



# Formålseffektive, kostnadseffektive og bærekraftige anskaffelser

**Anskaffelsesstrategi for Bærum kommune -  
vedtatt av Kommunestyret 31.8.2016**



BÆRUM KOMMUNE

## Innhold

---

Innledning: .....	3
Hovedmål: .....	4
Satsingsområde 1: Innovative anskaffelser .....	5
Satsingsområde 2: Samfunnsansvar .....	6
Satsingsområde 3: Oppfølging av kontrakter .....	8
Satsingsområde 4: Kompetanse .....	9
Satsingsområde 5: Organisering og styring .....	10

## Innledning:

Bærum kommunes anskaffelsesstrategi skal legge grunnlaget for en felles forståelse og beste praksis, slik at kommunens anskaffelser av varer, tjenester, bygg og anlegg effektivt bidrar til at kommunen når sine mål. Strategien gjelder for alle tjenestesteder i Bærum kommune.

Bærum kommune kjøper varer og tjenester for ca. 2,3 milliarder kroner årlig. Avtalene som inngås er viktige både for kommunen, brukerne og leverandørene. Med dette følger et ansvar om å opptre som en profesjonell innkjøper og sørge for å få mest mulig igjen for midlene, samtidig som kommunen ønsker å bruke anskaffelsene strategisk i forhold til å bidra til den innovasjon og virksomhetsutvikling kommunen trenger i en tid med store omstillingsbehov.

Anskaffelsesstrategien er utarbeidet på grunnlag av de utfordringene kommunen står overfor på anskaffelsesområdet, samt i virksomheten forøvrig. Den ble først vedtatt i 2014, herunder med vedtak som skulle hensyntas ved neste rullering. Gjeldende strategi er oppdatert i 2016 på basis av dette, samt erfaringer så langt. Strategien skal bidra til økt fokus og forståelse for anskaffelsesregelverket og en felles overordnet tenkning og adferd til beste for kommunen som helhet. Kommunerevisjonen har i sin 2015-gjennomgang av innkjøp foretatt i 2014 avdekket at det fortsatt er forbedringsområder i forhold til gjennomføring av effektive og lovlige anskaffelser, men at anskaffelsesstrategien vedtatt høsten 2014 inneholder mange riktige grep. Gjeldende strategi viderefører derfor dette fokus.

Anskaffelsesarbeidet i Bærum kommune skal kjennetegnes av økt profesjonalitet. Anskaffelser er et strategisk viktig område for kommunen og skal være med på å sikre at kommunen når sine mål. Iverksetting av anskaffelser skal besluttes strategisk på bakgrunn av analyser av kommunens anskaffelsesporteføljer.

På denne bakgrunn har Rådmannen fra 2015 styrket anskaffessjefens ansvar. Anskaffessjefen fikk med virkning fra 1.7.2015 prosessansvar for gjennomføring av alle anskaffelser av varer og tjenester i kommunen med verdi over 500 000 kroner eksklusive merverdiavgift. (ref. Rådmannens Oppdragsbrev for 2015). Kommunestyret vedtok 31.8.2016 å utvide anskaffessjefens ansvar til å gjelde alle anskaffelser over 100 000 kroner eksklusive merverdiavgift. Dette trår i kraft 1.1.2017. Det faglige ansvaret og ansvaret for oppfølging av kontrakt er fortsatt organisert i linjen, men med anskaffelsesenheten som viktig samarbeidspartner.

## Hovedmål:

**Bærum kommunes behov for varer og tjenester skal dekkes på en formålseffektiv, kostnadseffektiv og bærekraftig måte i henhold til lover og regler.**

Alle anskaffelser i Bærum kommune skal gjøres i tråd med lov og forskrift om offentlige anskaffelser og Bærum kommunes innkjøpshåndbok. Anskaffelser skal bidra til merverdi for Bærum kommune og kommunens brukere ved å sikre formålseffektivitet og kostnadseffektivitet.

Formålseffektive anskaffelser skal sikre at brukerne og kommunen får tilgang til riktige produkter og tjenester med rett kvalitet:

- Anskaffelser skal gjennomføres på bakgrunn av en grundig og bred behovsanalyse der aktuelle interessenter involveres, både interne og eksterne
- Anskaffelser skal gjennomføres på bakgrunn av en grundig markedsanalyse som avdekker om markedet kan dekke behovene

Effektiv utnyttelse av ressurser og kompetanse og en profesjonell gjennomføring av anskaffelsesprosesser og kontraktsforvaltning bidrar til kostnadseffektivitet:

- Anskaffelsesprosesser skal være så effektive som mulig for kommunen og for leverandørene (prosesseffektivitet).
- Kommunen skal sikre seg et så gunstig forhold mellom pris og kvalitet som det er mulig i markedet (priseffektivitet).

Bærekraftige anskaffelser skal sikre at kommunen etterspør klimakloke løsninger som svarer til ambisjonene i kommunens miljø- og klimaplan, og varer som er tilvirket etter høye etiske og sosiale standarder for arbeids- og miljøforhold i leverandørkjeden.

- Miljøhensyn skal vurderes ved planlegging av anskaffelser, og livssyklus kostnader skal vurderes for å finne den løsningen som gir lavest miljøbelastning i produktets levetid.
- Det skal stilles krav til etisk handel i leverandørkjeder der det er stor risiko for brudd på arbeidstakeres rettigheter.

Dette skal realiseres gjennom ulike satsingsområder, hvor handlingsplaner innen disse områdene vil utarbeides og følges opp årlig.

Satsingsområdene er:

1. Forestå fremtidsrettede/innovative anskaffelser
2. Vektlegge samfunnsansvar og etikk ved gjennomføring av anskaffelser
3. Følge opp kontrakter på en profesjonell måte
4. Bygge fagkompetanse i anskaffelsesmiljøet samt tilføre tjenestestedene kompetanse og metode
5. Videreutvikle arbeidsprosessene for anskaffelser og organisere anskaffelsesarbeidet med klare myndighets- og ansvarslinjer

Satsingsområdene blir på de neste sider omtalt i forhold til hvilke strategiske grep og tiltak som skal iverksette med begrunnelse i forhold til ønsket effekt.

# Satsingsområde 1: Innovative anskaffelser

## Bærum kommune skal forestå fremtidsrettede/innovative anskaffelser

Kommunens anskaffelsesvirksomhet skal bidra til oppfyllelse av målene i «Innovasjonsstrategien for Bærum kommune 2014–2019», ved å fremme bruken av metodikk for innovative anskaffelser.

Innovative anskaffelser er først og fremst en metode som handler om å tenke nytt i planleggingen og gjennomføringen av anskaffelsesprosessene for å sikre at kommunen får kunnskap om hvilke muligheter som er tilgjengelig i markedet eller som kan utvikles. Slik kan innovative anskaffelser være et virkemiddel for å oppnå utvikling og innovasjon i kommunens tjenesteyting og sikre kommunen miljøvennlige løsninger.

Kommunen deltar i Nasjonalt program for leverandørutvikling i regi av KS og NHO for å få økt kompetanse om innovative offentlige anskaffelser. Målet er å øke gjennomføringen av innovative offentlige anskaffelser i kommunen.

En innovativ anskaffelse bruker mere tid og ressurser i planleggingsfasen av anskaffelsen. Behovet må vurderes mer åpent og defineres på en grundig og bred måte som involverer alle interessenter, både fagfolk og brukere. Det må gis rom for planlegging og organisering som sikrer tilstrekkelig tid og kapasitet. Og ikke minst er det viktig å informere markedet om behovet og utfordringene på et tidlig stadium i prosessen og finne ut hva markedet kan tilby. Innovative offentlige anskaffelser krever tettere kontakt mellom leverandører og kunder enn tradisjonelle anskaffelser. Dialog mellom markedet, brukere og andre fagmiljøer gir bedre informasjon om hva som finnes i markedet og hva slags mulige løsninger som kan utvikles.

Den kunnskapen man tilegner seg i planleggingsfasen må komme til anvendelse i utformingen av et konkurransegrunnlag som fokuserer på å beskrive behovet og funksjonen som skal dekkes, snarere enn løsningen som skal tilbys. Konkurransegrunnlaget skal stimulere leverandørene til å utvikle nye og bedre løsningsforslag som ivaretar kommunens behov og miljøambisjoner.

Metode for innovative anskaffelser er særlig egnet når kommunen har behov for varer eller tjenester der løsningen ikke er kjent, når det er behov for produkter der det skjer mye produktutvikling i markedet – eksempelvis innen teknologifeltet – og når det skal kjøpes tjenester der kompetanse er viktig.

### *Strategiske grep – Bærum kommune skal:*

- Fremme innovative løsninger og innovative anskaffelsesprosesser som stimulerer til utvikling av kommunens tjenesteyting og ivaretar kommunens miljøambisjoner

### *Tiltak – Bærum kommune skal:*

- Knytte innovasjon i anskaffelser til kommunens innovasjonsstrategi
- Delta i Nasjonalt program for leverandørutvikling (NHO og KS) for å få økt kompetanse om gjennomføring av innovative offentlige anskaffelser
- Inkludere metode for innovative anskaffelsesprosesser til kommunens anskaffelsesmetodikk

### *Begrunnelse/ønsket effekt*

Innovative anskaffelser skal bidra til at kommunen blir bedre til å utnytte mulighetene i anskaffelsesregelverket, påvirke leverandører til å bedre innrette sine tilbud til kommunens behov og sikre at man ikke anskaffer «gårsdagens» produkter og tjenester.

## Satsingsområde 2: Samfunnsansvar

### **Bærum kommune skal anskaffe bærekraftige løsninger som vektlegger etisk handel, sosial dumping og miljø/klima**

Med samfunnsansvar menes forebyggende arbeid med etisk handel i leverandørkjeder, miljøkrav i anskaffelser, bruk av arbeidsmarkedsbedrifter og lærlinger, samt arbeid med etisk bevissthet i anskaffelsesprosesser, herunder korrupsjonsforebyggende tiltak.

Lov om offentlige anskaffelser stiller krav om at det under planleggingen av den enkelte anskaffelse skal tas hensyn til livssyklus kostnader, universell utforming og miljømessige konsekvenser av anskaffelsen. Videre stiller loven krav om å ta inn klausuler i tjeneste-, bygge- og anleggskontrakter som sikrer lønns- og arbeidsvilkår som ikke er dårligere enn det som følger av gjeldende landsomfattende tariffavtale eller det som ellers er normalt for vedkommende sted og yrke.

#### Etisk handel

Bærum kommune har valgt ikke å bygge opp spisskompetanse internt, men gjennom sitt medlemskap i Initiativ for etisk handel (IEH), få tilgang til kompetanse og ressurser som er nødvendig for å stille krav til leverandører og følge opp leverandører over tid. Medlemskapet forplikter kommunen til å arbeide for å fremme etisk handel i leverandør oppfølgingen og rapportere årlig til Initiativ for etisk handel om tiltakene som gjøres. Det skal gjennomføres årlige risikovurdering i forhold til fare for brudd på menneskerettigheter og arbeidstakerrettigheter i produksjonen av produkter, og på denne bakgrunn velge ut hvilke leverandører som skal følges opp.

#### Sosial dumping

Bærum kommunen skal motvirke sosial dumping ved å stille forskriftsfestede krav til lønns og arbeidsforhold hos våre leverandører i alle tjeneste- og bygge- og anleggskontrakter. Det skal gjennomføres årlige risikovurdering i forhold til fare for brudd på lønns- og arbeidsvilkår, og på denne bakgrunn velge ut hvilke leverandører som følges opp i kontraktsfasen.

#### Miljø/klima

Klimakloke anskaffelser skal bidra til oppfyllelse av målene i «Energi- og klimaplanen for Bærum kommune 2013–2017» gjennom, sitat: «miljøvennlige innkjøpsrutiner». Målsetningen for anskaffelser i Energi- og klimaplanen er, sitat:

- *Kommunen skal stille krav om relevant miljøinformasjon fra leverandører av varer og tjenester.*
- *Miljø, herunder energi- og klimaforhold, skal vektlegges ved inngåelse av innkjøpsavtaler og kontrakter.*

I tillegg har kommunestyret vedtatt at «kommunen skal søke å anskaffe nullutslippsbiler ved anskaffelser når krav til rekkevidde er mindre eller lik 300 kilometer».

For å følge opp overnevnte skal miljømessige konsekvenser vurderes ved planlegging av anskaffelser, og det skal stilles miljøkrav der dette er relevant. Minst 80 prosent av rammeavtaler for kjøp av varer skal ha miljø som et viktig tildelingskriterium. Varekontrakter skal ha krav om at norske leverandører er medlem i returordninger for brukt emballasje. For å finne den løsningen som gir lavest miljøbelastning skal produktets livssyklus kostnader vurderes.

### Arbeidsmarkedsbedrifter, ideelle virksomheter og egenregi

Konkurransen blant arbeidsmarkedsbedrifter (reserverte kontrakter) skal vurderes ved inngåelse av nye kontrakter. Konkurranser om helse- og sosialtjenester kan begrenses til ideelle virksomheter, dersom det vurderes hensiktsmessig. Varer og tjenester som kan leveres fra egenregivirksomheter, skal ikke kjøpes fra eksterne leverandører med mindre spesielle hensyn taler for det.

### Lærlinger

Ved inngåelse av nye kontrakter skal kommunens behov for lærlingeplasser vurderes når dette omfatter aktuelle bransjer. Det kan stilles krav om at avtaleleverandører er godkjente lærlingebedrifter og/eller at lærlinger benyttes i den aktuelle kontrakten.

### Etikk

Kommunens etiske standard er svært relevant ved all anskaffelsesvirksomhet og skal følges. Samarbeid med leverandører skal foregå på en åpen, ryddig og transparent måte, i henhold til lov og forskrift om offentlige anskaffelser, for å forebygge korrupsjon. Ved inngåelse av nye kontrakter skal alle som deltar i anskaffelsesprosessen løpende vurdere sin habilitet. Dersom noens habiliteten kan trekkes i tvil, skal det gjennomføres en skriftlig habilitetsvurdering som dokumenteres i anskaffelsessaken. Medarbeidere eller eksterne konsulenter som er inhabile skal ikke involveres i anskaffelsessaken.

#### *Strategiske grep – Bærum kommune skal:*

- være en krevende kunde som påvirker næringslivet til å velge klimakloke løsninger og gjøre etisk valg.

#### *Tiltak – Bærum kommune skal:*

- Vurdere hvordan kommunens samfunnsansvar best skal ivaretas ved inngåelse av nye kontrakter (i planleggingsfasen)
- Videreutvikle rutiner og retningslinjer som sikrer at kommunen utvikler seg i tråd med lover og regler og beste praksis.

#### *Begrunnelse/ønsket effekt:*

Anskaffelsesvirksomheten i Bærum kommune skal bidra til at kommunen:

- når målene i Energi- og klimaplanen om redusert energibruk og klimagassutslipp
- velger løsninger som er bærekraftige
- opprettholder sitt gode omdømme og at tillitten ikke svekkes

## Satsingsområde 3: Oppfølging av kontrakter

### Bærum kommune skal følge opp kontrakter på en profesjonell måte

Kontraktsoppfølging er alle forhold som oppstår fra kontrakt er signert til kontrakten er avsluttet. Dette innebærer særlig å kontrollere og sørge for at leverandøren leverer som avtalt, til avtalt tid, og ellers oppfylder alle sine plikter. Men det innebærer også å implementere kontrakten i egen virksomhet, slik at kommunen etterlever sine forpliktelser ovenfor leverandøren og gjennom høy avtalelojalitet i bestillerorganisasjonen realiserer de gevinstene avtalene tilrettelegger for. Kontraktsoppfølging handler også om å håndtere uventede og endrede situasjoner som oppstår. (jf. Veileder for kontraktsoppfølging av offentlige anskaffelser, Difi).

Ansvar for kontraktsforvaltning i Bærum kommune er spredt på mange ulike kontraktseiere. Det er derfor hensiktsmessig å etablere en modell for kontraktsoppfølgingen i kommunen som tilrettelegger for at kontrakter følges opp på en helhetlig og systematisk måte. Dette for å sikre at kommunen får riktig verdi ut av kontrakten og at læring gjennom kontraktens forløp kan benyttes ved neste anskaffelse.

Når en kontrakt er etablert skal denne ofte benyttes av mange ansatte i kommunen. Det er derfor viktig å sørge for god implementering av kontrakten slik at alle potensielle brukere får tilstrekkelig informasjon om hvilke forpliktelser kommunen har påtatt seg og hvordan bestillinger på kontrakten skal skje. Dette for å sikre god lojalitet til inngått kontrakter. Dette gjelder særlig sektorovergripende rammeavtaler.

Alle felles rammeavtaler er forpliktende å bruke for alle tjenestesteder i kommunen. Bestillinger/avrop på rammeavtalene skal gjøres i henhold til informasjonen som ligger om rammeavtalene på intranett.

Bærum kommune har i dag ikke et egnet styringsverktøy som gjør det mulig måle avtaledekning, avtalelojalitet osv.

*Strategiske grep – Bærum kommune skal:*

- Følge opp inngåtte kontrakter på en helhetlig og systematisk måte
- Sikre høy lojalitet i kommunen til inngåtte kontrakter

*Tiltak – Bærum kommune skal:*

- Sikre at alle kontrakter blir tilgjengelige i kontraktsmodulen i Websak for å få oversikt og kontroll.
- Etablere en felles modell for kontraktsoppfølging i kommunen for å sikre at kontraktens intensjoner ivaretas
- Sørge for god implementering av rammeavtaler i kommunen, dvs. god informasjon om inngåtte kontrakter og gode bestillingsløsninger gjennom e-handel
- Tydeliggjøre leders ansvar for å bruke rammeavtalene og bruke disse korrekt ved innkjøp av varer og tjenester
- Sørge for et helhetlig system hvor kommunens kontrakter fremkommer på en oversiktlig måte
- Utvikle/utarbeide retningslinjer som sikrer at OPS kontrakter (Offentlig-Privat Samarbeid) følges opp på en profesjonell måte

*Begrunnelse/ønsket effekt:*

Sikre at kontraktens intensjoner ivaretas både av leverandøren og kommunen slik at gevinstpotensialet tas ut.



## Satsingsområde 4: Kompetanse

### **Bærum kommune skal bygge fagkompetanse i anskaffelsesmiljøet samt tilføre tjenestestedene kompetanse og metode**

Kommunen må styrke sin strategiske anskaffelseskompetanse for at anskaffelser i enda sterkere grad kan bidra til måloppnåelse. I tillegg må prosesskompetansen styrkes slik at anskaffelsesprosessene gjennomføres på en formålseffektiv og kostnadseffektiv måte i henhold til lover og regler.

Tjenesteleder har ansvaret for at det gjennomføres juridisk korrekte, gode og effektive anskaffelsesprosesser under 500 000 kroner (samlet innkjøpsvolum i avtaleperioden), i henhold til delegert fullmakt og i henhold til innkjøpshåndboka. Tjenesteleder har ansvaret for (eventuelt i samråd med direktør/kommunalsjef og anskaffelsesenheten) å vurdere hvorvidt en anskaffelse kan være aktuell for samordning med andre anskaffelser i kommunen. Anskaffelsesenheten bidrar ved behov med rådgivning/veiledning og opplæring.

Innkjøpshåndboka er revidert i 2015. Innkjøpshåndboka gir føringer og prosessveiledning for i hovedsak anskaffelser under 500 000 kroner.

Anskaffessjefen har prosessansvar for alle anskaffelser over 500 000 kroner. Det faglige ansvaret ligger i linja i tillegg til ansvaret for oppfølging av kontrakt i henhold til felles retningslinjer og prosesser for dette..

For anskaffelser over 500 000 kroner skal kommunens anskaffelsesprosess i kommunens saksbehandlersystem Websak benyttes. Prosessen inneholder veiledning, retningslinjer og maler for å bidra til korrekte og effektive anskaffelsesprosesser.

Opplæring om innkjøp/bestilling/avrop og anskaffelser inngår i kommunens lederopplæringsprogram. Det gjennomføres jevning kurs i bestillinger over e-handelssystemet.

*Strategiske grep – Bærum kommune skal:*

- Styrke kompetansen i alle ledd for å øke profesjonaliseringen i gjennomføring av anskaffelser

*Tiltak – Bærum kommune skal:*

- Utvikle strategisk anskaffelseskompetanse hos ledere i kommunen og i Anskaffelsesenheten
- Videreutvikling av anskaffelsesprosessene i kommunens saksbehandlersystem Websak i henhold til beste praksis
- Utvikle prosesskompetansen i linjene
- Gjennomføre internkontroll/stikkprøvebasert av anskaffelser og analyser av innkjøpspraksis for å avdekke forbedringsområder
- Sikre OPS kompetanse i egen organisasjon knyttet til anskaffelse

*Begrunnelse/ønsket effekt:*

Styrket kompetanse vil bidra til:

- Å redusere ulovlige direkteanskaffelser.
- Indirekte besparelser gjennom effektive prosesser.

## Satsingsområde 5: Organisering og styring

### Bærum kommune skal organisere anskaffelsesarbeidet med klare myndighets- og ansvarslinjer

For å utnytte ressursene best mulig er det viktig å ha klar rolle- og ansvarsfordeling i arbeidet med anskaffelser, inkludert en klar og tydelig fullmaktstruktur med klare rapporteringslinjer. God organisering gir godt samsvar mellom ansvar, myndighet og ressurser.

Kommunen må få en helhetlig oversikt over sin totale anskaffelsesportefølje og jobbe mere strategisk med anskaffelsesarbeidet. Gjennomføring av anskaffelser skal besluttes på ledernivå på bakgrunn av analyser av kommunens anskaffelsesporteføljer. Videre må det innføres kategoristyring av anskaffelsesporteføljene på tvers av kommunens tjenesteområder. Ulike kategorier av anskaffelser krever ulik organisering og ulik gjennomføringsmetodikk.

Ved anskaffelser av varer og tjenester med samlet verdi over 500 000 kroner eksklusive mva. i avtaleperioden, blir det viktig å etablere gode samarbeidsarenaer og god kommunikasjon mellom involverte enheter i anskaffelsesarbeidet. Dette for å sikre tilstrekkelig tverrfaglig kompetanse og kapasitet i gjennomføringen av anskaffelser.

Bærum kommune samarbeider med andre kommuner om utvalgte anskaffelser. Vestregionsamarbeidet gjennomfører på noen områder felles anskaffelser hvor Bærum, som største kommune og med stor erfaring med anskaffelser, etter avtale gjennomfører mange av de felles anskaffelsene (til sammen i overkant av 400 000 innbyggere). Bærum kommune samarbeider med Asker kommune om ulike anskaffelser hvor arbeidet fordeles (tilsammen i overkant av 160 000 innbyggere).

#### *Strategiske grep/tiltak – Bærum kommune skal:*

- Følge faste arbeidsprosesser i anskaffelsesarbeidet med klare ansvarslinjer, tydelige roller og gode kontrollmekanismer.

#### *Tiltak – Bærum kommune skal:*

- Sikre implementering av anskaffessjefens prosessansvar, jf. rådmannens oppdragsbrev for 2015
- Videreutvikle det tverrfaglige samarbeidet mellom Anskaffelsesenheten og de største «innkjøperne» i kommunen (Eiendom, Kommunalteknikk, Pleie og omsorg, samt IT)
- Innføre porteføljestyling av anskaffelser på bakgrunn av en helhetlig oversikt over kommunens anskaffelsesbehov
- Innføre kategoristyring av anskaffelsesporteføljer som har potensiale for kostnadsbesparelser (samordningsgevinster)
- Gjennomføre årlige risikoanalyser i forhold til målet om riktige anskaffelser, for å sikre at riktige tiltak iverksettes og for å følge opp at iverksatte tiltak faktisk har effekt.
- Gjennomføre årlige risikoanalyser i forhold til korrupsjon, for å sikre at riktige tiltak iverksettes og for å følge opp at iverksatte tiltak faktisk har effekt.
- Gjennomføre internkontroller ved bruk av egne medarbeidere og årlige analyser av kommunens innkjøp for å avdekke behov for nye/andre rammeavtaler, samt regelverksbrudd
- Formalisere samarbeidet med Asker kommune og andre kommuner der dette er hensiktsmessig
- Synliggjøre gevinster ved gjennomførte anskaffelser

#### *Begrunnelse/ønsket effekt:*

Effektiv organisering, styring og kontroll av kommunens anskaffelsesvirksomhet. Tydelig beslutningsprosess for igangsetting av anskaffelser.

Mer effektiv utnyttelse av kommunens ressurser gjennom effektive anskaffelsesprosesser og effektiv ressursutnyttelse.

Samordningsgevinster ved å utnytte kommunens innkjøpsvolum.