

21.09.2020



Posten Norge AS Kostnadsbesparelser



Posten er lengst fremme på kostnadsbesparelser sammen med Forsvaret (FLO) og Nye Veier

Gjennomsnittlig score og beste virksomheter per KPI



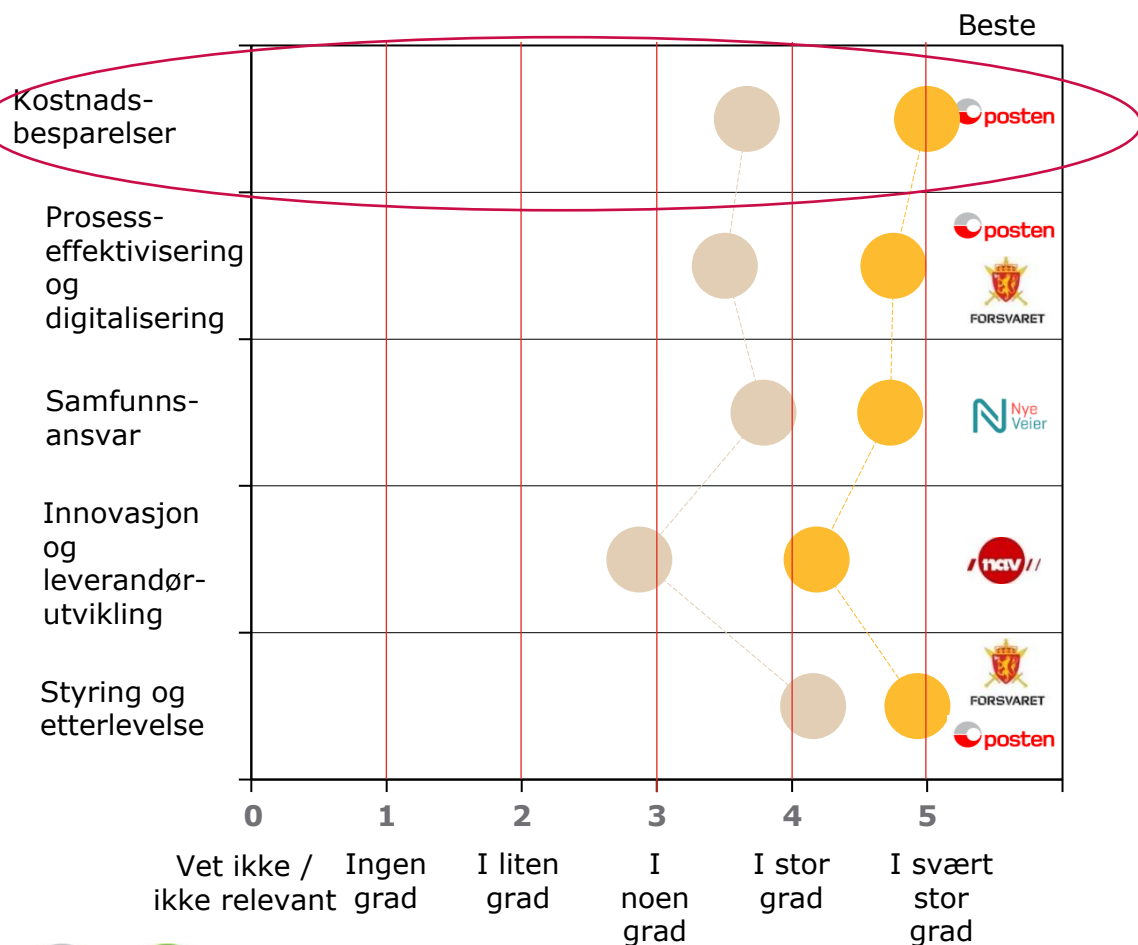
● Gjennomsnitt

Virksomheter andre kan lære av

- Posten setter SMARTE mål for kostnadsbesparelser per anskaffelse, som aggregeres opp på kategori- og videre til avdelingsnivå. Anskaffelsesrådgiver holder TCO-workshop med kategoriteamet i behovsfasen, hvor kostnadselementer blir brutt ned i påvirkbare og ikke-påvirkbare kostnader. I kontraktsoppfølgingen brukes maler som dekker temaer som fakturakontroll, kvalitetsavvik og spend i perioden. Videre rapporterer Posten både på realiserte og kontraktsfestede besparelser for alle anskaffelser. Realiserte besparelser basert på faktisk volum rapporteres kvartalsvis, og sammenstilles med kontraktsfestede besparelser. Avvik mellom disse blir avviksforklart.
- FLO har en felles tiltaksplan for besparelser for hele funksjonen, som er aggregert opp fra handlingsplanene i kategoristrategiene. Hvert tiltak har en mappe med tilhørende dokumentasjon på gevinstkalkyle og gevinstoppfølging. I behovsfasen benyttes en etablert metodikk (20-40-40) for å oppnå gevinstrealisering. Metodikken tar utgangspunkt at enhetskostreduksjon driver 20% av besparelser, optimalisering av spesifikasjoner 40%, og reduksjon av volum 40%.
- Nye Veier er langt fremme i bruk av BVP (Best Value Procurement). BVP er en metode for prosjektstyring og innkjøp som vektlegger leverandørens kompetanse og prestasjon.

Ulike virksomheter utmerker seg i forskjellige deler av anskaffelsesarbeidet

Score per dimensjon



Virksomheter andre kan lære av

- Posten utmerker seg blant annet med SMARTE mål, TCO-arbeid og rapportering av besparelser for alle anskaffelser.
- Posten har kvantitative mål for prosesseffektivisering og kuttet mye
- FLO har et velutviklet sett av måltall og følger opp kontinuerlig
- Nye Veier er blant anskaffelsesfunksjonene som er kommet lengst på samfunnsansvar. Har blant annet med kvantifiserte mål og gode tiltak
- NAV har innovasjon som fokusområde for anskaffelsesfunksjonen, og jobber systematisk med leverandørutvikling.
- FLO har gode systemer, egen analyseavdeling og ukentlig oppfølging.
- Posten virker å ha en velstrukturert og differensiert kategoristyring.

AGENDA:

01: POSTEN NORGE AS

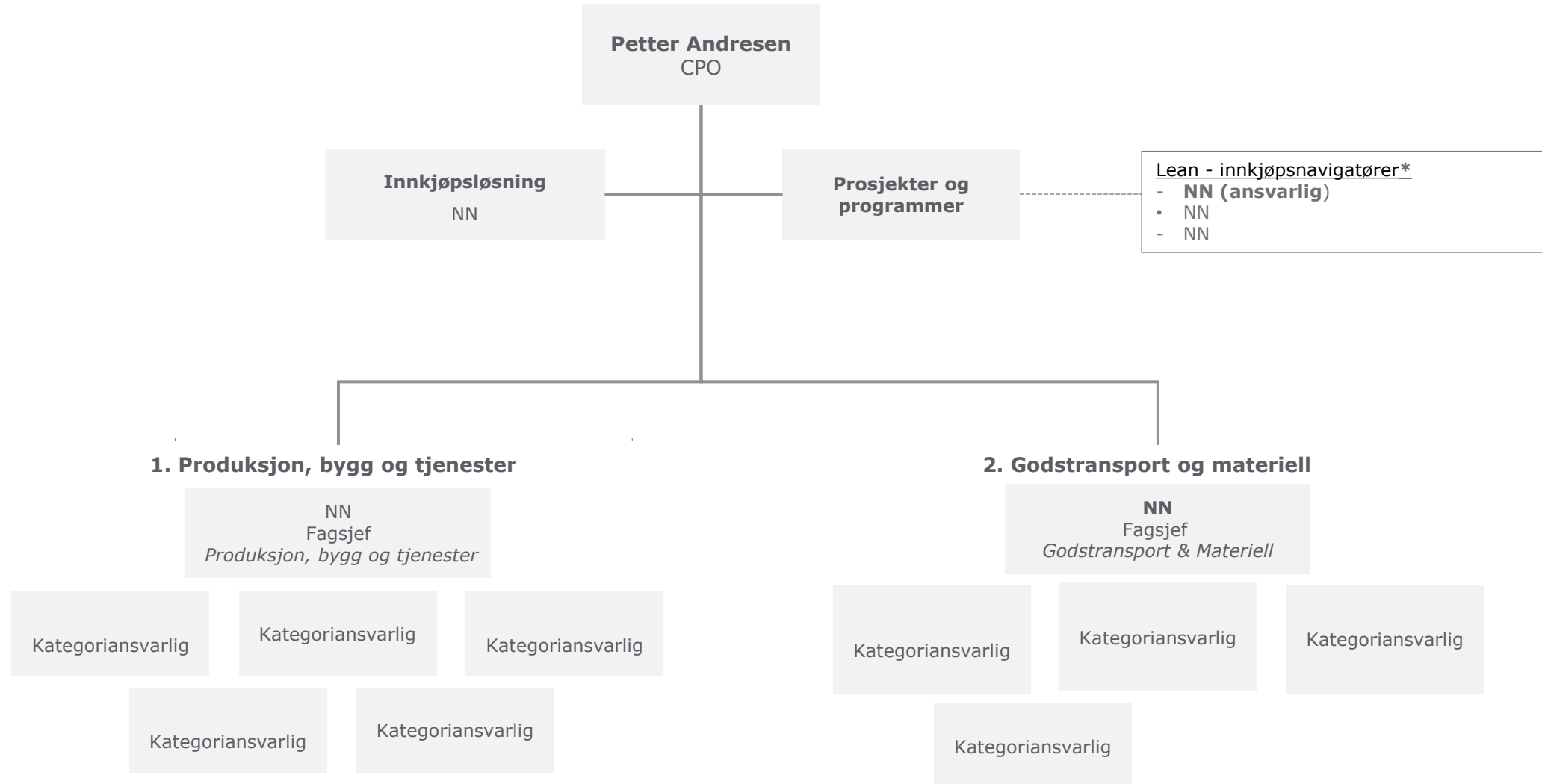
02: KONSERNSTAB INNKJØP

03: MÅL OG TILTAK FOR Å NÅ KOSTNADSBESPARELSER

02:

KONSERSTAB INNKJØP

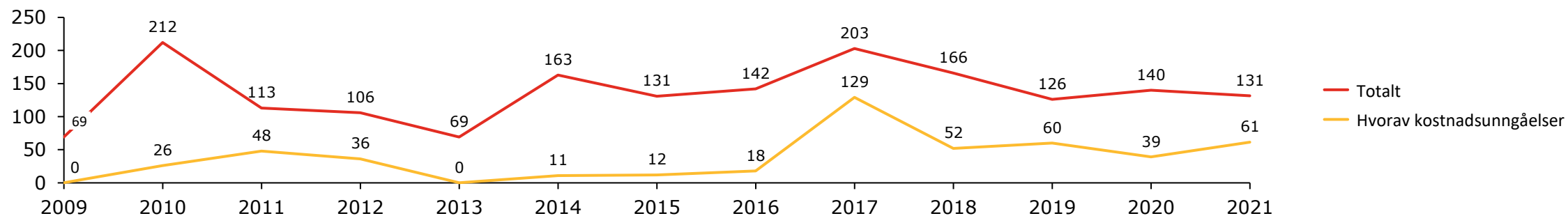
Organisasjonskart – Konserninnkjøp (KI)



* Lean er en egen stab i Nettverk Norge som ledes av Kay Frode Woll;. Konserninnkjøp har årlig driftsbudsjett på ca. 12.5 MNOK

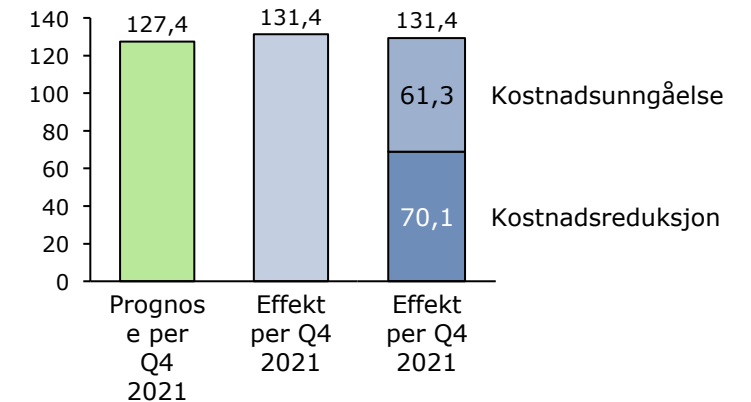
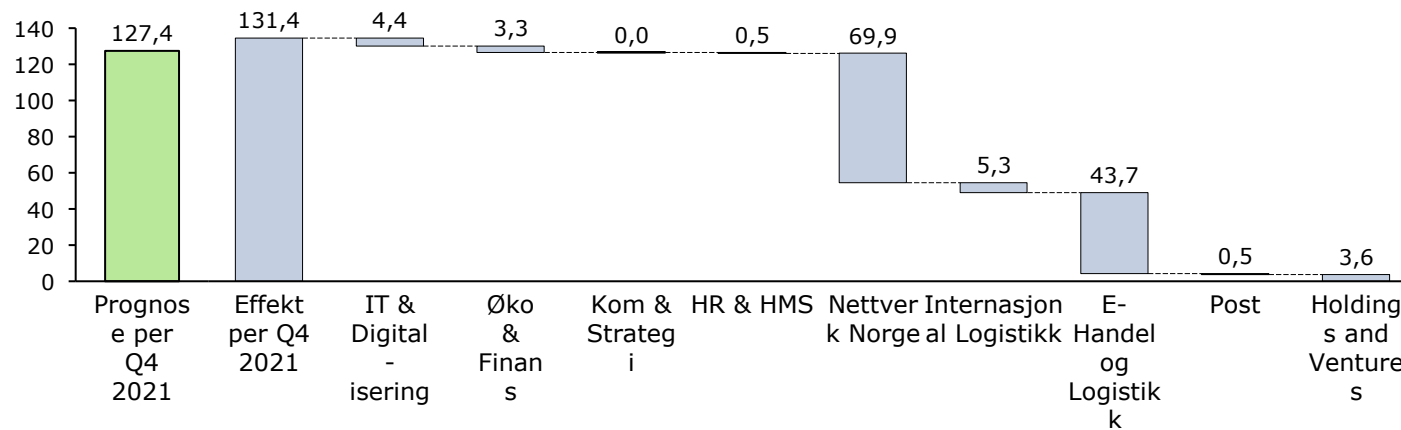
Siden 2009 har konsernet realisert over 2.1 mrd* innkjøpseffekter gjennom strategisk innkjøp og fokus på kategoristrategi

Faktisk realiserte kostnadsbesparelser i MNOK



- Fokus på beste praksis innkjøp og økt fokus på miljø
- Kategoristyring og handlingsplanaktiviteter sammen med linja, dvs øke trykket på implementering av avtaler og oppfølging i avtaleperioden
- Gjennomføring av strategiske anskaffelser sammen med linja
- Kjøp av biltransporttjenester

Sammen med linja har vi realisert innkjøpseffekter på MNOK 131 i 2021



- Totalt sett ble det realisert effekter på MNOK 131,4
- Divisjon Nettverk Norge oppnår majoriteten av besparelsene (53%), etterfulgt av E-handel og Logistikk (33%)
- Detaljering av prosjekter og kostnadsreduksjoner / kostnadssunnngåelser finnes under «Back up»

03:

MÅL OG TILTAK FOR KOSTNADSBESPARELSE

Posten har klare og relevante mål og tiltak for kostnadsbesparelser som fordeles på alle medarbeidere hos Innkjøp og at man måles på dette

- Mål for besparelser fordeles på våre to team og hver enkelt medarbeider i form av handlingsplaner og anskaffelser
- Vi har klare mål for kostnadsbesparelser pr anskaffelse som aggregeres opp til avdelingsnivå.
- Vi skiller mellom mål for kostnadsbesparelser og kostnadsunngåelser
 - Oversikt over dette finnes i dokumentet «prosjektplan»

Prosjektplanen er et av våre viktigste verktøy som viser oversikt over alle avsluttede, pågående og fremtidige anskaffelser

Alle anskaffelser og handlingsplanaktiviteter som gir effekter legges inn i anskaffelsesplanen

Anskaffelsesplanen gir oversikt over hver enkeltes pågående og planlagte aktiviteter

Anskaffelsesplanen er delt inn i tre faser; planlegging, gjennomføring og oppfølging



Anskaffelsesplan

Planlegging

Prosjektnavn	Type prosjekt	Fagområde	Kategori	Beskrivelse	IT & Digitaliserin	Øko & Finan	Kom & Strategi	HR & HMS	Nettverk Norge	Post	E-Handel og Logisti	Internasjonal Logisti	Holdings & Ventur
HR system	Ansk. Std prosess	Produksjon, bygg og tjenester	HR-tjenester	Nytt HR system - erstatte OEBS og evt flere HR-systemer				100 %					
Sikkerhetsstyr-alarm, kameraovervåking og adgangskontroll	Ansk. Std prosess	Produksjon, bygg og tjenester	Bygg og byggtjenester	Kjøp av sikkerhetsstyr					50 %		50 %		
TMS Bring Cargo	Ansk. Std prosess	Produksjon, bygg og tjenester	IT Software og tjenester	Toll system Bring Cargo									
Lastebil MK15	Minikonkurranse	Godstransport og kjøretøy	Kjøp av eget transportmateriell	Lastebil MK15					90 %			10 %	

Besparelsespotensiale identifiseres i starten av hver anskaffelse. Dette skjer på anskaffelsesnivå som aggregeres opp på avdelingsnivå. Målsetting for besparelser brytes ned som hhv kostnadsbesparelser eller kostnadsunngeelser.



Prosjektplanen viser status for gjennomføring med estimerte besparelser og oppfølging av anskaffelser inkl realisering av besparelspotensiale

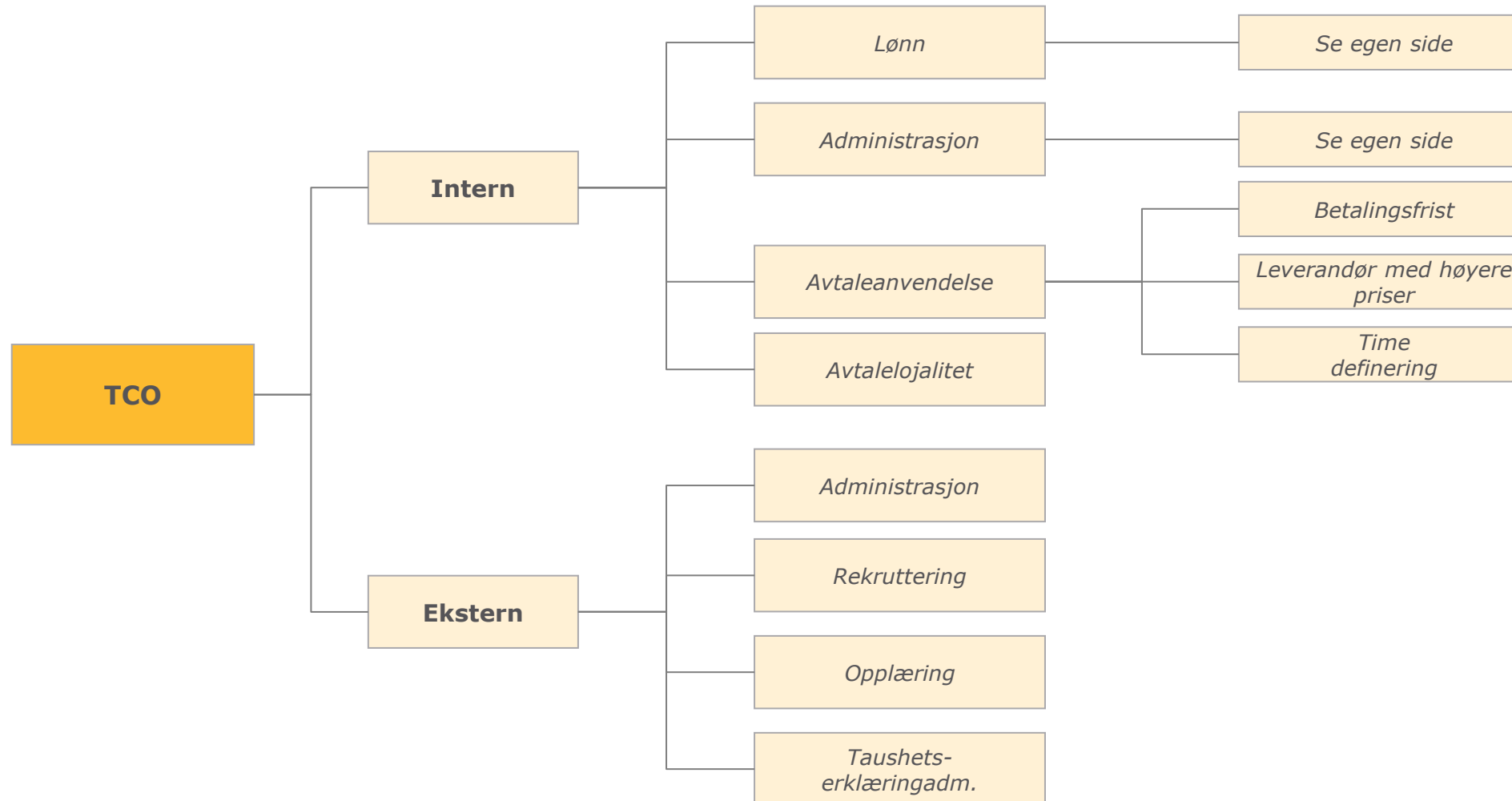
Planlagt

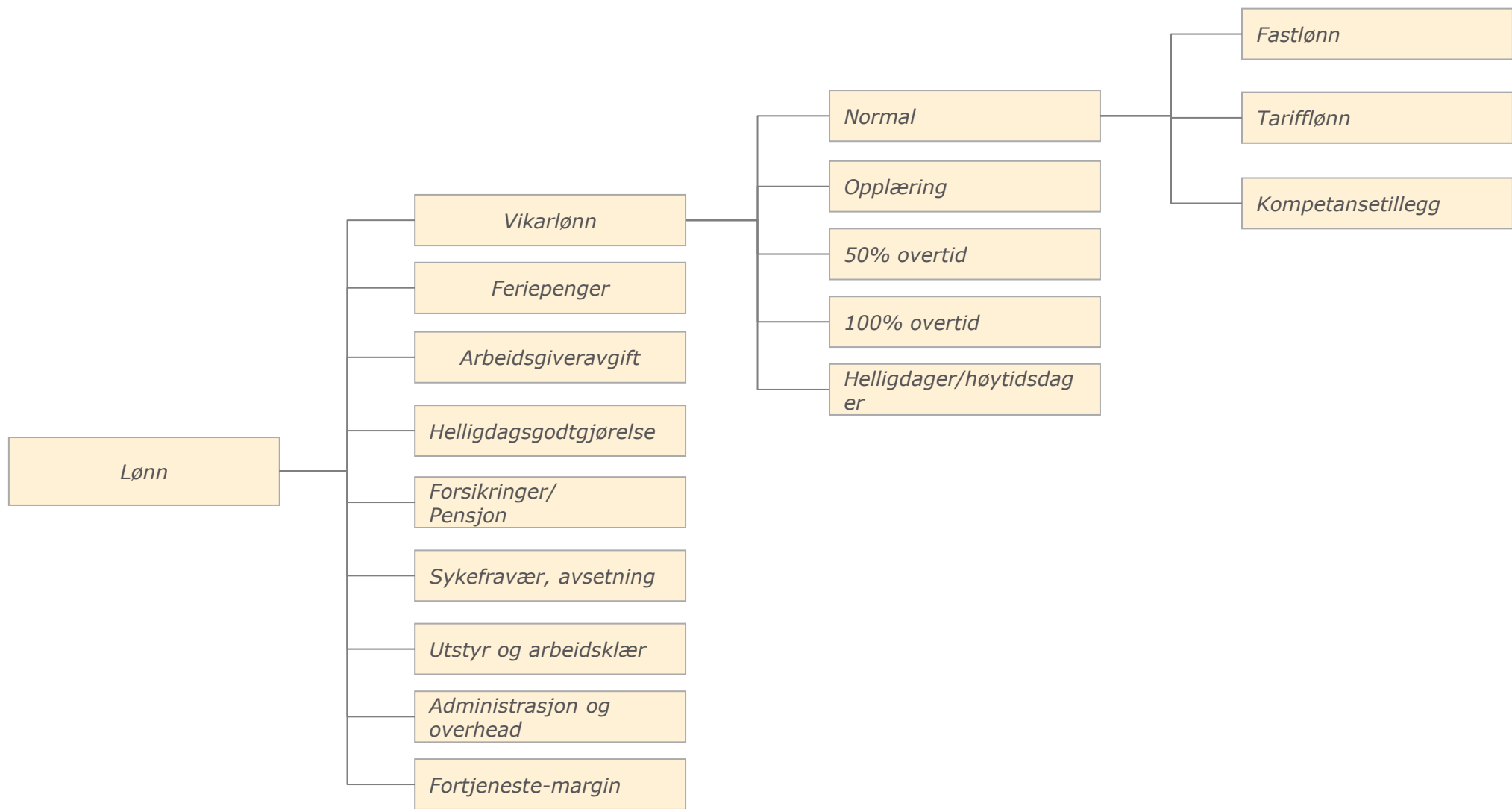
Gjennomføring					
Status	Estimert årlig spend (NOK)	Årlig potensial (NOK)	Besparelses-potensial (%)	Prosjekt Start	Prosjekt Estimert Slutt
Planlagt	10.000.000	500.000	5 %	15.03.2020	15.08.2021
Fase A	20.000.000	500.000	3 %	01.06.2020	31.12.2020
Fase B	18.000.000	-	0 %	15.08.2020	15.12.2020

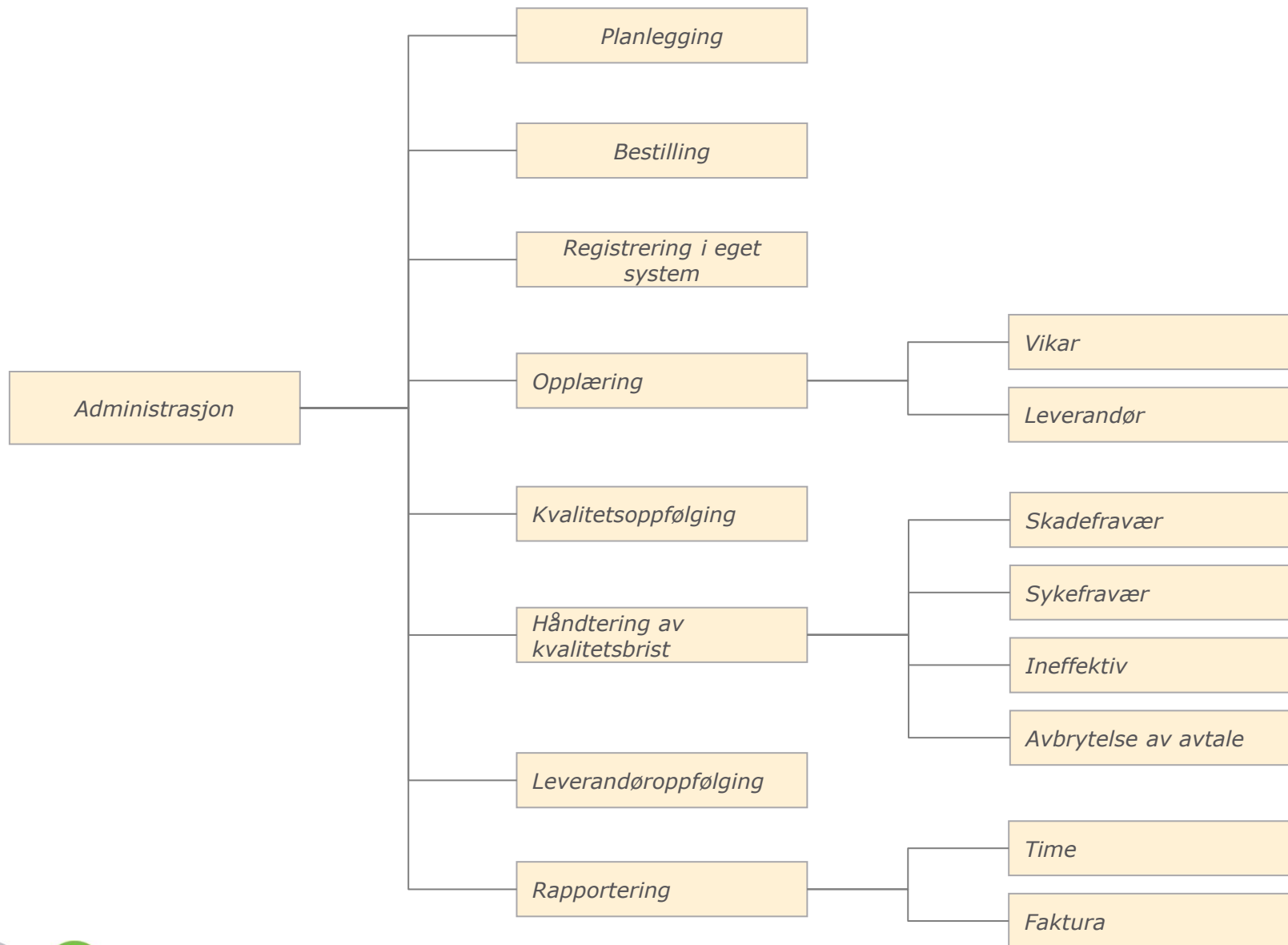
Leverandør	Avtalestart	Kontraktslengde	Opsjons år	Baseline	Cost avoidanc	Cost reductio	Potensial ved full run rat	Potensial 2019	Potensial 2020	Potensial 2021	Potensial 2022	Potensial 2023	F
	01.07.2016	5,0	2	7.500.000	1.250.000		1.250.000		250.000				
	01.09.2019	3,0	3	5.900.000		650.000	650.000	50.000	600.000				
	01.01.2020	5,0	3	65.000.000	33.000.000		33.000.000		33.000.000				
	01.01.2021	4,0	3	52.000.000	5.000.000		5.000.000			5.000.000			
	01.10.2019	3,0	2	30.000.000		5.041.549	5.041.549	1.260.387	3.781.162				
	01.07.2020	3,0	2		2.000.000		2.000.000		2.000.000				

I hver anskaffelse strukturer vi opp kostnadselementene ved bruk av TCO-tre

Eksempel fra anskaffelse «bemanningstjenester»







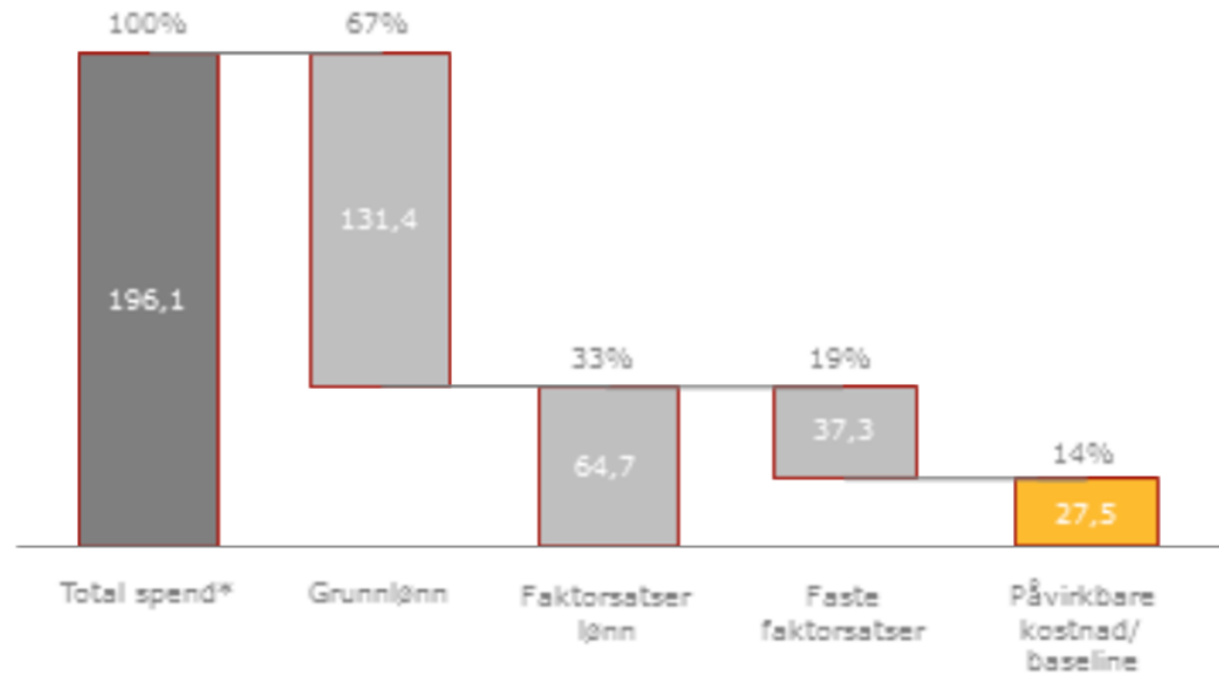
Av total spend er 27,5 MNOK påvirkbare kostnadselementer

Cost Break Down

	Sjåfør	Terminalarbeider
Vikarlønn	100 %	100 %
Feriepenger	+ 12,77 %	12,77 %
Arbeidsgiveravgift	+ 15,77 %	15,77 %
Forsikringer/pensjon	+ 2,60 %	2,60 %
Sykefravær, avsetning	+ 2,00 %	2,00 %
Utstyr og arbeidsklær	+ 1,20 %	1,20 %
Administrasjon og overhead	+ 9,95 %	9,65 %
Fortjenestemargin	+ 2,00 %	2,00 %

Vikarlønn
Feriepenger
Arbeidsgiveravgift
Forsikringer/pensjon
Sykefravær, avsetning
Utstyr og arbeidsklær
Administrasjon og overhead
Fortjenestemargin

Baselinedefinering for anskaffelse av vikartjenester*
Tall i MNOK



Arbeidsgruppen setter et besparelsesmål på 5,4 MNOK som tilsvarer 19,6% forbedring i henhold til definert baseline

Prioriterte besparestiltak	Effekt av tiltak (tall i million)		
			
▪ Fakturere riktig i forhold til opplæringstid	0,3	0,2	0
▪ Benytte den beste avtalen	0,6	0,4	0
▪ Øke avtalelojalitet	0,6	0,5	0,2
▪ Redusere fakturafrekvens fra 14 dager til en måned	0,2	0,1	0
▪ Redusere påslag på påvirkbare faktorer	1,2	0,9	0,1
SUM	2,9	2,1	0,3

Et viktig tiltak for å identifisere potensiale for besparelser er gjennom RFI

- En RFI sendes ut til kvalifiserte leverandører i konkurransen
- Gjennom RFI får vi innsikt fra markedet
 - Trender og innovasjon i markedet, nye produkter, nye måter å levere på etc.
 - En RFI er en skriftlig innlevering ofte fulgt opp av RFI-møter med hver leverandør
- Eks. fra anskaffelse «Bedriftshelsetjenester»:
 - En viktig kostnadsdriver for Posten er reisekostnader for leverandørens personell til Postens lokasjoner
 - RFI i anskaffelsen viste at markedet jobber med å levere helsetjenester digitalt
 - I konkurransegrunnlaget åpnet vi derfor opp for å prise og levere tjenester digitalt

For å kunne utforme et best mulig konkurransegrunnlag, ønsker Posten diskusjon / gjennomgang av følgende tema:

- **Gjennomgang av leverandørens bestillingsportal**
- **Behandling:**
 - Hvilken erfaring har leverandøren med å tilby behandling (psykolog, fysioterapi etc.)?
- **Økt fokus på BHTs kjerneoppgaver:**
 - Hva mener leverandøren er BHTs kjerneoppgaver?
 - Hvordan kan leverandøren hjelpe kunden med å spisse bruken mer mot BHTs kjerneoppgaver?
 - Hvordan kan vi i samarbeid endre fokus fra reaktive tjenester til mer forebyggende tjenester?
- **I dag bruker Posten flest BHT-timer på oppfølging av sykefravær og sykefraværsoppfølging.**
 - Hva tenker leverandøren om dette, ref. BHTs kjerneoppgaver?
- **Onlinemøter og andre teknologiske løsninger:**
 - Hvilke tjenester?
 - Hvordan gjennomføres dette i praksis?
 - Hvordan påvirker dette pris?
- **Reisetid og reisekostnad: Hvordan løser leverandøren dette for andre kunder?**

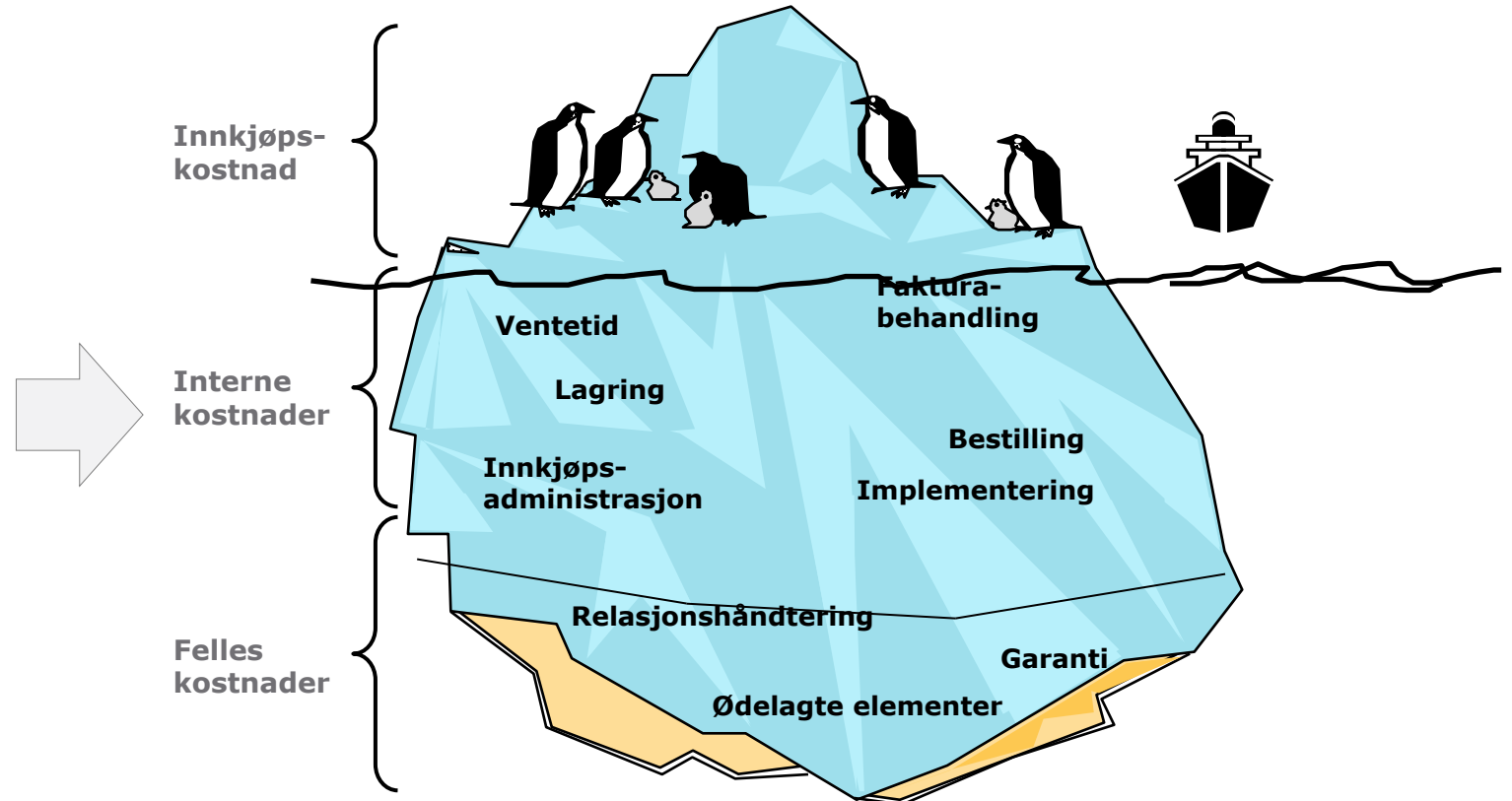


Eksempel fra RFI-gjennomgang med leverandør

Besparelser gjennom handlingsplanaktiviteter

Innkjøpskostnaden utgjør ofte bare toppen av isfjellet. I avtaleperioden inviterer Innkjøp kategoriteamet til work-shops

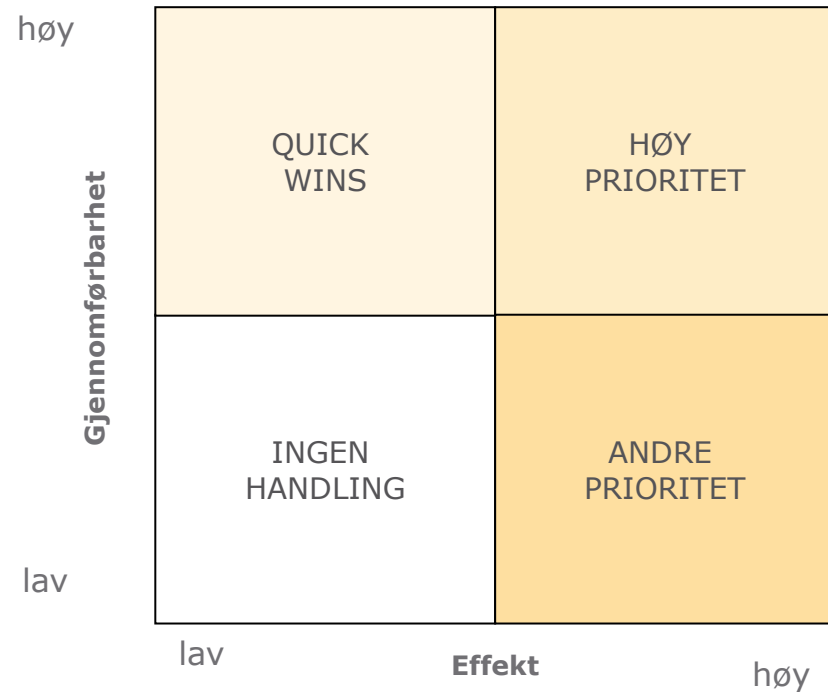
- Vi jobber med handlingsplanaktiviteter og i kategoriteam
- Et kategoriteam består av representanter fra kategoriens største brukere
- Kategoriteamet identifiserer potensiale for besparelser i avtaleperioden. Potensiale og gevinst fra dette rapporteres.
- Kategoriteamet inviteres til work-shop for hvordan kutte kostnader i kategorien. Dette kalles for handlingsplanaktiviteter



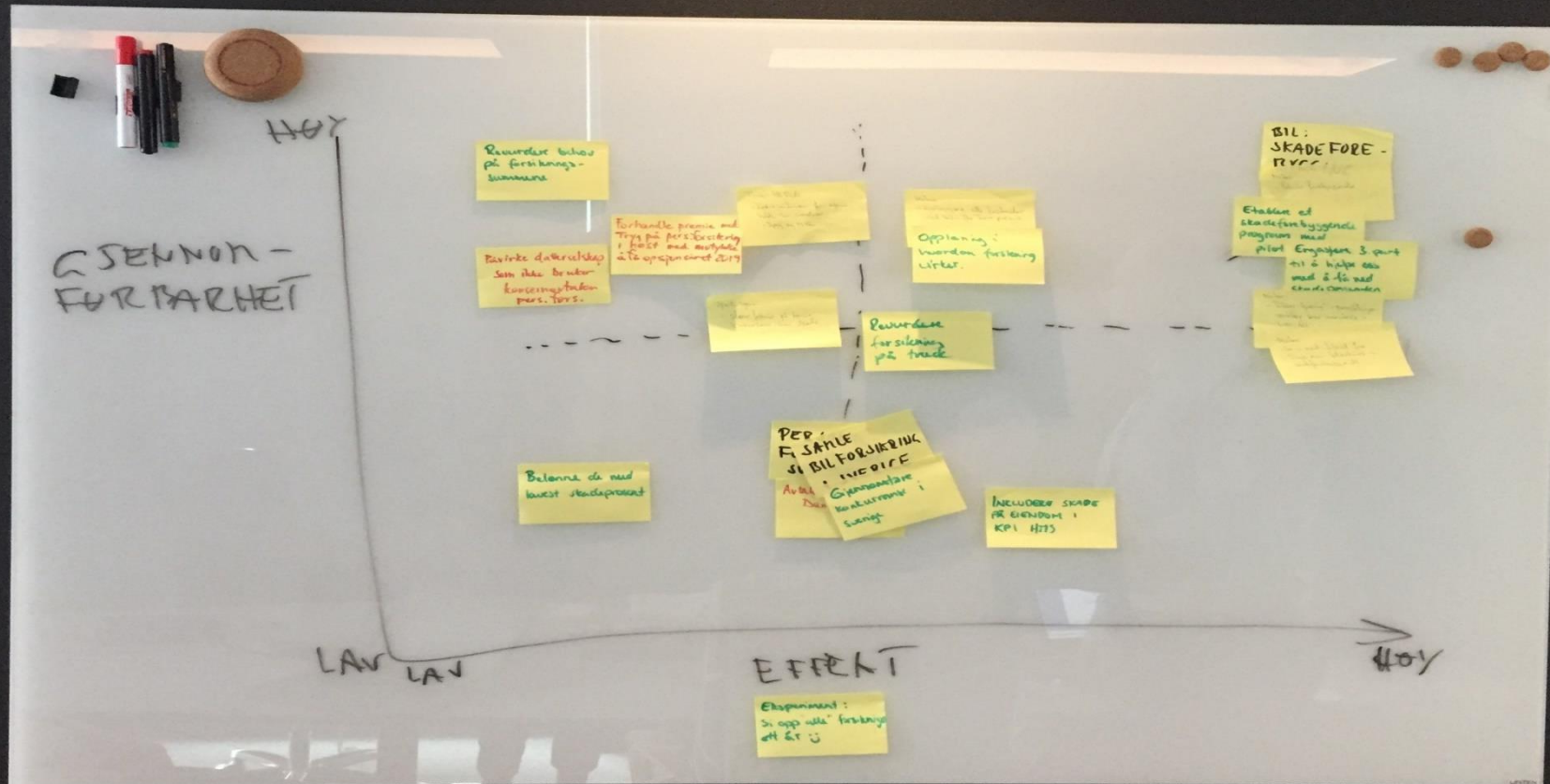
Hensikten med dette er å se hvordan vi kan spare penger / unngå kostnader eller forbedre oss !

En work-shop skal generere ideer til hvordan kutte kostnader og alle idéer vurderes i henhold til effekt og gjennomførbarhet

- En work-shop innledes med status i kategorien
 - Spend fordelt pr leverandør(er)
 - Spend fordelt på brukere
 - Typiske utfordringer i kategorien
- Hensikten med work-shop er at deltagerne utfordres til å identifisere ideer til kostnadskutt i kategorien
- Forankre eierskap til tiltak
- **Metodikk:** idemyldring med gule lapper.



Eksempel fra work-shop i kategorien forsikringer



Prioriterer hypotesene gjennom å vurdere gjennomførbarhet og effekt, eksempel fra kategorien forsikringer

Tiltak (ID og Beskrivelse)

- 1 Skadeforebyggende arbeid, motorvogn
- 2 Opplæring av konsernet i hvordan forsikringer «virker»
- 3 Samle motorvognforsikringer i Sverige
- 4 «straffe/belønne » selskapene ift skadeprosent (frekvensskader motor og spedisjon)
- 5 Inkludere skade på eiendom i KPI for HMS
- 6 Reforhandle premie med leverandør for personforsikringer inkl opsjon for 2019
- 7 Påvirke datterselskaper som ikke bruker konsernavtaler personforsikring
- 8 Redusere behov for forsikringspremiene
- 9 Eksperiment: si opp alle forsikringer
- 10 Revurdere forsikringer på truck



Hypotesene som gjennomføres legges inn i Prosjektplanen som en handlingsplanaktivitet

Handlingsplanaktiviteter måles og rapporteres på lik linje som anskaffelser

Planlegging														
Prosjektnavn/ Avtale	Handling	Beskrivelse	ID	Fagområde	Kategori	IT & Digitaliserin	Øko & Finansi	Kom & Strategi	HR & HMS	Nettverk Norge	Post	E-Handel og Logisti	Internasjonal Logisti	Holdings & Ventur
Kreditt- og selskapsinfo	Bistå linje med forhandlinger om kompensasjon	Bistå linje med forhandlinger om kompensasjon	HH	Produksjon, bygg og tjenester	Økonomi- og finanstjenester		100 %							
Klimaregnskap	Bistå stab HR/HMS med innkjøp av system for klimaregnskap	Anskaffelse	HH	Produksjon, bygg og tjenester	HR-tjenester				100 %					

Gjennomføring					
Status	Estimert årlig spend (NOK)	Årlig potensial (NOK)	Besparelse s-potensial (%)	Handling Start	Handling Estimert Slutt
Fullført	3.600.000	360.000	10 %	02.03.2020	31.05.2020
Fullført	315.000	100.000	32 %	11.03.2020	31.05.2020

Leverandør	Baseline	Cost avoidance	Cost reduction	Potensial 2020	Potensial 2021	Potensial 2022	Potensial 2023	P
			360.000	360.000				
	315.000							

Kontraktsoppfølging er et viktig tiltak for å nå kostnadsbesparelsesmål

- Vi har statusmøter med leverandører i avtaleperioden.
 - Agenda er tilpasset hver leverandør, men typiske temaer vil alltid være fakturakontroll, kvalitetssavvik, spend, etikk, miljø mm.
- De fleste handlingsplanaktiviteter dreier seg om kontraktsoppfølging, mye ift leveranser og priser.
- Dette har den kategoriorganisasjonens fokus på i møter med hele kategoriorganisasjonen slik at de blir påvirket til å gjennomføre dette.



Evaluering av avtaleforholdet

Bra

- Posten er godt fornøyd med samarbeidet med KAM.
- De fleste regionene og selskapene oppgir at de er godt fornøyd med samarbeidet med Unicare
- Gode tilbakemeldinger på kurset i psykisk helse som kjøres som lederopplæring i divisjon Post

Utfordringer

- Ordningen med faste dager er ikke like etablert som tidligere, spesielt i Øst og Sørvest.
- Høy turnover og hyppig bytte av regionkontakter og endringer i regionsteamene
 - Spesielt utfordrende i region Nord og region Sørvest
- Enkelte regioner oppgir at det fortsatt oppleves utfordrende å få Unicare til å stille på oppdrag i gravgrendte strøk



Leverandørs forslag til effektivisering, kostnadsreduksjon og inntektssikring

- Fremdeles fokus på faste leveransedager, gir stabilitet og tilstedeværelse
- Fokus på faste leveringsteam (nå har vi en stabil stab)
- Digital plattform, er under utarbeidelse
- Mer bruk av videokonferanse (herunder Unibook), rask respons, riktig kompetanse og service
- Bestille oppdrag på Uniweb'en etter avtale (forholde seg til faste dager, ev flere oppdrag på samme dag)
- Vårt lokalkontor i Stavanger er oppe og står



45

04:

RAPPORTERING AV BESPARELSESMÅL

Vi rapporterer besparelser for hver gjennomførte anskaffelse hvert kvartal i første kontraktsår

Prosjekt: Profileringsartikler

Prosjektnavn	Kategori	Kategori-gruppe	Fagområde	Fagområde-ansvarlig	Kategori-ansvarlig	Prognose / effekt	Reduction / avoidance	Q1	Q2	Q3	Q4
Profileringsartik	Profileringsartikler	Kommunikasjon og ma	Produksjon, byg	Cormac Lomba	Harald Herlin	Prognose	Reduction	75.000	75.000	75.000	75.000
Profileringsartik	Profileringsartikler	Kommunikasjon og ma	Produksjon, byg	Cormac Lomba	Harald Herlin	Prognose	Avoidance				
Profileringsartik	Profileringsartikler	Kommunikasjon og ma	Produksjon, byg	Cormac Lomba	Harald Herlin	Effekt	Reduction	9.200	47.000	39.000	
Profileringsartik	Profileringsartikler	Kommunikasjon og ma	Produksjon, byg	Cormac Lomba	Harald Herlin	Effekt	Avoidance				

Forklaring	Q1	Q2	Q3	Q4
Prognose pr kvartal	75.000	150.000	225.000	300.000
Effekt pr kvartal	9.200	56.200	95.200	95.200
Akkumulert prognose	75.000	150.000	225.000	300.000
Akkumulert effekt	9.200	56.200	95.200	-

Tiltak og/eller avviksforklaring

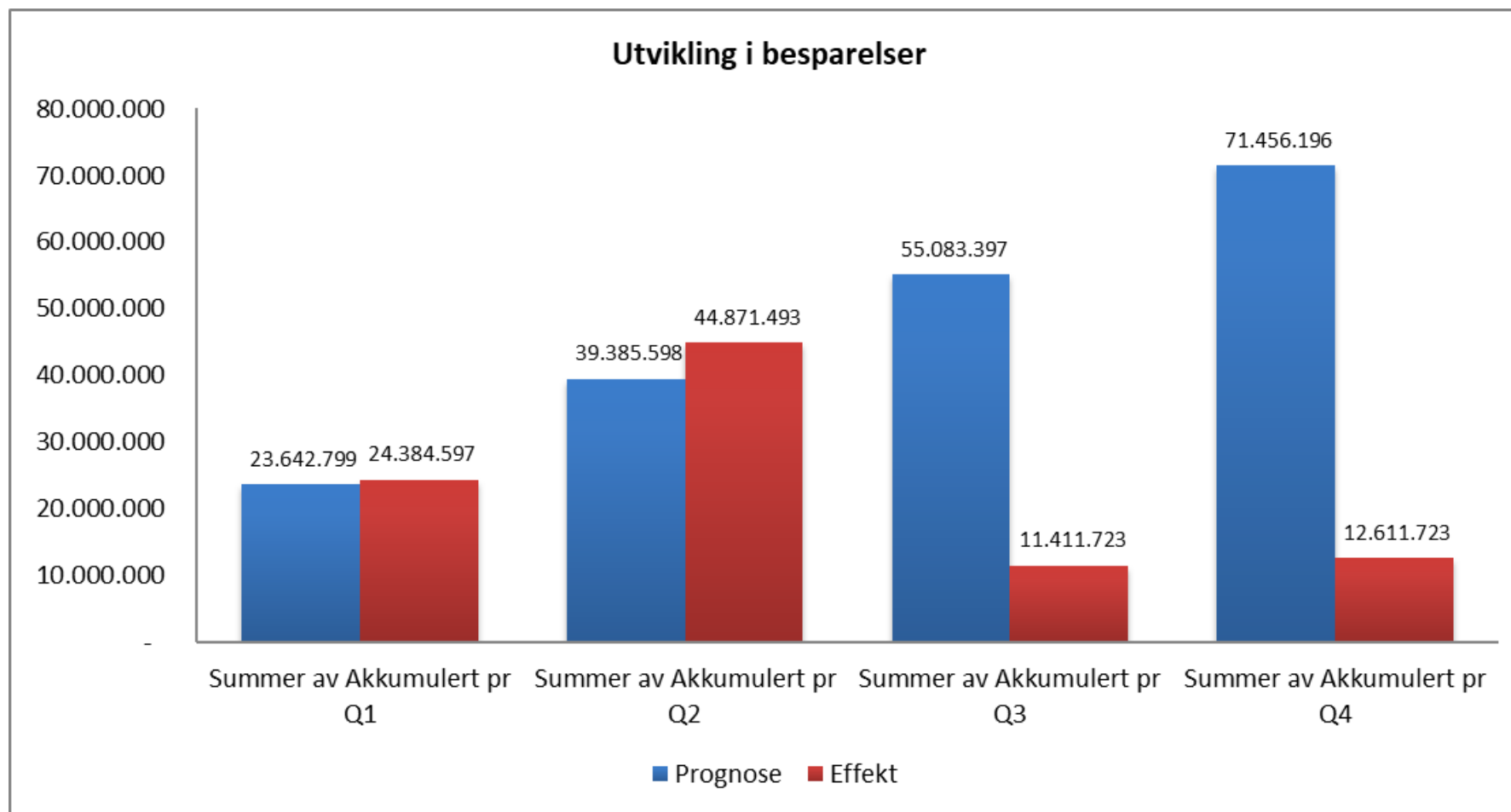
Manglende effekt reduction

Prognosen er basert på årlig spend = ca. 6 MNOK pr år.

Det er bestilt lite antall profileringsartikler i Q3 sammenlignet med prognose. Derfor er effekt lavere enn prognose.

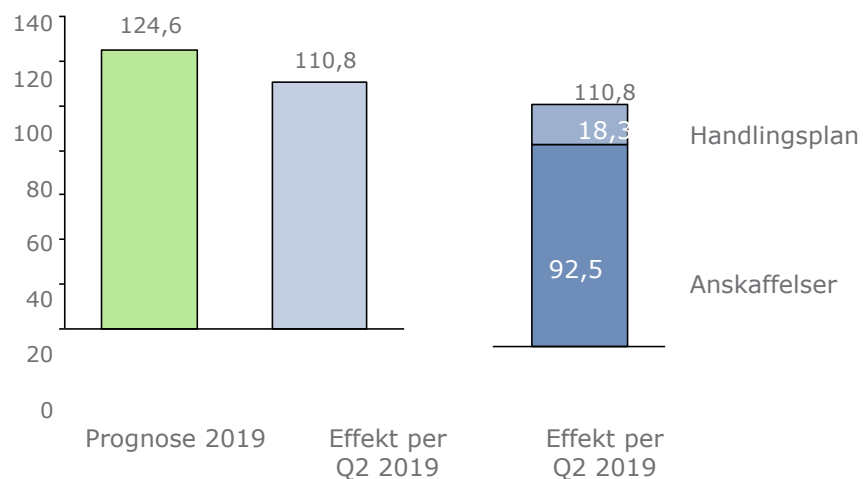
- Potensiale rapporteres **pr anskaffelse** gjennom faktisk forbruk i perioden.
- Vi skiller mellom kostnadsunngåelser og kostnadsreduksjoner
- Det rapporteres også på besparelser utover første år dersom det er relevant. Det kan f.eks. være besparelser som konsekvens av nye IT-systemer som innføres utover første kontraktsperiode, eller endringer i konsernstruktur som medfører besparelser.
- Avvik mellom prognose og effekt avviksforklares

Realisering av besparelser rapporteres kvartalsvis pr team



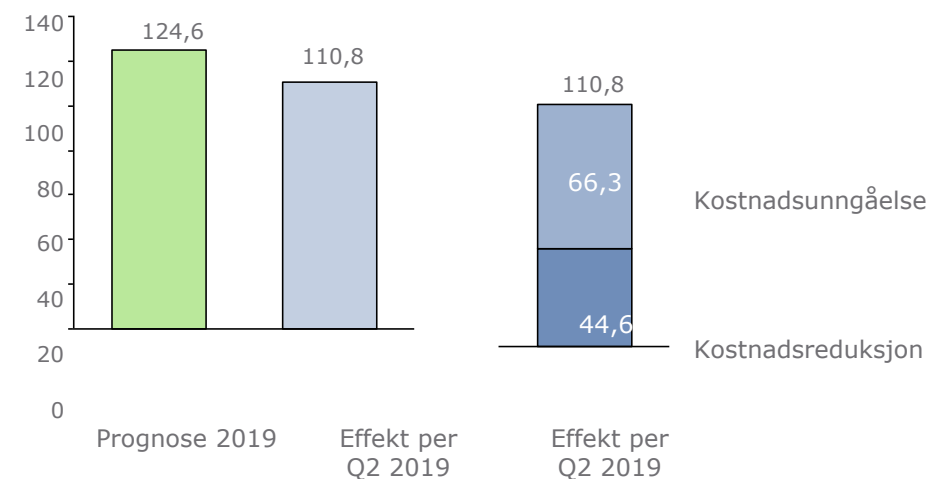
...og samlede besparelser rapporteres kvartalsvis for hele konsernstab Innkjøp

Anskaffelser vs Handlingsplanaktiviteter



- De realiserte besparelsene fordeler seg med 83% på anskaffelser og 17% på handlingsplanaktiviteter

Kostnadsunnngåelse vs kostnadsreduksjon



- De realiserte besparelsene fordeler seg med 60% på kostnadsunnngåelser og 40% på kostnadsreduksjoner

Det rapporteres også kvartalsvis til **Økonomiforum** der alle økonomidirektører fra divisjonene er tilstede.



480
euro 5

posten

bring

TAKK FOR OPPMERKSOMHETEN

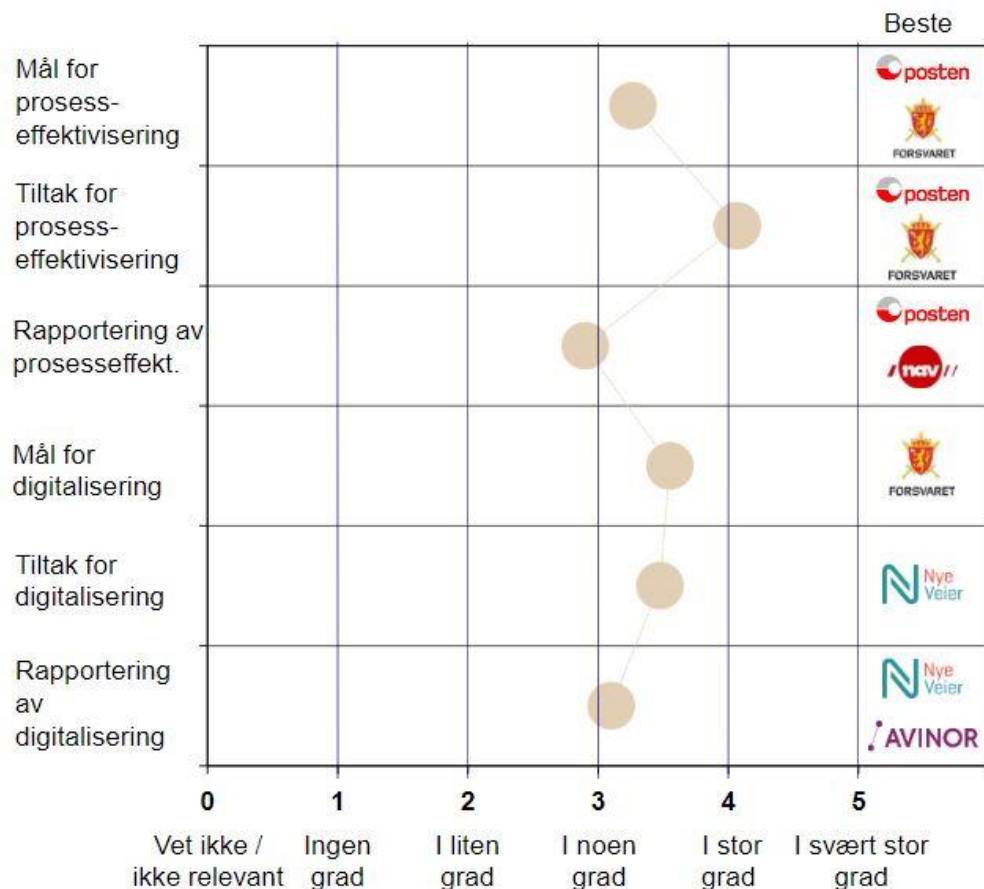
VOLVO



Back-up

Posten og FLO er på ulike måter kommet langt på prosesseffektivisering. Anskaffelsesfunksjonen til Nye Veier er svært digital

Gjennomsnittlig score og beste virksomheter per KPI

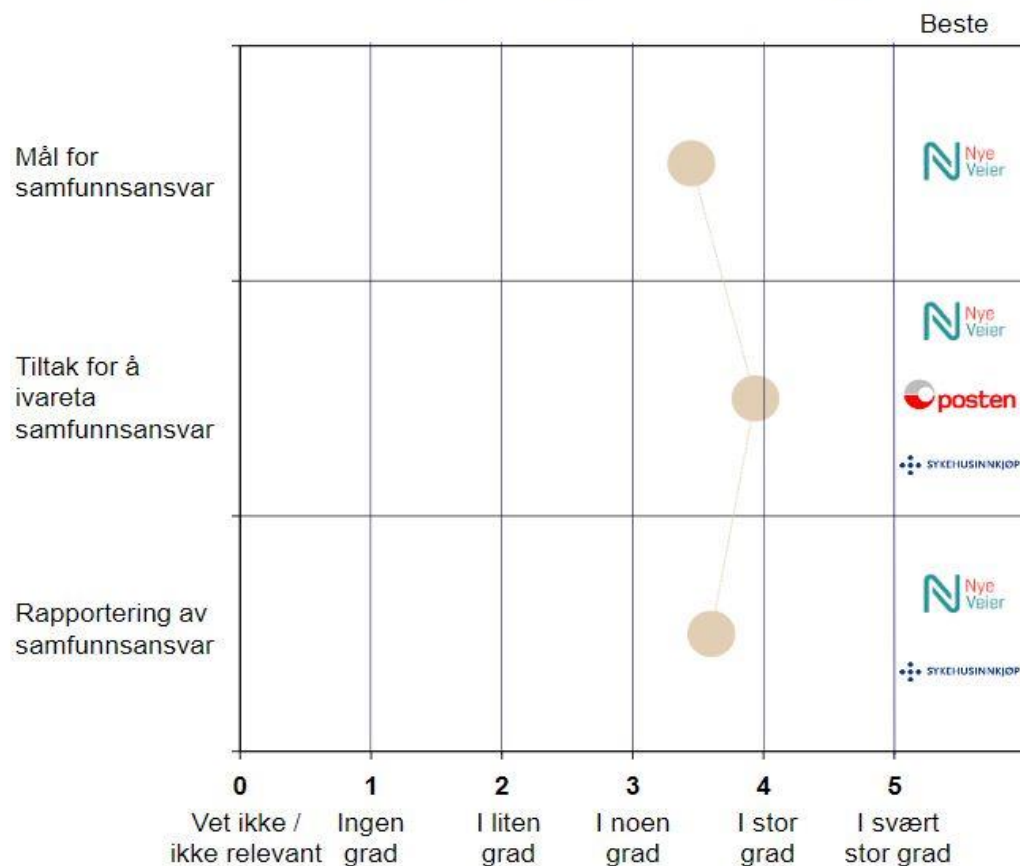


Hva beste virksomheter gjør

- Posten har SMARTE mål for antall årsverk i anskaffelser. Hatt mål om å kutte 20 % i årsverk i tre omganger, med tilnærmet likt innkjøpsvolum. Posten opererer med egne effektiviseringsprosesser for ulike kategorier, avhengig av prioritering. Kategoriene prioriteres som en funksjon av spend, besparelespotensial og viktighet for drift. Posten har LEAN-navigatører, som jobber prosjektbasert for å effektivisere ulike deler av anskaffelsesfunksjonen.
- FLO har en database som inneholder 80 KPIer for anskaffelsesfunksjonen, blant annet for prosesseffektivisering, hvor noen prioriteres for måling og rapportering hvert år. FLO har to dedikerte prosessutviklere (i seksjon for analyse & utvikling) med ansvar for henholdsvis innkjøpsprosessen og anskaffelsesprosessen. Disse behandler også forslag til prosessforbedring.
- FLO har et definert «roadmap» som gir et overordnet målbilde for digitalisering. Roadmap'en oppdateres årlig og er delt inn i faser med milepæler, og strekker seg frem i tid. Tiltaksplan for digitalisering er knyttet direkte til roadmap'en.
- Nye Veier benytter EU-Supply som KGV, KAV, og til oppfølging av kontrakter. Videre benyttes dynamiske maler. Alle bestillinger er knyttet opp til avtaler i EU-Supply, slik at avtalelejalitet kan måles. I indirekte kategorier er det fakturamatching på vare/tjenestelinjenivå. Dataflyten mellom systemene er meget sømløs, og Nye Veier har et godt verktøy for spend analyse.

Nye Veier er blant anskaffelsesfunksjonene som er kommet lengst på Samfunnsansvar, sammen med Sykehusinnkjøp og Posten

Gjennomsnittlig score og beste virksomheter per KPI

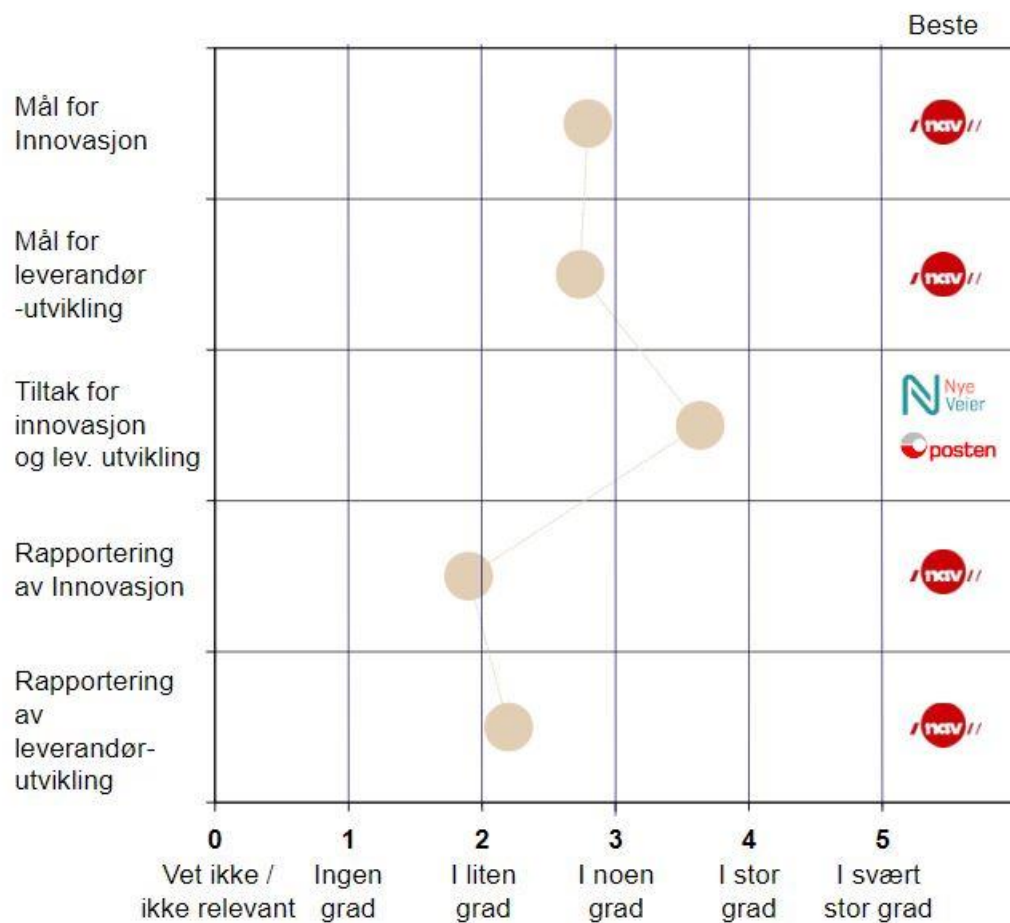


Hva beste virksomheter gjør

- Nye Veier har SMARTE mål for klimagassutslipp.** Mål etableres gjennom dialog med bransjen. Overordnede mål blir brutt ned i den enkelte konkurranse, hvor utslippsreduksjon blir brukt som tildelingskriterium for å nå mål. Nye Veier har også mål for andre samfunnsansvarsområder som ytre miljø, lønns- og arbeidsvilkår og menneskerettigheter. I Nye Veier ligger fagansvar for samfunnsansvar i en egen enhet. Disse er ansvarlige for å utarbeide krav. Miljø er hensyntatt både gjennom krav og mål i konkurransen. Ellers benyttes kontraktskrav. Kontaktsoppfølging gjøres gjennom interne og eksterne revisjoner: Miljørådgivere og LO-koordinatorer følger opp i prosjektene. Nye Veier rapporterer gjennom et KPI-dashboard med egne KPIer for samfunnsansvar. Det rapporteres blant annet på klimagassutslipp, antall lærlinger, og personskadefrekvens.
- I Posten har anskaffelsesenheten tilgang til konsernovergripende bærekraftskompetanse i stabsfunksjon. I tillegg har hver enkelt divisjon en egen bærekraftskoordinator. Posten benytter et selvevaluerings skjema med ca. 70 spørsmål som sendes ut til alle leverandører med over 2 millioner kroner i spend hvert år, og velger på bakgrunn av dette ut ca. 35 leverandører for revisjon. Det benyttes et egenprodusert kontraktsvedlegg (Etisk standard for leverandører), som går ut over lovens minstekrav.
- Sykehusinnkjøp har et velutviklet verktøy for risikoanalyse, som inkluderer samfunnsansvar i leverandørporteføljen. Sykehusinnkjøp følger i svært stor grad opp ivaretagelse av menneskerettigheter i kontraktsforvaltningen. Sykehusinnkjøp rapporterer på høyrisikoanskaffelser, oppfølging, og funn til Etisk handel Norge. Klima og miljøgevinster rapporteres via Sykehusinnkjøps egen samfunnsansvarsrapport.

NAV har innovasjon som fokusområde for anskaffelsesfunksjonen og jobber systematisk med leverandørutvikling

Gjennomsnittlig score og beste virksomheter per KPI

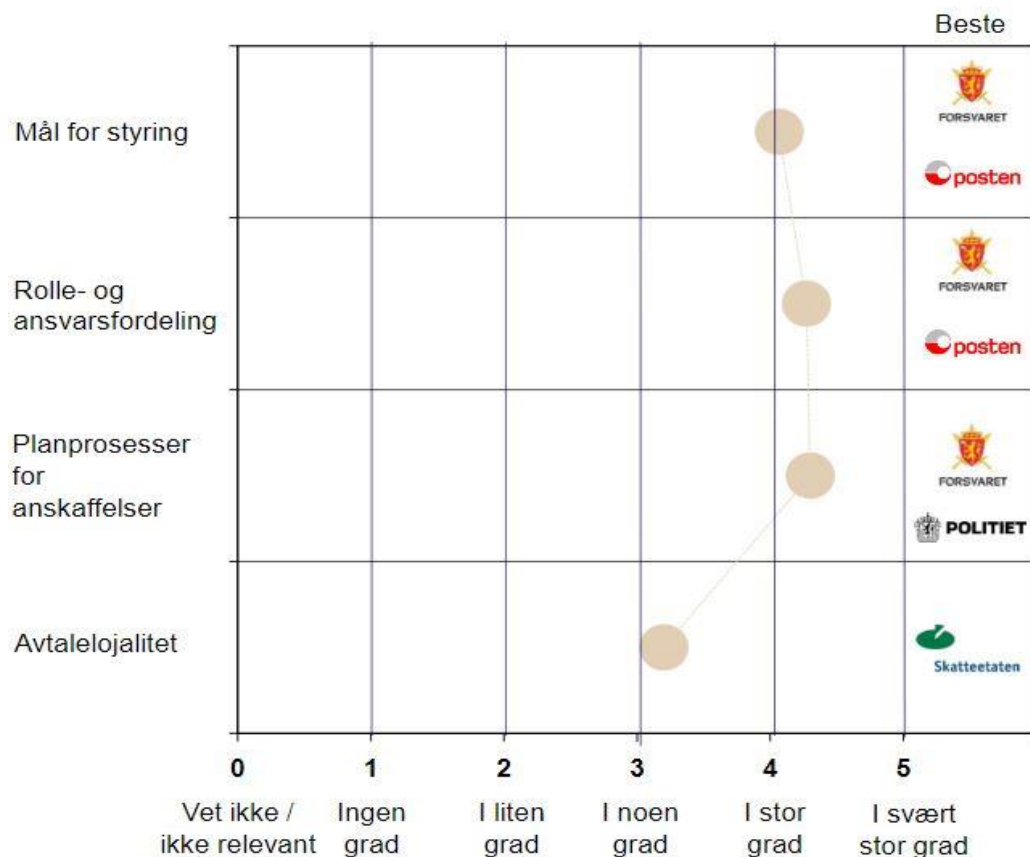


Hva beste virksomheter gjør

- NAV har Innovasjon som fokusområde i anskaffelsesstrategen (2018-2020). Målene for innovasjon blir konkretisert ytterligere i kategoristrategiene. NAV har mål for leverandørutvikling som er koblet til anskaffelsesstrategien og som er brutt ned i porteføljene. På hjelpemiddelområdet er det mål om minimum 10 strategiske møter med strategiske leverandører. NAV er en av få virksomheter der anskaffelsesenheten har mål for innovasjon, og er derfor også blant de som er kommet lengst på rapportering. Det rapporteres på innovasjon i målekortet. NAV er videre en av få virksomheter som har tallfestede mål for leverandørutvikling og er derfor også blant de som er kommet lengst på rapportering på dette området. Det rapporteres blant annet på antall strategiske møter i målekortet.
- Nye Veier arrangerer leverandørkonferanser for å tiltrekke seg nye leverandører. Konkurransereformen og kontraktene blir i stor grad tilpasset til kjøp av innovative varer og tjenester. I 70-80 % av anskaffelser (målt etter kjøpsvolum) gjennomføres omfattende markedsdialog med potensielle leverandører i forkant.
- Posten benytter RFI i samtlige anskaffelser, blant annet for å fange opp innovasjon i vare- og tjenestemarkedet. Ofte følges dette opp gjennom et RFI-møte med leverandører før konkurransegrunnlaget sendes ut. Denne prosessen driver valg av spesifikasjonstype.

FLO og Posten har meget velutviklede systemer for Styring og Etterlevelse. Skatteetaten har best kontroll over avtalelojalitet

Gjennomsnittlig score og beste virksomheter per KPI



15 ● Gjennomsnitt

Hva beste virksomheter gjør

- FLO har et klart målhierarki hvor anskaffelsesenshetens to hovedmålsetninger er utledet av virksomhetens overordnede strategi. Hovedmålsetningene blir konkretisert via satsningsområder og delmål, og operasjonalisert i kategoristrategier med tilhørende handlingsplaner. I FLO eies planprosessen av den enkelte kategori og strekker seg 3 år frem i tid (rullerende). Alle aktiviteter aggregeres opp fra kategoriene og til en felles tiltaksliste for hele anskaffelsesensheten. Tiltakslisten består både av kontraktsoppfølgings- og anskaffelsestiltak.
- Posten omsetter overordnet anskaffelsesstrategi i kategoristrategier og differensierer mellom A-, B- og C-kategorier basert på spend og kritikalitet.
- Politiet benytter et årshjul knyttet til budsjett, hvor anskaffelser på tvers av hele virksomheten meldes inn oktober hvert år. Dette suppleres med anskaffelsesenshetens interne analyse av utløp av kontrakter og antatte behov. Det er definert en prioriteringsmatrise som benyttes til ressursstyring i tilfelle underkapasitet.
- Skatteetaten har et svært velutviklet bestilling- til betalingsystem. Det eksisterer en kobling til kontraktsnummer i kontostreng. Kategoristrukturen til Skatteetaten er basert på regnskapskontoer, dermed hensyntas koblingen fra kategori til kontraktsnummer. Det er et kontraktskrav at eFaktura merkes med kontraktsnummer. Kontraktsnummer (og konto) er obligatorisk felt ved bestilling, og foreslås automatisk ved valg av leverandør i bestillingssystemet. Bestillinger merket 0 defineres som kjøp utenfor avtale.