



**Styre:** Universitetsstyret

**Styresak:** 40/20

**Møtedato:** 23.04.2020

**Dato:** 01.04.2020

**Arkivsaksnr:** 2020/3961

---

## Anskaffelsesstrategi for Universitetet i Bergen 2020-2024

---

### Henvisning til bakgrunnsdokumenter

- Styresak 13/16, [Anskaffelsesstrategi for Universitetet i Bergen 2016-19](#)
- Styresak 9/19, [Tiltaksplan for anskaffelser 2019](#)

### Saken gjelder:

Universitetet i Bergen kjøper varer og tjenester for over 1,7 milliarder kroner i året. Mål og strategi for dette området er dermed vesentlig for økonomistyringen samtidig som kvalitet i anskaffelser er viktig for å nå mål innenfor undervisning, forskning, innovasjon og formidling. En tydelig styring av anskaffelser er også avgjørende for at Universitetet i Bergen skal nå sine ambisiøse mål innen klima- og miljø.

I denne styresaken legges det frem forslag til anskaffelsesstrategi for perioden 2020-2024. Strategien bygger på strategi for perioden 2016-2019. Status for området etter arbeidet i forrige strategiperiode, viser at noen delmål bør videreføres, mens fokus må spisses for andre deler. Det legges også denne gang opp til et strategidokument med visjon, mål, delmål og tiltak der særlig samfunnsansvaret trekkes tydeligere frem. Strategien vil følges opp med årlige tiltaksplaner, og tiltaksplan for 2020 legges ved.

### Forslag til vedtak:

Universitetsstyret vedtar anskaffelsesstrategi 2020-2024 for Universitetet i Bergen.

Kjell Bernstrøm  
Universitetsdirektør

01.04.2020/Kjetil Skog/ Kitty Amlie Tverrå/Per Arne Foshaug (avd.dir)

### Vedlegg:

1. Saksframstilling
2. Anskaffelsesstrategi for Universitetet i Bergen 2020-2024
3. Status for anskaffelsesområdet
4. Tiltaksplan for innkjøp 2020

## **Saksframstilling**

Styre:  
Universitetsstyret

Styresak:  
40/20

Møtedato:  
23.04.2020

Arkivsaksnr:  
2020/3961

## **Anskaffelsesstrategi for Universitetet i Bergen 2020-2024**

### **Bakgrunn**

Anskaffelsesstrategien skal understøtte virksomhetens hovedstrategi og beskrive en overordnet tenkning og adferd for anskaffelser. I denne nye strategien videreutvikles modellen for anskaffelser fra et regel- og servicefokus til økt oppmerksomhet på sterkere styring og prioritering for å nå UIBs overordnede og langsiktige mål. UiB skal bevege seg fra at miljø- og klimabeslutninger innen innkjøp treffes av den enkelte, til at valgene styres, særlig på områder innen bygg og fellesfunksjoner. Styringen skal ikke gå på bekostning av kvalitet innen forskning og utdanning, men sikre at universitetet kan nå sine miljø- og klimamål. Videre har universitetet en overordnet målsetning om å styrke innovasjonsarbeidet.

Det er viktig å legge til rette for en god beslutningsstruktur som sikrer prioritering der miljø- og klimavalget får budsjettmessige eller andre konsekvenser. Videre må hele anskaffelses- og innkjøpsorganisasjonen støtte opp under de overordnede målene, samtidig som den sikrer effektiv ressursbruk ved fortsatt å være regel- og serviceorientert. Vi skal gjennomføre anskaffelsene i tråd med lov og forskrift og sikre kravene til konkurranse, likebehandling og åpenhet. Vi skal ha kompetente anskaffelsesrådgivere og innkjøpere som benytter seg av digitale verktøy og støtter opp under primærmålene. Avtalene som inngås, er viktige både for virksomheten, 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.

Mål og strategi for dette feltet er også en viktig del av institusjonens økonomistyring. Det er mulig å oppnå besparelser på området så vel i form av redusert ressursforbruk som ved bedre priser og betingelser for anskaffelsene. Økt fokus på avtaleoppfølging sikrer at intensjonen med avtalene følges og at samfunnsansvaret følges opp.

Strategien gjelder for alt anskaffelsesarbeid som gjennomføres i virksomheten, på tvers av enheter og for alle faser i en anskaffelsesprosess; fra planlegging av anskaffelsen til kontraktens avslutning. Den berører alle deler av organisasjonen, og alle ansatte har et felles ansvar for å bidra til at vi lykkes med å nå målene.

Innenfor lovens ramme kan institusjonen velge hvordan innkjøpsvirksomheten skal organiseres. Innkjøpsvirksomheten ved Universitetet i Bergen har en sentral anskaffelsesenheter som har ansvar for all overordnet innkjøpsvirksomhet, rammeavtaler, standardkontrakter, forhandling og inngåelse av enkeltkontrakter, innkjøpsfaglig rettlledning og bistand til institutter og avdelinger samt sikre lovpålagt dokumentasjon.

Kunnskapsdepartementet forutsetter at styret fastsetter mål for innkjøpsvirksomheten og utarbeider strategidokument for anskaffelsesområdet. Innenfor lovens ramme har den enkelte institusjon frihet til å velge hvordan innkjøpsvirksomheten skal organiseres.

Universitetet i Bergen har hatt anskaffelsesstrategier siden 1999 med tilhørende tiltaksplaner. Forslaget til ny strategi gjelder perioden 2020-2024. Anskaffelsesstrategien er organisert i fem delmål med underliggende tiltak. Hvert år vil det utarbeides en årlig tiltaksplan med konkrete aktiviteter for hvert tiltak.

Strategidokumentet bygger på en vurdering av status for anskaffelsesområdet og forventet utvikling i strategiperioden. Det er også gjennomført dialogmøter med representanter fra de ulike enhetene og nivåene ved universitetet. En detaljert statusgjennomgang følger i vedlegg til saken, men oppsummert vurderes status som følger:

- Det er etablert flere rammeavtaler i løpet av perioden, og stikkprøver viser høy lojalitet til avtalene.
- I perioden har det vært fokusert på god virksomhets- og lederforankring av anskaffelsesområdet. Som virkemidler er det avholdt jevnlig kurs for nye ledere og rektoratet, samt gjennomført flere presentasjoner for universitetsstyret.
- Et eget avtaleoppfølgingsprosjekt er gjennomført for å sikre utnyttelse av avtalene og oppfølging av samfunnsansvar. Rutiner er klare for implementering.
- Universitetet har i perioden prøvd ut ulike måter å organisere bestillerfunksjonen, men det er ikke etablert en standardisert modell. Dialogen med de ulike enhetene viser også at det er potensiale for betydelig forbedring av kvalitet og effektivitet i prosessen. Det anbefales derfor at dette tas med som fortsatt tiltak i ny strategiperiode. I det pågående arbeidet i BOTT med standardisering innenfor økonomiområdet, er profesjonalisering av denne funksjonen også tema.
- Bruk av bestillingssystemet øker. Ved å øke andelen bestillinger gjennom bestillingssystemet sørger man for dokumentasjon av beslutningen om å foreta kjøp, samtidig som prosessen fra bestilling til betaling blir digital og mer effektiv. Det er fortsatt variasjon mellom enheter ved UiB, og det må arbeides videre med ledelsesforankring for å øke andelen ytterligere.
- Universitetet innførte nytt og bedre konkurransegjennomføringsverktøy i 2018, og dette brukes til gjennomføring av anskaffelser over 100 000,- eks mva. For å sikre at alle anskaffelser over 100 000,- meldes inn til Seksjon for innkjøp, er det gjennomført tiltak knyttet til informasjon og avviksrapportering. Gjennomgående for perioden er at avvikene blir færre.
- Det har vært jobbet systematisk med tiltak for å sikre at UiB viser samfunnsansvar i anskaffelsene. Gjennom avtaleoppfølgingsprosjektet har vi prøvd ut ulike måter å følge opp sosiale vilkår og utarbeidet systematiske rutiner. For områdene miljø, etikk og arbeidslivskriminalitet har det de siste årene fra departementet og lovgiver blitt stilt høyere krav til offentlige virksomheters oppfølging og bidrag. Dette følges videre opp, og særlig vil klimatiltak spille en viktig rolle

Den foreslåtte anskaffelsesstrategien er bygget på mal fra Digdir (tidl. Difi). Her legges det opp til at Universitetsledelsen har det overordnede ansvaret for gjennomføring av strategien. Økonomiavdelingen ved Innkjøpsseksjonen har ansvar for å koordinere arbeidet og rapportere på fremdrift. Alle ansatte har et ansvar for å bidra til at målene i strategien nås.

Anskaffelsesstrategien skal konkretiseres i en årlig tiltaksplan med aktiviteter som gjelder for påfølgende år. Innkjøpsseksjonen har ansvar for å lage tiltaksplanen. Universitetsledelsen følger opp strategien gjennom de ordinære årshjulprosessene og implementerer tiltak i budsjettet. Rapportering på de viktigste tiltakene vil inngå i universitetets årsberetning.

Den foreslåtte anskaffelsesstrategien følger i vedlegg 2 og tiltaksplanen for 2020 i vedlegg 4.

**Universitetsdirektøren sine kommentarer:**

Innkjøp er et sentralt og viktig område for universitetet både som følge av sammenhengen mellom kvalitet på anskaffelser og kvalitet i drift og fordi store deler av universitetets kostnader er knyttet til ulike former for anskaffelser.

Det har lenge vært arbeidet systematisk med å utvikle feltet slik at UiBs innkjøp i større grad støtter opp under universitetets målsettinger. Også Riksrevisjonen og UiBs internrevisjon har vært opptatt av dette saksfeltet. På mange områder er det oppnådd vesentlige forbedringer. Fremover vil det være viktig å få på plass en god beslutningsstruktur og en sterkere innkjøpsorganisasjon, slik at gode innkjøp i enda større grad kan bidra til at universitetets langsiktige mål kan nås.

I tråd med forslagene i strategiplanen vil universitetsdirektøren anbefale at det videre arbeidet retter seg inn mot følgende delmål:

1. Anskaffelser skal bidra til bedre behovsdekning og sikre innovative løsninger
2. Alle inngåtte avtaler skal følges opp etter intensjonen i avtalen
3. Alle kjøp skal gjennomføres profesjonelt, effektivt, digitalt og med klare rollefordelinger
4. Anskaffelser skal bidra til å nå universitetets klima- og miljømål
5. Universitetet skal vise etisk ansvar i anskaffelsene

01.04.2020/Kjetil Skog/ Kitty Amlie Tverrå/ Per Arne Foshaug (avd.dir)

# Anskaffelsesstrategi for Universitetet i Bergen

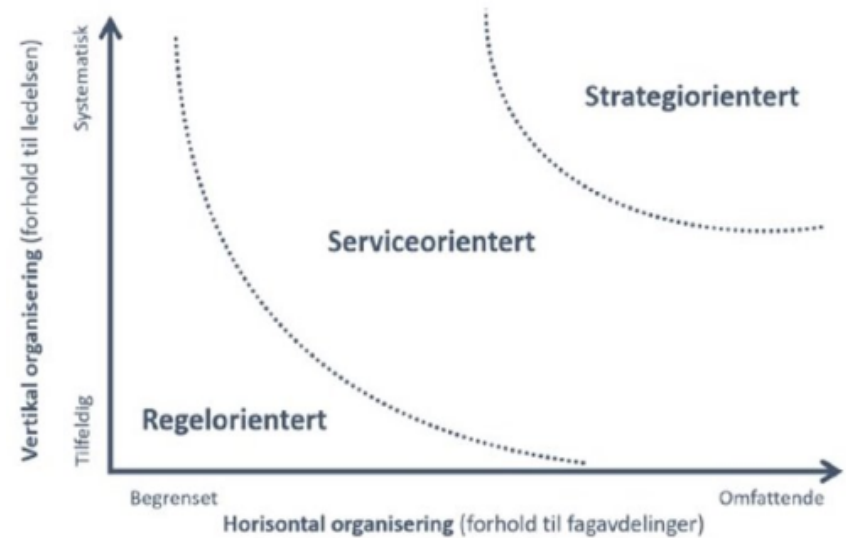
2020–2024



## Introduksjon

- Anskaffelsesstrategien skal understøtte virksomhetens hovedstrategi
- Utvikling mot sterkere styring og prioritering for å nå overordnede mål
  - miljø- og klima
  - innovasjon
- Behov for beslutningsstruktur som sikrer prioritering der miljø- og klimavalget får budsjettmessige eller andre konsekvenser
- Helhetlig anskaffelses- og innkjøpsorganisasjonen
  - støtte opp under de overordnede målene
  - sikre effektiv ressursbruk ved fortsatt å være både regel- og serviceorientert
    - gode avtaler (kvalitet og pris)
    - økt fokus på avtaleoppfølging
  - styrke innkjøpsorganisasjonen
    - organisering
    - kompetanse
- Anskaffelsesstrategien er organisert i fem delmål
  - med underliggende tiltak
  - årlig tiltaksplan med konkrete aktiviteter for hvert tiltak

## Utviklingsmodell for anskaffelsesfunksjon



Figur: Utviklingsmodell for anskaffelsesfunksjonen

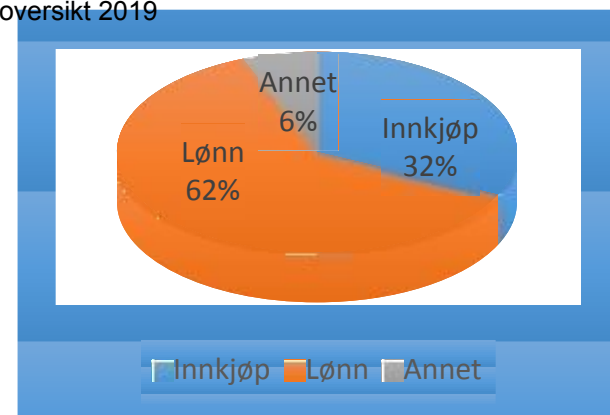
## Visjon

Universitetets anskaffelser skal gjøres profesjonelt, effektivt og med integritet.

## Hovedmål

Anskaffelser skal bidra til at universitetet når de primære målene innenfor undervisning, forskning, formidling og innovasjon. Det er et mål å gjennomføre optimale anskaffelser med hensyn til kostnader, kvalitet, egnethet og samfunnsansvar.

Kostnadsoversikt 2019



Anskaffelses-kategorier	Sum pr kategori (i hele tusen)	Ramme-avtaler
IKT	163 584	14
Forskning og undervisning	283 537	22
Administrativt	441 236	52
Forvaltning, drift og vedlikehold	890 377	52
<b>TOTAL</b>	<b>1 778 734</b>	<b>140</b>

## Delmål

For å oppnå hovedmålet og basert på hovedutfordringene til universitetet, prioriteres følgende fem områder i strategiperioden.

Dette er områder hvor det er behov for utvikling eller særlig fokus ut over ordinær virksomhet.

1. Anskaffelser skal bidra til bedre behovsdekning og sikre innovative løsninger.
2. Anskaffelser skal bidra til effektiv tjenesteproduksjon gjennom bedre ressursutnyttelse.
3. Anskaffelser skal gjennomføres raskere, enklere og digitalt.
4. Anskaffelser skal bidra til å nå universitetets klima- og miljømål
5. Universitetet skal vise etisk ansvar i anskaffelsene



1. Anskaffelser skal bidra til bedre behovsdekning og sikre innovative løsninger

[KLIKK FOR MER INFORMASJON](#)



2. Alle inngåtte avtaler skal følges opp etter intensjonen i avtalen

[KLIKK FOR MER INFORMASJON](#)



3. Alle kjøp skal gjennomføres profesjonelt, effektivt, digitalt og med klare rollefordelinger

[KLIKK FOR MER INFORMASJON](#)



4. Anskaffelser skal bidra til å nå universitetets klima- og miljømål

[KLIKK FOR MER INFORMASJON](#)



5. Universitetet skal vise etisk ansvar i anskaffelsene

[KLIKK FOR MER INFORMASJON](#)



# 1. Anskaffelser skal bidra til bedre behovsdekning og sikre innovative løsninger

## ØNSKET EFFEKT

Ledelse på alle nivå har forståelse for anskaffelsesarbeidets betydning for universitetets resultater og omdømme. Enheter og ansatte i organisasjonen har et strategisk syn på anskaffelser. Universitetet har kompetente anskaffelsesrådgivere og innkjøpere (bestillere). Behov vurderes åpent og defineres ut fra en grundig og bred involvering av alle interessenter. Leverandørenes kompetanse for å sikre innovative løsninger benyttes.

Universitetet har avtaler som sikrer god og tilstrekkelig behovsdekning. Universitetet bruker rammeavtaler som et viktig strategisk verktøy for gjentakende enkeltkjøp.

## TILTAK

- 1.1 Utvikle strategisk anskaffelseskompetanse hos ledere
- 1.2 Opprettholde og videreutvikle anskaffelseskompetanse hos anskaffelsesrådgiverne
- 1.3 Benytte beslutningsdokument/konkurransestrategi i planleggingen av større anskaffelser
- 1.4 Bruke og utforske prosedyrer som fremmer innovative løsninger fra leverandørene
- 1.5 Øke anvendelsen av mål- og funksjonsbeskrivelser
- 1.6 Utvikle bedre styringsrapporter som grunnlag for å prioritere avtaledekning
- 1.7 Sikre fortsatt høyt antall rammeavtaler

1. Anskaffelser skal bidra til bedre behovsdekning og sikre innovative løsninger.

2. Alle inngåtte avtaler skal følges opp etter intensjonen i avtalen

3. Alle kjøp skal gjennomføres profesjonelt, effektivt, digitalt og med klare rollefordelinger

4. Anskaffelser skal bidra til å nå universitetets klima- og miljømål

5. Universitetet skal vise etisk ansvar i anskaffelsene



## RISIKO

*Dersom man ikke bruker tilstrekkelig ressurser knyttet til etablering av rammeavtaler, er det risiko for at behovet ikke dekkes på en god nok måte. Innovative løsninger krever kompetanse og vilje til endringer. Det foreligger risiko for at det mangler endringsvilje i organisasjonen og risiko for at det krever for store ressurser å øke kompetanse.*

## Resultatmål

Sikre samme eller høyere antall rammeavtaler

## Styringsparametre/ KPI

Antall rammeavtaler

## 2. Alle inngåtte avtaler skal følges opp etter intensjonen i avtalen

### ØNSKET EFFEKT

Det er høy lojalitet til universitetets avtaler. Universitetet følger rutiner og systemer for avtaleoppfølging. Avtalevilkårene respekteres og utnyttes best mulig gjennom hele avtaleperioden. Krav knyttet til samfunnsansvar følges opp på en egnet måte.

### TILTAK

- 2.1 Implementere felles modell for avtaleoppfølging
- 2.2 Øke kompetanse om avtaleoppfølging i alle ledd
- 2.3 Tydeliggjøre leders ansvar for å bruke rammeavtalene og bruke disse korrekt ved innkjøp av varer og tjenester
- 2.4 Forbedre informasjon om inngåtte avtaler til brukere
- 2.5 Sikre god utnyttelse av avtaler inngått av andre som Statens innkjøpscenter og Unit
- 2.6 Sikre at datakvaliteten fra økonomisystemene er høy og gir et godt grunnlag for analyser
- 2.7 Utvikle rapporter og gjennomføre kontroller for å sikre riktig bruk av avtaler

1. Anskaffelser skal bidra til bedre behovsdekning og møte fremtidens behov.

2. Alle inngåtte avtaler skal følges opp etter intensjonen i avtalen

3. Alle kjøp skal gjennomføres profesjonelt, effektivt, digitalt og med klare rollefordelinger

4. Anskaffelser skal bidra til å nå universitetets klima- og miljømål

5. Universitetet skal vise etisk ansvar i anskaffelsene



### RISIKO

*Dersom man ikke får etablert gode nok rapporter og verktøy for kontroll, er det risiko for at avtaleoppfølging krever mer ressurser enn det som er nødvendig, eller at ressursbruk til dette formålet går ut over andre oppgaver.*

*Avtaler inngått av andre kan gi bedre avtalevilkår og utnytte ressurser effektivt ved at anskaffelsen gjøres på vegne av mange. Samtidig innebærer det en risiko for at avtalevilkårene ikke i tilstrekkelig grad er tilpasset Universitetet i Bergens virksomhet eller behov. Dersom man før oppstart av slike fellesanskaffelser, og ved implementering, bruker tilstrekkelige ressurser, kan risikoen for dette reduseres noe.*

### Resultatmål

Avtalelojaliteten skal være på min 80 % på utvalgte avtaler (5 pr. år)

### Styringsparametre/ KPI

Prosentvis avtalelojalitet på utvalgte avtaler

### 3. Alle kjøp skal gjennomføres profesjonelt, effektivt, digitalt og med klare rollefordelinger

#### ØNSKET EFFEKT

Universitetet har en kompetent anskaffelses- og innkjøpsorganisasjon med tydelige rollebeskrivelser og avklart ansvarsdeling. Ansatte og ledere ser på innkjøperrollen som viktig, og kjenner rammene for innkjøp. Universitetets digitaliserte anskaffelses- og innkjøpsprosess sikrer pålagte krav til dokumentasjon på en effektiv måte.

#### TILTAK

- 3.1 Implementere og følge opp prosesser og rollebeskrivelser fra standardiseringsprosjektet i BOTT -økonomi og lønn
- 3.2 Sikre at innkjøperne har riktig kompetanse
- 3.3 Sikre best mulig utnyttelse av gjeldende verktøy for behovs- og betalingsprosessen (BtB-prosessen)
- 3.4 Gjennomføre avviksrapportering
- 3.5 Sørge for god datakvalitet fra leverandør i BtB-prosessen (deriblant ordre- og fakturainformasjon)
- 3.6 Øke andelen automatisk fakturahåndtering
- 3.7 Tydeliggjøre leders ansvar for at alle planlagte kjøp estimert til over 100 000,- eks. mva. skal meldes inn til Seksjon for innkjøp for å sikre dokumentasjon og at anskaffelsen gjennomføres med rett tverrfaglig kompetanse
- 3.8 Videreutvikle digitale maler og verktøy

1. Anskaffelser skal bidra til bedre behovsdekning og møte fremtidens behov.
2. Alle inngåtte avtaler skal følges opp etter intensjonen i avtalen
3. Alle kjøp skal gjennomføres profesjonelt, effektivt, digitalt og med klare rollefordelinger
4. Anskaffelser skal bidra til å nå universitetets klima- og miljømål
5. Universitetet skal vise etisk ansvar i anskaffelsene



#### RISIKO

*Forutsetningen for å få mer en kompetent innkjøpsorganisasjon, er at det gjennomføres en organisasjonsendring. Det foreligger risiko for at dette ikke lar seg gjennomføre.*

Resultatmål	Styringsparametre/ KPI
Innkjøperen skal utøve sin rolle i tilnærmet 100 % stilling	Antall innkjøpere
Alle anskaffelser over kr 100 000,- skal gjennomføres i det elektroniske konkurransegjennomføringsverktøyet dersom det ikke foretas som avrop på rammeavtale	Antall fakturaer over 100 000,- uten dokumentasjon i konkurransegjennomføringsverktøyet
100 % av alle innkjøp (målt mot beregningsgrunnlaget for bestillingssystemet) er foretatt i bestillingssystemet	Prosentandel faktura med bestillingsnummer

## 4. Anskaffelser skal bidra til å nå universitetets klima- og miljømål

### ØNSKET EFFEKT

Alle ledere har kunnskap og bevissthet om klima- og miljømålene for innkjøp, og dets økonomiske konsekvenser, og treffer strategiske beslutninger om anskaffelser med basis i det. Den målte klimabelastningen fra Universitetets anskaffelser er redusert i henhold til styrets vedtatte klima- og miljømål. Klimaregnskapet er et godt verktøy som sikrer at de rette avtaler/innkjøpskategorier blir prioritert i arbeidet for miljø og klima.

Universitetet påvirker leverandørmarkedet til å jobbe målrettet med å forbedre sine miljøprestasjoner, og leverandørmarkedet er godt kjent med universitetets målsetninger innen miljø- og klima.

### TILTAK

- 4.1 Etablere egnede beslutningsstruktur som sikrer prioritering der miljø- og klimavalget får budsjettmessige eller andre konsekvenser
- 4.2 Arbeide for sirkulære løsninger, redusert forbruk av varer og tjenester samt redusert avfall generert fra innkjøp
- 4.3 Etterspørre konkrete utslippsdata (primærdata) til bruk i klimaregnskapet der dette er mulig
- 4.4 Bygge kompetanse hos anskaffelsesrådgiverne innen miljø og klima
- 4.5 Samarbeide om utvikling av klima- og miljøkrav og kriterier med andre offentlige virksomheter for områder som ikke dekkes av Digdir eller EUs kriterier
- 4.6 Videreføre praksis om å stille krav om sertifisert miljøledelse hos leverandører
- 4.7 Gjennomføre jevnlig kartlegginger av kommende anskaffelser for å avdekke høyest klima- og miljøbelastning sett opp mot tiltak med stor effekt
- 4.8 Stille miljø- og klimakrav i aktuelle avtaler, deriblant
  - etterspørre anerkjente miljømerker og miljødeklarasjoner
  - stille krav til bruk av relevante kriterier og sertifiseringer
  - etterspørre mer klimavennlige produkter
  - stille andre aktuelle krav som for eksempel krav til levetid og løsninger knyttet til gjenbruk, avfallshåndtering, transport, forpakning, energi mm

1. Anskaffelser skal bidra til bedre behovsdekning og møte fremtidens behov.
2. Alle inngåtte avtaler skal følges opp etter intensjonen i avtalen
3. Alle kjøp skal gjennomføres profesjonelt, effektivt, digitalt og med klare rollefordelinger
4. Anskaffelser skal bidra til å nå universitetets klima- og miljømål
5. Universitetet skal vise etisk ansvar i anskaffelsene



### RISIKO

*Å velge ut og bruke miljø- og klimakrav i anskaffelser, krever høy kompetanse og ressurser. Dersom man ikke sørger for kompetanse eller bruker tilstrekkelig ressurser, er det risiko for at målene ikke nås.*

Resultatmål	Styringsparametre/ KPI
Økning i antall rammeavtaler med krav om årlig innrapportering av primærdata, fra 9 ved årsslutt 2019 til 40 i løpet av den nye perioden	Antall rammeavtaler med krav om årlig innrapportering av primærdata
20 % økning i andel primærdata vs. sekundærdata i klimaregnskapets tallgrunnlag innenfor innkjøp av varer og tjenester (fra 1% i 2018)	Andel primærdata i klimaregnskapets tallgrunnlag innenfor innkjøp av varer og tjenester
20 % økning i andelen avtaleleverandører med sertifisert miljøledelse og 35 % økning i andelen rammeavtaleleverandører med sertifisert miljøledelse	Andelen avtaleleverandører og rammeavtaleleverandører med sertifisert miljøledelse

## 5. Universitetet skal vise etisk ansvar i anskaffelsene

### ØNSKET EFFEKT

Universitetet påvirker næringslivet til å respektere grunnleggende menneskerettigheter og ILOs kjernekonvensjoner i sine leverandørkjeder der dette er mulig, samt unngår sosial dumping.

Samfunnsansvarlige anskaffelser bidrar til å sikre godt omdømme og tillit til virksomhetens anskaffelsesvirksomhet.

Universitetet opptrer med integritet ved offentlige anskaffelser.

### TILTAK

- 5.1 Gjennomføre aktsomhetsvurdering etter OECDs veileder av universitetets negative påvirkning på mennesker, miljø og samfunn
- 5.2 Sikre at alle ansatte har grunnleggende kunnskap om anskaffelser og risikoen for korrupsjon
- 5.3 Styrke oppslutningen om en bærekraftig forretningspraksis
- 5.4 Gjennomføre jevnlig risikokartlegginger for brudd på grunnleggende menneskerettigheter og sosial dumping ved kommende anskaffelser
- 5.5 Gjennomføre nivågradert oppfølging knyttet til reduksjon av sosial dumping og brudd på menneskerettigheter, basert på risiko
- 5.6 Delta i regionalt og nasjonalt samarbeid om oppfølging av samfunnsansvar i anskaffelser

1. Anskaffelser skal bidra til bedre behovsdekning og møte fremtidens behov.
2. Alle inngåtte avtaler skal følges opp etter intensjonen i avtalen
3. Alle kjøp skal gjennomføres profesjonelt, effektivt, digitalt og med klare rollefordelinger
4. Anskaffelser skal bidra til å nå universitetets klima- og miljømål
5. Universitetet skal vise etisk ansvar i anskaffelsene



### RISIKO

*Dersom implementering av systematisk avtaleoppfølging ikke gjennomføres, vil det innebære risiko for svak og lite effektiv oppfølging. Videre vil manglende samarbeid med andre kunne hemme effektiv oppfølging og utnyttelse av kompetanse, ettersom det krever ressurser og kompetanse for å følge opp leverandører innen samfunnsansvar.*

*Manglende kunnskap om risiko for korrupsjon vil kunne føre til straffeforfølgelse av enkeltansatte samt omdømmetap for universitetet.*

Resultatmål	Styringsparametre/ KPI
50 % økning i avtaler hvor det er stilt krav til grunnleggende menneskerettigheter, ILOs kjernekonvensjoner	Antall avtaler med utvidede etiske krav
Universitetet har påvirket leverandørmarkedet til å legge om til en bærekraftig forretningspraksis	Antall leverandører og bransjeforeninger som har deltatt i dialogmøter om bærekraftig forretningspraksis

## Implementering

### Måling og rapportering

Anskaffelsesstrategien er vedtatt i universitetsstyret og gjøres kjent for alle ansatte. Universitetsledelsen har det overordnede ansvaret for gjennomføring av strategien. Ledere på alle nivå har en særlig rolle i arbeidet med å sikre at målene i strategien nås, men alle ansatte har et ansvar for å bidra. Økonomiavdelingen har ansvar for å koordinere arbeidet og rapportere på fremdrift.

Anskaffelsesstrategien skal konkretiseres i en årlig tiltaksplan som gjelder for påfølgende år. Økonomiavdelingen har ansvar for å lage tiltaksplanen.

### Økonomiske og administrative konsekvenser

Det legges til grunn at alle enheter følger strategiens føringer og gjennomfører strategiens tiltak innenfor vedtatte budsjetter i strategiperioden.

Enkelte tiltak vil kunne innebære behov for økning eller omfordeling av budsjetter, særlig innenfor delmål 4.

### Måloppnåelse

Ved strategiens utløp skal oppnådde fordeler og effekter dokumenteres.

### Tilgjengeliggjøring av strategi

Strategien vil bli publisert på universitetets nettsider.

## Status anskaffelsesstrategi UiB 2016-2019

Anskaffelsesstrategien 2016-2019 hadde hovedmål og fire delmål. Hovedmålet var som følger:  
*«Anskaffelser skal bidra til at universitetet når de primære målene innenfor undervisning, forskning, formidling og innovasjon. Det er et mål å gjennomføre optimale anskaffelser med hensyn til kostnader, kvalitet og egnethet og at dette skjer innenfor rammene av lov og forskrift».*

Følgende delmål var knyttet til hovedmålsetningen:

- 1) Anskaffelser skal bidra til bedre behovsdekning og sikre fremtidsrettede løsninger
- 2) Bedre rammeavtaler
- 3) Anskaffelser skal gjennomføres effektivt, digitalt og med klare rollefordelinger
- 4) Universitetet i Bergen skal vise samfunnsansvar i anskaffelsene

For hvert av områdene var det satt tilhørende resultatmål med underliggende tiltak og ønsket effekt.

### **Delmål 1 Anskaffelser skal bidra til bedre behovsdekning og sikre fremtidsrettede løsninger**

#### **Ønsket effekt:**

For delmål 1 er det angitt at man ønsker å ha oppnådd følgende effekt ved utløpet av perioden:

«Universitetsledelsen har forståelse for anskaffelsesarbeidets betydning for universitetets resultater og omdømme. Enheter og ansatte i organisasjonen har et strategisk syn på anskaffelser. Behov vurderes åpent og defineres ut fra en grundig og bred involvering av alle interessenter, både fagpersoner og brukere. Leverandørens kompetanse for å sikre innovative løsninger benyttes.

Virksomheten har samarbeid med relevante leverandørmarkeder for å sikre at gode og fremtidsrettede løsninger anskaffes.»

#### **Oppsummering og anbefaling delmål 1**

Det har gjennom hele strategiperioden vært stort fokus på å etablere nye rammeavtaler basert på virksomhetens behov og inngå nye hvor gjeldende avtaler utløper. Kartlegging av behov er basert både på aktive innmeldinger fra de ulike enhetene og gjennom funn ved avviksoppfølging for foretatte bestillinger. For å stimulere til økt konkurranse i markedet, samt i større grad involvere leverandørene til å tilby innovative løsninger, er det gjennom perioden i økende grad benyttet mål- og funksjonsbaserte behovsspesifikasjoner hvor dette er formålstjenlig. Videre er leverandørkonferanser benyttet i de anskaffelsene hvor direkte kommunikasjon og dialog med markedet har stor nytteverdi for prosjektet/avtalen.

I tillegg til ovenfor nevnte hovedmomenter har det i perioden vært fokusert på god virksomhets- og lederforankring av anskaffelsesområdet. Som virkemidler er det avholdt jevnlig kurs for nye ledere og rektoratet, samt gjennomført flere presentasjoner for universitetsstyret.

Når det gjelder måloppnåelse for resultatmålene, så viser disse at begge resultatmålene er delvis oppnådd.

I forhold til delmålet ønsede effekter kan det hevdes at både universitetsledelsen, enhetene og ansatte i virksomheten har fått forbedret kjennskap til anskaffelsesområdets betydning som strategisk virkemiddel for å gjennomføre universitetets samfunnsoppdrag. Ulike kurs og presentasjoner tilpasset de ulike behov har bidratt til økt kompetanse og samtidig sørget for at kjennskap til anskaffelser som fagområde vedlikeholdes. Videre kan det hevdes at behovet for innovative og fremtidsrettede løsninger er ivaretatt gjennom god involvering av behovshaver og bruk av mål- og funksjonsbeskrivelser i de prosjektene hvor dette er hensiktsmessig. Leverandørmarkedet er i tillegg inkludert ved behov via eksempelvis leverandørkonferanser og forhandlinger.

## **Delmål 2 Bedre rammeavtaler**

### **Ønsket effekt**

For delmål 2 er det angitt at man ønsker å ha oppnådd følgende effekt ved utløpet av perioden: «Universitetet oppnår høy effekt av inngåtte rammeavtaler. Det er høy utnyttelse av og kvalitet på rammeavtalene. UiB har en enkelt tilgjengelig avtaleportefølje som gir økonomisk gevinst gjennom standardisering, effektivisering og samordning av anskaffelsene. Det er høy lojalitet til virksomhetens avtaler.

Mer formelle og uformelle innkjøps samarbeid med andre sparer virksomheten for transaksjonskostnader og bidrar til bedre avtalebetingelser. Kontraktsvilkårene respekteres og utnyttes best mulig gjennom avtaleperioden.»

### **Oppsummering og anbefaling delmål 2**

Det har i perioden vært fokusert på ulike tiltak for å optimalisere inngåtte rammeavtaler og sikre at disse både benyttes, og benyttes riktig i virksomheten. Et viktig tiltak for å optimalisere og kontrollere inngåtte rammeavtaler har vært gjennom arbeid med avtaleoppfølging. I 2017 ble det opprettet et eget prosjekt som blant annet hadde som mål å etablere rutiner for systematisk avtaleoppfølging. Prosjektet ble avsluttet i 2019 og resultatene skal fremover implementeres i virksomheten og inntas i driften. Et element i prosjektet har også vært gevinstrealisering hvor effekten og bruken av utvalgte avtaler har vært kartlagt

For å bevisstgjøre ledere og ansatte i virksomheten om rammeavtalenes rolle og forpliktelser, har det vært gjennomført kurs, etablert ny avtaleportal som er tilgjengelig for alle ansatte og jevnlig informert om leders ansvar for å benytte inngåtte rammeavtaler i ledermøter.

For å oppnå større kunde- og konkurransekraft har det i perioden vært gjennomført flere konkurranser i samarbeid med andre offentlige virksomheter som for eksempel iBOTT, UHR, Uninett og Statens Innkjøps senter (etabl. 2016).

Når det gjelder måloppnåelse for resultatmålene, så viser disse at resultatmål 1 er oppnådd. Avtalelojaliteten på de utvalgte avtalene var svært god. Dette indikerer at bestillere er bevisst hvilke avtaler som skal benyttes og at kommunikasjon til enhetene om nye avtaler og hvordan disse skal benyttes, er ivaretatt av seksjon for innkjøp. For neste strategiperiode anbefales det at det fortsatt er fokus på avtalelojalitet ved å evt. inkludere utvidede måleparametere som for eksempel stikkprøver på om utvalgte avtaler overstiger fastsatt ramme for uttak/avrop og evt. om avtalene benyttes riktig ifht. innhold.

For resultatmål 2 er måloppnåelsen kun delvis. Resultatet viser likevel at det er relativt mange rammeavtaler som er inngått sammen med andre offentlige virksomheter. Det avgjørende i denne



sammenheng vil ikke være å ha mange samarbeid, men heller at samarbeidene har en ønsket nytteverdi og at kvaliteten på hvert samarbeid er godt. For kommende strategiperiode anbefales det dermed at måltall ikke defineres, men at det heller legges opp til en hensiktsmessighetsvurdering i det enkelte prosjekt.

I forhold til delmålets ønskede effekter kan det hevdes at disse i stor grad er realisert, da det er høy grad av avtalelojalitet ved bestilling og jevnlig oppfølging av leverandørene. Videre er det etablert samarbeid med andre offentlige virksomheter hvor det har vært ansett som hensiktsmessig ut fra markedsmessige og faglige hensyn.

### **Delmål 3 Anskaffelser skal gjennomføres effektivt, digitalt og med klare rollefordelinger**

#### **Ønsket effekt**

For delmål 3 er det angitt at man ønsker å ha oppnådd følgende effekt ved utløpet av perioden:

«Gjennomføring av anskaffelser kjennetegnes av intern effektivitet og skjer innenfor rammen av lov og forskrift. Den heldigitaliserte anskaffelsesprosessen utnyttes både internt og for leverandørene, både i forhold til effektivitet og kvalitet. Det er klare rollefordelinger i anskaffelsesprosessen som sikrer effektiv og profesjonell gjennomføring.»

#### **Oppsummering og anbefaling delmål 3**

Det har i perioden vært høyt fokus på lederforankring slik at de verktøy og rutiner som universitetet har, benyttes. Ved å øke andelen bestillinger gjennom bestillingssystemet sørger man for dokumentasjon av beslutningen om å foreta kjøp, samtidig som prosessen fra bestilling til betaling blir digital og mer effektiv.

Universitetet har i perioden prøvd ut ulike måter å organisere bestillerfunksjonen, men det er ikke etablert en standardisert modell. Det anbefales derfor at dette tas med som fortsatt tiltak i ny strategiperiode.

Når det gjelder måloppnåelse for resultatmålene, er det gjort store forbedringer og det ene delmålet er oppnådd.

I forhold til delmålets ønskede effekter kan man hevde at anskaffelser ved universitetet gjennomføres effektivt og innenfor rammen av lov og forskrift. Selv om det fortsatt finnes avvik, er de betraktelig redusert. Universitetet har en heldigitalisert anskaffelsesprosess som utnyttes både internt og for leverandørene, selv om det alltid er mulig å forbedre denne ytterligere. Det er avklarte rollefordelinger i anskaffelsesprosessen som sikrer effektiv og profesjonell gjennomføring, men universitetet har fortsatt ulike modeller for bestillerfunksjonen.

### **Delmål 4 Universitetet i Bergen skal vise samfunnsansvar i anskaffelsene**

#### **Ønsket effekt**

For delmål 4 er det angitt at man ønsker å ha oppnådd følgende effekt ved utløpet av perioden:

«Universitetets anskaffelser bidrar til å redusere skadelig miljøpåvirkning og fremmer klimavennlige løsninger der dette er relevant.

Universitetet påvirker næringslivet til å respektere grunnleggende menneskerettigheter og ILOs kjernekonvensjoner i sine leverandørkjeder der dette er mulig, samt unngår sosial dumping.

Samfunnsansvarlige anskaffelser bidrar til å sikre godt omdømme og tillit til virksomhetens anskaffelsesvirksomhet.

Universitetet opptre med integritet ved offentlige anskaffelser.»

#### Oppsummering og anbefaling delmål 4

Det har i løpet av strategiperioden generelt sett vært stort fokus på samfunnsansvar. De fleste tiltakene har særlig siste halvdel av perioden hatt høy prioritet. Både for områdene miljø, etikk og arbeidskriminalitet har det de siste årene fra departementet og lovgiver blitt stilt høyere krav til offentlige virksomheters oppfølging og bidrag. Det forventes i økende grad at offentlige virksomheter gjennom sin samlede innkjøpsmakt skal bidra til et bedre samfunn både lokalt og i særdeleshet globalt. Disse økte kravene er gjenspeilet i tiltakenes prioritet i perioden. For klima foreligger ytterligere et vedtak fra Universitetsstyret om «klimanøytralt UiB» innen 2030.

Det forventes at de ovenfor nevnte områdene i årene fremover i økende grad vil stille stadig strengere krav til handling. For miljøområdet spesifikt er det vedtatt i Universitetsstyret at klimautslippene knyttet til varer og tjenester skal kuttes med 40% innen 2025. For å kunne nå dette målet må neste strategiperiode definere og prioritere effektive tiltak.

Når det gjelder måloppnåelse for resultatmålene, er disse i hovedsak oppnådd. Noen av resultatmålene viste seg å være mindre egnede.

I forhold til delmålets ønskede effekter kan det hevdes at universitetet ved bruk av egnede krav innenfor miljø, etikk og arbeidsvilkår har påvirket sine leverandører i gunstig retning. Dette forsterkes av systematisk avtaleoppfølging på de områder som er tilknyttet høy risiko ved blant annet å innhente egenrapporteringsskjema som danner grunnlag for vurdering av videre oppfølging.

#### Oppsummering

Universitetet i Bergen har hatt en egen anskaffelsesstrategi siden 1999 og har i hele perioden hatt som overordnet målsetning at denne skal bidra til at de primære målene nås gjennom optimale anskaffelser innenfor rammen av lov og forskrift. Strategien og dens tiltak har bygget opp under dette formålet slik at gjennomføring av anskaffelser kan skje på en god og effektiv måte. I løpet av perioden er forventningen til at offentlige virksomheter gjennom sin samlede innkjøpsmakt skal bidra til et bedre samfunn, økt. I tillegg til at anskaffelser skal være optimale med tanke på kostnader, kvalitet og egnethet, skal anskaffelsene også bidra til å oppnå bærekraftsmålene. Dette kommer som et tilleggsmoment som innebærer ytterligere krav til god organisering, høy kompetanse og effektive verktøy for å lykkes. Ved å benytte de verktøy og rutiner som allerede eksisterer, og utvikle både disse og organisasjonen videre, vil universitetet kunne møte forventningene til både gode, effektive, digitale og bærekraftige anskaffelser.



Alle inn avtaler	2.7	Utvikle rapporter og gjennomføre kontroller for å sikre riktig bruk av avtaler	Utvikle nye rapporter i Tableau Etablere kontrollrutiner Koble bestillinger mot ANSK-nr				
	3.1	Implementere og følge opp prosesser og rollebeskrivelser fra standardiseringsprosjektet i BOTT -økonomi og lønn	Kartlegge dagens organisering Analysere gap på avdelinger og fakulteter Starte arbeidet med organisatoriske tilpasninger				
Alle kjøp skal gjennomføres profesjonelt, effektivt, digitalt og med klare rollerfordelinger	3.2	Sikre at innkjøperne har riktig kompetanse	Bidra til felles opplæringsmaterieill i BOTT Gjennomføre opplæring av alle innkjøpere				
	3.3	Sikre best mulig utnyttelse av gjeldende verktøy for behovs- og betalingsprosessen (BtB-prosessen)					
	3.4	Gjennomføre avviksrapportering					
	3.5	Sørge for god datakvalitet fra leverandør i BtB-prosessen (deriblant ordre- og fakturainformasjon)	Etablere rutiner for leverandøroppfølging Utbeide rettet leverandørinformasjon				
	3.6	Øke andelen automatisk fakturahåndtering					
	3.7	Tydeliggjøre leders ansvar for at alle planlagte kjøp estimert til over 100 000,- eks. mva. skal meldes inn til Seksjon for innkjøp for å sikre dokumentasjon og at anskaffelsen gjennomføres med rett tverrfaglig kompetanse	Integreres i lederopplæring				
	3.8	Videreutvikle digitale maler og verktøy	Ferdigstille felles BOTT-prosjekt vedrørende kontraktsmaler Starte tester og bruk av strukturerte dokumenter i TendSign Gjennomgå og revidere malstruktur og opprette dokumenthierarki				
	Anskaffelser skal bidra til å nå universitetets klima og miljømål	4.1	Etablere egnede beslutningsstrukturer som sikrer prioritering der miljø- og klimavalget får budsjettmessige eller andre konsekvenser	Utarbeide forslag til strukturer			
4.2		Arbeide for sirkulære løsninger, redusert forbruk av varer og tjenester samt redusert avfall generert fra innkjøp	møbelanskaffelser Gjennomføre internseminar om møbler Implementere ny avtale om avhending av brukt it-utstyr				
4.3		Etterspørre konkrete utslippsdata (primærdata) til bruk i klimaregnskapet der dette er mulig	Utarbeide oversikter over avtaler med tilgjengelige primærdata				
4.4		Bygge kompetanse hos anskaffelsesrådgiverne innen miljø og klima	Kartlegge eksisterende kurs Delta på relevante kurs innen miljø og klima				
4.5		Samarbeide om utvikling av klima- og miljøkrav og kriterier med andre offentlige virksomheter for områder som ikke dekkes av Digdir eller EUs kriterier					
4.6		Videreføre praksis om å stille krav om sertifisert miljøledelse hos leverandører	Utføre internkontroll av praksis				
4.7		Gjennomføre jevnlig kartlegginger av kommende anskaffelser for å avdekke høyest klima- og miljøbelastning sett opp mot tiltak med stor effekt	Gjennomføre gjennomgang per anskaffelseskategori				
4.8		Stille miljø- og klimakrav i aktuelle avtaler, deriblant - etterspørre anerkjente miljømerker og miljødeklarasjoner - stille krav til bruk av relevante kriterier og sertifiseringer - etterspørre mer klimavennlige produkter - stille andre aktuelle krav som for eksempel krav til levetid og løsninger knyttet til gjenbruk, avfallshåndtering, transport, forpakning, energi mm					
Universitetet i Bergen skal vise etisk ansvar i anskaffelsene	5.1	Gjennomføre aktsomhetsvurdering etter OECDs veileder av universitetets negative påvirkning på mennesker, miljø og samfunn	Sette seg inn i OECDs metode for aktsomhetsvurdering Innhente nødvendige opplysninger				
	5.2	Sikre at alle ansatte har grunnleggende kunnskap om anskaffelser og risikoen for korrupsjon	Inhente erfaringsdata fra andre organisasjoner for beste praksis og anbefalte metoder				
	5.3	Styrke oppslutningen om en bærekraftig forretningspraksis	Bidra til gjennomføring av dialogmøter i samarbeid med andre offentlige oppdragsgivere				
	5.4	Gjennomføre jevnlig risikokartlegginger for brudd på grunnleggende menneskerettigheter og sosial dumping ved kommende anskaffelser	Gjennomgang av kommende anskaffelser i hver kategori Samarbeidsmøter Eiendomsavdelingen og Seksjon for				
	5.5	Gjennomføre nivågradert oppfølging knyttet til reduksjon av sosial dumping og brudd på menneskerettigheter, basert på risiko					
	5.6	Delta i regionalt og nasjonalt samarbeid om oppfølging av samfunnsansvar i anskaffelser					