

# Den ideelle anskaffelsesprosessen

– dialog og samhandling



# Innhold

<b>Liv og lære</b> .....	3	Fase 2 - Gjennomføringsfasen .....	20
<b>Den ideelle anskaffelsesprosessen</b>		<i>Utlysning, tidsfrister og anbudsgivning</i> .....	20
<b>- I takt med tiden</b> .....	4	<i>Avklaringer og tilføyelser</i> .....	20
Smartere samhandling .....	5	<i>Tildelingsbeslutning</i> .....	20
<b>Den ideelle anskaffelsesprosessen - i tre faser</b> .....	6	<i>Avslutning av anskaffelsen/etterprøvnbarhet</i> .....	21
Viktige forutsetninger .....	7	Fase 3 - Leveransefasen .....	22
<i>Leverandørdialog i alle tre faser</i> .....	8	<i>Oppstartsmøte</i> .....	22
<i>Godt og tett samspill mellom de involverte</i>		<i>Informasjon om avtalen</i> .....	22
<i>hos oppdragsgiver</i> .....	9	<i>Evaluerings- og dialogmøter i avtaleperioden</i> ...	23
<i>Kategoribasert innkjøpsmetodikk</i> .....	9	<i>Dialogmøte/sluttevaluering/</i>	
<i>Økt fokus på helseøkonomi og verdi</i> .....	10	<i>forberedelse av nytt anbud</i> .....	23
<i>Seks måneders evaluering</i> .....	10	<b>Hvorfor videreutvikle offentlig</b>	
<b>Den ideelle anskaffelsesprosessen</b>		<b>anskaffelsespraksis?</b> .....	25
<b>- steg for steg</b> .....	12	<b>Definisjoner</b> .....	26
Fase 1 - Forberedelsesfasen .....	13	<b>Om Medtek Norge</b> .....	30
<i>Behovsanalyse</i> .....	13	<b>Mer informasjon</b> .....	30
<i>Markedsanalyse, leverandørdialog</i> .....	14	<b>Kilder</b> .....	31
<i>Utarbeidelse av kravspesifikasjon</i> .....	14		
<i>Tildelingskriterier - det økonomisk mest</i>			
<i>fordelaktige tilbudet</i> .....	15		
<i>Etikk og samfunnsansvar</i> .....	16		
<i>Høring</i> .....	16		
<i>Balanserte kontraktsvilkår</i> .....	16		



# Liv og lære

Det er enighet om behovet for nyteknung og utvikling av offentlige anskaffelsesprosesser. Ulike kompetansemiljø som Difi (anskaffelser.no), KS (Veikart for velferdsteknologi) og Leverandørutviklingsprogrammet (NHO, KS og DIFI) er samkjørte og entydige vedrørende betydningen av en åpen, god dialog hvor alle parter involveres tidlig.

Det er derfor slående hvor stor avstand det er mellom rådene fra ulike anskaffelsesfaglige kompetansemiljøer og faktisk anskaffelsespraksis i landets mange, fragmenterte offentlige innkjøpsfunksjoner, spesielt i kommunesektoren. Fremdeles preges altfor mange anskaffelsesprosesser av lite dialog, rigide kriterier og lite fokus på planmessig implementering av kontrakter og kontraktsoppfølging. Konsekvensen er suboptimale anskaffelsesresultater for brukerne, innkjøp av «gårsdagens vare», dårlig avtalelojalitet fra både brukere og leverandører samt manglende insentiver for produkt og næringsutvikling.

Medtek Norge ser behov for å tydeliggjøre leverandørenes standpunkt om hva som er viktige fokusområder i en ideell anskaffelsesprosess. «Den ideelle anskaffelsesprosessen» innebærer tett dialog og betydelig samspill mellom offentlige oppdragsgivere og leverandører.

Et samspill som vil bidra til bedre utnyttelse av samfunnets ressurser.

## Medtek Norge mener:

- Gode offentlige anskaffelsesprosesser bidrar til effektiv forvaltning av fellesskapets ressurser, og gir brukerne gode og fremtidsrettede løsninger.
- Offentlig anskaffelsespraksis bør videreutvikles basert på anbefalinger fra egne kompetansemiljøer (Difi, Leverandørutviklingsprogrammet, KS og PPI) - med vekt på mer dialogpregede anskaffelsesprosesser.
- Politisk målsetning om offentlige anskaffelser som stimulerer til innovasjon og næringsutvikling, må overføres til den enkelte anskaffelse og være integrert i målbildet for alle offentlige oppdragsgivere.
- Leverandørene bør involveres som aktive bidragsytere i arbeidet med å videreutvikle og bedre morgendagens helsetjeneste.
- Offentlige anskaffelser av spesialiserte varer som hjelpemidler og ulike tekniske produkter til helse og omsorgssektoren, må alltid tildeles på bakgrunn av lovens prinsipp om «det økonomisk mest fordelaktige tilbudet».

## Sammendrag

Sammenliknet med tradisjonelle anskaffelsesprosesser er det fire elementer som er spesielt viktige, sett fra leverandørenes perspektiv:

- **Leverandørdialog** – i alle faser av anskaffelsesprosessen
- **Godt og tett samspill på kundesiden mellom anskaffelses-, fag- og brukermiljøer**
- Fokus på **helseøkonomi, verdi og brukernytte** – fremfor enhetspris alene
- Innføring av rutinemessige og kontraktsfestede **evaluerings- og dialogmøter med oppstart seks måneder etter kontraktsinngåelse.**

Med ansvar for innkjøp for mer enn 400 mrd. kroner årlig hviler det et stort ansvar på landets mange offentlige innkjøpsenheter. Medtek Norge vil fremheve områder det trengs mer bevissthet omkring i den enkelte anskaffelsesprosess:

- Offentlig sektor må utvikle nye, mer effektive måter å løse helse-, omsorgs- og velferdsoppgaver på slik samfunnsutviklingen er. Dette kan ikke løses av forvaltningen alene – man må samarbeide med ressursene i markedet.
- Gevinstrealisering må måles på riktig nivå i «budsjettkjeden» slik at alle reelle omkostninger inkluderes i det totale regnskapet under vurdering av tilbud.
- Det er et overordnet politisk mål at den enkelte offentlige anskaffelse skal bidra til å stimulere til innovasjon og næringsutvikling.

**«Økt innovasjonseffekt av offentlige anskaffelser kan bidra til økt samfunnsøkonomisk nytte på flere måter. Bedre tjenester til innbyggerne, effektivisering for det offentlige og et mer lønnsomt og omstillingsdyktig næringsliv.»**

REGJERINGEN, FRA 2013 «STRATEGI FOR ØKT INNOVASJONSEFFEKT AV OFFENTLIGE ANSKAFFELSER»



Samspillet mellom et mangfoldig privat næringsliv og en sterk offentlig sektor er grunnleggende viktig for framtidens velferdssamfunn.

ERNA SOLBERG, GJØVIK.  
[HTTP://WWW.RAUFOSSEINDUSTRIKAMP.NO/PDF/INNLANDETUTVIKLING.PDF](http://www.raufossindustripark.no/pdf/innlandetutvikling.pdf)

## Den ideelle anskaffelsesprosessen – i takt med tiden

Norge står overfor store utfordringer i helsesektoren. Den demografiske utviklingen medfører behov for større investeringer i helse og omsorg. Vi stiller større krav og forventer mer moderne og innovative helsetjenester. Dette krever nyteknolog og utvikling av nye løsninger, i samspill mellom det offentlige og næringslivet.

Det verd å merke seg at EU i nytt anskaffelsesdirektiv tydelig løfter frem prinsippet «Det økonomisk mest fordelaktige tilbudet» som det overordnede og grunnleggende prinsipp for tildeling av kontrakter. Skal man lykkes med å identifisere de økonomisk mest fordelaktige tilbudene, må offentlige oppdragsgivere være seg bevisste hvilke verdier de vil bidra til i den enkelte anskaffelsen.

I verdibasert anskaffelsesmetodikk bygges verdibidrag opp i en lagvis struktur. Anskaffelsens kjerneverdi er verdiøkning i forhold til behandlingsresultater og behandlingstostnader. Neste lag er sekundære fordeler anskaffelsen gir pasientene, helsepersonellet, sykehuset/institusjonen og helse- og omsorgssystemet. Det ytterste laget utgjøres av anskaffelsens verdibidrag til samfunnet generelt slik som for eksempel sosioøkonomiske konsekvenser, økt miljømessig og etisk bærekraft og stimulering til innovasjon.

### REGJERINGEN ØNSKER Å LEGGE TIL RETTE FOR AT:

- Anskaffelser skal være et strategisk virkemiddel i offentlige virksomheters utviklingsarbeid
- Offentlige virksomheter skal ha en god dialog med markedet om sine utviklingsbehov
- Offentlige virksomheter skal ha redskapene og kompetansen de trenger for å planlegge og gjennomføre innovasjonsfremmende anskaffelser
- Forsknings- og utviklingssamarbeid skal gi bedre anskaffelser
- Kunnskapsgrunnlaget skal styrkes

STRATEGI FOR ØKT INNOVASJONSEFFEKT  
AV OFFENTLIGE ANSKAFFELSER  
FRA DEPARTEMENTENE



## Smartere samhandling

Bærende prinsipper i leverandørens ideelle anskaffelsesprosess er:

- «Pasientens anskaffelse»: Pasient/bruker i sentrum - hvor de viktigste parameterne er brukernytte og total kostnad
- Tydelige anskaffelsesstrategier som ivaretar:
  - økende behov for helse relaterte produkter
  - etikk og samfunnsansvar
  - transparens, objektivitet og sunn konkurranse
  - godt og tett samspill på kundesiden mellom innkjøp og brukere/helsepersonell
- Økt innovasjon i offentlige anskaffelser og næringsutvikling

Profesjonalisering av anskaffelsespraksis i offentlig sektor er politisk forankret og det er utarbeidet en rekke rapporter, dokumenter og spesifikke initiativ for å bidra til utviklingen. Erkjennelsen av behovet for videreutvikling av den offentlige anskaffelsesprosessen er viktig og positiv.

Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi), som har det operative ansvaret for informasjon og veiledning omkring offentlige anskaffelser, har bygget kunnskapsportalen [www.anskaffelser.no](http://www.anskaffelser.no) med maler, verktøy, informasjon og nyttig veiledning om gode anskaffelsesprosesser.

NHO og KS, i partnerskap med statlige virksomheter, større kommuner og næringsliv, etablerte i 2010 Nasjonalt program for leverandørutvikling – for å bidra til at offentlige anskaffelser i større grad stimulerer til innovasjon og verdiskaping.

«Den ideelle anskaffelsesprosessen», har mange sammenfallende trekk med prosessen som skisseres av Difi og i veilederen for innovative offentlige anskaffelser fra Leverandørutviklingsprogrammet. Enighet og forankring på tvers av ulike interessenter og institusjoner underbygger og forsterker de felles anbefalingstrekkene som fornuftige og hensiktsmessige.

Smartere samhandling gir merverdi og bedre løsninger for alle involverte aktører!

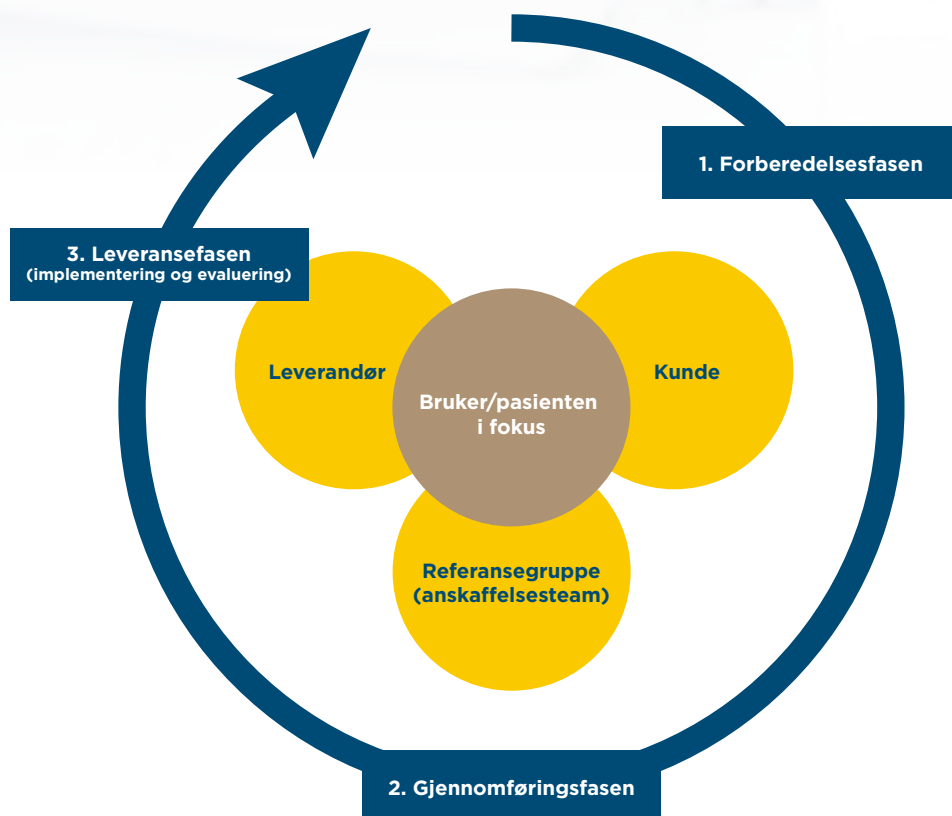
### BRUKT RIKTIG KAN INNOVATIVE OFFENTLIGE ANSKAFFELSER BIDRA TIL:

- **Bedre tjenester til innbyggerne**
- **Effektivisering av offentlig sektor**
- **Et mer lønnsomt og omstillingsdyktig næringsliv**

STATSSEKRETÆR LARS JAKOB HIIM,  
NÆRINGS- OG FISKERIDEPARTEMENTET  
TIL MENON BUSINESS ECONOMICS



## Den ideelle anskaffelsesprosessen – i tre faser







## Viktige forutsetninger

Manglende kunnskap om regelverk, metodikk og ulike måter å organisere innkjøp på resulterer i lite nytenkning i forbindelse med anskaffelser. En forutsetning for et godt og samfunnsnyttig sluttresultat er et bevisst forhold til alle fasene i anskaffelsesprosessen. Vi deler «Den ideelle anskaffelsesprosessen» i tre faser, hvor hver fase krever systematiske og målrettede aktiviteter. Sentral for prosessen er alltid pasienten/brukeren, mens prosessen drives gjennom et godt og tett samarbeid av alle de berørte partene: kunde, referansegruppe og leverandør.

Sammenliknet med tradisjonelle anskaffelsesprosesser er det fire elementer som er spesielt viktige, sett fra leverandørenes perspektiv:

1. **Leverandørdialog** — i alle faser av anskaffelsesprosessen
2. **Godt og tett samspill på kundesiden mellom anskaffelses-, fag- og brukermiljøer**
3. Fokus på **helseøkonomi, verdi og brukernytte** — fremfor enhetspris alene
4. Innføring av rutinemessige og kontraktsfestede **evaluerings- og dialogmøter med oppstart seks måneder etter kontraktsinngåelse.**

«Det er helt avgjørende at det er brukernes behov som står i sentrum når hjelpemiddelområdet skal videreutvikles og forbedres. Behovet for innovasjon er stort på hjelpemiddelområdet, og den positive dialogen mellom brukerorganisasjonene og leverandørene i regi av NAV har vært svært konstruktiv.»

CATO LIE,  
FUNKSJONSHEMMEDES FELLESORGANISASJON  
TIL MENON BUSINESS ECONOMICS



### Leverandørdialog i alle tre faser

God dialog er utviklende og avklarende for både oppdragsgiver og leverandør. For få oppdragsgivere benytter handlingsrommet i regelverket for offentlige anskaffelser til aktiv samhandling med leverandørene.

Den første leverandørdialogen må begynne allerede i prosessen med å sikre behovene. Ved åpen dialog omkring identifiserte problemer og funksjonsbehov som skal løses i en fremtidig anskaffelse, kan leverandørene bidra med informasjon, kunnskap og kompetanse om erfaringer, løsningsmuligheter og markedsutvikling.

Ved å begynne dialog med markedet tidlig, helst ett år før anbudskonkurransen, får alle parter bedre forutsetninger til å gjøre nødvendige forberedelser med tanke på et optimalt anskaffelsesresultat.

Dialogen mellom de ulike fagmiljøene, brukerne og leverandørene gir viktig, relevant informasjon om anskaffelsesområdet og resulterer i en bedre kravspesifikasjon, økt forutsigbarhet og mindre støy og klager fra leverandører.

Et juridisk og bærende prinsipp for all leverandørdialog er likebehandling av leverandører. All informasjon om anskaffelsen må være tilgjengelig for alle interesserte leverandører. Resultatet av dialogen må ikke bli «skreddersøm» av konkurransegrunnlaget til én leverandørs løsning.

### Arenaer for dialog og samhandling:

1. Leverandør- og dialogkonferanser, dialogmøter – før arbeidet med anbudsdokumentene starter
2. Høringsrunde for anbudsgrunnlag – leverandører gis mulighet til innspill på produktinndeling, tildelingskriterier og kontraktsvilkår
3. Oppstartsmøte – når anbudet er utlyst
4. Implementeringsmøte – når kontrakt er underskrevet og avtalen skal implementeres
5. Evalueringsmøter – seks måneder etter oppstart og deretter årlig i avtaleperioden

**Mer enn 50 % av offentlige anskaffelser når ifølge EU-kommisjonen ikke målene som er satt for selve anskaffelsen pga. manglende informasjon om fordeler og ulemper ved ulike løsninger i markedet, feilanskaffelser, kostnadsoverskridelser osv. For anskaffelser knyttet til IKT er dette tallet hele 70 %. Innovative offentlige anskaffelser reduserer risikoen ved å sikre bedre dialog med markedet og leverandørene.**

MENON BUSINESS ECONOMICS





## Godt og tett samspill mellom de involverte hos oppdragsgiver

Innkjøp må være bredt forankret som et strategisk verktøy for ledelsen. Ledelsen bør ha klare målsettinger, og de må definere satsningsområder som er tydelige for alle som er involvert i organisasjonen. Kvalitetssikring av anskaffelsesarbeidet kan med fordel innebære måling og insentiver for gode anskaffelsesresultater, som er i tråd med nedfelt strategi og målsettinger for virksomheten.

### Eksempel på politisk forankret anskaffelsesstrategi 2014–2017 (Bærum kommune)

Satsingsområdene er å:

1. Forestå fremtidsrettede/innovative anskaffelser
2. Vektlegge samfunnsansvar og etikk ved gjennomføring av anskaffelser
3. Følge opp kontrakter på en profesjonell måte
4. Bygge fagkompetanse i anskaffelsesmiljøet samt tilføre tjenestestedene kompetanse og metode
5. Videreutvikle arbeidsprosessene for anskaffelser og organisere anskaffelsesarbeidet med klare myndighets- og ansvarslinjer

God balanse og samspill mellom de ulike anskaffelses-, fag- og brukermiljøene er en kritisk faktor. Skal dette fungere bra må man definere hvilke personer som er best egnet med tanke på anskaffelsesområdet, og gi dem mandat og insentiver til å delta i arbeidet. Når anskaffelsesteam/referansegruppe er identifisert må alle ansvarsområder tydeliggjøres.

**«43 % av leverandørene peker på at manglende interaksjon mellom innkjøpsorganisasjonene fører til reduserte innovasjonsmuligheter.»**

MENON BUSINESS ECONOMICS

## Kategoribasert innkjøpsmetodikk

Kategoribasert innkjøpsmetodikk er et forsøk på å speile leverandørmarkedets segmentering og best mulig matche leverandørens kompetanse og kjennskap til aktuelle produktområders verdikjede. Hver kategori koordineres av en kategoriansvarlig som får bedre innsikt og dermed kan utnytte markedets muligheter og oppnå reduserte kostnader.

Sentralt i kategoribasert innkjøp er å differensiere anskaffelsesprosessene slik at de kan skreddersys avhengig av hvilke markeder det handles fra, og hvilke fagmiljøer som skal ta varen eller tjenesten i bruk. En slik spesialisering gir bedre oversikt og legger til rette for bedre samordning og koordinering.

Forut for en kategoribasert anskaffelsesprosess utarbeides det en flerårig strategi, basert på innspill fra fagfolk, innkjøpere og leverandører. Metodikken åpner for en mer innovativ tilnærming til innkjøp. Prosessen forutsetter åpenhet og dialog med markedene og i interne miljøer samt utvikling av strategisk innkjøpskompetanse, spesielt for kategoriansvarlige innkjøpere.

De regionale helseforetakene har i flere år arbeidet med kategoribasert innkjøpsstruktur, og det er nå enighet om en nasjonal kategoristruktur i spesialisthelsetjenesten. Hensikten med en felles nasjonal kategoristruktur er å støtte samhandling mellom helseforetakene i spesialisthelsetjenesten. Felles struktur innebærer en kommunikasjonsplattform med standardisert begrepsbruk, og legger grunnlag for bedre støtte i innkjøpsprosessene og bedre styring av innkjøp i spesialisthelsetjenesten.

Det er et håp og et ønske fra Medtek Norge at også kommunesektoren og Nav i fremtiden legger større vekt på kategoribaserte anskaffelsesprosesser med de fordelene dette kan gi alle parter.

## Økt fokus på helseøkonomi og verdi

**60 % av leverandørene til offentlig sektor rapporterer at pris blir vektlagt mer enn kvalitet ved anskaffelsen.**

MENON BUSINESS ECONOMICS

Tildeling av avtaler omhandles av lovverket, og forskriftens § 13-2 slår tydelig fast at oppdragsgiver kan velge på bakgrunn av hvilket tilbud som er «økonomisk mest fordelaktig».

Dette er en viktig mulighet som Medtek Norge mener offentlige innkjøpere må bruke bevisst. Oppdragsgiver må ha fokus på å planlegge anskaffelsesprosesser som gir handlingsrom. Hvis det er ønskelig å vurdere og vekte et bredere og enda mer relevant spekter av kriterier, må dette gjenspeiles med en formålstjenlig anskaffelsesprosess. En målrettet prosess er helt nødvendig for å identifisere tilbudene som representerer best forhold mellom pris og kvalitet, og som gir oppdragsgiver størst verdi.

Varer og tjenester som har en høyere enhetspris kan vise seg å ha betydelig lavere implementerings-, drifts- eller vedlikeholdskostnader over tid enn billigere produkter. Hvis det for eksempel ikke tas høyde for livssykluskostnadene i evaluerings- og tildelingskriteriene, vil kanskje resultatet av anskaffelsen bli en totalt sett dyrere anskaffelse med dårlig samfunnsøkonomisk resultat.

### Eks. Stockholms läns landsting: Upphandling juni 2012 Sårvård Special:

Viktige elementer i Kravspesifikasjonen:

- Kostnad for produkt + kostnad for personell = behandlingspris
- Tre forskjellige pasient- og sårkasus ble definert i kravspesifikasjon
- Krav om dokumentasjon på skiftfrekvens
- Ulike typer enhetskostnader som personalkostnad pr. sårskift, ble definert
- Resultat:

Produkt	Stykkpris	Antall sårskift	Totalpris for nødvendige produkter	Personalkostnad	Sum behandlingspris
1	<b>45,00</b>	2	90,00	71	<b>161,00</b>
2	<b>9,48</b>	5	47,40	284	<b>331,40</b>
3	<b>120,03</b>	1	120,03	0	<b>120,03</b>

Eksemplet fra Stockholm viser tydelig hvordan man ved å inkludere en større del av kostnadene knyttet til bruk av de tilbudte produktene, endret kostnadsbildet betydelig. Produktet med klart høyest enhetspris er av en kvalitet som innebærer færre enheter per behandling og ingen administrasjons-/personalkostnad. Med en kravspesifikasjon som åpner for denne typen opplysninger og vektning av flere aspekter, stiller oppdragsgiver seg i posisjon til å velge på et bredere grunnlag.

Enhetspris gjenspeiler heller ikke (subjektiv) brukernytte. Høy opplevd brukernytte kan gi positive utslag på samfunnskostnaden og opplevd livskvalitet for de aktuelle brukerne.

## Seks måneders evaluering

Det bør vurderes om det for alle kontrakter bør gjennomføres en evaluering etter seks måneder. Det er viktig at både kunden, som avtaleforvalter, og den som gjør avrop sammen med valgte leverandører går igjennom erfaringene så langt i avtaleperioden. Tidlige møter og dialog forebygger konflikter og legger grunnlaget for et godt samarbeid.







# Den ideelle anskaffelsesprosessen – steg for steg

## 1. Forberedelsesfasen




## 2. Gjennomføringsfasen



## 3. Leveransefasen





Jo høyere kompetanse man har i innkjøpsfunksjonene, jo mindre frykter man regelverket og jo mer vet man om de muligheter regelverket gir for å prioritere innovasjon

HEGE BRINCHMANN,  
SEKSJONSSJEF ANSKAFFELSER NAV,  
TIL MENON BUSINESS ECONOMICS

## Fase 1 – Forberedelsesfasen

Grunnlaget for et godt resultat av anskaffelsen legges i forberedelsesfasen. Grundige forberedelser som aktivt benytter handlingsrommet i lovverket til åpen dialog og godt samarbeid med leverandører, gir læring og informasjon. Dette er viktig informasjonunderlag for videre utforming av anskaffelsesprosessen i henhold til formålet med anskaffelsen.

Regelverket er ikke til hinder for utstrakt dialog og samhandling med markedet så lenge hensynet til konkurranse og likebehandling ivaretas. Det er viktig at oppdragsgiver har åpne møter for alle interesserte leverandører, og er tydelig med hensyn til rammene omkring dialog. Informasjon om fremtidige planer må være tilgjengelig for alle leverandører. Det er tidlig i prosessen man har størst mulighet til å påvirke anskaffelsen og derved sluttresultatet.

Gjennom å gå ut med en veiledende kunngjøring på Doffin.no kan man informere alle parter om den aktuelle anskaffelsesprosessen. Veiledende kunngjøring er et godt verktøy for både dialog og å skape interesse for anskaffelsen og på den måten styrke konkurransen ved at flere deltar.

## Behovsanalyse

I denne fasen avdekkes problemer som har oppstått og funksjoner som skal dekkes. Arbeidet må fange opp sentrale brukerbehov, avdekke hvem som har hvilke behov, og om det finnes ulike behov innenfor samme anskaffelsesområde. Behovene må prioriteres og vurderes opp mot hverandre. Det legges ofte ned for lite arbeid i grundige behovsavklaringer.

Definisjon og dokumentasjon av behov, med god beskrivelse av uløste problemer og funksjoner blir bedre dersom de utarbeides etter dialog med markedet. Spesifikk informasjon om anskaffelsesområdet er bakgrunnsinformasjon som setter oppdragsgiver i stand til å definere egne anskaffelsesformål med et bredt perspektiv.

Fokuset i behovsanalysen bør være på problemløsning fremfor produktbehov, slik at oppdragsgiver kan innhente tilbud om ulike løsningsforslag fremfor enkeltprodukter.

**Behovsanalysen kan, med fordel, sammenfattes i en formålsbeskrivelse for anskaffelsen og eventuell gevinstplan (hvorfor gjøres anskaffelsen, hvilket problem skal løses, hva er ønsket konsekvens av den planlagte anskaffelsen og hvordan måles realiseringen av gevinstene når anskaffelsen er implementert).**

[WWW.ANSKAFFELSER.NO](http://WWW.ANSKAFFELSER.NO)

## Markedsanalyse, leverandørdialog

Oppdragsgiver innhenter informasjon innenfor aktuelt område. Formålet med denne fasen er enda bedre forståelse av det aktuelle markedet og mulighetene det representerer. Informasjonsutveksling i denne fasen er et verktøy for oppdragsgiver til å skaffe seg viktig oversikt over området hvor anskaffelsen skal foretas. En åpen dialog i god tid før anbudskonkurransen bør brukes av oppdragsgiver for å modne markedet, slik at flere leverandører gis mulighet for å forberede seg til å gi tilbud når konkurransen utlyses. Sunn konkurranse med flere og bedre tilbydere gir oppdragsgiver et bedre utvalg å velge fra og stimulerer til næringsutvikling.

Når oppdragsgiver tar seg god tid og samler inn nødvendig informasjon til et forespørselsunderlag, legges det til rette for en god anskaffelse.

**Systematisk leverandørdialog øker samarbeidet, identifiserer og realiserer nye verdier, samt reduserer risiko for både leverandører og innkjøpere.**

DIFI

## Utarbeidelse av kravspesifikasjon

Kravspesifikasjonen er det viktigste dokumentet i henvendelsen til markedet. Det er gjennom denne leverandørene skal forstå hva det er behov for, formål og ønsket resultat. Kriteriene må være konkrete og etterprøvbare, og de må sikre forutsigbarhet.

Ofte kan det være hensiktsmessig at kravspesifikasjonene er problem-, behovs-, eller funksjonsbaserte fremfor detaljerte, spesifikke og tekniske beskrivelser. Spesifikasjoner som godt beskriver anskaffelsens formål, bakenforliggende behov og ønsket resultat fremfor tekniske detaljer om ønsket produkt, åpner for at leverandørene kan besvare med forslag til løsninger som oppdragsgiver kanskje ikke kjenner til. Dette er et viktig virkemiddel for å fremme tilbud av innovative løsninger.

Gode kvalifikasjonskrav er viktig – toveiskommunikasjon med markedet vil være nyttig også på dette området. Politisk er det et ønske å sikre bredest mulig deltakelse fra næringslivet i offentlige anskaffelseskonsurranser. Hvordan oppdragsgiver innretter konkurransen, vil påvirke dette. Konsekvensen av uforholdsmessig strenge kvalifikasjonskrav kan være at viktige og konkurransedyktige leverandører utelukkes fra konkurransen. Omfattende dokumentasjonskrav kan også lett bli en uforholdsmessig stor byrde, særlig for mindre leverandører.

*Difi illustrerer forskjellen mellom de ulike spesifikasjonstypene med eksempel fra Oslo kommunes veileder for anskaffelser:*

Antatt behov: Bolig for fem personer i Oslo-området		
Spesifikasjonstype	Krav i spesifikasjonen, detaljingsnivå	Markedsrespons
Behovs- eller ytelse	Husrom for fem personer i Oslo området	Mange alternativer; campingvogn, hytte, hus, hybel. Ulike plasseringer; midt i byen, forstad, marka. Nybygg eller eksisterende.
Funksjon	Permanent hus som tilfredsstill disse minimumskravene, f.eks. <ul style="list-style-type: none"><li>• fire soverom</li><li>• garasje</li><li>• to bad</li><li>• vinterisolert</li><li>• landlig beliggenhet</li></ul>	Flere alternativer innen gitt hovedretning – enebolig, vertikal eller horisontaldelt tomannsbolig, rekkehus, leilighet. Ulike plasseringer. Nybygg eller eksisterende.
Standard	Enebolig av gitt størrelse og valmet tak, for øvrig krav som over	Færre alternativer tilgjengelig, men ulike plasseringer, nybygg eller eksisterende bebyggelse fortsatt mulig
Detalj	Spesialtilpasset, tegnet etter kjøpers spesifikasjoner, enebolig på en bestemt tomt	Unik; kostnadskrevede løsning





Fokus i en offentlig anskaffelse vil alltid være et fornuftig økonomisk resultat. Det er derfor viktig å unngå unødvendige, spesielle og sære krav til løsning eller testing, der disse ikke har et viktig formål. Spesial- og skreddersøm av løsninger medfører ofte økt ressursbruk for leverandører. Dersom spesielle hensyn likevel er viktig for resultatet, må mulige leverandører informeres i god tid og senest seks måneder før selve konkurransen, av hensyn til mulighet for å endre/ utvikle aktuell løsning.

### Tildelingskriterier – det økonomisk mest fordelaktige tilbudet

Utgangspunkt for tildeling av avtale reguleres i lovens forskrift § 13-2. I bestemmelsen fremgår det tydelig at ett av to gjeldende prinsipp for valg av tilbud er «det økonomisk mest fordelaktige tilbudet». I EU direktiv 2014/24/EU tydeliggjøres dette ytterligere i artikkel 67 hvor det slås fast at kriteriet «det økonomisk mest fordelaktige tilbudet» er det grunnleggende utgangspunktet for tildeling av kontrakter.

Medtek Norge ser dette som et steg i riktig retning. En slik justering av regelverket gir en viktig signaleffekt. Endring av praksis innebærer trolig for en del innkjøpere en stor og komplisert endring. Vi tror derfor det er kritisk å materialisere regelendringen i konkrete anskaffelser og praktiske verktøy som kan brukes for å understøtte tildelingskriteriet «det økonomisk mest fordelaktige tilbudet». Vi mener verdibaserte anskaffelsesprosesser er godt egnet som utgangspunkt for å identifisere tilbudene som gir oppdragsgiver best forhold mellom pris og kvalitet.

Verktøy må utvikles i samarbeid mellom oppdragsgiver og leverandører for å identifisere de økonomisk mest fordelaktige tilbudene. Nye verktøy og endrede prosesser må ta sikte på å underbygge utvikling av mer ressursbesparende og effektive anskaffelsesprosesser.

Dette er et arbeid som allerede pågår i Europa, i Norden og her i Norge. Medtek Norge inviterer derfor til et samarbeid om felles rammer og praktiske verktøy som effektivt kan benyttes til å identifisere «det økonomisk mest fordelaktige tilbudet».

## Etikk og samfunnsansvar

Hvordan vektet miljøansvar og etikk? Ved å stille krav på disse områdene og videre følge opp de samme kravene kan oppdragsgiver bidra til at lovverk og etiske standarder etterleves av leverandørene. Seriøse leverandører ønsker at oppdragsgivere stiller krav og følger opp leverandører på dette området.

Offentlig sektor har et stort ansvar for at leverandører (og underleverandører) oppfyller krav om etiske standarder.

**«Ved at det stilles krav om anstendige arbeidsforhold, hindrer man at dårlige og ulovlige arbeidsforhold blir et prisreduserende konkurransefortrinn.**

**Situasjonen i offentlige anskaffelser er i dag slik at seriøse leverandører som har et godt fundert etikkarbeid, står i fare for å bli skvist ut på bekostning av mindre seriøse leverandører som neglisjerer etikkarbeidet. Useriøse aktører tildeles kontrakter fordi de er lavest på pris. Lav pris kan i tilfeller reflektere grov utnyttning av arbeidere og ødeleggelse av miljøet.**

**... ettersom vektingen av pris er sterkt dominerende i offentlige anskaffelser, gir det uheldige utslag.»**

E. STEINDAL, FRAMTIDEN I VÅRE HENDER,  
RAPPORT 2/2012

## Høring

Oppdragsgiver kan med fordel sende en foreløpig spesifisering ut på høring, og dermed gi mulighet for potensielle anbudsgivere til å komme med synspunkter. Formålet med høringen er å få innspill til produktinndeling, kriterier for valg og vektning av disse, samt å luke ut eventuelle uklarheter og feiltolkninger, før anbudet utlyses. I denne fasen kan det fremkomme viktig informasjon som har betydning for produktinndeling, tildelingskriterier og kontraktsvilkår. Etter utlysning er det ikke mulig å gjøre betydelige endringer.

Et gjennomarbeidet konkurransegrunnlag eliminerer tvil, ulike tolkninger og tidkrevende spørsmålsrunder etter anbudsutlysning.

## Balanserte kontraktsvilkår

I dag gis leverandørene liten eller ingen innflytelse på kontraktsvilkårene. Dette blir et problem når mange offentlige oppdragsgivere overfører urimelig risiko til leverandørene. Hovedregel i forskrift om offentlige anskaffelser er at rimelige og balanserte standardkontrakter skal benyttes når de finnes. Medtek Norge mener det er like viktig å sørge for balanserte kontraktsvilkår når standardkontrakter ikke finnes. Det bør være en del av rutinen å sende kontrakten på høring slik at leverandørene gis reell mulighet for innflytelse. Den endelige kontrakten skal være balansert, ivareta begge parter og sikre et godt samarbeidsforhold. Seriøse, lønnsomme og innovative leverandører trenger en balansert risikofordeling.



«Det er mange som har tatt opp med meg at offentlige oppdragsgivere benytter seg av ubalanserte kontraktsvilkår – til ulempe for leverandørene.

Jeg er opptatt av at det offentlige skal forvalte skattebetalernes penger på best mulig måte. Effektive offentlige anskaffelser er et viktig virkemiddel for å nå dette målet. Da er det viktig at vi sikrer bredest mulig deltakelse fra næringslivet i konkurranser om offentlige kontrakter. Hvordan du som oppdragsgiver innretter konkurransen, vil påvirke dette.

I verste fall kan ubalanserte kontraktsvilkår føre til at leverandører går konkurs, fordi den offentlige oppdragsgiveren har overført en urimelig stor del av risikoen på leverandøren. Slike urimelige kontrakts betingelser kan følgelig gi negative konsekvenser for næringslivet ved at det kan ødelegge underskogen av i utgangspunktet levedyktige bedrifter.»



Foto: Hans Jørgen Brun

NÆRINGSMINISTER, MONICA MÆLAND  
I BREV (14/2443-5) TIL OFFENTLIGE OPPDRAGSGIVERE 2014









## Noen viktige elementer for god balanse i avtalevilkårene:

**Prisendring:** Partene må gis en sikkerhetsventil mot store endringer som inntreffer i avtaleperioden og som i vesentlig grad endrer forutsetningene som lå til grunn da tilbudet ble gitt.

I et marked som domineres av omfattende og langvarige avtaler, må prisjusteringer tillates med en frekvens og et omfang som kompenserer for reelle og aktuelle endringer i for eksempel valutakurs og offentlige avgifter.

**Retur av varelager til leverandør:** Profesjonalisering inkluderer planlegging av innkjøp og god lagerstyring. Oppdragsgiver må koordinere inn- og utfasing av avtaler. Det er kundens ansvar å bruke opp eget varelager, og det kan ikke forventes retur av varelager mot kreditt. Eventuell retur og betingelser for dette må avtales med den enkelte leverandør.

**Betalingsfrist:** Kjøp er i utgangspunktet ytelse mot ytelse. Det er vesentlig for leverandørene å få betalt i rimelig tid etter leveranse. Avhengig av leverandørens behov bør det være rimelig å forvente at en offentlig kunde betaler for leveranse 14 eller 30 dager etter leverandør har oppfylt sin del av kontrakten. For små og mellomstore bedrifter er tidspunkt for betaling av vesentlig betydning.

**Prolongering:** Leverandøren må gis rett til å avstå fra prolongering på opprinnelige vilkår.

**Miljøhensyn og levering:** Oppdragsgiver bør ikke stille, tilsynelatende, unødvendige krav som medfører uheldige belastninger for miljøet. For å unngå unødvendig transport (fly og lastebil) og minst mulig emballasje bør det for eksempel tillates at leverandøren leverer palleleveranser med hensiktsmessig transporthøyde. Små leveranser innebærer også mye unødvendig transport, og frakt av leveranser med verdi under 2500,- bør således betales av bestiller.

**Utleie av medisinteknisk utstyr:** Leverandøren kan tilby utleieordning av sikkert og relevant utstyr. Ved utleie har leverandøren ansvar for opplæring i forskriftsmessig bruk og vedlikehold av utstyret til kundens personale. Forskriftsmessig bruk,

daglig vedlikehold og opplæring av brukere er oppdragsgivers ansvar. Årlig rutinemessig service og eventuelle reparasjoner utføres av eier av utstyret og faktureres oppdragsgiver til avtalt takst. Oppdragsgiver kjøper tilhørende forbruksmateriell.

**Nødvendig sortimentsutvikling:** Ved dokumentert behov for nye løsninger som ikke fantes på tilbudstidspunktet og når disse løsningene er nødvendige for å dekke pasienters behov, bør oppdragsgiver kunne forhandle betingelsene for det aktuelle produktet. Oppdragsgiver må kunne benytte andre leverandører enn avtaleleverandører i slike tilfeller.

**Leverandørens kompetanse og opplæring:** Leverandøren tilbyr faglig kompetent opplæring av relevante faggrupper hos oppdragsgiver. Opplæringen skal sikre forsvarlig og riktig bruk av produktene i avtalen. Innhold og omfang av slik opplæring bør spesifiseres i konkurransegrunnlaget. Plan med tidsangivelse for opplæring avtales i første møte. Leverandørene innehar verdifull spesialkompetanse og kan med fordel bidra som faglig ressurs. Dersom det er behov for slik ekstra service – utover det som dekkes av ordinær opplæring og service, avtales formelle forhold samt pris med faste takster. Priser på slike tjenester må gjenspeile det reelle kostnadsbildet.

**Grunndata:** Oppdragsgiver bør ta høyde for at mange av leverandørene har begrensede ressurser til å etterkomme omfattende og detaljerte krav. Fokuset bør være på rasjonelle datakrav og løsninger som gir faktisk merverdi, og hvor data kan gjenbrukes.

**Sanksjonsbestemmelser** bør ha til hensikt å dekke reelle merkostnader, fremfor å straffe motparten. God kontraktsoppfølging oppnås best gjennom konstruktiv dialog mellom partene, og Medtek Norge er imot prinsippet om dagsbøter.

**Konsignasjonslager:** Medtek Norge er prinsipielt imot konsignasjonslager. Ordningen er ressurskrevende og problematisk i mange henseende, særlig med tanke på kritiske faktorer som kvalitetskontroll, sporbarhet og ansvarsforhold.



## Fase 2 - Gjennomføringsfasen

Innledes når anbudskonkurransen kunngjøres, og avsluttes ved signering av avtale. Denne fasen er den mest lovregulerte.

### Utlysning, tidsfrister og anbudsgivning

Tidspunkt for kunngjøring av anbudskonkurransen er viktig. Utlisning av konkurranse og/eller innleveringsfrist for tilbud bør ikke legges i ferietid. Dersom kritiske tidspunkt for konkurransen faller inn i en ferieperiode er det hensiktsmessig at tilbudsfristen forlenges slik at alle potensielle budgivere gis rimelig tid til å levere et godt tilbud.

Etter kunngjøring av konkurranse må oppdragsgiver sørge for å ha tilgjengelig relevante personer som kan besvare spørsmål. Det er viktig at spørsmål besvares utførlig og raskt, og at tidsfrister respekteres gjensidig. Aktiv bruk av anskaffelsesportalen doffin.no bidrar til at alle får lik informasjon til samme tid. I tillegg bidrar den til at oppdragsgiver unngår mange direktehenvendelser fra leverandører i anbudsfasen.

Elektronisk innlevering av tilbud er å foretrekke ettersom det forenkler innlevering for leverandørene og gir tidsbesparelser og miljøgevinster for alle parter.

### Avklaringer og tilføyelser

Oppdragsgiver bør:

- be leverandører om forklaringer ved uklarheter i informasjonen i en anbudsbesvarelse
- be om komplettering av besvarelsen om nødvendig
- tillate leverandører å korrigere opplagte feil i en besvarelse
- avvise useriøse tilbud

### Tildelingsbeslutning

Tildeling bør alltid skje på bakgrunn av kriteriet «det økonomisk mest fordelaktige tilbudet».

Referansegruppen må benyttes i evalueringen av tilbudene, de har den beste kompetansen for å vurdere kvalitet. Test av produktkvalitet må foretas i produktets rette element.

Konstruktive tilbakemeldinger på alle tilbud gir grunnlag for læring og utvikling av markedet. Den skriftlige vurderingen kan med fordel suppleres med en telefon til den enkelte leverandør med utdypende forklaringer.





### Parallele rammeavtaler med flere leverandører

Det har utviklet seg en praksis hvor oppdragsgiver regulerer avrop på parallelle rammeavtaler i forhold til en streng numerisk rangering av produktene det inngås parallelle avtaler om. Med én vinner tvinges brukerne i første omgang til å velge produktet med høyest rangering.

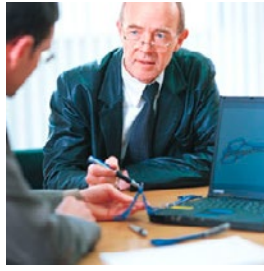
I vår sektor er produktene i stor grad spesialiserte, sluttbrukerne er den enkelte pasient med individuelle behov, og målet er å gi et det best mulige resultatet for den enkelte pasient. Medtek Norge mener det vil være mer hensiktsmessig at avrop fra parallelle rammeavtaler skjer på bakgrunn av hva som for brukerne er det mest hensiktsmessige. Dette vil sikre brukerne bedre avtaler med fleksibilitet og enklere tilgang til ulike løsninger for best mulig tilpassing.

En slik praksis for avrop vil samtidig gi næringsgrunnlag for flere leverandører, stimulere konkurransen og gi bedre forutsetning for å beholde kompetansemiljøer hos de norske leverandørene. Med tanke på politisk ønske om innovasjon og næringsutvikling i helse og omsorgssektoren vil dette således være en mer hensiktsmessig praksis.

### Avslutning av anskaffelsen/ etterprøvbarehet

Avgjørelse om tildeling bør ikke publiseres i ferieperioder, og resultatet av tildelingen må fremgå tydelig sammen med begrunnelsen for tildelingen (protokollen) samt vedlegg.

Det er viktig at oppdragsgiver er tilgjengelig for spørsmål om tildelingsbeslutningen. Av hensyn til likebehandling bør kommunikasjon, i størst mulig grad, skje skriftlig.



## Fase 3 - Leveransefasen

Gode, balanserte kontrakter er en forutsetning for å kunne drive effektiv kontraktsoppfølging. Avtalen må angi tidspunkt for leveransestart slik at det avtalte volumet blir etterspurt og kan leveres.

God implementering av ny avtale forutsetter systematiske forberedelser i tidsintervallet mellom iverksetting og kontraktsinngåelse. Dette tidsrommet må planlegges stort nok for å tillate nødvendig tilrettelegging.

### Oppstartsmøte

Det første møtet mellom oppdragsgiver, leverandør og kunde/bruker bør skje før oppstart av leveranse, for å avstemme gjensidige forventninger. Oppstartsmøtet brukes også til tydelig definisjon av roller - hvem gjør hva. Eventuell volumfordeling, rangordning, samt tidsplan for øvrige aktiviteter bør også avklares.

Ved større avtaler kan det være hensiktsmessig å lage en felles implementeringsplan (eventuelt en kommunikasjonsplan) for avtalen med tydelige rolleavklaringer og ansvarsforhold. Planen kan blant annet omfatte områder som produktvisninger/utstillinger, skriftlig informasjonsmateriell, opplæring og informasjon om e-katalog, prislister, bestillingssystem o.l.

### Informasjon om avtalen

Kommunikasjon vedrørende den inngåtte avtalen må sikre at alle berørte parter får samme informasjon. For effektiv formidling til brukere/kunder er det viktig at personer som har vært med i referansegruppen er delaktige, har ansvar og mandat også i implementeringen og avtalesikringen.

Hovedansvaret for informasjon til brukere/kunder ligger hos oppdragsgiver, med støtte fra leverandørene på avtalte områder (f.eks. produktinformasjon, bestillingsrutiner osv.).

**«Informasjonsskriv/referat av kontrakt: be om å få utlevert oppdragsgivers versjon av grensesnittavtalen (SLA (Service Level Agreement) eller KOMA [Kort Om Avtalen]). Dette er en kortversjon av de viktigste forholdene som regulerer kontrakten. Det er viktig at alle potensielle brukere får tilgang til informasjonen i grensesnittavtalen. Oppdragsgiver og leverandør bør i fellesskap sikre at all vesentlig og praktisk relevant informasjon fra kontrakten er oppgitt i denne avtalen.»**

FRA ANSKAFFELSER.NO





### Evaluerings- og dialogmøter i avtaleperioden

Kontrakten må følges opp slik at brukeren får det han/hun har krav på og partene ivaretar sine forpliktelser i henhold til avtalen. Etablering av gode oppfølgingsrutiner er viktig for å sikre samsvar mellom faktisk leveranse og kontraktens formål.

Kontraktoppfølgingsfasen er i liten grad omfattet av anskaffelsesregelverket, men innebærer aktiv håndtering og styring fra kontrakten inngås til den er avsluttet. God kontraktoppfølging med proaktiv dialog forebygger konflikter og bidrar til effektiv ressursbruk både for oppdragsgiver, leverandør og samfunn.

Seks måneder etter oppstart bør det avholdes et evalueringsmøte hvor de konkrete kontraktsbestemmelsene følges opp.

Påfølgende, årlige dialogmøter under hele kontraktperioden er en forutsetning for godt samarbeid og optimalt resultat av anskaffelsen. I løpet av en avtaleperiode over flere år vil det være flere områder der god dialog er kritisk. Kontraktoppfølgingen bør dokumenteres for å videreføre erfaringer til andre anskaffelser.

For systematisk evaluering og dokumentasjon har Difi i samarbeid med KS og NKF utarbeidet et skjema «Evaluering av vareleveranse».

### Dialogmøte/sluttevaluering/forberedelse av nytt anbud

Et viktig formål med å evaluere anskaffelsen er å bidra til gode fremtidige anskaffelser. En presis sluttevaluering er en viktig kilde til læring og erfaringsoverføring til fremtidige anskaffelsesprosesser for alle parter. Sluttevalueringen bør samles i en rapport og kommuniseres slik at de som skal være involvert i fremtidige anskaffelser får kjennskap til erfaringene som er gjort.





# Hvorfor videreutvikle offentlig anskaffelsespraksis ?

Den ideelle anskaffelsesprosessen med tyngde på mer leverandørdialog har som mål å medvirke til dynamiske prosesser som sikrer kundene leveranser av det de faktisk trenger, og samtidig bidra til å øke innovasjonsgraden og stimulere til næringsutvikling på leverandørsiden. Medtek Norge mener dette er viktig for å sikre enda bedre ressursutnyttelsesgrad i årene fremover.

God samfunnsøkonomi er en målsetting på overordnet nivå. Realiteten for den enkelte innkjøpsavdeling er likevel et lokalt budsjett som skal gå i balanse. Nye prosesser som i oppstartsfasen beslaglegger flere ressurser, kan være vanskelig å argumentere for. Medtek Norge viser til at flere av anskaffelsesprosjektene som har fått assistanse til å teste ut ny anskaffelsesmetode, i tråd med veiledningen fra Difi og Leverandørutviklingsprogrammet, viser seg å gi gevinstrealisering på underliggende områder, også på lokale budsjetter og i lokal målestokk. Eksempler på gevinstrealisering finnes på [www.anskaffelser.no](http://www.anskaffelser.no) og [www.leverandorutvikling.no](http://www.leverandorutvikling.no).

**«... vi anslår en tallfestet gevinst mellom 2,25 mill. kr og 8,5 mill. kr. ... I tillegg finner vi ikke-prissatte gevinster gjennom alle trinnene i analysemalen. På selve innkjøpet er det viktige gevinster knyttet til trygghet og sosial deltagelse. Den største gevinsten er knyttet til utvikling av innkjøpsprosessen i Oslo kommune og metoden som helhet, hvor vi anslår en meget stor positiv gevinst (++++).**

OSLO KOMMUNE, KAMPEN OMSORG +, GEVINSTANALYSE  
- BRUK AV METODE FOR INNOVATIVE OFFENTLIGE  
ANSKAFFELSER

Med ansvar for innkjøp for mer enn 400 mrd. kroner årlig hviler det et stort ansvar på landets mange offentlige innkjøpsenheter. Medtek Norge vil fremheve områder det trengs mer bevissthet omkring i den enkelte anskaffelsesprosessen:

1. Offentlig sektor må utvikle nye, mer effektive måter å løse helse-, omsorgs- og velferdsoppgaver på slik samfunnsutviklingen er. Dette kan ikke løses av forvaltningen alene – man må samarbeide med ressursene i markedet.

2. Gevinstrealisering må måles på riktig nivå i «budsjettkjeden» slik at alle reelle omkostninger inkluderes i det totale regnskapet under tilbudsvurdering.
3. Det er et overordnet politisk mål at den enkelte offentlige anskaffelse skal bidra til å stimulere innovasjon og næringsutvikling.

Disse momentene er velkjente, og det fremstår derfor noe underlig at de i liten grad gjenspeiles i dagens anskaffelsespraksis.

Potensialet er stort, og vi oppfordrer til fortsatt bevisstgjøring av landets mange innkjøpsorganisasjoner. Hver enkelt anskaffelse bør benyttes som verktøy for å gi brukerne enda bedre og mer effektive løsninger, og på samme tid gi et positivt verdibidrag til samfunnsøkonomien i Norge.

**Innovative anskaffelser har redusert kostnadene knyttet til utvikling av nye løsninger i offentlig sektor i USA med 20 % (SIBR).**

**MENON Business Economics anslår at en profesjonalisering av offentlige innkjøp kan gi besparelser på omlag 20 milliarder kroner per år.**

MENON BUSINESS ECONOMICS

**Den medisinsktekniske næringen hadde i 2013 en verdiskapning på 3,7 mrd. Verdiskapningsveksten har ligget over omsetningsveksten hvilket innebærer at næringen har blitt mer effektiv og kaster stadig mer av seg til samfunnet.**

MENON BUSINESS ECONOMICS





Foto: Invacare

## Definisjoner

Dette er en samling av utvalgte begreper i en offentlig anskaffelsehverdag hentet fra [www.anskaffelser.no](http://www.anskaffelser.no).

**Anbud:** Bindende tilbud (inngitt i en anbudskonkurranse) om å levere en vare, yte en tjeneste eller utføre et bygg- og anleggsoppdrag, som kan aksepteres av oppdragsgiver uten behov for forhandlinger, hvor presiseringer og avklaringer er tillatt, men hvor forhandlinger er forbudt.

**Anskaffelse:** Aktivitet med sikte på å dekke et behov for varer, tjenester eller bygg og anleggsarbeider.

**Anskaffelsesprosess:** Alle faser i en anskaffelse. Omfatter verifisering av anskaffelsesbehovet, planlegging, kunngjøring, konkurransegjennomføring, evaluering, tildeling, kontraktsinngåelse, leveranse, kontraktsoppfølging, forvaltning, avvikling.

**Anskaffelsesprosedyrer:** Anskaffelsesprosedyre er en formalisert fremgangsmåte for gjennomføring av en anskaffelsesprosess. ( FOA § 4-2). De viktigste prosedyrene (konkurranseformene) er:

- Åpen anbudskonkurranse
- Begrenset anbudskonkurranse
- Konkurranse med forhandling
- Konkurransepreget dialog
- Dynamisk innkjøpsordning

**Anskaffelsesstrategi:** Beskrivelse av virksomhetens overordnede veivalg og satsinger for virksomhetens fremtidige anskaffelser. Den viser områder som skal prioriteres i de nærmeste årene fremover for at virksomheten skal nå sine overordnede og langsiktige mål.

**Avrop:** Tildeling av kontrakt innenfor en rammeavtale. Utøvelse av den ensidige rett oppdragsgiver har i henhold til opsjon i en kontrakt.

**Begrenset anbudskonkurranse:** Anskaffelsesprosedyre som bare tillater de leverandører som er invitert av oppdragsgiver til å levere tilbud, men som ikke tillater forhandling. (FOA § 4-2)

**Behovsspesifikasjon:** Oppdragsgivers beskrivelse i konkurransegrunnlaget av hvilket behov som skal dekkes uten å beskrive i detalj, eller legge føringer for hvilke løsninger som kan dekke dette behovet. Konkurransegrunnlaget skal likevel angi behovet slik at det fremstår klart hvilken ytelse som skal anskaffes. Beskrivelsen av behovet åpner for at leverandørene kan konkurrere om å tilby den beste løsningen for å dekke behovet. ( FOA § 17-3)

**Dialogkonferanse:** Dialogkonferanser fokuserer på konkrete leverandørutfordringer innen et eller flere fagområder. Målet er å få innspill om hva som finnes i markedet og ulike måter for å gjennomføre en fremtidig anskaffelse som løser virksomhetens behov.

**Direkte anskaffelse:** Kun leverandøren eller leverandørene som er invitert av oppdragsgiver uten forutgående kunngjøring, kan levere tilbud.

**Direktiv:** Rettsakt innen EU. Unionens medlemsstater er innen en gitt tidsfrist pålagt å innføre i nasjonale lovverk den lovgivningen som er nødvendig for å oppfylle direktivets intensjon. Et direktiv blir ikke automatisk lov i Norge, men må omgjøres til norsk lov av Stortinget som del av EØS-avtalen. Eksempel er direktivet om offentlige anskaffelser, som er gjennomført i norsk rett gjennom lov om offentlige anskaffelser og tilhørende forskrifter.

**DOFFIN:** Database for offentlige innkjøp. Den norske offisielle databasen for kunngjøringer.

**FOA:** Forskrift om offentlige anskaffelser.



**Førkommersielle anskaffelser:** En metode/prosess for anskaffelse av forsknings- og utviklingstjenester som etter gjeldende regelverk er unntatt prosedyrekravene i FOA.

**Funksjonskrav:** Krav ved vare- og tjenesteanskaffelser som beskriver funksjon som leveransen/ytelsen skal innfri. I funksjonskrav beskrives krav til ytelsens funksjon, herunder resultater og effekter, fremfor å stille krav til nøyaktig fremgangsmåte eller detaljert spesifikasjon. Det er her opp til leverandørene å foreslå løsninger for hvordan funksjonene kan oppfylles. (FOA § 8-3 [1] og § 17-3 [1], se også § 17-3 [4] og [5] og [6].)

**Funksjonsspesifikasjon:** En funksjonsspesifikasjon beskriver både hvilket behov som skal dekkes (ytelsen) og i noen grad hvordan behovet skal dekkes (funksjon). (FOA § 8-3)

## GRUNNLEGGENDE PRINSIPPER I LOA:

**God forretningsskikk:** Normer som stiller alminnelige krav til forsvarlig og hederlig opptreden innen vedkommende yrke. Normene retter seg mot etisk klanderverdige handlinger hvor grunnlaget for vurderingen er den alminnelige oppfatning i bransjen. Innebærer at oppdragsgiver skal sikre høy forretningsmessig standard i den interne saksbehandlingen og sikre at det ikke finner sted forskjellsbehandling mellom leverandører.

**Konkurranse:** En anskaffelse skal så langt det er mulig være basert på konkurranse. Det skal stimuleres til konkurranse for å få det beste tilbudet og øke markedsmulighetene for de beste leverandørene.

**Likebehandling** (forbud mot forskjellsbehandling) – innebærer at alle mulige tilbydere skal behandles likt og ha tilgang til samme informasjon. Man kan heller ikke gi fordeler til spesielle produksjonsmetoder, patenter eller sertifiseringer. Når det henvises til slike i et konkurransegrunnlag skal det alltid etterfølges av «eller tilsvarende». (Se LOA § 5 og FADs veileder.)

**Forutberegnelighet:** Konkurransereglene for den enkelte anskaffelse skal være tydelig beskrevet og skal følges gjennom hele anskaffelsesprosessen. Leverandørene skal i enhver fase av konkurranse ha kunnskap om hvordan prosedyren vil bli gjennomført, og hvilket beslutningsgrunnlag som gjelder.

**Gjennomsiktighet** – Innebærer at det er mulig å kontrollere at anskaffelsesprosessen blir gjennomført på lovlig og redelig vis. Innebærer generell plikt til å sikre innsyns adgang i anskaffelsesprosessen.

**Etterprøvarhet** – Etterprøvarhetsprinsippet skal sikre at leverandørene har mulighet til å kontrollere at anskaffelsesregelverket er fulgt. Oppdragsgiver må derfor sikre at vurderinger og andre forhold av betydning for gjennomføring av anskaffelsesprosessen kan dokumenteres. Både deltakere og tredjeparter, herunder klageorgan, skal ha adgang til å etterprøve at anskaffelsesprosessen er gjennomført i samsvar med gjeldende regler. Sikrer leverandørens rettssikkerhet og effektiv håndhevelse av regelverket.

**Forholdsmessighet** – krav til leverandøren skal stå i samsvar med omfanget av kontrakten. De krav som stilles må være nødvendige for å oppfylle kontrakten. Proporsjonalitetsprinsippet går ut på at kompleksiteten i selve anskaffelsesprosessen skal stå i forhold til verdien av det som anskaffes.

**Ikke-diskriminering** – Utvelgelse av kvalifiserte anbydere og tildeling av kontrakter skal skje på grunnlag av objektive og ikke-diskriminerende kriterier. Det er ikke tillatt å diskriminere en leverandør for eksempel på bakgrunn av nasjonalitet, ved å bruke standarder og tekniske spesifikasjoner som et virkemiddel for å hindre konkurranse, eller ved dele opp en planlagt anskaffelse i den hensikt å unngå at bestemmelser gitt iht. LOA/FOA kommer til anvendelse.

**Innkjøp:** Omfatter aktiviteter i forbindelse med anskaffelse av varer og tjenester fra eksterne kilder. Målet er at varen og tjenesten dekker et behov, og at det kjøpes inn til best mulige betingelser og samtidig tilfredsstillende krav til kvalitet, kvantitet og tilgjengelighet. Bedrifter og offentlige virksomheter gjennomfører sine innkjøp med definerte prosesser for å sikre optimal konkurranse i markedet og for å unngå juks.

**Innovasjon:** Innovasjon er en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk for å skape økonomiske verdier. Innovasjon kan også være å bruke kjent kunnskap i nye sammenhenger.

**Innovativ anskaffelse:** Gjennomføring av en anskaffelse med formål om å stimulere til innovasjon. I en innovativ anskaffelse legges det mest vekt på behovsavklaring. Behovsavklaring skjer gjennom utstrakt dialog med brukere, leverandører og andre interessenter.







**Intensjonskunngjøring:** Kunngjøring av besluttet kontraktinngåelse med navngitt leverandør(er), der det foreligger hjemmel for direkte anskaffelse, eller bruk av forhandlinger uten forutgående kunngjøring. Formålet er å informere markedet. (FOA § 18-3a, § 9-1A og § 9-1, jf. § 18-3, se også § 22A-1 [2] og FADs veileder.)

**Karensperiode:** Tidsrommet mellom meddelelsen om kontraktstildeling og det tidspunkt oppdragsgiver tidligst kan inngå kontrakten. Karensperioden er ikke en klagefrist, men er ment å sikre leverandører en reell mulighet til å påklage beslutningen om tildeling før partene signerer, og dermed en reell mulighet til å bli tildelt kontrakten eller å få en ny mulighet til å konkurrere. Det er ikke krav til karensperiode ved direkte anskaffelser, der det bare er én leverandør, eller ved kontrakter basert på rammeavtaler, eller dynamiske innkjøpsordninger. (FOA § 4-1o, § 13-3 og § 22-3)

**Kategoristyring:** Samordning av vare- og tjenestekategorier i innkjøpsfunksjonen. En strategisk prosess og organisering av anskaffelsesfunksjonen med mål om å sammenstille virksomhetens mål og brukernes behov med markedets tilbud og potensial for å maksimere langsiktig verdiskapning.

**Kategoribaserte innkjøp:** Innkjøp baseres på prinsipp for kategoristyring, og deles i kategorier. Hver kategori koordineres av en kategoriansvarlig som får bedre innsikt og dermed kan utnytte markedets muligheter og oppnå reduserte kostnader.

Sentralt i kategoribasert innkjøp er å differensiere anskaffelsesprosessene slik at de kan skreddersys avhengig av hvilke markeder det handles fra og hvilke fagmiljøer som skal ta varen eller tjenesten i bruk.

**Konkurranse med forhandling:** Anskaffelsesprosedyre der oppdragsgiver har adgang til å forhandle med en eller flere leverandører. Etter forskriftens del III (dvs. antatt verdi er over EØS-terskelverdi) må det foretas prekvalifisering dersom konkurransen skjer med forutgående kunngjøring. Under terskelverdi/ uprioritert tjeneste er det ingen plikt til å gjennomføre prekvalifisering. (FOA § 4-2d, § 14-3, se § 19-4 og § 19-5.)

**Konkurransegrunnlag:** Oppdragsgivers invitasjon til markedet om å delta i konkurranse om å gi tilbud på det som skal leveres, med beskrivelse av hva som skal anskaffes, hvordan konkurransen skal gjennomføres, krav til deltagelse og tilbud. Ved begrensede prosedyrer går konkurransegrunnlaget kun til de kvalifiserte og utvalgte. (Se anskaffelsesprosedyrer, LOA § 5, FOA § 8-1, § 8-2, § 17-1.)

**Konkurransepreget dialog:** Anskaffelsesprosedyre hvor oppdragsgiver i en eller flere runder fører dialog med leverandører før det gis konkurrerende tilbud. I etterfølgende prosess er det ikke anledning til å forhandle. Kun leverandører som er invitert av oppdragsgiver gjennom prekvalifisering kan delta. (FOA § 4-2b og § 14-2, jf. § 17-3, cf. § 19-3 [1] og [2], § 19-4, § 19-5)

**Kontrakt:** Gjensidig bebyrdende avtale som inngås skriftlig mellom én eller flere oppdragsgivere og én eller flere leverandører, eks. varekontrakt, bygge- og anleggskontrakt og tjenestekontrakt. Kontrakten er et juridisk dokument som inneholder en forpliktelse om å bestille og levere en bestemt leveranse på nærmere bestemte vilkår. (FOA § 4-1 a, se også bokstav b, c, d og e.)

**Kontraktsvilkår:** Partenes rettigheter og forpliktelser i kontraktperioden. Krav til gjennomføring av kontrakten (inkludert avvikshåndtering). Det kan her utformes kontraktsbestemmelser som pålegger leverandøren å ivareta bestemte hensyn, f.eks. oppfylle kontrakten på miljøgunstig måte. Disse kravene må være ikke-diskriminerende og stå i forhold til omfanget av vare-/tjenesteleveransen (proporsjonalitetsprinsippet).

**Kravspesifikasjon:** Alle krav som ønsket leveranse må oppfylle. Leveransen kan beskrives ved behovsspesifikasjon, funksjonskrav, ytelseskraft eller ved krav til standarder og detaljert tekniske spesifikasjoner. Tilbudte leveranser som inneholder vesentlige avvik fra disse kravene må avvises. (LOA § 5, FOA § 8-3 og § 17-3, jf. § 20-13 [e].)

**Kvalifikasjonskrav:** Alle krav leverandørene må oppfylle, herunder deres tekniske kvalifikasjoner og finansielle og økonomiske stilling. Kravene skal sikre at leverandørene er egnet til å kunne oppfylle kontraktsforpliktelsene og skal stå i forhold til den ytelse som skal leveres. Kravene skal ikke diskriminere leverandørene på grunnlag av nasjonal eller lokal tilhørighet. (LOA § 5, FOA § 8-4, § 8-5 og § 17-4, § 17-5, jf. § 17-8 og § 17-9.)

**Leverandørdialog:** Kommunikasjon mellom involverte oppdragsgiver og leverandør(er), både før, under og etter en anskaffelse.

**Leverandørkonferanse:** Orientering til leverandørmarkedet generelt om virksomhetens fremtidige behov.

**LOA:** Lov om offentlige anskaffelser.



**Livssyklus kostnad (LCC):** De totale kostnadene for et produkt i løpet av hele dets definerte levetid. Det å ta hensyn til slike kostnader i anskaffelsesprosessen vil være i samsvar med LOA § 1 og formålet om effektive anskaffelser. (LOA § 1, § 5, § 6, FOA § 3-1 [8])

**Markedsdialog:** Dialog mellom innkjøper og markedet i forkant av en anskaffelse, med formål om å få informasjon om behov, hva som finnes i markedet og hva slags mulige løsninger som kan utvikles.

**Rammeavtale:** Avtale inngått mellom oppdragsgiver og leverandør med formål om å fastsette vilkårene for de kontrakter som skal tildeles i løpet av en gitt periode. (FOA § 4-2 f, se avrop.)

**Sosialt ansvar:** Sosialt ansvar i offentlige anskaffelser handler om at oppdragsgivere stiller krav til leverandører om at de som har vært involvert i produksjon av varene som kjøpes, har ordentlige arbeidsforhold i samsvar med internasjonale menneskerettigheter og arbeidstakerrettigheter. (Jf. FOA § 11-10 [2] e, og § 20-12 [2] e.)

**TED-databasen:** Tenders Electronic Daily (TED). Den europeiske offisielle databasen for kunngjøringer.

**Terskelverdi:** Terskelverdier er beløpsgrenser som angir hvilken del av forskriften (FOA) som kommer til anvendelse for en anskaffelse som skal kunngjøres. Det er den anslåtte verdi for hver anskaffelse (som kan bestå av flere delkontrakter) inklusive opsjoner som skal medregnes. (Se FOA § 2-1, § 2-2 og § 2-3.)

**Tildelingskriterier:** Kriterier for kontraktstildeling. Tildelingen skal skje enten på basis av hvilket tilbud som er økonomisk mest fordelaktig, eller utelukkende ut fra hvilket tilbud som har lavest pris. (FOA § 20-1 og § 22-2, jf. § 8-1 [1] b og § 17-1 [1] b, jf. LOA § 5)

**Ulovlig direkte anskaffelse:** Anskaffelse oppdragsgiver har gjennomført i strid med kunngjøringsplikten. Omfatter både anskaffelser der denne skulle vært kunngjort, og der oppdragsgiver bare har kunngjort i Doffin når regelverket pålegger kunngjøringsplikt i TED-databasen. (LOA § 5, FOA § 4-1q, jf. kap. 13A og 22A)

**Veiledende kunngjøring:** For anskaffelser etter FOA del III er det adgang til å annonsere fremtidig anskaffelsesbehov i markedet. Formålet er å forberede markedet og bidra til større forutsigbarhet, samt å benytte forkortede frister ved kunngjøringen av selve anskaffelsen. (FOA § 18-2, jf. anskaffelsesdirektivet bilag VII A.)

**Åpen anbudskonkurranse:** Anskaffelsesprosedyre som tillater alle interesserte leverandører å gi tilbud, men som ikke tillater forhandling. (§ 4-2a)



**Om Medtek Norge**

Medtek Norge er bransjeorganisasjonen for helse- og velferdsteknologi. Vi organiserer leverandører av medisinsk utstyr og forbruksmateriell, hjelpemidler til personer med nedsatt funksjonsevne, samt velferdsteknologi i det norske markedet. Organisasjonens medlemmer leverer produkter både til helseforetak, NAV, kommuner og det private helsemarkedet i Norge. Samlet omsetter medlemmene våre for ca. 9 milliarder kroner i Norge, og sysselsetter rundt 2500 ansatte.

## Mer informasjon:

[www.anskaffelser.no](http://www.anskaffelser.no)  
[www.leverandorutvikling.no](http://www.leverandorutvikling.no)  
[www.samveis.no](http://www.samveis.no)  
[www.regjeringen.no/no/dokumenter/veileder-offentlige-anskaffelser/id437022](http://www.regjeringen.no/no/dokumenter/veileder-offentlige-anskaffelser/id437022)  
[www.medteknorge.no](http://www.medteknorge.no)



## Kilder

[www.anskaffelser.no/Difi](http://www.anskaffelser.no/Difi)

[www.leverandorutvikling.no](http://www.leverandorutvikling.no)

Helse- og omsorgsdepartementet

Helsedirektoratet

[www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no)

**KS:** «Veikart for Velferdsteknologi»

**Menon Business Economics:**

1. «Kunnskap som virkemiddel i offentlige innkjøpsprosesser». Menon-publikasjon 17/2013
2. «Verdien av styrket kompetanse i offentlige innkjøpsprosesser». Menon-publikasjon Nr 6/2012
3. «Verdiskapningsanalyse for medicalproductsnæringen og Oslo Medtech» Menon-publikasjon Nr 6/2015
4. «Innovative offentlige anskaffelser: Et effektivt verktøy for modernisering av offentlig sektor - hvis vi tar grep og fjerner barrierene»

**Nordic Public-Private Innovation Network:** «Guide for Public Procurement of Innovation in the health sector. Final Version - 2015.03»

**Stockholms läns landsting:** «Kravspecifikation för upphandling av Sårvård special - tillägg, SLL 572», 2012-06-26

**Framtiden i våre hender:** «Store ord - etikkfattig handling. Tar norske kommuner etiske hensyn i sine anskaffelser?» Eirik Steindal, Rapport 2/2012

**Bærum kommune:** Anskaffelsesstrategi for Bærum kommune, 2014-2017.

**NHO:**

1. «Ny næring - nye løsninger. Helse og velferdsbedrifter i Norge»
2. «Offentlige anskaffelser. NHOs handlingsplan for offentlige anskaffelser» 2009
3. «Miniveiledning om innovative offentlige anskaffelser. Nasjonalt program for leverandørutvikling» 2009

4. «Vil du selge til offentlig sektor? Forbered din bedrift til å selge til det offentlige» 2013

**NHO/KS Nasjonalt program for Leverandørutvikling:**

1. «Gevinstanalyse - bruk av metode for innovative offentlige anskaffelser» ANALYSE & STRATEGI og MULTICONSULT 2014
2. «Innovative offentlige anskaffelser - eksempler til inspirasjon. Nasjonalt program til leverandørutvikling.» 2014

**Lov om offentlige anskaffelser**

**Forskrift om offentlige anskaffelser**

**Fornyings- og administrasjonsdepartementet:**

«Veileder til reglene om offentlige anskaffelser» 2013

**Nærings- og fiskeridepartementet:**

Brev (14/2443-5) fra næringsminister Monica Mæland, 2014



# MedtekNorge

---

Bransjeorganisasjonen for  
helse- og velferdsteknologi

FORSKNINGSPARKEN  
Gaustadalléen 21  
NO-0349 Oslo  
Telefon +47 23 16 89 20

[www.medteknorge.no](http://www.medteknorge.no)