



Styre
Universitetsstyret

Arkivreferanse
2025/4792
Styresak
36/25

Dokumentdato
30/04/2025
Møtedato
08.05.2025

VEDTAKSSAK:

Anskaffelsesstrategi for Universitetet i Bergen 2025-2029

Henvisning til bakgrunnsdokumenter

- [Styresak 32/24 Tiltaksplan for anskaffelser 2024](#)

Saken gjelder

Universitetet kjøper hvert år varer og tjenester for ca. 1,7 milliarder kroner og inngår omtrent 230 nye avtaler. Anskaffelsesområdet er dermed viktig både for universitetets kjernevirksomhet, for samlet ressursbruk og for samfunnets tillit til universitetet. Området bør derfor gis høy oppmerksomhet med fokus på kontinuerlig forbedring.

Anskaffelsesstrategien setter forbedringsarbeidet i system og viser universitetets overordnede veivalg og satsinger for anskaffelser. Ettersom det stadig stilles økende krav til hvordan anskaffelser skal gjennomføres og hva man skal oppnå, er det viktig å prioritere ressursene riktig og sikre god kompetanse og nødvendig systemstøtte.

Gjeldende anskaffelsesstrategiperiode ble avsluttet i 2024. I denne saken oppsummeres resultatene for de siste fire årene og det legges frem forslag til ny anskaffelsesstrategi. Strategien inneholder hovedmål, delmål og tiltak knyttet til prioriterte områder.

Forslag til vedtak

Universitetsstyret vedtar anskaffelsesstrategi 2025-2029 for Universitetet i Bergen.

Tore Tungodden
universitetsdirektør

25.04.2025/Kitty Anette Amlie Tverrå/ Kjetil Skog/Per Arne Foshaug (avd.dir.)

Vedlegg:

1. Saksframstilling
2. Anskaffelsesstrategi for Universitetet i Bergen 2025-2029
3. Tiltaksplan for innkjøp 2025

4. Status for anskaffelsesområdet

Saksframstilling

Styre
Universitetsstyret

Styresak
36/25

Møtedato
08.05.2025

Anskaffelsesstrategi for Universitetet i Bergen 2025-2029

Bakgrunn

Anskaffelsesstrategien for perioden 2020-2024 er avsluttet, og det legges i denne saken frem forslag til ny anskaffelsesstrategi for perioden 2025-2029. I saken gis det videre en kort beskrivelse av organisering av arbeidet på UiB og en oppsummering av resultater av arbeidet med strategien. Som tidligere benyttes DFØs mal for organisering av denne type arbeid som rammeverk.

Anskaffelsesstrategien skal understøtte universitetets hovedmålsetninger og Strategi 2023-2030 og være et verktøy for utvikling av prioriterte områder. Strategien er ingen instruks for hvordan anskaffelser og bestillinger skal gjennomføres, men gir føring for prioritering og satsinger.

Anskaffelser er et område som er lovregulert, men som også brukes som et virkemiddel for å nå ulike politiske målsettinger innen bærekraft, innovasjon og næringsutvikling. Måten anskaffelser gjennomføres på, og hvordan inngåtte avtaler følges opp, har stor betydning for universitetet, både økonomisk og strategisk. Det er derfor viktig å ha en god anskaffelsesfunksjon som ivaretar både lovpålagte krav, gir god kvalitet og støtte og som kan benyttes strategisk til å oppnå universitetets målsetninger, for eksempel innen miljø- og klima.

Universitetet kjøper hvert år varer og tjenester for ca. 1,7 milliarder NOK og inngår omtrent 230 nye avtaler. Disse kan sorteres på fire hovedkategorier. Beløpsmessig gjennomføres hoveddelen av universitetets anskaffelser innenfor kategorien bygg og vedlikehold. Avtaledekningen innenfor dette området er god. Dette innbefatter både løpende tjenesteavtaler, som for eksempel håndverkertjenester og renhold, og rammeavtaler for gjentakende kjøp som for eksempel møbler og rådgivende ingeniørtjenester. Neststørste kategori er administrative anskaffelser. Her er hoveddelen knyttet til tjenester, men også varer som kontorrekvisita. Innkjøp knyttet til forskning og undervisning utgjør den tredje største kategorien hvor vi har avtaler på avansert vitenskapelig utstyr, rammeavtaler for forbruksmateriell til laboratorier, tjenester mm. Den fjerde største hovedkategorien er rammeavtaler for IKT-utstyr og løpende tjenesteavtaler for lisenser og sky-tjenester. Noen avtaler dekker behov bare ved en enhet mens andre avtaler dekker hele universitetets behov. Ansvaret for avtalen ligger til leder ved den enhet som har behovet (avtaleeier).

Anskaffelsesfunksjonen er organisert i en sentralisert støtteenhet med anskaffelsesrådgivere og innkjøpere i tillegg til innkjøpere og fagrekvirenter som er tilknyttet enheter på ulike nivå. Rollene er tydelig beskrevet der anskaffelsesrådgiverne bistår hele universitetet med gjennomføring av anskaffelser over 100 000 NOK,-, og har overordnet ansvar for oppfølging av avtaler. Innkjøperne

gir råd og informasjon til ledere og ansatte om anskaffelser og avtaler, foretar enkeltkjøp og bestillinger, har daglig avtaleoppfølging samt håndterer faktura.

Dagens situasjon - oppsummering av forrige strategi

Anskaffelsesstrategien 2020-2024 hadde som visjon at universitetets anskaffelser skulle gjøres profesjonelt, effektivt og med integritet. Universitetet fikk DFØs anskaffelsespris for sitt strategiske arbeid innen bærekraft, har kun mottatt én klage til Klageorganet for offentlige anskaffelser (KOFA) i perioden (hvor universitetet ble gitt medhold) og ikke har hatt noen rettsprosesser i perioden. Det er dermed grunn til å oppsummere at arbeidet med oppfølging av strategien har gitt resultater i perioden.

For å utvikle anskaffelsesfunksjonen i strategisk retning, ble arbeidet sentrert rundt fem 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

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

For delmål 1 kan man oppsummere med at universitetet i hovedsak har god avtaledekning, bruker rammeavtaler strategisk for å nå vedtatte mål og har anskaffelsesrådgivere med relativt høy kompetanse. Det anbefales ikke videre satsinger ut over å opprettholde arbeidet med kompetanseutvikling, ledelsesforankring og avtaledekning.

For delmål 2 ser man at det fortsatt er potensiale for bedret avtaleoppfølging. UiB har kommet langt i bedret avtaleoppfølging på enkelte områder, men det bør arbeides mer med systematikk og helhet, prosesser og tydelige rollebeskrivelser og ansvar, og digitale støtteverktøy.

Under delmål 3 har det vært mye aktivitet knyttet til innføring av ny innkjøpsløsning og organisering av innkjøpsfunksjonen. Det er fortsatt et høyt antall personer i innkjøpperollen som ikke har dette som sin hovedoppgave. Videre er det en utfordring å sikre at alle har tilstrekkelig informasjon og kompetanse, og kartlegginger viser at ikke hele organisasjonen har oppnådd ønsket kompetansenivå. Universitetets digitaliserte anskaffelses- og innkjøpsprosess sikrer pålagte krav til dokumentasjon, men kan gjøres mer effektiv. Det er derfor fortsatt behov for å utvikle innkjøpsfunksjon og -løsning.

Bærekraftsarbeidet i anskaffelser under delmål 4 og 5 har skapt økt bevissthet, nye krav og nye rutiner for bruktkjøp og ombruk. Avtaler med høyrisikoprodukter er fulgt opp, og det er gjort risikovurderinger der det har vært relevant. Det var ønskelig å bruke klimaregnskapet som et redskap til å måle forbedring på klimaområdet, men det viser seg å være vanskelig på innkjøpsfeltet (scope 3). Internrevisjonen har i sin rapport derfor anbefalt at man i stedet arbeider mer målrettet og strukturert, og velger ut enkeltområder for måling. I sak 37/25 legges det frem forslag til hvordan UiBs ambisjoner for klimaarbeidet frem mot 2030 skal følges opp. Innkjøpsområdet er en viktig del av dette, og oppfølging av Anskaffelsesstrategien vil samkjøres med UiBs arbeid på dette området.

For en samlet oppsummering, vises det til vedlegg 4 – Status Anskaffelsesstrategi 2020-2024.

Ny strategi

Den nye strategien vil prioritere fire utviklingsområder med følgende delmål:

- 1) Bærekraftige anskaffelser
- 2) Helhetlig avtaleoppfølging
- 3) Alle kjøp skal gjennomføres profesjonelt, effektivt, digitalt og med klare rollefordelinger
- 4) Anskaffelser skal ivareta universitetets sikkerhetsbehov

For hvert delmål fastsettes det tiltak, aktiviteter og resultatmål. Resultatmålene er et utvalg av målbare resultater oppnådd i perioden.

Det første delmålet er foreslått fordi det fortsatt er behov for å utvikle og prioritere arbeidet med bærekraftige anskaffelser. Det foreligger føringer nasjonalt og fra EU om at anskaffelser skal bidra til en omstilling til et mer bærekraftig samfunn gjennom aktsomhetsvurderinger. Dette innebærer både en forpliktelse til helhetlig vurdering av bærekraft, og en forpliktelse til å vurdere belastningen fra hver enkelt anskaffelse. Begrepet bærekraft inkluderer både miljømessig bærekraft (klima og miljø), sosial bærekraft (sikre menneskerettighetene, motvirke sosial dumping og bekjempe arbeidslivskriminalitet) og økonomisk bærekraft (sikre mennesker og samfunn økonomisk trygghet)¹. Hvordan universitetet innretter sin anskaffelsespraksis vil ha stor betydning for hvor godt man kan lykkes. Strategien handler ikke bare om gjennomføringen av anskaffelser i seg selv, men også om å sikre et gjennomgående tankesett ved hele organisasjonen for hvordan vi best kan ivareta bærekraft. For å øke effekten og tilpasse administrativ ressursbruk, bør det arbeides målrettet for å redusere UiBs totale belastning på miljø og klima der den antas å være størst.

Når det gjelder miljø- og klima, er det viktigste grepet å forbruke mindre i tillegg til å stille krav til det vi kjøper. Redusert forbruk vil også ha en direkte økonomisk besparelse. Møbler, IKT-utstyr og byggematerialer er områder med prioritet, og hvor det er mulig å måle konkret framgang. Det vises her også til egen styresak om miljø- og klimaarbeidet ved UiB.

En del av arbeidet med sosial bærekraft er å påvirke leverandører til å respektere grunnleggende menneskerettigheter og ILOs kjernekonvensjoner i sine leverandørkjeder. Universitetet vedtok retningslinjer for etisk handel i 2012 og dette følges opp med aktsomhetsvurderinger og konkrete krav til leverandørene i høyrisikoavtaler. For å sikre bedre forankring i samsvar med prinsippene om aktsomhetsvurdering, og for å ivareta kravene som stilles til alle medlemmer i Etisk Handel Norge, vil UiB revidere retningslinjene og utarbeide nye prinsipper for bærekraft.

Retningslinjene for etisk handel inkluderer også et prinsipp om å søke å unngå handel med leverandører som gjennom sin virksomhet har svært høy risiko for å medvirke til alvorlige krenkelser av individers rettigheter i krig eller konfliktsituasjoner, jf. Genève-konvensjonene og FN-resolusjoner. UiB gjør vurderinger ved slik risiko, og følger til enhver tid gjeldende nasjonale føringer. Det er tett dialog med DFØ om hvordan dette kan følges opp og hvilke føringer vi skal forholde oss til.

¹ Se NOU 23/26 Utredning om Ny lov om offentlige anskaffelser, kap. 12 om samfunnshensyn

Delmål 2 vil ivareta behovet for å utvikle mer helhetlig og systematisk avtaleoppfølging. Universitetet har arbeidet med oppfølging av avtaler over tid og har fått på plass rutiner for oppfølging av sosial bærekraft. Det er også opprettet rutiner og maler for oppfølging av øvrige avtalebetingelser på eiendomsfeltet. Nå vil det arbeides med tydeligere rollefordeling og prosesser også på de andre avtaleområdene. Med mer systematisk oppfølging kan universitetet bedre sørge for at leveransene skjer til avtalt pris, kvalitet og tid, i tillegg til at kravene til bærekraft følges opp.

Delmål 3 skal sikre utvikling av innkjøpsorganisasjonen slik at tjenestene gis med høy kvalitet og på en effektiv måte. Det er gjennomført en kartlegging i 2024 som viser at det er behov for en ytterligere styrking av kompetansen til innkjøperne. Undersøkelsen viser også avvik i forhold til etterlevelse av rollebeskrivelsene. Tiltak vil derfor rettes mot at innkjøperne skal utøve sin rolle i 50-100 %. Videre er det et betydelig potensial i mer effektive arbeidsprosesser blant annet ved å redusere antall manuelle operasjoner i BtB-prosessen.

Det siste delmålet er aktualisert av utviklingen i samfunnet. Det må stilles mer konkrete krav til leverandørene og avtaleproduktene når det gjelder sikkerhet. Dette må følges opp systematisk utfra vurdering av risiko. I første omgang vil arbeidet knyttes til utarbeiding av oversikter, prosesser og maler, samt revisjon av eksisterende systemleveranser.

Den foreslåtte anskaffelsesstrategien følger i vedlegg 2 og tiltaksplanen for 2025 i vedlegg 3.

Universitetsdirektøren sine kommentarer

UiBs omfattende innkjøpsaktivitet krever organisatorisk oppmerksomhet både fordi den er underlagt mange eksterne føringer, men også har en ikke ubetydelig påvirkning på UiBs øvrige aktivitet. I tillegg til at innkjøp skal skje innenfor juridiske rammer med kommersielle målsettinger, stilles det økende krav til at denne aktiviteten hensyntar samfunnshensyn for å sikre etiske og bærekraftige offentlige anskaffelser. Gjennom anskaffelsene skal vi forebygge og ivareta klima- og miljø, arbeidslivskriminalitet, menneskerettigheter og universell utforming. UiBs anskaffelsesstrategi og oppfølging av denne er dermed vesentlig for UiBs etterlevelse av nasjonale og internasjonale føringer. Anskaffelsesstrategien har også vært et viktig verktøy i utvikling av anskaffelsesområdet og i forankre strategiske mål og formelle føringer.

Den foreslåtte anskaffelsesstrategien er som tidligere bygget på mal for offentlige virksomheter. Her legges det opp til at Universitetsledelsen har det overordnede ansvaret for gjennomføring av strategien, men god måloppnåelse forutsetter sterk forankring i linjeledelse og tilslutning fra alle ansatte.

Anskaffelsesområdet er omfattende og er dermed av vesentlig betydning for måloppnåelse innenfor flere av UiBs strategiske områder. Både direkte for å understøtte faglig aktivitet, men også for å nå mål innen bærekraft. Denne saken må derfor ses i sammenheng med sak om klimaregnskap for 2024 samt justerte mål for klimaarbeidet der anskaffelser er et sentralt virkemiddel.

Anskaffelsesstrategien 2025-2029 viderefører på mange områder den forrige strategien. UiB har likevel tatt viktige steg de siste årene og det er rom for å sette søkelys på nye områder. Strategien opprettholder samfunnsperpektivet og viderefører satsingene på utvikling av et systematisk innkjøpsarbeid og en kompetent innkjøpsorganisasjon. Samtidig tar strategien opp behovet for å ivareta UiBs sikkerhetsbehov og legger opp til konkrete tiltak på dette området.

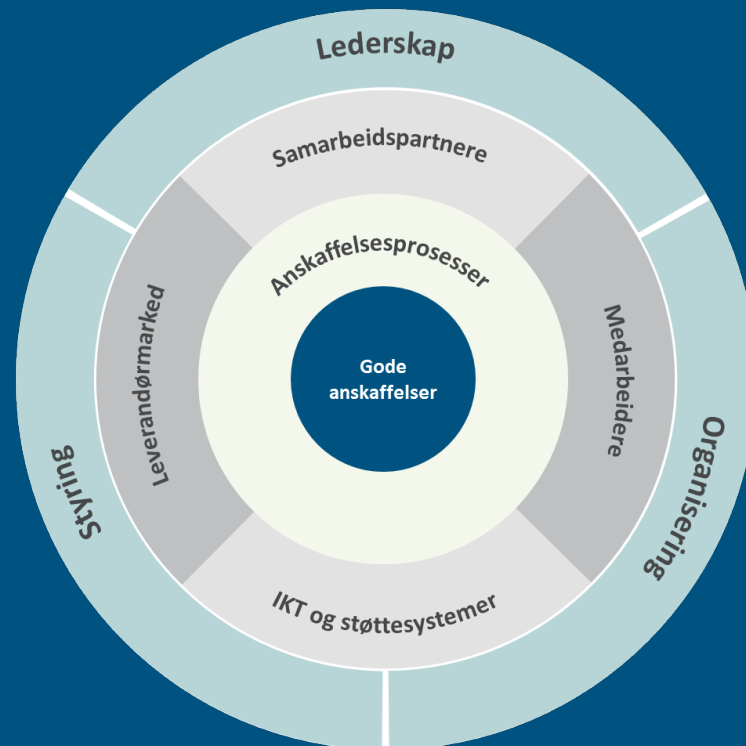
Selv om det i strategien har oppmerksomhet på utviklingsområder er det også grunn til å understreke at UiB har tatt mange steg innenfor dette området. Dette har resultert i mottak av den nasjonale anskaffelsesprisen, en positiv utvikling i arbeidet med en mer effektiv innkjøpsorganisasjon og i perioden ingen rettsprosesser.

Anskaffelsesområdet er likevel utfordrende, og det er viktig at organisasjonen har lojalitet til de formelle rammene og prioriterer nødvendige endringsprosesser slik at anskaffelsesorganisasjonen fortsetter å utvikle seg.

28.04.2025/Kitty Anette Amlie Tverrå/Kjetil Skog/Per Arne Foshaug (avd.dir.)

Anskaffelsesstrategi for Universitetet i Bergen

2025–2029



Introduksjon

Anskaffelsesstrategien skal understøtte universitetets hovedmålsetninger, og være et verktøy for utvikling av prioriterte områder. Strategien er ingen instruks for hvordan anskaffelser og bestillinger skal gjøres, men gir føring for prioritering og satsing.

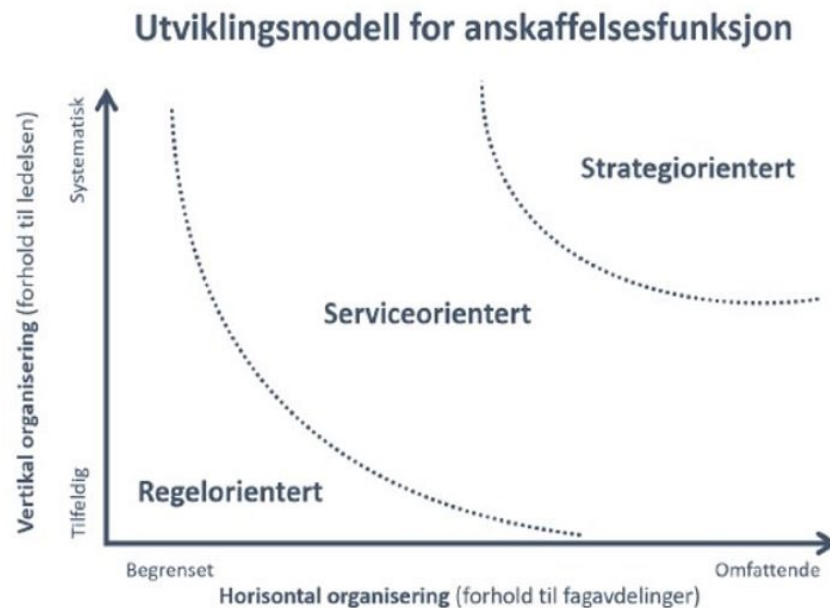
Anskaffelsesloven og statens økonomireglement setter, sammen med annet regelverk, overordnede og tydelige krav til hvordan anskaffelser skal gjennomføres. For å ivareta dette på en effektiv måte og med god kvalitet, er det fortsatt behov for videre utvikling av innkjøpsorganisasjonen. Økt kompetanse er avgjørende for at støtten er effektiv og gir god kvalitet.

Basert på arbeidet og resultatene i forrige strategi, vil bærekraft være et prioritert delmål også i denne strategien. Det er fortsatt behov for å jobbe målrettet, særlig innen miljø- og klima, for å redusere belastningen der den antas å være størst.

For universitetet vil mer systematisk avtaleoppfølging kunne gi store gevinster, både økonomisk og strategisk. Dette vil derfor også være tema videre. Nytt i denne strategien, er et fokus på å ivareta universitetets sikkerhetsbehov.

Felles for de prioriterte områdene, er et behov for mer helhetlig systematikk og styring – en strategiorientering.

Anskaffelsesstrategien er organisert i fire delmål med underliggende tiltak og årlig tiltaksplan med konkrete aktiviteter for hvert tiltak.



Figur: Utviklingsmodell for anskaffelsesfunksjonen

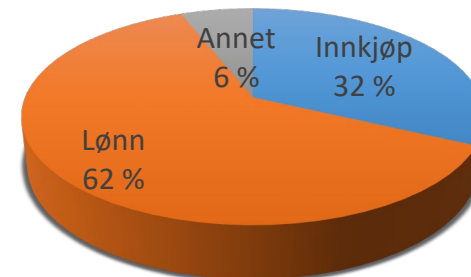
Visjon

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 og bærekraftige anskaffelser, og sikre god avtaleoppfølging.

Kostnadsoversikt 2024



■ Innkjøp ■ Lønn ■ Annet

Anskaffelses-kategorier	Sum pr kategori (i hele tusen)	Ramme-avtaler
IKT	224 658	37
Forskning og undervisning	236 853	18
Administrativt	533 379	42
Forvaltning, drift og vedlikehold	796 259	37
TOTAL	1 791 149	134

Delmål

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

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

1. Bærekraftige anskaffelser

2. Helhetlig avtaleoppfølging

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

4. Anskaffelser skal ivareta universitetets sikkerhetsbehov.



1. Bærekraftige anskaffelser

[KLIKK FOR MER INFORMASJON](#)



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

[KLIKK FOR MER INFORMASJON](#)



2. Helhetlig avtaleoppfølging

[KLIKK FOR MER INFORMASJON](#)



4. Anskaffelser skal ivareta universitetets sikkerhetsbehov

[KLIKK FOR MER INFORMASJON](#)

1. Bærekraftige anskaffelser

ØNSKET EFFEKT

Alle ledere har kunnskap om hva sirkulære løsninger innebærer og bevissthet knyttet til ambisjonen om redusert forbruk. Den målte klimabelastningen fra Universitetets anskaffelser er redusert i henhold til styrets vedtatte klima- og miljømål.

Universitetet påvirker leverandørmarkedet til å jobbe målrettet med å forbedre sitt arbeid innen bærekraft.

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

TILTAK

- 1.1 Arbeide for sirkulære løsninger, redusert forbruk av varer og tjenester samt redusert avfall generert fra innkjøp
- 1.2 Fremme bærekraftige leverandørkjeder
- 1.3 Fremme bærekraftig anskaffelsespraksis i organisasjonen
- 1.4 Kartlegge og utvikle mer målrettet og strukturert oppfølging innen utvalgte områder
- 1.5 Etablere prinsipper for bærekraftige anskaffelser og revidere gjeldende retningslinjer for etisk handel

1. Bærekraftige anskaffelser

2. Helhetlig avtaleoppfølging

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

4. Anskaffelser skal ivareta universitetets sikkerhetsbehov



RISIKO

For å få mer bærekraftige og sirkulære anskaffelser, kreves det holdningsendringer og gode rutiner på hele universitetet. Det er risiko for at dette tar lang tid og er ressurskrevende.

Det er en risiko for at man ikke får tilstrekkelige data til å måle reduksjon i utslipp og forbruk.

Resultatmål	Styringsparametre/ KPI
1. Redusere CO2 utslipp på møbelområdet med 20 %	CO2 utslipp ved bruktkjøp og ombruk av møbler sammenlignet med nykjøp
2. Redusere kjøp av nye møbler med 20 %	Totalkostnad for kjøp av nye møbler
3. Redusere forbruk av byggematerialer ved å øke ombruk med 5 prosent	Verdi på ombrukte byggematerialer i gjennomførte byggeprosjekter, beregnet ut fra pris på nyanskaffelse og andel av verdi på byggematerialer i prosjektet
4. Redusere kjøp av nye datamaskiner og mobiltelefoner med 10 %	Totalkostnad for kjøp av nye datamaskiner og mobiltelefoner



2. Helhetlig avtaleoppfølging

ØNSKET EFFEKT

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

TILTAK

- 2.1 Etablere helhetlig systematikk for avtaleoppfølging
- 2.2 Øke kompetanse om avtaleoppfølging i alle ledd
- 2.3 Arbeide for tydelig rollefordeling i avtaleoppfølgingsarbeidet og lederforankring
- 2.4 Forbedre informasjon om inngåtte avtaler til brukere
- 2.5 Utvikle mer systematisk pris- og fakturakontroll
- 2.6 Sikre bedre systemstøtte
- 2.7 Synliggjøre ressursbruk og konsekvenser

1. Bærekraftige anskaffelser

2. Helhetlig avtaleoppfølging

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

4. Anskaffelser skal ivareta universitetets sikkerhetsbehov

RISIKO

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

Dersom man ikke gjennomfører pris- og fakturakontroll, kan uoppdagede feil medføre økonomisk tap for universitetet.

Resultatmål	Styringsparametre/ KPI
1. Øke antallet fakturakontroller på rammeavtaler og løpende tjenesteavtaler	Antall avtaler med gjennomført fakturakontroll (2. linje)
2. Øke antallet rammeavtaler og løpende tjenesteavtaler som følges opp systematisk	Antall rammeavtaler /tjenesteavtaler med gjennomført oppstartsmøte Antall risikovurderte rammeavtaler/tjenesteavtaler



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 innkjøpperrollen som viktig, og kjenner rammene for innkjøp. Universitetets digitaliserte anskaffelses- og innkjøpsprosess sikrer pålagte krav til dokumentasjon på en effektiv måte.

TILTAK

- 3.1 Følge opp prosesser og rollebeskrivelser fra standardiseringsprosjektet i BOTT -økonomi og lønn
- 3.2 Tydeliggjøre støttebehov hos behovshaverne og hvordan dette best kan dekkes fra innkjøpsorganisasjonen
- 3.3 Sørge for kompetanseheving for alle involverte i BtB-prosessen
- 3.4 Sikre best mulig utnyttelse av gjeldende verktøy for behovs- og betalingsprosessen (BtB-prosessen)
- 3.5 Sørge for god datakvalitet fra leverandør i BtB-prosessen (deriblant ordre- og fakturainformasjon)
- 3.6 Arbeide for å redusere antall manuelle aktiviteter i BtB-prosessen
- 3.7 Videreutvikle maler og sikre god systemstøtte

1. Bærekraftige anskaffelser

2. Helhetlig avtaleoppfølging

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

4. Anskaffelser skal ivareta universitets sikkerhetsbehov

RISIKO

Forutsetningen for en kompetent innkjøpsorganisasjon med avklart ansvarsdeling, er at de ulike enhetene har vilje og evne til å implementere endringer. Det er en risiko for at dette ikke er tilstede. For å få til effektiv systemstøtte, er man avhengig av samarbeid med DFØ. Det er en risiko for at DFØ ikke har tilstrekkelig utviklingskraft.

Resultatmål	Styringsparametre/ KPI
1. Innkjøperen skal utøve sin rolle i mer enn 50 %	Andel innkjøpere som utøver rollen i mer enn 50 %
2. Alle anskaffelser på og over kr 100 000,- skal gjennomføres i det elektroniske konkurransegjennomførings-verktøyet dersom det ikke foretas som avrop på rammeavtale	Antall fakturaer over 100 000,- uten dokumentasjon i konkurransegjennomførings-verktøyet
3. 100 % av alle innkjøp (målt mot beregningsgrunnlaget for innkjøpsordresystemet) er foretatt i innkjøpsordresystemet	Prosentandel faktura med innkjøpsordrenummer

4. Anskaffelser skal ivareta universitetets sikkerhetsbehov

ØNSKET EFFEKT

Universitetet har tilstrekkelige systemer og prosedyrer for å ivareta sikkerhet knyttet til anskaffelser, leverandører og leverandørkjeder i hele livssyklusens faser (planlegging, konkurransegjennomføring, implementering, forvaltning og avvikling). Universitetet involverer relevant og riktig kompetanse i anskaffelses- og leveranseprosessene.

TILTAK

- 4.1 Sørge for systematikk og føringer for å ivareta universitetets sikkerhetsbehov i anskaffelser i hele livssyklusen. Sikre stegvis innføring av nye/reviderte prosesser med fokus på kontinuerlig forbedring
- 4.2 Etablere tverrfaglige samarbeidsarenaer
- 4.3 Kartlegge behov for kompetanse på ledernivå og hos relevante roller
- 4.4 Sikre kompetanseutvikling om sikkerhet knyttet til 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 ivareta universitets sikkerhetsbehov



RISIKO

Ved manglende styringssystem og kompetanse knyttet til sikkerhet, er det risiko for sikkerhetsbrudd for eksempel knyttet til informasjon og ytelser. For å redusere risiko, er det nødvendig å stille krav til leverandørene. Videre er det behov for bevissthet og rutiner for oppfølging.

Resultatmål	Styringsparametre/ KPI
1. Økt antall gjennomførte revisjoner av systemleveranser	Antall revisjoner av systemleveranser
2. Ingen kritiske feil avdekket hos virksomhetskritiske systemleveranser	Antall kritiske feil etter revisjon av de virksomhetskritiske systemleveransene

Implementering

Måling og rapportering

Anskaffelsesstrategien er vedtatt i universitetsstyret 8.5.2025 (sak xx/25) 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.

Måloppnåelse

Ved strategiens utløp skal oppnådde fordeler og effekter dokumenteres.

Tilgjengeliggjøring av strategi

Strategien vil bli publisert på universitetets nettsider.

Tiltak			Planlagte aktiviteter 2025			
TILTAKSPLAN 2025						
Anskaffelsesstrategi UiB 2025-2029			Hovedmål		Optimale og bærekraftige anskaffelser, samt sikre god avtaleoppfølging.	
			Delmål	Resultatmål	① Bærekraftige anskaffelser 	② Helhetling avtaleoppfølging 
					③ Alle kjøp skal gjennomføres profesjonelt, effektivt, digitalt og med klare rollefordelinger 	④ Anskaffelser skal ivareta universitetets sikkerhetsbehov 
					1. Redusere CO2 utslipp på møbelområdet med 20 % 2. Redusere kjøp av nye møbler med 20 % 3. Redusere forbruk av byggematerialer ved å øke ombruk med 5 prosent 4. Redusere kjøp av nye datamaskiner og mobiltelefoner med 10 %	1. Øke antallet fakturakontroller på rammeavtaler og løpende tjenesteavtaler 2. Øke antallet rammeavtaler og løpende tjenesteavtaler som følges opp systematisk
Tiltak			Planlagte aktiviteter 2025		Utførte aktiviteter 2025	
					Planlagte aktiviteter 2026	
Bærekraftige anskaffelser	1.1	Arbeide for sirkulære løsninger, redusert forbruk av varer og tjenester samt redusert avfall generert fra innkjøp	1. Planlegge og hente inn data om ombruk av bygningsmaterialer i byggeprosjekter 2. Implementere elæringskurs om kildesortering			
	1.2	Fremme bærekraftige leverandørkjeder	1. Samarbeide med andre offentlige oppdragsgivere om dialog med bransjeforeninger og leverandørmarkedet			
	1.3	Fremme bærekraftig anskaffelsespraksis i organisasjonen	1. Utarbeide informasjon om gjennomføring av bruktkjøp			
	1.4	Kartlegge og utvikle mer målrettet og strukturert oppfølging innen utvalgte områder	1. Utarbeide mal for standardiserte miljø- og klimakrav i anskaffelser			
	1.5	Etablere prinsipper for bærekraftige anskaffelser og revidere gjeldende retningslinjer for etisk handel	1. Utarbeide plan for revidering og arbeid med prinsipper. 2. Innhente erfaringer fra andre 3. Utarbeide og få vedtatt prinsipper og reviderte retningslinjer			
Helhetling avtaleoppfølging	2.1	Etablere helhetlig systematikk for avtaleoppfølging	1. Gjennomføre risikovurdering for alle aktive rammeavtaler og tjenesteavtaler			
	2.2	Øke kompetanse om avtaleoppfølging i alle ledd				
	2.3	Arbeide for tydelig rollefordeling i avtaleoppfølgingsarbeidet og lederforankring	1. Oppfølgingsmøte med avdelingsdirektørgruppa. 2. oppfølging av den enkelte avtaleeier for rammeavtalene og tjenesteavtalene			
	2.4	Forbedre informasjon om inngåtte avtaler til brukere				
	2.5	Utvikle mer systematisk pris- og fakturakontroll	1. Kartlegge hvordan pris- og fakturakontroll best kan gjennomføres og beslutte modell			
	2.6	Sikre bedre systemstøtte	1. Gjennomføre anskaffelse for nytt konkurransegjennomførings- og avtaleoppfølgingsverktøy			
	2.7	Synliggjøre ressursbruk og konsekvenser				

Tiltak		Planlagte aktiviteter 2025				
Alle kjøp skal gjennomføres profesjonelt, effektivt, digitalt og med klare rollefordelinger	3.1	<i>Følge opp prosesser og rollebeskrivelser fra standardiseringsprosjektet i BOTT -økonomi og lønn</i>	1. Sende ut rapport fra spørreundersøkelsen for innkjøpere og fagrekvirenter til fakultetene. 2. Gjennomføre oppfølgingsmøter med de enkelte fakultet for gjennomgang av resultatene fra rapporten.			
	3.2	<i>Tydeliggjøre støttebehov hos behovshaverne og hvordan dette best kan dekkes fra innkjøpsorganisasjonen</i>	1 Definere tjenesten innkjøpsorganisasjonen skal levere. 2. Etablere brukergruppe som skal vurdere om informasjon om btb prosessen på UiB er tilstrekkelig.			
	3.3	<i>Sørge for kompetanseheving for alle involverte i BtB-prosessen</i>	1. Revidere opplæringsprogrammet for BtB-prosessen. 2. Oppdatere systemvideoer I U4			
	3.4	<i>Sikre best mulig utnyttelse av gjeldende verktøy for behovs- og betalingsprosessen (BtB-prosessen)</i>	1. Implementering av systemstøtte for innmelding av behov til fagrekvirent/innkjøper I flere miljøer			
	3.5	<i>Sørge for god datakvalitet fra leverandør i BtB-prosessen (deriblant ordre- og fakturainformasjon)</i>	1. Innføring av fakturaportal I Q2/Q3-25 - forkontroll av manglende ordre/ fakturainformasjon 2. revidere nettsider knyttet til fakturainformasjon på UiB.no			
	3.6	<i>Arbeide for å redusere antall manuelle aktiviteter i BtB-prosessen</i>	1. Utvide bruken av periodisk fakturahåndtering på UiB og øke bruken av plankjøp. 2. Delta I utviklingsprosjekt med DfØ av faktura og innkjøpsløsning for å forenkle prosessen.			
	3.7	<i>Videreutvikle maler og sikre god systemstøtte</i>	1. Utarbeide mal for forespørsel av tilbud; kjøp under 100 000			
Anskaffelser skal ivareta universitetets sikkerhetsbehov	4.1	<i>Sørge for systematikk og føringer for å ivareta universitetets sikkerhetsbehov i anskaffelser i hele livssyklusen. Sikre stegvis innføring av nye/reviderte prosesser med fokus på kontinuerlig forbedring</i>	1. Etablere mal med krav til IT-sikkerhetskrav ved UiB i anskaffelser som benyttes i alle relevante anskaffelser. 2. Kartlegge risiko for sikkerhetsbrudd knyttet til anskaffelser og leverandørkjeder 3. Planlegge sikkerhetsrevisjoner			
	4.2	<i>Etablere tverrfaglige samarbeidsarenaer</i>	1. Gjennomføre møter mellom Seksjon for innkjøp og IT-avdelingen			
	4.3	<i>Kartlegge behov for kompetanse på ledernivå og hos relevante roller</i>				
	4.4	<i>Sikre kompetanseutvikling om sikkerhet knyttet til anskaffelser</i>				

Status anskaffelsesstrategi UiB 2020-2024

Om strategien

Anskaffelsesstrategien har hatt følgende visjon:

Universitetets anskaffelser skal gjøres profesjonelt, effektivt og med integritet.

Universitetet i Bergen har arbeidet godt etter denne visjonen. Arbeidet er organisert i en sentral innkjøpsenhet med kompetente medarbeidere. Universitetet har mottatt en anskaffelsespris for sitt strategiske arbeid innen bærekraft. UiB har i perioden mottatt én klage til Klageorganet for offentlige anskaffelser (KOFA) i perioden, hvor universitetet ble gitt medhold. Det har ikke vært noen rettsprosesser i perioden.

Anskaffelsesstrategien har hatt ett hovedmål og fem 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, egnethet, klimabelastning og samfunnsansvar.»

Følgende delmål var knyttet til hovedmålsetningen:

- 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

For hvert av områdene var det satt tilhørende resultatmål med underliggende tiltak og ønsket effekt. Resultatmålene er samlet på siste to sider. Før vi går inn på ønsket effekt og tiltak for hvert delmål, vil vi gi en oversikt over omfanget av innkjøp ved universitetet.

Oversikt over innkjøp i perioden

Hvert år inngår UiB omtrent 230 nye avtaler. Disse kan sorteres på fire hovedkategorier (jf. tabell under). Beløpsmessig utgjør hoveddelen av universitetets anskaffelser bygg og vedlikehold (FDV). Avtaledekningen innenfor dette området er god. Dette innbefatter både løpende tjenesteavtaler, som for eksempel håndverkertjenester og renhold, og rammeavtaler for gjentakende kjøp som for eksempel møbler og rådgivende ingeniørtjenester. Neststørste kategori er administrative anskaffelser (ADM) hvor hoveddelen er knyttet til tjenester som for eksempel reisebyråttjenester, advokattjenester og bemanningstjenester. Innkjøp knyttet til forskning og undervisning (AKAD) utgjør den tredje største kategorien hvor vi har avtaler på avansert utstyr, rammeavtaler for forbruksmateriell til laboratorier, tjenester mm. Den fjerde største hovedkategorien er rammeavtaler for IKT-utstyr og løpende tjenesteavtaler for lisenser og sky-tjenester (IKT).

Noen avtaler inngår vi med flere leverandører, og noen bare med en. I tabellen under er antallet knyttet til avtalegjensstanden (for eksempel en rammeavtale på møbler, men med tre leverandører).

Tabell 1: Fordeling per innkjøpskategori (tall for 2024):

Innkjøps-kategori	NOK inkl. mva.	Antall ramme-avtaler	Løpende tjeneste-avtaler	Dynamiske innkjøps-ordninger	RA + LT + DPS totalt
FDV og bygg	796 259 410,-	30	7		37
Admin	533 378 709,-	38	4		42
Akad	236 853 232,-	17		1	18
IKT	224 657 621,-	14	20	3	37
Totalt	1 791 148 972,-	99	31	4	134

I tillegg til de kategoriserte kostnadene, har vi 1 075 846,- kr i kostnader som ikke kan kategoriseres. Dette er kostnader som ikke er påvirkbare. Det vil si de ikke konkurranseutsettes. Eksempler på dette, er bidrag, kommunale avgifter etc.

Av totalen på 99 gjeldende rammeavtaler i 2024, er anskaffelsesprosessen for følgende antall avtaler, gjennomført av andre enn UiB:

- 8 av Statens innkjøpssenter
- 3 av andre i BOTT (NTNU og UiO)
- 4 av SIKT

Diverse statistikk - leverandører og fakturering:

4.329 ulike leverandørnavn/fakturaavsendere har sendt faktura til UiB i løpet av 2024. Dobbeltføringer oppstår når fakturaavsender har sendt faktura i mer enn en valuta, ved navneendring mm. Disse kan antas å utgjøre 5 %. Antallet unike fakturaavsendere utgjør da 4.113 stykk.

47 % av fakturaavsenderne til UiB har kun sendt 1 faktura i løpet av 2024. De 20 % mest brukte leverandørene/fakturaavsenderne stod for 90 % av fakturaene. De 10 % mest brukte leverandørene/fakturaavsenderne stod for 85 % av fakturaene. Topp åtte leverandører med høyest antall fakturaer:

1. Berg-Hansen reisebyrå AS (rammeavtale reisebyrå)
2. Sammen catering (rammeavtale catering)
3. Telia Norge AS (rammeavtale telefoni)
4. Akademika AS (rammeavtale bøker)
5. Merch Life Science AS (rammeavtale til lab og enkelkjøp)
6. Fischer Scientific AS (rammeavtale til lab og enkelkjøp)
7. VWR International AS (rammeavtale til lab og enkelkjøp)

8. Atea AS (rammeavtale IKT)

Topp fem leverandører med høyest omsetninger i 2024:

1. Coor Service Management AS (løpende tjenesteavtale renhold)
2. Atea AS (rammeavtale IKT)
3. Berg-hansen Reisebureau AS (rammeavtale reisebyrå)
4. Sammen Catering (rammeavtale catering)
5. Anders O Grevstad AS (rammeavtale rørleggertjenester)

Andel faktura over 100 000 uten dokumentasjon på gjennomført konkurranse, var ca. 2 % i 2024.

Tabell 2: Antall anskaffelser kunngjort/invitert til i løpet av 2018 – 2024

Tabellen viser fordelingen mellom anskaffelser basert på verdi/prosedyretype.

- Del 1 anskaffelse: Kjøp mellom 100 000 og 1,3 MNOK (uten kunngjøringsplikt)
- Del 2 anskaffelse: Kjøp mellom 1,3 og 1,49 MNOK (56 MNOK ved byggekontrakt)
- Del 3 anskaffelse: kjøp over 1,49 MNOK (over 56 MNOK ved byggekontrakt)

Tabellen inkluderer ikke direktekjøp uten konkurranse, avrop på rammeavtale og minikonkurranser eller avrop på dynamisk innkjøpsordning (DPS).

Type anskaffelse	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018
Del 3 anskaffelser	24 (26 %)	31 (33 %)	31 (30 %)	26 (25 %)	31 (28 %)	32 (28 %)	21 (17 %)
Del 2 anskaffelser	5 (5 %)	4 (4 %)	3 (3 %)	6 (6 %)	7 (6 %)	2 (2 %)	2 (2 %)
Del 1 anskaffelser	65 (69 %)	59 (63 %)	70 (67 %)	74 (70 %)	72 (65 %)	81 (70 %)	104 (82 %)
Andel av del 1 anskaffelsene som er kunngjort	14 %	22 %	26 %	28 %	29 %	21 %	31 %
Antall kunngjøringer	36	49	53	57	59	55	80
Totalt antall anskaffelser	94	94	104	106	110	115	127

Antall gjennomførte anskaffelser i strategiperioden har vært omtrent jevnt (ca. 100 per år). Det skjedde imidlertid et skifte etter 2018 som viser reduksjon i antall årlige kunngjorte konkurranser. I 2018 var antall kunngjorte konkurranser 82 og antall konkurranser totalt 127.

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

Ønsket effekt:

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

«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.»

Oppsummering og anbefaling for videre arbeid - delmål 1

Tiltak og resultater:

Hovedfokus for delmål 1 har vært å opprettholde og utvikle kompetanse hos anskaffelsesrådgiverne slik at man kan sikre god veiledning og rådgivning knyttet til behovsdekning og beslutningstaking. Flere tiltak er gjennomført for å informere og øke kompetanse også i hele innkjøpsorganisasjonen – som gir veiledning til alle enheter.

Når det gjelder ledelsesforankring er det som konkret tiltak, innført bruk av konkurransestrategi for alle større anskaffelser (del III). Dette innebærer at leder hos avtaleeier, godkjenner strategiske beslutninger knyttet til anskaffelsene, både når det gjelder definering av behov, budsjett, miljø- og klimatiltak med mer. Vi har også informert universitetsstyret om anskaffelsesområdet ved flere anledninger, i tillegg til de årlige styresakene med orientering om status på tiltaksplanen.

Det er et økt antall saker som meldes inn til Seksjon for innkjøp, noe som viser god oppslutning i hele organisasjonen. Det at kun 3,7 % av kjøp over 100 000,- ekskl. mva. er gjort uten dokumentert anskaffelse, taler for god forståelse.

Resultatmålet om å opprettholde samme antall rammeavtaler, er nådd, noe som tilsier at universitetet i hovedsak har god avtaledekning.

Arbeidet med å sikre innovative løsninger er i hovedsak knyttet til definering av behov, og det er bedt om tilbud på fremtidsrettede og nye løsninger der det har vært relevant. Det har også vært gjennomført markedsdialog med leverandører for å etterspørre innovative løsninger innen miljø- og klima.

Ønsket effekt:

Etter endt strategiperiode kan man oppsummere med at Universitetet i hovedsak har god avtaledekning og bruker rammeavtaler strategisk for å nå vedtatte mål. Kompetansen hos anskaffelsesrådgiverne er høy. Det er ikke målt hvor god forståelse ledelse og ansatte generelt har for anskaffelsesarbeidets betydning. Tilbakemeldinger i innspillsrunde for ny strategi, viser likevel at ledelsen har relativt god forståelse for anskaffelsesarbeidets betydning.

Anbefaling for videre arbeid

Man har i perioden i hovedsak oppnådd målene for delmål 1. Det er derfor anbefalt at man i videre arbeid opprettholder nivået som del av vanlig drift. Det anbefales ikke videre satsinger og

utvikling, ut over å opprettholde arbeidet med kompetanseutvikling, ledelsesforankring og avtaledekning.

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

Ønsket effekt

For delmål 2 er det angitt at man ønsker å ha oppnådd følgende effekt ved utløpet av perioden:

«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.»

Oppsummering og anbefaling for videre arbeid - delmål 2

Tiltak og resultater:

Stikkprøver viser høy avtalelojalitet til inngåtte avtaler. For å sikre god informasjon om avtaler ut til alle brukere, er det gjennomført flere tiltak. Blant annet er det etablert egne kanaler og digitale møter i Microsoft Teams, forbedret informasjonen i avtaleportalen og reetablert årlig fysisk innkjøpersamling. Det har også vært økt fokus på bruk av verktøy for avtaleoppfølging internt (funksjon for kommentar og melding om avvik i avtaleportalen).

Når det gjelder avtaleoppfølging, er modellen for oppfølging av samfunnsansvar implementert. Det er videre satt fokus på oppfølging av kommersielle vilkår (pris, levering og ytelse). Herunder er det gjennomført pilot ved eiendomsavdelingen og implementert tiltak for å sikre systematisk avtaleoppfølging. Det er så vurdert og planlagt innføring tilsvarende systematikk innen andre avtalekategorier.

Ønsket effekt:

Det er relativt høy lojalitet til avtalene, men en del avvik i forhold til riktig bruk av den enkelte avtale. Det er fortsatt knyttet usikkerhet til i hvilken grad avtalevilkårene respekteres og utnyttes på en best mulig måte, mens kravene knyttet til samfunnsansvar, følges opp.

Anbefaling for videre arbeid

Det er fortsatt et potensiale for bedret avtaleoppfølging. I tillegg til etableringen av rutiner anbefales det å se på bedre utnyttelse av støtteverktøy for avtaleoppfølgingen. Det bør fokuseres videre både på prosesser med tydelig rollebeskrivelser og ansvar, samt digitale støtteverktøy.

Dette er et område som anbefales at prioriteres videre.

Delmål 3 Alle kjøp skal gjennomføres profesjonelt, 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:

«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.»

Oppsummering og anbefaling for videre arbeid - delmål 3

Tiltak og resultater:

Universitetet implementerte nytt innkjøpsordresystem (Unit4) 1. januar 2021 sammen med standardiserte roller og prosesser fra BOTT. Det var en krevende overgang fra tidligere system (Basware PM), som førte til en nedgang i bruk av innkjøpsordre fra 82 % i 2020 til 60 % i 2021. Det er lagt ned mye arbeid i innføring både av system og roller. Utviklingen har deretter vært positiv og i 2024 var andelen ordre gjennom innkjøpssystemet 77 %. Automatisk matching av faktura var i 2024 oppe i 63 %. Dette er tilsvarende nivå som før overgangen til Unit4.

Det er en målsetning at behandlingen i systemet skal være så effektiv som mulig. UiB har derfor en dedikert systemansvarlig som følger opp samarbeidet i BOTT og utviklingen hos DFØ. Det er gjort tiltak for å få bedre knytninger mellom innkjøpsordre og avtale, og andre forenklinger som flere kataloger og forbedret informasjon om bestillingsrutiner. Det er videre et pågående arbeid for å forenkle flyten i systemet.

Bestillingsfordeling 2024: 34 000 unike innkjøpsordre fordelt på:



I perioden har man arbeidet med kartlegging av innkjøperorganisasjonen. Det er gjennomført prosjekt med ekstern kompetanse som resulterte i en rapport om status og med videre anbefalinger. Dette har vært fulgt opp med møter og dialog med fakultetene. Som resultat har man sentralisert innkjøperfunksjonen for flere enheter (juridisk fakultet og universitetsbiblioteket) og gjennomført et vellykket prosjekt ved Humanistisk fakultet. Videre er det gjennomført en spørreundersøkelse blant alle fagrekvirenter og innkjøpere. Denne viser at det fortsatt er mange som har innkjøperrolle i lav andel av sin stilling, og at det er samsvar mellom opplevd kompetanse og andel av stillingen som brukes til innkjøperoppgaver. Stikkprøver viser at dette øker risiko for feil bruk av avtaler, noe som kan innebære at man får feil betingelser og for eksempel betaler høyere pris enn nødvendig.

I 2024 reetablerte universitetet avvikskontrollene slik at man kan kontrollere at innkjøp er forhåndsgodkjent ved innkjøpsordre og at det er dokumentert konkurranse ved kjøp over

100 000,-. Kontrollene viser som nevnt over, god utvikling. Det er også etablert kontroll med bruk av refusjon som innkjøpsmåte, som viser avvik fra økonomireglementet. Dette er fulgt opp med informasjon til alle enheter om hvordan kjøp skal gjennomføres.

Ønsket effekt:

Det er arbeidet godt med aktiviteter knyttet til dette delmålet og organisasjonen ser på innkjøperrollen som viktig. Undersøkelser viser likevel at ikke hele organisasjonen har oppnådd ønsket kompetansenivå. Universitetets digitaliserte anskaffelses- og innkjøpsprosess sikrer pålagte krav til dokumentasjon, men kan gjøres mer effektiv.

Anbefaling for videre arbeid

Arbeidet med målsetningen om effektive prosesser og systemer samt god kompetanse, bør videreføres. Det bør fokuseres på videreutvikling av BtB-prosessen.

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

Ønsket effekt

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

«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.»

Oppsummering og anbefaling for videre arbeid - delmål 4

Tiltak og resultater:

Det ble allerede i 2020 etablert en Styringsgruppe for klimanøytralt UiB 2030 som har bidratt til fokus og kontinuerlig arbeid med miljø- og klimahensyn.

Ved oppstart av strategiperioden var det anbefalt å bruke klimaregnskapet som et godt egnet verktøy for å måle effekt av klimatiltak. Forutsetningen var at man brukte primærdata inn i regnskapet, slik at forbedringen ikke bare ble målt fra regnskapstall (redusert forbruk), men også faktisk reduksjon i utslipp. Utviklingen i samfunnet i strategiperioden har så endret seg, fra å ha høyt fokus på klimanøytralitet, til å gå mer over til å se på hva som kan gi høyest effekt. Internrevisjonen i 2024 konkluderte også med at et klimaregnskap basert på økonomiske beregningsmodeller ikke gir et presist bilde og anbefalte å innføre mer presise målemetoder og tydeligere prioriteringer.

Dette samsvarer med at man ikke har klart å øke andelen primærdata i regnskapet. En har derimot arbeidet godt med sirkularitet. Hovedfokus har vært bygg og interiør, blant annet krav til mer konkrete miljøoppfølgingsplaner i byggeprosjekt, BREEAM-NOR sertifisering og gjenbruk/ombruk både av bygningskomponenter og møbler. Ved ombyggingen av Nygårdsgaten 5 resulterte dette i 42 % ombruk av møbler, som reduserte klimautslippet med 53 % sammenlignet med kjøp av bare nye møbler. For møbelkjøp ellers, er det inngått ny rammeavtale for møbler som skal ivareta sirkulær tankegang for hele UiB. Det er innført ny rutine for møbelkjøp hvor reparasjon, ombruk og bruktkjøp skal vurderes før nyinnkjøp, man har tatt i bruk verktøy som viser møbler i sirkulasjon og etablert større lager. Det er ellers inngått ny avtale om avfallsbehandling hvor det inngår elæringskurs om kildesortering, og det er gjennomført plukkanlayse for å kartlegge andel kildesortert avfall. Andre tiltak er arbeid med ombruk av IKT-utstyr og sertifisering av mer miljøvennlige laboratorier (Green lab).

Nytt i 2024 var lovpålagt krav om å vekte miljø- og klimahensyn med 30 % i alle anskaffelser, med mindre belastningen er uvesentlig, eller det er klart at krav til leveransen, har større effekt. Fokuset på miljø- og klima har derfor økt, men har også krevd behov for økt kompetanse og ressurser. Det er også gjennomført flere markedsdialoger med leverandører.

Ønsket effekt:

Resultatene viser at ønsket effekt bare delvis er oppnådd. Innføringen av konkurransestrategi som beslutningsgrunnlag, har medført økt bevissthet hos ledelsesnivået. Flere leverandører har vist ønske om å etterkomme miljø- og klimakrav, og flere av avtaleleverandørene er miljøsertifisert.

Anbefaling for videre arbeid

Det er fortsatt behov for å utvikle og prioritere arbeidet med klima- og miljøhensyn på anskaffelsesområdet. Anskaffelsesloven § 5 stiller krav om at UiB skal "innrette sin anskaffelsespraksis slik at den bidrar til å redusere skadelig miljøpåvirkning, og fremme klimavennlige løsninger der dette er relevant.» Videre er vi forpliktet til å vurdere belastningen fra hver enkelt anskaffelse. For å øke effekten og redusere administrativ belastning, bør det arbeides målrettet for å redusere miljø- og klimabelastningen der den antas å være størst.

Delmål 5 Universitetet skal vise etisk ansvar i anskaffelsene

Ønsket effekt

For delmål 5 er det angitt at man ønsker å ha oppnådd følgende effekt ved utløpet av perioden:

«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.»

Oppsummering og anbefaling for videre arbeid - delmål 5

Tiltak og resultater:

Etter innføringen av prosedyrer og rutiner for oppfølging av samfunnsansvar, er disse gjennomført som del av vanlig drift. Det er gjennomført kompetansehevende tiltak internt og vi har deltatt i nettverk og eksterne samarbeid. Det har vært gjennomført flere bransjemøter i samarbeid med andre oppdragsgivere. Møtene har samlet bransje- organisasjoner, grossister og større leverandører innen byggenæringen. Tema for møtene var hvordan bransjene arbeider med etiske krav i sine leverandørkjeder og krav knyttet til åpenhetsloven.

Universitetet er medlem i Etisk handel Norge og støtter seg også på DFØs veiledning.

Det har også vært arbeidet med problemstillinger knyttet til risiko for brudd på folkeretten, særlig knyttet til Israels ulovlige tilstedeværelse på det okkuperte palestinske territoriet.

Ønsket effekt:

Man har delvis oppnådd ønsket effekt. Det har ikke vært oppdaget brudd på lønns- og arbeidsvilkår eller menneskerettigheter. Leverandørene viser økt bevissthet og kompetanse, særlig etter innføringen av åpenhetsloven.

Anbefaling for videre arbeid

Det er fortsatt behov for å arbeide med etisk ansvar, både for å redusere risikoen for sosial dumping og for å redusere risikoen for brudd på menneskerettigheter ved produksjon av varer. Anskaffelsesloven § 5 stiller krav om at UiB skal ha egnede rutiner for å fremme respekt for grunnleggende menneskerettigheter ved offentlige anskaffelser der det er en risiko for brudd på slike rettigheter. Ettersom rutinene ved UiB er etablert, anbefales det at man arbeider for å øke kompetanse og systematikken knyttet til disse. Det anbefales derfor ikke å ha dette som eget delmål, men i stedet etablere det som del av delmål knyttet til bærekraft eller samfunnsansvar.

Fortsatt medlemskap i Etisk handel Norge krever forbedret ledelsesforankring og dokumenterte retningslinjer. Det anbefales derfor at et tiltak er å revidere gjeldende etiske retningslinjer for anskaffelser ved UiB, og å etablere nye retningslinjer i samsvar med Etisk Handel Norges basiskrav.

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.

For delmål to, tre og fire anbefales det å videreføre utviklingsarbeidet. Omstilling av både organisasjon og praksis tar tid, og berører hele universitetet. Det er et ønske at alle skal med i arbeidet både gjennom informasjon om rutiner, innretting av anskaffelsespraksis og oppfølging av avtaler.

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 og egnethet og at dette skjer innenfor rammene av lov og forskrift.							
	1	2	3	4	5			
Delmål	Anskaffelser skal bidra til bedre behovsdekning og sikre innovative løsninger	Alle inngåtte avtaler skal følges opp etter intensjonen i avtalen	Alle kjøp skal gjennomføres profesjonelt, effektivt, digitalt og med klare rollefordelinger	Anskaffelser skal bidra til å nå universitetets klima og miljømål	Universitetet i Bergen skal vise etisk ansvar i anskaffelsene			
Ref	Resultatmål (2020-2024)	KPI	Grunnlagsdata	Status etter 2020	Status etter 2021	Status etter 2022	Status etter 2023	Status etter 2024
Delmål 1 Resultatmål 1	<i>Sikre samme eller høyere antall rammeavtaler</i>	Antall rammeavtaler	Frem til og med 2023 har vi telt antall pågående rammeavtaler som et øyeblikksbilde per 31.12. I 2024 har vi også telt rammeavtaler som var pågående I løpet av året.	Antall rammeavtaler: 106 (med 176 leverandører - noen avtaler har flere leverandører)	Antall rammeavtaler: 111 (med 200 leverandører - mange avtaler har flere leverandører). I tillegg er det opprettet flere Dynamiske innkjøpsordninger	Antall rammeavtaler: 101 (med 201 leverandører - mange avtaler har flere leverandører). Noen avtaler tidligere registrert som rammeavtaler, er nå klassifisert som løpende tjenstekontrakter (renhold, renovasjon).	Antall rammeavtaler: 100 (med 191 leverandører - mange avtaler har flere leverandører). Antall løpende tjensteavtaler: 27 (med 1 leverandør per avtale).	Antall rammeavtaler: 99 eller 107 (med 198 eller 204 leverandører - mange avtaler har flere leverandører). Antall løpende tjensteavtaler: 34 eller 56 (med 1 leverandør per avtale). I tillegg har vi 4 dynamiske innkjøpsordninger (DPS)
Delmål 2 Resultatmål 1	<i>1) Avtalelojaliteten skal være på min 80 % på utvalgte avtaler (5 pr. år)</i>	1) Prosentvis avtalelojalitet på utvalgte avtaler	Manuell innhenting av data	4 av avtalene hadde lojalitet mellom 90 og 100%. 1 avtale hadde lojalitet på kun 70 %	3 av avtalene hadde lojalitet over 90%, 1 av avtalene lojalitet over 85% og 1 avtale hadde lojalitet på kun 70 %	Fem avtaler undersøkt. Fire av avtalene hadde en lojalitet på over 90 %.	Fem avtaler undersøkt. Fire av avtalene hadde en avtalelojalitet på over 90% og den femte hadde en avtalelojalitet på 87%.	Fem avtaler undersøkt. To av avtalene hadde en avtalelojalitet på 100%. De resterende tre hadde en avtalelojalitet på 98%, 83% og 76% (RA på arbeidstøy).
Delmål 3 Resultatmål 1	<i>1) Alle anskaffelser over kr 100 000 skal gjennomføres i det elektroniske konkurransegjennomføring sverktøyet dersom det ikke foretas som avrop på rammeavtale.</i>	1) Antall faktura over 100 000 som ikke har ANSK-nr (registrering i Amesto)	Avviksrapport faktura over 100" R12 vs rapport over avtaler	Færre avvik i 2018 enn tidligere.	21 avtaler med utvidete etiske krav inngått med 35 leverandører. 7 leverandører og bransjeforeninger har deltatt i dialogmøter om bærekraftig forretningspraksis	21 avtaler med utvidete etiske krav inngått med 35 leverandører. 9 leverandører og bransjeforeninger har deltatt i dialogmøter om bærekraftig forretningspraksis	17 avtaler med utvidete etiske krav inngått med 32 leverandører. 10 leverandører og bransjeforeninger har deltatt i dialogmøter om bærekraftig forretningspraksis	Gjennomført innkjøpskontroll for første halvår 2024. Ca 2 % av fakturaene i rapporten mangler dokumentasjon på gjennomført konkurranse. Kontroll for andre halvår gjennomføres I jan-feb 2025
Delmål 3 Resultatmål 2	<i>2) Antall aktive bestillere skal reduseres</i>	2) Antall bestillere	Antall bestillere per 1. februar	Januar 2019: Bestillere 242 Fagbestillere 204 Økning i både bestillere og fagbestillere fra 2017	Des.2021: Innkjøpere 143 Fagrekvirenter 278 Antall innkjøpere er redusert med 99 brukere og antall fagrek. er økt med 74 brukere. En reduksjon av brukere totalt fra 2020	Des.2022: Innkjøpere 140 Fagrekvirenter 270 Antall innkjøpere er redusert med 3 brukere og antall fagrek. er redusert med 8 brukere. En reduksjon av brukere totalt fra 2021	Des.2023: Innkjøpere 140 Fagrekvirenter 264 Antall innkjøpere er likt og antall fagrek. er redusert med 6 brukere. En reduksjon av brukere totalt fra 2022	Des.2024: Innkjøpere 137 Fagrekvirenter 272 Antall innkjøpere er redusert med 3 og antall fagrek. er økt med 8 brukere. En økning av brukere totalt fra 2023

Ref	Resultatmål (2020-2024)	KPI	Grunnlagsdata	Status etter 2020	Status etter 2021	Status etter 2022	Status etter 2023	Status etter 2024
Delmål 3 Resultat- mål 3	3) 100 % av alle bestillinger (målt mot beregningsgrunnlaget for bestillingssystemet) er foretatt i bestillingssystemet	3) Prosentandel faktura med bestillingsnummer (PM/ U4)	Rapport andel faktura med PM / innkjøpsordrenummer	82%.	60%, ned fra 82% ved overgang til Unit4	69%, opp 9% fra 2021	71%, opp 2% fra 2022	77 %, opp 6 % fra 2023
Delmål 3 Resultat- mål 4	4) Fakturamatch skal være på 70 %	4) Prosentvis fakturamatch	Rapport "antall faktura UiB" og "StatisticsSummary-20XX-UiB.xlsx"	65 % (65 % i 2017)		Rapport ikke gjort tilgjengelig fra lev.	Rapport ikke gjort tilgjengelig fra lev.	63% automatch
Delmål 4 Resultat- mål 1	1) Økning i antall rammeavtaler med krav om årlig innrapportering av primærdata, fra 9 ved årsslutt 2019 til 40 i løpet av den nye perioden	1) Antall rammeavtaler med krav om årlig innrapportering av primærdata		12 stykk	20 stykk	39 stykk	25 stykk	25 stykk
Delmål 4 Resultat- mål 2	2) 20 % økning i andel primærdata vs. sekundærdata i klimaregnskapets tallgrunnlag innenfor innkjøp av varer og tjenester (fra 1% i 2018)	2) Andel primærdata i klimaregnskapets tallgrunnlag innenfor innkjøp av varer og tjenester		Dette er ikke målt i klimaregnskapet for 2019	6% andel primærdata i 2020-klimaregnskapet.	5% andel primærdata i klimaregnskapet for 2021	0,4% andel primærdata i klimaregnskapet for 2022. Dette skyldes mangelfulle data	0,5% andel primærdata i klimaregnskapet for 2023. Dette skyldes mangelfulle data
Delmål 4 Resultat- mål 3	3) 20 % økning i andelen avtaleleverandører med sertifisert miljøledelse og 35 % økning i andelen rammeavtaleleverandører med sertifisert miljøledelse	3) Andelen avtaleleverandører og rammeavtaleleverandører med sertifisert miljøledelse		25% av alle avtalene er med miljøsertifiserte leverandører. 50% av rammeavtalene er med miljøsertifiserte leverandører	35% av alle avtaleleverandørene og 56% av alle rammeavtaleleverandørene er miljøsertifiserte.	32% av alle avtaleleverandørene og 54% av alle rammeavtaleleverandørene er miljøsertifiserte.	33% av alle avtaleleverandørene og 57% av alle rammeavtaleleverandørene	37% av alle avtaleleverandørene og 62% av alle rammeavtaleleverandørene
Delmål 5 Resultat- mål 1	1) 50 % økning i avtaler hvor det er stilt krav til grunnleggende menneskerettigheter, ILOs kjernekonvensjoner	1) Antall avtaler med utvidede etiske krav		21 avtaler med utvidete etiske krav	25 avtaler med utvidete etiske krav inngått med 35 leverandører.	21 avtaler med utvidete etiske krav inngått med 35 leverandører.	17 avtaler med utvidete etiske krav inngått med 32 leverandører.	17 avtaler med utvidete etiske krav inngått med 34 leverandører.
Delmål 5 Resultat- mål 2	2) Universitetet har påvirket leverandørmarkedet til å legge om til en bærekraftig forretningspraksis	2) Antall leverandører og bransjeforeninger som har deltatt i dialogmøter om bærekraftig forretningspraksis		5 leverandører og bransjeforeninger har deltatt i dialogmøter om bærekraftig forretningspraksis		9 leverandører og bransjeforeninger har deltatt i dialogmøter om bærekraftig forretningspraksis	10 leverandører og bransjeforeninger har deltatt i dialogmøter om bærekraftig forretningspraksis	8 leverandører og bransjeforeninger har deltatt i dialogmøter om bærekraftig forretningspraksis