



Skatteetaten

Styring av anskaffelser i Skatteetaten

Innkjøpsledernetteverket
29. mai 2024

Leif Christian Hammer
Lars Paulsen





Skatteetaten

Agenda:

- Anskaffelser i Skatteetaten
- Organisering – plassering og myndighet
- Styrende dokumenter
- Anskaffelsesstrategi
- Internkontroll og risikovurderinger
- Suksesskriterier



Skatteetaten

Anskaffelser i Skatteetaten



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



7 200 ansatte



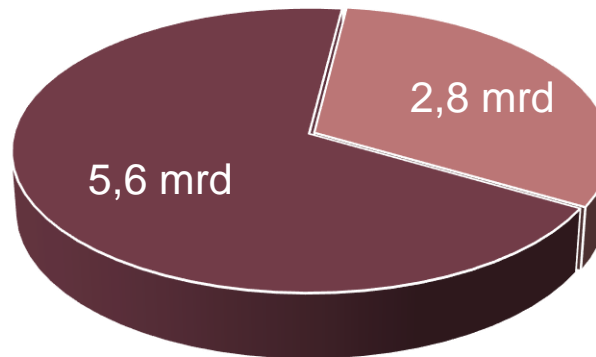
Skattedirektoratet
og 6 divisjoner
56 lokasjoner



1 950 leverandører og
ca. 420 kontrakter



40 000 fakturaer årlig



- Lønn og annen personalkostnad
- Kjøp av varer og tjenester

Skatteetatens kategoristruktur

Administrasjon
200 mill.

Eiendom
593 mill.

Facility Services
107 mill.

IT
688 mill.

Personell og
kompetanse
1 066 mill.





Skatteetaten

Organisering – plassering og myndighet



Skatteetaten

Plassering av anskaffelsesesenhet





Myndighet lagt til anskaffelsesenhet

- Ivareta [kategoristyring og kategoriledelse](#) av anskaffelser
- [Prosesseier](#) for etatens anskaffelsesprosess
- Utarbeide og forvalte [rammeverk](#) innen for anskaffelser
- [Eie og forvalte etatens kommersielle kontrakter](#) og databehandleravtaler
- Følge opp at etaten [etterlever felles rammeverk og regelverk](#) for anskaffelser
- Utvikle og implementere [anskaffelsesstrategi](#) for hele etaten
- Ansvar for god [gjennomføring de ulike fasene av anskaffelsesprosessen](#)



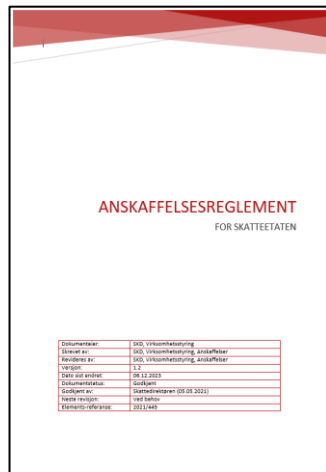
Skatteetaten

Styrende dokumenter i Skatteetaten

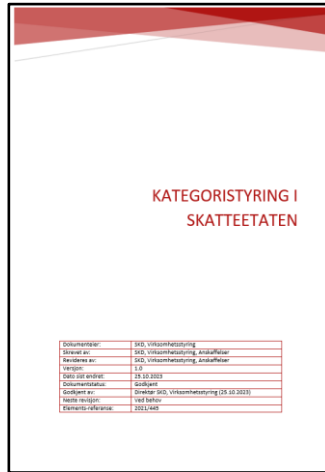
Styrende dokumenter



Overordnede satsninger og mål for etatens anskaffelsesfunksjon



Regler for gjennomføring av anskaffelser i etaten



Hvordan kategoristyring skal gjennomføres i etaten



Roller, ansvar og myndighet i etatens anskaffelsesprosess



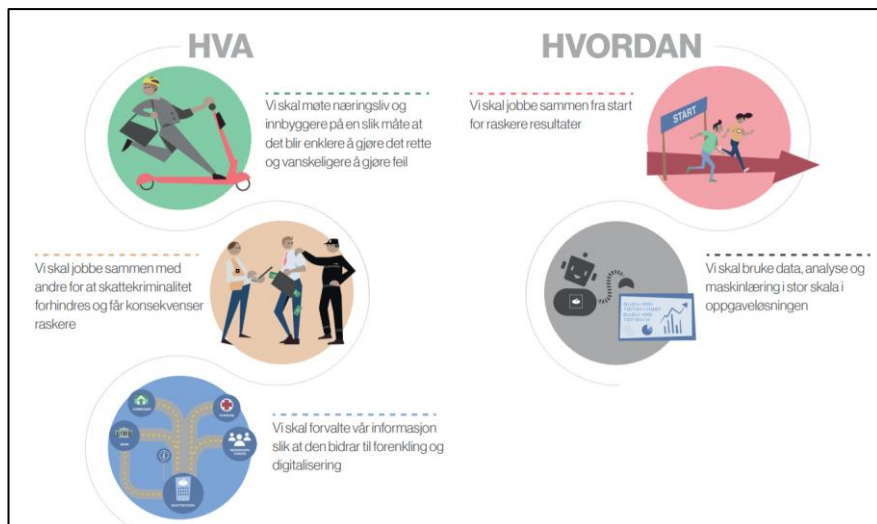
Føringer for samfunnsansvar i anskaffelser



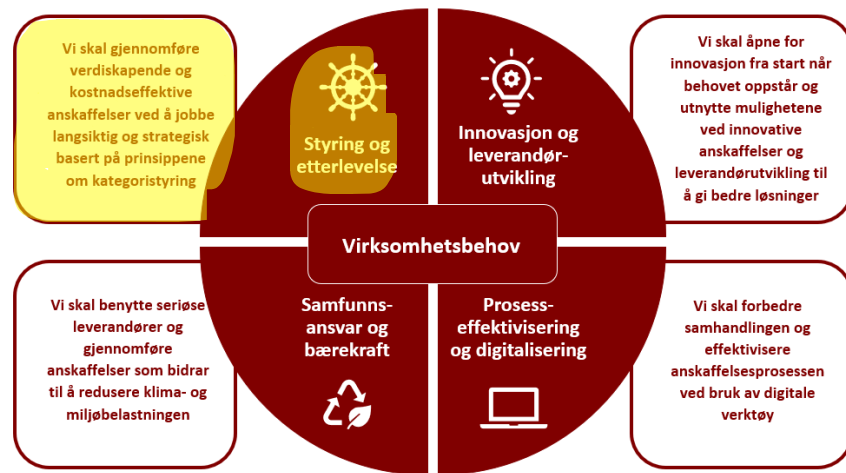
Skatteetaten

Anskaffelsesstrategi

Skatteetatens strategi



Skatteetatens anskaffelsesstrategi



- ❑ Målene i anskaffelsesstrategien støtter opp om målene til Skatteetaten
- ❑ Styring og etterlevelse er ett av fire hovedområder i strategien
- ❑ Rapporterer til skattedirektøren på implementering av strategien



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

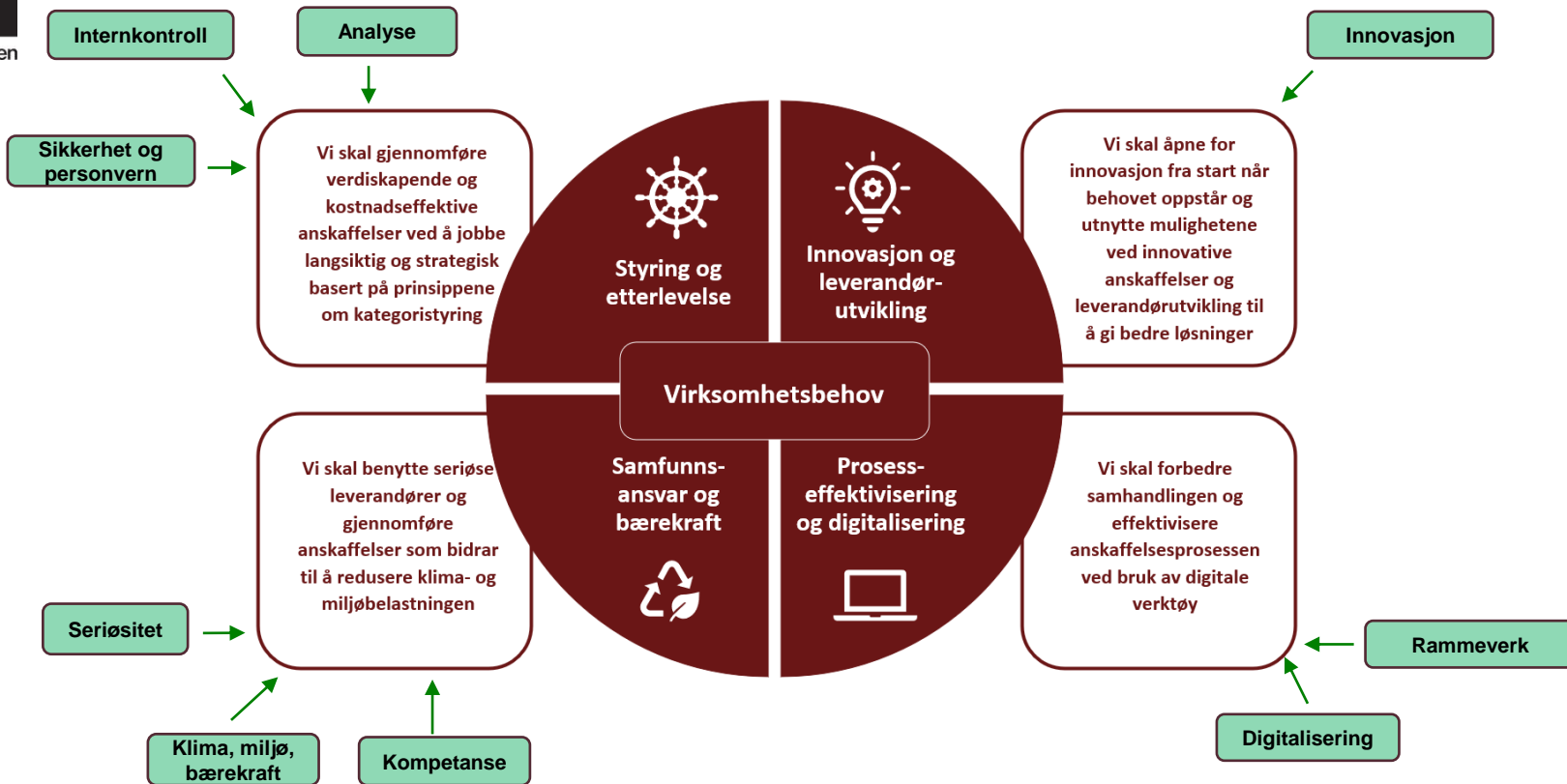
Skatteetaten skal styrke satsingen på felles kompetanseutvikling. Innen anskaffelsesområdet skal vi styrke vår kompetanse særlig innen områdene behovsspesifikasjon, analyse og kontraktsoppfølging.

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.



Smidige team





Skatteetaten

Internkontroll og risikovurderinger



Skatteetaten

Internkontroll Anskaffelser

Overordnede føringer og prinsipper:

Skatteetatens internkontroll skal gi rimelig sikkerhet for måloppnåelse innen følgende områder:

- a) målrettet og effektiv drift
- b) pålitelig rapportering
- c) overholdelse av gjeldende lover og regler



Skatteetaten

Internkontroll i Anskaffelser

- Internkontroll på anskaffelsesområdet består av arbeid med:
 - **Styrende dokumenter**
 - **Analyseaktiviteter**
 - **Kompetanseheving**
 - **Etterkontroll.**



Skatteetaten

Risikovurdering

- Risiko er alle de forhold eller hendelser (i anskaffelsesprosessen) som kan inntreffe og påvirke måloppnåelsen negativt.
- Risikostyring består av to hoveddeler:
 1. Risikovurderinger (risikoidentifikasjon, risikoanalyse/risikoevaluering)
 2. Risikohåndtering (utforming av risikoreduserende tiltak og oppfølging)



Skatteetaten

Resultat risikovurdering 2024 med prioritet 1

Risiko	S	K	S x K	Prioritet
Behov ikke godt nok beskrevet og forankret.	4	4	16	1
Manglende kapasitet/ressurser i seksjon Anskaffelser	4	4	16	1
Ikke dokumentert vurderinger som er gjort underveis i anskaffelsesprosessen.	4	4	16	1
Ulovlig forlengelse av kontrakter	4	4	16	1
Mangelfull juridisk kompetanse på enkelte områder	4	3	12	1
Mangelfull anskaffelsesfaglig kompetanse i etaten (Regelverk, prosess, evaluering osv.)	3	4	12	1
Manglende arkivering og tilgangsstyring av anskaffelsesdokumenter.	4	3	12	1
Forbruk ut over rammeavtalens maksimale ramme	3	4	12	1
Benytter useriøse leverandører.	2	5	10	1
Mangelfullt fokus på miljø og klima.	3	3	9	1
Misligheter (Når ansatte og andre som har oppdrag for Skatteetaten benytter seg av en gitt tillit til å oppnå uberettiget fordel (økonomisk eller annen) for seg selv eller andre)	2	4	8	1
Uklare roller og ansvarsforhold	2	3	6	1
Brudd på sanksjonsregelverket (Russland)	1	4	4	1

Suksesskriterier – noen råd

- Prøv å få plassert anskaffelsesenheten på strategisk nivå
- Få forankring i toppledelsen – f.eks. anskaffelsesstrategi og øvrige styrende dokumenter
- Risikovurderinger – interkontroll
- Rapportering/kompetanseutvikling til ledelsen
- Fokuser på økonomi og omdømme





Skatteetaten

Spørsmål?

