



Skatteetaten

# Anskaffelsesstrategi i Skatteetaten

Innkjøpsledernetverket

1. november 2023

Leif Christian Hammer





Skatteetaten

# Agenda:

- Anskaffelser i Skatteetaten og tidligere strategier
- Forrige strategi og erfaringer
- DFØs Anskaffelsesundersøkelse
- Organisering og prosess
- Ny anskaffelsesstrategi 2022
- Implementering av strategien
- Suksesskriterier



Skatteetaten

# **Anskaffelser i Skatteetaten og tidligere strategier**



8,4 mrd. kroner i  
årlig budsjett (2023)



7 200 ansatte



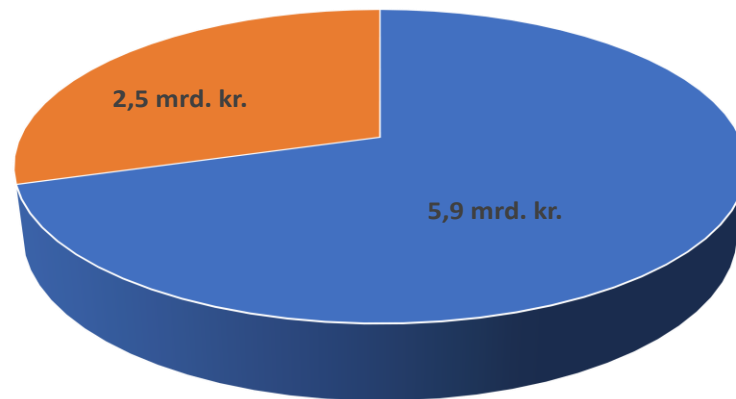
Skattedirektoratet og  
6 divisjoner  
56 lokasjoner



1 950 leverandører  
og ca. 420 kontrakter



40 000 fakturaer  
årlig



■ Lønn m.v.

■ Anskaffelser av varer og tjenester

Administrasjon

Eiendom

Facility Services

IT

Personell og  
kompetanse



# Status i Skatteetaten tilbake i 2006...

- Ingen anskaffelsesstrategi
- Uklare roller og ansvar – budsjetter er styrende (grenser for IT-utstyr)
- Ingen strategiske prosesser ift ulike vare- og tjenestegrupper
- Utpreget desentrale innkjøp (med unntak av IT)
- Enhetene får kjøpt inn det de trenger til den daglige drift – lokal forankring
- Systemer mangler – bruker telefon og eventuelt leverandørers kataloger
- Måler kun på budsjett – kontroll- og detaljorientert
- 42 ulike regnskapsførende enheter (**mye** manuell jobb å få oversikt over forbruk)
- Meget høyt antall leverandører (9 466), veldig mange små transaksjoner
- Kompetanse innen anskaffelser – er det nødvendig da?





### Anskaffelsesstrategi 2007-2010:

Hovedfokus:

- Sentralisere, systematisere og profesjonalisere anskaffelsesarbeidet
- Startet opp arbeidet med å etablere administrative porteføljer av vare- og tjenestegrupper (kategorier)

### Anskaffelsesstrategi 2011-2015

Hovedfokus:

- Ytterligere profesjonalisering
- Klare roller og ansvar
- Strategisk kategoriarbeid
- Oppfølging av kontrakter og leverandører

Visjon: **Skatteetaten er ledende på anskaffelser i offentlig sektor**



### Anskaffelsesstrategi 2016-2017

Hovedfokus:

- Innføring av full kategoristyring den viktigste hovedoppgaven
- Tverrfaglige team
- Roller og ansvar
- Kategoristategier
- Leverandørmarkedet og gevinster

Justert visjon: **"Skatteetaten skal være ledende på offentlige anskaffelser"**

### Anskaffelsesstrategi 2018-2021

Hovedfokus:

- Styrke organiseringen av anskaffelsesfunksjonen basert på kategoristyring
- Forbedre styringen av anskaffelser
- Øke kompetansen
- Støtte prosessene med digitale verktøy
- Samfunnsansvar med særlig vekt på å redusere arbeidslivskriminalitet





Skatteetaten

# Forrige strategi og erfaringer

# Anskaffelsesstrategien 2018-2021

Dagens modenhet      Ambisjon 2021

Umoden      Ledende praksis

0 1 2 3 4

Grad av modenhet

Dimensjon	0	1	2	3	4	Hovedmål 2021
1. Ledelse og strategi			●	●		Ledelsen tar strategiske valg og følger opp virksomhetens anskaffelser for å underbygge målene i virksomhetsstrategien
2. Organisering				●	●	Organisering av anskaffelsesfunksjonen er basert på kategoristyring med tydelige roller, ansvar og tverrfaglig samarbeid.
3. Styring				●	●	Det er god mål-, resultat- og risikostyring på anskaffelsesområdet
4. Medarbeidere			●	●		Vi har kompetanse og kapasitet i anskaffelsesfunksjonen som er tilpasset fremtidig oppgaveløsning
5. IKT og støtte-systemer				●	●	Hele anskaffelsesprosessen er støttet av digitale verktøy
6. Leverandørmarked				●	●	Vi har en strukturert samhandling med leverandørmarkedet
7. Samarbeids-partnere				●	●	Vi samarbeider aktivt med andre aktører innen anskaffelsesområdet
8. Anskaffelses-prosesser				●	●	Anskaffelser gjennomføres etter effektive og standardiserte prosesser
9. Samfunnsansvar			●	●		Vi tar en ledende rolle innen samfunnsansvar på områder etaten har et særskilt ansvar



# Anskaffelsesstrategien 2018-2021

- 9 hovedmål
- 23 delmål
- 56 tiltak i en 4-årlig tiltaksplan

## 4.3 Styring

Det er viktig å sette konkrete mål for hva som oppnås, og måle i hvilken grad resultatene blir oppnådd. Systematisk måling og rapportering innenfor anskaffelsesfunksjonen må derfor til for å vite om Skatteetaten når sine mål på området. Informasjonen benyttes til styring, risikovurdering, kontroll og læring for å utvikle og forbedre virksomheten.

### Målbeskrivelse

#### Hovedmål i strategiperioden 2018-2021:

Det er god mål-, resultat- og risikostyring på anskaffelsesområdet

#### Delmål i strategiperioden 2018-2021:

- 3.1 Det utarbeides planmessig styringsinformasjon
- 3.2 Gevinstrealiseringsprosessen for anskaffelsesfunksjonen er vedtatt og implementert
- 3.3 Det gjøres løpende risikovurderinger på anskaffelsesområdet
- 3.4 Det gjennomføres en systematisk risikobasert internkontroll på anskaffelsesområdet
- 3.5 Det er etablert gode og relevante styringsparametere som følges opp iht. plan

#### Skal bidra til å realisere følgende strategiske mål i virksomhetsstrategien:

- Ø1 Bærekraftig økonomi
- P2 Forbedre etatens ledelses-, styrings- og prioriteringsevne

Dimensjon	Hovedmål	Delmål	Tiltak
3. Styring	Det er god mål-, resultat- og risikostyring på anskaffelsesområdet	3.1 Det utarbeides planmessig styringsinformasjon	3.1.1 Definere hvilken informasjon som skal utarbeides regelmessig 3.1.2 Utarbeide og rapportere styringsinformasjon
		3.2 Gevinstrealiseringsarbeidet for anskaffelsesfunksjonen er vedtatt og implementert	3.2.1 Utarbeide og beslutte "beskrivelse av gevinstrealisering i anskaffelsesfunksjonen" 3.2.2 Gjennomføre gevinstrealiseringsarbeid for anskaffelsesfunksjonen
		3.3 Det gjøres løpende risikovurderinger på anskaffelsesområdet	3.3.1 Avklare hyppighet på måling og involverte roller med tilhørende ansvar 3.3.2 Gjennomføre risikoanalyse for anskaffelsesfunksjonen 3.3.3 Utarbeide og følge opp tiltak på resultater med høy risiko
		3.4 Det gjennomføres en systematisk risikobasert internkontroll på anskaffelsesområdet	3.4.1 Etablere overordnet plan for internkontroll med roller og ansvar 3.4.2 Gjennomføre internkontroll iht. plan
		3.5 Det er etablert gode og relevante styringsparametere som følges opp iht. plan	3.5.1 Fastsette mål og definere hyppighet på rapportering på styringsparametere (overordnet og pr kategori) 3.5.2 Følge opp og rapportere på styringsparametere 3.5.3 Evaluere og justere styringsparametere og mål





Skatteetaten

# Noen erfaringer med forrige strategi

- Høyt fokus på måloppfyllelse i hele perioden --> ikke blitt "strategi i skuffen"
- Høye ambisjoner om forbedringer på alle 9 dimensjoner områder --> litt for ambisiøst
- Tiltaksplan for hele 4-års perioden --> mange av tiltakene ble gjennomført, men i sum for omfattende og krevende å gjennomføre. Tiltakene ble også mer og mer "utdatert" utover i strategiperioden
- Prosessen forrige gang var en tradisjonell prosess med prosjektgruppe som utarbeidet forslag og høring med referansegruppe --> eierskapet til strategien varierte en del



Skatteetaten

# Innretning av ny strategi – noen premisser

- Vi ønsket å legge strategien **enda tettere opp mot virksomhetsstrategien**, både i form og innhold
- Vi ønsket å kjøre en **mer smidig prosess** med bistand fra Utvikling. Vi **involverte ressurspersoner** i større grad i selve utviklingen av strategien (egne workshops med ressurspersoner pr. strategisk område)
- Vi ønsket å **spisse strategien mer** mot de viktigste områdene/målene
- Vi ønsket å utarbeide en **tiltaksplan med mer dynamisk tilnærming** underveis



Skatteetaten

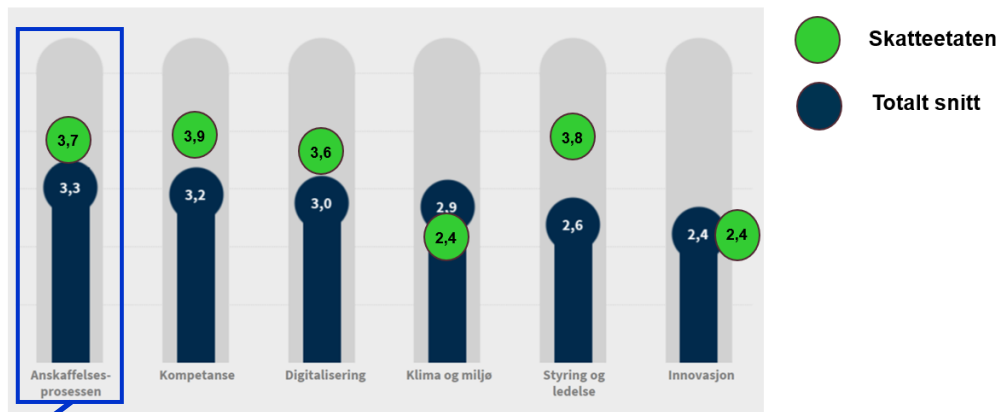
# DFØs anskaffelsesundersøkelse



Skatteetaten



## Skatteetatens resultater - alle indikatorene



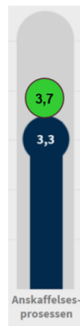
### Indikator 1 – Anskaffelsesprosessen

#### Styrker:

- Tidlig dialog med markedet
- Tverrfaglig anskaffelsesteam
- Tidsplan for konkurranser
- Kontraktimplementering
- Oppfølging av avtalelojalitet (ansk.nr.)
- Stiller seriøsitetstkrav utover lovpålagte krav
- Oppfølging av seriøsitetstkravene

#### Svakheter:

- Vurdering av livssyklus-kostnader
- Oppfølging av etterlevelse av miljøkrav
- Oppfølging av overholdelse av maksimal kontraktsverdi





Skatteetaten

# Organisering og prosess

# Prosjektorganisering

Styringsgruppe		
Kjetil Moen	Virksomhetsstyring	Styringsgruppens leder
Erlend Leinum	Virksomhetsstyring Anskaffelser	Styringsgruppemedlem
Eivind Sundbø	Virksomhetsstyring Strategi	Styringsgruppemedlem
Mona Skaret	Divisjon Utvikling	Styringsgruppemedlem
Tore Morten Sand	Divisjon IT	Styringsgruppemedlem
Marit Stenersen	AT	Styringsgruppemedlem

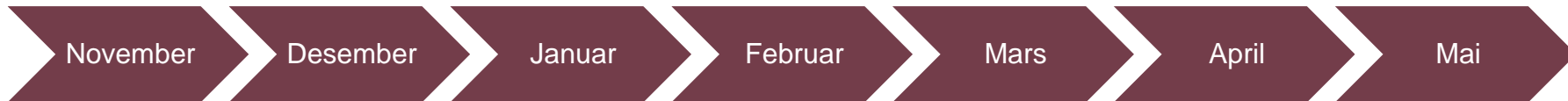
Prosjektgruppe		
Leif Christian Hammer	Virksomhetsstyring	Prosjektleder
Tone-Lise Gustafsson	Divisjon Utvikling	Prosessleder strategiske temaer
Siri Bergan	Virksomhetsstyring	Prosjektdeltaker
Ida Blix	Virksomhetsstyring	Prosjektdeltaker
Anna Sandman	Virksomhetsstyring	Prosjektdeltaker

Deltakere i workshoper	
Per Morten Ek	Divisjon IT
Johannes Snilstveit	AT
Linda Walbeck Olsen	Sikkerhet
Sandra Træland	Virksomhetsstyring
Anette Bech	Virksomhetsstyring
Pia Tangen	Virksomhetsstyring
Terje Holkestad	Divisjon IT
Monica Bjørnerud	Divisjon IT
Karoline Mircovic	Kommunikasjon
Inger Marit Olsen	Divisjon IT
Anita Elin Dalheim	AT
Line Johansen	HR
Erlend Leinum	Virksomhetsstyring
Ståle Drevdal	Virksomhetsstyring
Hans Tething	Virksomhetsstyring
Sidsel Repstad	Virksomhetsstyring
Tore Morten Sand	Divisjon IT
Mona Skaret	Divisjon Utvikling
Fritjof Indseth	Divisjon Utvikling
Endre Grøtnes	Divisjon IT
Jarle Langemyr	AT
Lars Thorvaldsen	Divisjon IT
Christian Tveitnes	Virksomhetsstyring
Tore Hovland	Virksomhetsstyring



Skatteetaten

# Proseszen



**Arbeid med strategiske temaer i workshops - del 1**

**Arbeid med strategiske temaer i workshops - del 2**

**SG-møte 1**  
Uke 47

**SG-møte 2**  
Uke 4

**SG-møte 3**  
Uke 12

**SG-møte 4**  
Uke 16

**Fellesmøte**  
4. april

**ELM**  
5. mai





Skatteetaten

# Ny anskaffelsesstrategi 2022

# Skatteetatens strategi

## HVA



Vi skal møte næringsliv og innbyggere på en slik måte at det blir enklere å gjøre det rette og vanskeligere å gjøre feil

Vi skal jobbe sammen med andre for at skattekriminalitet forhindres og får konsekvenser raskere



Vi skal forvalte vår informasjon slik at den bidrar til forenkling og digitalisering

## HVORDAN

Vi skal jobbe sammen fra start for raskere resultater



Vi skal bruke data, analyse og maskinlæring i stor skala i oppgaveløsningen



# Skatteetatens anskaffelsesstrategi

→ 8 sider



- Målene i anskaffelsesstrategien støtter i stor grad opp om målene til Skatteetaten



## 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 opptre 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 nyteknolog/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 seriøsitetsskrav 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 (reducere 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



# Eksempler på tiltak fra dynamisk handlingsplan

Strategisk område	Tema	Tiltak
<b>Styring og etterlevelse</b> 	<b>Behovsfasen</b>	▪ Etablere en prosess for behovsstyring (behovsbevissthet - hva er godt nok, hva kan utsettes, hva er allerede dekket av en eksisterende kontrakt)
		▪ Involvere anskaffelsesfunksjonen tidligere i porteføljeprosessen (f.eks. vurdere deltakelse i utredninger/foranalyser/forprosjekter)
		▪ Identifisere kostnadsdrivere i behovsfasen av anskaffelsen og gjennomføre tiltak for å redusere dem
		▪ Øke kompetansen på livssyklus kostnader (LCC) og vektlegge disse
	<b>Kategoristyring</b>	▪ Videreutvikle kategoristyring
		▪ Styrke arbeidet med anskaffelsesanalyser
		▪ Videreutvikle gode styringsparametere
		▪ Videreutvikle styringsinformasjon ved innføring av analyseverktøy
		▪ Bruke forbruksanalyser mer aktivt i anskaffelsesarbeidet
	<b>Internkontroll</b>	▪ Styrke internkontrollen ved å integrere den bedre i anskaffelsesprosessene
	<b>Langsiktig planlegging</b>	▪ Etablere anskaffelsesplaner med lengre tidsperspektiv
	<b>Kompetanse</b>	▪ Gjennomføre målrettede kompetanseutviklingstiltak (f.eks. innen behovsspesifikasjon, anskaffelsesanalyse og kontraktsoppfølging)
	<b>Kontraktsoppfølging</b>	▪ Forbedre kontraktsoppfølgingen med hensyn til bruken av kontrakter og kostnader
▪ Etablere et bedre system for oppfølging av priser og fakturakontroll		





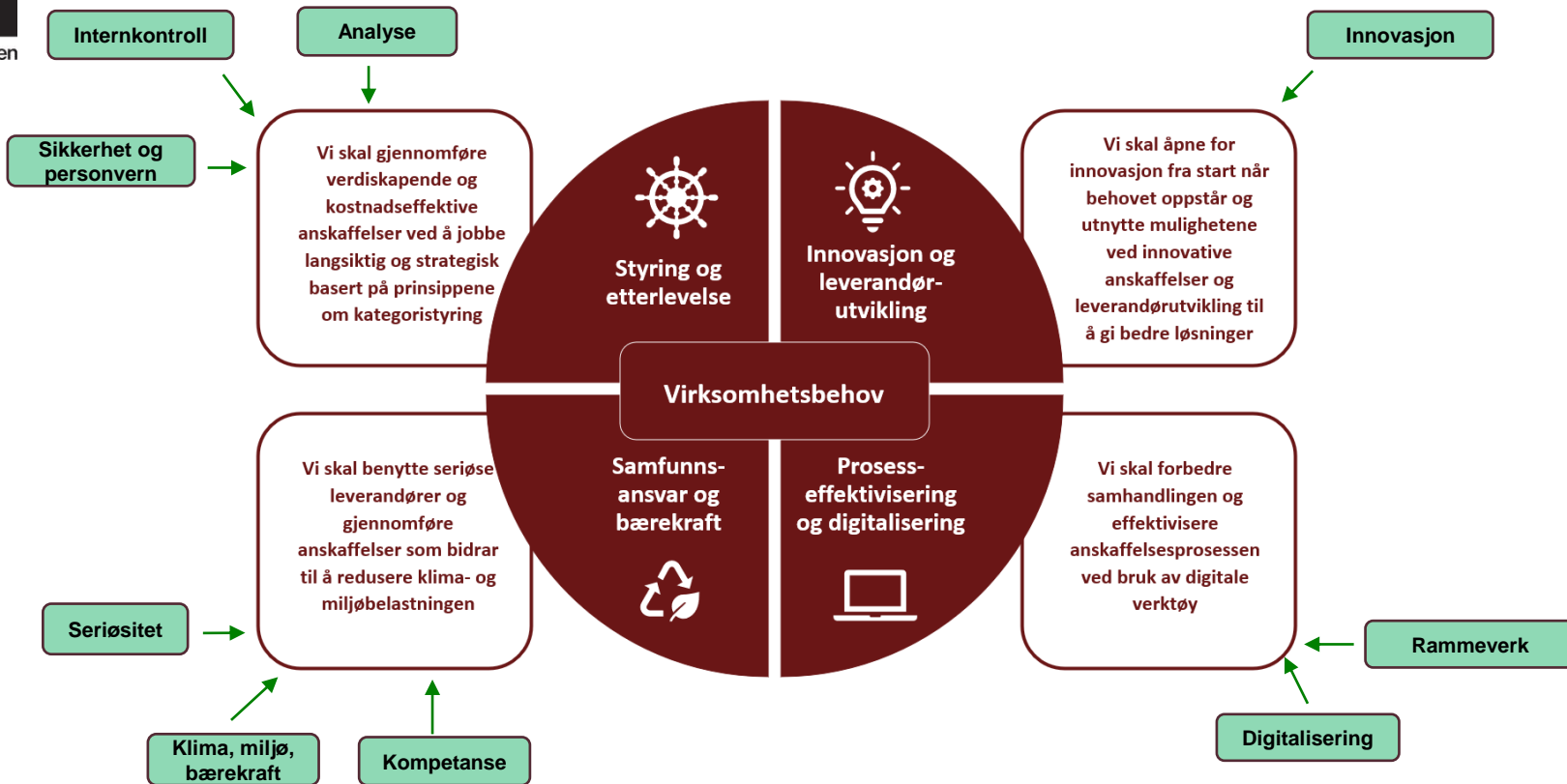


Skatteetaten

# Implementering av strategien

<b>Tiltak</b>	<b>IMPLEMENTERE ANSKAFFESESSTRATEGIEN</b>	<b>Startdato</b>	01.01.23	<b>Sluttdato</b>	31.12.25
<b>Ambisjon</b>	<p>2. Vi skal jobbe sammen med andre for at skattekriminalitet forhindres og får konsekvenser raskere.</p> <p>3. Vi skal forvalte vår informasjon slik at den bidrar til forenkling og digitalisering.</p> <p>4. Vi skal jobbe sammen fra start for raskere resultater.</p> <p>5. Vi skal bruke data, analyse og maskinlæring i stor skala i oppgaveløsningen.</p>	<b>Ansvar</b>	Anskaffelser	<b>Deltagere</b>	
<b>Kjennetegn</b>		<b>Milepæler/aktiviteter med sluttdato:</b>			
<b>Formål</b>	<p>Formålet med tiltaket er å oppnå hovedmålene innen de prioriterte områdene i anskaffelsesstrategien:</p> <p><b>Styring og etterlevelse</b> Vi skal gjennomføre verdiskapende og kostnadseffektive anskaffelser ved å jobbe langsiktig og strategisk basert på prinsippene om kategoristyring.</p> <p><b>Innovasjon og leverandørutvikling</b> Vi skal åpne for innovasjon fra start når behovet oppstår og utnytte mulighetene ved innovative anskaffelser og leverandørutvikling til å gi bedre løsninger.</p> <p><b>Samfunnsansvar og bærekraft</b> Vi skal benytte seriøse leverandører og gjennomføre anskaffelser som bidrar til å redusere klima- og miljøbelastningen.</p> <p><b>Prosesseffektivisering og digitalisering</b> Vi skal forbedre samhandlingen og effektivisere anskaffelsesprosessen ved bruk av digitale verktøy.</p>	<p><b>Styring og etterlevelse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Styrke tverrfaglig samarbeid i kategoristyringen 30.06.2023</li> <li>Styrke arbeidet med anskaffelsesanalyser og kostnadskontroll 30.09.2023</li> <li>Etablere anskaffelsesplaner med lengre tidsperspektiv 31.12.2023</li> <li>Etablere en forbedret prosess for behovsstyring 31.12.2024</li> <li>Forbedre rutiner for oppfølging av fakturaer/priskontroll 31.12.2024</li> <li>Identifisere kostnadsdrivere i kategoriene og gjennomføre tiltak for å redusere dem 31.12.2024</li> </ul> <p><b>Innovasjon og leverandørutvikling</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Informere internt i etaten om mulighetene ved innovative anskaffelser 30.09.2023</li> <li>Igangsette innovative anskaffelsesprosesser hvor det er identifisert egnede og prioriterte behov 31.12.2023</li> <li>Søke å benytte oss av støtteordninger der vi har identifisert aktuelle behov 31.12.2023</li> </ul> <p><b>Samfunnsansvar og bærekraft</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Forsterke arbeidet med å stille og følge opp seriøsitetskrav 30.09.2023</li> <li>Beregne klimaavtrykk pr. anskaffelseskategori 31.12.2023</li> <li>Sette konkrete klima-, miljø- og bærekraftsmål innen utvalgte områder 31.12.2024</li> <li>Bidra til sirkulære løsninger (reducere forbruk og øke gjenbruk) både i egen regi og gjennom samarbeid med leverandører 31.12.2024</li> </ul> <p><b>Prosesseffektivisering og digitalisering</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Digitalisere behovsinnmeldingsprosessen 31.12.2023</li> <li>Forbedre prosessen for oppfølging av kontrakter og leverandører 31.12.2024</li> <li>Utnytte konkurransegjennomføringsverktøy (KGV) til digital samhandling 31.12.2024</li> </ul>			
<b>Avgrensninger</b>					
<b>Utfordringer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etaten mangler tydelige mål innen klima, miljø og bærekraft</li> </ul>	<b>Vesentlige avhengigheter</b>			
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Graden av måloppnåelse innen digitalisering avhenger til dels av systemleverandørene våre</li> </ul>			

# Smidige team





Skatteetaten

# Suksesskriterier



# Suksesskriterier – noen råd

- Prøv å koble strategien til virksomhetenes mål/strategi
- Få forankring i toppledelsen og ellers bredt i virksomheten
- Få oversikt over status/modenhet på ulike områder
- Les andre virksomheters anskaffelsesstrategier
- Prøv å prioritere noen områder, ikke alt på en gang...
- Forsøk å lag et kort, konsentrert dokument
- Ha et bevisst forhold til/plan for implementering





Skatteetaten

# Spørsmål?

