
Mål, prinsipper og tiltaksplan for innkjøp

Bakgrunn

Kollegiet ved Universitetet i Bergen vedtok retningslinjer for institusjonens arbeid med innkjøp i 1999 (sak 107/99). Videreføringen at Kollegiets vedtak er fulgt opp med saker i universitetsstyret i oktober 2004 (80/04) og 2007 (sak 48/07).

Lov og Forskrift om offentlige anskaffelser stiller strenge krav til konkurranse om leveranser og profesjonell saksbehandling med objektivitet og likebehandling av tilbydere. Loven og forskriftene skal bidra til økt verdiskapning i samfunnet ved å sikre mest mulig effektiv ressursbruk ved offentlige anskaffelser, basert på forretningsmessighet og likebehandling. For å sikre dette er det strenge krav til profesjonalitet, dokumentasjon og etterprøvnbarhet.

Kunnskapsdepartementet forutsetter at universitetsstyret setter mål for innkjøpsvirksomheten og utarbeider strategidokument for området (jf brev vedlegg 1). Innenfor lovens ramme kan institusjonene velge hvordan innkjøpsvirksomheten skal organiseres. Departementet gjennomførte en kartlegging av organiseringen av og oppfølgingen av offentlige anskaffelser våren 2011. Den viste at innkjøpsvirksomheten ved Universitetet i Bergen var de mest tilfredsstillende i landet. Rapporten (Vedlegg 2) peker likevel på områder som kan forbedres.

Departementet ber den enkelte institusjon foreta en nærmere gjennomgang av egen rapport og iverksetter nødvendige tiltak for å følge opp svakheter og forbedringspunkter. Videre skal institusjonenes styrer informeres om tiltak som foreslås før dette oversendes departementet. Med bakgrunn i status, evaluering av oppnådde resultater og anbefalingene i rapporten, er det utarbeidet forslaget til tiltaksplan for 2012- 2015 (Vedlegg 3).

Status om innkjøp

Riksrevisjonen gjennomgikk forhold knyttet til innkjøp ved Universitetet i Bergen i 2008 og 2011. Også universitetets interne revisjon undersøkte innkjøpsområdet i 2011. Rapportene avdekker flere mangler. De viktigste er manglende dokumentasjon, kjøp over 100 000 kroner uten dokumentert konkurranse, kjøp uten rammeavtaler og manglende bruk av universitets elektroniske bestillingssystem. Egne interne kontroller og revisjonen viser at det er store forskjeller mellom universitetets ulike enheter når det gjelder lovbrudd og avvik. I styrets behandling av policy for innkjøp i 2007 (sak 48/07), ble det konkretisert en rekke resultatmål for å sikre at universitetets mål for innkjøp skulle nås. En vurdering av hva som er oppnådd er med som grunnlag for vurderingene og for den nye tiltaksplanen.

Anbudskonkurranser og avtaleprosesser

I perioden fra 2007 er det arbeidet for å øke omfanget av profesjonelle anbudskonkurranser. Det viktigste har vært å sikre at alle anskaffelser gjennomføres etter hovedprinsipper om konkurranse, likebehandling og etterprøvnbarhet. Etter norsk lov er alle offentlige institusjoner pålagt å dokumentere at alle anskaffelser over 100 000 kroner er gjennomført etter konkurranse. Dette gjøres etter enkeltkjøp ved anbudskonkurranser eller ved kjøp innenfor rammeavtaler. Tabell 1 viser endringer i noen nøkkeltall fra 2007 til 2011.

Tabell 1. Utvikling av offentlige kunngjøringer og anskaffelsesprosesser i perioden 2007 til 2011

År	Antall kunngjøringer	Forenklet, (100 - 500 k)	Nasjonale (500 - 160 k)	EU-kunngjøringer	Antall anskaffelsesprosesser
2007	80	21	41	18	
2008	50	25	18	7	97
2009	57	30	19	8	92
2010	79	27	39	13	148
2011	86	26	36	24	161

Antall nye anskaffelsesprosesser økte klart i 2010. Dette må ses i lys av økt oppmerksomhet om anskaffelser over 100 000 kroner som er gjennomført uten dokumentert konkurranse. I 2010 ble det gjennomført avviksrapportering, og det avdekket mangler. Økt oppmerksomhet kan sies å ha bidratt til økt antall saker som er behandlet ved det sentrale innkjøpskontoret.

Det er klar økning i antall saker som gjennomføres uten kunngjøring i DOFFIN. Dette skyldes at flere kjøp under 500 000 kroner gjennomføres med direkte invitasjon til leverandørene.

Fra november 2009 ble det innført systematisk rapportering av indikatorer for innkjøp, en viktig indikator er antall fakturaer over 100 000 kroner uten dokumentert konkurranse. Rapportene viser klar forbedring i perioden, men avvik finnes fortsatt. Dette bekreftes av funn internrevisjonen gjorde, senest i 2011.

Koordineringen av innkjøp er videreutviklet med spesielt oppmerksomhet om kategoriansvar. Det er såkalte kategoriansvarlige ved det sentrale innkjøpskontoret, for hver av kategoriene: IKT, administrative avtaler (ADM), avtaler for vitenskapelig utstyr (AKAD) og for forvaltning drift og vedlikehold (FDV). Det arbeides med å etablere grupper av brukere med kompetanse for å forbedre innkjøpsprosessene innenfor disse kategoriene.

Det vurderes å være en klar tendens til at leverandørene stiller flere krav til universitetet som kjøper ved at flere saker prøves for klageorganet KOFA og antallet innsynsbejæringer øker betydelig. Dette bidrar til å skjerpe profesjonaliteten i innkjøpsprosessene og i systemer for dokumentasjon. Det kreves også økt ressursbruk i hver prosess.

I perioden fra 2007 var det et mål å utvikle egnede måleindikatorer for overvåking av avtalekvalitet og innsparing. Det ble lagt ned betydelig arbeid for å utvikle indikatorer, og arbeidet er koordinert med de andre universitetene. Måling av innsparing er vanskelig, det er derfor i første omgang vektlagt andre indirekte indikatorer (KPIer).

Fra 2009 startet Økonomiavdelingen et opplæringsprogram for ledere med myndighet til å disponere budsjett (BDM) for å gi ledere med BDM bedre forståelse for ansvaret for å redusere risiko innenfor innkjøpsområdet. Oppfølging og kontroll viser at det er store variasjoner mellom universitets enheter og lederopplæring prioriteres.

Det er lagt ned et betydelig arbeid i å utvikle rammeavtaler på områder hvor dette er hensiktsmessig. I dag har universitetet om lag 80 rammeavtaler (økt fra 39 i 2007).

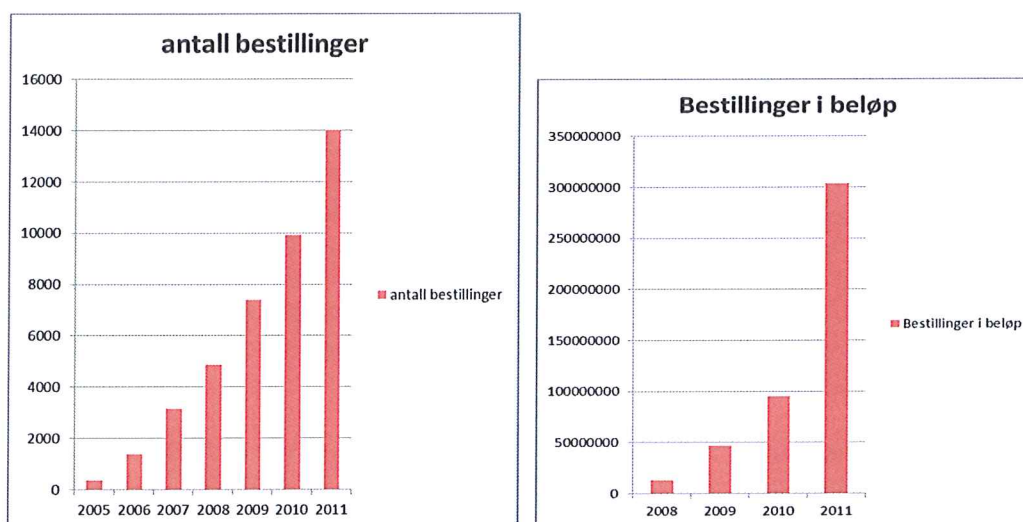
For å sikre lojalitet til bruk av inngåtte avtaler trengs det informasjon til alle enheter. To tiltak er iverksatt i perioden. Med opprettelsen av *bestillerrollen* har universitetet fått et viktig nettverk med personer ved alle enheter som skal holde seg oppdatert om universitetets avtaler. Informasjon sendes til gruppen fra de ansvarlige for inngåelse av nye avtaler. Det andre tiltaket er en ny innkjøpsportal (link: <https://innkjop.uib.no/>). I denne portalen er en ny kontraktbase viktig, der alle kontrakter er tilgjengelige med nøkkelinformasjon for alle

ansatte. Videre har alle bestillere tilgang til kontrakten som kan lastes ned via webportalen. Portalen inneholder en komplett dokumentasjon for alle anskaffelser over 100 000 kroner.

Det har vært viktig å flytte oppmerksomhet fra fakturahåndtering til bestilling, blant annet for etterlevelse av Statens økonomireglement som forutsetter at alle bestillinger er skriftlige og godkjent av en med budsjett-disponeringsmyndighet før bestilling sendes leverandør. Dette sikrer dokumentasjon av at myndighetsstruktur følges og ansvarliggjør ledere for innkjøp.

Innføring av det elektroniske bestillingssystemet skulle sikre etterlevelse av reglementet. Målsetningen var at alle bestillinger skulle gå via det elektroniske bestillingssystemet innen utgangen av 2009. Målet ble ikke nådd, og det gjenstår betydelig arbeid. Bruken av systemet har likevel økt. Ses omsetningen som bestilles gjennom systemet i forhold til potensialet, viser det seg at 42% av bestillingene gikk via systemet ved utgangen av 2011 (jf figur 1).

I 2011 ble det bestilt varer og tjenester for 300 mill kroner gjennom bestillingssystemet, sammenlignet med 90 mill kroner i 2010. UiB og NTNU har høyest andel elektronisk handel blant norske offentlige institusjoner.



Figur 1 Antall bestillinger og størrelsen i beløp (kroner) foretatt gjennom det elektroniske bestillingssystemet

For å sikre oppfølging av innkjøpene er det etablert måleindikatorer for å bidra til å redusere risikoen for lovbrudd og sikre utvikling og forbedring av innkjøpene. Det var et mål å få i gang en systematisk kontrollerfunksjon, men dette er ikke etablert ennå, og videre systematisering og oppfølging planlegges for neste periode i tiltaksplanen.

Det er arbeidet systematisk med kontakt med leverandører for å sikre at miljøaspekt vektlegges i anbudsprosessene. I tillegg har økt oppmerksomhet om sosial dumping resultert i egne klausuler i konkurransegrunnlag og kontrakter for å redusere risiko for sosial dumping hos leverandører som leverer tjenester til Universitetet i Bergen.

Det er vurdert som ønskelig at universitetet skal medvirke til videreutvikling av nettverk for innkjøpsområdet når det er formålstjenlig. I perioden har universitetet medvirket i flere nettverk med andre universiteter og høyskoler, med helseinstitusjoner og med statlige og kommunale virksomheter. Universitetet i Bergen deltar i et SAK-prosjekt for innkjøp, i regi av UHR og sammen med NTNU. Det er gitt midler for et toårig prosjekt for å utvikle en nettverksmodell for en base for økt kompetanse for innkjøp. Prosjektet startet høsten 2011.

Tema som korrupsjon og etikk har vært sentrale i opplæringsprogrammene for innkjøp. Det har vært økt oppmerksomhet om feltet og skjerping av normer og krav i perioden. Det er ikke avdekket korrupsjon blant ansatte ved universitetet.

Universitetsdirektørens kommentarer

Ulike innkjøp er et sentralt og viktig område for universitetets økonomiforvaltning, store deler av universitetets kostnader gjelder ulike typer av innkjøp. Det er lenge arbeidet systematisk med å utvikle innkjøpsområdet i tråd med universitetets målsettinger. Også universitetets internrevisjon har vært engasjert for innsats innenfor dette feltet. På mange områder er det oppnådd vesentlige forbedringer siden 2007, men fortsatt er det utfordringer. Det vurderes derfor som viktig å videreføre arbeidet med å profesjonalisere anskaffelsene. Derfor fremmes vedlagte forslag til tiltaksplan for styret.

Tiltaksplanen har følgende forslag til mål for innkjøpsområdet:

Hovedmålet for innkjøp ved Universitetet i Bergen er å bidra til de primære målene innenfor undervisning, forskning og formidling. Det er et mål å sikre at enhetene oppnår optimale innkjøp med hensyn til kostnader, kvalitet og egnethet og at dette skjer innenfor rammene av lover og forskrifter. Universitetet i Bergen skal legge til grunn en samordnet innkjøpsstrategi for å forbedre dagens innkjøpsvirksomhet med sikte på å oppnå besparelser ved å utnytte universitetets stordriftsfordeler.

For å nå målene og gjennomføre tiltakene i planen, trengs det oppfølging av arbeidet med rammeavtaler og at dette skjer med bredest mulig informasjon og aktiv deltakelse i utformingen. Alle innkjøp skal også ses i lys av universitetets hovedmål og hovedoppgaver. Det er viktig at det arbeides med å sikre nødvendig fleksibilitet og utnytte handlingsrommet regelverket gir for at det skal være enkelt og effektivt å foreta innkjøp av viktige hjelpemidler for forskning og utdanning. For den enkelte ansatte gjelder dette særlig kjøp av faglitteratur. Det vil bli lagt vekt på å utforme god informasjon til alle om konkretisering av reglene og implikasjoner av regelverket

Universitetet har sentralt innkjøpskontor med ansvar for overordnet innkjøpsvirksomhet, rammeavtaler, standardkontrakter, forhandling og enkeltkontrakter, innkjøpsfaglig rettleiding og bistand til institutter og andre enheter og sikre lovpålagt dokumentasjon. Innkjøpskontoret er del av økonomiavdelingen og er sentralt i arbeidet med tiltaksplanen.

For universitetet som offentlig institusjon er det viktig å sikre forutsigbarhet, likebehandling og høy forretningsetisk standard overfor leverandørene. Økt oppmerksomhet om korrupsjon i samfunnet stiller økte krav til ansatte som arbeider med innkjøp. Økt oppmerksomhet og klarere etiske retningslinjer kreves for å redusere risikoen for anseelsestap og lovbrudd.

Med dette fremmes følgende forslag til

vedtak:

Universitetsstyret slutter seg til *Tiltaksplan for innkjøp ved Universitetet i Bergen for 2012 - 2015* med de kommentarene som kom frem i møtet.

01.02.12 KJSK

Vedlegg:

1. brev fra Kunnskapsdepartementet fra 9.11.2011
2. Kartlegging av organisering og oppfølging av offentlige anskaffelser ved statlige universitet og høyskoler
3. Tiltaksplan for anskaffelsesområdet ved UiB for perioden 2012 – 2015



DET KONGELIGE
KUNNSKAPSDEPARTEMENT

VEDL. SAK NR.: 8-1
STYRE-MØTE 16.12.2012

Universitetet i Bergen
Dokumentsenter 1
10 NOV. 2011
Saksnr. 11/5732-2

Uh-institusjoner,
SIU

Deres ref

Vår ref
201100189-/SD

Dato
09.11.2011

Oppfølging av elektronisk selvtest om anskaffelser 2011

Kunnskapsdepartementet gjennomførte våren 2011 en kartlegging av organisering og oppfølging av offentlige anskaffelser. Kartleggingen ble gjennomført som en elektronisk selvtest av et utvalg ansatte ved alle universitet, høyskoler og SIU. Det ble stilt samme spørsmål til alle og 379 respondenter besvarte undersøkelsen. Testen ble gjennomført med bistand av PricewaterhouseCoopers (PwC).

Formålet med kartleggingen var å gi departementet et generelt bilde av utfordringer og risiko innenfor anskaffelsesområdet i hele uh-sektoren. I tillegg skulle undersøkelsen generere en sluttrapport for hver institusjon med anbefalinger til mulige forbedringstiltak til god praksis.

Undersøkelsen ble utarbeidet med bakgrunn i følgende dimensjoner (jf generert rapport fra undersøkelsen som viser PwCs anskaffelsespyramide):

- anskaffespolicy
- utvikling og oppfølging av mål
- roller og ansvar
- strategiske anskaffelsesprosesser
- operative anskaffelsesprosesser
- kompetanse og kapasitet

Resultat av selvtesten viste at uh-sektoren er middels modne på anskaffelsesområdet. Mest moden er Operative anskaffelsesprosesser, hvor institusjonene skårer høyt på at de har utarbeidet retningslinjer for henholdsvis varemottak, og fakturakontroll, samt at det

gjøres avrop på de rammeavtalene som eksisterer.

Videre viser resultatene at Utvikling og oppfølging av mål er den dimensjonen som fremstår som minst moden i sektoren. Besvarelsene gir inntrykk av at institusjonene i svært liten grad har utarbeidet indikatorer for oppfølging av avtaledekning og avtalelojalitet, samt at det i liten grad eksisterer insentiver for implementering av nye avtaler. 30 av 38 institusjoner har vedtatt en anskaffelsespolicy (7 universitet, 23 høyskoler). Sektoren har et stort potensial i å utnytte bestillingssystemene i større grad. Anskaffelsesområdet totalt sett viser at universitetene er i stor grad modne, mens høyskolene er middels modne.

Departementet ber den enkelte institusjon foreta en nærmere gjennomgang av egen rapport og iverksette de nødvendige tiltak for å følge opp de svakheter og forbedringspunkter som resultater fra undersøkelsen avdekker. Videre ber vi om en vurdering og oppfølging av punktet "Mulige tilpasninger til god praksis" under hver dimensjon i rapporten.

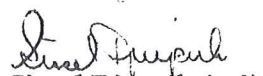
Der det er avdekket svakheter må det utarbeides en tiltaksplan for oppfølging. Tiltaksplanen skal legges fram for styret til orientering før den sendes til departementet. Det må fremgå av tiltaksplanen hvordan avdekkede svakheter og råd til forbedringer skal følges opp, samt frister for oppfølging.

Departementet ber om skriftlig tilbakemelding innen **20. februar 2012**.

Med hilsen



Arne Lunde
avdelingsdirektør



Sissel Djupvik (e.f.)
seniorrådgiver

Kop: Riksrevisjonen

Kartlegging av organisering og oppfølging av offentlige anskaffelser ved statlige universitet og høyskoler

Generisk sluttrapport
fra spørreundersøkelse
utført av PwC på
oppdrag fra Kunnskaps-
departementet.

Resultater fra Universitetet i Bergen

Juni 2011



Innhold

1	Innledning	3
2	Rammeverk for kartleggingsarbeidet – Anskaffelsespyramiden	4
3	Kartlegging av anskaffelsesområdet	6
4	Modenhet ift UH-sektoren	7
5	Modenhet i forhold til dimensjonene i innkjøpspyramiden	8
5.1	Anskaffelsespolicy	9
5.1.1	Modenhet	9
5.1.2	Mulige tilpasninger til god praksis	9
5.2	Utvikling og oppfølging av mål	10
5.2.1	Modenhet	10
5.2.2	Mulige tilpasninger til god praksis	10
5.3	Overordnede roller og ansvar	11
5.3.1	Modenhet	11
5.3.2	Mulige tilpasninger til god praksis	11
5.4	Strategiske anskaffelsesprosesser	12
5.4.1	Modenhet	12
5.4.2	Mulige tilpasninger til god praksis	12
5.5	Operative anskaffelsesprosesser	13
5.5.1	Modenhet	13
5.5.2	Mulige tilpasninger til god praksis	13
5.6	Systemer og teknologi	14
5.6.1	Modenhet	14
5.6.2	Mulige tilpasninger til god praksis	14
5.7	Organisasjons- og kompetanseutvikling	15
5.7.1	Modenhet	15
5.7.2	Mulige tilpasninger til god praksis	15
6	Appendix A – Oppsummering av anbefalte tiltak	16
7	Appendix B – Oversikt over spørsmål fra kartleggingen	18
8	Appendix C - Svar på spørsmål fra kartleggingen	20

1 Innledning

PwC har i oppdrag fra Kunnskapsdepartementet (KD) gjennomført en kartlegging av organisering og oppfølging av offentlige anskaffelser i universitets- og høyskolesektoren (UH-sektoren).

PwC har kartlagt status for den enkelte institusjon i forhold til PwCs metodikk for evaluering av anskaffelsesområdet. Hensikten har vært å gi KD og den enkelte institusjon innspill til mulige tilpasninger til god praksis for ytterligere å forbedre UH-sektorens prosesser knyttet til anskaffelsesområdet. PwCs anbefalinger er gitt på bakgrunn av hva PwC anser som ledende praksis og de indikasjoner kartleggingen gir grunnlag for.

Undersøkelsen som ble gjennomført i sektoren var todelt. Innkjøpsjefene eller ansvarlig person for anskaffelsesområdet har besvart en fullversjon av undersøkelsen som bestod av 53 spørsmål. Ytterligere respondenter, plukket ut av ledelsen ved den enkelte institusjon, har besvart en kortversjon som bestod av 18 spørsmål.

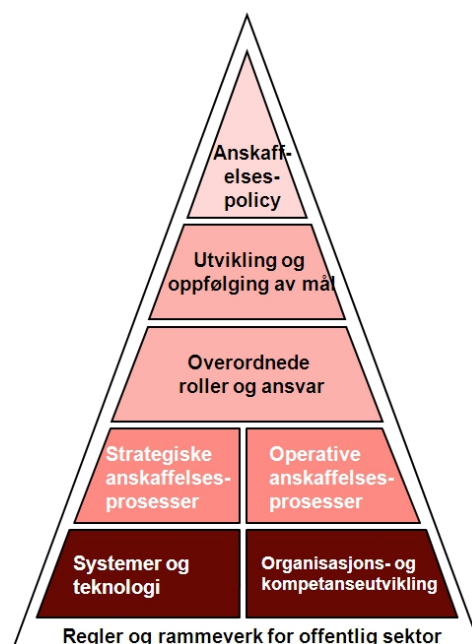
De fleste spørsmålene i undersøkelsen hadde enten svaralternativ som ble gradert fra "i svært stor grad" til "i svært liten grad" eller "ja/nei". Den enkelte respondent ble oppfordret til å besvare spørsmålene ut fra egen opplevelse av anskaffelsesområdet i institusjonen vedkommende arbeider.

Denne sluttrapporten gir institusjonene et øyeblikksbilde av hvordan de per dags dato har innordnet seg på anskaffelsesområdet. Rapporten gir hver enkelt institusjon følgende informasjon:

- status på anskaffelsesområdet sett i forhold til UH-sektoren
- status på anskaffelsesområdet med overordnede kommentarer
- status pr dimensjon i anskaffelsespyramiden med kommentarer og mulige tilpasninger til god praksis som bør vurderes iverksatt for å øke modenheten på anskaffelsesområdet
- oversikt over samtlige spørsmål og diagrammer som viser respondentenes besvarelsene i forhold til de ulike svaralternativene

2 Rammeverk for kartleggingsarbeidet - Anskaffelsespyramiden

PwC har gjennom flere år bygget opp en helhetlig metodikk innenfor anskaffelsesområdet. Denne er kontinuerlig videreutviklet med utgangspunkt i våre erfaringer fra konkrete prosjekter. Metodikken er velegnet for både offentlige og private virksomheter og bygger på en helhetlig og strategisk tilnærming til anskaffelsesområdet, som vist i Figur 1. Figuren illustrerer at utvikling av anskaffelsesområdet innebærer fokus og utvikling av alle de 7 dimensjonene PwC har identifisert. Det vil si at hele anskaffelsesfunksjonen bør evalueres for å avdekke eventuelle risikoområder, samt områder der institusjonen ikke er optimalt innrettet i forhold til organisering og oppfølging av anskaffelsesområdet.



Figur 1 - Anskaffelsespyramiden

Dimensjonene skissert i pyramiden i Figur 1 over henger sammen, og det er det totale bildet som særpreger en velfungerende anskaffelsesfunksjon. Nedenfor følger en beskrivelse av dimensjonene.

En **anskaffelsespolicy** skal sikre en felles overordnet tenkning og atferd når virksomheten skal anskaffe varer og tjenester for å oppnå best pris og kvalitet. Anskaffelsespolicyen skal videre bidra til måloppnåelse og redusere risiko for uetisk atferd, samt optimalisere bruk av ressurser i anskaffelsesprosessen.

Dette innebærer at den overordnede anskaffelsespolicyen må henge sammen med virksomhetens overordnede strategi, og at den må være kommunisert i institusjonen. Den bør inneholde sentrale elementer, som f.eks. ledelsens ambisjon for anskaffelsesområdet for en gitt tidsperiode.

For å kunne støtte den overordnede anskaffelsespolicyen, er **utvikling og oppfølging** av mål viktig. Gjennom utvikling av relevante indikatorer og oppfølging av disse, vil ledelsen kunne kontrollere om den overordnede anskaffelsespolicyen fungerer for å nå målene.

Roller og ansvar legger føringer for hvor de ulike funksjonene og prosessene skal forankres. God praksis kjennetegnes ved at roller og ansvar er definert og forankret i ledelsen, samt at de som innehar rollene har akseptert disse og det ansvaret som følger med. Det bør finnes dokumentasjon på ulike roller og tilhørende ansvar.

Strategiske anskaffelsesprosesser innebærer en grundig overordnet analyse av behov og leverandørmarked, utvikling av policy for den enkelte vare- og tjenestegruppe (kategorier), implementering av valgt policy og valg av leverandør, samt oppfølging og videreutvikling av leverandører.

Operative anskaffelsesprosesser består av avrop/leveranse på en allerede inngått avtale og inkluderer alle aktiviteter fra bestilling til betaling.

Innkjøpsarbeidet må understøttes av støttesystemer og teknologi. Det er viktig med verktøy for bl.a. å kunne foreta kostnadsanalyser, markedsanalyser, leverandørvalg og gjennomføre en hensiktsmessig avtaleadministrasjon. Viktige verktøy for den operative prosessen inkluderer bl.a. e-handelsløsninger, prognoseløsninger og integrerte systemer for bestilling, varemottak og faktura.

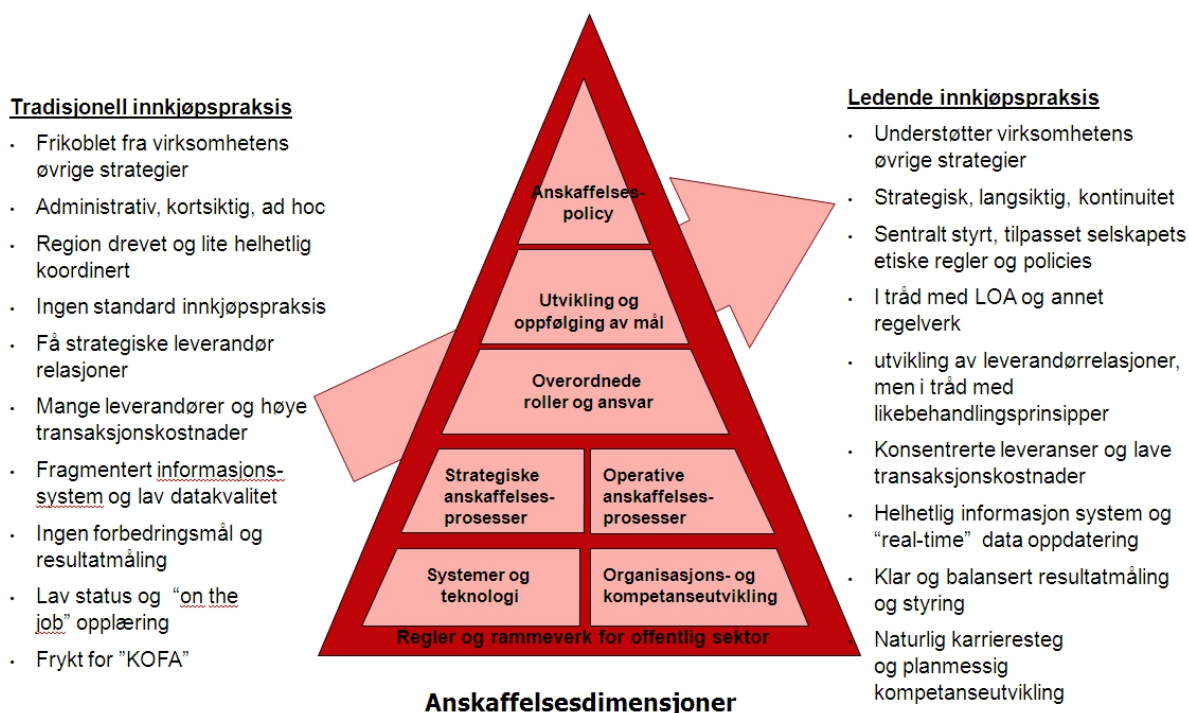
For at innkjøpsarbeidet skal fungere optimalt, er det viktig med riktig **kompetanse og kapasitet**. Det er nødvendig med kompetanse på anskaffelsesområdet, både kommersielt og i forhold til lov og forskrift om offentlige anskaffelser, for å oppnå gode anskaffelser og etterlevelse av regelverket. Dette er viktig for sentrale innkjøpsressurser og for institusjonen generelt.

I offentlige virksomheter vil anskaffelsesprosessene også bli evaluert for å sikre at de gjennomføres i tråd med Lov og forskrift om offentlige anskaffelser (LOA/FOA). "God praksis" innenfor de sju dimensjonene i anskaffelsespyramiden vil bidra til etterlevelse av LOA/FOA.

3 Kartlegging av anskaffelsesområdet

Anskaffelsespyramiden, vist i figur 1 ovenfor, er benyttet som utgangspunkt for å vise institusjons modenhet innenfor anskaffelsesområdet. Spørsmålene i spørreundersøkelsen er utarbeidet til hver dimensjon i anskaffelsespyramiden. Kartleggingen identifiserer institusjonens praksis, sammenligner denne med beste innkjøpspraksis og gir anbefalinger på hvilke tiltak institusjonen bør iverksette for å øke modenheten innenfor de ulike dimensjonene.

Figur 2 viser i korte trekk hva som kjennetegner ledende virksomheter innenfor innkjøp. Modellen er lagt til grunn for vurdering av svar fra spørreundersøkelsen.



Figur 2 - Fra tradisjonell til ledende innkjøpspraksis

Respondentenes vurdering av egen innkjøpspraksis er illustrert ved hjelp av en fargeskala, fra rød som tilsvarer umoden, til grønn som indikerer ledende praksis.

Kartleggingen ble gjennomført elektronisk. Innkjøpssjef eller ansvarlig person for anskaffelsesområdet har besvart en fullversjonen av undersøkelsen, denne bestod av 53 spørsmål. Ytterligere respondenter har besvart en kortversjon som bestod av 18 spørsmål. Respondentene er plukket ut av ledelsen ved hver institusjon. Spørsmålene er stilt som avkryssningsspørsmål for å kunne gi mest mulig sammenlignbare svar.

Spørreundersøkelsen ble sendt til 13 respondenter hos Universitetet i Bergen. Totalt svarte 9 respondenter ved institusjonen på spørreundersøkelsen.

5 Modenhet i forhold til dimensjonene i anskaffelsespyramiden

Nedenfor følger figur 4 som viser modenheten i Universitetet i Bergen målt i forhold til hva PwC anser som ledende praksis. På de følgende sider vil dere få en analyse av den enkelte dimensjon i anskaffelsespyramiden sett opp mot det PwC anser som ledende innkjøpspraksis og de indikasjoner kartleggingen gir grunnlag for. De foreslåtte tilpasningene til god praksis er basert på besvarelsene til 9 respondenter fra deres institusjon. Det er ikke foretatt noen vurderinger opp mot ledelsens målsettinger innenfor anskaffelsesområdet. Rapporten gir maksimalt forslag til to tilpasninger pr dimensjon. Disse gis etter en forhåndsdefinert prioritering etter hvilke tilpasninger PwC anser som mest vesentlig for å øke modenheten innen den enkelte dimensjon.

Vi anbefaler at institusjonen benytter tiltakene som et innspill til områder den bør vurdere hensiktsmessigheten av å innføre ledende praksis på. Dette kan f. eks gjøres ved å vurdere institusjonens målsettinger på anskaffelsesområdet, og gjennomføre en risikoanalyse på hendelser som kan inntreffe som følge av at disse tiltakene ikke iverksettes. Institusjonen anbefales videre å iverksette de av tiltakene der uønskede hendelser medfører stor risiko for at institusjonen ikke når målsettingene innen anskaffelsesområdet. Det kan selvsagt være andre tiltak som er mer hensiktsmessig for institusjonen å innføre enn de som er anbefalt i denne rapporten. Denne avveiningen er den enkelte institusjon selv nødt til å foreta.

- Institusjonen har en innkjøpsansvarlig
- Institusjonen har en sentral innkjøpsavdeling
- 11 ressurser jobber med innkjøp i institusjonen
- Det er 350 bestillere i institusjonen
- Anskaffelsespolicy: Institusjonen har vedtatt en anskaffelsespolicy
- Utvikling og oppfølging av mål: Institusjonen har i stor grad utarbeidet indikatorer for å måle om fastsatte mål og resultatkrav på anskaffelsesområdet nås



- Overordnede roller og ansvar: Det eksisterer i stor grad et klart definert eierskap i forhold til anskaffelsesfunksjonen i institusjonen
- Strategiske anskaffelsesprosesser: Innkjøpsavdelingen gjennomfører i liten grad strategisk innkjøpsarbeid
- Operative anskaffelsesprosesser: Det operative innkjøpsarbeidet i institusjonen foregår i stor grad integrert som en enhetlig prosess (bestilling, varemottak, betaling)
- Systemer og teknologi: Institusjonen har i stor grad et tilfredsstillende system for oppfølging av tidsfrist for opphør av kontrakter og rammeavtaler
- Organisasjons- og kompetanseutvikling: Institusjonen har utarbeidet etiske retningslinjer for innkjøp og leverandørkontakt

Figur 4 - Modenhet ift de 7 dimensjonene i anskaffelsespyramiden

5.1 Anskaffelsespolicy

5.1.1 Modenhet

Universitetet i Bergen:

- Institusjonen har vedtatt en anskaffelsespolicy
- Anskaffelsespolicien er i stor grad forankret i institusjonen
- Anskaffelsespolicien inneholder kvalitative mål
- Anskaffelsespolicien inneholder kvantitative mål
- Det er utarbeidet en handlingsplan for å følge opp anskaffelsespolicien
- Det rapporteres ikke på handlingsplanen til øverste ledergruppe i institusjonen

Ut i fra resultatene i undersøkelsen kategoriseres dimensjonen anskaffelsespolicy som svært moden

Ledende innkjøpspraksis:

- Anskaffelsesstrategien er direkte forankret i organisasjonens overordnede strategi og støtter opp under denne
- Det er utarbeidet en handlingsplan for at organisasjonen skal nå den overordnede strategien og det rapporteres på denne til øverste ledergruppe
- Måling av anskaffelsesområdet er omfattende og inkluderer både kvantitative mål og kvalitative mål (f. eks kvalitet)



Figur 5 - Institusjonens modenhet innen dimensjonen anskaffelsespolicy

5.1.2 Mulige tilpasninger til god praksis

- Det anbefales at innkjøpssjef eller annen ansvarlig person for anskaffelsesfunksjonen jevnlig rapporterer fremdriften på handlingsplanen i forhold til institusjonens anskaffelsespolicy i øverste ledergruppe. Dette bidrar til å opprettholde nødvendig oppmerksomhet fra ledelsen og til å sikre fremdrift på aktivitetene i handlingsplanen.

5.2 Utvikling og oppfølging av mål

5.2.1 Modenhet

Universitetet i Bergen:

- Institusjonen har i stor grad utarbeidet indikatorer for å måle om fastsatte mål og resultatkrav på anskaffelsesområdet nås
- De administrative systemene gir i stor grad støtte til ledelsesbeslutninger
- Fastsatte mål for anskaffelsesområdet blir i stor grad fulgt opp
- Indikatorene rapporteres til øverste ledergruppe i institusjonen
- Institusjonen har utarbeidet indikatorer i forhold til avtalelojalitet
- Institusjonen har utarbeidet indikatorer i forhold til avtaledekning
- Resultatene fra en anskaffelsesprosess blir i liten grad hensyntatt i budsjettene til institusjonen
- Institusjonen har ikke iverksatt insentiver ved implementering av nye avtaler



Figur 6 - Institusjonens modenhet innen dimensjonen utvikling og oppfølging av mål

Ut i fra resultatene i undersøkelsen anses dimensjonen utvikling og oppfølging av mål som over middels moden

Ledende innkjøpspraksis:

- Det er fastsatt konkrete måleparametre og målsettinger for anskaffelser f. eks kostnadsreduksjoner, prosessgevinster etc.
- Det er utarbeidet indikatorer for oppfølging av avtalelojalitet og avtaledekning i organisasjonen
- Resultatene fra en anskaffelsesprosess hensyntas i budsjettene
- Måling innenfor innkjøp er en integrert del av organisasjonens overordnede målings- og styringssystem for eksempel gjennom balansert målstyring og rapporteres til øverste ledelsesnivå
- Organisasjonen har utarbeidet insentiver som bidrar til effektiv implementering av nye avtaler

5.2.2 Mulige tilpasninger til god praksis

- Ved anskaffelse av varer og tjenester, som har en vesentlig økonomisk betydning for institusjonen, bør de økonomiske konsekvensene anskaffelsen får for institusjonen hensyntas i institusjonens interne budsjetter. Dette innebærer at en besparelse bør hensyntas i form av nedtrekk i budsjettene, men samtidig ikke med hele besparelsen, da insentiver i form av oppnådde gevinster er noe av motivasjonen for de budsjettansvarlige.
- Institusjonen bør utarbeide insentiver som bidrar til at instituttene på en raskere måte implementerer nye avtaler. Et slikt insentiv kan f. eks være en prosentvis modell for hva instituttet vil kunne holde tilbake av besparelsen. Som et eksempel kan man gi institutter som implementerer nye avtaler fra dag 1 50% av besparelsene, de som implementerer nye avtaler innen 1 mnd 30% av besparelsen og de som implementerer de innen 2 mnd 10% av besparelsene. De som ikke klarer å implementere nye avtaler innen 2 mnd får i dette eksempelet ikke beholde noen andel av besparelsen, dermed vil det være et stort insentiv for instituttene å implementere nye avtaler raskt.

5.3 Overordnede roller og ansvar

5.3.1 Modenhet

Basert på respondentenes svar er dimensjonen overordnede roller og ansvar kategorisert som over middels moden

Universitetet i Bergen:

- Det eksisterer i stor grad et klart definert eierskap i forhold til anskaffelsesfunksjonen i institusjonen
- Det er i liten grad utarbeidet klare stillingsbeskrivelser for innkjøpsarbeidet i institusjonen
- Det eksisterer i stor grad en klart definert fullmaktsstruktur for anskaffelsesprosessene fra behov til betaling (innenfor organisasjonsnivå og beløp)
- Anskaffelsesfunksjonen gir i stor grad den enkelte ansatte nødvendig støtte i anskaffelsesprosessen
- Institusjonen følger i stor grad opp avvik fra fullmaktsstrukturen
- Institusjonen har i stor grad etablert kategoriansvarlige innkjøpere som har et overordnet ansvar for den enkelte vare- og tjenestegruppe

Ledende innkjøpspraksis:

- Innkjøpsavdelingen har tydelig posisjon og ansvar i organisasjonen
- Innkjøpsansvarlig er en del av institusjonens toppledelse
- Det er etablert en sentral eller koordinert innkjøpsorganisasjon som støtter felles prosedyrer, systemer, måleparametere og koordinering av innkjøp på tvers av hele organisasjonen
- Det er klare ansvars- og rollefordelinger i innkjøpsarbeidet



Figur 7 - Institusjonens modenhet innen dimensjonen overordnede roller og ansvar

5.3.2 Mulige tilpasninger til god praksis

- Institusjonen bør utarbeide klare stillingsbeskrivelser for de rollene som er definert innenfor anskaffelsesfunksjonen. Stillingsbeskrivelsene skal bidra til en klarhet i forhold til hva som forventes å være stillingsinnehavers arbeidsoppgaver, samt hva slags kompetanse stillingsinnehaver må være i besittelse av. Det er også viktig at ansvar og myndighet står i forhold til arbeidsoppgavene vedkommende skal utføre.

5.4 Strategiske anskaffelsesprosesser

5.4.1 Modenhet

Dimensjonen strategiske anskaffelsesprosesser kategoriseres som over middels moden

Universitetet i Bergen:

- Innkjøpsavdelingen gjennomfører i liten grad strategisk innkjøpsarbeid
- Institusjonen har i stor grad utarbeidet retningslinjer som dekker strategiske anskaffelsesprosesser fra behovsidentifisering til konkurransegjennomføring
- Institusjonen har i stor grad utarbeidet standardiserte maler for behovsidentifisering, habilitetserklæring, ulike konkurranseformer, kontrakter og anskaffelsesprotokoll
- Informasjon om og oversikt over inngåtte avtaler er i stor grad tilgjengelig på institusjonens intranett eller tilsvarende fellesområde
- Institusjonen setter i stor grad sammen anskaffelsesteam som representerer det aktuelle brukermiljøet i de tilfeller der det skal inngås en rammeavtale eller andre avtaler som skal benyttes på tvers av instituttene
- Institusjonen inngår i stor grad rammeavtaler
- Det føres i stor grad kontroll med anskaffelsesprotokoll der anskaffelsen overstiger kr. 100.000,-
- Institusjonen har i stor grad fokus på miljøkrav og livssyklus kostnader når det gjennomføres anskaffelser



Figur 8 - Institusjonens modenhet innen dimensjonen strategiske anskaffelsesprosesser

Ledende innkjøpspraksis:

- Det arbeides systematisk og proaktivt med anskaffelser for å dekke organisasjonens behov
- Det gjennomføres systematiske analyser av alle anskaffelser som foretas og anskaffelsene er kategorisert i vare- og tjenestegrupper
- Det eksisterer klare skriftlige anskaffelsesstrategier for hver kategori som beskriver hvordan leverandører skal velges og hvordan den operative anskaffelsesprosessen skal foregå
- Organisasjonen har god innsikt i leverandørmarkedet og alternative leverandører for kategoriene. De holder seg oppdatert på nye produkter/tjenester og fremtidige utviklingstrender

5.4.2 Mulige tilpasninger til god praksis

- For at institusjonen skal kunne gjennomføre strategisk gode anskaffelsesprosesser er det viktig for institusjonen å utarbeide retningslinje for strategisk innkjøpsarbeid. Denne bør inneholde prosedyre for behovskartlegging innenfor en vare-/tjenestegruppe (der hele institusjonens behov inkluderes), fremgangsmåte for gjennomføring av markedsanalyser og når dette er hensiktsmessig å gjøre, samt prosedyre for utarbeidelse av anskaffelsespolicy for den enkelte vare- og tjenestegruppe.

5.5 Operative anskaffelsesprosesser

5.5.1 Modenhet

Undersøkelsen viser at dimensjonen operative anskaffelsesprosesser er over middels moden i institusjonen

Universitetet i Bergen:

- Det operative innkjøpsarbeidet i institusjonen foregår i stor grad integrert som en enhetlig prosess (bestilling, varemottak, betaling)
- Retningslinjer og rutiner er i stor grad gjort tilgjengelig for institusjonen
- Budsjettdekning dokumenteres i liten grad ved BDM'ens godkjenning av en bestilling
- Institusjonen har utarbeidet retningslinje for fakturakontroll mot leveranse og avtalepris som sikrer at avtalte priser blir realisert
- Institusjonen har utarbeidet retningslinje for varemottak som sikrer at leveringsavvik (antall og kvalitet) i forhold til bestillingen blir avdekket
- Institusjonen har utarbeidet retningslinje for oppfølging av ordrebekreftelser fra leverandør som sikrer at avvik (korrekt antall av korrekt vare) mellom bestilling og ordrebekreftelse blir oppdaget
- Det gjøres i stor grad avrop på de rammeavtalene som er inngått

Ledende innkjøpspraksis:

- Virksomhetene har definert hvilke prosesser som tilhører anskaffelsesfunksjonen og utarbeidet retningslinjer med klar ansvarsdeling
- Hver arbeidsoppgave har en skriftlig og klart kommunisert rutine som skal hindre at feil eller mangler i prosessen oppstår
- Det operative arbeidet er integrert og foregår som en enhetlig prosess



Figur 9 - Institusjonens modenhet innen dimensjonen operative anskaffelsesprosesser

5.5.2 Mulige tilpasninger til god praksis

- Institusjoner som ikke har et elektronisk bestillingssystem bør utarbeide en manuell prosedyre for alle bestillinger der BDMen godkjenner bestillingen. For institusjoner som har et elektronisk bestillingssystem bør samtlige bestillinger godkjennes av BDMene før de oversendes leverandør.

5.6 Systemer og teknologi

5.6.1 Modenhet

Respondentenes svar indikerer at dimensjonen systemer og teknologi kan karakteriseres som over middels moden

Universitetet i Bergen:

- Institusjonen har i stor grad et tilfredsstillende system for oppfølging av tidsfrist for opphør av kontrakter og rammeavtaler
- Institusjonen har tatt i bruk et elektronisk bestillingssystem for bestilling av varer og tjenester
- Institusjonen vedlikeholder fullmaktene i det elektroniske bestillingssystemet kontinuerlig
- Institusjonen benytter det elektroniske bestillingssystemet i stor grad ved bestilling av varer og tjenester
- Institusjonens elektroniske bestillingssystem oppleves i liten grad som en forenkling av bestillingsprosessen
- Institusjonen har i stor grad tatt i bruk elektroniske støtteverktøy for konkurransejennomføring

Ledende innkjøpspraksis:

- Organisasjonen har implementert et enhetlig kontraktsstyringsverktøy som inneholder maler, versjonskontroll, godkjenning og arkivering av elektroniske kontrakter
- Bestilling av varer foregår på en effektiv måte ved hjelp av automatiserte løsninger
- Fakturahåndtering foregår elektronisk
- Innkjøpssystemet er integrert med andre forretningsprosesser via ERP-systemer, lagerstyringssystemer, lønnsystemer, etc



Figur 10 - Institusjonens modenhet innen dimensjonen systemer og teknologi

5.6.2 Mulige tilpasninger til god praksis

- Institusjonen anbefales å gjøre en kartlegging for å avdekke bakgrunnen for at det elektroniske bestillingssystemet ikke oppleves som en forenkling av bestillingsprosessen. Kartleggingen bør resultere i prioriterte tiltak for å forbedre effektiviteten av det elektroniske bestillingssystemet.

5.7 Organisasjons- og kompetanseutvikling

5.7.1 Modenhet

Undersøkelsen indikerer at dimensjonen organisasjons- og kompetanseutvikling er over middels moden i institusjonen

Universitetet i Bergen:

- Institusjonen har utarbeidet etiske retningslinjer for innkjøp og leverandørkontakt
- Institusjonen har en dedikert ressurs på innkjøpsområdet på minimum 100%
- Institusjonen mener at den i stor grad har den kompetansen som behøves innen anskaffelsesområdet i institusjonen som helhet
- Institusjonen har i liten grad den kapasiteten som behøves i forhold til å gjennomføre konkurranser ihht LOA/FOA
- Institusjonen deltar i stor grad med ansatte på UH-sektorens innkjøpsforum
- Institusjonen påser i stor grad at de som har fått Budsjettdisponeringsmyndighet har nødvendig kompetanse innenfor anskaffelsesområdet
- Det gjennomføres i stor grad systematisk og målrettet utvikling av kompetanse innenfor anskaffelsesområdet
- Ansatte følges i liten grad opp ved bestillinger utenfor inngåtte avtaler



Ledende innkjøpspraksis:

- Virksomheten har dedikerte ressurser som arbeider med anskaffelser
- Innkjøpsavdelingen har tilstrekkelig kapasitet til både å gjennomføre anskaffelser, samt å implementere og følge opp disse i etterkant
- Det gjennomføres systematisk og målrettet utvikling av anskaffelseskompetansen i institusjonen
- Etiske retningslinjer for innkjøp og leverandørkontakt er utarbeidet og etterleves av ledelsen og organisasjonen for øvrig

Figur 11 - Institusjonens modenhet innen dimensjonen organisasjons- og kompetanseutvikling

5.7.2 Mulige tilpasninger til god praksis

- For å utnytte potensialet på anskaffelsesområdet, herunder inngå avtaler som gir en merverdi for institusjonen, er det viktig med tilstrekkelig kapasitet på anskaffelsesområdet. Det anbefales at innkjøpssjef eller annen innkjøpsansvarlig person gjør en kartlegging av dagens kapasitet og evt. hvordan mangelfull kapasitet kan løses på kort og lang sikt.
- Institusjonen bør etablere en rutine for oppfølging av bestillere som har foretatt bestilling utenfor avtale.

6 Appendix A - Oppsummering av mulige tilpasninger til god praksis

Nedenfor følger en oppsummering av de tiltak som er anbefalt i kapittel 5. Vi gjør oppmerksom på at våre anbefalinger er gitt på bakgrunn av hva PwC anser som ledende praksis innen de ulike dimensjonene, og de indikasjoner kartleggingen gir grunnlag for.

1 - Anskaffelsespolicy

- Det anbefales at innkjøpssjef eller annen ansvarlig person for anskaffelsesfunksjonen jevnlig rapporterer fremdriften på handlingsplanen i forhold til institusjonens anskaffelsespolicy i øverste ledergruppe. Dette bidrar til å opprettholde nødvendig oppmerksomhet fra ledelsen og til å sikre fremdrift på aktivitetene i handlingsplanen.

2 - Utvikling og oppfølging av mål

- Ved anskaffelse av varer og tjenester, som har en vesentlig økonomisk betydning for institusjonen, bør de økonomiske konsekvensene anskaffelsen får for institusjonen hensyntas i institusjonens interne budsjetter. Dette innebærer at en besparelse bør hensyntas i form av nedtrekk i budsjettene, men samtidig ikke med hele besparelsen, da insentiver i form av oppnådde gevinster er noe av motivasjonen for de budsjettansvarlige.
- Institusjonen bør utarbeide insentiver som bidrar til at instituttene på en raskere måte implementerer nye avtaler. Et slikt insentiv kan f. eks være en prosentvis modell for hva instituttet vil kunne holde tilbake av besparelsen. Som et eksempel kan man gi institutter som implementerer nye avtaler fra dag 1 50% av besparelsene, de som implementerer nye avtaler innen 1 mnd 30% av besparelsen og de som implementerer de innen 2 mnd 10% av besparelsene. De som ikke klarer å implementere nye avtaler innen 2 mnd får i dette eksempelet ikke beholde noen andel av besparelsen, dermed vil det være et stort insentiv for instituttene å implementere nye avtaler raskt.

3 - Overordnede roller og ansvar

- Institusjonen bør utarbeide klare stillingsbeskrivelser for de rollene som er definert innenfor anskaffelsesfunksjonen. Stillingsbeskrivelsene skal bidra til en klarhet i forhold til hva som forventes å være stillingsinnehavers arbeidsoppgaver, samt hva slags kompetanse stillingsinnehaver må være i besittelse av. Det er også viktig at ansvar og myndighet står i forhold til arbeidsoppgavene vedkommende skal utføre.

4 - Strategiske anskaffelsesprosesser

- For at institusjonen skal kunne gjennomføre strategisk gode anskaffelsesprosesser er det viktig for institusjonen å utarbeide retningslinje for strategisk innkjøpsarbeid. Denne bør inneholde prosedyre for behovskartlegging innenfor en vare-/tjenestegruppe (der hele institusjonens behov inkluderes), fremgangsmåte for gjennomføring av markedsanalyser og når dette er hensiktsmessig å gjøre, samt prosedyre for utarbeidelse av anskaffelsespolicy for den enkelte vare- og tjenestegruppe.

5 - Operative anskaffelsesprosesser

- Institusjoner som ikke har et elektronisk bestillingssystem bør utarbeide en manuell prosedyre for alle bestillinger der BDMen godkjenner bestillingen. For institusjoner som har et elektronisk bestillingssystem bør samtlige bestillinger godkjennes av BDMene før de oversendes leverandør.

6 - Systemer og teknologi

- Institusjonen anbefales å gjøre en kartlegging for å avdekke bakgrunnen for at det elektroniske bestillingssystemet ikke oppleves som en forenkling av bestillingsprosessen. Kartleggingen bør resultere i prioriterte tiltak for å forbedre effektiviteten av det elektroniske bestillingssystemet.

7 - Organisasjons- og kompetanseutvikling

- For å utnytte potensialet på anskaffelseområdet, herunder inngå avtaler som gir en merverdi for institusjonen, er det viktig med tilstrekkelig kapasitet på anskaffelsesområdet. Det anbefales at innkjøpsjef eller annen innkjøpsansvarlig person gjør en kartlegging av dagens kapasitet og evt. hvordan mangelfull kapasitet kan løses på kort og lang sikt.
- Institusjonen bør etablere en rutine for oppfølging av bestillere som har foretatt bestilling utenfor avtale.

7 Appendix B - Oversikt over spørsmål fra kartleggingen

Spm nr	Spørsmål	Dimensjon	Hvem har besvart spørsmålet
1	Har institusjonen en sentral innkjøpsavdeling?	INNLEDENDE SPØRSMÅL	Innkjøpsjef
2	Har institusjonen en innkjøpsansvarlig?	INNLEDENDE SPØRSMÅL	Innkjøpsjef
3	Hvor mange årsverk jobber med anskaffelser i institusjonen? Svar oppgis numerisk (f. eks. 8,25)	INNLEDENDE SPØRSMÅL	Innkjøpsjef
4	Hvor mange bestillere er det i institusjonen? Svar oppgis numerisk i antall personer	INNLEDENDE SPØRSMÅL	Innkjøpsjef
5	Har institusjonen vedtatt en anskaffelsespolicy?	ANSKAFFELSESPOLICY	Alle
6	I hvilken grad kjenner du innholdet i anskaffelsespolicyen?	ANSKAFFELSESPOLICY	Alle
7	Inneholder anskaffelsespolicyen kvantitative (økonomiske) mål?	ANSKAFFELSESPOLICY	Innkjøpsjef
8	Inneholder anskaffelsespolicyen kvalitative mål?	ANSKAFFELSESPOLICY	Innkjøpsjef
9	Er det iverksatt en handlingsplan for å følge opp anskaffelsespolicyen?	ANSKAFFELSESPOLICY	Innkjøpsjef
10	I hvilken grad rapporteres fremdrift på handlingsplanen til øverste ledergruppe?	ANSKAFFELSESPOLICY	Innkjøpsjef
11	I hvilken grad gir de administrative systemene støtte til ledelsesbeslutninger?	UTVIKLING OG OPPFØLGING AV MÅL	Alle
12	I hvilken grad følges fastsatte mål for anskaffelsesområdet opp?	UTVIKLING OG OPPFØLGING AV MÅL	Innkjøpsjef
13	I hvilken grad har institusjonen utarbeidet indikatorer for å måle om fastsatte mål og resultatkrav på anskaffelsesområdet nås?	UTVIKLING OG OPPFØLGING AV MÅL	Innkjøpsjef
14	I hvilken grad rapporteres indikatorene til øverste ledergruppe i institusjonen?	UTVIKLING OG OPPFØLGING AV MÅL	Innkjøpsjef
15	Er det utarbeidet indikatorer for avtaledekning?	UTVIKLING OG OPPFØLGING AV MÅL	Innkjøpsjef
16	Er det utarbeidet indikatorer for avtalelojalitet?	UTVIKLING OG OPPFØLGING AV MÅL	Innkjøpsjef
17	I hvilken grad blir resultatet fra en anskaffelsesprosess tatt hensyn til i budsjettene til institusjonen?	UTVIKLING OG OPPFØLGING AV MÅL	Alle
18	I hvilken grad har institusjonen iverksatt insentiver ved implementering av nye avtaler?	UTVIKLING OG OPPFØLGING AV MÅL	Alle
19	I hvilken grad eksisterer det et klart definert eierskap i forhold til anskaffelsesfunksjonen i institusjonen?	OVERORDNEDE ROLLER OG ANSVAR	Innkjøpsjef
20	I hvilken grad gir anskaffelsesfunksjonen den enkelte ansatte nødvendig støtte i anskaffelsesprosessen?	OVERORDNEDE ROLLER OG ANSVAR	Alle
21	I hvilken grad er det utarbeidet klare stillingsbeskrivelser for innkjøpsarbeidet?	OVERORDNEDE ROLLER OG ANSVAR	Alle
22	I hvilken grad eksisterer det en klart definert fullmaktsstruktur for anskaffelsesprosessene fra behov til betaling (innenfor organisasjonsnivå og beløp)?	OVERORDNEDE ROLLER OG ANSVAR	Alle
23	I hvilken grad følger institusjonen opp avvik fra fullmaktsstrukturen?	OVERORDNEDE ROLLER OG ANSVAR	Alle
24	I hvilken grad har institusjonen etablert kategoriansvarlige innkjøpere som har et overordnet ansvar for den enkelte vare- og tjenestegruppe?	OVERORDNEDE ROLLER OG ANSVAR	Innkjøpsjef
25	I hvilken grad gjennomfører innkjøpsavdelingen strategisk innkjøpsarbeid?	STRATEGISKE ANSKAFFELSESPROSESSER	Innkjøpsjef
26	I hvilken grad har institusjonen utarbeidet retningslinjer for strategiske anskaffelsesprosesser, fra behovsidentifisering til konkurransegjennomføring?	STRATEGISKE ANSKAFFELSESPROSESSER	Innkjøpsjef
27	I hvilken grad har institusjonen utarbeidet standardiserte maler for behovsidentifisering, habilitetserklæring, ulike konkurranseformer, kontrakter og anskaffelsesprotokoll?	STRATEGISKE ANSKAFFELSESPROSESSER	Innkjøpsjef
28	I hvilken grad settes det sammen et anskaffelsesteam som representerer det aktuelle brukermiljøet i de tilfeller der det skal inngås en rammeavtale eller andre avtaler som skal benyttes på tvers av instituttene?	STRATEGISKE ANSKAFFELSESPROSESSER	Innkjøpsjef
29	I hvilken grad har institusjonen fokus på miljøkrav og livssyklus kostnader når det gjennomføres anskaffelser?	STRATEGISKE ANSKAFFELSESPROSESSER	Innkjøpsjef

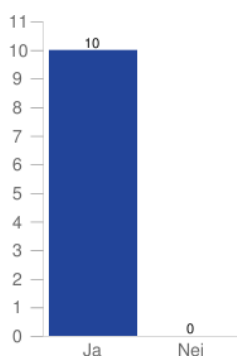
Spm nr	Spørsmål	Dimensjon	Hvem har besvart spørsmålet
30	I hvilken grad kontrolleres det at anskaffelsesprotokoll er skrevet der anskaffelsen overstiger kr 100 000,-?	STRATEGISKE ANSKAFFELSESPROSESSER	Innkjøpsjef
31	I hvilken grad inngår institusjonen rammeavtaler?	STRATEGISKE ANSKAFFELSESPROSESSER	Innkjøpsjef
32	I hvilken grad er informasjon om og oversikt over inngåtte avtaler tilgjengelige på institusjonens intranett eller tilsvarende fellesområde?	STRATEGISKE ANSKAFFELSESPROSESSER	Alle
33	I hvilken grad foregår det operative innkjøpsarbeidet i institusjonen integrert som en enhetlig prosess (bestilling, varemottak, betaling)?	OPERATIVE ANSKAFFELSESPROSESSER	Innkjøpsjef
34	I hvilken grad dokumenteres budsjettdekning ved BDMens godkjenning av en bestilling?	OPERATIVE ANSKAFFELSESPROSESSER	Alle
35	I hvilken grad gjøres det avrop på de rammeavtalene som er inngått?	OPERATIVE ANSKAFFELSESPROSESSER	Alle
36	Har institusjonen utarbeidet retningslinjer for oppfølging av ordrebekreftelser fra leverandør som sikrer at avvik (korrekt antall av korrekt vare) mellom bestilling og ordrebekreftelse blir oppdaget?	OPERATIVE ANSKAFFELSESPROSESSER	Innkjøpsjef
37	Har institusjonen utarbeidet retningslinjer for varemottak som sikrer at leveringsavvik (antall og kvalitet) i forhold til bestillingen blir avdekket?	OPERATIVE ANSKAFFELSESPROSESSER	Innkjøpsjef
38	Har institusjonen utarbeidet retningslinjer for fakturakontroll mot leveranse og avtalepris som sikrer at avtalte priser blir realisert?	OPERATIVE ANSKAFFELSESPROSESSER	Innkjøpsjef
39	I hvilken grad er retningslinjer og rutiner for anskaffelsesområdet gjort tilgjengelig for institusjonen?	OPERATIVE ANSKAFFELSESPROSESSER	Alle
40	I hvilken grad har institusjonen tatt i bruk elektronisk støtteverktøy for konkurransegjennomføring?	SYSTEMER OG TEKNOLOGI	Innkjøpsjef
41	I hvilken grad har institusjonen et tilfredsstillende system for oppfølging av tidsfrist for opphør av kontrakter og rammeavtaler?	SYSTEMER OG TEKNOLOGI	Innkjøpsjef
42	Har institusjonen tatt i bruk et elektronisk bestillingssystem for bestilling av varer og tjenester?	SYSTEMER OG TEKNOLOGI	Innkjøpsjef
43	Hvis institusjonen har et elektronisk bestillingssystem, vedlikeholdes fullmaktene kontinuerlig i systemet?	SYSTEMER OG TEKNOLOGI	Innkjøpsjef
44	Hvis institusjonen har et elektronisk bestillingssystem, i hvilken grad benyttes systemet ved bestilling av varer og tjenester?	SYSTEMER OG TEKNOLOGI	Innkjøpsjef
45	Hvis institusjonen har et elektronisk bestillingssystem, i hvilken grad oppleves systemet som en forenkling av bestillingsprosessen?	SYSTEMER OG TEKNOLOGI	Alle
46	I hvilken grad deltar institusjonen med ansatte på UH-sektorens innkjøpsforum?	ORGANISASJONS- OG KOMPETANSEUTVIKLING	Innkjøpsjef
47	Har institusjonen en dedikert ressurs på innkjøpsområdet på minimum 100%?	ORGANISASJONS- OG KOMPETANSEUTVIKLING	Innkjøpsjef
48	I hvilken grad har institusjonen tilstrekkelig kapasitet i forhold til å gjennomføre konkurranser iht. LOA/FOA?	ORGANISASJONS- OG KOMPETANSEUTVIKLING	Alle
49	I hvilken grad mener institusjonen at den har tilstrekkelig kompetanse innen anskaffelsesområdet i institusjonen som helhet?	ORGANISASJONS- OG KOMPETANSEUTVIKLING	Alle
50	I hvilken grad gjennomføres det systematisk og målrettet utvikling av kompetanse innenfor anskaffelsesområdet?	ORGANISASJONS- OG KOMPETANSEUTVIKLING	Alle
51	Påser institusjonen at de som har fått Budsjettdisponeringsmyndighet har nødvendig kompetanse innenfor LOA/FOA?	ORGANISASJONS- OG KOMPETANSEUTVIKLING	Alle
52	I hvilken grad følges ansatte opp ved bestilling utenfor inngåtte avtaler?	ORGANISASJONS- OG KOMPETANSEUTVIKLING	Innkjøpsjef
53	Har institusjonen utarbeidet etiske retningslinjer for innkjøp og leverandørkontakt?	ORGANISASJONS- OG KOMPETANSEUTVIKLING	Innkjøpsjef

8 Appendix C - Svar på spørsmål fra kartleggingen

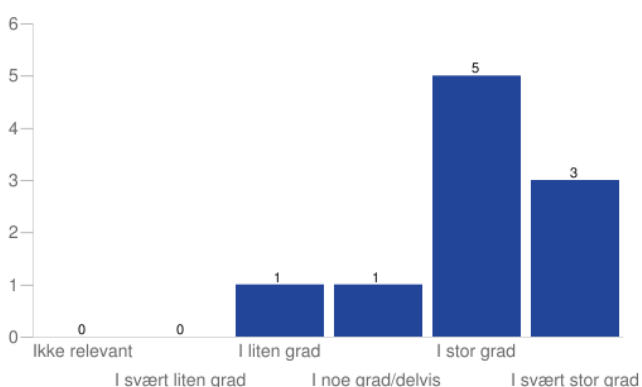
Nedenfor følger oppsummering av de 18 spm som er besvart av 9 respondenter ved institusjonen.

Spørsmålene er besvart ut i fra den enkelte respondents opplevelse av anskaffelsesområdet i institusjonen. Spredningen i svarene kan skyldes at respondentene har ulike erfaringer, kompetanse og innsikt i anskaffelsesområdet. I de tilfeller der institusjonen f. eks har utarbeidet rutiner, men besvarelsen indikerer at det ikke eksisterer rutiner, bør institusjonen vurdere om dette kan skyldes at disse enten ikke er godt nok forankret eller at det kan være et opplæringsbehov i institusjonen.

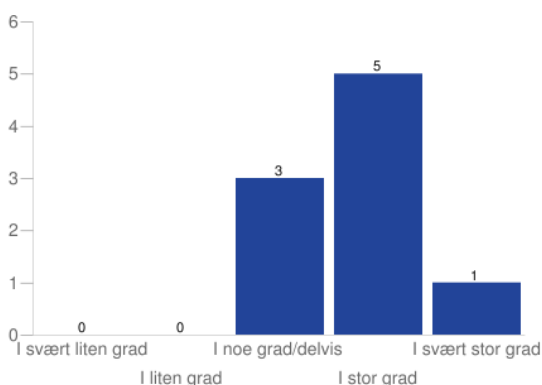
5. Har institusjonen vedtatt en anskaffelsespolicy?



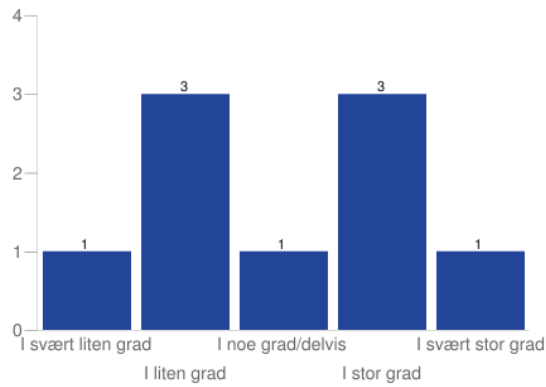
6. I hvilken grad kjenner du innholdet i anskaffelsespolicyen?



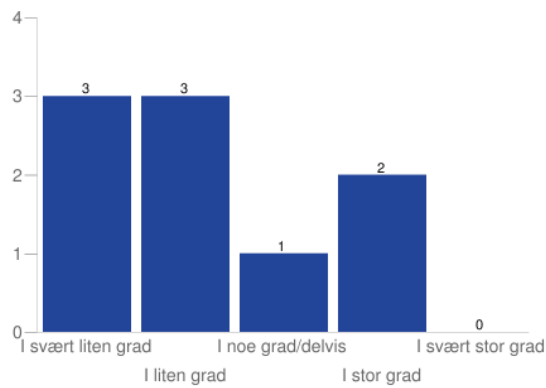
11. I hvilken grad gir de administrative systemene støtte til ledelsesbeslutninger?



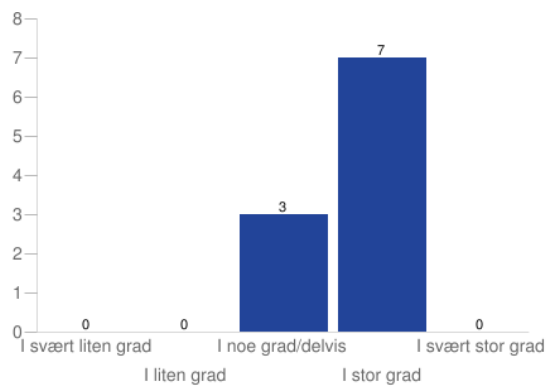
17. I hvilken grad blir resultatet fra en anskaffelsesprosess tatt hensyn til i budsjettene til institusjonen?



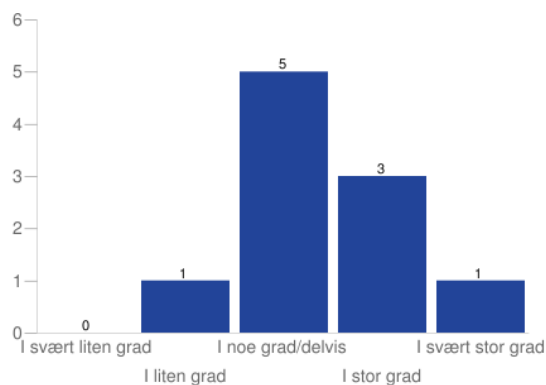
18. I hvilken grad har institusjonen iverksatt insentiver ved implementering av nye avtaler?



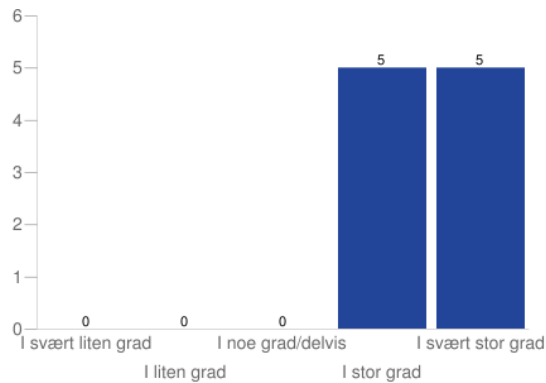
20. I hvilken grad gir anskaffelsesfunksjonen den enkelte ansatte nødvendig støtte i anskaffelsesprosessen?



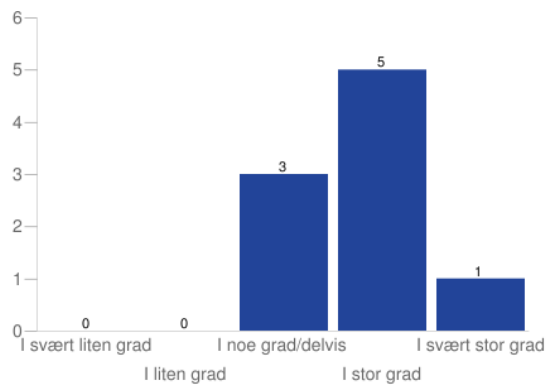
21. I hvilken grad er det utarbeidet klare stillingsbeskrivelser for innkjøpsarbeidet?



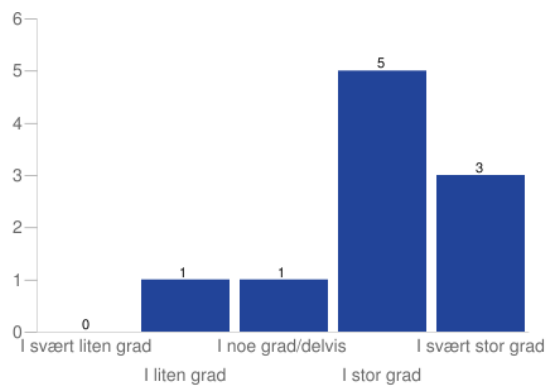
22. I hvilken grad eksisterer det en klart definert fullmaktsstruktur for anskaffelsesprosessene fra behov til betaling (innenfor organisasjonsnivå og beløp)?



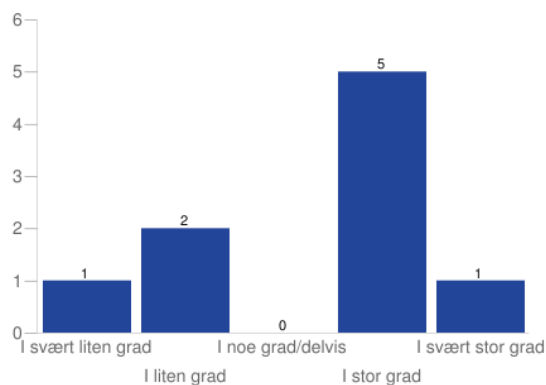
23. I hvilken grad følger institusjonen opp avvik fra fullmaktsstrukturen?



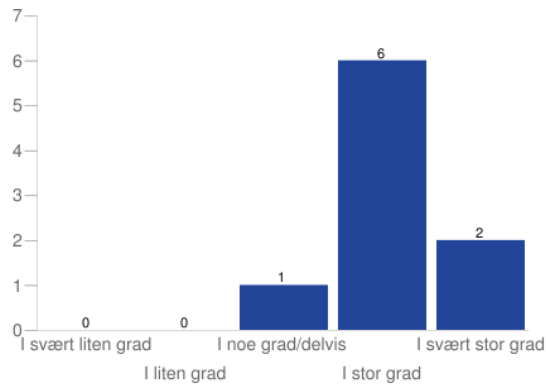
32. I hvilken grad er informasjon om og oversikt over inngåtte avtaler tilgjengelige på institusjonens intranett eller tilsvarende fellesområde?



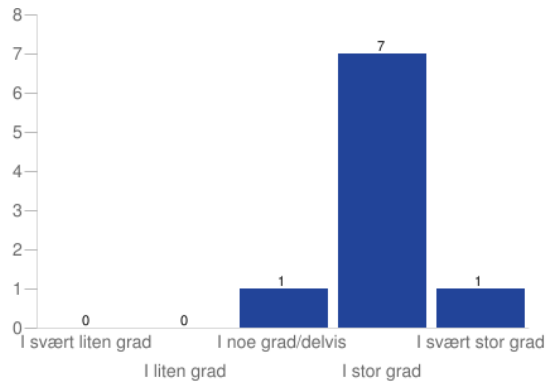
34. I hvilken grad dokumenteres budsjettdekning ved BDMens godkjenning av en bestilling?



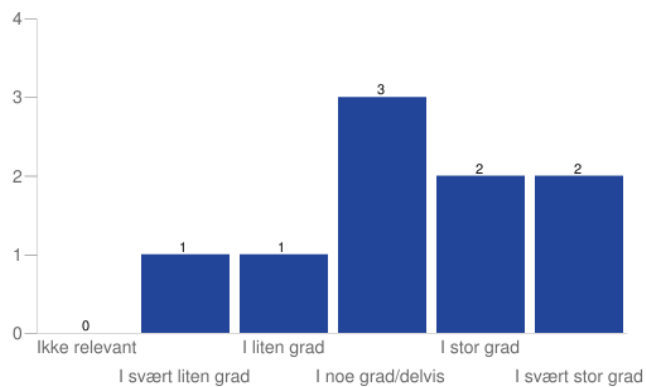
35. I hvilken grad gjøres det avrop på de rammeavtalene som er inngått?



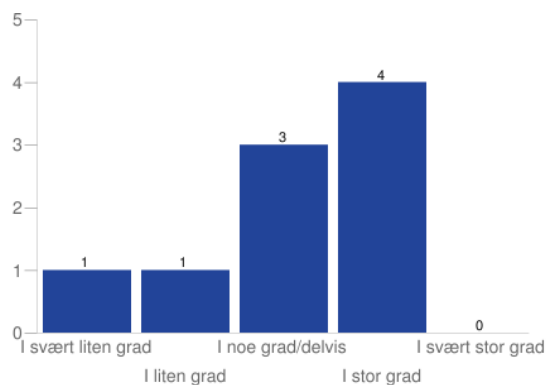
39. I hvilken grad er retningslinjer og rutiner for anskaffelsesområdet gjort tilgjengelig for institusjonen?



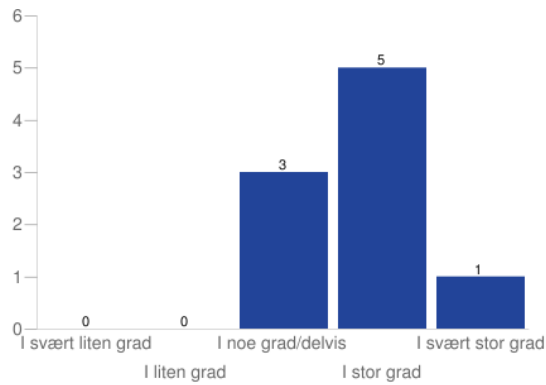
45. Hvis institusjonen har et elektronisk bestillingssystem, i hvilken grad oppleves systemet som en forenkling av bestillingsprosessen?



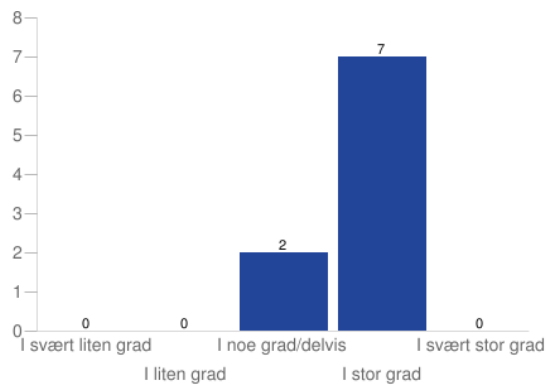
48. I hvilken grad har institusjonen tilstrekkelig kapasitet i forhold til å gjennomføre konkurranser iht. LOA/FOA?



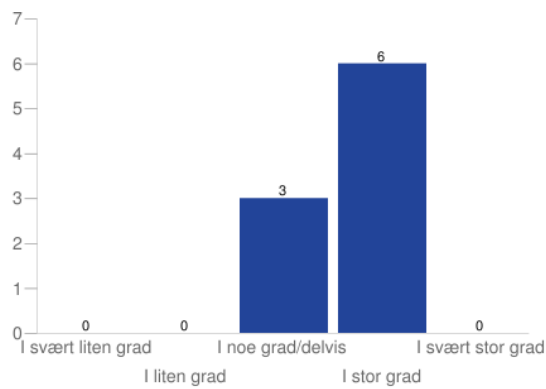
49. I hvilken grad mener institusjonen at den har tilstrekkelig kompetanse innen anskaffelsesområdet i institusjonen som helhet?



50. I hvilken grad gjennomføres det systematisk og målrettet utvikling av kompetanse innenfor anskaffelsesområdet?



51. Påser institusjonen at de som har fått Budsjettdisponeringsmyndighet har nødvendig kompetanse innenfor LOA/FOA?



Tiltaksplan for innkjøp ved Universitetet i Bergen 2012 – 2015

Tiltaksplanen er resultatet av en gjennomgang av status for innkjøpsområdet ved UiB, avvik avdekket av Riksrevisjonen og internrevisjonen. Tiltaksplanen tar utgangspunkt i funn som ble gjort i departementets kartlegging av organisering og oppfølging av offentlige anskaffelser ved statlige universitet og høyskoler. Tiltaksplanen revideres etter behov.

Mål for innkjøpsvirksomheten

Hovedmålet for innkjøp ved Universitetet i Bergen er å bidra til de primære målene innenfor undervisning, forskning og formidling.

Det er et mål å sikre at enhetene oppnår optimale innkjøp med hensyn til kostnader, kvalitet og egnethet, og at dette skjer innenfor rammene av lover og forskrifter.

Universitetet i Bergen skal legge til grunn en samordnet innkjøpsstrategi for å forbedre dagens innkjøpsvirksomhet med sikte på å oppnå besparelser ved å utnytte universitetets stordriftsfordeler.

Delmål med resultatmål for perioden

Et viktig redskap for måloppnåelse er gode rutinebeskrivelser. Rutinebeskrivelsene er dynamiske prosessbeskrivelser som vil utvikles i takt med organisasjonens utvikling.

Avtaleprosessen

Avtaleprosessen er en omfattende og komplisert prosess med stor grad av tverrfaglig samarbeid. Gode standardiserte rutiner er avgjørende for suksess. Det har vært jobbet systematisk med dette lenge, forankret i de tidligere strategiene for området. En videre fokus på prosessen er nødvendig for å kunne nå målene om bedre avtaler både ved enkeltkjøp og bedre rammeavtaler.

Dagens system må utvikles slik at alle ledd kan forholde seg til skjerpede krav fra omgivelsene. Dette innebærer at organisasjonen med større kyndighet kan utforme kravspesifikasjoner; forstå objektiv likebehandling ved evaluering av tilbud, og gi gode begrunnelser for de valg som blir gjort. Dette krever et åpent og effektivt samarbeid mellom aktørene ved det sentrale innkjøpskontoret og det teknisk-vitenskapelige miljø. Økt oppmerksomhet om fasen etter kontraktsinngåelse er også nødvendig for å sikre maksimalt utbytte av forhandlede avtaler. For å sikre dette er det avgjørende at kontraktens eiere er innforstått med kontraktens innhold, og at de er gitt nødvendig kompetanse for å kunne følge disse opp.

Innkjøpsprosessene må i størst mulig grad standardiseres. For enkeltkjøp skjer utforming av kravspesifikasjoner av fagpersonalet og innarbeides i standardmaler for kontrakter av de sentrale innkjøperne. Fagpersonalet foretar den tekniske evalueringen. Eventuelle forhandlinger skal ledes av saksbehandler fra den sentrale innkjøpsfunksjon eller av personer som har kunnskap om det offentlige regelverk.

Ved større enkeltkjøp vil kravene til forskriftsmessighet være spesielt viktig. Dette er av betydning på bakgrunn av regelverkets vide sanksjonsmuligheter. Leverandørene kan, etter mangelfull anskaffelsesprosess, anlegge sak og etter omstendighetene kreve

erstatning. Dette er negativt for universitetet. Manglende forskriftsmessighet dreier seg stort sett om ulovlige direktekjøp og manglende dokumentasjon. Ved ulovlige direktekjøp kan institusjonen også ilegges en bot på 15 % av kontraktsbeløpet.

Når felles rammeavtaler lojalt benyttes, vil det bidra til større interesse fra markedet til å gi de beste betingelsene med pris og leveringer.

I tråd med tidligere strategi, fortsetter arbeidet med å videreutvikle brukergrupper for ulike produktområder ved utforming av krav til nye rammeavtaler. Det tas sikte på å opprette fire hovedgrupper for følgende produktområder:

- Administrative kjøp (ADM):** Alle typer tjenesteavtaler samt anskaffelser til den daglige driften av virksomheten, som rekvisita.
- IKT kjøp (IKT):** Alle avtaler som omhandler datautstyr, nettverk, programvare og lisenser og telefoni.
- Forvaltning drift og vedlikehold (FDV):** Alle avtaler som benyttes til drift vedlikehold av institusjonens eiendommer og nybygg.
- Akademiske kjøp (AKAD):** Alle avtaler som omhandler utstyr og varer til forskning og undervisning.

Med fire faste grupper koordinert fra det sentrale innkjøpskontoret, er intensjonen å sikre god brukermedvirkning ved etablering av nye rammeavtaler. Det vil også medvirke til kompetansebygging og en god ressursallokering. Gruppene vil ha en nøkkelrolle ved gjennomføring av store enkeltkjøp. Det sentrale innkjøpskontoret har kategoriansvarlige innenfor hvert produktområde. Et viktig tiltak er å utvikle kategoristrategier.

Innenfor området for *vitenskapelig utstyr* gjøres mange og strategisk viktige anskaffelser. Økt oppmerksomhet innenfor området er viktig, med økt koordinering og gjennomføring av enkelt prosesser skal vektlegges. Spesielt gjelder dette fagmiljø ved de medisinske fag og realfagene. Det er aktuelt å få innkjøpskoordinatorer ved disse enhetene. Innkjøpskoordinatorer kan ha ansvar for samordning av strategiske anskaffelser, bidra i gjennomføring av konkurransene samt være ansvarlig for gjennomføring av anskaffelser mellom 100 000 og 500 000 kroner. Videre vil det arbeides med å etablere tilsvarende innkjøpskoordinatorer innenfor IKT og innenfor området forvaltning, drift og vedlikehold.

Ledere med budsjett disponeringsmyndighet trenger nødvendig kompetanse for å ta tilfredsstillende beslutninger om innkjøp. Det utformes opplegg for kurs for alle med budsjett disponeringsmyndighet om risikovurdering og ansvar ved innkjøp.

Sentralt inngåtte rammeavtaler må brukes for å få effekt av avtalene. Lojal bruk gir bedre utnytting av økonomiske ressurser, av markedsmakt og av menneskelige ressurser

Forenkling av anskaffelser ved rammeavtaler

En rammeavtale er en avtale inngått mellom en eller flere oppdragsgivere og en eller flere leverandører for å fastsette vilkårene for de kontraktene som skal tildeles i løpet av gitt periode. Med "kontrakter som skal tildeles" menes avrop eller bestillinger fra rammeavtalen. Hensikten med å inngå rammeavtaler er å effektivisere anskaffelser av en viss likhet over en gitt periode, som møbler, datautstyr og kontorrekvisita. I avtalens løpetid kan det inngås kontrakter som er basert på rammeavtalen uten å kunngjøre på nytt. Bruk av rammeavtaler kan gi administrative besparelser ved kjøp av likartede ytelser og gi stor fleksibilitet der anskaffelser skal skje over et tidsrom.

Rammeavtaler er gjensidig forpliktende avtaler der virksomheten står fritt til å kjøpe etter behov i avtaleperioden. Virksomheter som er definert som oppdragsgivere er forpliktet til å benytte avtalen dersom avtaleproduktet skal anskaffes. Det er ikke en kjøpsplikt om det i avtaleperioden ikke er behov for det konkrete produktet. Om det er inngått sentral rammeavtale må alle benytte den dersom noe som omfattes av avtalen skal kjøpes. Rammeavtaler kan som hovedregel ikke inngås for mer enn fire år. Rammeavtaler forenkler og reduserer arbeidet med en anskaffelse, fordi den enkelte virksomhet ikke selv behøver å gå gjennom hele anskaffelsesprosessen hver gang den skal kjøpe noe.

Resultatmål for 2012-2015:

1. I løpet av 2012 skal det være etablert brukergrupper innenfor de fire hovedanskaffelseskategoriene
2. Det skal utarbeides egnede indikatorer for overvåkning av avtalekvalitet og innsparing. Innsparingsmål settes til 5 % innen 2015 innenfor utvalgte avtaleområder.
3. Innen 2014 skal alle med budsjettmyndighet ha fått tilbud om kurs i anskaffelser
4. Innen 2014 skal det være etablert rammeavtaler innenfor alle relevante områder hvor UiB handler for mer enn 500 000 kroner
5. I løpet av 2013 skal det være utviklet anskaffelsesstrategier for hovedkategoriene
6. Det skal utarbeides anskaffelsesstrategier for alle rammeavtaler. IKT-ferdigstilles innen 2012, FDV ferdigstilles innen 2013, mens Adm og Akad ferdigstilles innen 2014. Innen 2012 skal alle kjøp over 100 000 kroner være dokumentert
7. Innen 2012, gjennomføre anskaffelse av og produksjonssetting av nytt konkurranse og kontraktssystem (Innkjøpsportal) i samarbeid med UiO og NTNU.

Fra bestilling til betaling

For å optimalisere prosessen er det innført enhetlig elektronisk behandling av prosessen fra bestilling til betaling. Grunnpilarene i systemet er økonomisystemet (Oracle Financials), elektronisk fakturabehandling og bestillingssystemet (BaseWare). Dette er det viktigste verktøyet for å legge til rette for effektive anskaffelsesprosesser og frigjøre tid og penger til primærvirksomheten. Videre vil full bruk av systemet oppfylle kravet i økonomireglementet om godkjenning før bestilling. Dette vil danne grunnlag for et disposisjonsregnskap av stor verdi for økonomistyringen ved enhetene.

Gjennom standardisering i systemstøtten vil UiB sikre at anskaffelsene gjennomføres i henhold til de til enhver tid gjeldende retningslinjer. Gjennom et fullt utbygd støttesystem for hele prosessen vil vi sikre lojalitet til de enkelte avtaleleverandører samt at det vil dannes grunnlag for datafangst som gir mulighet til oppfølging av avtalelojalitet.

Resultatmål 2012-2015:

1. Der hvor det er egnet skal alle rammeavtaleleverandører være registrert i bestillingssystemet med katalog eller roundtripløsning innen 2013
2. Alle bestillinger skal være registrert i bestillingssystemet i løpet av 2014
3. Fra 2012 er planen å ha et tilgjengelig disposisjonsregnskap
4. Alle anskaffelser over 100 000 NOK skal vedlegges anskaffelsesprotokoll i bestillingssystemet som dokumenterer at LOA er fulgt – gjennomført innen 2013.
5. Innen 2013 skal UiB ha implementert Contract managementsystem slik at alle fakturaer kan kobles til en kontrakt eller en konkret e-bestilling
6. Videreutvikle det prosess- og rollestyrte opplæringsprogrammet

Kontrollerfunksjon og insentivmodell

Internrevisjonen vurderer innkjøp som det området innenfor økonomiforvaltningen med høyest risiko, med høyest sannsynlighet for feil, og hvor konsekvensene ved feil er

størst. Konsekvensene kan være feil kjøp, feil pris eller bøter. Videre er det risiko knyttet til indirekte kostnader og anseelsestap ved med negative oppslag i pressen eller uprofesjonell opptreden ovenfor leverandørene. For å redusere risiko og arbeide målrettet innenfor området etableres en kontrollerfunksjon.

Resultatmål 2012-2015:

1. Etablere kontrollerfunksjon som også ivaretar anskaffelsesområdet innen 2013
2. Videreutvikle den sentrale kontrollerfunksjonen ved
3. Etablering av lokale kontrollerfunksjoner ved noen enheter

Leverandørutvikling

Universitetet ønsker å være en profesjonell kunde som sikrer grunnleggende verdier som forutsigbarhet, likebehandling og høy forretningsetisk standard. Som stor offentlig institusjon har UiB et ansvar for å arbeide aktivt for utvikling av mer miljøvennlige produkter, til eget beste og til fordel for andre offentlige institusjoner. UiB kan påvirke leverandørenes produktutvikling for å ivareta miljømessige aspekter. Profesjonell kommunikasjon med leverandørene i alle faser av anskaffelsesprosessen er avgjørende. Det skal legges vekt på å tilstrebe ytelsesavhengige produktspesifikasjoner som sikrer uavhengighet og motvirker leverandørstyrte spesifikasjoner.

Samarbeid og nettverk

Universitetet i Bergen skal gjennom aktiv medvirkning bidra til å utvikle innkjøpsfeltet i universiteter og høyskoler. I 2011 ble UiB en av to pilotenheter for et SAK-prosjekt finansiert av KD. Universitetet i Bergen skal fortsette å medvirke til videreutvikling av nettverk for innkjøpsområdet der dette er formålstjenelig med. Det er aktuelt med nettverk med andre universiteter og høyskoler, med helseinstitusjoner og med statlige og kommunale virksomheter

Samfunnsansvar

Etter lov om offentlige anskaffelser § 1 skal det offentlige opptre med stor integritet slik at allmennheten har tillitt til at dets innkjøp skjer på en samfunnstjenlig måte. Det innebærer et samfunnsansvar for universitetet som defineres som helheten av et økonomisk, miljømessig, sosialt og etisk ansvar. Samfunnsansvaret innebærer forpliktelse til å bidra til en bærekraftig økonomisk utvikling og til å samarbeide med de ansatte, ansattes organisasjoner, frivillige organisasjoner, leverandører, lokalsamfunn og samfunnet i sin helhet for å bidra til økt livskvalitet. Videre er universitetet forpliktet til å innta visse klausuler i kontrakter for å forhindre sosial dumping. Økt oppmerksomhet om korrupsjon generelt stiller nye og skjerpede krav til ansatte ved uib som er i befatning med anskaffelser. Grunnleggende retningslinjer for ansatte i det offentlige finnes i folderen "Etliske retningslinjer for statstjenesten", utgitt av Moderniseringsdepartementet 7. september 2005.

Resultatmål 2012-2015:

1. Korrupsjon og smøring skal ikke forekomme ved UiB. I perioden skal det ikke avdekkes noen slike forhold gjennom revisjon og eller media.
2. Aktivt bruk av miljøhensyn som tildelingskriterium. Miljøaspekt skal vektlegges i alle anbuds konkurranser.
3. Gjennom kontraktsoppfølging drive aktiv kontroll for å sikre at sosial dumping ikke forekommer hos leverandører som leverer tjenester til UiB