



Innkjøpsstrategi 2014

Utarbeidet av Eiendom og Innkjøp



HEDMARK
FYLKESKOMMUNE

Innhold

1. Sammen drag	3
2. Bakgrunn og mål for innkjøpsstrategien	7
2.1 Bakgrunn	7
2.2 Mål for denne strategien	7
2.3 Organisering	7
2.4 Definisjoner og begreper.....	7
3. Nåsituasjonen	8
3.1 Betrachtninger	8
3.2 Gjeldende føringer for innkjøp i HFK.....	9
3.3 HFKs innkjøpspolitikk	9
3.4 Rapport innkjøpsorganisering 2012	9
3.5 Forvaltningsrevisjonsrapport konsulent tjenester	10
3.6 Sentral innkjøpstjeneste.....	10
3.7 En desentral organisasjon	11
3.8 Økonomi- og fakturasystem.....	11
3.9 Innkjøp i tall.....	12
3.10 Rammeavtaler	14
3.11 Utnyttelse av sentral kompetanse	14
3.12 Bruk av DOFFIN	15
3.13 Ehandel.....	16
3.14 Markedsmakt og regional utviklingsaktør.....	17
3.15 Leverandørutvikling.....	17
3.16 Avtaleoppfølging	18
3.17 Maler/verktøy/veiledere.....	18
3.18 Samfunnsansvar	18
4. Vurderinger	20
4.1 Hva er bra?.....	20
4.2 Vurdering av Forvaltningsrevisjonsrapport konsulent tjenester.....	20
4.3 Forbedringspotensial	21
5. Forslag til ønsket situasjon	23
5.1 Innkjøpspolitikk	23
5.2 Veien til målet	23
5.3 Viktige forutsetninger	23
6. Tiltak	23
6.1 Tiltak.....	23
6.2 Mål og resultatindikatorer	26
7. Nytte/kostnads vurdering	27
Vedlegg 1 – Status tiltakene innkjøpsstrategien fra 2008	28
Vedlegg 2 – Innkjøpspolitikk 2014	30
Vedlegg 3 – Oversikt over dagens rammeavtaler	31
Vedlegg 4 – Rapport om innkjøpsorganisering – tiltaksoversikt	36
Vedlegg 5 – Begrepsliste	38

1. Sammendrag

Bakgrunn: HFKs første innkjøpsstrategi ble vedtatt av fylkestinget i 2008. De fleste tiltakene er stort sett gjennomført. Det er behov for nye tiltak basert på dagens utfordringer.

Nåsituasjon: Mye går bra for HFKs innkjøpsfunksjon. Mange tar innkjøpsarbeidet seriøst. Den store andelen av kjøpene, inkl. de store kjøpene (bygg og transport) gjøres etter regelverket. Samtidig er fallgruvene mange. På leverandørsiden er man bedre skolert i regelverket enn noen gang og terskelen for å be om innsyn og fremme klager er lav.

For å sikre fornøyde brukere er det viktig at valgt leverandør lever opp til brukernes forventninger. En leverandør til HFK bør derfor ha god økonomi, god erfaring, gode løsninger, høyt servicenivå og riktige priser.

HFKs innkjøpsavdeling har i dag et tett samarbeid med tilsvarende tjeneste i Oppland fylkeskommune. Samarbeidet innebærer at arbeidet med å utarbeide konkurransegrunnlag og følge opp avtaler fordeles. Dette samarbeidet innebærer mer effektiv ressursutnyttelse og øker HFKs markedsmakt.

HFKs innkjøpspolitikk gir flere føringer enn kun lave levetidskostnader. En rekke mål knyttet til samfunnsansvaret er listet opp. Dette krever tilpasninger i det enkelte konkurransegrunnlag.

Innkjøpsavdelingen består i 2014 av fire faste stillinger. Medarbeidere på avdelingen har relevant og variert utdanning og mye erfaring. Bemanningssituasjonen anses dermed som tilfredsstillende. Det er få saker som ender i Klageorganet for offentlige anskaffelser.

HFK er en desentral organisasjon. Hver fagenhet/virksomhet har sitt eget budsjett og er ansvarlig for dette. Fullmakt til å gjøre innkjøp (bestille på rammeavtaler), er delegert. Omtrent 700 medarbeidere har bestillingsfullmakt i fylkeskommunen. På den enkelte virksomhet/fagavdeling er det i dag en kontaktperson for innkjøp (innkjøpskontakt). Ordningen vurderes å fungere etter hensikten.

Beregnet konkurranseutsatte innkjøp i 2012 er MNOK 410 fordelt på over 33 000 faktura. Det er beregnet at 67 % av alle driftsinnkjøp kjøpes fra leverandører med fysisk tilhold i innlandet. HFK har ca 160 rammeavtaler og tallet er økende.

Fordi innkjøp er kompetansekreven, ble det i 2013 besluttet at alle konkurranser over NOK 100.000 skal via innkjøpsavdelingen for kvalitetssikring før gjennomføring, og konkurranser over NOK 500.000 skal gjennomføres av innkjøpsavdelingen.

Ehandel har vært pilotert i perioden 2011 – 2013. Konklusjonen var at satsingen legges på is. Fremover vil det fokuseres på hvilke muligheter som ligger i leverandørenes egne nettbutikker.

Leverandørutvikling gjøres primært gjennom at det daglige innkjøpsarbeidet gjennomføres med høy faglig integritet. I 2012 og 2013 gjennomførte HFKs innkjøpsavdeling i samarbeid med NHO innlandet og noen andre aktører en leverandørkonferanse. Hensikten er å sette lokale leverandører bedre i stand til å delta og vinne offentlige anbudskonkurranser.

Forbedringsområder: Følgende områder er identifisert å ha et forbedringspotensial:

- Lojalitet til inngåtte avtaler/sikre at anskaffelsesreglementet følges
- Leverandørutvikling
- Lokal næringsutvikling
- Avtaleoppfølging
- God behovsvurdering før bestilling
- Enda bedre avtaler
- Flere avtaler

Ønsket situasjon: Innkjøpspolitikken vedtatt av fylkestinget i 2010 har fungert etter hensikten. I kortform tydeliggjøres mål og prinsipper for hvordan HFKs innkjøp skal gjennomføres. Innkjøpspolitikkens substansielle innhold videreføres. Det er kun foreslått noen språklige endringer.

Tiltak: Basert på identifiserte forbedringsområder er følgende tiltak identifisert:

Forbedringsområde	Tiltak	Forventet nytteverdi	Risiko	Arbeidsform	Tidshorisont
Lojalitet til inngåtte avtaler/sikre at anskaffelsesreglementet følges	1.1 Oppdatere relevante reglement, slik at det kommer klart frem at alle ansatte er pålagt å bruke rammeavtalene og holde seg ajour med hvilke rammeavtaler som gjelder for vedkommendes arbeidsfelt.	Bidrar til bedre avtalelojalitet	Lav	Oppdrag gitt til virksomhetsleder i brev av 15.8.13	2014
	1.2 Virksomhetsleder skal sikre at bestiller- og attestasjonsrollen foretas av medarbeidere med nødvendig kompetanse.	Bidrar til bedre avtalelojalitet og bedre kontering.	Lav	Oppdrag gitt til virksomhetsleder i brev av 15.8.13	2014
	1.3 Virksomhetsleder skal ha interne rutiner som sikrer at rammeavtaler følges.	Bidrar til bedre avtalelojalitet	Lav	Oppdrag gitt til virksomhetsleder i brev av 15.8.13	2014
	1.4 Sikre at det blir enkelt å finne frem til de aktuelle rammeavtalene på HFKs nye intranett.	Bidrar til bedre avtalelojalitet	Lav	Oppdrag gitt til Kommunikasjonsavdelingen i brev av 15.8.13	2014
	1.5 Hvis teknisk mulig og økonomisk forsvarlig i ERP-systemets fakturabehandling: Vurdere å legge inn en "selvangivelse" hvor konterer bekrefter at rammeavtale er benyttet.	Bidrar til bedre avtalelojalitet	Lav	Oppdrag gitt til Økonomiavdelingen i brev av 15.8.13	2014
	1.6 I samarbeid med innkjøpskontaktene evaluere eksisterende kurs for bestillere som ble ferdigstilt i 2012 og på denne bakgrunn eventuelt forbedre kurset.	Bidrar til bedre behovsverifikasjon og bedre avtalelojalitet	Lav	Gjennomføres av innkjøpsavdelingen	2014
	1.7 Gjennomføre stikkprøvekontroller fra regnskapet for å avdekke i hvilken grad rammeavtalene benyttes og om større enkeltanskaffelser (ikke avrop) er gjort ihht LOA.	Bidrar til bedre avtalelojalitet	Lav	Gjennomføres av innkjøpsavdelingen	2014 og fremover

Forbedringsområde	Tiltak	Forventet nytteverdi	Risiko	Arbeidsform	Tidshorisont
	1.8 Lojalitet til rammeavtaler og overholdelse av lov og forskrift vurderes å inngå som en del av de parameterne som måles i det nye virksomhetsstyringssystemet (Corporater). Hvis dette ikke er gjennomførbart, skal uansett avtalelojalitet og overholdelse av lov og forskrift være tema på styrings- og utviklingsdialogmøtene med utgangspunkt i stikkprøvekontroller, jf. punkt 1.7	Bidrar til bedre avtalelojalitet	Medium	Oppdrag gitt til Økonomiavdelingen i brev av 15.8.13.	2014 og fremover
Leverandørutvikling	2.1 Fortsette å gjennomføre årlige leverandørkonferanser for innlandet i samarbeid med NHO innlandet og andre	Bidrar til kompetanseheving både hos innkjøpere og leverandører	Lav	Gjennomføres av innkjøpsavdelingen	2014 og fremover
	2.2 Søke å identifisere og gjennomføre utviklingsprosjekter/innovasjonsprosjekter i samarbeid med lokalt næringsliv	Bidrar til lokal næringsutvikling	Medium	Gjennomføres av Eiendom og Innkjøp i samarbeid med Næring- og Nyskaping og Prosjektet Skog- og Trestrategi	2014 og fremover
	2.3 Gjennomføre markedskonferanser (plenums møter eller individuelt) på utvalgte anskaffelsesprosesser, spesielt ved komplekse anskaffelser og der det er et potensial for å få med lokale leverandører. En markedskonferanse er et dialogmøte med leverandørmarkedet i forkant av en anskaffelsesprosess.	Bidrar til lokal næringsutvikling og bedre konkurranser.	Lav	Gjennomføres av Eiendom og Innkjøp	2014 og fremover
	2.4 Invitere bortvalgte lokale leverandører til et møte for å gjennomgå evalueringen av eget tilbud, motivere disse til forbedringer og til deltakelse ved neste aktuelle anskaffelsesprosess.	Bidrar til leverandørutvikling og øker motivasjonen til ny deltakelse.	Lav	Gjennomføres av Eiendom og Innkjøp	2014 og fremover
	2.5 Prioritere lokale leverandører ved utvelgelse av hvilke leverandører som skal inviteres til oppfølgingsmøter i avtaleperioden	Bidrar til leverandørutvikling og øker motivasjonen til ny deltakelse.	Lav	Gjennomføres av innkjøpsavdelingen	2014 og fremover
Avtaleoppfølging	3.1 Foruten å følge opp problemavtaler; gjennomføre 30-40 møter i året med rammeavtaleleverandører. Hvilke leverandører som er aktuelle vurderes fra år til år. Lokale leverandører gis prioritet.	Bidrar til forbedret avtalegjennomføring og forbereder grunnen for bedre konkurranser.	Lav	Gjennomføres av innkjøpsavdelingen	2014 og fremover
Behovsvurdering før bestilling	4.1 I samarbeid med innkjøpskontaktene evalueres eksisterende kurs for bestillere som ble ferdigstilt i 2012 og på denne bakgrunn eventuelt forbedre kurset	Bidrar til bedre bestillerkompetanse	Lav	Gjennomføres av innkjøpsavdelingen	2014
	4.2 Tilby innkjøpskontaktene støtte til lokal gjennomføring av bestillerkurs	Bidrar til bedre bestillerkompetanse	Lav	Gjennomføres av innkjøpsavdelingen	2014 og fremover

Forbedringsområde	Tiltak	Forventet nytteverdi	Risiko	Arbeidsform	Tidshorisont
	4.3 Gjøre bruk av oppstartsnotatet obligatorisk for nye rammeavtaleområder og alle enkeltkjøp over NOK 100.000.	Bidrar til bedre behovsvurdering.	Lav	Gjennomføres av innkjøpsavdelingen	2014
Bedre avtaler	5.1 Søke å beholde innkjøpsrådgivere over tid slik at den nødvendige erfaringen opparbeides og stadig bedre konkurransegrunnlag/avtaler utformes	Bidrar til god kompetanse og dermed god kvalitet på anskaffelsesprosessene.	Lav	Gjennomføres av Eiendom og Innkjøp	2014 og fremover
	5.2 Øke bruk av markedskonferanser på utvalgte anskaffelsesprosesser i forkant av utlysningen	Bidrar til lokal næringsutvikling og bedre konkurranser.	Lav	Gjennomføres av Eiendom og Innkjøp	2014 og fremover
	5.3 Øke antall oppfølgingsmøter med eksisterende avtaleparter og derigjennom innspill til utforming av fremtidige konkurransegrunnlag.	Bidrar til forbedret avtalegjennomføring og forbereder grunnen for bedre konkurranser.	Lav	Gjennomføres av innkjøpsavdelingen	2014 og fremover
Flere avtaler	6.1 Samordne likeartede anskaffelser og inngå rammeavtaler	Gir enklere anskaffelser og bedre vilkår.	Lav	Gjennomføres av innkjøpsavdelingen	2014 og fremover
	6.2 Lage avtaler på nye områder på bakgrunn av brukerønsker	Gir fornøyde brukere, enklere anskaffelser og bedre vilkår.	Lav	Gjennomføres av innkjøpsavdelingen	2014 og fremover

Nytte/kostnadsvurdering: Kostnadene forventes ikke å øke ved gjennomføring av strategien, mens det forventes positive effekter gjennom at innkjøpsfunksjonen i HFK profesjonaliseres ytterligere. Hvis HFK lykkes med leverandørutviklingsaktivitetene vil flere brukte kroner forbli lokalt med positive effekter for lokal inntjening og dermed sysselsetting.

2. Bakgrunn og mål for innkjøpsstrategien

2.1 Bakgrunn

[HFks første innkjøpsstrategi](#) ble vedtatt av Fylkestinget i 2008. Bakgrunnen den gangen var et ønske fra Fylkestinget om en helhetlig innkjøpsstrategi, samt et overordnet behov for bedre struktur og systemer for HFks innkjøp. Dette for å oppnå mer effektive innkjøp, for å gjøre innkjøp enklere for virksomhetene og for å sikre at anskaffelsene skjer i henhold til Lov og forskrift om offentlige anskaffelser.

Strategien fra 2008 hadde følgende oppbygging:

1. Beskrivelse av dagens situasjon
2. Beskrivelse av ønsket situasjon
3. Tiltak for å nå ønsket situasjon

Det ble identifisert 23 tiltak for å løfte HFk fra dagens situasjon til ønsket situasjon. 6 år senere er disse i stor grad gjennomført¹.

Men mye skjer på seks år. Det er derfor behov for å «kvittere ut» 2008-strategien og utarbeide en ny innkjøpsstrategi for å møte dagens utfordringer.

2.2 Mål for denne strategien

Målet for denne innkjøpsstrategien er å:

- Beskrive status for HFks innkjøpsfunksjon²
- Beskrive hvilke utfordringer som foreligger
- Anbefale tiltak som bør gjennomføres for å møte disse utfordringene

Denne innkjøpsstrategien tar et bredt perspektiv, og søker å sette HFks behov inn i en større kontekst, før konklusjonene trekkes og tiltak foreslås.

Tiltakene som foreslås i denne innkjøpsstrategien er basert på dagens bemanning i innkjøpsavdelingen. Hovedfokus for disse er og vil være; gjennomføring av stadig nye anbudskonkurranser. Ressurser til aktiviteter utover dette er begrenset.

2.3 Organisering

Arbeidet med innkjøpsstrategien er utført av Eiendom og Innkjøp ved Innkjøpsavdelingen.

2.4 Definisjoner og begreper

- Anskaffelser er i praksis synonymt med innkjøp/kjøp. Begrepene brukes om hverandre.
- [Lov om offentlige anskaffelser](#) (LOA): Norsk lovgivning er basert på [EUs innkjøpsdirektiver](#). Prinsippene for offentlige innkjøp er i dag like for hele EØS-området.
- [Forskrift om offentlige anskaffelser](#) (FOA): Detaljerte regler for hvordan ulike innkjøpsprosedyrer skal gjennomføres.



¹ Status for de 23 tiltakene fra 2008 er oppsummert i vedlegg 1.

² Med innkjøpsfunksjonen menes alt innkjøpsarbeid som gjøres i HFk, både i Innkjøpsavdelingen og i alle fagenheter og virksomheter.

- Enkeltkjøp: Avtale med en leverandør om levering av et spesifisert volum utvalgte varer og/eller tjenester til fastsatt tid og fastsatte vilkår.
- Rammeavtale: Avtale med en eller flere leverandører om å levere et uspesifisert volum av utvalgte varer og/eller tjenester for en viss periode, vanligvis 4 år, til fastsatte vilkår. Rammeavtaler er praktisk for alle områder hvor det foregår gjentatte anskaffelser innen samme produktområde, for eksempel hotellopphold, IKT-utstyr, matvarer eller ulike former for rekvisita.
- Avrop: På rammeavtaler gjøres det avrop. Det betyr at brukere av avtalen bestiller varer eller tjenester som inngår i rammeavtalen.
- Bestilling: Bestilling på rammeavtale tilsvarer avrop.
- [DOFFIN](#) – kunngjøringsdatabasen for offentlige anskaffelser. Jf. LOA § 2.1 skal DOFFIN benyttes for alle kjøp over NOK 500.000 eks. mva.

3. Nåsituasjonen

3.1 Betraktninger

Mye går bra for HFKs innkjøpsfunksjon. Mange tar innkjøpsarbeidet seriøst. Virksomhetene frigjør dyktige medarbeider og lar dem delta i brukergrupper. Gode behovsanalyser gjennomføres og gode kravspesifikasjoner formuleres. Mange konkurranser gjennomføres, og når konkurransen er vellykket er resultatet gode avtaler og gode priser – og fornøyde brukere. Dette er det generelle bildet.

Samtidig er fallgruvene mange. På leverandørsiden er man bedre skolert i regelverket enn noen gang og terskelen for å be om innsyn og fremme klager er lav. Dette gir små marginer for feil for oppdragsgiver, og fokuset kan dermed lett bli å unngå feil, fremfor å gjennomføre det gode kjøp. Dog, i det store og hele, klarer HFK begge deler. I perioden 2008 til 2013 har HFK blitt innklaget til Klageorganet for Offentlige anskaffelser (KOFA) 2 ganger.

Det synes i dag å være mer merarbeid etter en anskaffelsesprosess enn for noen år siden. Med et stadig voksende antall rammeavtaler og mange brukere som trenger bistand med enkeltkjøp, er det lite tid for merarbeid i forbindelse med selve anskaffelsen og valgt leverandør i etterkant. Merarbeid er i denne forbindelsen innsynsbegjæringer, innsigelser på evalueringen, advokatbrev og klager til KOFA. I forbindelse med selve anskaffelsen søkes dette merarbeidet minimert gjennom gode konkurransegrunnlag, rettfærdig evaluering og grundige tilbakemeldinger til bortvalgte. Men realiteten er at kun en tilbyder blir valgt og dermed fornøyd, mens de bortvalgte har ulike grader av frustrasjoner. Det er derfor sjelden at en anskaffelsesprosess går helt på skinner, og tendensen synes å være at det er mer merarbeid nå enn tidligere.

Innkjøpsavdelingens hverdag har et visst preg av å være fabrikk. Stadig nye anskaffelser skal forberedes, gjennomføres og avsluttes. Fra å være et lite prioritert område i de fleste offentlige virksomheter for 20 år siden har EUs direktiver og nasjonal lovgivning tvunget frem en profesjonalisering og kompetanseheving. I det store og hele har HFKs organisasjon tatt dette inn over seg, både ved oppbemanning av innkjøpsavdelingen og ved at de aller fleste større innkjøp går via innkjøpsavdelingen.

For å sikre fornøyde brukere er det viktig at valgt leverandør lever opp til brukernes forventninger. Det er derfor lite rom for å eksperimentere gjennom valg av sårbare og uerfarne leverandører. En leverandør til HFK bør derfor ha god økonomi, god erfaring, gode løsninger, høyt servicenivå og riktige priser. Å avslutte en avtale før tiden, enten det skyldes konkurs eller ulike former for mislighold, medfører mye uønsket ekstraarbeid.

HFKs innkjøpsavdeling har i dag et tett samarbeid med tilsvarende tjeneste i Oppland fylkeskommune. Samarbeidet innebærer at arbeidet med å utarbeide konkurransegrunnlag og følge opp avtaler fordeles. Dette samarbeidet innebærer mer effektiv ressursutnyttelse og øker HFKs markedsrett. Det samarbeides fra sak til sak også med andre fylkeskommuner, kommuner og andre offentlige institusjoner, men dette er ikke formalisert. Kommunalt innkjøperforum for Hedmark og Oppland (KIFHO) er en faglig møteplass og gir grunnlag for samarbeid. Det samme er Fylkeskommunalt innkjøperforum på landsbasis.

HFKs innkjøpspolitikk gir flere føringer enn kun lave levetidskostnader. En rekke mål knyttet til samfunnsansvaret er listet opp. Dette krever tilpasninger i det enkelte konkurransegrunnlag, både i forhold til leverandørmarkedet, kjøpets størrelse og kjøpets art. Mange leverandører har et bevisst forhold til etisk handel og miljø, men ikke alle.

3.2 Gjeldende føringer for innkjøp i HFK

I bunn ligger [Lov](#) og [forskrift](#) om offentlige anskaffelser som gir relativt konkrete og detaljerte føringer for hvordan ulike anskaffelsesprosesser skal gjennomføres.

Innkjøpsstrategien fra 2008 har vært retningsgivende for arbeidet de siste årene. I denne ble det definert en rekke resultatindikatorer og disse har det jevnlig blitt rapport på, internt hvert tertial og årlig til fylkestinget.

I 2010 ble det vedtatt en innkjøpspolitikk for HFK.

HFKs etiske reglement fra 2013 er relevant for innkjøpsfunksjonen.



3.3 HFKs innkjøpspolitikk

Det ble i innkjøpsstrategien fra 2008 formulert mål og prinsipper for HFKs innkjøp. Disse ble bearbejdet videre i innkjøpspolitikken fra 2010 og på ny ved forslag til revidering av innkjøpspolitikken i juni 2013³. Fylkestinget vedtok i juni 2013 å utsette behandlingen av revidert innkjøpspolitikk i påvente av denne strategien. Forslag til innkjøpspolitikk som anbefales vedtatt er gjengitt i vedlegg 2.

3.4 Rapport innkjøpsorganisering 2012

En arbeidsgruppe nedsatt av fylkesdirektøren hadde følgende mandat: "HFKs innkjøp utgjør en betydelig andel av HFKs totale budsjett. Det er grunn til å tro at god organisering og gjennomføring av HFKs innkjøp vil kunne bidra til smartere jobbing, vesentlige innsparinger og bedre overholdelse av HFKs juridiske forpliktelser. Det nedsettes derfor en arbeidsgruppe med mandat til å utarbeide et forslag til fremtidig organisering av HFKs innkjøpsfunksjon, herunder

- hvilke anskaffelser som bør gjøres hhv sentralt/desentralt
- hvordan man bedre kan sikre at de riktige anskaffelsene gjøres
- hvordan sikre at HFKs innkjøpspolitikk blir etterlevd
- hvordan sikre lojalitet til inngåtte rammeavtaler
- vurdering av de økonomiske konsekvensene og forslag til finansiering»



Sluttrapporten forelå høsten 2012. Den viser blant annet til St.meld. nr. 36 (2008-2009) "Det gode innkjøp".

³ Hensikten i juni 2013 var å rydde opp i fylkeskommunens styringsdokumenter og innebar ingen substansielle endringer i innkjøpspolitikkenes ordlyd.

Regjeringen mener det er tre forbedringsområder som særlig skiller seg ut når det gjelder videre oppfølging, nemlig **ledelsesforankring, organisering og kompetanse**.

Arbeidsgruppen gjorde en analyse av situasjonen og fant tilsvarende behov i Hedmark fylkeskommune.

Sluttrapporten fremmet en rekke forslag til fylkesdirektøren innen følgende 3 områder:

1. Formalisere sentralisering av innkjøpsprosesser
2. Oppfølging av at rammeavtaler og lov og forskrift om offentlige anskaffelser etterleves
3. Fokus på bestillerleddet

Fylkesdirektøren sa seg enig i rapportens vurderinger og tiltak. Et brev gikk i 2013 ut til virksomhetene med pålegg om å iverksette anbefalte tiltak. Tiltakene er gjengitt i vedlegg 4.

3.5 Forvaltningsrevisjonsrapport konsulent tjenester

Forvaltningsrevisjonsrapporten [Kjøp av konsulent tjenester i Hedmark fylkeskommune](#) fra 2012 har følgende anbefalinger:

- Revisjonen anbefaler at fylkeskommunen vurderer å utarbeide en særskilt strategi og/eller retningslinjer for kjøp av konsulent tjenester.
- Revisjonen anbefaler at fylkeskommunen vurderer å stille økte krav til dokumentasjon og skriftliggjøring ved gjennomføring av behovsvurderinger når det vurderes anskaffelse av konsulent tjenester.
- Revisjonen anfører at det synes å foreligge et forbedringspotensial med hensyn til enkelte forhold knyttet til selve innkjøpsprosessen, og anbefaler at det gis nødvendig opplæring.
- Revisjonen vil, avhengig av konsulentoppdragets art, anbefale at fylkeskommunen vurderer om det i større grad kan være hensiktsmessig å kontraktsfeste at det skal legges til rette for kompetanseoverføring.
- Revisjonen anbefaler at fylkeskommunen vurderer å stille økte krav til skriftliggjøring og formalisering ved evaluering av konsulentoppdrag.



Fylkestinget behandlet forvaltningsrevisjonens rapport i april 2013 (sak 15/13). Revisjonens anbefalinger ble vedtatt. Anbefalingene blir vurdert i denne strategien og tiltak foreslått.

3.6 Sentral innkjøpstjeneste

I HFK ble en sentral innkjøpstjeneste etablert i 1992 med en stilling. Innkjøpstjenesten økte til 2 stillinger i 1999 og 2,5 stillinger i 2002. I 2008 ble den sentrale innkjøpstjenesten styrket med nok en halv stilling. I 2010 ble det tilført en 3-årig prosjektstilling (avsluttet i 2013) og i 2013 ble det opprettet en ny fast stilling. Innkjøpsavdelingen består i 2014 dermed av fire faste stillinger. Medarbeidere på avdelingen har relevant og variert utdannelse og mye erfaring. Bemanningssituasjonen anses dermed som tilfredsstillende.

Innkjøpsavdelingen er organisert i virksomheten Eiendom og Innkjøp. Tilsvarende tjenester er opprettet i andre fylkeskommuner. Under følger en oversikt over antall årsverk i den sentrale innkjøpstjeneste i de ulike fylkene pr høsten 2012:

Fylke	Årsverk innkjøp
Finnmark	2
Troms	4
Nordland	5
Nord-Trøndelag	5
Sør-Trøndelag	5
Møre og Romsdal	4
Sogn og Fjordane	4
Hordaland	13

Fylke	Årsverk innkjøp
Rogaland	3
Vest-Agder	3
Aust-Agder	2
Østfold	4
Innkjøps samarbeidet	13
Buskerud/Telemark/Vestfold	
Oppland	2
Hedmark	4
Akershus	5

Oversikten viser et gjennomsnitt på 4,33 årsverk pr fylkeskommune. Hedmark fylkeskommune ligger dermed omtrent på gjennomsnittet.

Innkjøpsavdelingen har ansvar for å samordne innkjøp gjennom opprettelse og vedlikehold av rammeavtaler, gjennomføre alle anskaffelser over NOK 500.000 og bistå med råd og veiledning for anskaffelser mellom NOK 100.000 til 500.000. Oversikt over dagens rammeavtaler er gjengitt i vedlegg 3.

Innkjøpsavdelingen er ansvarlig for at all relevant informasjon om innkjøp, prosedyreverktøy og rammeavtaler er lett tilgjengelig for brukerne på internett/intranettet.

Innkjøpsavdelingen har ingen instruksjonsmyndighet overfor de fylkeskommunale fagenheter og virksomheter.

3.7 En desentral organisasjon

HFK er en desentral organisasjon. Hver fagenhet/virksomhet har sitt eget budsjett og er ansvarlig for dette. Fullmakt til å gjøre innkjøp, og bestille på rammeavtaler, er delegert. Anvisningsmyndighet er delegert til fagenhetsleder/virksomhetsleder.

Omtrent 700 medarbeidere har bestillingsfullmakt i fylkeskommunen.

Ordningen med innkjøpskontakter ble revitalisert i 2010. På den enkelte virksomhet/fagavdeling er det i dag en kontaktperson for innkjøp (innkjøpskontakt) som har fått spesiell opplæring i regelverket, prosedyreverktøy og det å finne frem på internettet/intranettet. Dette nettverket av kontaktpersoner benyttes til utsendelse av innkjøpsrelatert informasjon og forespørsler. Innkjøpskontaktene tar også løpende kontakt vedrørende ulike problemstillinger.

Det avholdes en samling for innkjøpskontaktene (og andre som har innkjøp som en viktig del av sitt arbeid) hver høst. Deltakelsen er god og deltakerne gir gode tilbakemeldinger.

De enkelte fagenheter og virksomheter er selv ansvarlig for å innhente relevant informasjon og forholde seg til felles avtaler og prosedyreverktøy.

3.8 Økonomi- og fakturasystem

HFK implementerte et nytt ERP-system fra Visma i 2010. Dette systemet gir mange muligheter til å ta ut rapporter og dermed få oversikt over en rekke økonomiske parametere, også de som er relevant for innkjøp.

3.9 Innkjøp i tall

Under følger en oversikt over omfanget av HFKs innkjøp basert på tall fra 2012:

Tall fra KOSTRA i hele 1000	År 2012
Sum driftsinntekter:	2 848 155
Lønnsutgifter:	897 858
Sosiale utgifter:	240 231
Overføringer:	353 781
Avskrivninger:	75 695
Kjøp av varer og tjenester som inngår i fylkeskommunal tjenesteproduksjon:	785 356
Kjøp av tjenester som erstatter fylkeskommunal tjenesteproduksjon:	337 028
Brutto driftsresultat:	158 206
Totale kjøp (summen av orange felt):	1 122 384
Ikke konkurranseutsatte tjenester (Internfakturering, skolekjøring, elevplasser, pensjoner, kommunale avgifter etc.):	696 307
Driftsarter 12704-12999 og Investeringsarter 02704-02999 (Ikke egnet for offentlige anskaffelser):	15 905
Konkurranseutsatte kjøp:	410 172
Investeringer:	176 096
Driftskjøp:	234 076

Utgiftsposter som ikke regnes som tradisjonelt innkjøp og som derfor faller utenfor rammene av denne innkjøpsstrategien, er for eksempel lønnsytelser, pensjonstjenester, husleie, tomteleie, kommunale avgifter, kontingenter, tjenester fra Statens vegvesen, tjenester fra andre offentlige etater, samt diverse overføringer og tilsagn til ulike aktiviteter.

	Omsetning (NOK)	Andel av omsetning	Antall leverandører	Antall faktura
Driftskjøp fordelt på type anskaffelse:				
Kjøp fra avtaleleverandør (enkeltkjøp/rammeavtaler):	166 726 820	71 %	215	16 971
Kjøp av rammeavtaleprodukter fra andre enn rammeavtaleleverandører:	7 164 527	3 %	70	1 412
Monopolkjøp:	3 178 356	1 %	4	475
Anskaffelser for øvrig:	57 006 069	24 %	2 799	14 360
SUM:	234 075 772	100 %	3 088	33 218

71 % av driftskjøp skjer fra avtaleleverandører (enkeltanskaffelser/rammeavtaleleverandører). Her ligger det en feilkilde, da kjøp kan ha skjedd fra feil rammeavtaleleverandører. Volumet av dette er ukjent, da det krever gjennomgang av varelinjer på fakturanivå. 71 % er derfor for høyt⁴.

«Kjøp av rammeavtaleprodukter fra andre enn rammeavtaleleverandører» er på 3 %. Dette er kjøp som burde ha tilfalt rammeavtaleleverandører. Denne andelen vil i praksis være høyere pga feilkilden over.

I noen tilfeller er det en monopolsituasjon. Da er skjer kjøp hos monopolist. Det er uproblematisk.

⁴ Det er ingen av HFKs eksisterende systemer som enkelt kan angi avtalelojalitet som en matematisk/økonomisk størrelse. Gjennom regnskapssystemet kan det hentes ut svar, men dette er et manuelt arbeid, og svaret vil inneholde flere feilkilder.

«Anskaffelser for øvrig» er en sekkepost med mange leverandører og mange fakturaer. Denne sekkeposten vil bli nærmere analysert, jf. kap. 6, tiltak 1.7.

Driftskjøp geografisk fordelt:	Omsetning	Andel av omsetning	Antall leverand.	Antall fakturaer
Hedmark:	146 964 980	63 %	1 445	20 008
Oppland:	9 173 233	4 %	135	1 430
Nasjonalt:	75 368 511	32 %	1 399	11 563
Internasjonalt:	2 569 048	1 %	109	217
SUM:	234 075 772	100 %	3 088	33 218

Investeringskjøp geografisk fordelt:	Omsetning	Andel av omsetning	Antall leverand.	Antall fakturaer
Hedmark:	20 086 979	11 %	2	29
Oppland:	2 803 034	2 %	1	9
Nasjonalt:	138 333 667	79 %	4	59
Internasjonalt:	14 872 640	8 %	1	15
SUM:	176 096 320	100 %	8	112

Driftskjøpene er relativt stabile fra år til år. I 2012 tilfalt 67 % av driftskjøpene leverandører med fysisk tilhold i innlandet.

Investeringskjøp vil variere mye fra år til år og leverandørenes geografiske tilhørighet vil også variere mye. I 2012 tilfalt 13 % av investeringskjøpene leverandører med fysisk tilhold i innlandet.

Det viktigste å merke seg fra disse tabellene er:

- Innkjøp utgjør store beløp og er derfor viktig for fylkeskommunens verdiskapning
- Det er mange leverandører og mange fakturaer
- Det er stor geografisk spredning på leverandørene

Mange leverandører og mange fakturaer

33 218 er mange fakturaer. Mange leverandører/fakturaer har følgende årsaker/konsekvenser:

- Det er mange småkjøp som ikke kan samles eller unngås, som f.eks bomplasseringer, abonnementer, medlemskontingenter etc.
- Småkjøp fordelt på mange leverandører kan summere seg opp til store kjøp som i henhold til Lov om offentlige anskaffelser skulle vært konkurranseutsatt. Dette gjelder spesielt under sekkeposten «Anskaffelser for øvrig».
- Potensialet i HFKs markedsrett utnyttes ikke, noe som antakelig gir høyere kostnader enn nødvendig.

En gitt faktura kan ikke automatisk spores tilbake til en bestemt avtale. Brukerne har mulighet til å foreta bestillinger uten å vise til en inngått avtale. Den enkelte faktura er koblet til bestiller gjennom unikt bestillingsnummer.

Kontroll av attestant/anviser skjer derfor på fakturatidspunkt, og ikke på bestillingstidspunkt.

Overgang til e-faktura er i gang, og gjør at kostnaden ved den enkelte faktura ikke er like høy som den før har vært. Denne overgang vil pågå i noe tid fremover.

Hva anskaffes?

Hva er det HFK anskaffer? Viktige produktområder er:

- Bygg og anlegg
- IKT- og informasjonsløsninger

- Kontormateriell
- Renholdsmidler, papir og plast
- Matvarer
- Undervisningsmateriell
- Kontorinventar og møbler
- Energi
- Hotellopphold og reiser
- Arbeidstøy, tekstiler
- Renovasjon
- Dentale varer og tjenester
- Bank, forsikring og juridiske tjenester
- Verkstedutstyr
- Fôr og dyrehold
- Konsulent- og vikartjenester
- Opplæring og undervisning

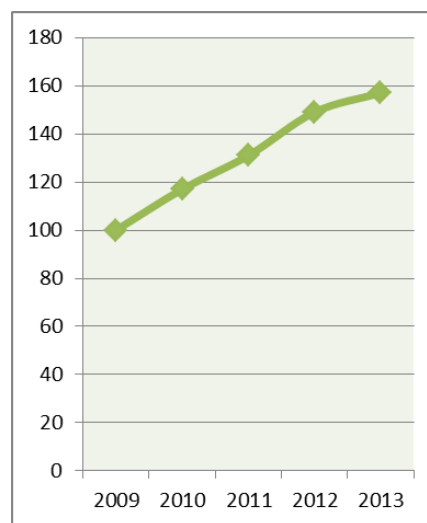
Flere av disse områdene er samlet i rammeavtaler.

3.10 Rammeavtaler

HFK hadde i desember 2013 157 aktive rammeavtaler. Et av tiltakene i innkjøpsstrategien fra 2008 var å samle kjøpene og inngå flere rammeavtaler. Utviklingen de siste årene har vært som følger:

- 2009: 100 rammeavtaler
- 2010: 117 rammeavtaler
- 2011: 131 rammeavtaler
- 2012: 149 rammeavtaler
- 2013: 157 rammeavtaler

Oversikt over HFKs rammeavtaler finnes i vedlegg 3.



Rammeavtaler er en hensiktsmessig måte å organisere gjentatte, ensartede enkeltkjøp. HFK forplikter seg da til å kjøpe de aktuelle produktene fra avtaleleverandør(ene). En rammeavtale sperrer derfor for bruk av andre leverandører.

Når vil kurven flate ut? Det er ikke godt å spå. Det er fortsatt noen områder som mangler avtale. En annen tendens er at verden blir stadig mer spesialisert, noe som gir seg utslag i små, men viktige avtaler. Brukerne opplever også rammeavtaler som praktiske og spiller inn behov for nye avtaler, men ikke på så store områder som tidligere.

3.11 Utnyttelse av sentral kompetanse

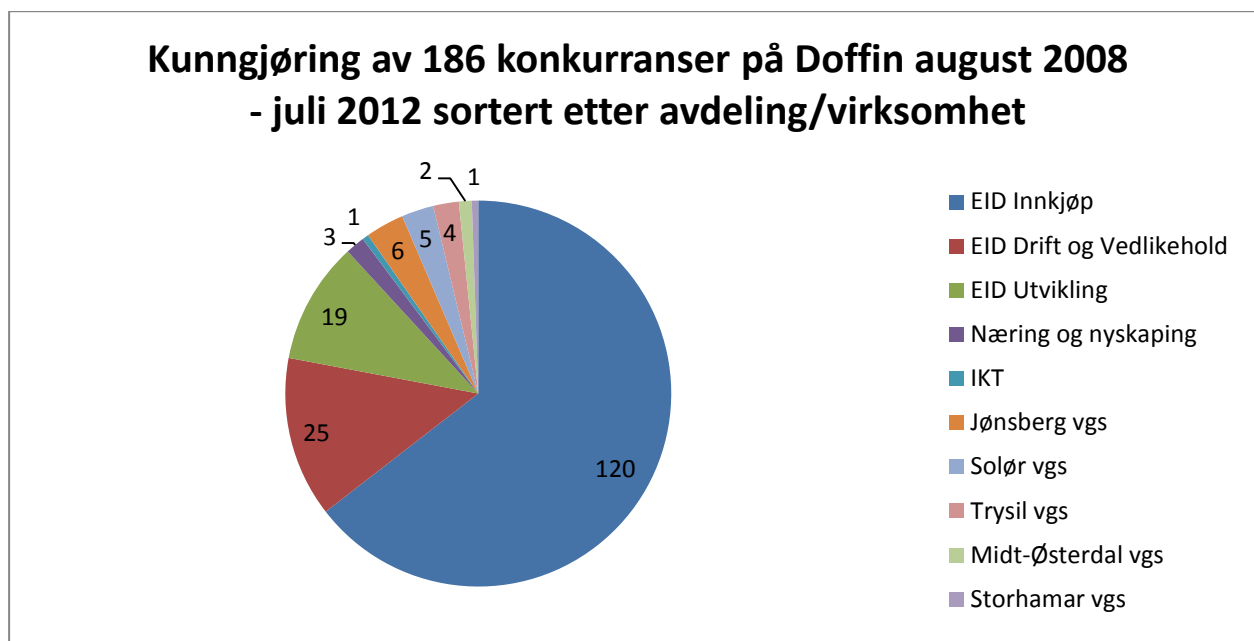
I kjølvannet av innkjøpsorganiseringsrapporten fra 2012 har fylkesdirektøren i 2013 besluttet at:

- Anskaffelser over NOK 500.000: Anskaffelsen gjennomføres av Eiendom og innkjøp med innspill fra prosjekteier.
- Anskaffelser mellom NOK 100.000 og 500.000: Konkurransesgrunnlaget kvalitetssikres av Eiendom og innkjøp. Eiendom og innkjøp kan ved behov gjennomføre anskaffelsen.
- Anskaffelser under NOK 100.000: Anskaffelsen gjennomføres desentralt. Eiendom og innkjøp kan bistå med rådgivning ved behov.

Denne beslutningen har primært som bakgrunn at anskaffelser er kompetansekrevene og det er mest rasjonelt å vedlikeholde denne kompetansen i den sentrale innkjøpsenheten.

En bieffekt av beslutningen er at man i større grad sikrer at regelverket overholdes.

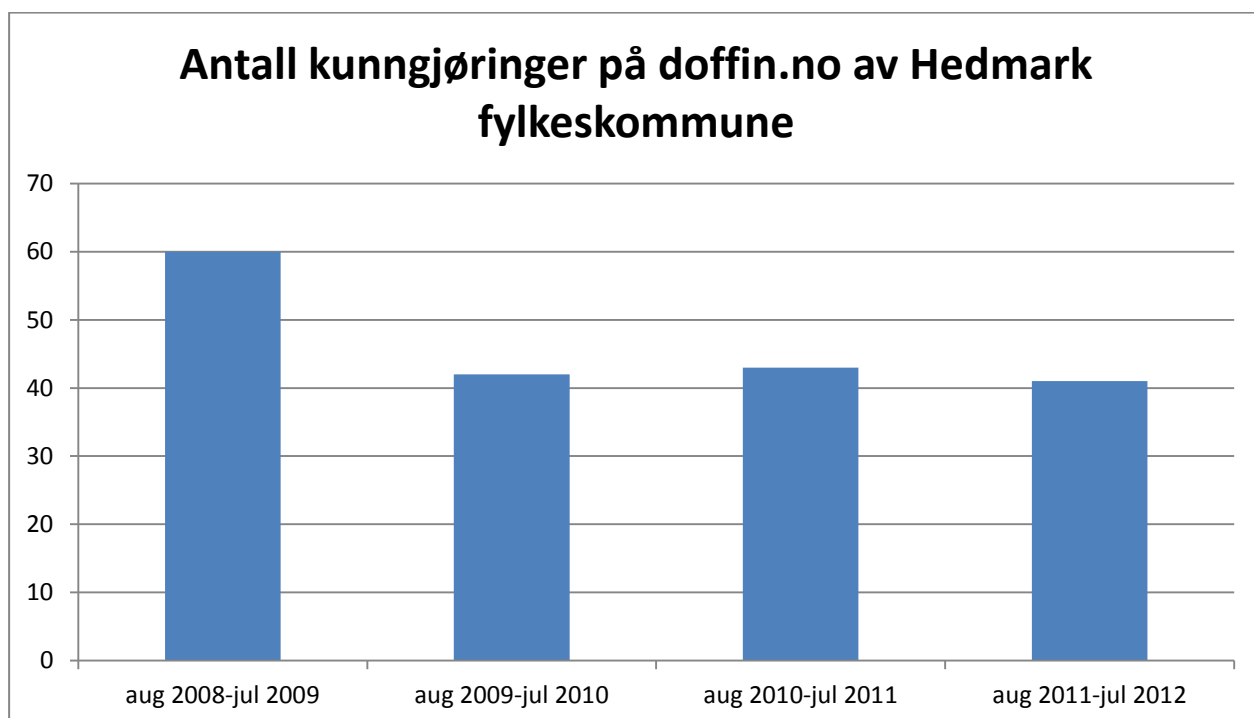
Det bør bemerkes at beslutningen over i stor grad formaliserer gjeldende praksis i HFK de siste årene. Diagrammet under viser hvem som har kunngjort på Doffin i perioden 2008-2012. Eiendom og innkjøp utgjør de 3 største kakestykkene og står for 88 % av utlysningene:



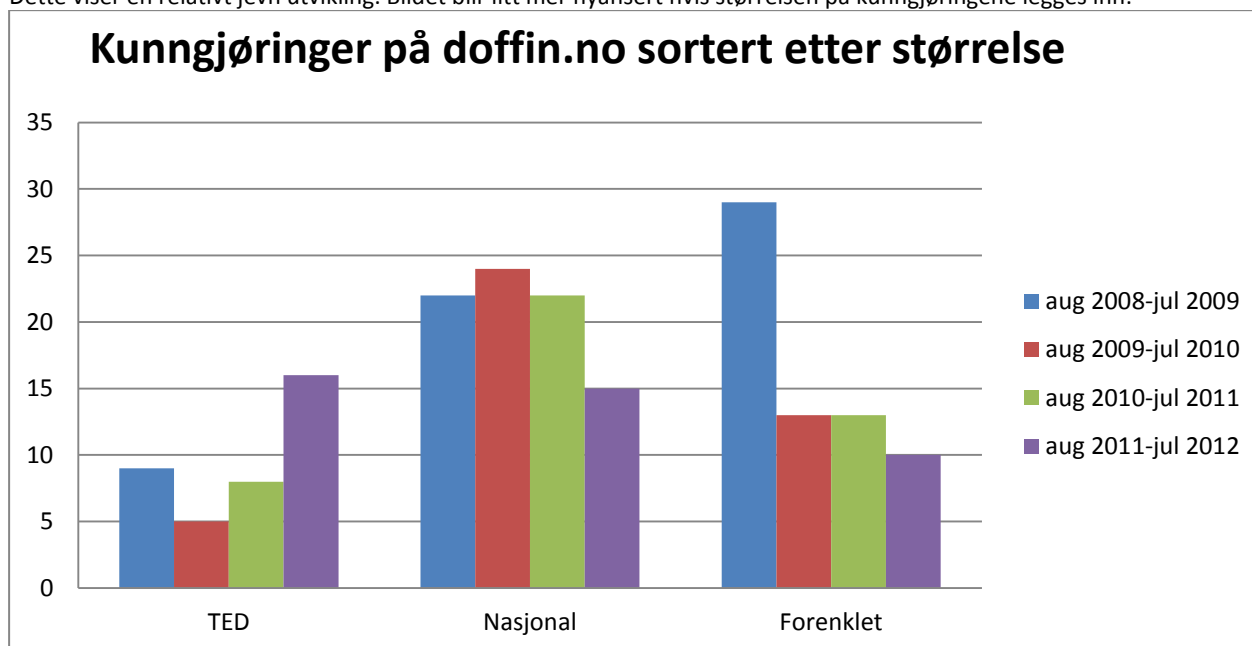
3.12 Bruk av DOFFIN

I kjølvannet av innkjøpsorganiseringsrapporten fra 2012 og sentraliseringen av innkjøp nevnt i punktet over, har fylkesdirektøren opphevet HFKs selvpålagte regel om at alle kjøp over NOK 100.000 skal utlyses på Doffin. Dermed gjelder nasjonal terskelverdi på NOK 500.000 også for HFK.

Utviklingen i antall kunngjøringer har vært slik de siste årene:



Dette viser en relativt jevn utvikling. Bildet blir litt mer nyansert hvis størrelsen på kunngjøringene legges inn:



- TED: Kunngjøringer over NOK 1.600.000 (kunngjøres i hele EØS-området)
- Nasjonal: Kunngjøringer mellom NOK 500.000 og NOK 1.600.000
- Forenklet: Kunngjøringer under NOK 500.000

Legger man sammen TED og Nasjonal ser man at de store kunngjøringene har holdt seg ganske stabilt, mens de forenklete har gått kraftig ned. Det siste skyldes flere rammeavtaler og mindre behov for små kunngjøringer.

3.13 Ehandel

Et av de 23 tiltakene som ble definert i 2008-strategien var: «Innføre nye elektroniske systemer».

To systemer har vært utprøvd og planlagt innført:

1. Konkurransегjennomføringsverktøy
2. Elektronisk handel via ehandelsplattformen

Konkurransегjennomføringsverktøyet fra Visma ble utprøvd og forkastet i 2010. Det var ikke godt nok. Produktet ble senere trukket fra markedet etter at også Oslo kommune fant at det ikke fungerte etter hensikten. Inntil videre benyttes gode maler i Word og Excel, samt mulighetene som ligger på Doffin.no.

Et mål for våre sentrale myndigheter v/FAD er økt bruk av e-handel.

HFK tok tak i denne utfordringen. Innføring av elektronisk handel via ehandelsplattformen har vært en omfattende prosess de siste årene. Ehandelssystemet ble kjøpt i forbindelse med ERP-kjøpet i 2009. Systemet har vært pilotert og en sluttrapport er utarbeidet. Man erfarte utfordringer og problemer knyttet til prosessdesign, systemtekniske forhold, testing og håndtering av feil som ofte dukket opp. Systemet koster i tillegg ganske mye å kjøpe og drifte. Konklusjonen var at dette ikke var godt nok og sluttrapportens anbefaling er: «HFK bør ikke gå videre med utprøving og utrulling av Visma Enterprise ehandel basis



nå, men bli enig med leverandørene om en time-out før en eventuelt går videre med utrulling av Visma Enterprise ehandelsverktøy.» Sluttrapporten er tilgjengelig på [intranettet](#). Fylkesdirektøren har sluttet seg til anbefalingen og anbefalingen er iverksatt.

Dette betyr ikke at HFK slutter å kjøpe elektronisk. Fremover vil det fokuseres på hvilke muligheter som ligger i leverandørenes egne nettbutikker. Dette er et område som har utviklet seg mye de siste årene og leverandørene kan til dels tilby gode og interessante løsninger.

Eksempel på netthandel: Klubben AS på Flisa er HFKs leverandør av idrettsutstyr. Klubben har laget en egen «skyggenettside» for HFK. Når bruker logger seg på med brukernavn og passord, kommer avtaleprodukter, avtalepriser og produkter tilpasset den videregående skolen opp. Nettbutikken oppdateres daglig med lagerstatus, nye produkter og kampanjer.

3.14 Markedsmakt og regional utviklingsaktør

Det er stor spennvidde i de varer og tjenester som anskaffes. Det innebærer at HFK forholder seg til mange og ulike leverandørmarkeder. Varer vil i stor grad være produsert utenfor fylket, mens tjenester og bygg- og anlegg i større grad vil være lokal produksjon/leveranser – for disse vil HFK generelt ha større påvirkningsmulighet.

For tradisjonelle volumprodukter er leverandørmarkedet preget av integrasjon, etablering av allianser, samt internasjonale aktørers inntreden på det norske markedet. HFKs markedsmakt reduseres i takt med at leverandørenhetene blir større.

I 2012 utgjorde altså det totale beløpet som kan defineres som tradisjonelle innkjøp ca NOK 410 mill, jf. punkt 3.9. Dette utgjør ingen stor andel av den totale kjøpekraften i Hedmark, men innen enkelte produktgrupper har HFK en større markedsmakt.

Samkjøp med Oppland fylkeskommune (OFK) og andre øker HFKs markedsmakt.

Å ha det offentlige på kundelisten er ofte en god referanse. HFKs markedsmakt må derfor anses å være høyere enn det innkjøpsvolumet tilsier.

Eksempel på markedsmakt: En tjenesteanskaffelse gikk til et større Oslo-firma. Et av avtalevilkårene var at konkurransevinner skulle bli Miljøfyrtårnsertifisert i løpet av ett år etter avtaleinngåelsen. Et år etter avtaleinngåelse var det oppfølgingsmøte. Leverandøren var i ferd med å bli sertifisert. På spørsmål om hvor stor andel av omsetningen HFK utgjorde, var svaret: «Omtrent en ukes produksjon». Konklusjon: Det er mulig å stille krav og få gjennomslag, selv om man ikke er så stor.

I alle de tilfeller HFK oppfattes som en interessant kunde og gjennomfører konkurranser om oppdragene, er HFK gjennom sine innkjøp også en regional utviklingsaktør. Gode anskaffelsesprosesser fra HFKs side gir næringslivet i Hedmark mulighet til å heve sin kompetanse og styrke sin posisjon i konkurransen om oppdrag, også utenfor fylkets grenser.

3.15 Leverandørutvikling

Mens «regional utviklingsaktør» har fokus på de overordnede grep som tas, er «leverandørutvikling» som begrep rettet mer mot hva HFK som offentlig oppdragsgiver, i samspill med (primært) lokale leverandører, kan gjøre for å sette disse i bedre stand til å utforme tilbud og forhåpentligvis vinne anbudskonkurranser.

Merk: EUs innkjøpsdirektiver og norsk innkjøpsregelverk er klare på at offentlige oppdragsgivere ikke kan favorisere nasjonale eller lokale leverandører. En slik favorisering vil stride mot EUs grunnprinsipp om fri flyt av varer og tjenester (på tvers av landegrenser). Regelverket gjelder imidlertid for det meste selve anskaffelsesprosessen.

Leverandørutvikling gjøres derfor primært gjennom at det daglige innkjøpsarbeidet gjennomføres med høy faglig integritet, herunder utarbeidelse av gode konkurransegrunnlag, offentlig kunngjøring, rettferdig evaluering og tilbakemeldinger i brev form. Forhåpentligvis vil de bortvalgte forstå hvorfor de ikke ble valgt, justere produktet og delta mer konkurransedyktig i neste konkurranse.

I både 2012 og 2013 gjennomførte HFKs innkjøpsavdeling i samarbeid med NHO innlandet og noen andre aktører en leverandørkonferanse. Hensikten er å sette lokale leverandører bedre i stand til å delta og vinne offentlige anbudskonkurranser. Tilbakemeldingene fra deltakerne er stort sett positive. En slik konferanse er ressurskrevende, men målet er å gjennomføre en slik samling pr år. I 2013 var Oppland fylkeskommune også med som arrangør og målgruppen ble utvidet til leverandørmarkedet i både Hedmark og Oppland. Dette var et positivt grep.

3.16 Avtaleoppfølging

Med begrensede ressurser og mange avtaleleverandører er det en grense for hvor tett avtaleoppfølgingen kan være. Det optimale ville vært minst ett møte med hver leverandør hvert år. For tiden ville dette gitt 157 møter i året, noe som er langt mer enn det innkjøpsavdelingen har kapasitet til. Status er at det stort sett er problemavtaler som får oppmerksomhet. Erfaringen er imidlertid at oppfølgingsmøter i «fredstid» er nyttige. Dialog og erfaringsutveksling gir mulighet til forbedringer på begge sider og gir nyttige innspill i utforming av kommende konkurransegrunnlag.

3.17 Maler/verktøy/veiledere

Som en hjelp i anskaffelsesprosessen i fylkeskommunen er følgende maler lagt ut på [intranettet](#):

- Innkjøpsveileder for kjøp over NOK 500.000
- Innkjøpsveileder for kjøp under NOK 500.000
- Konkurransegrunnlagsmal for kjøp over NOK 500.000
- Konkurransegrunnlagsmal for kjøp under NOK 500.000
- Oppstartsnotat for ny anskaffelse
- Evalueringsverktøy
- Anskaffelsesprotokoll
- Standard avtalevilkår
- Avtalemal
- Bestillingsskjema for håndverkertjenester

Disse vedlikeholdes etter behov og anses å holde god kvalitet.

3.18 Samfunnsansvar

Samfunnsansvar i innkjøp er nedfelt både i Lov og forskrift, samt HFKs innkjøpspolitikk. Samfunnsansvar i innkjøp dreier seg om:

- Høy integritet i innkjøpsarbeidet
- Fokus på miljøhensyn
- Fokus på universell utforming
- Etisk handel og vareproduksjon i henhold til ILOs kjernekonvensjoner
- Motvirke sosial dumping

- Bruk av reserverte kontrakter (tidligere vernede bedrifter)
- Bruk av ideelle organisasjoner
- Bruk av leverandører tilknyttet offentlig godkjent lærlingordning

Kort beskrivelse av punktene over:

Integritet i innkjøpsarbeidet: Både forslag til innkjøpspolitikk i vedlegg 2 og *Etiske retningslinjer for Hedmark fylkeskommune* som ble vedtatt i 2013 gir føringer for hvordan ansatte i HFK skal forholde seg i anskaffelsesprosesser. Det legges stor vekt på å kjøre ryddige anskaffelsesprosesser.

Miljø og universell utforming er nedfelt i lov og forskrift og representerer en utfordring som starter ved valg av overordnet løsning og må gjenspeiles i konkurransegrunnlaget og i evalueringen av tilbudene.

Etisk handel fokuserer på hvilke arbeidsforhold importerte varer er produsert under, spesielt varer produsert i ikke-vestlige land. International Labour Organisation (ILO) sine kjernekonvensjoner favner produksjonen av alle varer og tjenester og er som følger:

- 1) Forbud mot barnarbeid
 - Konvensjon nr. 138 om minstealder for adgang til sysselsetting
 - Konvensjon nr. 182 om forbud mot og umiddelbare tiltak for å avskaffe de verste former for barnarbeid
- 2) Organisasjonsfrihet
 - Konvensjon nr. 87 om foreningsfrihet og vern av organisasjonsretten
 - Konvensjon nr. 98 om retten til å organisere seg til å føre kollektive forhandlinger
- 3) Forbud mot diskriminering
 - Konvensjon nr. 100 om lik lønn for mannlige og kvinnelige arbeidere for arbeid av lik verdi
 - Konvensjon nr. 111 om diskriminering i sysselsetting og yrke
- 4) Forbud mot tvangsarbeid
 - Konvensjon nr. 29 om tvangsarbeid
 - Konvensjon nr. 105 om avskaffelse av tvangsarbeid

ILOs kjernekonvensjoner kreves oppfylt i HFKs standard avtalevilkår.

På området etisk handel må det jobbes langsiktig. HFK har, gjennom Oslo kommune, tilknyttet seg en avtale som gir muligheter for å gjennomføre revisjoner på det etiske området. Dette gir en ny mulighet for avtaleoppfølging på dette området.

Sosial dumping er primært knyttet til tjenstekontrakter som utføres i Norge. I HFKs [Standard avtalevilkår](#) står det: «For tjenstekontrakter og tjenstedelen av varekontrakter som foregår i Norge, kreves i tråd med ILO-konvensjon nr. 94, norske lønns- og arbeidsvilkår for alle oppdrag til kunden. Leverandøren skal sørge for at tilsatte i egen organisasjon og tilsatte hos eventuelle underleverandører ikke har dårligere lønns- og arbeidsvilkår enn det som følger av tariffavtaler, regulativ eller det som er normalt for vedkommende sted og yrke i Norge.»

Reserverte kontrakter: Forskrift om offentlige anskaffelser åpner for «reserverte kontrakter». Det innebærer å begrense konkurranser til virksomheter hvor flertallet av de ansatte er funksjonshemmede.

Ideelle organisasjoner: Forskrift om offentlige anskaffelser åpner for å begrense konkurranser til "ideelle organisasjoner". Dette gjelder først og fremst kjøp av helse- og sosialtjenester. Dette er ikke særlig aktuelt for HFK.

Læringsordning: Forskrift om offentlige anskaffelser åpner for å kreve at leverandør er godkjent lærebedrift på de områder der det er behov for lære plasser.

4. Vurderinger

4.1 Hva er bra?

En innkjøpsstrategi har primært til hensikt å finne ut hvor skoen trykker, men det er også på sin plass å fremheve det som er bra og som fungerer. Følgende bør da nevnes:

- Den store andelen av kjøpene, inkl. de store kjøpene (bygg og transport) gjøres etter regelverk
- Ordningen med innkjøpskoordinatorer fungerer i det store og hele etter hensikten
- Tilgjengelig innkjøpsinformasjon er rimelig godt strukturert og lett tilgjengelig på intranettet
- De aller fleste rammeavtaler fungerer etter hensikten med gode leverandører og varer/tjenester av god kvalitet og til riktig pris
- Bistand til enkeltkjøp blir gjennomført fortløpende som brukerne melder inn behov
- Det er få saker som ender i Klageorganet for offentlige anskaffelser
- Innkjøpsavdelingen har pt en god bemanning og innehar den nødvendige kompetansen

Eksempel på reduserte kostnader: I 2012 fikk HFK sin første rammeavtale på trykkeritjenester. Trykkeritjenester var tidligere kjøpt litt her og der, men ble nå samlet hos en leverandør. Kjøpet ble gjort i samarbeid med Hedmark Trafikk. Til sammen hadde HFK og Hedmark Trafikk årlig brukt NOK 1.200.000 på ulike trykksaker. De to beste tilbudene lå godt under NOK 500.000 for tilsvarende oppdragsmengde.

4.2 Vurdering av Forvaltningsrevisjonsrapport konsulent tjenester

Forvaltningsrevisjonsrapporten [Kjøp av konsulent tjenester i Hedmark fylkeskommune](#) fra 2012 hadde følgende anbefalinger:

1. Revisjonen anbefaler at fylkeskommunen vurderer å utarbeide en særskilt strategi og/eller retningslinjer for kjøp av konsulent tjenester.
2. Revisjonen anbefaler at fylkeskommunen vurderer å stille økte krav til dokumentasjon og skriftliggjøring ved gjennomføring av behovsvurderinger når det vurderes anskaffelse av konsulent tjenester.
3. Revisjonen anfører at det synes å foreligge et forbedringspotensial med hensyn til enkelte forhold knyttet til selve innkjøpsprosessen, og anbefaler at det gis nødvendig opplæring.
4. Revisjonen vil, avhengig av konsulentoppdragets art, anbefale at fylkeskommunen vurderer om det i større grad kan være hensiktsmessig å kontraktsfeste at det skal legges til rette for kompetanseoverføring.
5. Revisjonen anbefaler at fylkeskommunen vurderer å stille økte krav til skriftliggjøring og formalisering ved evaluering av konsulentoppdrag.



Vurderinger

Ad 1) Innkjøpsfaglig er det ikke mer spesielt å kjøpe konsulent tjenester enn andre tjenester eller varer. Det er den samme jobben som må gjøres:

- Definere behovet

- Utforme konkurransegrunnlag med krav og kriterier
- Evaluere og tildele
- Inngå kontrakt
- Følge opp inngåtte avtaler

Innkjøpsfaglig er det derfor ikke å være noe særskilt behov for egen strategi og/eller retningslinjer for kjøp av konsulenttenester.

Ad 2) En god behovsvurdering er avgjørende uansett hva som skal kjøpes. Det er derfor ingen grunn til at kjøp av konsulenttenester skal behandles særskilt.

En av malene som er utarbeidet for å lette anskaffelsesprosessen, er [oppstartsnotatet](#). Tanken bak denne malen er at den som har et behov ledes igjennom et sett med spørsmål/forhold som behovshaver må vurdere før en anskaffelsesprosess iverksettes. Herunder er det spørsmål om behovet kan dekkes med egne ressurser. I notatet er det også lagt inn spørsmål om kompetanseoverføring til egen organisasjon bør være et krav i forbindelse med kjøp av konsulenttenester. Dette er lagt inn i etterkant av revisjonens rapport. Ferdig utarbeidet og godkjent oppstartsnotat skal sikre den nødvendige dokumentasjonen og være et godt utgangspunkt for arbeidet med konkurransegrunnlaget.

Pt er det anbefalt å benytte oppstartsnotatet når en anskaffelse skal gjennomføres. Det er neppe hensiktsmessig å gjøre bruk av oppstartsnotatet til et generelt krav. Dette fordi mange anskaffelsesprosesser er gjentakende og ukontroversielle, f.eks. avtaler av ulike forbruksvarer som ikke krever noen grundigere vurderinger før prosessen starter.

Oppstartsnotatet kan imidlertid med fordel gjøres obligatorisk ved alle rammeavtaler for nye områder og alle ad hoc enkeltkjøp med verdi over NOK 100.000. Dette vil da sikre større skriftlighet også for konsulentkjøp som typisk er et ad hoc enkeltkjøp.

Ad 3) I kjølvannet av rapport om innkjøpsorganisering fra 2012 har fylkesdirektøren besluttet at alle kjøp over NOK 500.000 skal gjennomføres av den sentrale innkjøpsavdelingen og at alle kjøp mellom NOK 100.000 og 500.000 skal inngå i innkjøpsavdelingen for kvalitetssikring. Anbefalingen fra revisjonen anses derfor for ivarettatt.

Ad 4) Kompetanseoverføring er en vurdering som skal gjennomføres i oppstartsnotatet. Hvis svaret er ja, er det naturlig at kompetanseoverføring legges inn som et krav i konkurransegrunnlaget og i den påfølgende avtale.

Ad 5) Evaluering av gjennomførte konsulentoppdrag tilligger den enkelte fagenhet/virksomhet som oppdragsgiver og er ikke et innkjøpsfaglig spørsmål. Dette behandles derfor ikke i dette dokumentet.

4.3 Forbedringspotensial

Basert på beskrivelsene i kapittel 3 og vurderingene i kapittel 4, anses følgende områder å ha et forbedringspotensial:

- Lojalitet til inngåtte avtaler/sikre at anskaffelsesreglementet følges
- Leverandørutvikling
- Lokal næringsutvikling
- Avtaleoppfølging
- God behovsvurdering før bestilling
- Enda bedre avtaler

- Flere avtaler

Lojalitet til inngåtte avtaler: Innkjøp er et ungt fagfelt hvor det inntil for rundt 20 år siden var relativt fritt frem å gjøre sine egne disposisjoner. Dette er i dag snudd opp ned; offentlige innkjøp er i dag godt regulert, men holdningen til innkjøp i HFK henger nok litt etter. Innen økonomi har det "alltid" vært klare regler som er fulgt opp av kontroll og revisjon – og organisasjonen aksepterer dette. Trolig vil også innkjøpsregelverket bli bedre akseptert etter hvert, men det trengs styring og oppfølging for å fremskynde modningsprosessen.

En avtale er uansett forpliktende for begge parter. Rammeavtaler som lekker er derfor ikke akseptabelt. Selv om totalbildet er rimelig bra, viser funn at lekkasje på rammeavtaler varierer fra avtale til avtale. Forklaringen på manglende lojalitet kan være flere:

- Manglende kompetanse/bevissthet i bestillerleddet
- Generelt manglende kultur/dårlige holdninger for overholdelse av avtaler
- For dårlig avtaler/manglende brukeraksept
- Manglende innsalg av nye avtaler

Dette er et område som krever et langsiktig fokus og tiltak på ulike plan.

Leverandørutvikling: Anskaffelsesregelverket gir klare føringer på at det ikke er lov å forfordele nasjonale eller lokale leverandører. Forfordeling er direkte i strid med EUs kjerneverdier. Lokale leverandører må derfor velges fordi de er best i den aktuelle konkurransen.

Regelverket styrer primært selve anskaffelsesprosessen, og i liten grad tiden før og etter. Leverandørutvikling må derfor fokusere på generelle kompetansebyggende aktiviteter, spesielle aktiviteter forut for den enkelte konkurranse og tilbakemelding til bortvalgte (slik at bortvalgte forstår hvorfor de kommer til kort og forstår hvor de må forbedre seg).

Lokal næringsutvikling: For at det lokale næringslivet skal være konkurransedyktig i fremtiden må det stadig skje produktutvikling. Større offentlige kjøp i Hedmark, spesielt innen for bygg og anlegg, kan være en katalysator for å løfte en eller flere lokale bedrifter. Dette fordrer at både offentlig oppdragsgiver og næringslivet kjører en prosess med det formål å finne frem til prosjekter med innovative elementer og sammen søke å gjennomføre disse. Dette må skje innenfor regelverkets rammer og fokuset er derfor primært på perioden forut for anbudskonkurranse.

Avtaleoppfølging: Status i dag er at det stort sett er problemavtaler som for fokus. En mer systematisk gjennomføring av oppfølgingsmøter også med øvrige leverandører er ønskelig.

God behovsvurdering før bestilling: En rammeavtale i seg selv sikrer kun tilgang på varer og tjenester og gir ingen garanti for at bestiller velger riktig produkt i riktig volum. Å gjennomføre riktige bestillinger krever derfor kompetanse på bestillernivå. Med 700 medarbeidere med bestillerfullmakt er dette en stor utfordring. Nøkkelen til løsningen er at virksomhetslederne har et innkjøpsfokus og jobber med holdninger og disiplin og at innkjøpskontaktene bidrar med lokal opplæring.

Enda bedre avtaler: Gode avtaler, motiverte leverandører og fornøyde brukere er målet. Dette er et kontinuerlig arbeid som krever erfarne innkjøpsrådgivere, erfaringsutveksling og dialog med både brukere og leverandører. Dette vil også bidra til bedre avtalelojalitet.

Flere rammeavtaler: Utviklingen viser at antall rammeavtaler er stadig økende. Noe skyldes at det er «huller» i systemet, altså produktområder uten avtale som naturlig hører sammen og kan samles i en rammeavtale. I andre tilfeller skyldes økningen at behov og teknologi endrer seg, noe som igjen resulterer nye rammeavtaler. Trenden med flere og flere rammeavtaler vil sannsynligvis fortsette.

5. Forslag til ønsket situasjon

5.1 Innkjøpspolitikk 2014

[Innkjøpspolitikken](#) ble vedtatt i 2010 som et av tiltakene i strategien fra 2008. Den har fungert etter hensikten, i det den i kortform tydeliggjør mål og prinsipper for hvordan HFKs innkjøp skal gjennomføres.

Det foreslås ingen substansielle endringer i politikken. På bakgrunn av nye [etiske retningslinjer](#) for HFK fra mai 2013 er ordlyden noe endret på dette området og de [etiske reglene for innkjøp](#) fra 2006 foreslås å utgå.

For øvrig er det kun gjort mindre språklige endringer. Forslag til innkjøpspolitikk 2014 foreligger i vedlegg 2.

5.2 Veien til målet

Å nå målet for HFKs innkjøp gjør seg ikke selv. Det krever god organisering, god kompetanse hos nøkkelpersonellet og gode systemer – og ikke minst at lederne i HFK har den nødvendige innsikt og deretter vilje til å gjennomføre de tiltak som er nødvendig. Kapittel 6 søker å gi et sett med tiltak som til sammen skal sikre at målene nås – på enklest mulig måte.

5.3 Viktige forutsetninger

Følgende forståelse må være på plass for å oppnå ønsket situasjon, ikke minst på ledelsesnivå:

1. En stor andel av HFKs omsetning er innkjøp
2. Innkjøp er et ledelsesansvar
3. Innkjøp kan brukes strategisk for å støtte opp om HFKs øvrige mål
4. Innkjøp er et mangeartet fagområde som krever et høyt faglig nivå for å lykkes
5. Ingen anskaffelser er like og innkjøp er ingen skjematisk aktivitet
6. Manglende bruk av inngåtte rammeavtaler undergraver HFKs rolle som seriøs forretningspart og HFKs rolle som samfunnsaktør

6. Tiltak

6.1 Tiltak

Basert på innkjøpspolitikken målformuleringer og de potensialer for forbedring som er identifisert (punkt 4.4), vil følgende tiltak gjennomføres (hvorav noen allerede er iverksatt i [brev fra fylkesdirektøren av 15.8.2013](#), se vedlegg 4). Merk at de tiltakene som ble identifisert i 2008 og som er gjengitt i vedlegg 1, i stor grad vil bli videreført. Dette er beskrevet nærmere i vedlegg 1.

Matrisen under oppsummerer tiltakene og grupper dem i forhold til forbedringsområdene listet i 4.4:

Forbedringsområde	Tiltak	Forventet nytteverdi	Risiko	Arbeidsform	Tidshorisont
Lojalitet til inngåtte avtaler/sikre at anskaffelsesreglementet følges	1.1 Oppdatere relevante reglement, slik at det kommer klart frem at alle ansatte er pålagt å bruke rammeavtalene og holde seg ajour med hvilke rammeavtaler som gjelder for vedkommendes arbeidsfelt.	Bidrar til bedre avtalelojalitet	Lav	Oppdrag gitt til virksomhetsleder i brev av 15.8.13	2014
	1.2 Virksomhetsleder skal sikre at bestiller- og attestasjonsrollen foretas av medarbeidere med nødvendig kompetanse.	Bidrar til bedre avtalelojalitet og bedre kontering.	Lav	Oppdrag gitt til virksomhetsleder i brev av 15.8.13	2014
	1.3 Virksomhetsleder skal ha interne rutiner som sikrer at rammeavtaler følges.	Bidrar til bedre avtalelojalitet	Lav	Oppdrag gitt til virksomhetsleder i brev av 15.8.13	2014
	1.4 Sikre at det blir enkelt å finne frem til de aktuelle rammeavtalene på HFKs nye intranett.	Bidrar til bedre avtalelojalitet	Lav	Oppdrag gitt til Kommunikasjonsavdelingen i brev av 15.8.13	2014
	1.5 Hvis teknisk mulig og økonomisk forsvarlig i ERP-systemets fakturabehandling: Vurdere å legge inn en "selvangivelse" hvor konterer bekrefter at rammeavtale er benyttet.	Bidrar til bedre avtalelojalitet	Lav	Oppdrag gitt til Økonomiavdelingen i brev av 15.8.13	2014
	1.6 I samarbeid med innkjøpskontaktene evaluere eksisterende kurs for bestillere som ble ferdigstilt i 2012 og på denne bakgrunn eventuelt forbedre kurset.	Bidrar til bedre behovsverifikasjon og bedre avtalelojalitet	Lav	Gjennomføres av innkjøpsavdelingen	2014
	1.7 Gjennomføre stikkprøvekontroller fra regnskapet for å avdekke i hvilken grad rammeavtalene benyttes og om større enkeltanskaffelser (ikke avrop) er gjort ihht LOA.	Bidrar til bedre avtalelojalitet	Lav	Gjennomføres av innkjøpsavdelingen	2014 og fremover
	1.8 Lojalitet til rammeavtaler og overholdelse av lov og forskrift vurderes å inngå som en del av de parameterne som måles i det nye virksomhetsstyringssystemet (Corporater). Hvis dette ikke er gjennomførbart, skal uansett avtalelojalitet og overholdelse av lov og forskrift være tema på styrings- og utviklingsdialogmøtene med utgangspunkt i stikkprøvekontroller, jf. punkt 1.7	Bidrar til bedre avtalelojalitet	Medium	Oppdrag gitt til Økonomiavdelingen i brev av 15.8.13	2014 og fremover
Leverandørutvikling	2.1 Fortsette å gjennomføre årlige leverandørkonferanser for innlandet i samarbeid med NHO innlandet og andre	Bidrar til kompetanseheving både hos innkjøpere og leverandører	Lav	Gjennomføres av innkjøpsavdelingen	2014 og fremover
	2.2 Søke å identifisere og gjennomføre utviklingsprosjekter/innovasjonsprosjekter i samarbeid med lokalt næringsliv	Bidrar til lokal næringsutvikling	Medium	Gjennomføres av Eiendom og Innkjøp i samarbeid med Næring- og Nyskaping og Prosjektet Skog- og Trestrategi	2014 og fremover

Forbedringsområde	Tiltak	Forventet nytteverdi	Risiko	Arbeidsform	Tidshorisont
	2.3 Gjennomføre markedskonferanser (plenums møter eller individuelt) på utvalgte anskaffelsesprosesser, spesielt ved komplekse anskaffelser og der det er et potensial for å få med lokale leverandører. En markedskonferanse er et dialogmøte med leverandørmarkedet i forkant av en anskaffelsesprosess.	Bidrar til lokal næringsutvikling og bedre konkurranser.	Lav	Gjennomføres av Eiendom og Innkjøp	2014 og fremover
	2.4 Invitere bortvalgte lokale leverandører til et møte for å gjennomgå evalueringen av eget tilbud, motivere disse til forbedringer og til deltakelse ved neste aktuelle anskaffelsesprosess.	Bidrar til leverandørutvikling og øker motivasjonen til ny deltakelse.	Lav	Gjennomføres av Eiendom og Innkjøp	2014 og fremover
	2.5 Prioritere lokale leverandører ved utvalgelse av hvilke leverandører som skal inviteres til oppfølgingsmøter i avtaleperioden	Bidrar til leverandørutvikling og øker motivasjonen til ny deltakelse.	Lav	Gjennomføres av innkjøpsavdelingen	2014 og fremover
Avtaleoppfølging	3.1 Foruten å følge opp problemavtaler; gjennomføre 30-40 møter i året med rammeavtaleleverandører. Hvilke leverandører som er aktuelle vurderes fra år til år. Lokale leverandører gis prioritet.	Bidrar til forbedret avtalegjennomføring og forbereder grunnen for bedre konkurranser.	Lav	Gjennomføres av innkjøpsavdelingen	2014 og fremover
Behovsvurdering før bestilling	4.1 I samarbeid med innkjøpskontaktene evalueres eksisterende kurs for bestillere som ble ferdigstilt i 2012 og på denne bakgrunn eventuelt forbedre kurset	Bidrar til bedre bestillerkompetanse	Lav	Gjennomføres av innkjøpsavdelingen	2014
	4.2 Tilby innkjøpskontaktene støtte til lokal gjennomføring av bestillerkurs	Bidrar til bedre bestillerkompetanse	Lav	Gjennomføres av innkjøpsavdelingen	2014 og fremover
	4.3 Gjøre bruk av oppstartsnotatet obligatorisk for nye rammeavtaleområder og alle enkeltkjøp over NOK 100.000.	Bidrar til bedre behovsvurdering.	Lav	Gjennomføres av innkjøpsavdelingen	2014
Bedre avtaler	5.1 Søke å beholde innkjøpsrådgivere over tid slik at den nødvendige erfaringen opparbeides og stadig bedre konkurransegrunnlag/avtaler utformes	Bidrar til god kompetanse og dermed god kvalitet på anskaffelsesprosessene.	Lav	Gjennomføres av Eiendom og Innkjøp	2014 og fremover
	5.2 Øke bruk av markedskonferanser på utvalgte anskaffelsesprosesser i forkant av utlysningen	Bidrar til lokal næringsutvikling og bedre konkurranser.	Lav	Gjennomføres av Eiendom og Innkjøp	2014 og fremover
	5.3 Øke antall oppfølgingsmøter med eksisterende avtaleparter og derigjennom innspill til utforming av fremtidige konkurransegrunnlag.	Bidrar til forbedret avtalegjennomføring og forbereder grunnen for bedre konkurranser.	Lav	Gjennomføres av innkjøpsavdelingen	2014 og fremover
Flere avtaler	6.1 Samordne likeartede anskaffelser og inngå rammeavtaler	Gir enklere anskaffelser og bedre vilkår.	Lav	Gjennomføres av innkjøpsavdelingen	2014 og fremover
	6.2 Lage avtaler på nye områder på bakgrunn av brukerønsker	Gir fornøyde brukere, enklere anskaffelser og bedre vilkår.	Lav	Gjennomføres av innkjøpsavdelingen	2014 og fremover

6.2 Mål og resultatindikatorer

Basert på forslaget til innkjøpspolitikk (vedlegg 2), tiltakene over og arbeidet med å ta i bruk Corporater som virksomhetsstyringssystem i Hedmark fylkeskommune, er følgende mål og resultatindikatorer for innkjøpsfunksjonen identifisert:

Hovedmål: Anskaffe de varer, tjenester, bygg og anlegg det er behov for, på en måte som bidrar til effektiv drift og best mulig økonomisk resultat over tid samtidig som man opptrer som ansvarlig samfunnsaktør

Delmål 1: Anskaffe varer og tjenester i henhold til gjeldende lover og regler

Resultatindikatorer for delmål 1:

- Antall anskaffelser over NOK 100.000 som er konkurranseutsatt
- Antall ulovlige direkteanskaffelser over NOK 100.000 som er identifisert
- Antall klagesaker til KOFA som er tappt
- Antall avtaler som har utløpt og skulle vært fornyet
- Antall anskaffelser som har blitt gjennomført i samarbeid med andre offentlige virksomheter
- Andel inngåtte avtaler hvor krav til livssyklus kostnader er ivaretatt (i de tilfeller hvor dette er relevant)

Delmål 2: Gjennomføre innkjøpsaktiviteten med høy etisk integritet

Resultatindikatorer for delmål 2:

- Antall medieoppslag og/eller uønskede hendelser som følge av uetisk opptreden i anskaffelsesprosessen
- Grad av lekkasje på rammeavtaler

Delmål 3: Sikre at samfunnsansvaret ivaretas

Resultatindikator for delmål 3:

- Andel inngåtte avtaler hvor krav til ILOs kjernekonvensjoner og/eller sosial dumping er ivaretatt
- Andel inngåtte avtaler hvor krav til miljø er ivaretatt (i de tilfeller hvor dette er relevant)

Delmål 4: Bidra til leverandørutvikling og konkurransedyktige leverandører

Resultatindikator for delmål 4:

- Verdiandelen av inngåtte avtaler hvor leverandøren har fysisk tilknytning til Hedmark og Oppland
- Antall leverandørmøter gjennomført

Delmål 5: Tilrettelegge slik at innkjøp blir så enkelt som mulig for brukerne i fagenheter og virksomheter

Resultatindikatorer for delmål 5:

- Brukervennligheten av utlagte avtaler, maler og veiledere på intranettet
- Tiltak gjennomført med fokus på innkjøpskontakter og avtalebrukere

Disse resultatindikatorerne kan bli justert/utvidet basert på erfaring og behov.

7. Nytte/kostnadsvurdering

Denne innkjøpsstrategien anbefaler en rekke tiltak for de neste årene. Gjennomføringen av tiltakene, og deretter opprettholdelse av et nytt nivå, er et tillegg til dagens aktiviteter. Det er forsøkt å legge omfanget av tiltak på et nivå som kan håndteres innenfor dagens ressursituasjon.

I den enkelte fagenhet/virksomhet vil gjennomføringen av strategien i første omgang kreve økt kompetanse og noe mer tidsforbruk. Deretter vil økt kompetanse og bedre tilretteleggelse av innkjøpene føre til økt produktivitet. Tiltakene har imidlertid begrensede effekter for fagenheter og virksomheter, og det forutsettes at gjennomføringen kan skje uten tilførsel av nye ressurser.

Kostnadene forventes derfor ikke å øke ved gjennomføre strategien, mens det forventes positive effekter gjennom at innkjøpsfunksjonen i HFK profesjonaliseres ytterligere. F.eks. vil bedre avtalelojalitet høyst sannsynlig gi direkte økonomiske gevinster samtidig som HFKs rennommé som seriøs avtalepart forbedres. Og hvis HFK lykkes med leverandørutviklingsaktivitetene vil flere brukte kroner forbli lokalt med positive effekter for lokal inntjening og dermed sysselsetting.

Vedlegg 1 – Status tiltakene innkjøpsstrategien fra 2008

Tiltak i innkjøpsstrategien	Status	Kommentar	Videreføring i 2014 og fremover
4.01 Innføre en innkjøpspolicy	Innført	Vedtatt desember 2010	Videreføres.
4.02 Innføre måleindikatorer og rapporteringsrutiner	Innført	Måleindikatorene oppdateres på bakgrunn av erfaringer.	Videreføres.
4.03 Nytt økonomi- og fakturasystem	Innført	Innført i 2010	Videreføres.
4.04 Rutine for behovsverifisering	Innført	Lagt inn i mal for oppstartsnotat	Videreføres.
4.05 Innføre nye elektroniske systemer	Utprøvd	Ehandel via ehandelsplattformen er pilotert og lagt på is (dekket ikke behovet, for mange tekniske utfordringer). Konkurransesjennomføringsverktøy fra Visma i 2010 ble utprøvd og funnet for dårlig.	Vil bli vurdert på nytt når interne behov tilsier det og markedets løsninger er gode nok.
4.06 Lage årsplan for kommende års innkjøp	Innført	Systemet er laget og distribuert – delvis tatt i bruk av fagenheter og virksomheter	Utgår som et sentralt krav. Den enkelte virksomhet er ansvarlig for egne budsjetter og det er ikke behov for at innkjøpsavdelingen har oversikt over enkeltkjøp og større bestillinger.
4.07 Årlig rapportering fra fagenheter/virksomheter på innkjøpsaktiviteter	Innført	Systemet er laget og distribuert – data innhentes hvert tertial	Utgår. Siden alle kjøp over NOK 100.000 skal innom innkjøpsavdelingen for kvalitetssikring, føres oversikt over årets kjøp av innkjøpsavdelingen.
4.08 Økt bruk av kontroll og revisjon på innkjøpfeltet	Etter behov		Dette videreføres og konkretiseres i de nye tiltakene for bedre avtalelojalitet.
4.09 Økt fokus på leverandørutvikling	Innført	Kontinuerlig fokus – forbedringsmuligheter	Dette videreføres og konkretiseres i de nye tiltakene for leverandørutvikling.
4.10 Systematisk gjennomføring av samfunnsansvaret (sosiale og miljømessige hensyn)	Innført	Kontinuerlig fokus fra sak til sak	Videreføres.
4.11 Økt kompetanse til ledelse, innkjøpskontakter og bestillere gjennom kursing og samlinger	Innført	Årlig samling for innkjøpskontaktene og andre med innkjøp som arbeidsområde er innført. Bestillerkurs er utarbeidet, presentert og tilgjengeliggjort.	Videreføres.
4.12 Sikre etisk integritet	Innført	Kontinuerlig fokus	Videreføres.
4.13 Økt profesjonalisering gjennom at innkjøp utføres av dedikert personell	Innført	Innkjøpskontaktordningen er revitalisert. Kursing høsten 2010. Årlig samling er innført. Dokumentasjon fra innkjøpskontaktdager ligger på intranettet.	Videreføres.
4.14. Oppgradere verktøy/maler og supplere disse	Innført	Oppdateres ved behov.	Videreføres.

Tiltak i innkjøpsstrategien	Status	Kommentar	Videreføring i 2014 og fremover
4.15 Etablere en "Best practice" base	Innført	Innført.	Videreføres.
4.16 Bedre rutiner for informasjon og tilbakemelding	Innført	Nyhetsbrev etablert høsten 2010. Sendes ut jevnlig. Innkjøpskontaktene videresender dette til de det angår spesielt.	Videreføres.
4.17 Økt bruk av livssyklus kostnader	Innført	Kontinuerlig fokus. Eget verktøy for nåverdiberegning. Fokus på kvalitet og garantier.	Videreføres.
4.18 Utvikle en kortfattet innkjøpshåndbok	Innført	Utarbeidet, presentert og tilgjengeliggjort i 2010. Oppdatert i 2011 og 2012.	Videreføres.
4.19 Etablering av faste brukergrupper	Innført	Kontinuerlig - fra sak til sak.	Videreføres.
4.20 Etablering av innkjøpsnettverk	Innført	Innkjøpskontaktordningen revitalisert i 2010.	Videreføres.
4.21 God oppfølging av inngåtte avtaler	Innført	Kontinuerlig fra sak til sak. "Problemtaler" får mest fokus. Mindre god oppfølging av avtaler uten «støy».	Dette videreføres og konkretiseres i de nye tiltakene for avtaleoppfølging.
4.22 Samordne likeartede anskaffelser og inngå rammeavtaler	Innført	Antall rammeavtaler har økt fra ca 100 til 117 i løpet av 2010 og videre til 131 i 2011 og 149 i 2012.	Videreføres.
4.23 Vedlikeholde og utvikle innkjøps samarbeidet med OFK, andre fylkeskommuner og kommuner	Innført	Utstrakt samarbeid med OFK. Samarbeid fra sak til sak med kommunene på Hedmarken og andre. Faste samarbeidsmøter er etablert.	Videreføres.

Vedlegg 2 – Innkjøpspolitikk 2014

Innkjøpspolitikk for Hedmark fylkeskommune

1. Forankring

Denne innkjøpspolitikken er vedtatt av Fylkestinget.

2. For hvem?

Innkjøpspolitikken henvender seg primært til fylkeskommunens ansatte, eiere, tilbydere og leverandører.

3. Målet med Hedmark fylkeskommunes innkjøp

- Anskaffe de varer, tjenester, bygg og anlegg det er behov for, på en måte som bidrar til effektiv drift og best mulig økonomisk resultat over tid
- Opptre som ansvarlig samfunnsaktør, herunder:
 - Ha fokus på at leverandører av importerte varer overholder grunnleggende faglige- og menneskelige rettigheter (ILOs kjernekonvensjoner) og tilbyr arbeidere og bønder rimelig betaling
 - Ha fokus på at det ikke forekommer sosial dumping hos leverandører av norskproduserte varer og tjenester
 - Spesifisere og velge produkter og løsninger som er universelt utformet
 - Spesifisere og velge produkter og løsninger som reduserer den totale miljøbelastningen
 - Anskaffe varer og tjenester i henhold til gjeldende lover og regler
- Bidra til regional og lokal leverandørutvikling og konkurransedyktige leverandører
- Tilrettelegge slik at innkjøp blir så enkelt som mulig for brukerne i fagenheter og virksomheter
- Frigjøre ressurser til Hedmark fylkeskommunes kjernevirksomheter

4. Etisk integritet

- Tilbydere og leverandører skal likebehandles og all samhandling skje forutberegnelig, gjennomsiktig og etterprøvbart – samtidig som tilbyders forretningshemmeligheter beskyttes
- All opptreden skal skje på en slik måte at Hedmark fylkeskommunes integritet og troverdighet ikke kan trekkes i tvil, herunder mottak av gaver, leverandørbetalte reiser etc.

5. Prinsipper for anskaffelsesprosessen

- Alltid vurdere alternative løsninger og unngå nyanskaffelser hvis dette er mulig
- Identifisere og verifisere det faktiske behovet i et samarbeid mellom innkjøper og brukere og legge til grunn et helhetssyn på tvers av organisasjonen
- Benytte objektive og ytelsesbaserte spesifikasjoner og kriterier slik at konkurransen i markedet utnyttes
- Orienterer bortvalgte tilbydere om hvorfor de ikke ble valgt
- Følge opp leverandøren i avtaleperioden

6. Rapportering

Det skal rapporteres til Fylkestinget på hvordan vedtatt strategi og denne innkjøpspolitikken blir etterlevd.

Vedlegg 3 – Oversikt over dagens rammeavtaler

Oppdatert pr oktober 2013.

Kategori	Leverandør
Arbeidssko	Foot Care AS
Arbeidstøy, fottøy og verneutstyr, teknisk	Tools Øst AS
Arbeidstøy og fottøy, øvrige	Tess Innlandet AS
Avfallshåndtering, Glåmdalen	Retura Østlandet Gjenvinning AS
Avfallshåndtering, Hamar-regionen	HRR Miljø AS
Avfallshåndtering, Nord-Østerdal	Fjellregionen Interkommunale Avfallsselskap AS
Avfallshåndtering, Sør-Østerdal	Veolia Miljø Gjenvinning AS
Avisannonser	Hamar Arbeiderblad AS/Amedia AS
AV-utstyr (parallele avtaler)	Atea AS, Viju AS og YIT AS
Banktjenester	Sparebanken Hedmark
Brannslukkere - Kontroll og refylling	Norbrann AS
Branntetting	Firesafe AS Hamar
Bøker og trykte læremidler	BS Norli skole AS
Digitale ordbøker	Kunnskapsforlaget ANS
Elektrisk kraft	LOS AS
Energioppfølgingssystem	Entro AS
ERP Driftsavtale	Visma Unique AS
ERP Vedlikeholdsavtale	Visma Unique AS
Etablereropplæring	Stiftelsen Vinn
FDV-system	Famac AS
Filter og drivremmer til luftbehandlingsanlegg	Klimatjenester AS
Forsikringsmegler	Pareto forsikringsmegling
Fyringsolje og service på oljekjeler	Statoil Norge AS
Gass og leie av gassflasker	Yara Praxair AS
Gave- og profileringsartikler	IDE House of Brands
Grafiske tjenester	Oktan Øst AS
Heiser. Service og vedlikehold	Elevator AS
Hotell/Kurs/Konferanse	First Hotel Victoria, Hamar
Hotell/Kurs/Konferanse	Thon Hotel Elverum
Hotell/Kurs/Konferanse	Quality Hotel Astoria, Hamar
Hotell/Kurs/Konferanse	Rica Hotel Hamar
Hotell/Kurs/Konferanse	Scandic Hotels, Hamar

Kategori	Leverandør
Hotell/Kurs/Konferanse	Trysilfjellet Hotell drift AS - Radisson Blu Resort Trysil
Hvitevarer og TV-apparater	Elkjøp Norge AS
Håndverkertjenester. Blikkenslagertjenester i alle områder.	GK Norge AS
Håndverkertjenester. Kjøp, service og vedlikehold av drikkevannskjølere.	Clearwater 42 AS
Håndverkertjenester. Elektrotjenester i Hamar, Stange, Ringsaker, Løten, Elverum, Åmot, Trysil, Flisa og Våler.	Moelven Elektro AS
Håndverkertjenester. Elektrotjenester i Koppang.	Berg og Sandboe AS
Håndverkertjenester. Elektrotjenester i Kongsvinger, Skarnes, Nord-Odal, Eidskog og Grue.	YIT Building Systems AS
Håndverkertjenester. Elektrotjenester i Tynset, Alvdal, Os, Tolga og Folldal.	Østa Elektro AS
Håndverkertjenester. Malertjenester, byggtapetserer og gulvlegger i alle områder unntatt Tynset, Alvdal, Os, Tolga og Folldal.	Morten Skancke AS
Håndverkertjenester. Malertjenester, byggtapetserer og gulvlegger i Tynset, Alvdal, Os, Tolga og Folldal.	Malermester Jan Larsen ANS
Håndverkertjenester. Rep og vedlikehold av markiser og persienner.	Prima Sol
Håndverkertjenester. Tjenester innen lås/beslag i alle områder.	b&t Låsservice AS
Håndverkertjenester. Tømrertjenester i Koppang	Byggmester Tom Bjarne Ulvmoen AS
Håndverkertjenester. Tømrertjenester i Trysil.	Hagen og Godager AS
Håndverkertjenester. Rørleggertjenester/Varme/sanitærtjenester i alle områder unntatt Tynset, Alvdal, Os, Tolga og Folldal.	GK Rør AS
Håndverkertjenester. Rørleggertjenester/Varme/sanitærtjenester i Tynset, Alvdal, Os, Tolga og Folldal.	Rørservice Tynset AS
Idrettsutstyr	Klubben AS
IKT Antivirusløsning	Virosafe Norge AS
IKT Bredbånd, leie og drift av	Eidsiva Bredbånd AS
IKT Elev-PC 2012 - 2014	Atea AS
IKT IT-kurs for sluttbrukere	Evry AS
IKT IT-kurs for sluttbrukere	Leadership Partner Norge AS
IKT IT-utstyr (hardware) parallell avtale	Atea AS, Datarekvisita Norge AS, Dell AS, Dropzone AS, Evry AS, Itello AS
IKT Lagringsløsning (SAN)	Evry AS

Kategori	Leverandør
IKT Lisenser (Citrix, Oracle, Adobe og VMvare)	Crayon AS
IKT Lisenser (Microsoft), kjøp, leie og vedlikehold	Crayon AS
IKT Læringsplattform	it's learning AS
IKT Mobile enheter, løsning for administrasjon og sikring	Endpoint Security AS
IKT PC, bærbare og stasjonære	Dell AS
IKT Programvare for sikkerhetskopiering og gjenoppretting	Atea AS
IKT Publiseringsløsning (drift, support og videreutvikling)	Vangen & Plotz AS
IKT Publiseringsløsning (Support Digimaker)	Deepmind AS
IKT Vedlikehold av HFKs sentrale telefoniløsninger	Atea AS
IKT Vedlikehold av trådløse nettverk	Atea AS
Juridiske tjenester, 11 rettsområder	Kluge Advokatfirma DA
Juridiske tjenester, 3 rettsområder	Simonsen Advokatfirma DA
Kjøretøydrivstoff fra stasjon	Esso Norge AS
Kjøretøydrivstoff fra stasjon og i bulk	Statoil Norge AS
Kontor- og datarekvisita, kopipapir, papir og farget papir	Norengros Johs Olsen AS
Kontor- og konferansemøbler, skole- og kantinemøbler	Pitney Bowes Norge AS
Kopipapir, papir og farget papir	Norengros Johs Olsen AS
Kredittavtale	Posten Norge AS
Leiebiler	First Rent A Car Norway AS
Lese- og skriveavtalen	Mikroverkstedet AS
Lyskilder, batterier og elektromateriell til daglig bruk	Auralight AS
Læremidler, digitale ordbøker	Kunnskapsforlaget ANS
Materiell til undervisning i elektrofag (parallele avtaler)	Ahlsell Norge AS, Berggård Amundsen & Co Avd. Hamar, Cenika AS, Elektroskandia Norge AS, Onninen AS
Matteservice	Trysil Vask og Rens AS
Multifunksjons- og digitale kopimaskiner. Kjøp/leie (parallele avtaler)	Dokumentsenteret Hamar AS, Konica Minolta Business Solutions Norway AS, Pitney Bowes Norge AS
Næringsmidler - Bakevarer	Kjelstad bakeri
Næringsmidler- Bakevarer	Kongsvingerbaker'n AS
Næringsmidler - Grønnsaker, frukt og poteter	Odd Langdalen Frukt og Grønt Engros AS
Næringsmidler - Dokumentasjon og rutiner innen IK-mat og HACCP-arbeid	Anticimex
Næringsmidler - Iskrem og tilsvarende produkter	Diplom-Is AS

Kategori	Leverandør
Næringsmidler - Kjøtt og kjøttvarer	Nortura SA, Marked
Næringsmidler - Kolonialvarer, egg og fjørfeprodukter, fersk fisk og fiskeprodukter, hermetikk og frysevarer	Asko Hedmark AS
Næringsmidler - Melk, melkeprodukter og andre drikker	Tine BA
Næringsmidler - Vann m/u kullsyre og mineralvann	Coca Cola Drikker AS
Opplysningstjeneste, nettbasert	Eniro Norge AS
Personlifter og annet anleggsutstyr, leie (Glåmdalen)	KBE Maskinutleie AS
Postbehandlingsutstyr og frankeringsmaskiner	Pitney Bowes Norge, Avd Eidsiva
Reisbyråtjenester	Hedmark Reisebyrå
Renhold, periodisk i område 1 og 3	ASC Østlandske Rengjøring AS
Renholdsprodukter, papir og plast	Norengros Johs Olsen AS
Rådgivertjenester innen følgende fag: ARK, RIB, RIBr, RIE, RIV, PA/SHA og HEIS	Norconsult AS
Sommervedlikehold Hamar	ISS Facility Services AS
Storkjøkkenutstyr - gruppe 1 og kjøkkentilbehør	Culina Lillehammer Strand Storkjøkken AS
Storkjøkkenutstyr	Metos AS
Tannhelse: Arbeidstøy og fottøy for tannhelsepersonell	Swerre W Monsen, avd av Kwintet Norge AS
Tannhelse: Engangshansker	Cefem AS
Tannhelse: Kjøp av dental utstyr	AS Norsk Dental Depot, Dental Sør AS, Jacobsen Dental AS
Tannhelse: Kjøp av dentalt utstyr, reparasjon og funksjonstesting av stasjonært dentalt utstyr	AS Norsk Dental Depot
Tannhelse: Reparasjon av dentalt utstyr	Dental Sør AS
Tannhelse: Reparasjon og funksjonstesting av stasjonært dentalt utstyr	Jacobsen Dental AS
Tannhelse: Tannlegerekvisita og forbruksmateriell	Jacobsen Dental AS
Tannhelse: Tann tekniske varer og tjenester	Proteket AS
Telefoner og telefontrafikk tjenester	Atea AS
Trelast og byggevarer	Skattum Handel AS
Trepellets, 8 mm	Pemco Trepellets AS
Trykksaker og trykkeritjenester	Flisa Trykkeri AS
Varslingstjenester, etablering og drift av	Advokatfirmaet G-Partner AS
Vaskerimaskiner og moppevaskemaskiner	Lillehammer Storkjøkkensenter AS
Verktøy	Tools Øst AS
Verneutstyr	Tools Øst AS

Kategori	Leverandør
Vikartjenester til renhold	Adecca Norge AS
Vintervedlikehold Elverum vgs	Schulstadsveen Maskinservice
Vintervedlikehold Fylkeshuset, Kunstbanken og Storhamar vgs	Nodenord ANS
Vintervedlikehold Hamar katedralskole og Stange vgs	Thomas Bråthen
Vintervedlikehold Ringsaker vgs	Fredrik Nannestad jr. AS
Vintervedlikehold Solør vgs	Marius Urdahl
Vintervedlikehold Skarnes vgs	Håkon Andreas Ellevold
Vintervedlikehold Trysil vgs og Trysil tannklinikk	Solskiva Hyttegrend AS

Vedlegg 4 – Rapport om innkjøpsorganisering – tiltaksoversikt

En arbeidsgruppe nedsatt av fylkesdirektøren i 2011 hadde følgende mandat: «HFKs innkjøp utgjør en betydelig andel av HFKs totale budsjett. Det er grunn til å tro at god organisering og gjennomføring av HFKs innkjøp vil kunne bidra til smartere jobbing, vesentlige innsparinger og bedre overholdelse av HFKs juridiske forpliktelser. Det nedsettes derfor en arbeidsgruppe med mandat til å utarbeide et forslag til fremtidig organisering av HFKs innkjøpsfunksjon, herunder

- hvilke anskaffelser som bør gjøres hhv sentralt/desentralt
- hvordan man bedre kan sikre at de riktige anskaffelsene gjøres
- hvordan sikre at HFKs innkjøpspolitikk blir etterlevd
- hvordan sikre lojalitet til inngåtte rammeavtaler
- vurdering av de økonomiske konsekvensene og forslag til finansiering»



Arbeidsgruppen leverte sin rapport i 2012 med forslag til tiltak innenfor følgende 3 områder:

- A. Formalisere sentralisering av innkjøpsprosesser
- B. Oppfølging av at rammeavtaler og lov og forskrift om offentlige anskaffelser etterleves
- C. Fokus på bestillerleddet

Ad A) Formalisere sentralisering av innkjøpsprosesser:

Innen dette området ble følgende tiltak foreslått:

1. Anskaffelser over NOK 500.000: Anskaffelsen skal gjennomføres av Eiendom og Innkjøp med innspill fra prosjekteier.
2. Anskaffelser mellom NOK 100.000 og 500.000: Konkurransesystemet skal kvalitetssikres av Eiendom og Innkjøp. Eiendom og Innkjøp kan ved behov gjennomføre anskaffelsen.
3. Anskaffelser under NOK 100.000: Anskaffelsen gjennomføres desentralt. Eiendom og Innkjøp kan bistå med rådgivning ved behov.
4. Mulige nye rammeavtaleområder identifiseres, og anskaffelsen gjennomføres av Eiendom og Innkjøp.
5. En konsekvens av anbefalingene over er at HFKs selv pålagte krav om å kunngjøre alle anskaffelser mellom NOK 100.000 og 500.000 på doffin.no bør oppheves.

Ad B) Oppfølging av at rammeavtaler og lov og forskrift om offentlige anskaffelser etterleves:

Innen dette området ble følgende tiltak foreslått:

1. Fylkesdirektør bør gi klart uttrykk overfor virksomhetsledere at rammeavtaler skal følges.
2. Relevante reglement bør oppdateres, slik at det kommer klart frem at alle ansatte er pålagt å bruke rammeavtalene og holde seg ajour med hvilke rammeavtaler som gjelder for vedkommendes arbeidsfelt.
3. Eiendom og Innkjøp bør gjennomføre stikkprøvekontroller fra regnskapet for å avdekke i hvilken grad rammeavtalene benyttes og om større enkeltanskaffelser (ikke avrop) er gjort på en lovlig måte.
4. Lojalitet til rammeavtaler og overholdelse av lov og forskrift bør vurderes å inngå som en del av de parameterne som måles i det nye virksomhetsstyringssystemet (Corporater). Hvis dette ikke er gjennomførbart, bør det uansett søkes å gjøre avtalelojalitet og overholdelse av lov og forskrift til tema på styrings- og utviklingsdialogmøtene. Det kan for eksempel skje ved at det defineres standardrapporter i Visma på virksomhetsnivå som tas ut før det aktuelle møtet, eventuelt med noe manuell innsats for å gi bedre grunnlagsdata.
5. Innkjøpskontaktens rolle og oppgaver bør formaliseres gjennom en funksjonsbeskrivelse.

Ad C) Fokus på bestillerleddet

Bestillerleddet består av ca 700 ansatte som har fullmakt til å gjøre innkjøp på vegne av fylkeskommunen. Bestillerfunksjonen krever et visst kompetansenivå.

Innen dette området ble følgende tiltak foreslått:

1. Virksomhetsleder bør gjennomgå egne fullmaksstrukturer og fjerne unødvendige bestillerfullmakter.
2. Virksomhetsleder bør sikre at bestiller- og attestasjonsrollen foretas av medarbeidere med nødvendig kompetanse.
3. Det må bli enkelt å finne frem til de aktuelle rammeavtalene på det nye intranettet.
4. Virksomhetsleder bør ha interne rutiner som sikrer at rammeavtaler følges.
5. Hvis teknisk mulig og økonomisk forsvarlig i ERP-systemets fakturabehandling: Vurdere å legge inn en "selvangivelse" hvor konterer bekrefter at rammeavtale er benyttet.
6. Innkjøpskontakt bør utrustes med et bestillerkurs som vedkommende ved behov kan avholde overfor bestillere i egen virksomhet. Kurset bør fokusere både på hvordan kjøpe riktig produkt og på riktig måte.
7. Virksomhetsleder bør sikre nødvendig kompetanse innen kontering, attestering og anvisning.

Fylkesdirektøren godkjente tiltakene. Disse ble iverksatt gjennom et brev til fagenhetsledere/virksomhetsledere i 2013.

Vedlegg 5 – Begrepsliste

Anskaffelsesaktiviteten: Alle aktiviteter knyttet til gjennomføringen av anskaffelser (inkl. rådgivning, KOFA-behandling, kompetanse osv.).

Anskaffelsesprosess: Hovedfasene er planlegging, gjennomføring og oppfølging.

Anskaffelsesregelverket:

- Lov om offentlig anskaffelser med forskrifter
- Ansvars- og myndighetsregelverk
- Interne instruksjoner

Behovshaver: Den/de i virksomheten som meddeler et behov, og som har ansvar for å meddele eventuelle feil, mangler eller forsinkelser til den som skal foreta reklamasjoner.

Bestiller m/myndighetsutøvelse: Den/de i virksomheten som utøver forvaltningsoppgaver etter lov eller forskrift.

Bestiller: Den/de i virksomheten som er bemyndiget til å effektivere bestillingene.

DOFFIN: Lysningsbladets database for kunngjøringer.

Innkjøpsansvarlig: Virksomhetsleder eller den i virksomheten som er delegert myndighet til å foreta anskaffelsesfaglige vurderinger, besørge tilstrekkelig dokumentasjon av aktivitetene under hele anskaffelsesprosessen.

Innkjøper: Den/de som tar del i flere eller alle deler av anskaffelsesprosessen. Kan være tilknyttet ulike nivåer/tjenestesteder/avdelinger i virksomheten.

Innkjøpskoordinator: Medarbeider i en enhet/virksomhet i HFK med spesielt ansvar for enhetens/virksomhetens innkjøp.

KOFA: Klagenemnda for offentlige anskaffelser

Måltall: Konkrete størrelser på mål.

Oppdragsgiver: Offentlig virksomhet som gir oppdrag, dvs. er kunden i en anskaffelsesprosess.

RI: Resultatindikator

Tverrfaglig anskaffelsesgruppe: Gruppe satt sammen av anskaffelsesfaglig kompetanse og brukere som har tjenestefaglig kompetanse innenfor sitt område.