

- ▶ Ledelsesforankring
- ▶ Kartlegge innkjøpsdata
- ▶ Analysere status og definere behov for videre utvikling
- ▶ Etablere lederens ambisjonsnivå
- ▶ Lage målsetninger og struktur for måling
- ▶ Utvikle handlingsplan
- ▶ Godkjenning av ledelsen

## Lage dokument for anskaffelsesstrategi

Denne steg-for-steg veilederen for utarbeidelse av anskaffelsesstrategi, heretter omtalt som Veilederen, er ment som et hjelpemiddel for virksomheter som til nå ikke har en anskaffelsesstrategi. Det finnes ingen ensartet måte å lage en anskaffelsesstrategi på, og vår veileder er ment som et eksempel, ikke en fasit.

Lykke til med anskaffelsesstrategi arbeidet!

Difi ønsker å få brukernes tilbakemeldinger på steg-for-steg veilederen og erfaringer som er gjort med anskaffelsesstrategier. Kontaktperson ved slike henvendelser er:

Christine Odden Krohn  
E-post: [cok@difi.no](mailto:cok@difi.no)  
Telefon: 990 38 885

## Kartlegging

## Strategiutvikling

## Handlingsplan

## Oppfølging

- ▶ Ledelsesforankring
- ▶ Kartlegge innkjøpsdata
- ▶ Analysere status og definere behov for videre utvikling
- ▶ Etablere lederens ambisjonsnivå
- ▶ Lage målsetninger og struktur for måling
- ▶ Utvikle handlingsplan
- ▶ Godkjenning av ledelsen

## Kartlegging

Første del av anskaffelsesstrategien til virksomheten bør inneholde en kartlegging av nåsituasjonen i virksomheten. Hensikten med å kartlegge status er å lage et utgangspunkt for arbeidet med anskaffelsesstrategien. Vi må vite hvor vi står i dag for å forstå hvordan vi skal jobbe videre og hva vi skal vektlegge i det videre arbeidet.

For å starte utarbeidelsen av en anskaffelsesstrategi er det viktig å vite hvordan virksomheten foretar sine innkjøp i dag. Ved å analysere tallene for innkjøp og virksomhetens anskaffelsesportefølje vil man fort kunne danne seg et inntrykk av hvor det er mulig å foreta forbedringer på innkjøpsområdet.

***Kartlagt status gir altså et godt utgangspunkt for å utvikle en strategi.***

Statuskartleggingen bør benyttes som grunnlag når ledelsen skal fastsette ambisjonsnivået i den andre fasen av prosessen.

## Kartlegging

## Strategiutvikling

## Handlingsplan

## Oppfølging

- ▶ Ledelsesforankring
- ▶ Kartlegge innkjøpsdata
- ▶ Analysere status og definere behov for videre utvikling
- ▶ Etablere lederens ambisjonsnivå
- ▶ Lage målsetninger og struktur for måling
- ▶ Utvikle handlingsplan
- ▶ Godkjenning av ledelsen

## Kartlegging

### ▶ Ledelsesforankring

Ledelsen i den enkelte virksomhet er ansvarlig for at anskaffelser av varer og tjenester støtter opp under de mål som er satt for virksomheten og foretas i samsvar med gjeldene lover og regler. Ansvar for dette kan en leder aldri delegere.

***Høyt ledelsesfokus og god forankring av innkjøpsaktivitetene i virksomheten er sentrale forutsetninger for profesjonelle og korrekte anskaffelser. God ledelsesforankring handler om at virksomheten arbeider med kontinuerlige forbedringer innenfor anskaffelsesområdet og stadig henter ut økonomiske effekter av varer og tjenester som anskaffes.***

Arbeidet med å utvikle et dokument for anskaffelsesstrategi kan være en tid og ressurskrevende prosess som kan gå på bekostning av andre aktiviteter i organisasjonen, det er derfor viktig at leder har en bevisst holdning til denne prosessen og påser at det avsettes tilstrekkelige ressurser til planlegging, gjennomføring og kontroll. Før innkjøpsfunksjonen starter utviklingen av en anskaffelsesstrategi, må altså leder gi sin aksept og støtte til arbeidet. Videre må lederen vite at denne prosessen krever et aktivt forhold fra ledelsen gjennom hele prosessen.

En arbeidsgruppe etablert av Fornyings- og administrasjonsdepartementet (FAD) fant nylig at mange offentlige virksomheter mangler lederforankring i anskaffelsesarbeidet. Gruppen mener at kan skyldes at det ikke er tilstrekkelig nedfelt i strategi- og plandokumenter. Disse manglene fører blant annet til at det ikke avsettes tilstrekkelige ressurser (både tid og personer) til planlegging, gjennomføring og kontroll av anskaffelsesarbeidet.\*

\*Fra rapporten "Om organisering av offentlig innkjøpsvirksomhet", 15. november 2008

- |   |  |                           |
|---|--|---------------------------|
| ▶ Ledelsesforankring                                      | ▶ Etablere lederens ambisjonsnivå          | ▶ Utvikle handlingsplan   |
| ▶ Kartlegge innkjøpsdata                                  | ▶ Lage målsetninger og struktur for måling | ▶ Godkjenning av ledelsen |
| ▶ Analysere status og definere behov for videre utvikling |  |                           |

## Kartlegging

- ▶ Kartlegge innkjøpsdata

### Bakgrunn

Ved å kartlegge tallene for innkjøp og virksomhetens anskaffelsesportefølje vil man fort kunne danne seg et inntrykk av hvor det er mulig å foreta forbedringer på innkjøpsområdet. Denne øvelsen er nødvendig også for å sikre lov og forskrifts intensjon om å benytte prinsippet om forholdsmessighet ved planlegging og gjennomføring av de ulike anskaffelsene. Bruk av ressurser i anskaffelsesprosessen skal stå i forhold til anskaffelsens gjenstand.

Selve prosessen med å finne tallene vi er ute etter er ikke alltid like lett. Mange offentlige virksomheter mener de har god oversikt over tallene, men det viser seg ofte at det kan være vanskelig å få den totale oversikten og at tallene dessverre ikke alltid er helt riktige. Prosessen med å finne tallene er uansett nyttig. Man lærer en del om forståelse for egne innkjøpstall, om leverandører og ikke minst om hvilke verdier man har ansvar for.

### Erfaringer fra kartlegging av innkjøpsdata

Erfaring viser at man i kartleggingen oppdager en del forhold som må tas på alvor, for eksempel:

- Man vet ikke godt nok hvilke varer og/eller tjenester man kjøper fra hvilke leverandører.
- Man handler med leverandører uten skriftlig avtale eller man er usikker på om man har avtale med leverandøren.
- Det eksisterer leverandører i leverandørreskontroen som ingen kan gjøre rede for.
- Det utføres småinnkjøp fra altfor mange leverandører (i spennet kr 0 - 1.000). Dette er uhyre kostnadskrevenne innkjøp rent transaksjonsmessig (transaksjonskostnadene kan fort være like store som fakturabeløpet) samtidig som det gir en dårlig forhandlingssituasjon overfor leverandørene. Se beste praksis eksempel på [kartlegging av småinnkjøp fra Hemsedal kommune](#).

- LOA/FOA følges ikke slik man er pålagt. Det viser seg altfor ofte at man ikke forstår at regelverkets terskelverdi på kr 500 000 og protokollplikten på kr 100 000 gjelder aggregerte anskaffelser innenfor samme vare/tjeneste kategori, for alle avdelinger og enheter innenfor samme offentlig virksomhet. Dette er det kun en grundigere analyse av tall og leverandører som kan avdekke.

## Hvordan starte kartleggingsarbeidet?

1. Etabler et samarbeid med administrasjons- / regnskapsavdeling.
2. Innhent all innkjøpsrelatert dokumentasjon (saldobalanse, investeringsregnskapet, leverandørreskontro, avtaler)
3. Kartlegg innkjøpsdata i henhold til Difis mal som beskrevet under.

## Sentrale spørsmål til hjelp for å vurdere nåsituasjonen til virksomheten innenfor kartlegging av innkjøpsdata

- Inkluderer de totale tallene innkjøpene til virksomheten samlet, også fra underliggende regioner, etater og lokale kontorer?
- Hvem er våre aller største leverandører, for eksempel alle leverandører som vi har handlet for over kr 50.000 forrige år?
- Hva er våre 20 største produkt- /tjenestekategorier forrige år? Har vi avtale på disse i henhold til regelverket?
- Er innkjøpene av produkt-/ tjenestekategorier totalt for virksomheten i løpet av et år innenfor egne policies og anskaffelsesregelverket?
- Hvorfor finnes det leverandører uten avtaler?
- Kjøper vi flere ulike produkt-/ tjenestekategorier fra samme leverandør?
- Kjøper vi samme produkt-/ tjenestekategorier fra ulike leverandører?
- Gir økonomisystemet vårt god nok informasjon med hensyn til detaljeringsgraden på artskonti i forhold til definisjonene i anskaffelsesregelverket?

## Innhold og forklaring til Difis mal

Vi har utarbeidet en mal for å analysere de konkrete innkjøpene i virksomheten som kan benyttes i arbeidet med anskaffelsesstrategien. Se vedlegg til høyre [anskaffelser.no](http://anskaffelser.no). Malen er kun ment som et hjelpemiddel i å komme frem til en god analyse av nåsituasjonen og vil kunne:

- gi en oversikt over hvilke områder virksomheten bruker ressursene sine
- gi innblikk i hvorvidt det eksisterer skriftlige avtaler for viktige innkjøp
- gi en basislinje med kostnader – og grunnlag for prioriteringer
- få fram potensialet for hvor store volum man kan konsentrere per leverandør
- gi utgangspunkt for kostnader – og besparingspotensial (ofte opptil 5-10 % for indirekte kostnader)

Ut i fra analysen av innkjøpsdata kommer man frem til et noe klarere bilde av sine innkjøp, hvilke produkt-/tjenestekategori man faktisk anskaffer gjennom et helt år.

### 1. **Totalt innkjøpsvolum**

*Hvordan?*

Lag en oversikt over totale innkjøp ved å summere direkte varekostnader, personalkostnader (minus lønn), andre driftskostnader, IKT-investeringer og bygg og anleggs-investeringer (i henhold til Statens bevilgningsreglement: driftsutgifter (minus lønn) og utgifter til nybygg anlegg mv.) for forrige regnskapsår. Hvor store er våre totale innkjøp, inkludert alle underliggende virksomheter på aggregert nivå?

*Tolking av resultater*

Totalt innkjøpsvolum gir startbildet for hvor mye vi utfører innkjøp for – som igjen gir et utgangspunkt for hvor store besparelser som kan realiseres.

### 2. **Aktive leverandører**

*Hvordan?*

Lag en oversikt over totalt antall leverandører ved å summere antall leverandører i leverandørreskontro for forrige regnskapsår (viktig å bruke leverandørreskontro for hele perioden)

*Tolking av resultater*

Dersom antall leverandører er meget høyt i forhold til innkjøpsvolumet, gir dette en indikasjon på at virksomheten med fordel kan redusere antall leverandører for slik å øke volum og dermed forhandlingsposisjon hos leverandør.

### 3. **Leverandøroversikt**

*Hvordan?*

Fyll inn de 10 største leverandørene i tabell 2. Leverandørene finnes igjen i leverandørreskontroen i perioden for siste regnskapsår. Summer kjøp for foregående regnskapsår per leverandør. Undersøk deretter hvorvidt det eksisterer skriftlige avtaler med disse leverandører og hva som kjøpes hos de aktuelle leverandører.

*Tolking av resultater*

Samlet kjøpsvolum per leverandør indikerer størrelsen på leverandører i forhold til virksomhetens innkjøp. Denne oversikten er nyttig for senere å kunne utarbeide en strategisk tilnærming til leverandørmarkedet. Finnes det ikke skriftelige avtaler for de største leverandørene er dette klare brudd på LOA/FOA.

### 4. **Oversikt over innkjøpsgrupper**

*Hvordan?*

Fyll inn de største innkjøpsgruppene innenfor kategoriene Varer, Tjenester, Bygg og Anlegg og IKT ved å ta utgangspunkt i kontoplan og investeringsbudsjettet. Hva er våre 5 største innkjøpsgrupper fordelt på de fire kategoriene for forrige år? Undersøk hvor mange kjøp som er foretatt per gruppe og hvor mange leverandører som har levert varer/tjenester innenfor denne gruppen.

## Tolking av resultater

Samlet kjøpsvolum per innkjøpsgruppe viser hvilke innkjøpsgrupper som er størst og som det bør fokuseres mest på i en eventuell gjennomgang av innkjøpsporteføljen.

Antall kjøp per leverandør indikerer hvor effektivt innkjøpene foretas i forhold til konsentrering av innkjøp. Antall leverandører indikerer i hvor stor grad virksomheten klarer å foreta storskala-innkjøp og utnytte kjøpekraften sin.

*Dersom det har vært vanskelig å finne tall til å fylle inn i malen, er dette et tegn på at virksomheten har for dårlig oversikt over hvor pengene blir brukt. Hvis dette er tilfelle, anbefaler Difi at virksomheten setter som mål å etablere en bedre struktur for å få tilstrekkelig oversikt over innkjøpsdata, slik at det blir lettere å kartlegge innkjøpsdata når anskaffelsesstrategien skal redigeres om 3 år.*

Tallanalyse nå situasjon for etablering av innkjøpsstrategier:

**1 Totaloversikt - Innkjøpsvolum/leverandører:**

Oppgi totalt innkjøpsvolum i kroner for siste regnskapsår for din virksomhet  
(vare- og tjenestekjøp - NB ! IKKE lanskostnader)

Antallet aktive leverandører  
(Tallet hentes fra leverandørskontrollen -  
Aktive leverandører = de vi har handlet fra siste regnskapsår)

**2 Leverandøroversikt**  
Nå på de 10 største leverandørene, dere handler med (målt i kg):

Prioritet etter størrelse	LEV.NAVN	Kjøp i kroner siste regnskapsår	Finnes det skriftlig avtale?	Hva kjøpes hos leverandør?
1	fyll inn	fyll inn	svaer ja eller nei	fyll inn
2	fyll inn	fyll inn	svaer ja eller nei	fyll inn
3	fyll inn	fyll inn	svaer ja eller nei	fyll inn
4	fyll inn	fyll inn	svaer ja eller nei	fyll inn
5	fyll inn	fyll inn	svaer ja eller nei	fyll inn
6	fyll inn	fyll inn	svaer ja eller nei	fyll inn
7	fyll inn	fyll inn	svaer ja eller nei	fyll inn
8	fyll inn	fyll inn	svaer ja eller nei	fyll inn
9	fyll inn	fyll inn	svaer ja eller nei	fyll inn
10	fyll inn	fyll inn	svaer ja eller nei	fyll inn

**3 Datagrunnlag for innkjøp av varer og tjenester:**  
Sett inn tall for de 5 største varegruppene (hentes fra Artskonti i økonomisystemet):

Pri	Varegrupper/artskonti:	Kjøp i kroner siste regnskapsår	Antall kjøp/bestillinger	Antall leverandører
1	Sett inn varegruppenavn	fyll inn	fyll inn	fyll inn
2	Sett inn varegruppenavn	fyll inn	fyll inn	fyll inn
3	Sett inn varegruppenavn	fyll inn	fyll inn	fyll inn
4	Sett inn varegruppenavn	fyll inn	fyll inn	fyll inn
5	Sett inn varegruppenavn	fyll inn	fyll inn	fyll inn

Sett inn tall for de 5 største tjenestegruppene:

Pri	Tjenestegrupper:	Kjøp i kroner siste regnskapsår	Antall kjøp/bestillinger	Antall leverandører
1	Sett inn tjenestegruppenavn	fyll inn	fyll inn	fyll inn
2	Sett inn tjenestegruppenavn	fyll inn	fyll inn	fyll inn
3	Sett inn tjenestegruppenavn	fyll inn	fyll inn	fyll inn
4	Sett inn tjenestegruppenavn	fyll inn	fyll inn	fyll inn
5	Sett inn tjenestegruppenavn	fyll inn	fyll inn	fyll inn

**4 Datagrunnlag for innkjøp av IKT og Bygg og anlegg:**  
Sett inn tall for de 5 største innkjøpsgruppene for IKT:

Pri	Varegrupper/artskonti:	Kjøp i kroner siste regnskapsår	Antall kjøp/bestillinger	Antall leverandører
1	Sett inn innkjøpsgruppenavn	fyll inn	fyll inn	fyll inn
2	Sett inn innkjøpsgruppenavn	fyll inn	fyll inn	fyll inn
3	Sett inn innkjøpsgruppenavn	fyll inn	fyll inn	fyll inn
4	Sett inn innkjøpsgruppenavn	fyll inn	fyll inn	fyll inn
5	Sett inn innkjøpsgruppenavn	fyll inn	fyll inn	fyll inn

Sett inn tall for de 5 største gruppene for Bygg og anlegg:

Pri	Tjenestegrupper:	Kjøp i kroner siste regnskapsår	Antall kjøp/bestillinger	Antall leverandører
1	Sett inn innkjøpsgruppenavn	fyll inn	fyll inn	fyll inn
2	Sett inn innkjøpsgruppenavn	fyll inn	fyll inn	fyll inn
3	Sett inn innkjøpsgruppenavn	fyll inn	fyll inn	fyll inn
4	Sett inn innkjøpsgruppenavn	fyll inn	fyll inn	fyll inn
5	Sett inn innkjøpsgruppenavn	fyll inn	fyll inn	fyll inn

## Kartlegging

## Strategiutvikling

## Handlingsplan

## Oppfølging

▶ Ledelsesforankring

▶ Etablere lederens ambisjonsnivå

▶ Utvikle handlingsplan

▶ Kartlegge innkjøpsdata

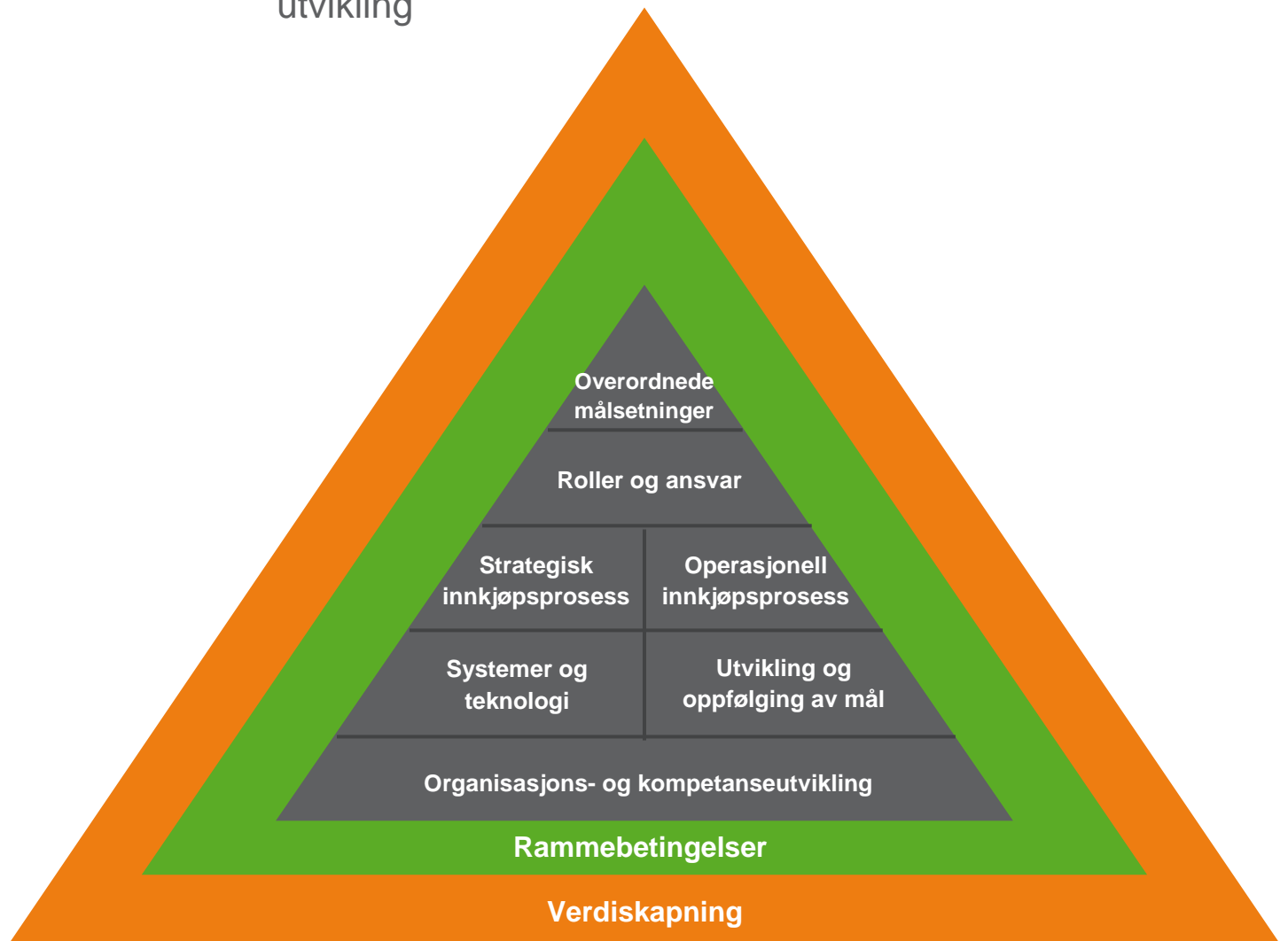
▶ Lage målsetninger og struktur for måling

▶ Godkjenning av ledelsen

▶ Analysere status og definere behov for videre utvikling

## Kartlegging

▶ Analysere status og definere behov for videre utvikling



Til nå har dere sikret ledelsesforankring for arbeidet med utvikling av anskaffelsesstrategi dokumentet, og dere har kartlagt virksomhetens innkjøpsdata. I dette steget er hensikten å kartlegge nåsituasjonen og behov for videre utvikling innenfor ALLE relevante områder som er knyttet til innkjøpsfunksjonen. Difi har gjennom dette verktøyet identifisert de områdene vi synes er viktig å ha fokus på i en anskaffelsesstrategi. Disse områdene er:

1. **Verdiskapning.** Lov om offentlige anskaffelser § 1 lyder; ”Loven og tilhørende forskrifter skal bidra til økt verdiskapning i samfunnet ved å sikre mest mulig effektiv ressursbruk ved offentlige anskaffelser basert på forretningsmessighet og likebehandling”. Difi har derfor valgt å dra dette ut som et eget element for at virksomheten for å sikre at dette får fokus i virksomhetens anskaffelsesstrategi.
2. **Rammebetingelser** omfatter å følge regelverket for offentlige anskaffelser, ivareta miljø- og samfunnsansvar og offentlig sektors omdømme i forhold til etikk og korrupsjon, samt ha interne kontrollrutiner. Disse rammebetingelsene skal ivaretas ved enhver anskaffelse. Det er derfor viktig at offentlige virksomheter har et forhold til - og en strategi for – disse aspektene ved anskaffelser.
3. **Anskaffelsespyramiden** framstiller de elementene som er kritiske for å ha et godt styringssystem for en offentlig anskaffelsesfunksjon. Anskaffelsespyramiden illustrerer alle sider som er viktig å ha på plass i et velfungerende innkjøpssystem. Den vil være et godt grunnlag for å analysere anskaffelsesfunksjonen.

Det kan ofte være fristende å ”pynte på” nåsituasjonen i forbindelse med dette arbeidet. Det kan være noe vanskelig å få sannheten på bordet, men om man faktisk ønsker å bli bedre, er det nødvendig å få definert utfordringene i dagens situasjon slik at handlingsplanen blir mer kraftfull og reell.

Hensikten med å skape et riktig bilde av nåsituasjonen er blant annet å:

- Gi et bakteppe/bakgrunn for hvorfor strategiarbeidet er så viktig
- Spre kompetanse og bevisstgjøring i forhold til innkjøpsfaglige utfordringer på strategisk plan
- Gi bakgrunnsdokumentasjon og analyser som vil kunne være sentrale for å skape engasjement hos ledelsen i egen virksomhet til å starte arbeidet med virksomhetens målsettinger og ambisjonsnivå

*Vi ønsker å poengtere at det kan være et relativt omfattende arbeid å gå gjennom alle anskaffelsesområdene Difi presenterer i denne veilederen. Dersom virksomheten vurderer enkelte områder som utenfor fokusområde til virksomheten, kan disse nedprioriteres i forhold til andre områder. Vi vil allikevel anbefale å gjennomgå bakgrunnsdokumentasjonen presentert i dette verktøyet før en slik konklusjon trekkes.*

## Kartlegging

## Strategiutvikling

## Handlingsplan

## Oppfølging

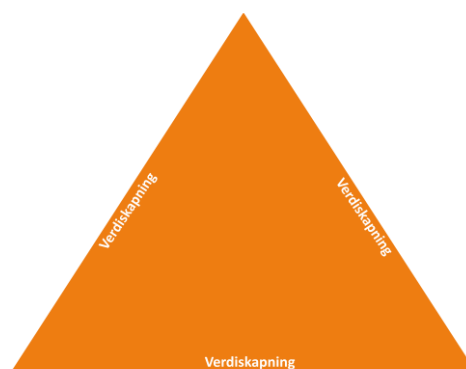
- ▶ Ledelsesforankring
- ▶ Kartlegge innkjøpsdata
- ▶ Analysere status og definere behov for videre utvikling
- ▶ Etablere lederens ambisjonsnivå
- ▶ Lage målsetninger og struktur for måling
- ▶ Utvikle handlingsplan
- ▶ Godkjenning av ledelsen

## Kartlegging

Gå til veiledning på kartlegging av rammebetingelser

- ▶ Analysere status og definere behov for videre utvikling

## ▶ Verdiskapning



## Beskrivelse

De tydeligste sentrale føringene til hvordan offentlige virksomheter skal gjennomføre sine anskaffelser finnes i Lov om offentlige anskaffelser. Lovens § 1 lyder; "Loven og tilhørende forskrifter skal bidra til økt verdiskapning i samfunnet ved å sikre mest mulig effektiv ressursbruk ved offentlige anskaffelser basert på forretningsmessighet og likebehandling".

Offentlige virksomheter er en sentral markedsaktør når det gjelder kjøp av varer og tjenester fra næringslivet. Gjennom offentlige anskaffelser kan det offentlige stimulere privat næringsliv til å utvikle nye eller forbedrede varer, prosesser og tjenester og slik bidra til verdiskapning i samfunnet.

Stortingsmelding nr 7 (2008-2009) "Et nyskapende og bærekraftig Norge" definerer innovasjon som: "en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier".

Videre står det i stortingsmeldingen at Regjeringen ønsker å fremme innovasjon gjennom offentlige anskaffelser. Innovasjon er ikke en lovpålagt oppgave for offentlige virksomheter, men innovasjon bør i økende grad vektlegges på relevante områder i innkjøpsprosessene. Offentlig kjøpekraft kan fremme og stimulere bedriftene til å utvikle nye eller forbedrede

varer, prosesser og tjenester. Ved å gå foran som en krevende kunde kan derfor offentlig sektor gi incentiver til nytenkning og innovasjon.

Offentlige virksomheter kan også bidra til verdiskapning i samfunnet gjennom leverandørutvikling.

Nærings- og handelsdepartementet legger følgende definisjon til grunn for leverandørutviklingsbegrepet i sin Veileder i leverandørutvikling:

”Aktiv innsats fra offentlige oppdragsgiveres side for å utvikle leverandørenes konkurransevne, slik at de er i bedre stand til å dekke oppdragsgiveres fremtidige behov”.

Hovedmålet for leverandørutvikling er å sette næringslivet i stand til å vinne konkurranser i et åpent internasjonalt marked, og til å dekke oppdragsgivernes behov ved senere anskaffelser på en mest mulig profesjonell måte. Det er her viktig å være oppmerksom på at leverandørutvikling i prinsippet dekker hele anskaffelsesprosessen, mens regelverket for offentlige anskaffelser fokuserer på prosessen fra beslutning om anskaffelse er fattet til leverandør er valgt.

## **Beste praksis**

Virksomheten driver målrettet og effektiv leverandørutvikling gjennom sine anskaffelser og har fokus på å fremme innovasjon blant leverandørene. Virksomheten har et bevisst forhold til hvilke varer og tjenester den har behov for å yte best mulig - og stiller krav til sine leverandører med hensyn til leveranse kvalitet og hvilke varer, prosesser og tjenester de virkelig har behov for.

## **Sentrale spørsmål til hjelp for å vurdere nåsituasjonen til virksomheten innenfor verdiskapning**

- Har virksomheten en overordnet strategi for hvordan deres anskaffelser skal føre til verdiskapning i samfunnet?
- Driver virksomheten målrettet og effektiv leverandørutvikling gjennom sine anskaffelser?
- Har virksomheten fokus på å fremme innovasjon blant leverandørene?

## Kartlegging

## Strategiutvikling

## Handlingsplan

## Oppfølging

- ▶ Ledelsesforankring
- ▶ Kartlegge innkjøpsdata
- ▶ Analysere status og definere behov for videre utvikling

- ▶ Etablere lederens ambisjonsnivå
- ▶ Lage målsetninger og struktur for måling

- ▶ Utvikle handlingsplan
- ▶ Godkjenning av ledelsen

## Kartlegging

Gå til veiledning på kartlegging av anskaffelsespyramiden

- ▶ Analysere status og definere behov for videre utvikling

### ▶ Rammebetingelser

- ▶ Anskaffelsesregelverket
- ▶ Miljø- og samfunnsansvar
- ▶ Internkontroll
- ▶ Virksomhetens omdømme



Å følge regelverket for offentlige anskaffelser, ivareta miljø- og samfunnsansvar og offentlig sektors omdømme i forhold til etikk og korrupsjon, samt inneha interne kontrollrutiner er offentlige virksomheters **rammebetingelser** som skal ivaretas ved enhver anskaffelse. Det er derfor viktig at offentlige virksomheter har et forhold til - og en strategi for – disse aspektene ved anskaffelser.

***Anskaffelsesstrategien trenger ikke detaljere hvordan virksomheten skal forholde seg til rammebetingelsene, men virksomhetene må ha et bevisst forhold til disse.***

Det bør også foretas en overordnet risiko- og modenhetsevaluering for å evaluere hvor kritisk dagens status er på hver enkelt rammebetingelse. Har virksomheten fått bemerkninger av Riksrevisjonen bør etterlevelse av anskaffelsesregelverket ha høy prioritet i anskaffelsesstrategien. Tas det sjelden eller aldri hensyn til miljø i virksomhetens anskaffelser bør denne dimensjonen prioriteres i anskaffelsesstrategien.

## Beskrivelse

Regelverket om offentlige anskaffelser gir rammer for hvordan anskaffelsesprosessen skal foregå, fra planleggingen av anskaffelsen til inngåelse av kontrakt.

Anskaffelsesregelverket består av:

Lov om offentlige anskaffelser av 16. juli 1999 nr. 69

Sentrale forskrifter til loven er:

2008.03.13 nr 0317: (FD) Anskaffelsesregelverk for forsvarssektoren (ARF)

2002.11.15 nr 1288:(FAD) § 7a Forskrift om klagenemnd for offentlige anskaffelser.

1992.12.04 nr 0910: (FAD) § 11 Forskrift om gjennomføring av EØS-avtalen vedlegg XVI punkt 6 (Rfo EØF/Euratom nr. 1182/71) om fastsettelse av regler for frister, datoer og tidspunkter.

2006.04.07 nr 0402: (FAD) Forskrift om offentlige anskaffelser

2006.04.07 nr 0403: (FAD) Forskrift om innkjøpsregler i forsyningssektorene (vann- og energiforsyning, transport og posttjenester)

2008.02.08 nr 0112: (FAD) § 11a Forskrift om lønns- og arbeidsvilkår i offentlige kontrakter

§ 3-1 i Forskrift om offentlige anskaffelser beskriver de **grunnleggende kravene** som gjelder ved enhver anskaffelse som forskriften omfatter.

1. Enhver anskaffelse skal så langt det er mulig være basert på **konkurranse** uansett hvilken anskaffelsesprosedyre som benyttes.
2. Oppdragsgiver skal **ikke diskriminere** leverandører på grunn av nasjonalitet eller lokal tilhørighet.
3. Oppdragsgiver skal ikke dele opp en planlagt anskaffelse i den hensikt å unngå at denne forskrift kommer til anvendelse.
4. Konkurranser skal gjennomføres på en måte som innebærer **lik behandling** av leverandører og med mulighet for leverandører til å bli kjent med de forhold som skal vektlegges ved deltagelse og tildeling av kontrakt.
5. Oppdragsgiver skal gjennomføre konkurransen på en måte som står **i forhold til anskaffelsen**.
6. Konkurransen skal gjennomføres i samsvar med **god anbuds- og forretningsskikk**.
7. Oppdragsgiver skal fortløpende sikre at de vurderinger og den dokumentasjon som har betydning for gjennomføringen av konkurransen er skriftlig, slik at en tredjeperson eller et klageorgan i ettertid kan få en god forståelse av oppdragsgivers vurderinger og upartiskhet. (Oppdragsgiver skal sikre at hensynet til **forutberegnelighet, gjennomsiktighet og etterprøvbarhet** ivaretas gjennom anskaffelsesprosessen - § 5 lov om offentlige anskaffelser)
8. Oppdragsgiver skal under planleggingen av den enkelte anskaffelse **ta hensyn til livssyklus-kostnader, universell utforming og miljømessige konsekvenser av anskaffelsen**.

Formålet med kravene er også å ivareta rettssikkerheten til leverandørene og sikre at alle potensielle leverandører har de samme mulighetene til å oppnå kontrakter med det offentlige. I tillegg skal kravene sikre effektiv ressursbruk i offentlig sektor og redusere faren for uetisk atferd og korrupsjon til et minimum.

Dersom anskaffelser bryter med de grunnleggende kravene, kan anskaffelsen bli definert som en ulovlig direkteanskaffelse og føre til at virksomheten kan bli innklaget til Klagenemnda for offentlige anskaffelser (KOFA) og siden ilagt et overtredelsesgebyr.

Anskaffelsene må også samordnes med en terskelverdiregning, hvor loven regulerer hvilke prosedyrekrav som gjelder for de forskjellige terskelverdiene. Del I av forskriften gjelder for anskaffelser under kr 500 000, samt for anskaffelser som er unntatt fra del II og III. For anskaffelser over 100 000 kroner stilles det krav om føring av protokoll og innhenting av skatteattest og HMS-erklæring.

## **Beste praksis**

Lov og forskrift om offentlige anskaffelser **skal** overholdes ved en hver anskaffelse.

## **Sentrale spørsmål til hjelp for å vurdere nåsituasjonen til virksomheten innenfor anskaffelsesregelverket:**

- Foreligger prosedyrer og rutiner for LOA/FOA? Brudd på LOA/FOA?
- Har dere mottatt anmerkning fra kommune/riksrevisjonene?
- Er virksomheten noen gang klaget inn for KOFA?
- Føres det protokoller for gjennomførte anskaffelser?
- Har virksomheten fått andre typer klager (fra leverandørene eller lignende)?

## Beskrivelse

I § 6 i Lov og forskrift om offentlige anskaffelser står det: "Statlige, kommunale og fylkeskommunale myndigheter og offentligrettslige organer skal under planleggingen av den enkelte anskaffelse ta hensyn til livssyklus kostnader, universell utforming og miljømessige konsekvenser av anskaffelsen".

Regjeringen lanserte en "Handlingsplan for miljø- og samfunnsansvar i offentlige anskaffelser". Her prioriterer regjeringen viktige miljøutfordringer og hvordan det offentlige gjennom å stille miljøkrav i anskaffelsesprosesser kan ivareta disse utfordringer. Planen gjelder fra 2007 - 2010. Hovedpunktene i planen er også omtalt i St.meld. nr. 26 (2007-2008) "Regjeringens miljøpolitikk og rikets miljøtilstand" og i St. meld. nr. 34 (2006-2007) "Norsk klimapolitikk". Videre foreligger det en nasjonal veileder "Miljø- og regelverk for offentlige anskaffelser" fra Nærings og handelsdepartementet.

I henhold til § 6 i lov om offentlige anskaffelser skal offentlige virksomheter vektlegge miljø ved planlegging og gjennomføring av anskaffelsesprosesser. Det skal i tillegg så langt det er mulig stilles konkrete miljøkrav til ytelsen i henhold til forskrift om offentlige anskaffelser. Disse reglene er forankret i miljø- konvensjoner, og FN- og ILO- traktater, som Norge har tiltrådt. EU- kommisjonen har dessuten gitt ut tolkningsdirektiver for miljømessige og sosiale krav.

Begrepet samfunnsansvar forstås vanligvis som virksomheters bidrag til en positiv økonomisk, sosial/etisk og miljømessig/bærekraftig utvikling. Offentlige virksomheter har ansvar for gjennomføring av politikk og har dermed et særlig ansvar for å vise samfunnsansvar. Ved siden av sin hovedfunksjon som myndighet, påvirker også offentlige virksomheter miljøet og sosiale forhold både i Norge og internasjonalt som forbruker, som tjenesteutøver, som byggherre og som eiendomsforvalter. Det offentlige påvirker gjennom blant annet kjøp av konkrete produkter og tjenester, som for eksempel ved hvilke krav som stilles ved valg av transportløsninger, forbruk av energi og hvordan den enkelte virksomhet bidrar til at det blir mindre avfall ved å stille krav til leverandørene om avfallsminimering og sikring av gjenvinning. Det offentlige valg av å åpne opp for løsningsalternativer og stille konkrete krav til produkter og tjenester er derfor av vesentlig betydning.

## Miljø og livssyklus kostnader

Viktige miljøforpliktelser i følge LOA og FOA:

- "[...] skal under planleggingen av den enkelte anskaffelse ta hensyn til livssyklus kostnader, universell utforming og miljømessige konsekvenser av anskaffelsen" (LOA § 6 og FOA § 3-1)
- "[...] Ved utforming av kravene skal det legges vekt på livssyklus kostnader og miljømessige konsekvenser av anskaffelsen. Det skal så langt det er mulig stilles konkrete miljøkrav til produktets ytelse eller funksjon" (FOA § 8-3 og § 17-3)
- "Ytelses- eller funksjonskrav kan omfatte miljøegenskaper" (FOA § 17-3)

Utenom disse skal - punktene har lovverket noen kan -punkter:

- stille konkrete miljøkrav til leverandørens kvalifikasjoner (for eksempel miljøkompetanse)
- stille konkrete krav til ytelsen (for eksempel maks energibruk, utslipp og kjemikalier)
- stille konkrete krav til gjennomføring av leveransen (emballasjeretur, bruk av miljøvennlig drivstoff etc.)
- sette tildelingskrav som belønner gode miljøløsninger

Det er et mål at miljøbelastningen knyttet til offentlige anskaffelser skal minimeres. I arbeidet knyttet til miljøansvar i offentlige anskaffelser har regjeringen et særlig fokus på tiltak knyttet til klima og energi, helse- og miljøfarlige kjemikalier og biologisk mangfold.

For å tydeliggjøre ambisjonsnivået er det i handlingsplanen for miljø- og samfunnsansvar utformet en egen miljøpolitikk for statlige anskaffelser med konkrete mål og krav til anskaffelser av særlige og viktige produktgrupper. Mål og kravene i miljøpolitikken for statlige anskaffelser er gjort gjeldene for statlige virksomheter f.o.m. 1. januar 2008/9. De syv første veiledende kriteriesettene for de prioriterte produktgruppene til bruk for innkjøpere ble lansert 15. april 2008. De resterende kriteriene vil komme i løpet av 2009/10. Mer informasjon om miljø kriteriesettene finnes på [www.anskaffelser.no](http://www.anskaffelser.no).

Med livssyklus kostnader menes anskaffelsesprisen på produktet/ tjenesten, i tillegg til kostnadene til drift og vedlikehold, bruk og utfasing (kassere, selge, gi bort) av anskaffelsen. Den totale kostnaden for en anskaffelse med lang levetid kan påvirkes og reduseres ved valg av bedre kvalitet, driftssikkerhet, lavere energiforbruk, fleksibilitet, og reparasjons- og oppdateringsmuligheter. Det å ta hensyn til miljømessige konsekvenser av en planlagt anskaffelse og også legge vekt på livssyklus kostnader - vil ofte være to sider av samme sak. En miljøvennlig løsning kan ha en høyere anskaffelseskostnad, men kan gi betydelige kostnadsbesparelser i drift gjennom blant annet lavere energiforbruk, større reparasjonsmuligheter, lavere drifts- og vedlikeholdskostnader, høyere verdi ved salg og lavere avfallskostnader, noe som medfører at livssyklus kostnadene blir lavere totalt sett.

## **Etisk handel**

*Etisk handel handler om kontinuerlig forbedring av arbeidsvilkår, HMS og menneskerettigheter gjennom hele leveransekjeden.*

Varer og tjenester blir i stadig større grad produsert i strid med grunnleggende arbeidstaker- og menneskerettigheter. Produksjonen blir i større grad flyttet til land i den 3. verden og rapporter om barnearbeid, tvangsarbeid, liten sikkerhet på arbeidsplassen, for lave lønninger og andre brudd på internasjonale konvensjoner er noe vi oftere hører om. Initiativ for etisk handel har på oppdrag fra Barne- og likestillingsdepartementet utarbeidet en veileder om "Etske krav i offentlige anskaffelser".

Regjeringen mener at det offentlige bør stille krav til sine leverandører om overholdelse av grunnleggende etiske krav, som blant annet arbeidsmiljø og bekjempelse av barnearbeid, tvangsarbeid og korrupsjon. Offentlig oppdragsgivere bør kreve av leverandørene at de varene de kjøper ikke skal være fremstilt under forhold som er i strid med; FNs barnekonvensjon ILOs 8 kjernekonvensjoner, eller arbeidslovgivningen i produksjonslandet.

Etisk handel bør være solid forankret hos virksomhetens ledelse og gjenspeiles i policy og anskaffelsesstrategier. Flere kommuner og fylkeskommuner har fattet vedtak på ivaretagelse av ILOs kjernekonvensjoner.

Etisk handel er en innkjøpspraksis som skal sikre at virksomhetens leverandører sørger for grunnleggende menneskerettigheter for sine ansatte.

Dette betyr at virksomhetens leverandører:

- Ikke benytter barnearbeid og slavearbeid
- Sørger for at arbeidstakere har sikkert og helsemessig forsvarlig arbeidsmiljø
- Sørger for at arbeidstakere har frihet til å danne og tilhøre fagforeninger
- Sørger for at arbeidstakere ikke diskrimineres på grunn av rase, kjønn, religion m. m
- Sørger for at arbeidstakere ikke avstraffes på en måte som gir fysiske eller psykiske skader
- Sikrer at arbeidstiden er i henhold til lover og standarder
- Sørger for at lønnen er i henhold til standarder og er tilstrekkelig til å dekke grunnleggende behov
- Ikke bidrar til å ødelegge ressurs og inntektsgrunnlag for marginaliserte folkegrupper gjennom produksjon og uttak av råvarer

Allerede i planleggingsfasen bør oppdragsgiver vurdere muligheten for om de varer som skal anskaffes kan være produsert under forhold som bryter med grunnleggende arbeidstager- og menneskerettigheter. Dersom det er en risiko for at dette faktisk kan være tilfelle, bør oppdragsgiver bidra til å forebygge eller endre denne uønskede adferd. Dette kan gjøres ved å innta dette tydelig ved beskrivelse av formålet med anskaffelsen og ved å innta klausuler i kontrakten som tydeliggjør plikten for leverandøren til å overholde de grunnleggende kravene nedover i leveransejeden.

Etiske og sosiale krav kan angis i kontraktens formål og omfang, for eksempel "kjøp av håndklær fremstilt av etisk produsert bomull". Slik vil leverandøren allerede fra kunngjøringstidspunktet bli informert om at etisk produksjon er vesentlig for oppdragsgiver og at det er del av kontraktens formål. Etiske krav er særlig egnet som kontraktsvilkår. Her kan kravene til hvilke vilkår som skal overholdes spesifiseres, hvordan dette skal følges opp og mulige konsekvenser dersom kravene ikke overholdes. Leverandøren bør pålegges å ha tilsvarende krav i kontraktene overfor sine underleverandører.

## Sosial dumping

Med økt andel av utenlandske arbeidere i det norske næringslivet, kommer også risikoen for utnyttning av arbeidstakere som ikke er klar over rettighetene i Norge. Særlig står sosial dumping sentralt. Regjeringens definisjon på sosial dumping er når utenlandske arbeidstakere utsettes for brudd på helse-, miljø- og sikkerhetsregler, herunder regler om arbeidstid og krav til bostandard, og/eller når de tilbys lønn og andre ytelser som er uakseptabelt lave sammenliknet med hva norske arbeidstakere normalt tjener eller som ikke er i tråd med allmenngjøringsforskrifter. Sosial dumping er i tillegg uheldig for dynamikken i markedet, fordi det kan føre til en urettferdig konkurransesituasjon med urimelig press på opparbeidete rettigheter og svekket rekruttering til særlig utsatte yrker og bransjer, og fordi seriøse bedrifter kan tape oppdrag og kunder til useriøse aktører.

Omfanget av sosial dumping øker, og som ledd i ytterligere bekjempelse av fenomenet, lanserte Regjeringen sin handlingsplan mot sosial dumping 1. mai 2006. Denne ble oppdatert med handlingsplan 2 over statsbudsjettet for 2009. 21. desember 2007 vedtok Stortinget i tillegg en ny bestemmelse i lov om offentlige anskaffelser. En ny forskrift om lønns- og arbeidsvilkår i offentlige kontrakter ble vedtatt i februar 2008.

For å forebygge risikoen for såkalt sosial dumping, er offentlige myndigheter forpliktet til å innta en kontraktsklausul som skal sikre like arbeidsvilkår uavhengig av nasjonalitet.

Bakgrunnen for klausulen er ILO-konvensjon nr 94 om arbeidsklausuler i offentlige arbeidskontrakter og forskrift om lønns- og arbeidsvilkår i offentlige kontrakter (2008-02-08 nr 112). Klausulen skal bidra til at ansatte i virksomheter som utfører tjenester eller bygge- og anleggsarbeider for offentlige arbeidsgivere, ikke har dårligere lønns- og arbeidsvilkår enn det som følger av gjeldende landsomfattende tariffavtale eller det som ellers er normalt for vedkommende sted og yrke. I forskriftens § 5 er det inntatt krav til hva kontraktsklausulen skal inneholde. Klausulen skal inntas i alle kontrakter der det tildeles tjenestekontrakter eller bygg- og anleggskontrakter som overstiger (terskelverdien for varer og tjenester) 1,05 millioner kroner for statlige myndigheter og kr 1,65 millioner kroner eks mva for andre oppdragsgivere som er omfattet av lov om offentlige anskaffelser. Denne beløpsgrensen gjelder for både tjenesteanskaffelser og også for bygge- og anleggsarbeider og de gjelder uansett om arbeidene utføres i Norge eller i utlandet. Det skal informeres om kontraktsklausulen i kunngjøringen eller i konkurransegrunnlaget.

### **Avvisning av leverandører**

Offentlige innkjøpere plikter å avvise leverandører som er dømt for korrupsjon, organisert kriminalitet, bedrageri eller hvitvasking og de kan også avvise leverandører som er dømt for straffbare forhold som angår den yrkesmessigeandel. Dette gjelder for eksempel brudd på miljølovgivningen og krav til likebehandling av arbeidstakere. Leverandører som har gjort seg skyldige i alvorlige forsømmelser mot faglige og etiske krav i vedkommende bransje kan avvises fra deltagelse i konkurranser, jf forskrift om offentlige anskaffelser §§ 11-10 og 20-12.

Mer informasjon om sosial dumping og etisk handel finnes på regjeringens temaside om sosial dumping og [www.anskaffelser.no](http://www.anskaffelser.no).

## **Universell utforming**

I FOA § 4-1 bokstav l defineres universell utforming på følgende måte:

“Utforming eller tilrettelegging av hovedløsningen i de fysiske forholdene slik at virksomhetens alminnelige funksjon kan benyttes av flest mulig”.

Regjeringen definerer på deres temaside universell utforming som: “en langsiktig nasjonal strategi for å bidra til å gjøre samfunnet tilgjengelig for alle og forhindre diskriminering. Universell utforming dreier seg om utforming og tilrettelegging av fysiske forhold for å fremme like muligheter til samfunnsdeltakelse. Universell utforming tilfører kvaliteter i menneskeskapte omgivelser som er positive for alle innbyggere og for Norge som samfunn. Universell utforming tar høyde for mangfoldet av mennesker som til enhver tid lever i et lokalsamfunn og ser mennesket i et livsløpsperspektiv.

Dette innebærer en innovativ tilnærming til planlegging og utforming og en ambisjon om stadig å finne bedre og mer inkluderende løsninger”.

Universell utforming omfatter planlegging, bygging, drift og forvaltning av bygninger, anlegg og uteområder, tjenesteproduksjon og service, salg av produkter og bruk av elektronisk informasjons- og kommunikasjonsteknologi.

Et godt hjelpemiddel er “Veileder for universell utforming”.

## **Beste praksis**

- Virksomheten vurderer for hver anskaffelse hvilke etiske, sosiale og miljømessige konsekvenser anskaffelsen medfører, og vurderer hvordan etiske, sosiale og/eller miljø krav kan inkluderes i konkurransegrunnlaget, kravsspesifikasjonen eller i kontrakten.
- Livssyklus kostnader beregnes for relevante anskaffelser.
- Det foreligger retningslinjer for etisk handel og sosial dumping.
- Det tas hensyn til universell utforming ved alle aktuelle anskaffelser.

## **Sentrale spørsmål til hjelp for å vurdere nåsituasjonen til virksomheten innenfor miljø og samfunnsansvar**

- Hvordan ivaretar virksomheten miljø i anskaffelsene? På hvilken måte og hvilke miljøaspekt?
- Tas det hensyn til livssyklus kostnader i anskaffelsene?

## **Sentrale spørsmål til hjelp for å vurdere nåsituasjonen til virksomheten innenfor etisk handel og sosial dumping**

- Foreligger interne regler/retningslinjer for etisk handel?
- Har virksomheten vurdert om de anskaffer produkter med risiko for uetisk produksjon?
- Hvordan følger enheten opp staten og/eller kommunens retningslinjer på sosial dumping og etisk handel?

## **Sentrale spørsmål til hjelp for å vurdere nåsituasjonen til virksomheten innenfor universell utforming**

- Hvordan jobber virksomheten med universell utforming i forhold til offentlige anskaffelser?

## Beskrivelse

*Internkontroll er et viktig virkemiddel for å skjerpe etterlevingen av regelverket om offentlige innkjøp, forvalte ressurser på en god måte og for å forebygge korrupsjon og lovbrudd ved offentlige innkjøp.*

Innkjøp er en viktig del av virksomhetenes prosesser og må derfor være gjenstand for god kontroll og styring på samme måte som andre sektorovergrepene forhold. Gjennom internkontroll kan for eksempel brudd på regelverket eller manglende oppfølging av inngåtte kontrakter avdekkes. Dette kan gi ledelsen grunnlag for å iverksette forbedringstiltak.

Mange virksomheter har liten fokus på risikostyring og få virksomheter har oversikt over hva de kjøper eller har en klar policy på hvilke anskaffelsesprosedyrer som skal velges for de ulike anskaffelsene som skal foretas. At det sjelden foretas evalueringer av gjennomførte anskaffelser, og sjelden eller aldri gjennomføres internrevisjon bekrefter også dette inntrykket.

Økonomiregelverkets grunnleggende styringsprinsipper og kommuneloven stiller krav til risikohåndtering av anskaffelser. Etterlevelse av disse reglene innebærer blant annet innføring av nødvendige rutiner og kontrollsystemer. I store anskaffelser bør det utføres risiko- og sårbarhetsanalyser for å hindre at det oppstår feil underveis i prosessen. Selv om feilene ikke nødvendigvis fører til regelbrudd, kan de føre til at virksomheten gjennomfører lite kostnadseffektive anskaffelser. Evaluering av gjennomførte anskaffelser og internrevisjon kan bidra til nødvendige justeringer i eksisterende rutiner og kontrolltiltak. Senter for Statlig Økonomistyring (SSØ) har utviklet metodikk som kan benyttes i en risikogjennomgang av en virksomhet.

Krav til internkontroll er regulert i § 14 i Statens Reglement for økonomistyring (Reglementet) og kapittel 2 i Bestemmelser om økonomistyring (Bestemmelsene) som gjerne omtales som Økonomiregelverket. Økonomiregelverket og Lov om offentlige anskaffelser med tilhørende forskrifter regulerer ulike sider av innkjøpsvirksomheten. Regelverket om offentlige innkjøp inneholder instruksjoner om selve kjøpsprosessen, dvs. valg av konkurranseform, evaluering og avgjørelse om valg av tilbud og kontraktsinngåing. Økonomiregelverket inneholder både allmenne krav til internkontroll generelt i statlige virksomheter og regler spesielt knyttet til innkjøp.

**Intern kontroll – Reglementet § 14:** «Alle virksomheter skal etablere systemer og rutiner som har innebygd intern kontroll for å sikre at: beløpsmessige rammer ikke overskrides og at forutsatte inntekter kommer inn måloppnåelse og resultat står i et tilfredsstillende forhold til fastsatte mål og resultatkrav, og at eventuelle vesentlige avvik forebygges, avdekkes og korrigeres i nødvendig utstrekning ressursbruken er effektiv regnskap og informasjon om resultat er pålitelig og nøyaktig virksomhetens verdier, herunder fast eiendom, materiell, utstyr, verdipapirer og andre økonomiske verdier, forvaltes på en forsvarlig måte økonomistyringen er organisert på en forsvarlig måte og utføres i henhold til gjeldende lover og regler misligheter og økonomisk kriminalitet forebygges og avdekkes»

Videre er internkontroll regulert i **instruks 2.4**: «Alle virksomheter skal etablere intern kontroll. Virksomhetens ledelse har ansvaret for å påse at den interne kontrollen er tilpasset risiko og vesentlighet, at den fungerer på en tilfredsstillende måte og at den kan dokumenteres.

Intern kontroll skal primært være innebygd i virksomhetens interne styring.»

I tillegg har kommuneloven en generell instruks om ”betryggende kontroll”. Hva som skal til for å ha ”betryggende kontroll” i den enkelte kommune og fylkeskommune vil avhenge av lokale forhold, risiko og organisering sett i lys av alminnelige krav til god ledelse, styring og kontroll.

## **Beste praksis**

En virksomhet med god praksis for internkontroll bør gjennomføres av et kontrollmiljø og ha utarbeidet kontrolltiltak. I tillegg bør det utføres jevnlige risikovurderinger i virksomheten. Resultater av det ovenstående må informeres og kommuniseres ut i virksomheten og følges opp av leder.

## **Sentrale spørsmål til hjelp for å vurdere nåsituasjonen til virksomheten innenfor intern kontroll**

- Gjennomføres systematisk internrevisjon eller kontroll på anskaffelsesområdet?
- Har virksomheten et system for miljøledelse? (Se Miljøfyrtårn og Standard Norge)
- Har virksomheten et system for dokumentasjon og oppfølging av egne erfaringer?
- Foretas evaluering av prosessen knyttet til enkeltkjøp?

## Beskrivelse

Lov om offentlige anskaffelser § 1: “Regelverket for offentlige anskaffelser skal blant annet sikre at det offentlige opptrer med stor integritet slik at allmennheten kan ha tillit til at offentlige anskaffelser skjer på en samfunnstjenelig måte”.

Den senere tid har saker i media og rettsapparatet vist at innkjøp er risikosone for korrupsjon og korrupsjonslignende adferd, også innenfor offentlig sektor. Det er ofte store beløp knyttet til innkjøp i offentlig sektor, og store beløp innebærer økt risiko for korrupsjon. Liten fokus på den risiko som er knyttet til innkjøp og svak kontroll av innkjøpsaktivitetene øker også muligheten for korrupsjon og korrupsjonslignende adferd.

*I og med at innkjøp er en risikosone bør anskaffelsesstrategien sikre at virksomheten har fokus på integritet og etikk.*

Korrupsjon er når en person i en betrodd stilling eller verv, privat eller offentlig, setter ansvaret og forpliktelsene som er knyttet til stillingen eller vervet til side og misbruker makten som ligger i stillingen eller vervet, og ved dette oppnår en privat fordel eller belønning. Både den som gir og den som mottar en slik fordel eller belønning rammes av korrupsjonsreglene.

Det norske lovverket fikk i 2003 nye og strengere bestemmelser om korrupsjon og utilbørlig påvirkning gjennom det såkalte korrupsjonstillegget. De viktigste endringene som man må være oppmerksom på er at de norske straffereglene nå:

- gjør det straffbart både å gi og motta utilbørlige ytelser
- gjelder både i forhold til privat og offentlig ansatte og tillitsvalgte
- omfatter også ytelser som gis til (eller mottas fra) en person i utlandet
- ikke bare omfatter ytelser til den som skal ta beslutningen, men også til personer som kan påvirke vedkommende

Korrupsjon og påvirkningshandel straffes etter § 276 a eller § 276 og kan medføre bøter eller fengsel inntil 3 år. Grov korrupsjon straffes med fengsel inntil 10 år. Medvirkning straffes på samme måte. Både virksomheten og den enkelte kan straffeforfølges.

For mer informasjon om etikk og korrupsjon les veilederen til NHO “Over streken” og/eller “Ethiske retningslinjer for statstjenesten”.

Et annet aspekt som kan svekke virksomheten omdømme er brudd på taushetsplikt og habilitets regler. Disse reglene er ment å hindre spredning av opplysninger som direkte eller indirekte kan føre til økonomisk tap for et foretak, og opprettholde tillitsforholdet mellom det offentlige og allmennheten. Upartiskheten ved enhver anskaffelse må ikke kunne trekkes i tvil. Forvaltningsloven § 6, kommuneloven § 40 og FOA §§ 3-7 og 3-8 regulerer hvilke tilfeller en person er inhabil eller ikke. Forvaltningsloven § 13 og FOA §§ 3-6 gir retningslinjer for taushetsplikt i forhold til offentlige anskaffelser.

## **Beste praksis**

Virksomheten og ansatte opptrer med høy integritet når det gjelder etikk og omdømme slik at allmennheten har tillitt til at offentlige anskaffelser skjer på en samfunnstjenlig måte.

### **Sentrale spørsmål til hjelp for å vurdere nåsituasjonen til virksomheten innenfor virksomhetens omdømme**

- Har virksomheten jobbet med omdømmebygging i forhold til offentlige anskaffelser?
- Foreligger regler/retningslinjer for etikk og korrupsjon?
- Er det iverksatt tiltak for å unngå korrupsjon og misligheter?

- ▶ Ledelsesforankring
- ▶ Kartlegge innkjøpsdata
- ▶ Analysere status og definere behov for videre utvikling
- ▶ Etablere lederens ambisjonsnivå
- ▶ Lage målsetninger og struktur for måling
- ▶ Utvikle handlingsplan
- ▶ Godkjenning av ledelsen

## Kartlegging

- ▶ Analysere status og definere behov for videre utvikling
- ▶ Anskaffelsespyramiden



**Anskaffelsespyramiden** framstiller de elementene som er kritiske for å ha et godt styringssystem for en offentlig anskaffelsesfunksjon. Alle elementene henger sammen og må derfor ses i sammenheng med hverandre. Eksempelvis må utvikling av innkjøpsområdet bygge på valg gjort i den overordnede strategi, og roller og ansvar må støttes opp av systemer, målstyring og en hensiktsmessig organisasjon.

De forskjellige "klossene" i pyramiden kan forklares som følger:

Den **overordnede målsetningen** for anskaffelsesfunksjonen bør være en premissgiver for alle anskaffelser, og være kommunisert og implementert i virksomheten. Anskaffelsesstrategien skal pr definisjon bidra til måloppnåelse for virksomheten. Strategien utledes av virksomhetens handlingsplan og gir overordnede mål for anskaffelsesfunksjonen.

**Roller og ansvar** i virksomheten må defineres i den hensikt å synliggjøre det organisatoriske rammeverket anskaffelsesfunksjonen er en del av. Dette innebærer etablering av en anskaffelsesfunksjon med en strategisk rolle.

Den **strategiske innkjøpsprosessen** er prosessen som innebærer etablering av rutiner for analyser av nåværende og fremtidige innkjøpsvolum og leveransebehov, og kontinuerlige leverandørmarkedsanalyser av strategisk utvalgte vare- og tjenestegrupper. Prosessen inkluderer etablering av rutiner for å ivareta tjenestestedenes behov i forbindelse med inngåelse av avtaler.

Den **operasjonelle innkjøpsprosessen** er prosessen som innebærer etablering av strukturer for rutiner og etterlevelse av kontroll av bestilling og faktura. Videre innebærer prosessen etablering av systemer for oversikt over framtidige betalingsforpliktelser basert på eksisterende bestillinger og ordrer, og rutiner for å sikre at priser og betingelser som er fremforhandlet med leverandører blir benyttet. Og endelig utvikling av prosesser for bestilling av varer og tjenester fra rammeavtaler (ehandel).

**Systemer og teknologi** er systemene som støtter opp om det strategiske og operasjonelle innkjøpsprosessen. Bruk av ehandelsløsninger ved bestilling av varer og tjenester gir betydelige prisgevinster, blant annet gjennom en bevisst innkjøpsstrategi og økt lojalitet til inngåtte avtaler og avtalevilkår.

Etablering av konkrete **mål og måleparametere** innebærer utvikling og oppfølging av måleparametre for å sikre effektivitet i anskaffelsesfunksjonen og innkjøpsprosessene. Dette innebærer også etablering av mål for den enkelte anskaffelse, herunder kostnadsreduksjoner og prosessgevinster for anskaffelser, og innarbeidelse av rutiner for evaluering av budsjettansvarlig/tjenesteleder mot deres avdelings overholdelse av inngåtte avtaler.

**Organisasjons- og kompetanseutvikling** innebærer etablering av systemer og rutiner for målrettet utvikling av kompetanse innenfor anskaffelsesområdet, herunder en plan for å beholde og tiltrekke ansatte innenfor anskaffelsesfunksjonen.

## ► Overordnede målsetninger

### Beskrivelse

Den overordnede målsetningen for anskaffelsesfunksjonen bør være en premissgiver for alle anskaffelser, og være kommunisert og implementert i virksomheten. Den skal være et bindeledd mellom selskapets strategi og anskaffelsesstrategidokumentet. Målsetningen skal sikre at alle innkjøpsaktiviteter støtter opp under selskapets overordnede strategier.

Stortingsmelding 36 "Det gode innkjøp" sier klart at "Det må utarbeidast mål og strategiar for innkjøpsarbeidet. Særleg gjeld dette innkjøp som har tydeleg samanheng med dei oppgåvene som verksemda skal løyse."

Målsetninger for innkjøpsarbeidet er en forutsetning for å gjøre de gode innkjøp i tråd med organisasjonens virksomhetsstyring.

### Beste praksis

Virksomheten har utviklet klare overordnede målsetninger for innkjøpsfunksjonen som gjenspeiler overordnede strategier og som er godt forankret i ledelsen og hos de ansatte.

### Sentrale spørsmål til hjelp for å vurdere nåsituasjonen til virksomheten innenfor overordnet målsetning

- Eksisterer overordnede målsetninger for innkjøpsfunksjonen?
- Eksisterer det en innkjøpsstrategi/strategidokument?
- I hvilken grad er en eventuell innkjøpsstrategi lagt opp mot virksomhetens administrasjons overordnede strategi og mål?
- I hvilken grad er innkjøpsfunksjonens rolle og ansvar kommunisert og forstått i virksomhetens administrasjon?

## Beskrivelse

Roller og ansvar må defineres for å synliggjøre det organisatoriske rammeverket anskaffelsesfunksjonen er en del av. Dette innebærer etablering av innkjøpsansvarlige ressurser og klare rolle-, ansvars- og fullmaktsforhold mellom aktørene som er involvert i innkjøpsarbeidet.

Innkjøp bør gjennomføres som en kombinasjon av innkjøpsfaglig kompetanse og kompetanse om produktet/tjenesten som skal anskaffes. I mange virksomheter utføres de mest komplekse innkjøpene innenfor for eksempel IKT av fagmiljøene innenfor IKT uten involvering av innkjøpsfaglig kompetanse. Vi ønsker å synliggjøre viktigheten av at noen ser all innkjøpsvirksomhet i en sammenheng – på tvers av varer og tjenester, IKT, og bygg og anlegg.

Hvordan virksomheter skal organisere innkjøpsfunksjoner vil blant annet avhenge av hva som kjøpes og omfanget av kjøpene som definert i analysen av innkjøpsdata. Uavhengig av hvilke valg man tar, må det sikres at ansvar og fullmaktsstrukturer er klart definert og implementert i interne rutiner og systemløsninger. Organiseringen skal også være slik innrettet at ressursene brukes mest mulig effektivt, at innkjøpene er basert på forretningsmessighet og likebehandling og at det tas hensyn til etikk, samfunnsansvar og miljø.

## Planlegging og gjennomføring

Hensiktsmessig organisering av anskaffelsesfunksjonen er vesentlig for å gjennomføre kostnadseffektive anskaffelsesprosesser. Undersøkelser viser at organiseringen av innkjøpsfunksjonen svært ofte er tilfeldig og mangelfull. Det er påvist mangler på forhold som gjelder ledelse, styring, innkjøpsfullmakter, kompetanse, teknologi og risikostyring. Det kan tyde på at mangelfull organisering fører til mangelfulle og ufullstendige anskaffelsesprosesser, som i sin tur kan føre til overtredelser av regelverket.

## Bruk av ressurser

En undersøkelse i regi av DIFI har vist at offentlige virksomheter i svært varierende grad avsetter dedikerte årsverk til anskaffelsesfunksjonen. Tidspress og ressursmangel utgjør store problemer hos mange. Det avsettes ofte flere ressurser til å behandle fakturaene enn til å planlegge og gjennomføre anskaffelsene. Ved en slik praksis er det svært liten mulighet for påvirkning i forkant av anskaffelsene som gjennomføres og fokuset rettes bort fra hvilke behov virksomheten egentlig har. Etter arbeidsgruppens mening viser dette at innkjøpsfunksjonen i virksomheten ikke tas på alvor, og at man ikke ser behovet for å avsette tilstrekkelige ressurser til dette området. De virksomhetene som ser ut til å ha lyktes med anskaffesarbeidet, har avsatt hele årsverk sentralt. Den største virksomheten i utvalget har også avsatt hele årsverk til anskaffelsesfunksjonen desentralt.

## Beste praksis

Ledende virksomheter har en dokumentert og klar holdning til roller og ansvar i innkjøpsprosessen og det skilles gjerne mellom prosesseierskap og avtaleeierskap. Oppgavene er klart delt mellom de tekniske og merkantile miljøer, og det eksisterer en "vi"-kultur for å oppnå det beste resultat for virksomheten. Ansvar og fullmaktsstrukturer er klart definert og implementert i interne rutiner og systemløsninger.

## Sentrale spørsmål til hjelp for å vurdere nåsituasjonen til virksomheten innenfor overordnede roller og ansvar

- Er det en klart definert struktur i innkjøpsarbeidet som avklarer rolle og ansvar mellom innkjøp og faglige enheter?
- Er de innkjøpsdedikerte ressursene koordinert og samordnet?
- Foreligger det definerte ansvarsbeskrivelser for hvem som skal drive med innkjøp i virksomheten?
- Har en avdeling/ansatt med innkjøpsfaglig kompetanse ansvar for å se all innkjøpsaktivitet i virksomheten i en sammenheng?
- Er tverrfaglige miljøer involvert i anskaffelsene?
- Hvilken rolle har de forskjellige involverte i forbindelse med anskaffelser?
- Eksisterer anbudsgrupper?
- Er det klart definert hvem som kan avrope på inngåtte avtaler?

## Beskrivelse

Kartlegging og analyse av innkjøpsdata er første skritt av den strategiske innkjøpsprosessen, som innebærer å ha et bevisst forhold til egne innkjøp ved å analysere nåværende og fremtidige innkjøpsvolum (tilsvarende analyse av innkjøpsdata allerede utført), og leverandørmarkedets kompleksitet ved å analysere leverandørmarkedet for strategisk utvalgte vare- og tjenestegrupper. Videre bør de ovennevnte analyser følges opp av en etablering av en form for strategisk leverandørtilnærming for de viktigste vare- og tjenestegruppe.

Erfaring fra både offentlige og private virksomheter tilsier at et bevisst forhold til egne innkjøp og leverandørmarkedets kompleksitet gir virksomhetene en betydelig bedre forhandlingsposisjon overfor leverandører og muligheten til bedre priser og betingelser.

## Beste praksis

Ledende praksis viser at vare- og tjenestegruppestrategier gir betydelige gevinst gjennom god styring, kostnadskontroll og oppfølging. Vi registrerer også at de samme virksomhetene som har en velutviklet strategisk innkjøpsprosess har et proaktivt forhold til porteføljeorganisering og avtaleforvaltning.

## Sentrale spørsmål til hjelp for å vurdere nåsituasjonen til virksomheten innenfor strategisk innkjøpsprosess

- I hvilken grad utføres innkjøpsarbeidet planlagt og systematisk?
- Foreligger analyser av nåværende og framtidige innkjøpsvolum?
- Har virksomheten et forhold til hvor mange leverandører som benyttes?
- Har virksomheten et forhold til størrelse på innkjøp fra hver leverandør?
- Har man definert innkjøpsgrupper, dvs. er de ulike varetjenestene som kjøpes inn, definert og klassifisert?
- Eksisterer det definerte innkjøpsstrategier for hver vare/tjenestegruppe?
- Baseres valg av leverandører på en systematisk, objektiv og forhåndsbestemt metodikk?
- Er det etablert innkjøpssamarbeid med andre offentlige virksomheter?

## ► Operasjonell innkjøpsprosess

### Beskrivelse

Den operasjonelle innkjøpsprosessen innebærer etablering av struktur og rutiner for etterlevelse av kontroll av bestilling og faktura, etablering av systemer for oversikt over framtidige betalingsforpliktelser, rutiner for å sikre at framforhandlede priser og betingelser blir benyttet, samt utvikling av bestillingsprosesser for varer og tjenester.

Konkurransегjennomføring i henhold til LOA/FOA er også en del av den operasjonelle innkjøpsprosessen.

Rutiner og kontroll innenfor den operative innkjøpsprosessen sikrer at bestilte varer leveres til avtalt pris og på en mest mulig effektiv måte. Erfaring viser at dersom det ikke fokuseres på operative rutiner, forekommer det mye avvik i forhold til inngåtte avtaler som igjen fører til unødvendig svinn og brudd på avtaler.

### Beste praksis

Virksomheter med et helhetlig fokus på innkjøp har enhetlige, standardiserte og integrerte arbeidsprosesser i forbindelse med varebestilling, varemottak og fakturahåndtering.

Rutinene implementeres hurtig og sikres gjennom innebygde kontrollpunkter og eventuelle stikkprøver.

### Sentrale spørsmål til hjelp for å vurdere nåsituasjonen til virksomheten innenfor operasjonell innkjøpsprosess

- Eksisterer interne rutiner for hvordan innkjøpsprosessen skal utføres?
- Finnes informasjon om rammeavtaler lett tilgjengelig?
- Eksisterer det definerte prosesser for bestilling av varer fra rammeavtaler?
- Foreligger struktur for rutiner og etterlevelse av kontroll av bestilling og faktura?
- I hvilken grad foreligger det rutiner for at man kun betaler det som er avtalt, levert og at en faktura ikke betales flere ganger?
- Finnes rutiner for å sikre at priser og betingelser som er fremforhandlet med leverandører blir benyttet?

## Beskrivelse

Systemer og teknologi støtter opp om både de strategiske og operasjonelle innkjøpsprosessene. Bruk av ehandelsløsninger er et viktig virkemiddel for økt samhandling mellom innkjøpere og leverandører og for realisering av gevinster gjennom en bevisst innkjøpsstrategi og økt lojalitet til inngåtte avtaler og avtalevilkår i tillegg til effektivisering av anskaffelsesprosessen.

Et av regjeringens virkemidler for å nå ambisjonene om å effektivisere offentlige innkjøpsprosesser er innføring av elektroniske forretningsprosesser i alle anskaffelsesledd, fra behov til betaling. For offentlig sektor er dette et viktig tiltak i fornyingsarbeidet som skal bidra til effektiviseringsgevinster gjennom bedre, sikrere og enklere innkjøp. Dette fornyingsarbeidet er forankret i strategiplaner for statlig sektor, eNorge 2009 – det digitale spranget og ikke minst i Stortingsmelding nr 36 Det gode innkjøp.

Alle statlige virksomheter, kommuner og fylkeskommuner skal ha mottatt tildelingsbrev fra overordnet Departement om de skal ha som målsetning å ha målsettinger, strategier og planer for sine innkjøp. Innen 2010 skal elektronisk fakturahåndtering være tatt i bruk og i løpet av 2011 skal elektronisk innkjøp og ehandel.no være tatt i bruk.

Ehandel skal være et verktøy for å ivareta lovens krav om konkurranse, likebehandling, etterprøvnbarhet og forutsigbarhet. Målet med å innføre elektroniske løsninger er å bidra til bedre, enklere og sikrere innkjøp. Videre er en viktig effekt av å ta i bruk e-handelsløsninger at man får satt fokus på innkjøp i virksomheten og får et verktøy til å forenkle styring med offentlige innkjøp. Ved innføring av e-handel må virksomheten presisere sin anskaffelsesstrategi og klargjøre prinsippene for hvordan anskaffelsene skal gjennomføres i virksomheten. Virksomhetene må blant annet få frem oversikt over hvilke varer og tjenester som kjøpes inn fra hvilke leverandører, kostnader innenfor ulike vare- og tjenestegruppe og hvilke avtaleforhold de har med ulike leverandører. Mange virksomheter mangler denne oversikten, og innføring av elektronisk handel vil derfor bidra til å styrke rutine og kontrollen med innkjøpene.

Teknologiske løsninger skal forenkle og understøtte de andre anskaffelsesdimensjonene. Difi tilbyr løsninger for konkurransegjennomføring, ordrehåndtering og fakturahåndtering. Bruk av konkurransegjennomføringsverktøy gir en forenkling av prosessen for offentlig konkurransegjennomføring i tillegg til en styrket etterlevelse av det offentlige anskaffelsesregelverk. Bruk av ehandelsløsninger ved bestilling av varer og tjenester kan gi betydelige prisgevinster, blant annet gjennom en bevisst anskaffelsesstrategi og økt lojalitet til inngåtte avtaler og avtalevilkår. Videre vil elektronisk fakturahåndtering kunne gi prosessgevinster ved at mye manuelt arbeid automatiseres.

I forkant av eller senest gjennom innføringen av elektroniske handelsløsninger, må virksomheten etablere en hensiktsmessig organisering av innkjøpsfunksjonen, herunder fullmaktsstruktur og en gjennomarbeidet delegasjon av myndighet.

Kort oppsummert vil e-handel være et viktig bidrag til å realisere gevinstene i enhver virksomhets anskaffelsesstrategi blant annet med hensyn til:

- Effektivisering av rutineoppgaver knyttet til gjennomføring av anskaffelser, ordre- og fakturahåndtering
- Bedre økonomistyringen og innkjøpsledelsen samt redusere risiko for feilanskaffelser, regelbrudd og korrupsjon
- Forbedre grunnlaget for og frigjøre ressurser til analyse og utviklingsarbeid
- Styrke lojaliteten mot inngåtte rammeavtaler og dermed skape grunnlag for bedre betingelser i markedet

Det ligger en stor ubenyttet effektiviseringsgevinst ved å organisere virksomheten med tanke på økt bruk av e-handelsløsninger og bruk av elektroniske verktøy for konkurransegjennomføring. Les mer på Ehandel.no

## Beste praksis

Helhetlige informasjonssystemer med online oppdatering og gjenbruk av informasjon vurderes blant ledende virksomheter som en svært viktig forutsetning for effektive innkjøpsprosesser og kontrollrutiner. Det legges blant annet særlig vekt på å sikre transparente og sporbare prosesser. For norske offentlige virksomheter vil beste praksis være å benytte elektronisk konkurransegjennomføringsverktøy (KGV) for 100 % av konkurransegjennomføringene som utføres og elektronisk ordrehåndteringsløsninger for ordrehåndtering av varer og tjenester. Det er vanskelig å definere beste praksis på hvor stor andel av innkjøpsvolumet som skal håndteres elektronisk, men over 25 % av volumet for driftinnkjøp (som er den nasjonale målsetningen) bør vurderes som beste praksis. Beste praksis for elektronisk fakturahåndtering bør være å ha startet implementeringen av helelektronisk fakturahåndtering hvor skanning av papirfaktura fases ut.

## Sentrale spørsmål til hjelp for å vurdere nåsituasjonen til virksomheten innenfor teknologi

- Kunngjøres alle anskaffelser >500' via Doffin/Ted?
- Kunngjøres anskaffelser <500 på Doffin/Ted?
- Benyttes KGV for konkurransegjennomføring?
- Benyttes elektronisk ordrehåndtering?
- Benyttes elektronisk fakturahåndtering?
- Eksisterer det rapporteringsinformasjon og nøkkeltall fra innkjøpssystemet i virksomhetens administrasjon?
- Er innkjøpsarbeidet støttet av systemer og programmer til innhenting av data, analyse og oppfølging av leverandører?
- Er det etablert elektronisk håndtering av kontrakter og kontraktsinformasjon, med maler, versjoner og godkjenning?

## ► Utvikling og oppfølging av mål

### Beskrivelse

Etablering av konkrete mål og måleparametere innebærer utvikling og oppfølging av måleparametere for å sikre effektivitet i anskaffelsesfunksjonen og innkjøpsprosessene. Dette innebærer også etablering av mål for den enkelte anskaffelse, herunder kostnadsreduksjoner og prosessgevinster for anskaffelser. Innarbeidelse av rutiner for evaluering av budsjettansvarlig/tjenesteleder mot deres avdelings overholdelse av inngåtte avtaler.

Klare mål med tilhørende målesystemer, hyppig rapportering og ledelses oppfølging er noen av de viktigste suksessfaktorene for å lykkes i innkjøpsarbeidet. Det er videre en forutsetning for å gjennomføre sikre, enklere og bedre innkjøp.

### Beste praksis

Ledende virksomheter legger stor vekt på å etablere gode, operative mål med tilhørende måleparametere, slik at virksomhetene sikres fokus for å oppnå disse.

### Sentrale spørsmål til hjelp for å vurdere nåsituasjonen til virksomheten innenfor utvikling og oppfølging av mål

- Eksisterer styringsverktøy for måling og oppfølging?
- Måles nøyaktigheten og effektiviteten i fakturabehandlingsprosessen?
- Er det satt konkrete mål og måleparametere for innkjøp?
- Blir målene for innkjøp som eventuelt er satt fulgt opp løpende i virksomhetens administrasjon og blir ledere målt på dette?
- Er det satt av tilstrekkelig ressurser til kontinuerlig å definere, måle og følge opp eventuelle prestasjonsmål på innkjøp?

## ► Organisasjons- og kompetanseutvikling

### Beskrivelse

Organisasjons- og kompetanseutvikling innebærer etablering av systemer og rutiner for målrettet utvikling av kompetanse innenfor anskaffelsesområdet, herunder en plan for å beholde og tiltrekke ansatte innenfor anskaffelsesfunksjonen.

Organisasjons- og kompetanseutvikling er spesielt viktig innenfor offentlige virksomheter ettersom det offentlige regelverket setter strenge krav til gjennomføringen av anskaffelser i tillegg til anskaffelsesfaglig kompetanse. Det er derfor meget viktig at offentlige virksomheter holder et høyt fokus på denne dimensjonen av anskaffelsespyramiden både for å holde seg innenfor regelverket og for å utføre best mulig anskaffelser.

Ansatte med ansvar for innkjøp i offentlige virksomheter må ha fokus både på lov og forskrift, selve anskaffelsesprosessen, de behov som skal dekkes av anskaffelsen, pris, kvalitet, leveringsdyktighet, kontraktsinngåelse, kontraktsoppfølging og leverandørutvikling, samt at dette endelig forankres i virksomhetens ledelse og i etablerte verdier som ledelsen målbærer i hele organisasjonen. Det er snakk om å bygge kompetanse innenfor en rekke ulike områder.

Problemstilling for offentlig sektor og offentlige anskaffelser er å håndtere behovet for kunnskap og kompetanse ut fra hva som er de grunnleggende problemstillingene ved kunnskapsbygging og kunnskapsutvikling. Det dreier seg om hvordan utvikle, overføre og integrere kunnskap i en organisasjon. Ved utvikling og anskaffelse av ny kunnskap er det all mulig grunn til å benytte god tid i planleggingsfasen – det er lite kostnadskrevenende og det gir gode muligheter for å påvirke hvilke kunnskap man har behov for. Med andre ord at man får rett person i rett jobb.

Det er svært få som vil bestride at en virksomhet trenger en økonomiavdeling med tilstrekkelig antall ansatte. Mange offentlige virksomheter øker anskaffelsesandelen i forhold til bruttobudsjett hvert år. Allikevel finnes det eksempler på at virksomheter som har 50-80 prosent anskaffelsesandel av bruttobudsjett, ikke har organisert seg i henhold til sentrale anskaffelsesfaglige prinsipper og strategier. Mange virksomheter har verken egen innkjøpsavdeling, egen innkjøpsansvarlig eller egne utdannete innkjøpere. Det er nødvendig både å tenke strategier og utfordringer når anskaffelsesområdet skal utvikles.

### Beste praksis

Beste praksis innen organisasjon og kompetanseutvikling innebærer langsiktighet og systematisk kompetansebygging relatert til de oppgaver som skal løses. Virksomhetene har dreiet fra personalforvaltning til kompetansesikring. Spisskompetanse innen noen fagområder er i de siste år blitt en knappfaktor. Dette har medført en sentralisert og helhetlig tilnærming hvor de ansatte har utviklings- og kompetanseplaner rettet mot virksomhetens virksomhetsmål

## **Sentrale spørsmål til hjelp for å vurdere nåsituasjonen til virksomheten innenfor organisasjons- og kompetanseutvikling**

- Benyttes Difis veileder for offentlige innkjøp?
- Eksisterer systemer og rutiner for utvikling av kompetanse?
- Opplæring i strategisk innkjøp?
- Opplæring i LOA/FOA?
- I hvilken grad bedrives det kontinuerlig og målrettet utvikling av kompetanse innenfor innkjøpsområdet?
- Har innkjøpere som jobber med komplekse anskaffelser inngående kjennskap til leverandørmarkedet i de innkjøpsgrupper de er ansvarlige for?
- Er innkjøpsfaget definert som et eget fagområde i virksomhetens administrasjon?
- Jobbes det målrettet og planmessig med kompetanseoverføring mellom innkjøpspersonellet i virksomhetens administrasjon?

- ▶ Ledelsesforankring
- ▶ Kartlegge innkjøpsdata
- ▶ Analysere status og definere behov for videre utvikling

- ▶ Etablere lederens ambisjonsnivå
- ▶ Lage målsetninger og struktur for måling

- ▶ Utvikle handlingsplan
- ▶ Godkjenning av ledelsen

## Strategiutvikling

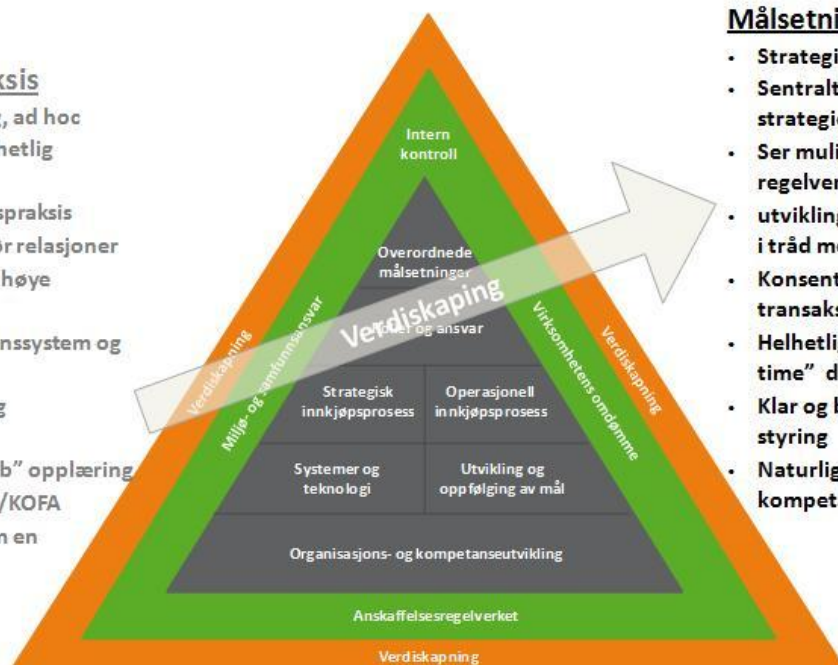
Dersom man har fulgt prosessen beskrevet i kartleggingsfasen, bør man nå ha identifisert en rekke forhold som man trenger å forbedre, endre eller på annen måte ha fokus på i anskaffelsesfunksjonen.

Når vi nå vet hvordan virksomheten står i henhold til modenhet i innkjøpsfunksjonen, samt har analysert tall for de konkrete innkjøpene, er det på tide å se framover.

- Hvilket ambisjonsnivå har virksomheten for anskaffelsesfunksjonen?
- Hva er gapet mellom ambisjoner og status?
- Hvilken overordnet målsetning bør anskaffelsesområdet ha?
- Hvordan ønsker man at anskaffelsesfunksjonen skal jobbe de nærmeste årene?

### Dagens innkjøpspraksis

- Administrativ, kortsiktig, ad hoc
- Sektordrevet og lite helhetlig koordinert
- Ingen standard innkjøpspraksis
- Få strategiske leverandør relasjoner
- Mange leverandører og høye transaksjonskostnader
- Fragmentert informasjonssystem og lav datakvalitet
- Ingen forbedringsmål og resultatmåling
- Lav status og "on the job" opplæring
- Frykt for Riksrevisjonen/KOFA
- Regelverk oppfattes som en begrensning



### Målsetning

- Strategisk, langsiktig, kontinuitet
- Sentralt styrt, tilpasset selskapets strategier, etiske regler, policies
- Ser mulighetene i LOA, FOA og annet regelverk
- utvikling av leverandørrelasjoner, men i tråd med likebehandlingsprinsipper
- Konsentrerte leveranser og lave transaksjonskostnader
- Helhetlig informasjon system og "real-time" data oppdatering
- Klar og balansert resultatmåling og styring
- Naturlig karrieresteg og planmessig kompetanseutvikling

- |   |  |                           |
|---|--|---------------------------|
| ▶ Ledelsesforankring                                      | ▶ Etablere lederens ambisjonsnivå          | ▶ Utvikle handlingsplan   |
| ▶ Kartlegge innkjøpsdata                                  | ▶ Lage målsetninger og struktur for måling | ▶ Godkjenning av ledelsen |
| ▶ Analysere status og definere behov for videre utvikling |  |                           |

## Strategiutvikling

### ▶ Etablere lederens ambisjonsnivå

Før de konkrete målsetningene etableres, er det viktig å etablere ledelsens ambisjonsnivå for virksomheten. Målsetninger kan ikke etableres før ledelsen har gitt sine innspill på hvor de ønsker at virksomheten skal være på anskaffelsesområdet om ca 3 år (overordnet ambisjon). Ambisjonsnivået defineres på samme måte som for nåsituasjonen med et vesentlig unntak: Å definere målsettinger og ambisjoner for innkjøpsområdet har overhodet ingen hensikt om dette ikke er forankret helt i toppledelsen.

Ambisjonsnivået må ses i sammenheng med virksomhetens budsjettprosess og generelle ressursallokeringer. Ambisjonene må gjenspeiles i budsjettene også i årene fremover og det må derfor forankres og besluttes i ledelsen i virksomheten. Det er viktig å ha klare tanker på hvorfor og hvordan man skal nå disse ambisjonene. Og selvfølgelig begrunnet med en god kost/nytte vurdering.

Når ledelsen skal fastsette sine ambisjoner, er det viktig å framlegge et realistisk bilde av nåsituasjonen basert på de tidligere analysene som er utført. Dette er spesielt viktig for å kunne allokere riktig ressurser til arbeidet med å nå målsetningene.

I tillegg til å etablere et overordnet ambisjonsnivå, ønsker vi at ledelsen også skal uttale seg om hvilket ambisjonsnivå de har for virksomhetens anskaffelser innenfor alle analysedimensjonene i anskaffelsespyramiden. Det er viktig at ledelsen blir gjort oppmerksom på hvordan de forskjellige dimensjonene henger sammen og at fagområdet anskaffelser er komplekst og at det kreves tid og ressurser for å forbedre området i virksomheten.

- |   |  |                           |
|---|--|---------------------------|
| ▶ Ledelsesforankring                                      | ▶ Etablere lederens ambisjonsnivå          | ▶ Utvikle handlingsplan   |
| ▶ Kartlegge innkjøpsdata                                  | ▶ Lage målsetninger og struktur for måling | ▶ Godkjenning av ledelsen |
| ▶ Analysere status og definere behov for videre utvikling |  |                           |

## Strategiutvikling

### ▶ Lage målsetninger og struktur for måling

I denne fasen skal det utarbeides målsetninger og struktur for måling.

Målsetningene i anskaffelsesstrategien skal støtte opp under de overordnede målsetningene til virksomheten, samtidig som de skal ivareta ambisjonsnivået ledelsen har fastsatt for innkjøpsområdet. Det må ikke nødvendigvis etableres målsetninger for alle rammebetingelsene og dimensjonene i anskaffelsespyramiden, men der virksomheten har sett behov for videreutvikling bør det etableres egne målsetninger.

Det er opp til virksomheten selv hvor detaljerte de ønsker å lage målsetningene, men det er viktig at de er handlingsorientert og målbare. Når en målsetning etableres, kan det være lurt å være bevisst på at det i neste fase skal lages en handlingsplan hvor hver enkelt målsetning skal følges opp med konkrete aktiviteter knyttet opp mot måloppnåelse.

Når det utarbeides delmål og struktur for måling for rammebetingelsene er det viktig å være bevisst på at flere av rammebetingelsene ofte er en del av de overordnede prosessene i virksomheten. Det er derfor viktig å sørge for et samsvar mellom anskaffelsesstrategien og overordnet arbeid på disse områdene. Er det for eksempel besluttet at virksomheten skal innføre miljøledelse må dette gjenspeiles i målsetningene for miljø og samfunnsansvar anskaffelsesstrategien.

Eksempler på beste praksis delmål og måleparametre:

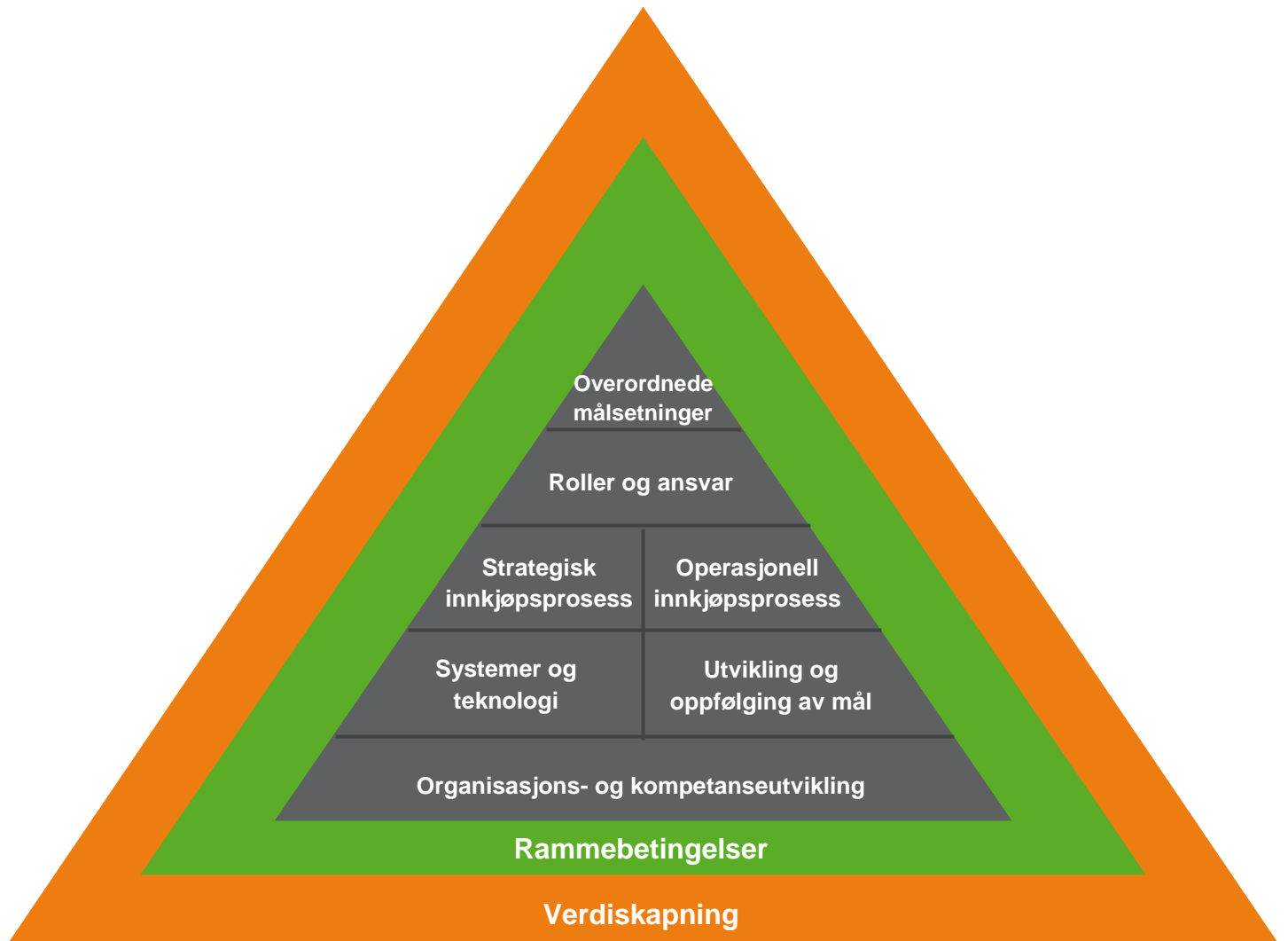
For alle IKT-anskaffelser skal man benytte miljøkriteriesettene på [anskaffelser.no](http://anskaffelser.no): dette delmålet må følges opp med en målestruktur: registrere og revidere konkurransegrunnlag for IKT anskaffelser – 100 % i henhold til miljøkriteriesettene.

Unngå målsetninger som er vanskelig målbare, for eksempel:

Miljø skal tas hensyn til i alle anskaffelser: hva er miljø? Hva skal måles? Hvordan måler man at dette blir ivaretatt? Til tross for at det tas hensyn til miljø i anskaffelsen, betyr dette nødvendigvis ikke at anskaffelsen er miljøvennlig.

## Sjekkliste for målsetninger

- Er målsetningen målbar?
- Møter målsetningen nasjonale og interne føringer?
- Er målsetningen gjennomførbar innenfor den gitte tidsrammen?
- Er målsetningen tilstrekkelig ambisiøs? Fører den til utvikling av virksomheten?
- Fører målsetningen til bedre, sikrere og/eller mer effektive anskaffelser?



## ► Verdiskapning

### Verdiskapning gjennom innovasjon og leverandørutvikling

Virkemidler som kan bidra til å fremme innovasjon og leverandørutvikling:

- ▶ Planlegge fremover
- ▶ Sikre ledelsesforankring
- ▶ Arrangere leverandørkonferanser
- ▶ Identifisere relevante anskaffelser hvor virksomheter arbeider med å fremme innovasjon
- ▶ Identifisere og håndtere risiki knyttet til innovative anskaffelser
- ▶ Utføre gode markedsundersøkelser
- ▶ Arrangere informasjonskonferanser
- ▶ Ytelses-, funksjons- eller behovsbeskrivelse istedenfor tekniske spesifikasjoner.
- ▶ Inkludere livssyklus kostnader (både økonomiske og miljømessige)
- ▶ Arrangere dialogkonferanser
- ▶ Gjennomføre førkommersielt forsknings- og utviklingsarbeid
- ▶ Åpne opp for alternative tilbud
- ▶ Bruke anskaffelsesprosedyren konkurransepreget dialog (ved komplekse kontrakter)
- ▶ Bruke anskaffelsesprosedyren plan- og design konkurranser
- ▶ Arrangere tilbyderkonferanser
- ▶ Utnytte potensialet til å sikre innovasjon gjennom kontraktskrav og klausuler
- ▶ Dele gode erfaringer
- ▶ Overvåke virkningene av innovative anskaffelser

### Eksempel på målsetninger:

Kommunisere fremtidige anskaffelser og langsiktige planer til leverandørmarkedet. Øke bruken av anskaffelsesfaglige virkemidler som bidrar til å fremme innovasjon. Spre kunnskap i egen organisasjon hvordan de ansatte kan bidra til verdiskapning gjennom anskaffelsene.

### Eksempel på måling:

Dokumentert økning i bruken av anskaffelsesfaglige virkemidler som bidrar til å fremme innovasjon.

## ► Anskaffelsesregelverket (rammebetingelser)

Anskaffelsesregelverket skal overholdes i enhver anskaffelse. Hvis det foreligger bemerkninger fra Riksrevisjonen eller virksomheten selv er klar over at det skjer brudd på anskaffelsesregelverket, må dette prioriteres i anskaffelsesstrategien. Virksomheten bør først analysere hvorfor det skjer brudd på anskaffelsesregelverket. Er det:

- Mangel på kompetanse blant ansatte?
- Ressurs- og tidspress?
- Dårlig organisering?

Deretter bør virksomheten planlegge og sette i gang tiltak som hindrer at brudd på anskaffelsesregelverket forekommer i fremtiden.

### **Eksempel på målsetninger:**

Alle virksomhetens anskaffelser skal overholde anskaffelsesregelverket.

### **Eksempel på måling:**

Ingen bemerkninger fra Riksrevisjonen. Dokumentert overholdelse av anskaffelsesregelverket ved for eksempel grundig gjennomgang av tilfeldig utvalgte konkurransegrunnlag.

## ► Miljø- og samfunnsansvar (rammebetingelser)

### **Eksempel på målsetninger:**

- Virksomheten skal foreta mest mulig miljøvennlige innkjøp der relevante miljøhensyn tas i alle anskaffelser. Jamfør Regjeringens handlingsplan for miljø og samfunnsansvar i offentlige anskaffelser.
- Bruke miljøkriteriene for de prioriterte produktområdene - som ligger her.
- Ta hensyn til livsløpskostnader og driftskostnader i planleggingsfasen og i vurdering av tilbud

### **Eksempel på måling:**

Dokumentert overholdelse av målsetningene ved for eksempel gjennomgang av tilfeldig utvalgte konkurransegrunnlag.

## ▶ Internkontroll (rammebetingelser)

### **Eksempel på målsetninger:**

Virksomheten skal etablere et system for internrevisjon hvor det blant annet foretas jevnlig vurderingen av utvalgte enkeltinnkjøp.

### **Eksempel på måling:**

Dokumentert vurdering av enkeltinnkjøp.

▶ Virksomhetens omdømme (rammebetingelser)

**Eksempel på målsetninger:**

Virksomheten skal opptre med stor integritet når det gjelder etikk og omdømme

**Eksempel på måling:**

Ingen negative avisoppslag.

## ► Overordnede målsetninger (anskaffelsespyramiden)

Ut i fra ledelsens ambisjonsnivå for anskaffelsesområdet, må det lages overordnet visjon/målsetning for hvor virksomheten ønsker å være om 3 år. Den overordnede målsetningen skal være en premissgiver for alle anskaffelser i virksomheten og bidra til måloppnåelse for virksomheten. Det er derfor viktig at målsetningen støtter opp under virksomhetens generelle målsetninger. Er det utviklet en overordnet strategi for virksomheten, må denne tas hensyn til i utviklingen av overordnet målsetning for anskaffelsesområdet. I denne prosessen er det viktig at alle virksomhetens og regionale og lokale styringsdokumenter leses og oppsummeres som en premissgiver for den overordnede målsetningen for anskaffelsesområdet.

Den overordnede målsetningen for anskaffelsesområdet skal etablere hvor virksomheten skal være i et 3-årsperspektiv. Den bør være relativt ambisiøs slik at virksomheten har noe å strekke seg mot over tid, men må derimot ikke være så ambisiøs at den framstår som urealistisk. Basert på den overordnede målsetningen, vil det i de videre steg lages delmål som er mer konkrete og som bygger opp under den overordnede målsetningen.

### **Eksempel på målsetninger:**

Bergen kommune: *"Profesjonelle innkjøp – bedre tenester"*

Helse Sør-Øst: *"En samordnet og samhandlende bestillerorganisasjon for å frigjøre midler til pasientbehandling"*

## ▶ Roller og ansvar (anskaffelsespyramiden)

### **Eksempel på målsetninger:**

Ansvar og fullmaksstrukturer er klart definert og implementert i interne rutiner og systemløsninger.

### **Eksempel på måling:**

Dokumenterte ansvar og fullmaksstrukturer.

## ► Strategisk innkjøpsprosess (anskaffelsespyramiden)

Ut ifra kartlegging av innkjøpsdata og nåsituasjon for strategisk innkjøpsprosess i forrige fase, bør utvikles et klarere bilde av virksomhetens innkjøp og hvilke produkt-/tjenestekategori man faktisk anskaffer gjennom et helt år.

Vedlegg: [kraljic matriser mal \(pptx\)](#)

Vedlegg: [kraljic matriser mal \(odp\)](#)

Når det skal arbeides strategisk med innkjøp, bør man i første omgang etablere en strategisk posisjon for de viktigste produkt- og tjenestekategoriene ut i fra situasjonen i leverandørmarkedet og anskaffelsens viktighet slik det framkommer av den vedlagte matrisen ovenfor. Matrisens x-akse måler leverandørmarkedets kompleksitet. Kompleksitet i leverandørmarkedet bestemmes av hvor stor konkurranse det er mellom bedrifter for leveranser innenfor de ulike innkjøpsgruppene og innkjøpskategoriene.

I korte trekk kan man si at jo flere leverandører som kan levere produktene innenfor en innkjøpsgruppe, jo lavere kompleksitet i leverandørmarkedet - og jo lengre til venstre i matrisen vil den strategiske posisjon for vare- /tjenestegruppen være. Motsatt øker kompleksiteten med minkende antall leverandører tilgjengelig i markedet. Videre måler matrisens y-akse gruppens strategiske viktighet for virksomheten. Dette vil innebære en vurdering av virksomhetens avhengighet eller anskaffelsen viktighet for å sikre optimal drift og tjenesteproduksjon. Det er viktig å understreke at matrisen er unik for de enkelte offentlige virksomheter. Derfor må matrisen defineres på alle nivåer hvor drift og/eller tjenesteproduksjon er avvikende. Sirklens størrelse angir andel av totale driftsinnkjøp for hele virksomheten eller for etaten.

De forskjellige vare- /tjenestegrupper plasseres i de fire kvadrantene i matrisen i henhold til de ovennevnte dimensjoner. Når den strategiske posisjonen er kartlagt trer det frem fire hovedstrategier:

- **Volumprodukter:** Full konkurranse (mange leverandører og strategisk viktig)
- **Strategiske produkter:** Strategisk samarbeid og utvikling (strategiske produkter/tjenester hvor det er få leverandører og produkt/tjenesteområdet er av stor strategisk viktighet)
- **Ikke kritiske produkter:** Konkurranse og kraftig reduksjon av transaksjonskostnader – forenkling (ikke kritiske og mange leverandører)
- **Flaskehalsprodukter:** Sikringsstrategi – finne flere leverandører (få leverandører, men ikke strategisk viktig)

## Eksempel på målsetninger:

Være kontinuerlig oppdatert på leverandørmarkedet og strategisk posisjon for hver innkjøpskategori og følge opp kategoristrategier for hver framtidig anskaffelse.

## Eksempel på måling:

Etterprøve anskaffelser: teste f. eks 3 viktige anskaffelser for å se hvorvidt kategoristrategi er tatt hensyn til.

Figuren nedenfor illustrerer strategisk posisjonering.

<b>Virksomhetens styrke</b>	Stor	Utnytt	Utnytt	Balanser
	Middels	Utnytt	Balanser	Diversifiser
	Liten	Balanser	Diversifiser	Diversifiser
		Liten	Middels	Stor
<b>Leverandørmarkedets styrke</b>				

## ▶ Operasjonell innkjøpsprosess (anskaffelsespyramiden)

### **Eksempel på målsetninger:**

Virksomheten har standardiserte og integrerte arbeidsprosesser i forbindelse med varebestilling, varemottak og fakturahåndtering.

### **Eksempel på måling:**

Dokumenterte arbeidsprosesser.

## ► Systemer og teknologi (anskaffelsespyramiden)

### Eksempel på målsetninger:

- Ehandelsløsningen skal sikre lojalitet til rammeavtaler
- 10 anskaffelser skal gjennomføres ved bruk av elektronisk verktøy for konkurransegjennomføring innen [dato]
- Gode elektroniske bestillinger skal bidra til å forenkle fakturabehandlingen gjennom færre avvik og automatiserte arbeidsprosesser
- Alle bestillinger av varer, tjenester og utstyr skal gjøres skriftlig i virksomhetens innkjøps-/bestillingssystem innen [dato]

### Eksempel på måling:

- Økning i omsetning på aktuelle rammeavtaler eventuelt til avtaleleverandører per måned/kvartal/halvår
- Antall anskaffelser som er gjennomført ved bruk av verktøy for konkurransegjennomføring
- Todelt måling:
  - Andel faktura med avvik skal være mindre enn 20 % innen [dato]
  - Elektroniske ordre skal kunne "matches" automatisk mot faktura innen [dato]
- Andel av faktura uten gyldig bestillingsreferanse

## ► Utvikling og oppfølging av mål (anskaffelsespyramiden)

Etablering av målsetning for "utvikling og oppfølging av mål" innebærer å sette målsetninger for hvordan virksomheten kan måle anskaffelsesområdet på en best mulig måte. Måling av forskjellige parametre bør igjen gjenspeiles av en KPI-struktur som ledere/funksjonen måles på. Måling kan etableres for en enkelte anskaffelsene, for forskjellige innkjøpskategorier eller for en rammeavtale.

### **Eksempel på målsetninger:**

- Lage struktur for måling av lojalitet til rammeavtaler
- Etablere målesystem for spend-data for sammenligning over tid

### **Eksempel på måling:**

- Verifisere etablert målesystem for lojalitet til rammeavtaler
- Verifisere etablert målesystem for spend-data

▶ Organisasjons- og kompetanseutvikling  
(anskaffelsespyramiden)

**Eksempel på målsetninger:**

Virksomheten skal sørge for at de ansatte har utviklings- og kompetanseplaner rettet mot virksomhetens målsetninger i anskaffelsesstrategien.

**Eksempel på måling:**

Dokumenterte utviklings- og kompetanseplaner.

## Kartlegging

- ▶ Ledelsesforankring
- ▶ Kartlegge innkjøpsdata
- ▶ Analysere status og definere behov for videre utvikling

## Strategiutvikling

- ▶ Etablere lederens ambisjonsnivå
- ▶ Lage målsetninger og struktur for måling

## Handlingsplan

- ▶ Utvikle handlingsplan
- ▶ Godkjenning av ledelsen

## Oppfølging

# Handlingsplan

## ▶ Utvikle handlingsplan

Når målsetningene og struktur for måling er etablert, er det viktig å lage en plan for hvordan målene skal oppnås, nærmere bestemt en handlingsplan. Videre arbeid i strategiprosessen består av å dekke gapet mellom nåsituasjon og målsetninger ved hjelp av en konkret handlingsplan.

Det er ønskelig at virksomheten lager en detaljert handlingsplan med tidsfrister for minst det første året av anskaffelsesstrategien. Det kan være vanskelig å lage detaljerte handlingsplaner for langt fram i tid, handlingsplanen bør derfor oppdateres jevnlig og utvides med nye mer detaljerte mål etter hvert. Det er viktig hele tiden å ha i bakhodet de forskjellige målene man har satt seg, når målene skal være oppfylt og hvordan dette måles.

Målsetnings-område	Utvikle anskaffelsesstrategi		Utvikle handlingsplan					
	Målsetning	Måling	Tiltak/aktiviteter	Prioritet	Tids-ramme / frist	Ansvarlig	Ressurs-implikasjon	Status
Strategisk innkjøpsprosess	<i>Redusere antall småinnkjøp (innkjøp under 1500 NOK) med 30 %</i>	<i>Dokumentert reduksjon av antall småinnkjøp på min 30 % (f. eks ved stikkprøver)</i>						
Operasjonell innkjøpsprosess								
Roller og ansvar								

## Kartlegging

- ▶ Ledelsesforankring
- ▶ Kartlegge innkjøpsdata
- ▶ Analysere status og definere behov for videre utvikling

## Strategiutvikling

- ▶ Etablere lederens ambisjonsnivå
- ▶ Lage målsetninger og struktur for måling

## Handlingsplan

- ▶ Utvikle handlingsplan
- ▶ Godkjenning av ledelsen

## Oppfølging

# Handlingsplan

- ▶ Godkjenning av ledelsen

Når handlingsplanen er ferdig utfylt gjenstår det bare å skrive ut dokumentet, og få ledelsens godkjenning av dokumentet.



## Kartlegging

- ▶ Ledelsesforankring
- ▶ Kartlegge innkjøpsdata
- ▶ Analysere status og definere behov for videre utvikling

## Strategiutvikling

- ▶ Etablere lederens ambisjonsnivå
- ▶ Lage målsetninger og struktur for måling

## Handlingsplan

- ▶ Utvikle handlingsplan
- ▶ Godkjenning av ledelsen

## Oppfølging

# Oppfølging

Anskaffelsesstrategien skal ikke være et engangsdokument. Den skal derimot være et levende dokument som kontinuerlig oppdateres med justering av målsetninger, oppfølging av handlingsplaner og oppdatering med nye handlingsplaner. Oppfølging av strategien inngår i lederens ansvar.

Det bør lages en syklusplan for når anskaffelsesstrategien skal oppdateres og revideres. Vedlagt følger en modell med et eksempel på hvordan anskaffelsesstrategien kan følges opp. Dere kan velge å bruke denne eller endre den før dere limer den inn i eget anskaffelsesstrategi dokument.

Det er ingen automatikk i at anskaffelsesstrategien etterleves selv om det er lagt mye tid og ressurser i å skrive et anskaffelsesstrategidokument. Virksomheten bør derfor legge en plan for hvordan de skal sikre spredning og etterlevelse av anskaffelsesstrategien.

Videre krever en vellykket implementering av anskaffelsesstrategien:

- At man klart kommuniserer hva man vil oppnå med implementeringen
- At man motiverer og støtter endringsprosessene
- At man etterspør resultater
- At man avsetter ressurser og budsjettmidler

