



ANSKAFFELSESSTRATEGI

FOR SKATTEETATEN

Besluttet av ELM 05.05.2022

Forord

Skatteetaten har i sin strategi høye ambisjoner, samtidig som det forventes at etatens budsjetttrammer blir strammere fremover.

Skatteetatens anskaffelser av varer og tjenester utgjør ca. 30 % av etatens totalbudsjett. Anskaffelsesfunksjonen – de samlede ressursene fra fagmiljøene og den sentrale anskaffelsesenheden som arbeider med anskaffelser - blir derfor et viktig virkemiddel for oppnåelse av etatens mål og strategi.

Anskaffelsesstrategien angir overordnede satsninger og mål for etatens anskaffelsesfunksjon. Gjennom de fire foregående strategiperiodene har Skatteetaten arbeidet målrettet med å profesjonalisere og forbedre anskaffelsesfunksjonen. Dette har gitt oss et godt fundament for videreutvikling og forbedring.

Anskaffelser er et viktig strategisk virkemiddel for å bidra til at etaten utfører samfunnsoppdraget med best mulig behovsdekning til lavest mulig kostnader og til å skaffe etaten et økt økonomisk handlingsrom.

Som en av 10 ledende offentlige virksomheter på anskaffelsesområdet deltok Skatteetaten i DFØs benchmarkprosjekt. Et av hovedformålene med prosjektet var å avdekke hvor langt virksomhetene har kommet innenfor ulike områder av anskaffelsesfunksjonen slik at de kan lære av hverandre. Vurderingene i benchmarkprosjektet har vært et viktig grunnlag for å velge ut hvilke områder Skatteetaten bør prioritere i denne strategien.

I den kommende strategiperioden skal vi prioritere følgende områder:

- Styring og etterlevelse
- Innovasjon og leverandørutvikling
- Samfunnsansvar og bærekraft
- Prosesseffektivisering og digitalisering

Vi har valgt å ikke sette en eksakt varighet for strategien. Strategien vil gjelde så lenge forutsetningene den legger til grunn fortsatt er gyldige, og den vil være førende for våre prioriteringer og retningsvalg.



Styring og etterlevelse



I Skatteetaten er anskaffelsene sentralisert, og kategoristyring er innført som et grunnleggende prinsipp for organiseringen. Både kategoristyringen og gjennomføringen av anskaffelser er basert på et tverrfaglig samarbeid mellom de aktuelle fagmiljøene og den sentrale anskaffelsesenheten.

Anskaffelsesregelverkets formål er å fremme effektiv bruk av samfunnets ressurser og å bidra til at det offentlige opptrer med integritet. Det er viktig at Skatteetaten etterlever dette regelverket.

Vi har i tidligere strategier har jobbet med kategoristyring. I denne strategien ønsker vi å styrke dette arbeidet ytterligere med blant annet å integrere kostnadsbesparelser i kategoristyringen.

Hovedmål:

Vi skal gjennomføre verdiskapende og kostnadseffektive anskaffelser ved å jobbe langsiktig og strategisk basert på prinsippene om kategoristyring

Behovsfasen

Vi skal forbedre styringen og samordningen av innmeldte anskaffelsesbehov. Det er viktig at anskaffelsesfunksjonen blir tidlig involvert i prosesser som medfører anskaffelser. Vi skal så tidlig som mulig identifisere kostnadsdrivere og alternative løsninger for å dekke behovet, og sette riktig nivå på krav til det som skal leveres. Når vi spesifiserer behovene, skal vi i større grad benytte standardiserte krav og åpne spesifikasjoner for å få mer kostnadseffektive løsninger.



Kategoristyring

Kategoristyring gir en mer helhetlig tilnærming til anskaffelser. Med et styrket tverrfaglig samarbeid i kategoriteamene skal vi jobbe mer strategisk og langsiktig med anskaffelsesporteføljen slik at etatens behov blir dekket på en best mulig måte.

Det følger av Skatteetatens strategi at vi blant annet skal bruke data og analyse i oppgaveløsningen. Vi skal styrke vårt arbeid med anskaffelsesanalyser og benytte dette mer aktivt i kategoriarbeidet for å synliggjøre forbedringspotensial og kostnadsdrivere. Vi skal prioritere arbeidet med de kategoriene hvor potensialet er størst.



Bruk av styringsinformasjon på anskaffelsesområdet er viktig for virksomhetsstyringen. Vi skal videreutvikle gode styringsparametere for anskaffelsesfunksjonen og forbedre styringsinformasjon ved å innføre et analyseverktøy for anskaffelser.

Sikkerhet og beredskap

I de fleste av etatens anskaffelser er det sikkerhetsaspekter som må ivaretas. Vi skal ivareta disse og særlig prioritere hensynet til informasjonssikkerhet, personvern og digital beredskap i våre anskaffelser.

Internkontroll

God internkontroll av anskaffelsesfunksjonen er viktig for å sikre kvalitet og effektivitet. Vesentlige risikoforhold må håndteres og internt og eksternt regelverk overholdes. Vi skal styrke internkontrollen og i større grad bygge denne inn i anskaffelsesprosessene underveis.

Langsiktig planlegging

For å gi økt handlingsrom og forbedre tids- og ressursstyringen innen anskaffelsesfunksjonen skal vi etablere anskaffelsesplaner med et lengre tidsperspektiv.

Kompetanse

Skatteetaten skal styrke satsingen på felles kompetanseutvikling. Innen anskaffelsesområdet skal vi styrke vår kompetanse særlig innen områdene behovsspesifikasjon, analyse og kontraktsoppfølging.

Kontraktsoppfølging

God kontraktsoppfølging er viktig for å sikre god etterlevelse og at vi oppnår de forventede effekter av kontraktene. Vi skal ha større oppmerksomhet på bruk og oppfølging av kontraktene og styrke våre rutiner for pris- og fakturakontroll.

Innovasjon og leverandørutvikling



Gjennom våre anskaffelser kan vi være med å skape et marked for nye, innovative løsninger. Vi skal utnytte mulighetene som ligger i anskaffelsesregelverket og tilgjengelige virkemidler til å fornye oss og anskaffe bedre og mer kostnadseffektive produkter og tjenester.

Det følger av Skatteetatens strategi at vi skal være ydmyke for at vi ikke alltid vet best, og skal jobbe sammen med brukere og aktører i privat og offentlig sektor



når vi skal løse utfordringer. Gjennom en åpen dialog med leverandørmarkedet i en tidlig fase av anskaffelsesprosessen kan vi sammen utvikle innovative løsninger og bidra til kontinuerlig leverandørutvikling.

Mens vi også i tidligere strategier har prioritert arbeidet med leverandørutvikling, blir i denne strategien innovasjon et nytt satsningsområde.

Hovedmål:

Vi skal åpne for innovasjon fra start når behovet oppstår og utnytte mulighetene ved innovative anskaffelser og leverandørutvikling til å gi bedre løsninger

Behovsfasen

For å legge til rette for nyteknisk/innovasjon er det viktig med tidlig og god dialog mellom de ulike enhetene som er involvert i anskaffelsene for å forstå behovet som skal dekkes. I behovsvurderingen skal vi alltid vurdere mulighetene for innovasjon og leverandørutvikling.

Konkurransgjennomføring

Vi skal innrette konkurransene slik at vi åpner for at også nyetablerte og små/mellomstore bedrifter får mulighet til å delta. I spesifiseringen av anskaffelsene skal vi blant annet i større grad benytte åpne spesifikasjoner som gir rom for innovative løsninger. Gjennom god leverandørdialog skal vi få innspill på løsninger som kan dekke behovet. Vi skal tørre å prøve ut innovative prosesser ved gjennomføring av våre anskaffelser og se hvilken læring dette kan gi oss.

Kompetanse

Mulighetene for innovasjon gjennom anskaffelser må bli kjent i etaten. Vi skal derfor bygge kompetanse på dette slik at andelen innovative anskaffelser øker.

Støtteordninger

Skatteetaten er partner i Nasjonalt program for leverandørutvikling (LUP). For å skape enda mer innovasjon i etaten, skal vi aktivt bruke den støtten vi kan få fra LUP. Samtidig skal vi benytte tilgjengelige økonomiske støtteordninger til innovative anskaffelser og se etter muligheter for samarbeid om innovative løsninger med andre virksomheter.

Leverandørutvikling

Vi skal ha en kontinuerlig dialog med våre leverandører slik at de blir mest mulig leveringsdyktige til å kunne dekke etatens fremtidige behov. Vi ønsker å legge til rette for at flest mulig potensielle leverandører deltar i våre anskaffelser slik at vi sikrer en god konkurranse.

Samfunnsansvar og bærekraft



Hovedformålet med anskaffelsesregelverket er å sikre effektiv bruk av samfunnets ressurser. I hovedsak dreier dette seg om å sikre best mulig behovsdekning til best mulig pris. Samtidig er det et mål at offentlige anskaffelser bidrar til å løse andre viktige samfunnsutfordringer som blant annet klima/miljø, menneskerettigheter, seriøst arbeidsliv og universell utforming.

For Skatteetaten er det viktig å ta samfunnsansvar gjennom våre anskaffelser. I tidligere strategier har vi prioritert arbeidet med seriøst arbeidsliv. I denne strategien viderefører vi dette og satser i tillegg på temaene klima og miljø og bærekraft.

Hovedmål:

Vi skal benytte seriøse leverandører og gjennomføre anskaffelser som bidrar til å redusere klima- og miljøbelastningen

Seriøse leverandører

Det følger av Skatteetatens strategi at vi er en sentral aktør i arbeidet med å sikre et seriøst arbeidsliv. Vi skal derfor sørge for at vi selv bare benytter seriøse leverandører. Dette skal vi gjøre ved å videreføre arbeidet med å stille høye seriøsitetskrav i anskaffelsene våre og utelukke leverandører som ikke oppfyller disse.



Klima og miljø

De anskaffelsene Skatteetaten gjennomfører påvirker i ulik grad klimaet. Vi skal øke kunnskapen om klimaavtrykket for våre anskaffelser og sette oss mål om reduksjoner på aktuelle områder.

I de anskaffelsene hvor det er relevant skal vi stille konkrete krav som bidrar til å redusere skadelig miljøpåvirkning og fremmer klimavennlige løsninger.

I anskaffelser hvor det er aktuelt skal vi legge til rette for sirkulære løsninger i tråd med kommende nasjonale retningslinjer for sirkulærøkonomi (redusere forbruk, gjenbruke og resirkulere).

Bærekraft

Vi skal ha god innsikt i FNs bærekraftsmål og hvordan vi kan bidra til å nå dem gjennom våre anskaffelser.

Prosesseffektivisering og digitalisering



Det er et mål at alle offentlige virksomheter innen utgangen av 2024 skal bruke digitale verktøy i hele anskaffelsesprosessen og at det skal være sømløs informasjonsflyt mellom ulike digitale løsninger. Digitalisering av offentlige anskaffelser innebærer å bruke teknologi i planleggingen, gjennomføringen og oppfølgingen av

offentlige anskaffelser. Bruk av digitale verktøy både internt og i samhandlingen med leverandører kan lede til betydelig forbedring og forenkling av anskaffelsesprosessene. Økt bruk av digitale verktøy vil også gi bedre tilgang til data og statistikk, som gir bedre styringsinformasjon.

Skatteetaten har gjennom de foregående strategiene arbeidet systematisk med digitalisering av anskaffelsesprosessen. Vi har innført eHandel/bestillingssystem, automatisk behandling av repeterende faktura, konkurransegjennomføringsverktøy (KGV) og integrasjon mot arkiv (ELARK), kontraktsadministrasjonsverktøy (KAV), elektronisk signering av kontrakter og kontraktsoppfølgingsverktøy.



Det følger av Skatteetatens strategi at vi skal utnytte det fulle potensialet i digitalisering. Dette blir også en sentral ambisjon innen anskaffelsesfunksjonen, hvor vi kan utnytte digitale verktøy enda bedre for å øke effektiviteten i oppgaveløsningen og øke samhandlingen.

Hovedmål:

Vi skal forbedre samhandlingen og effektivisere anskaffelsesprosessen ved bruk av digitale verktøy

Behovsfasen

Vi skal forbedre koordineringen av anskaffelsesbehov på tvers i etaten ved bruk av digitale verktøy.

Konkurransegjennomføring

Vi skal utnytte digital arbeidsplass og konkurransegjennomføringsverktøy på en best mulig måte slik at vi oppnår prosesseffektivisering og en god digital samhandling i hele anskaffelsesprosessen.

Kontraktsoppfølging

Gjennom god kontraktsoppfølging kan vi sikre at etaten får levert kontraktsmessige ytelser. Vi skal styrke vår kompetanse og forbedre våre prosesser og samhandling innen kontraktsoppfølging.

Bestillingsprosess

Vi skal forbedre og effektivisere vår prosess ved bestilling av varer og tjenester, gjennom blant annet å gjenbruke data mellom våre bestillingsløsninger

Implementering

Anskaffelsesstrategien følges av en konkret handlingsplan med prioriterte tiltak for å nå målene innenfor hvert av de strategiske områdene.

Handlingsplanen skal revideres årlig med nødvendige endringer og oppdateringer.