



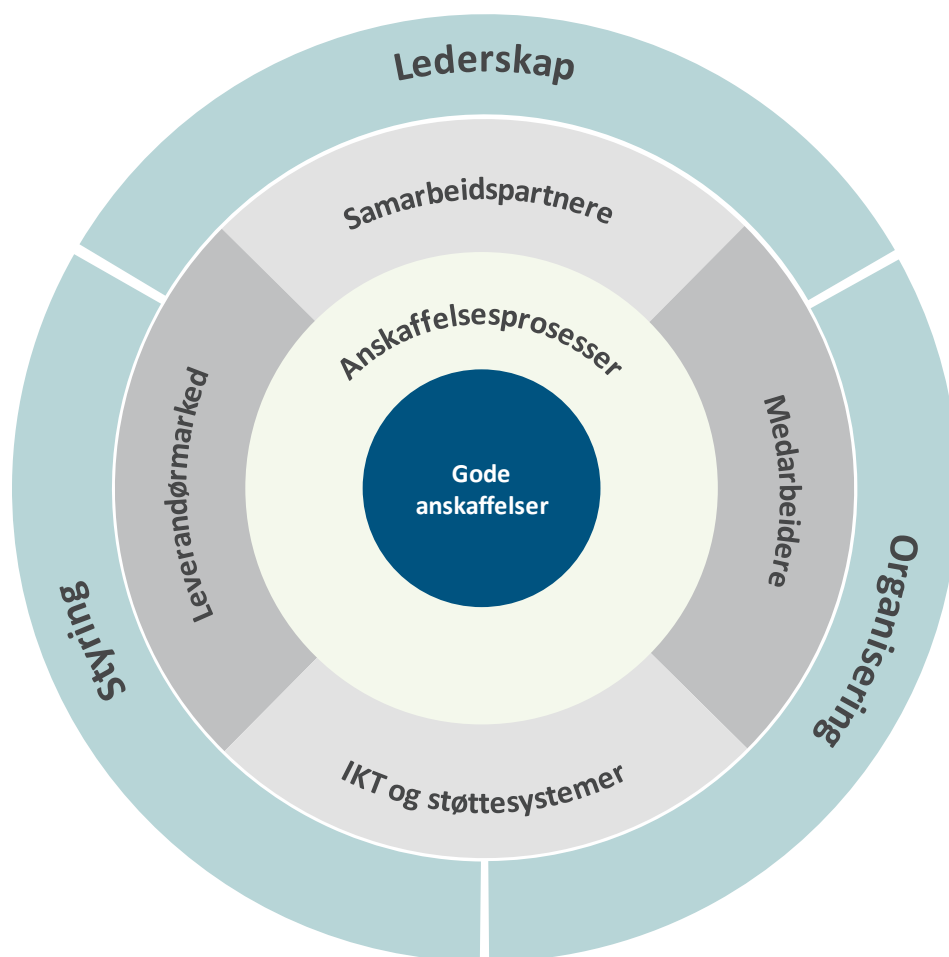
Selvevaluering av anskaffelsesarbeid i offentlige virksomheter

Versjon: 1.0
Dato: November 2013

[www.anskaffelser.no/styring- og -ledelse](http://www.anskaffelser.no/styring-og-ledelse)

INTRODUKSJON

For å gjennomføre selvevalueringen foreligger det også en brukermanual for den som skal lede arbeidet. Nedenfor ser du Difis egen modell for anskaffelser. Dette rammeverket er basert på ni dimensjoner som alle henger sammen og er essensielle elementer for å få til "Det gode innkjøp".



Figur 1: Difis anskaffelsesmodell

Difis anskaffelsesmodell har en visjon om at man gjennom modellen har med de dimensjoner som bidrar til at "Det gode innkjøp"¹ gjennomføres. Det gode innkjøp innebærer at man tar hensyn til Lov og forskrift om offentlige anskaffelser og andre aktuelle lover og forskrifter, samt de forventninger som legges på offentlige virksomheter i forhold til å sikre effektiv utnyttelse av offentlige midler.

Anskaffelsesmodellen illustrerer alle sider som er viktig å ha på plass i et velfungerende innkjøpssystem og vil være et godt grunnlag for å analysere anskaffelsesfunksjonen.

¹ Stortingsmelding nr. 36 (2008-2009)



DEL 1: GOD PRAKSIS

Selvevaluering opp mot god praksis

Difi har valgt å bruke en modell for god praksis som grunnlaget for selvevalueringen. Dette er gjort for at den enkelte virksomhet skal slippe selv å definere hva dimensjonene omfatter, samt for å skape en forankring i forhold til hva myndighetene mener er viktige fokusområder innen offentlige anskaffelser. Dersom virksomheten har flere forhold man ønsker å legge til under de ulike dimensjonene, står man fritt til å gjøre dette. Beskrivelsene av god praksis er utarbeidet med bakgrunn i regelverket, stortingsmeldinger og veiledninger utarbeidet av departementene.

Beskrivelse av nivåene i scoremodellen

Modellen er delt inn i fem tilstander, hvor Difis beskrivelse av god praksis er ment å tilsvare nivået 2. En score på dette nivået betyr at virksomheten i stor grad etterlever Difis anbefalinger, men at det fremdeles er noe utviklingspotensial i forhold til prosesser, dokumentasjon, systemstøtte, etterlevelse, kompetanse eller organisatorisk ansvar og roller.

Alle virksomheter som arbeider med offentlige anskaffelser bør tilstrebe å ligge på nivå 2, mens for enkelte virksomheter vil det være hensiktsmessig å sett et høyere ambisjonsnivå på grunn av anskaffelsesarbeidets omfang og kompleksitet. Dette må den enkelte virksomhet selv vurdere i selvevalueringen.

Nedenfor illustreres forskjellen på de fem tilstandene som benyttes i skjemaet:

Kriterium X					Eksempler på dokumentasjon
0	1	2	3	4	
<i>Nivået kjennetegnes av uforutsigbare, dårlig kontrollerte og reaktive handlinger. Tiltak er ikke planlagt eller gjennomført.</i>	<i>Nivået kjennetegnes av noe definerte, men lite kontrollerte handlinger og virksomheten følger minimum lovkrav. Tiltak er planlagt.</i>	<i>Nivået kjennetegnes av definerte og kontrollerte handlinger. Tiltak er planlagt og gjennomført.</i>	<i>Nivået kjennetegnes av proaktive, tydelig definerte og kontrollerte handlinger. Tiltak er planlagt, gjennomført, vurdert og justert/ forbedret (vi har lært).</i>	<i>Nivået kjennetegnes av proaktive, tydelig definerte, målte og kontrollerte handlinger. Alt hva vi gjør innenfor dette emnet planlegges, gjennomføres, vurderes og justeres systematisk, og vi lærer av andres praksis og arbeider hele tiden med løpende forbedring.</i>	<i>Valg av nivå og poenggivning skal i størst mulig grad være basert på dokumenterbar informasjon og i minst mulig grad på synsing. I dette feltet vil Difi komme med eksempler på dokumentasjon som kan brukes i vurderingen av poeng for dette kriteriet.</i>
1-5 poeng	6-10 poeng	11-15 poeng	16-20 poeng	21-25 poeng	Poengsum



LEDERSKAP

Ledelsen må vie anskaffelser oppmerksomhet slik at virksomheten arbeider med kontinuerlige forbedringer på området og stadig henter ut økonomiske effekter av varer og tjenester som anskaffes. Ledelse påvirker både kvalitet og kostnader på tjenestene som leveres. Det er derfor viktig at ledelsen bruker anskaffelser som et strategisk verktøy for bedre måloppnåelse. Lederen kan bruke seg selv som person for å utøve innflytelse gjennom sosiale relasjoner og fremstå som en rollemodell for sine ansatte. Videre kan lederen påvirke andre ved å definere arbeidsoppgaver, lage regler for beslutninger eller andre strukturelle trekk.

Et eksempel på ledelse er speiderlederen. Denne lederen har kompasset i hånden og går foran sin gruppe av speidere, hun definerer hvor de skal, og hvordan de skal komme dit. Og hun definerer regler underveis: Når gruppen skal raste, hvem som skal gå først, og hvordan arbeidsoppgaver skal fordeles. Hennes oppgave er å være rollemodell, motivere og bidra til at gruppen klarer å komme frem til det målet som er definert. * Teksten er tatt fra artikkelen Ledelse, styring og verdier av Ladegård og Vabo publisert i tidsskriftet Magma i 2011 (<http://www.magma.no/ledelse-styring-og-verdier>).

Kriteriet lederskap evaluerer i hvilken grad:

- ▶ **Toppledelse.** Virksomheten har et helhetlig, koordinert og tydelig lederskap på virksomhetens anskaffelser. Toppledelsen leverer en tydelig visjon, ambisjoner, overordnede målsettinger og interesse for anskaffelser, viser tydelig vei og tar strategiske valg for virksomhetens anskaffelser. Anskaffelser er fast tema på ledermøtene. Ledelsen prioriterer og beslutter rammebetingelsene for organisering, kompetanse, læring og forbedring på anskaffelsesområdet. Ledelsen motiverer og skaper en kultur for å gjennomføre gode anskaffelser.
- ▶ **Anskaffelsesstrategi.** Ledelsen benytter anskaffelsesstrategi til å gi en tydelig retning for virksomhetens anskaffelser. Anskaffelsesstrategien understøtter virksomhetens visjon og overordnede mål. Anskaffelsesstrategien inkluderer hvordan virksomheten skal oppnå politiske føringer gjennom anskaffelsene (for eksempel på miljø og sosialt ansvar, innovasjon og små og mellomstore bedrifter (SMB)). Ledelsen forankrer de strategiske målene ved å kommunisere og legge rammebetingelsene til rette i virksomheten.
- ▶ **Innkjøpslederens rolle.** Virksomhetens innkjøpsleder er synlig og har reell innflytelse i ledelsesbeslutninger og strategiske vurderinger. Innkjøpslederen er inkludert i sourcing-vurderinger. Innkjøpslederen har strategisk oversikt og dialog med relevante aktører.

Beste praksis eksempel

Oslo kommune vedtok i april 2013 en anskaffelsesstrategi for periode 2013 til 2016 som gjelder for alle virksomheter som er en del av Oslo kommune. Strategien skal legge grunnlaget for en felles overordnet tenkning og adferd, slik at kommunens anskaffelser av varer, tjenester, bygg og anlegg effektivt bidrar til at kommunen når sine mål. Den gir også tydelige føringer for hvordan Oslo kommune skal redusere miljøbelastning, stille og følge opp etiske/sosiale krav og fremme innovasjon og nyskaping i sine anskaffelser.

Lederskap					Eksempler på dokumentasjon
0	1	2	3	4	
<p>Toppledelse Det er ingen lederforankring av innkjøpsarbeidet. Toppledelsen håndterer kun anskaffelsesrelaterte kriser og gjør beslutninger på for eksempel et uvanlig stort forbruk.</p> <p>Anskaffelsesstrategi Ledelsen har ingen visjon eller strategi for anskaffelser. Heller ingen plan om å utarbeide dette. Eventuelt finnes det noe dokumentasjon som gir en strategisk retning, men de er ikke fullført.</p> <p>Innkjøpslederens rolle Det finnes ingen leder som har et helhetlig ansvar for virksomhetens anskaffelser.</p>	<p>Toppledelse Toppledelsen ser behov for å koordinere anskaffelsene. Det er ad hoc rapportering av anskaffelsesaktiviteter til toppledelsen. For eksempel i store prosjekter. Kommersielle saker blir sjelden diskutert og behandlet.</p> <p>Anskaffelsesstrategi Ledelsen har godkjent en strategi for anskaffelser, men ledelsen etterspør ikke rapporter på måloppnåelse.</p> <p>Innkjøpslederens rolle Overordnet ansvar for virksomhetens anskaffelser er plassert.</p>	<p>Toppledelse Toppledelsen sikrer en helhetlig tilnærming og koordinering av anskaffelser. Ledelsen etterspør rapportering på anskaffelser jevnlig.</p> <p>Anskaffelsesstrategi Toppledelsen etterspør en strategi som er oppdatert og samkjørt med virksomhetens overordnede mål. Ledelsen gjør anskaffelsesstrategien kjent i virksomheten, og legger til rette for å iverksette tiltak for å nå mål i strategien.</p> <p>Det er retningslinjer for politiske mål som skal oppnås gjennom anskaffelser (f.eks på miljø og sosialt ansvar, innovasjon, små og mellomstore bedrifter) og disse er aktivt fulgt opp.</p> <p>Innkjøpslederens rolle Innkjøpslederen gir rapporter til nærmeste ledelse på en periodisk basis, og får tilgang til ledermøter. Innkjøpslederen og/ eller innkjøpsavdelingen blir</p>	<p>Toppledelse Toppledelsen gir føringer for anskaffelser og følger opp resultater. Toppledelsen støtter og fronter forbedringsarbeider.</p> <p>Anskaffelsesstrategi Toppledelsen gir full støtte til strategien gjennom å tydelig kommunisere mål og tildele ressurser for å støtte gjennomføring strategien. Målene i strategien er blitt satt gjennom en bred prosess slik at det er et dokument hele virksomheten stiller seg bak. Strategien er i samsvar med viktige politiske strategier og retningslinjer. Ledelsen bruker strategien aktivt til å sikre kontinuerlig forbedring av anskaffelser. Ansvar for måloppnåelse av strategien er satt på linjeledere.</p> <p>Innkjøpslederens rolle Innkjøpslederen har høy status i virksomheten. Innkjøpslederen har god oversikt og dialog med interne brukere og interne og eksterne interessenter. Innkjøp blir tidlig involvert i</p>	<p>Toppledelse Toppledelsen har ambisiøse visjoner og mål for resultater de ønsker å oppnå gjennom sine anskaffelser. Anskaffelser er fast tema på ledermøter.</p> <p>Anskaffelsesstrategi Anskaffelsesstrategien kobler verdiskapning og besparelses mål til virksomhetens resultatmål.. Den er oppdatert og integrert i kulturen i virksomheten. Innkjøpsavdelingen er de fremste i å vise fremgang på miljø og sosialt ansvar og gjør en stor innsats for å levere virksomhetens bidrag til politiske mål for miljø, sosialt ansvar og innovasjon. Anskaffelsesstrategien er implementert som en del av virksomhetens beslutningsprosesser.</p> <p>Innkjøpslederens rolle Innkjøpsleder gir regelmessige rapporter til toppledelsen. Innkjøpsleder sitter i relevante styringsgrupper og kan dokumentere at innkjøpsfunksjonens tidlige involvering i anskaffelser gir merverdi. Innkjøpslederen sørger for</p>	<p>Saksagenda og referat fra ledermøter kan brukes for å se om innkjøpslederen deltar på og om anskaffelser er tema ledermøter.</p> <p>Innhold og kommunikasjon av virksomhetens anskaffelsesstrategi.</p> <p>Ansvarsbeskrivelser i ansettelseskontrakter.</p> <p>Organisasjonskart som viser nivå på ansvarlig for anskaffelser.</p>

		<p>involvert i prosjekter/programmer med anskaffelser. Innkjøpslederen har liten innflytelse og påvirkningskraft over beslutninger i toppledelsen som gjelder forbruk i virksomheten.</p>	<p>programmer/ prosjekter hvor anskaffelser spiller en viktig rolle. Innkjøp blir involvert i strategiske vurderinger, men ofte i slutten av prosessene når de viktigste valgene er tatt.</p>	<p>risikovurderinger og tiltak. Innkjøpslederen initierer markedsundersøkelser for å øke innovasjon i tjenestene.</p>	
1-5 poeng	6-10 poeng	11-15 poeng	16-20 poeng	21-25 poeng	Poengsum

Beskriv dagens situasjon

Beskriv styrker og svakheter ved dagens situasjon.

Hva bør vi forbedre?

Beskriv hvilket nivå virksomheten bør ligge på og hvordan dere skal komme dit hvis dere ikke er der.

Hvis din virksomhet ønsker å forbedre seg innen lederskap kan Difi tilby:

- ▶ Veileder for anskaffelsesstrategi
- ▶ Temasider for miljø på anskaffelser.no
- ▶ Temasider for sosialt ansvar på anskaffelser.no
- ▶ Temasider for innovasjon på anskaffelser.no



ORGANISERING

God organisering er viktig for å utnytte ressursene best mulig. For å sikre best mulig organisering må ledere kjenne sine medarbeideres evne til å gjennomføre arbeidsoppgavene på riktig og effektiv måte. Rolle- og ansvarsfordelingen må ikke bare omhandle lederne, men alle som arbeider med anskaffelser. Det er viktig å ha en klar og tydelig fullmaktstruktur med klare rapporteringslinjer. God organisering gir godt samsvar mellom ansvar, myndighet og ressurser.

Kriteriet organisering evaluerer i hvilken grad:

- ▶ **Organisering.** Det er en bevisst valgt organisasjonsmodell som beskriver hvilke anskaffelser og relaterte aktiviteter som skal gjøres sentralt og desentralt. Innkjøpsavdelingen plassering i virksomhetens formelle struktur tilrettelegger for tilstrekkelig ansvar, tillit og respekt. Organiseringen av virksomhetens anskaffelser bidrar til å utnytte ressursene på en effektiv måte og sikrer høy grad av etterrettelighet. Det settes av tilstrekkelig med ressurser til anskaffelser.
- ▶ **Fullmaktstruktur og rolle- og ansvarsbeskrivelser.** Virksomheten har tydelige rolle- og ansvarsbeskrivelser for alle som gjennomfører anskaffelser i virksomheten. Fullmaktstruktur gir oversikt over tildelt budsjett og administrativ myndighet.
- ▶ **Brukerinvolvering.** Brukere involveres i virksomhetens anskaffelser.
- ▶ **Tverrfaglig samarbeid.** De strategisk viktige anskaffelsene gjennomføres av tverrfaglige anskaffelsesteam med ulik kompetanse (faglig, juridisk, økonomisk, teknisk og merkantil).

- ▶ **Kategoristyring.** Virksomheten har en solid organisering rundt virksomhetens viktigste anskaffelser og kategorier.

Beste praksis eksempel

Universitetet i Oslo har etablert tydelige rollebeskrivelser og fullmaktstruktur for behovshaver, rekvirenter, innkjøpere, anskaffelsesrådgivere og kategoriteam. Kategoriteamene er tverrfaglige team bestående av representanter fra linjen eller miljøer med faglig eierskap til produkter eller tjenester kategorien omfatter, anskaffelsesrådgivere og andre fagpersoner med eierskap eller kompetanse på kategoriens bruk eller omgivelser ved UiO. Ansvarsforhold mellom innkjøpsseksjonen og fakultetene er avklart og vurderes og forbedres jevnlig. Innkjøpsseksjonen har en egen serviceerklæring som viser hvordan de skal hjelpe ansatte ved UiO med anskaffelser ([Serviceerklæring for Innkjøpsseksjonen ved Universitetet i Oslo](#)).

Organisering					Eksempler på dokumentasjon
0	1	2	3	4	
<p>Organisering Det er ingen bevisst organisering av innkjøpsarbeidet. Det er ikke gjort noen konkret vurdering av om virksomheten har riktig kapasitet i innkjøpsarbeidet.</p> <p>Fullmaktstruktur Rolle og ansvarsbeskrivelser Roller og ansvar for anskaffelsesaktiviteter er ikke definert. Det er usikkerhet knyttet til ansvarslinjer og fullmaktstruktur. Anskaffelsesaktiviteter skjer på tilfeldig nivåer i.</p> <p>Brukerinvolvering Brukere involveres sjelden i virksomhetens anskaffelser.</p>	<p>Organisering Virksomheten kjøper i stor grad innkjøpstjenester fra eksterne, eller innkjøpsfunksjonen er helt desentralisert med litesamarbeid på tvers av virksomheten.</p> <p>Fullmaktstruktur Rolle og ansvarsbeskrivelser Det er etablert fullmaktstruktur som viser attestasjonsmyndighet, godkjenningsmyndighet og budsjett disponeringsmyndighet.</p> <p>Brukerinvolvering Det gjennomføres ad hoc involvering av interne og eksterne brukere i noen anskaffelser.</p> <p>Tverrfaglig samarbeid Det er lite samarbeid på tvers av virksomheten på strategisk viktige anskaffelser.</p>	<p>Organisering Virksomheten har definert en innkjøpsrolle eller avdeling som har fått det overordnede ansvaret for virksomhetens anskaffelser. De har ansvar for å etablere og følge opp retningslinjer. Det er noe koordinering av virksomhetens anskaffelser på tvers av organisasjonen.</p> <p>Fullmaktstruktur Rolle og ansvarsbeskrivelser Ansvar for anskaffelser er tydelig knyttet til roller. Ledere på tvers av organisasjonen opptrer konsistent ved beslutninger om anskaffelser. Rollen til innkjøpsleder/innkjøpsavdelingen er godt dokumentert. Ansatte forstår risikoen knyttet til anskaffelser og nivåer av ansvar og fullmakter etterleves.</p> <p>Brukerinvolvering Brukere involveres noe i anskaffelser som påvirker deres arbeidsdag.</p> <p>Tverrfaglig samarbeid Ved strategisk viktige anskaffelser opprettes det noen ganger tverrfaglige team.</p>	<p>Organisering Virksomheten utnytter stordriftsfordeler på tvers av organisasjonen. Innkjøpsavdelingen er involvert i utviklingen av forretningsplanene og strategiene til noen av fagavdelingene. Det er dokumentert tilstrekkelig kapasitet i innkjøpsorganisasjonen og funnet at virksomheten har tilstrekkelig og effektiv ressursbruk. Sentrale ressurser er plassert i strategisk viktige anskaffelser, og kommer tidlig inn for å sikre kommersielle hensyn.</p> <p>Fullmaktstruktur Rolle og ansvarsbeskrivelser Fullmaktstruktur er innebygd i datasystemer for å sikre etterlevelse og kontroll på innkjøpstransaksjoner. Rolle og ansvarsbeskrivelser klargjør mål, ansvar, oppgaver og kvalifikasjoner til alle ansatte som er involvert i anskaffelsesprosesser. Fullmaktstrukturen oppdateres jevnlig.</p> <p>Brukerinvolvering Brukere involveres systematisk i alle anskaffelser.</p>	<p>Organisering Innkjøpsorganisasjonen realiserer gevinster og dekker behovene effektivt.</p> <p>Innkjøpsfunksjonen arbeider proaktivt for tverrfaglig samarbeid for å sikre utvikling av nye og bærekraftige løsninger. I dette arbeidet sikrer innkjøpsavdelingen at fagavdelingene tar ut det innkjøpsfaglige potensialet i sine anskaffelser.</p> <p>Fullmaktstruktur Rolle og ansvarsbeskrivelser Fullmaktstruktur og ansvarsfordeling er kontrollert og etterleves alltid. Det er dokumentert at alle forstår sin rolle og ser det helhetlige bilde virksomhetens anskaffelser.</p> <p>Kategoristyring Strategisk viktige anskaffelser er delt opp i kategorier med egne ledere. Det er et godt samarbeid mellom kategoriledere, innkjøpsleder og linjeledere for fagavdelingene.</p>	<p>Organisasjonskart</p> <p>Roller og ansvarskart</p> <p>Fullmaktstruktur</p> <p>Møtoreferater/ dokumentasjon på brukerinvolvering.</p> <p>Dokumentasjon på at virksomheten har kategorisert sine innkjøp.</p>

		Kategoristyring Innkjøp innenfor en del kategorier er styrt og det er tydelige ledere av disse kategoriene.	Tverrfaglig samarbeid Alle anskaffelser gjennomføres i tverrfaglige team.		
1-5 poeng	6-10 poeng	11-15 poeng	16-20 poeng	21-25 poeng	Poengsum

Beskriv dagens situasjon

Beskriv styrker og svakheter ved dagens situasjon.

Hva bør vi forbedre?

Beskriv hvilket nivå virksomheten bør ligge på og hvordan dere skal komme dit hvis dere ikke er der.

Hvis din virksomhet ønsker å forbedre seg innen organisering kan Difi tilby:
Her vil det komme materiell på anskaffelser.no



STYRING

Med styring mener vi mål- og resultatstyring som betyr å sette mål for hva virksomheten skal oppnå, å måle resultater og sammenligne dem med målene, og bruke denne informasjonen til styring, kontroll og læring for å utvikle og forbedre virksomheten». Systematisk måling og rapportering innenfor innkjøpsområdet er viktig for å vite om virksomheten når sine mål. Anskaffelsesstrategien må understøtte virksomhetens overordnede mål.

Et enkelt eksempel som illustrerer styring som virkemiddel er rormannen i en båt - han styrer. Det endelige målet for båten er bestemt av kapteinen eller rederiet. Kursen er lagt av navigatøren, og det er rormannens oppgave å styre båten dit den skal. Det inkluderer å justere kurs, vurdere endringer i vær og vind, og så videre. Rormannen styrer ved å kontrollere båtens retning, ved hjelp av de virkemidler han har, mot et gitt mål. * Teksten er tatt fra artikkelen Ledelse, styring og verdier av Ladegård og Vabo publisert i tidsskriftet Magma i 2011 (<http://www.magma.no/ledelse-styring-og-verdier>).

Kriteriet styring evaluerer i hvilken grad:

- ▶ **Strategi, mål og planer.** For innkjøpsområdet er det utarbeidet mål og strategien understøtter disse. Videre utarbeides handlingsplaner som fører til kontinuerlig forbedring. Det utarbeides nøkkeltall på innkjøp som gir oversikt over hvordan varer og tjenester kjøpes inn, samt virksomhetens forbruk. Virksomheten har oversikt over avtalene de har inngått og hva avtalene dekker. Virksomheten arbeider med strategisk kostnadsstyring og identifiserer anskaffelser/ kategorier som har et potensial for kostnadsbesparelser
- ▶ **Innkjøpsanalyser og kontroll.** Det gjennomføres innkjøpsanalyser og interne stikkprøver og revisjoner. Det foretas risikoanalyser og iverksettes tiltak og rutiner for å nå målene. Korrupsjon og avvik avdekkes.

- ▶ **Rapportering.** Relevant styringsinformasjon er identifisert slik at resultater om gevinster og avvik rapporteres til ledelsen. Funn fra stikkprøver og interne revisjoner blir også rapportert i tillegg til at ledelsen beslutter forbedringstiltak.

Beste praksis eksempel

I første tertial hvert år ber styret i Sykehuset Innland HF om at det legges frem en risikovurdert status og handlingsplan for innkjøp og logistikk. Handlingsplanen setter konkrete mål for hva Helseforetaket skal oppnå for innkjøp og logistikk i 2013 og tiltak med beskrivelse for hvordan de skal oppnås. Utvikling og status innenfor målområdene i handlingsplanen rapporteres til styret gjennom tertialrapporteringen. ([Saksbehandling fra styremøte 28.02.13](#), [handlingsplan for innkjøp og logistikk 2013](#), [Innkjøp- og logistikk per 31.12.2012 Kategorisering og vurdering av risiko.](#))

Styring					Eksempler på dokumentasjon
0	1	2	3	4	
<p>Strategi, mål og planer Det er ingen strategi eller handlingsplan for anskaffelser på plass. Det er ikke fastsatt resultatmål, og virksomheten har liten oversikt over hvordan og hva de kjøper inn eller hvilke avtaler de har inngått.</p> <p>Innkjøpsanalyser og kontroll Det er ikke gjennomført interne stikkprøver eller intern revisjon på anskaffelser. Det gjøres lite for å følge opp lojalitet og avvik fra inngåtte avtaler.</p> <p>Rapportering og forbedring Virksomheten har ikke fastsatt noen form for rapportering om status og resultater fra innkjøpsarbeidet til ledergruppen.</p>	<p>Strategi, mål og planer Det finnes en strategi, men det er ikke utarbeidet mål og styringsparametere som kan vise sammenheng mellom aktiviteter som gjøres og effekter som oppnås. Det er utarbeidet handlingsplaner for å oppnå noen mål i strategien.</p> <p>Det finnes få eller ingen egnede styringsparametere (KPI`r) for å dokumentere måloppnåelse.</p> <p>Innkjøpsanalyser og kontroll Virksomheten tar ut sporadisk analyse som viser hva virksomheten kjøper og hvem de kjøper av. Virksomheten har til dels en oversikt over avtaler de har inngått.</p> <p>Interne revisjoner gjennomføres aldri eller sjelden. Ledelsen har ikke definert potensielle interne og eksterne risikoer i anskaffelsesarbeidet.</p> <p>Rapportering og forbedring Forbedring av arbeid med anskaffelser skjer i</p>	<p>Strategi, mål og planer Virksomheten har definert styringsparametere med tilhørende resultatmål for anskaffelser som tydelig viser hvilke forbedringer virksomheten skal oppnå.</p> <p>Det innhentes sporadiske brukertilbakemeldinger, men ingen systematisk behandling av tilbakemeldingene.</p> <p>Mål og planer er kommunisert ut i virksomheten.</p> <p>Innkjøpsanalyser og kontroll Årlig innkjøpsanalyse med oversikt over totalt forbruk og forbruksmønstre. Identifisering av anskaffelser som har potensial for kostnadsbesparelser.</p> <p>Der er gjennomført minst en intern stikkprøve eller revisjon av anskaffelser. Det er utarbeidet plan for utbedring av avdekkete avvik.</p> <p>Interne og eksterne risikoer er avdekket, men det er ikke fastsatt tiltak for å håndtere dem.</p> <p>Det gjøres noen forsøk på å følge opp lojalitet og avvik på inngåtte avtaler.</p> <p>Rapportering og forbedring</p>	<p>Strategi, mål og planer Måloppnåelse eller avvik på anskaffelser diskuteres og følges opp fra ledelsen etter egnet styringsinformasjon.</p> <p>Anskaffelsesstrategien er operasjonalisert gjennom konkrete aktiviteter for alle som arbeider med innkjøp.</p> <p>Innkjøpsavdelingen lager strategier for hvordan de skal hente ut kostnadsbesparelser på utvalgte anskaffelser. Gevinster og besparelser blir målt, men det er for tidlig å vise resultater.</p> <p>Ledelsen har identifisert og prioritert risikoer, og følger opp disse med en tiltaksplan.</p> <p>Innkjøpsanalyser og kontroll Innkjøpslederen har komplette data om innkjøp, både forbruk og behov og hvorvidt brukerne er tilfredse.</p> <p>Brukerundersøkelse gjennomføres minst en gang i året. Tilbakemeldingene blir regelmessig brukt til å gjøre forbedringer.</p> <p>Regelmessige intern revisjoner av anskaffelser har</p>	<p>Strategi, mål og planer Ledelsen sammenligner egne anskaffelsesprestasjoner med andre relevante offentlige virksomheter og har stor fokus på kontinuerlig forbedring. Ansvar for måloppnåelse er konkret fordelt.</p> <p>Forbruksdata brukes til behovsstyring.</p> <p>Avtaleporteføljen dekker det meste av virksomhetens forbruk.</p> <p>Innkjøpsanalyser og kontroll Brukerundersøkelsene resulterer i handlingsplan for å forbedre anskaffelsene som oppdateres jevnlig.</p> <p>Virksomheten har eliminert mesteparten av avvik fra inngåtte rammeavtaler og gevinster har blitt levert.</p> <p>Rapportering og forbedring Alle interne interessenter mottar rapporter. Disse viser muligheter og risikoer og hvordan innkjøp arbeider med dem for å realisere og redusere disse.</p>	<p>Handlingsplan(er) for anskaffelser.</p> <p>Dokumenterte styringsparametere (KPI`r) og resultatmål.</p> <p>Analyser og rapporter av forbruk, leverandører og kategorier.</p> <p>Rapporter fra interne revisjoner.</p> <p>Risikoanalyser.</p> <p>Brukerundersøkelser.</p>

	<p>forbindelse med riks-/kommune-revisjonsbemerkinger, klager eller ved tilfeldig funn av brudd på regelverk. Det er noe rapportering om status fra innkjøpsarbeidet, men det skjer sporadisk og uten konkret forankring i strategi eller målsetninger. Rapporten på anskaffelser blir gitt til linjeledelsen og toppledelse på forespørsel.</p>	<p>Forbedring av arbeid med anskaffelser blir initiert uavhengig av revisjonsbemerkinger, men det settes av liten tid og ressurser for å gjennomføre og følge opp arbeidet.</p> <p>Det finnes også beskrivelser på hva som skal gjøres hvis det avdekkes svakheter.</p> <p>Jevnlig rapportering av måloppnåelse til toppledelsen. Aktuelle ledere får rutinemessig relevant informasjon om forbruk mot budsjetter som en del av standard finansiell rapportering.</p>	<p>ikke funnet noen høy risiko de siste 3 år.</p> <p>Rapportering og forbedring Det rapporteres regelmessig om status fra innkjøpsarbeidet, direkte til topplergruppen. Det blir laget rapporter til noen fagavdelinger som fremhever muligheter, risiko og trender i avdelingene.</p> <p>Det er klare prosedyrer for å håndtere avvik.</p>		
1-5 poeng	6-10 poeng	11-15 poeng	16-20 poeng	21-25 poeng	Poengsum

Beskriv dagens situasjon

Beskriv styrker og svakheter ved dagens situasjon.

Hva bør vi forbedre?

Beskriv hvilket nivå virksomheten bør ligge på og hvordan dere skal komme dit hvis dere ikke er der.

Hvis din virksomhet ønsker å forbedre seg innen styring kan Difi tilby:

- ▶ Veileder for anskaffelsesstrategi
- ▶ Veileder for internkontroll

MEDARBEIDERE



Virksomheten må ha oversikt over hvilken kompetanse og kapasitet medarbeiderne besitter. Med kompetanse mener vi evne til å gjennomføre arbeidsoppgavene på en riktig og effektiv måte. Arbeidet med anskaffelser skjer som regel i store deler av virksomheten, men medarbeiderne har gjerne ulike roller i innkjøpsarbeidet som krever ulik kompetanse på innkjøpsområdet. Alle som arbeider med anskaffelser bør ha tilstrekkelig kompetanse for å gjennomføre sine oppgaver. Dette gjelder alt fra ledere, innkjøpsrådgivere, innkjøpere og bestillere.

Kriteriet medarbeidere evaluerer i hvilken grad:

- ▶ **Kompetanse.** Virksomheten har oversikt over hvilke medarbeidere som er involvert i anskaffelser og hvilke oppgaver de utfører. Det er avklart hvilken type kompetanse medarbeidere må ha for å gjennomføre de ulike oppgavene. Virksomheten har kartlagt medarbeideres kompetanse samt utarbeidet plan for nødvendige kompetansetiltak.
- ▶ **Kapasitet.** Innkjøpsfunksjonen i hele virksomheten har tilstrekkelig med ressurser, erfaring og kompetanse til å gjennomføre gode anskaffelser. Kapasitet og kompetansesituasjonen følges opp og det iverksettes for fremtidige behov. Innkjøpere har mulighet for karriereutvikling og får anerkjennelse for sitt arbeid.

Beste praksis eksempel

Juridisk avdeling/ innkjøpsseksjonen i Møre og Romsdal fylkeskommune holder kurs om anskaffelser i offentlig sektor for ledere/ innkjøpere i de videregående skolene i fylket. På kurset går de blant annet igjennom ansvar og fullmakter, brudd på innkjøpsregleverket, innkjøpsprosessen, behovsanalyse, anskaffelsesprosedyrer, kvalifikasjonskrav, tidelingskriterier, konkurransegrunnlag og evaluering ([kursmappe](#)).

Medarbeidere					Eksempler på dokumentasjon
0	1	2	3	4	
<p>Kompetanse Virksomheten har ingen planer, mål eller koordinerte tiltak for å sikre at medarbeiderne har nødvendig kompetanse.</p> <p>Det forventes at medarbeidere skal lære innkjøp på egen hånd.</p> <p>Kapasitet Innkjøpsoppgaver tildeles mer ut fra kapasitetshensyn enn kompetanse hensyn.</p>	<p>Kompetanse Alle medarbeidere er kjent med de lover, regler og fullmakter som gjelder i sin funksjon. Opplæring og utvikling er ad hoc uten rammeverk. Opplæring er i hovedsak en blanding av formell intern opplæring og veiledning på jobben.</p> <p>Kapasitet Det er ikke avsatt ressurser til de ulike rollene i innkjøpsfunksjonen.</p>	<p>Kompetanse Medarbeiderne har gjennomført opplæring tilpasset individuelle vurderinger av ferdigheter.</p> <p>For innkjøpsrådgivere eller andre som jobber mye med innkjøp er det definert konkrete krav til kompetanse eller formell erfaring.</p> <p>Kapasitet Det er avsatt noen ressurser til de ulike rollene i innkjøpsfunksjonen.</p>	<p>Kompetanse Virksomhetens planer for kompetanseutvikling er implementert i rekrutteringsprosessen, karriereplanlegging og hvordan ansatte skal beholdes for anskaffelsesområdet. Virksomhetens belønningsprosesser omfatter også anskaffelseskompetanse.</p> <p>Operativ kompetanse, for eksempel innen kontrakt, kategori og prosjektledelse er anerkjent og videreutviklet. Et faglig utviklingsprogram for anskaffelser omfatter alle ansatte som jobber med anskaffelser.</p> <p>Det vurderes jevnlig om kompetansen er riktig og tilstrekkelig.</p> <p>Kapasitet Det er avsatt ressurser til de ulike rollene i innkjøpsfunksjonen. Det er lav turnover i innkjøpsavdelingen.</p> <p>Ansatte som inngår kontrakter har kompetanse på innovative anskaffelser, sosialt ansvar, dumping og miljøvennlige anskaffelser.</p>	<p>Kompetanse Kompetanseutvikling er satt i system gjennom hele virksomheten.</p> <p>Det finnes også en godkjenningssprosess før nyansatte kan anskaffe varer og tjenester.</p> <p>Toppledelsen besitter nødvendig strategisk kompetanse.</p> <p>Innkjøpslederen inspirer og utdanner ansatte og gir systematisk mulighet for opplæring.</p> <p>Kapasitet Turnover i innkjøpsavdelingen er relativt stabilt. Når ansatte forlater avdelingen er det oftere på grunn av forfremmelse enn utbrenthet.</p>	<p>Oversikt over antall ansatte (årsverk) som er faglig kvalifiserte innen innkjøp .</p> <p>Oversikt over anskaffelses medarbeidere (årsverk) som er eksternt ansatte.</p> <p>Oversikt over hvem som er under profesjonell opplæring.</p> <p>Prosentvis turnover på medarbeidere med anskaffelseskompetanse.</p>
1-5 poeng	6-10 poeng	11-15 poeng	16-20 poeng	21-25 poeng	Poengsum

Beskriv dagens situasjon

Beskriv styrker og svakheter ved dagens situasjon.

Hva bør vi forbedre?

Beskriv hvilket nivå virksomheten bør ligge på og hvordan dere skal komme dit hvis dere ikke er der.

Hvis din virksomhet ønsker å forbedre seg innen medarbeidere kan Difi tilby:
☾ Frokostseminarer, kurs og konferanser. Oversikt over tilbud finnes på difi.no.



IKT OG STØTTESYSTEMER

Gevinster gjennom innkjøp kan realiseres gjennom redusert tidsbruk og integrerte prosesser som samtidig sikrer dokumentasjon og sporbarhet i arbeidet. Bruk av teknologi og systemstøtte bidrar til økt lojalitet gjennom bedre tilgjengelighet og informasjon om inngåtte avtaler. De siste årene har det skjedd en stor utvikling av ulike verktøy som konkurransegjennomføringsverktøy (KGV) og integrerte og automatiserte systemer for bestilling, varemottak og faktura. Bedre muligheter for integrasjon mellom systemene har gitt større utnyttelsesgrad, og det er mulig å tilpasse tilgjengelighet og bruk etter virksomhetens størrelse og behov.

Kriteriet IKT og støttesystemer evaluerer i hvilken grad:

- ▶ **Elektroniske verktøy som understøtter anskaffelsesprosesser.** Virksomheten har elektroniske verktøy som understøtter anskaffelsesprosessen. Systemene er integrert med hverandre og bidrar til redusert tidsbruk og økt sporbarhet. Med elektroniske verktøy for anskaffelser mener vi: Konkurransgjennomføringsverktøy (KGV), elektronisk kunngjøring (Doffin), elektronisk bestillingssystem, kontraktadministrative systemer, fakturahåndteringssystemer (FHS / FBS), økonomi og regnskapssystemer og business Intelligence systemer.

- ▶ **Tilgjengjøring av data for styring og ledelse.** Systemene gir enkel og oversiktlig tilgang til data som bidrar til mulighet for bedre styring og ledelse av virksomhetens anskaffelser

Beste praksis eksempel

Fredrikstad kommune har mål om alle innkjøp skal gjøres gjennom det elektroniske innkjøpssystemet deres. Dette gjøres for at kommunen får en bestillingsportal, effektiviserer arbeidsprosessene og kvalitetssikrer anskaffelsene og prosessene. Anne Skau, kommunalsjef i Fredrikstad kommune har uttalt at: "Det er først når innkjøpssystemet anvendes på alle typer kjøp i Fredrikstad kommune vi får full styring og kontroll. Vi ønsker å bli «best i klassen» og få vår andel av effektiviseringen".

IKT og støttesystemer					Eksempler på dokumentasjon
0	1	2	3	4	
<p>Elektroniske verktøy Virksomheten bruker ikke elektroniske verktøy i sine anskaffelser.</p> <p>Det er ikke laget planer for hvordan virksomheten kan ta i bruk teknologi for å understøtte anskaffelser.</p>	<p>Elektroniske verktøy Virksomheten har hatt en gjennomgang av hvilke elektroniske verktøy som kan brukes til anskaffelser, men de man har benyttes tilfeldig og det finnes ingen planer for å anskaffe egnede verktøy.</p> <p>Alle anskaffelser med en forventet verdi over den nasjonale terskelverdien kunngjøres på Doffin.</p> <p>Det finnes elektroniske maler og dokumenter.</p> <p>Virksomheten har planer for bruk av elektroniske støttesystemer.</p> <p>Virksomheten har tatt i bruk elektronisk faktura i henhold til offentlige standarder.</p>	<p>Elektroniske verktøy Virksomheten har en plan for bruk av elektroniske verktøy i virksomhetens anskaffelsesaktiviteter.</p> <p>Informasjon lagres i virksomhetens elektroniske verktøy, men i stor grad som dokumenter og gjenbrukes i begrenset grad av andre systemløsninger.</p> <p>Virksomhetens bestillingssystemer er integrert mot økonomisystemet.</p> <p>Tilgjengeliggjøring av data for styring og ledelse Virksomhetens elektroniske verktøy kan fremskaffe noe styringsinformasjon som for eksempel forbruk, priser, leverandører og kategorier.</p>	<p>Elektroniske verktøy Egnede elektroniske verktøy er på plass og blir brukt for de fleste aktiviteter i anskaffelsesprosessen.</p> <p>De ulike støttesystemene er helt eller delvis integrerte.</p> <p>Det er rutiner for å kvalitetssikre systemenes data.</p> <p>Systemeier(e) arbeider aktivt med å forvalte og følge opp alle systemer som brukes til anskaffelser. Dedikert ressurs følger opp virksomhetens bruk av elektroniske støttesystemer.</p> <p>Tilgjengeliggjøring av data for styring og ledelse Data innhentet fra de elektroniske verktøyene benyttes som dokumentasjon i den strategiske ledelse og styring av anskaffelser.</p>	<p>Elektroniske verktøy Alle anskaffelser gjennomføres elektronisk ved at alle aktiviteter fra planlegging via gjennomføring til kontroll og evaluering er understøttet av elektroniske verktøy.</p> <p>En vesentlig andel av rutineaktiviteter skjer automatisk.</p> <p>Tilgjengeliggjøring av data for styring og ledelse Virksomhetens elektroniske verktøy kan fremskaffe tilstrekkelig styringsinformasjon om for eksempel forbruk, priser, leverandører og kategorier. Dette for å gjennomføre de analyser og den rapportering virksomheten stiller krav til.</p>	<p>Andel kunngjøringer i Doffin.</p> <p>Andel elektroniske bestillinger.</p> <p>Andel elektroniske fakturaer.</p> <p>Andel elektroniske tilbud.</p> <p>Andel elektronisk auksjon.</p> <p>Andel faktura som automatches og er forhåndsattestert.</p> <p>Andel innkjøp som kan spores ned på varelinjenivå.</p> <p>Innkjøpsrapporter som dokumenterer forbruk, priser, leverandører og kategorier.</p>
1-5 poeng	6-10 poeng	11-15 poeng	16-20 poeng	21-25 poeng	Poengsum

--	--	--	--	--	--

Beskrivelse av dagens situasjon

Beskriv styrker og svakheter ved dagens situasjon.

Hva bør vi forbedre?

Beskriv hvilket nivå virksomheten bør ligge på og hvordan dere skal komme dit hvis dere ikke er der.

Hvis din virksomhet ønsker å forbedre seg innen IKT og støttesystemer kan Difi tilby:

- Database for offentlige innkjøp (Doffin).
- Prosjektveiviseren for e-handel på prosjektveiviseren.no.



LEVERANDØRMARKED

Samarbeid med leverandører og leverandørmarkeder kan bidra til at virksomheten forbedrer sitt eget tjenestetilbud. Gjennom leverandørstyring og utvikling kan en legge til rette for innovasjon og optimale leveranser av produkter og tjenester.

Kriteriet leverandørmarked evaluerer i hvilken grad:

- D **Leverandørstyring.** Virksomheten har oversikt over sine leverandører og er bevisste på hvilke leverandører og leveranser som er strategisk viktige for dem. Virksomheten utvikler og styrer strategiske leverandørrelasjoner, og har kunnskap om markedsstruktur (antall leverandører, kunder, rammebetingelser og leveranser), utviklingstrekk og forskning (spesielt for teknologidrevne markeder under rask utvikling), produkter og leverandørenes styrker og svakheter. Virksomheten godkontraktsoppfølging og gir strukturert tilbakemelding til virksomheten. Virksomheten er leverandørenes foretrukne kunde.
- D **Leverandørutvikling.** Virksomheten arbeider systematisk med å forbedre leverandørenes prestasjoner og kvaliteten på varen/ tjenesten. Virksomheten samarbeider med leverandørene for å effektivisere leveranseprosessene. Virksomheten gir små og mellomstore bedrifter (SMB) mulighet for å levere tilbud og få oppdrag på offentlige konkurranser. Virksomheten arbeider med å forebygge sosial dumping, og bidrar til en bærekraftig utvikling ved å stille krav til miljø og sosialt ansvar i relevante anskaffelser.

- D **Innovasjon.** Virksomheten fokuserer på å utvikle nye produkter, tjenester og prosesser gjennom kunnskap om og samarbeid med leverandørmarkeder og bransjeorganisasjoner. Det finnes mekanismer for å oppmuntre til nye leverandører. Virksomheten sikrer åpenhet og innsyn om fremtidig behov for anskaffelser.

Beste praksis eksempel

Lyngdal kommune startet i 2012 et pilotprosjekt hvor målet er at leverandørene skal få tilstrekkelig innsikt i brukerkrav og forventinger før Lyngdal lyser ut konkurransen om ti korttids/ rehabiliteringsplasser og omsorgsboliger i slutten av 2013. Dette er for at kommunen skal få tilgang til fremtidsrettede teknologiske løsninger innen smarthusteknologi og sikre innkjøp med optimal ressursutnyttelse. I tillegg gjennomføres innkjøpet som en felles anskaffelse med Falun kommune i Sverige, noe som øker spredningsverdien til prosjektet.

Leverandørmarked					Eksempler på dokumentasjon
0	1	2	3	4	
<p>Leverandørstyring</p> <p>Virksomheten har ingen oversikt over sine leverandører. Oppfølging av leverandører skjer ad hoc.</p> <p>Det er ingen eller få mekanismer på plass for å knytte til seg nye leverandører og sikre åpenhet og innsyn i virksomhetens anskaffelser.</p>	<p>Leverandørstyring</p> <p>Virksomheten har oversikt over sine leverandører og har identifisert de viktigste leveranseområdene.</p> <p>Markedsundersøkelser blir utført, men ikke systematisk.</p> <p>Virksomheten har kunnskap om markedet til de viktigste leveransene.</p> <p>Virksomheten arbeider bevisst mot å få god konkurranse på alle sine kjøp.</p> <p>Leverandørutvikling</p> <p>Det er ingen systematisk oppfølging av leverandører.</p> <p>Virksomheten stiller krav til egenerklæring for lønns- og arbeidsvilkår i relevante kontrakter.</p>	<p>Leverandørstyring</p> <p>Virksomheten har analysert hvilke markeder som er strategisk viktige. Markedsundersøkelser utføres systematisk.</p> <p>Virksomhetene kunnskap om markedssituasjonen om de strategisk viktige anskaffelsene.</p> <p>De strategisk viktige leverandørene følges systematisk opp.</p> <p>Det iverksettes tiltak for å få flere tilbud i forbindelse med konkurranser. Eksempelvis entydige, funksjonelle krav som viser behov, tidlig publisering av innkjøpsplaner, tilbudskonferanser, dialogmøter.</p> <p>Virksomheten mottar som regel flere tilbud i alle konkurranser.</p> <p>Leverandør kan lett få informasjon om virksomhetens anskaffelsesrutiner.</p> <p>Leverandørutvikling</p> <p>Virksomheten gjennomfører kontroller av leverandører for å avdekke brudd på lønns- og arbeidsvilkår.</p>	<p>Leverandørstyring</p> <p>Virksomheten følger opp leverandørene basert på analyse av risiko og muligheter.</p> <p>Alle leverandører følges systematisk opp. Leverandørtilbakemeldinger er en del av kontraktsoppfølgingen.</p> <p>Kunnskap om markedet til alle anskaffelsene.</p> <p>Leverandørutvikling</p> <p>Virksomheten tar aktivt ansvar for leverandørutvikling.</p> <p>Virksomheten fører en aktiv dialog med markedet som en del av behovsvurderingen.</p> <p>Virksomheten går aktivt ut og informerer leverandørmarkeder om sine anskaffelsesrutiner.</p> <p>Virksomhetens arbeider aktivt for å slippe til små og mellomstore bedrifter (SMB) i sine avtaler.</p> <p>Innovasjon</p> <p>Virksomheten kommuniserer fremtidige behov med relevante leverandørmarkeder.</p> <p>Virksomheten bidrar aktivt til utvikling av nye produkter og tjenester som ivaretar miljø, økonomi og mennesker.</p>	<p>Leverandørstyring</p> <p>Oppfølging av avtaler og leverandører er satt i system og ansvar for dette arbeidet er klargjort i hele virksomheten. Virksomheten benytter informasjon om leverandørmarkedet til å forbedre egne anskaffelser.</p> <p>Dialog med markedet foretas ofte før utarbeidelsen av konkurransegrunnlaget.</p> <p>Leverandørutvikling og innovasjon</p> <p>Virksomheten har et leverandørutviklingsprogram som retter seg mot de strategisk viktige leverandørene.</p> <p>Virksomheten jobber kontinuerlig med å øke tilgangen for SMBer og undersøker innovative leverandørideer.</p> <p>Virksomheten gjennomfører revisjoner av utvalgte leverandører på produksjonssted for å følge opp krav til sosialt ansvar.</p>	<p>Analyser av leverandørbase.</p> <p>Analyser av leverandørmarkeder og leverandører.</p> <p>Oversikt over kontraktsoppfølgingsmøter, antall tilbud per forespørsel, antall nye leverandører.</p> <p>Oversikt over antall dialogmøter og – konferanser med leverandører og bransjeorganisasjoner.</p> <p>Publiserte planer for fremtidige anskaffelser.</p> <p>Oversikt over antall leverandører som går under definisjonen små og mellomstore bedrifter.</p> <p>Revisjoner av leverandører.</p>


1-5 poeng	6-10 poeng	11-15 poeng	16-20 poeng	21-25 poeng	Poengsum

Beskriv dagens situasjon

Beskriv styrker og svakheter med dagens situasjon.

Hva bør vi forbedre?

Beskriv hvilket nivå virksomheten bør ligge på og hvordan dere skal komme dit hvis dere ikke er der.

Hvis din virksomhet ønsker å forbedre seg innen leverandørmarked kan Difi tilby:
 Temasider for innovasjon på anskaffelser.no

- Temasider for sosialt dumping på anskaffelser.no
- Temasider for sosialt ansvar på anskaffelser.no
- Temasider for miljø på anskaffelser.no



SAMARBEIDSPARTNERE

Formelle og uformelle samarbeid med andre offentlige virksomheter kan bidra til effektivisering av egne anskaffelser og heve kompetanse. Samarbeid kan også være ressurskrevende så virksomhetene må vurdere kost/ nytte ved ethvert samarbeid.

Kriteriet samarbeidspartnere evaluerer i hvilken grad:

- ▶ **Formelle innkjøpssamarbeid.** Virksomheten har oversikt over hvilke samarbeid man deltar i, og har konkrete mål for samarbeidet. Virksomheten samarbeider om gjennomføring av anskaffelser og/ eller inngåelse av felles avtaler.
- ▶ **Uformelle samarbeid.** Virksomheten samarbeider uformelt med andre offentlige virksomheter i den hensikt å dele informasjon, kunnskap og effektivisere anskaffelser. Det samarbeides om markedsanalyser, risikoutredninger, deler konkurransegrunnlag, deler dokumenter, verktøy, maler, deler prisinformasjon (benchmarking) osv. Virksomheten deltar i nettverk og deler sin erfaring og kompetanse med andre offentlige virksomheter.

Beste praksis eksempel

Helsedirektoratet er en av pådrivere bak det uformelle statlige nettverket for offentlige anskaffelser. Hensikten med nettverket er å dele erfaring og samarbeide om offentlige anskaffelser. Dette nettverket møtes jevnlig på nettverkssamlinger og det er etablert en diskusjonsgruppe på LinkedIn.

Ole Henrik jobber som ansvarlig for elektronisk handel i Buskerud fylkeskommune har laget en egen blogg om elektronisk handel. ([Blogg om elektronisk handel](#)).

Samarbeidspartnere					Eksempler på dokumentasjon
0	1	2	3	4	
<p>Det finnes ikke noe samarbeid utenfor virksomheten.</p>	<p>Formelle innkjøpssamarbeid Virksomheten har vurdert deltakelse i relevante innkjøpssamarbeid.</p> <p>Uformelle samarbeid Virksomheten deler egen informasjon og kunnskap ved henvendelse fra andre offentlige virksomheter.</p>	<p>Formelle innkjøpssamarbeid Virksomheten har oversikt over hvilke formelle innkjøpssamarbeid de har og har klare mål for samarbeidet.</p> <p>Uformelle samarbeid Det søkes aktivt etter å finne beste praksis fra andre virksomheter og det som passer overføres til egen virksomhet. Samarbeid med andre offentlige virksomheter har ført til forbedring av egen anskaffelsespraksis.</p>	<p>Formelle innkjøpssamarbeid Det er vurdert og dokumentert hvor det er hensiktsmessig med formelle samarbeid med en eller flere offentlige virksomheter.</p> <p>Virksomheten har rutine for å vurdere innkjøpssamarbeid med andre virksomheter ved behov.</p> <p>Det er inngått et mer formelt samarbeid med tilsvarende virksomheter for sammen å utvikle beste anskaffelsespraksis.</p> <p>Uformelle samarbeid Flere av innkjøperne er involvert i eller leder et anskaffelsesnettverk på tvers av offentlige virksomheter.</p>	<p>Formelle innkjøpssamarbeid Det er inngått formelle innkjøpssamarbeid i alle relevante anskaffelser.</p> <p>Uformelle samarbeid Virksomheten har en aktiv rolle i nettverk som diskuterer beste praksis for anskaffelser. Virksomheten legger aktivt til rette for og fremmer bedre innkjøp på tvers av andre virksomheter.</p> <p>Virksomheten samarbeider gjerne med andre virksomheter om innkjøp for å effektivisere behovsdekningen.</p>	<p>Felles avtaler.</p> <p>Antall dokumenter som er laget i samarbeid med andre offentlige virksomheter.</p> <p>Deltakelse i nettverk.</p>
1-5 poeng	6-10 poeng	11-15 poeng	16-20 poeng	21-25 poeng	Poengsum

Beskrivelse av dagens situasjon

Beskriv styrker og svakheter ved dagens situasjon.

Hva bør vi forbedre?

Beskriv hvilket nivå virksomheten bør ligge på og hvordan dere skal komme dit hvis dere ikke er der.

Hvis din virksomhet ønsker å forbedre seg innen samarbeidspartnere kan Difi tilby:

☾ [Veiledning på anskaffelser.no](https://anskaffelser.no)



ANSKAFFELSESPROSESSER

En prosess består av en løpende kjede av sammenhengende aktiviteter som samlet sett fører til produksjon av en ytelse (vare eller tjeneste) (CAF 2013). Anskaffelsesprosesser innebærer alle aktiviteter fra et behov oppstår i virksomheten til en avtale er avsluttet.

Kriteriet anskaffelsesprosesser evaluerer i hvilken grad:

- ▶ Virksomheten har implementert en standardisert anskaffelsesprosess for effektive og bærekraftige anskaffelser.
- ▶ Anskaffelsesprosessen er understøttet av praktiske verktøy som maler, prosedyrer, rutiner etc.
- ▶ Anskaffelsesprosessen og tilhørende verktøy blir kontinuerlig evaluert og forbedret.

Beste praksis eksempel

Konsern stab Innkjøp i Posten Norge beregner total cost of ownership (TCO) i planleggingsfasen av alle sine anskaffelser. TCO er summen av kostnader som oppstår ved kjøp og bruk av et produkt eller en tjeneste over produktets levetid eller tjenestens varighet. Målet for bruk av TCO i innkjøp er å få oversikt over alle vesentlige kostnader, få med alle relevante prislelementer i konkurransegrunnlaget og skape et godt utgangspunkt for utvikling av besparestiltak. TCO metodikken innebærer å identifisere alle kostnader og underliggende drivere, vurdere og prioritere listen over kostnader og definere scope, tegne TCO- kart og estimere kostnadene i kartet.

Anskaffelsesprosesser					Eksempler på dokumentasjon
0	1	2	3	4	
<p>Standardisert prosess Det er ingen etablert prosess for gjennomføring av anskaffelser foruten føringene om lov og forskrift om offentlige anskaffelser gir.</p>	<p>Standardisert prosess Virksomheten gjennomfører sine anskaffelser basert på tidligere praksis og erfaringer, men praksisen er ikke forankret i en standardisert prosess og rutine.</p> <p>Verktøy Det foreligger verktøy som maler, rutiner og retningslinjer for deler av aktivitetene i en anskaffelse.</p>	<p>Standardisert prosess Virksomheten har en standardisert prosess som i all hovedsak brukes. Prosessen avspeiler de grunnleggende prinsippene i regelverket om offentlige anskaffelser. I tillegg er lovverkets krav til miljøhensyn, livssyklus kostnader og sosial dumping ivaretatt i prosessen.</p> <p>Verktøy Hele anskaffelsesprosessen er understøttet av nødvendige verktøy.</p> <p>Evaluering og revisjon av den standardiserte prosessen skjer ad hoc.</p>	<p>Standardisert prosess Den standardiserte prosessen ivaretar hensynet til innovasjon og sosialt ansvar.</p> <p>Verktøy Utvalgte verktøy gir grunnlag for rapportering og analyse. Det arbeides kontinuerlig med evaluering og forbedring av prosessen med tilhørende verktøy.</p> <p>Kontinuerlig forbedret Anskaffelsene blir gjennomført i henhold til en dokumentert anskaffelsesprosess som bidrar til målbar verdiskapning.</p>	<p>Standardisert prosess Den standardiserte prosessen ivaretar leverandør- og næringsutvikling.</p> <p>Verktøy Korrekte og verifiserte styringsdata kan hentes ut fra relevante verktøy.</p> <p>Kontinuerlig forbedret Analyse- og evalueringserfaringer deles aktivt med andre offentlige virksomheter.</p>	<p>Antall retningslinjer, rutiner og maler for anskaffelser som er vedtatt og brukt av hele virksomheten.</p>
1-5 poeng	6-10 poeng	11-15 poeng	16-20 poeng	21-25 poeng	Poengsum

Beskriv dagens situasjon

Beskriv styrker og svakheter ved dagens situasjon.

Hva bør vi forbedre?

Beskriv hvilket nivå virksomheten bør ligge på og hvordan dere skal komme dit hvis dere ikke er der.

Hvis din virksomhet ønsker å forbedre seg innen anskaffelsesprosesser kan Difi tilby:

- ▶ Veileder i anskaffelsesprosessen på anskaffelser.no
- ▶ Veiledere og verktøy for bygg, anlegg og eiendom anskaffelser.no



GODE ANSKAFFELSER

NØKKELRESULTATER

Nøkkelresultater for anskaffelser i virksomheten må vurderes i forhold til formål og handlingsplaner. Både resultater knyttet til ressursbruk som arbeidsprosesskostnader, men også resultater knyttet til produktivitet og kvalitet i tjenestene og produktene. I tillegg har vi nøkkelresultater knyttet til brukere. Her menes både interne brukere i virksomheten og borgere (eksterne brukere) som er personer, private bedrifter, andre offentlige etater og organisasjoner som mottar en ytelse direkte fra virksomheten.

- Forbruksanalyser (spend) som gir oversikt over virksomhetens forbruk og fremtidige behov.
- Kvalitetsmålinger som viser hvorvidt produkter og tjenester ivaretar objektive kvalitetsmål
- Kostnadsanalyser knyttet til produktets eller tjenestens livssyklus i tillegg til innkjøpsprisen.
- Brukerevalueringer som viser at brukerne er subjektivt fornøyd med kvaliteten i tjenestene og produktene.
- Kontroller og stikkprøver som viser at regelverket for offentlige anskaffelser følges.
- Tidsbruksundersøkelser som viser ressursbruk knyttet til innkjøpsprosessene.
- Kontroller som viser at menneskerettigheter og arbeidsvilkår er ivaretatt i produksjonen av varer og tjenester som virksomheten anskaffer.
- Effektmålinger som viser at anskaffelser bidrar til at virksomheten oppnår overordnede mål.
- Effektmålinger som viser at kjøpte produkter og tjenester gir minst mulig miljøbelastning.

Nøkkelresultater				
0 Ikke tilfredsstillende	1 Grunnleggende	2 Tilfredsstillende	3 Godt	4 Ledende
<i>Det er ikke målt noen resultater/ vi har ingen dokumentasjon for våre resultater.</i>	<i>Resultater er målt og viser at vi ikke har nådd våre mål/ negativ trend.</i>	<i>Resultater er målt og viser at vi har nådd noen av våre relevante mål/ flat trend.</i>	<i>Resultater er målt og viser at vi har nådd de fleste av våre mål/ positiv trend.</i>	<i>Fremragende resultater er oppnådd/ sammenligninger viser at de er bedre enn andres.</i>
1-5 poeng	6-10 poeng	11-15 poeng	16-20 poeng	21-25 poeng

Eksempler på hva og hvordan din virksomhet kan måle for å få oversikt over hva dere leverer av nøkkelresultater

- Kostnad per konto mot fjorår/ budsjett. (Er det noen kategorier der kostnadene ser ut til å øke mye? Hva er i så fall grunnen til dette? Kan innkjøpsavdelingen ta grep for å endre bildet?)
- Kostnad per ansatte per konto. (Er det noen kategorier der vår virksomhet ser ut til å ha for høye kostnader sammenlignet med andre virksomheter?)
- Avtaleandel per konto. (Er det en kategori der avtaledekningen burde vært høyere? Hvordan er utviklingen over tid? Er lojaliteten til inngåtte avtaler god? Har andre virksomheter større avtaledekning enn oss på noen kategorier?)
- Kostnad knyttet til innkjøpsarbeid. (Driver vi innkjøpsavdelingen effektivt sammenlignet med andre innkjøpsavdelinger?)
- Samlet oversikt over leverandører med avtaledekning. (Er det enkelt leverandører som har forholdsvis høy omsetning, men lav avtaledekning? Kan vi i så fall få på plass nye avtaler? Er det endring av hovedleverandør på enkeltkategorier over tid – hvis ikke er det kanskje på tide med en konkurranse?)
- Pris per artikkelnummer. (Kjøper alle deler av virksomheten inn til samme pris? Har enkeltartikler steget mye i pris over tid? Har andre statlige virksomheter bedre priser enn oss?)
- Leverandør-, avtale- og konkurranseregister. (Hvilke aktiviteter står på planen neste periode? Hvor mange konkurranser skal gjennomføres i år? Er leverandørene fulgt opp som de skal, og overholdes avtalene?)
- Prosentandel av totalt tredjepartsforbruk av reelt forbruk på inngåtte rammeavtaler.
- Prosentandelen av totalt forbruk som har avtaler på tvers av virksomheten og sammen med andre offentlige virksomheter.
- Virksomhetens anskaffelser relaterte besparelser sett i forhold til andel av totalt tredjepart forbruk.

Poengsum

Hvis din virksomhet ønsker å måle nøkkelresultater kan Difi tilby:

- Veileder for innkjøpsanalyse
- Veileder i kostnadsbesparelser

Beskriv dagens situasjon

Beskriv styrker og svakheter ved dagens situasjon.

Hva bør vi forbedre?

Beskriv hvilket nivå virksomheten bør ligge på og hvordan dere skal komme dit hvis dere ikke er der.

Hvis din virksomhet ønsker å forbedre seg innen gode anskaffelser –
nøkkelresultater kan Difi tilby:

- ▶ Veileder i strategi, mål og resultatstyring
- ▶ Mal for styringsparametere

DEFINISJONSLISTE

Begrep	Definisjon
Anskaffelser	Kjøp eller leie av varer, tjenester og bygge- anleggsarbeider, både som enkelthandling og som del av rammeavtale.
Anskaffelsesstrategi	En anskaffelsesstrategi er virksomhetens overordnede veivalg og satsinger for virksomhetens anskaffelser. Den viser hvilke endringer som skal prioriteres i de nærmeste årene fremover for at virksomheten skal nå sine overordnede og langsiktige mål.
Behovshaver	Enhver i virksomheten som meddeler et anskaffelsesbehov, og som har et ansvar for å si fra om eventuelle feil, mangler eller forsinkelser til den som skal foreta reklamasjonen.
Bestiller	En som utfører ordre fra virksomheten til leverandør om levering av vare, tjeneste eller bygge- og anleggsarbeid i henhold til inngåtte kontraktsbetingelser.
Forbruk	Alle kostnader knyttet til anskaffelser.
Innkjøper	Felles begrep for alle i virksomheten som er involvert i en anskaffelsesprosess. Det kan være kontraktsforvalter, jurist, økonom, prosjektleder osv.
Innkjøpsavdeling	Avdeling/ seksjon/ gruppe i virksomheten som tilbringer mesteparten av sin arbeidstid med å være involvert i anskaffelsesprosesser.
Innkjøpsleder	En som har ansvar for å ha oversikt, analysere, koordinere, rapportere og styre virksomhetens anskaffelsesprosesser, innkjøpsrådgivere og innkjøpere.
Innovativ anskaffelse	En anskaffelse hvor man involverer flere i behovsdefineringen og beskriver behovet på en åpen måte. I stedet for å lage en detaljert kravspesifikasjon, beskrives et behov eller en funksjon som leverandøren skal levere en løsning for.
Kategori	En gruppe produkter og tjenester som kan erstatte hverandre av en kunde, så som bakerverer, husholdningsprodukter (van Weele 2011)
Kategoristrategi	Strategi for en gruppe kategori anskaffelser. For eksempel IT anskaffelser (inkluderer datamaskiner, lisenser, tilleggsutstyr etc.)
Konkurransesgrunnlag	Oppdragsgivers samlede dokumenter som danner grunnlaget for gjennomføring av konkurransen og leverandørens tilbud. Her benytter NS 3450 betegnelsen "prosjektdokumenter».
Kontrakt	Gjensidig bebyrdende avtale som inngås skriftlig mellom en eller flere oppdragsgivere og en eller flere leverandører.
Kontraktsstrategi	En strategi for en anskaffelse.
Kravspesifikasjon	Alle krav som produktet eller tjenesten må oppfylle. Tilbud som ikke oppfyller disse kravene må avvises.
Livssyklus kostnad (LCC)	De totale kostnadene for et produkt i løpet av hele dets definerte levetid.
Rammeavtale	Avtale inngått mellom en eller flere virksomheter og en eller flere leverandører som har til formål å fastsette vilkårene for de kontrakter som skal tildeles i løpet av en gitt periode.
Risikostyring	Identifisere risikoelementer i forhold til sannsynlighet og konsekvens. Utarbeidelse av relevante tiltak for å håndtere risiko.
Sosialt ansvar	Sosialt ansvar i offentlige anskaffelser handler om at oppdragsgivere stiller krav til leverandører om at de som har vært involvert i produksjon av varene som kjøpes, har ordentlige arbeidsforhold.
Styringsparameter	Også kalt Key Performance Indicator (KPI).
Toppledelsen	En gruppe personer som leder virksomheten. Også kalt styret.

LITTERATURLISTE

Ladegård og Vabo (2011) Ledelse, styring og verdier. Magma tidsskrift for økonomi og ledelse. 1/2011 s. 23-31.
<http://www.magma.no/ledelse-styring-og-verdier>

Common Assessment Framework (CAF) (2013) Rammeverk for egevaluering. Difi veileder. ISBN 978-82-7483-118-6.
<http://www.difi.no/filearchive/caf-2013-rammeverk-for-egevaluering.pdf>

SKIs utviklingsmodell for offentlige innkjøp (Danmark)

OGCs Procurement Capability Review Model and Standards Framework (Storbritannia)

The Scottish Government's Procurement Capability Assessment (2012) (Skottland)

NEVI, the Dutch Association for Purchasing Management's Purchasing Excellence Publiek MSU+ Model (Nederland)