

Anhang 1: Empfehlungen der BKB / KBOB für die Amtsleitungen der Beschaffungs- und Bedarfsstellen zur Umsetzung der Beschaffungsstrategie der Bundesverwaltung

Bern, Juni 2021

Unterstützend zu den Empfehlungen zeigt Anhang 1 mögliche Massnahmen und Wege auf, wie die Stossrichtungen und Ziele der Beschaffungsstrategie in der eigenen Organisationseinheit umgesetzt werden können. Grundsätzlich wird empfohlen, die Vorgaben der Beschaffungsstrategie im Sinne einer Kaskade, angefangen mit der strategischen Ebene, über die Ebene der Jahres- oder Mehrjahresziele bis hin zu operativen Zielen für einzelne Mitarbeitende in geeigneter Weise abzuleiten.

Die Wahl des Vorgehens bzw. die konkrete Ausgestaltung der Umsetzung im Rahmen der eigenen operativen Ziele obliegt den Beschaffungs- und Bedarfsstellen selber.

1 Zu welcher Gruppe gehört Ihre Organisationseinheit?

Je nach Stellenwert und Ausprägung der Beschaffungstätigkeiten Ihrer Organisationseinheit empfehlen BKB und KBOB unterschiedliche Massnahmen für die Umsetzung der Stossrichtungen und Ziele auf der strategischen Ebene.¹ Folgende Einteilung kann eine Hilfestellung für die Anordnung eigener strategischer Vorgaben bieten:

| Adressatenkreis | Charakterisierung | Empfehlung |
|---|--|---|
| Zentrale Beschaffungsstellen: Zentrale Beschaffungssämter als professionelle Beschaffungsstellen | Stufe zentrale Beschaffungsstellen. Regelmässig hohe Anzahl an Beschaffungen in Einladungs-, offenen- und/oder selektiven Verfahren, auch im WTO-Bereich | Erlass einer eigenständigen Beschaffungsstrategie, in welchen die Vorgaben der Beschaffungsstrategie des Bundes für den Zuständigkeitsbereich Ihrer Organisationseinheit verbindlich erklärt und/oder konkretisiert werden. Vorgaben können dabei auch in Warengruppenstrategien spezifisch konkretisiert werden. |
| Bedarfsstellen: Verwaltungseinheiten mit regelmässigen Beschaffungen | <ul style="list-style-type: none"> - Regelmässige Beschaffungen im Einladungs-, offenen- und/oder selektiven Verfahren, auch im WTO-Bereich. - Empfänger von Projekt- und Sonderdelegationen bzw. regelmässige Beschaffungen gemäss den Delegationsvereinbarungen | Zentrale Verankerung der Stossrichtungen und Ziele des Bundesrates in der Strategie Ihrer Organisationseinheit für den Bereich des Beschaffungswesens (z.B. als Teil der Amtsstrategie bzw. als Leit- oder Zielbild). Konkretisierung der strategischen Vorgaben in den bedarfsgerechten Warengruppenstrategien. |
| Bedarfsstellen: Verwaltungseinheiten mit wenig ausgeprägter Beschaffungstätigkeit | <ul style="list-style-type: none"> - Unregelmässige Anzahl an Beschaffungen (oft im unter-schweligen Bereich), selten Beschaffungen im WTO-Bereich - Empfänger von Delegationen bzw. unregelmässige Beschaffungen gemäss den Delegationsvereinbarungen, eher im unter-schweligen Bereich | Aufnahme relevanter Punkte in die strategische Planung Ihrer Organisationseinheit oder Anwendung der Beschaffungsstrategie im Sinne einer Funktionsstrategie (z.B. analog einer Personalstrategie) oder Weisung zur Unterstützung des Kerngeschäfts. |

¹ Siehe Empfehlung, 1. Stufe: Strategische Ebene.

2 Kaskade: Von den strategischen Vorgaben zu den operativen Zielen

Die nachfolgende Tabelle zeigt exemplarisch auf, wie die Stossrichtungen und die Ziele der Beschaffungsstrategie in die Amtsstrategie integriert werden und daraus Zielsetzungen auf Amtsstufe bis hin zu operativen Zielen für die Mitarbeitenden abgeleitet werden können. Die quantitativen Vorgaben sind ämterspezifisch festzulegen. Es wird empfohlen, dies in geeigneter Weise in den ordentlichen strategischen Planungs- und Zielsetzungsprozess einzubinden oder hierfür einen entsprechenden Prozess zu initiieren.

| 1. Stufe: Strategische Ebene | 2. Stufe: Amtsziele / Jahresziele | 3. Stufe: Operative Ziele für Mitarbeitende |
|--|---|---|
| Umsetzung der Beschaffungsstrategie bis [Jahr] durch folgende Zielsetzung ² : | | |
| Qualitäts-, Nachhaltigkeits- und/oder Innovationskriterien werden bei unseren Beschaffungen verstärkt berücksichtigt. <i>(betrifft Stossrichtungen 1-3 der Beschaffungsstrategie)</i> | Bei der Beschaffung von nicht standardisierten Leistungen kommen a) Qualitäts-, b) Nachhaltigkeits- und c) Innovationskriterien zu mindestens je [Prozentwert] zur Anwendung [ggf. nach Waren- oder Leistungsgruppen zu spezifizieren]. | In der Regel kommen bei nicht standardisierten Beschaffungsverfahren neben dem Preis auch Qualitäts-, Nachhaltigkeits- und/oder Innovationskriterien gemäss Art. 29 Abs.1 BöB zur Anwendung. Beschaffungen, die ausschliesslich auf den Preis abstellen, sind an die Bedingungen von Art. 29 Abs. 4 BöB geknüpft. Prüfen und analysieren [bis Datum X], ob und bei welchen Beschaffungsgegenständen / Warengruppen sich die Anwendung neuer Ausgestaltungsmöglichkeiten gemäss revidiertem Recht eignet. Bei [Anzahl oder Prozentangabe] der geeigneten Beschaffungsverfahren wird ein Dialog angewendet (evtl. in Pilotprojekten). Bei [Anzahl oder Prozentangabe] der geeigneten Beschaffungsverfahren wird ein Wettbewerbsverfahren angewandt. Bei [Anzahl oder Prozentangabe] der geeigneten Beschaffungsverfahren wird zur Förderung der genannten Aspekte (z.B. Innovation) ein Studienauftragsverfahren oder ein Wettbewerb angewandt. Bei [Anzahl oder Prozentangabe] der geeigneten Beschaffungsverfahren wird die Zwei-Couvert-Methode angewandt. Besuch [Kurs oder Weiterbildung], zur Förderung der Kompetenzen für die Anwendung der zur Verfügung |

² Diese Strategieformulierung könnte pauschal in die Gesamtstrategie eines Amtes aufgenommen werden.

| 1. Stufe: Strategische Ebene | 2. Stufe: Amtsziele / Jahresziele | 3. Stufe: Operative Ziele für Mitarbeitende |
|--|--|--|
| | | stehenden Ausgestaltungsmöglichkeiten (z.B. bezüglich Qualität, Nachhaltigkeit und/oder Innovation als technische Spezifikation und Zuschlagskriterien). |
| | Bis [Datum] sind [Anzahl oder Prozentangabe] der Beschaffenden geschult und in der Lage, die zur Verfügung stehenden Ausgestaltungsmöglichkeiten bezüglich den Qualitäts-, Nachhaltigkeits- und Innovationsaspekten anzuwenden. | Etablieren eines kontinuierlichen Erfahrungsaustauschs innerhalb [Abteilung oder Amt] zur Förderung der Kompetenzen und des gemeinsamen Verständnisses bezüglich den Möglichkeiten und Massnahmen, wie die Qualität, Nachhaltigkeit und Innovation bei den Beschaffungen gestärkt werden können. |
| | | Einführen eines Prüfprozesses [in der Abteilung oder im Amt] für Beschaffungsverfahren z.B. ab dem Schwellenwert des offenen/selektiven Verfahrens durch Fachpersonen des Amtes, welche den Einbezug von Qualitäts-, Nachhaltigkeits- und Innovationsaspekten prüfen. |
| Beschaffungsprozesse werden digitalisiert, standardisiert, anbieter- und benutzerfreundlich ausgestaltet. <i>(betrifft Stossrichtungen 4 und 5 der Beschaffungsstrategie)</i> | Übergeordnete Projekte wie z.B. GENOVA@BIL / SUPERB@BIL, werden bis [Datum] im Amt eingeführt und umgesetzt. | Mitarbeit von [Mitarbeitende des Amtes als Key-User] für die Einführung des übergeordneten Projekts im Amt. |
| | | Für Key User: Organisation und Durchführung von Kursen zum Beschaffungsprozess z.B. innerhalb des Amtes bis [Datum]. Für Beschaffende: Besuch eines Kurses zum Beschaffungsprozess bis [Datum]. |
| | Bis [Datum] sind Beschaffende befähigt Prozesse und Vorlagen aus GENOVA@BIL anzuwenden. | Bis [Datum]: Besuch [Kurs oder Weiterbildung], zur Förderung der Kompetenzen bei der Anwendung der zur Verfügung stehenden Beschaffungsprozesse. |
| | Bis [Datum] werden die Beschaffungsprozesse im Amt auf ihre Benutzerfreundlichkeit und ihren Standardisierungsbedarf hin überprüft und entsprechend angepasst. Das Ziel sind effiziente und standardisierte Beschaffungsprozesse in einem digitalisierten sowie anwenderfreundlichen Workflow. | Bis [Datum] sind standardisierte Beschaffungsprozesse und -vorlagen eingeführt und werden entsprechend umgesetzt. Kontroll- und Genehmigungsprozesse sollen die Standardisierung und Qualität der Beschaffungsdokumente sicherstellen. |

| 1. Stufe: Strategische Ebene | 2. Stufe: Amtsziele / Jahresziele | 3. Stufe: Operative Ziele für Mitarbeitende |
|--|--|---|
| | <p>Bis [Datum] werden die Beschaffungsverfahren im Amt möglichst so ausgestaltet, dass Anbietende – insbesondere die KMU – mit den ihnen zur Verfügung stehenden Mittel teilnehmen können. Der Handlungsspielraum wird diesbezüglich genutzt.</p> | <p>Bis [Datum]: Etablierung eines kontinuierlichen Wissens- und Erfahrungsaustauschs innerhalb [Abteilung oder Amt] zur Förderung von Verbesserungen im Beschaffungsprozess.</p> <p>Bei [Anzahl oder Prozentangabe] der geeigneten Beschaffungsverfahren werden die zur Verfügung stehenden Möglichkeiten in den konkreten Beschaffungsverfahren genutzt (z.B. Losbildung, Bietergemeinschaften / Subunternehmen zulassen, Belege nur vom Zuschlagsempfänger etc.).</p> <p>Bis [Datum]: Besuch [Kurs oder Weiterbildung], zur Förderung der Kompetenzen bei der Anwendung von anbieterfreundlichen Ausgestaltungsmöglichkeiten.</p> <p>Bis [Datum]: Etablierung eines kontinuierlichen Wissens- und Erfahrungsaustauschs innerhalb [Abteilung oder Amt] zur Förderung der Ausgestaltung anbieterfreundlicher Beschaffungen.</p> |
| <p>Wir unterstützen den kontinuierlichen Verbesserungsprozess bezüglich den Controllinginstrumenten zur Überprüfung der Umsetzung der Beschaffungsstrategie und wirken aktiv dabei mit.</p> <p><i>(betrifft Stossrichtungen 6 der Beschaffungsstrategie)</i></p> | <p>Controllinginstrumente für das Monitoring der Beschaffungsprozesse bzw. für die Überprüfung der Umsetzung der Beschaffungsstrategie werden bis [Datum] im Amt eingeführt. Die Controllinginstrumente für die Beschaffungsprozesse werden jährlich bis [Datum] im Amt überprüft.</p> <p>Durch das Controlling werden Massnahmen für Verbesserungen im Beschaffungswesen bis [Datum] der Amtsleitung vorgeschlagen.</p> | <p>Bis [Datum]: Abklärungen treffen bezüglich des Meldens / Dokumentierens beschaffungsrelevanter Controllingdaten; dabei sind vorhandene Informationsmöglichkeiten (z.B. Infoveranstaltungen) zu nutzen.</p> <p>Daten für das Beschaffungscontrolling sind bis [Datum] aktualisiert.</p> <p>Bis [Datum]: Etablierung eines kontinuierlichen Erfahrungsaustauschs innerhalb [Abteilung oder Amt] zur Förderung von Verbesserungen im Beschaffungsprozess.</p> <p>Bis [Datum] wird im Amt ein im KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) zum Thema Beschaffung vorgeschlagen.</p> <p>Bis [Datum] werden [Anzahl] Verbesserungsvorschläge im KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) des Amtes vorgeschlagen.</p> <p>Bis [Datum] sind die Prozesse [Prozessnamen] auf Basis der KVP-Grundlagen angepasst.</p> |

| 1. Stufe: Strategische Ebene | 2. Stufe: Amtsziele / Jahresziele | 3. Stufe: Operative Ziele für Mitarbeitende |
|------------------------------|--|--|
| | Verbesserungen aus dem Controllingprozess werden im Amt bis [Datum] umgesetzt. | Bis [Datum] sind eingegangene Verbesserungsvorschläge geprüft und Massnahmenvorschläge, abgestimmt mit dem Vorschlagsurheber, eingereicht. |

3 Checkliste mit Fragestellungen

Um beurteilen zu können, inwiefern in Ihrer Organisationseinheit Handlungsbedarf für die Umsetzung der Beschaffungsstrategie besteht, kann zusätzlich die Beantwortung nachfolgender Fragestellungen hilfreich sein. Die Relevanz ist dabei durch die betreffende Organisationseinheit einzuordnen.

| Themenbereich | Mögliche Fragestellungen |
|---|--|
| Allgemeine Fragen zur beschaffungsstrategischen Ausrichtung des Amtes | <ul style="list-style-type: none"> • Welche Relevanz hat das Thema Beschaffungen im Amt (Anzahl Beschaffungen / Beschaffungsvolumen)? • Werden die 6 Stossrichtungen der Beschaffungsstrategie des Bundes in den strategischen Vorgaben des Amtes adäquat berücksichtigt? • Werden im Amt Beschaffungsgegenstände beschafft, die über zentrale Beschaffungsstellen bezogen werden könnten und wenn ja, welches ist die Begründung? • Werden im Amt Warengruppen geführt, resp. Warengruppenstrategien angewendet und wenn ja, sind darin die strategischen Vorgaben durchgängig und warengruppengerecht ausformuliert? • Verfügt das Amt über Fachressourcen mit dem nötigen Know-how für Beschaffungsverfahren? • Verfügt das Amt über nötige Fachressourcen für eine fachgerechte Umsetzung der Beschaffungsstrategie? |
| Beschaffungsstrategie Stossrichtungen 1-3: Qualität, Nachhaltigkeit und/oder Innovation | <ul style="list-style-type: none"> • Welche Vorteile bringt die verstärkte Berücksichtigung von Qualitäts-, Nachhaltigkeits- und Innovationsaspekten für Ihr Amt? • Zu welchen weiteren übergeordneten Strategien und Zielen des Bundesrats trägt das Amt mit seiner Beschaffungstätigkeit bei (Klimastrategie, Strategie Nachhaltige Entwicklung, Biodiversitätsstrategie, Nationaler Aktionsplan Menschenrechte, ggf. Strategien aus den Themenbereichen Digitalisierung und Innovationsförderung)? • Sind die neuen Möglichkeiten zur Berücksichtigung von ökologischen und sozialen Kriterien in den Ausschreibungen bekannt und werden sie genutzt? • Sind die neuen Ausgestaltungsmöglichkeiten welche das revidierte Beschaffungsrecht mit sich bringt, im Amt bekannt? (z.B. Dialog, Wettbewerbsverfahren, Studienauftragsverfahren, 2-Couvert-Methode usw.) • Welche Beschaffungsgegenstände Ihres Amtes sind besonders prädestiniert für die Anwendung neuer Ausgestaltungsmöglichkeiten? • Sind die Beschaffenden bezüglich der Anwendung von qualitäts-, nachhaltigkeits- und innovationsfördernden Ausgestaltungsmöglichkeiten sensibilisiert und befähigt, diese in der Praxis anzuwenden? • Kennen die Beschaffenden die zur Verfügung stehenden Hilfsmittel und Fachstellen? Namentlich sind dies die Wissensplattform nachhaltige Beschaffung (www.woeb.swiss), die Vorlagen und Arbeitshilfen des KBB (Kompetenzzentrum Beschaffungswesen Bund KBB), ausserdem die Fachstelle ökologische öffentliche Beschaffung |

| Themenbereich | Mögliche Fragestellungen |
|--|---|
| | <p>des BAFU (BAFU Ökologische öffentliche Beschaffung) sowie SECO DAIN für Fragen betreffend die sozialen Aspekte in internationalen Lieferketten (SECO Internationale Arbeitsfragen).</p> |
| <p>Beschaffungsstrategie Stossrichtungen 4-5: Beschaffungsprozesse sind digitalisiert, standardisiert und anbieter- und benutzerfreundlich ausgestaltet.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Sind im Amt die Auswirkungen der Projekte GENOVA@BIL und SUPERB@BIL auf die amtsspezifischen Geschäftsprozesse bekannt (insbesondere betreffend Beschaffungsprozesse)? • Sind die Voraussetzungen geschaffen bzw. die Beschaffenden befähigt, die Verfahren möglichst anbieterfreundlich und benutzerfreundlich zu gestalten? |
| <p>Beschaffungsstrategie Stossrichtungen 6: Beschaffungsprozesse sind digitalisiert, standardisiert und anbieter- und benutzerfreundlich ausgestaltet.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Sind die übergeordneten Controllinginstrumente im Amt bekannt? • Ist im Amt bekannt, welche Informationen bis zu welchem Zeitpunkt für den übergeordneten Controllingprozess abgeliefert, resp. gemeldet sein müssen? • Werden im Amt beschaffungsspezifische Zielgrößen angewendet und wenn ja, werden die Zielformulierungen mit bundesweiten Zielen abgestimmt? • Werden Ihre Beschaffungsverfahren einem Controllingprozess unterzogen? • Werden die Erkenntnisse aus dem Beschaffungscontrolling im Amt im Rahmen eines KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) berücksichtigt bzw. wird entsprechend gehandelt? • Nutzt das Amt Informationen aus Beschaffungscontrolling-Berichten für die Weiterentwicklung der Beschaffungstätigkeiten (im Sinne von Benchmarks)? |