

Til DFØ

Avdeling for bærekraftige anskaffelser,

Divisjon for offentlige anskaffelser

Oslo 4. sept. 2025

## **Skriftlig innspill til DFØs revisjon av handlingsplanen for Grønt kompetanseløft – med utgangspunkt i tjenesteytende næringer**

*Innlevert av Jorulf Brøvig Silde, bransjedirektør Drift og Service, NHO Service og Handel, som oppfølging av muntlige innspill i møte 28. aug. 2025*

### **1a. Behov for endringer i DFØs tilbud i Grønt kompetanseløft**

- Ja, det er behov for endringer og tilpasninger. Dagens tilbud har stor vekt på regelverk, prosedyreverk og styringslogikk, men er for lite tilpasset tjenesteytende bransjer hvor klima- og miljøbelastning er tett knyttet til arbeidsprosesser, materialvalg, logistikk og kompetanse. Særlig gjelder dette bransjer som renhold, kantine, eiendomsdrift og skadebegrensning, hvor en grønn omstilling også må bygge på profesjonsfaglig forståelse og tjenestedesign.

#### **Forslag til forbedringer:**

- Bygge inn partssamarbeid og leverandørdeltakelse i læringsoppleggene – dette gir bedre forankring og forståelse.
- Prioritere lokale piloter og caser i samarbeid med kommuner og tjenesteleverandører – f.eks. grønt renhold i helseinstitusjoner eller matomsorg med lokal verdikjede.
- Utvikle noen tjenestespesifikke moduler som kan fungere som eksempler også for andre bransjer: for eksempel «Sirkulært renhold i praksis», «Grønn catering og matsvinn i offentlige kantiner», eller «Sirkulær ressurslogistikk ved byggskade og gjenoppbygging».

### **1b. Erfaring med DFØs tjenester**

- Vi har erfaring med både DFØs handlingsplan, veiledere og kompetansehevingstiltak, i forbindelse med offentlige anskaffelser og klima-/miljøkrav. Det mest nyttige har vært prinsippene om livsløpskostnader og bruk av standardiserte krav, men veilederne treffer dårlig på praksisfeltet i tjenestebansjene – hvor kost/nytte ofte handler om mennesker, tid, organisering og atferd, mer enn teknologi og produkt.

## 2. Hvordan kan DFØ best bidra til grønnere statlige anskaffelser?

DFØ bør:

- **Etablere et nasjonalt kompetanseprogram for grønne tjenesteanskaffelser**, med bransjerettede case og konkrete kravformuleringer.
- **Synliggjøre fortrinn ved tjenesteleverandører som jobber sirkulært** – for eksempel aktører som reduserer transport og kjemikaliebruk i renhold, bruker overskuddsmat i kantiner, eller gjenbraker utstyr og bygningsdeler etter vannskader.
- **Bidra til at miljøkrav blir brukt strategisk**, ikke som avkrysningskrav – for eksempel i et oppdrag for en kommune hvor gjenbruk av møbler ble tillatt innenfor FM-kontrakten, med vesentlig lavere klimaavtrykk.

## 3. Behov for innovasjon og hvordan legge til rette

Ja, det er stort behov for innovasjon – men barrierene er strukturelle:

- **Standardene er bygd på lineær logikk** – eksempelvis NS 8431 for renhold tar ikke høyde for sirkulære prinsipper.
- **Kravene i anskaffelser er ofte for teknisk orienterte og lite funksjonsbaserte.**
- **Lite rom for testing i offentlige kontrakter.**

### Forslag til tiltak:

- Øremerkede innovasjonsanskaffelser i tjenestebransjene (f.eks. grønn bygningsdrift eller CO<sub>2</sub>-nøytral eiendomsservice).
- Tydelige virkemidler for pilotprosjekter og innovasjonspartnerskap.
- DFØ kan opprette en grønn innovasjonspool for tjenestekonseppter, med dokumentasjon, regnestykker og evalueringskriterier.

## 4. Behov for lederforankring (\* se utdyping under)

- Ja. Vi ser i våre bransjer at offentlige ledere ofte er usikre på hvordan klima og miljø skal operasjonaliseres i tjenesteanskaffelser, og redde for å gjøre feil.

### Forslag til tiltak:

- DFØ bør tilby opplæring og mentorprogrammer for (statlige og kommunale) ledere – særlig i B2G-forhold – for å omsette klimaambisjoner til innkjøpspraksis.

- Ledere må lære hvordan grønne tjenester også gir kvalitet, trivsel og økonomisk kontroll og i noen tilfeller redusert kompleksitet i verdikjeden og ansvarsspennet – det handler ikke bare om CO<sub>2</sub>.

## 5. Behov for data; mer og bedre?

Ja – og særlig for **tjenesteytende næringer**. Det mangler:

- Standardiserte klimaregnskap for tjenester
- Gode måter å måle **indirekte utslipp**,
- Tilgjengelighet på klimadata knyttet til produkter og materialer brukt i tjenestene – f.eks. renholdsmidler, tekstiler, matvarer, inventar.

## 6. Øvrige innspill

- DFØ bør i revisjonen av handlingsplanen i større grad **ta hensyn til partssamarbeidet og sosial bærekraft**. Dette er særlig viktig i tjenestebransjer hvor mye av klimaeffekten oppnås gjennom opplæring, gode arbeidsprosesser og involvering.
- Vi anbefaler også at **arbeidstakerkompetanse og leverandørutvikling** får større plass i handlingsplanen.
- Til slutt bør det etableres **en mer systematisk kopling mellom DFØs arbeid og standardutvikling** (f.eks. Standard Norge og Norsk Kommunalteknisk Forening), slik at bærekraftsmålene faktisk implementeres i standardkontrakter og prosedyrer.

## Utdyping Lederforankring, punkt 4

\*) Her følger en utdyping av punkt 4) med ledelsesprinsipper til bruk i DFØ-sammenheng – tilpasset tjenesteytende bransjer og offentlig sektor:

### 4. Større lederforankring: Hvordan? Hvorfor? Hva kreves?

- Transformasjonen mot en mer klima- og miljøvennlig offentlig sektor – og særlig en sirkulær tjenestesektor – lar seg ikke gjennomføre uten aktiv og strategisk lederskap. Dette gjelder både bestillersiden i stat og kommune, og på leverandørsiden i tjenesteytende næringer.
- Mange ledere er motivert, men mangler operative prinsipper å navigere etter. Derfor foreslår vi å strukturere innsatsen rundt fem ledelsesprinsipper for grønn og sirkulær tjenesteanskaffelse:

#### 1. Prinsippet om formålsforankring

«Start med samfunnsoppdraget – ikke med regelverket.»

- Ledere som tolker klima og miljø som en integrert del av formålet med tjenestene de forvalter – ikke som en «tilleggs-kost» eller teknisk tilpasning. Renhold, matomsorg, transport, byggdrift og beredskap må vurderes ut fra hvordan de kan fremme helse, trivsel, ressursbevaring og langsiktig robusthet.
- **Eksempel:** En kommuneledelse som integrerer matsvinnreduksjon i eldreomsorgen som både klima-, økonomi- og kvalitetsmål – og stiller krav til dette i anskaffelsen.

#### 2. Prinsippet om funksjonell tenkning

«Tenk funksjon – ikke produkt.»

- Ledere må hjelpe sine innkjøpere og fagmiljøer å gå fra produktorienterte krav (f.eks. «X antall mopper» eller «Y antall kantiner») til **funksjonsorienterte beskrivelser**: Hva er formålet? Hva er effekten vi vil oppnå?
- **Eksempel:** En eiendomsleder spesifiserer ønsket innemiljø og ressursoptimalisering, i stedet for å kjøpe «teknisk drift» med standard rammer. Dette åpner for sirkulære løsninger og smartere leverandørsamarbeid.

#### 3. Prinsippet om partnerskap og samspill

«Grønn omstilling skjer ikke i etatens ekkokammer.»

- Sirkulær transformasjon krever at ledere inviterer leverandører, ansatte og brukere inn i utformingen av løsningene. Det må utvikles insentivmodeller og kontraktsformer som gir plass til innovasjon og forbedring over tid.

- **Eksempel:** En fylkeskommune inngår samarbeid med lokal FM-leverandør om et pilotprosjekt for ressurseffektiv renhold i skolene, med resultatbaserte kontrakter og delte gevinster.

#### 4. Prinsippet om måling og synliggjøring

*«Du får det du måler – og det du feirer.»*

- Ledere må etterspørre og synliggjøre indikatorer på klima- og ressursbruk, ikke bare på kost og volum. Dette gjelder også indirekte indikatorer som arbeidsreiser, engangsforbruk, energi i tjenesteleveranse og gjenbruk.
- **Eksempel:** En direktør i en større statlig etat får månedlige rapporter på CO<sub>2</sub> per kvadratmeter driftet areal, med separate tall for vaskemidler, transport og materialbruk.

#### 5. Prinsippet om transformativ tålmodighet

*«Gjør endring mulig – men ikke valgfritt.»*

- Ledelse for sirkulær omstilling må balansere tydelighet og læring. Det må gis rom for eksperimentering og pilotering, men med klare forventninger om progresjon og forbedring.
- Eksempel: En universitetsledelse lanserer en 3-årig plan for å fase ut engangsplast, men gir rom for at ulike fakultet utvikler sine egne veier – og evaluerer samlet årlig framdrift.

### Anbefaling til DFØ

- A. Utarbeid et lederverktøy basert på disse fem prinsippene, med eksempler fra ulike sektorer og bransjer.
- B. Inkluder konkrete anbefalinger for hvordan ledere kan bruke anskaffelser som strategisk verktøy for å oppnå egen mål – ikke bare som verktøy for etterlevelse.
- C. Inngå samarbeid med KS, direktoratene og partene i arbeidslivet (NHO/LO) om kursing, mentorprogram og casesamlinger for offentlig ledelse med sirkulært fokus.