
Innkjøpspolicy

UNICEF Norge

4. februar 2011
Revidert 14.12.2023

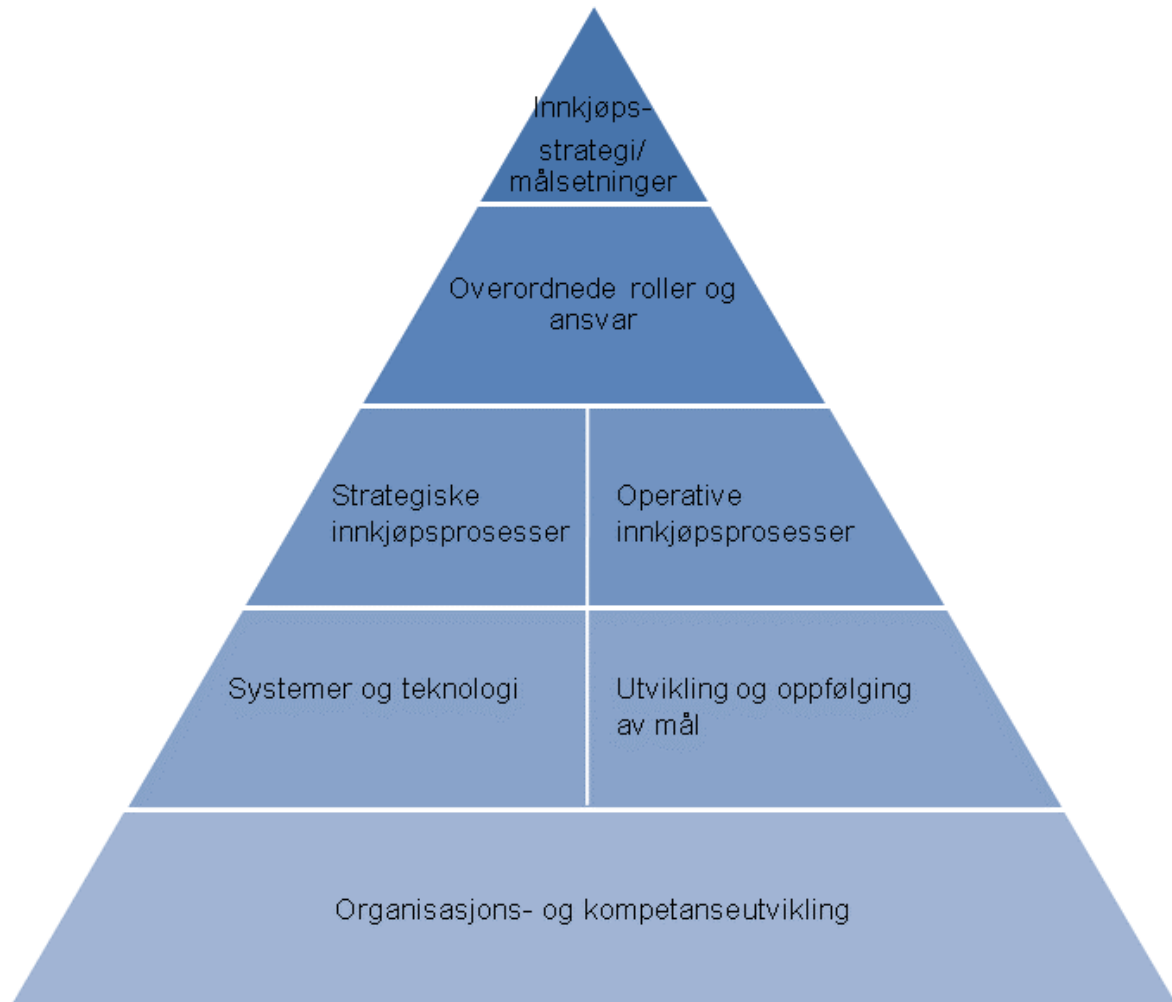
Innhold

1.	Introduksjon/hensikt.....	3
2.	Overordnede innkjøpmål	4
3.	Roller og ansvar.....	5
4.	Strategisk innkjøpsprosess	6
5.	Operativ innkjøpsprosess.....	8
6.	Systemer og teknologi	8
7.	Utvikling og oppfølging av mål.....	8
8.	Organisasjons- og kompetanseutvikling	9
9.	Gjennomgang av denne policyen.....	9

1. Introduksjon/hensikt

Denne policyen dokumenterer UNICEF Norges overordnede mål og strategi mht innkjøp, og skal være en premissgiver for innkjøpsarbeidet i UNICEF Norge.

Policyen tar utgangspunkt i et helhetlig rammeverk for innkjøp (PWCs), hvor profesjonalisering av innkjøpsområdet innebærer fokus på utvikling av alle syv dimensjonene i pyramiden under:



Policyen definerer hvordan UNICEF Norge skal jobbe innen de ulike innkjøpsdimensjonene for å profesjonalisere/styrke innkjøpsarbeidet. Policyen skal også bidra til oppnåelse av UNICEF Norges overordnede mål om å:

- Mobilisere støtte både politisk og finansielt i befolkningen til UNICEFs arbeid for barn
- Informere om barns situasjon
- Fremme barns rettigheter både internasjonalt og i Norge.

2. Overordnede innkjøpsmål

Følgende overordnede innkjøpsmål skal kommuniseres og være styrende for alle som foretar innkjøp på vegne av UNICEF Norge.

Foreta innkjøp som:

- Maksimerer bidraget til UNICEFs arbeid for barn. Etterstrebe:
 - Kostnadsbevissthet/maksimal effekt av innkjøp og anskaffelser
 - Fornuftig sparsommelighet
 - Konstant forbedring
 - Fokus på å minimere sløsing (waste)
- Skaper tillit hos giveren og interessenter til at innsamlede midler benyttes nøkternt og til beste for formålet.
- Bidrar til å ivareta menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter og bærekraftig utvikling.
- Er sikre og kontrollerbare
- Er i tråd med fullmaktsmatrisen.

Målene skal nås gjennom god praksis i de øvrige innkjøpsdimensjonene:

- Fordeling av roller og ansvar
- Strategiske innkjøpsprosesser
- Operative innkjøpsprosesser
- Systemer og teknologi
- Utvikling og oppfølging av mål
- Organisasjons- og kompetanseutvikling

3. Roller og ansvar

UNICEF Norge skal ha en klar ansvars- og rollefordeling i innkjøpsarbeidet. Ansvaret deles i tre: 1) overordnet prosess-/systemansvar, 2) strategisk innkjøp og 3) daglig innkjøp.

1) Overordnet prosess-/systemansvar:

Økonomidirektør skal ha overordnet prosess- og systemansvar for innkjøp. Dette innebærer:

- Etablere og vedlikeholde overordnede mål og planer:
 - Innkjøpspolicy
 - Innkjøpsplan, dvs. plan for når ulike kategoristrategier skal utvikles og kontrakter skal reforhandles
 - Inkludere innkjøpsmål i eksisterende målesystemer
- Etablere og vedlikeholde retningslinjer og verktøy, inkl.:
 - Etske retningslinjer for ansatte, leverandører og underleverandører mht anskaffelser
 - Retningslinjer/standardisert prosess for operative innkjøp
 - Retningslinjer for små innkjøpskategorier, f.eks. reise, kontorrekvisita etc.
 - Arkiv over gjeldende leverandøravtaler
 - Andre prosessverktøy, inkl. sjekklister, maler
- Opplæring: Besørge innkjøpsopplæring
- Annen prosess-støtte:
 - Bistå faggrupper med utvikling og implementering av kategoristrategier for store kategorier
 - Analysere innkjøpsvolumer og kostnader årlig, og basert på denne, vedlikeholde en kategoristruktur over ulike typer innkjøp

2) Strategisk innkjøp:

For de største innkjøpskategoriene med årlig innkjøpsvolum over NOK 500 000, f.eks. trykk/print/pakk, og design/byrå-tjenester skal det opprettes faggrupper med ansvar for strategiske innkjøpsprosesser. Faggruppene skal bestå av de største innkjøperne av denne typen vare/tjeneste, samt representant fra økonomiavdelingen. Andre ansatte med relevant fagkunnskap kan brukes som ressurspersoner etter behov.

Faggruppens ansvar mht strategiske innkjøpsprosesser, inkl. definisjon av leveransebehov, utvikling av innsikt i leverandørmarkeder og utvikling av kategoristrategier er nærmere beskrevet i avsnitt 4. Strategiske innkjøpsprosesser. Medlemmene av faggruppene skal også gi råd til øvrige innkjøpere, etter behov.

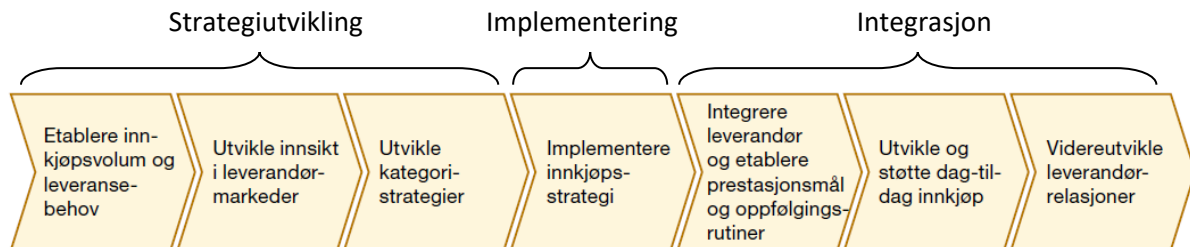
3) Daglig innkjøp:

Budsjettsansvarlige er ansvarlig for utøvelse av daglig innkjøp. Dette innebærer:

- Foreta daglig innkjøp i tråd med policy og retningslinjer for innkjøp
- Delta i relevante faggrupper
- Videreutvikle leverandørrelasjoner
- Daglig ivaretagelse av avtaler

4. Strategisk innkjøpsprosess

Den strategiske innkjøpsprosessen omhandler arbeid innen ulike innkjøpskategorier, f.eks. trykktjenester. Prosessen spenner fra etablering av innkjøpsvolum og leveransebehov, utvikling av innsikt i leverandørmarkeder, til utvikling og implementering av kategoristrategier, samt oppfølging av leverandører og kontrakter.



Det er gjennom den strategiske innkjøpsprosessen det er størst mulighet for å redusere innkjøpskostnadene, stille krav til leverandører mht. miljø- og samfunnsansvar, og maksimere bidraget til UNICEFs arbeid for barn. Dette skal gjøres gjennom:

- Optimal definisjon av innkjøpsvolum og leveransebehov:
 - Hvilke behov skal dekkes/hva trenger vi egentlig?
 - Identifisere og verifisere det faktiske behovet i samarbeid med brukere, leverandører etc.
 - Alltid vurdere alternative løsninger og unngå nyanskaffelser hvis mulig. Utvikle kostnadseffektive løsninger gjennom god planlegging og vurdering av livsløpskostnader.
 - Forsøke å velge løsninger som ikke låser oss til en leverandør (f.eks. fleksibel webplattform)
 - Leveransebehov på tvers av fagområder: Legge et helhetssyn til grunn på tvers av avdelinger/fagområder for å unngå suboptimalisering. Hvor mulig skal felles leverandør benyttes for å oppnå volumfordeler.
 - Stille leverandørkrav: Stille krav til at leverandører og underleverandører opptrer ansvarlig mht. menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter og miljø, som nedfelt i UNICEF Norges etiske retningslinjer for leverandører.
- God innsikt i leverandørmarkedet:
 - Utvikle god innsikt i leverandørmarkedet og alternative leverandører
 - Holde seg oppdatert på nye produkter/tjenester og fremtidige utviklingstrender.
 - Identifisere og benytte muligheter til å tre inn i partnerbedrifters og UNICEFs leverandørkontrakter. I tilfeller hvor partnerbedrifter også er leverandører, vurder muligheten for å inkludere kostnadsreduksjon på varer/tjenester som en del av totalpakken.
- Utvikle og implementere kategoristrategier: For innkjøpskategorier med årlig innkjøp over NOK 500 000 skal faggruppene utvikle skriftlige innkjøpsstrategier. Kategoristrategiene beskriver hvordan og hvor mange leverandører som skal velges og hvordan den operative innkjøpsprosessen skal foregå, f.eks. hvordan avrop på kontrakten skal skje. Målet er at disse strategiene skal gi betydelige gevinster gjennom god styring, kostnadskontroll og oppfølging. Kategoristrategiene skal gi klare føringer for videre arbeid med kategoriene og benyttes aktivt av innkjøpsansvarlige. For hver faggruppe skal det

avklares hvem som har hovedansvaret for å forhandle med leverandør, og ha ansvar for den daglige ivaretagelsen av avtalen. Kategoristrategiene skal behandles av ledelsen. Fullmaktsstrukturen er gjeldende i forhold til å forplikte UNICEF Norge. Følgende generelle prinsipper skal legges til grunn ved utarbeidelsen av strategiene:

- Anbudsprosess/konkurranse: Innhente tilbud fra flere og minimum tre leverandører for å sikre at vi får best mulig tilbud (value for money).
 - Stille leverandørkrav: Stille krav til at leverandører bidrar til å ivareta, menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter, og bærekraftig utvikling, og kan dokumentere sitt arbeid med samfunnsansvar.
 - Volumfordeler: Forsøke å konsentrere innkjøpsvolum mot et fåtall leverandører for å få volumfordeler/lavest mulig pris og transaksjonskostnader.
 - Minimere sårbarhet: Søke å unngå leverandører hvor UNICEF Norge står for 50% eller mer av omsetningen/enmannsforetak, for å minimere sårbarhet. I tilfeller hvor dette ikke kan unngås, skal tiltak iverksettes for å redusere avhengighet og risiko.
 - Reforhandling: Avtaler skal reforhandles på jevnlig basis (f.eks. 2.-3. år, avhengig av kategori), for å opprettholde et gunstig prisnivå.
 - Avtalelojalitet: Alle innkjøpsansvarlige skal benytte de fremforhandlede avtalene innen de ulike kategoriene. Lojalitet til innkjøpsavtaler holdes oppe ved fortløpende informasjon og tilgjengeliggjøring av avtalene.
 - Forhandlinger/"UNICEF-pris": I forhandlinger, identifiser relevante forhandlingsdimensjoner (pris/volum etc.), og utnytt verdien av UNICEF-brandet til å be om "UNICEF-pris".
-
- Tilgjengeliggjøre og informere alle ansatte om kategoristrategier og inngåtte avtaler
 - Utvikle og støtte dag-til-dag innkjøp
 - Videreutvikle leverandørrelasjoner

5. Operativ innkjøpsprosess

Med operativt innkjøp menes prosessen som omhandler bestilling, mottak og fakturahåndtering av varer og tjenester.

UNICEF Norge skal implementere standardiserte arbeidsprosesser som er dokumenterte, etterprøvbare og godt kjent av alle ansatte. De skriftlige retningslinjene skal definere oppgaver og ansvar i de ulike stegene i prosessen, inkl for:

- Varebestilling, inkl. logging av innkjøpsbeslutning: Innkjøpsbeslutning fattes og dokumenteres skriftlig av budsjettansvarlig /innkjøper med delegert myndighet i henhold til UNICEF Norges fullmaktsmatrise. Forpliktelsene skal også logges og inngå i økonomisk rapportering.
- Varemottak
- Fakturahåndtering

Rutinen skal også sikre at arbeidsdelingsprinsippet ivaretas.

6. Systemer og teknologi

Systemer og teknologi som støtter opp om den strategiske og operasjonelle innkjøpsprosessen, er et sentralt område i moderne innkjøpsarbeid.

Med eksisterende innkjøpsvolum har det ikke vært kostnadseffektivt å investere i e-handelsportal og -verktøy, men dette vurderes fortløpende. Eksempelvis Visma innkjøpssamarbeid. Eksisterende verktøy, inkl. regnskapssystem (Visma), Excel, samt fellesområde for lagring av dokumenter, vil derfor benyttes for å støtte innkjøpsarbeidet, inkl:

- Måling og oppfølging, f.eks. av avtaleoverholdelse, innkjøpsmønster, leverandørstatistikk
- Tilgjengeliggjøring av gjeldende leverandøravtaler
- Dokumentasjon og signering av innkjøpsbeslutninger/inngåtte forpliktelser i henhold til fullmaktsmatrisen

7. Utvikling og oppfølging av mål

Måleparametre/KPIer skal benyttes for oppfølging av innkjøpsarbeid og skal inkluderes i eksisterende målesystemer, som Joint Strategic Plan, Annual Workplan og månedlige KPI-rapporter.

Hensikten er å måle:

(A) Status av gjennomføring av ulike innkjøpstiltak, f.eks.:

- Utvikling av retningslinjer og verktøy
- Utarbeidelse av kategoristrategier

(B) I hvilken grad de ulike tiltakene er vellykket og å kunne korrigere videre arbeid, f.eks.:

- Avtalelojalitet: Innkjøpsvolum knyttet til avtaler vs. innkjøpsvolum uten avtaler innen ulike kategorier
- Reforhandling av avtaler: Snittalder på leverandøravtaler.

- Kostnadsreduksjon: Målt som endring i prisindekser som definerer det generelle kostnadsnivået innenfor en kategori, der det er mulig.
- Reduksjon i antall leverandører av varer og tjenester over tid
- Etikk og miljø:
 - Ingen negative avisoppslag
 - Dokumentert overholdelse av målene ved for eksempel gjennomgang av tilfeldig utvalgte konkurransegrunnlag.
- Aktsomhetsvurderinger i hht Åpenhetsloven

8. Organisasjons- og kompetanseutvikling

Tilstrekkelig innkjøpskompetanse og dedikert ressursbruk er nøkkelen til å sikre kostnadseffektivitet over tid.

En handlingsplan skal etableres for å sikre at alle innkjøpsansvarlige, samt øvrige personer involvert i innkjøp har innsikt i følgende:

- Budsjetten og planer
- UNICEF Norges innkjøpspolicy, -retningslinjer, og -rutiner
- Åpenhetsloven og krav til aktsomhetsvurderinger
- Fullmaktspolicy og –matrise
- Strategisk innkjøp
- Forhandlingsteknikk

9. Gjennomgang av denne policyen

Økonomidirektør er ansvarlig for gjennomgang og evt. revidering av denne policyen annethvert år med godkjenning av Generalsekretær og evt. orientering til styret.