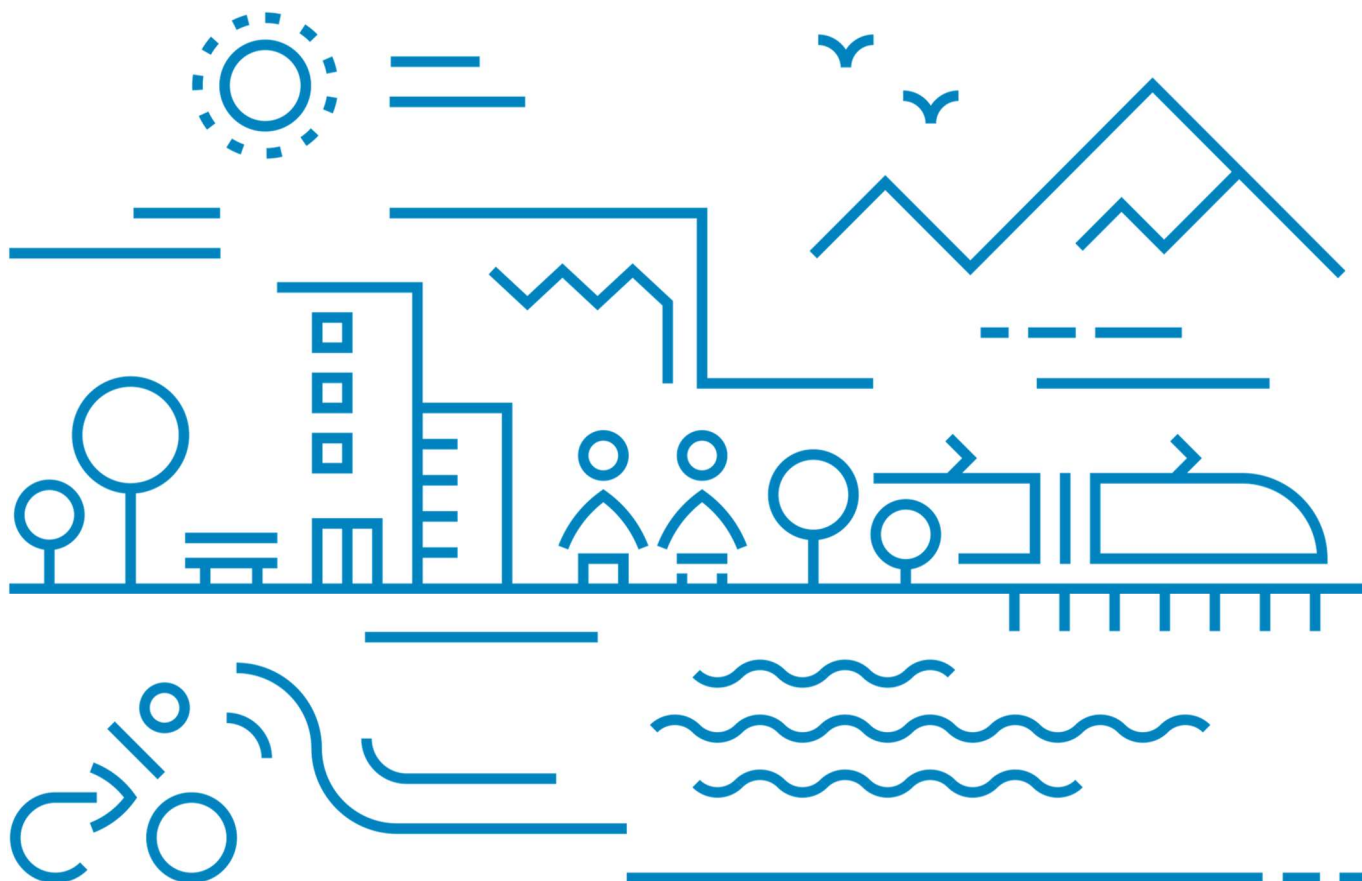




# Anskaffelsesstrategi for Viken fylkeskommune

[Undertittel]

2021-2024



Tittel: Anskaffelsesstrategi  
Type dokument: Temastrategi  
Eier/virksomhet: Viken fylkeskommune  
Forfatter: Raymond Bråten  
Første gang opprettet: [Dato]  
Sist oppdatert/versjoner: [Dato]  
Vedtatt av: Fylkestinget 17.2.2021  
Dato vedtatt: [Dato]  
Saksnummer: [nnnn/nn]  
ISBN nr: [nnn-n-nn-nnnnnn-n]  
Fotograf: [Riktig kreditering av fotograf]

Se flere dokumenter på [www.viken.no/nn](http://www.viken.no/nn)

# Innhold

1 Innledning.....	3
2 Virkeområdet for anskaffelsesstrategien .....	3
3 Strategisk grunnlag .....	4
3.1 Fylkeskommunens visjon og bærekraftsmål .....	4
3.2 Grunnlaget i fylkesrådets politiske plattform for 2019-2023 .....	6
3.3 Økonomiplanen .....	6
4 Hovedtemaer i anskaffelsesstrategien .....	7
5 Klima, miljø og samfunnsansvar .....	7
5.1 Ønsket effekt .....	7
5.2 Mål, tiltak og indikatorer .....	8
6 God utnyttelse av offentlige budsjetter .....	12
6.1 Ønsket effekt .....	12
6.2 Mål, tiltak og indikatorer .....	12
7 Innovasjon og tjenesteforbedring .....	15
7.1 Ønsket effekt .....	15
7.2 Mål, tiltak og indikatorer .....	15
8 Utvikling av region og næringer .....	17
8.1 Ønsket effekt .....	17
8.2 Mål, tiltak og indikatorer .....	17
9 Oppfølging og konsekvenser av strategien .....	19
9.1 Dilemmaer - potensielle synergier og målkonflikter .....	19
9.2 Organisering og metodikk .....	21
9.3 Økonomiske og administrative konsekvenser .....	29
9.4 Anskaffelsesordbok .....	29

# 1 Innledning

Offentlig sektor har en betydelig innkjøpsmakt som må brukes målrettet i omstillingen til et mer bærekraftig samfunn, der velferd og utvikling er basert på naturens tålegrense, internasjonal rettferdighet og menneskeverd. Sosial bærekraft er i strategien særlig håndtert under temaene «seriøst arbeidsliv», «næringsliv, menneskerettigheter og dyrevelferd», og «et inkluderende samfunn og mangfold i arbeidslivet».

Offentlig sektor anskaffer varer og tjenester for over 500 milliarder kroner hvert år. I Viken fylkeskommune anskaffes tilsvarende for 5-6 milliarder kroner årlig inkl investeringer. I tillegg kommer betydelige kjøp av kollektivtransporttjenester i regi av våre kollektivselskaper.

Ved å stille bevisste krav i anskaffelser av varer og tjenester, skal Viken fylkeskommune drive samfunnsutviklingen i en grønnere og mer rettferdig retning. Vi skal blant annet stille ambisiøse klimakrav knyttet til produksjon, transport, emballasje og avfallshåndtering, og sørge for at klimakravene vektes så høyt at de får praktisk betydning for valg av leverandører. Viken skal sette klima og miljø over kortsiktig økonomisk gevinst.

Smarte anskaffelser skal bidra til å skape lokale arbeidsplasser, stimulere til grønne næringer og sirkulærøkonomi.

Anskaffelsesstrategien beskriver en rekke tiltak for Vikens vei mot disse målsetningene.

En forutsetning for å nå målene og gjennomføre tiltakene på en god måte, er tilstrekkelig kompetanse blant innkjøpere og ledelse. Som ledd i oppfølgingen av anskaffelsesstrategien, må det bygges betydelig kompetanse på dette området.

# 2 Virkeområdet for anskaffelsesstrategien

Anskaffelsesstrategien gjelder for Viken fylkeskommune med underliggende virksomheter registrert under org.nr. 921 693 230 (<https://w2.brreg.no/enhet/sok/underenh.jsp?orgnr=921693230>).

Hvorvidt strategien skal gi føringer for hel- og deleide selskaper, vurderes i fylkeskommunens eierstrategier (f.eks. kollektivselskapene).

Det kan inngås avtale om at eksterne organisasjoner utenfor Viken fylkeskommune kan delta på enkeltavtaler/-rammeavtaler. Dette kan eksempelvis gjelder Viken pensjonskasse eller kommuner. Disse organisasjoner bindes ikke av strategien som følge av et slikt samarbeid.

## 3 Strategisk grunnlag

### 3.1 Fylkeskommunens visjon og bærekraftsmål

Viken fylkeskommune har vedtatt at FNs 17 bærekraftsmål skal ligge til grunn for samfunnsutviklingen i Viken, kort sagt i "alt" Viken fylkeskommune gjør. Dette gjenspeiler seg også i Viken fylkeskommunes visjon: «Viken viser vei».

Bærekraftsmålene danner utgangspunkt for ny regional planstrategi.

Det vises til fylkestingets vedtak om regional planstrategi 18.12.2020 som definerer utviklingsmål anskaffelsesstrategien må følge opp.

Anskaffelsesstrategien følger særlig opp de bærekraftsmål, som på kort og mellomlang sikt, anses spesielt relevante for anskaffelsesvirksomheten. Disse mål er svartstiplede (se figur). Det er på disse områdene anskaffelser har de kraftigste virkemidlene. I senere revidering av strategien vil det kunne legges til grunn en utvidet tilnærming til valg av bærekraftsmål. Eksempelvis er mål 6, 14, 15 også relevante for anskaffelsesvirksomheten. Flere tiltak i strategien peker også direkte eller indirekte i disse retninger.

I tabellen vises sammenhengen mellom utvalgte (svartstiplede) bærekraftsmål, innsatsområder i regional planstrategi og mål- og tiltaksområder i anskaffelsesstrategien.



FN's bærekraftsmål	Innsatsområder i regional planstrategi	Tema for mål og tiltak i anskaffelsesstrategi
Mål 4: Sikre inkluderende, rettferdig og god utdanning og fremme muligheter for livslang læring for alle	<b>Innsatsområde 1 – Livskvalitet, velferd og like muligheter</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tilgang til skole, utdanning og kompetanse</li> </ul> <b>Innsatsområde 2 - Bærekraftig og rettferdig økonomisk system</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Læring gjennom hele livet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>God utnyttelse av offentlige budsjetter (kap 7)</li> <li>Innovasjon og tjenesteforbedring (kap 8)</li> </ul>
Mål 8: Anstendig arbeid og økonomisk vekst	<b>Innsatsområde 1 – Livskvalitet, velferd og like muligheter</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Muligheter for deltakelse i arbeids- og samfunnslivet</li> </ul> <b>Innsatsområde 2 - Bærekraftig og rettferdig økonomisk system</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Klima, miljø og samfunnsansvar (kap 6)</li> <li>God utnyttelse av offentlige budsjetter (kap 7)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omlegging til et mer klimavennlig næringsliv</li> <li>• Et inkluderende arbeidsliv og flere arbeidsplasser</li> <li>• Sosial bærekraft i anskaffelser</li> </ul>	
Mål 9: Innovasjon og infrastruktur		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovasjon og tjenesteforbedring (kap 8)</li> </ul>
Mål 11: Bærekraftige byer og samfunn	<b>Innsatsområde 6 - Miljø, økosystem og biologisk mangfold</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sikre god luftkvalitet og forskriftsmessig støynivå</li> <li>• Legge til rette for avfall som ressurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klima, miljø og samfunnsansvar (kap 6)</li> <li>• Utvikling av region og næringer (kap 9)</li> </ul>
Mål 12: Ansvarlig forbruk og produksjon	<b>Innsatsområde 3 - Bærekraftig arealbruk, matproduksjon og ernæring</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Holdningsendring og endring av forbruksmønstre, inkludert matsvinn</li> <li>• Teknologisk utvikling, og forskning på grønn og bærekraftig teknologi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klima, miljø og samfunnsansvar (kap 6)</li> <li>• God utnyttelse av offentlige budsjetter (kap 7)</li> </ul>
Mål 13: Stoppe klimaendringene	<b>Innsatsområde 4 – Redusere klimagassutslipp og energiomlegging</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grønn mobilitet og reduksjon av transportbehov</li> <li>• Omlegging til fossilfri transport</li> <li>• Fremme samarbeid og etterspørre klimaløsninger</li> <li>• Reduksjon av klimafotavtrykk på varer og tjenester</li> <li>• Gjenbruk, gjenvinning og miljøvennlig ressursutnyttelse (sirkulærøkonomi)</li> <li>• Redusere klimagassutslipp og energibruk ved nybygg, eksisterende bygg, og i bygg- og anleggssektoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klima, miljø og samfunnsansvar (kap 6)</li> </ul>
Mål 16: Fred og rettferdighet	<b>Innsatsområde 2 - Bærekraftig og rettferdig økonomisk system</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sosiale forskjeller, og ulik deltakelse i arbeidslivet</li> <li>• Et inkluderende arbeidsliv og flere arbeidsplasser</li> <li>• Sosial bærekraft i anskaffelser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klima, miljø og samfunnsansvar (kap 6)</li> </ul>
Mål 17: Samarbeid for å nå målene	<b>Tverrgående temaer</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Samarbeid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utvikling av region og næringer (kap 9)</li> </ul>

### 3.1.1 De tre bærekraftsdimensjonene

De tre bærekraftsdimensjonene klima og miljø, sosial bærekraft og økonomiske bærekraft er behandlet under følgende delmål / kapitler.

Bærekraftsdimensjon	Dekt i strategien
Miljømessig bærekraft	Kap 5 Delmål 1 – Klima og miljø
Sosial bærekraft	Kap 5 Delmål 2 – Et seriøst arbeidsliv (Viken modell) Delmål 3 – Næringsliv, menneskerettigheter og dyrevelferd Delmål 4 – Et inkluderende samfunn og mangfold i arbeidslivet
Økonomisk bærekraft	Kap 6 God utnyttelse av offentlige budsjetter  Kap 7 Innovasjon og tjenesteforbedring  Kap 8 Utvikling av region og næringer

## 3.2 Grunnlaget i fylkesrådets politiske plattform for 2019-2023

Fylkesrådet i Viken fylkeskommune signaliserte ved sin tiltredelse høsten 2019 ønske om betydelig trykk på anskaffelsesfunksjonens rolle som ansvarlig samfunnsaktør.

*«Vi vil innføre en egen 'Viken-modell' for offentlige innkjøp, som bekjemper sosial dumping og bidrar til seriøse arbeidsforhold. Vi skal stille krav om tariff-lønn, gode språkferdigheter, faste stillinger, bruk av lærlinger, og motarbeidelse av svart betaling.»*

*«Useriøse aktører og dårlige arbeidsforhold er en trussel mot folks frihet, trygghet og trivsel.»*

- Fylkesrådet har som mål at Viken skal bli et nullutslippssamfunn, og at klimagassutslippene fra Viken skal reduseres med minst 80% innen 2030.
- Viken fylkeskommune skal ha etiske og innovative innkjøps- og investeringsrutiner med strenge klima- og miljøkrav og mål om å minske Vikens økologiske fotavtrykk lokalt, regionalt og globalt. Fylkesrådet vil bidra til å redusere Viken-samfunnets økologiske fotavtrykk.
- Innkjøp i fylkeskommunen skal bidra til en bærekraftig utvikling av leverandørmarked, innen klima, miljø og samfunn.

## 3.3 Økonomiplanen

Fylkeskommunens budsjett og økonomiplan setter de overordnede, økonomiske rammer for hva som er mulig å gjennomføre av tiltak. Anskaffelsesstrategien er en temastrategi som utdyper faglige mål og tiltak på anskaffelsesområdet.

## 4 Hovedtemaer i anskaffelsesstrategien

Anskaffelsesstrategien prioriterer mål og tiltak innenfor fire temaer. Disse er utledet fra Viken fylkeskommunes overordnede målsetninger som fremkommer av regional planstrategi, herunder langsiktige utviklingsmål og innsatsområder. I tillegg er det lagt vekt på politisk plattform. Med god kopling til regional planstrategi og bærekraftige anskaffelser, skal bærekraftsmålene realiseres. Anskaffelsesstrategiene til de tre Viken-fylkeskommunene og strategier hos andre store kommuner har også gitt viktige innspill. Med disse føringer til grunn, synliggjøres nødvendigheten av å jobbe med anskaffelser på en annen måte enn tradisjonell tilnærming med fokus på kvalitet og økonomi.

- 1 Klima, miljø og samfunnsansvar
- 2 God utnyttelse av offentlige budsjetter
- 3 Innovasjon og tjenesteforbedring
- 4 Utvikling av region og næringer

Temaene er ikke rangert i prioritert rekkefølge.

## 5 Klima, miljø og samfunnsansvar

### 5.1 Ønsket effekt

Viken fylkeskommune ønsker å gå i front for å etterspørre klima og miljøløsninger som sikrer grønn næringsutvikling, og skal bruke sin innkjøpsmakt til å redusere klima- og miljøbelastningen i samfunnet.

Anskaffelsespraksisen skal innrettes slik at unødvendig material- og energibruk unngås, gjenbruk økes og andre sirkulærøkonomiaspekter ivaretas.

Anskaffelsesmiljøene og bestillere ute i virksomhetene må tilføres tilstrekkelig kompetanse i klima- og miljørettede anskaffelser. Dette vil skje gjennom opplæring, nært samarbeid med klimaavdelingen, miljøavdelingen og andre fagmiljøer. Anskaffelsesavdelingen har opprettet innkjøpskontakter på virksomhetene som skal tilføres nødvendig basiskunnskap.

Viken fylkeskommune skal fremme respekt for grunnleggende arbeidstaker- og menneskerettigheter, samt benytte den muligheten som finnes i regelverket til å skape et mer inkluderende samfunn.

Viken fylkeskommune skal ikke kjøpe varer eller tjenester som er produsert i/på områder okkupert i strid med folkeretten.





Ved å *ikke* handle varer og tjenester med useriøse leverandører, skal Viken fylkeskommune vise vei for et trygt, anstendig og seriøst arbeidsliv. Seriøsitetsbestemmelsene skal bidra til å motvirke sosial dumping, arbeidslivskriminalitet og svart økonomi og fremme ryddige lønns- og arbeidsvilkår for alle arbeidstakere. I tillegg skal de legge til rette for sterkere rekruttering til byggfagene og bedre kvalitet på leveransene. Seriøse leverandører leverer bedre varer og tjenester som igjen gir høyere kvalitet på fylkeskommunale tjenester.

Til sammen skal dette bidra til å sikre godt omdømme og tillit til at offentlig anskaffelsesvirksomhet er sitt samfunnsansvar bevisst.

For å oppnå denne effekten, kreves det god oppfølging av våre kontrakter. Det er etablert egne roller som kontraktsrådgivere.

## 5.2 Mål, tiltak og indikatorer

### Hovedmål

Viken fylkeskommune skal anskaffe klima- og miljøvennlige varer og tjenester, og utvise samfunnsansvar

### Delmål 1 – Klima, miljø og sirkulærøkonomi

Viken fylkeskommune skal i alle relevante anskaffelser stille minstekrav til klima og miljø, og/eller vekte klima- og miljøkrav høyt. Viken fylkeskommune har som mål å være klimanøytrale. Da må vi holde klima- og miljøbelastningen til anskaffelsen nede og øke etterspørselen etter nye løsninger. Viken fylkeskommune skal, der det er mulig og relevant, vurdere klima og miljøkonsekvensene i hele kretsløpet til innkjøpene, lete etter løsninger og sørge for mest mulig gjenbruk og minst mulig avfall. Fylkeskommunen skal hindre forurensning og forsøpling.

Tiltak med direkte påvirkning på måloppnåelse:

- Bestille og stille krav til mindre hyppige leveranser og legge til rette for mer lokalproduksjon i relevante anskaffelser, eksempelvis norske produkter i sesong og kortreist mat.
- I alle større og relevante anskaffelser skal beregning av livssyklus kostnader inngå ved valg av løsning.
- Alt drivstoff som benyttes i fylkeskommunens kontrakter skal som hovedregel være bærekraftig fossilfritt, fortrinnsvis elektrisitet, hydrogen og biogass. Utover disse skal alt fornybart drivstoff minimum oppfylle EUs bærekraftkriterier for biodrivstoff. Det skal ikke benyttes biodrivstoff basert på soya eller palmeolje, eller biprodukter fra palmeoljeproduksjon.  
Unntak ved: Umodne markeder, manglende dekning av fylkeskommunens behov.
- Alle kjøretøy som anskaffes skal gå på bærekraftig fossilfritt drivstoff, fortrinnsvis på elektrisitet, hydrogen eller biogass, dersom virksomhetens behov oppfylles.
- Systematisk utskifting av fylkeskommunens kjøretøy og maskiner
- Markedsdialog: I anskaffelser med betydelig klimafotavtrykk og/eller potensiale for å etterspørre nye klimaløsninger skal man alltid undersøke markedets modenhet for klimaløsninger og vurdere å gjennomføre markedsdialog.

- I anskaffelser med betydelig klimafotavtrykk (eks flyreiser, gjenvinningstjenester, transport), skal det etterspørres rapportering av data og kvantitative effekter av avtalens klimafotavtrykk fra leverandør. Dette inntas i fylkeskommunens klimaregnskap.
- Legge til rette for sirkulære løsninger i anskaffelser og avtaler i tråd med kommende nasjonale retningslinjer for sirkulærøkonomi (reducere forbruk, gjenbruke og resirkulere)
- Det skal alltid vurderes miljøvennlige alternativer til engangsplass i relevante anskaffelser.
- Fylkeskommunens anskaffelser skal bidra til å redusere matsvinn i hele verdikjeden.
- Stille krav til leverandørene om miljøsertifisering og medlemskap i returordning der det er relevant.
- Nye relevante rammeavtaler skal inneholde miljøvennlige produkter, der dette finnes. F eks miljømerkede/sertifiserte produkter.
- Innovative anskaffelser skal bidra til mer klima- og miljøvennlige innkjøp.
- Økologiske produkter skal utgjøre minst 30% (fra dagens ca 5%) av anbefalte produkter på sentrale rammeavtaler for næringsmidler (mat- og drikke). Dette målet må sees i sammenheng med ønsket om norske produkter i sesong og kortreist mat og må ikke gå på bekostning av dette.  
Helsedirektoratets retningslinjer for mat og måltider i videregående skole legges til grunn for hvilke varer som skal anskaffes.
- Unngå bruk av kjemikalier som er skadelige for helse og/eller miljø enten det er i produksjon eller ved bruk av produkter ved å stille krav om at tilbudte produkter oppfyller produktforskriften (FOR-2004-06-01-922) og at de ikke inneholder kjemikalier som står på REACH kandidatliste.
- Fortsette gjennomføring av tiltak fra Miljøfyrtårn
- For bygg og anlegg skal følgende prinsipper følges så langt som mulig.
  - Livssyklus kostnader legges til grunn ved valg av løsning
  - Bærekraftig fossilfrie bygg- og anleggsplasser. Bygg- og anleggsarbeid skal som hovedregel gjennomføres med maskiner og kjøretøy på bærekraftig fossilfritt drivstoff, fortrinnsvis med maskiner og kjøretøy som går på elektrisitet, hydrogen og biogass. I anskaffelser hvor leverandørmarkedet er umodent for bærekraftig fossilfrie løsninger, skal fylkeskommunen være en aktiv pådriver for å få til bærekraftige fossilfrie løsninger.
  - Større byggeprosjekt skal BREEAM-NOR sertifiseres eller liknende standard (krav til helse- og innemiljø, ledelse, vann, materialer, avfall, transport, energi, forurensning, arealbruk og økologi). Sertifiseringsmetode og -nivå avgjøres i eiendomsstrategien.
  - Særlig ved nybygg: Utforme med mål om fleksibilitet, slik at kommende ombygginger kan gjøres med minst mulig material- og ressursløsning.
  - Store rehabiliteringer. Forlenge levetid på eksisterende bygg.
  - Redusere klimafotavtrykk fra øvrige materialer gjennom gjenbruk, materialer med høyt resirkulert innhold og fornybare materialer, herunder utstrakt bruk av tre. Alle materialer i bygg bør være giftfrie.
  - Bygg: Utvikle ut fra prinsippene om helhetlig energidesign for å oppnå lav energibruk kombinert med god funksjonalitet og godt innemiljø for brukerne. Ved planlegging av nye bygg vurderes disse som nullenergibygg.
  - Solenergiløsninger og/eller grønne tak skal alltid vurderes

- I utbyggingsprosjekter (bygg og fylkesveg) og anskaffelser med betydelige klimafotavtrykk og potensiale for nye klimaløsninger, skal det som hovedregel samarbeides med interne og eksterne kompetansemiljøer og nettverk for å finne de beste klima- og miljøløsningene.
- «Grønne leiekontrakter» tas i bruk ved leie og utleie av lokaler for å muliggjøre forbedring av energi-, klima- og miljøstandarden i løpet av leieperioden.
- Tilrettelegge for biologisk mangfold

Tiltakene vil bli nærmere beskrevet i eiendomsstrategien og planer for infrastruktur og veg.

Tiltak med indirekte påvirkning på måloppnåelse:

- Forbedre skriftlige rutiner for å redusere skadelig miljøpåvirkning knyttet til anskaffelser og fremme klimavennlige løsninger, jf. Anskaffelsesloven § 5 og anskaffelsesforskriften § 7-9.
- Alltid vurdere behovet for nytt avrop eller innkjøp. Behovshaver plikter å bekrefte i behovsvurderingen at gjenbruk er vurdert (lån, bytte, leie, leasing, service/reparasjon).
- Samarbeide med interne kompetansemiljøer som klimaavdelingen og miljøavdelingen, eller eksterne kompetansemiljøer og nettverk.
- Motivere grønne næringer ved å vurdere insitament i anskaffelser, f. eks ved å gi leverandør belønning ved høyere prestasjon enn krevet (og evt. straff etter en skala ved underprestasjon).
- Legge til rette for digitale plattformer for økt samarbeid og deling av data mellom virksomhetene.
- Bruke analyseverktøy for å stille gode krav til klima, miljø og bærekraft i anskaffelser

## **Delmål 2 – Et seriøst arbeidsliv i Viken (Viken-modell)**

Det vises til egen fylkestingssak om seriøst arbeidsliv og Viken-modell. I modellen ligger en rekke krav/bestemmelser med mål om å:

- Motvirke sosial dumping, arbeidslivskriminalitet og svart økonomi.
- Kreve ryddige lønns- og arbeidsvilkår for alle arbeidstakere.
- Styrke rekruttering til byggfagene og bedre kvalitet og produktivitet.

Tiltak:

- Implementere Viken-modellen i anskaffelsesprosesser og kontrakter
- Intern kontraktsoppfølging av kravene i modellen
- Etablere ordning med LO koordinatorene og styrking av interne ressurser
- Bruke HMS-Reg (krever anskaffelse av system)
- Oppfølgingssamarbeid med kommunene i Viken fylke og offentlige etater
- Viken fylkeskommune skal bruke leverandører som har respekt for fagorganisering og kollektive forhandlinger (ILO's kjernekonvensjoner 87 og 98)

### Delmål 3 – Næringsliv, menneskerettigheter og dyrevelferd

Viken fylkeskommune skal fremme respekt for grunnleggende arbeidstaker- og menneskerettigheter samt god dyrevelferd

Tiltak:

- Kjøpe rettferdig handel-sertifiserte produkter der dette er tilgjengelig
- Forbedre skriftlige rutiner for å ivareta respekt for grunnleggende menneskerettigheter, jf. Anskaffelsesloven § 5 og FNs veiledende prinsipper.
- Ansatte i anskaffelsesavdelingen skal gjennomgå grunnkurs i etisk handel
- Samarbeide med andre offentlige oppdragsgivere for å harmonisere rutiner, retningslinjer, krav og kontraktsoppfølging knyttet til etisk handel
- Viken fylkeskommune skal ikke kjøpe varer eller tjenester som er produsert i/på områder okkupert i strid med folkeretten. Aktuelle leverandører skal redegjøre for at de tilfredsstiller disse kravene.
- Stille krav til dyrevelferd i relevante anskaffelser, jfr Lov om dyrevelferd

### Delmål 4 – Et inkluderende samfunn og mangfold i arbeidslivet

Viken fylkeskommune skal bidra til et inkluderende samfunn som fremmer helse og mangfold i arbeidslivet, slik at så mange som mulig kan delta aktivt. Herunder bruke vekst- og attføringsbedrifter.

Tiltak:

- Utforme egnede rutiner og retningslinjer for bruk av reserverte kontrakter i anskaffelser
- Lage oversikt over aktuelle bedrifter og organisasjoner. En slik oversikt må omfatte både de bedrifter/organisasjoner som Viken gir støtte til eller har eierandeler i, og andre tilsvarende bedrifter/organisasjoner i Viken.
- Stille krav til utforming av varer, omgivelser, programmer og tjenester som gjør at de kan brukes av alle mennesker i størst mulig grad, uten at det er behov for spesiell tilpasning eller utforming.

Indikatorer:

*(Måltall for indikatorene må utvikles)*

Indikator	Verdi 2020	Mål
Antall rammeavtaler med krav/kriterier til miljø utover standardkrav i kontrakt		
Antall rammeavtaler med krav/kriterier som fremmer respekt for grunnleggende menneskerettigheter utover standardkrav i kontrakt		
Antall risikokontrakter kontrollert i kontraktsperioden		
Andel bærekraftige fossilfrie byggeplasser ved nybygg		
Andel økologiske produkter i næringsmiddelrammeavtaler		30%
Andel omsetning økologiske produkter		
Antall kjøp på sirkulære rammeavtaler		

## 6 God utnyttelse av offentlige budsjetter

### 6.1 Ønsket effekt

[Stortingsmelding 22 \(2018–2019\) «Smartere innkjøp – effektive og profesjonelle offentlige anskaffelser»](#) samt Produktivitetskommisjonens rapporter viser til at det er et stort potensial i å effektivisere offentlige anskaffelser for å oppnå lavere transaksjonskostnader, bedre priser og bedre behovsdekning. I rapportene understrekes viktigheten av at oppdragsgiverne prioriterer å arbeide systematisk med å utnytte tildelte ressurser bedre og øke produktiviteten.

Målene og tiltakene i anskaffelsesstrategien er utformet for å realisere slike gevinster og kostnadsbesparelser.

For å oppnå god utnyttelse av offentlige budsjetter, er det viktig å se de direkte kostnadene til anskaffelser/investeringer i sammenheng med kostnader til drift, vedlikehold, utvikling og avhending (livssyklus kostnader). Mer kostnader til økt kvalitet eller lavenergiprodukter kan ofte tjenes inn i driftsfasen i form av eksempelvis lavt vedlikeholdsbehov og lave energikostnader.

Livssyklusvurderinger skal være et grunnleggende prinsipp og alltid vurderes i større anskaffelser.

I Viken fylkeskommune vil anskaffelsesprosessene være heldigitaliserte på mange områder. Omfanget må økes.

For å oppnå denne effekten, kreves det god oppfølging av våre kontrakter og bruk av digitale systemer. Det er etablert egne roller som kontraktsrådgivere.

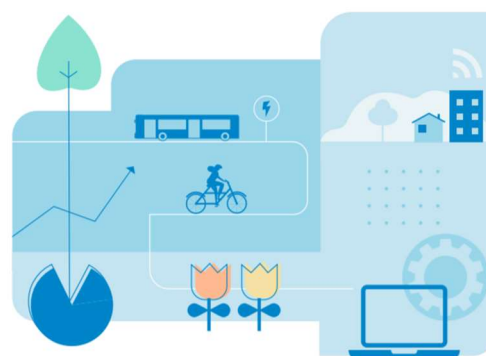


Viken viser vei



#### Årsbudsjett 2021 og økonomiplan 2021-2024 Fylkesrådets forslag

29.10.2020



### 6.2 Mål, tiltak og indikatorer

#### Hovedmål

Viken fylkeskommune skal oppnå *kostnadsbesparelser*<sup>1</sup> i størrelsesorden 2-3 % av *definert omsetning* (ca 1,5 mrd kr).<sup>2</sup>

1 Engangseffekter, kostnadsreduksjoner, kostnadsunngåelser

2 Omsetning som kan påvirkes av Anskaffelsesavdelingen, se omtale i vedlegg

### Delmål 1

Det skal ikke kreves mer av leverandørs ytelse enn at fylkeskommunens behov dekkes tilstrekkelig

Tiltak:

- Kravspesifikasjon skal utfordres på hvilket spesifikasjonsnivå som er nødvendig når det gjelder:
  - Kvalitet/servicenivå
  - Variasjon og tilpasningsmuligheter
  - Holdbarhet/levetid/garantitid og funksjonalitet
  - Leveringstid, -respons og -hyppighet
  - Reserverlager
  - Sirkulær verdikjede

Ved unormalt høyt spesifikasjonsnivå, skal skriftlig argumentasjon følge anskaffelsesdokumentene (rammeavtaler og enkeltanskaffelser over 500.000 kr)

### Delmål 2

Viken fylkeskommune skal ha 100% lojalitet<sup>3</sup> til inngåtte avtaler og etablerte bestillingskanaler

Tiltak:

- Obligatorisk bruk av ehandel
- Standardisering og sentralisering av bestillinger og budsjett
- Obligatorisk bruk av inngåtte avtaler og standardsortiment
- Optimalisere sortiment for å sikre kostnadseffektive avrop på avtaler

### Delmål 3

Viken fylkeskommune skal bruke sin innkjøpsmakt for å oppnå bedre priser

Tiltak:

- Faktisk innkjøpsvolum skal i større grad konkurranseutsettes
- Lavere vektning av priskriterium enn 40% skal begrunnes og konsekvensvurderes i anskaffelser over 500.000 kr (budsjettvirkning).
- Optimalisere konkurransesituasjonen (strategisk og kategoribasert)
  - Antall tilbydere søkes utvidet til 3-4 i markeder med svak konkurranse
  - Antall tilbydere vurderes redusert i velfungerende markeder med «for mange leverandører pr kontrakt» for å spare transaksjonskostnader
- Vurdere Livssyklus-kostnader (LCC) i større og relevante anskaffelser
- Anvende kategoristrategier for å utnytte markedet best mulig og beskrive/realisere gevinster

---

<sup>3</sup> Avtalelojalitet betyr at avtalen skal benyttes for alle kjøp av varer og/eller tjenester som er omfattet av avtalen, som ikke er regulert i eventuelle unntaksbestemmelser, og som leverandøren faktisk kan levere.

#### Delmål 4

Effektivisere anskaffelsesprosesser og redusere transaksjonskostnader<sup>4</sup>.

Tiltak:

- Øke avtaledekning \*) fra anslagsvis 40-50% til > 70% (rammeavtaler og løpende avtaler)  
\*) innkjøpsvolum på avtale / innkjøpsvolum totalt
- Tilpasse gjennomsnittlig leverandørdekning \*) til 1 < > 2  
\*) antall leverandører / avtaler totalt
- Øke ehandelsandelen til fra 50% til 100% på tilrettelagte avtaler med ehandelskataloger
- Øke ehandelsandelen fra 12% til minst 30% på samlet avtalevolum, ref. spend
- Øke efakturaandelen (EHF) til > 95% fra avtaleleverandører
- Øke andel fakturamatch (ehandel)
- Effektivisere og automatisere anskaffelsesprosessene i nær samhandling med behovshaverne med fokus på følgende prinsipper:
  - Standardisering og konsolidering av volum basert på innkjøpsanalyse
  - Felles rutiner, malverk og digitale prosesser
  - Tidlig involvering av anskaffelseskompetanse
- Øke dekningsgrad av kategoristrategier
- Etablere velfungerende kategoriteam

#### Delmål 5

Kontraktsoppfølging - Viken fylkeskommunen skal sikre at leveranser skjer i henhold til kontrakt

Tiltak:

- Alle som signerer rammeavtaler/løpende avtaler, plikter å følge etablerte rutiner for kontraktsoppfølging

Indikatorer:

(Måltall for indikatorene må utvikles)

Indikator	Beregning	Verdi 2020	Mål
Konkurranse	Antall kjøp > 100 000 kr med konkurranse / totalt antall kjøp > 100 000 kr		
Leverandørdekningen	Antall leverandører / avtaler totalt		
Avtaledekning	Innkjøpsvolum dekket av avtale / innkjøpsvolum totalt		
Faktura	Ant elektroniske faktura / ant faktura totalt		
Faktura avvik (ehandel)	Ant faktura med «match» i fakturahåndtering / ant ehandelsfaktura		
Ehandel	Ant elektroniske bestillinger / ant bestillinger totalt (avledet: ant fakturaer)		
Avtalelojalitet	Volum av innkjøp foretatt på avtaler / volum av innkjøp dekket av avtaler		100%
Besparelse	Individuell oppfølging pr avtale		

<sup>4</sup> Alle kostnader, foruten prisen på selve varen/tjenesten, ved forberedelse, gjennomføring og oppfølging av anskaffelser for både kunde og leverandør.

## 7 Innovasjon og tjenesteforbedring

### 7.1 Ønsket effekt

Gjennom bruk av innovativ anskaffelsespraksis skal fylkeskommunen dra nytte av markedenes innovasjonskraft i forbedring av fylkeskommunens tjenester. Ved ulike anskaffelsesprosedyrer og åpne ytelse- og funksjonsbeskrivelser ber vi markedene foreslå beste løsning på våre utfordringer i stedet for å bestille ferdigspesifiserte varer og tjenester etter gammelt mønster.

Viken fylkeskommune skal hvert år gjennomføre anskaffelser der det benyttes prosedyrer for innovative anskaffelser. Innovasjon starter ute i organisasjonen, og det er fylkeskommunens virksomheter og deres ledelse som må initiere innovasjonsprosjektene.

Anskaffelse skal koples på tidlig i planleggingsfasen, og alle med anskaffelsesansvar skal ha innsikt i innovativ anskaffelsespraksis.



### 7.2 Mål, tiltak og indikatorer

#### Hovedmål

Minst ett tjenesteområde i fylkeskommunen har årlig blitt forbedret ved innovativ anskaffelse

#### Delmål 1

Anskaffelser skal ha rutiner, kompetanse og ressurser for gjennomføring av innovative anskaffelser

#### Tiltak:

- Innarbeide (pre)anskaffelsesrutiner som ivaretar vurdering av innovasjonsbehov, herunder bruk av mest mulig åpne funksjons-/ytelsesspesifikasjoner
- Tilføre rådsområdene kunnskap om innovative anskaffelser
- Aktivt bruk av medlemskap i Leverandørutviklingsprogrammet og partnerportalen
- Innarbeide og forankre innovativ anskaffelsespraksis på strategisk nivå i fylkeskommunen
- Bruke fylkeskommunens / fylkeskommunalt innovasjonsnettverk
- Gjennomføre markedsdialog for å avklare mulighetene for innovasjonsvennlige anskaffelser eller kjøp av innovasjon.
- Etablere oversikt over virkemiddelapparat og incentivordninger for innovasjon. Styrking av interne midler vurderes i økonomiplanen.
- Bruke internasjonale kunnskapsgrunnlag og forskningsresultater for å bygge kompetanse internt.



## Delmål 2

Viken fylkeskommune skal praktisere innovativ anskaffelsespraksis i sitt forbedringsarbeid og ha et årlig tilfang av nye innovasjonsideer

### Tiltak:

- Kartlegge eksisterende anskaffelsesportefølje for innovasjonshøyde og forbedringstiltak som søkes håndtert i neste anskaffelsesrunde
- Bruke innovativ anskaffelsespraksis som en del av rådsområdenes forbedring av tjenester.
- Legge til rette for bruk av prosedyrene «konkurranse med forhandling», «konkurransepreget dialog», «dynamisk innkjøpsordning», «innovasjonspartnerskap», «plan- og designkonkurranser» og «samspillsmodeller»
- Fremme bruk av forskningsresultater i anskaffelse av innovasjon
- Fylkeskommunens innovasjonsnettverk etablerer idebank for innovasjonsprosjekter, herunder hvilke som kan være aktuelle for markedsinvolvering. Delta i digitaliseringsrådet for å identifisere relevante områder innenfor Digitalisering.
- Gjennom fylkeskommunalt innkjøpsforum søke suksessfulle prosjekter hos andre fylkeskommuner for gjennomføring i Viken
- Anskaffelsesavdeling skal tidlig delta i evt. fylkeskommunalt innovasjonspartnerskapsprosjekter (forutsetter initiering fra rådsområdene)
- Bidra til utvikling av innovativ praksis gjennom internasjonalt samarbeid
- Utforske internasjonale beste praksis eksempler med overføringsverdi til Viken

### Indikatorer:

(Måltall for indikatorene må utvikles)

Indikator	Beregning	Verdi 2020	Mål
IOA prosedyrer	Antall innovative offentlige anskaffelser hvor forskriftens prosedyrer er fulgt		
IOA krav	Antall konkurranser med åpne funksjons- og ytelseskrav gjennomført av anskaffelsesavdelingen		
IOA LUP	Antall konkurranser med bistand fra leverandørutviklingsprogrammet (LUP)		
Markedsdialog	Antall anskaffelser utlyst på Doffin med markedsdialog om innovasjon		
Innovasjons-partnerskap	Antall innovasjonspartnerskapsprosjekter med deltakelse fra anskaffelse		

IOA: Innovative offentlig anskaffelser

LUP: Leverandørutviklingsprogrammet

## 8 Utvikling av region og næringer

### 8.1 Ønsket effekt

Viken fylke består både av sentrale strøk med flere store bysentre og mer grisgrendte områder med dalfører og mindre tettsteder. Fylkeskommunen skal betjene og utvikle hele fylket. Det krever ulike virkemidler, også innenfor anskaffelse.

Ved å ta i bruk regelverkets muligheter, kan vi gjennom anskaffelser bidra til å styrke regionalt og lokalt næringsliv. Gjennom samarbeid med kommunene kan dette arbeidet forsterkes ytterligere. Det må legges til rette for at små og mellomstore bedrifter og oppstartsbedrifter kan delta på fylkeskommunens anbudskonkurranser.

Digitaliseringsavdelingen har også mål om å ta en nasjonal og regional rolle innen digitaliseringsområdet. På denne måten skal smarte anskaffelser bidra til et livskraftig Viken fylke.



### 8.2 Mål, tiltak og indikatorer

#### Hovedmål

Viken fylkeskommune skal med sine anskaffelser gi regional verdiskaping og økt sysselsetting

#### Delmål 1

Regionale/lokale leverandører, små og mellomstore bedrifter (SMB) og oppstartsbedrifter skal gis mulighet til å delta i fylkeskommunens anbudskonkurranser

#### Tiltak:

- Dele opp store anskaffelser der det er hensiktsmessig og gjennomførbart for behovshaver, eksempelvis oppdeling på geografiske soner eller på fag/produkter.
- Ved bruk av delkontrakter skal det vurderes å begrense antall kontrakter som kan tildeles én leverandør
- Bruke regelverkets handlingsrom til å spesifisere avstand, responstid etc.
- Bruke insentiver for å motivere lokalt næringsliv til å inngi tilbud
- Bruke StartOff – oppstartvennlige anskaffelser

## Delmål 2

Arbeid med leverandørutvikling i næringer som fylkeskommunen ønsker prioritert gjennom sin næringssatsing

Tiltak:

- Informasjon/opplæring i deltakelse på fylkeskommunens anbudskonkurranser
- Etablere møteplasser med næringslivet - erfarings- og informasjonsutveksling mellom innkjøperne og leverandørmarkedet
- Oppdatere løpende informasjon om aktiviteter, kunngjøringer, informasjonsmøter etc. på fylkeskommunes hjemmeside

## Delmål 3

Viken fylkeskommune skal oppnå sterkere strategisk måloppnåelse ved samarbeid med kommunene i Viken, andre offentlige organisasjoner og gjennom internasjonalt samarbeid.

Tiltak:

- Kommunene i Viken fylke inviteres til innkjøpssamarbeid etter modell beskrevet i saksframlegget. Det forutsettes tilstrekkelig bemanning / ressurser. Egnede samarbeidsområder:
  - Rammeavtaler som dekker felles behov
  - Oppfølging av seriøsitetskrav (Viken-modell)
  - Klima og miljø (enkeltprosjekter)  
(herunder Vikens prosjekt «Klimarådgivning i anskaffelser» som skal bistå kommunene i Viken)
  - Innovative anskaffelser (enkeltprosjekter)
- Vurdere strategisk samarbeid (sak til sak) gjennom fylkeskommunenes innkjøpsforum og andre nettverk.

Indikatorer:

(Måltall for indikatorene må utvikles)

Indikator	Beregning	Verdi 2020	Mål
Antall samkjøpsavtaler med kommunene/andre			
Antall inngåtte kontrakter med SMB'er			
Omsetning SMB	Omsetning SMB / Omsetning totalt		

## 9 Oppfølging og konsekvenser av strategien

### 9.1 Dilemmaer - potensielle synergier og målkonflikter

I bruken av fylkeskommunens innkjøpsmakt, for å nå målsetninger, er det viktig å ha klart for seg hvilke målområder som potensielt spiller på lag (gir synergier) og hvilke målområdet det potensielt kan oppstå konflikt mellom. I den enkelt anskaffelse gjennomføres en foranalyse hvor det blant annet gjøres en vurdering av hvilke krav og tildelingskriterier som skal stilles.

Tabellen viser en rekke dilemmaer som må drøftes i anskaffelsesprosessene. Eksempler er beskrevet under tabell.

	Seriøst arbeidsliv	Klima og miljø	Økonomi	Innovative anskaffelser	Utvikle regionalt næringsliv	Kommune-samarbeid
Seriøst arbeidsliv						
Klima og miljø						
Økonomi						
Innovative anskaffelser						
Utvikle regionalt næringsliv						
Kommune-samarbeid						

#### Eksempler

*Mål om «Seriøst arbeidsliv» og «kjøp av klima- og miljøvennlige varer og tjenester».*

Det antas at leverandører som følger arbeidslivets lover og regler og er opptatt av samfunnsansvar, bidrar sterkere til produksjon av klima- og miljøvennlige varer og tjenester.

*Mål om «kjøp av klima- og miljøvennlige varer og tjenester» og mål om «kostnadsbesparelser» (økonomi)*

Det antas at strenge klima- og miljøkrav på kort og mellomlang sikt kan gi konsekvenser for prisen. På lang sikt antas et mer nyansert bilde.

En driftskontrakt for fylkesvei blir ikke nødvendigvis dyrere av at de kutter gresset senere på året, slik at plantene blir pollinert og får frødd seg.

Det er dessuten nok eksempler på at miljø og klimatiltak har god økonomisk effekt, det mest åpenbare er den store økonomiske besparelsen man får av mer arealeffektive bygg (lavere driftskostnader og strømregning).

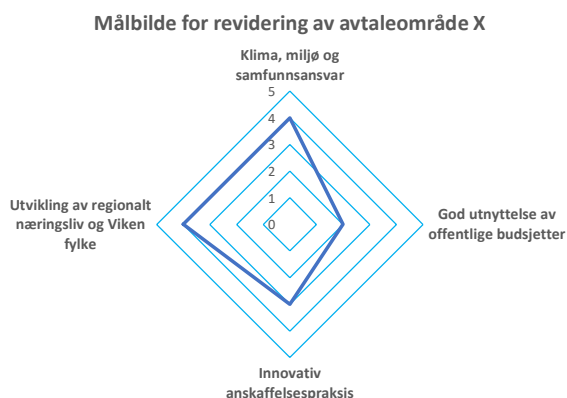
### Styring etter målbilder og håndtering av dilemmaer

Ved alle anskaffelser må det tilstrebes kravspesifikasjoner og bestemmelser i konkurransedokumentene som ivaretar behovshaver, anskaffelsesstrategiens mål og politiske føringer, slik at eventuelle dilemmaer søkes håndtert før utlysning av konkurranse. I tillegg vil evalueringen i en konkurranse vise veien til det tilbudet som har det beste forholdet mellom de valgte tildelingskriteriene; eksempelvis det beste forholdet mellom økonomi og klima.

På avtaleområder hvor det eksisterer kategoristrategier, er nåsituasjonen for aktuelt avtaleområde/kategori analysert mtp målene i anskaffelsesstrategien. Kategoristrategien beskriver også fremtidig målbilde for kommende revidering av avtaleområdet og hvilke tiltak som må gjennomføres for å nå målene.



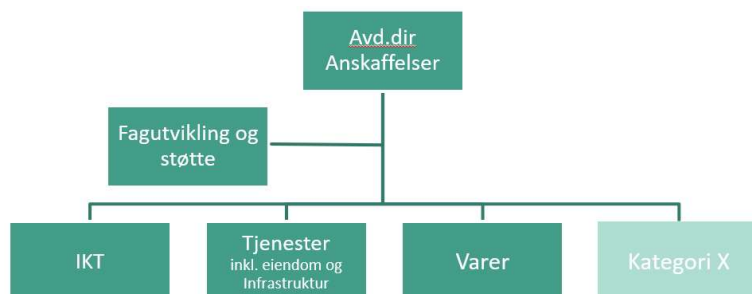
I nåsituasjonen for eksempelet med «avtaleområde X», er klima og miljø et område som ikke er høyt nok prioritert (score 1). Eksisterende avtale er forhandlet frem med størst fokus på pris (score 3) og bruk av regionale / lokale leverandører (score 4).



I forbindelse med kommende revidering av «avtaleområde X» viser kategoristrategien at markedet fungerer godt med sterk konkurranse på pris. Mye har skjedd på miljø og klima for disse produktene siden forrige avtale ble inngått. I målbildet for kommende konkurranser vektet miljø og klima høyere enn sist (score 4) mot at det kan aksepteres noe høyere pris (dvs lavere vektning av pris). Det er også et mål å gjennomføre en innovasjonsvennlig anskaffelse på deler av avtaleområdet.

Fylkeskommunens økonomiske tåleevne vil alltid være førende for hvor kraftige tiltak som kan iverksettes og hvor raskt vi kan nå målene, eks innenfor klima og miljø. Anskaffelsesstrategien er en overordnet temastrategi. Den vil i flere tilfeller måtte overstyres, eksempelvis ved enkeltvedtak om byggeprosjekt. Da er det prosjektets økonomiske ramme som gir føringer for hva som kan innfris av miljø- og klimakrav. Arbeid med denne type krav må gjennomgå en grundig prosess med tverrfaglig vurdering.

## 9.2 Organisering og metodikk



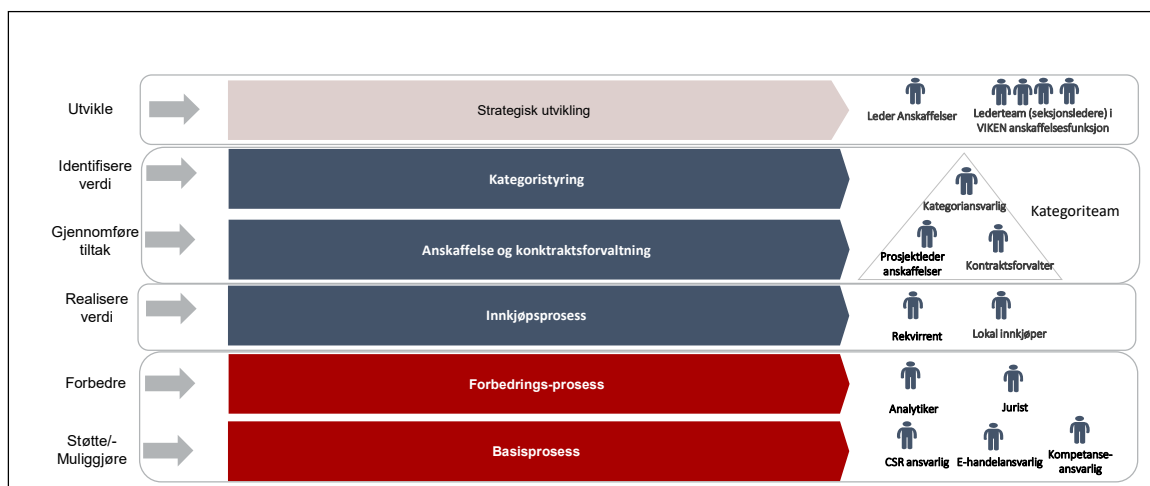
Viken Anskaffelse jobber kategoribasert. Kategoristyring innebærer samordning av innkjøp i hele virksomheten. Innkjøpene deles inn i grupper (kategorier) som understøtter markedets inndeling. Hver kategori styres for å utnytte markedets muligheter og oppnå reduserte kostnader. Hver kategori koordineres av en kategoriansvarlig som er spesialist på sin kategori og som styrer arbeidet i et tverrfaglig kategoriteam. Gjennom spesialisering, styring av behov, langsiktig planlegging og analyse og samarbeid på tvers i organisasjonen, kan kategoriteamet ta ut potensialet i markedet. God markedsdialog er viktig. Strategisk styring skjer gjennom anskaffelsesstrategi og kategoristrategier.

Ved bruk av tverrfaglige kategoriteam sikres nødvendig involvering fra organisasjonen og styring av anskaffelsene hvor særhensyn som klima, miljø, innovasjon, økologi, økonomi og krav til seriøsitet i arbeidslivet hensyntas.

Det er opprettet egne roller som kontraktsrådgivere som skal ha særlig ansvar for å følge opp kontrakter. Tiltak fra anskaffelsesstrategien skal hensyntas ved gjennomføring av anskaffelser og på denne måten bli en del av våre kontrakter. I tillegg vil Viken-modellen følges opp ved kjøp av tjenester fra LO (LO-koordinatorer), styrket intern bemanning og anskaffelse av HMSReg.

Viken Anskaffelse har spesialisert seg på følgende områder; IKT, Varer, Profesjonelle tjenester. Seksjon profesjonelle tjenester støtter også arbeid med entrepriser hos Eiendom og Samferdsel Veg.

Det er et internt mål å øke innsatsen på strategisk styring av anskaffelsene samtidig som vi har god kontroll på de operative arbeidsprosessene. De ulike roller og arbeidsprosesser er under utvikling og skal i hovedsak følge modellen:



## Organisatorisk status i forhold til stortingsmelding St.22 – Smartere innkjøp

I stortingsmeldingen påpekes viktigheten av organisatoriske grep som:

- a) Konsolidering av anskaffelsesfunksjon
- b) Reduksjon av antall lokale innkjøpere/bestillere
- c) Kompetanseløft hos alle som handler
- d) Profesjonalisering av anskaffelsesmiljøet
- e) Automatisering av arbeidsprosesser ved bruk av digitalt arbeidsverktøy

- **Konsolidering**  
Anskaffelsesavdelingene i de tidligere fylkeskommunene Akershus, Buskerud og Østfold er slått sammen til en organisasjon i Viken fylkeskommune. I tillegg er det anskaffelsesmiljøer på følgende områder; eiendom, Samferdsel (veg) og kollektivtransport (Ruter AS og Brakar AS). Ifm. fylkeskommunereformen ble fylkesdelen av sams vegadministrasjon (inkl anskaffelsesmiljøer) overført fra Statens vegvesen til fylkeskommunene.
- **Færre bestillere/lokale innkjøpere**  
For de anskaffelser anskaffelsesavdelingen styrer, har Viken ledergruppe sluttet seg til målet om å redusere antall bestillere totalt i organisasjonen og for enkelte anskaffelsesområder, sentralisere bestillingen (eks IKT). Slike anskaffelser over 500.000 kr utføres av sentral anskaffelsesavdeling. Anskaffelser mellom kr 100.000 og 500.000 gjennomføres derfor hovedsakelig av virksomhetene selv/behovshaver.
- **Kompetanseløft**  
Store deler av Viken-organisasjonen gjennomfører anskaffelser i større eller mindre grad; fra bestillinger på rammeavtaler til mindre enkeltanskaffelser. Dette krever kunnskap om avtaler og regelverk. Gjennom etablering av innkjøpskontakter på alle virksomheter, og opplæring av disse, sikres et bedre grunnlag for tilstrekkelig kompetanse ute i organisasjonen. Anskaffelsesavdelingen har et særlig ansvar for kunnskapsformidling i Viken og kompetanseheving av nettverket.
- **Profesjonalisering av anskaffelsesmiljøet**  
Anskaffelsesregelverket inneholder en rekke krav og hensyn som skal ivaretas av offentlige oppdragsgivere; effektiv bruk av fellesskapets midler, mer klima- og miljøvennlige anskaffelser, bekjempelse av arbeidslivskriminalitet osv. Høy kompetanse om anskaffelsesregelverket er viktig, men kan ikke alene sikre gode, effektive anskaffelser. God ivaretagelse av alle krav og hensyn krever profesjonalisering av anskaffelsesmiljøet. Profesjonalisering handler om økt satsing på kompetanse, god styring, hensiktsmessig organisering og økt samordning av behov og innkjøp.  
Anskaffelsesavdelingens organisering er basert på kategoristyring. Dette innebærer samordning av innkjøp i fylkeskommunen. Innkjøpene deles inn i likeartede grupper (kategorier) som både understøtter markedets inndeling og fylkeskommunens behov. Kategoristyring innebærer videre at det opparbeides spesialistkompetanse, og at det innføres styringsmekanismer gjennom innkjøpsprosesser, rutiner, organisering av roller og ansvar og KPIer. Avdelingen har videre utarbeidet et prosessrammeverk, samt en rekke rutine-/prosessbeskrivelser og maler,

som ivaretar regelverk og interne føringer, og som skal bidra til å standardisere og forenkle/tydeliggjøre prosessene. Utstrakt bruk av digitale systemer, herunder ehandel, innkjøpsanalyse og brukerstøtte, bidrar også til effektivisering og profesjonalisering av alle typer innkjøp.

Gevinstpotensialet ved kontinuerlig utvikling av kategorier er betydelig. Kategoristyring er imidlertid en kontinuerlig prosess, som må følges opp med systematisk utviklingsarbeid. For å nå målene om mer klima- og miljøvennlige anskaffelser, bekjempelse av arbeidslivskriminalitet osv., trengs i tillegg et kompetanseløft innen særlige temaer.

- Automatisering av arbeidsprosesser  
Anskaffelsesavdelingen gjennomfører alle anskaffelsesprosesser heldigitalt. Ehandelssystem gir i prinsipp mulighet for obligatorisk elektroniske bestillinger og automatisk betaling. Innkjøpsanalysesystem gir full innsikt i organisasjonens bruk av inngåtte avtaler og leverandørenes oppfølging av kontrakter. I tillegg brukes systemet for strategisk planlegging og oppfølging av mål og tiltak i denne strategien.
- Planlegging, gjennomføring og oppfølging av anskaffelser stiller store krav til samhandling på tvers av organisasjonen. Ny sammenslått fylkeskommune, ny organisering av anskaffelsesavdelingen, flere anskaffelsesmiljøer gjør samhandling krevende. Følgende tiltak/rutiner er etablert for å forbedre samhandling:
  - Innkjøpskontakter på alle virksomhetene
  - Bruk av tverrfaglige kategoriteam
  - Fast kontakt hos fylkesadvokaten

## 9.2.1 Regelverk

Anskaffelser i Viken fylkeskommune er regulert av lov og forskrift om offentlige anskaffelser.<sup>5</sup> Lov og forskrift med tilhørende rettskilder, herunder de grunnleggende prinsippene om konkurranse, likebehandling, forutberegnelighet, etterprøvnbarhet og forholdsmessighet skaper rammeverket for hvordan Viken fylkeskommune kan innrette sin anskaffelsespraksis.<sup>6</sup> Etterlevelse av regelverket skal sikre effektiv bruk av samfunnets ressurser, og bidra til at det offentlige opptrer med integritet, slik at allmenheten har tillit til at offentlige anskaffelser skjer på en samfunnstjenlig måte.<sup>7</sup>

Anskaffelsesavdelingen skal ha gode systemer for internkontroll og drive korrupsjonsforebyggende arbeid i alle ledd i både anskaffelses- og bestillingsprosesser i tråd med dette.

“Et godt regelverk kan ikke alene sikre gode, effektive offentlige anskaffelser. Til det trengs det gode og profesjonelle oppdragsgivere. Det er også viktig at regelverket, og andre føringer, ikke er for detaljerte, men gir rom for å utøve et godt innkjøpsfaglig skjønn.”<sup>8</sup>

Statlige, fylkeskommunale og kommunale myndigheter og offentligrettslige organer skal innrette sin anskaffelsespraksis slik at den bidrar til å redusere skadelig miljøpåvirkning, og fremme klimavennlige

---

<sup>5</sup> [Lov om offentlig anskaffelser](#) og [Forskrift om offentlige anskaffelser](#)

<sup>6</sup> Jf. Lov 16. juli 1999 nr. 69 om offentlige anskaffelser § 4.

<sup>7</sup> Jf. Lov 16. juli 1999 nr. 69 om offentlige anskaffelser § 1.

<sup>8</sup> Meld. St. 22 2018–2019 Smartere innkjøp – effektive og profesjonelle offentlige anskaffelser s. 11.



løsninger der dette er relevant.

Anskaffelsesforskriften §7-9 angir at oppdragsgiveren skal legge vekt på å minimere miljøbelastningen og fremme klimavennlige løsninger ved sine anskaffelser og kan stille miljøkrav og kriterier i alle trinn av anskaffelsesprosessen der det er relevant og knyttet til leveransen. Der miljø brukes som tildelingskriterium, bør det som hovedregel vektas minimum 30 prosent.

## Grunnlag for å avvise leverandører

### Ikke oppfyllelse av kvalifikasjonskrav

Kvalifikasjonskrav er krav som stilles i konkurransefasen for å sikre at leverandøren er egnet til å gjennomføre kontraktsforpliktelsene i hele kontraktsperioden. Formålet med å stille kvalifikasjonskrav, er å sikre at leverandørene har tilstrekkelig kompetanse, kapasitet og økonomi til å gjennomføre kontraktsforpliktelsene. Noen kvalifikasjonskrav er pliktige (eksempelvis skatteattest for leveranser over kr 500.000 for norske leverandører) og andre kan anvendes etter oppdragsgivers skjønn. Felles for kravene er at de skal ha tilstrekkelig tilknytning og stå i forhold til leveransen i avtalen.

Forskrift om offentlig anskaffelser regulerer hvilke kvalifikasjonskrav som er lovlige å stille. Kravene kan bare gjelde registrering, autorisasjoner mv., økonomisk og finansiell kapasitet, og tekniske og faglige kvalifikasjoner. Oppdragsgiver er også gitt adgang til å stille krav til kvalitetssikringsstandarter og miljøledelsesstandarter.

Viken fylkeskommune skal ved samtlige anskaffelser foreta en faglig vurdering av hvilke kvalifikasjonskrav som bør stilles for å sikre at leverandøren er egnet til å oppfylle sine kontraktsforpliktelser etter avtalen.

Manglende oppfyllelse av kvalifikasjonskrav vil medføre avvisning fra konkurransen.

### Forhold ved leverandøren

Foruten avvisning på grunnlag av manglende oppfyllelse av oppstilte kvalifikasjonskrav, gir regelverket om offentlige anskaffelser også oppdragsgiver rett, og noen ganger plikt, til å avvise leverandør/tilbyder på andre grunnlag.

Viken fylkeskommune **skal** avvise en leverandør hvor det foreligger

- dom eller vedtatt forelegg for:
  - Deltakelse i en kriminell organisasjon
  - Korrupsjon
  - Bedrageri
  - Terrorhandlinger eller straffbare handlinger med forbindelse til terrorvirksomhet
  - Hvitvasking av penger eller finansiering av terrorisme
  - Barnearbeid og andre former for menneskehandel
- dom eller vedtak på manglende innbetaling av skatter, avgifter og trygdeavgifter

Viken fylkeskommune **kan**, med mindre avvisning vil være uforholdsmessig, avvise en leverandør hvor det foreligger

- insolvens, interessekonflikter eller alvorlige feil i yrkesutøvelsen
- Klare holdepunkter for at leverandøren har inngått avtaler med hensikt å vri konkurransen (eksempelvis konkurransebegrensende samarbeid som er i strid med lovens formål).

- avvisningsgrunner som er fastsatt i den nasjonale lovgivningen i oppdragsgivers medlemsstat, eksempelvis:
  - o Deltakelse i en kriminell organisasjon
  - o Er leverandøren selv eller en person, som er medlem av leverandørens administrasjons-, ledelses- eller kontrollorgan eller har kompetanse til å representere eller kontrollere eller treffe beslutninger i slike organer, ved rettskraftig dom blitt dømt for deltakelse i en kriminell organisasjon ved en dom avsagt for ikke mer enn fem år siden, eller en avvisningsperiode, fastsatt direkte i dommen, som fortsatt gjelder.
  - o Deltakelse i en kriminell organisasjon som definert i artikkel 2 i Rådets rammeavgjørelse 2008/841/RIA av 24. oktober 2008 om bekjempelse av organisert kriminalitet (EUT L 300 av 11.11.2008, s. 42)

Der avvisning av leverandør er en rett og ikke en plikt, skal Viken fylkeskommune foreta en skjønnsmessig vurdering av forholdsmessighet mellom leverandørens handlinger eller unnlatelser opp mot den konsekvensen en avvisning vil ha.

#### «Skatteparadis»

Tilbydere som betaler skatt i produksjonslandet, taper i konkurransen med selskapene som kanaliserer sine overskudd til land med lav eller ingen skatt.

Viken fylkeskommune ønsker å sikre likebehandling i anskaffelsesprosessene, og ser derfor negativt på unndragelse av skatt til produksjonsland ved hjelp av «skatteparadiser».

Likebehandling må vi sikre ved å søke gjennomsiktighet og åpenhet i anskaffelsesprosesser og i avtalens løpetid. Videre vil vi se hen til de mulighetene vi er gitt gjennom lovgivning til å kreve land til land-rapportering fra multinasjonale selskaper, i tillegg til utvidet land til landrapportering der det er åpnet for dette.

**Viken fylkeskommune har inngått en avtale med Skatteetaten** som gir Viken tilgang til skatte- og avgiftsinformasjon om leverandører fylkeskommunen er i posisjon til å inngå kontrakt med. Kryptert informasjon sendes da til Skatteetaten som verifiserer at leverandørene er registrert i riktige registre og at de har overholdt sine skatte- og avgiftsforpliktelser. Avvik som fremkommer her kan få konsekvenser for om leverandør anses kvalifisert til å inngi tilbud i en anbudskonkurranse.

#### Viken-modellen stiller i tillegg krav til

- rapportering til Skatteetatens Oppdrags- og arbeidsforholdsregister (OAR)
- at Leverandøren og eventuelle underleverandører til enhver tid skal oppfylle sine forpliktelser til å betale skatter og/eller avgifter.
- pliktig medlemskap i leverandørregister
- bruk av underentreprenører /Begrensing i antall ledd underleverandører

## 9.2.2 Kritiske suksessfaktorer og risikoer

For å nå viktig mål med anskaffelser, er det flere forutsetninger som må ligge til grunn.

- Ledelsesforankring
- Kommunikasjon (anskaffelsesstrategien må være kjent i hele organisasjonen)
- Tilstrekkelig tid og ressurser / tilgang på fagpersoner (innkjøpskontakter)
- Kompetanse, herunder om regelverkets muligheter og begrensninger
- Analysegrunnlag og datakvalitet
- Økt involvering av markedet
- Digitale anskaffelsesprosesser
- Felles ansvar for uttak av gevinster i organisasjonen

For alle målene med tilhørende tiltak, eksisterer risiko for at vi ikke klarer å gjennomføre tiltakene eller nå målene.

Risikoene er generelt knyttet til:

- Mangel på ressurser (menneskelige og økonomiske)
- For lav / feil kompetanse
- Mangel på systemer og rutiner
- Mangel på samarbeid og koordinering i organisasjonen og med eksterne parter
- For sen involvering av anskaffelsesavdelingen i anskaffelser
- Feil prioritering og forståelse av målkonflikter (eks økonomi/klima og miljø)
- Sviktende forankring og forståelse i organisasjonen
- Markeds- og konkurransesituasjoner
- Politiske prioriteringer
- Manglende juridiske avklaringer

## 9.2.3 Kommunikasjon av strategi

Strategien er publisert på fylkeskommunens nettsider. Her får interne og eksterne interessenter informasjon om anskaffelsesstrategien. Den er også publisert på Doffin under virksomhetens profil, hvor nåværende og kommende leverandører blir informert.

Mål og tiltak er gjennomgått med alle rådsområdene i Viken fylkeskommune, i hovedsak slik de fremstår i endelig versjon. En rekke innspill fra rådsområdene er vurdert og i stor utstrekning hensyntatt. Dette styrker eierskapet til strategien.

Ordningen med rollen innkjøpskontakt i alle virksomheter er videreført og oppdatert med mer ansvar og mandat. Innkjøpskontaktene vil få regelmessig opplæring og oppdatering knyttet til anskaffelsesstrategien og regelverk. Alle budsjetteiere som blir involvert i anskaffelsesprosesser skal være kjent med strategien.

## 9.2.4 Måling, rapportering og evaluering

Årshjul for måling og rapportering

Rapportering	Hva rapporteres	Tid	Ansvarlig	Til
Årsrapportering	1. Måloppnåelse 2. Gjennomføring av tiltak 3. Utvalgte indikatorer 4. Gevinster	Årlig, mai/juni	Anskaffelses-avdelingen	Adm Fylkesrådet Fylkesting
Tertialrapportering	1. Kun evt betydelig avvik fra plan	Ifm tertial-rapportene	Anskaffelses-avdelingen	Adm Fylkesråd FA
Miljøfyrtårn	1. Egne krav	Ifm årsrapport-tering	Avd for Klima og energi Anskaffelse	Stiftelsen Miljøfyrtårn
Klimaregnskap (Vfk)	1. Poster i klimabudsjettet	Ifm årsrapport-tering	Avd for Klima og energi Anskaffelse	Viken fylkeskommune

Fylkesrådet vil evaluere strategien innen utgangen av 2022.

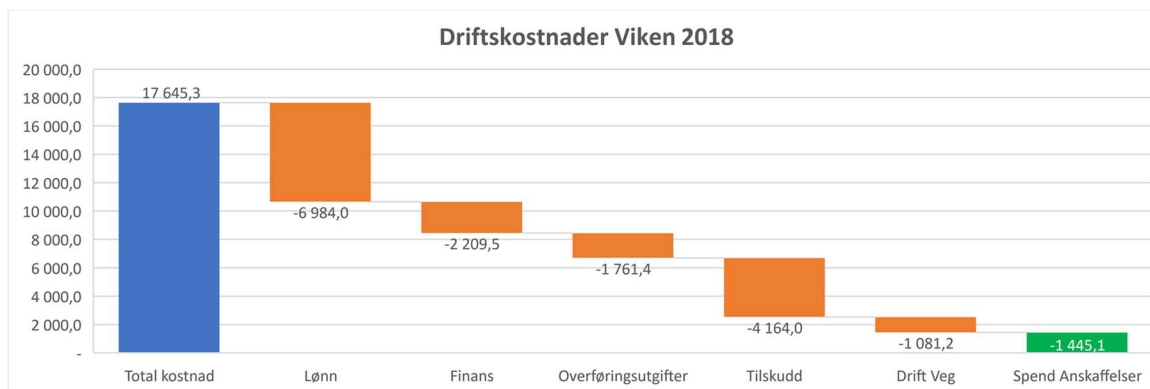
## 9.2.5 Økonomi

Viken fylkeskommune har årlig brutto driftskostnader i størrelsesorden 17 mrd kr. En vesentlig del av dette er lønnskostnader (8 mrd kr), overføringer og tilskudd til eksterne mottakere (6 mrd kr). Driftsutgifter til varer og tjenester for fylkeskommunal egenproduksjon utgjør ca 3 mrd kr. Herav kan ca 1,5 mrd kr påvirkes av anskaffelsesavdelingen. Viken fylkeskommune har stor egenproduksjon av samfunnstjenester innenfor videregående opplæring, tannhelsetjenester. Det er denne omsetningen som legges til grunn for økonomiske målsetninger i strategien. Tidligere studier har vist et rom for besparelser på mellom 2 og 6 % av relevant innkjøpsvolum.

Kollektivtransporttjenester kjøpes av eksterne leverandører og denne type anskaffelser gjennomføres av Ruter AS, Brakar AS og Østfold kollektivtransport. Utgifter til kollektivtransport er en del av «overføringer og tilskudd til andre».

Utgifter til vegbygging, veivedlikehold og bygningsinvesteringer inngår heller ikke i påvirkbart spend i denne strategien.

I og med at Viken fylkeskommune ennå ikke har gjennomført et helt driftsår og prosjektåret 2019 inneholdt mange engangskostnader, brukes regnskapsåret 2018 til å beskrive kostnadsbildet for en konsolidert fylkeskommune.



Det er betydelige milliard-anskaffelser som gjennomføres av andre fagmiljøer i fylkeskommunen, og som ikke så tydelig inngår i påvirkbart spend fra anskaffelsesavdelingen.

- Kollektivtransportselskaper (Ruter, Brakar, Økt). Beløp inkludert i «Tilskudd»
- Samferdsel Veg. Drift i egen søyle. Investeringsutgifter er ikke med i figuren.
- Eiendom (investering). Investeringsutgifter er ikke med i figuren.

## Forbruk (spend) pr art / kategori

Påvirkbart spend på ca 1,5 mrd kr er i tabellen brutt ned på ulike anskaffelseskategorier basert på regnskap 2018 (2019 var et år preget av prosjekt Viken2020).

### Driftskostnader

Kategori	Mill kr (eks mva)
Eiendom og forvaltning	301
IKT	139
Forbruksmateriell og kontorutstyr	161
Profesjonelle tjenester	388
Kurs, Reise, overnatting, bevertning	148
Matvarer	49
Tannhelse	54
Finans og forsikring	24
Øvrige/div	181
Total	1 445

### Avtaledekning i Viken fylkeskommune

Det er så langt ikke utarbeidet tilstrekkelig oversikt over avtaledekning for fylkeskommunen. Dette jobbes det med. Anslagsvis har vi en avtaledekning på mellom 40 og 50% utfra omsetning i tabellen på 1,44 mrd kr. Strategien angir mål for heving av fremtidig avtaledekning.

### Investering

Fylkeskommunen har for perioden 2020-2023 planer om samlede investeringer på om lag 16,9 mrd kr, et årlig gjennomsnitt på på 4,2 mrd kr. Investeringsrammen er under vurdering for mulig nedjustering. Det er rådsområdet samferdsel og eiendomsavdelingen som i all hovedsak foretar anskaffelser på investeringsbudsjettet. Anskaffelsesavdelingen bistår i arbeidet.

## 9.2.6 Gevinstplanlegging og -realisering

I valgte arbeidsmetodikk «kategoristyring» vektlegges gevinstplanlegging og –realisering. Kategoristyring legger til rette for en mer helhetlig tilnærming til arbeid med kategoriene og åpner opp for store gevinster på sikt. Kategoristyring er en strukturert prosess som hjelper identifisere de beste gevinstinitiativene samtidig som den skaper forankring i organisasjonen. Metoden underbygger at det ikke kun letes etter gevinstinitiativer som relaterer seg til lavere priser/forhandling. Ved jobbing i tverrfaglige team, gode analyser av innkjøpsdata (eget system), strukturert metode og kompetanse om innkjøpskategoriene, forventes tatt ut store gevinster slik det på flere områder er målsatt i denne strategien. Kategoriansvarlige har blant annet som særlig ansvarsområde å jobbe med gevinstidentifisering. I og med at gevinster oppstår i hele organisasjonen, er en kritisk suksessfaktor uttak av planlagte gevinster, da ansvaret for dette vil ligge hos virksomhetene.

I årsrapportering skal det rapporteres på gevinster.

## 9.3 Økonomiske og administrative konsekvenser

Strategien utløser ikke økonomiske bevilgninger, men det må påregnes at gjennomføring av tiltak vil koste både arbeidstid og penger. Særlig finansiering må tas opp i budsjettsammenheng.

Eksempler på tiltak forbundet med tids- og kostnadsøkninger:

- Oppfølging av seriøsitetsbestemmelsene
- Økte krav til klima og miljø
- Kommunesamarbeid
- Kompetanseheving
- Innovasjonsprosjekter
- Kontraktsoppfølging

## 9.4 Anskaffelsesordbok

[Anskaffelsesordbok](#)

Viken viser vei.

Postadresse: Viken fylkeskommune,

Postboks 220, 1702 Sarpsborg

Sentralbord: 32 30 00 00

[post@viken.no](mailto:post@viken.no)

