

# Anskaffelsesstrategi

Veileder



**START**

Desember 2016

# Innhold

---

Innledning

Hvorfor anskaffelsesstrategi

Lage anskaffelsesstrategi

Implementere anskaffelsesstrategi

---

*«Hvis man ikke vet hvor man skal, da spiller det ikke noen rolle hvilken vei man velger.»*

*- L. Carroll, Alice in Wonderland*

# Innledning

**Veileder som skal hjelpe ledere og innkjøpsledere i offentlige virksomheter med å sette innkjøp på dagsorden.**

## Verktøy

- Status og eksempler på anskaffelsesstrategier
- Anskaffelsesstrategi mal
- Handlingsplan for anskaffelsesstrategi mal

Veilederen er utarbeidet for å hjelpe offentlige virksomheter med å sette langsiktige mål for sine anskaffelser. For mange offentlige virksomheter utgjør innkjøp den største utgiften etter lønn. Likevel har under halvparten av offentlige virksomheter en langsiktig plan for sine anskaffelser.

En langsiktig plan – en strategi – for forbedring av virksomhetens anskaffelser sikrer at virksomheten utnytter muligheter til å realisere gevinster som bedre offentlige tjenester og lavere kostnader.

## Tilbakemelding

Difi ønsker tilbakemelding fra brukerne av veilederen, gjerne med egne erfaringer fra utvikling og implementering av anskaffelsesstrategier. Brukererfaringer er verdifullt for å gjøre veilederen og Difi sin veiledning bedre. Kontakt i Difi: Christine Kihl, e-post: [Christine.Kihl@difi.no](mailto:Christine.Kihl@difi.no)

Lykke til med anskaffelsesstrategiarbeidet!

# Hvorfor anskaffelsesstrategi

**En anskaffelsesstrategi (innkjøpsstrategi) skal gi svaret på hva som er det viktigste vi må gjøre for å få gode anskaffelser i vår virksomhet.**

## Verktøy

- Status og eksempler på anskaffelsesstrategier

*«Anskaffelsesstrategi viser virksomhetens overordnede veivalg og satsinger for anskaffelser. Den prioriterer endringer i virksomheten skal gjennomføre for å nå sine overordnede og langsiktige mål»*

*Økonomiregelverket om anskaffelser: «Virksomheten skal etablere systemer og rutiner som sikrer at anskaffelser av varer og tjenester skjer på en effektiv og forsvarlig måte».*

Den største utgiften etter lønn, vil for mange offentlige virksomheter være innkjøp. Avtalene som inngås er viktige både for virksomheten, brukerne og leverandørene. Med dette følger et ansvar for å opptre som en profesjonell innkjøper og sørge for å få mest mulig igjen for midlene.

Anskaffelser er strategisk viktig fordi det kan bidra til innovasjon og virksomhetsutvikling. Det er ofte en direkte sammenheng mellom kvaliteten på de anskaffelsene virksomheten gjør og kvaliteten på de tjenestene som blir levert.

Anskaffelsesstrategi koblet med virksomhetens overordnede strategi og langsiktige mål, er et godt virkemiddel for å oppnå helhetlig ledelse, styring og forbedring av virksomhetens anskaffelser.

## Anskaffelsesstrategi er en del av strategisk ledelse

Anskaffelsesstrategi må være en del av strategisk ledelse i virksomheten. Med strategisk ledelse menes det langsiktige arbeidet med å skape bedre resultater i virksomheten.

For å oppnå status som et viktig område i virksomheten, må strategien både etableres, forankres og følges opp. Uten en relevant strategi vil innkjøp verken ha styringsfokus, eller være på ledelsens agenda ved prioritering av ressurser og forventinger til resultater.

Ved endrede forutsetninger, som når uventede muligheter dukker opp, at omgivelsenes krav og forventninger endrer seg eller at andre ytre omstendigheter oppstår, må strategien også tilpasses.

## Store forbedringsmuligheter

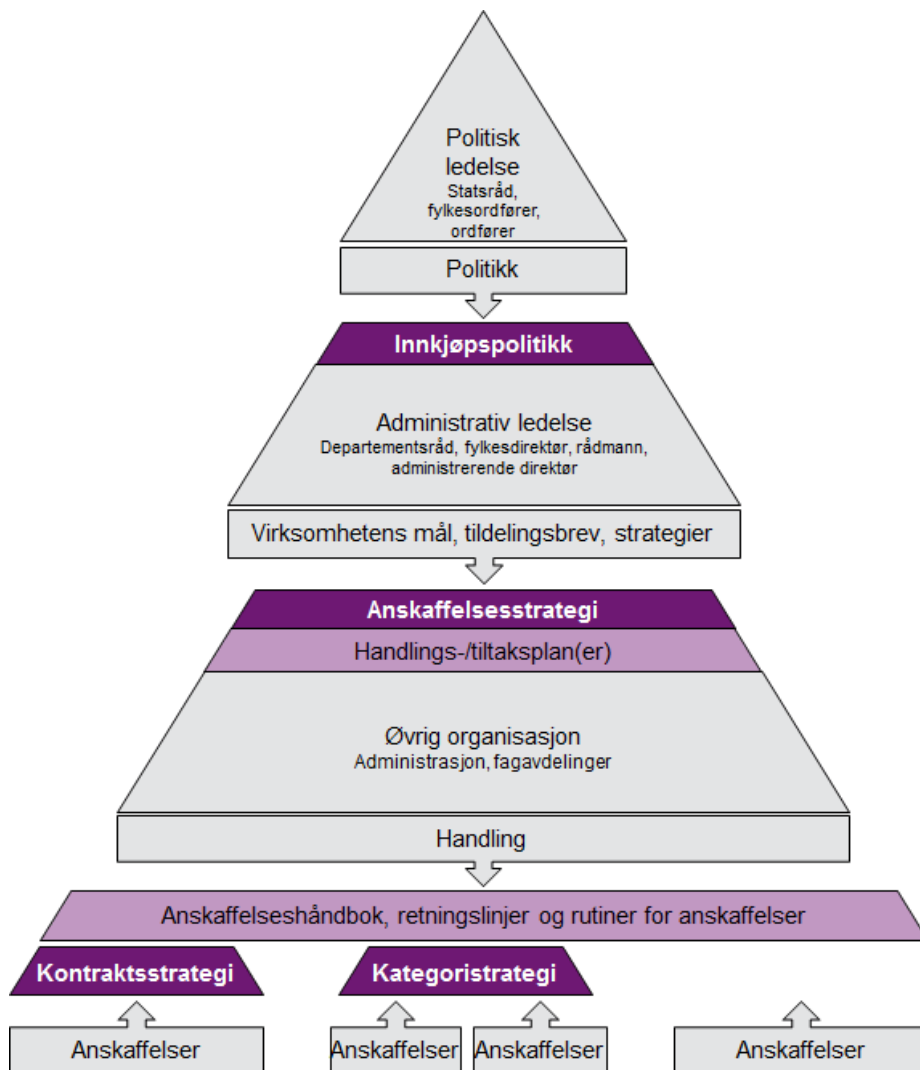
Undersøkelser fra Riksrevisjonen og kommunale revisjoner viser at offentlige virksomheter i altfor liten grad setter mål for sine anskaffelser, tar ut effektiviseringspotensialet og realiserer gevinster.

Det er flere eksempler på at anskaffelsenens strategiske rolle ikke er synliggjort og at offentlige virksomheter ikke ser anskaffelsene sine i en sammenheng.

Det rapporteres også lite på nøkkeltall for innkjøp. Dette medfører at oppfølging og vurdering av utviklingen på anskaffelsesområdet ikke skjer. Uten måling finnes det lite dokumentasjon av effekter og gevinster av anskaffelsesarbeidet i form av kronebesparelser, kvalitet og brukertilfredshet.

## Sammenheng mellom anskaffelsesstrategi og andre styringsdokumenter

Anskaffelsesstrategi vil være koblingen mellom politiske forventninger og daglig innkjøp av varer og tjenester. Hvordan dette kan styres og følges opp på ulike nivå vises i figuren.



Den politiske ledelse tar stilling til hvilken innkjøpspolitikk/ policy virksomheten skal ha. En slik policy vil kunne være førende for alle anskaffelser og være viktig for å regulere forhold som ikke er hjemlet i lov og forskrift. Har virksomheten en klar policy, vil prinsippdiskusjoner ikke være en del av enkeltanskaffelser.

Administrativ ledelse etablerer og forankrer anskaffelsesstrategien i organisasjonen. Den gjelder for alt anskaffelsesarbeid i virksomheten, ikke bare det som håndteres av en sentral innkjøpsfunksjon/-avdeling. En anskaffelsesstrategi og mål i denne er satt for at virksomheten aktivt skal jobbe mot å nå disse.

Arbeidet med implementering av anskaffelsesstrategien operasjonaliseres i handlings- og tiltaksplaner. I det daglige anskaffelsesarbeidet bruker organisasjonen anskaffelsesregelverket, håndbøker, retningslinjer og rutiner for gjennomføring av anskaffelser.

For noen anskaffelser lages det konkurranse- og kontraktstrategier. For å ha et helhetlig perspektiv på et anskaffelsesområde etableres det gjerne en kategoristrategi for styring og oppfølging av en vare- eller tjenestekategori. Anskaffelsesstrategien er førende for slike typer strategier.

## Tid og ressurser

Hvor mye tid og ressurser som kreves for å gjennomføre strategiarbeidet vil variere ut ifra virksomhetens ambisjoner, størrelse, kompleksitet og modenhet. Difi har laget dokumentasjon og maler som kan hjelpe til med å lage strategien raskt og effektivt.

Difi anbefaler at hovedansvaret for å utarbeide anskaffelsesstrategien gis til en person eller en gruppe gjennom et mandat vedtatt av virksomhetens toppledelse.

Det er viktig å sikre kontinuitet i strategiarbeidet og sørge for fortløpende forankring av status og retning. En løpende involvering av interessenter er ofte et suksesskriterium for å skape forståelse for utvikling, implementering og realisering av strategien.

# Hvordan få ledelsens oppmerksomhet?

**Uten forankring i ledelsen vil heller ikke innkjøp og anskaffelsesprosesser ha prioritet i organisasjonen. Ressurser til gjennomføring og forventninger til resultater blir minimale.**

Nøkkelen til å oppnå ledelsens oppmerksomhet vil i hovedsak være å synliggjøre gevinstpotensialet ved å knytte innkjøpene direkte til virksomhetens formål. Et godt utgangspunkt kan være å knytte innkjøp til de mål ledelsen og den enkelte leder blir målt på.

## Hvorfor bør ledere være interessert i innkjøp?

- Innkjøp utgjør ofte en stor del av virksomhetens totale budsjett.
- Mange av de ansatte er involvert i innkjøp og bruker mye tid på anskaffelsesarbeid, kontroller og betalingsprosesser.
- Konsekvenser av valgt løsning påvirker budsjetter i flere år fremover.
- En del anskaffelser påvirker kjerneproduksjonen til virksomheten direkte.
- Lederen er ansvarlig for virksomhetens anskaffelser så fremt ansvaret ikke er delegert.
- Forbedring av innkjøpene gir bedre kvalitet, brukertilfredshet, reduserte kostnader og risiko.

## Hvilke innkjøpsrelaterte tema interesserer ledelsen?

Difi har registrert at ledelsen er interessert i følgende innkjøpsrelaterte tema:

### Omdømme og risiko

- Dårlig bruk av skattebetalernes penger fører fort til negativ omtale. For eksempel feil innkjøp eller investeringer.
- Korrupsjon som følge av dårlig oversikt og styring.
- Brudd på regelverk – medhold i klager til KOFA og rettssaker.
- Manglende kontroll med kostnader og leveranser.
- Feil kvalitet på leverte tjenester (f.eks. helse- og omsorgstjenester) og investeringer (f.eks. veier, bygg, IT-systemer m.m.)

### Tjenesteproduksjon

- Økt og forbedret tjenesteproduksjon for hver krone har mer interesse enn rene kronebesparelser.
- Ledere er opptatt av å produsere gode og kostnadseffektive tjenester innenfor de mål og budsjettammer som er satt.

### Kostnadstill

- Totalkostnader, men ikke hvordan de fordeler seg på innkjøpte varer og tjenester.
- Vurderer ofte lønnskostnader, men ser ikke at det er mulig å gjøre noe med innkjøpskostnadene på kort sikt.

### Antall ansatte

- Viktigst er antall ansatte i tjenesteproduksjon.
- Andre administrative ansatte anses som en nødvendig tilleggsressurs som kan reduseres ved stillingskutt i virksomheten.
- Liten interesse og kunnskap om hvordan sourcingvalg på innkjøp påvirker antall stillinger i virksomheten.

Anskaffelsesstrategien gir retning for hvordan virksomheten skal opptre på anskaffelsesområdet og viser gevinstene virksomheten kan realisere gjennom sine innkjøp.

Et fellestrekk ved de virksomhetene som lykkes med å realisere mål i en anskaffelsesstrategi, er sterk involvering, støtte og forpliktelse fra ledelsen.



# Lage anskaffelsesstrategi

Her finner du hjelp til å få på plass en anskaffelsesstrategi (innkjøpsstrategi) eller oppdatere den du har, slik at virksomheten kan jobbe systematisk med forbedring av sine innkjøp.

## Verktøy

- Status og eksempler på anskaffelsesstrategier
- Anskaffelsesstrategi mal

*«For oss er det viktig å koble anskaffelsesstrategien mot virksomhetsstrategien for å synliggjøre hvordan gode anskaffelser er kritisk for UD. Dette er en strategi for hele virksomheten, ikke kun for anskaffelsesseksjonen.»*

- Avdelingsdirektør Wenche Jørgensen, Utenriksdepartementet

*«Arbeid med eierskap og forankring av strategien – både ut til ledelsen og organisasjonen som helhet. Sluttresultatet må vise en tydelig relevans i det daglige arbeidet.»*

- Seksjonssjef Nils Christian Thomsen, Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet

# Hvor er vi? - Kartlegge nåsituasjon

For å bestemme hvor du skal er det nødvendig å ha et bilde av hvor du er. Her finner du en sjekkliste over informasjon du bør hente inn før dere setter mål i strategien.

## Verktøy

- Innkjøpsanalyseverktøy
- Selvevalueringsverktøy
- Anskaffelsesstrategi mal

«Et suksesskriterium er å lytte til hva virksomheten sier. Jeg hadde møter med ulike representanter på huset. Jeg spurte om de opplever at de gjør gode anskaffelser og hva som evt. hindrer dem i å gjøre det.»

- Avdelingsdirektør Wenche Jørgensen, Utenriksdepartementet

## Sjekkliste – anbefalte analyser

Fokuser på analyser av nåsituasjonen som gir verdi for dere.

### Kontraktsportefølje

Snakk med arkivansvarlig for å få oversikt over inngåtte kontrakter.

- Hvor mange avtaler har vi?
- Hvem eier, inngår, følger opp og bruker disse kontraktene?
- Når går kontraktene ut?
- Er avtalene kjent i virksomheten?
- Hva er verdien på kontraktene?

### Regnskap

Hør om de som fører regnskap kan hjelpe deg. Ta utgangspunkt i fjorårets regnskapsføringer. Det store bilde for virksomhetens anskaffelser endrer seg ikke så mye fra år til år. Ønsker dere å gjøre en detaljert analyse av innkjøpsdataene, har vi laget et [verktøy for innkjøpsanalyse](#).

- Hva bruker vi penger på?
- Hos hvilke leverandører bruker vi penger?
- Hvor mange leverandører har vi i leverandørreskontroen?
- Hvilke avdelinger bruker penger, og på hva?
- Hvor mangler vi avtaler?

### Leverandører

- Hvem er våre største leverandører?
- Hva leverer de ulike leverandørene?
- Hvor mange leverer innen samme vare/ tjenesteområde?
- Er det mye feilfakturerings?
- Hva er fordeling av antall leverandører mot størrelsen på fakturaene?

- Har vi kontrakter om bygge- og anleggsarbeider og/eller renhold? Har hovedleverandøren underleverandører i disse kontraktene og i så fall hva utfører underleverandøren av arbeid?

### **Gjennomføring av anskaffelser**

- Hvem kjøper inn?
- Hvordan kjøper de inn?
- Hvilken del av anskaffelsesregelverket brukes mest? (I forhold til terskelverdier)
- Følges regelverket?
- Gir kjøpene våre verdi for virksomheten?
- Har virksomheten KGV og/eller bestillingsløsning? Brukes løsningene i tilfredsstillende grad?

### **Samfunnsansvar**

Ny lov om offentlige anskaffelser § 5 pålegger offentlige virksomheter å innrette sin anskaffelsespraksis slik at den ivaretar miljø, menneskerettigheter og andre samfunns hensyn.

- Hvilke av våre kommende anskaffelser og kontrakter har skadelig miljøpåvirkning og hvor er det relevant å fremme klimavennlige løsninger?
- Kjøper vi varer med høy risiko for brudd på grunnleggende menneskerettigheter? Se liste over høyrisikoprodukter på [anskaffelser.no](http://anskaffelser.no).
- Kjøper vi tjenester eller bygge- og anleggsarbeider innenfor områder dekket av allmenngjort tariffavtale eller landsomfattende tariffavtale?
- Stiller vi krav til lærlinger der det er behov?
- Har vi rutiner og retningslinjer for å ivareta samfunnsansvar i anskaffelsene?

### **Interessenter**

- Hvem vil bli påvirket av anskaffelsesstrategien?
- Har de noen forventninger?
- Hvordan skal de involveres?

### **Eksterne forhold**

- Hva påvirker oss?
- Hvilken rolle har vi som kunde til våre viktigste leverandører?

Skal strategien forplikte alle som kjøper inn i virksomheten må den føles relevant. Å sette av tid til å lære mer om nåsituasjonen og snakke sammen om status på virksomhetens anskaffelsesarbeid, gir ofte verdi i seg selv. Prøv å få svar på så mange som mulig av spørsmålene ovenfor. Bli det for tidkrevende eller komplisert å gjøre disse analysene i forkant, så sett det heller som mål i strategien - «få bedre oversikt over virksomhetens anskaffelser».

### **Selvevalueringsverktøy**

Selvevalueringsverktøyet kan være et hjelpemiddel til å få i gang en dialog rundt virksomhetens nå-tilstand på anskaffelsesområdet og vil gi et godt grunnlag for å identifisere forbedringspotensial og veien videre.

# Hvor skal vi? - Prioritere og sette ambisjonsnivå

**Kartlegging av nåsituasjonen avdekker ofte flere forslag til hva som kan forbedres. Her finner du tips til hvordan gå fra funn i kartleggingen til strategivalg.**

Anbefalt varighet for en strategi er 3-4 år. Over en slik periode kan dere få gjort mye, men ikke alt. Strategi handler om å velge – velge mål, velge tiltak, velge styringsparametere som gjør at dere oppnår ønskede resultater. Strategi er prioritering – velge hva man ikke skal gjøre.

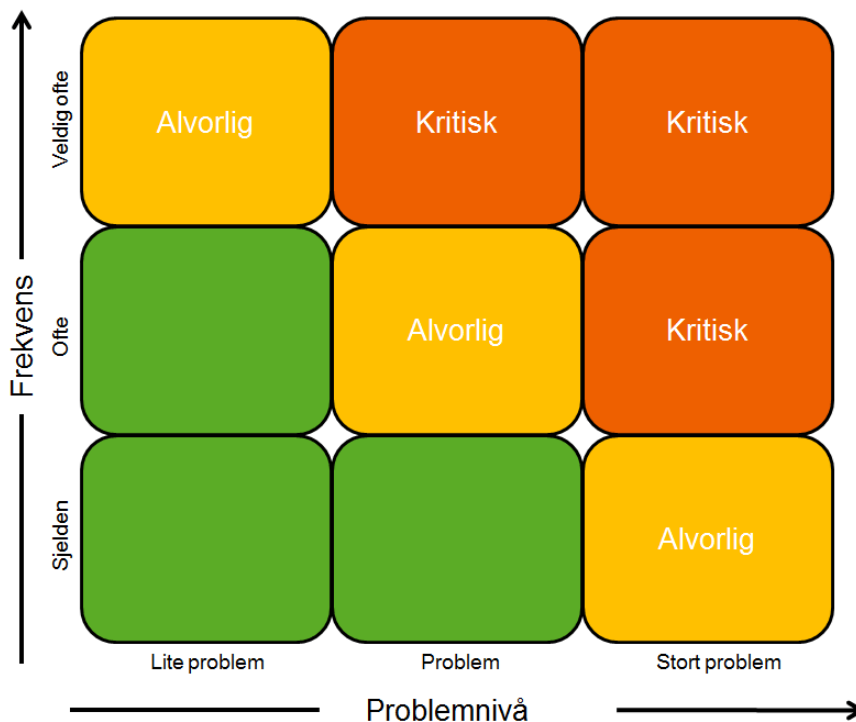
*«Ikke gap for høyt – ting tar tid - prioriter. Ambisjonsnivået må tilpasses hva som er realistisk å få til. De som skal implementere strategien bør være med å prioritere.»*

– Seksjonssjef Nils Christian Thomsen, Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet

## Vurdere problemstillinger

Det finnes mange ulike metoder som kan brukes for å hjelpe dere å prioritere. Vi har valgt å anbefale en enkel modell. Denne tar utgangspunkt i å vurdere problemstillinger for så å prioritere tiltak for å løse problemstillingene. Dette er en øvelse som det gir mer verdi å gjøre i en gruppe hvor dere kan diskutere dere frem til prioritering av både problemstillinger og løsningsforslag.

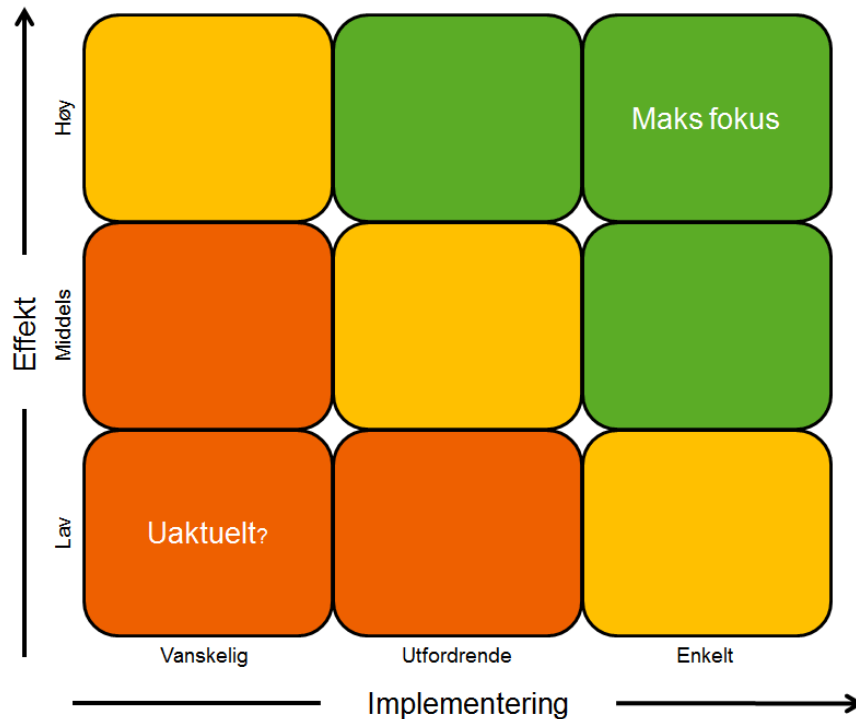
Det første dere gjør er å få løftet opp alle problemstillinger og plassert disse i denne matrisen etter hvor ofte de oppstår (frekvens) og hvor alvorlige disse problemstillingene er.



Et problem som oppstår veldig ofte og oppleves som et stort problem plasseres i øverste boks til høyre og defineres som «kritisk» (rød boks) - et problem det må gjøres noe med. Et problem som oppstår sjelden og oppfattes som et lite problem plasseres nede til venstre (grønn boks) og bør ikke følges opp videre.

## Finne løsninger

Når problemstillingene er prioritert, vurderer dere sammen ulike forslag til tiltak for å fjerne eller håndtere problemene. Tiltakene plasseres i følgende matrise etter hvilken effekt de har på løsning av problemet og hvor enkelt det er å gjennomføre tiltaket.



Tiltak som det er vanskelig å gjennomføre og gir lav effekt på løsning av problemet plasseres i nederste boks til venstre (oransje boks) og bør ikke gjennomføres. Tiltak med høy effekt og som det er enkelt å gjennomføre (grønn boks) bør prioriteres og gjennomføres.

Målene som settes i strategien skal henge sammen med utfordringene dere har plassert som kritiske og alvorlige og de løsningene som det vil være lettest å implementere og som gir mest effekt.

# Hvordan kommer vi dit? - Sette mål og beslutte

Her finner du tips til hvordan du kan sette mål. Husk at når strategien er ferdig og vedtatt av ledelsen begynner det viktigste arbeidet – arbeidet for å nå målene.

## Verktøy

- Anskaffelsesstrategi mal
- Handlingsplan for anskaffelsesstrategi mal
- Anskaffelsesstrategier med mål om innovasjon - eksempler

*«Strategien må være et lettlest dokument og enkel å kommunisere. Den må ha konkrete mål og må følges av handlingsplaner med praktiske tiltak.»*

- Avdelingsdirektør Wenche Jørgensen, Utenriksdepartementet

*«Ved utarbeidelsen av strategien må man tenke implementering. Hvilke parter skal med og hvilke parter skal involveres? Det kan være bedre å fokusere på hvilke aktiviteter som skal gjøres enn strategiske mål.»*

- Seksjonssjef Nils Christian Thomsen, Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet

## Innhold i strategien

Lag en strategi som inneholder mål med beskrivelse av hovedtiltak for å nå målene. Styringsparametere/ Key Performance Indicators (KPI) beskriver direkte eller indirekte i hvilken grad virksomheten når sine mål i en gitt periode og brukes for å måle resultater av overordnede mål. Styringsparametere kan deles inn i fem hovedgrupper – kroner/volum, kvalitet, produktivitet, effektivitet og effekter (DfØ). Velg noen styringsparametere (KPI) som er koblet til målene som er satt. Målemetode og konkret ambisjonsnivå (resultatmål) for valgte styringsparametere bør også settes.

Prøv å balansere strategien mellom

- En kort og oversiktlig strategi som blir for overordnet og generell. Denne kan fungere godt som en informasjonsbrosjyre utad, men vil være vanskelig å få brutt ned til konkrete handlinger/ aktiviteter.
- En detaljert og omfattende strategi som blir for lang og uoversiktlig.

SMARTE (spesifikke, målbare, aksepterte, realistiske og tidsbestemt) mål er idealet, men for noen virksomheter vil ikke dette være mulig eller riktig av ulike grunner. La veien bli til mens du går. Kartet må bare være så godt at du ikke går deg bort.

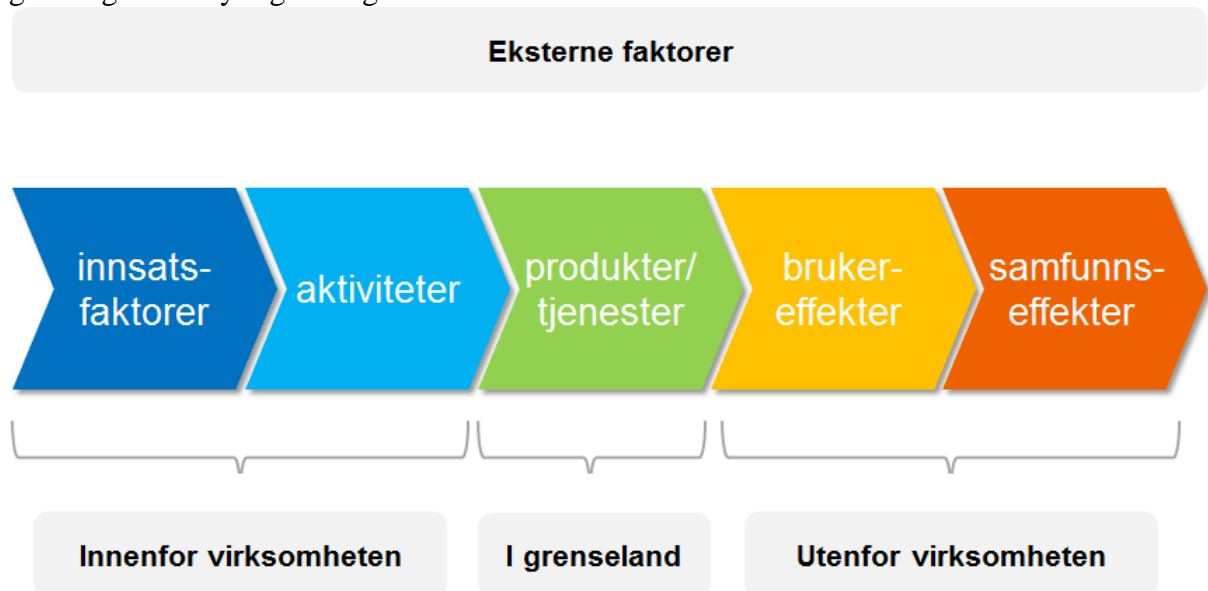
Bruk mal for anskaffelsesstrategi og handlingsplan som et utgangspunkt for anskaffelsesstrategien.

## Mål på ulike nivå

For å finne frem til hvilke mål innkjøpsområdet skal styres etter, kan resultatkjeden fra Direktoratet for økonomistyring (Dfø) være en nyttig modell for å identifisere mål på ulike nivå.

For at anskaffelser skal være en del av styringsdialogen i virksomheten må innkjøp som påvirker tjenesteproduksjonen, sees i sammenheng med de tjenestene som skal leveres og hvilke krav/forventinger som er satt til bruker- og samfunnseffekter.

Følgende figur fra Dfø illustrerer sammenhengen mellom disse elementene, som danner grunnlaget for styringsdialog i alle virksomheter.



Bruker- og samfunnseffekter blir definert av andre, utenfor virksomheten. Brukerne av offentlige tjenester setter krav og forventninger til hvilke tjenester som leveres. Politikere har sine krav og forventninger til hvilke effekter den offentlige tjenesteproduksjonen har på samfunnet, noe som ligger til grunn for deres prioriteringer og bevilgninger.

Hvilke produkter/tjenester virksomheten skal levere defineres både internt (strategisk/administrativt) og i styringsdialog med eksterne interessenter (brukere og politikere). Innenfor virksomhetens ressursramme blir valg av innsatsfaktorer (lønn til ansatte og innkjøp av varer og tjenester) fordelt og prioritert. Virksomheten velger selv hvilke aktiviteter som skal gjennomføres ut fra tilgjengelige innsatsfaktorer og hvilke produkter/tjenester som skal leveres.

Eksempel på eksterne mål

- Bidra til økt innovasjon i næringslivet (samfunnseffekt)
- Bidra til økt brukertilfredshet – bedre tjenester (brukereffekt)
- Mindre miljøbelastning som følge av virksomhetens anskaffelser (samfunnseffekt)

Eksempel på interne mål

**Produktivitetsmål**

- Forenkle anskaffelsesprosesser (aktiviteter)
- Øke andelen automatiserte innkjøpsprosesser (aktiviteter)
- Klar fordeling av roller og ansvar (aktiviteter)

#### **Pris- og volummål**

- Bedre betingelser hos leverandører (innsatsfaktorer)
- Bedre styring av forbruk og hindre unødvendige innkjøp (produkter/ tjenester)

#### **Kvalitetsmål**

- Flere innovative anskaffelser (produkter/tjenester)
- Riktigere kvalitet i forhold til samordnet behov (produkter/tjenester)
- Bedre, enklere og sikrere leveranser (innsatsfaktorer)

[Veilederen fra DfØ: Mål- og resultatstyring i staten](#) gir mer informasjon om mål, styringsparametere og strategisk styring.



# Første gang du lager strategi?

Her finner du veiledning og maler for deg som har lite erfaring med å lage anskaffelsesstrategi.

## Verktøy

- [Anskaffelsesstrategi mal](#)
- [Handlingsplan for anskaffelsesstrategi mal](#)

*«Det er egentlig bare en plan. Der det er små ressurser, lag en enklere variant. Begynn forsiktig. Hva er det viktigste som skal være på plass for at du skal løfte deg litt? En kan ikke få gjort alt.»*

- Innkjøpssjef Heidi Rygg, Bærum kommune.

## Hvor er vi nå?

For å bestemme hvor du skal, er det nødvendig å ha et bilde av hvor du er. Snakk med lederne – har de noen føringer? Bruk kollegaer og deres kompetanse.

Skal strategien forplikte alle som kjøper inn i virksomheten må den føles relevant. Å sette av tid til å lære mer om nåsituasjonen og snakke sammen om status på virksomhetens anskaffelsesarbeid gir ofte verdi i seg selv.

Prøv å få svar på så mange som mulig av spørsmålene nedenfor. Blir det for tidkrevende eller komplisert å gjøre disse analysene, så sett det heller som mål i strategien - «få bedre oversikt over virksomhetens anskaffelser».

### Kontraktsportefølje

Snakk med arkivansvarlig for å få oversikt over inngåtte kontrakter.

- Hvor mange avtaler har vi?
- Hvem eier, inngår, følger opp og bruker disse kontraktene?
- Når går kontraktene ut?
- Er avtalene kjent i virksomheten?
- Hva er verdien på kontraktene?

### Regnskap

Hør om de som fører regnskap kan hjelpe deg. Ta utgangspunkt i fjorårets regnskapsføringer. Det store bilde for virksomhetens anskaffelser endrer seg ikke så mye fra år til år.

- Hva bruker vi penger på?
- Hvilke avdelinger bruker penger, og på hva?
- Hvor mangler vi avtaler?

### Leverandører

- Hvor mange leverandører har vi?
- Hvem er våre største leverandører?

## **Gjennomføring av anskaffelser**

Prøv å få til en god dialog med budsjetteiere.

- Hvem kjøper inn?
- Hvordan kjøper de inn?
- Har virksomheten KGV og/eller bestillingsløsning? Brukes løsningene i tilfredsstillende grad?
- Følges regelverket?
- Gir kjøpene våre verdi for virksomheten?

## **Samfunnsansvar**

Ny lov om offentlige anskaffelser § 5 pålegger offentlige virksomheter å innrette sin anskaffelsespraksis slik at den ivaretar miljø, menneskerettigheter og andre samfunns hensyn.

- Hvilke av våre kommende anskaffelser og kontrakter har skadelig miljøpåvirkning og hvor er det relevant å fremme klimavennlige løsninger?
- Kjøper vi varer med høy risiko for brudd på grunnleggende menneskerettigheter? Se liste over høyrisikoprodukter på anskaffelser.no.
- Kjøper vi tjenester eller bygge- og anleggsarbeider innenfor områder dekket av allmenngjort tariffavtale eller landsomfattende tariffavtale?
- Har vi rutiner og retningslinjer for å ivareta samfunnsansvar i anskaffelsene?

## **Hvor skal vi og hvordan kommer vi dit?**

Når du har et tilstrekkelig bilde av hva som er status for virksomhetens arbeid med anskaffelser er du klar for å sette mål. Anbefalt varighet for en strategi er 3-4 år. Over en slik periode kan dere få gjort mye, men ikke alt.

Strategi handler om å velge mål, tiltak, og styringsparametere som gjør at du oppnår ønskede resultater.

Enkel mal for anskaffelsesstrategi og handlingsplan kan brukes som et utgangspunkt. Når strategien er ferdig og vedtatt i ledelsen begynner det viktigste arbeidet – arbeidet mot å nå målene.

# Implementere anskaffelsesstrategi

**Når strategien – veivalget er lagt – starter det viktigste arbeidet: – å realisere målene. Dette arbeidet handler om å konkretisere mål til aktiviteter, fordele ansvar, informere, følge opp og rapportere på status opp til ledelsen.**

## Verktøy

- Anskaffelsesstrategi mal
- Handlingsplan for anskaffelsesstrategi mal

*«Det er viktig med en plan for implementering av strategien. Hos oss ligger strategien på pulten, ikke i skuffen. Implementering av strategien er diskutert med alle kommunalsjefene og sammen er det etablert faste samhandlingsarenaer for oppfølging.»*

- Innkjøpssjef Heidi Rygg, Bærum kommune.

*«Vi anbefalte, i samarbeid med rådmann, at alle avdelingsledere forpliktet seg til sine undermål med tilhørende tiltak for å implementere den overgripende, felles anskaffelsesstrategien.»*

- Tidligere innkjøpssjef Tanja Huse-Fagerlie, Nedre Romerike innkjøpssamarbeid

## Handlingsplan

- Utarbeid handlingsplan(er) som viser aktiviteter som skal gjennomføres og ressursrammer (tid, penger, kompetanse).
- Revider gjerne planene årlig.
- Få måling og rapportering på strategien inn som en del av periodisk rapportering og som oppfølgingspunkt til årshjulet til virksomheten.

Difi har laget en mal for handlingsplan som kan være til hjelp til arbeidet med implementering.

***Når anskaffelsesstrategien er lagt er det også viktig  
å huske hvor man har lagt den.***

# Fra teori til praksis

**Å komme dit dere ønsker er ikke nødvendigvis et fastsatt løp. Endrede rammebetingelser og forventninger kan føre til at anskaffelsesstrategien må revurderes. Strategien bør være fleksibel nok til å fange opp nye muligheter og utnytte disse.**

Selv om en god strategi er på plass er dette ingen garanti for at den vil bli tatt i bruk for å utvikle virksomheten. De vanligste forklaringene på hvorfor den ikke tas i bruk er:

Manglende eierskap til strategien

- Ansatte i virksomheten skjønner ikke strategien
- Ansatte ser ikke målene for strategien som ønskelige

Kommunikasjonen er for dårlig

- Ingen eller få har hørt noe om strategien i virksomheten

Virksomheten har ikke (mer) ressurser

- Brukt alle ressurser på å lage planen
- Det er ikke avsatt/øremerket ressurser for å følge opp tiltak i strategi- og handlingsplanen

Ansatte synes de har det best slik det er

- Ansatte ønsker ingen endring
- Aktiv/passiv motstand mot endring

Hovedutfordringen med implementering og iverksettelse av anskaffelsesstrategien er å ta den fra teori til praksis – noe som krever kunnskap og erfaring innenfor mange områder av virksomheten. Bruk derfor interne ressurser med erfaring fra strategiarbeid til å hjelpe til med å gjennomføre.

## Kunnskap, vilje og motivasjon

Det er ikke alltid de som skal iverksette strategien gjør det. Det kan være på grunn av følgende forhold:

- Manglende kunnskap, iverksetteren vet ikke hva intensjonene er, strategien er «hemmelig»
- Manglende vilje, iverksetterne er ikke enige i intensjonene og boikotter iverksettelse
- Manglende motivasjon, iverksetterne har ingen grunn til å handle i overenstemmelse med intensjonene

Ledere kan vurdere om det er behov for å gjøre tilpasninger/endringer i virksomhetens organisasjon på blant annet følgende områder:

- Kultur, verdier og normer
- Incentiver (belønning for å følge strategien)
- Lederstiler
- Læring

For å skape god motivasjon i virksomheten for å gjennomføre strategien anbefaler vi å legge til rette for en prosess, der alle som forventer å delta i arbeidet, blir involvert.

Strategien må forklares på en tydelig måte og forventningene må være klare. Dette er en lederoppgave som må ivaretas på en god og tydelig måte for å få realisert anskaffelsesstrategien.

# Forankring i virksomheten

Gi strategien mening gjennom å vise årsakssammenhenger og ikke bare ha fokus på konkrete mål.

## Verktøy

- Interessentanalyse og kommunikasjonsplan

## Gjør strategien kjent

Anskaffelsesstrategien bør publiseres på virksomhetens nettside slik at ansatte og andre eksterne interessenter kan gjøre seg kjent med den. Kunngjøring på virksomhetens kjøperprofil på Doffin.no er nyttig for å gjøre strategien kjent overfor leverandører og andre samarbeidspartnere.

Om strategien kun skal være et internt dokument i virksomheten, må den publiseres på intranett eller gjøres lett tilgjengelig for alle ansatte.

I tillegg til skriftlig og elektronisk informasjon om anskaffelsesstrategien, er informasjonsmøter effektivt for å implementere strategien.

Gjennomføring av en interessentanalyse kan være et godt grunnlag for å utarbeide en kommunikasjonsplan for implementering og oppfølging av anskaffelsesstrategi og handlingsplaner. En grunnleggende regel er at budskapet ikke kan overkommuniseres.

# Måling og rapportering

**Gjennom rapportering vil anskaffelser synliggjøres som et av virksomhetens viktige resultat- og utviklingsområder.**

Rapportering kan deles inn i strategisk rapportering og administrativ rapportering.

## Strategisk rapportering

Rapportering må være en del av den periodiske virksomhetsrapportering til virksomhetens ledergruppe og overordnet politisk ledelse. Antall styringsparametere det rapporteres på bør begrenses til et minimum. Strategisk rapportering skal vise om man gjør de rette tingene på innkjøp. Noen eksempler på slike rapporteringsområder er:

- Besparelser, realiserte gevinster
- Avtalelojalitet
- Andel av totale innkjøp dekket av registrerte avtaler
- Andel av totale innkjøp som er konkurranseutsatt gjennom Doffin

## Administrativ rapportering

Implementering av strategien er knyttet til oppfølging og rapportering på handlingsplan(er). En handlingsplan vil normalt være vedtatt med en klar prioritering og periodisering av de ulike tiltakene i planperioden.

Ved periodisk rapportering til virksomhetens ledergruppe vil nødvendig ledelsesfokus kunne etableres for utvikling av anskaffelser i virksomheten. Gjennom en slik rapportering vil avvik i gjennomføring av anskaffelsesstrategien kunne behandles og nødvendige endringer/tilpasninger besluttes. Administrativ rapportering gir ledelsen kontroll på om man gjør tingene riktig, og om de i blir gjort.

# Realisere gevinster

**Gvinster er fordeler eller positive effekter som forventes oppnådd ved realisering av strategien.**

Hensikten med en anskaffelsesstrategi er å oppnå en rekke ønskede og planlagte positive effekter. For å vise verdien av strategien bør gevinstene dokumenteres både underveis og i etterkant av strategiperioden.

Gode rutiner for rapportering og bruk av støttesystemer vil kunne gi godt grunnlag for å dokumentere hvilke gevinster som er oppnådd.

I planarbeidet vil realisering av gevinster være beskrevet og knyttet til de mål som er satt i strategien. Hvordan gevinster skal realiseres og håndteres er det viktig å avklare for å sikre motivasjon til å gjennomføre gevinstrealiseringen.

Manglende realisering av gevinster vil kunne gi mindre motivasjon for å gi ressurser til gjennomføring av tiltak.



# Læring og forbedring

**I vedtaket til en anskaffelsesstrategi er det som oftest angitt et startpunkt og utløpstidspunkt for strategien – en strategiperiode som varer over flere år.**

Årlige og løpende tilpasninger gjøres i handlingsplanen. I praksis kan det allikevel gjøres endringer i strategien, da skjer dette gjerne som en del av arbeidet med årlig revidering av handlingsplaner.

Arbeidet med å revidere strategiplan bør starte i god tid før utløpet av strategiperioden. Evaluering av strategien, implementering og realisering av gevinster bør inngå som grunnlag for utforming av ny strategi.

Det er viktig å kartlegge hvordan politisk og administrativ ledelse mener strategien har virket og om de har synspunkter på ambisjonsnivå. Hvordan virksomhetsområdene har opplevd og registrert resultatene av strategien er også nyttige innspill til endringer.