

Statens innkjøpssenter

2022-2032

# Kategoristrategi for kontorområdet

For anskaffelser av produkter og tjenester innenfor offentlig sektor



# Sammendrag

Kategoristrategi for kontorområdet identifiserer hvilke kontraktsområder som er egnet for statlige fellesavtaler, og belyser gevinstpotensialet og utfordringer det enkelte avtaleområdet har, for Statens innkjøpscenter som avtaleeier og den enkelte virksomhet. Ved valg av innkjøpsområder skal Statens innkjøpscenter vurdere potentialet for gevinster og ivareta konkurransesituasjonen på kort og lang sikt.

Kategoristrategien skal etablere praksis og organisering rustet til å drifte og kontinuerlig se etter muligheter for effektivisering innenfor kategorien. Fellesavtalene som Statens innkjøpscenter inngår skal redusere kostnader, men det er også andre viktige gevinster knyttet til bl.a. sikkerhet, bærekraft og god behovsdekning.

I 2020 var det 713 977 ansatte i staten, kommunene og fylkeskommunene til sammen. 500 520 jobbet i kommunene, 46 976 i fylkeskommunene og 166 481 i staten. Den relative fordelingen mellom forvaltningsnivåene har holdt seg stabil siden 2008<sup>1</sup>. Det er 191 virksomheter i staten, som er obligatorisk omfattet av fellesavtalene som Statens innkjøpscenter etablerer og forvalter. Videre, i statsbudsjettet og tildelingsbrevet for DFØ for 2022, så fremgår det av punkt 3.2.2 at Statens Innkjøpscenter som et prioritert tiltak skal

*(...) igangsette en pilotordning der fylkeskommuner og kommuner inngår i innkjøpsavtaler til Statens innkjøpscenter. Ordningen er frivillig for kommunene og skal vare over en fireårs periode<sup>2</sup>.*

Kategoristrategien er utarbeidet med tanke på de statlige virksomhetene, selv om kommunal deltakelse er en del av det totale bildet. Dette gir i sum en betydelig innkjøpsmakt. Det gir også en unik mulighet til å ta en ledende rolle for å sette søkelys på miljø- og samfunnsansvar. Styrende for strategien og alle avtaler omfattet, er at vi skal jobbe for bærekraftige, sirkulære løsninger og produkter.

Denne kategoristrategien er Statens innkjøpscenters styringsdokument og handlingsplan for gjennomføring av statlige fellesavtaler innen kontorområdet. Kontorkategorien er en omfattende kategori som omhandler et stort antall kontraktsområder. Kartlegging av aktuelle avtaleområder er basert på statsregnskapet, øvrige regnskapstall, behovs- og markedsundersøkelser, diskusjon internt og med kategorigruppen. Kontorkategorien er blitt delt inn i fire kategorier; kontordrift, profesjonelle tjenester, møbler og inventar og elektrisk kraft. Hver av underkategoriene består av flere avtaleområder. Innenfor kontorkategorien, så er det allerede to godkjente kontraktsområder, som fordeler seg på to av underkategoriene. Den ene er *Fellesavtale om kjøp av forbruksmaterieell* (kontordrift). Dette er en avtale som allerede har hatt en kontraktsperiode, og hvor ny fellesavtale trådte i kraft 01.03.22. Det andre kontraktsområdet er *Fellesavtale om kjøp av kontormøbler* (møbler og inventar), som er i prosess når denne kategoristrategien skrives.

---

<sup>1</sup> Kilde: [Utviklingen i antall ansatte i staten - DFØ \(dfo.no\)](#)

<sup>2</sup> Kilde: [Tildelingsbrev, årsrapporter og instruks - Finansdepartementet - regjeringen.no](#)

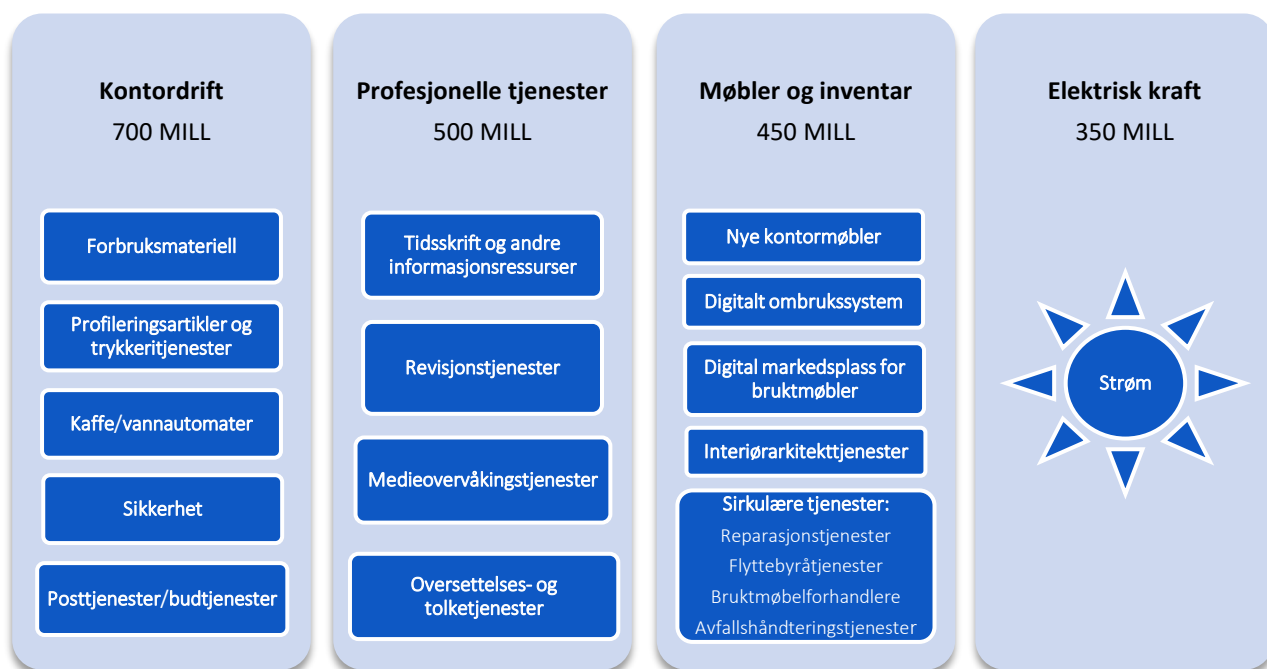
Totalt estimerer vi at kontorkategorien utgjør årlig ca. NOK 2 MRD. Dette er adresserbart volum på det endelige utvalget. Det potensielle volumet for kategorien anslås å være NOK 3,2 MRD per år.

Arbeidet med kategoristrategien har vært omfattende. Vi har gått bredt ut i kartleggings – og analysearbeidet, med mange potensielle kontraktsområder, for så underveis i analysen identifisere et utvalg kontraktsområder fordelt på de ulike underkategoriene.

I analysen av kontorkategorien har vi undersøkt og analysert kompleksiteten i leverandørmarkedene, behov og strategisk viktighet for virksomhetene, volum og den økonomiske dimensjonen, samt bærekraft. Analysen har tatt utgangspunkt i behovs- og markedsundersøkelser, samt økonomisk data, og hvor overnevnte godkjente kontraktsområder er med i analysen, sammen med potensielle nye kontraktsområder.

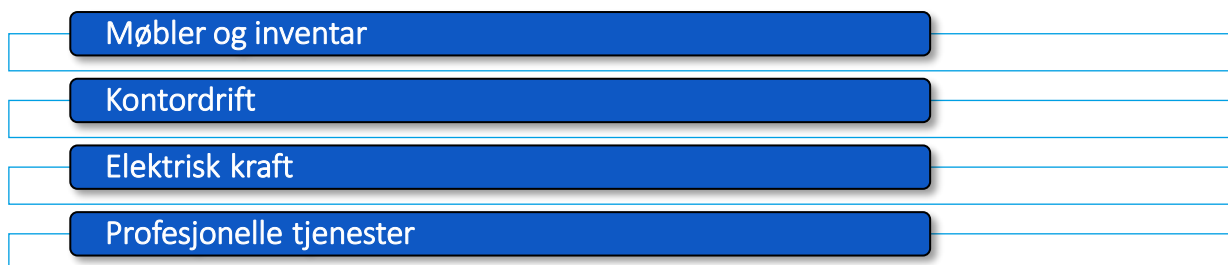
Kategoristrategien består av fire kategorier med en rekke kontraktsområder, og er relativt omfangsrik. For å analysere gevinstpotensialene i kategoristrategien og handlingsplanene, har det blitt gjennomført en ekstern samfunnsøkonomisk analyse. Rapporten følger som vedlegg til kategoristrategien. Analysen synliggjør det reelle ressursbehovet som skal til for å kunne gjennomføre handlingsplanene, og realisere og hente ut gevinstene i strategien. Gevinstpotensialet i handlingsplanen er stort, men ressursituasjonen i Statens innkjøpscenter er begrenset. Prosessene er krevende, og hver anskaffelse og hver fellesavtale som inngås skal følges opp i kontraktsperioden. Basert på dagens ressursituasjon i Statens innkjøpscenter, så vil vi kun, med forbehold, kunne gjennomføre deler av anskaffelsene og kontraktsforvaltningen i kategorien møbler og inventar (nye kontormøbler og interiørarkitekttjenester), revisjonstjenester, samt kontraktsforvaltning av forbruksmateriell.

Kontorkategorien er delt inn i fire underkategorier: kategori kontordrift, kategori profesjonelle tjenester, kategori møbler og inventar og kategori elektrisk kraft (illustrert i figuren under).



Figur 0.1. Figuren viser kategoriinndelingen.

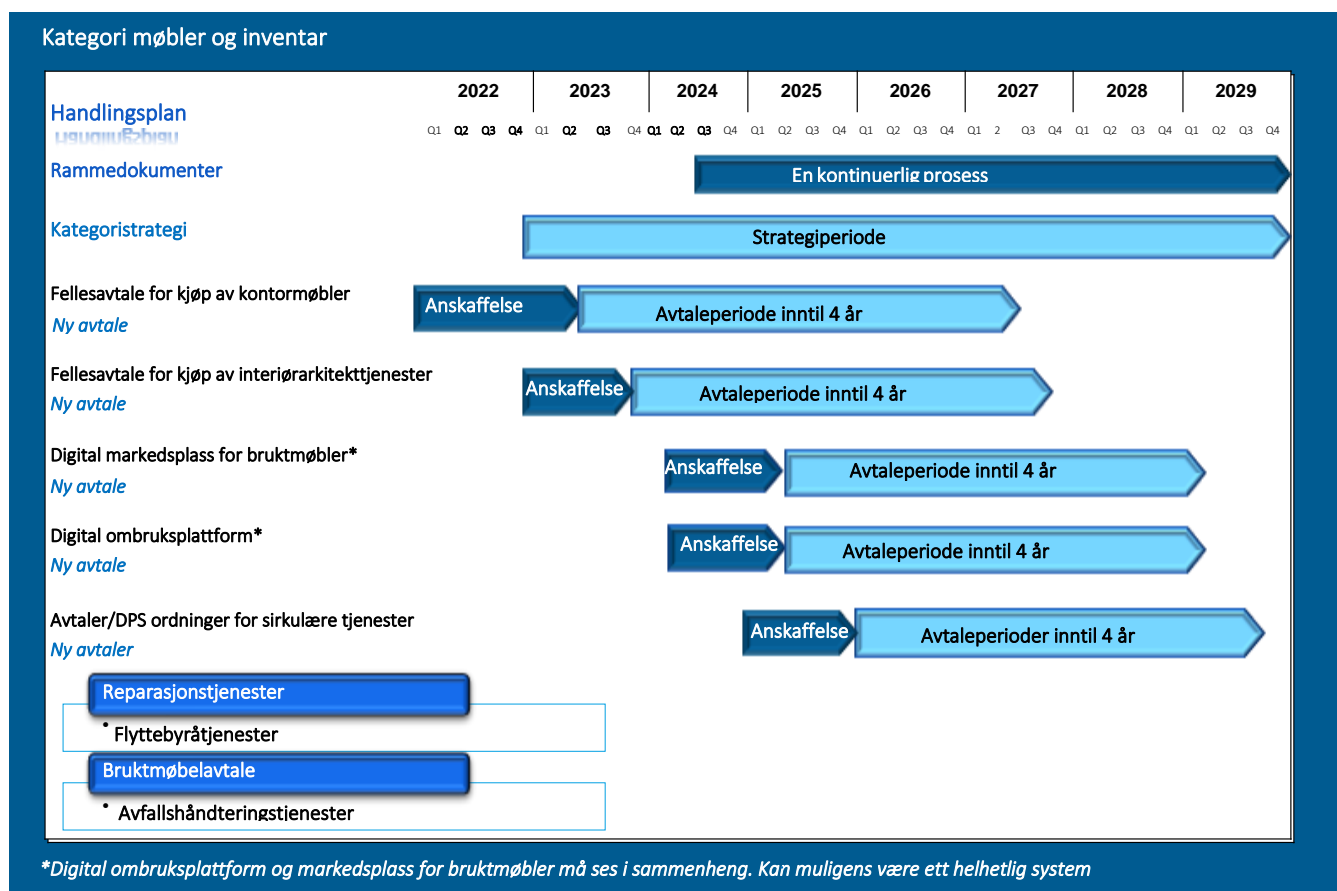
Statens innkjøpscenter vil jobbe systematisk og strategisk innenfor de ulike kategoriene, hvor de ulike kontraktsområdene vil prioriteres. Vi vil derfor primært fokusere på en kategori av gangen og jobbe metodisk innenfor den respektive kategorien. Kategoriene er derfor prioritert seg imellom og vil ha følgende rekkefølge:



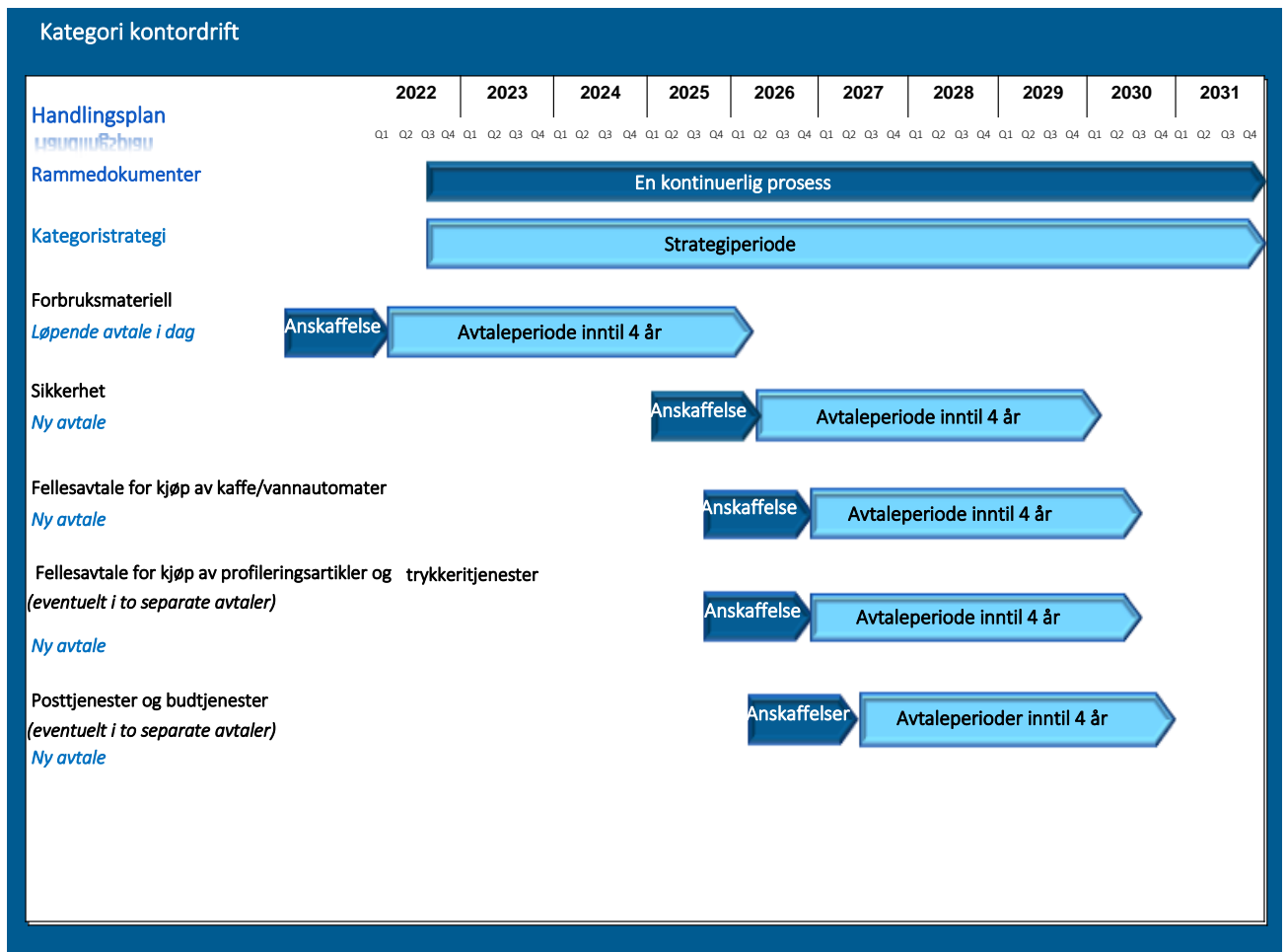
Figur 0.2. Figuren viser prioritert rekkefølge av kategoriene.

Noe variasjon vil forekomme. Eksempelvis så har vi allerede en aktiv fellesavtale innenfor kategorien kontordrift, Fellesavtale om kjøp av forbruksmateriell, samt at et av kontraktsområdene innenfor profesjonelle tjenester, revisjonstjenester, vil bli prioritert og igangsatt tidligere enn de andre kontraktsområdene i denne kategorien. Revisjonstjenester kommer inn i handlingsplanen i samme periode som interiørarkitektjenester.

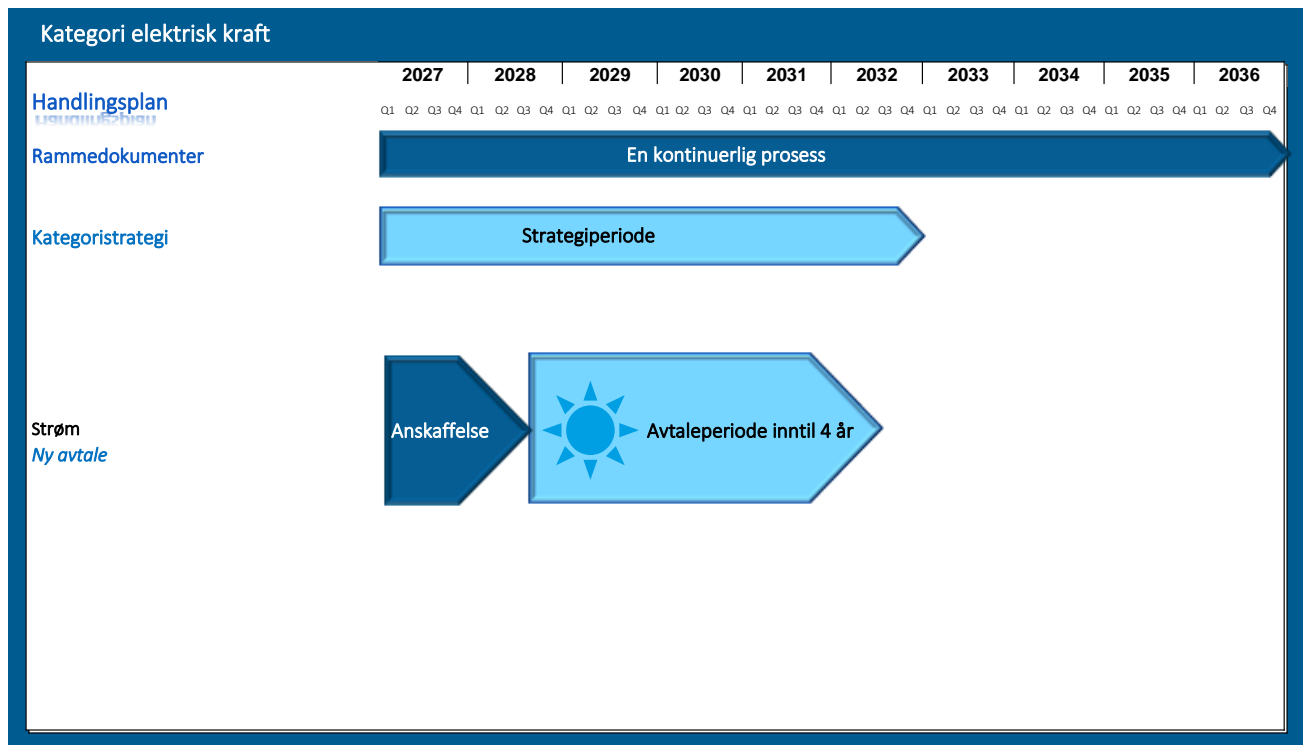
Etter en gjennomgang av kontraktsområdene innenfor de fire kategoriene, inklusiv en kalibrering mht. strategiske og praktiske vurderinger, har vi kommet frem til følgende prioriterte handlingsplaner (figurer under, en handlingsplan per kategori):



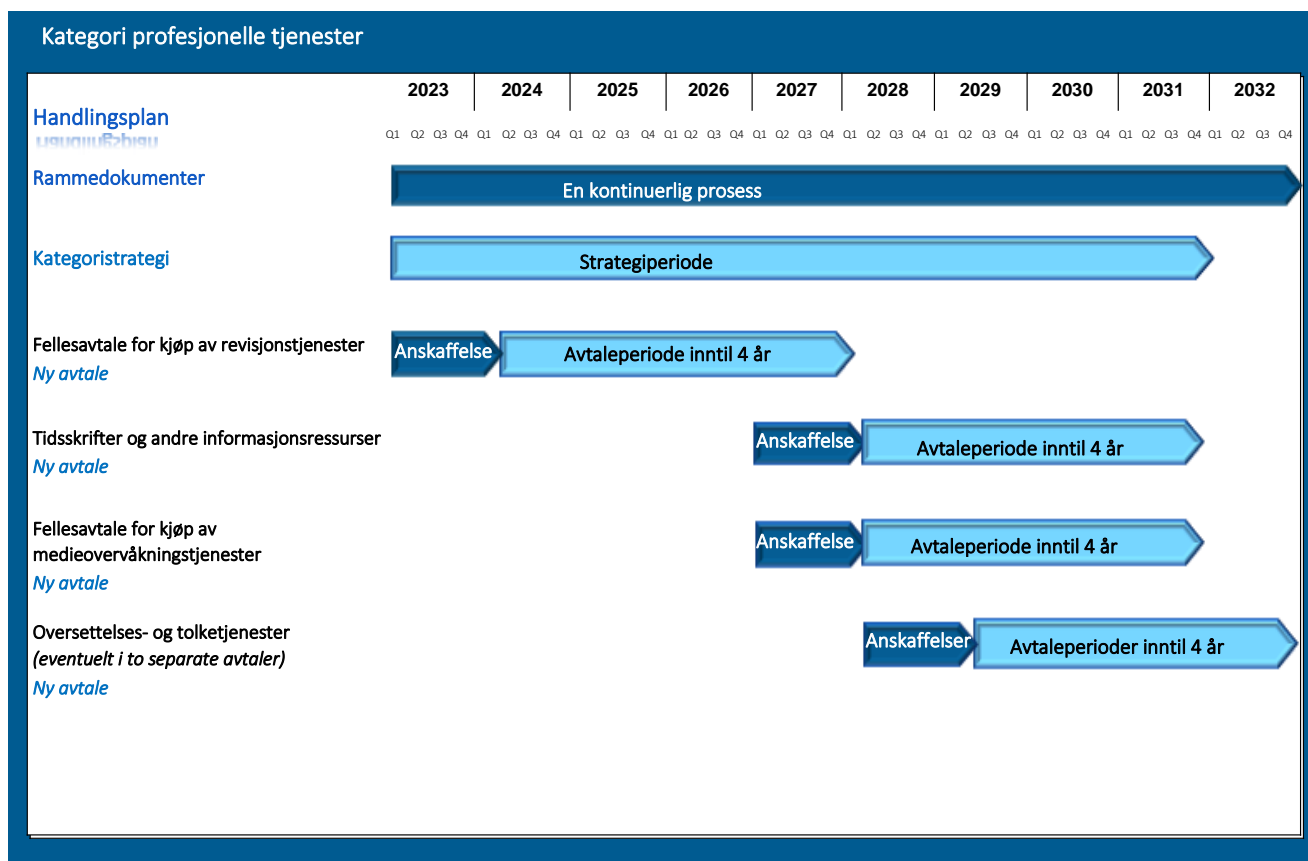
Figur 0.3. Figuren viser handlingsplan for kategorien møbler og inventar.



Figur 0.4. Figuren viser handlingsplan for kategorien kontordrift.



Figur 0.5. Figuren viser handlingsplan for kategorien elektrisk kraft.



Figur 0.6. Figuren viser handlingsplan for kategorien profesjonelle tjenester.

De ulike kategoriene har egne handlingsplaner, hvor kontraktsområdene er prioritert internt. For å synliggjøre rekkefølgen av de ulike prosessene, uavhengig av kategoriinndeling, vil en oversikt over prioritering av kontraktsområdene se slik ut:

Samlet prioritering av kontraktsområdene. 18 - 21 kontrakter.	
Avtaleområder	Prioritering
Fellesavtale om kjøp av forbruksmateriell (avtaleforvaltning)*	0
Fellesavtale om kjøp av kontormøbler	1
Fellesavtale om kjøp av interiørarkitekttjenester	2
Fellesavtale om kjøp av revisjonstjenester	3
Digital markeds plass for bruktmøbler**	4
Digital ombruksplattform**	5
Reparasjonstjenester***	6
Flyttebyråttjenester***	7
Bruktmøbeltjenester***	8
Avfallshåndteringstjenester***	9
Fellesavtale om kjøp av sikkerhetstjenester	10
Fellesavtale om kjøp av kaffe og vannautomater	11
Fellesavtale om kjøp av profileringsartikler og trykkeritjenester****	12
Fellesavtale om kjøp av posttjenester og budtjenester****	13
Fellesavtale om kjøp av leveranse av strøm	14
Fellesavtale om kjøp av administrasjon og formidling av tidsskrift og andre informasjonsressurser	15
Fellesavtale om kjøp av medieovervåkingstjenester	16
Fellesavtale om kjøp av oversettelses- og tolketjenester****	17

Figur 0.7. Figuren viser en oversikt over prioritert rekkefølge av kontraktsområdene.

\*Avtaleforvaltning. Anskaffelse av ny avtale når nåværende avtale utløper.

\*\*Digital ombruksplattform og markeds plass for bruktmøbler må ses i sammenheng. Kan muligens være ett helhetlig system.

\*\*\* Sirkulære tjenester, som vil bli jobbet med parallelt.

\*\*\*\* Kontraktområdet vil høyst sannsynlig deles i to separate kontrakter, avhengig av konkursonene i de konkrete konkurransestrategiene.

Det er forventet at utvalgte fellesavtaler vil resultere i en rekke gevinster. Fellesavtalene som Statens innkjøps senter inngår skal redusere kostnader, men det er også andre viktige gevinster knyttet til bl.a. bærekraft og god behovsdekning. DFØ grupperer gevinster inn i tre hovedtyper, effektiviseringsgevinster, kvalitetsgevinster og samfunnsgevinster. Gevinstpotensialet er nærmere beskrevet i kapittel 7.4 og 7.5, men kort oppsummert ser konsekvensmatrisen slik ut (fig. 0.8):

Avtaleområder	Effektiviseringsgevinster*	Kvalitetsgevinster	Samfunnsgevinster
Forbruksmaterie ll	+++	+	++
Møbler og inventar (kjøp av nye møbler, sirkulære tjenester og løsninger)	+++	++	+++
Interiørarkitekt tjenester	+	+	++
Tidsskrifter og andre informasjonsressurser	+++	+++	+
Profileringsartikler og trykker tjenester	+	++	++
Kaffe og vannautomater	++	+	++
Sikkerhet	++	+	+
Strøm	+	0	+
Post tjenester/budt tjenester	+	+	++
Oversettelses- og tolket tjenester	+	++	+++
Revisjon tjenester	+	++	++
Medieovervåking tjenester	+	0	0

Fig. 0.8. Figuren viser gevinstpotensialet innen de tre dimensjonene; effektiviseringsgevinster, kvalitetsgevinster og samfunnsgevinster.

\* Når det gjelder effektiviseringsgevinster anslår vi gevinstpotensialet til å ligge i størrelsesorden 2,5-5% for (+), 5-10% (++) , 10-20% (+++) og >20% (++++). Øvrige gevinsttyper har ikke blitt tallfestet.

Når vi oppsummerer effektiviseringsgevinstene viser analysen at potensialet for å oppnå effektiviseringsgevinster innenfor kontorområdet ligger i størrelsesorden 7 - 12% (fig. 0.9).

Avtaleområder	Omfang	Effektiviseringsgevinster	
		Direkte besparelser	Transaksjonskostnader
Forbruksmaterie ll	200 - 230	40 - 46	3
Møbler og inventar (kjøp av nye møbler, sirkulære tjenester og løsninger)	200 - 400	20 - 80	2 - 3
Interiørarkitekt tjenester	20 - 40	0,5 - 2	2 - 3
Tidsskrifter og andre informasjonsressurser	130 - 260	13 - 52	2 - 3
Profileringsartikler og trykker tjenester	65 -130	1,625 - 6,5	2 - 3
Kaffe og vannautomater	33 - 66	1,65 - 6,6	2 - 3
Sikkerhet	120 - 150	6 - 15	2 - 3
Strøm	330 - 385	8,25 - 19,25	2 - 3
Post tjenester/budt tjenester	65 - 130	1,625 - 6,5	2 - 3
Oversettelses- og tolket tjenester	85	2,125 - 4,25	2 - 3
Revisjon tjenester	200	5-10	2 - 3
Medieovervåking tjenester	7 - 13	0,175 - 0,65	2 - 3
<b>Totalsum</b>	<b>1455 - 2088</b>	<b>100 - 250</b> <b>(7% - 12%)</b>	<b>25 - 36</b> <b>(ca. 2%)</b>

Fig. 0.9. Figuren viser potensialet for å oppnå effektiviseringsgevinster innenfor kontorområdet.

\* Alle tall er oppgitt i MNOK

\*\* Reduserte transaksjonskostnader avhenger av deltakelse på den enkelte fellesavtalen



# Innhold

<b>Sammendrag</b> .....	<b>1</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>12</b>
1.1. Oppbygning av strategidokumentet .....	13
1.2. Formål.....	14
1.3. Styrende prinsipper .....	14
1.4. Bærekraftige, sirkulære løsninger og produkter.....	14
1.5. Rammebetingelser.....	15
1.6. Statlige virksomheter omfattet av avtalene .....	16
1.7. Markedsperspektiv .....	17
1.8. Kategorisering av innkjøp .....	17
1.9. Metode .....	18
1.9.1. Prosjektorganisasjonen.....	18
1.10. Generelle trender .....	20
<b>2 Kategoristyring av kontorområdet</b> .....	<b>21</b>
2.1. Gevinstrealisering .....	21
2.2. Fellesavtaler skal sikre riktig behovsdekning .....	21
2.2.1. Mandat til å utnytte potensialet.....	22
2.2.2. Langsiktige innkjøpsplaner.....	22
2.3. Retningslinjer for bruk av statlige fellesavtaler.....	22
2.3.1. Potensialet.....	22
2.3.2. Anbefaling.....	22
2.4. Prosedyrevalg .....	23
2.5. Organisering .....	23
2.5.1. Kompetanse.....	24
2.6. Strategisk tilnærming.....	24
<b>3 Handlingsplan</b> .....	<b>26</b>
3.1. Oppfølging .....	26
3.2. Rammedokument.....	26
3.3. Roller og ansvar i kontraktperioden .....	27
3.3.1. Avtaleeier.....	27
3.3.2. Oppdragsgiver .....	28
3.4. Kommunikasjon .....	28

---

<b>4 Behovsanalyse</b> .....	<b>29</b>
4.1. Kostnader .....	29
4.2. Kostnadsfordeling.....	30
4.3. Funn i spørreundersøkelsen .....	31
4.4. Behovsvurdering.....	38
4.4.1. Kategori møbler og inventar .....	38
4.4.1.1. Kjøp av nye møbler, sirkulære tjenester og løsninger .....	38
4.4.1.2. Interiørarkitekttjenester .....	40
4.4.2. Kategori kontordrift .....	40
4.4.2.1. Forbruksmateriell .....	40
4.4.2.2. Profileringsartikler og trykkeritjenester .....	42
4.4.2.3. Kaffe og vannautomater .....	44
4.4.2.4. Facility Management .....	45
4.4.2.5. Post -og budtjenester .....	46
4.4.2.6. Sikkerhet.....	48
4.4.2.7. Multifunksjonsmaskiner og print.....	48
4.4.2.8. Betalingsløsninger.....	50
4.4.3. Kategori elektrisk kraft.....	51
4.4.3.1. Strøm .....	51
4.4.4. Kategori profesjonelle tjenester .....	52
4.4.4.1. Tidsskrifter og andre informasjonsressurser .....	52
4.4.4.2. Medieovervåkingstjenester .....	53
4.4.4.3. Vikarbyråttjenester .....	54
4.4.4.4. Bedriftshelsetjenester .....	54
4.4.4.5. Konsulentttjenester .....	55
<b>5 Markedsanalyse</b> .....	<b>58</b>
5.1. Metode .....	58
5.2. Analyse .....	60
5.2.1. Kategori møbler og inventar .....	60
5.2.1.1. Kjøp av nye møbler, sirkulære tjenester og løsninger .....	60
5.2.1.2. Interiørarkitekttjenester .....	64
5.2.2. Kategori kontordrift .....	65
5.2.2.1. Forbruksmateriell .....	65
5.2.2.2. Profileringsartikler og trykkeritjenester .....	66
5.2.2.3. Kaffe og vannautomater .....	67

---

5.2.2.4.	Sikkerhet.....	68
5.2.2.5.	Post -og budtjenester .....	69
5.2.2.6.	Facility Management .....	70
5.2.2.7.	Betalingsløsninger.....	71
5.2.2.8.	Multifunksjonsmaskin og print .....	73
5.2.3.	Kategori elektrisk kraft.....	74
5.2.3.1.	Strøm .....	74
5.2.4.	Kategori profesjonelle tjenester .....	76
5.2.4.1.	Tidsskrifter og andre informasjonsressurser .....	76
5.2.4.2.	Medieovervåkingstjenester .....	77
5.2.4.3.	Vikarbyråttjenester .....	78
5.2.4.4.	Bedriftshelsetjenester .....	79
5.2.4.5.	Konsulentttjenester .....	80
5.3.	Sammensetning av markedet før kategorisering.....	82
<b>6</b>	<b>Bærekraft.....</b>	<b>84</b>
6.1.	Generell bemerkninger.....	84
6.1.1.	Noen felles prinsipper for bærekraft under kontorområdet .....	84
6.1.2.	Miljø og klima .....	85
6.1.3.	Produkter fri for helse- og miljøskadelige utslipp og kjemikalier .....	86
6.1.4.	Avfallshierarkiet for innkjøp.....	86
6.1.5.	Livssyklusanalyse og livssyklus kostnader .....	87
6.1.6.	Miljøledelsessystem, miljødokumentasjon og miljømerker.....	87
6.1.7.	Arbeidslivskriminalitet .....	89
6.1.8.	Menneskerettigheter.....	89
6.2.	Bærekraft i de ulike kategoriene .....	90
<b>7</b>	<b>Samlet vurdering.....</b>	<b>94</b>
7.1.	Utvalg av avtaleområder.....	94
7.1.1.	Kraljics matrise.....	94
7.1.2.	Utvalg av avtaleområder.....	95
7.2.	Kategoriinndeling.....	99
7.2.1.	Sammensetning av kontorområdet etter kategorisering.....	101
7.3.	Handlingsplaner.....	101
7.4.	Totalt gevinstpotensial .....	104
7.4.1.	Gevinster som følge av digitale løsninger .....	105
7.4.2.	Kategori møbler og inventar.....	106

---

7.4.3. Kategori kontordrift.....	107
7.4.4. Kategori elektrisk kraft.....	109
7.4.5. Kategori profesjonelle tjenester .....	109
7.5. Oppsummering effektiviseringsgevinster .....	111
<b>Referanser .....</b>	<b>112</b>

# 1 Innledning

Statens innkjøpscenter skal bidra til å få omstilling til å skje, gjennom å inngå og forvalte kostnadseffektive statlige fellesavtaler. Statlige fellesavtaler skal gi enkle og effektive innkjøpsprosesser i staten og det forventes reduserte kostnader og transaksjonskostnader.

Statens innkjøpscenter har besluttet å samordne innkjøp i ulike kategorier. Kategoristrategi for kontorområdet vil bli den tredje kategoristrategien som er utarbeidet av Statens Innkjøpscenter. De to andre kategoristrategiene er for reise -og for IKT området.

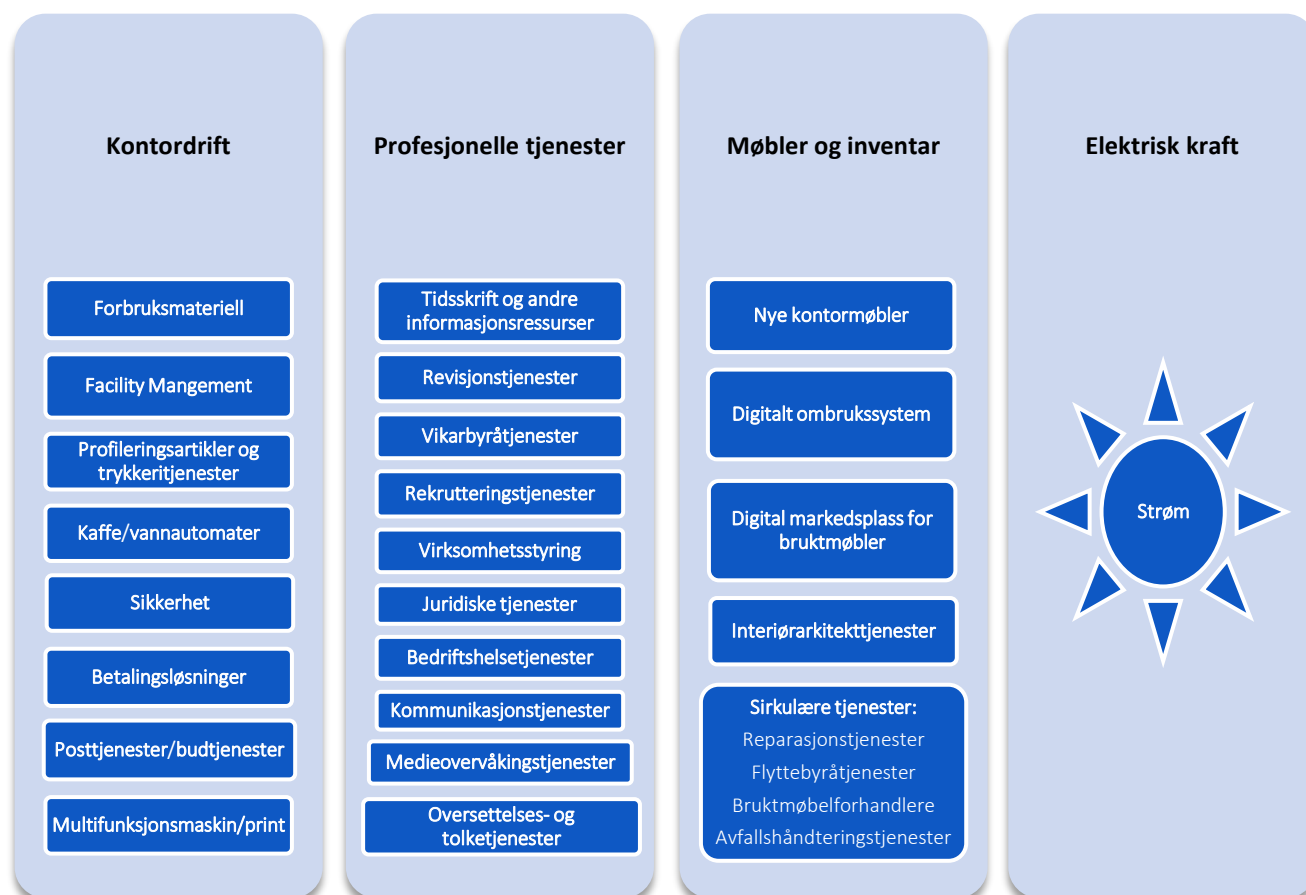
Kategoristrategi for kontorområdet er et styringsdokument, som vil være førende for hvordan innkjøpscenteret utvikler og tilpasser sin kontraktsporfølje for å dekke virksomhetenes behov. Strategien identifiserer egnede kontraktsområder, og kontraktsområdene som ikke vurderes som godt egnede områder for fellesavtaler, samt hvor grenseoppgangene mellom kontraktsområder og kategorier befinner seg.

01.03.22 trådte ny *Statlig fellesavtale om kjøp av forbruksmateriell* (Anskaffelser.no, 2022) i kraft. Dette er andre avtaleperiode. Første fellesavtale om kjøp av forbruksmateriell trådte i kraft 01.10.17. Samtidig som *Fellesavtale om kjøp av kontormøbler* er i prosess (DFØ, 2022). Dette er kontraktsområder som sorterer innunder kontorområdet. Kategoristrategien analyserer og identifiserer hvilke andre kontraktsområder som er egnet for statlige fellesavtaler, og de som det er tilknyttet utfordringer og risiko og som ikke egner seg.

Statens innkjøpscenter presenterte prosjektmandat for å utarbeide kategoristrategi for Statens innkjøpsråd i desember 2021. Innkjøpsrådet ga enstemmig tilslutning til Statens Innkjøpscenters videre arbeid med kategoristrategien. Utkast til kategoristrategien var oppe til diskusjon og vurdering hos Statens innkjøpsråd september 2022. Innkjøpsrådet, samt kategorigruppen, fikk videre mulighet til å komme med skriftlige innspill og tilbakemeldinger i en innspillsrunde i etterkant av møtet, og før ferdigstilling av kategoristrategien. Dette er første kategoristrategi innenfor kontorområdet på vegne av statlig sektor. Alle virksomheter omfattet av innkjøpsordningen vil påvirkes av kategoristrategien. Kategorien omfatter en rekke mulige kontraktsområder både innenfor varer og tjenester.

Kategoristrategien er utarbeidet av Statens innkjøpscenter, som er del av Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ). DFØ er fra 1. september 2020 fagorgan for offentlige anskaffelser. Tidligere lå ansvaret for offentlige anskaffelser hos Digitaliseringsdirektoratet, og før det hos Difi.

Kontorkategorien deles opp i fire underkategorier: kontordrift, profesjonelle tjenester, møbler og inventar og elektrisk kraft. Før gjennomført analyse og før avgrensing og utvalg av kontraktområder, ser fordelingen slik ut (figur 1.0):



Figur 1.0: Illustrasjon av kontorkategoriens inndeling. Kategorien deles opp i fire underkategorier: kontordrift, profesjonelle tjenester, møbler og inventar og elektrisk kraft.

Kategoristrategien er strukturert etter kategoriinndelingen, hvor analysene av kontraktsområdene er sortert og beskrevet per kategori.

## 1.1. Oppbygning av strategidokumentet

Innholdet i kategoristrategien er fordelt over syv kapitler. I kapittel 1 presenteres formålet bak kontorstrategien, styrende prinsipper for utarbeidelsen og metodikken i prosjektarbeidet. Kapittel 2 og 3 gir en beskrivelse av retningslinjene som må følges for å sikre at handlingsplanene iverksettes på en god måte, samt en oversikt over aktivitetene og ressursene som er nødvendig for utførelsen. I kapittel 4 analyseres behovet for statlige fellesavtaler innenfor kontorområdet, og hvert avtaleområde i de fire kategoriene blir analysert opp mot funnene i behovskartleggingen. Samme øvelse gjentas i kapittel 5, men med leverandørmarkedet. I kapittel 5 presenteres funnene fra markedsdialogen som har blitt utført med leverandører innenfor hvert avtaleområde i de fire kategoriene. Videre har det blitt viet et helt kapittel til bærekraftperspektivet, og kapittel 6 omtaler miljø- og klima, arbeidslivskriminalitet og menneskerettigheter knyttet opp til de fire kategoriene i strategien. Avslutningsvis presenteres en samlet vurdering i kapittel 7. Det siste kapittelet omtaler det totale gevinstpotensialet av de ulike avtaleområdene som er identifisert i kontorområdet, og trekker alle de løse trådene sammen ved å gi en vurdering for hver kategori basert på analysen og funnene i de overnevnte kapitlene.

## 1.2. Formål

Formålet med en kategoristrategi for kontorområdet, er å identifisere hvilke kontraktsområder som er egnet for statlige fellesavtaler, samt belyse hvilket potensial og utfordringer det enkelte avtaleområdet har for Statens innkjøpscenter som avtaleeier og den enkelte virksomhet.

### Kategoristrategi for kontorområdet skal:

- Sikre en helhetlig planlegging, gjennomføring og oppfølging av alle innkjøp innenfor kontorkategorien.
- Etablere praksis og organisering rustet til å drifte og kontinuerlig se etter muligheter for effektivisering innenfor kategorien.
- Bidra til å redusere kostnader gjennom å identifisere potensielle gevinster som kan oppnås gjennom synergieffekten som ligger mellom avtaleområdene.
- Vise hvordan transaksjonskostnader og kjøpskostnader kan reduseres gjennom at innkjøpene samles i fellesavtaler.
- Danne grunnlag for konkrete handlingsplaner og konkurransestrategier for statlige fellesavtaler.
- Identifisere grenseflater mot andre kategorier.

## 1.3. Styrende prinsipper

Alt arbeid innenfor kategorien skal gjøres etter innkjøpscenterets til enhver tids styrende prinsipper og føringer. Innkjøpscenteret skal utøve beste praksis og være en attraktiv samarbeidspart for virksomhetene og leverandørene som er omfattet av våre avtaler. Fellesavtalene skal inngås på områder der brukerbehovene er like, det i liten grad er nødvendig med individuelle tilpasninger og hvor volumet er stort. I tillegg skal fellesavtalene ivareta konkurransesituasjonen og bidra med gevinster. Utvelgelsen av avtaleområder skal gjøres i samråd med virksomhetene.

- Vi skal gjennom aktiv brukermedvirkning bidra til god behovsdekning
- Vi skal kommunisere tydelig og effektivt med våre interessenter
- Vi skal forvalte våre avtaler på en profesjonell og effektiv måte
- Vi skal legge til rette for at leverandørmarkedet kan effektivisere sine prosesser
- Vi skal utøve beste praksis og dele informasjon og erfaringer
- Vi skal gjennomføre våre prosesser digitalt og legge til rette for digitale løsninger ved bruk

## 1.4. Bærekraftige, sirkulære løsninger og produkter

Offentlige innkjøpere er forpliktet til å ivareta både økonomi, miljø og sosialt ansvar gjennom loven om offentlige anskaffelser. I §1 heter det at (...) *loven skal fremme effektiv bruk av samfunnets ressurser. Den skal også bidra til at det offentlige opptrer med integritet, slik at allmennheten har tillit til at offentlige anskaffelser skjer på en samfunnstjenlig måte*<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Kilde: [https://lovdata.no/lov om offentlige anskaffelser/§1](https://lovdata.no/lov%20om%20offentlige%20anskaffelser/%241)

Fra 2017 omfatter også loven en tydelig forpliktelse til offentlige innkjøpere om å ivareta miljø og sosialt ansvar. Her heter det blant annet:

§ 5. Miljø, menneskerettigheter og andre samfunnshensyn

*Statlige, fylkeskommunale og kommunale myndigheter og offentligrettslige organer skal innrette sin anskaffelsespraksis slik at den bidrar til å redusere skadelig miljøpåvirkning, og fremme klimavennlige løsninger der dette er relevant. Dette skal blant annet skje ved at oppdragsgiveren tar hensyn til livssyklus kostnader. Disse oppdragsgiverne skal også ha egnede rutiner for å fremme respekt for grunnleggende menneskerettigheter ved offentlige anskaffelser der det er en risiko for brudd på slike rettigheter. Departementet kan gi forskrift om det nærmere innholdet av bestemmelsen.*

*Oppdragsgiveren kan stille egnede krav og kriterier knyttet til ulike trinn i anskaffelsesprosessen, slik at offentlige kontrakter gjennomføres på en måte som fremmer hensyn til miljø, innovasjon, arbeidsforhold og sosiale forhold, forutsatt at kravene og kriteriene har tilknytning til leveransen<sup>4</sup>.*

Statens innkjøpssenter er en stor, profesjonell oppdragsgiver og må derfor ha et høyt ambisjonsnivå og gå foran når det gjelder å stille krav til og følge opp miljø og sosialt ansvar.

Statens innkjøpssenter har en betydelig innkjøpsmakt. Dette gir en unik mulighet til å ta en ledende rolle for å sette søkelys på miljø- og samfunnsansvar. Styrende for strategien og alle avtaler omfattet, er at vi skal jobbe for **bærekraftige og sirkulære løsninger og produkter**.

- Vi skal minimere den negative påvirkningen av miljøet i våre anskaffelser
- Vi skal fremme klimavennlige løsninger i våre anskaffelser
- Vi skal ivareta det sosiale ansvaret i våre tjenesteanskaffelser
- Vi skal fremme respekt for menneskerettighetene i våre vareanskaffelser
- Vi skal legge til rette for små og mellomstore bedrifter

## 1.5. Rammebetingelser

Endringskultur, forankring og etterlevelse av styrende dokumenter er avgjørende for å ta ut gevinstpotensialet innen kontorområdet. I arbeidet med implementering og etterlevelse av rammebetingelser er det nødvendig å parallelt motarbeide faktorer som hemmer en endringsvillig kultur.

Rammebetingelser som regulerer området for statlige virksomheter, består av flere styrende dokumenter. Styrende dokumenter er nedfelt i lover, regler, policy, fullmakter etc., herunder:

- Lov om offentlige anskaffelser med forskrift
- Statens økonomireglement
- Stortingsmelding – Smartere innkjøp
- Tildelingsbrev
- Rammedokument knyttet til hver enkelt fellesavtale

---

<sup>4</sup> Kilde: <https://lovdata.no/lov-om-offentlige-anskaffelser/§5>



## 1.6. Statlige virksomheter omfattet av avtalene

Staten består av 191 virksomheter med 170 173 ansatte (2022) og 139 519 årsverk (2022)<sup>5</sup>. Figur 1.5. under viser fylkesvis fordeling av antall årsverk i de 191 kartlagte virksomhetene og hvor stor andel disse utgjør av totalt antall statlige arbeidsforhold i det enkelte fylke. Kun drøye 9 % jobber i de 100 minste virksomhetene, mens 75 % jobber i de 30 største virksomhetene. De ansatte er spredd over hele landet, med flest lokalisert i Oslo og Viken. I tillegg er mange ansatte stasjonert i utlandet for kortere eller lengre perioder, eksempelvis ambassadeansatte.



Figur 1.6: Fylkesvis fordeling som viser geografisk spredning av Oppdragsgivernes årsverk (N=132 519), per juni 2022.

<sup>5</sup> Kilde: Kartleggingsarbeid utført av Statens innkjøpscenter i juni 2022.

## 1.7. Markedsperspektiv

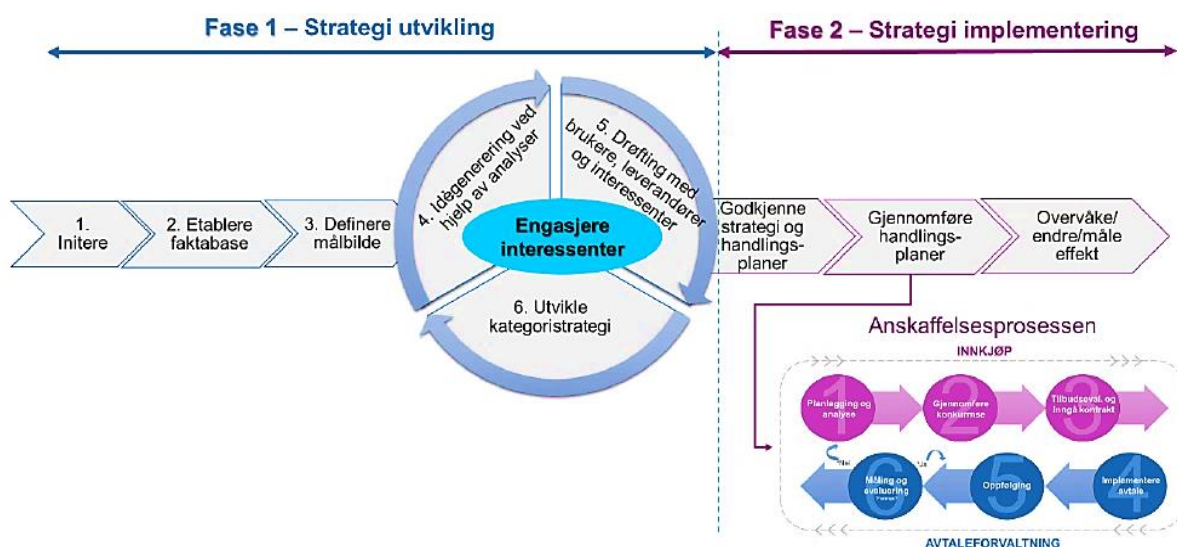
Norge har ca. 2,7 millioner sysselsatte, 26 % jobber i offentlig sektor (2020). Statens innkjøpscenter har valgt å bruke antall sysselsatte som en generell indikator på markedsandel. De statlige virksomhetene tilknyttet innkjøpsordningen utgjør 6 % av totalt antall sysselsatte i Norge. Dette gir en generell føring for den markedsrett Statens innkjøpscenter har, dog må det gjøres vurderinger knyttet til gjennomføring av den enkelte konkurranse. Statens innkjøpscenter skal sørge for å ivareta og videreutvikle en sunn konkurranse i de markeder vi henvender oss til. Analyser av vår markedsrett er viktig i de konkurransestrategiske vurderingene i den enkelte anskaffelsesprosessen.

## 1.8. Kategorisering av innkjøp

Kategorisering er en form for organisering av innkjøp der et kategoriområde med felles tilbuds- og etterspørselsmarkeder, og flere innkjøpsområder sees under ett. Hensikten er å få bedre innsikt i behov og marked for kategorien, forbedre innkjøpsprosesser og øke produktiviteten gjennom totalfokus. Herunder gi bedre mulighet til å:

- Utvikle målrettede strategier for den beste måten å anskaffe lignende varer/tjenester på
- Gi et bedre bilde av totale innkjøpskostnader over hele «organisasjonen»
- Generere større innkjøpsbesparelser
- Redusere transaksjonskostnader ved å samle leveranser innen en kategori
- Gi styringsinformasjon for riktig prioritering
- Fremme innovasjon og nytenkning i hvordan man optimaliserer behovsdekningen

Kategoristrategiarbeidet er todelt. Første del er utvikling av kategoristrategien, mens andre del om implementering innebærer operasjonalisering av kategoristrategiens handlingsplan, herunder gjennomføring av anskaffelsesprosesser.



Figur 1.8: Figuren viser prosessen med å utarbeide en kategoristrategi.

Kategoristrategien skal angi en forankret retning for kontorkategorien, og vil gi innsikt for fremtidig utvikling av kategorien som helhet. Kategoristrategien vil være under kontinuerlig utvikling i takt med endringene på området.

## 1.9. Metode

Utviklingen av kategoristrategien for kontorområdet har vært organisert som et prosjekt ledet av Statens innkjøpssenter.

Prosjektorganisasjonen har bestått av en intern prosjektgruppe bestående av prosjekteier og prosjektleder, og fire prosjektdeltakere. I tillegg så har 13 medlemmer fra 12 ulike statlige virksomheter bidratt i prosjektets kategorigruppe (7 medlemmer) og referansegruppe (6 medlemmer).

### 1.9.1. Prosjektorganisasjonen

#### Organisering

- Prosjekteier: Seksjonssjef Jan Henrik Skogen /Statens innkjøpssenter (DFØ)
- Prosjektleder: Jan Erik Sæther Ask/Statens innkjøpssenter (DFØ)
- Projektdeltakere:
  - Jasmin Naila Mirza, prosjektdeltaker /Statens innkjøpssenter (DFØ)
  - David Behrens, analyse /Statens innkjøpssenter (DFØ)
  - Dominique Sellier, miljø og samfunnsansvar / Avdeling for bærekraft og innovasjon (DFØ)
  - Anne Catherine Jacobsen, lønns- og arbeidsvilkår, universell utforming, lærlinger mm., Avdeling for prosess (DFØ)

#### Kategorigruppe

- Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (Bufdir) - Kornelie Heitmann Veirød
- Høgskolen i Molde- Charlotte Bolsø Engelund
- Norsk helsenett SF- Yngve Berntsen
- Kystverket- Kiritu Nielsen
- Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU)- Vibeke Hagen
- Skatteetaten- Siri Bergan
- Statens pensjonskasse forvaltningsbedrift- Marianne Jenstad

#### Referansegruppe

- Utlendingsdirektoratet - Toyne Vikerheim
- Veterinærinstituttet - Randi Patricia Salterød Bakken
- Høgskolen i Østfold - Rolf-Eirik Bexrud
- Høgskulen i Volda - Torfinn Torheim
- Statsforvalteren i Oslo og Viken - Isabella Eriksen
- Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU)- Anne Kristin Riise

Medlemmene i kategorigruppen har bistått med behovsverifisering av statlig forbruk og forbruksmønster, delt egne erfaringer og markedskunnskap, samt deltatt i møter og drøftet tiltak som vil bidra til økt potensial for effektivisering og kostnadsbesparelser. Gjennom å engasjere kategorigruppen og nøkkelressurser i virksomhetene, har vi hatt som mål å sikre forankring for implementering av kategoristrategiens konkrete handlingsplaner.

Det er gjennomført en overordnet behovsundersøkelse for kontorområdet generelt hos virksomhetene som er omfattet av fellesavtalene. Formålet med undersøkelsen var å kartlegge behovene og hvordan kontorområdet er organisert, samt innhente data som kan inngå i analyse av grenseoppganger mellom ulike områder.

Virksomhetene måtte i undersøkelsen ta stilling til blant annet følgende temaer og problemstillinger:

- Hvilke områder virksomhetene mener egner seg **best** for statlige fellesavtaler på kontorområdet, og hvilke områder egner seg **ikke**.
- Prioritering av avtaleområder innenfor kontorområdet
- Trender og behov
- Klima og miljø
- Arbeidslivskriminalitet
- Samfunnsansvar
- Organisering av de ulike områdene i virksomhetene

For å få et overordnet kostnadsbilde og hva som er potensialet til kontorkategorien er det gjennomført en analyse av statsregnskapet. I tillegg har vi leverandørdialogen kartlagt det økonomiske potensialet i de forskjellige kontraktområdene.

Det er gjennomført en overordnet behovsundersøkelse for kontorområdet hos virksomhetene som er omfattet av fellesavtalene, for å kartlegge behovene og hvordan kontorområdet er organisert. Det har også blitt gjennomført en omfattende markedsdialog innenfor de respektive kontraktområdene. Dialogen har foregått gjennom strukturerte møter, samt i form av skriftlig kommunikasjon.

I markedsdialogen har vi belyst mange relevante problemstillinger, som forenklet kan summeres i disse temaene:

- Markedsforståelse
- Covid 19 - relaterte spørsmål
- Klima og miljø
- Samfunnsansvar
- Trender og synergier
- Hvilke synergieffekter ser dere innenfor kontorkategorien?
  - ✓ Er det noen områder som naturlig må sees i sammenheng?
  - ✓ Er det noen klare avhengigheter mellom enkelte områder?
  - ✓ Er det noen områder som med fordel burde bli sett mer i sammenheng med hverandre?
  - ✓ Ville dere delt opp kategorien på en bestemt måte?
- Hvilke trender ser dere innenfor de områdene dere operer i?

Prosjektet har hatt en bred tilnærming hvor et bredt utvalg potensielle kontraktområder har blitt kartlagt og analysert. Det har blitt kartlagt 21 forskjellige områder. Områdene har blitt analysert og evaluert, og det har blitt foretatt et utvalg på 12 ulike kontraktområder. Enkelte av kontraktområdene vil kunne, i utarbeidelsen av konkurransestrategier, resultere i mer enn en fellesavtale, og ett av områdene (møbler og inventar) kan egne seg som en egen underkategori bestående av flere avtaler.

Prosjektet har kartlagt og analysert ulike dimensjoner, og brukt et sett med kriterier for utvelgelse av kontraktområder: kompleksiteten i leverandørmarkedene, behov/strategisk viktighet for virksomhetene, volum/ økonomi, samt bærekraft.

Analysen har tatt utgangspunkt i behovs- og markedsundersøkelser, samt økonomisk data, og hvor overnevnte godkjente kontraktområder er med i analysen, sammen med potensielle nye kontraktområder.

## 1.10. Generelle trender

I kartleggingen av kontorområdet er det noen trender som er generelle og som vi ser går igjen på tvers av kontraktssområder. Det er en tydelig utvikling, både i markedet og hos de offentlige virksomhetene, mot sirkulære løsninger, hvorpå det er en bevegelse fra kjøp og salg av produkter i retning av kjøp av tjenester. Disse sirkulære tjenestene kan for eksempel være vedlikeholdstjenester, reparasjonstjenester, flyttebyråttjenester, avfallshåndteringstjenester, samt interiørarkitektttjenester. Det er gjennomgående en utvikling hvor reisevirksomhet reduseres og digital samhandling økes.

Det framgår av leverandørdialogen at en tydelig kostnadsdriver er det grønne skiftet, dvs. overgang fra kjøp av produkter til kjøp av tjenester, hvor kostnadsdriveren for enkelte sektorer vil være kjøp av tjenester. Dette vil samtidig stimulere områder som tilbyr relevante tjenester, som sirkulære.

I markedsdialogen så rapporteres det en klar endring etter pandemien i hvordan man tenker kontorløsninger. Det er mer fokus på arealutnyttelse av kontorlandskapet, og en dreining mot bruk av hybride kontorløsninger og aktivitetsbaserte arbeidsplasser. Den nye arbeidsmodellen krever annen møblering av kontorer, og mer behov for sosiale soner på kontoret. Fleksible løsninger for hjemmekontor er også en trend som har befestet seg, og som vil manifestere seg i kontraktssområder som møbler og inventar og interiørarkitektttjenester.

Innenfor kontraktssområder som innbefatter mat, drikke og kantine, som *Facility Management* og *Kaffe/vannautomater*, synliggjør markedsdialogen at pandemien driver utvikling av nye konsepter som forsøksvis skal imøtekomme ressurs og logistikk utfordringer knyttet til en mer uforutsigbar ressurs hverdag etter pandemien.

Pandemien har ført til globale forsyningskriser, som fremdeles gjør seg gjeldende. Videre har krigen i Ukraina forsterket denne krisen ved at prisen på råvarer, energi, drivstoff mm. har eskalert. Dette skaper et svært uforutsigbart marked, og flere leverandører erfarer økte råvare- og produksjonskostnader, som kombinert med økte energi- og transportkostnader påvirker hele forsyningskjeden bakover i leverandørleddene, som igjen fører til økte kostpriser. I avtaleoppfølgingen på forbruksmateriell har vi valgt å etterkomme forespørsler om midlertidige ekstraordinære prisøkninger fra samtlige leverandører. I skrivende stund knytter forespørslene seg primært til plast- og papirprodukter, men vi ser tendenser til at også andre områder berøres. Vurderingen har blitt gjort ved å gjennomgå dokumentasjon og begrunnelser på prisøkningene fra et stort antall produsenter. Dokumentasjonen har i tillegg blitt sammenlignet med relevante prisindekser publisert av SSB. Vi ser reelle prisøkninger innenfor et bredt spekter av varer og tjenester og det er dessverre usikkert hvordan situasjonen vil utvikle seg i årene fremover.

## 2 Kategoristyring av kontorområdet

Hensikten med å inngå statlige fellesavtaler er primært å redusere totale innkjøpskostnader, transaksjonskostnader (arbeidsprosesskostnader) og bedre regelverksetterlevelse. Når vi inngår fellesavtaler på vegne av mange virksomheter i offentlig forvaltning har vi også et spesielt ansvar med å hensynta bærekraft og sikkerhet. Samtidig er det viktig at bærekraft og krav til sikkerhet ikke tar fokus vekk fra den primære hensikten med fellesavtalene.

I Oslo Economics evalueringsrapport av Statens innkjøpscenter anbefaler de økt ressursinnsats og bemanning til et større avtalevolum, men også for å sikre tilstrekkelig forarbeid og god oppfølging av avtalene. De anbefaler å øke ressursinnsatsen knyttet til å informere og yte service og bistand ut mot de statlige virksomhetene, spesielt i fasen med avtaleimplementering, og til dels i oppfølgingen av avtaler og leverandører.

God veiledning om riktig bruk av avtalene er sentralt for at vi skal nå målene om kostnadseffektive avtaler og prosesser hvor vi hensyntar bærekraft og sikkerhet på en god måte.

### 2.1. Gevinstrealisering

Kategoristrategien skal etablere praksis og organisering rustet til å drifte og kontinuerlig se etter muligheter for effektivisering innenfor kategorien. Fellesavtalene som Statens innkjøpscenter inngår skal redusere kostnader, men det er også andre viktige gevinster knyttet til bl.a. sikkerhet, bærekraft og god behovsdekning.

DFØ grupperer gevinster inn i tre hovedtyper, effektiviseringsgevinster, kvalitetsgevinster og samfunnsgevinster.

- **Effektiviseringsgevinster**  
Med effektiviseringsgevinster menes her gevinster som gir offentlige budsjettbesparelser.
- **Kvalitetsgevinster**  
Gevinster som for offentlige virksomheter gir riktig behovsdekning, færre avvik, god service og god kvalitet på produkter og tjenester.
- **Samfunnsgevinster**  
Dette er effektiviseringsgevinster for leverandørmarkedet og kvalitetsgevinster i form av økt bærekraft, økt sikkerhet og økt tillitt til offentlige virksomheter som innkjøper.

### 2.2. Fellesavtaler skal sikre riktig behovsdekning

Statens innkjøpscenter er avhengig av tilgang på data om forbruk og kjøpemønstre og et tett samarbeid med virksomhetene for å kunne sikre god behovsdekning. Erfaringsmessig viser dette seg å være svært ressurskrevende og dataene vi mottar kan ofte være mangelfulle og misvisende. Etter hvert som avtaleporteføljen vokser og vi får flere erfaringer, vil også kvaliteten til dataene bli bedre gjennom mottatt statistikk og rapportering fra leverandørene i avtaleoppfølgingen.

### 2.2.1. Mandat til å utnytte potensialet

Den viktigste faktoren for å utnytte potensialet som ligger i fellesavtaler ligger ikke alene i betingelsene som oppnås, men i et tydelig og sterkt mandat til innkjøpssenteret og retningslinjer til hvordan avtalene bør brukes. Vi vet at kjøp i store kvanta gir stordriftsfordeler som resulterer i gode betingelser, men med stor frihet i avtalene til hvordan virksomhetene bruker avtalene, utnyttet kun en liten del av potensialet.

### 2.2.2. Langsiktige innkjøpsplaner

En langsiktig og helhetlig innkjøpsplan vil muliggjøre at virksomhetene i større grad kan bidra til ønsket gevinstrealisering. Dette vil gi større forutsigbarhet til leverandørene som igjen gjør at de kan tilby bedre betingelser.

## 2.3. Retningslinjer for bruk av statlige fellesavtaler

Hensikten med statlige fellesavtaler er å effektivere staten gjennom lavere priser og bedre ressursutnyttelse, samt økte samfunnsgevinster. Før avtalene inngås gjennomføres det gevinstberegninger for å anslå effekten av den enkelte avtale. Fra arbeidet med gevinstberegninger ser vi at det er gjennom riktig bruk av avtalene at virksomhetene kan hente ut fellesavtalens fulle potensiale for besparelser og hente ut samfunnsgevinstene som er relevant for den respektive fellesavtale. Med gjennomtenkte og standardiserte forbruksmønstre vil en kunne effektivisere den enkelte virksomhet.

### 2.3.1. Potensialet

Når vi inngår fellesavtaler beregner vi potensielle gevinster av avtalene gjennom å sammenligne tidligere forbruk med nye priser. Dersom vi innfører retningslinjer for bruk av avtalene, ser vi at besparingspotensialet er langt større enn om at vi lar virksomhetene fritt velge hvordan de benytter avtalene. Dette forholdet gjelder også mht. bærekraft.

Det er en risiko at gevinstpotensialet ikke blir effektivt når inngåtte fellesavtaler skal brukes av oppdragsgiverne. Dersom fellesavtalene ikke brukes slik det er ment, vil ikke fellesavtalens fulle potensiale for besparelser og samfunnsgevinster bli realisert.

### 2.3.2. Anbefaling

På regjeringens sider fremgår det:

*«Et hovedformål med samordnete avtaler er å oppnå mer kostnadseffektive innkjøp ved at én enhet forhandler vilkårene istedenfor at mange etater gjør samme jobben hver for seg. Anskaffelser er ofte tid- og ressurskrevende. Ved å benytte sentralt inngåtte rammeavtaler kan etatene spare egne administrative ressurser når de skal kjøpe inn standardiserte produkter. Kompliserte regler og tungvinne prosedyrer for å foreta innkjøp har vært en gjenganger blant innmeldte tidstyver fra etatene. En sentral rammeavtaleforvalter vil kunne bli en effektiv administrativ støtte til statsetatene...»*

Skal vi oppnå hovedformålet slik det er beskrevet her med god ressursutnyttelse, kostnadseffektive og bærekraftige anskaffelser, så er det ikke tilstrekkelig å forhandle frem gode betingelser. Det er også behov for at det innføres retningslinjer for den enkelte fellesavtalen, og for kategorien som helhet.

## 2.4. Prosedyrevalg

Valg av anskaffelsesprosedyre vil fremkomme av konkurransestrategien til den konkrete anskaffelse. Anskaffelse av Fellesavtalene gjennomføres hovedsakelig etter anskaffelsesforskriften del I og del III. Som hovedregel tilsier dette at anskaffelsene skal gjennomføres som åpne anbudskonkurranser. Konkurransen med forhandling kan kun brukes når vilkårene i anskaffelsesforskriften §13-2 er oppfylt.

Gjennom å bruke handlingsrommet som ligger i regelverket skal det vurderes mulighet og behov for å gjennomføre forhandlinger. Forhandlinger stiller store krav til kompetanse hos innkjøperen, tar lengre tid og er også svært ressurskrevende både for oppdragsgivere og leverandører. Dersom anskaffelsen er egnet for forhandlet prosedyre, kan man potensielt oppnå gode resultater som involverte parter er fornøyde med, og hvor samtlige får god anledning til å belyse sin side av anskaffelsen, som styrker prosessen og sluttresultatet.

Det kan være aktuelt å undersøke muligheten for å opprette dynamiske innkjøpsordninger i de tilfeller hvor det kan være hensiktsmessig, spesielt med tanke om å stimulere ulike områder og sektorer. Det vil blant annet være relevant å se nærmere på dette i kategorien møbler og inventar, hvor sirkulære tjenester kan være relevant for dynamiske innkjøpsordninger.

## 2.5. Organisering

I praksis innebærer kategoristyring tverrfaglig involvering av nødvendige ressurser av virksomheten på tvers av seksjoner og avdelinger. Opprettelse av kategoriteam kan være sentralt for å samordne innkjøpene og ivareta de ulike interessene innenfor kategorien. Med dagens ressurser er det ikke mulig å utvikle faste tverrfaglige team innad i Statens innkjøpscenter. Vi er avhengig av fagkompetanse fra virksomhetene samt spesialkompetanse om bl.a. bærekraft og samfunnsansvar fra andre avdelinger i DFØ. I tillegg kan det være behov for å kjøpe konsulenttenester for eksempel til å kontrollere etterlevelse av etiske krav.

Kontorkategorien er under utvikling, og foreløpig er det ikke mange avtaler som er inngått eller i prosess. På sikt vil kategorien imidlertid få et stort omfang, og det vil i den anledning være naturlig å vurdere organiseringen av kategorien ved at det kommer inn en kategorileder, for hele kontorkategorien og/eller for eventuelle underkategorier. Kategorileder er ansvarlig for å avdekke interne og eksterne momenter som kan påvirke Statens innkjøpscenter avtaler innenfor kategorien. Kategorileder skal angi retning for kontorkategorien, prioritere og iverksette forbedringsaker for avtaleområdene i kategorien.

Effektivering av denne strategien vil avhenge av økt ressurstilgang samt prioritering, samarbeid og koordinering mellom øvrige kategorier hos Statens innkjøpscenter.

For å lykkes med strategien fordrer det styring på tvers av organisasjonen og at ledelsen gir kategoriansvarlig mandat til å samle ressurser. Videre, for å få realisert alle målsetninger og gevinster, og gjennomført handlingsplanen, vil det Statens Innkjøpscenter trenge øke kapasiteten.



### 2.5.1. Kompetanse

Arbeid med kategorien vil kreve relevant og oppdatert kompetanse innenfor en rekke ulike fagfelt.

#### Prosjektledelse

Prosjektledelse er kanskje det viktigste fagfeltet i kategoriteamet. Det er svært mange interessenter tilknyttet fellesavtalene, ulike fagfelt skal jobbe sammen samt ulike og ofte motstridende hensyn til utvikling og oppfølgingen av fellesavtalene. God og effektiv prosjektledelse er derfor avgjørende for å oppnå best mulig gevinstrealisering med begrensede ressurser.

#### Bærekraft

Bærekraftige anskaffelser krever mer enn vekting av miljø og krav til samfunnsansvar i anskaffelsene. Vi skal ha et spesielt fokus og oppfølging på tiltak som

- vil gi forlenget produktlevetid
- bidrar til kutt i klimagassutslipp ved transport og i produksjon
- reduserer risiko for brudd på menneskerettigheter i leverandørkjeden

#### Regelverk

God kunnskap om og praksis av regelverket for offentlige anskaffelser er viktig for at innkjøpere og avtaleforvaltere skal se mulighetsrommet innenfor regelverket og ikke kun se begrensinger.

#### Kontraktsoppfølging

Kontraktsoppfølging av fellesavtaler innebærer mye veiledning for at virksomhetene skal kunne ivareta den daglige oppfølgingen av avtalen. Det må legges til rette for effektive kommunikasjonslinjer og rutiner for å kunne kontrollere etterlevelse av avtalens bestemmelser av både virksomheter og leverandører. Vi må kontinuerlig overvåke og kontrollere at avtalene virker etter sin hensikt og raskt kunne iverksette korrigerende tiltak.

#### Kontroller

Store verdier med mange virksomheter og leverandører krever god kontrollerkompetanse for å understøtte kontraktsoppfølgingen for å sikre avtalt kvalitet og pris.

#### Analyse

Analyse er viktig i alle faser av en anskaffelse. I forkant av en anskaffelse må behov, muligheter og potensial analyseres. I kontraktfasen må driftseffekter analyseres for å understøtte kontraktsoppfølgingen, og erfaringsdata må analyseres for å gi datagrunnlag til neste prosess.

#### Kommunikasjon

Det er mange interessenter knyttet til fellesavtaler og erfaringsmessig når vi ikke alltid frem med rett informasjon til rett person til rett tid. Både virksomhetene og leverandørene har mange ansatte med behov for informasjon om våre avtaler. For å oppnå ønskede gevinster er kommunikasjon rundt våre prosesser og hvordan avtalene er ment til å brukes og følges opp essensielt.

## 2.6. Strategisk tilnærming

Strategien vi velger og hvordan vi tilnærmer oss de ulike avtalene, vil påvirke hvordan avtaleområdet klassifiseres i fremtiden.

Ved å kategorisere anskaffelsesområdet kan man, ved å se de ulike kontraktsområdene og underkategoriene i sammenheng, oppnå gode effekter mht. effektivisering av anskaffelser og avtaleforvaltning, få ned transaksjonskostnadene, oppnå gode betingelser og følgelig øke de økonomiske besparelsene.

Innenfor kontorkategorien er det tydelig fokus på bærekraft, jf. kap. 6 Bærekraft, og en klar målsetning om å innrette anskaffelsene på en slik måte at andelen klima- og miljøvennlige anskaffelser og grønn innovasjon øker, som bidrar til å redusere skadelig miljøpåvirkning og fremme klimavennlige løsninger i hele livssyklusen til en ytelse. Kapittel 2 i strategien gir retning og føringer på sentrale problemstillinger som vil være relevante og sentrale når konkurransestrategier utformes og anskaffelser gjennomføres. På samme måte som at de forskjellige kontraktsområdene og underkategoriene har ulikt potensiale for miljøpåvirkning, er også risiko knyttet til brudd på menneskerettigheter og arbeidsvilkår uensartet.

## 3 Handlingsplan

Handlingsplanen er et styrende dokument som gir føringer for arbeidet med fremtidige avtaler på kontorområdet. Handlingsplanen prioriterer mellom avtaleområdene og gir retning for *hva* det skal fokuseres på og *hva* vi ønsker å oppnå på avtaleområdene. I konkurransestrategien som utarbeides i anskaffelsesprosessenes planleggingsfase, skal det beskrives nærmere *hvordan* identifiserte mål og fokusområder skal ivaretas.

Innenfor hvert av avtaleområdene vil handlingsplanen overordnet vise hvilke effektiviseringsgevinster, kvalitetsgevinster og samfunnsgevinster som er identifisert i kategoristrategiens analyser. Konkurransestrategien for den enkelte avtalen vil beskrive konkrete tiltak som ivaretar kategoristrategiens satte mål.

### 3.1. Oppfølging

I Oslo Economics sin evaluering av Statens innkjøpscenter anbefaler de økt ressursinnsats og bemanning i Statens innkjøpscenter. Først og fremst for at senteret skal kunne håndtere et større avtalevolum og fortsatt gjennomføre profesjonelle anskaffelsesprosesser med tilstrekkelig forarbeid og god oppfølging av avtalene. Videre mener de at Statens innkjøpscenter bør øke ressursinnsatsen knyttet til å informere og yte service og bistand ut mot de statlige virksomhetene, spesielt i fasen med avtaleimplementering, og til dels i oppfølgingen av avtaler og leverandører.

Innsatsen på bistand ut mot virksomhetene må balanseres opp mot hastigheten på utviklingen av avtaleporteføljen gitt de ressursene som er tilgjengelige. Oppstart av en ny anskaffelsesprosess må ses opp mot om det settes av mer tid til implementering og oppfølging for å utnytte potensialet til allerede inngåtte avtaler.

Statens innkjøpsråd ønsker at Statens innkjøpscenter balanserer prioriteringen av avtaleoppfølging av inngåtte avtaler opp mot etablering av nye fellesavtaler. Innkjøpsrådet mener det bør konkretisere bedre hvilke oppgaver innen kontraktsoppfølgingen som vil foretas av Statens innkjøpscenter og hva som må foretas av den enkelte virksomhet.

Statens innkjøpscenter er som Avtaleeier sammen med den enkelte Oppdragsgiver ansvarlig for at potensialet i kontrakten utnyttes fullt ut og i henhold til intensjonen med avtalen slik det er beskrevet i konkurransestrategien og i konkurransegrunnlaget.

### 3.2. Rammedokument

Statens innkjøpscenter har fått styrket mandat i ny Kgl. Res fra 3. september 2021: «Fullmakt til å inngå og forvalte felles innkjøpsavtaler som er obligatoriske for sivile virksomheter i statsforvaltningen»

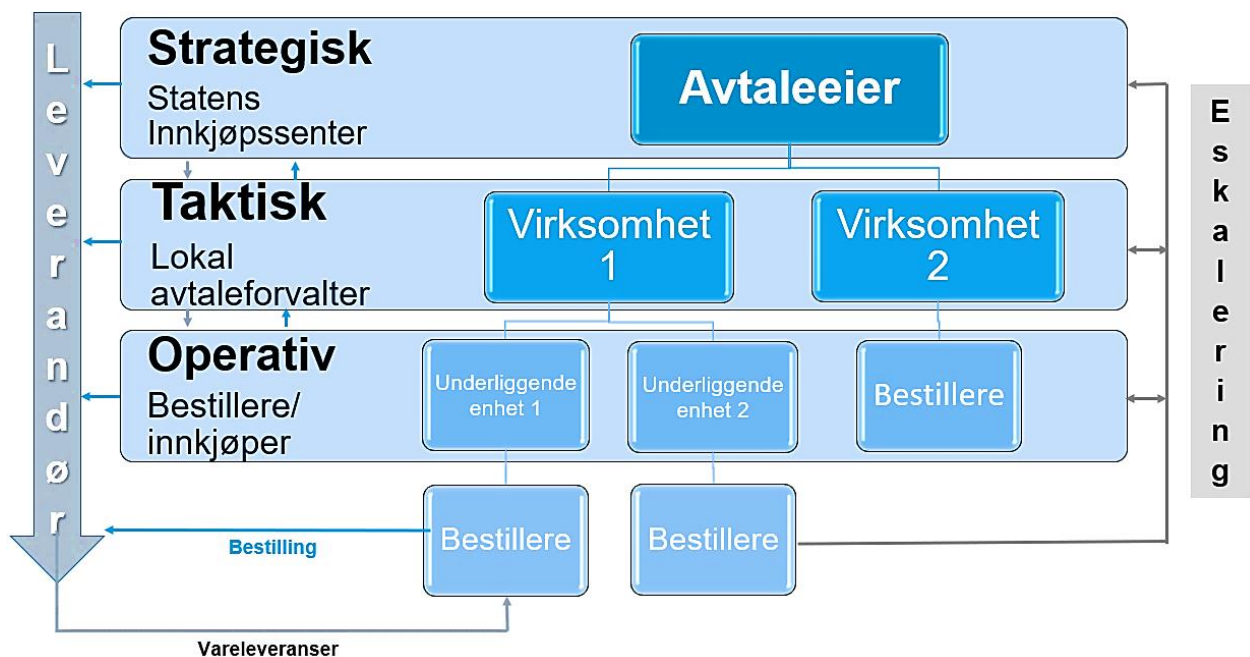
Bakgrunnen for å gi DFØ/Statens innkjøpscenter et styrket mandat er at Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) ser muligheter for å skape ytterligere gevinster fra fellesavtalene.

I mandatet til Statens innkjøpscenter står det at det til hver enkelt felles innkjøpsavtale skal utarbeides rammedokument. Rammedokumentet gir føringer på hvordan avtalene bør brukes for å oppnå gevinster.

KMDs bakgrunn for å innføring av rammedokument er at man har sett at ikke alle virksomheter har kunnskap om hvordan avtalen skal brukes for å oppnå optimale gevinster eller har kapasitet til å sette seg tilstrekkelig inn i fellesavtalene.

Fra forvaltningen av avtalene erfarer Statens innkjøpssenter variasjon i praksis innenfor avtaleområdene og ser at økt bevissthet i bruk av avtalene, trolig vil bidra til økte gevinster. Gevinster vil kunne komme gjennom lavere enhetskost for virksomheten og forlenget levetid på produkter.

### 3.3. Roller og ansvar i kontraktperioden



Figur 3.3: Figuren illustrerer sammenhengen mellom roller og ansvar kontraktperioden.

#### 3.3.1. Avtaleeier

Statens innkjøpssenter har som avtaleeier det strategiske ansvaret i avtaleoppfølgingen. Statens innkjøpssenter vil følge opp leverandørene på et overordnet nivå for å påse at fellesavtalene virker etter sin hensikt, herunder kontrollere priser, måloppnåelse og etterlevelse av krav i fellesavtalene.

Innen 14 dager etter at kontrakt er inngått skal det være utarbeidet en risikovurdering av avtalen. Risikovurderingen omfatter helheten av kontrakten. Identifiserte risiko med tilhørende tidfestede tiltak er planen for kontraktsoppfølging som er tilpasset den enkelte kontrakt. Risikoanalysen oppdateres minimum årlig.

Avtaleforvalter er ansvarlig for at det senest 12 måneder forut for utløp av kontrakt (første opsjon) foreligger en vurdering av hvorvidt eventuell opsjon skal utløses.

Sentrale elementer i vurderingen er en (spørre)undersøkelse blant oppdragsgiverne, en vurdering/benchmarking av merkantile betingelser, samt vurdering av om eventuelle endringer i markedssituasjonen tilsier at fornyet konkurranse er hensiktsmessig.

Avtaleforvaltningen må tilpasses den enkelte avtale og den enkelte virksomhet. Som minimum skal avtaleforvalter gjennomføre kvartalsvis statusmøter med leverandørene.

Avtaleforvalter i Statens innkjøpscenter er ansvarlig for å påse at henvendelser og avvik fra virksomheter/brukere skal besvares snarest mulig, at varekataloger (e-handel) skal til enhver tid er oppdatert med korrekte priser.

Priser og sortiment skal overvåkes og det skal tas stikkprøver kvartalsvis i prislister, nettbutikk og varekataloger. Leverandør skal levere statistikk som gjennomgås i kvartalsmøter med Statens innkjøpscenter for å sikre at bruken av kontrakten er i tråd med kontraktens formål.

### 3.3.2. Oppdragsgiver

Virksomhetene er ansvarlig for å følge opp egne avrop og bestillinger på avtalene. Dette innebærer bl.a. å påse at bestemmelsene i Standardavtalens Bilag 4 etterleveres.

Bilag 4, regulerer oppdragsgiver og leverandørs plikter og hvordan avrop på avtalen skal gjøres. Dersom leverandør ikke overholder forpliktelser i henhold til avtalen, er oppdragsgiver pliktig å følge opp og sanksjonere om nødvendig i henhold til avtalens bestemmelser.

Oppdragsgiver oppfordres også til å sette seg inn i og å følge avtalenes rammedokument som beskriver retningslinjer for hvordan avtalen bør brukes. Dette er sentralt for at avtalene skal virke etter sin hensikt og for at potensialet i avtalene skal kunne hentes ut.

## 3.4. Kommunikasjon

For å sikre god behovsdekning, høy tilslutning til avtalene, avtalelojalitet og at avtalene brukes etter hensikt, er det avgjørende med god kommunikasjon mellom virksomhetene og Statens innkjøpscenter.

I planleggingsfasen og i utarbeidelse av konkurransedokumentene trenger Statens innkjøpscenter informasjon fra virksomhetene om deres behov. I kontraktfasen trenger Statens innkjøpscenter informasjon fra virksomhetene om hva som virker og hva som ikke virker etter sin hensikt. Det er derfor viktig at virksomhetene prioriterer å svare på brukerundersøkelser og deltar aktivt i innkjøpsgrupper.

Virksomhetene er avhengig av informasjon om Statens innkjøpscenter sine aktiviteter og planer slik at de kan tilpasse sin innkjøpsvirksomhet og legge til rette for langsiktig planlegging. Virksomhetene trenger også en kanal for å gi tilbakemelding om hva som ikke virker.

For å skape engasjement rundt fellesavtalene og sikre god informasjon vil Statens innkjøpscenter utgi 4 årlige nyhetsbrev som informerer om hva det jobbes med og hva som er planlegge å gjøre på innkjøpscenteret. Oppdaterte og korrekte hjemmesider skal sikre løpende informasjon om avtalene, pågående og planlagte prosesser.

Både i forbindelse med fravalg og før kontraktsoppstart vil Statens innkjøpscenter invitere til digitale informasjonsmøter. Statens innkjøpscenter skal også løpende ta initiativ virksomhetsbesøk for å identifisere behov og informere om våre aktiviteter. Gjennom disse møtearenaene vil Si bedre være i stand til å møte virksomhetenes behov, redusere fravalg og sikre bedre etterlevelse av avtalenes rammedokumenter.

Statens innkjøpscenter skal også dele referater og dokumenter i avtaleforvaltningen slik at virksomhetene er godt informert om status på avtalene og avtaleoppfølgingen som gjøres.

## 4 Behovsanalyse

I dette kapittelet presenteres kartleggingsarbeidet som er utført av Statens innkjøpscenter med formål om å få et overblikk over virksomhetenes behov for varer og tjenester innenfor kontorområdet. Det er blant annet gjennomført en analyse av statsregnskapet for å få et overordnet kostnadsbilde og forståelse av potensialet til kontorkategorien. Det er også gjennomført en analyse av regnskapsdata fra et utvalg virksomheter for å se hvordan kostnadene fordeler seg per virksomhet innenfor kontorkategorien. I tillegg har det blitt gjennomført en spørreundersøkelse til statlige virksomheter for å kartlegge behovene, prioriteringer, hvordan kontorområdet er organisert i hver virksomhet, samt innhente data som kan inngå i analyse av grenseoppganger mellom ulike kontraktsområder.

Kartlegging av aktuelle avtaleområder er basert på statsregnskapet, øvrige regnskapstall og diskusjon internt og med kategorigruppen.

Under vises en oppsummering av datakilder som er benyttet i kartleggingsarbeidet:

- Analyse av statsregnskapet  
(Utvalg 100% av statlige virksomheter)
- Analyse av regnskapsdata fra et utvalg virksomheter  
(Utvalg ca. 151 av 191 virksomheter og 76 000 av 132 000 årsverk)
- Spørreundersøkelse til statlige virksomheter  
(Svarprosent 87 av 191 virksomheter, utgjør 56% av årsverkene)
- Innsamlet forbruksstatistikk fra dagens leverandører og tidligere leverandørforhold
- Erfaringer fra avtaleoppfølgingen
- Forbruksstatistikk fra dagens leverandører (Utgjør omtrent 100% av volumet)<sup>6</sup>

### 4.1. Kostnader

Tabellen under presenterer våre kostnadsestimater for de ulike områdene vi anser som relevante for kategoristrategien på kontorområdet. Estimatenes er gjort ved å sammenligne ulike virksomheters regnskapsdata og oppjustert til å gjelde for staten som helhet. Basert på analysene utgjør samtlige kontraktsområder som er med analysen potensielt NOK 5,8 MRD i året. Vi anslår derimot at adresserbart volum til å være NOK 4 MRD dersom det inngås fellesavtaler. Hovedårsaken til at vi har valgt å skille mellom potensielt og adresserbart volum er at vi erfarer at kostnader som føres i regnskapet ligger noe høyere enn det som blir omsatt gjennom fellesavtalene. Grunner til dette kan være mange, men noen hypoteser er virksomhetsspesifikke behov, regnskapsføringspraksis med mer.

Område	Potensielt volum	Adresserbart volum	Usikkerhet knyttet til volumestimatet
Forbruksmateriell	231	200 - 230	Lav
Fellesavtale om kjøp av kontormøbler	500	200 - 400	Middels
Interiørarkitekttjenester	40	20 - 40	Middels
Tidsskrifter og andre informasjonsressurser	800	130 - 260	Høy

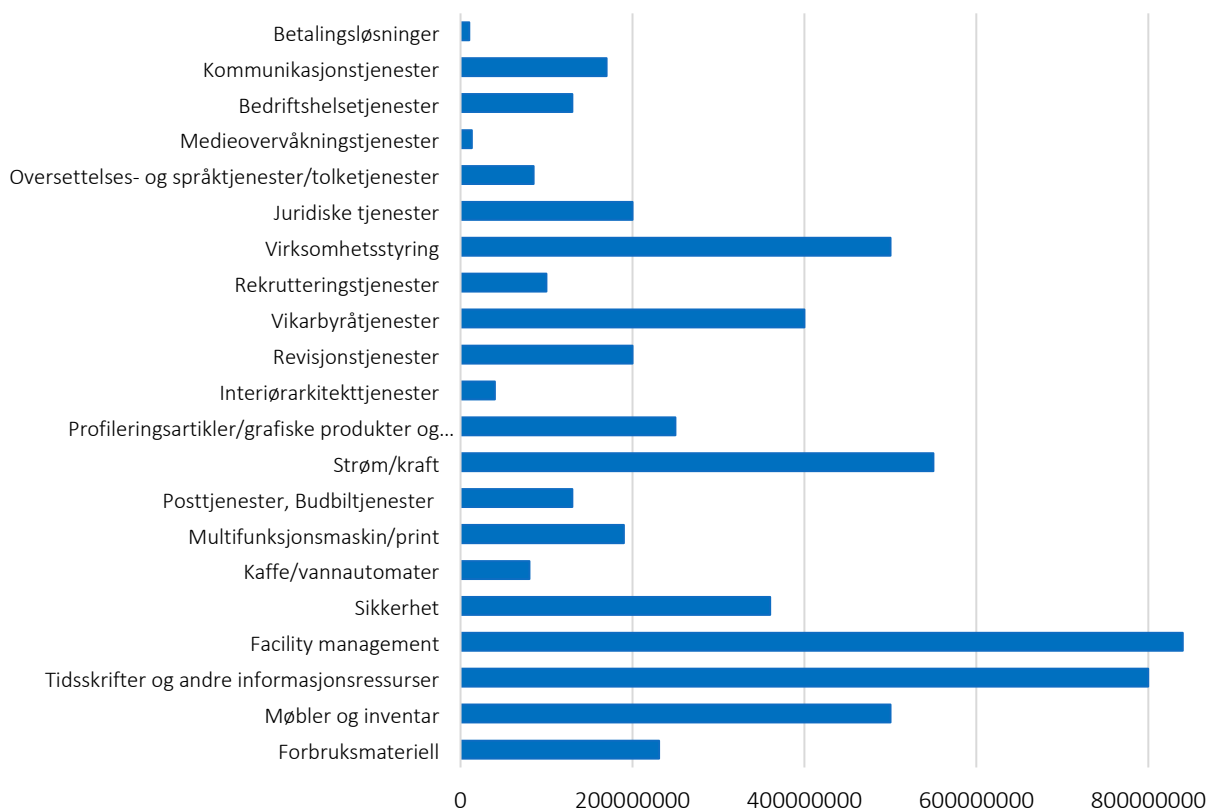
<sup>6</sup> Når denne kategoristrategien skrives er det kun en fellesavtale som er etablert og som vi kan hente ut forbruksstatistikk fra, og det er Fellesavtale om kjøp av forbruksmateriell.

Facility Management	840	280 - 350	Høy
Kaffe og vannautomater	80	33 - 66	Middels
Multifunksjonsmaskin og print	190	66 - 132	Middels
Post- og budtjenester	130	65 - 130	Middels
Sikkerhetstjenester	360	120 – 150	Høy
Strøm	550	330 – 385	Middels
Profileringsartikler og trykkeritjenester	250	65 -130	Høy
Revisjonstjenester	200	200	Middels
Vikarbyråttjenester	400	400	Middels
Rekrutteringstjenester	100	100	Middels
Virksomhetsstyring	500	500	Middels
Juridiske tjenester	200	200	Middels
Øversettelses- og tolketjenester	85	85	Middels
Kommunikasjonstjenester	170	140 – 170	Middels
Medieovervåkningstjenester	13	7 – 13	Middels
Bedriftshelsetjenester	130	62 – 130	Middels
Betalingsløsninger	10	10	Lav

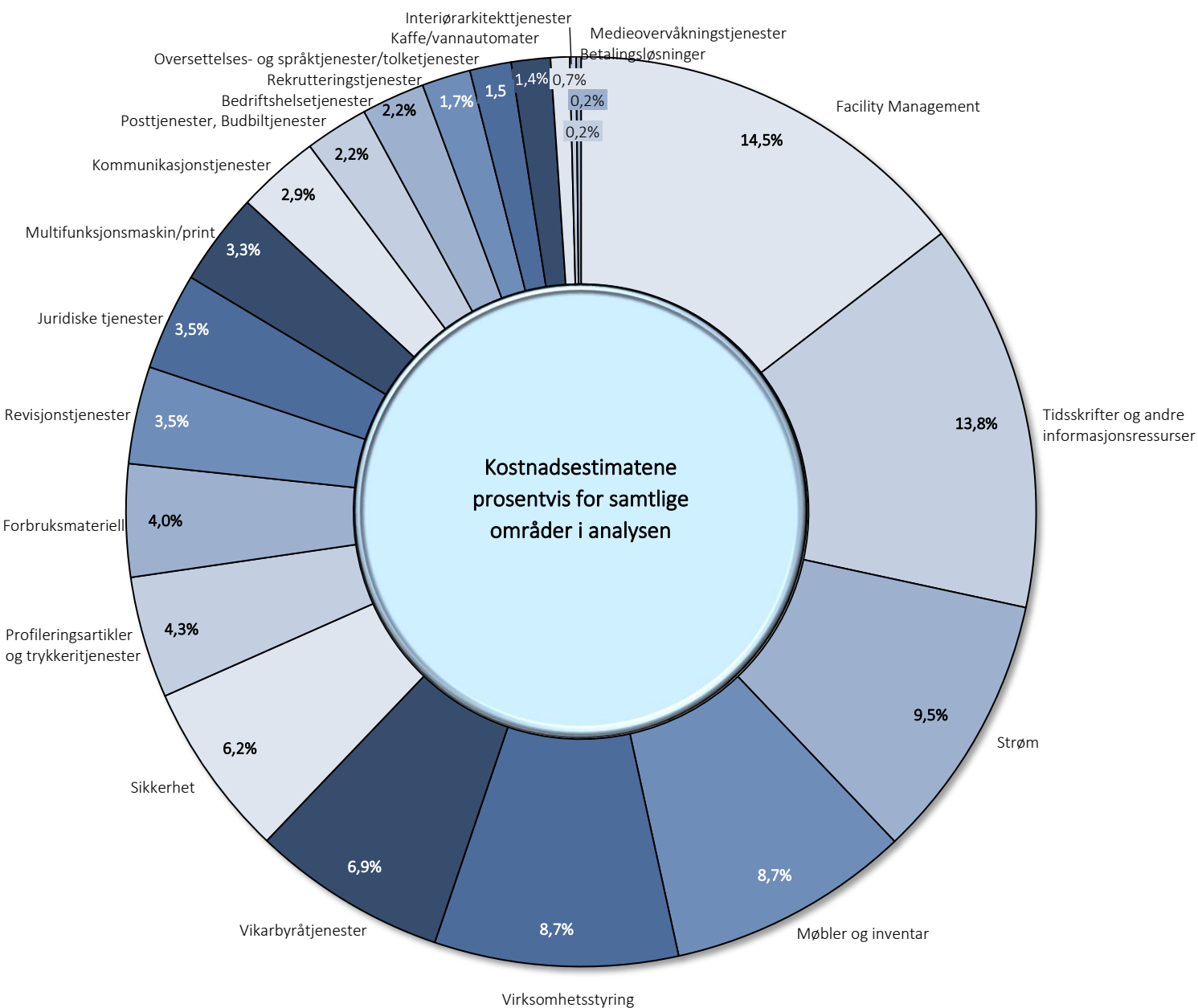
Figur 4.1. Tabellen viser våre kostnadsestimater for de ulike områdene vi anser som relevante for kategoristrategien på kontorområdet

## 4.2. Kostnadsfordeling

Understående figur oppsummerer kostnadsestimatene i kapittel 4.1 kostnader på en visuell måte. Rent volummessig er områdene store nok til å forsvare inngåelse av en eller flere statlige fellesavtaler.



Figur 4.2.1. Figuren visualiserer kostnadsestimatene i kroner og øre.



Figur 4.2.2. Figuren visualiserer kostnadsestimatene prosentvis.

### 4.3. Funn i spørreundersøkelsen

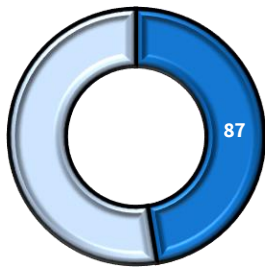
Statens innkjøpscenter er avhengig av brukermedvirkning for å sikre god behovsdekning. Det er en viktig forutsetning for å kunne inngå gode avtaler med optimale betingelser og høy avtalelojalitet. Det er derfor gjennomført en overordnet behovsundersøkelse hos virksomhetene som er omfattet av fellesavtalene. Svarene fra spørreundersøkelsen har blitt bearbeidet og analysert av Statens innkjøpscenter. Utvalget består av både store, mellomstore og små virksomheter. For å få en dypere forståelse av behovet har



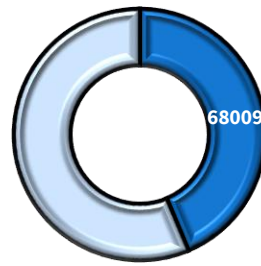
enkelte svar blitt inndelt etter virksomhetenes størrelse. En virksomhet med 5 til 500 årsverk defineres som «liten virksomhet», en virksomhet med 501 til 4000 årsverk defineres som «mellomstor virksomhet» og en virksomhet med 4001 til 14000 årsverk defineres som «stor virksomhet».

Av figurene under ser vi at svarprosenten ligger i underkant av 50% både når det gjelder antall virksomheter som har svart og antall årsverk innad i virksomhetene.

Antall virksomheter som har besvart spørreundersøkelsen  
(N=191)



Antall årsverk som har besvart spørreundersøkelsen  
(N=139 519)



Av 191 virksomheter mottok vi 87 svar, hvorav Norsk Helsenett SF har svart på vegne av sine 11 underliggende virksomheter. Dette utgjør en svarprosent på 45%.

Nedenfor er de viktigste funnene fra spørreundersøkelsen oppsummert.

### Spørsmål 3: Har dere en kategoristrategi for deres virksomhet?

Størrelse virksomhet	Ja	Nei
Stor virksomhet (4001 til 14000 årsverk)	50 %	50 %
Mellomstor virksomhet (501 til 4000 årsverk)	22 %	78 %
Liten virksomhet (5 til 500 årsverk)	15 %	85 %



Svarene er delt inn etter virksomhetsstørrelse, og her ser vi at en stor andel virksomheter på tvers av virksomhetsstørrelser ikke har utarbeidet en kategoristrategi innenfor kontorområdet. Svarene gjenspeiler et behov for et førende strategidokument slik som dette.

## Spørsmål 4: Hvilke områder egner seg for statlige fellesavtaler for kontorområdet?

Innspill på <b>egnede områder</b> for statlige fellesavtaler innenfor kontorområdet		
Tjenester		Varer
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisjonstjenester (3%)</li> <li>• Trykkeritjenester (10%)</li> <li>• Språk og oversettingstjenester (5%)</li> <li>• Budtjenester (8%)</li> <li>• Bedriftshelsetjenester (3%)</li> <li>• Fellestjenester tilknyttet kaffe/drikkestasjoner (26%)</li> <li>• Planteservice (5%)</li> <li>• Fruktleveranser (2%)</li> <li>• Overvåkningstjenester (6%)</li> <li>• Vikartjenester (6%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renholdstjenester (20%)</li> <li>• Vaktmestertjenester (9%)</li> <li>• Håndverkertjenester (5%)</li> <li>• Resepsjonstjenester (både fysisk og digitalt) (5%)</li> <li>• Ombyggingstjenester (2%)</li> <li>• Interiørarkitekttjenester (8%)</li> <li>• Vann og avløpstjenester (1%)</li> <li>• Konsulenttjenester (2%)</li> <li>• Strøm/kraft tjenester (14%)</li> <li>• Betalingsløsninger (3%)</li> <li>• Matteutleie (1%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontormateriell/ Forbruksmaterieell (22%)</li> <li>• Kontormøbler (26%)</li> <li>• Tilrettelegging på arbeidsplassen (vippebrett etc.) (1%)</li> <li>• Print- og skanneløsninger (8%)</li> <li>• IT-utstyr (6%)</li> <li>• Belysning (1%)</li> </ul>

## Spørsmål 5: Hvilke områder egner seg ikke for statlige fellesavtaler for kontorområdet?

Innspill på <b>uegnede områder</b> for statlige fellesavtaler innenfor kontorområdet	
Tjenester	Varer
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kantinetjenester (13%)</li> <li>• Sikkerhetsløsninger (1%)</li> <li>• Saksbehandling- og arkivsystem (1%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaffe og vannautomater (6%)</li> <li>• Catering og møtemat (3%)</li> <li>• Sonemøbler (5%)</li> <li>• Profileringsartikler (5%)</li> </ul>

Svarene er sortert i to kategorier, varer og tjenester, hvorav flere av innspillene på egnede områder er tatt med i utarbeidelsen av kontorstrategien, men enkelte områder som f.eks. ombyggingstjenester og vann- og avløpstjenester er fjernet fordi de ikke faller naturlig inn under kontorområdet. Fra svarene ser vi også en overvekt av ønskede tjenesteanskaffelser fremfor rene vareanskaffelser.

Fra de to overnevnte spørsmålene ble det avdekket at flere virksomheter stiller seg noe kritisk til fellesavtaler på områder som krever mer individuell tilpasning, eksempelvis kantinetjenester og sikkerhetsløsninger. Det er i tillegg en gjennomgående bekymring hos virksomhetene å få begrensede

valgmuligheter ved statlige fellesavtaler innenfor kontorområdet. For at fellesavtalene skal være attraktive må det tilbys brede valgmuligheter på materiell, størrelser og farger, spesielt innen fellesavtaler som omhandler innredning av kontorlokalene. Flexibilitet og tilpasningsdyktige løsninger ble også trukket frem som to viktige elementer for å stille seg positiv til fellesavtaler innenfor kontorområdet.

**Spørsmål 6: Hvilke avtaleområder ville dere prioritert å anskaffe først innenfor kontorområdet dersom dere fikk velge?**

Åtte avtaleområder gjentok seg blant alle svarene og er listet opp i tabellen under.

Oversikt over prioriterte avtaleområder blant virksomhetene:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontormøbler (43%)</li> <li>• Kaffe- og vannautomater (19%)</li> <li>• Forbruksmateriell (15%)</li> <li>• Renholdstjenester (15%)</li> <li>• Posttjenester (hente, bringe, frankere, distribuere) (6%)</li> <li>• Multifunksjonsmaskiner (3%)</li> <li>• Fukt avtale (3%)</li> <li>• Planteservice (1%)</li> </ul>

Per i dag eksisterer det en statlig fellesavtale på forbruksmateriell, og en fellesavtale for kontormøbler er under arbeid. Behovet for tjenesterettede avtaler kommer sterkt frem hos virksomhetene blant annet gjennom ønskene om fellesavtaler innenfor planteservice, post og renhold.

**Spørsmål 7: Hvilke trender og behov ser dere for deres virksomhet- relatert til kontorområdet?**

Nedenfor er de mest relevante svarene oppsummert:

Trender og behov
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Printerløsninger med tydelig merking av miljøvennlige alternativ for papir, blekk og andre forbruksvarer</li> <li>• Mindre behov for print, det meste lagres elektronisk</li> <li>• Aktivitetsbaserte og fleksible arbeidsplasser</li> <li>• Mindre oppbevaringsbehov på kontoret</li> <li>• Bedre tilrettelegging på arbeidsplassen for hybridmøter</li> <li>• Økt fokus på bærekraftige møbler med lang levetid</li> <li>• Økt fokus på HMS ved møbelanskaffelser</li> </ul>

**Spørsmål 8: Hvilke mål og rutiner har dere for å sikre at dere dekker virksomhetenes behov innenfor kontorområdet på en miljøvennlig måte?**

20% av virksomhetene oppgir at de ikke har noen nedfelte mål eller rutiner på dette området, og 6% svarer «vet ikke». Enkelte virksomheter svarer at miljø er i fokus, uten å beskrive hvilke mål og rutiner de har i virksomheten. Mange har gitt vage svar på dette spørsmålet og svarene tyder på at spørsmålet ble tolket ulikt. Spørsmålet kunne med fordel vært todelt hvor virksomhetene først burde blitt bedt om å beskrive hvilke mål de har på dette området og deretter om å beskrive hvilke rutiner de har for å sikre måloppnåelse. Noen virksomheter har imidlertid svart på spørsmålet korrekt, se oversikten under.

Mål	Rutiner
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Å være et papirløst kontor</li> <li>• Å være en miljøfyrtårnsertifisert virksomhet</li> <li>• Begrense hver enkelt individs klimafotavtrykk i jobbrelevante aktiviteter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ha som hovedregel å benytte seg av service og reparasjonstjenester for eksisterende inventar og utstyr fremfor å kjøpe nytt</li> <li>• Redusere CO2 utslipp ved å velge miljøvennlige transportmidler</li> <li>• Bruke kildesortering aktivt på arbeidsplassen</li> </ul>

**Spørsmål 9 og 10: Hvilke miljøkrav har dere stilt hittil i relevante innkjøpsavtaler på kontorområdet og hvilke miljøkrav tror dere egner seg i fremtidige avtaler?**

Oversikt over stilte miljøkrav	Forslag til miljøkrav for fremtidige avtaler
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krav til at minimering av miljøbelastning ved produksjon</li> <li>• Krav til lavt kjemikalieforbruk i renhold ved bruk av tørre metoder</li> <li>• Krav til uemballert leveranse (f.eks. filttepper rundt møbler)</li> <li>• Krav til høy gjenbruksgrad (f.eks. at gammel stopping og tekstil blir omgjort til lyddempingsplater o.l.)</li> <li>• Krav til fairtrade-produkter for produktområdene kaffe, te, sukker mm.</li> <li>• Krav til redusert bruk av engangsmateriell, redusert matsvinn og økt bruk av økologiske produkter</li> <li>• Krav om at leverandør skal bruke utstyr som forhindrer utilsiktet utslipp</li> <li>• Krav til minimum 50% fossilfri bilpark</li> <li>• Krav om dokumentasjon på tilbudte produkter (eksempelvis EPD, Møbelfakta, Svanen, EMAS, EU Ecolabel, Blaue Engel, FSC/PEFC sertifisering trevirke, testrapport i hht. relevant EN-standard, garantitid, monteringsanvisning, produsentens miljøledelsessystem som ISO 14001, ISO 19001 eller Miljøfyrtårn eller tilsvarende)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krav til samkjøring av leveranser til ulike virksomheter i samme område</li> <li>• Krav om slitesterke produkter</li> <li>• Krav om miljømerkeordninger på produktnivå</li> <li>• Krav om dokumentasjon for hele transportvegen fra produksjon til leveranse</li> <li>• Krav til reparasjon av eksisterende møbler og mulighet for delekjøp</li> <li>• Krav til at alle leverandører av varer og tjenester sender faktura og kreditnota elektronisk i EHF-formatet</li> </ul>

Det er flere gode krav i denne oversikten og virksomhetene viser at de utfordrer leverandørene til å tenke innovasjon i leveransene med bærekraft i fokus. Gjennomgående svarer flere virksomheter at miljøkravene varierer ettersom det er en vareanskaffelse eller en tjenesteanskaffelse. For varer stilles det krav til produkter og produksjon, mens til tjenestekjøp er det mer fokus på krav til ulike miljøsertifiseringer.

**Spørsmål 11: Har dere relevante strategiske mål for å bekjempe arbeidslivskriminalitet innenfor kontorkategorien? I tilfelle ja, hvilke rutiner har dere for å vurdere risiko for brudd på krav til lønns- og arbeidsvilkår?**

#### Oversikt over mål og rutiner for å bekjempe arbeidslivskriminalitet innenfor kontorstrategien

- Innhenting av skatteattest
- Bruke ESPD skjema ved anskaffelse
- Foreta en leverandørsjekk to ganger årlig med stikkprøver av høy-risiko leverandører
- Foreta en revisjon av etiske kontraktsvilkår årlig

59% av virksomhetene som svarte oppgir at de ikke har laget noen egnede rutiner for å bekjempe arbeidslivskriminalitet utover det som kreves av lovverket. Andre tilbakemeldinger viser at det ikke er enkelt å følge opp i praksis.

**Spørsmål 17 og 18: Hvem har ansvar for området i virksomheten? Med ansvar i denne sammenheng menes hvem som bruker og følger opp avtalen i det daglige, hvem som følger opp leverandøren osv. Det menes ikke hvem som har ansvar for anskaffelsen og inngåelse av kontrakt.**

Oversikt ansvarsfordeling innad i virksomheten							
	Innkjøp	Kontor/Drift/admin	Eiendom	IT	Økonomi/Finans	HR	Kommunikasjon
Forbruksmateriell/Kontorrekvisita	13,40 %	68,30 %	8,50 %	2,40 %	7,30 %		
Profileringsartikler/grafiske produkter og tjenester	6,10 %	23,20 %			2,40 %	2,40 %	65,90 %
Trykkeritjenester	1,20 %	40,20 %			2,40 %		56,10 %
Renholdstjenester	7,30 %	62,20 %	23,20 %	1,20 %	6,10 %		
Vakthold	3,70 %	56,10 %	31,70 %	3,70 %	4,90 %		
Vaktmestertjenester	3,70 %	56,10 %	35,40 %	1,20 %	3,70 %		
Håndverkertjenester	4,90 %	54,90 %	34,10 %	1,20 %	3,70 %	1,20 %	
Kantinedrift	6,10 %	61 %	24,40 %	1,20 %	6,10 %	1,20 %	
Møtemat	6,10 %	67,10 %	14,60 %	1,20 %	4,90 %	6,10 %	
Kaffe/vannautomater	9,80 %	72 %	12,20 %	1,20 %	3,70 %	1,20 %	
Strøm/kraft	7,30 %	42,70 %	39 %	1,20 %	9,80 %		
Tidsskrifter og andre informasjonsressurser	4,90 %	62,20 %	3,70 %	6,10 %		2,40 %	20,70 %
Oversettelses- og språktjenester	9,80 %	35,40 %			3,70 %	2,40 %	48,80 %
Tolketjenester	8,50 %	41,50 %			3,70 %	8,50 %	37,80 %
Medieovervåkingstjenester	3,70 %	14,60 %			3,70 %	1,20 %	76,80 %
Kommunikasjonstjenester	2,40 %	13,40 %		2,40 %	3,70 %		78 %
Interiørarkitekt-tjenester	7,30 %	58,50 %	25,60 %	1,20 %	3,70 %	1,20 %	2,40 %
Vikarbyråttjenester	9,80 %	40,20 %			6,10 %	43,90 %	
Bedriftshelsetjenester	2,40 %	22 %	1,20 %		3,70 %	70,70 %	
Revisjonstjenester	3,70 %	22 %			72 %	2,40 %	
Betalingsløsninger	7,30 %	19,50 %		1,20 %	68,30 %	1,20 %	2,40 %
Multifunksjonsmaskin/print	2,40 %	30,50 %	2,40 %	62,20 %	2,40 %		
Posttjenester (hente, bringe, frankering, distribusjon)	3,70 %	75,60 %	12,20 %	2,40 %	3,70 %	2,40 %	
Budttjenester	4,90 %	74,40 %	11 %	2,40 %	3,70 %	2,40 %	1,20 %

Oversikten viser en naturlig ansvarsfordeling innad i virksomhetene for hvert kategoriområde. Mindre virksomheter svarer at de en ressurs har flere overlappende ansvarsområder grunnet mindre behov og muligens ressursmangel, sammenlignet med de veletablerte store virksomhetene i staten.

### Spørsmål 20 og 21: Hvilken kontraktsform har dere på de ulike områdene?

Oversikt kontraktsform innad i virksomheten						
Kategorier innenfor kontorområdet		Egen inngått avtale	Inkludert i husleieavtalen	Via samkjøps/samarbeidsavtale	Avtalen er hos tredjepart	Annet
	Forbruksmateriell/Kontorrekvisita	11,00 %	1,20 %	61,00 %	20,70 %	6,10 %
	Profileringsartikler/grafiske produkter og tjenester	57,30 %		12,20 %	3,70 %	26,80 %
	Trykkeritjenester	53,70 %		7,30 %	4,90 %	34,10 %
	Renholdstjenester	65,90 %	15,90 %	4,90 %	1,20 %	12,20 %
	Vakthold	51,20 %	26,80 %	7,30 %	3,70 %	11,00 %
	Vaktmestertjenester	19,50 %	52,40 %	3,70 %	7,30 %	17,10 %
	Håndverkertjenester	34,10 %	32,90 %	3,70 %	6,10 %	23,20 %
	Kantinedrift	34,10 %	32,90 %	1,20 %	6,10 %	25,60 %
	Møtemat	40,20 %	17,10 %	2,40 %	7,30 %	32,90 %
	Kaffe/vannautomater	76,80 %	1,20 %	1,20 %	1,20 %	19,50 %
	Strøm/kraft	34,10 %	34,10 %	12,20 %	7,30 %	12,20 %
	Tidsskrifter og andre	64,60 %		1,20 %	2,40 %	31,70 %
	Oversettelses- og språktjenester	52,40 %		1,20 %	7,30 %	39,00 %
	Tolkertjenester	23,20 %		1,20 %	7,30 %	68,30 %
	Medieovervåkingstjenester	76,80 %		2,40 %	2,40 %	18,30 %
	Kommunikasjonstjenester	58,50 %		3,70 %	4,90 %	32,90 %
	Interiørarkitekt-tjenester	34,10 %	4,90 %	4,90 %	11,00 %	45,10 %
	Vikarbyråttjenester	42,70 %		4,90 %	9,80 %	42,70 %
	Bedriftshelsetjenester	79,30 %	1,20 %	3,70 %	2,40 %	13,40 %
Revisjonstjenester	32,90 %		7,30 %	9,80 %	50,00 %	
Betalingsløsninger	32,90 %		24,40 %	17,10 %	25,60 %	
Multifunksjonsmaskin/print	65,90 %	1,20 %	15,90 %	9,80 %	7,30 %	
Posttjenester (hente, bringe, frankering, distribusjon)	68,30 %	3,70 %	6,10 %	4,90 %	17,10 %	
Budtjenester	46,30 %	1,20 %	4,90 %	7,30 %	40,20 %	

Tabellen viser en oversikt over hvilke kontraktsformer virksomhetene benytter innenfor hver kategori i kontorområdet. Oversikten viser at forbruksmateriellområdet hovedsakelig dekkes gjennom en samkjøpsavtale hos hele 61% av de deltagende virksomhetene, i dette tilfellet gjelder det mest sannsynlig bruk av den statlige fellesavtalen for kjøp av forbruksmateriell. Det er avdekket svært høye prosentandeler på flere områder der virksomhetene har inngått en egen avtale, blant annet innen profileringsartikler, trykkeritjenester, renholdstjenester, vakthold, kaffe/vannautomater, tidsskrifter, oversettelses- og språktjenester, medieovervåkingstjenester, kommunikasjonstjenester, bedriftshelsetjenester, multifunksjonsmaskiner/printere og posttjenester. Svarene avdekker et stort potensial for statlige fellesavtaler innenfor de overnevnte områdene. I tillegg viser oversikten at tjenester som strøm og vaktmestertjenester i større grad er inkludert i husleieavtalen. Virksomhetene som har svart «annet» forteller at de ikke har behov for en avtale innenfor den kategorien og «annet» alternativet har derfor blitt brukt som «ikke relevant» post hos de deltagende virksomhetene.

## 4.4. Behovsvurdering

Det er 21 kontraktsonråder som er med i analysen av kontorområdet. To av disse områdene er allerede godkjente kontraktsonråder før opprettelsen av denne kategoristrategien. Det er *Fellesavtale om kjøp av forbruksmateriell* og *Fellesavtale om kjøp av kontormøbler*. De andre kontraktsonrådene er potensielle kontraktsonråder. Vi vil i dette kapittelet synliggjøre behovsvurderingene til de godkjente og potensielle kontraktsonrådene.

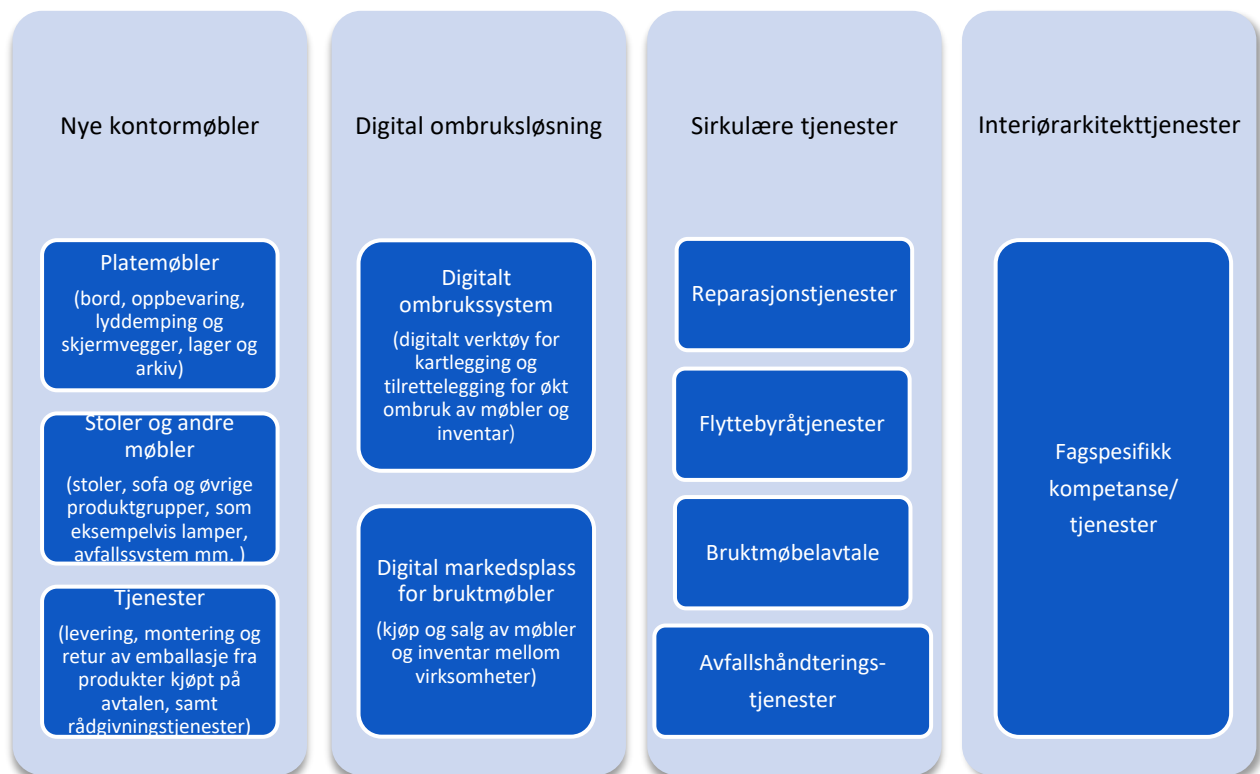
### 4.4.1. Kategori møbler og inventar

#### 4.4.1.1. Kjøp av nye møbler, sirkulære tjenester og løsninger

Det er som nevnt innledningsvis en anskaffelse og avtale som er godkjent og i prosess, og det er *Fellesavtale om kjøp av kontormøbler*, men området møbler og inventar er stort og inneholder i tillegg til nye møbler flere andre potensielle avtaleområder.

#### Innhold

Det er identifisert to økonomiske dimensjoner innenfor området møbler og inventar, en lineær og en sirkulær. Fellesavtalen om kjøp av nye møbler og nytt inventar representerer den lineære økonomien. I tillegg består møbelområdet og bransjen av mange ulike andre komponenter som henger sammen med kjøp av nye møbler og nytt inventar, som sirkulære tjenester, interiørarkitekttjenester og digitale løsninger som binder disse sammen. Fellesavtalen om kjøp av nye møbler og nytt inventar vil gjøres så klimavennlig som mulig, og samtidig dekke behovet til oppdragsgiverne, og vil ha et logisk forhold til den sirkulære økonomien. De ulike delområdene innenfor møbler og inventar blir nærmere beskrevet i kapittel 4 Markedsanalyse, men kan kort summeres slik:



Figur 4.4.1.1 viser de ulike delområdene som til sammen utgjør kategorien møbler og inventar. Figuren over er ikke uttømmende.

## Grenseganger mot andre avtaleområder

De lineære og sirkulære dimensjonene og de ulike komponentene innenfor møbelområdet henger sammen, og utgjør til sammen et økosystem for møbler og inventar. Det er sirkulære elementer i fellesavtalen om kjøp av nye kontormøbler, avtalen har et grønt fokus, med sirkulære tjenesteelementer som reparasjonstjenester og vareutvalg som har en grønn profil. Den sirkulære dimensjonen inneholder ulike komponenter, og må ses i sammenheng med den lineære dimensjonen, og komponentene som befinner seg et sted mellom de to dimensjonene, som binder disse sammen, som digitale løsninger (ombrukssystem/digital markeds plass) og interiørarkitekt tjenester.

Interiørarkitekt tjenester er spesielt relevant og viktig i begge økonomiene og som vil være avgjørende for å kunne oppnå full uttelling mht. målene knyttet til klima og miljø. Dette kontraktsområdet er en naturlig del av området møbler og inventar, og er en tjeneste som møbelleverandørene tilbyr, samtidig som det egner seg som en selvstendig Fellesavtale.

Det er noe overlapp på enkelte produktgrupper innen kontorområdet mht. hva leverandører av forbruksmateriell og møbelleverandørene kan tilby. Enkelte leverandører opererer i begge kategoriene, så det er ventet at leverandører som har begge forretningsområdene, kontormøbler og forbruksmateriell, vil kunne levere tilbud på fellesavtalen om kjøp av nye møbler. Det må derfor tydeliggjøres hvilke produktgrupper som skal omfattes av forbruksmaterielområdet og møbelavtalen.

## Behovsvurdering

Det har blitt foretatt en beregning av volum og verdi av *Fellesavtale om kjøp av kontormøbler*, hvor det har blitt benyttet ulike kilder i analysen og beregningen, som statsregnskapet, data fra leverandører og virksomhetene mm. Størrelsen til totalmarkedet i Norge av omsetning av kontormøbler, innenfor bedriftsmarkedet (kontraktsmarkedet), er beregnet til 3 – 4 MRD NOK per år. Beregningen viser at det potensielle volumet for fellesavtalen om kjøp av nye møbler og nytt inventar er 500 MILL NOK per år, mens det adresserbare volumet er beregnet til 300-400 MILL NOK per år.

Estimert volum for anskaffelsen justeres opp til 400 MILL NOK per år. Bakgrunnen for dette er at tallene for 2018 til 2020 synliggjør en liten økning av den statlige andelen av total omsetning, som har vært relativ stabil i samme periode, og at en fellesavtale med gode vilkår og god innretning vil kunne ha en positiv effekt mht. avtalelojalitet og videre på omsetningen.

Spørreundersøkelsen som ble sendt ut til de statlige virksomhetene var delt inn i fem deler, der første del omhandlet spørsmål om hvordan møbelanskaffelser organiseres innad i virksomhetene. Den andre delen omhandlet praktiske spørsmål for å få innsyn i hvordan virksomhetene konterer møbelanskaffelser og for å få en oversikt over årlig kostnad tilknyttet møbelkjøp. Videre i del tre ble det etterspurt produktpreferanser og spesielle behov, mens del fire omhandlet spørsmål for å kartlegge virksomhetenes etterlevelse av etiske kontraktsvilkår under kontraktsoppfølgingen. Til slutt dekket del fem spørsmål om bærekraft, kartlegging av virksomhetenes stilte miljøkrav og rutiner på gjenbruk. Svarene fra spørreundersøkelsen ble deretter bearbeidet og analysert av Statens innkjøps senter.

Undersøkelsen synliggjør et felles behov, dette er et område som alle virksomheter har og hvor det er lite behov for individuell tilpasning, og at innkjøpsvolumet er vesentlig for den enkelte virksomhet. Det fremgår også at det er behov for sirkulær kompetanse og tjenester, samt et økt fokus på bærekraft. Undersøkelsen viser også at små og mellomstore virksomheter er mer sårbare kontra de større virksomhetene med større innkjøpsmiljøer. Det blir tydeliggjort i analysen av undersøkelsen at samtlige virksomheter vil ha god nytte og gode effekter av statlig avtale på dette området, mht. økonomiske



besparelser, bærekraft samt etterlevelse av etiske kontraktsvilkår under kontraktsoppfølging, samtidig som det fremgår at de små og mellomstore virksomhetene vil kunne hente ut størst gevinster gjennom statlig fellesavtale.

Etablering av fellesavtaler på dette området forventes å gi gevinster på flere ulike områder:

- Økonomiske besparelser i form av bedre priser på varer og tjenester
- Reduserte transaksjonskostnader
- Sikre et velfungerende system for en sirkulær møbelflyt og dermed redusere den totale klima- og miljøbelastningen fra å dekke møbelbehovet i offentlig sektor.
- Sikre at nye møbler som anskaffes er designet for en sirkulær økonomi med lang levetid, lav klima- og miljøbelastning og fravær av helseskadelige kjemikalier.

#### 4.4.1.2. Interiørarkitekttjenester

Det foreligger i dag ingen fellesavtaler på dette området.

### Innhold

Interiørarkitekter arbeider med utforming av alle typer rom og **interiør** inne i bygninger eller andre konstruksjoner. Interiørarkitekt ble etablert som selvstendig profesjon i Norge da Interiørarkitektenes forening (IAF) ble stiftet i 1945. Senere endret foreningen navn til Norske interiørarkitekters og møbeldesigneres landsforening (NIL). Interiørarkitekttjenester er ofte benyttet i forbindelse med innredning av kontorlokaler, skoler osv, enten i forbindelse med flyttestrukturprosjekter, oppgraderinger mm, men også som faglig rådgiver ved suppleringskjøp.

### Grenseganger mot andre avtaleområder

Interiørarkitekttjenester er et eget fagområde som tilbys av Interiørarkitektleverandører. Dette er også tjenester som tilbys via bemannings – og rekrutteringsbyråer, av møbelleverandører og innenfor kontraktområdet Facility Management.

### Behovsvurdering

Interiørarkitekttjenester er godt plassert innenfor kontorområdet. 96% av virksomhetene har organisert dette området innenfor områder som henger sammen og sorter innunder kontorområdet; kontor/drift/admin., innkjøp, eiendom og økonomi/finans. Dette er et av områdene i spørreundersøkelsen oppgir som egnet område for statlig fellesavtale. Interiørarkitekttjenester vil være viktig for å kunne oppnå full uttelling mht. målene knyttet til klima og miljø, jfr. kap. 1,3. Virksomhetene vil ha behov for faglig rådgivning fra interiørarkitektleverandører som er uavhengige av møbelleverandører og produsenter, og som kan hjelpe virksomhetene med vurderinger om hva som trengs å kjøpes inn nytt, og samtidig komme med sirkulær rådgivning, jfr. hva kan kjøpes brukt, repareres osv.

#### 4.4.2. Kategori kontordrift

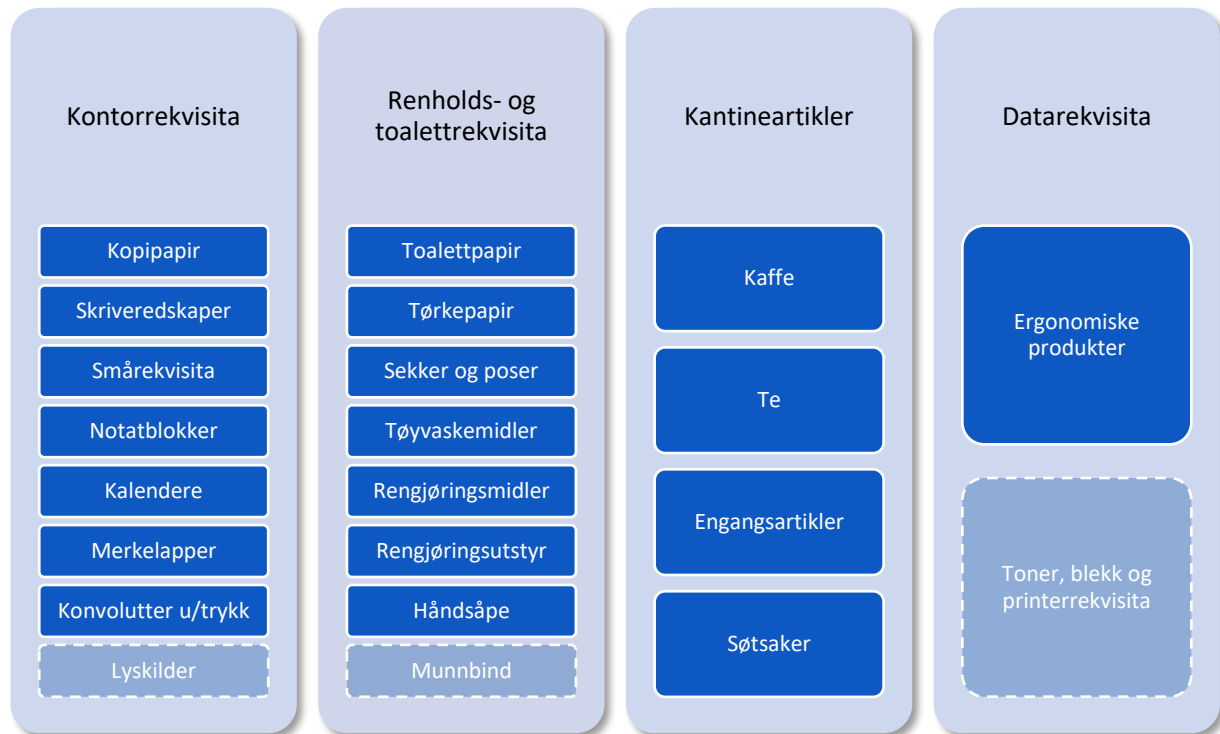
##### 4.4.2.1. Forbruksmateriell

Det har blitt inngått fellesavtale på forbruksmateriell siden 2017. Det har nylig blitt inngått ny avtale som hadde oppstart i mars 2022.

## Innhold

Dagens fellesavtale på forbruksmateriell dekker virksomhetenes behov for kontorrekvista, renholds- og toalettrekvisita og kantineartikler. I tillegg gjelder avtalen kjøp av noe datarekvisita. Varegruppene lyskilder, munnbind (medisinsk munnbind) og toner, blekk og printerrekvisita inngår som opsjonsmuligheter i fellesavtalen.

Det er avdekket at behovet for forbruksmateriell er noenlunde likelydende fra virksomhet til virksomhet og at det er lite behov for individuell tilpasning for å dekke behovene.



Figur 4.4.2.1 viser de ulike delområdene innenfor forbruksmateriell. Figuren over er ikke uttømmende.

## Grenseganger mot andre avtaleområder

Forbruksmateriell har flere grenseganger mot øvrige avtaleområder som grafisk- og profileringsartikler, datarekvisita, multifunksjonsmaskiner og print, møbler og inventar, kaffemaskiner og facility (renhold og lyskilder). Hovedårsakene til disse grensegangene er at virksomhetene handler varer på ulike måter. Eksempelvis har flere virksomheter valgt å kjøpe renholds- og toalettrekvisita som en del av avtalen på rengjøringstjenester og kaffe som en del av avtalen på kaffemaskiner. Fellesavtalen på forbruksmateriell åpner for at virksomhetene selv velger sourcing. Det er altså rom for å kjøpe disse varene utenfor fellesavtalen så lenge de inngår i en tjenesteavtale.

Flere virksomheter ønsker også muligheten til å kjøpe grafiske- og profileringsartikler, datarekvisita samt medisinsk forbruksmateriell på fellesavtalen. Statens innkjøpscenter mener at datarekvisita, med unntak av ergonomiske produkter som gjerne bestilles av ansatte i administrasjonsavdelingen, bør kjøpes gjennom IKT-avtalene. Vi mener også at toner, blekk og printerrekvisita bør kjøpes fra andre aktører enn forbruksmateriell leverandørene. Siden vi ikke har et alternativ i dag har vi valgt å inkludere dette som opsjon for de virksomhetene som måtte ha behovet. Profileringsartikler har blitt fjernet fra avtalen på bakgrunn av at det er et eget marked. Ved å inkludere profileringsartikler i avtalen, blir forbruksmateriell

leverandørene et unødvendig mellomledd. Medisinsk forbruksmateriell er en kategori som er en naturlig del av forbruksmateriell. Det er derimot få av våre virksomheter pr i dag som har behov for disse produktene med unntak av munnbind (nå under pandemien) vi har derfor valgt å ikke inkludere dette på bakgrunn av at det ikke er felles behov blant statlige virksomheter.

### Behovsvurdering

Det totale markedet for forbruksmateriell er estimert til 10 MRD årlig av leverandørene. Dette inkluderer både det private og offentlige markedet. Det er estimert at statens virksomheter står for ca. 200-250 MNOK, det vil si ca. 2 - 2,5% markedsandel.

Pandemien har påvirket enkelte virksomheters forbruk i stor grad. I 2020 og 2021 så vi en klar økning i kjøp av desinfeksjonsmidler, rengjøringsmidler og verneutstyr. På lengre sikt har vi begynt å se at forbruket har stabilisert seg etter hvert som situasjonen har gått tilbake til normalen, men det er mulig at pandemien vil medføre varige forbruksendringer hos oppdragsgiverne. Forbruksendringer kan komme som følge av økt bruk av hjemmekontor, større fokus på renhold og personlig hygiene etc., men det er fremdeles for tidlig å si noe om dette på nåværende tidspunkt.

Vi har fått mange innspill fra virksomhetene siden vi inngikk den første fellesavtalen på området. På basis av disse og egne erfaringer har vi etablert en rekke fokusområder som er viktig å jobbe med på forbruksmateriellavtalen:

- Kjøp på standardsortimentet - Ligger i dag godt under vår målsetning på 50% - 60%
- Gjennomsnittlig ordrestørrelse - Ligger i dag over vår målsetning på 4000 kr
- Servicegrad (Andelen full leverte ordre uten rest) - Fokus på å øke servicegraden i ny fellesavtale
- Miljøvennlig transport - Stilt ambisiøse krav i de 20 største kommunene
- Øke andel kjøp av miljømerkede produkter - Inngikk som tildelingskriterium i ny fellesavtale

I tillegg til punktene over er avtaleoppfølging i forhold til daglig oppfølging og oppfølging av renhold viktig og har blitt vektlagt i konkurransen.

Forbruksmateriell er en logistikkavtale og fokuset ligger derfor i å etablere gode rutiner for bestilling, levering og fakturering for å minimere støy i avtaleoppfølgingen samt standardiserer sortimentet for å oppnå bedre betingelser i fremtiden. I tillegg er området godt tilrettelagt for å jobbe med miljø og bærekraft på produkt og transportsiden.

#### 4.4.2.2. Profileringsartikler og trykkeritjenester

Det foreligger i dag ingen fellesavtaler på dette området. Profileringsartikler og noen grafiske produkter underlagt trykkeritjenester var inkludert som opsjon i tidligere avtale om kjøp av forbruksmateriell, men er siden tatt ut.

### Innhold

I statsregnskapet føres profilering og trykkerisaker på en egen artskonto. Basert på kostnader ført under denne kontoen ser vi at profileringsartikler og trykkeritjenester er noe de fleste statlige virksomheter har behov for. I denne strategien defineres profileringsartikler som alle gjenstander som har behov for påtrykk med unntak av papirprodukter og diverse andre lignende materialer som vil falle innunder trykkeritjenester. Profileringsartikler kan være alt fra giveaways i form av nøkkelringer og drops, til

profileringstøy og it-utstyr med logo. Disse produktene kalles også profilartikler eller reklameartikler, og fellesnevneren er at det benyttes til profilering av logo og merkevare.

Det som skiller denne kategorien fra standardiserte forbruksvarer, er samspillet mellom bestiller og leverandør i forbindelse med bestilling. Produktene skal gjerne benyttes i forbindelse med profilering, noe som gjør at virksomheten gjerne har krav til produktet og hvordan trykket skal se ut og hvor det skal plasseres.

Eksempler på varer som kan betraktes som profileringsartikler og trykkeritjenester er oppsummert i tabellen under (ikke uttømmende).



Figur 4.4.2.2 viser de ulike delområdene innenfor området profileringsartikler og trykkeritjenester. Figuren over er ikke uttømmende.

### Grenseganger mot andre avtaleområder

Som nevnt under forbruksmateriell kan profileringsartikler og trykkeritjenester dekkes gjennom avtalen på forbruksmateriell. Enkelte virksomheter ønsker å kjøpe produkter på denne måten på grunn av leverandørens mulighet til å lagerføre varene. Behovet gjelder derfor hovedsakelig volumprodukter som virksomhetene har jevnlig og stort behov for.

Enkelte virksomheter har eget hus-trykkeri som dekker deler eller hele behovet for profileringsartikler og trykkeritjenester. I enkelte tilfeller dekker hus-trykkeriet også behovet til andre virksomheter.

### Behovsvurdering

For å kartlegge virksomhetenes behov for profileringsartikler og trykkeritjenester har vi analysert flere ulike datakilder.

- Statsregnskapet (*Utvalg 100% av statlige virksomheter*)
- Regnskapsdata fra et utvalg virksomheter (*Utvalg ca. 60% av årsverk i staten*)
- Spørreundersøkelse til virksomhetene (*Svarprosent 48%*)

Volum er anslått til å potensielt utgjøre 250 MNOK basert på kostnader ført under artskonto 682 trykksaker. Når vi ser nærmere på kostnadene ført her ser vi derimot at en vesentlig andel er kostnadsført

til DSS og Skatteetaten, Norsk helsenett og UiO som vi antar har egne hus-trykkerier som enkelte virksomheter har benyttet. I tillegg er en vesentlig del av kostnadene knyttet til Kopinor og universitetsforlaget som vi er usikre på om er relevant for en fellesavtale. Estimater er derfor nedjustert til 65 -130 MNOK. Det har ikke blitt gjennomført en vurdering av størrelsen på det totale bedriftsmarkedet i Norge og hvor mye staten utgjør av markedet.

Av spørreundersøkelsen som ble presentert tidligere i dette kapittelet er trykkeritjenester nevnt som et aktuelt område mens profileringsartikler er nevnt som et uegnet område. Årsaken til at profileringsartikler møter skepsis blant enkelte er nok det tette samspillet som skjer mellom kunde og leverandør forut for bestilling. Vi har også fått innspill i løpet av forrige avtaleperiode på forbruksmateriell om at flere virksomheter ønsker at Statens innkjøpscenter dekker dette området i fremtiden.

Området har et relativt stort volumpotensial og behovet finnes i alle statlige virksomheter. Den største usikkerheten er derfor hvor stort behov virksomhetene har for individuell tilpasning av produktene.

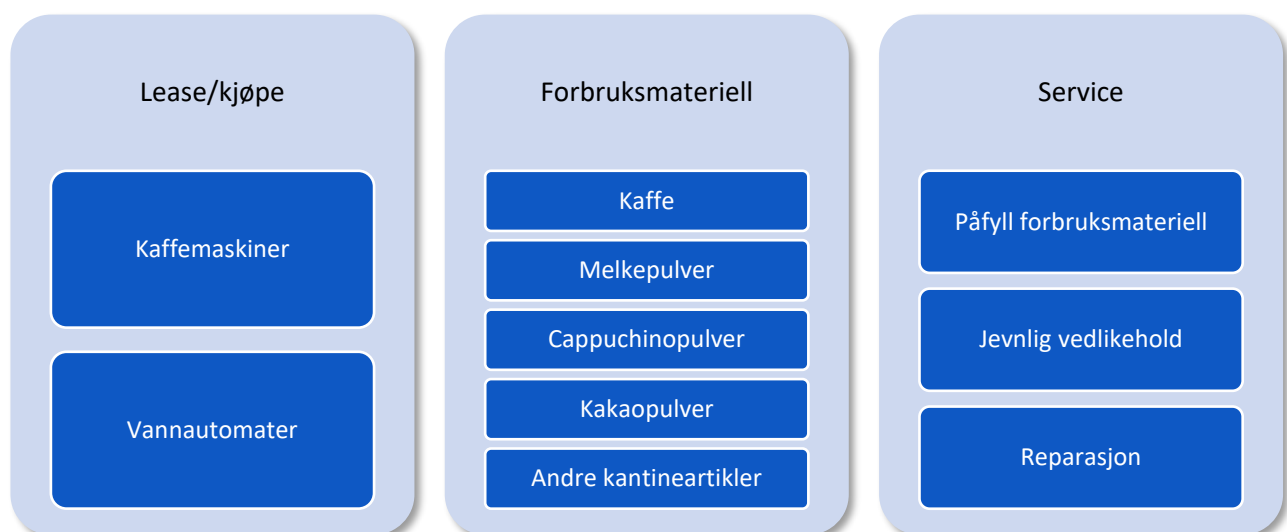
#### 4.4.2.3. Kaffe og vannautomater

Det foreligger i dag ingen fellesavtaler på dette området. Forbruksmaterialet definert i figuren under inngår i dag i avtalen om kjøp av forbruksmateriell. Det er derimot åpnet for unntak dersom disse artiklene kjøpes indirekte som en del av en tjenesteavtale.

#### Innhold

Behovet for kaffemaskiner og vannautomater kan dekkes på ulike måter. Maskinene kan anskaffes og eies av virksomheten eller leases for en periode. Ut ifra kostnadene i regnskapet kan det se ut som at leasing er det mest vanlige.

I tillegg til selve maskinen vil det være ulikt behov blant virksomhetene for tilhørende forbruksmateriell og vedlikehold/repasasjon av maskinene. Behovet for dette avhenger av sourcingmodellen til virksomheten – med andre ord, om virksomheten utfører påfyll, vedlikehold og reparasjon selv eller har outsourcet det til en tredjepart. Som eksempel kan lagerføring og påfyll av kaffe være outsourcet eller man kan gjøre det selv. Det samme gjelder service på maskinen selv om det er en høyere barriere for å vedlikeholde og reparere maskinene selv.



Figur 4.4.2.3 viser de ulike delområdene innenfor området kaffe og vannautomater. Figuren over er ikke uttømmende.

## Grenseganger mot andre avtaleområder

Som nevnt tidligere er forbruksmateriell et tilgrensende område. I dag varierer det hvordan virksomhetene kjøper inn kaffe og annet forbruksmateriell til kaffemaskiner og vannautomater. Det kan enten gjøres gjennom kaffemaskinavtalen eller som en del av en ren vareanskaffelse slik som forbruksmateriellavtalen. I dagens forbruksmateriellavtale er det tillatt å kjøpe forbruksmateriell gjennom andre avtaler, men det må da være en tjenesteavtale.

Kaffemaskiner og vannautomater kan også inngå som en del av husleien dersom det er byggeier som kjøper dette på vegne av leietakerne. I tillegg er det mange leverandører som primært spesialiserer seg innenfor andre områder av kontorkategorien som kan levere kaffemaskiner og vannautomater som en tilleggstjeneste på siden av sine kjerneleveranser.

## Behovsvurdering

For å kartlegge virksomhetenes behov for kaffe/vannautomater har vi analysert flere ulike datakilder.

- Regnskapsdata fra et utvalg virksomheter (*Utvalg ca. 60% av årsverkene i staten*)
- Spørreundersøkelse til virksomhetene (*Svarprosent 48%*)
- Utvalgsanalyse blant deltakere i innkjøpsgruppen

Det har vært vanskelig å anslå volumpotensialet nøyaktig. Kostnader på dette området er fordelt på svært mange aktører som i tillegg til de spesialiserte leverandørene blant annet inkluderer leverandører av forbruksmateriell, møbler, IKT og banker/finansinstitusjoner. I regnskapet kostnadsføres utgiftene på svært mange ulike steder og er ofte ikke godt nok spesifisert til at de kan knyttes direkte til kaffe- og vannautomater. For å anslå volumet har vi derfor samlet inn forbrukstall fra seks deltakende virksomheter i innkjøpsgruppen og estimert kostnaden for Staten som helhet basert på dette utvalget. Basert på dette anslås kostnader å ligge på mellom 250-500 kr pr årsverk som gir oss et kostnadsestimat for staten som helhet på 33 – 66 MNOK. Det er usikkerhet knyttet til estimatet siden innrapporterte kostnader varierer mye fra virksomhet til virksomhet. Dette kan skyldes flere ting som at området er uoversiktlig og at avtalene inkluderer ulike sammensetninger av varer og tjenester som vist i tabellen lenger oppe.

Av spørreundersøkelsen som ble presentert tidligere i dette kapittelet fremgår det at området er nevnt både som et aktuelt område og som et uegnet område. Argumentene for å inngå en fellesavtale er at det er et felles behov som de fleste (om ikke alle) statlige virksomheter har og at behovet er noenlunde likt på tvers av virksomhetene. Argumenter imot er at volumet fremstår som moderat og at behovet i dag dekkes på svært ulike måter basert på hvordan virksomhetene er organisert internt. Det kan derimot finnes en verdi i at statlige virksomheter håndterer anskaffelsen på en mer enhetlig måte med tanke på denne og tilgrensende områder.

Det er ikke gjort en vurdering av å kjøpe versus å lease kaffemaskiner og vannautomater. Denne vurderingen vil gjennomføres som en del av en eventuell anskaffelse.

### 4.4.2.4. Facility Management

Det foreligger i dag ingen fellesavtaler på dette området.

## Innhold

Facility Management er en samlebetegnelse på alle servicetjenester og støttesystemer en bedrift har behov for i egne lokaler, som eksempelvis renhold, posthåndtering, resepsjon, kantine og eiendomsdrift.

Facility management består av flere potensielle avtaleområder som varierer i størrelse og verdi. De viktigste er listet opp under:

- Renholdstjenester
- Vaktmestertjenester
- Håndverkertjenester
- Kantinedrift/tjenester
- Møtemat
- Matteleie
- Bærehjelp
- Vinduspuss
- Snømåking

### Grenseganger mot andre avtaleområder

Facility Management er et kontraktsområde som grenser mot flere andre områder. Innenfor renhold så er det grenseopp ganger til forbruksmateriell. Både leverandører av forbruksmateriell og renholdsleverandører tilbyr renholdsprodukter, tørkepapir, toalettpapir mm. Også produkter som lyskilder tilbys innenfor områdene forbruksmateriell og Facility Management (via vaktmestertjenester). Innenfor området kaffe/vannautomater, forbruksmateriell og Facility Management er det overlappende produktportefølje knyttet til mat og drikke, som kaffe, te osv.

Andre områder som grenser mot Facility Management er posttjenester/budtjenester, som er leveranser som begge områdene kan levere på. Det er også grenseopp ganger til vikarbyråttjenester, som tradisjonelt sett tilbyr vikarer innenfor flere av facility områdene, som resepsjon, kantine, renhold osv.

Det er flere Facility Management leverandører som tilbyr vakthold og sikkerhetstjenester. Flere leverandører innen sikkerhet er uavhengige leverandører, samtidig som det er flere innen Facility Management som har sikkerhet i porteføljen og har knyttet til seg leverandører av sikkerhetstjenester som underleverandører.

### Behovsvurdering

Flere av de områdene som virksomhetene oppgir som uegnede områder for statlig fellesavtale, er områder som hører til Facility Management. Dette er et område hvor virksomhetenes behov er veldig forskjellig, hvor flere av underliggende områder og tjenester helt eller delvis er knyttet til husleiekontrakt, og hvor både anskaffelsen og kontraktsforvaltningen vil kunne være krevende. Det kreves også at virksomheten selv setter av ressurser til kontraktsoppfølging.

#### 4.4.2.5. Post -og budtjenester

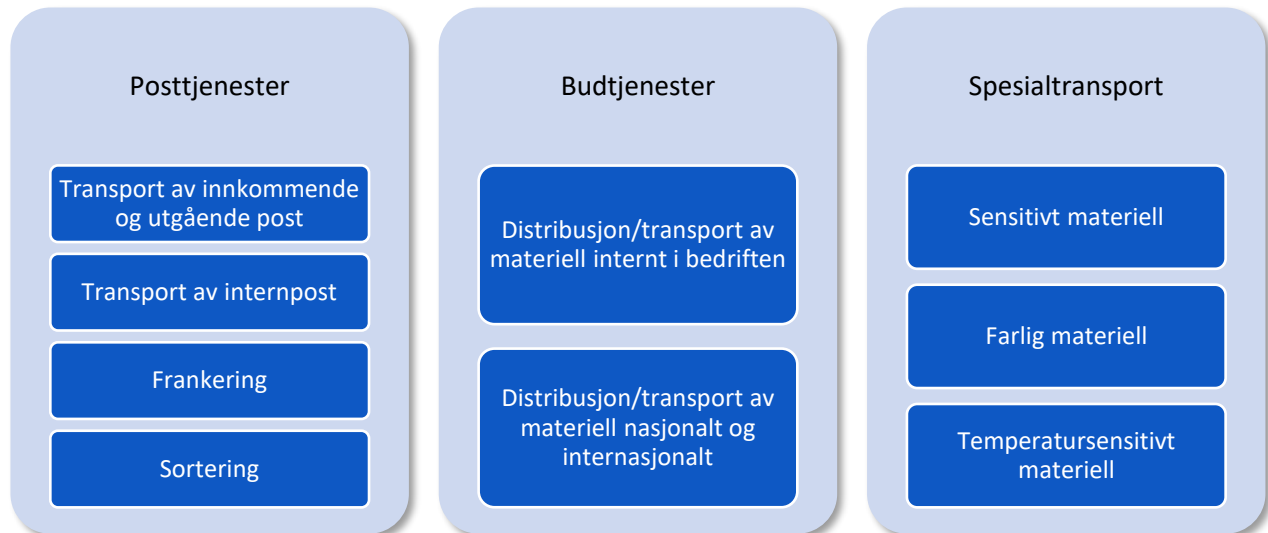
Posttjenester/budtjenester henger tett sammen med facilityområdet men vi har valgt å skille det ut som et eget område på bakgrunn av svarene i spørreundersøkelsen som er presentert tidligere i dette kapittelet.

### Innhold

Basert på kunngjøringer på Doffin har vi definert området til å bestå av posttjenester, budtjenester og spesialtransport. Posttjenester skiller seg fra øvrige transporttjenester da den er omfattet av postloven som har formål om: «å legge til rette for at brukere over hele landet skal få tilgang til gode og

fremtidsrettede posttjenester, og et likeverdig tilbud av leveringspliktige tjenester til overkommelig pris, gjennom effektiv bruk av samfunnets ressurser».

En posttjeneste er definert som: «formidlingen av postsendinger fra 0 til 20 kg, fra disse samles inn til de leveres hos mottaker. Selskapet som har avtalen med avsender og som er ansvarlig for formidlingskjeden er en tilbyder av posttjenester». Det er altså et skille mellom posttjenester og øvrige transporttjenester som må hensyntas i en eventuell anskaffelse.



Figur 4.4.2.5 viser de ulike delområdene innenfor området posttjenester og budtjenester. Figuren over er ikke uttømmende.

### Grenseganger mot andre avtaleområder

Som sagt har posttjenester og budtjenester klare grenseganger mot facilityområdet. Her finnes det aktører som kan dekke deler av behovet, spesielt knyttet til post- og budtjenester.

Flyttetjenester er en annen transporttjeneste som må vurderes på siden eller som del av en fellesavtale på dette området. Det ser ut som at det er egne aktører som spesialiserer seg på dette området, men det må vurderes opp mot statens totale transportbehov innenfor kontorkategorien.

Som nevnt under møbler og inventar jobber DFØ mot å øke ombruk av møbler i statlig og kommunal sektor. For å ivareta dette vil det være nyttig med en transportavtale som ivaretar transport av brukte møbler og inventar mellom offentlige enheter.

### Behovsvurdering

For å kartlegge virksomhetenes behov for post- og budtjenester har vi sett på flere ulike datakilder.

- Regnskapsdata fra et utvalg virksomheter (Utvalg ca. 60% av årsverkene i staten)
- Spørreundersøkelse til virksomhetene (Svarprosent 48%)
- Utvalgsanalyse blant deltakere i innkjøpsgruppen

Det har i likhet med flere andre områder vært vanskelig å anslå volumpotensialet til post- og budtjenester nøyaktig. I regnskapet er omfanget av kostnader som er spesifisert som post eller budtjenester svært lavt. I tillegg står leverandører som utelukkende leverer transporttjenester, som Posten/Bring, PostNord og DB Schenker for en relativt liten andel av volumet. Vi tror behovet er større på grunn av at kostnader skjuler seg bak generelle aggregerte artskontoer. For å anslå et volum har vi derfor samlet inn forbrukstall fra



seks deltakende virksomheter i innkjøpsgruppen og estimert kostnaden for Staten som helhet basert på dette utvalget. Basert på innsamlet data anslås kostnader å ligge på mellom 500-1000 kr pr årsverk som gir et kostnadsestimat for staten som helhet på mellom 66 – 132 MNOK.

Av spørreundersøkelsen som ble presentert tidligere i dette kapittelet er post- og budtjenester oppgitt som aktuelt av virksomhetene. Behovet vil nok variere noe fra virksomhet til virksomhet, men det antas at de fleste har et basisbehov. Det er knyttet usikkerhet til totalomfanget og hvorvidt virksomhetene har behov for individuelle tilpasninger.

#### 4.4.2.6. Sikkerhet

Det foreligger i dag ingen fellesavtaler på dette området.

##### Innhold

Området kan inneholde en rekke tjenester og produkter, men kan grovt deles inn i to hovedområder – sikkerhetstjenester og vakthold. Innenfor disse hovedområdene er det et bredt utvalg, som mobilt vakthold, stasjonært vakthold, alarmmottak, utrykning, formidlingstjenester, analyse, elektronisk sikkerhet mm.

##### Grenseganger mot andre avtaleområder

Sikkerhet og vakthold grenser i første rekke mot kontraktsområdet Facility Management. Leverandører av facilitytjenester kan også i flere tilfeller tilby vakthold og sikkerhetstjenester.

##### Behovsvurdering

Dette er et område som er relevant for samtlige virksomheter. Dette er noe samtlige har et behov for i en eller annen kapasitet. Det er noe ulikt hvordan dette området er organisert blant virksomhetene. Det framgår av spørreundersøkelsen at 27% av virksomhetene oppgir at området er inkludert i husleieavtalen, 51% at de har egen avtale på området, mens 7% oppgir at de har avtale via innkjøpssamarbeid, 4% hos tredjepart og 11% oppgir *annet* på kontraktsform. Det ligger herav et potensiale i å inngå en fellesavtale på området, for å strukturere området, samt sikre gode betingelser, stabilitet og drive utvikling. Samler man leveransen hos en leverandør så er det mest å hente for virksomhetene, inkludert personell og teknologien, hvor sikkerhetsleverandøren kommer til å forvalte risikoen for å investere i tilbudte tjenester. Samtidig som det kan utfordre målsetningen om å stimulere og ikke sementere leverandørmarked. Dette er noe som vil være en viktig diskusjon i en konkurransestrategi.

#### 4.4.2.7. Multifunksjonsmaskiner og print

Det foreligger i dag ingen fellesavtaler på dette området. Forbruksmateriellet definert i figuren under inngår i dag i avtalen om kjøp av forbruksmaterieell i form av opsjon på toner, blekk og printerrekvisita mens kopipapir inngår som standardprodukt. I kategorien for IKT-området ble multifunksjonsmaskiner og printere kartlagt som et aktuelt område og er i prosess med å inngås som en del av IKT-området.

##### Innhold

Behovet for multifunksjonsmaskiner og printere er veldig likt behovet for kaffemaskiner og vannautomater selv om det er helt forskjellige produktområder.

Behovet for Multifunksjonsmaskiner og printere kan dekkes på ulike måter. Maskinene kan anskaffes og eies av virksomheten eller leases for en periode. Ut ifra kostnadene i regnskapet og innspill i forbindelse med utarbeidelsen av IKT-kategoristrategien tyder på at leasing er mest vanlig.

I tillegg til selve maskinen vil det være ulikt behov blant virksomhetene for tilhørende forbruksmateriell og vedlikehold/reparasjon av maskinene. Behovet for dette avhenger av sourcingmodellen til virksomheten – med andre ord, om virksomheten utfører påfyll, vedlikehold og reparasjon selv eller har outsourcet det til en tredjepart. Som eksempel kan lagerføring og påfyll av toner/blekk være outsourcet eller man kan gjøre det selv. Det samme gjelder service på maskinen selv om det er en høyere barriere for å vedlikeholde og reparere maskinene på egenhånd.



Figur 4.4.2.7 viser de ulike delområdene innenfor området multifunksjonsmaskiner og pint. Figuren over er ikke uttømmende.

### Grenseganger mot andre avtaleområder

Som nevnt tidligere er forbruksmateriell et tilgrensende område. I dag varierer det hvordan virksomhetene kjøper inn toner, blekk, kopipapir og annen printerrekvisita. Det kan enten gjøres gjennom multifunksjonsmaskinavtalen eller som en del av en ren vareanskaffelse slik som forbruksmateriellavtalen. I dagens forbruksmateriellavtale inngår toner, blekk og printerrekvisita som en opsjon mens kopipapir som hovedregel skal kjøpes gjennom forbruksmateriellavtalen.

Som nevnt innledningsvis har multifunksjonsmaskiner og printere blitt vurdert som en del av statens innkjøpsstrategi på IKT-området. Hovedårsaken er at det er en del knytninger til virksomhetens programvare og interne systemer som må hensyntas i en eventuell anskaffelse. Det er også gjerne leverandører på IKT-siden som selger/leaser maskiner på vegne av produsentene.

### Behovsvurdering

For å kartlegge virksomhetenes behov for multifunksjonsmaskiner og printere har vi analysert flere ulike datakilder.

- Regnskapsdata fra et utvalg virksomheter (*Utvalg ca. 60% av årsverkene i staten*)
- Spørreundersøkelse til virksomhetene (*Svarprosent 48%*)
- Utvalgsanalyse blant deltakere i innkjøpsgruppen

I utarbeidelsen av IKT-strategien ble omfanget anslått til 190 MNOK i året. Det overordnede estimatet har blitt undersøkt på nytt i forbindelse med kontorstrategien. I regnskapet er utgiftene i likhet med flere andre områder ofte ikke godt nok spesifisert til at de kan knyttes multifunksjonsmaskiner og printere. For å anslå volumet har vi derfor samlet inn forbrukstall fra seks deltakende virksomheter i innkjøpsgruppen og estimert kostnaden for Staten som helhet basert på dette utvalget. Basert på dette anslås kostnader å

ligge på mellom 500-1000 kr pr årsverk som gir oss et kostnadsestimat for staten som helhet på 33 – 66 MNOK. Dette er noe lavere enn estimatet fra IKT-strategien og må undersøkes nærmere i forbindelse med en anskaffelse.

Av spørreundersøkelsen som ble presentert tidligere i dette kapittelet fremgår det at virksomhetene ønsker at vi prioriterer å inngå avtale på dette området. Behovet er noenlunde likeartet mellom virksomhetene og vi forutsetter at det er relativt lite behov for individuell tilpasning. Volumpotensialet er i tillegg relativt stort, men avhenger av hva av forbruksmateriell og service som blir kjøpt gjennom avtalen.

Det er ikke gjort en vurdering av å kjøpe versus å lease multifunksjonsmaskiner og printere. Denne vurderingen vil gjennomføres i forbindelse med en eventuell anskaffelse.

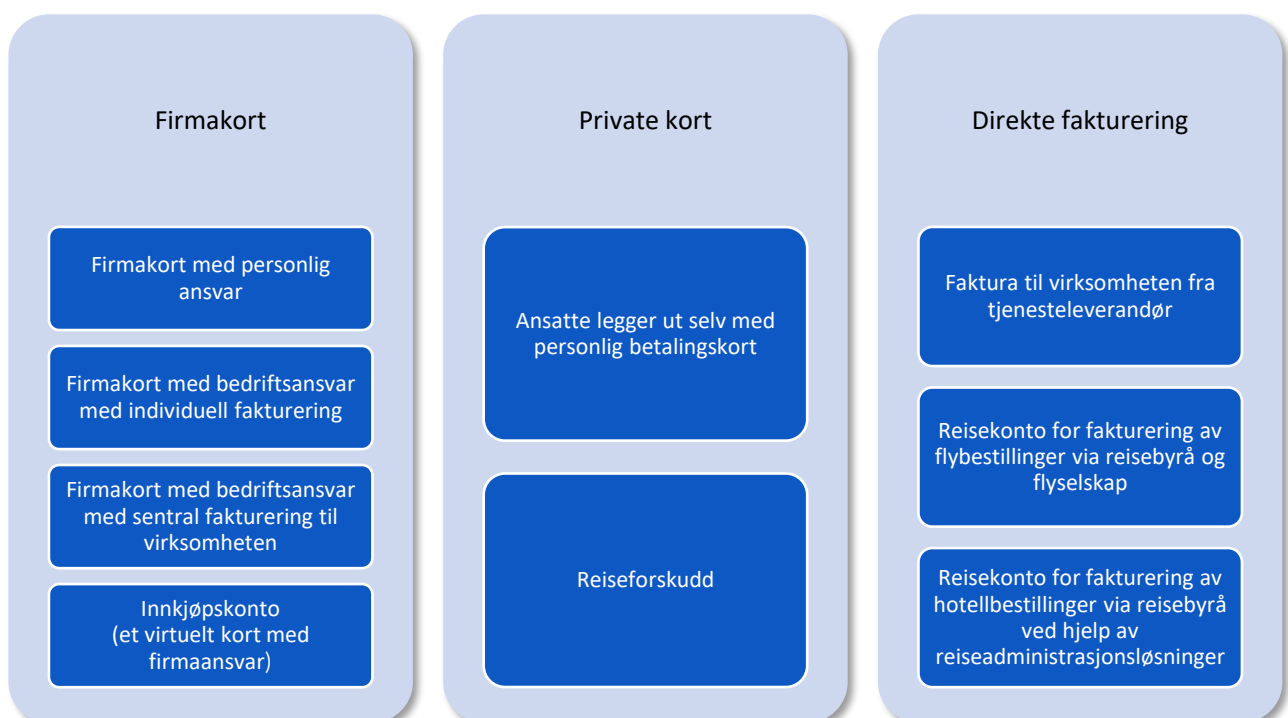
#### 4.4.2.8. Betalingsløsninger

I kategoristrategien for reiseområdet ble det kartlagt at de statlige virksomhetene har behov for betalingsløsninger for å dekke behovet for betaling av bestilte tjenestereiser og andre utlegg gjort i tjenesten.

##### Innhold

Betalingsløsningen er knyttet til den ansattes behov for tjenester knyttet til deler av reiseprosessen fra behovet oppstår til bestilling og betaling/dokumentasjon av tjenestereiser er gjennomført. Tilsvarende behov gjelder for andre utlegg som ikke kan knyttes direkte til en reise. Dette kan være gaver til ansatte, refusjon av terminalbriller, datarekvisita, faglitteratur, etc.

Statlige virksomheter har i dag ulike og gjerne flere betalingsløsninger for å dekke behovet for betaling av reise og utlegg i tjenesten. Mange arbeidstakere legger i dag ut for reisene selv, med private debet- eller kredittkort, mens andre får dekket reisekostnadene gjennom reisekonto eller forskudd fra arbeidsgiver. Noen reiser betales også gjennom kort med firmaansvar. Følgende betalingsløsninger har blitt kartlagt:



Figur 4.4.2.8 viser de ulike delområdene innenfor området betalingsløsninger. Figuren over er ikke uttømmende.

## Grenseganger mot andre avtaleområder

Siden betalingsløsninger benyttes til å betale for utgifter som oppstår i tjenestesammenheng, vil avtaleområdet ha grenseganger mot flere mulige avtaler på kontorområdet. Med tanke på kontorstrategien, er det primært utlegg i forbindelse med reise som er viktig siden dagens bruk av betalingsløsninger hovedsakelig knytter seg til utlegg som gjøres i forbindelse med tjenestereiser.

## Behovsvurdering

For å kartlegge virksomhetenes behov for betalingsløsninger har vi analysert ulike datakilder.

- Spørreundersøkelse til virksomhetene
- Data vedrørende utlegg/refusjon (*Utvalg DFØ-kunder på lønn*)

På bakgrunn av erfaringstall fra andre statlige virksomheter og nordiske innkjøpssamarbeid i Sverige, Danmark og Finland anslås den direkte kostnaden for betalingsløsninger er å være svært lav. Det anslås at 15% av de ansatte har behov for betalingskort i tillegg til at enkelte virksomheter har behov for reisekonto. Sammenlignet med totalmarkedet estimeres det at staten utgjør under 1% av antall kredittkort, transaksjoner og omsetning. Det er derimot naturlig at staten utgjør en større del av bedriftsmarkedet, men dette har vi ikke lyktes med å kartlegge i denne omgang.

Potensialet til anskaffelsen ligger derfor ikke i direkte økonomiske besparelser, men snarere å standardisere og effektivisere reiseprosessen (paralleller kan trekkes til utlegg på kontorområdet).

- Unngå at ansattes personlige økonomi belastes
- Effektiv reiseadministrasjon, tidsbesparelse
- Sikre god integrasjon mellom betalingsløsningen og øvrige systemløsninger/grensesnitt
- Etterlevelse av lover og regler
- Sikre gjennomslagskraft overfor markedet (fremtidsrettede, gode løsninger)
- Sikre at transaksjonsdata som viderefordles til en tredjepart ikke kommer på avveie
- Sikre riktig styringsinformasjon, staten er eier av transaksjonsdata
- Unngå at ansatte bruker private fordelskort i tjenestesammenheng
- Virksomhetsspesifikke avtaler utgår

### 4.4.3. Kategori elektrisk kraft

#### 4.4.3.1. Strøm

Det foreligger i dag ingen fellesavtaler på dette området.

## Innhold

Strømmarkedet er delt mellom selskap som forvalter strømmettet (nettselskap) og leverandørene som kjøper strøm på børsen og selger videre (strømlleverandører) til kunden, jf. kap. 5.2.3.1.

## Grenseganger mot andre avtaleområder

Innenfor kraftbransjen er det et økt fokus på bærekraft og klimasmarte tjenester. Med en økende grad av elektrifisering vil de fleste områder som har et fokus på bærekraft og klimavennlige tjenester måtte relatere seg til strøm/kraft.

## Behovsvurdering

Dette er et område som er relevant for alle virksomhetene. Det er et område som kan være inkludert i husleieavtaler. Brukerundersøkelsen blant virksomhetene viser at andelen som har strøm inkludert i husleieavtalen er 34%. Resten har andre typer avtaler som er uavhengig av gårdeier og husleieavtale. Kompleksiteten knyttet til det organisatoriske vurderes derfor ikke som høy. Kraftmarkedet kan være gjenstand for store svingninger, og det er et stort potensiale knyttet til stabilitet og mht. besparelser gjennom en robust og strategisk innrettet fellesavtale.

### 4.4.4. Kategori profesjonelle tjenester

#### 4.4.4.1. Tidsskrifter og andre informasjonsressurser

Det foreligger i dag ingen fellesavtale på dette området.

## Innhold

*Tidsskrifter og andre informasjonsressurser* er et område som ofte faller mellom to stoler til tross for å ha et enormt besparelspotensial. Statsregnskapet avdekker at det brukes store summer på abonnementer for trykte og digitale aviser, tidsskrifter og bøker fra flere ulike leverandører. Estimert kostnad for området er 800 millioner og rent volummessig er området stort nok til å forsvare inngåelse av en statlig fellesavtale, jf. kapittel 2.1 kostnader. Leverandørmarkedet for tilbydere av abonnementer og medlemskap innenfor dette området er derimot svært fragmentert, og det reduserer volumpotensialet for en potensiell fellesavtale. I motsetning er det et synlig behov etter bistand til å strukturere, rydde og effektivisere håndteringen av løpende abonnementer i staten. På bakgrunn av dette bør en fellesavtale innenfor området *Tidsskrifter og andre informasjonsressurser* dreies i retningen av å anskaffe administrasjon- og effektiviseringsbistand for virksomhetenes abonnementsportefølje.

## Grenseganger mot andre avtaleområder

Dette er et smalt område, men det er noen likheter mellom informasjonsressurser og mediaovervåkingstjenester. Fra statsregnskapet ser vi at det finnes to ulike artskontoer for aviser og bøker, men leverandørene er overlappende og består av nyhetsbyråer, forlag, mediehus og offentlige aktører som eksempelvis Universitet i Bergen. Det er likevel subtile forskjeller mellom de to avtaleområdene ved at journaler og tidsskrifter er skrevet av fagpersoner og ment som støtte til blant annet akademisk forskning, mens medieovervåkingstjenester har som formål å gi brukeren et fugleperspektiv over dagens mediebilde.

## Behovsvurdering

Området *Tidsskrifter og andre informasjonsressurser* kan deles inn i to nivåer, det første nivået består av abonnementer og medlemskap for tilgang til tidsskrifter, bøker, oppslagsverk mm. i trykket og digital form, mens det andre nivået ligger et hakk over og er tjenestebasert med fokus på håndtering av nivå én. Det er usikkerhet tilknyttet til svarene i spørreundersøkelsen om hvorvidt virksomhetene har besvart på spørsmål til området etter nivå én eller to. Tabelloversikten for spørsmålene 17-21 i spørreundersøkelsen viser at 64,6% av virksomhetene har svart at de har en egen inngått avtale for dette området, og 31,7% har svart «annet» eller ikke relevant. Virksomhetene som har svart på undersøkelsen har heller ikke nevnt *Tidsskrifter og andre informasjonsressurser* som et område som egner seg for en fellesavtale innenfor kontorområdet. Svarene tyder på at virksomhetene begrenser dette området til kun nivå én.

Statsregnskapet og kostnadsestimatet viser et annet bilde. Dette området er preget av et dynamisk volum, området er fragmentert bestående av mange små og store leverandører, endringer i abonnentbetingelser kan forekomme og virksomhetene betaler små månedlige beløp som kan bygge seg opp over tid og i verste fall ende i strid med anskaffelsesregelverket. Dette er et område som bør reguleres og aktører som håndterer og effektiviserer abonnementsporteføljene kan spare virksomhetene enormt for tid og ressurser. Per i dag er det få aktører i det norske markedet som tilbyr slike tjenester, men staten med sitt volum kan mulig stimulere til økt konkurranse i dette markedet. Videre er dette området muligens et behov virksomhetene ikke er klar over, men mye taler for at en fellesavtale på dette området vil være gunstig for staten.

#### 4.4.4.2. Medieovervåkingstjenester

Det foreligger i dag ingen fellesavtaler på dette området.

##### Innhold

Hensikten med medieovervåking er å holde virksomheten oppdatert på viktige nyheter relatert til virksomheten og bransjen denne befinner seg i, samt å støtte den enkelte virksomhets planlegging og implementering av kommunikasjon. Leverandører av medieovervåking tilbyr løsninger som skal gi virksomhetene god oversikt over relevante temaer som man ønsker å følge med på mediedekningen, samt oversikt over innslag og artikler i alle de viktigste mediekildene.

##### Grenseganger mot andre avtaleområder

*Medieovervåkingstjenester* har noen grenseoppganger opp mot *Tidsskrifter og andre informasjonsressurser*, jfr. kap. 4.4.4.1. Tjenestene har noe overlapp mht. området de operere i, men selve tjenestene er ulike. *Tidsskrifter og andre informasjonsressurser* hjelper virksomhetene med å effektivisere driften knyttet til forvaltning av ulike typer abonnementer mm, som igjen har en positiv effekt på bunnlinjen. *Medieovervåkingstjenester* er tjenester knyttet til mediebildet, journalistikk, sosiale medier og andre kilder, og hjelper virksomheten med å ha kontroll på en kompleks medievirkelighet.

Det er også noen tilgrensning til *kommunikasjonstjenester*. Det er samme felt, men likefult ikke det samme. *Kommunikasjonstjenester* er kjøp av konsulenttjenester, som ofte er rådgivningstjenester av mer strategisk karakter, mens *medieovervåkingstjenester* er knyttet til medier, kilder, PR osv. Dette er ulike tjenester innenfor samme fagområde, og det er to forskjellige marked, samtidig som markedsundersøkelsen viser at det er aktører som har begge tjenesteområdene i sin portefølje.

##### Behovsvurdering

Dette er et område hvor behovene er relativt ensartet, og hvor det burde være mulig å standardisere og tilby enhetlig avtale for offentlig sektor. Den økonomiske analysen viser at dette er et område hvor kostnadene er relativt lave, så det totale volumet er mindre enn for de fleste andre av områdene som analyseres i denne kategoristrategien (med unntak av *betalingsløsninger*). Kartleggingen avdekker en kostnadsdriver, og det er tilgang til kildepakker og mediehus, som er rettighetsregulert og defineres etter antall ansatte per virksomhet. Potensialet til anskaffelsen ligger derfor ikke i første rekke i direkte økonomiske besparelser, men snarere å standardisere og effektivisere på vegne av statsforvaltningen, samtidig som en stor offentlig fellesavtale kan ha en positiv effekt på prismekanismer.

#### 4.4.4.3. Vikarbyrå tjenester

Det foreligger i dag ingen fellesavtaler på dette området.

##### Innhold

Vikarbyråene tilbyr vikarer til midlertidige stillinger for oppdragsgivere. Behovene er av midlertidig karakter, og er ofte knyttet til administrative oppgaver og stillinger som skal hjelpe virksomheten etter behov. Ved faste ansettelse er normal prosedyre å gjennomføre egne ansettelsesprosesser, men vikarbyråene tilbyr dette også. [Lov om statens ansatte \(statsansatteloven\)](#) ble vedtatt av Stortinget 16. juni 2017. Den trådte i kraft 1. juli 2017 og erstattet tidligere tjenestemannslov av 1958. Loven inneholder blant annet bestemmelser om personalreglement og hvordan ansettelsesprosessen skal gjennomføres. Alle ledige stillinger i staten skal lyses ut offentlig, med mindre annet er fastsatt i lov, forskrift eller tariffavtale, jfr. [§ 4 i statsansatteloven](#).

##### Grenseganger mot andre avtaleområder

Vikarbyrå tjenester grenser opp mot konsulentbransjen, spesielt kontraksområdet rekrutteringstjenester. Det er flere vikarbyrå som også tilbyr rekrutteringstjenester, og således konkurrerer inne på samme marked som leverandører som har spesialisert seg på rekrutteringstjenester. Det er også noen grenseoppganger til *Facility Management*, innfor kantine, renhold, resepsjon ol.

##### Behovsvurdering

Behovsundersøkelsen synliggjør at dette er et område som naturlig er organisert hos HR i virksomhetene. 43,90% svarer at HR har ansvar for å følge opp inngåtte avtaler på vikarbyrå tjenester. Ansvarfordelingen for øvrig er mellom områder i virksomhetene som sorterer innunder kontorområdet. Dette styrker relevansen av at kontraksområdet er med i analysen, samtidig som at det bekrefter at dette er et område som forvaltes av HR og personal i virksomhetene og ikke de tradisjonelle kontorområdene.

Fra et virksomhets perspektiv kan det virke som at det er et behov for denne type tjenester, og økonomisk analyse indikerer et reelt behov. Samtidig som forbruksstatistikken synliggjør et behov, så kan kjøp av vikartjenester også komme i konflikt med ønsket om å redusere midlertidighet.

#### 4.4.4.4. Bedriftshelsetjenester

Det foreligger i dag ingen fellesavtaler på dette området.

##### Innhold

Bedriftshelsetjeneste er en fagkyndig og rådgivende tjeneste innen forebyggende HMS-arbeid. Tjenesten skal bistå arbeidsgiver og arbeidstakere med å følge opp arbeidsmiljøet i virksomheten. Alle arbeidsgivere har plikt til å knytte virksomheten sin til en godkjent bedriftshelsetjeneste dersom risikoforholdene tilsier det, jfr. § 3-3, første ledd, i [Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern \(arbeidsmiljøloven\)](#).

Arbeidstilsynet kan derfor pålegge enhver virksomhet å knytte til seg en godkjent bedriftshelsetjeneste dersom det er et særlig behov for overvåking av arbeidsmiljøet eller kontroll av helsen til de ansatte i virksomheten. Noen bransjer har et mer risikofyllt arbeidsmiljø enn andre (sykdom, skader, psykiske belastninger mm.), og virksomheter innenfor disse bransjene er i en egen forskrift pålagt å knytte til seg en godkjent bedriftshelsetjeneste.

Det er arbeidsgiver som har ansvaret for at arbeidsmiljøet i virksomheten er fullt forsvarlig. Bedriftshelsetjenesten skal bistå arbeidsgiver i arbeidet med å skape sunne og trygge arbeidsforhold i virksomheten innen disse områdene:

- planlegging og gjennomføring av fysiske og organisatoriske endringer
- utarbeidelse av internkontroll i helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet
- kartlegging av arbeidsmiljøet, foreta undersøkelser og vurdere risiko
- å foreslå og gjennomføre tiltak som kan forebygge helseskader
- å overvåke og følge opp arbeidstakernes helse når arbeidssituasjonen tilsier det
- å foreslå og gjennomføre tilrettelegging av arbeidet for den enkelte
- informasjon og opplæring om helse-, miljø- og sikkerhet
- oppfølging av henvendelser fra arbeidstaker, verneombud og arbeidsmiljøutvalg

En bedriftshelsetjeneste som skal bistå arbeidsgivere, må være godkjent av Arbeidstilsynet.

### Grenseganger mot andre avtaleområder

Bedriftshelsetjenester kan være relevant for flere områder. Alle områder som omfatter eller påvirker arbeidsmiljøet på en arbeidsplass vil ha grenseoppgang til bedriftshelsetjenester. Eksempelvis så er møbler og inventar et relevant område med tanke på god ergonomi i produktene osv. Også innen *Facility Management*, som renhold og vakthold, kan det være aktuelt å involvere bedriftshelsetjenester.

### Behovsvurdering

Bedriftshelsetjenester er et område som virksomhetene må forholde seg til i en eller annen grad, og er et av områdene som virksomhetene oppgir som egnet område for statlig fellesavtale. Økonomisk analyse viser at dette er et område som, i sammenligning med de andre områdene som analyseres i denne kategoristrategien, kommer volummessig lavt ut. Samtidig, dette er et område hvor kostnadene ikke er høye, så totalvolumet er derfor en usikker parameter mht. behovsvurderinger, men det gir en indikator.

Bedriftshelsetjenester er avhengig å jobbe tett med virksomheten for å kunne utføre tjeneste på en effektiv og god måte. Det vil i den sammenheng være relevant og sentralt å samarbeide med HR og personal, drift, innkjøp og ledergruppen. Det framgår av brukerundersøkelsen at dette organisatorisk er et område som naturlig sorterer innunder HR hos virksomhetene. 71% av virksomhetene svarer at ansvarsfordelingen innad i virksomheten for dette området ligger hos HR, og ikke innenfor noen av de mer tradisjonelle kontor og administrasjonsområdene i virksomhetene.

Det er behov for bedriftshelsetjenester hos virksomhetene, men kostnadene er ikke store, og en stor andel av virksomhetene har kontroll på området internt med egne avtaler. 79% av virksomhetene oppgir at de har egen avtale på bedriftshelsetjenester, 4 % oppgir via innkjøpssamarbeid, 2% via tredjepart, 13% oppgir annet og kun 1% oppgir at dette området er inkludert i husleieavtalen. Fra et brukerperspektiv er det derfor usikkert om det er noen store gevinster ved å opprette fellesavtale på dette området.

#### 4.4.4.5. Konsulenttjenester

Det foreligger i dag ingen fellesavtaler på dette området.

### Innhold

Interiørarkitekttjenester omtales i kap. 4.4.1.2 og 5.2.1.2.



Det er flere konsulenttjenester på kontorområdet som potensielt utgjør en stor del av det totale omfanget. Områdene er innenfor ulike fagfelt, men har til felles at de understøtter og bistår virksomhetene med fagspesifikke kompetanse som ikke nødvendigvis det enkelte prosjekt, oppdrag eller virksomhet innehar. Områdene som analyseres innenfor kontorområdet og disse strategiene er:

- Interiørarkitekttjenester
- Revisjonstjenester
- Rekrutteringstjenester
- Virksomhetsstyring
- Juridiske tjenester
- Oversettelses- og tolketjenester
- Kommunikasjonstjenester

### Grenseganger mot andre avtaleområder

De ulike konsulentområdene tilbyr kompetanseprofiler som er spisset for de ulike fagområdene. Likefult, det store konsulenthusene har en portefølje som innehar mange fagkretser. For enkelte av konsulentområdene som er med i denne analysen, så er det grenseoppganger til andre kontraktsområder.

Et område er *rekrutteringstjenester*, som grenser til kontraktsområdet *vikarbyråttjenester*. Dette er områder som tilbys av konsulentaktører (rekrutteringstjenester) og vikarbyrå (vikarbyråttjenester), samtidig som det er noen aktører som tilbyr både rekrutteringstjenester og vikarbyråttjenester. Det største skillet mellom disse to områdene er regelverket og oppfølgingen i kontraktsperioden. Vikarbyråttjenester er omfattet av statsansatteloven, ref. kap. 4.4.4.3, hvor oppdragsgiver har et større ansvar for innleid vikarer, mens dette ikke gjelder for kjøp av konsulenttjenester.

### Behovsvurdering

Det er et behov for fagspesifikk kompetanse for å bistå og hjelpe virksomheter til å realisere virksomhetenes målsetninger. Dersom behovet griper over i den daglige driften, skal dette håndteres av ansatte i virksomheten eller ved nyansettelser. I mange tilfeller vil det være behov for kompetanse som ikke virksomheten selv innehar, eller det er behov for en tredjepartsvurdering osv. Konsulenttjenester er et stort område med et stort volum, det ligger et potensiale innenfor dette området, men kartleggingen så langt avdekker at behovet blant virksomhetene er noe ulikt fordelt og at dette er et område som bør utredes videre i et eget analyseløp.

I tillegg til interiørarkitekttjenester, er det to andre områder som skiller seg ut i analysen av konsulentområder knyttet til kontorområdet, *revisjonstjenester* og *oversettelses- og tolketjenester*.

Det framgår av spørreundersøkelsen at det er mangelfulle rutiner, samt at det er behov for mer ressurser og kompetanse, knyttet til oppfølging og kontroll i offentlige kontrakter. 59% av virksomhetene oppgir at de ikke har laget noen egnede rutiner for å bekjempe arbeidslivskriminalitet utover det som kreves av lovverket. Konsulentområdet *revisjonstjenester* er et område som vil kunne understøtte virksomhetene med oppfølging av krav til lønns- og arbeidsvilkår og andre seriøsitetskrav, samt etterprøving av kontraktsvilkår for ivaretagelse av menneskerettighet i leverandørkjeden.

Ved språkbarrierer skal tolketjenester sikre at virksomheten ivaretar den enkelte innbyggers rettssikkerhet og retten til et likeverdig tjenestetilbud. Mange offentlige virksomheter er avhengige av tolketjenester for å kunne tilby primærtjenester til en sammensatt befolkning. Gjennom en fellesavtale på dette området vil Statens Innkjøpssenter kunne gå inn og regulere dette området, og sikre et godt tilbud av oversettelses- og tolketjenester. Det framgår av spørreundersøkelsen at det er mangelfull kontraktsdekning, så det er behov for å styrke dette området. På spørsmål om hvilken kontraktsform virksomhetene har på de ulike

områdene, så er det en fordeling på ulike kontraktsformer innenfor dette området, samtidig som det framgår at andelen som svarer «annet» er 39% på området oversettelses- og språktjenester og 68,3% på området tolketjenester. Dette kan tyde på at det mht. det kontraktsmessig er mangler. 49% av virksomhetene har organisert dette området innenfor områder som henger sammen; kontor/drift/admin., innkjøp, eiendom og økonomi/finans, og sorterer innunder kontorområdet.

## 5 Markedsanalyse

Dette kapittelet har som formål å gi bransjeinnsikt i hvordan markedet fungerer innenfor de ulike avtaleområdene som er identifisert i kategoristrategien. Innsikten er basert på en omfattende markedsdialog og egnetheten for en fellesavtale innenfor et gitt avtaleområde har blitt analysert med utgangspunkt i tilbakemeldingene fra en-til-en møter med leverandører innenfor de respektive kontraktsområdene.

### 5.1. Metode

For å forklare nærmere hvordan markedet fungerer har vi benyttet oss av ulike metoder i markedsanalysen.

Det har blitt gjennomført en omfattende markedsdialog. Innledningsvis i markedsdialogen gikk det ut en veiledende kunngjøring på Doffin hvorpå det ble avholdt en leverandørkonferanse, samt at leverandørene fikk anledning til å svare skriftlig på spørsmål knyttet til kategoristrategien. Det har videre blitt gjennomført en mengde en-til-en møter med leverandører innenfor de respektive kontraktsområdene.

Prosjektet har hatt en bred tilnærming hvor et stort utvalg potensielle kontraktsområder (21 områder) har blitt kartlagt og analysert.

Tabellen under viser en oversikt over hvilke leverandører vi har gjennomført strukturerte møter med innenfor hver kontraktsområde:

Kategori	Leverandør(er)
Forbruksmateriell/ kontorrekvisita	<ul style="list-style-type: none"> <li>NorEngros AS</li> <li>Maske AS</li> <li>Lyreco Advantage Norway AS</li> </ul>
Profileringsartikler og trykkeritjenester	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strømmes AS</li> <li>07 Media</li> </ul>
Facility Management <ul style="list-style-type: none"> <li>Renholdstjenester</li> <li>Vaktmestertjenester</li> <li>Håndverkertjenester</li> <li>Kantinedrift</li> <li>Møtemat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ISS Facility Services AS</li> <li>TOMA Facility Services AS</li> <li>4Service AS</li> </ul>
Tidsskrifter og andre informasjonsressurser (aviser, tidsskrifter, bøker ol.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>LM Prenax AB</li> </ul>
Medieovervåkningstjenester	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retriever Norge AS</li> <li>Infomedia Norge AS</li> </ul>
Møbler og inventar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formfunk AS</li> <li>Input interior Norway AS</li> <li>Kinnarps AS</li> <li>Lindbak AS</li> <li>Senab Eikeland AS</li> <li>Aarsland Møbelfabrikk AS</li> <li>Flokk AS</li> <li>Nordic Comfort Products AS</li> <li>Grande fabrikk AS</li> </ul>

	Digital plattform: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Good Furniture AS</li> <li>• Finn.no</li> <li>• Loopfront</li> <li>• Merzell Norge AS</li> </ul>
Kaffe/vannautomater	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jacobs Douwe Egberts Norge AS</li> <li>• Selecta Norway AS</li> </ul>
Sikkerhet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avarn Security AS (tidligere NOKAS)</li> <li>• Securitas AS</li> </ul>
Strøm/kraft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fjordkraft AS</li> </ul>
Interiørarkitektjenester	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IARK AS</li> <li>• Krohnark AS</li> </ul>
Vikarbyråttjenester	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Azets People AS</li> <li>• Manpower</li> </ul>
Bedriftshelsetjenester	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medco dinHMS AS</li> <li>• Avonova Helse AS</li> </ul>
Revisjonstjenester	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KPMG AS</li> </ul>
Betalingsløsninger <sup>7</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SEB Bank (Eurocard)</li> <li>• Nordea (First Card)</li> <li>• American Express</li> <li>• Danske Bank (Mastercard)</li> <li>• Egencia og Conferma</li> <li>• Travel Clearing</li> <li>• Berg-Hansen</li> </ul>
Oversettelses- og tolketjenester <sup>8</sup>	Skrivebordsanalyse
Kommunikasjonstjenester	Skrivebordsanalyse
Multifunksjonsmaskin/print	Skrivebordsanalyse
Posttjenester/ budtjenester	Skrivebordsanalyse
Juridiske tjenester	Skrivebordsanalyse
Rekrutteringstjenester	Skrivebordsanalyse
Virksomhetsstyring	Skrivebordsanalyse

<sup>7</sup> Det er ikke gjennomført dialogmøter på dette området som en del av dette prosjektet, men det har blitt gjennomført leverandørmøter tidligere i forbindelse med forprosjektarbeidet for området.

<sup>8</sup> I forbindelse med kartleggingen av dette området har vi vært i dialog med Integrerings -og mangfoldsdirektoratet.

## 5.2. Analyse

### 5.2.1. Kategori møbler og inventar

#### 5.2.1.1. Kjøp av nye møbler, sirkulære tjenester og løsninger

Aktører på markedet (ikke uttømmende)

Aktører	Omsetning (per 2021)	Produkter og tjenester
Aarsland Møbelfabrikk AS	Ca. 100 MNOK	Produksjon og levering av platemøbler til skole og kontor.
Formfunk AS	Ca. 170 MNOK	Totalleverandør (salg, levering og montering) innen kontormøbler og interiør til privat og offentlig sektor. Utfører også serviceoppdrag og reparasjon av møbler og inventar.
Lindbak AS	Ca. 900 MNOK	Interiørprodukter (samt kaffemaskiner, kaffe, multifunksjonsmaskiner, A.V.-utstyr og IT-tjenester).
Senab Eikeland AS	Ca. 500 MNOK	Totalleverandør av møbler og interiørløsninger til kontor, skole, barnehage, helse, offshore og offentlige sektor.
Input interior Norway AS	Ca. 700 MNOK	Kontormøbler, brukte møbler, Interior Management System, serviceavtaler, rådgivning (interiør, logistikk og vedlikehold), leie/leasing av møbler.
Kinnarps AS	Ca. 541 MNOK	Leverer interiørløsninger til segmentene kontor inkl. sosiale soner, institusjoner og skole/barnehage. Tilbyr tjenester tilknyttet overnevnte segmenter.
Nordic Comfort Products AS	Ca. 34 MNOK <sup>9</sup>	Produserer stoler, kontorstoler, bord, traller og ekstrautstyr.
Grande Fabrikker AS	Ca. 51 MNOK <sup>10</sup>	Totalleverandør av kontormøbler til skole, barnehage, kontor, konferanserom og helsesektoren.
Flokk AS	Ca. 1 MRD NOK <sup>11</sup>	Designer, produserer og leverer møbler til kontorområdet (kontorstoler, besøksstoler, kantine/konferansestoler, lounge/ soft seating møbler og bord).

I tillegg markedsaktører som tilbyr digitale tjenester: Loopfront AS, GoGood, FINN.NO, Merzell Norge AS mf. Samtlige nevnt har vært med i markedsdialogen.

### Markedsanalyse

Området møbler og inventar består av både varer og tjenester, og er sammensatt av flere ulike komponenter, som til sammen utgjør et økosystem for møbler og inventar. De fleste avtaleområdene i denne kategorien kan klassifiseres som ikke-kritiske rutinekjøp. Kjennetegn for ikke-kritiske varer er lave byttekostnader med et stort spekter av standardprodukter og mange leverandører. Ofte er det relativt sett høye transaksjonskostnader.

<sup>9</sup> [Nordic Comfort Products AS - 913861698 - Hemnesberget - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

<sup>10</sup> [Grande Fabrikker AS - 999188788 - Innfjorden - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

<sup>11</sup> [Flokk AS - 928902749 - Bergen - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

Anbefalt strategi for ikke kritiske produkter er typisk å utnytte konkurransen som er i markedet hvor det er et bredt utvalg av varer og alternativer.

Det er samtidig flere av avtaleområdene som er sårbare og er mindre robuste for konkurranse og mindre motstandsdyktige for markedssvingninger. I markedsdialogen har fokusert vært på en rekke områder, og av særlig viktighet er markedsforståelse og konkurranse -og markedsdynamikken. Historisk har møbelbransjen vært preget av 1-2 store vertikalt integrerte virksomheter og mange lokale virksomheter som var forhandlere for produsentleddet (hvorav mange av disse var norske). Som i mange andre land har bransjen vært gjennom en konsolideringsfase. Kontraktsmarkedet i dag består overordnet sett av noen landsdekkende leverandører, produsenter, lokale forhandlere, spesialiserte virksomheter og andre aktører.

Det er identifisert to økonomiske dimensjoner i møbelkategorien, en lineær og en sirkulær. Den tradisjonelle markedsøkonomien har vært karakterisert ved at produksjon av varer følger en rett linje, uten gjenbruk og resirkulering. I den **lineære økonomien** hentes ressurser ut og foredles til produkter som brukes til de er ødelagte og blir til søppel. Avfallsbransjen har vokst frem som et svar på behovet for å kvitte seg med disse produktene. I den lineære økonomien har ikke avfall noen anvendelse eller økonomisk verdi. **Sirkulær økonomi** er motsvaret til en lineær økonomi. I en sirkulær økonomi er det et mål at *avfall* skal være et nærmest ukjent begrep, fordi man heller tar i bruk disse ressursene i økonomien.

Det framgår av markedsdialogen at det er en tydelig utvikling i både markedet og hos de offentlige virksomhetene mot sirkulære løsninger, for å hindre unødig kasting og nyproduksjon av møbler. Det er en tydelig trend fra kjøp og salg av produkter i retning av kjøp av tjenester. Disse sirkulære tjenestene kan for eksempel være vedlikeholdstjenester, reparasjonstjenester, flyttebyråttjenester og avfallshåndteringstjenester, samt rådgivnings -og interiørarkitekttjenester. Hvordan denne dreiningen mot en mer sirkulær økonomi absorberes i leverandørmarkedet, og blant virksomhetene og sluttbrukerne, er ulikt. Modningsgraden er tidvis svært ulik, og manifesteres på ulikt vis med forskjellige satsingsprosjekter.

Det framgår av kartleggingen av leverandørmarkedene at møbelleverandørene jobber med systemer for å møte den sirkulære økonomien, og kan håndtere nye og brukte møbler, koble på ulike tjenester osv. Det er også aktører som utvikler digitale ombrukssystemer/plattformer, hvor man kan registrere eksisterende møbelmasse, systematisere og lage en database.

Figuren under (fig. 5.2.1.1) illustrerer gevinstpotensialet ved mer sirkulære anskaffelser av møbler. Ved å sørge for mer fokus på vedlikehold, reparasjon, ombruk og videresalg av brukte møbler, vil en stimulere til lokal verdiskapning og grønne jobber i Norge. Samtidig reduserer en negativ klima- og miljøpåvirkning fra møblers livssyklus, her illustrert ved andelen stoler som blir til avfall i en lineær økonomi.

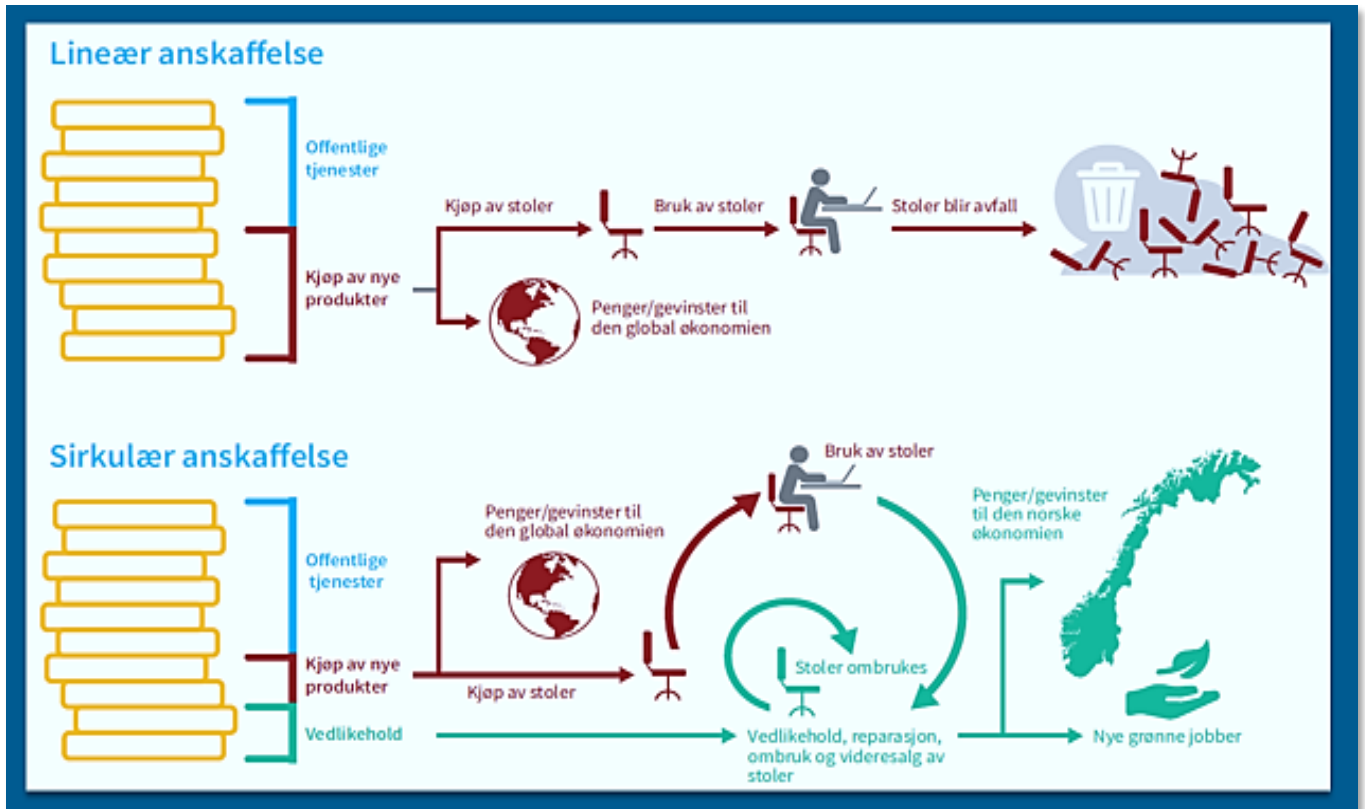


Fig. 5.2.1.1 illustrerer gevinstpotensialet ved mer sirkulære anskaffelser av møbler. Kilde: Handlingsplan for økt andel klima -og miljøvennlige offentlige anskaffelser og grønn innovasjon.

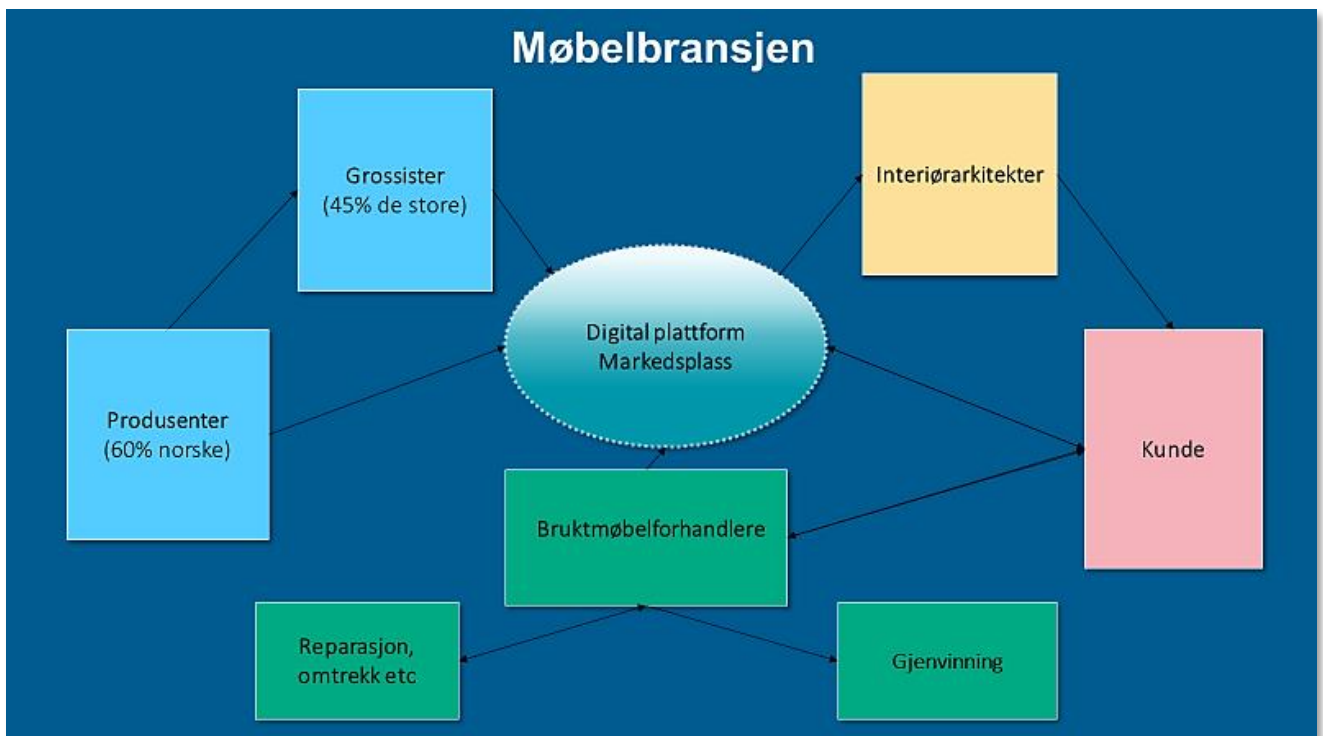


Fig. 5.2.1.2 viser møbelbransjen med de ulike komponentene.

Møbelbransjen er satt sammen av flere komponenter som innvirker på hverandre. Illustrasjonen over (fig. 5.2.1.2) viser sammenhenger og avhengigheter i møbelbransjen.

**De blå boksene** (produsenter og grossister) illustrerer den lineære økonomien og fellesavtalen om kjøp av nye møbler og nytt inventar. I tillegg til kjøp av varer vil en fellesavtale inneholde tjenesteelementer, som levering, montering og retur av emballasje fra produkter kjøpt på avtalen.

**De grønne boksene** (reparasjon, omtrekk, bruktmøbelforhandlere og gjenvinning etc.) illustrerer den sirkulære økonomien og den sirkulære møbelflyten. Det sirkulære systemet består av flere tjenesteelementer, som reparasjonstjenester, flyttebyråttjenester, kjøp og salg av brukte møbler og avfallshåndteringstjenester.

**Den røde boksen** illustrerer kundene (statlige virksomheter, fylkeskommuner og kommuner).

**Sirkelen i midten** inneholder digitale områder, nærmere bestemt digital ombruksplattform og markeds plass. For å få full effekt mht. å nå målene knyttet til klima og miljø, så vil det være behov for en markeds plassløsning og en løsning for å og registrere og systematisere møbler og inventar.

**Den gule boksen** illustrerer interiørarkitekter. Interiørarkitekt tjenester er en naturlig og sentral del av økosystemet som utgjør møbelbransjen, jfr. kap. 5.2.1.2.

Markedsanalysen synliggjør et økosystem for området møbler og inventar, og hvor alle komponenter bør ses i sammenheng. Ved å etablere avtaler på de ulike delområdene, sett i sammenheng, vil det kunne gi gode effekter og gevinster mht. økonomiske besparelser og reduserte transaksjonskostnader, samt knyttet til bærekraft. Dersom det etableres en helhet hvor den sirkulære og den lineære økonomien ses i sammenheng, vil det bidra til å sikre et velfungerende system for en sirkulær møbelflyt og dermed redusere den totale klima- og miljøbelastningen fra å dekke møbelbehovet i offentlig sektor.

Det vil være formålstjenlig å samle alle komponentene i en underkategori, og jobbe systematisk og strategisk innenfor kategorien. Konkurransestrategien for *Fellesavtale om kjøp av kontormøbler* beskriver også strategi for et system for sirkulær møbelflyt. Oversikten under (fig. 5.2.1.3) viser planlagte aktiviteter innenfor kategorien møbler og inventar.

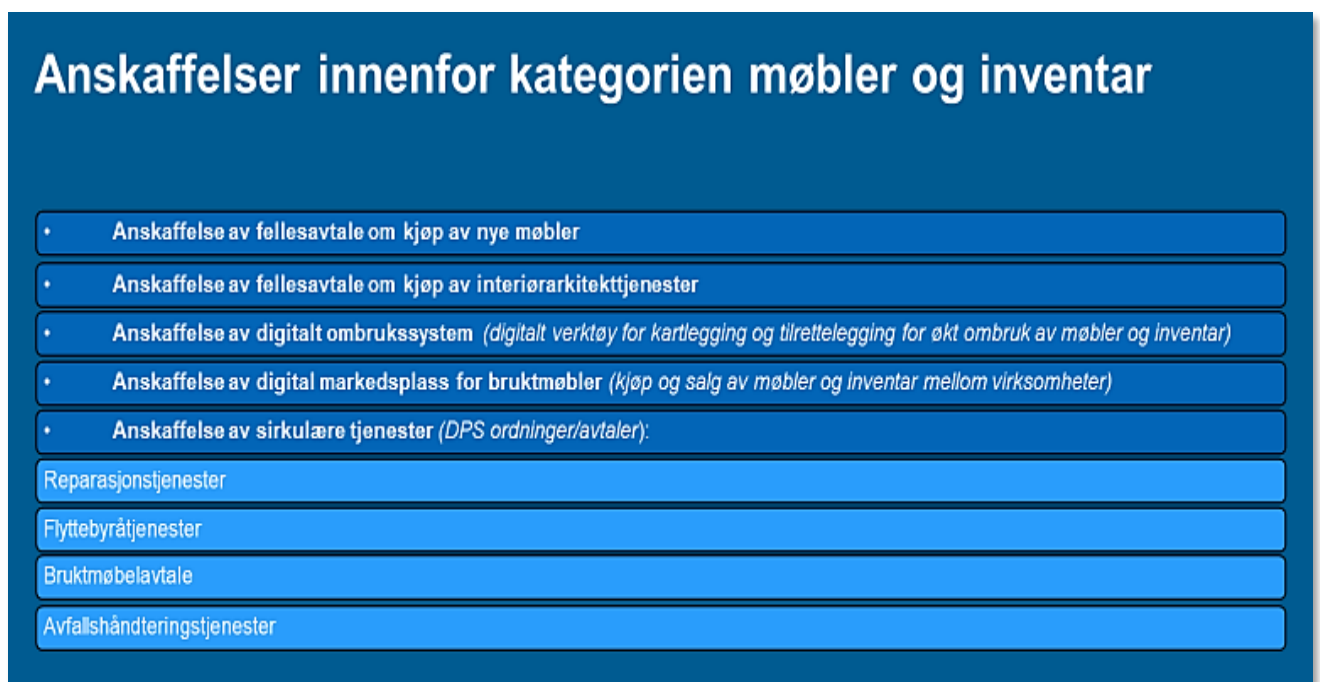


Fig. 5.2.1.3 viser planlagte aktiviteter innenfor kategorien møbler og inventar.



### 5.2.1.2. Interiørarkitektjenester

#### Aktører på markedet (ikke uttømmende)

Aktører	Omsetning (per 2021)	Produkter og tjenester
IARK AS	Ca. 50 MNOK	Interiørarkitektur og grafisk design.
Krohnark AS	Ca. 33,7 MNOK	Interiørarkitektur, interiørdesign, grafisk design og møbel- og produkt distributør.
Avec As	Ca. 10MNOK <sup>12</sup>	Mål og strategiutvikling, konseptutvikling, tjenesteutvikling, rom- og funksjonsprogrammering, løsningsdesign og endrings- og prosessledelse.
Signal Arkitekter AS	Ca. 7,6 MNOK <sup>13</sup>	Totalleverandør av interiørløsninger, inkludert montering.
Mestergruppen Arkitekter AS	Ca. 80 MNOK <sup>14</sup>	Interiørarkitektur, bistand i plan og reguleringsarbeid, energirådgivning, stål- og betongprosjektering, kalkyler og mengdeberegninger mm.
Pir II AS	Ca. 45 MNOK <sup>15</sup>	Interiørarkitektur, landskapsarkitektur, arealplanlegging og prosjektledelse.
Rebuilding AS	Ca. 8,5 MNOK <sup>16</sup>	Interiørarkitektur og stedsutvikling.
Ezenze AS	Ca. 0,2 MNOK <sup>17</sup>	Totalleverandør av interiørløsninger til offentlige og private miljøer i Oslo og Viken.
SL Interiør og kontor AS	Ca. 11 MNOK <sup>18</sup>	Totalleverandør av interiørløsninger til bedriftsmarkedet.
Paradis interiørarkitekter	NA	Interiørløsninger og hagedesign.

IARK AS og KROHNARK har vært med i markedsdialogen, samt at vi har vært i kontakt med andre aktører som Norske interiørarkitekters og møbeldesigneres landsforening (NIL).

#### Markedsanalyse

*Interiørarkitektjenester* er et fagspesifikt konsulentområde hvor etterspurt kompetanse kan være virksomhetskritisk, samtidig som kompetansen ikke er en mangelvare på markedet, hvilket reduserer forhandlingsmakten til leverandørene.

Området møbler og inventar består av både varer og tjenester, og er sammensatt av flere ulike komponenter, hvor interiørarkitektjenester en sentral komponent. Interiørarkitektjenester er en kategori som er kategoriovergrepene. Blant annet tilbys tjenestene av møbelleverandører, men også innenfor andre kategorier som Facility Management, og er samtidig et tydelig definert område med et fagspesifikt leverandørmarked. Dette er også kompetanse som bemannings – og rekrutteringsbyråer kan tilby.

Det vil være relevant å etablere en fellesavtale på dette området, som bør ses i sammenheng med de andre områdene innenfor møbler og inventar, og samtidig bør være uavhengig og selvstendig. En viktig

<sup>12</sup> Kilde: [Avec AS - 999289207 - Oslo - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

<sup>13</sup> Kilde: [Signal Arkitekter AS - 999242014 - Oslo - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

<sup>14</sup> Kilde: [Mestergruppen Arkitekter AS - 960577493 - Bodø - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

<sup>15</sup> Kilde: [Pir II AS - 995792974 - Trondheim - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

<sup>16</sup> Kilde: [Rebuilding AS - 914826136 - Oslo - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

<sup>17</sup> Kilde: [Ezenze AS - 874354252 - Nesodden - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

<sup>18</sup> Kilde: [Sissel Lien - 990357544 - Trollåsen - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

årsak til at det vil være viktig å etablere en selvstendig avtale på dette området, er at det er avgjørende at Staten innkjøpscenter etablerer fellesavtale(r) med leverandør(er) som ikke har noen bindinger til møbelprodusenter eller leverandører, og som er innrettet slik at virksomhetene får nødvendig bistand til å tenke og handle sirkulært.

## 5.2.2. Kategori kontordrift

### 5.2.2.1. Forbruksmateriell

#### Aktører på markedet (ikke uttømmende)

Aktører	Omsetning (per 2021)	Produkter og tjenester
NorEngros AS	Ca. 5 MRD NOK	Emballasje, storhusholdning, kontorrekvisita, medisinsk forbruksmateriell, og møbler og inventar
Maske AS	Ca. 1.2 MRD NOK	Emballasje, kontor- og datarekvisita, renholdsprodukter, mykpapir og medisinsk forbruksmateriell
Lyreco Advantage Norway AS	Ca. 1.7 MRD NOK	Emballasje, kontor- og datarekvisita, renholdsprodukter, profileringsartikler, kontorutstyr, kontorinnredning, lyskilder, vann og kaffeautomater
Wittusen & Jensen AS	Ca. 500 MNOK <sup>19</sup>	Emballasje, renholdsprodukter, kontor og forbruksmateriell, profileringsartikler, print, design og digitale tjenester

Samtlige nevnt, foruten Wittusen & Jensen AS, har vært med i markedsdialogen.

#### Markedsanalyse

Markedet har tidligere gjennomgått flere konsolideringer, og markedsdialogen signaliserer ytterligere konsolideringer mot beslektede bransjer. Per i dag domineres markedet på leverandørsiden av noen få totalleverandører av forbruksmateriell som tilbyr mye av det samme sortimentet på det norske markedet. I tillegg til de tradisjonelle totalleverandørene er det også en rekke andre aktører i mer nisjepregete bransjer. Dette kan for eksempel være leverandører med særskilt fokus på IT-produkter eller kantine- og emballasjeprodukter. Det er også mange leverandører som spesialiserer seg på å levere forbruksmateriell i sammenheng med en tjenesteleveranse. Eksempler på dette er renholdsfirmaer som kjøper inn sine egne renhold- og toalettartikler som de bruker til rengjøring og påfyll på toalett. Hvert enkelt produktområde kan sees på som sitt eget marked og flere produsenter leverer sine merkevarer gjennom grossistene.

Varekostnad, transport og lagerhold er de største kostandsdriverne i kategorien. Ofte er disse kostnadene drevet av kundens ordrestørrelse og bestillingsstruktur, men det kan også være behov for tjenester knyttet til produktene som medfører ekstra kostnader for leverandørene. Et godt eksempel på dette er kjøp av renholdsprodukter som kan kreve opplæring og veiledning for riktig utførelse.

I likhet med mange andre bransjer har også denne bransjen vært sterkt preget av pandemien (covid-19) på både godt og vondt. Fokus på renhold og smittevern har skapt økt etterspørsel etter renholdsprodukter, antibakterielle produkter og verneutstyr, samt økt etterspørsel etter levering til hjemmekontor. Samtidig har restriksjonene forårsaket en uforutsigbar markedsituasjon med forsinkelser i hele leverandørkjeden på grunn av lange ledetider og økte transportkostnader. Gjennom pandemien har

<sup>19</sup> Kilde: [Om oss | Wittusen & Jensen \(wj.no\)](https://www.wittusen.no/)

leverandørene opplevd at varetrygghet ha fått en ny betydning. Det er ikke lenger en selvfølge å få rett vare til rett tid og verdien av solide samarbeidspartnere har blitt tydeligere. Videre er det enighet om at hjemmekontorløsningen er kommet for å bli, og det endrer karakteren på etterspørselen av kontor og datarekvisita. På grunn av økt digitalisering er det også generelt sett et minkende behov for forbruksmateriell, spesielt kontorrekvisita.

Det fremgår av kartleggingen at bransjen opplever høyt fokus på bærekraft både med tanke på miljømerkede produkter og redusert miljøbelastning fra transport. Leverandørene i markedsdialogen forteller at det er et stort potensial i denne bransjen for grønt fokus, blant annet kan transport utover Last Mile bli mer synlig og målbart. Flere leverandører i bransjen benytter seg av tredjepartstransportører og setter krav til klimaregnskap fra transportørene. Utover logistikkområdet er det også mulig å sette sterkere krav til miljøsertifiseringer og fokus på gjenbruk av produkter innenfor denne kategorien.

### 5.2.2.2. Profileringsartikler og trykkeritjenester

#### Aktører på markedet (ikke uttømmende)

Aktører	Omsetning (per 2021)	Produkter og tjenester
Strømmes AS	Ca. 175 MNOK	Gaver, profileringsartikler, trykkeritjenester, tekstiler og smittevernsprodukter. Tilbyr produktdesign. Leverer også tjenester knyttet til lager, logistikk og bestillingsløsninger.
07 Media AS	Ca. 400 MNOK	Grafisk produksjon og trykkeritjenester, design og illustrasjon, skilt, dekor, utsmykning, messe- og utstillingsløsninger, elektroniske kundeportaler og bestillingsløsninger.
Andvord Grafisk AS	Ca.119 MNOK <sup>20</sup>	Grafisk produksjon og trykkeritjenester, logistikk og distribusjonstjenester.
Cicero Digital og Grafisk AS	Ca. 13,7 MNOK <sup>21</sup>	Grafisk produksjon og trykkeritjenester.
Lyreco Advantage Norway AS	Ca. 1.7 MRD NOK	Emballasje, kontor- og datarekvisita, renholdsprodukter, profileringsartikler, kontorutstyr, kontorinnredning, lyskilder, vann og kaffeautomater
Varodd AS	Ca. 300 MNOK <sup>22</sup>	Gaver, profileringsartikler, trykkeritjenester og monteringstjenester.

Strømmes AS og 07media AS har vært med i markedsdialogen.

#### Markedsanalyse

Området for *Profileringsartikler og trykkeritjenester* er delvis beslektet med kommunikasjonstjenester og leveres til dels av store aktører som klarer å dekke hele spekteret. Samtidig finnes det flere spesialiserte aktører i Norge innenfor disse kategoriene, hovedsakelig SMBer. Markedsdialogen avdekker at en nedgang i anbud fra SMBer i trykkeribransjen skyldes at de møter på sterk konkurranse fra utenlandske aktører, prispress, og at det kan være svært tid- og ressurskrevende å besvare store komplekse anbud.

<sup>20</sup> Kilde: [Andvord Grafisk AS - 910235915 - Hagan - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

<sup>21</sup> Kilde: [Cicero Digital og Grafisk AS - 916540132 - Tønsberg - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

<sup>22</sup> Kilde: [Trykk og profilering - Varodd](#)

Leverandørene i dette markedet leverer et bredt spekter av produkter og tjenester. I en konkurransestrategi vil det være naturlig å vurdere å dele kategorien opp i to delavtaler, profilering og trykkeri. Årsaken er markedssammensetningen, hvor det er aktører som leverer på begge områdene, samtidig som det er to spesialiserte markeder. En oppdeling vil kunne stimulere SMB markedet, og sikre konkurranse i de ulike delområdene. Dette vil konkluderes i en konkurransestrategi.

Det kommer frem av markedsdialogen at norske trykkerier møter sterk konkurranse fra utlandet og at det har vært flere konsolideringer i markedet de siste årene. Konsolidering er viktig i det norske markedet for å kunne være konkurransedyktige overfor utenlandske aktører. Det har i tillegg vært en rivende teknologisk utvikling i bransjen som har ført til at flere aktører er i stand til å levere oppdrag til lavere kostnad enn tidligere. Dette har skapt nye markeder for leverandørene.

### 5.2.2.3. Kaffe og vannautomater

#### Aktører på markedet (ikke uttømmende)

Aktører	Omsetning (per 2021)	Produkter og tjenester
Jacobs Douwe Egberts Norge AS	Ca. 323 MNOK	Kaffe- og vannmaskiner, juice dispensere, og merkevarer innenfor kaffefaget.
Selecta Norway AS	Ca. 300 MNOK <sup>23</sup>	Kaffe- og vannmaskiner, ubemannede kantiner, smarte kjøleskap, vendingmaskiner med mer.
Coca-Cola Europacific Partners Norge AS (Chaqwa)	Ca. 3 MRD NOK <sup>24</sup>	Kaffeløsninger til kontor og restaurant. Utleie av kaffemaskiner.
Kaffeknappen Norge AS	Ca. 49,9 MNOK <sup>25</sup>	Kaffe- og vannmaskiner, kaffe og te.
Lindbak AS	Ca. 900 MNOK	Interiørprodukter (samt kaffemaskiner, kaffe, multifunksjonsmaskiner, AV-utstyr og IT-tjenester).
Lyreco Advantage Norway AS	Ca. 1.7 MRD NOK	Emballasje, kontor- og datarekvisita, renholdsprodukter, profileringsartikler, kontorutstyr, kontorinnredning, lyskilder, vann og kaffeautomater

Jacobs Douwe Egberts Norge AS og Selecta Norway AS har vært med i markedsdialogen. I tillegg Lindbak AS og Lyreco Advantage Norway AS i forbindelse med dialog på andre kontraktsområder.

#### Markedsanalyse

Innenfor området kaffe og vannautomater, så er det et begrenset antall aktører som kan konkurrere på landsdekkende basis. De tre største leverandørene av kaffemaskiner har en markedsandel på 65%. I tillegg til kaffemaskiner, så inneholder dette området, i tillegg til vannautomater, naturlig tilhørende produkter som kaffe, te, kakao, melkeprodukter, kullsyre osv. Aktørbildet er langt mer rikholdig dersom man inkluderer alle produktområdene. Det er langt flere aktører som kan tilby kaffe, te osv., deriblant leverandører av forbruksmateriell, og sistnevnte produkter inngår i dag i fellesavtalen om kjøp av forbruksmateriell. Det vil være naturlig å se denne avtalen og en fellesavtale om kjøp av kaffe og

<sup>23</sup> Kilde: [Selecta Norway AS - 960674693 - Drammen - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

<sup>24</sup> Kilde: [Coca-Cola Europacific Partners Norge AS Hovedkontor/Region Oslo - 976388097 - Lørenskog - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

<sup>25</sup> Kilde: [Kaffeknappen Norge AS - Privat - 921154003 - Oslo - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

vannautomater i sammenheng. I en slik avtale kan kaffe, te, kullsyre osv. ville kunne være naturlig del av avtalen, sammen med maskinene og automatene, samt service.

I tillegg til de store, landsdekkende leverandørene, som dekker alle produktområdene, er det er rekke mindre aktører spredt rundt i landet. Konkurransestrategien til en fellesavtale bør hensynta dette for å inkludere og stimulere lokalt, samt ivareta behovet nasjonalt. Det kan være aktuelt å dele opp fellesavtalen etter en geografisk fordelingsnøkkel, samt kartlegge produktområdene og vurdere en form for produktinndeling. Dette vil en konkurransestrategi konkludere.

Dette er et område som, i tillegg til forbruksmateriell, grenser opp mot Facility Management. Leverandører innen kaffe/vannautomater har leveranser inn i facility området. De kan blant annet levere drikke til kantiner, både varmt og kaldt, samt at det kan det være aktuelt å avtale at kantine eller renhold står for drift av kaffemaskiner.

Det fremgår av markedsdialogen at det er en trend i markedet, som en virkning av pandemien, hvor det utvikles nye konsepter for å imøtekomme ressurs og logistikk utfordringer. Det er en utvikling av økt bruk av hjemmekontor og fleksible arbeidstider/dager, som driver utvikling av ubemannede løsninger, (automatisering innen mat og drikke), som kan skaleres opp eller ned.

Analyse av områdene møbler og inventar og interiørarkitekttjenester synliggjør et økende behov etter nye møteplasser på kontoret. Det er et økt fokus på sosiale soner og områder hvor ansatte kan treffes. I sammenheng med dette er det en grenseoppgang med facility og kaffe/vann. I forbindelse med utforming av sosiale soner, så vil mat og drikke være sentrale bestanddeler.

#### 5.2.2.4. Sikkerhet

##### Aktører på markedet (ikke uttømmende)

Aktører	Omsetning (per 2021)	Produkter og tjenester
Securitas Norge (Securitas AS, Securitas Transport and Aviation Security og PSS Securitas)	Ca. 2,6 MRD NOK	Alarm, Adgangskontroll, kamera overvåkning, porttelefon, overfall-trygghetsalarm, remote service av sikkerhetssystemer, remote drift av sikkerhetssystemer, asset management, periodisk service og vedlikehold, mobilt vakthold, stasjonært vakthold, alarmmottak, utrykning, formidlingstjenester mm.
Avarn Security AS	Ca. 2,6 MRD NOK	Totalleverandør av sikkerhet og vektertjenester. Overføring og mottak av alarmer, svinforebyggende tjenester, risiko og sårbarhetsvurderinger (ROS), alt av leveranser og prosjekter innen elektronisk sikkerhet. (f.eks. adgangskontroll, Kameraovervåking, alarmsystemer mm.).
Verisure AS	Ca. 1,3 MRD NOK <sup>26</sup>	Alarmsystemer og kameraovervåkningstjenester mm.
Caverion Norge AS	Ca. 3,5 MRD NOK <sup>27</sup>	Sikkerhetssystemer til bygg (adgangskontroll, kameraovervåking, alarmhåndtering, låssystemer, brannvarslingssystemer, brannslukningssystemer mm.).

<sup>26</sup> Kilde: [Verisure AS - 929120825 - Oslo - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

<sup>27</sup> Kilde: [Caverion Norge AS - 959069743 - Oslo - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

Bravida Norge AS	Ca. 4 MRD NOK <sup>28</sup>	Integrerte sikkerhetssystemer, innbruddsalarmssystemer, adgangskontrollsystemer, kameraovervåkning, låssystemer, og service/vedlikeholdstjenester mm.
------------------	-----------------------------	---

Avarn Security AS og Securitas Norge har vært med i markedsdialogen.

## Markedsanalyse

Området sikkerhet inneholder tjenester og produkter innen vakthold og sikkerhetsløsninger. I Norge er det to aktører som kan levere hele spekteret av sikkerhetsløsninger og vaktholdstjenester, og de to aktørene er Avarn Security AS og Securitas AS. Per i dag dekker Securitas AS og Avarn Security AS ca. 45% hver av markedet innen manuelle vektertjenester i Norge. Resterende 10% dekkes av mindre og lokale sikkerhetsleverandører. Konkurransesituasjon i Norden er omtrent lik, der man på større og komplekse og landsdekkende kontrakter er i et tilnærmet duopol, mens det lokalt og på avtaler som er av mindre skala er langt større konkurranse med flere leverandører.

En økende trend innenfor vakthold er partnerskap med leverandører innen *Facility Management*. Sikkerhetsområdet vil kunne inngå i en eventuell Facility Management avtale, dersom det var aktuelt. Samtidig så er dette et eget marked, med egne utviklingsinsentiver, og hvor en fellesavtale potensielt vil kunne stimulere lokale og mindre aktører, så vel som de store. For å få til dette vil fordelingsnøkkelen i en konkurransestrategi bli vesentlig.

### 5.2.2.5. Post -og budtjenester

#### Aktører på markedet (ikke uttømmende)

Aktører	Omsetning (per 2021)	Produkter og tjenester
Posten Norge AS	Ca. 12 MRD NOK <sup>29</sup>	Posttjenester (brev, aviser, lettgods mm.), budtjenester, postboksstjenester sporing og servicetjenester mm.
PostNord AB	Ca. 40,7 MRD SEK <sup>30</sup>	Posttjenester (brev, aviser, lettgods mm.), budtjenester, sporing og servicetjenester mm.
Schenker AS	Ca. 4 MRD NOK <sup>31</sup>	Posttjenester (brev, aviser, lettgods mm.), budtjenester logistikk og lagertjenester, sporing og servicetjenester mm.
ByPost AS	Ca. 255 MNOK <sup>32</sup>	Hente- og bringetjenester, frankering, pakker, postkasse, masseutsendelser og digitale posttjenester for Telemark, Vestfold, Buskerud, Oslo og Viken.
Budbil 1 Drammen AS	Ca. 1,4 MNOK <sup>33</sup>	Budbiltjenester i Drammen.
Sandmo Transport AS	Ca. 2,5 MNOK <sup>34</sup>	Budbiltjenester i Øst-Norge.

Det har vært noe krevende å komme i dialog med denne sektoren, så for dette området har det blitt gjennomført en skrivebordsanalyse.

<sup>28</sup> Kilde: [Bravida Norge AS - 987582561 - Oslo - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

<sup>29</sup> Kilde: [Posten Norge AS - 984661185 - Ågotnes - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

<sup>30</sup> Kilde: [postnord-company-presentation-no.pdf](#)

<sup>31</sup> Kilde: [Schenker AS - 870896182 - Oslo - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

<sup>32</sup> Kilde: [Bypost AS - 989383167 - Skien - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

<sup>33</sup> Kilde: [Budbil 1 Drammen AS - 990966699 - Fenstad - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

<sup>34</sup> Kilde: [Sandmo Transport AS - 920937918 - Moss - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

## Markedsanalyse

Behovsanalysen synliggjør et behov for denne typer tjenester blant virksomhetene. Området kan grovt deles inn i tre områder: posttjenester, budtjenester og spesialtransport. Posttjenester skiller seg fra øvrige transporttjenester da den er omfattet av [Lov om posttjenester \(postloven\)](#). Det er herav et skille mellom posttjenester og øvrige transporttjenester som må inngå i en konkurransestrategi. Innenfor postsektoren er det en endring i bruksmønsteret.

Overgangen til elektronisk kommunikasjon har endret måten folk kommuniserer med hverandre på. Postmarkedet har gjennomgått store endringer de siste årene. Fra årtusenskiftet til i dag er brevmengden halvert, postkontor er de fleste steder erstattet av Post i Butikk og etterspørselen etter banktjenester i ekspedisjonsnett er sterkt redusert. Digitaliseringen er i brevmarkedet postaktørens tøffeste konkurrent, men fremveksten av internetthandel har samtidig ført til vekst i pakkemarkedet og økt konkurranse på utlevering av pakker til privatkunder. Hoveddelen av omsetningen til Posten Norge AS (Posten) kommer i dag fra logistikkvirksomheten, hvor markedene er preget av økt konsolidering, internasjonalisering og klima/miljøfokus.

Markedet er dominert av noen få store aktører innen posttjenester, mens det er flere aktører innen spesialtransport og budtjenester. Dette er også et område som har klare grenseganger mot Facility Management, og det bør kartlegges i hvor stor grad flyttetjenester er relevant i å ta med i betraktning i en fellesavtale. En konkurransestrategi på dette området vil måtte diskutere oppdeling av tjenesteområder og geografisk fordelingsnøkkel.

Konkurransestrategien bør innrettes på en slik måte at konkurransen i de ulike tjenesteområdene ivaretas og stimuleres. Målsetningen bør være økt konkurranse på postmarkedet, som vil kunne resultere i et bedre og mer variert tjenestetilbud til lavere pris. Ytterligere konkurranse vil lede til innovasjon, tjenesteutvikling og bedre kvalitet. Konkurranse vil bidra til mer effektiv drift og lavere priser, noe som ikke minst vil komme næringsliv og større brukere til gode.

### 5.2.2.6. Facility Management

#### Aktører på markedet (ikke uttømmende)

Aktører	Omsetning (per 2021)	Produkter og tjenester
ISS Facility Services AS	Ca. 4 MRD NOK	Renholdstjenester, kantinetjenester, Kontorstøttetjenester (posttjenester, forbruksmateriell/kontorrekvisita), eiendomstjenester, sikkerhet, interiørarkitekttjenester og krisehåndtering.
Tomagruppen AS/ Toma Facility Norge AS	Ca. 1 MRD NOK	Renholdstjenester, kantinetjenester (inkl. personalrestaurant), kontortjenester, eiendomstjenester, sikkerhet og overvåkingstjenester.
4service Facility AS	Ca. 666 MNOK	Kontorservicetjenester, uteservice (vaktmester, skadedyrkontroll, belysning, gartner og hageservice mm.), kantine- og cateringtjenester, renholdstjenester, overnattingstjenester, konferansetjenester og Offshore driftstjenester.
Coor Service Management AS	Ca. 2 MRD NOK <sup>35</sup>	Totalleverandør av renholdstjenester til privat og bedriftsmarkedet.

<sup>35</sup> Kilde: [Coor Service Management AS - 983219721 - Lysaker - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

Insider Facility Solutions AS	Ca. 979 MNOK <sup>36</sup>	FM tjenester (Prosjektledelse, renhold, vaktmestertjenester, personalkantine, møtemat, frukt, resepsjon, møteromservice, logistikk, sikkerhet mm.), renholdstjenester, eiendomsservicetjenester, betongsliping, mat og drikke.
Compass Group Norge AS	Ca. 957 MNOK <sup>37</sup>	FM tjenester, Offshore driftstjenester, konferanse og selskapstjenester, mat og drikke, helse og omsorgstjenester.
Sodexo AS	Ca. 432 MNOK <sup>38</sup>	FM tjenester, mat og drikke, eiendomstjenester, prosjektledelse, personalutviklingstjenester, helse og omsorgstjenester.

ISS Facility Services AS, Toma Facility Norge AS og 4service Facility AS har vært med i markedsdialogen.

## Markedsanalyse

Kontraktområdet Facility Management dekker blant annet renholdstjenester, vaktmestertjenester, håndverkertjenester, kantinedrift, møtemat mm. Det kan også dekke vakthold og sikkerhet. Facility Management er et område som kan være noe komplisert å lage en fellesavtale på. Dersom det blir aktuelt med en fellesavtale på dette området, så bør avtalen være fleksibelt bygd opp, hvor virksomhetene har stor grad av fleksibilitet mht. å koble seg på ulike delområder (renhold, vaktmestertjenester osv). Bakgrunnen er at brukerundersøkelsen viser at virksomhetene er ulikt organisert på dette området, med ulike varianter av avtaleforhold, hvor flere har deler av området er dekt via husleieavtale, andre egne avtaler, eller ofte en kombinasjon, samtidig som det også er mangelfull avtaledekning på dette området.

Kompleksiteten gjenspeiles i leverandørmarkedet. Det er en rekke aktører som tilbyr facilitytjenester og konkurransen er sterk. Samtidig som området griper inn i flere andre områder og sektorer, som eksempelvis renholdsbransjen og sikkerhetsbransjen. Kompleksiteten er høy, noe som tilsier at dette er et område som ikke egner seg som fellesavtale i denne omgang. Det er likefullt et potensiale ved at området får en gjennomgang og blir strukturert opp gjennom en fellesavtale. Kontraktområdet anbefales en egen gjennomgang senere, i en eventuell revidert utgave av denne kategoristrategien.

### 5.2.2.7. Betalingsløsninger

#### Aktører på markedet (ikke uttømmende)

Aktører	Omsetning (per 2021)	Produkter og tjenester
SEB Bank AB	Ca. 7 BN USD <sup>39</sup>	Kredittkort (Eurocard) og andre betalingsløsninger
Nordea Finans Norge AS	Ca. 1,1 MRD NOK <sup>40</sup>	Kredittkort (First Card) og andre betalingsløsninger
American Express	Ca. 43,55 BN USD <sup>41</sup>	Kredittkort (American Express)
Danske Bank	Ca. 7,4 MRD NOK <sup>42</sup>	Kredittkort (Mastercard)
Egencia Norway AS	Ca. 230 MNOK <sup>43</sup>	Reisebyrå og reiseadministrasjonsløsning

<sup>36</sup> Kilde: [Insider Facility Solutions AS - 834327082 - Steinkjer - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

<sup>37</sup> Kilde: [Compass Group Norge AS - 952507729 - Stavanger - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

<sup>38</sup> Kilde: [Sodexo AS - 932144336 - Oslo - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

<sup>39</sup> Kilde: [SEB AB \(forbes.com\)](#)

<sup>40</sup> Kilde: [Nordea Finans Norge AS - 924507500 - Oslo - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

<sup>41</sup> Kilde: <https://companiesmarketcap.com/american-express/revenue/>

<sup>42</sup> Kilde: [Danske Bank - 977074010 - Trondheim - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

<sup>43</sup> Kilde: [Egencia Norway AS - 981620550 - Oslo - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)



Conferma Pay Ltd.	Ca. 11 MUSD <sup>44</sup>	Reisebyrå og reiseadministrasjonsløsning
Berg-Hansen Reisebureau AS	Ca. 133 MNOK <sup>45</sup>	Reisebyrå
Travel Clearing	NA	Reiseadministrasjonsløsning

SEB Bank AB, Nordea Finans Norge AS og American Express har vært med i markedsdialogen, samt leverandører av reisebyråtjenester.

## Markedsanalyse

I beskrivelse av konkurransesituasjonen må vi skille på ulike markeder. Vi ser det naturlig å skille mellom markedet i Norge/Norden og markedet globalt.

I Norge/Norden er det i bedriftsmarkedet en dominerende aktør, SEB Kort, som har 70% markedsandel av Nordens 500 største virksomheter. Den nest største i dette markedet er Nordea First Card. I dialogmøtene fremkommer det at SEB Bank (Eurocard) og Nordea (First Card) anser hverandre som største konkurrenter i det norske bedriftsmarkedet, i tillegg til konkurranse fra Danske Bank og American Express. American Express og Danske bank er også godt etablert i dette markedet, men med vesentlig mindre markedsandel.

Det er flere internasjonale leverandører på vei inn i Norge og Norden, men foreløpig kan de ikke levere produkter/tjenester på lokalt språk.

Globalt er det flere aktører på markedet. American Express som har liten markedsandel i Norge og Norden, har stor markedsandel globalt i bedriftsmarkedet. Selv opplyser de at de har 63% av forretningsmarkedet, da av de 500 største børsnoterte selskapene globalt.

Flere internasjonale leverandører kan foreløpig ikke levere på lokalt språk. Eksempler på dette er CitiBank og Bank of America som er globale, engelsk talende selskaper. Så langt vi er kjent med har de ikke levert tilbud på andre offentlige anbud i Norden. AirPlus er en bedrift med 1300 ansatte i Tyskland som er på vei til å etablere seg i Norden.

## Trender

Leverandørene peker på et marked og en verden som er i endring. Usikkerhet knyttet til pandemien og kunder som forventer endring mot mer digital tilstedeværelse påvirker trendene. Det er større forventninger til sømløse og integrerte løsninger. Herunder kan det nevnes ekte digitale kvitteringer og virtuelle kort som eksempler på trender.

Mange leverandører tilbyr innlasting av kredittkorttransaksjoner til reiseregningssystemer. Markedet utvikler nå løsninger for å kunne levere kvitteringer sammen med kredittkorttransaksjonene. Her skiller de mellom ekte digitale kvitteringer og digitale kvitteringer.

Ekte digitale kvitteringer er kvitteringer som lastes opp på kredittkorttransaksjonen uten at brukeren trenger å utføre en handling. Kredittkorttransaksjon inneholder dermed den ekte kvitteringen fra kjøpet og ivaretar dermed skattebetalingsforskriften sitt dokumentasjonskrav for det utlegget. Løsningen som er utviklet av kredittkortleverandørene er gratis å bruke av underleverandører, men krever at

<sup>44</sup> Kilde: [Conferma Pay - Overview, News & Competitors | ZoomInfo.com](#)

<sup>45</sup> Kilde: [Berg-Hansen Reisebureau AS - 933512665 - Oslo - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

underleverandørene har teknologi til å kunne levere kvitteringer til kredittkortleverandørene. Det er få underleverandører som har knyttet seg til slike løsninger i Norge.

Digitale kvitteringer er kvitteringer som kan knyttes til kredittkorttransaksjonen, men da må brukeren ta bilde av kvitteringen og knytte kvitteringen til korrekt transaksjon. Dette gjøres ved hjelp av leverandørens mobilapp. Når kvitteringen er knyttet til transaksjonen kan brukeren knytte transaksjonen til reiseregningen og på den måten ivareta skattebetalingsforskriftens dokumentasjonskrav.

Ekte digitale kvitteringer vil ha stor betydning for effektivisering av reiseregningprosessen, både for brukere og kontrollører. Økt digitalisering vil gi økt brukervennlighet og at det går med mindre tid til registrering av reiseregninger.

I tillegg til rene teknologiske trender opplyser markedet at det er et markant skifte i det private bedriftsmarkedet, da spesielt ansvarsforholdet på kortløsningene fra personlig ansvar til firmaansvar. Det markante skiftet skyldes endrede reguleringer iblant annet EU-direktiv, gjeldsinformasjonsloven med nytt gjeldsregister og ny rettspraksis i dom fra Borgarting lagmannsrett.

Videre bidrar ovennevnte til at det blir enklere for bedriftene å pålegge de reisende et felles betalingsmiddel, som bidrar til reduserte transaksjonskostnader og økt avtalelojalitet, samt reduserer muligheten for bruk av bonuspoeng privat (unngå bruk av andre fordelskort) samt økt sikkerhet for den ansatte da kortholder kan bli sporet ved nødsituasjoner.

#### 5.2.2.8. Multifunksjonsmaskin og print

##### Aktører på markedet (ikke uttømmende)

Aktører	Omsetning (per 2021)	Produkter og tjenester
Techstep Norway AS	Ca. 783 MNOK <sup>46</sup>	Telefoni, mobilt utstyr, nettbrett, datautstyr, skrivere og skannere, elektroniske tjenester mm.
Atea	Ca. 9,8 MRD NOK <sup>47</sup>	Datamaskiner og tilbehør, mobiltelefoner, nettbrett, skrivere og skannere, servere, lagring og nettverk, lyd og bilde, programvarer mm.
Dustin Norway AS	Ca. 2,5 MRD NOK <sup>48</sup>	Datamaskiner, mobiltelefoner, nettbrett, skrivere og forbruksvarer, mobilt tilbehør og ergonomi.
Advania Norge AS	Ca. 889 MNOK <sup>49</sup>	PC og server, datautstyr, lyd og bilde, nettverk, programvarer, mobiltelefoner, skrivere og blekk, datarekvisita mm.
Canon Norge AS	Ca. 828 MNOK <sup>50</sup>	PC og server, datautstyr, kamera, lyd og bilde, nettverk, programvarer, mobiltelefoner, skannere, skrivere, blekk, datarekvisita mm.
Brother Norge Filial til Brother Nordic AS	Ca. 30 MEUR <sup>51</sup>	Skrivere, skannere, datarekvisita og maskinverktøy.
Lexmark Norway AS	Ca. 2,9 MNOK <sup>52</sup>	Skrivere, datarekvisita og tilbehør mm.
HP Norge AS	Ca. 679 MNOK <sup>53</sup>	Datamaskiner, skrivere og IT- støtte.

<sup>46</sup> Kilde: [Techstep Norway AS - 977189888 - Oslo - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

<sup>47</sup> Kilde: [Atea AS - 976239997 - Oslo - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

<sup>48</sup> Kilde: [Dustin Norway AS - 939483969 - Moss - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

<sup>49</sup> Kilde: [Advania Norge AS - 992009241 - Moss - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

<sup>50</sup> Kilde: [Canon Norge AS - 914664292 - Oslo - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

<sup>51</sup> Kilde: [Brother Norge Filial til Brother Nordic AS - 996594157 - Oslo - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

<sup>52</sup> Kilde: [Lexmark Norway AS - 882796302 - Oslo - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

<sup>53</sup> Kilde: [Hp Norge AS - 914908566 - Fornebu - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

Det har vært ulike former for kontakt med dette markedet, men det har i all hoved sak på dette området blitt gjennomført en skrivebordsanalyse.

## Markedsanalyse

Det er to typer aktører vi må være oppmerksomme på når vi analyserer leverandørmarkedet. Produsentene er de som produserer produktet og tjenestene og innehar således opphavsretten. Leverandørene på den andre siden opererer som videreformidlere, et mellomledd, av produktet og tjenestene til sluttbruker. Leverandøren kobler med andre ord kunde og produsent sammen.

Det er, og har historisk vært utbredt bruk av grossister innenfor dette markedet. Imidlertid ser man at flere av produsentene nå utvider sin virksomhet ved å opprette nasjonale/regionale salgskontorer for å komme nærmere sine sluttbrukere ved å levere produkter og tjenester selv og dermed kutter ut mellomleddet.

Det finnes flere leverandører av multifunksjonsmaskiner og printere med tilhørende utstyr, men få av disse kan betegnes som SMB-er. Leverandørmarkedet består stort sett av nasjonale forhandlere og produsentene, som er å anse som store globale aktører. Leverandørene har mindre forhandlingsstyrke enn produsentene i dette markedet, da leverandørene først og fremst er et mellomledd som videreselger produsentenes produkter og tjenester. I de fleste konkurranser, der hvor produsentene ikke tilbyr selv, henter leverandørene inn tilbud fra flere produsenter. Det er produsentene som i all hovedsak beslutter hvilke modeller leverandøren kan tilby og til hvilke betingelser.

Fra brukerundersøkelsen fremgår det at 63% av virksomhetene plasserer dette området hos IT organisatorisk. Dette er et område som allerede er plassert i kategoristrategien for IKT. Tatt svarene fra brukerundersøkelsen i betraktning, kombinert med analyse av sammensetningen av markedet, så er vurderingen at denne kategorien er plassert i riktig kategori.

### 5.2.3. Kategori elektrisk kraft

#### 5.2.3.1. Strøm

##### Aktører på markedet (ikke uttømmende)

Aktører	Omsetning (per 2021)	Produkter og tjenester
Fjordkraft AS	Ca. 15,2 MRD NOK	Salg av fysisk kraft, prissikring, gjennomfakturering av nettleie, klimasmarte tjenester, fornybar energi, rapportering, klimakvoter, rådgivning mm.
Entelios AS	Ca. 6 MRD NOK <sup>54</sup>	Strømvavtaler, rådgivningstjenester innen porteføljevaltning, miljøtjenester, og energiløsninger.
Ishavkraft	Ca. 3,5 MRD NOK <sup>55</sup>	Strømvavtaler, varmepumper, elbilladere og sikringsskap.
Klarkraft AS	Ca. 27,5 MNOK <sup>56</sup>	Strømvavtaler
Polar Kraft AS	Ca. 857 MNOK <sup>57</sup>	Strømvavtaler, varmepumper og elbilladere.

Fjordkraft AS har vært med i markedsdialogen.

<sup>54</sup> Kilde: [Entelios AS - 819449392 - Kristiansand S - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

<sup>55</sup> Kilde: [Ishavkraft AS - 979139268 - Alta - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

<sup>56</sup> Kilde: [Klarkraft AS - 913453174 - Oslo - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

<sup>57</sup> Kilde: [Polar Kraft AS - 980317471 - Narvik - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

## Markedsanalyse

Strømmarkedet er sammensatt av nettselskap og strømleverandører. Nettleie er et regulert marked, mens strømleverandørene kjøper strøm på børsen og selger strøm videre til kunden. Strømleveranser er omfattet av anskaffelsesregelverket.

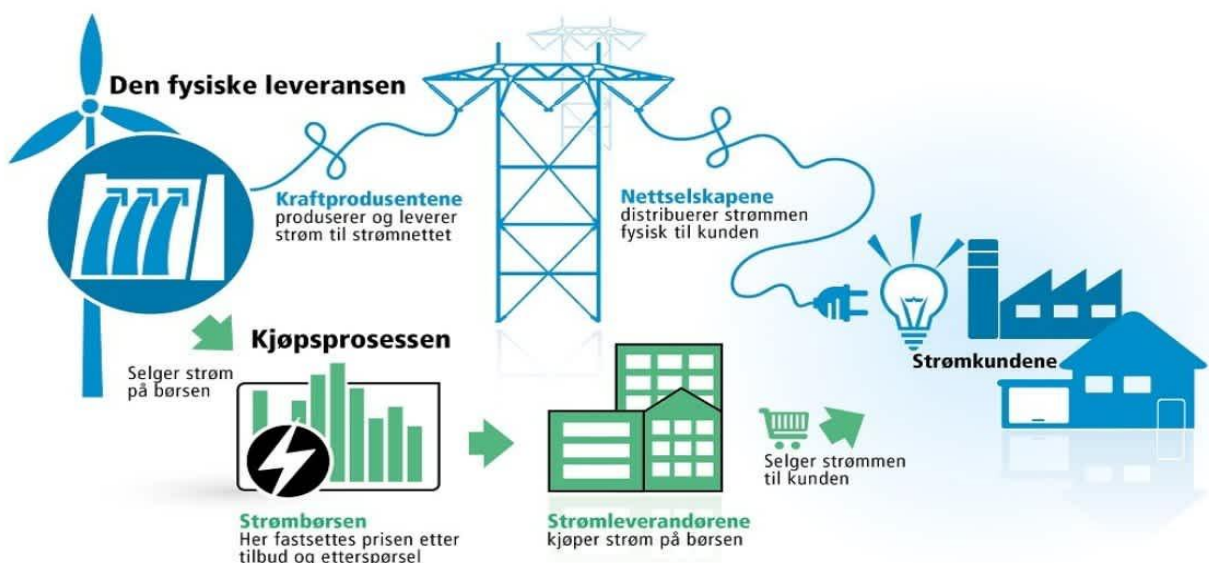
Nettselskapene bygger ut, drifter, vedlikeholder og fornyer strømmettet. Selskapene er fordelt i Norge, de har monopol i sine områder, og virksomheten er strengt regulert. Alle som bruker strøm, betaler nettleie til nettselskapene. Nettleien går til å dekke drift, vedlikehold, beredskap, rehabilitering og modernisering av strømmettet. I tillegg er 45% av nettleien skatter og avgifter til staten.

Kjøp og salg av strøm foregår helt uavhengig av det fysiske strømmettet nettselskapene forvalter. Alle strømprodusenter varsler hvor mye de planlegger å produsere, og store innkjøpselskaper melder hvor mye strøm de trenger. Prisen fastsettes etter tilbud og etterspørsel på [strømbørsen Nord Pool](#), som er et åpent marked.

Strømleverandører kjøper inn strøm på strømbørsen. Strømmen de kjøper inn, selger de videre til kunden. Det fins mange ulike strømvtaler og flere strømleverandører på markedet, noen få store aktører og flere små og mellomstore. Det er vil potensielt være noen utfordringer knyttet til å finne en fordelingsnøkkel som ivaretar de små og mellomstore aktørene innenfor kraftbransjen. Det vil være sentralt i en konkurransestrategi.

Strømprisen bestemmes av tilbud og etterspørsel, jfr. hvor mye som produseres, og hvor mye som forbrukes. En kombinasjon av høyt forbruk og lav produksjon kan føre til økte strømpriser. Strømprisene i Norge bestemmes på det nordiske/nordeuropeiske kraftmarkedet. Norge har ikke et eget kraftmarked, men er en del av et større marked bestående av Norge, Sverige, Finland, Danmark og de baltiske landene. I tillegg er Norge direkte eller indirekte integrert med land som Tyskland, Polen og Nederland.

Kraftmarkedet kan være gjenstand for svingninger, og i en konkurransestrategi vil det være relevant å kartlegge kraftforvaltning. Gjennom kraftforvaltning, som porteføljeforvaltning eller spot med finansiell sikring, vil man kunne utarbeide strategier som motvirker toppene i et ustabil kraftmarked.



Figur 5.2.3.1 illustrerer hvordan strømmarkedet henger sammen. Fotokilde: NTE.

## 5.2.4. Kategori profesjonelle tjenester

### 5.2.4.1. Tidsskrifter og andre informasjonsressurser

#### Aktører på markedet (ikke uttømmende)

Aktører	Omsetning (per 2021)	Produkter og tjenester
Prenax AB	Ca. 10 MEUR	Administrasjonstjenester for databaser, abonnementer og medlemskap.
EBSCO Information Services	Ca. 2 BN USD <sup>58</sup>	Administrasjonstjenester for forskningsdatabaser, e-bøker, e-tidsskrifter, abonnementer, og totalleverandør av biblioteknologi for privat og offentlig sektor.
Visma AS (Visma.net ERP)	Ca. 466 MNOK <sup>59</sup>	Abonnementsfakturerings- og håndtering for bedriftsmarkedet.

Prenax AB har vært med i markedsdialogen. Det har vært utfordrende å komme i kontakt med aktører på markedet som dekker dette området.

#### Markedsanalyse

Leverandørmarkedet som leverer tjenester for administrasjon og håndtering av abonnenter innenfor området *Tidsskrifter og andre informasjonsressurser* er å betrakte som et nisjemarked. Det er svært få aktører som leverer den type tjenester i Norge. Fra markedsdialogen kommer det frem at det er en tydelig trend mot økt digitalisering ved at leverandørmarkedet har opplevd en betydelig overgang til digitale tjenester, spesielt under pandemien. Disse tjenestene vil ikke bli reversert tilbake til trykte leveringer etter å ha blitt digitale. Leverandørmarkedet forteller at de opplever stor etterspørsel etter digitale versjoner av tidsskrifter, bøker, fagblader mm. Dette skyldes fleksibiliteten som skapes for leseren ved å ha informasjonen digitalt tilgjengelig og bruksvaner som vil vedvare etter pandemien.

Forretningsmodellen til aktørene i markedet baserer seg på å tilby et administrasjonsverktøy som er støttet av et kundeserviceapparat. Administrasjonsverktøyet blir integrert i brukerens systemer og støtter virksomheten med å få oversikt og hjelp til å håndtere løpende abonnenter, mot et lite servicepåslag i prosent. Lønn til ansatte blir omtalt som den største kostnadsdriveren innenfor området, da tjenesten er heldigital med noe behov for vedlikehold og støtte.

Forutsetninger		Type	Uten leverandør	Med leverandør	Besparelse	Noter	
Kostnader	-	Refusjoner	-	1,00 %	16 140	-	-
Abonnement:	kr 1 614 000	Gruppe abb effektivisering	-	1,20 %	19 368	-	-
Medlemskap:		Forhandling leverandører	-	0,80 %	12 912	-	-
Databaser:		COST SAVE	-	-	48 420	-	-
Totalt:	kr 1 614 000	Avbestillinger	-	2,00 %	32 280	-	-
Kost. per fakutra:	300	Kansellerte fornyelser	-	3,00 %	48 420	-	-
Kost. per time:	400	Flytting av abonnement	-	2,50 %	40 350	-	-
Leverandør servicepåslag	4 %	COST AVOIDANCE	-	-	121 050	-	-
		# Faktura	504	12	147 600	300	pr. faktura
		Admin. tid timer	252	6	98 400	400	pr. time
		# Leverandører	122	1	-	-	-
		SOFT-COST SAVINGS	-	-	246 000	-	-
					<b>Brutto besparelse</b>	<b>415 470</b>	
					<b>Leverandør servicepåslag</b>	<b>64 560</b>	
					<b>Netto besparelse NOK</b>	<b>350 910</b>	

<sup>58</sup> Kilde: [About EBSCO Information Services](#)

<sup>59</sup> Kilde: [Visma AS - 936796702 - Oslo - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

Figuren over illustrer et reelt eksempel fra næringslivet, og viser besparelspotensialet ved å bruke denne tjenesten.

Eksempelvis vil en virksomhet med 500 ansatte som abonnerer på tidsskrifter og andre informasjonsressurser til kr 269 NOK mnd./ per ansatt, utgjøre en løpende abonnementsutgift på kr 1 614 000 NOK årlig. Med en leverandør som tilbyr administrasjon av de løpende abonnementene har virksomheten mulighet til å potensielt spare kr 350 910 NOK årlig.

Leverandører innenfor dette markedet tilbyr et bredt spekter av tjenester. Administrasjonsverktøyet hjelper virksomhetene med å håndtere komplekse pakkeløsninger og prismodeller, slik som fastpris, pris etter forbruk, depositum eller engangspriser som etableringsavgift. Ved å benytte en slik tjeneste vil virksomheten kun ha ett kontaktpunkt å forholde seg til slik som vi ser av figuren over, samt at det blir enklere å overvåke forbruket og få kontroll over løpende abonnemeter i virksomheten. Dette er en tjeneste med fokus på kostnadsreduksjon, prosesseffektivitet og brukervennlighet, og en tjeneste som egner seg for en fellesavtale.

#### 5.2.4.2. Medieovervåkingstjenester

##### Aktører på markedet (ikke uttømmende)

Aktører	Omsetning (per 2021)	Produkter og tjenester
Retriever Norge AS	Ca. 110 MNOK	Medieovervåking, PR og kommunikasjonstjenester.
Infomedia Norge AS	Ca. 41 MNOK	Medieovervåking PR og kommunikasjonstjenester.
Mynewdesk AS (InterMedium AS)	Ca. 19 MNOK <sup>60</sup>	Medieovervåking PR og kommunikasjonstjenester.
Meltwater News AS	Ca. 33 MNOK <sup>61</sup>	Medieovervåking PR og kommunikasjonstjenester.

Retriever Norge AS og Infomedia Norge AS har vært med i markedsdialogen.

##### Markedsanalyse

Medieovervåkingstjenester er et begrenset marked, med tilgrensinger til rådgivningstjenester innen strategisk kommunikasjon (*kommunikasjonstjenester*). På det norske markedet er det få aktører innen dette området. Markedsanalysen viser at det er totalt fire aktører som tilbyr variasjoner av overvåking, mens det kun er to som tilbyr fullskala overvåking av papiraviser og lukket nettinhold.

Konkurransestrategien til en fellesavtale på dette området bør innrettes slik at den stimulerer ulike deler av markedet. Det er en rekke aktører som tilbyr medieanalyse, mens det er et mindretall som tilbyr både overvåking og analyse av medieinnholdet. Dette er også et område som er digitalt drevet, noe som åpner opp markedet fra et geografisk perspektiv.

<sup>60</sup> Kilde: [InterMedium AS - 979775377 - Oslo - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

<sup>61</sup> Kilde: [Meltwater News AS - 983803075 - Oslo - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

### 5.2.4.3. Vikarbyråtjenester

#### Aktører på markedet (ikke uttømmende)

Aktører	Omsetning (per 2021)	Produkter og tjenester
Azets People AS	Ca. 100 MNOK	Bemannings tjenester, vikartjenester og rekruttering.
Manpower AS	Ca. 2,4 MRD NOK <sup>62</sup>	Bemannings tjenester, vikartjenester, konsulent tjenester og rekruttering.
Adecco Norge AS	Ca. 2,1 MRD NOK <sup>63</sup>	Bemannings tjenester, rekrutteringstjenester og annonseringstjenester.
Jobzone AS	Ca. 47 MNOK <sup>64</sup>	Bemannings tjenester, vikartjenester og rekruttering.
Randstad AS	Ca. 425 MNOK <sup>65</sup>	Bemannings tjenester, rekrutteringstjenester og in-house tjenester (totalleveranse av HR-tjenester).
Personalhuset Service Management AS	Ca. 104 MNOK <sup>66</sup>	Bemannings tjenester, rekrutteringstjenester samt rådgivning til omstilling og utvikling.
Academic Work Norway AS	Ca. 296 MNOK <sup>67</sup>	Bemannings tjenester, rekrutteringstjenester samt tilleggstjenester (personalutvikling, employer branding, kompetansebygging mm.).
Eterni Gruppen AS	Ca. 96 MNOK <sup>68</sup>	Bemannings tjenester, vikartjenester og rekruttering.

Azets People AS og Manpower AS har vært med i markedsdialogen.

#### Markedsanalyse

Det er noen store aktører i Norge som har en stor andel av markedet. Det er videre en relativ stor gruppe bemannings- og rekrutteringsbyråer som størrelse- og omsetningsmessig ligger under de største. Det er bare noe få som kan levere på tvers av hele landet, men dersom man deler opp landet geografisk og etter fagområde (administrasjon, HR, IT, kantine osv.), vil konkurransen være langt bedre og reell.

Vikarbyråtjenester grenser opp mot rekrutteringstjenester. Det er to forskjellige kontraktsformer, og reguleres av ulike regelverk, men leveransene er sammenlignbare. Leverandørmarkedene er delvis overlappende ved at vikarbyråer også kan tilby rekrutteringstjenester. Rekrutteringsfirmaene er ofte rendyrkede innenfor rekruttering og kan være spisset inn mot konkrete sektorer.

Brukeranalysen viser at dette er et område hvor det er et behov, men at det kan være knyttet en viss risiko mht. personalpolitikk, jf. fast ansettelse versus midlertidighet, ref. statsansatteloven, jfr. kap. 2.4.12. Det framgår av brukerundersøkelsen at 43% har inngått avtale på dette området, 5% har avtale via innkjøpssamarbeid, 10% hos tredjepart, samt en relativ stor andel, 43%, svarer *annet* på kontraktsform. Det er derfor knyttet noe usikkerhet rundt hvorvidt virksomhetene har kontroll på dette området, samt om det er riktig å gå inn i dette området med en felles statlig avtale, eller om dette er et område hvor virksomhetene bør foreta selvstendige vurderinger i forhold til egen personalpolitikk, sourcingstrategi osv.

<sup>62</sup> Kilde: [Manpower A/S - 920968201 - Oslo - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

<sup>63</sup> Kilde: [Adecco Norge AS - 935333156 - Oslo - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

<sup>64</sup> Kilde: [Jobzone AS - 980714535 - Oslo - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

<sup>65</sup> Kilde: [Randstad AS - 948762404 - Oslo - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

<sup>66</sup> Kilde: [Personalhuset Service Management AS - 913641590 - Oslo - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

<sup>67</sup> Kilde: [Academic Work Norway AS - 990574693 - Oslo - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

<sup>68</sup> Kilde: [Eterni Gruppen AS - 914108373 - Bergen - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

Leverandørmarkedet består av noen store leverandører, og en rekke mindre, mer lokalt forankret aktører. Det vil være mulig å få på plass en fellesavtale på dette området, med den rette innretningen og inndelingen, men det kan samtidig være et krevende marked å konkurransenutsette en nasjonal fellesavtale for statlig, fylkeskommunal og kommunal sektor. I denne kategoristrategien, i avgrensingen av omfang, er vurderingen at dette området ikke egner som et område for fellesavtale, men at dette er et område som bør revideres ved en senere anledning.

#### 5.2.4.4. Bedriftshelsetjenester

##### Aktører på markedet (ikke uttømmende)

Aktører	Omsetning (per 2021)	Produkter og tjenester
Medco dinHMS AS	Ca. 100 MNOK	Landsdekkende bedriftshelsetjeneste, HMS, ledertrening, arbeidsmiljø- og helseundersøkelser, vaksinerings mm.
Avonova Helse AS	Ca. 606 MNOK	Landsdekkende bedriftshelsetjeneste, kursvirksomhet for leder og organisasjonsutvikling.
Falck Helse AS	Ca. 116 MNOK <sup>69</sup>	Landsdekkende bedriftshelsetjeneste til små, store, lokale, nasjonale og internasjonale kunder og offentlige virksomheter.
Grønn Jobb bedriftshelsetjenester AS	Ca. 19,3 MNOK <sup>70</sup>	Landsdekkende bedriftshelsetjeneste til små og mellomstore bedrifter.

Medco dinHMS AS og Avonova Helse AS har vært med i markedsdialogen.

##### Markedsanalyse

Leverandørmarkedet består av tre store i Norge, og mange små og mellomstore aktører spredd rundt i landet. Det er 278 godkjente bedriftshelsetjenester i Norge<sup>71</sup>. En god del av de små er i ferd med å bli konsolidert. De tre største aktørene i markedet representerer 50% av totalmarkedet. Det framgår av markedsdialogen at det er hard konkurranse med prispress og lave marginer i offentlige avtaler.

Leverandørbildet er relativt fragmentert. For avtaler med lokal forankring er markedet svært differensiert med mange lokale aktører. Det er som nevnt 278 godkjente bedriftshelsetjenester, og for å ivareta de små og mellomstore aktørene, og ta lokale og nasjonale hensyn, vil en eventuell anskaffelse og etterfølgende kontraktsforvaltning, høyst sannsynlig komme til å bli kompleks og krevende. Det er derfor usikkert om området egner seg for en fellesavtale. I evalueringen er dette området ikke med videre inn i handlingsplanen, men det anbefales en ny vurdering senere, kanskje i en egen strategi innrettet mot HR området.

<sup>69</sup> Kilde: [Falck Helse AS - 989930427 - Oslo - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

<sup>70</sup> Kilde: [Grønn Jobb AS - 995215160 - Rolvsøy - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

<sup>71</sup> Kilde: [Godkjente bedriftshelsetjenester](#)



### 5.2.4.5. Konsulenttjenester

#### Aktører på markedet (ikke uttømmende)

Aktører	Omsetning (per 2021)	Produkter og tjenester
KPMG AS	Ca. 2 MRD NOK	Revisjon, rådgivning og advokattjenester.
Pricewaterhousecoopers AS	Ca. 3 MRD NOK <sup>72</sup>	Revisjon, rådgivning og advokattjenester.
Ernst & Young AS	Ca. 3 MRD NOK <sup>73</sup>	Revisjon, rådgivning og advokattjenester.
Deloitte AS	Ca. 2 MRD NOK <sup>74</sup>	Revisjon, rådgivning og advokattjenester.
Accenture AS	Ca. 2 MRD NOK <sup>75</sup>	Rådgivning og digitaliseringstjenester.
Sopra Steria AS	Ca. 3,5 MRD NOK <sup>76</sup>	Rådgivning og digitaliseringstjenester.

Det er mange aktører på området innenfor de ulike fagfeltene, og flere av de store konsulenthusene tilbyr kompetanse innenfor mange fagfelt. For enkelte fagfelt er de noe færre aktører på markedet, noe som igjen påvirker konkurransesituasjonen. For området revisjonstjenester har vi vært i dialog med KPMG AS. De vi har vært i dialog med innenfor interiørarkitekttjenester er beskrevet i kap. 5.2.1.2. I forbindelse med analysen av kontraktsområdet *oversettelses- og tolketjenester* så har vi vært i dialog med Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi). For de øvrige konsulentområdene har vi gjennomført en skrivebordsanalyse.

#### Markedsanalyse

Det er tre konsulentområder som skiller seg ut i denne analysen. Det er interiørarkitekttjenester, revisjonstjenester og tolketjenester. *Interiørarkitekttjenester* er omtalt i kap. 4.4.1.2 og 5.2.1.2, og er et konsulentområde som sorterer innunder kategorien møbler og inventar, og som vurderes som aktuell som fellesavtale. *Revisjonstjenester* og *oversettelses- og tolketjenester* er omtalt i kap. 4.4.4.5 og vil bli behandlet under i dette kapittelet.

På generelt grunnlag kan konsulenttjenester innenfor kontorområdet klassifiseres som ikke-kritiske rutinekjøp, samtidig som denne kategorien har et relativt stort og variert spenn av ulik fagspesifikk ekspertise, hvor etterspurt kompetanse kan være virksomhetskritisk.

Kontraktsområdene har store volum, men vurderes til lav risiko og ikke-kritisk for forretningsvirksomheten. Det kan være avanserte tjenester kjøpt i store volum som ofte er levert etter kundens unike spesifikasjoner. De krever høy kvalitet og forutsigbar levering. De store konsulenthusene har likevel ikke stor forhandlingsmakt, fordi rett kompetanse ikke er en mangelvare på markedet.

Selv om konsulenttjenester i all hovedsak vurderes til relativt lav risiko og ikke-kritisk for forretningsvirksomheten, så kan kjøp av midlertidig kompetanse komme i konflikt med sourcing- og ansettelsesstrategier, samt at dette er noe som treffer litt ulikt mht. behov og organisatorisk plassering hos virksomhetene. Et eksempel er kontraktsområdet *Kommunikasjonstjenester*. Området er med i analysen, men området faller utenfor kategorien og egner seg ikke som fellesavtale. Brukerundersøkelsen

<sup>72</sup> Kilde: [Pricewaterhousecoopers AS - 987009713 - Stokke - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

<sup>73</sup> Kilde: [EY Oslo - 976389387 - Oslo - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

<sup>74</sup> Kilde: [Deloitte AS - 980211282 - Oslo - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

<sup>75</sup> Kilde: [Accenture AS - 992037601 - Fornebu - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

<sup>76</sup> Kilde: [Sopra Steria AS - 910909088 - Oslo - Se Regnskap, Roller og mer \(proff.no\)](#)

viser at området sorterer innunder kommunikasjonsavdelingen hos virksomhetene (78%), samt at det er klare føringer i Hurdalsplattformen, jf. (...) *kraftig redusere statlige virksomheters kjøp av tjenester fra kommunikasjonsbransjen. Utover informasjons- og holdningskampanjer skal slike tjenester som hovedregel ikke benyttes.*

Som nevnt er det tre områder som skiller seg ut fra de andre i denne analysen. Ett av områdene er *revisjonstjenester*. Området skal i denne sammenheng forstås i vid forstand, dvs. økonomisk og finansiell revisjon, samt oppfølging av krav til lønns- og arbeidsvilkår og andre seriøsitetskrav, og til revisjon/ etterprøving av kontraktsvilkår for ivaretagelse av menneskerettighet i leverandørkjeden. Dette er et område som kommer godt ut i vurderingen mht. bærekraft og samfunnsansvar, dvs. at det er et stort gevinstpotensial. Dette er et relativt generisk kontraktsområde, som er aktuelt og relevant for samtlige virksomheter, og hvor det er mangelfull avtaledekning blant virksomhetene, jf. brukerundersøkelsen og behovsanalysen, kap. 4.3 og 4.4.4.5. Kontraktsrevisjon, knyttet til arbeidslivskriminalitet og brudd menneskerettigheter mm., er ressurskrevende og for mange virksomheter vanskelig gjennomførbart på egenhånd. Ved å etablere en fellesavtale på området, så vil det være et svært godt tiltak for å effektivisere oppfølging og kontroll, både i forhold til samfunnsgevinster og i forhold til å effektivisere og standardisere området, for virksomhetene og for leverandørene, ved at leverandørene vil bli revidert med en og samme type standardprotokoll (istedenfor forskjellige protokoller fra forskjellige revisorer). *Revisjonstjenester* egner seg godt for en fellesavtale.

Et annet område skiller seg ut i analysen er konsulentområdet oversettelses- og tolketjenester. Dette er et område hvor det vil være aktuelt å vurdere å etablere to fellesavtaler, en for tolketjenester og en for oversettelsestjenester. Det er aktører som tilbyr tjenester innenfor begge områdene, samtidig som det er de som er spesialisert seg på kun ett av områdene.

IMDI har analysert markedet for tolketjenester som viser at cirka 40% gjennomfører tjenestene via rammeavtaler<sup>77</sup>. Per i dag er det registrert seks store tolkebyråer som kan levere landsdekkende, og ut over det mange registrerte enkeltmannsforetak. Tolkemarkedet ansees som «umodent», men reguleringene fra IMDI har presset frem endringer i riktig retning. Mange tolkere er «freelancere» eller jobber som tolk på deltid. Freelancers er ofte uorganisert.

Innenfor begge områdene, tolk -og oversettelsestjenester, er konkurransesituasjonen mer skjerpet enn for de for de andre konsulentområdene som er med i analysen, hvor det er et noe mer begrenset marked av spisskompetanse. Det kan blant annet være utfordrende å finne relevant høykvalifiserte tolkere. Det eksisterer ikke tariffavtaler for tolketjenester per i dag, som medfører stor variasjon i tolkers lønn. Markedet innenfor tolketjenester har en unaturlig lønnsdannelse og mange tolkere er ikke direkte tilkoblet tolebyråene. Mange oppdrag er svært korte, og det gjør markedet utfordrende. I en konkurransestrategi for en fellesavtale om kjøp av tolketjenester blir prisstrategien viktig, samt at det vurderes å begrense avtalen til «kjente språk» hvor tolketjenesten fungerer bra, eksempelvis fransk, engelsk, spansk. Minoritetsspråkene kan potensielt bli en utfordring da det er et uregulerte marked. En fellesavtale på dette området vil kunne bidra til en positiv utvikling av området ved å regulere markedet i større grad enn i dag, ved sikre riktig kompetanse til rett virksomhet og oppdrag, og samtidig stimulere til lønnsutvikling for tolkene.

---

<sup>77</sup> Kilde: [Tolkers arbeidsforhold og markedet for tolketjenester | IMDI](#)

Mange offentlige virksomheter er avhengige av tolketjenester for å kunne tilby primærtjenester til en sammensatt befolkning. Bruk av tolk i offentlig sektor er fra 1. januar 2022 regulert i en egen lov, [Lov om offentlige organers ansvar for bruk av tolk mv. \(tolkeloven\)](#)<sup>78</sup>. Loven pålegger offentlig sektor å benytte kvalifiserte tolker når det er nødvendig, noe som styrker vurderingen av at dette er et område som egner seg for en fellesavtale, og at det bør tas med i vurderingen om man bør dele området inn i to avtaler, ref. over. *Oversettelses- og tolketjenester* egner seg godt for en fellesavtale.

Dette er et område hvor det vil være relevant å etablere to fellesavtaler, en for oversettelsestjenester og en for tolketjenester. Det er to overlappende områder, som samtidig har ulike mekanismer og forutsetninger, som vanskeliggjør en samlet fellesavtale. Dette vil imidlertid bli analysert videre i forbindelse med utforming av konkurransestrategien for dette området.

Det har blitt identifisert både risikoer og gevinster knyttet til tolketjenester. Risikoene er knyttet til modenheten til markedet, og usikkerhet rundt hvordan markedet vil respondere til en fellesavtale om kjøp av tolketjenester. Markedet er umodent og lite regulert. Det er imidlertid et stort gevinstpotensial mht. å stimulere markedet i riktig retning med å oppnå bedre betingelser for tilbydere av tolketjenester, samt regulering av markedet.

Statens innkjøpscenter/DFØ vil fortsette dialogen med IMDi, som i fellesskap kommer til å gjennomføre en egen risikoanalyse av markedet. Dersom anbefalingene i denne risikorapporten er at det ikke bør etableres fellesavtale om kjøp av tolketjenester, så vil dette kontraktsområdet vurderes på nytt og kanskje tas ut av handlingsplanen. Den foreløpige konklusjonen er likefullt at gevinstene er større enn risikoene, at det er et stort potensial for å utvikle og stimulere et marked, og at det følgeriktig bør etableres en fellesavtale for tolketjenester.

### 5.3. Sammensetning av markedet før kategorisering

Figur 5.3.1 under fremstiller vår forståelse av hvordan markedsaktørene samarbeider og er organisert, slik den ser når vi kartlegger samtlige 21 kontraktsområder, og hvordan disse henger sammen. Den forsøker å fremstille hvilke varer og tjenester de ulike leverandørene og produsentene leverer til det offentlige i dag.

Kort forklaring til figuren:

- Hver enkelt underkategori er fremstilt med en egen farge
- Figurer med firkantet innramming representerer avtaleområdene som kategorien tar for seg
- Figurer omgitt av en sirkel representerer produsenter som stort sett ikke selger varer eller tjenester direkte til kunde, men gjennom et partnernettsverk
- Logoer uten innramming representerer leverandører som det offentlige inngår avtaler med

Figuren er ikke uttømmende, men illustrerer hvordan aktører fra de ulike bransjene samhandler basert på hvilket vare og tjenestespekter de tilbyr. Tilfeller hvor hovedleverandøren knytter til seg andre leverandører/SMBer for å levere en helhetlig tjeneste til kunden, er ikke fremstilt i figuren. Med andre ord er virkelighetens bilde mye mer komplisert og består av langt flere aktører og relasjoner enn det som er fremstilt her.

---

<sup>78</sup> Kilde: [Lov om offentlige organers ansvar for bruk av tolk mv. \(tolkeloven\)](#).

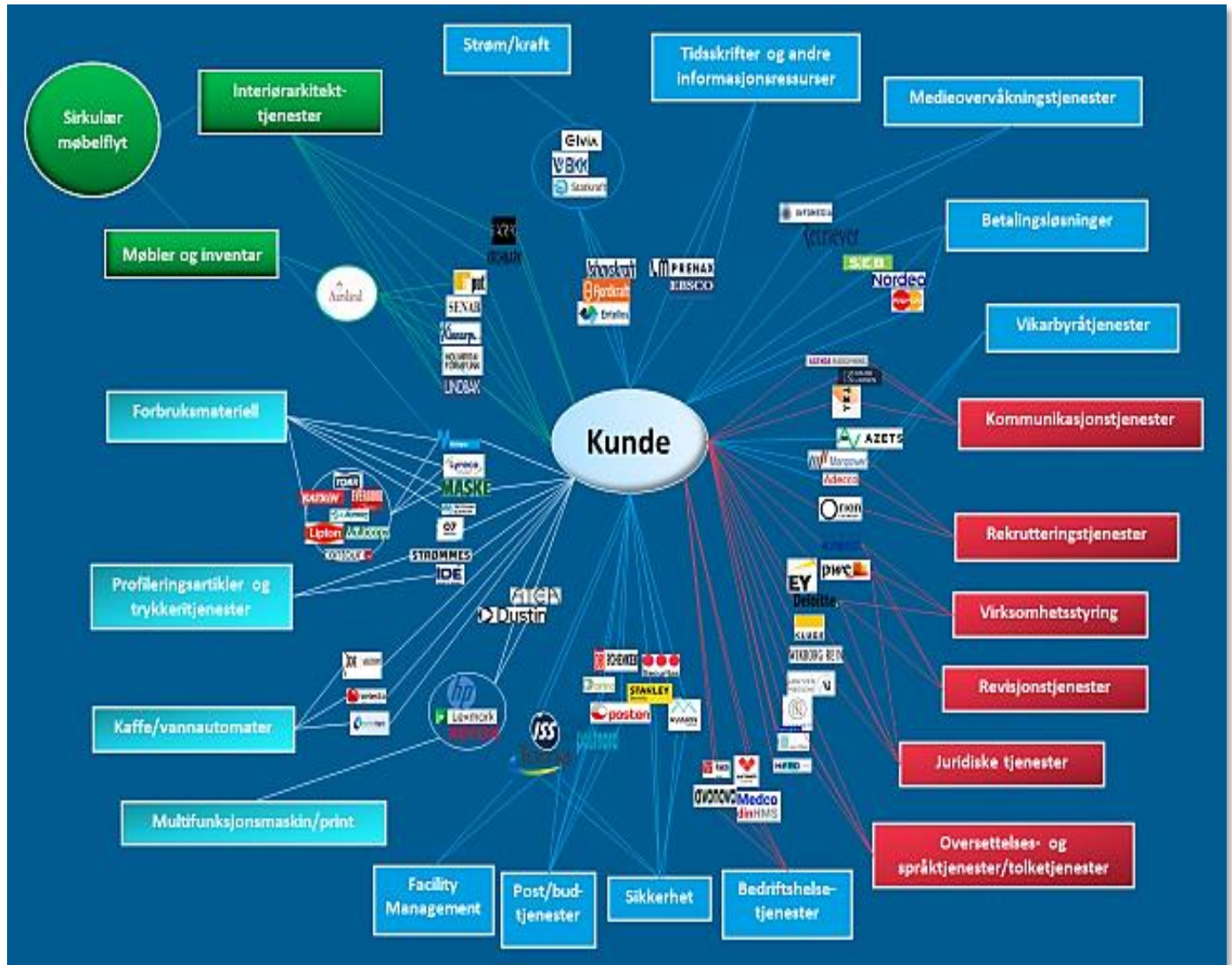


Fig. 5.3.1 markedsoversikt og sammensetning der samtlige kontraktsområder er med.

## 6 Bærekraft

Dette kapittelet drøfter sentrale utfordringer for ivaretagelse av bærekraft som er relevant for kontorområdet, og hvordan de ulike kontraktsonrådene i strategien kan bidra til å oppnå positive miljø- og klimaeffekter. Første del av kapittelet presenterer noen felles prinsipper for bærekraft i kontorområdet, og gir en omtale av verktøy og tankesett som fremmer bærekraft og sirkularitet i anskaffelsene. Det er også rettet fokus mot bekjempelse av arbeidslivskriminalitet, og hvordan innkjøpssenteret kan stille relevante krav på ulike kontrakter innenfor kontorområdet for å sikre seriøse leverandører og sunn konkurranse. I andre del av kapittelet tas det et dypdykk i de kontraktsonrådene som har størst risiko for negativ miljø- og klimapåvirkning, og størst risiko knyttet til brudd på menneskerettigheter og arbeidsvilkår. Disse kontraktsonrådene har blitt analysert og oppsummert i en tabell som forslår ulike tiltak for fremme miljø- og klimagevinster og for å sikre ivaretagelse av grunnleggende menneskerettigheter i leverandørkjeden.

### 6.1. Generelle bemerkninger

#### 6.1.1. Noen felles prinsipper for bærekraft under kontorområdet

Kontorområdet fremstår som et veldig bredt område med ulike type varer og tjenester. Bærekraft inkluderer i denne sammenhengen miljø- og klimapåvirkninger, arbeidslivskriminalitet, og risiko knyttet til brudd av menneskerettigheter. FNs bærekraftsmål rammer inn og utgjør det politiske hovedsporet for å ta tak i vår tids største utfordringer, herunder miljø og klimautfordringene. Regjeringen la i 2021 fram en stortingsmelding om Norges handlingsplan for å nå bærekraftsmålene i 2030 ([Meld. st. 40 \(2020-2021\) Mål med mening](#))<sup>79</sup>. De mest relevante bærekraftsmålene i denne sammenhengen er mål 12 (ansvarlig forbruk og produksjon), 13 (stoppe klimaendringene) og 8 (anstendig arbeid og økonomisk vekst). Innovasjon og digitalisering er en forutsetning for disse målene. For å lykkes er også samarbeid mellom offentlig sektor, næringsliv og akademia og sivilsamfunn avgjørende.



Ovenfor er de av FNs bærekraftsmål fremhevet som handlingsplanen bidrar til.

<sup>79</sup> Kilde: [Meld. st. 40 \(2020-2021\) Mål med mening](#)

### 6.1.2. Miljø og klima

I gjennomgangen av kontorområdet er det blitt identifisert noen felles prinsipper for bærekraft, spesielt for miljø og klima, og som vil gjelde alle kontraktsområdene for kontorområdet. Disse prinsippene kan også gi forutsetninger for å vurdere de bærekraftige aspektene av ulike bransjer/ områder.

#### **Handlingsplan for økt andel klima- og miljøvennlige offentlige anskaffelser og grønn innovasjon:**

*«Offentlige oppdragsgivere skal i sine anskaffelser søke å fremme null- og lavutslippsløsninger og sirkulær økonomi, samt søke å unngå helse- og miljøfarlige stoffer spesielt innen de prioriterte kategoriene: transport, bygg og anlegg, mat og måltidstjenester, plastprodukter og produkter som inneholder plast, IKT/ elektriske og elektroniske produkter, batterier, møbler og tekstiler».*

- Å etterspørre **nullutslippsløsninger** er hovedsporet innen de fleste transporttyper. I tillegg bør løsninger som reduserer transportbehovet vurderes. Dvs. f.eks. redusere tjenestereiser, blant annet gjennom digitalisering. Men også fremme effektive logistikk-løsninger:

*«Forbedret logistikk og effektivisering ved leveranser av varer og tjenester kan ifølge Klimakur 2030 lede til betydelige utslippsreduksjoner. For å oppnå dette kreves endret atferd og kultur i offentlige virksomheter, og for leverandører kan det kreve nye måter å organisere seg på, og investering i nye digitale løsninger. For offentlige virksomheter er et sentralt tiltak å optimalisere bestillingsrutiner gjennom bedre planlegging og samordning av bestillinger internt i egen virksomhet. Statens innkjøps-senter har eksempelvis erfart at andelen småbestillinger har sunket etter at de innførte gebyr på 250 NOK for alle bestillinger av forbruksmateriell med en ordrestørrelse lavere enn 1000 NOK ekskl. mva. De ser et vesentlig forbedringspotensial mht. optimalisering av bestillingsrutiner».*

- **Sirkulære anskaffelser** er ifølge Europakommisjonen et sentralt virkemiddel for å oppnå en bærekraftig, ressurseffektiv og konkurransedyktig lavutslippsøkonomi. Essensen i den sirkulære økonomien er at man forsøker å bevare verdien av produktene så lenge som mulig i produktkjeden, slik at behovet for påfyll av nye materialer og energi reduseres mest mulig. Videre er det viktig å unngå innhold av helse- og miljøfarlige stoffer. Ifølge EUs handlingsplan for sirkulær økonomi fra 2020 kan så mye som 80 prosent av et produkts miljøpåvirkning bli avgjort i designfasen. Dette er gode prinsipper for sirkulær økonomi som DFØ også vektlegger i veiledning for offentlige anskaffelser. Dette inkluderer å sikre lengre levetid på produkter som følge av kvalitet, reparerbarhet, mulighet for oppgradering og reduksjon av bruk av engangsprodukter. Krav til redusert mengde helse- og miljøfarlige stoffer og fravær av skadelige kjemikalier, økt andel materialgjenvunnet råvare i nye produkter samt økt materialgjenvinning av det som kasseres, vil også være viktige bidrag. I tillegg kan produkt som en tjeneste være en mulighet. Det generelle klima- og miljøfotavtrykket til produkter skal reduseres.
- **Plastprodukter og produkter som inneholder plast.** Det handler her om å redusere bruken av engangsprodukter, spesielt innen matservering/drikke og rekvisita, erstatte engangsprodukter i plast med ombruksløsninger der det er mulig, etterspørre produkter som inneholder materialgjenvunnet plast og/eller som er materialgjenvinnbare f.eks. for møbler, og redusere unødvendig bruk av emballasje for møbler og rekvisita og sikre at brukt emballasje blir kildesortert og materialgjenvunnet.
- **Innovasjon.** Det å fremme klima- og miljøvennlige løsninger kan noen ganger handle om å velge løsninger som er nye eller på markedet eller om å legge til rette for innovasjon. Ny teknologi skaper for eksempel store muligheter for innovasjon og klimagassreduksjon i transportsektoren, for eksempel i form av elektriske kjøretøy eller digitale samhandlingsløsninger.

### 6.1.3. Produkter fri for helse- og miljøskadelige utslipp og kjemikalier

Som annonsert i EU- handlingsplanen for sirkulær økonomi, foreslår kommisjonen nye regler som vil gjøre nesten alle fysiske produkter på EU-markedet mer miljøvennlige, sirkulære og energieffektive gjennom hele livssyklusen – fra designfasen, i daglig bruk og til produktene finner nye bruksområder eller er opptjent. Forslaget til forskrift om miljøvennlig design for bærekraftige produkter omhandler produktdesign, som bestemmer inntil 80 % av et produkts miljøpåvirkning i livssyklusen.

Forskriften stiller nye krav for å gjøre produktene mer holdbare, pålitelige, gjenbrukbare, oppgraderbare, reparerbare og enklere å vedlikeholde, reparere og resirkulere, samt mer energi- og resurseffektive. I tillegg vil produktspesifikke informasjonskrav sikre at forbrukerne kjenner til miljøeffekter av kjøpet. Alle regulerte produkter vil motta digitale produktpass. Se dokumentet «New proposals to make sustainable products the norm (europa.eu)». Initiativet vil også ta for seg hvis det finnes skadelige kjemikalier i produkter som elektronikk & IKT utstyr, tekstiler, møbler, stål, cement og kjemikalier, som er i stort antall representert i kontorområdet.

### 6.1.4. Avfallshierarkiet for innkjøp

Innkjøpere bør følge prioriteringene i avfallshierarkiet som står sentralt i den sirkulære økonomien. Prioriteringene er å forsøke å finne løsninger så høyt opp i hierarkiet som mulig. Det betyr blant annet å unngå å kjøpe nytt. Det bidrar til å forebygge avfall, redusere miljøbelastning og øke resurseffektiviteten. Målet er å redusere mengden ressurser som forsvinner ut av kretsløpet. Da finnes det noen konkrete tiltak, foreslått i figuren under, og innovative handlingsplaner som:

- husk at den grønneste anskaffelsen ofte er den du ikke gjør,
- vurder muligheten for digitale møter som alternativ til reise,
- still krav om redusert matsvinn og klimasmart meny ved innkjøp av kantinetjenester, møtemat arrangementer etc.,
- sjekk alltid muligheter for sambruk, vedlikehold, reparasjon, ombruk og materialgjenvinning innen bygg, møbler, tekstiler og elektronikk,
- unngå unødvendig bruk av produkter og materialer med helse- og miljøfarlige stoffer



### 6.1.5. Livssyklusanalyse og livssyklus kostnader

**Livssyklusanalyse** (Life Cycle Assessment – LCA) er en metode for å vurdere den totale klimapåvirkningen og miljøbelastningen fra hele verdikjeden til et produkt/produksjonssystem. Denne livssyklusen kan inkludere uttak av råmaterialer, produksjon, bruksfasen, resirkulering, avhending og transport i alle ledd. LCA-metodologi utgjør grunnlaget for flere ulike typer miljøanalyser og miljødokumentasjon. Utførelsen av en LCA er beskrevet i ISO standard 14040 (rammeverk og prinsipper) og ISO 14044 (krav og retningslinjer).



Utdrag fra dokumentet Kartlegging av verktøy for miljøfotavtrykk / NCE ikuben [Kartlegging av verktøy for miljøfotavtrykk](#)<sup>80</sup>.

#### Livssyklus kostnader (LCC)

Som det står i § 5 av lov om offentlige anskaffelser, skal statlige, fylkeskommunale og kommunale myndigheter og offentligrettslige organer innrette sin anskaffelsespraksis slik at den bidrar til å redusere skadelig miljøpåvirkning, og fremme klimavennlige løsninger der dette er relevant. Dette skal blant annet skje ved at oppdragsgiveren tar hensyn til livssyklus kostnader. Livssyklus kostnader er alle de kostnadene anskaffelsen genererer i hele varens, tjenestens eller byggearbeidets levetiden. For å bytte fra en «bruk og kast»-økonomien til en mer sirkulære økonomi er det derfor viktig å ta hensyn til ikke bare innkjøpsprisen, men også fremtidige kostnader forbundet med ytelsen av anskaffelsen, det betyr f.eks. omstillingskostnader, utgifter til forbruk- reparasjon, og drift- og vedlikehold, til avhending eller kassasjon. Det kan gjelde for ulike underkategorier for kontorområdet.

### 6.1.6. Miljøledelsessystem, miljødokumentasjon og miljømerker

**Miljøledelsesstandarder og -system** er verktøy til bruk i organisasjoner. Verktøyet skal bidra til å sikre at leverandøren arbeider mot gode miljømålsettinger, rutiner og tiltak både internt i virksomheten, men også for det leverandøren produserer eller leverer. Dette forbedres jevnlig for den produksjonen eller tjenesteutøvelsen organisasjonen har eller leverer, og det er dette som er det relevante for offentlige anskaffelser. Hvilke miljøledelsestiltak leverandøren har internt i sin virksomhet, som kildesortering og

<sup>80</sup> Kilde: [Kartlegging av verktøy for miljøfotavtrykk](#)



energibruk på kontoret, er ikke relevant å legge vekt på i en offentlig anskaffelse. Miljøledelsessystemer kan være underliggende krav som kan vurderes til å stille i en anskaffelse.

I Norge de meste brukte sertifiserte miljøledelsessystemer er Miljøfyrtårn og ISO 14001. En rask kartlegging av [Miljøfyrtårn](#)<sup>81</sup> for de ulike kontorkategoriene viser at mer av 160 renholdsbedrifter er sertifisert, mer enn 80 grafisk bedrifter, nesten 50 i catering og storkjøkken, og mer enn 110 i kantinebransjen. Det finnes også noen bedrifter, i mindre tall, som har en [ISO 14001 sertifisering](#)<sup>82</sup> innen bransjen som f.eks. rekruttering og formidling av arbeidskraft (7), utleie av egen eller leid fasteiendom, eller rengjøringsvirksomhet (11).

### Miljødokumentasjon

Det er en fordel å vite hvordan leverandøren kan dokumentere at de overholder de miljøkrav og kriterier det stilles i en anskaffelse. Sertifikater, attester, testrapporter, teknisk dokumentasjon, merkeordninger, EPD (environmental product declaration), beskrivelser, egenerklæringer og tekniske opplysninger er måter å dokumentere miljøprestasjon på. Det bør sjekkes hva som er vanlig i markedet på de ulike kategoriene av kontorområdet det skal anskaffes fra.

### Miljømerker

**Miljømerker** er en god kilde for å se hvilke miljøegenskaper som det er relevant å stille krav til, som for eksempel Svanekravene. Vi skiller mellom miljømerker som forvaltes av uavhengige tredjeparter (som Svanemerket, EU Blomsten og Blauwe Engel), og de som er tilgjengelig for alle parter og merker som er opprettet og styres av industrien selv.

Miljømerker kan brukes som kilde som kravspesifikasjon, tildelingskriterium eller kontraktvilkår. De kan også brukes som dokumentasjon fra leverandøren for å dokumentere at ytelsen de tilbyr oppfyller de spesifikasjoner anskaffelsen har stilt. Siste muligheten er å bruke miljømerker som krav i seg selv. For å kreve et miljømerke må miljømerke oppfylle vilkårene i anskaffelsesforskriften (FOA §15-3). Du plikter å godta at leverandører har sertifisert ytelsene sine med et tilsvarende miljømerke. Svanemerket er utviklet i henhold til ISO 14024, tilsvarende merker utviklet i henhold til denne standarden vil ivareta de samme vesentlige miljøbelastningene ved en spesifikk ytelse, slik at de kan vurderes som tilsvarende. Før å kreve et miljømerke som krav må sjekkes at produktene/tjenestene som er miljømerket dekker behovet.

### Miljødeklarasjoner

**Miljødeklarasjoner** (Environmental Product Declaration) (EPD)) er en tredjepartssertifisering som gir en objektiv beskrivelse av miljøegenskapene til en komponent, et ferdig produkt eller en tjeneste, på en standardisert måte. Denne type deklarasjon beskriver ikke bare innholdet i produktet, men også hvilken miljøpåvirkning som er knyttet til produktet helt fra råvarene ble utvunnet, inkludert transporter til fabrikk, fremstilling av produktet og ofte også bruk og avhending etter bruk. EPD-er utvikles i henhold til ISO standard 14025 og baserer seg på livsløpsanalyse som sikrer at miljøinformasjon innen en produktkategori lar seg sammenlikne på tvers av produkter. Det oppsummerer miljøprofilen til en

---

<sup>81</sup> Kilde: [Miljøfyrtårn](#)

<sup>82</sup> Kilde: [ISO 14001 sertifisering](#)

komponent, et ferdig produkt eller en tjeneste på en standardisert og objektiv måte. I Norge brukes EPD-er primært innen byggevarer, men også for møbler og noen inventarprodukter.

For noen spesifikke kategorier som f.eks. kaffe, posttjenester og møbler, finnes det allerede en praksis for å etterspørre sosial merkeordning eller miljøkrav til ved produktene og også miljømerkede produkter eller at noen leverandører har miljøledelsessystemer. Generell sett, hvis man sammenligner med andre store tunge næringsbransjer, ser det ut at de fleste kategoriene av kontorområdet, har moderat eller lav modenhet for miljøkrav, men arbeidet med denne kategoristrategien har vært en fin anledning til å utfordre markedet. Mange leverandører mangler konkrete rutiner til prioritering av miljøtiltak og rapportering av deres miljømål som for eksempel klimakutt.

### 6.1.7. Arbeidslivskriminalitet

Arbeidslivskriminalitet er et samfunnsproblem i Norge. Statens innkjøpssenter vil stille relevant krav for å bekjempe arbeidslivskriminalitet på aktuelle kontrakter innenfor kontorkategorien for å sikre seriøse leverandører og sunn konkurranse.

Tiltak mot arbeidslivskriminalitet i forbindelse med offentlige anskaffelser bidrar til oppfølging og gjennomføring av FNs bærekraftsmål nr. 8 om å fremme varig, inkluderende og bærekraftig økonomisk vekst, full sysselsetting og anstendig arbeid for alle. Et av delmålene handler om å beskytte arbeidstakerrettigheter og om å fremme et trygt og sikkert arbeidsmiljø for alle arbeidstakere, inkludert arbeidsinnvandrere og særlig kvinnelige arbeidsinnvandrere, i tillegg til arbeidstakere i vanskelige arbeidsforhold.

Anskaffelsesregelverket inneholder viktige bestemmelser som skal forhindre arbeidslivskriminalitet i offentlige kontrakter. Dette gjelder for eksempel krav til lærlinger, begrensning i antall ledd i leverandørkjeden, krav til skatteattest, avvisningsbestemmelser mv.

I tillegg gjelder forskrift om krav til lønns- og arbeidsvilkår for tjeneste- og bygg- og anleggsanskaffelser som overstiger en angitt terskelverdi i denne forskriften. Dersom anskaffelsen omfattes av denne forskriften, er det plikt til å stille krav til lønns- og arbeidsvilkår, krav til dokumentasjon samt å innta såkalt egnede sanksjoner i disse kontraktene. Det gjelder også en kontrollplikt for å sikre at kravene overholdes.

Kategoristrategien for kontorområdet inneholder flere aktuelle kontraktsområder hvor det både er plikt til å stille krav til lønns- og arbeidsvilkår og krav til lærlinger. Det kan vurderes hvilket handlingsrom som finnes for å stille krav til lønns- og arbeidsvilkår for transportdelen av vareanskaffelser.

Statens innkjøpssenter vil etablere rutiner og systemer for oppfølging og kontroll kontraktene for å sikre etterlevelse av kravene mot arbeidslivskriminalitet. Dette innebærer blant annet at det vil bli gjennomført systematiske og regelmessige risikovurderinger og kontroll.

### 6.1.8. Menneskerettigheter

En stor andel produkter som er anskaffet av norske offentlige virksomheter blir produsert i lavkostland. I mange land er det imidlertid dokumentert høy systematisk risiko for at varen kan være produsert under kritikkverdige og ulovlige forhold.

Dessverre er slavearbeid, barnearbeid, forbud mot faglig organisering og andre kritikkverdige arbeidsforhold systematisk dokumentert av FN organisasjoner som ILO (International labour organization) i leverandørkjeder til for eksempel tekstil og klær, bygg- og anleggsmaterialer og kontorrekvisita.

Når det offentlige kjøper inn såkalte høyrisikoprodukter, produkter med dokumentert systematisk høyrisiko for brudd på menneskerettigheter i leverandørkjeden, er det forventet at vi stiller krav til at disse skal være produsert på en ansvarlig måte, altså uten brudd på grunnleggende menneskerettigheter. Produktområdene Forbruksmateriell, Møbler og inventar, Profileringsartikler, Kaffe/vannautomater og Multifunksjonsmaskiner som omhandles i denne kategoristrategien er alle høyrisikoprodukter. Som et ledd i å etterleve § 5 i loven om offentlige anskaffelser som stiller krav om å «(...) fremme respekt for menneskerettigheter ved offentlige anskaffelser der det er risiko for brudd på slike rettigheter», kommer Statens innkjøpscenter derfor å ha et spesielt fokus på menneskerettigheter for disse produktområdene. Vi vil blant annet sikre at aktsomhetsvurderinger blir gjennomført i henhold til kravene i åpenhetsloven som trådte i kraft 30.juni 2022.<sup>83</sup>

## 6.2. Bærekraft i de ulike kategoriene

Prioriterte innkjøpskategorier for inkludering av bærekraftshensyn er transport, bygg, anlegg og eiendom (BAE), mat og måltidstjenester, produkter som inneholder plast, IKT/elektriske og elektroniske produkter, batterier, møbler og tekstiler. For disse overnevnte innkjøpskategoriene skal oppdragsgiver som hovedregel inkludere miljøkrav eller kriterier for å bidra til redusert miljøbelastning, samt fremme null- og lavutslippsløsninger og sirkulær økonomi.

### Prioriterte bærekraft i kategorier innen:



Figur 6.2.1: Illustrasjon av innkjøpskategorier der oppdragsgiver som hovedregel skal inkludere miljøkrav eller miljøkriterier.

<sup>83</sup> Se informasjon på DFØs sider om menneskerettigheter i offentlige anskaffelser: [Menneskerettigheter i offentlige anskaffelser | Anskaffelser.no](https://www.dfos.no/ansaffelser)

DFØ har gjort en helhetlig bærekraftsprioritering av avtaleområdene innen de fire underkategoriene i kontorområdet; kontordrift, profesjonelle tjenester, møbler og inventar og elektrisk kraft. Avtaleområdene er prioritert ut fra bærekraftshensyn som vil si risiko knyttet til brudd på menneskerettigheter og arbeidsvilkår, samt risiko for negativ klima- og miljøpåvirkning. For klima- og miljøpåvirkning så er alle aspektene knyttet til nullutslippsløsninger, sirkulær økonomi, plast og reduksjon av miljøskadelige kjemikalier som beskrevet i kap. 6.1.2-6.1.3 hensyntatt. Tabellen under utdyper de vurderingene som er gjort og foreslår tiltak for å fremme klima- og miljøgevinster samt tiltak for ivaretagelse av grunnleggende menneskerettigheter. Tabellen viser også hvilke avtaleområder som er viktigst å prioritere sett fra et klima- og miljøperspektiv.

Avtaleområde	Prioritering ut fra bærekraftshensyn	Tiltak for å fremme klima- og miljøgevinster	Tiltak for ivaretagelse av menneskerettigheter
<b>Forbruksmaterieell</b>	Høy	<p>Krav til bruk av nullutslippskjøretøy ved levering</p> <p>Innføring av minsteordregebyr for å stimulere til færre, men større bestillinger.</p> <p>Bruke revisjon som et virkemiddel for å måle effekter av miljøkrav.</p>	Revisjon av etiske kontraktsvilkår etter åpenhetsloven. Høy risiko for brudd på grunnleggende menneskerettigheter knyttet til råvarer og komponenter for produktene i dette avtaleområdet.
<b>Møbler og inventar</b>	Høy	<p>Legge til rette for lang levetid.</p> <p>Bygge et system for sirkulær møbelflyt (gjenbruk, reparasjonstjenester, redesign og gjenvinningstjenester).</p>	Revisjon av etiske kontraktsvilkår etter åpenhetsloven.
<b>Interiørarkitektjenester</b>	Høy	<p>Finne smarte løsninger uten å bruke mer ressurser enn nødvendig. Dempe bruken av nye møbler.</p> <p>Benytte tjenesteleverandører med prosessorienterte kvalitets- og miljøledelsessystemer.</p>	Revisjon av lønns- og arbeidsvilkår.
<b>Kaffe og vannautomater</b>	Høy	<p>Sosial merkevareordning på kaffe, te, sukker etc.</p> <p>Sikre høy kvalitet og varighet på kaffe og vannautomatene.</p> <p>Dempe bruken av energikrevende maskiner.</p>	<p>Revisjon av etiske kontraktsvilkår etter åpenhetsloven.</p> <p>Finnes programmer som skal sikre ivaretagelse av grunnleggende menneskerettigheter i alle ledd fra jordbruk til sluttprodukt, eksempelvis "responsible coffee sourcing principles".</p>
<b>Posttjenester/budtjenester</b>	Høy	<p>Redusere miljøbelastning ved å stimulere til hel-elektrisk bilpark.</p> <p>Samkjøring</p> <p>Ruteoptimalisering</p>	Revisjon av lønns- og arbeidsvilkår.

<b>Facility Management</b>	Høy	Møtemat og kantinetjenester: - Lokale produsenter, kortreist mat - Økologiske råvarer - Klimasmarte menyer - Redusere matsvinn  Renholdstjenester: - Miljøfyrtårn - ISO 14001	Revisjon av etiske kontraktsvilkår etter åpenhetsloven.  Revisjon av lønns- og arbeidsvilkår.
<b>Strøm</b>	Middels høy	Krav til opprinnelsesgaranti.  Fokus på egenproduksjon av strøm (solceller på egne bygg e.l.)	NA
<b>Profileringsartikler og trykkeritjenester</b>	Middels høy	Benytte miljømerket tekstil og materiell. Alle produkter som er svanemerket stiller krav til trykkerier om å ta i bruk bærekraftig papir i produksjonen, i tillegg til at produktene skal være egnet til å kunne resirkuleres og være uten plast og helse-og-miljøfarlige stoffer. Tenke i lignende baner.  Minimalisere bruken av flyers og andre engangsartikler ifbm. profilering, f.eks. erstatte med QR-kode.	Revisjon av etiske kontraktsvilkår etter åpenhetsloven.
<b>Vikarbyråttjenester</b>	Middels høy	Matche tilbud og etterspørsel lokalt for å forhindre lang reisevei.	Benytte sertifiserte vikarbyråer, eksempel på sertifiseringsordning "Revidert arbeidsgiver".  Bruke markedsdialogen som et aktivt virkemiddel for å få innsikt i hvilke sertifiseringsordninger som brukes i bransjen.
<b>Multifunksjonsmaskiner og print</b>	Middels høy	Etterspørre maskiner med lang levetid og lite vedlikehold.  Fremme energieffektive maskiner med mulighet for ombruk og gjenvinning.  Benytte maskiner hvor man kan bruke resirkulert papir og tonere med mulighet for refill.	Revisjon av etiske kontraktsvilkår etter åpenhetsloven.
<b>Revisjonstjenester</b>	Middels høy	Generelt for tjenesteanskaffelser vil det være viktig å redusere reisebehovet. Det bør oppfordres til virtuelle møter og andre digitale løsninger, gitt at det ikke reduserer kvaliteten på tjenesten.	Anskaffelse av revisjonstjenester vil være et viktig supplement til blant annet oppfølging av krav til lønns- og arbeidsvilkår og andre seriositetskrav, og til revisjon/etterprøving av kontraktsvilkår for ivaretagelse av menneskerettighet i leverandørkjeden.
<b>Tidsskrifter og andre informasjonsressurser</b>	Lav	NA	NA
<b>Sikkerhet</b>	Lav	NA	Revisjon av lønns- og arbeidsvilkår.
<b>Medieovervåkingstjenester</b>	Lav	NA	NA

---

<b>Rekrutteringstjenester</b>	Lav	NA	Revisjon av lønns- og arbeidsvilkår.
<b>Virksomhetsstyring</b>	Lav	NA	NA
<b>Juridiske tjenester</b>	Lav	NA	NA
<b>Bedriftshelsetjenester</b>	Lav	NA	NA
<b>Betalingsløsninger</b>	Lav	NA	NA
<b>Kommunikasjonstjenester</b>	Lav	NA	NA
<b>Oversettelses- og tolketjenester</b>	Lav	NA	Revisjon av lønns- og arbeidsvilkår.

Figur 6.2.2: Tabellen viser avtaleområdene i prioritert rekkefølge sett fra et klima- og miljøperspektiv.

## 7 Samlet vurdering

I dette kapittelet blir det lagt frem en samlet vurdering av avtaleområdene som er identifisert i strategiarbeidet og bakgrunnen for utvalget. Hvert avtaleområde vil bli rangert i en prioriteringsliste etter kriteriene økonomi, behov, bærekraft og kompleksitet. Prioriteringslisten danner grobunnen for de endelige handlingsplanene som skal sette føringer for arbeidet med fremtidige avtaler på kontorområdet. Innenfor hvert av avtaleområdene i hver handlingsplan vil det bli presentert en overordnet vurdering av hvilke effektiviseringsgevinster, kvalitetsgevinster og samfunnsgevinster som er identifisert, og hvordan disse gevinstene kan hentes ut i de fire kategoristrategiene: møbler og inventar, kontordrift, elektrisk kraft og profesjonelle tjenester.

### 7.1. Utvalg av avtaleområder

#### 7.1.1. Kraljics matrise

For å velge hvilke markeder vi skal rette oss mot, hvilke avtaleområder vi skal prioritere og inngå fellesavtaler på, og hvordan vi skal tilnærme oss, har vi kartlagt avtaleområdenes konkurransesituasjon. Resultatene er fremstilt i en Kraljic-matrise hvor kontraktsområdene er plassert ut ifra kompleksitet i leverandørmarkedet og hvor strategisk viktig avtaleområdene er for behovshaver. Det er viktig at ikke resultatene fra analysen brukes ukritisk, da nyanser ved kategoriene ikke kommer frem av analysen.

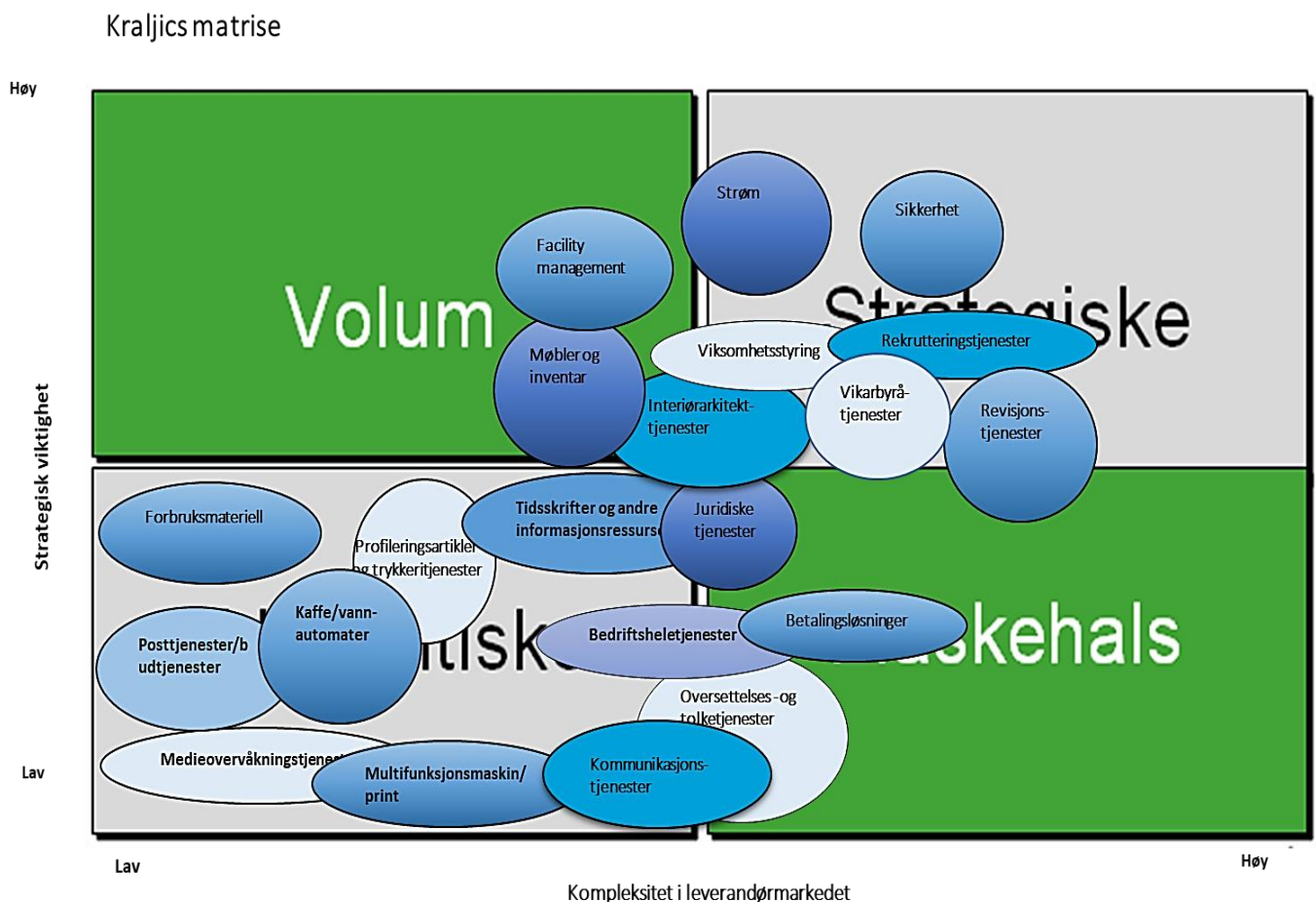


Fig. 7.1.1 viser Kraljics matrise for samtlige kontraktsområdene som analyseres i kategoristrategien for kontorområdet.

### 7.1.2. Utvalg av avtaleområder

I arbeidet med utvelgelse av kontraktsområder, så har vi tatt utgangspunkt i de fem dimensjonene som Statens Innkjøpscenter vurderer etter i utvelgelsesprosesser, ved valg av kontraktsområder, se figur 7.1.2.1:

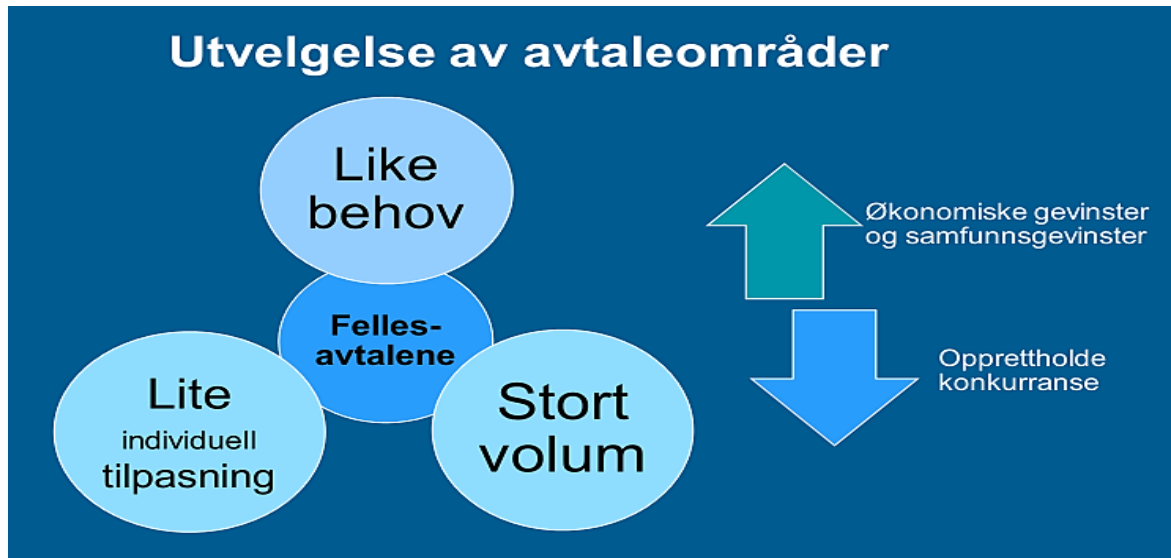


Fig. 7.1.2.1 viser de fem dimensjonene som Statens Innkjøpscenter vurderer etter i utvelgelsesprosesser av kontraktsområder.

Prosjektet har kartlagt og analysert ulike dimensjoner, ref. over, og har utviklet et sett med kriterier for utvelgelse av kontraktsområder, som samsvarer med nevnte dimensjoner: kompleksiteten i leverandørmarkedene, behov/strategisk viktighet for virksomhetene, volum/ økonomi, samt bærekraft, jfr. fig. 7.1.2.2.

Kriterium
Konkurranse/kompleksitet
Behov
Volum/økonomi
Bærekraft

Fig. 7.1.2.2 viser vurderingskriteriene som har blitt benyttet i vurderingen og utvelgelsen av kontraktsområdene.

Analysen har tatt utgangspunkt i behovs- og markeds-undersøkelser, samt økonomisk data, og hvor godkjente kontraktsområdene er med i analysen, sammen med potensielle nye kontraktsområder. Vi har jobbet strukturert og systematisk i kartleggingen -og analysearbeidet, og etter en helhetsvurdering av samtlige kontraktsområder, gjort i samsvar med overnevnte vurderingskriterier, rangerer kontraktsområdene som i illustrert i figur 7.1.2.3 under. *Fellesavtale om kjøp av kontormøbler* er rangert som nr. 1. Denne fellesavtalen sorterer innunder kategorien møbler og inventar, som inneholder flere avtaler, jfr. kap. 5.2.1.1. Dette er avtaleområder knyttet til sirkulære tjenester og løsninger, som har blitt avdekket i kartleggings- og analysearbeidet, men som ikke var med da prosjektet startet. Det betyr at disse



områdene ikke er med i behovsundersøkelsen, med spørsmål konkret om disse type tjenester og løsninger, men behovene fremgår indirekte knyttet spørsmål omhandlende bærekraft. De sirkulære tjenestene og løsningene har blitt kartlagt i markedsdialogen gjennom fokusert dialog med markedet. De sirkulære tjenestene og løsningene er redegjort for i analysen og synliggjøres i figur 7.1.2.6, hvor samlet prioriteringsrekkefølge på utvalgte kontraktsområder er visualisert.

I tabellen under (fig. 7.1.2.3) vises sluttrangeringen, rent matematisk fordelt, uten sortering på godkjente og potensielle avtaler, eller kalibrering. Sirkulære tjenester og løsninger er ikke med i denne evalueringsoversikten. Bakgrunnen for dette er at måleparameterne ikke har vært helt sammenlignbare med øvrige områder i analysen, da sirkulære tjenester og løsninger ikke var med i brukerundersøkelsen, og fordi det er et mangelfullt tallgrunnlag for disse områdene, hvorpå det for disse konkrete områdene er knyttet usikkerhet til økonomikriteriet. Analysen avdekker imidlertid et stort behov for sirkulære tjenester og løsninger, og har kartlagt et økosystem for møbler og inventar hvor den sirkulære dimensjonen er vesentlig. De sirkulære kontraktsområdene er evaluert og vurdert som sentrale i kategorien møbler og inventar, og er prioritert innad i kategorien, jfr. figur 5.2.1.3. Hvordan disse kontraktsområdene fordeler seg i forhold til øvrige kontraktsområder vises i figur 7.1.2.5.

Sluttrangering						
Avtaleområder	Kriterier					
	Økonomi	Behov	Bærekraft	Kompleksitet	Score	Rang
Fellesavtale om kjøp av kontormøbler*	2	1	6	1	8,900	1
Fellesavtale om kjøp av administrasjon og formidling av tidsskrift og andre informasjonsressurser	7	1	6	1	8,440	2
Fellesavtale om kjøp av forbruksmateriell	3	1	5	4	8,224	3
Fellesavtale om kjøp av leveranse av strøm	8	3	1	2	7,740	4
Fellesavtale om kjøp av revisjonstjenester	16	3	1	1	7,650	5
Fellesavtale om kjøp av interiørarkitekttjenester	6	3	1	1	7,556	6
Fellesavtale om kjøp av sikkerhetstjenester	11	2	4	3	7,250	7
Fellesavtale om kjøp av medieovervåkingstjenester	17	2	1	2	7,202	8
Fellesavtale om kjøp av kaffe og vannautomater	15	1	6	2	7,156	9
Fellesavtale om kjøp av profileringsartikler og trykkeritjenester	12	3	5	2	6,770	10
Fellesavtale om kjøp av oversettelses- og tolketjenester	14	3	2	3	6,690	11
Fellesavtale om kjøp av posttjenester og budtjenester	12	2	7	3	6,470	12
Fellesavtale om kjøp av konsulenttjenester for virksomhetsstyring	1	4	1	5	6,150	13
Fellesavtale om kjøp av vikarbyråttjenester	2	4	4	5	5,650	14
Fellesavtale om kjøp av multifunksjonsmaskin og print	9	1	5	5	5,210	15
Fellesavtale om kjøp av bedriftshelsetjenester	12	3	3	5	4,970	16
Fellesavtale om kjøp av juridiske tjenester	8	4	1	5	4,950	17
Fellesavtale om kjøp av kommunikasjonstjenester	10	4	1	5	4,830	18
Fellesavtale om kjøp av betalingsløsninger	18	2	1	5	4,790	19
Fellesavtale om kjøp av rekrutteringstjenester	13	4	1	5	4,550	20
Fellesavtale om kjøp av Facility Management	4	4	7	5	4,300	21

Fig. 7.1.2.3 viser samlet vurdering og rangering av samtlige kontraktsområder. Tallene under kriterier og rang er rangering, mens score er utregnede vurderinger.

*\*I analysen har det blitt avdekket flere avtaleområder innenfor området møbler og inventar i tillegg til fellesavtale for kjøp av nye møbler og interiørarkitektjenester, jfr. fig. 7.1.2.5 og analyse av denne kategorien.*

Ni av kontraktområdene er ikke med videre i denne kategoristrategien. To av områdene er fra før plassert i andre kategoristrategier. Dette er *betalingsløsninger* (Kategoristrategi for reiseområdet) og *multifunksjonsmaskin/print* (Kategoristrategi IKT). Disse to kontraktområdene er med i analysen fordi vi ville undersøke hvordan disse kontraktområdene plasserer seg organisatorisk i virksomhetene, kartlegge hvem som faktisk har ansvar for kontraktområdene, i relasjon til innhold og formål med kontraktområdene, og således vurdere om kontraktområdene er riktig plassert eller om de burde være del av kontorkategorien. Analysen viser at for *betalingsløsninger*, så kunne dette området organisatorisk vært plassert i kontorkategorien, mens det i forhold til behov og innhold samsvarer bedre med reisekategorien. For kontraktområdet *multifunksjonsmaskin og print*, så viser brukerundersøkelsen at området sorterer innunder IT hos virksomhetene (63%), og at innhold og organisering harmonerer godt. Analysen har derfor konkludert med at disse to områdene er riktig plassert i sine respektive strategier, og er derfor ikke med videre i handlingsplanen til denne strategien.

De syv andre områdene som ikke er med videre er områder som får lav score på kompleksitet, og/eller i kombinasjon med en eller flere av de andre kriteriene. Kontraktområdene som ikke er med videre er tjenesteområder. Flere av områdene er kjøp av ulike typer konsulent tjenester, med et høyt volum, og som i all hovedsak vurderes til relativ lav risiko og ikke-kritisk for forretningsvirksomheten, men som kan komme i konflikt med sourcing -og ansettelsesstrategier, samt at dette er noe som treffer litt ulikt mht. behov og organisatorisk plassering hos virksomhetene.

Kontraktområdene som ikke er med videre i denne kategoristrategien anbefales å analyseres på nytt senere. Det er flere områder som har et potensiale mht. i fremtiden bli fellesavtaler. Kontorstrategien består av fire underkategorier, hvor en kategori er profesjonelle tjenester, som før samlet vurdering og prioritering er tungt representert av ulike typer konsulent tjenester. Konsulent tjenester er et område som har et stort volum og bør på sikt vurderes om egner seg som en egen kategoristrategi, eventuelt at kontorstrategien utvides med en ny underkategori som tar for seg konsulent tjenester.

Enkelte områder er innrettet mot HR området, som vikartjenester, rekrutteringstjenester og bedriftshelsetjenester. Dette er områder som kan vurderes å ses i sammenheng i en senere gjennomgang, og som potensielt kan være fellesavtaler i en egen kategoristrategi eller underkategori til denne kategoristrategien. Dette er områder som ikke er vurdert med videre i denne omgang.

Tabellen under (fig. 7.1.2.4) viser samlet vurdering og prioritering. Etter en gjennomgang av kontraktområdene hvor vi har vurdert strategiske og praktiske forhold, har vi kalibret og prioritert rekkefølgen på kontraktområdene. To av kontraktområdene er allerede godkjente (markert i grønt), *Fellesavtale om kjøp av forbruksmateriell* og *Fellesavtale om kjøp av kontormøbler*, mens resten er de andre potensielle kontraktområdene. Kontraktområdene i grått er de områdene som ikke er med videre.

Avtaleområder	Prioritering
Fellesavtale om kjøp av forbruksmateriell (avtaleforvaltning)	0
Fellesavtale om kjøp av kontormøbler*	1
Fellesavtale om kjøp av interiørarkitektjenester	2
Fellesavtale om kjøp av revisjonstjenester	3
Fellesavtale om kjøp av sikkerhetstjenester	4
Fellesavtale om kjøp av kaffe og vannautomater	5
Fellesavtale om kjøp av profileringsartikler og trykkeritjenester	6
Fellesavtale om kjøp av posttjenester og budtjenester	7
Fellesavtale om kjøp av leveranse av strøm	8
Fellesavtale om kjøp av administrasjon og formidling av tidsskrift og andre informasjonsressurser	9
Fellesavtale om kjøp av medieovervåkingstjenester	10
Fellesavtale om kjøp av oversettelses- og tolketjenester	11

Fellesavtale om kjøp av vikarbyråttjenester	12
Fellesavtale om kjøp av Facility Management	13
Fellesavtale om kjøp av bedriftshelsetjenester	14
Fellesavtale om kjøp av rekrutteringstjenester	15
Fellesavtale om kjøp av konsulentttjenester for virksomhetsstyring	16
Fellesavtale om kjøp av juridiske tjenester	17
Fellesavtale om kjøp av multifunksjonsmaskin og print	18
Fellesavtale om kjøp av betalingsløsninger	19
Fellesavtale om kjøp av kommunikasjonstjenester	20

Fig. 7.1.2.4 viser samlet vurdering og prioritering av kontraktssområdene. Kontraktssområdene i de hvite og grønne radene er kontraktssområder som er med videre i strategien og handlingsplanene, mens kontraktssområdene i de radene som er farget grå ikke med videre.

\*I analysen har det blitt avdekket flere avtaleområder innenfor området møbler og inventar i tillegg til fellesavtale for kjøp av nye møbler og interiørarkitektktjenester, jfr. fig. 7.1.2.5 og analyse av denne kategorien.

På bakgrunn av overnevnte ser den prioriterte oversikten over de utvalgte kontraktssområdene som i figuren under (fig. 7.1.2.5). I oversikten er samtlige kontraktssområder inkludert og synliggjort, dvs. også de kontraktssområdene som er avdekket innenfor området møbler og inventar. For enkelte kontraktssområder vil det mest sannsynlig være aktuelt å etablere to separate fellesavtaler, slik at antall kontraktssområder har et spenn på 18 til 21 kontrakter. De konkrete konkurransestrategiene vil konkludere hva som er formålstjenlig.

Samlet prioritering av kontraktssområdene. 18 - 21 kontrakter.	
Avtaleområder	Prioritering
Fellesavtale om kjøp av forbruksmateriell (avtaleforvaltning)*	0
Fellesavtale om kjøp av kontormøbler	1
Fellesavtale om kjøp av interiørarkitektktjenester	2
Fellesavtale om kjøp av revisjonstjenester	3
Digital markeds plass for bruktmøbler**	4
Digital ombruksplattform**	5
Reparasjonstjenester***	6
Flyttebyråttjenester***	7
Bruktmøbeltjenester***	8
Avfallshåndteringstjenester***	9
Fellesavtale om kjøp av sikkerhetstjenester	10
Fellesavtale om kjøp av kaffe og vannautomater	11
Fellesavtale om kjøp av profileringsartikler og trykkeritjenester****	12
Fellesavtale om kjøp av posttjenester og budtjenester****	13
Fellesavtale om kjøp av leveranse av strøm	14
Fellesavtale om kjøp av administrasjon og formidling av tidsskrift og andre informasjonsressurser	15
Fellesavtale om kjøp av medieovervåkningstjenester	16
Fellesavtale om kjøp av oversettelses- og tolketjenester****	17

Fig. 7.1.2.5. Figuren viser en oversikt over prioritert rekkefølge av kontraktssområdene.

\*Avtaleforvaltning. Anskaffelse av ny avtale når nåværende avtale utløper.

\*\*Digital ombruksplattform og markeds plass for bruktmøbler må ses i sammenheng. Kan muligens være ett helhetlig system.

\*\*\* Sirkulære tjenester, som vil bli jobbet med parallelt.

\*\*\*\* Kontraktssområdet vil høyst sannsynlig deles i to separate kontrakter, avhengig av konkurransestrategiene.

## 7.2. Kategoriinndeling

Kontorkategorien deles opp i fire underkategorier: kontordrift, profesjonelle tjenester, møbler og inventar og elektrisk kraft (fig. 7.2.1). De ulike kontraktssområdene i de respektive underkategoriene har et logisk forhold til hverandre, og de ulike underkategoriene har mange klare fellestrekk, både når det gjelder hva som kjøpes og mht. konkurransedynamikken og kompleksiteten i markedene, samt bærekraftsdimensjonen.

Før gjennomført analyse og før avgrensning og utvalg av kontraktområder, ser fordelingen slik ut:

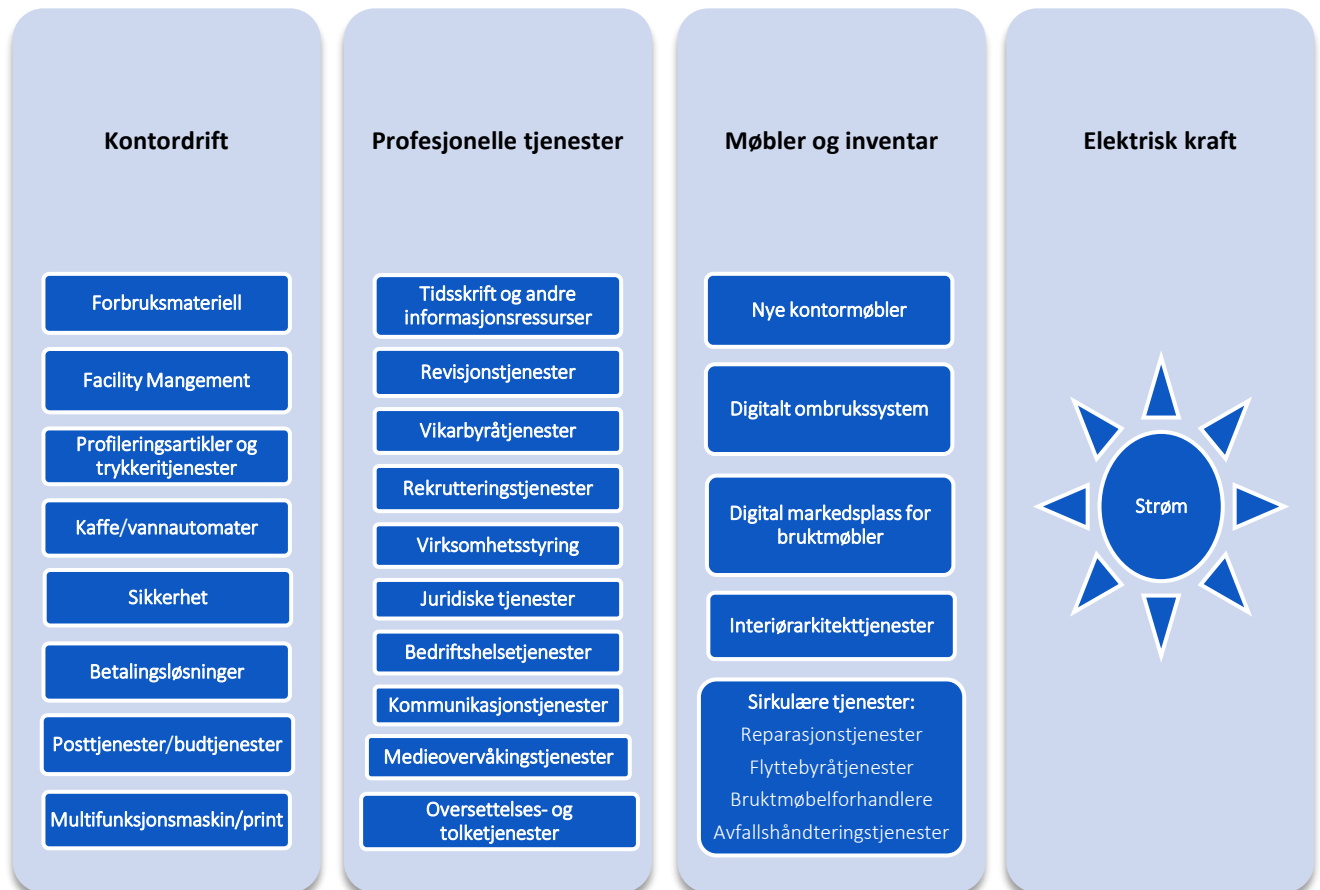


Fig. 7.2.1 viser kategoriinndelingen med samtlige kontraktssområder, før avgrensning og utvalg.

Innenfor kategorien kontordrift berører og overlapper leverandørmarkedene og forretningsområdene hverandre, og leveransene er rettet inn på kontordrift. Området strøm kunne vært en naturlig del an kategorien kontordrift. Grunnen til at dette området har fått engen kategori er fordi dette er et område som skiller seg ut mht. leverandørmarkedet i forhold til aktørbildet, samt innretning og konkurransedynamikk. Innenfor kategorien elektrisk kraft, så vil det være viktig med god kontraktsforvaltning, og ved å bygge og sentralisere kompetanse på området vil dette bidra til å øke kvaliteten på kontraktsoppfølgingen, samt også mht. anskaffelsesprosessen. Områdene som sorterer innunder kontordrift er områder som kan ses under ett, og hvor man kan jobbe strategisk og systematisk, og således hente ut synergier ved en helhetlig tilnærming til områdene og kategorien.

Kategorien profesjonelle tjenester består av områder hvor leveransen er fagspesifikk kompetanse, ofte i kombinasjon med tjenestesystemer. I den første inndelingen, før utvalgsanalysen har blitt gjennomført, så inneholder kategorien flere områder som er innenfor samme leverandørmarked, men også flere områder

som ikke har noen berøringsflater og åpenbare faglige fellestrekk eller sammenheng. Fellesnevneren for samtlige kontraktsområder er at dette er områder hvor hovedleveransen er spesifikk kompetanse og systemer som understøtter og avhjelper virksomhetene i den daglige driften, og/eller for å realisere og levere på virksomhetenes målsetninger.

Kategorien møbler og inventar består av ulike komponenter, både varer og tjenester, som til sammen utgjør et økosystem. Sammenhengene mellom komponentene og kategoriens sammensetning framgår av kap. 4.4.1.1 og 5.2.1.1.

Etter å ha gjennomført en totalanalyse, jfr. behovsanalyse og markedsanalyse, og etter å ha foretatt et utvalg, ser utvalget av kontraktsområder og kategoriinndelingen ut som på følgende vis (fig. 7.2.2):

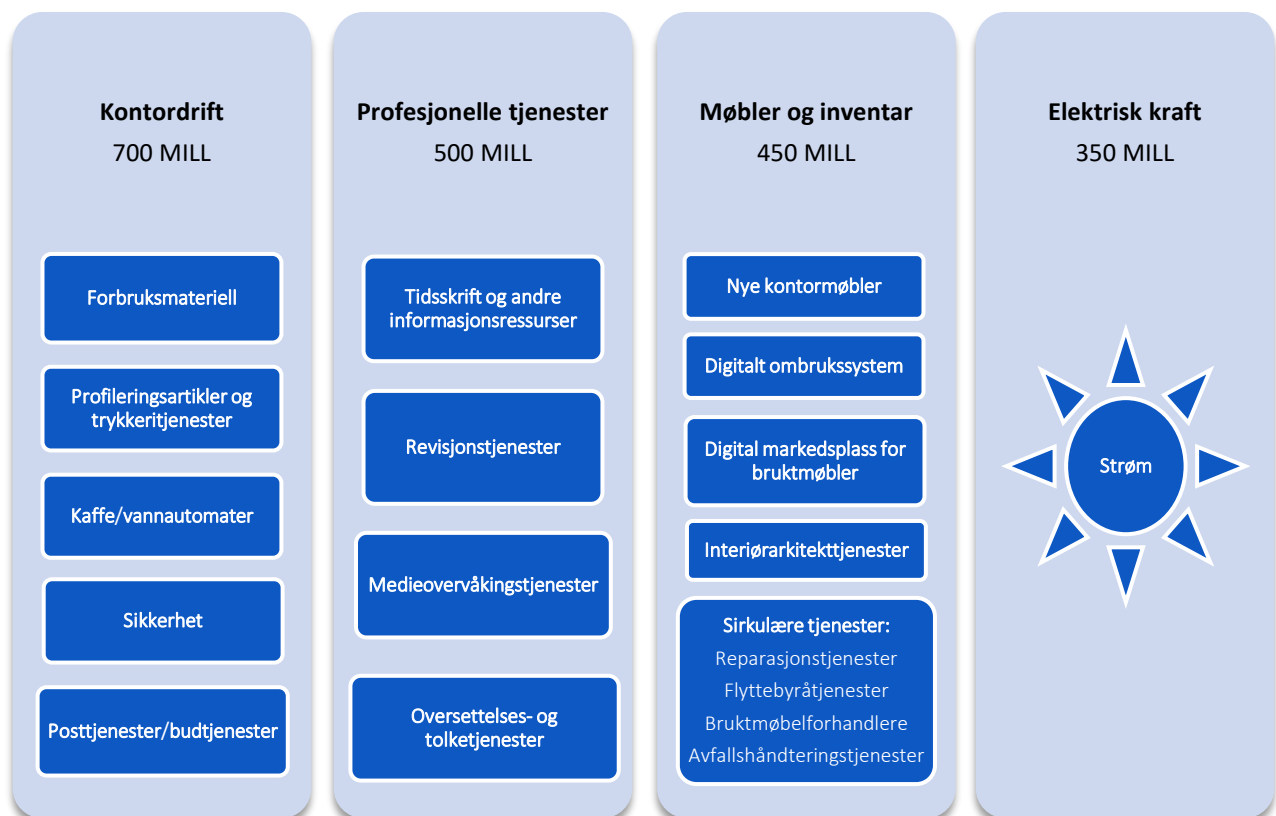


Fig. 7.2.2 viser den endelige kategoriinndelingen, etter gjennomført analyse og utvalgelse.

Hver av underkategoriene består av flere kontraktsområder. Underkategoriene profesjonelle tjenester består av områder som har tydelige tjenesteprofiler, mens områdene innenfor kategoriene kontordrift og møbler og inventar inneholder både vare og tjenester. Sammensetningen av områdene vil således reflekteres i ulike konkurransestrategier og anskaffelser som inneholder både vare og tjenesteelementer.

*Fellesavtale om kjøp av forbruksmaterieill* er et godkjent kontraktsområde, hvor det allerede eksisterer en fellesavtale, samt at *Fellesavtale om kjøp av kontormøbler* er et godkjent kontraktsområde; som er i prosess. Parallelt med arbeidet med fellesavtalen om kjøp av nye møbler, så jobbes det samtidig med et system for sirkulær møbelflyt. Dette arbeidet vil trappes opp etter at anskaffelsen av *Fellesavtalen om kjøp av kontormøbler* er gjennomført. De andre identifiserte og utvalgte kontraktsområdene er samtlige nye kontraktsområder.

### 7.2.1. Sammensetning av kontorområdet etter kategorisering

Etter gjennomført kategorisering og utvelgelse av kontraktsområder, sortert i underkategorier, ser markedsoversikten ut som på figuren under (fig. 7.2.1).

Underkategoriene er markert i ulike farger: møbler og inventar: grønn, strøm: grå, profesjonelle tjenester: lys grønn og kontordrift: blå.

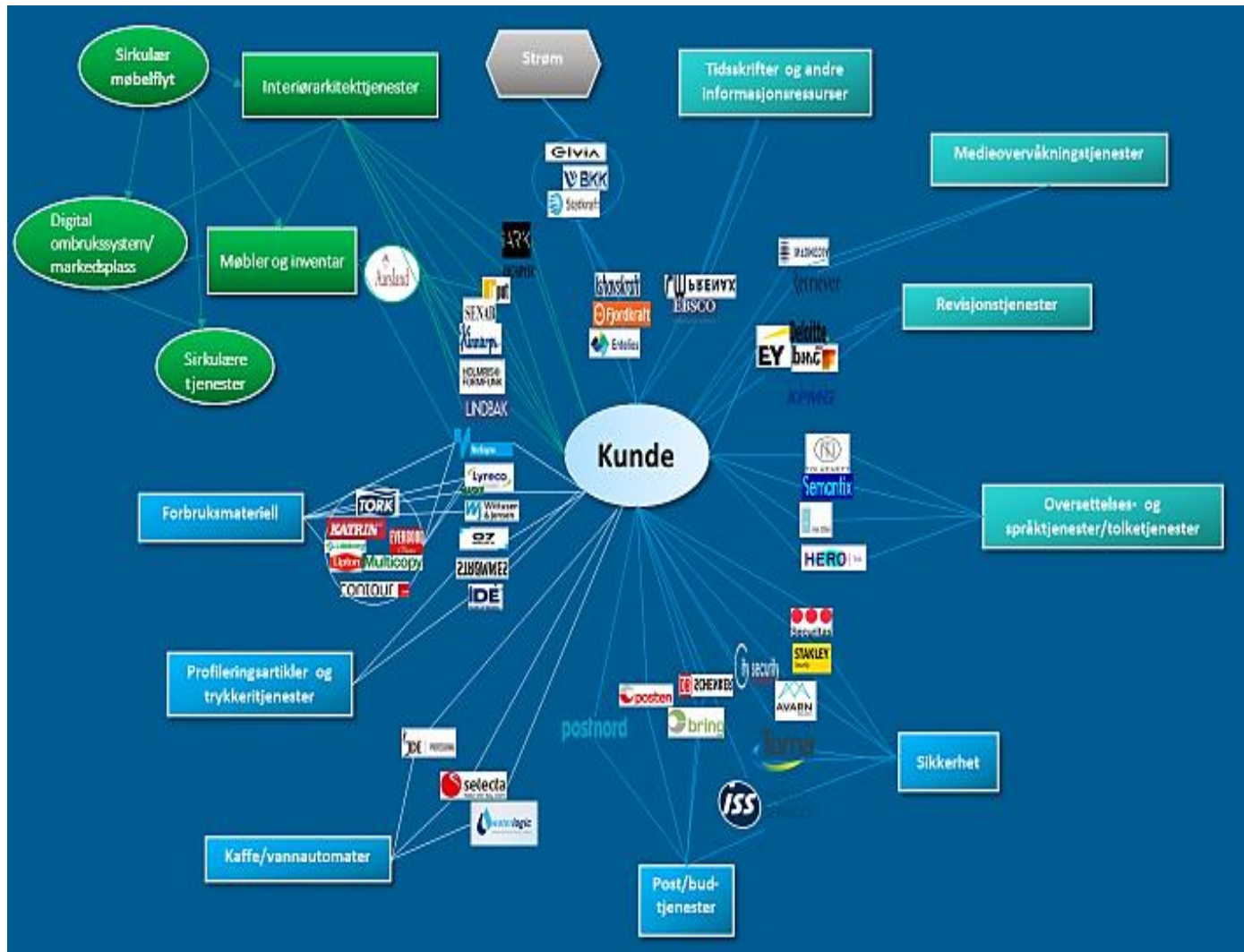


Fig. 7.2.1 viser markedsoversikt og sammensetning etter utvelgelse av kontraktsområder, samt fordeling av underkategorier.

## 7.3. Handlingsplaner

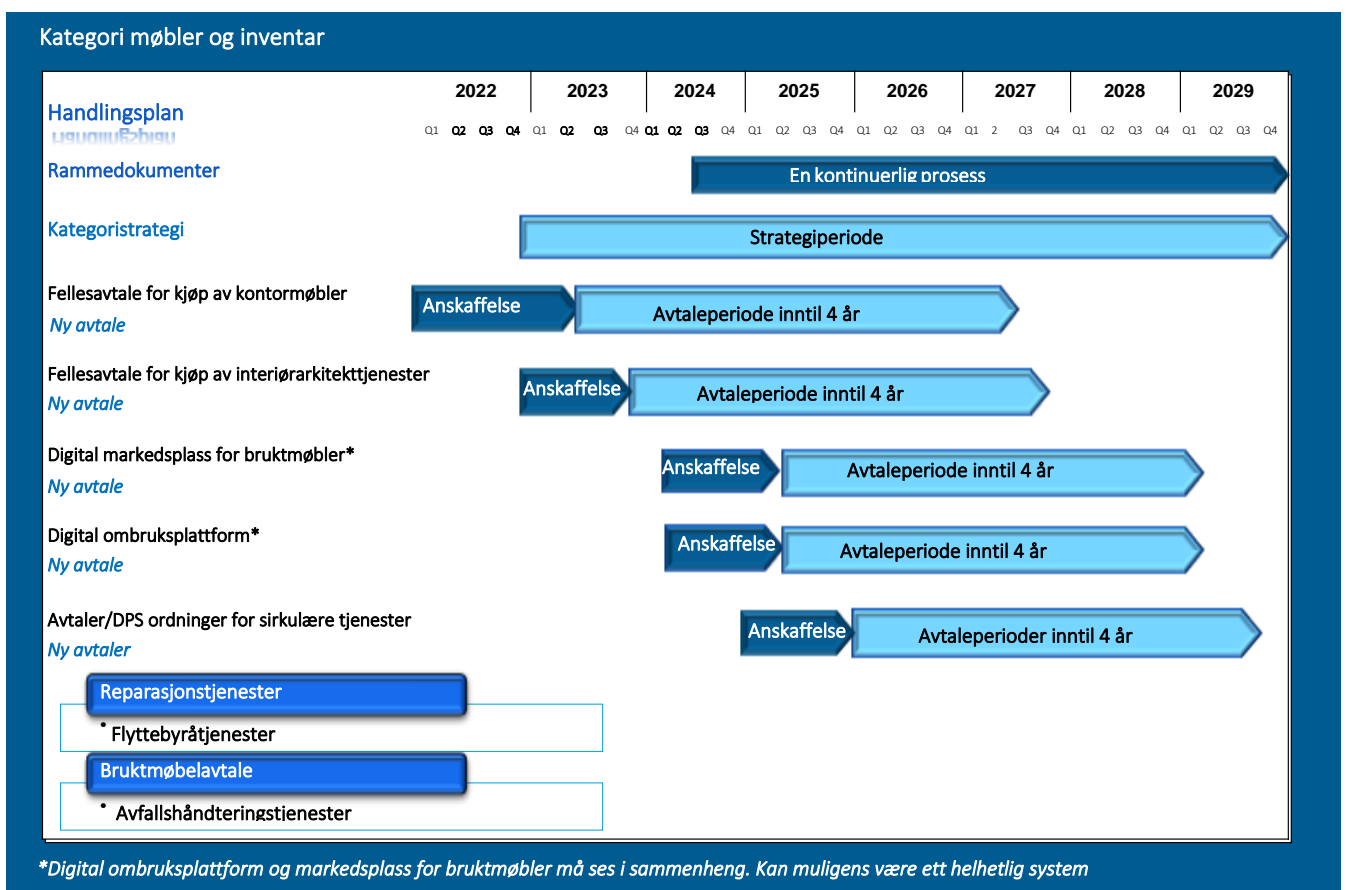
Kontorkategorien er delt inn i fire underkategorier. Innholdet i disse kategoriene er kontraktsområder som har fellestrekk, enten mht. leverandørmarkedet, innhold eller bærekraft, hver for seg, i ulike kombinasjoner eller samtlige dimensjoner, og ved å kategorisere områdene vil det være lettere å jobbe systematisk, strategisk og øke mulighetene for å hente ut gevinstpotensialer.

For å kunne hente ut synergier og lettere se sammenhenger mellom kontraktsområder, så er det utarbeidet separate handlingsplaner. Tanken er å jobbe systematisk med en kategori om gangen. Noe variasjon vil forekomme, som følge av strategiske og praktiske vurderinger, men i all hovedsak vil de ulike

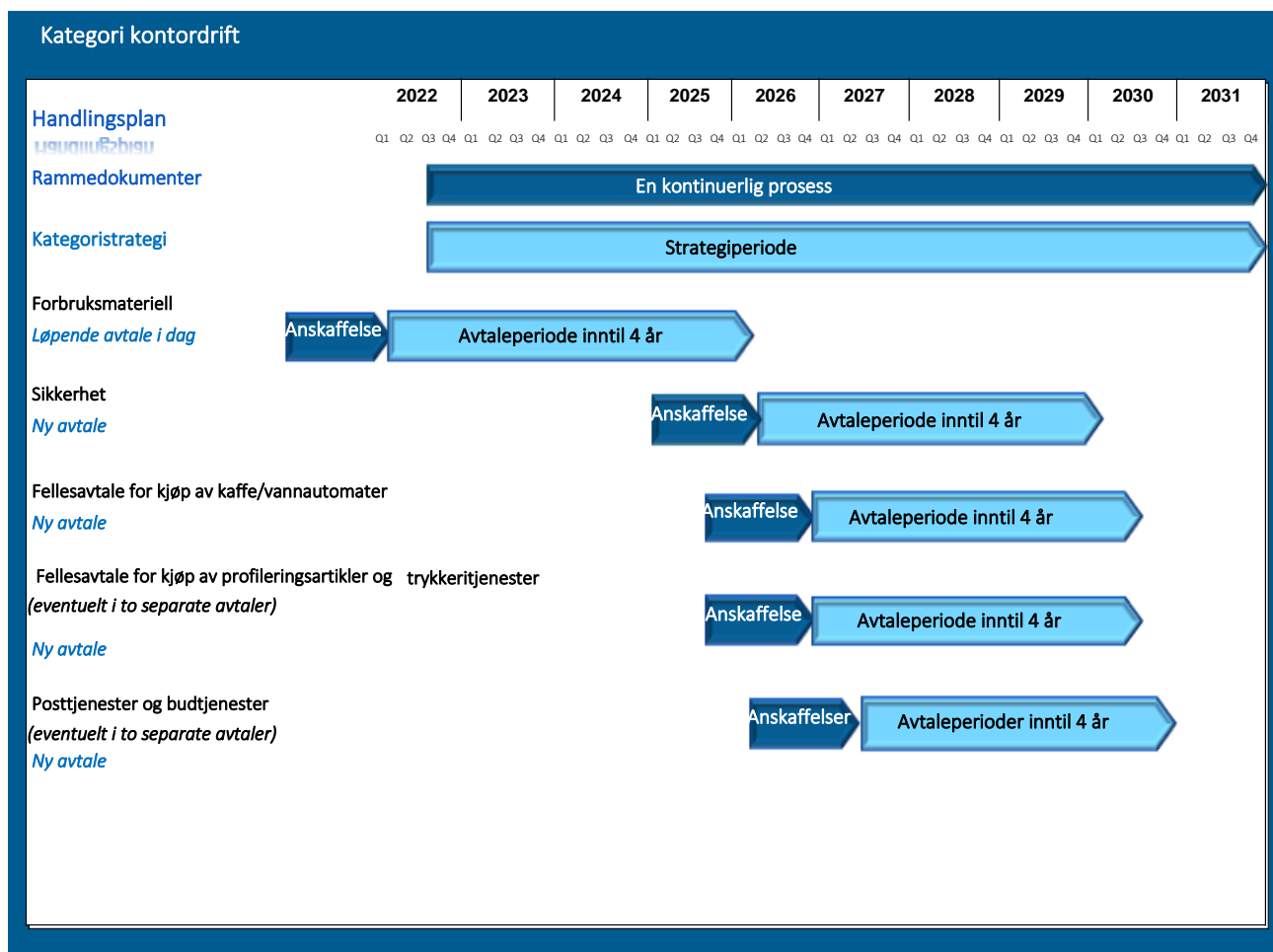
aktivitetene i handlingsplanene følge en logisk, kronologisk rekkefølge per kategori, hvor den første kategorien er møbler og inventar. Bakgrunnen til at denne kategorien er prioritert først er fordi dette er et område som allerede er i prosess, jf. anskaffelsen av *Fellesavtale om kjøp av kontormøbler*, samt pågående prosesser og analyse på de andre områdene innenfor denne kategorien. De påfølgende handlingsplanene er prioritert etter en vurdering av resultatene av analysen og sluttrangering, og prioritert rekkefølge av kontraktsområdene. Rekkefølgen av handlingsplanene er således møbler og inventar, kontordrift, elektrisk kraft og profesjonelle tjenester.

Som nevnt i innledende kapittel, så vil Statens innkjøpscenter trengte å øke kapasiteten for å kunne gjennomføre handlingsplanene. Hver anskaffelse er ressurskrevende og hver fellesavtale som inngås skal forvaltes. Det er et stort gevinstpotensial i handlingsplanene i kontorkategorien, ref. kap. 7,4, men med dagens kapasitet vil Statens innkjøpscenter kun, med forbehold, kunne gjennomføre deler av anskaffelsene og kontraktsforvaltningen i kategorien møbler og inventar (nye kontormøbler og interiørarkitektjtjenester), revisjonstjenester, samt kontraktsforvaltning av forbruksmateriell.

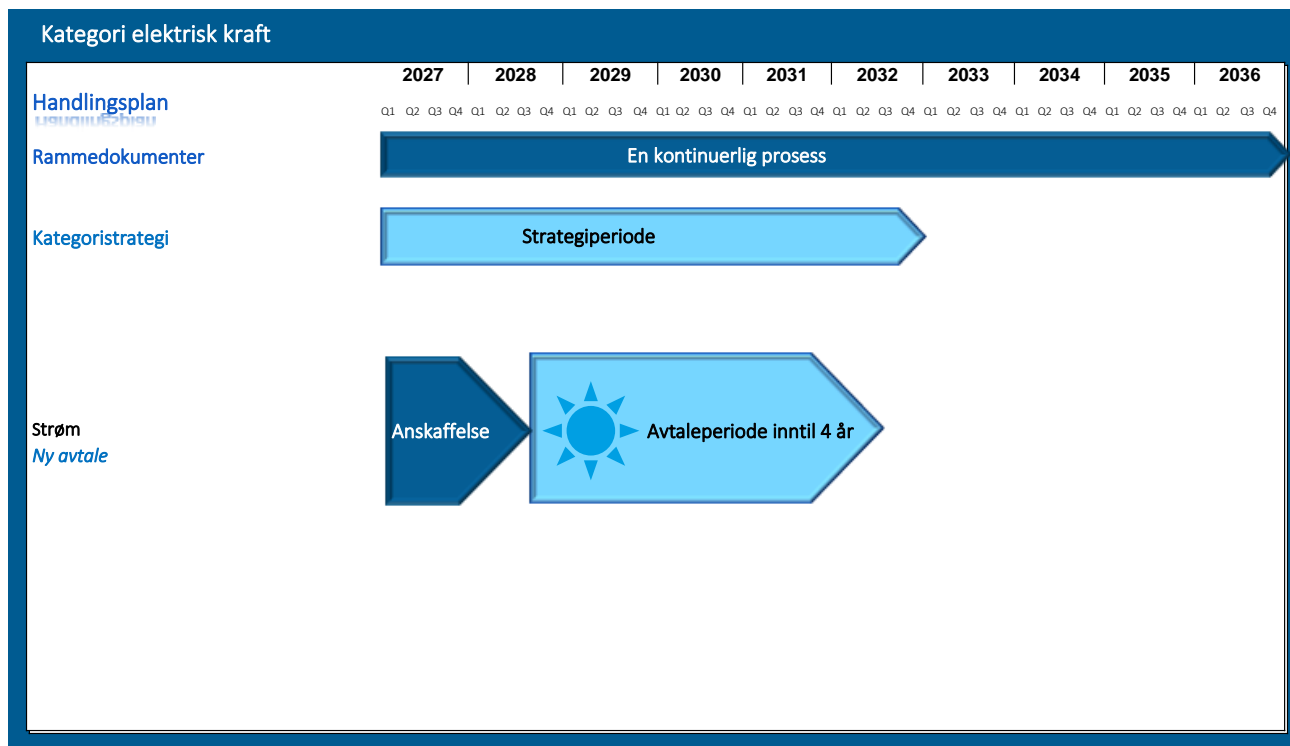
Etter en gjennomgang av kontraktsområdene innenfor de fire kategoriene, inklusiv en kalibrering mht. strategiske og praktiske vurderinger, har vi kommet frem til følgende prioriterte handlingsplaner (figurer under, en handlingsplan per kategori):



Figur 7.3.1. Figuren viser handlingsplan for kategorien møbler og inventar.

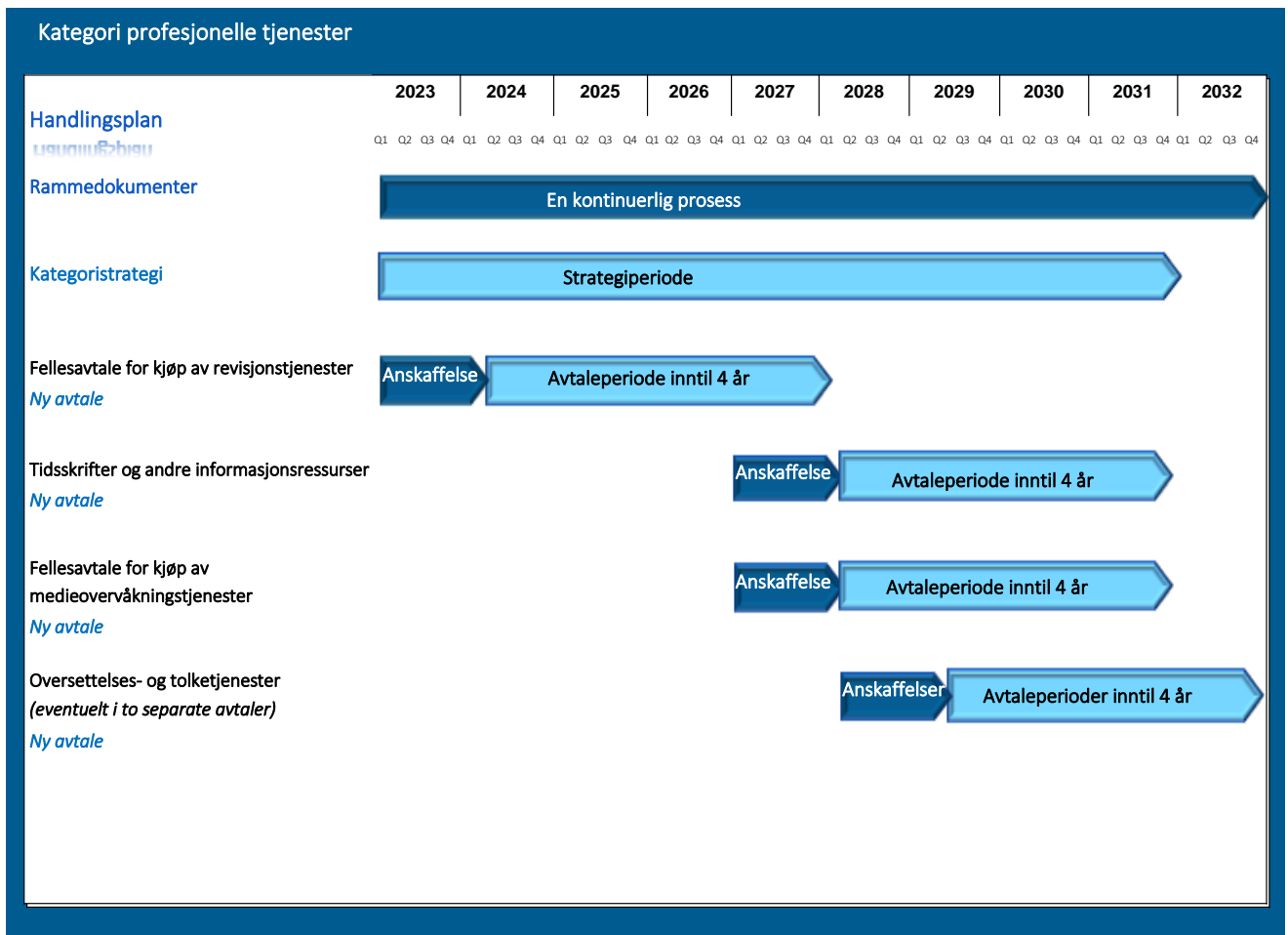


Figur 7.3.2. Figuren viser handlingsplan for kategorien kontordrift.



Figur 7.3.3. Figuren viser handlingsplan for kategorien elektrisk kraft.





Figur 7.3.4. Figuren viser handlingsplan for kategorien profesjonelle tjenester.

## 7.4. Totalt gevinstpotensial

Fellesavtalene som Statens innkjøpscenter inngår skal redusere kostnader, men det er også andre viktige gevinster knyttet til bl.a. sikkerhet, bærekraft og god behovsdekning. DFØ grupperer gevinster inn i tre hovedtyper, effektiviseringsgevinster, kvalitetsgevinster og samfunnsgevinster.

- Effektiviseringsgevinster**  
 Med effektiviseringsgevinster menes her gevinster som gir offentlige budsjettbesparelser. Det kan være direkte besparelser som følge av lavere priser, men også reduserte transaksjonskostnader.
- Kvalitetsgevinster**  
 Gevinster som for offentlige virksomheter gir riktig behovsdekning, færre avvik, god service og god kvalitet på produkter og tjenester.
- Samfunnsgevinster**  
 Dette er effektiviseringsgevinster for leverandørmarkedet og kvalitetsgevinster i form av økt bærekraft, økt sikkerhet og økt tillitt til offentlige virksomheter som innkjøper.

Siden det i per dag ikke foreligger fellesavtaler på de fleste av kontraktsonrådene i denne kategoristrategien, er estimatene basert på funn fra behovs- og markedsanalysen samt erfaringer fra tidligere anskaffelser gjennomført av innkjøpscenteret. Det presiseres at det er knyttet usikkerhet til

estimatene som blir gjort på dette stadiet. Gevinstpotensialet kommer derfor til å bli vurdert på nytt i forbindelse med både gjennomføring og inngåelse av kontrakt.

For å synliggjøre våre estimater, har vi benyttet pluss-minusmetoden nedenfor. Effekt er angitt på en firedelt skala: liten/middels/stor/meget stor. Med effekt menes hvor positiv/negativ virkning en statlig fellesavtale potensielt vil kunne ha med tanke på effektivisering, kvalitet og samfunn.

Konsekvensmatrisen har følgende ni-delte skala for å vurdere betydning og omfang:

- ++++ Meget stor positiv effekt
- +++ Stor positiv effekt
- ++ Middels positiv effekt
- + Liten positiv effekt
- 0 Ubetydelig/ingen effekt
- Liten negativ effekt
- Middels negativ effekt
- Stor negativ effekt
- Meget stor negativ effekt

Avtaleområder	Effektiviserings- gevinster*	Kvalitets- gevinster	Samfunns- gevinster
Forbruksmaterieell	+++	+	++
Møbler og inventar ( <i>kjøp av nye møbler, sirkulære tjenester og løsninger</i> )	+++	++	+++
Interiørarkitekttjenester	+	+	++
Tidsskrifter og andre informasjonsressurser	+++	+++	+
Profileringsartikler og trykkeritjenester	+	++	++
Kaffe og vannautomater	++	+	++
Sikkerhet	++	+	+
Strøm	+	0	+
Posttjenester/budtjenester	+	+	++
Oversettelses- og tolketjenester	+	++	+++
Revisjonstjenester	+	++	++
Medieovervåkingstjenester	+	0	0

Figur 7.4.1. Figuren viser gevinstpotensialet innen de tre dimensjonene; effektiviseringsgevinster, kvalitetsgevinster og samfunnsgevinster.

\* Når det gjelder effektiviseringsgevinster anslår vi gevinstpotensialet til å ligge i størrelsesorden 2,5-5% for (+), 5-10% (++) , 10-20% (+++) og >20% (++++). Øvrige gevinsttyper har ikke blitt tallfestet.

#### 7.4.1. Gevinster som følge av digitale løsninger

Formålet med en kategoristrategi for kontorområdet er å identifisere hvilke kontraktsområder som er egnet for statlige fellesavtaler, samt belyse hvilket potensial og utfordringer det enkelte avtaleområdet har for Statens innkjøpscenter som avtaleeier og den enkelte virksomhet. Kategoristrategien omhandler kontorområdet med identifiserte kontraktsområder, hvor kontaktenes gjenstand er ulike varer og tjenester som i all hovedsak ikke er teknologiske. Likefult, for flere av kontraktsområdene er teknologi en viktig komponent, og for enkelte områder hovedkomponenten (digital ombruksplattform og markeds plass for bruktmøbler, tidsskrifter og andre informasjonsressurser og medieovervåkingstjenester). Dette er digitale løsninger som tilbys på leverandørmarkedet, og som vil understøtte og effektivisere virksomhetene gjennom tilgang til fellesavtaler. Gevinstpotensialet vil kunne hentes ut på alle tre

gevinstdimensjonene; effektiviseringsgevinster, kvalitetsgevinster og samfunnsgevinster, jfr. figur 7.4.1. Når det gjelder digital ombruksplattform og markeds plass for bruktmøbler, så er dette et område hvor de største gevinstene vil kunne hentes ut på bærekraftsdimensjonen, mens det for kontraktsområdene tidsskrifter og andre informasjonsressurser og medieovervåkingstjenester vil kunne forvente økte gevinster knyttet effektivitet og kvalitet.

En annen måte å sammenholde gevinster som følge av digitale løsninger, er økt kvalitet og effektivitet i prosesser knyttet til inngåelse, bruk og forvaltning av fellesavtalene. Fokuset er da flyttet fra effektene som følge av inngåtte fellesavtaler, til effekter som følge av bedre rammebetingelser og prosesser før, under og etter inngåelser av fellesavtale. Et slikt tiltak er elektronisk handel (e-handel). E-handel defineres som bruk av elektronisk verktøy for planlegging, gjennomføring og oppfølging av kjøp av varer og tjenester. E-handel er et virkemiddel for å oppnå bedre og effektive anskaffelser, og for å sikre en sporbar og dokumentert prosess fra bestilling til betaling. Innføring av elektronisk handel vil kunne gi offentlige virksomheter en hel rekke gevinster ved å forbedre innkjøpsfunksjonen, som resulterer både i direkte og indirekte gevinster. De direkte gevinstene vil blant annet være en bedre oversikt over hvilke varer og tjenester virksomhetene kan bestille, mens indirekte gevinster kan hentes ut ved at den enkelte virksomhet vil kunne generere et bedre informasjonsgrunnlag.

Kontraktsparteføljen til Statens innkjøps senter øker i omfang, og for å håndtere et større volum med en påfølgende økt grad av kompleksitet, herav for å kunne jobbe mer effektivt mht. brukerinvolvering, markedsdialog, gjennomføring av anskaffelsesprosesser og kontraktsforvaltning, så skjerper det behovet for mer avanserte digitale systemer. Det vil være vesentlig for Statens innkjøps senter å oppgradere med bedre digital systemstøtte, for å øke kvaliteten og effektiviteten i prosessene i Statens innkjøps senter, samt at det vil redusere transaksjonskostnadene for Statens innkjøps senter, virksomhetene og leverandørene knyttet til kontraktsforvaltning, kommunikasjon og dialog.

Elektroniske støtteverktøy som konkurransegjennomføringsverktøy (KGV) og kontraktsadministrasjonsverktøy (KAV), som benyttes til gjennomføring av anskaffelser og oppfølging av kontrakter, og eventuelle andre relevante elektroniske verktøy som bestillingsløsninger osv., er løsninger som bidrar til å øke kvaliteten og effektiviteten i verdikjeden. Effektivitets- og kvalitetsgevinster som vil kunne hentes ut av digital prosessestøtte knyttet til fellesavtalene, samt samfunnsgevinstene som følger av digitale leveranser på fellesavtalene, er virkninger som relevante innenfor de to dimensjonene separat, samtidig som effektivitets- og kvalitetsgevinstene virker inn på det vi kan hente ut av samfunnsgevinster. Et økt fokus på høyere kvalitet og effektivitet i prosesser knyttet til inngåelse, bruk og forvaltning av fellesavtalene, vil ha en positiv innvirkning på kvaliteten på prosessene, samt at inngåelse av nye fellesavtaler med positive samfunnsgevinster vil tidseffektivt kunne øke i omfang.

#### 7.4.2. Kategori møbler og inventar

##### **Kjøp av nye møbler, sirkulære tjenester og løsninger**

Selv om produktene i seg selv er ulike, kan fellesavtalen om kjøp av nye møbler sammenlignes med fellesavtalen om kjøp av forbruksmateriell, når det gjelder potensialet for å oppnå effektiviseringsgevinster. Aktører i bransjen er kjent for å kunne levere et vidt spekter av ulike produkter med svært mange tilpasningsmuligheter. Det anslås derfor at potensialet for effektiviseringsgevinster ligger på mellom 10-20%. En forutsetning for å nå potensialet vil være at staten til en viss grad greier å standardisere på et felles sortiment.

Fra behovs- og markedsanalysene fremgår det at både markedet og oppdragsgiverne er umodne når det gjelder bestillingsprosessen. Bestillinger foregår gjerne på epost eller telefon noe som potensielt kan føre til unødvendig tidsbruk hos alle parter. Det er dermed en potensiell kvalitetsgevinst ved at en fellesavtale legger til rette for økt bruk av e-handel.

Bærekraft er kartlagt som et viktig aspekt innenfor kategorien møbler og inventar. Det kan i anskaffelsen av fellesavtale om kjøp av nye kontormøbler og nytt inventar stilles krav til både produkter og transport, men også tilrettelegges for økt levetid på møblene ved blant annet å sikre tilgang på reservedeler og reparasjonsmuligheter. Samtidig vil tilrettelegging for økt bruk av sirkulære løsninger for gjenbruk og gjenvinning potensielt kunne gi store samfunnsgevinster. I kartleggingen og analysen av møbelområdet er det blitt identifisert en rekke tilknyttede områder, i tillegg til kjøp av nye møbler, som til sammen utgjør et økosystem innenfor møbler og inventar. Dette er områder som er knyttet til sirkulær økonomi, som sirkulære tjenester (reparasjonstjenester, flyttebyråttjenester, avfallshåndteringstjenester og kjøp og salg bruktmøbler) og sirkulære løsninger som digitalt ombrukssystem og digital markeds plass for bruktmøbler. Interiørarkitekt tjenester er en del av økosystemet møbler og inventar, og vil være viktig for å hente ut potensialet for økt sirkularitet, gjennom sirkulær kompetanse og rådgiving. Innenfor kategorien møbler og inventar er det med andre ord et stort potensiale mht. samfunnsgevinster, som anslås å være mellom 10-20%.

#### **Interiørarkitekt tjenester**

Det er ikke avdekket et stort potensial for å oppnå effektiviseringsgevinster knyttet til denne avtalen. Området er relativt lite i omfang samtidig som at kompetansen til arkitektene står sentralt i å realisere kvalitet- og samfunnsgevinster. Det anslås likevel at det kan oppnås effektiviseringsgevinster i størrelsesorden 2,5-5% som følge av stordriftsfordeler ved fellesavtaler.

Det har ikke blitt avdekket et stort potensial innenfor kvalitetsgevinster. Vi antar at interiørarkitekter som benyttes i dag gjerne har høy kompetanse og dekker virksomhetenes behov på en god måte. Det er derimot en forventning om at en ny fellesavtale vil legge til rette for bedre behovsdekning for de virksomhetene som ikke har egen avtale på interiørarkitekt tjenester i dag.

Interiørarkitekt tjenester er en del av økosystemet møbler og inventar, og det en forventning om at det inngås avtale med leverandører som har fokus på å sette sammen bærekraftige løsninger. Interiørarkitekten vil potensielt ha stor innvirkning på de produktene og løsningene som velges av virksomhetene og står sånn sett sentralt i at vi når målsetninger innenfor bærekraft i anskaffelse av møbler og inventar.

### **7.4.3. Kategori kontordrift**

#### **Forbruksmateriell**

Basert på analyser gjennomført i forbindelse med nylig inngått avtale, estimeres det en effektiviseringsgevinst på rundt 20% for avtalen som helhet. Det anslås at 12% er realisert, men at virksomhetene i større grad enn i dag må standardiserer sitt forbruk for at hele potensialet skal kunne oppnås.

Potensielle kvalitetsgevinster knytter seg hovedsakelig til forbedring og standardisering av prosessene knyttet til bestilling, levering og fakturering. Avtalen defineres som en logistikkavtale hvor fokuset har ligget i å tilrettelegge for effektive prosesser i den daglige driften hos leverandør og oppdragsgiver.

Det er potensiale for å oppnå samfunnsgevinster spesielt innenfor miljø og bærekraft. Det har i avtalen blitt lagt til rette for at leverandørene kan optimalisere sin transport på en bedre måte enn tidligere ved å lette på krav til leveringstid, redusere antall restleveranser og inkludere miljøgebyr ved bestilling under et visst nivå. Det har også blitt utviklet krav for å øke andelen nullutslippstransport og miljøvennlige produkter. I tillegg finnes det enkelte risikoprodukter i sortimentet som blir fulgt opp når det gjelder samfunnsansvar.

### **Profileringsartikler og trykkeritjenester**

Det anslås at det er et lavt potensial for å oppnå effektiviseringsgevinster. Hovedårsaken er at det vil være vanskelig å standardisere produktsortimentet på tvers av statlig sektor på grunn av virksomhetsspesifikke ønsker og behov knyttet til både produkt og trykk. Det anslås likevel at det kan oppnås effektiviseringsgevinster i størrelsesorden 2,5-5% som følge av stordriftsfordeler samt en viss grad av standardisering.

Det har blitt kartlagt et stort potensial for kvalitetsgevinster. Årsaken er at overraskende mange virksomheter valgte å utløse profileringartikler som opsjon på den forrige fellesavtalen på forbruksmateriell. En egen fellesavtale vil trolig forenkle og forbedre rammeverket som finnes der ute i dag.

På bakgrunn av erfaringer fra forbruksmateriell anslås det at denne avtalen har et stort potensial for å oppnå samfunnsgevinster innenfor både samfunnsansvar og bærekraft. Mange av produktene som kjøpes på denne avtalen kan sammenlignes med produkter på forbruksmateriellavtalen med den forskjell at de leveres med trykk. Det forventes derfor at samfunnseffektene vil være sammenlignbare, og en potensiell anskaffelse bør legge til rette for effektiv distribusjon og vektlegge miljøvennlig transport og produkter.

### **Kaffe og vannautomater**

Det anslås at det er et middels potensial for å oppnå effektiviseringsgevinster. Dagens avtaler inneholder ulike produkter og tjenester, og løsning varierer fra lokasjon til lokasjon avhengig av organisering. Det forventes at vi kan oppnå bedre priser både på maskiner og forbruksmateriell ved å, i større grad enn i dag, legge opp til standardisering av produktene som leveres. Det anslås derfor at det kan oppnås effektiviseringsgevinster i størrelsesorden 5-10% som følge av stordriftsfordeler ved fellesavtaler.

Det har ikke blitt kartlagt et stort potensial for å oppnå kvalitetsgevinster på dette området. En fellesavtale vil derimot, sett i sammenheng med fellesavtalen på forbruksmateriell, sette virksomhetene og statens innkjøpscenter bedre i stand til å vurdere ulike sourcingmodeller. Eksempelvis, på hvilken avtale er det mest hensiktsmessig å kjøpe kaffe?

Det er avdekket et middels potensial for å oppnå samfunnsgevinster både når det gjelder produktene og transporten. Det kan stilles krav til eksempelvis fairtrade kaffe og at øvrige forbruksmateriell skal være miljømerket. Videre kan det stilles krav til transport både når det gjelder produktleveranser og service.

### **Sikkerhet**

Det forventes at en fellesavtale innenfor sikkerhet vil ha middels potensial for å oppnå effektiviseringsgevinster. Det er få store aktører på markedet og området består av flere ulike produkter og tjenester. Staten anslås å være en stor aktør på markedet og vil, avhengig av hvordan konkurransen innordnes, kunne bruke denne til å oppnå gode betingelser. Det anslås at det kan oppnås effektiviseringsgevinster i størrelsesorden 5-10% som følge av stordriftsfordeler ved fellesavtaler.

Når det gjelder kvalitetsgevinster har det ikke blitt kartlagt et stort potensial for besparelser. Det kan være synergier å hente ved at en fellesavtale inkluderer flere ulike sikkerhetstjenester og setter enkeltvirksomheter i bedre stand enn tidligere til å dekke sitt behov innenfor sikkerhet.

Heller ikke når det gjelder samfunnsgevinster har det blitt avdekket et vesentlig potensial. Det kan stilles krav til at transport i forbindelse med leveranser og daglig drift skal skje med nullutslippsskjøretøy, men det er ikke sikkert at det er hensiktsmessig i denne type anskaffelser hvor sikkerhet er første prioritert, samt at det er en dreining i retning av økt fokus på digitale løsninger og i mindre grad mobilt vakthold.

### **Posttjenester/budtjenester**

Det er ikke avdekket et stort potensial for å oppnå effektiviseringsgevinster knyttet til dette området. Transportbransjen har tradisjonelt vært en lavmarginsbransje som er svært presset på pris. Det anslås likevel at det kan oppnås effektiviseringsgevinster i størrelsesorden 2,5-5% som følge av stordriftsfordeler ved fellesavtaler.

Også når det gjelder kvalitetsgevinster ansees potensialet som relativt lavt. Tjenestene som leveres er svært standardiserte og har blitt utformet og tilpasset gjennom mange år. Avtalen har derimot synergier mot andre avtaler som kan bidra til en kvalitetsøkning for virksomhetene dersom de utnyttes på en hensiktsmessig måte. Eksempelvis kan det tenkes at denne avtalen kan brukes til å distribuere brukte møbler ved gjenbruk internt i offentlig sektor.

Det er kartlagt et middels potensial for å oppnå samfunnsgevinster. Transport står sentralt i avtalen og ved å øke andelen transport med nullutslippsskjøretøy vil man kunne redusere negativ miljøpåvirkning.

## **7.4.4. Kategori elektrisk kraft**

### **Strøm**

Det anslås at området har et lite potensial for å oppnå effektiviseringsgevinster på mellom 2,5-5%. Strøm er en børsvare som gjør at prisnivået til enhver tid er offentlig tilgjengelig. Det er sannsynligvis av den grunn relativt lave marginer i bransjen og et relativt sett lavere potensial for besparelser. Det forventes derimot at staten er en attraktiv kunde for strømleverandørene på grunn av størrelse og volum. Det er i tillegg usikkerhet knyttet til hvilke avtaler og betingelser de ulike virksomhetene har i dag og hvor mye av volumet en fellesavtale vil kunne omfatte. Disse aspektene vil i stor grad kunne påvirke gevinstpotensialet.

Det har ikke blitt kartlagt et potensial for å oppnå kvalitetsgevinster. Tjenestene som tilbys på dette området er svært standardisert og det er lite behov for å tilpasse løsningene etter virksomhetenes behov.

Det har ikke blitt kartlagt noe potensial for å oppnå samfunnsgevinster utover den naturlige forenklingen som følger av færre prosesser, kontaktpunkt og et enhetlig rammeverk for leverandørene å forholde seg til.

## **7.4.5. Kategori profesjonelle tjenester**

### **Tidsskrifter og andre informasjonsressurser**

Det anslås at området har et stort potensial for effektiviseringsgevinster på mellom 10-20%. Det er to hovedgrunner til denne forventningen. Ved å fremforhandle bedre betingelser på de mest brukte informasjonsressursene og tilgjengeliggjøre dem i en felles portal (administrasjonstjeneste) vil man oppnå reduserte kostnader. Ved å inngå avtale med en administratortjeneste som gir virksomhetene oversikt over aktive lisenser og abonnementer, vil virksomhetene få mulighet til å styre sine informasjonsressurser

på en bedre måte ved å legge til og fjerne overflødige abonnementer. Det er usikkerhet knyttet til hvor stor andel av omfanget i denne kategorien som vil kunne adresseres gjennom fellesavtaler.

Det er kartlagt et stort potensial for å oppnå kvalitetsgevinster. I likhet med forrige punkt vil virksomhetene få bedre oversikt og kontroll over sine lisenser og abonnementer ved å samle dem hos en administrator, som også bistår i å fremforhandle nye avtaler og setter opp et system som har til hensikt å effektivisere driften på en økonomisk effektiv måte. Det er også et poeng at en slik løsning vil gi virksomhetene bedre oversikt over andre informasjonsressurser som finnes på markedet, som kan være nyttige for at virksomheten skal kunne løse sitt samfunnsoppdrag på en bedre måte.

Det har ikke blitt kartlagt noe potensial for å oppnå samfunnsgevinster utover den naturlige forenklingen som følger av færre prosesser og kontaktpunkt. Det understrekes at området er svært fragmentert med mange ulike aktører og at det derfor kan vise seg at effekten for leverandørsiden får en større betydning enn først antatt.

### **Oversettelses- og tolketjenester**

Det er ikke avdekket et stort potensial for å oppnå effektiviseringsgevinster knyttet til dette området. Bransjen er vurdert som umoden og en fellesavtale vil først og fremst ha som mål å fremme seriøse aktører og bidra til å utvikle markedet i en positiv retning. Hovedfokuset i en kontrakt vil derfor ikke handle om å redusere kostnader. Det anslås likevel at det kan oppnås effektiviseringsgevinster i størrelsesorden 2,5-5% som følge av stordriftsfordeler ved fellesavtaler.

En fellesavtale vil kunne gi virksomhetene tilgang på tjenester som holder en høyere kvalitet og gi en trygghet om at leverandørene driver på en ordentlig måte. Større grad av seriositet blant aktørene kan også føre til at virksomhetene må bruke mindre tid til å følge opp mangelfulle leveranser. Potensialet for å oppnå kvalitetsgevinster ansees derfor som middels stort.

Det er lovpålagt for statlige virksomheter at de må benytte kvalifiserte tolker når det er nødvendig. Enklere tilgang på og økt bruk av tolketjenester, samt oversettelsestjenester, vil kunne resultere i bedre tjenester til borgerne og økt regelverksetterlevelse. I tillegg vil økt kvalitet på tjenestene, som kommentert i forrige punkt, også forbedre tjenestene til offentlige virksomheter. Potensialet for å oppnå samfunnsgevinster ansees derfor som stort.

### **Revisjonstjenester**

Det er ikke avdekket et stort potensial for å oppnå effektiviseringsgevinster knyttet til dette området. Revisjonstjenester er litt spesielt i denne sammenheng siden tjenestene primært benyttes til å oppnå gevinster på andre områder. Hovedfokuset vil derfor i likhet med oversettelses- og tolketjenester ligge i å inngå avtale med kompetente leverandører som leverer tjenester med god kvalitet. Det anslås likevel at det kan oppnås effektiviseringsgevinster i størrelsesorden 2,5-5% som følge av stordriftsfordeler ved fellesavtaler.

Ved å unngå og definere revisjonstjenester for snevert, vil en fellesavtale kunne ha positive effekter for virksomheter når det oppstår behov for å gjennomføre revisjoner. Eksempler kan være å revidere oppfyllelse av prisbetingelser, menneskerettigheter, klima og miljø mm. Potensialet for å oppnå kvalitetsgevinster og samfunnsgevinster ansees derfor som middels stort.

### Medieovervåkningstjenester

Det har ikke blitt avdekket et stort potensial for å oppnå effektiviseringsgevinster knyttet til dette området. Statens forbruk ansees som for lav til at vi kan oppnå spesielt store besparelser. Det anslås likevel at det kan oppnås effektiviseringsgevinster i størrelsesorden 2,5-5%.

Det har ikke blitt kartlagt et potensial for å oppnå kvalitetsgevinster. Tjenestene som tilbys på dette området er svært standardisert og det er lite behov for å tilpasse løsningene etter virksomhetenes behov.

Det har heller ikke blitt kartlagt noe potensiale for samfunnsgevinster.

## 7.5. Oppsummering effektiviseringsgevinster

Tabellen under oppsummerer effektiviseringsgevinstene som ble redegjort for i forrige kapittel. Av tabellen fremgår det at vi estimerer potensialet for å oppnå effektiviseringsgevinster innenfor kontorområdet til å ligge i størrelsesorden 9 - 12%.

Avtaleområder	Omfang	Effektiviseringsgevinster	
		Direkte besparelser	Transaksjonskostnader
Forbruksmaterieell	200 - 230	40 - 46	3
Møbler og inventar (kjøp av nye møbler, sirkulære tjenester og løsninger)	200 - 400	20 - 80	2 - 3
Interiørarkitekttjenester	20 - 40	0,5 - 2	2 - 3
Tidsskrifter og andre informasjonsressurser	130 - 260	13 - 52	2 - 3
Profileringsartikler og trykkeritjenester	65 - 130	1,625 - 6,5	2 - 3
Kaffe og vannautomater	33 - 66	1,65 - 6,6	2 - 3
Sikkerhet	120 - 150	6 - 15	2 - 3
Strøm	330 - 385	8,25 - 19,25	2 - 3
Posttjenester/budtjenester	65 - 130	1,625 - 6,5	2 - 3
Oversettelses- og tolketjenester	85	2,125 - 4,25	2 - 3
Revisjonstjenester	200	5-10	2 - 3
Medieovervåkningstjenester	7 - 13	0,175 - 0,65	2 - 3
<b>Totalsum</b>	<b>1455 - 2088</b>	<b>100 - 250</b> <b>(7% - 12%)</b>	<b>25 - 36</b> <b>(ca. 2%)</b>

Figur 7.5 viser potensialet for å oppnå effektiviseringsgevinster innenfor kontorområdet.

\* Alle tall er oppgitt i MNOK

\*\* Reduserte transaksjonskostnader avhenger av deltakelse på den enkelte fellesavtalen



## Referanser

- Accenture; GeSI. (2015). *SMARTer 2030 - ICT Solutions for 21st Century Challenges*. Retrieved from [http://smarter2030.gesi.org/downloads/Full\\_report.pdf](http://smarter2030.gesi.org/downloads/Full_report.pdf)
- Alfieri, F., Sanfelix, J., D., B., Graulich, K., & Moch, K. (2019). *Revision of the EU Green Public Procurement (GPP) Criteria for Computers and Monitors Technical report v1.0 Draft criteria proposal*. Ikke publisert offentlig: JRC Science for poliu report.
- Anskaffelser.no. (2022, 06 3). *Anskaffelser.no*. Retrieved from Fellesavtale for forbruksmateriell: <https://anskaffelser.no/avtaler/fellesavtale-forbruksmateriell-0>
- Bakas, I., Herczeg, M., Veia, E., Fråne, A., Youhanan, L., & Baxter, J. (2016). *Critical metals in discarded electronics - Mapping recycling potentials from selected waste electronics in the Nordic region*. Retrieved from <https://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:936670/FULLTEXT02.pdf>
- Baldé, C., Forti, V., Gray, V., Kuehr, R., & Stegmann, P. (2017). *The Global E-waste monitor 2017*. Retrieved from United Nations University: [https://collections.unu.edu/eserv/UNU:6341/Global-E-waste\\_Monitor\\_2017\\_\\_electronic\\_single\\_pages\\_.pdf](https://collections.unu.edu/eserv/UNU:6341/Global-E-waste_Monitor_2017__electronic_single_pages_.pdf)
- Det europeiske miljøbyrået. (2016, 9 16). *Luftfart og skipsfart i søkelyset*. Retrieved from <https://www.eea.europa.eu/no/miljosignaler/miljosignaler/artikler/luftfart-og-skipsfart-i-sokelyset>
- DFØ. (2022, 06 15). *Anskaffelser.no*. Hentet fra Fellesavtale for kjøp av kontormøbler: <https://anskaffelser.no/avtaler/fellesavtale-kjop-av-kontormobler>
- Digitaliseringsdirektoratet. (2020, 03 04). *Høyrisikolisten*. Retrieved from <https://www.anskaffelser.no/samfunnsansvar/sosialt-ansvar/laer-om-hoyrisikoprodukter>
- Digitaliseringsdirektoratet. (2020). *Konfliktmineraler*. Retrieved from <https://www.anskaffelser.no/samfunnsansvar/sosialt-ansvar/laer-om-hoyrisikoprodukter/elektronikk-og-ikt/konfliktmineraler>
- Digitaliseringsdirektoratet. (2020, 03 03). *Sirkulære anskaffelser*. Retrieved from Digitaliseringsdirektoratet: <https://www.anskaffelser.no/samfunnsansvar/sirkulaere-anskaffelser>
- Digitaliseringsdirektoratet; Miljødirektoratet. (2020). *Nullutslippstransport i leveranser til det offentlige*.
- Dodd, N., Alfieri, F., & Caldas, M. (2020). *Development of the EU Green Public Procurement (GPP) Criteria for Data Centres, Server Rooms and Cloud services*. Retrieved from JRC Science for Policy report: [https://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/jrc118558\\_2020\\_0605\\_data\\_centres\\_technical\\_report\\_jrc\\_clean\\_with\\_id.pdf](https://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/jrc118558_2020_0605_data_centres_technical_report_jrc_clean_with_id.pdf)
- Dodd, N., Garrido, C., M.Caldas, Graulich, K., Bunke, D., Gross, R., . . . Prakash, S. (2016). *Technical background gpp computers and monitors*.
- Europalov . (2020, 6 12). *Krav til miljøvennlig utforming av TV- og PC-skjermer (revisjon)*. Retrieved from <https://europolov.no/rettsakt/krav-til-miljovennlig-utforming-av-tv-og-pc-skjermer/id-8019>
- European Commission . (2016, 10 21). *EU GPP Criteria for Computers and monitors*. Retrieved from [https://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/EU\\_GPP\\_criteria\\_for\\_computers\\_and\\_monitors.pdf](https://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/EU_GPP_criteria_for_computers_and_monitors.pdf)

- European Commission . (2019, 12 11). *The European Green Deal* . Retrieved from [https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:b828d165-1c22-11ea-8c1f-01aa75ed71a1.0002.02/DOC\\_1&format=PDF](https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:b828d165-1c22-11ea-8c1f-01aa75ed71a1.0002.02/DOC_1&format=PDF)
- European Commission. (2020).
- Forordning (EU) 2019/2021*. (2019, 10 1). Retrieved from Fastleggelse av krav til miljøvennlig design av elektroniske skjermer: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DA/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019R2021&from=DA>
- Fujitsu. (2020, 03 04). *Carrying Out Life Cycle Assessment (LCA)*. Retrieved from <https://www.fujitsu.com/global/about/environment/society/lca/>
- Green Electronics Council. (2019). *Purchasers Guide for Sustainability and Cloud-Service Procurements*.
- Lindeblad, P. A. (2012). *Organisational effects of virtual meetings*. Universitetet i Lund.
- Meld. St. 45 (2016–2017). (2017). *Avfall som ressurs – avfallspolitikk og sirkulær økonomi*. <https://www.regjeringen.no/contentassets/4c45f38bddee47a7b7847af108894c0c/no/pdfs/stm201620170045000dddpdfs.pdf>.
- Miljødirektoratet. (2020). *Godkjente returselskap*. Retrieved from <https://produsentansvar.miljodirektoratet.no/returselskap>
- Miljøstatus. (2020). *Klimassutslipp fra transport*. Retrieved from <https://miljostatus.miljodirektoratet.no/tema/klima/norske-utslipp-av-klimagasser/klimagassutslipp-fra-transport/>
- NVE. (2020, 7 29). *Produktområde fjernsyn, IT og annen elektronikk*. Retrieved from <https://www.nve.no/energibruk-effektivisering-og-teknologier/okodesign-og-energimerking-av-produkter/produktomrade-fjernsyn-it-og-annen-elektronikk/>
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2017, 1 4). *Samfunnsansvar*. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/konkurransepolitikk/offentlige-anskaffelser-/andre-kolonne/samfunnsansvar/id2518748/>
- PACE. (2019). *A New Circular Vision for electronics*. World Economic Forum.
- Sharpe, R. (2018). *Risk-assessments for three categories of information technology*. Retrieved from På oppdrag for Difi: [https://www.anskaffelser.no/sites/anskaffelser2/files/it\\_risk\\_assessments\\_v3.pdf](https://www.anskaffelser.no/sites/anskaffelser2/files/it_risk_assessments_v3.pdf)

