrapolering av tidligere målinger av brukertilfredshet.

9. Nytte/kostnadsvurdering

IFKs innkjøpsvolum er på ca 2 milliarder pr år. Gode anskaffelsesprosesser er en forutsetning for at IFK skal kunne nå sine øvrige mål.

Denne anskaffelsesstrategien anbefaler en rekke tiltak. Gjennomføringen av tiltakene, og deretter opprettholdelse av nivået, innebærer et høyt ambisjonsnivå.

Det forventes økonomiske gevinster gjennom at anskaffelsesfunksjonen i IFK profesjonaliseres ytterligere.

Økonomiske gevinster oppnås gjennom god konkurransegjennomføring, økt avtalelojalitet og god avtaleoppfølging. Dette sikrer også IFKs renommé som seriøs avtalepart, noe som motiverer leverandørmarkedet til å delta i IFKs konkurranser. Og hvis IFK lykkes med leverandørutvikling vil flere innkjøpskroner forbli lokalt med positive effekter for lokal inntjening og dermed sysselsetting.

En anskaffelsesfunksjon med god kompetanse og tilstrekkelig kapasitet er dermed en lønnsom investering for fylkeskommunen.

Tiltakene i strategien har begrensede kostnader for avdeling/seksjon/enhet/skole (utover de som har anskaffelser som hovedoppgave). Krav til samfunnsansvar (delmål 2 til 4) med tilhørende tiltak vil kunne medføre en høyere kostnad for fylkeskommunen. For øvrig er kostnadene for gjennomføring av strategien primært knyttet til driften av anskaffelsesfunksjonen.



Innlandet
fylkeskommune