



OSLO KOMMUNES ANSKAFFELESSTRATEGI

Sammendrag:

Denne saken omhandler ny strategi for Oslo kommunes anskaffelser av varer, tjenester, bygg og anlegg..

Oslo kommune er Norges nest største innkjøper, og har en betydelig innkjøpsmakt. Kommunens anskaffelsesstrategi skal sørge for en felles overordnet tenkning og atferd i kommunens virksomheter, slik at anskaffelser blir et effektivt virkemiddel i arbeidet med å gi innbyggere og næringsliv gode løsninger og tjenester i tråd med dagens og fremtidens behov. Anskaffelsesstrategien skal også legge grunnlag for at kommunens anskaffelser bidrar til å gjøre Oslo til en grønnere, varmere og mer skapende by med plass til alle.

Strategiens hovedmål er at Oslo kommune skal gjennomføre formålstjenlige og kostnadseffektive anskaffelsesprosesser – som gir gode og samfunnsansvarlige løsninger både på kortere og lengre sikt. Fire delmål støtter opp under hovedmålet og følges av strategiske føringer som skal sikre en felles kurs og satsning i virksomhetenes anskaffelsesarbeid. Føringene omhandler i stor grad kompetanseheving, strategisk planlegging, risikostyring og kulturbygging.

Anskaffelsesstrategien skal følges av en overordnet implementeringsplan, som skal sikre forankring og aktiv gjennomføring av anskaffelsesstrategien i byrådsavdelingene og kommunens øvrige virksomheter.

Saksfremstilling:

1. Innledning

Oslo kommune anskaffer varer, tjenester, bygg og anlegg for rundt 26 milliarder kroner årlig. Kommunen skal bruke sin innkjøpsmakt til å sikre gode og effektive løsninger for byens innbyggere og næringsliv - som skaper tillit til Oslo kommune som tjenesteyter, byutvikler og samfunnsaktør.

Kommunens virksomheter foretar de anskaffelsene de har behov for innenfor tildelt budsjett. Utviklings- og kompetanseetaten (UKE) inngår sentrale rammeavtaler (sankjøpsavtaler) som kommunens virksomheter kan bestille fra på områder der virksomhetene har gjentatte og sammenfallende behov. Anskaffelsesstrategien skal sørge for en felles retning og forståelse for hvordan virksomhetenes anskaffelser skal brukes til å realisere byrådets visjon og målsetninger.

Ny anskaffelsesstrategi avløser Strategi for Oslo kommunes anskaffelser for perioden 2013-2016. Ny strategi tar utgangspunkt i noen av de samme utfordringene som tidligere strategi – som behovet for innovasjonsvennlige anskaffelsesprosesser og ivaretagelse av samfunnsansvar – men knytter strategiske føringer mye tettere til byrådets visjon om en grønnere, varmere og mer skapende by. Tidligere strategi omfattet både strategiske føringer og tiltak for å nå ulike mål.

Den la dessuten opp til at alle kommunens virksomheter skulle utarbeide lokale tiltaksplaner for anskaffelsesområdet. Kravet om å utarbeide lokale tiltaksplaner er også inntatt i Instruks for virksomhetsstyring. I tråd med prinsippet om tillitsbasert styring, videreføres ikke kravet om lokale tiltaksplaner i ny anskaffelsesstrategi. Kravet vil også bli tatt ut av virksomhetsstyringsinstruksen i etterkant av at ny anskaffelsesstrategi er vedtatt. Ny anskaffelsesstrategi gir kun overordnede strategiske føringer for å nå byrådets visjon og målsetninger. Ny strategi legger opp til at virksomhetene selv eventuelt lager virksomhetsspesifikke strategier og/eller tiltak etter behov.

Lov og forskrift om offentlige anskaffelser inneholder detaljerte krav til gjennomføring av anskaffelsesprosesser. Instruks for virksomhetsstyring tydeliggjør krav til virksomhetsledere om mer konkrete aktiviteter som skal sikre at anskaffelser brukes strategisk for å nå kommunens mål. Sammen utgjør kommunens anskaffelsesstrategi og instruks for virksomhetsstyring kommunens eget generelle rammeverk på anskaffelsesområdet.

Lederforankring, strategisk planlegging, bestillerkompetanse og kompetanse- og kulturbygging står sentralt i anskaffelsesstrategien. Kommunens virksomhetsledere må gå foran som strateger og kulturbyggere i anskaffelsesarbeidet. Ledere skal sørge for å ha tilstrekkelig strategisk og faglig kompetanse til å gå i bresjen i dette arbeidet. De må også rette blikket fremover, og være pådrivere for kompetanseheving og kulturbygging i hele organisasjonen. De må sørge for at virksomheten kontinuerlig arbeider for bedre bestiller- og anskaffelsesfaglig kompetanse, kompetanse til å vurdere risiko og ta forsvarlige beslutninger i anskaffelsesprosessen, økt digital modenhet, større grad av samhandling på tvers av sektorer og fagområder og økt vilje til å tenke nytt om arbeidsmåter og muligheter.

Anskaffelsesstrategien skal sikre effektive og innovasjonsvennlige anskaffelsesprosesser som dekker dagens behov, men samtidig tar høyde for fremtidige. For å lykkes med anskaffelsesarbeidet må kommunen bli flinkere til å kartlegge hva som er reelle behov i dag og hvordan behovene kan utvikle seg fremover.

Offentlige anskaffelser er et viktig næringspolitisk virkemiddel. Mulighetsrommet som ligger i anskaffelsesregelverket må få større oppmerksomhet - ikke minst hvordan anskaffelsesprosesser kan gjennomføres for å fremme innovasjon og viktige samfunnshensyn. Kommunen må i større grad involvere innbyggere, forskningsmiljøer og næringsliv i sine planer og sitt daglige virke. Kommunen må forene og utnytte krefter i egne rekker, leverandørmarkedet samt kreativ, ideell og frivillig sektor - for å gjøre byen, næringslivet og kommunale tjenester smartere og mer brukervennlige, inkluderende og bærekraftige. Kommunen må lytte, utfordre og invitere til dialog, samhandling og nyskaping. Gode ideer må slippes fram, prøves ut og settes i verk.

2. Ny anskaffelsesstrategi

Oslo kommune er en stor og kompleks organisasjon, der ulike virksomheter har ulike ansvarsområder og oppgaver. Anskaffelsesstrategien skal i størst mulig grad ivareta det som er felles for disse virksomhetene i deres anskaffelsesarbeid. Strategien skal sørge for at hele Oslo kommune – på tross av sin store kompleksitet – drar i samme retning og jobber for felles mål.

Anskaffelsesstrategien har ett hovedmål og fire delmål som støtter opp under hovedmålet. Hvert delmål etterfølges av strategiske føringer. Føringene har som funksjon å sørge for at virksomhetene anskaffer gode og samfunnsansvarlige løsninger i tråd med byrådets visjon og målsetninger.

Strategiske føringer som er inntatt i denne strategien er ikke ment å være uttømmende instruksjoner til kommunens virksomheter i deres anskaffelsesarbeid. Det er heller ikke gitt noen konkret oppskrift på hvordan virksomhetene skal omsette føringene i praksis, hvordan

de skal prioritere innenfor rammene av sin virksomhet og innenfor sitt eget ansvarsområde eller hvem som skal utføre de konkrete oppgavene. Føringenes funksjon er å angi generelle veivalg som skal sørge for at alle virksomheter i Oslo kommune gjennomfører anskaffelser i tråd med felles visjon og målsetninger, og at all anskaffelsesvirksomhet i Oslo kommune trekker i felles retning.

I tråd med prinsippet om tillitsbasert styring og ledelse, er det opp til hver enkelt virksomhet å foreta riktige prioriteringer for sitt anskaffelsesarbeid innenfor eget ansvarsområde.

Strategiens hovedmål

Strategiens hovedmål er at Oslo kommune skal gjennomføre formålstjenlige og kostnadseffektive anskaffelsesprosesser – som gir gode og samfunnsansvarlige løsninger både på kortere og lengre sikt. Strategien har følgende delmål:

- **Delmål 1** Oslo kommunens anskaffelser skal effektivt bidra til å gi innbyggere og næringsliv løsninger og tjenester i tråd med dagens og fremtidens behov.
- **Delmål 2** Oslo kommunes anskaffelser skal gjøre Oslo grønnere.
- **Delmål 3** Oslo kommunes anskaffelser skal gjøre Oslo til en varmere by med plass til alle.
- **Delmål 4** Oslo kommunes anskaffelser skal gjøre Oslo til en mer skapende by.

Oslo kommunes anskaffelsesstrategi fremgår i sin helhet av vedtaks punkt 1 i denne saken.

2.1. Oslo kommunens anskaffelser skal effektivt bidra til å gi innbyggere og næringsliv løsninger og tjenester i tråd med dagens og fremtidens behov.

2.1.1. Behovsavklaring

En god behovsanalyse skal ligge til grunn for alle anskaffelser. Brukerne har førstehåndskunnskap om sine behov. En vellykket behovsdekning forutsetter at virksomhetene skaffer seg kunnskap om sluttbrukeres reelle behov sett fra brukernes ståsted, enten disse er innbyggere, ansatte, næringslivet eller andre. Virksomhetene må sørge for at det finnes gode prosesser som sikrer at bestilleren forstår hva brukerne selv mener at de trenger - og hvilke forventninger brukerne har til kommunen.

Brukerne kan også ha verdifulle innspill til hvordan deres behov kan utvikle seg på sikt og hva som kan forbedres. På denne måten kan brukerne stimulere til bedre behovsdekning, nytenking og innovasjon.

For at brukernes kunnskap skal få en reel påvirkningskraft, må brukerne involveres så tidlig som mulig i anskaffelsesprosessen. Dess tidligere brukerne involveres, dess større er muligheten for at brukernes innspill effektivt kan bidra til et bedre resultat. Dialog med brukerne kan gjennomføres på forskjellige måter. Dersom en anskaffelse skal dekke behov til mange, kan brukerinvolvering skje ved å spørre et utvalg av brukere eller virksomheter som representerer deres interesser. I de tilfeller der anskaffelser skal dekke behov til enkeltbrukere, er det nødvendig å involvere den enkelte bruker individuelt, eventuelt pårørende/verge dersom brukeren ikke er i stand til å ivareta egne interesser.

2.1.2. Strategisk planlegging

For å kunne gjennomføre formålstjenlige og kostnadseffektive anskaffelsesprosesser – som gir gode og samfunnsansvarlige løsninger både på kortere og lengre sikt – må kommunens virksomheter sørge for at det både i planleggings-, gjennomførings- og oppfølgingsfasen av

en anskaffelsesprosess tilføres og videreutvikles tilstrekkelig strategisk, faglig og juridisk kompetanse. Dette fordrer riktig grad av strategisk- og anskaffelsesfaglig modenhet både hos kommunens ledere og innkjøpere.

Oslo kommunes anskaffelser skal planlegges, gjennomføres og følges opp på en måte som sikrer effektiv behovsdekning og tillitvekkende prosesser. Kontraktstrategi for den enkelte anskaffelsen utarbeides tidlig i planleggingsfasen – og tilpasses anskaffelsens viktighet, omfang og kompleksitet.

Kontraktstrategi omfatter vurderinger knyttet til henholdsvis ressurs- og kompetansebehov, valg av anskaffelsesprosedyre, oppdeling av kontrakt og ønsket antall leverandører, kontraktstype, kontraktbetingelser og hvordan kontrakten skal henholdsvis følges opp og avsluttes på en måte som sikrer smidig og god overgang til eventuell ny leverandør. Kontraktstrategi skal også inneholde en vurdering av hvordan krav som stilles i en konkurranse bidrar til å påvirke leveransesikkerheten og det totale risikobildet i den enkelte anskaffelsen.

Kontraktstrategi må også sikre at hensynet til klima, miljø, universell utforming, informasjonssikkerhet, innovasjon og sosiale forhold tillegges tilstrekkelig vekt. Kontraktstrategi må dessuten synliggjøre risikovurderinger og kritiske suksessfaktorer, slik at ledelsen får et forsvarlig beslutningsgrunnlag og anskaffelsesprosessen legger til rette for et godt resultat både på kortere og lengre sikt. Kontraktstrategi må også synliggjøre hvordan virksomheten har tenkt å håndtere eventuell risiko.

2.1.3. Bestillerkompetanse

Riktig bestillerkompetanse er en viktig forutsetning for at det ikke foreligger store avvik mellom det man har behov for og det som blir levert. Manglende bestillerkompetanse kan medføre alvorlige konsekvenser for de som blir berørt av utilfredsstillende leveranser og løsninger, unødige kostnader og svekket tillit til kommunen som innkjøper og samfunnsaktør.

En anskaffelsesprosess er aldri vellykket hvis ikke anskaffelsen tilfredsstiller behovet. Kravspesifikasjonen for anskaffelsen må ta utgangspunkt i behovsvurderingen og ta hensyn til de risikovurderinger og suksesskriterier som er lagt til grunn.

Den enkelte virksomhet må ha en solid forståelse for hvordan krav som stilles i en konkurranse påvirker risikobildet og behovsdekningen. Én forutsetning for å kunne gjøre en god risikovurdering er kunnskap om markedssituasjonen. For å vite hvordan man best skal henvende seg til markedet for å få dekket behovet på en best mulig måte, må bestiller ha en god forståelse for de forholdene som kan ha betydning for leveransens kvalitet, effekt og pris både på kortere og lengre sikt. Bestiller må også ha kunnskap om hvordan ulike beslutninger i en anskaffelsesprosess kan påvirke disse forholdene. Dersom leveranser skal skje over tid, må det også tas høyde for at behovet og risikoen kan forandre seg – og at leveransene må tilpasses underveis i en kontraktperiode.

Beskrivelse av anskaffelsens formål og de behov den skal dekke, må utformes på en måte som i størst mulig grad oppmuntrer leverandørmarkedet til å bruke sin spesialkompetanse til å komme opp med de smarteste løsningene for å dekke behovet. Bestilleren må også ha et bevisst forhold til hvordan valg av anskaffelsesprosedyre, kontrakt, kravspesifikasjonen, kvalifikasjonskrav og tildelingskriterier påvirker risikoen og resultatet i en anskaffelsesprosess.

2.1.4. Involvering av brukere og samarbeid på tvers av sektorer og fagområder og med forskningsmiljøer og næringsliv

For å skaffe seg kunnskap og innsikt om ulike forhold med avgjørende betydning for resultatet av anskaffelsesprosessen både på kortere og lengre sikt, må kommunen i større grad initiere dialog og samhandling på tvers av kommunens virksomheter – og med brukere, andre offentlige aktører, forskningsmiljøer, ideelle organisasjoner og kommersielt næringsliv.

Der kommunen står overfor komplekse utfordringer, må personer fra ulike fag- og kompetanseområder jobbe sammen for felles mål. En slik plikt bør fremgå av relevante styrende dokumenter for større komplekse anskaffelser, og må også være tema i styringsdialogen. Det må arrangeres møteplasser og legges til rette for nettverk og arenaer for kunnskaps- og erfaringsdeling mellom ulike aktører som kan bidra til å styrke muligheter for mer vellykkede anskaffelsesprosesser.

2.1.5. Lederforankring og kompetanse- og kulturbygging

For å kunne bruke anskaffelser bevisst og strategisk for å realisere byrådets ambisjoner og mål, må kommunen ikke bare skaffe seg god innsikt i hva som er de reelle behovene, men også vite hvordan man går frem for å utnytte de mulighetene som finnes for å dekke disse. Det er nødvendig å øke bevisstheten hos ledere og ansatte – både om politiske ambisjoner og hvordan anskaffelser kan benyttes for å realisere ambisjoner og mål.

Riktig kompetanse og tilstrekkelige ressurser er helt nødvendig for å kunne gjennomføre kostnadseffektive og samfunnstjenlige anskaffelsesprosesser, som resulterer i god og effektiv dekning av behovet både på kortere og lengre sikt. Det er lederansvar å sørge for at anskaffelser gjennomføres ved hjelp av riktig faglig og strategisk kompetanse, og at tilstrekkelige og relevante ressurser settes inn i ulike faser av anskaffelsesprosessen.

Visjonen om en grønnere, varmere og mer skapende by med plass til alle, som denne strategien bygger på, skal skape en kultur med visjonære, nytenkende og fremoverlente holdninger i hele organisasjonen. Det må utvikles en kultur for å utfordre vante forestillinger om arbeidsmåter, samarbeidspartnere og løsninger, som sikrer aktiv utnyttelse av mulighetene i anskaffelsesregelverket. Anskaffelser av fremtidsrettede innovative løsninger kan innebære en høyere risiko enn anskaffelser av hyllevarer. Virksomhetsledere og innkjøpere må ha solid strategisk og anskaffelsesfaglig kompetanse for å kunne ta bevisst og gjennomtenkt risiko på anskaffelsesområder med behov for innovasjon.

En slik endringsreise krever koordinering og samhandling på tvers av virksomhetene, også gjennom erfaringsdeling og nettverk for kompetansebygging. Anskaffelsesmiljøene må på et tidlig tidspunkt kobles sammen med relevant faglig kompetanse for det aktuelle anskaffelsesområdet. Dette krever god planlegging. Det krever også konstruktiv kommunikasjon og samhandling på tvers, samt en kultur og holdninger som legger til rette for en god dialog på tvers.

2.1.6. Standardisering

Oslo kommune må sørge for standardiserte fellesløsninger der kommunens virksomheter har like og gjentagende behov, som best og mest effektivt dekkes ved slike løsninger. Dette kan bidra til forenkling av arbeidsprosesser både i kommunen og hos leverandørene, bedre helhetlige løsninger for kommunen, samt at kommunen i større grad kan nyttiggjøre seg stordriftsfordeler. Oslo kommune har et stort volum av bestillinger med liten strategisk betydning, men som på grunn av sitt omfang krever betydelige ressurser fra den enkelte virksomhet. Standardiserte fellesløsninger kan bidra til at den enkelte virksomhet i større grad får mulighet til å konsentrere seg om det som er strategisk viktig for virksomheten.

Videreutvikling av standard kravspesifikasjoner for formålsbygg, kommuneovergrepene rammeavtaler for kjøp (samkjøp) der kommunens virksomheter har like og gjentagende behov, standardkontrakter for kjøp av varer, tjenester og bygge- og anleggsarbeider,

standardkontrakter for kommunens leie av lokaler, utarbeidelse av felles overordnede rutiner og maler for kontraktsoppfølging samt andre nyttige felles maler og verktøy er viktige områder for dette.

Kommunen inngår årlig et stort antall kontrakter om leie av lokaler, og leier årlig lokaler for flere hundre millioner kroner. Det foreligger ingen felles enhet i kommunen som har ansvar for utforming av leiekontrakter. Den enkelte kommunale virksomhet er derfor overlatt til seg selv i forhandlinger med profesjonelle utleiery som oftest insisterer på å benytte egne uteleiervennlige kontrakter. Dette medfører blant annet risiko for kontrakter med manglende balanse i økonomisk risiko mellom utleier og leier og manglende vektlegging av miljø- og klimahensyn. Ensartede og gjennomarbeidede krav som er i tråd med politiske føringer vil gjøre det enklere for kommunen å opptre enhetlig og vil styrke kommunens posisjon i leiemarkedet. Det skal derfor utarbeides, og videreutvikles, standardmaler, sjekklister og annet e-verktøy for kommunens leie av lokaler.

Det må kontinuerlig vurderes nye områder for standardisering, for å bidra til at kommunens mål kan nås på en mer ressurseffektiv måte, for å styrke kommunens posisjon i markedet og for å oppnå bedre resultater for kommunen som helhet.

2.2. Anskaffelser som et kraftfullt virkemiddel for en grønnere by

Oslo kommune skal bruke anskaffelser som et kraftfullt virkemiddel i arbeidet med å akselerere det grønne skiftet, klimamålene og sirkulær økonomitankegang. Dette fordrer anskaffelsesprosesser som styrker konkurransekraften til klima- og miljøvennlige løsninger med lite miljøfotavtrykk, høy forventet kvalitet, lang levetid og gode gjenbruksmuligheter.

Oslo kommune skal være en krevende kunde, som gjennom dialog, samhandling og samskaping utfordrer leverandørmarkedet til nytenkning og omstilling for å skape et grønnere og mer bærekraftig og fremtidsrettet bysamfunn og næringsliv.

2.3. Anskaffelser som et kraftfullt virkemiddel for en varmere by - med plass til alle

Oslo kommunes anskaffelser skal bidra til en varmere by med plass til alle. Kommunen skal skape trygghet og bidra til et meningsfylt og verdig liv for alle Oslos innbyggere, uavhengig av utfordringer og behov.

Anskaffelser skal brukes bevisst for å bidra til å utvikle og tilby tilgjengelige, differensierte og brukervennlige tjenester til byens befolkning. Alle - uavhengig av bakgrunn, status og fysiske og psykiske forutsetninger - skal få mulighet til å leve mest mulig selvstendige og meningsfulle liv. For å lykkes med målet om at kommunens tjenester skal oppfylle brukerens reelle behov, må kommunen sørge for en reell brukerinvolvering. For at brukeres behov skal kunne dekkes på en best mulig måte, må brukeres egen oppfatning av hva som er behovet tas på alvor. Ved anskaffelser til enkeltbrukere, må den enkelte bruker involveres både i avklaringen av behov, ved utforming av kravspesifikasjoner og ved vurdering av tilbudene.

Kommunens anskaffelsesprosesser skal gjennomføres slik at alle som medvirker til å oppfylle kontrakter for kommunen, har akseptable lønns- og arbeidsvilkår. På utsatte områder bør byrådsavdelinger og kommunale virksomheter vurdere å utarbeide virksomhetsspesifikke tiltak tilpasset særtrekk ved virksomheten, for eksempel for å redusere unødig bruk av deltid eller unødig bruk av underleverandører i utsatte bransjer (også de som ikke omfattes av Osломodellen). Det er viktig at priser vurderes med utgangspunkt i at tilbudet er realistisk med hensyn til forsvarlig drift, de seriøsitetskrav som er oppstilt og andre minstekrav som fremgår av konkurransedokumentene.

Kommunen skal ikke handle med leverandører som driver virksomhet som kan knyttes til brudd på grunnleggende menneskerettigheter, ILOs kjernekonvensjoner eller folkerettens regler som Norge er forpliktet av gjennom FN-vedtak.

2.4. Anskaffelser som et kraftfullt virkemiddel for en mer skapende by

Oslo kommunes anskaffelser skal brukes som et virkemiddel for en mer skapende by. Oslos innbyggere er blant verdens mest digitale, og forventer smarte digitale løsninger i møte med kommunen. Oslo skal være ledende kommune når det gjelder digitale løsninger og bruk av velferdsteknologi. Oslo kommune skal være en motor for teknologiutvikling, innovasjon og verdiskapning. Det skal tas i bruk ny teknologi og smarte løsninger for å akselerere det grønne skiftet, effektivisere arbeidsprosesser, bedre tjenestetilbudet og skape nye markeder for byens næringsliv.

For å lykkes med dette arbeidet, må kommunen bruke anskaffelser som et virkemiddel for å fremskaffe innovative løsninger som dekker dagens og morgendagens behov hos de som skal bruke det som anskaffes. Dette forutsetter at kommunen spiller på lag med byens forsknings- og kunnskapsmiljøer, sosiale entreprenører, kreativ sektor samt innovative miljøer innen frivillighetssektoren og næringsliv. Dette krever også tidlig involvering av brukere for å avdekke behov og diskutere muligheter. Det er dessuten nødvendig med tett dialog med leverandørmarkedet for å gjennomføre anskaffelsesprosesser som formidler behov og stimulerer til nytenkning og nyskaping.

3. Implementeringsplan

Anskaffelsesstrategien vil bli etterfulgt av en overordnet implementeringsplan, som skal sikre forankring og implementering av anskaffelsesstrategien i byrådsavdelingene og kommunens øvrige virksomheter. Planen skal utarbeides av Byrådsavdeling for finans, i samarbeid med Byrådslederens kontor og Byrådsavdeling for næring og eierskap. Det vil også bli utarbeidet hensiktsmessige måleindikatorer for anskaffelsesstrategien.

Byrådsavdeling for finans har et koordinerende ansvar for å følge opp implementering og etterlevelse av strategien. I tråd med prinsippet om tillitsbasert styring og ledelse er det hensiktsmessig at virksomhetene selv definerer eventuelle virksomhetsspesifikke strategiske føringer og relevante tiltak på anskaffelsesområdet i tråd med målsetninger, føringer og det som ellers fremgår av anskaffelsesstrategien. Disse skal baseres på en risikovurdering. De skal tilpasses virksomhetenes ansvarsområder og samtidig bidra til måloppnåelsen for kommunen som helhet. Ansvar for å gjennomføre jevnlig risikovurderinger og utarbeide hensiktsmessige tiltak legges til virksomhetsledere.

For øvrig skal den enkelte byrådsavdeling følge opp underliggende virksomheters implementering av strategien gjennom den ordinære virksomhetsstyringen.

4. Operasjonalisering av anskaffelsesstrategien - veiledning til strategien

Utviklings- og kompetanseetaten skal utarbeide en veiledning som skal gi konkrete eksempler på hvordan den nye anskaffelsesstrategien kan operasjonaliseres i kommunens virksomheter. Både anskaffelsesstrategien og veiledningen til denne skal være elektronisk tilgjengelige og enkle å navigere i. Veiledningen skal være brukervennlig og gi relevant praktisk informasjon.

5. Involvering

Kommunens anskaffelsesstrategi har blitt til gjennom involvering av både interne og eksterne aktører.

Byrådet har gjennom dialog og arbeidsmøter (workshops) involvert kommunens virksomheter og byrådsavdelinger i arbeidet med den nye anskaffelsesstrategien. Innspill som ble formidlet under arbeidsmøtene gikk særlig på temaer som bestillerkompetanse, sterkere

ledelsesforankring, innovasjon, samfunnsansvar. Flere innspill var også knyttet til struktur, detaljeringsgrad og oppbygging av anskaffelsesstrategien. Innspillene har vært med på å danne et grunnlag for videre arbeid med strategien.

Utkast til anskaffelsesstrategi er også sendt til gjennomsyn og uttalelse til en rekke eksterne aktører, som omfatter frivillige organisasjoner, små, mellomstore og store bedrifter, arbeidslivets organisasjoner med flere. Flere av organisasjonene som ga innspill fremhevet viktigheten av å ha fokus på bestillerkompetanse, samfunnsansvar, herunder lønns- og arbeidsvilkår, og universell utforming i kommunens anskaffelser. Mange av innspillene var forslag til presiseringer i strategiens ordlyd. Relevante innspill er ivaretatt i den grad de ikke allerede fremgikk av ordlyden.

6. Byrådets vurdering

Det er viktig at Oslo kommune bruker sin betydelige innkjøpsmakt som et virkemiddel for å realisere kommunens ambisjoner og mål. Kommunens anskaffelsesstrategi vil sikre en felles overordnet tenkning og atferd, slik at kommunens anskaffelser av varer, tjenester, bygg og anlegg kan bli et effektivt virkemiddel i arbeidet med å gi innbyggere og næringsliv gode løsninger og tjenester i tråd med dagens og fremtidens behov. Anskaffelsesstrategiens føringer vil også legge grunnlaget for at kommunens anskaffelser kan bli et kraftfullt verktøy i arbeidet med å realisere byrådets visjon om en grønnere, varmere og mer skapende by med plass til alle. Overordnet implementeringsplan blir viktig for å sikre etablering av arenaer og gjennomføring av aktiviteter som kan legge til rette for nødvendig lederforankring, kulturbygging, kompetanseheving og samarbeid på tvers.

Lover og regelverk, tidligere vedtak

Ny anskaffelsesstrategi for Oslo kommune avløser *Konsernovergripende anskaffelsesstrategi for Oslo kommune for perioden 2013-2016*, vedtatt av byrådet 04.04. 2013.

I byrådssak 1070/15 Instruks for virksomhetsstyring i Oslo kommune, vedtatt av byrådet 02.07. 2015, er det i punkt 5.5 gitt ulike instruksjoner til kommunens virksomhetsledere som skal sikre at virksomheten bruker anskaffelser strategisk for å nå kommunens mål.

Økonomiske og administrative konsekvenser

Det legges til grunn at kommunens virksomheter må følge anskaffelsesstrategiens føringer innenfor vedtatte budsjetter.

Vedtakskompetanse

Byrådet er i henhold til "Reglement for byrådet" § 3-1 siste ledd, vedtatt i bystyresak 65/16 av 02.03. 2016, delegert myndighet til å vedta regelverk som omhandler støttefunksjoner for administrasjonen. Ny anskaffelsesstrategi anses å sortere under dette.

Rapporteringsordning

Rapportering på de viktigste satsningene og resultatene av disse vil inngå i byrådets årsberetning. Det legges ikke opp til noen løpende rapportering til bystyret utover dette.

Byråden for finans innstiller til byrådet å fatte følgende vedtak:

1. Byrådet vedtar følgende anskaffelsesstrategi for Oslo kommune:

Hovedmål

Oslo kommune skal gjennomføre formålstjenlige og kostnadseffektive anskaffelsesprosesser – som gir gode og samfunnsansvarlige løsninger både på kortere og lengre sikt.

Delmål 1

Oslo kommunens anskaffelser skal effektivt bidra til å gi innbyggere og næringsliv løsninger og tjenester i tråd med dagens og fremtidens behov.

Strategiske føringer

- Kommunen skal skaffe seg kunnskap om sluttbrukernes reelle behov sett fra brukernes ståsted, enten disse er innbyggere, ansatte, næringsliv eller andre som anskaffelsene er til for. Avklarte behov skal danne grunnlag for hva som etterspørres i en konkurranse.
- Kommunen skal sørge for at det finnes gode prosesser som sikrer at bestilleren forstår hva brukerne selv mener at de trenger - og hvilke forventninger brukerne har til kommunen.
- Kommunen skal gjennomføre innovasjonsvennlige anskaffelsesprosesser, som tar utgangspunkt i behovet, benytter dialog og mest mulig åpne og funksjonelle krav som aktive virkemidler, og utfordrer leverandørmarkedet til å komme opp med nye og bedre løsninger.
- Ved alle større anskaffelser skal det gjøres en etterprøvbar risikovurdering av hva slags kompetanse anskaffelsesprosessen må tilføres for å gi et godt resultat både på kortere og lengre sikt.
- Det skal tilbys ulike typer kompetansehevingstiltak, myntet på ulike roller og fagområder i kommunens anskaffelsesarbeid.
- Det skal etableres arenaer for nettverksbygging, dialog og samhandling mellom ansatte som har en rolle i kommunens anskaffelsesvirksomhet.
- Kommunen skal iverksette tiltak for å øke bestillerkompetansen på strategisk viktige anskaffelsesområder, som IKT, bygg og anlegg, transport, helse og omsorgstjenester og avfallsinnhenting.
- Kommunen skal videreutvikle bruk av ulike elektroniske verktøy for å effektivisere og forbedre alle faser i kommunens anskaffelsesprosesser.
- Kommunen skal fortsette å inngå samkjøpsavtaler der kommunens virksomheter har sammenfallende og gjentakende behov og dette gir muligheter for god økonomisk og samfunnsmessig gevinst.
- Der dette kan gi gode løsninger på større komplekse utfordringer, skal virksomhetene i planlegging og gjennomføring av anskaffelser sørge for samarbeid og kompetanseutveksling på tvers av sektorer og fagområder.
- Kommunen skal sørge for en kontinuerlig utvikling av kommunens standard kontraktsvilkår for kjøp av varer, tjenester og bygg og anlegg - for å møte nye samfunnsutfordringer med gjennomtenkte, treffsikre og kommuneovergripende krav.
- Kommunen bør i minst mulig grad gjøre seg avhengig av én enkelt leverandør på samfunnskritiske områder.
- Kommunen skal ikke binde seg opp i langvarige kontraktsforhold som reduserer kommunens fleksibilitet, med mindre dette er av avgjørende betydning for å sikre trygghet og stabilitet i tjenestetilbudet til personer fra sårbare grupper.
- Kommunens behov for å beholde eller utvikle nødvendig bestillerkompetanse og muligheten for å påvirke leverandørene til å drive innovasjon og samfunnsnyttig tjenesteutvikling bør inngå i vurderingen av om kommunen skal drive selv eller kjøpe tjenester.
- For å skaffe seg kompetanse, erfaring og styrke arbeidet med å gi innbyggere og næringslivet løsninger og tjenester i tråd med dagens og fremtidens behov, skal kommunen hente og dele erfaringer fra andre land og delta i internasjonalt samarbeid.
- Kommunen skal også delta i prosjekter i Europa som kan bidra til å utvikle gode metoder for innovative anskaffelsesprosesser som reduserer risiko forbundet med slike anskaffelser.

Delmål 2**Oslo kommunes anskaffelser skal gjøre Oslo til en grønnere by.***Strategiske føringer*

- Kommunen skal i all planlegging av anskaffelser ta utgangspunkt i målet om å bli en utslippsfri by.
- Kommunen skal gå i bresjen for stadig mer resirkulering, gjenbruk og deling. Det skal legges til rette for størst mulig ombruk og materialgjenvinning.
- Kommunen skal benytte kategoristyring for å øke andel bærekraftige materialer samt økologisk mat og drikkevarer.
- Kommunen skal beregne leveransens kostnad ut fra et livssyklusperspektiv. Klima- og miljøavtrykk og ressursbruk i hele levetiden - fra produksjon, forbruk og til avfallsfasen – skal i størst mulig grad inngå i beregningen, og legge føringer for hvilke løsninger som blir valgt.
- Kommunen skal utvikle grønne leiekontrakter for kommunens leie av lokaler. Som en hovedregel skal lokalene tilfredsstillende lavenerginivå før 2020 og passivhusnivå eller tilsvarende fra 2020.
- Kommunen skal prioritere transport basert på nullutslipp eller biodrivstoff for alle reiser i tjenesteøyemed eller i kommunal regi– og være aktiv pådriver for å få til fornybare løsninger der dette ikke finnes i dag.
- Alt fornybart drivstoff som benyttes skal som minimum oppfylle EUs bærekraftkriterier for biodrivstoff. Det skal ikke benyttes biodrivstoff basert på palmeolje eller biprodukter fra palmeoljeproduksjon.
- Kjøretøy og bygg- og anleggsmaskiner som brukes i forbindelse med utførelse av arbeid for Oslo kommune, skal som en hovedregel ha nullutslippsteknologi. I anskaffelser der det åpnes for bruk av annen teknologi, skal dette begrunnes spesifikt i kontraktsstrategien. For kjøretøy og maskiner der nullutslipp ikke er et alternativ, skal biodrivstoff (fortrinnsvis biogass) benyttes.
- Kommunens egne nybygg skal som en hovedregel ha plussstandard.
- Kommunen skal vurdere om det skal stilles krav til bruk av bioplast der dette kan gi gode og mer miljøvennlige løsninger/produkter.
- Kommunens virksomheter skal ikke anskaffe tropisk tømmer, trevirke eller produkter basert på tropiske tre med mindre det foreligger pålitelige godkjenningsordninger som kan gi sikkerhet for at tømmeret eller trevirket stammer fra bærekraftig og lovlig hogst.

Delmål 3**Oslo kommunes anskaffelser skal gjøre Oslo til en varmere by med plass til alle.***Strategiske føringer*

- Kommunens tjenestetilbud skal tilpasses ressurser og behov hos de som trenger tjenester og bistand i hverdagen for å ha en verdig og meningsfull livssituasjon.
- Særtrekkene ved helse- og sosialtjenestene skal ivaretas ved anskaffelser på helse- og sosialområdet – slik som brukerens behov for stabilitet, integritet, opplevelse av mestring, tilgjengelighet og et helhetlig tjenestetilbud og utvikling av tjenestenes innhold.
- Ved anskaffelser av helse- og sosialtjenester til personer med behov for trygghet og kontinuitet i tjenestetilbudet, skal kommunen ta initiativ til langsiktig samarbeid med

leverandørene, inkludert langsiktige kontrakter som gir stabilitet for både bruker og leverandør.

- Kommunen skal utvikle kravspesifikasjoner med vekt på universell utforming på flere områder, slik at byens arenaer kan benyttes av alle og at alle som trenger det enkelt kan benytte seg av kommunale tjenestetilbud, bygg og byrom.
- Kommunen skal kontinuerlig vurdere, utvikle og følge opp tiltak for å sikre trygge og ordnede lønns- og arbeidsvilkår, motvirke sosial dumping og bekjempe arbeidslivskriminalitet i kommunens bygge- og anleggs- og risikoutsatte tjenestekontrakter. Kommunen skal også benytte internasjonale nettverk til å bidra til økt fokus på dette området.
- Oslo kommune må arbeide aktivt for at kommunens globale leverandørkjeder skal ivareta grunnleggende menneskerettigheter, ILOs kjernekonvensjoner og folkerettens regler som Norge er forpliktet av gjennom FN-vedtak.
- Der kommunen ikke skal drive i egenregi, skal anskaffelsesprosesser gjennomføres slik at ideelle leverandører - eller der det er relevant sosiale entreprenører - kan slippe til med sin kompetanse.
- Kommunen skal benytte kategoristyring for å øke andel fairtradeprodukter.

Delmål 4

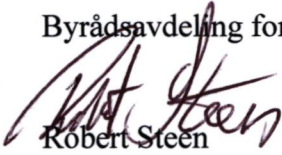
Oslo kommunes anskaffelser skal gjøre Oslo til en mer skapende by.

Strategiske føringer

- Oslo kommune skal være et sted hvor potensielle leverandørene har mulighet til å komme for å teste ut og lage banebrytende løsninger for det offentlige.
 - Kommunen skal benytte seg av innovasjonspartnerskap der dette kan bidra til nye og bedre løsninger på strategisk viktige områder.
 - Kommunen skal sammen med representanter for leverandørmarkedet og bransjer jevnlig gjennomgå informasjon, maler og veiledning til anskaffelsesprosesser med sikte på gjøre relevante dokumenter lett anvendelige, og egnet til å fremme innovasjon og samfunnsansvar.
 - Kommunen skal i en tidlig fase av anskaffelsesprosesser legge til rette for mottak av innovative ideer og utvikling av gode løsninger som kan dekke både dagens og fremtidens behov og sikre dialog med innovative aktører og kunnskapsmiljøer. Dette kan være innbyggere, leverandørmarkedet, relevante forsknings- og kunnskapsmiljøer, innovative miljøer innen næringslivet, sosiale entreprenører, kreativ sektor, frivillighetssektoren eller andre.
 - Kommunen skal stille krav om og følge opp at det benyttes lærlinger ved oppdrag for Oslo kommune i bransjer med behov for læreplasser.
 - Kommunen skal ikke stille kvalifikasjonskrav som ekskluderer små og mellomstore bedrifter fra å levere til Oslo kommune, med mindre kravene anses absolutt nødvendige for å sikre forsvarlige og tilstrekkelige leveranser.
 - Kommunen skal planlegge og gjennomføre anskaffelsesprosesser slik at også ideelle aktører, sosiale entreprenører, frivillige, kulturnæringer og kreativ sektor har anledning til få vist sin kompetanse og gode løsninger.
2. Obligatoriske lokale tiltaksplaner utgår som virkemiddel. Pkt. 5.5.7 under vedtaks punkt 1 i byrådssak 1070/15 «Instruks for virksomhetsstyring i Oslo kommune» oppheves.
 3. Byrådssak 1036/13 Strategi for Oslo kommunes anskaffelser for perioden 2013-2016 oppheves.

Byrådsavdeling for finans, den

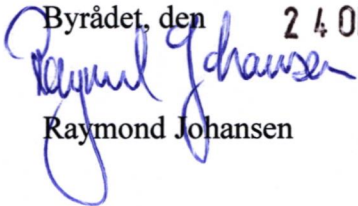
19 OKT 2017



Robert Steen

Byrådet tiltrådte innstillingen fra byråden for finans.

Byrådet, den 24 OKT 2017



Raymond Johansen

Vedlegg tilgjengelig på Internett: Ingen
Vedlegg ikke tilgjengelig på Internett: Ingen