

15.01.2020
Versjon: 1.0

Ruters anskaffelsesstrategi

Bærekraftig bevegelsesfrihet



Ruter#

Innhold

Ruters anskaffelsesstrategi	1
Lov og forskrift regulerer Ruters anskaffelser	2
Bærekraftig bevegelsesfrihet	3
Om Ruters bærekraftstrategi	4
Hvordan er anskaffelsesarbeidet organisert i Ruter	5
Langsiktig planlegging av Ruters anskaffelser	5
Digitalisering av anskaffelser	6
Anskaffelsesprosessen	6
Planlegging	8
Behov og bestilling	9
Innkjøp	10
Oppstartsfasen	10
Kontraktoppfølging	11
Avslutning, evaluering og læring	11

Terminologi

[Anskaffelsesordbok](#)

Ruters anskaffelsesstrategi

Alle anskaffelser skal skje i tråd med Ruters verdier:

- Åpen
- Nytenkende
- Samhandlende
- Pålitelig

Ruter planlegger, samordner, bestiller og markedsfører kollektivtrafikken i Oslo og Akershus. Ruter eier ingen transportmidler selv. All transport utføres av ulike operatørselskap som kjører på kontrakt for Ruter. Det betyr at anskaffelser er en kjerneoppgave for Ruter, tett koblet til Ruters mål. Ruters anskaffelsesstrategi skal bidra til å sikre og synliggjøre Ruter som en profesjonell organisasjon som gjør formålstjenlige anskaffelser, og bidra til en ytterligere forbedring i Ruters anskaffelsesarbeid.

Anskaffelsesstrategien skal bidra til en anskaffeskultur hvor behovet er styrende; hvor Ruter utnytter mulighetsrommet som regelverket gir oss og gjør anskaffelser på en innovativ og økonomisk måte. Strategien skal gi retning og skape forutsigbarhet for ansatte i Ruter og tydeliggjøre for markedet hva som er Ruters overordnede retning.

Anskaffelsesstrategien gjelder alle anskaffelser i Ruter. Alle ledd i en anskaffelsesprosess er viktig. Strategien dreier seg derfor om hele anskaffelsesprosessen, ikke kun innkjøpsfasen.

Anskaffelsesstrategien er på et overordnet nivå. Den vil følges av en innkjøpsveileder og det vil bli utarbeidet tiltaks- og oppfølgingsplaner for enkelte områder.

Anskaffelsesstrategien revideres årlig.

Lov og forskrift regulerer Ruters anskaffelser

Fordi Ruter er offentlig eid, regulerer lovverket i stor grad hvordan Ruter må gjennomføre sine anskaffelser.

Anskaffelsesregelverket fastsetter at offentlige oppdragsgivere skal sørge for konkurranse, likebehandling, forutberegnelighet, etterprøvnbarhet og forholdsmessighet når de gjør innkjøp. Reglene blir strengere jo høyere anskaffelsens verdi er.

Ruter må forholde seg til flere sett med anskaffelsesregler. Lov om offentlige anskaffelser (LOA) gjelder uansett hva som skal kjøpes inn, så lenge anskaffelsen overstiger 100 000 kroner (ekskl. mva).

Det mest sentrale regelverket

- Lov om offentlige anskaffelser
- Forsyningsforskriften
- Forskrift om offentlige anskaffelser
- Konesjonskontraktforskriften
- Kollektivtransportforordningen
- Yrkestransportloven
- Forvaltningsloven
- Offentleglova
- Statsstøtteregelverket

Det meste av Ruters aktiviteter er knyttet til transportvirksomhet i forsyningsforskriftens forstand, slik at denne forskriften gjelder for de fleste anskaffelsene Ruter gjennomfører. Båttjenester, mikro- og kombinert mobilitet og resttransport følger imidlertid forskrift om offentlige anskaffelser. Det er en lavere terskelverdi for kunngjøring i forskrift om anskaffelser sammenlignet med forsyningsforskriften. Forskrift om offentlige anskaffelser har også strengere prosedyreregler og er gjennomgående mindre fleksibel enn forsyningsforskriften.

Anskaffelser under kr. 4,1 millioner ekskl. mva. for forsyningsaktivitet er kun underlagt LOA og forsyningsforskriften del I, mens den tilsvarende terskelverdien i forskrift om offentlige anskaffelser er kr. 1,3 millioner ekskl. mva. De to forskriftenes del I inneholder ingen formelle krav til anskaffelsesprosedyre, men det er et krav om konkurranse, jf. det grunnleggende krav i LOA § 4.

Anskaffelser over disse verdiene skal kunngjøres i Norge og EØS-området og er underlagt strengere prosedyreregler.

Et hovedprinsipp er at kontraktens verdi skal beregnes på grunnlag av et anslag for den samlede betalingen ekskl. mva., inkludert enhver form for opsjon gjennom hele kontraktperioden. Beregningen skal være forsvarlig og det er ikke tillatt å dele opp en anskaffelse med det formål å unnta kontrakten fra de to forskriftene.

Hensikten med regelverket er å fremme effektiv bruk av samfunnets ressurser og bidra til at det offentlige opptre med integritet, slik at allmennheten kan ha tillit til at offentlige anskaffelser skjer på en samfunnstjenlig måte.

Statsstøtte

Ruter må også forholde seg til EØS-reglene om offentlig støtte (statsstøtteregelverket). Hensikten med statsstøtteregelverket er å sikre like konkurransevilkår for alle leverandører i EØS-området. Ruter kan for eksempel ikke gi økonomisk støtte til en eller flere mottakere (for eksempel gi sponsorstøtte, stille garantier eller yte andre økonomiske tilskudd), uten å påse at støtten er forenlig med statsstøtteregelverket. Kontraktene må inngås på markedsmessige vilkår. Også anskaffelser og kontrakter der det betales en pris som er høyere enn markedspris kan derfor være ulovlige etter statsstøtteregelverket.

I situasjoner der offentlig eide organer eller selskap både utfører tjenester i egenregi og har konkurranseutsatt virksomhet, oppstår videre spørsmål om ulovlig kryssubsidiering mellom de

forskjellige delene av virksomheten. Kryssubsidiering fra skjermet til konkurranseutsatt virksomhet kan være i strid med statsstøtteregelverket, dersom det fører til at den konkurranseutsatte delen av virksomheten får økonomiske fordeler fra offentlige midler. Kryssubsidiering kan for eksempel skje mellom virksomheter i et konsern/etat/organ. Det er den aktuelle virksomheten som utfører offentlig finansierte oppgaver som må vurdere tiltak mot kryssubsidiering. Ruter som oppdragsgiver bør imidlertid ikke bidra til at ulovlig kryssubsidiering finner sted.

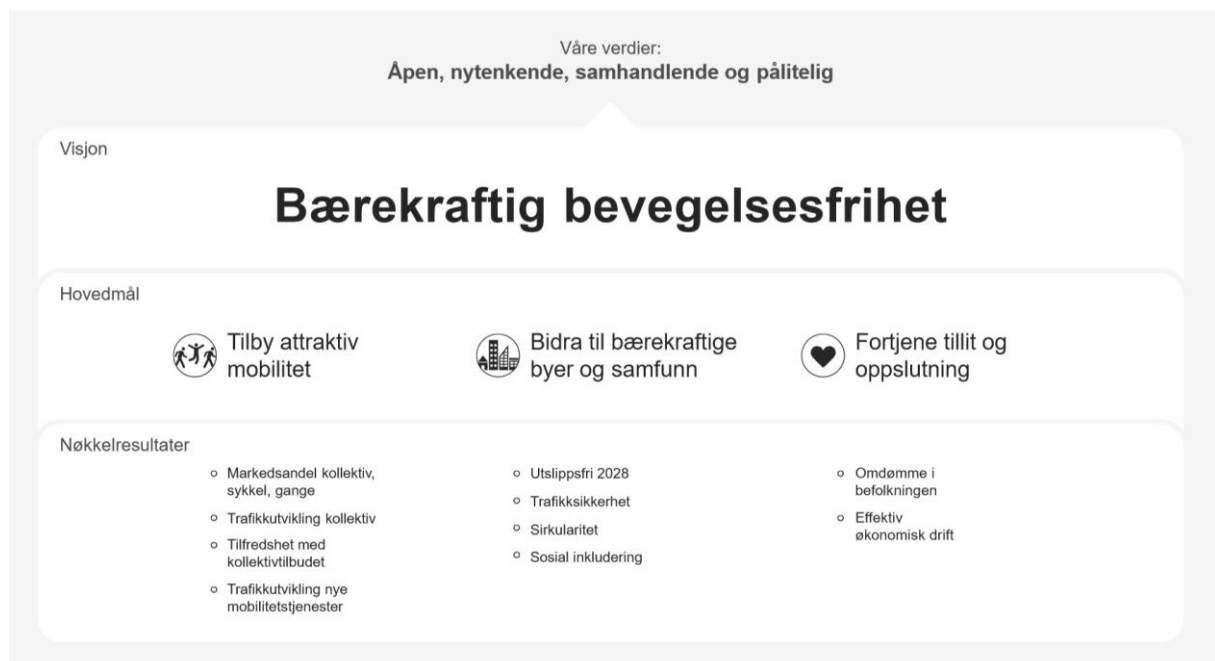
Trikk og T-bane

Anskaffelser for drift av T-bane og trikk er ikke konkurranseutsatt, men utføres i egenregi gjennom Sporveien Oslo AS, Oslo kommune sitt heleide selskap. Disse kontraktene tildeles direkte og det er en målbasert avtalemødel. Avtalene inkluderer infrastrukturen og bygger på felles mål, suksessfaktorer og styringsindikatorer.

[Innkjøpsveilederen](#), [fullmaktstrukturen](#) og de [etiske reglene](#) er styrende dokumenter for anskaffelser i Ruter. Alle ansatte skal bidra til at lovverket og Ruters interne reglement etterleves.

Bærekraftig bevegelsesfrihet

Ruters visjon *Bærekraftig bevegelsesfrihet* dreier seg om at Ruter vil gi folk den bevegelsesfriheten de ønsker, så de kan bevege seg sømløst, uten å merke kompleksiteten som ligger til grunn for samspillet mellom de grønne mobilitetsformene.



Visjonen dreier seg også om bærekraft. Kollektivtrafikken gir viktige bidrag til at samfunnet utvikler seg til å bli bedre og mer bærekraftig. Det betyr at Ruter er et virkemiddel våre eiere kan bruke for å realisere mange sentrale samfunns mål. For alle Ruters anskaffelser gir visjonen *Bærekraftig bevegelsesfrihet* derfor viktige føringer, med ulikt innhold og vekt, avhengig av hva anskaffelsen gjelder.

Om Ruters bærekraftstrategi



Ruters bærekraftstrategi er basert på FNs bærekraftsmål, hvor miljø, økonomi og sosiale forhold ses i sammenheng. Den skal sikre at vi i alle sammenhenger og arbeidsprosesser er bevisste hvordan vi kan levere stadig større nytte til samfunnet vi er en del av. I dette arbeidet spiller anskaffelser en sentral rolle. Mer informasjon finnes på sidene til Ruter om hvordan vi jobber med [bærekraft](#).

Et sentralt tema i Ruters bærekraftsarbeid er at de som jobber i vår verdikjede skal ha anstendige arbeidsforhold. Det

betyr krav om anstendige arbeidsforhold i produksjonen av varer og tjenester for oss, til både operatører og andre leverandører og samarbeidspartnere.

Ruters handlingsregler for leverandører

[Ruters handlingsregler for leverandører](#) stiller krav om at produkter og tjenester som inngår i leveranser til Ruter skal være fremstilt under forhold som er forenlige med menneskerettighetskonvensjoner, ILO-konvensjoner og nasjonal arbeidslovgivning på produksjonsstedet. Handlingsreglene inneholder også krav om oppfølging og kontroll av leverandørkjeden.

Oslomodellen og «Viken-modellen»

[Oslomodellen](#) er utarbeidet av Oslo kommune og har kontraktbestemmelser som skal bidra til å hindre arbeidslivskriminalitet og sosial dumping i bygg- og anleggsmarkedet og andre tjenesteområder. Dette er mål Ruter stiller seg bak. Ruters anskaffelser skal skje i tråd med Oslo-modellen, men må på enkelte områder tilpasses vår bransjes organisering for å gi tilsvarende positiv effekt.

Når «Viken-modellen» for innkjøp og anbud er utarbeidet for Viken fylkeskommune vil denne også legges til grunn ved gjennomføring av anskaffelser i Ruter.

Om anskaffelser i Ruter

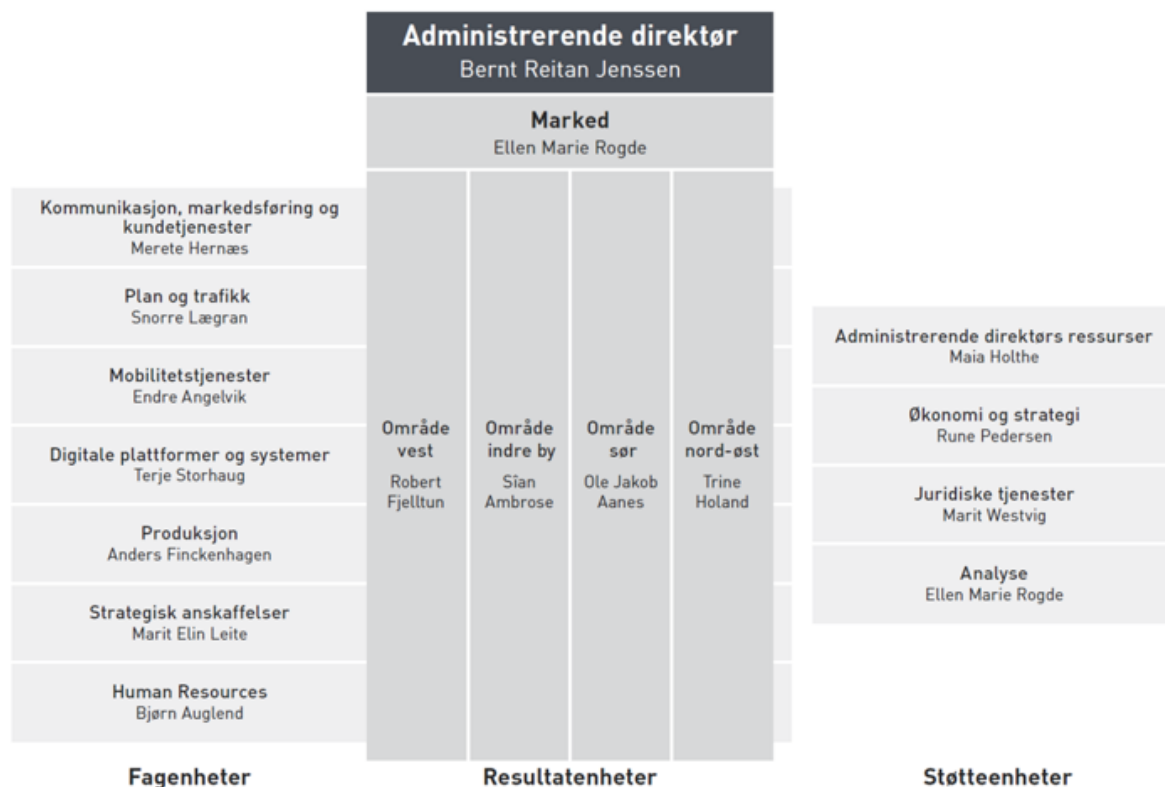
Anskaffelser utgjør en stor del av Ruters totale budsjett. Av et budsjett på cirka 10 mrd. kroner utgjør innkjøp cirka åtte milliarder kroner. Variasjonen mellom ulike typer anskaffelser og kontraktstyper er stor, og vi skiller mellom operatørkontrakter (buss, trikk, t-bane og båt), prissamarbeid (Vy, flybuss), [dynamisk innkjøpsordning](#) og øvrige anskaffelser. Administrative anskaffelser¹, som er alle anskaffelser unntatt transporttjenester, lønn og kontorleie, utgjør årlig cirka 700 millioner kroner.

¹ Administrative anskaffelser er definert som anskaffelser via dynamisk innkjøpsordning og øvrige anskaffelser.

Ruter har kontraktperioder som varierer mellom 1 – 25 år, og kontrakter kan ha en årlig verdi opp til 2 milliarder kroner. Leverandørene til Ruter spenner seg fra selvstendig næringsdrivende til multinasjonale selskaper. Anskaffelser involverer hele organisasjonen, og er et strategisk viktig virkemiddel for bedriften. Konsekvensene av anskaffelsene påvirker Ruters måloppnåelse og budsjett i flere år fremover. Anskaffelser som operatørkontraktene godkjennes av styret. Anskaffelser med lavere verdi godkjennes i henhold til Ruters [fullmaktsbestemmelser](#).

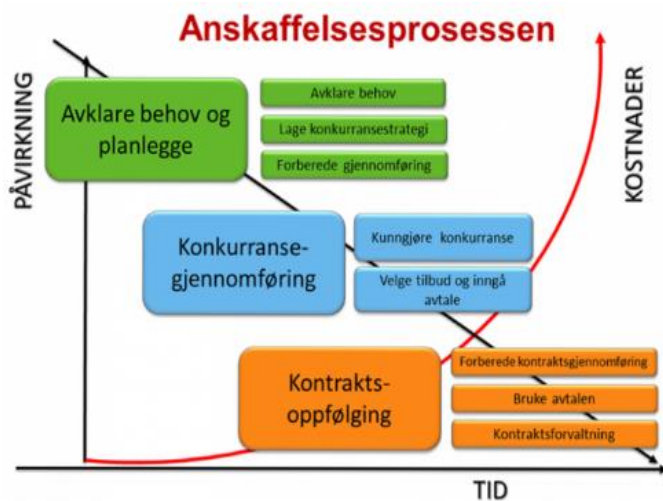
Hvordan er anskaffelsesarbeidet organisert i Ruter

Mens Marked/fagenheten definerer Ruters behov og er ansvarlig for bestillingen, er det i hovedsak slik at alle anskaffelser og kontraktinngåelser gjennomføres av Strategiske anskaffelser. Avrop på rammeavtaler gjennomføres av fagenhetene etter at Strategiske anskaffelser er konsultert.



Langsiktig planlegging av Ruters anskaffelser

Anskaffelser er Ruters viktigste metode for å gjennomføre planer. Anskaffelsesprosesser er ressurskrevende og tar tid. De store transporttjenesteanskaffelsene beslaglegger betydelige ressurser, både hos Ruter, leverandørene og operatørene. Også mindre anskaffelser krever ressurser for å kunne gjennomføres på en god måte. For å sikre at ikke mangel på anskaffelsesfaglige ressurser blir en flaskehals i Ruters arbeid, er helhetlig og langsiktig planlegging av anskaffelser nødvendig. God planlegging er også en forutsetning for at Ruter skal kunne sikre en kontinuerlig forbedring av sin anskaffelsesfaglige kompetanse.



Et viktig resultat av gode strategier er at det gir mulighet for kostnadsbesparelser og langsiktig planlegging. Økt fokus på strategier og planlegging, struktur, ressurser, ansvarsfordeling og kontraktsoppfølging gir bedre kvalitet, brukertilfredshet, reduserte kostnader og lavere risiko.

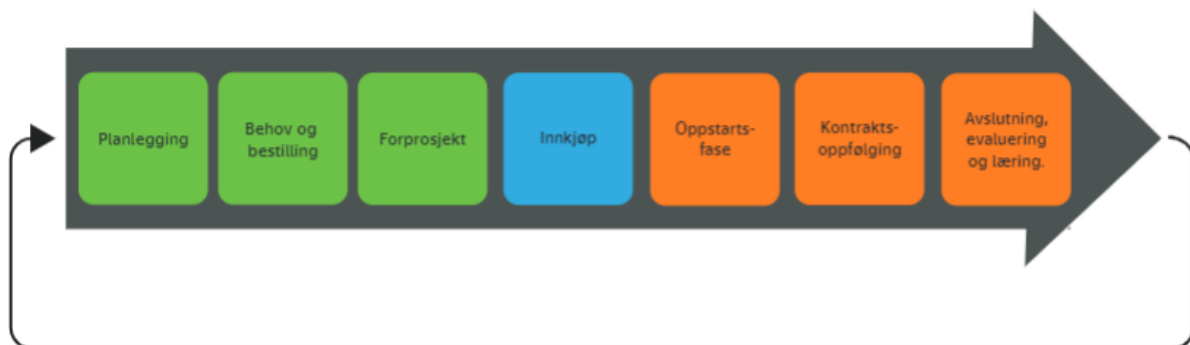
Ruters overordnede strategi «Bærekraftig bevegelsesfrihet for fellesskapet – et mål bilde» peker på at det i fremtiden vil være behov for nye typer samarbeid og utvikling med

leverandører. I løpet av 2020 vil Ruter derfor utarbeide en leverandørstrategi som ivaretar dette.

Digitalisering av anskaffelser

Ruter har tilgjengelig noe verktøy og støttesystemer for gjennomføring slik at anskaffelser skal skje elektronisk, men vi sikter mot en heldigital løsning for hele anskaffelsesprosessen.

Anskaffelsesprosessen



Anskaffelsesprosessen sine ulike faser er lik for alle anskaffelser, men kompleksiteten og omfanget er svært ulikt. Anskaffelsesprosessen består av delprosessene:

- Planlegging
- Behov og bestilling
- Forprosjekt (forberedelse til konkurranse)
- Innkjøp (konkurransegjennomføring)
- Oppstarts-fase
- Kontraktsoppfølging
- Avslutning, evaluering og læring

Roller og ansvar i anskaffelsesprosessen

Kontraktseier (operatørkontraktene eies av Marked, fagenhetene eier de øvrige kontraktene):

- Initiere anskaffelser
- Godkjenne budsjetttrammer og igangsette anskaffelsesprosessen

- Godkjenne behov og bestillingsdokument
- Godkjenne leveranse fra forprosjekt
- Godkjenne kontraktstrategi
- Kvalitetssikre at kontraktens innhold er i henhold til behov og bestilling før signering
- Beslutte eller anbefale kontraktsinngåelse
- Ansvarlig for uttak av effekter
- Overordnet ansvar for helhet, for eksempel ved behov for avveininger mellom effekter / konsekvenser
- Ha god kunnskap om kontraktens innhold, men ikke nødvendigvis detaljert kunnskap om alle operasjonelle forhold

Bestiller/bruker (fag- og støtteenheter):

- Bestille / avrope på kontrakten/ rammeavtalen
- Motta ytelsen og sørge for betaling
- Budsjettforvalter

Kontraktsforvalter (Strategiske anskaffelser):

- Prosessansvarlig for anskaffelsesprosessen og ansvarlig for fasene behov og bestilling, forprosjekt, oppstartsfasen og evaluering
- Kvalitetssikre at kontraktens innhold er i henhold til behov og bestilling før signering
- Følge opp formalitetene i kontrakten internt og mot leverandør
- Avklare hvilke endringer som er innenfor kontrakten og hvilke som krever endringsordre
- Utstedelse av endringsordrer og justeringer
- Aksept av leveranse
- Sørge for at garantier og avtalte vilkår blir oppfylt
- Legge til rette for uttak av effekter sammen med fagenhetene
- Gjennomføre evalueringsmøter for anskaffelsesprosessen og sikre læring for organisasjonen

Innkjøps(sjef) (Strategiske anskaffelser):

- Lede konkurransegjennomføring (innkjøp)
- Etablere og lede tverrfaglig anbudsgruppe
- Utarbeide konkurransegrunnlag og kontrakt
- Gjennomføre dialog- og tilbudskonferanser
- Utarbeide beslutningsgrunnlag for styrende organer
- Gjennomføre forhandlinger og kontraktsinngåelse
- Leverer ferdig signert kontrakt
- Sikre gjennomføring av evaluering av innkjøpsprosessen knyttet til den enkelte anskaffelsen

Fagansvarlig:

- Ansvarlig for beskrivelser av behov / leveranse på vegne av eget fagområde, slik som teknisk spesifisering, funksjonelle krav og kriterier, osv.
- Verifisere behov og bistå med markedskunnskap

Juridisk (eller den juridisk direktør utpeker til å bistå):

- Ansvarlig for juridisk arbeid i alle faser av anskaffelsesprosessen
- Sikre at anskaffelsesprosessen følger interne retningslinjer, lover og regler

Leverandøroppfølger (Fagenhetene, avhenger av type anskaffelse og må beskrives for alle anskaffelsene):

- Operativ oppfølging av operatørens/leverandørens leveranser og Ruters forpliktelser, avvikshåndtering, samarbeidsmøter og kvalitetsoppfølging
- Kvalitetsoppfølging materiell
- Oppfølging kompetanseutviklingsområder hos operatørene/leverandørene
- Følge opp og utvikle kontrakten for å nå markedsmål
- Kompetanseutviklingsområder hos operatørene

Budsjetteier (Marked)

- Godkjenne budsjettforslag fra budsjettforvalter
- Motta rapportering av resultater mot budsjett, forklaring av avvik og tiltak for å håndtere avvik, samt prognose. Rapporten brukes som grunnlag for å etablere felles bilde av status og forventet utvikling på kostnadssiden og eventuelt dialog om omprioriteringer

Budsjettforvalter

- Ansvar for å utarbeide forslag til budsjett for eget område, inkludert periodisering
- Disponere budsjettet og ta ansvar for at budsjetttrammer overholdes, inkl. attestere og anwise
- Ansvar for nødvendig rapportering av resultater mot budsjett, forklaring av avvik og tiltak for å håndtere avvik, samt utarbeide prognose
- Ansvar for å vurdere og evt. presentere behov for utvidet budsjetttramme med begrunnelse og forventet effekt av tiltaket

Planlegging

Planlegging

Fordi de ulike fasene i en anskaffelsesprosess henger nøye sammen, er en god anskaffelse betinget av at det er laget en plan og en ansvarsmatrise for prosessen. Planen skal sikre at det er tilstrekkelig tid og faglig og juridisk kompetanse tilgjengelig til å gjennomføre anskaffelsen på en ansvarlig måte. Det er også viktig

at kunnskap, vurderinger og beslutninger som tas i løpet av anskaffelsesprosessen dokumenteres. Påvirkningsmulighetene er størst tidlig i prosessen. Det er her alle premisser og føringer blir lagt. Dette bør avspeiles i planleggingen av anskaffelsen.

Fleksibilitet

Kontrakter som varer over en lang tidsperiode krever fleksible kontrakter. Da er det viktig at kontrakten gir rom for endringer. Dette kan gjelde både produksjonsvolum, materiell, priser, satsingsområde og annet.

For store og risikoutsatte anskaffelser skal det utarbeides en egen strategi som omfatter vurderinger knyttet til ressurs- og kompetansebehov, valg av [anskaffelsesprosedyre](#) (for eksempel åpen anbudskonkurranse eller konkurranse med forhandlinger), og en vurdering av hvordan kravene som stilles påvirker risikobildet for anskaffelsen.

Det er et lederansvar å sørge for at anskaffelser planlegges slik at de gjennomføres ved hjelp av riktig kompetanse, at tilstrekkelige og relevante ressurser settes inn i de ulike fasene av anskaffelsesprosessen, at hele anskaffelsesløpet og kontraktens levetid understøttes av god dokumentasjon og at anskaffelsens tidshorisont sikrer optimal gjennomføring.

Det vil være ulike roller i en anskaffelsesprosess, og alle enheter i Ruter vil ha en eller annen rolle i anskaffelsesprosessen, men en kontrakt vil kun ha én kontraktseier. Prosessen i Ruter for anskaffelse av trafikktilbudet (operatørkontrakter) er mer komplekst enn for de øvrige kontraktene i Ruter. Direkte anskaffelser, billett- og prissamarbeid har en noe forenklet modell.

Ruter må sikre eier-/brukerrettigheter til data som genereres gjennom Ruters anskaffelser. Bruk av data er sentralt for å øke verdien av tjenesten og for nå våre mål fremover. Deling av data er også viktig i en anskaffelsesprosess. Når flere leverandører får god markedsinnsikt, gir det økt konkurranse, like konkurransevilkår og flere gode tilbud. Konkurransfordelen til eksisterende leverandører reduseres, og konkurransen og innovasjon i markedet øker.

Behov og bestilling

Behov og bestilling

Behovet skal være styrende for Ruters anskaffelser. Med dette for øyet skal anskaffelser i Ruter utnytte mulighetsrommet som loven gir oss og gjøre anskaffelsen på en innovativ og økonomisk måte.

Alle anskaffelser i Ruter skal ha sitt utspring i en god behovsbeskrivelse. Den skal definere og beskrive hvilke mål og behov kundene og Ruter har, og hvordan man ser for seg at anskaffelsen skal bidra til å måloppnåelse. Våre interessenters behov spiller en svært viktig rolle når behovet skal beskrives: Ruter er til for kundene og samfunnet. Behovsbeskrivelsen er en viktig og vanskelig del av anskaffelsen. Viktig fordi det er med på å sikre at Ruter driver i tråd med sine mål, og vanskelig blant annet fordi det må gjøres avveininger mellom ulike behov og mål.

Funksjonskrav

En detaljert kravspesifikasjon setter føringer for hvordan behovet teknisk skal løses. Dette hindrer utnyttelse av kompetansen i leverandørmarkedet og muligheten til å utvikle de gode løsningene som kunde og leverandør kommer frem til i fellesskap.

Funksjonelle krav derimot gir leverandøren selv mulighet til å foreslå hvordan oppdragsgivers behov skal dekkes/løses. Dermed gis det rom for kreativitet og innovasjon.

Alle anskaffelser, uansett størrelse, skal starte med å definere et behov, som tar utgangspunkt i Ruters mål. Ruter ønsker i størst mulig grad å bruke ytelses- og funksjonskrav i sine anskaffelser.

Hovedregelen er å utnytte markedets dynamikk og innovasjonsevne til å finne de beste løsningene, gitt målet med anskaffelsen, og behovet den skal dekke. Utgangspunktet for at en inngår en avtale er at det har kommet et

behov/bestilling. Denne bestillingen går så til Strategiske anskaffelser som vil lede et forprosjekt eller be fagenheten initiere et forprosjekt.

Forprosjekt

Forprosjekt

For transporttjenester etableres det et tverrfaglig forprosjekt som tar hånd om denne fasen av anskaffelsen. Forprosjektet kartlegger mål og behov, koordinerer mellom fagenhetene, jobber med tverrfaglighet og gjør nødvendige avklaringer før en starter innkjøp/ anbudsgruppen. Ruters transporttjenestekontrakter har lang tidshorison. Det betyr at Ruter må ta beslutninger under stor usikkerhet. Scenarioarbeid, kunnskap om og dialog med markedet skal bidra til at Ruter tar mest mulig robuste valg knyttet til utviklingen av mobilitetstilbudet. Det utarbeides en oversikt over hvordan kravene vi stiller i kontrakten skal følges opp av de ulike rollene i løpet av hele anskaffelsesprosessen.

Oppgaver som vil bli koordinert eller utført i et forprosjekt vil blant annet være å avklare hva som skal kjøpes; vurdere forbedringer i forhold til tidligere kontrakter; koordinere analyser/utredninger; utvikle forretnings-/kontrakts modell for denne anskaffelsen; sørge for dialog internt og eksternt;

tilrettelegge infrastruktur og være ansvarlig for at det blir gjennomført risiko-, økonomiske- og juridiske forhåndsvurderinger. I denne fasen bør kravene som stilles i kontrakten kartlegges i et oversiktlig format, og det bør være en plan for hvordan kravene skal følges opp i løpet av levetiden til kontrakten. Leveransen fra forprosjektet skal gi et tilfredsstillende grunnlag for at anbudsgruppen skal kunne utarbeide konkurransegrunnlag, kontrakt og gjennomføre innkjøpsprosessen. Strategiske anskaffelser vil fasilitere denne prosessen med involvering av kontraktseier og nøkkelkompetanse innen innkjøp, juridisk, marked, trafikk, infrastruktur og analyse.

Det er viktig å etablere en god relasjon til markedet tidlig, fordi leverandørene som vinner kontrakten blir Ruters viktigste samarbeidspartnere i mange år fremover. God dialog fremmer innovasjon og nyttige innspill tidlig i prosessen og bidrar til kompetanseheving både hos Ruter og tilbyderne.

Innkjøp

Innkjøp

Ruter er en av landets største offentlige innkjøpere. Ruter forvalter store pengesummer på vegne av fellesskapet, og det er avgjørende at våre innkjøp gjennomføres i korrekte og effektive prosesser. I denne fasen skal Ruters ambisjon om å bidra til det grønne skiftet og en bærekraftig utvikling formuleres som tydelige krav til markedet.

Ved gjennomføring av store anskaffelser nedsettes en tverrfaglig anbudsgruppe, ledet av Strategiske anskaffelser, som har ansvar for innkjøpsfasen av anskaffelsen. Anbudsgruppen har ansvar for utarbeidelse av konkurransegrunnlag, evalueringsmodell, tildelingskriterier, dialog- og tilbudskonferanser, utlysning, forhandlinger, evaluering og innstilling av vinnende tilbyder. Eventuelle klagesaker behandles også i denne prosessen.

Anskaffelser og kontraktsinngåelser gjennomføres i samråd med Strategiske anskaffelser. Avrop på rammeavtaler gjennomføres av fagenhetene, med innkjøpsfaglig støtte fra Strategiske Anskaffelser. God planlegging og tidlig avklaring av behov for innkjøpsfaglig støtte er viktig for å sikre tilstrekkelige ressurser, intern kompetansebygging og effektive prosesser. Viktig informasjon om styrker og svakheter ved innkjøpsfasen hentes inn ved en debrief med alle tilbydere som har deltatt i prosessen.

Oppstarts- fase

Oppstartsfase

Strategiske anskaffelser etablerer og leder tverrfaglige oppstartsgrupper for de store operatørkontraktene. For andre anskaffelser leder fagenheten/kontraktseier oppstartsfasen. Oppstartsfasen er en krevende fase som innebærer et tett tverrfaglig samarbeid med vinnende tilbyder. For transporttjenestekontraktene går denne fasen fra signering av kontrakt til den settes i drift, en periode som normalt er mellom ett og to år. Uavhengig av anskaffelsens verdi er det viktig å sikre en tilstrekkelig implementeringstid; denne bør være minimum 3 måneder, men bør være lenger ved behov for implementering i forhold til Ruter sitt IKT system, produksjon av fysiske produkter mm. Her er det viktig å sikre både at Ruter får det som inngår i kontrakten og sikre at Ruter leverer det vi har forpliktet oss til. For større/mer kompliserte kontrakter bør det være en egen prosjektleder som ivaretar fremdrift, struktur og risikostyring i samarbeid med ulike fagenheter i Ruter og vinnende leverandører. Avvik vil erfaringsmessig forekomme. Da blir det viktig å kartlegge hvilken betydning avviket vi ha for gjennomføringen.

Kontraktsoppfølging

Kontraktsoppfølging

Kontraktsoppfølging vil variere for de ulike avtalene, men alle kontraktene skal følges opp. Kontraktsoppfølging består i å optimalisere kontraktens ytelse, ved å videreføre tverrfaglig ansvar og bidra med tilgjengelige ressurser til å følge opp de ulike elementene i kontraktens levetid, samt sikre avslutning, evaluering og læring til neste kontraktperiode. Det skal sikres at rutiner, frister, ansvar, framdrift og krav til kvalitet og leveranse er i samsvar med avtalen. En kontraktsoppfølgingsplan (Contract Management Plan) utarbeides for store og komplekse kontrakter.

Det skal sikres at rutiner, frister, ansvar, framdrift og krav til kvalitet og leveranse er i samsvar med avtalen. Dersom ytelsene som leveres endres i forhold til det som er avtalt i kontrakten, kan endringen i verste fall være ulovlig. Det er derfor viktig for de aktuelle fagområdene å ha kontroll på eventuelle endringer som gjøres i kontrakten og om de til sammen over tid utgjør en ulovlig vesentlig endring.

Strategiske anskaffelser har ansvar for kontraktsforvaltning. Kontraktsforvaltning ivaretar utstedelse av endringsordrer og justeringer, godtgjørelser, regulering og koordinerer oppfølging av Ruters kontraktsfestede forpliktelser. Kontraktsforvaltning vil sammen med kontraktseier beslutte ansvar, roller og omfang for den operative kontraktsoppfølgingen.

Avslutning, evaluering og læring

Avslutning, evaluering og læring

De fleste anskaffelser i Ruter skjer gjentatte ganger, om enn med ulike leverandører. Slik sett er anskaffelsesprosesser kontinuerlige. For å oppnå forbedringer, er det nødvendig å gjøre en grundig evaluering av den foregående anskaffelsen og anskaffelsesprosessen, bygge videre på det som har vært bra, og endre det som har vist seg å være problematisk. For å sikre at forbedringspotensialet blir realisert, er det viktig at kunnskap, vurderinger og beslutninger som tas i løpet av hele anskaffelsesprosessen er blitt dokumentert. Når en anskaffelsesprosess skal evalueres, gir erfaringene til leverandøren for den avsluttede kontrakten verdifull innsikt.