

Hensikt: Strategien skal legge grunnlaget for en felles tenkning og atferd, slik at kommunens innkjøp av varer, tjenester bidrar til at kommunen når sine overordnede mål

Innkjøpsstrategi -

Strategiplan - Innkjøp 2019 - 2022

Siri Linn Berg
August 2018

Innhold

Innledning.....	2
Innkjøpspolitikk	2
Etisk Handel og arbeidslivskriminalitet	2
Lokale leverandører og lærlinger	2
Inkluderende kommune.....	3
Innkjøpsstrategi.....	3
Nåsituasjon.....	3
Utfordringer	4
Hensikt.....	5
Målgruppe	5
Overordnet mål	5
Delmål	5
Satsingsområder i strategiperioden	6
Implementering.....	6
Fra strategi til handling.....	6
Tydeliggjør strategiske mål.....	7
Planlegge utrulling av strategi.....	7
Engasjert ansatte.....	7
Rapportere og følge opp	7
Evaluere oppnåelse	7
Forventet effekt av innkjøpsstrategi	7
Ønsket framtidig utvikling	7
Suksesskriterier	8
Innkjøpshåndbok for Porsanger kommune.....	8
Innkjøpsprosessen i Porsanger kommune	8
Ansvar i innkjøpsprosessen ved enkeltkjøp/tjenestekjøp.....	9
Ansvar i innkjøpsprosessen ved utarbeidelse av rammeavtaler.....	10
Innkjøpsrutiner	11
Etikk i innkjøpsarbeidet	11
Oppsummering.....	12

Innledning

Innkjøp av varer og tjenester er en stor del av kommunens totale utgifter og utgjør ca 30 % av kommunens totale budsjett. Omlag hundre millioner kroner, hvorav 60 millioner går til kjøp fra private og 40 millioner fra stat, fylke og andre kommuner.

Hensikten med innkjøpsstrategien er å sikre at innkjøp bidrar til å løse kommunens samfunnsoppdrag gjennom en felles tenkning og atferd, slik at kommunens innkjøp av varer, tjenester, bygg og anlegg bidrar til at kommunen når sine overordnede mål.

Innkjøpsstrategien tar utgangspunkt i kommunens innkjøpspolitikk og omfatter alle kommunens virksomheter inkludert kommunale foretak. Politiske rettingslinjer hovedtemaer er etisk handel, motvirke svart arbeid og arbeidslivskriminalitet, legge til rette for inkluderende arbeidsliv og samfunnsutvikling gjennom lokale leverandører.

Regelverk offentlig anskaffelser

LOA og FOA legger premisser for hvordan innkjøpet skal foregå, Loven og forskrift gjelder for stat, fylke og kommunal virksomhet. Loven skal fremme effektiv bruk av samfunnets ressurser og grunnleggende prinsipp i loven er konkurranse, likebehandling, forutberegnelighet, etterprøvbarehet og forholdsmessighet.

Innkjøpspolitikk

Etisk Handel og arbeidslivskriminalitet

Porsanger kommune har et ansvar for å bidra til å bekjempe svart økonomi og det må i kommunens innkjøp vurderes hvilke anskaffelser som har høy risiko for arbeidslivskriminalitet og sosial dumping. Porsanger kommune er en stor innkjøper og skal gjennom sin påvirkningskraft velge leverandører som driver samfunnsansvarlig næringsvirksomhet, som ivaretar menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter, har fokus på bærekraft og er miljøorientert i sin verdikjede. Ansatte i Porsanger kommune skal i innkjøpsprosessen opptre på en måte som ikke skader kommunens omdømme og tilliten i befolkningen. Ansatte skal på ingen måte motta gaver, provisjon, tjenester eller ytelser som er egnet til å svekke arbeidstakers tillit i utøvelsen av anskaffelser.

Lokale leverandører og lærlinger

Anskaffelseslovens §7 slår fast at kommuner skal stille krav om at leverandører i enkelte bransjer er tilknyttet lærlingeordning. Porsanger kommune skal dermed stille krav til dette hvor det er naturlig for bransjen å ha lærlinger. Porsanger kommune skal jobbe aktivt med å stimulere til vekst i lokalt næringsliv ved å informere lokale leverandører om utlysninger, men når leverandører skal velges kan

ikke lokale leverandører favoriseres for lokal tilhørighet. Kommunen må forholde seg til anskaffelsesregelverket.

For innkjøp under 1,3 millioner åpner lovverket for at det ikke stilles like strenge formkrav og kommunen kan ta direkte kontakt med lokale leverandør. Men prinsippene i lovens §4 samt forskrift om offentlig anskaffelser skal ivaretas. Alle enkeltinnkjøp over kr 100 000 skal følge FOA og kommunens egen innkjøpshåndbok.

Inkluderende kommune

Porsanger kommune skal være en inkluderende kommune og benytte innkjøp som et strategisk verktøy for å tilrettelegge og inkludere flere grupper inn i arbeidsmarkedet. Innkjøpsprosessen skal gi muligheter og tilrettelegge for et samarbeid mellom kommune og veksts –og attføringsbedrifter.

Innkjøpsstrategi

Nåsituasjon

Innkjøp er organisert under stabsavdelingen som en rådgivende funksjon med desentralisert innkjøpsansvar i de ulike avdelingene. Det er budsjettansvarlig som eier innkjøpsprosessen og internkontroll gjennom attestasjonssystem. Det foreligger ikke en total oversikt over kommunens avtaler, det er et stort antall leverandører, manglende avtaler og manuelle prosesser som utstedelse av papirrekvisisjon. Dette kan forventes at det gjøres innkjøp hos leverandører det ikke er inngått avtale med. Det er de ulike avdelingslederne som har best oversikt over hvilke avtaler som er inngått og kommunen er avhengig av at det varsles fra de ulike avdelinger, når nye prosesser må igangsettes. Dette fører til manglende dokumentasjon både av avtaler og prosessen rundt anbudsinnhenting. Det er ikke klare skiller for hvilke tilbud som skal gjennomføres innad i kommunen og hvilke som skal settes ut til konsulenter. Det er ikke rutine for oppfølging av inngåtte kontrakter og tilhørende kontroll av faktura siden avtalen ikke er tilgjengelig ved attestasjon.

Prosessen rundt planlegging, kunngjøring og oppfølging av nye avtaler er krevende, mangel på rutine medfører at det inngås kontrakter som ikke dekker behovet tilstrekkelig. Svak lojalitet til inngått avtale samt forståelse for verdien av en rammeavtale, hvor det oppleves urimelig å ikke skulle kjøpe tilsvarende produkt hos lokal leverandør. Manglende kompetanse om regelverk hos de som har budsjettansvar ute i organisasjonen. Kommunikasjonskanal er mail og møter.

Utfordringer

Samhandling

En effektiv innkjøpsprosess krever samhandling, da det stilles krav til ulik kompetanse for å få en god behovsdekkende avtale på plass i tillegg til å definere hvilke avtaler som er hensiktsmessig å ha i kommunen. Definerte arbeidsprosesser og roller mellom de ulike avdelingene som er involvert i innkjøpsprosessen, vil kunne føre til økt avtaledekning og lojalitet.

Innkjøpsprosessen i Porsanger kommune vil bli mer oversiktlig og kostnadseffektiv gjennom verktøy for konkurranse gjennomføring (KGV) og kontraktsoppfølging (KAV). Verktøy gir oversikt over avtaleverk og kvalitetssikre gjennomføringen av konkurransen i tråd med regelverk. Det er naturlig å se på hvilke innkjøpsprosesser som skal gjøres fra de ulike avdelingene og hva som skal settes ut fra hvilken del av forskrift (FOA) anskaffelsen gjelder.

Digitalisering

En utfordring i kommunen i dag er manglende digital kompetanse og liten grad av sømløshet i systemene. Ofte registreres samme type informasjon i ulike systemer og en konsekvens av dette blir manglende dokumentasjon. I innkjøpsammenheng er det manglende dokumentasjon om anbudsprosesser i arkivsystemet.

Fokus på å utvide funksjonalitet som digital innkjøpsordre og leverandørkatalog for rammeavtaler integrert i et økonomisystem vil forenkle innkjøp for den ansatte og øke lojalitet til avtalene på tvers av alle avdelinger i kommunen. En digital innkjøpsordre og en utfasing av rekvisisjonsblokk for direkteanskaffelser vil kunne ivareta bedre budsjettkontroll og effektivisere fakturaflyt.

Kommunikasjon

Avtalelojalitet henger sammen med kunnskap om at det foreligger en avtale, det er en utfordring å gi god informasjon om eksisterende og inngåtte avtaler. Det er behov for en intern kommunikasjonskanal utover mail og møtearenaer. Det er hensiktsmessig å inkludere innkjøp som tema i ledermøte og utvidet ledermøte jevnlig for å ha fokus i hele organisasjonen. Et eget område på hjemmesiden for ansatte med informasjon rundt anskaffelsesprosessen, rutiner, instruksjoner og avtaler er en god start. Kommunikasjon som virkemiddel for å bygge god innkjøpskultur i kommunen i alle ledd og med lederne som fanebærer.

Kompetanse

Økt kompetanse på offentlig anskaffelser hos budsjettansvarlig gjennom kurs og økt samhandling mellom stabsfunksjon og avdeling rundt anskaffelsesprosessen. En plan for implementering av

system, opplæring og nye rutiner med oppfølging på ledelses nivå, dette for å holde fokus og forankre endring.

Kort oppsummering av utfordringene rundt innkjøp i Porsanger kommune

- Øke samhandling mellom avdelingene i innkjøpsprosessen.
- Digitalisere innkjøp for oversikt over avtaleverk, dokumentasjon, kontroll og forenkling.
- Økt lojaliteten til inngåtte avtaler og økt avtaledekning for større gevinstrealisering.
- Kompetanseheving på regelverk og oppfølging av kontrakter etter signering.
- Opprette kommunikasjonskanal for å tilrettelegge for at ansatte har relevant informasjon om innkjøp tilgjengelig.

Hensikt

Strategien skal legge grunnlaget for en felles tenkning og atferd, slik at kommunens innkjøp av varer, tjenester bidrar til at kommunen når sine overordnede mål.

Målgruppe

Innkjøpsstrategien gjelder for alle i Porsanger kommune, på tvers av enheter og for alle faser i en anskaffelsesprosess; fra planlegging av anskaffelsen til kontrakts opphør. Strategien berører alle deler av organisasjonen og gir et felles ansvar for å bidra til at man lykkes med å nå målsettingene i perioden.

Overordnet mål

Innkjøp i Porsanger kommune skal gjennomføres i tråd med gjeldende lover og forskrifter, og i tråd med kommunens innkjøpshåndbok. Det skal legges til rette for enklere, raskere og digitaliserte innkjøpsprosesser.

Delmål

Forankring – Innkjøpsstrategien vedtas i ledergruppen, på politisk nivå og implementeres i kommunen. Etablere rutiner for rapportering på innkjøp i kommunen i overordnet plan.

Samhandling – Etablere innkjøpshåndbok med formaliserte roller og rutiner, avtaleeiers ansvar for avtalen, oppfølging og anskaffelsesprosess. innkjøpsmedarbeidere skal ha kompetanse til å gjennomføre innkjøp iht håndbok. Utvikle og implementere ny prosess for store/viktige anskaffelser, planlegging og kontrakts oppfølging.

Digitalisering – Optimalisere og utnytte funksjonalitet i eksisterende systemer, implementere nye systemer for avtalehåndtering (KAV) og gjennomføring av konkurranser digitalt (KGV) samt digital rekvisisjon.

Kommunikasjon – Tilgjengelig gjøre oversikt over kommunens avtaler og etablere informasjonskanal for å øke kjennskapen til avtaler og anskaffelses prosedyre, digital innkjøpshåndbok.

Satsingsområder i strategiperioden

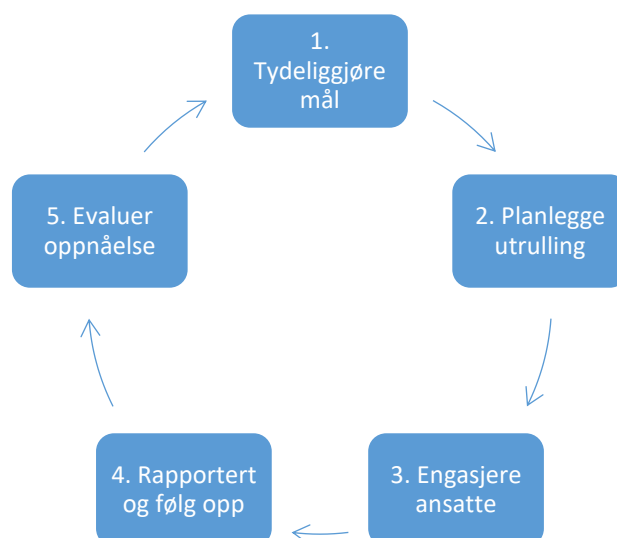
- Vektlegge etikk og god forretningsskikk i gjennomføringen av konkurranse ved å inkludere krav til etisk handel, legge til rette for lokale leverandører og inkluderende arbeidsliv.
- Få oversikt over kommunens avtaleverk og samle dette i en hovedoversikt (KAV) og følge opp kontrakter på en profesjonell måte.
- Digitalisere manuelle innkjøpsprosesser ved å utvide funksjonalitet i dagens system og implementere system for konkurransegjennomføring (KGV).

Implementering

Hele virksomheten har et ansvar for å bidra til at målsettingen for strategiperioden nås ved at tiltakene gjennomføres. Anskaffelsenheten har ansvar for å koordinere arbeidet og rapportere på fremdrift.

Fra strategi til handling

Innkjøpsstrategi er et overordnet dokument som skal gi strategiske føringer og prioriterte satsningsområder for innkjøp i Porsanger kommune. For å sikre en god implementering i Porsanger kommune benyttes 5 steg modell «5 steg fra innkjøpsstrategi til handling»



Tydeliggjør strategiske mål

Forankre mål på politisk og ledernivå for innkjøp slik at det er tydelig for alle ansatte hva kommunen ønsker å oppnå, sette klare forventninger til hva som skal oppnås og hvem som har ansvar i prosessen.

Planlegge utrulling av strategi

Utarbeide plan og tidshorison for innarbeiding av prioriterte satsningsområder og arbeidsprosess i hele organisasjonen, tilgjengelig gjøre og opplæring i innkjøps håndbok og roller. Etablere informasjonskanal og plattform for kompetanseheving.

Engasjert ansatte

Oversikt over hvem som berøres og hvordan de skal motiveres. Bevisstgjøre og motivere ansatte til å øke kompetanse, bruke innkjøpshåndboken og digitale system for å realisere mål i sitt daglige arbeid.

Rapportere og følge opp

Rapporteringsrutiner som sikrer framdrift og tilbakemelding på måloppnåelse holde fokus på overordnet nivå.

Evaluerer oppnåelse

Oppfølging på flere nivå både i ledergruppen og i hver sektor for å evaluere fremdrift og måloppnåelse.

Forventet effekt av innkjøpsstrategi

Oversikt over avtaler, flere rammeavtaler som forenkler innkjøp og bedre oppfølging av løpende avtaler. Grundig og forutsigbar innkjøpsprosess for både ansatte og leverandører. Økt avtalelojalitet som følge av kjennskap til inngåtte avtaler. Forenklet arbeidshverdag for de ansatte økt brukertilfredshet, reduserte kostnader og risiko for negativ omtale.

Ønsket framtidig utvikling

Organisering enhetlig anskaffelsesfunksjon med sentral koordinering og service funksjon med overordnet faglig ansvar for innkjøp. Kommunen skal foreta operative innkjøp innenfor inngåtte rammeavtaler og ved behov gjennomføre mindre enkeltanskaffelser under terskelverdi for kunngjøring. Innkjøps funksjonen skal involveres i enkeltanskaffelser over terskelverdier og godkjenne konkurransegrunnlag for kunngjøring. Å styrke kompetanse og kapasitet i innkjøpsfunksjonen i kommunen da det vil styrke gjennomføringsevnen. og økt involvering i innkjøpsprosessen samt systematisk oppfølging av avtaler. Desentralisert innkjøp med kompetente

medarbeidere. Stor grad av digitale prosesser for innkjøp. Flest mulig rammeavtaler, færre leverandører. Klare KPI for måling slik som totalt kjøp på ulike sektorer, kjøp utenfor avtale, Antall leverandører, andel kjøp fra lokale leverandører, antall fakturaer og andel EHF, kjøp pr tjenesteområde, avtalelojalitet

Suksesskriterier

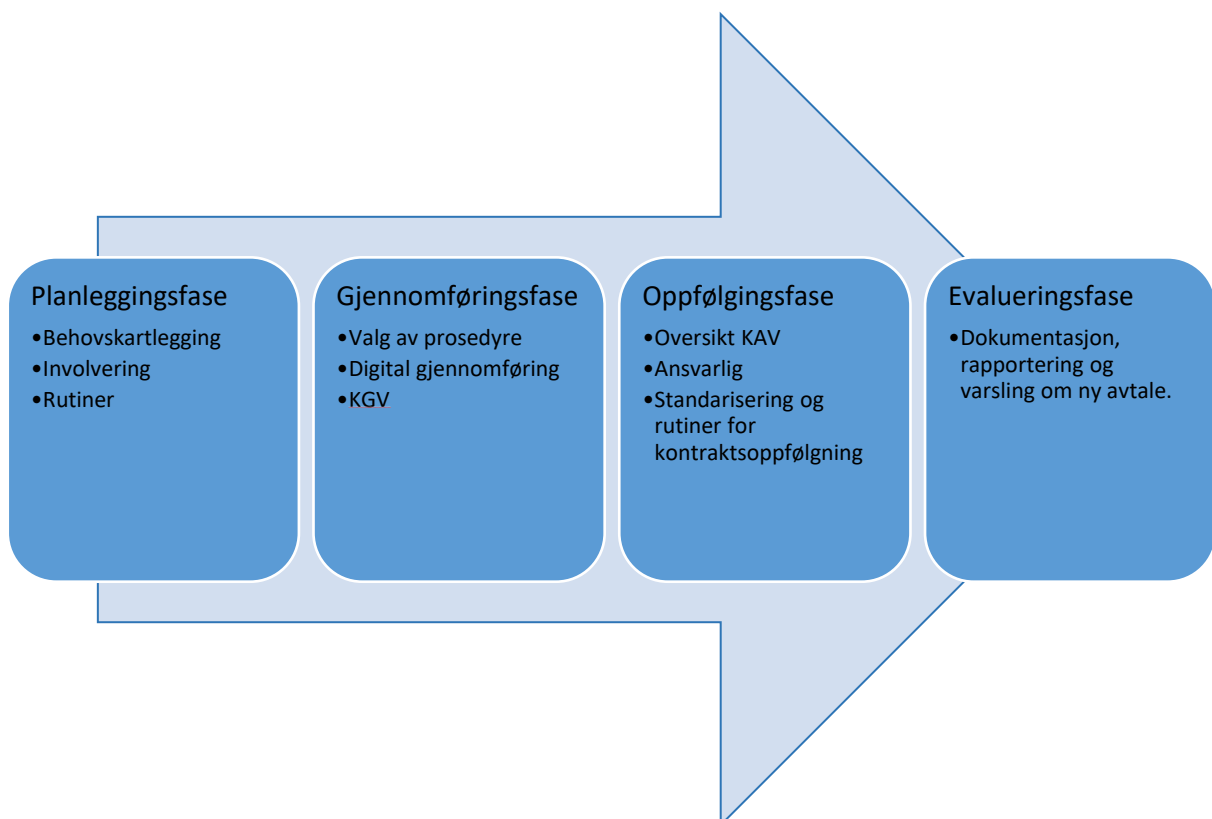
Et fellestrekk for virksomheter som lykkes med innkjøp er sterk involvering, støtte og forpliktelse fra ledelsen samt knytte innkjøp til de mål leder har for sin avdeling. Innkjøp må være en del av den daglige strategiske ledelsen fordi det utgjør en stor andel av kommunens totalt budsjett og lite fokus på området påvirker budsjetter i flere år. En forutsetning for realisering og implementering av innkjøpsstrategi er en solid forankring i kommunens politiske og administrative ledelse.

Innkjøpshåndbok for Porsanger kommune

Håndboken er de ansattes verktøy i hverdagen og beskriver innkjøpsprosessen og rutiner for innkjøp.

Innkjøpsprosessen i Porsanger kommune

Initiativ for nye avtaler kan komme fra de ulike sektorene, men kan også komme fra innkjøpsfunksjonen, dette for å sikre at vi opptrer i tråd med lovverket. Prosessen benyttes for alle anskaffelser over kr 100 000,- for å sikre at kommunen følger grunnleggende prinsippene i LOA §4 Konkurransen, likebehandling, forutberegnelighet, etterprøvnbarhet og forholdsmessighet.



Ansvar i innkjøpsprosessen ved enkeltkjøp/tjenestekjøp

Dagens praksis; innkjøp foretas av rekvisitant, attestant og anviser. Rekvisisjon utstedes, faktura sendes til attestant, avdelingsleder/budsjettansvarlig anviser og faktura betales. Utfordring med dette er at det blir ikke reservert beløp i budsjett og mangelfull kontroll på faktura.

Organisering, roller og ansvar er definert nedenfor i tabell i forhold til type innkjøpsprosess

Hvem	Ansvar
Budsjettansvarlig (anviser) = eier anskaffelsen	<ul style="list-style-type: none"> • Inkludere og vurdere behov. Eier anskaffelsen og avtalen/kontrakten. • Utføre anskaffelsen innenfor gitte budsjetttrammer. • Ansvar for at LOA/FOA blir fulgt i avdelingen. • Ta initiativ til, utarbeide kravspesifikasjon, evaluere og følge opp avtalen/kontrakten.
Innkjøpsenheten/Stab	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitetssikre og bistå ved anskaffelser • Avtaleforvalter av KAV, konkurransegjennomføringsverktøy, systemeier. • Oppdatere policy, rutiner og strategi iht regelverk.

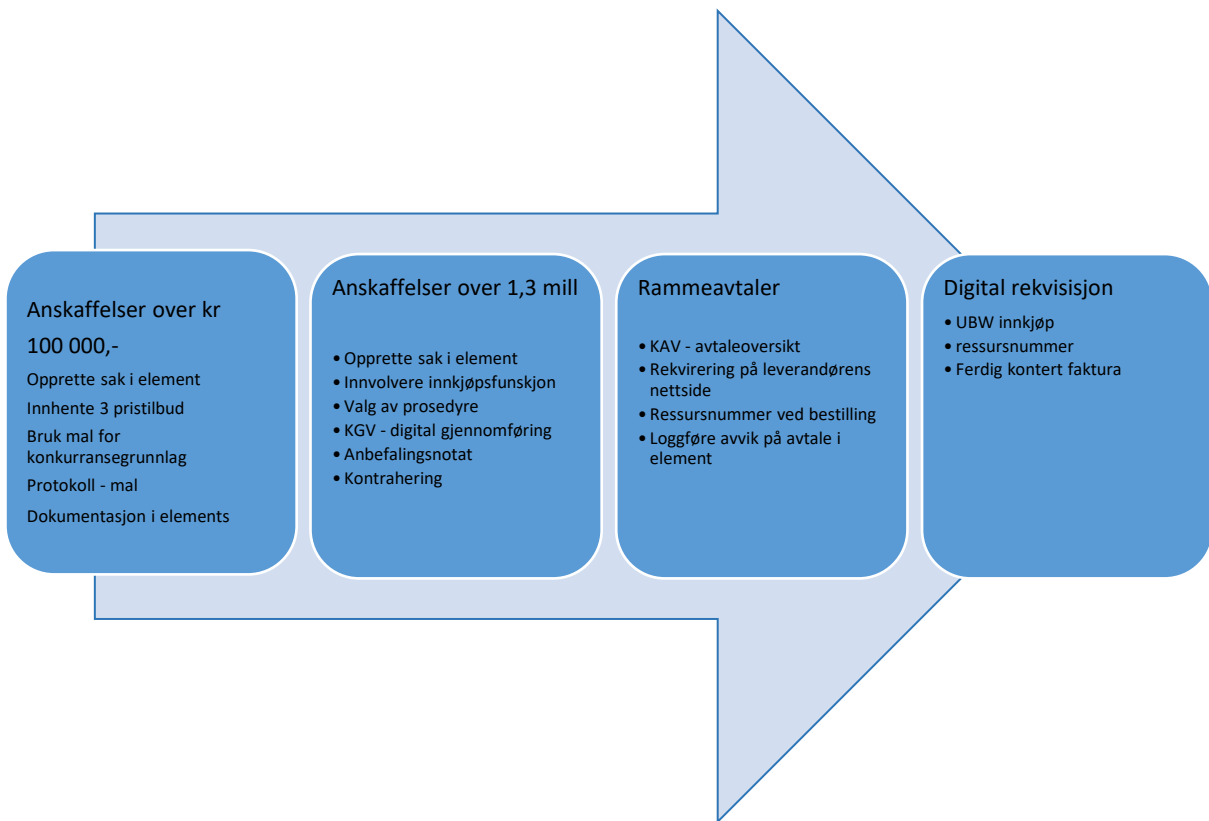
Ansvar i innkjøpsprosessen ved utarbeidelse av rammeavtaler

Rammeavtaler inngås der kommunen har gjentatte kjøp av et visst omgang innenfor en vare/ tjenestegruppe. Disse avtalene er bindende og skal benyttes. Avdelingsledere er ansvarlig for kommunens avtalelojalitet.

Hvem	Ansvar
Budsjettansvarlig = eier anskaffelsen	<ul style="list-style-type: none"> • Kontakte innkjøp ved behov eller ønske om rammeavtale på varer eller tjenester. • Delta i grupper for å forberede prosessen rundt nye rammeavtaler. • Inngå og eie rammeavtaler. • Melde problemer med eksisterende avtaler til innkjøp.
Innkjøpsenheten	<ul style="list-style-type: none"> • Vurdere behov, ta initiativ til avtaler basert på analyser om økonomisk gevinst. • Etablere og lede brukergrupper for anskaffelser. • Utlyse og støtte ved evaluering og forhandle ved kontraktsinngåelse. • Innkjøp inngår og eier de rammeavtaler som ikke har noen annen klar eier. Ex sektorovergripende avtaler. • Opplæring og informasjon til virksomheten. • Oppfølging av leverandør, avtaler og evaluering. • Maler for anbud, protokoll, evalueringsskjema og innkjøpsvilkår.

Innkjøpsrutine

Modell viser handlingsalternativ basert på terskelverdier nedfelt i Lov om offentlig anskaffelser.



Etikk i innkjøpsarbeidet

Folkevalgte og tjenestemenn som jobber etter innkjøpsrutinen skal sette strenge krav til integritet, etikk og god forretningsskikk i Porsanger kommune. Det skal i sitt arbeid tas avstand fra og bekjempe enhver uetisk forretningspraksis.

Oppsummering

Alle anskaffelser i Porsanger kommune skal utføres i henhold til Lov om offentlig anskaffelser av med tilhørende forskrift av 12.08.2016 (FOA) og av 12.08.2016 (Forsyningsforskriften).

Innkjøpshåndboken bygger på Lov og forskrift om offentlige anskaffelser gjelder når oppdragsgivere inngår vare-, tjeneste- eller bygge- og anleggskontrakter eller gjennomfører plan- og designkonkurranser, med en anslått verdi som er lik eller overstiger 100.000 kroner ekskl. mva.¹

Forskrift definerer hva som utgjør henholdsvis en varekontrakt, en tjenstekontrakt eller en bygge- og anleggskontrakt i § 4-1.

Varekontrakter er kontrakter om kjøp, avbetalingskjøp, leasing eller leie, med eller uten rett til kjøp, av varer. En varekontrakt kan inkludere monterings- og installasjonsarbeid.¹

Tjenstekontrakter er kontrakter om utførelsen av tjenester med unntak av kontrakter som faller inn under definisjonen av en bygge- og anleggskontrakt.²

Bygge- og anleggskontrakter omfatter tre type kontrakter. Dette gjelder kontrakter om:

- utførelsen eller både utførelsen og planleggingen av bygge- og anleggsarbeider i forbindelse med aktiviteter som angitt i forskriften vedlegg 1.3
- utførelsen eller både utførelsen og planleggingen av et bygge- og anleggsarbeid.⁴
- utførelsen på en hvilken som helst måte av et bygge- og anleggsarbeid som oppfyller kravene som er satt av en oppdragsgiver som har avgjørende innflytelse på arbeidets art eller planlegging.⁵

Et bygge- og anleggsarbeid er definert i forskriften som "resultatet av et sett av bygge- og anleggsaktiviteter som i sin helhet er tilstrekkelig til å oppfylle en økonomisk eller teknisk funksjon"⁶.

En plan- og designkonkurranse er definert som en anskaffelsesprosedyre som gjør det mulig for oppdragsgiveren å få utarbeidet et planleggings- eller prosjekteringsarbeid, inkludert en design, gjennom en konkurranse der juryen kårer en eller flere vinnere. Hvordan plan- og designkonkurranser skal gjennomføres er regulert i forskriften del V.

¹ Jf. § 4-1 bokstav b.

² Jf. § 4-1 bokstav c.

³ Jf. § 4-1 bokstav d, nr. 1.

⁴ Jf. § 4-1 bokstav d, nr. 2.

⁵ Jf. § 4-1 bokstav d, nr. 3.

⁶ Jf. § 4-1 bokstav e.