



ANSKAFFELSESSTRATEGI

Status og eksempler

*«Essensen av strategi er å velge hva
man ikke skal gjøre» - Michael E. Porter*

Innhold

Innledning	5
------------	---

Analyse av anskaffelsesstrategier	6
-----------------------------------	---

Effekt av anskaffelsesstrategier

Funn fra innholdsanalyse

Eksempler på anskaffelsesstrategier	12
-------------------------------------	----

Oslo kommune

Bærum kommune

Bergen kommune

Bodø kommune/ Samordna innkjøp i Salten (SIIS)

Hedmark fylkeskommune

Direktoratet for samfunnsikkerhet og beredskap

Forsvarsbygg

Universitetet i Oslo

Høgskolen i Molde

Kartverket

Utenriksdepartementet

“Anskaffelsesstrategi viser virksomhetens overordnede veivalg og satsinger for anskaffelser. Den prioriterer endringer virksomheten skal gjennomføre for å nå sine overordnede og langsiktige mål.”

Innledning

Offentlige virksomheter kjøper varer og tjenester for rundt 30-40 prosent av sine driftsrammer. Dette gjør de uten å ha langsiktige planer – utrolig nok – for hvordan innkjøpene skal gjøres.

Denne rapporten gir en samlet vurdering av offentlige virksomheters anskaffelsesstrategier, både utbredelse og innhold. Grunnlagsmaterialet er Difis kartlegging av strategier fra ulike offentlige virksomheter, intervjuer med innkjøpspersonell og Difis brukerundersøkelse 2015. Vurderingen omfatter små og store virksomheter, med ulik kompleksitet i sine anskaffelser. Rapporten viser også eksempler på anskaffelsesstrategier fra offentlige virksomheter som har satt sine innkjøp på dagsorden.

Formålet med rapporten er å vise dagens praksis vurdert opp mot beste praksis. Vurderingene og eksemplene du finner her er ikke ment å være en fasit. Bredden og variasjonen mellom de ulike eksemplene viser dette. Husk at en strategi er lite verd dersom folk ikke kjenner seg igjen i den. Vi anbefaler at du bruker rapporten til å finne det som er relevant for din virksomhet, ikke nødvendigvis at du leser rapporten fra første til siste side.

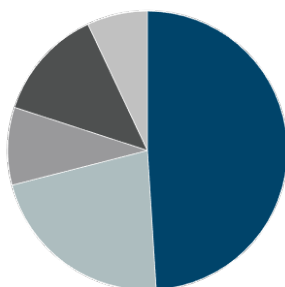
På www.anskaffelser.no vil du finne veiledning, sjekklister og maler for videre arbeid med anskaffelsesstrategi.

Lykke til i arbeidet med å sette innkjøp på dagsorden!

Analyse av anskaffelsesstrategier

Utbredelse av strategier

Har din virksomhet en anskaffelsesstrategi?



■ Ja ■ Delvis ■ Nei, men det er under planlegging ■ Nei ■ Vet ikke

I brukerundersøkelsen til Difi 2015 svarer halvparten av 527 respondenter at virksomheten har en anskaffelsesstrategi. Fylkeskommunene skiller seg best ut med 68 prosent som svarer at de har en anskaffelsesstrategi.

Effekt av strategi

«Det kan være vanskelig å få løftet anskaffelser til et strategisk nivå uten en anskaffelsesstrategi. Hovedfordelen med å ha en strategi er ledelsesforankringen den gir. Jeg klarer ikke å forestille meg at forbedringsarbeidet ville ha samme fokus uten å ha strategien på plass»

– Heidi Rygg, Bærum kommune.

Brakerundersøkelsen viser at virksomheter med anskaffelsesstrategi i større grad

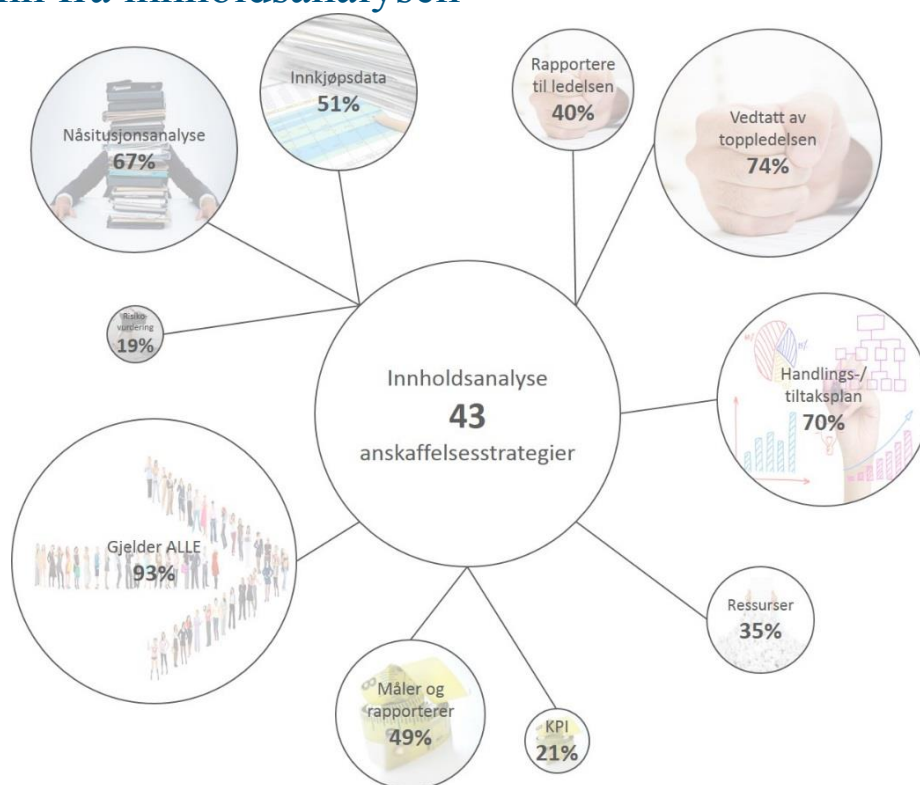
- har nødvendige verktøy og rutiner for anskaffelsesprosessen
- vurderer at innkjøpsfunksjonen fungerer godt eller svært godt
- vurderer at innkjøp bidrar til økt verdiskaping og effektiv ressursbruk
- har ansatte som er mer fornøyd med innkjøpsprosessene i egen virksomhet

På spørsmål om anskaffelser bidrar til å «styrke særlige hensyn» (miljø, samfunnsansvar, sosial dumping) er sammenhengen mellom positive bidrag og etablert strategi meget sterk; 83 prosent av de med strategi mener det bidrar positivt.

De som har en strategi rapporterer at strategien har bidratt til felles overordnet tekning og adferd rundt anskaffelser. Den har synliggjort anskaffelser og ført til økt bevissthet i hele organisasjonen og økt forankring av anskaffelsesarbeid i ledelsen.

Alt dette er i tillegg til forbedring på de målene som er satt i strategien.

Hovedfunn fra innholdsanalysen



Gjennomgangen av strategiene viser at bredden i målformulering er stor og at målene berører interessenter utover ansatte i egen virksomhet, som for eksempel andre offentlige virksomheter, politikere, befolkningen, leverandører med flere. Difi mener at anskaffelsesstrategien bør være et offisielt dokument. Det vil styrke strategien at den er lett tilgjengelig for alle i virksomheten og interessentene. At leverandørene kjenner til virksomhetens anskaffelsesstrategi bør være en selvfølge. Dette kan bidra til å gjøre strategien til et levende dokument og gi en bedre måloppnåelse. Dessverre ble kun 23 av 43 strategier funnet via søk på internett. De resterende fikk vi tilsendt etter direkte henvendelser. Årlige handlingsplaner inngår i styringsdialogen i virksomheten og trenger nødvendigvis ikke publiseres offentlig utover det som kommuniseres i styringsdialogen.

Varigheten til strategier varierer fra 2 til 5 år. Et mindretall angir ingen sluttdato, men det store flertallet av strategiene har en varighet på 3-4 år.

67 prosent av virksomhetene viser til en analyse av nåsituasjonen til anskaffelsesarbeidet. 51 prosent har i tillegg gjennomført en analyse av virksomhetens innkjøpsdata. Et fåtall viser til at risikovurdering er en del av strategien – kun 19 prosent. Under eksempler på anskaffelsesstrategier nedenfor er det fem virksomheter som har gjort risikovurderinger. Hvis dere går inn i disse dokumentene, vil dere se at risikovurderingene er gjort på ulike måter.

Hele 74 prosent er vedtatt i ledelsen, men kun 40 prosent beskriver at status på gjennomføring av strategien skal rapporteres til ledelsen.

49 prosent beskriver hvordan strategien skal måles og/eller rapporteres på. Bare 21 prosent har key performance indicators (KPIer)/styringsparameter. 70 prosent av strategiene har handlings- eller tiltaksplaner.

Hele 93 prosent av strategiene skal gjelde for alle anskaffelser i virksomhetene. Av de strategiene og handlingsplanene vi har tilgang til ser det ut til å være en tendens til at det er «innkjøpsavdelingene» som har hovedansvar for gjennomføringen av strategien. I noen strategier er det også lite som viser at strategien i praksis vil forplikte til forbedring i hele virksomheten eller hos alle som kjøper inn.

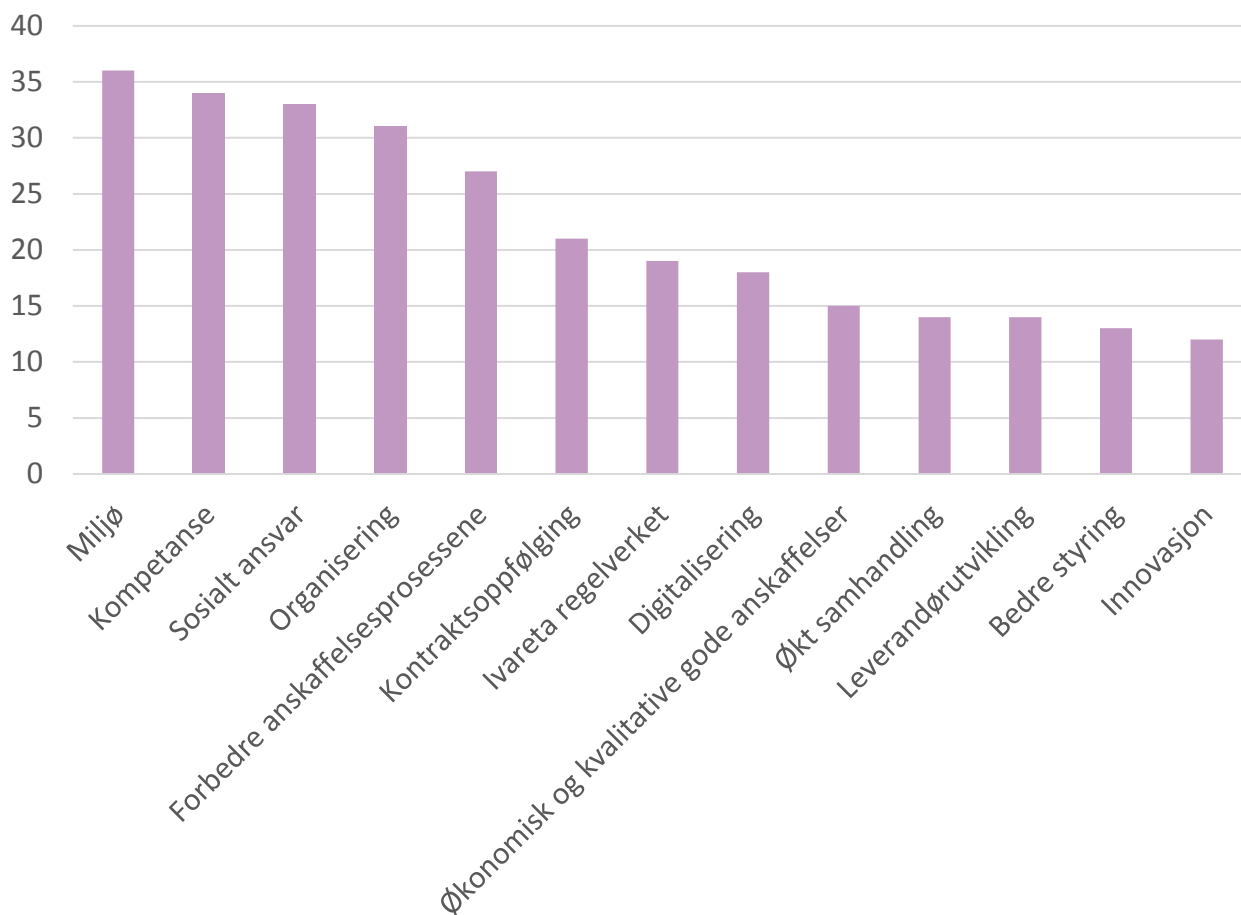
Mål

Det er få virksomheter som har konkrete mål i strategien. Vi har ikke analysert handlingsplaner, men av de vi har lest blir målene mer presise i handlingsplanen. Det er fremdeles et forbedringspotensial i å spisse målene noe. Flere strategier bærer preg av et ønske om å få gjort endringer på svært mange områder innenfor én strategiperiode. Enten har de veldig mange mål eller så dekker hvert mål flere områder.

I vår gjennomgang av strategier ser vi noen forskjeller mellom den første og senere strategier. Med en første generasjons strategi mener vi den første registrerte anskaffelsesstrategien til en virksomhet. Naturlig nok er hovedtrekket at virksomheter med senere strategier fremstår mer anskaffelsesfaglig modne. De har en tydeligere beskrivelse av status og ønsket fremtidig status. Målene for ønsket status er færre og mer tydelig presisert.

Det kommer ikke alltid like tydelig frem hva virksomheten skal nedprioritere. 28 prosent skriver at strategien skal gjennomføres innenfor eksisterende budsjetter og kun 7 prosent nevner behov for ekstra ressurser. Resten av strategiene nevner ikke ressurser til gjennomføring. Dette vil trolig føre til at ambisjonsnivået det legges opp til i en del strategier ikke er realistisk gjennomførbart innenfor valgte strategiperiode og ressursramme.

Vi ser også et forbedringspotensial i å koble strategien enda tydeligere opp mot virksomhetens kjerneoppgaver og mål. Utenriksdepartementet og Kartverket er gode eksempler på hvordan anskaffelsesstrategien tydelig skal bidra til å oppnå virksomhetens mål.



Figuren ovenfor viser målområder som går igjen i flere en ti strategier. Hvordan disse målområdene er formulert finner dere i gjennomgangen av eksemplene i denne rapporten eller ved å se på strategiteksten til de ulike virksomhetene.

I arbeidet med å vurdere hvilke målområder som er mest relevant for din virksomhet bør du stille følgende spørsmål:

1. Hva er status for innkjøp og anskaffelsesarbeidet i egen virksomhet?
2. Hvilke endringer ønsker virksomheten å prioritere?
3. Hva er realistisk å få til innenfor en avgrenset tidsperiode?

Ved å søke gode svar på disse spørsmålene blant flere interessenter i virksomheten vil du få et godt utgangspunkt for videre strategiarbeid.

Eksempler på anskaffelsesstrategier

	Oslo kommune	Bærum kommune	Bergen kommune	Bodø kommune/ SISS	Hedmark fylkeskommune
Innkjøpsdata			X		X
Selvevaluering	X	X	X	X	X
Risiko	X		X		X
KPI					X
Handlingsplan	X	X	X	X	X

Difi har valgt ut disse strategiene som eksempler på gode, men også ulike strategier. Vi har valgt å sammenstille strategiene på samme måte, slik at det blir lettere å få et raskt inntrykk av innholdet.

Tabellen ovenfor viser om strategien inneholder analyse av innkjøpsdata, en beskrivelse av dagens status/nåsituasjonsanalyse, risikovurdering og om den har key performance indicators (KPIer)/styringsparametere og handlingsplan(er). Det er kun krysset av etter hva som står i strategien eller hva vi har funnet i dokumenter som er lett tilgjengelig.

Ønsker dere å få mer informasjon om disse områdene må dere gå inn i de ulike strategiene. For eksempel kan Oslo kommune ha KPIer, men dette er ikke beskrevet i deres strategidokument og det er derfor ikke krysset av i tabellen. Noen av strategiene er dessverre ikke offentlig tilgjengelig, men de kan sendes ved forespørsel.

Difi håper disse strategiene inspirerer til å lage, oppdatere eller forbedre egen strategi.

Direktoratet for samfunns- sikkerhet og beredskap	Forsvarsbygg	Universitetet i Oslo	Høgskolen i Molde	Kartverket	Utenriks- departementet
	X				
X	X	X			X
X		X			
X		X	X		
X	X	X		X	X

Kommuner

Oslo kommune anskaffelsesstrategi 2013-2016



Målgruppe

Strategien gjelder for alle virksomheter som er en del av rettssubjektet Oslo kommune.

Forankring

Vedtatt av bystyre.

Ønsket effekt/ hensikt

Strategien skal legge grunnlaget for en felles overordnet tenkning og atferd, slik at kommunens anskaffelser av varer, tjenester, bygg og anlegg effektivt bidrar til at kommunen når sine mål.

Implementering

Alle virksomheter skal årlig utarbeide lokale tiltaksplaner som også brukes som et rapporteringsverktøy for virksomhetene. Det legges til grunn at kommunens virksomheter følger strategiens føringer og gjennomfører strategiens tiltak innenfor vedtatte budsjetter i strategiperioden. Rapportering på de viktigste satsningene vil inngå i byrådets årsberetning. Oslo kommune gjør risikovurderinger av anskaffelsesstrategien i sine årsberetninger.

Innkjøpsdata	
Selvevaluering	X
Risiko	X
KPI	
Handlingsplan	X

Hovedmål

Oslo kommunes anskaffelser skal være innovative, økonomisk effektive og skape tillit til Oslo kommune som innkjøper.

Delmål

Oslo kommunes arbeid med anskaffelser skal være organisert med klare ansvarslinjer og kontrollmekanismer.

Oslo kommunes virksomheter skal ha kompetanse til å kunne gjennomføre juridisk korrekte, gode og effektive anskaffelsesprosesser.

Oslo kommunes anskaffelser skal være basert på langsiktig planlegging, inkludert gjennomtenkte kontraktsstrategier som legger til rette for innovative løsninger.

Oslo kommunes anskaffelsesprosesser skal omfatte god og effektiv kontraktsoppfølging.

Oslo kommune skal utnytte sine stordriftsfordeler ved å effektivisere og standardisere kommunens anskaffelser.

Oslo kommune skal gjennomføre anskaffelser med vekt på samfunnsansvar.

Under hvert delmål følger strategiske føringer og hovedtiltak for kommunens arbeid med å nå målene.

Lenke til strategi

[Oslo kommune
anskaffelsesstrategi](#)

[Oslo kommune årsberetning
2014](#)

Bærum kommune anskaffelsesstrategi 2014-2017



Målgruppe

Strategien gjelder for alle tjenestesteder i Bærum kommune.

Forankring

Strategien er vedtatt i kommunestyre.

Ønsket effekt/ hensikt

Strategien skal legge grunnlaget for en felles forståelse og beste praksis, slik at kommunens anskaffelser av varer, tjenester, bygg og anlegg effektivt bidrar til at kommunen når sine mål.

Implementering

Det legges opp til en årlig revidering eller rullering av strategien, samt etablering av handlingsplaner for oppfyllelse av de ulike satsingsområdene i strategien. Rådmannen vil komme tilbake til hvordan resultatene i dette arbeidet kan rapporteres til sektorutvalg for eiendom og administrasjon.

Innkjøpsdata	
Selvevaluering	X
Risiko	
KPI	
Handlingsplan	X

Hovedmål

Bærum kommunes behov for varer og tjenester skal dekkes på en formåls effektiv og kostnadseffektiv måte i henhold til lover og regler.

Alle anskaffelser i Bærum kommune skal gjøres i tråd med lov og forskrift om offentlige anskaffelser og Bærum kommunes innkjøpshåndbok. Anskaffelser skal bidra til merverdi for Bærum kommune og kommunens brukere ved å sikre formåls effektivitet og kostnadseffektivitet.

Formåls effektive anskaffelser skal sikre at brukerne og kommunen får tilgang til riktige produkter og tjenester med rett kvalitet:

- Anskaffelser skal gjennomføres på bakgrunn av en grundig og bred behovsanalyse der aktuelle interessenter involveres, både interne og eksterne.
- Anskaffelser skal gjennomføres på bakgrunn av en grundig markedsanalyse som avdekker om markedet kan dekke behovene.

Effektiv utnyttelse av ressurser og kompetanse og en profesjonell gjennomføring av anskaffelsesprosesser og kontraktsforvaltning bidrar til kostnadseffektivitet:

- Anskaffelsesprosesser skal være så effektive som mulig for kommunen og for leverandørene (prosess effektivitet).
- Kommunen skal sikre seg et så gunstig forhold mellom pris og kvalitet som det er mulig i markedet (priseffektivitet).

Satsingsområder i strategiperioden

- Forestå fremtidsrettede/innovative anskaffelser.
- Vektlegge samfunnsansvar og etikk ved gjennomføring av anskaffelser.
- Følge opp kontrakter på en profesjonell måte.
- Bygge fagkompetanse i anskaffelsesmiljøet samt tilføre tjenestestedene kompetanse og metode.
- Videreutvikle arbeidsprosessene for anskaffelser og organisere anskaffelsesarbeidet med klare myndighets- og ansvarslinjer.

Under hvert satsningsområde følger en utfyllende beskrivelse med hovedtiltak for kommunens arbeid med å nå målene. I tillegg har de en beskrivelse av ønsket effekt av satsningsområdet.

Lenke til strategi

[Bærum kommune
anskaffelsesstrategi](#)

Bergen kommune anskaffelsesstrategi 2013-2016



Målgruppe

Alle enheter i kommunen.

Forankring

Vedtatt av bystyre.

Ønsket effekt/ hensikt

Hovedområdet for strategi 2013-2016 er lederforankring og effektiv ressursbruk. Bedre struktur rundt kommunens anskaffelser vil være et vesentlig bidrag mot kommunens visjon «profesjonelle innkjøp – bedre tjenester», som innebærer at innkjøpsområdet skal være et verktøy for å sikre flere ressurser til kommunens tjenestetilbud. I tillegg til årlige oversikter over anskaffelsesbehov og tydelige mandat, er det også en målsetting med strategi 2013-2016 å se helheten ved kommunens anskaffelser.

Implementering

Innkjøpsseksjonen har ansvaret for organisering av arbeidet knyttet til gjennomføring av strategi. Hvert mål vil i samarbeid med aktuelle enheter bli detaljert med nærmere beskrivelse av handlinger, ansvar og frist.

Innkjøpsdata	X
Selvevaluering	X
Risiko	X
KPI	
Handlingsplan	X

Mål

Fra behov til kontrakt

- Alle anskaffelser skal være basert på en kritisk og grundig behovsvurdering.
- Fremtidsrettede behov skal identifiseres i alle anskaffelser over EØS-terskelverdi.
- I alle anskaffelser skal det være foretatt en konkret vurdering av hvilke miljø- og samfunnshensyn som bør vektlegges.
- Langsiktig planlegging for å sikre en god koordinering og effektiv dekning av kommunenes samlede anskaffelsesbehov.
- Alle anskaffelser over EØS terskelverdi organiseres med klare ansvarlinjer og kontrollrutiner.
- 100 % Elektronisk konkurranse gjennomføring innen 2016.
- 80 % av kommunenes samlede innkjøp skal være gjenstand for konkurranse innen 2016.
- Redusere risiko i tjenesteanskaffelser.
- Redusere risiko i anskaffelser innen bygg- & anleggsområdet.
- Redusere risiko i IKT-anskaffelser.
- Enhetlig opptreden overfor leverandørmarkedet.

Fra bestilling til betaling

- 100 % eHandel innen 2016 på kontrakter som er egnet for eHandel og tilgjengelig på eHandelsplattformen.
- 100 % eFaktura EHF innen 2016.

Kontrakter og oppfølging

- Alle kontrakter skal følges opp regelmessig for å sikre at kontraktens verdipotensial realiseres i størst mulig grad – og at både kommunens og leverandørens kontraktsforpliktelser oppfylles.
- Arbeid med anskaffelser og oppfølging av kontrakter etableres som selvstendige kompetanseområder.
- Alle rammeavtaler skal benyttes fullt – ingen lekkasjer til ikke-avtaleleverandører.
- Full oversikt over alle inngåtte kontrakter med omfang, verdi, utløpsdato, avtaleforvalter.

Organisering, forankring og ressurser

- Bedre lederforankring, koordinering og planlegging av hver byrådsavdelings anskaffelser.
- Alle kommunens anskaffelser skal gjennomføres av kompetente innkjøpere.
- Alle enheter som jevnlig gjennomfører anskaffelser skal ha egne ressurser til dette.
- Bedre og raskere bistand til gjennomføring av konkurranser.
- Økt åpenhet og forutsigbarhet om kommunens anskaffelser.
- Bedre oppfølging og kontroll av hele anskaffelsesområdet.

Under hvert mål følger tiltak.

Lenke til strategi

[Bergen kommune
anskaffelsesstrategi](#)

Bodø kommune/ Samordna innkjøp i Salten (SIIS) innkjøpsstrategi 2013-2016



Målgruppe

Strategien er gjeldende for samtlige deltaker-kommuner og alle deres datterselskaper, IKS, KF og lignende.

Forankring

Vedtatt i kommunestyret for Bodø kommune.

Ønsket effekt/ hensikt

SIIS har som mål gjennom innkjøpsstrategien å videreutvikle og sikre ytterligere effektiv ressursbruk ved anskaffelser, basert på de grunnleggende prinsippene, samt sikre sporbarhet og bedre den interne kontrollen i både for- og etterkant av anskaffelsene. Den felles innkjøpsstrategien skal i dette perspektivet sikre en helhetlig ”innkjøpsfaglig forståelse” på organisatorisk nivå i likhet med politisk.

Implementering

For å sikre at anskaffelsesstrategiens målsettinger nås, skal det på bakgrunn av målene i dette kapittel utarbeides en årlig handlings- og tiltaksplan. Planen utarbeides av innkjøpstjenesten i samråd med SIIS innkjøpsforum. Planen tas opp til godkjenning av rådmennene i samarbeidsmøte.

Innkjøpsdata	
Selvevaluering	X
Risiko	
KPI	
Handlingsplan	X

Strategiske mål

2013

Økonomisk effektivitet: Integrasjon mellom e-handels plattform, økonomisystem og fakturahåndtering. Revidere samarbeidsavtalen for SIIS kommune.

Intern kompetanse: Forbedre dagens struktur med brukergrupper. Utgivelse av ny versjon à jour innkjøp.

Etterlevelse av anskaffelsesreglement: Innkjøpsveileder som beskriver valg av prosesskrav ved ulike anskaffelser.

Internkontroll: Kartlegge områder med potensial for å etablere rammeavtale, tilpasse eksisterende avtaler for bedre avtaledekning og implementere avtaler i henhold til kartlegging.

2014

Økonomisk effektivitet: Effektivisere anbudsarbeidet ved innkjøpskontoret. Betjene kommunenes innkjøpsbehov på en mer helhetlig måte. Sterkere kontraktsforvaltning/ oppfølging.

Intern kompetanse: Iverksette tiltak identifisert i kartlegging og etablere nye brukergrupper. Utvikle «Innkjøpsportalen».

Etterlevelse av anskaffelsesreglement: Revisjon av vedtatt veileder.

Internkontroll: Måle effekt av implementerte tiltak. Utgivelse av en årsberetning som inkluderer en risikoanalyse av innkjøpsområdet. Ta initiativ til å få utført revisjon av innkjøpsområdet innenfor deltakerkommunene.

2015

Økonomisk effektivitet: Kompetanseutveksling på tvers av de ulike kommunene og deres virksomheter. Kartlegge ny dekningsgrad rammeavtaler. Ytterligere effektivisering av anbudsarbeidet.

Intern kompetanse: Øke forståelse for anskaffelsesfaget. Fremheve anskaffelsenens betydning for kommunens resultater og omdømme. Øke samordning og standardisering slik at den enkelte avdeling kan få større mulighet til å fokusere på sin kjernekompetanse.

Etterlevelse av anskaffelsesreglement: Ytterligere styrke evnen til å etterleve anskaffelsesreglementet.

Miljø, etikk og innovasjon: Fortsette å vektlegge miljø, rettferdighet og etiske krav ved planlegging og gjennomføring av anskaffelsesprosesser. Kartlegge i hvilken grad leverandørene følger opp det samfunnsansvar kontrakten innebærer. Etablere en FoU-strategi.

Internkontroll: Evaluere tiltak og kostnadseffektivitet ved innføring av hel elektronisk bestillingskjede.

2016

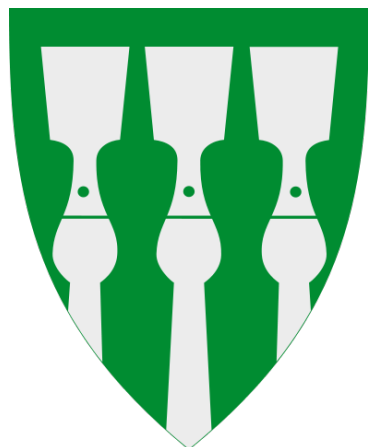
Evaluere tiltak implementert i strategiperioden og lage ny strategi.

Lenke til strategi

[Samordna innkjøp i Salten \(SIIS\) innkjøpsstrategi.](#)

Fylkeskommune

Hedmark fylkeskommune innkjøpsstrategi 2014 –



Målgruppe

Strategien gjelder for alle.

Forankring

Strategien er vedtatt av fylkestinget.

Ønsket effekt/ hensikt

Målet for denne innkjøpsstrategien er å: beskrive status for HFKs innkjøpsfunksjon. Beskrive hvilke utfordringer som foreligger. Anbefale tiltak som bør gjennomføres for å møte disse utfordringene.

Implementering

Gjennomføringen av tiltakene, og deretter opprettholdelse av et nytt nivå, er et tillegg til dagens aktiviteter. Det er forsøkt å legge omfanget av tiltak på et nivå som kan håndteres innenfor dagens ressursituasjon. I den enkelte fagenhet/virksomhet vil gjennomføringen av strategien i første omgang kreve økt kompetanse og noe mer tidsforbruk. Hvert tiltak er gitt en «arbeidseier» hvor de fleste tiltakene skal gjennomføres av innkjøpsavdelingen.

Innkjøpsdata	X
Selvevaluering	X
Risiko	X
KPI	X
Handlingsplan	X

Hovedmål

Anskaffe de varer, tjenester, bygg og anlegg det er behov for, på en måte som bidrar til effektiv drift og best mulig økonomisk resultat over tid samtidig som man opptrer som ansvarlig samfunnsaktør.

Delmål

- Anskaffe varer og tjenester i henhold til gjeldende lover og regler.
- Gjennomføre innkjøpsaktiviteten med høy etisk integritet.
- Sikre at samfunnsansvaret ivaretas.
- Bidra til leverandørutvikling og konkurransedyktige leverandører.
- Tilrettelegge slik at innkjøp blir så enkelt som mulig for brukerne i fagenheter og virksomheter.

Under hvert delmål følger resultatindikatorer, beskrivelse av tiltak og forventet nytteverdi.

Lenke til strategi

[Hedmark fylkeskommune innkjøpsstrategi](#)

Statlige virksomheter

Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap anskaffelsesstrategi 2013- 2016



Målgruppe

Strategien gjelder for alt anskaffelsesarbeid gjennomført i DSB, på tvers av enheter og for alle faser i en anskaffelsesprosess; fra planlegging av anskaffelsen til kontraktsopphør. Strategien berører alle deler av organisasjonen og gir et felles ansvar for å bidra til at man lykkes med å nå målsettingene i perioden.

Forankring

Strategien er vedtatt av ledelsen.

Ønsket effekt/ hensikt

En anskaffelsesstrategi er virksomhetens overordnede veivalg og satsinger for anskaffelsesfunksjonen. Den er et virkemiddel for å videreutvikle DSB til en profesjonell innkjøper, og på den måten tilrettelegge for at direktoratet er godt rustet til å levere god beredskap og effektiv krisehåndtering.

Implementering

Hele virksomheten har et ansvar for å bidra til at målsettingen for strategiperioden nås ved at tiltakene gjennomføres. Anskaffelsesenheten har ansvar for å koordinere arbeidet og rapportere på fremdrift.

Innkjøpsdata	
Selvevaluering	X
Risiko	X
KPI	X
Handlingsplan	X

Hovedmål

Profesjonell planlegging, gjennomføring og oppfølging av anskaffelser skal sikre DSB effektiv ressursbruk og god behovsdekning.

Delmål

Organisering

- Etablere og formalisere roller og rutiner for tverrfaglig anskaffelsesgruppe (TAG).
- Formalisere avtaleeiers ansvar i anskaffelsesprosessen.
- Utvikle og implementere ny prosess for store/ viktige anskaffelser.

Kompetanse

- Gjennomføre en kompetansekartlegging og beskrive kompetansenivåer for alle som er involvert i anskaffelser.
- Økt innkjøpsfaglig kompetanse på hele prosessen, fra planlegging til kontraktsopphør.

Systemer

- Optimalisert utnyttelse av eksisterende systemer.
- Gjennomføre forprosjekt e-handel.
- Innføre e-handel.

Rutiner

- Utvikle og implementere rutiner for planlegging og kontraktsoppfølging.
- Etablere rutiner for økt kommunikasjon ut i virksomheten.
- Utarbeide metoder og rutiner for måling og oppfølging av måleparametere i anskaffelsesstrategien.

Handlingsplan for gjennomføring med tiltak ligger som vedlegg til strategien. DSB har også måleparametere for målområdene profesjonell planlegging, gjennomføring og oppfølging av anskaffelser, effektiv ressursbruk og god behovsdekning.

Lenke til strategi

[Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap anskaffelsesstrategi](#)

Forsvarsbygg anskaffelsesstrategi 2013-2016



Målgruppe

Strategien er konsernoverbyggende og gir hovedføringene for alle anskaffelser i Forsvarsbygg. Anskaffelsesstrategien retter seg særlig mot ledere på alle nivåer og mot sentrale funksjoner knyttet til anskaffelser. Den legger føringer for Forsvarsbyggs forretningsområder som har et selvstendig ansvar for egne anskaffelser innenfor sine budsjetttrammer og mål.

Forankring

Strategien er vedtatt i ledelsen.

Ønsket effekt/ hensikt

Anskaffelsesstrategien inkl. vedlegg inneholder aktuelle vurderingskriterier som skal legges til grunn før man fastlegger anskaffelsesprosessen, og den sier noe om hvilke ressurser og kompetanse som er nødvendig i anskaffelsesvirksomheten. Det er intensjonen at strategien skal være tilstrekkelig konkret for å sikre profesjonell og helhetlig praktisering i hele Forsvarsbygg.

Implementering

Som en del av handlingsplanen er det inntatt tiltak som omhandler forankring og orientering om anskaffelsesstrategiens hensikt og føringer.

Innkjøpsdata	X
Selvevaluering	X
Risiko	
KPI	
Handlingsplan	X

Hovedmål

Forsvarsbyggs anskaffelsesstrategi skal sikre økonomisk effektive innkjøp, bidra til innovative løsninger og ivareta regelverk.

Med økonomisk effektive innkjøp mener vi standardisering av prosesser, bedre styringsinformasjon, bedre oppfølging, gode priser, lave levetidskostnader og tilfredse kunder.

Med innovative løsninger mener vi å stimulere til produktutvikling gjennom dialog, samarbeid med andre offentlige aktører og leverandørutvikling.

Delmål

I strategien er det beskrevet delmål for områdene lederskap, roller og ansvar; organisasjon og kompetanse; styring og kontroll; anskaffelsesprosessen; leverandører og partnere, og systemer og teknologi.

Det er laget en handlingsplan knyttet opp til strategiens delmål for anskaffelsesprosessen.

Lenke til strategi

[Forsvarsbygg
anskaffelsesstrategi](#)

Universitetet i Oslo prinsipper for arbeid med anskaffelser 2013- 2017



Målgruppe

Strategien gjelder for alle.

Forankring

Strategien er vedtatt i ledelsen.

Ønsket effekt/ hensikt

Prinsipper for arbeid med anskaffelser er et grunnlag for felles overordnet tenkning og atferd når UiO skal anskaffe varer og tjenester for å oppnå best vilkår, tilstrekkelig og beskrevet behovsdekning, sikre bærekraft i et miljøperspektiv og gi nødvendige føringer innenfor det samfunnsansvar som gjelder for anskaffelses-området. Prinsippene skal videre bidra til måloppnåelse, sikre at UiO går foran i miljø og samfunnsansvar og optimalisere bruk av ressurser ved UiO. Anskaffelsesfaget og anskaffelsespraksisen skal bidra til tjenesteproduksjonen innen forskning, formidling og undervisning. Tydelig ledelsesfokus er en sentral forutsetning for etterrettelige, verdiskapende og profesjonelle anskaffelser.

Implementering

Det står ikke beskrevet i dokumentet hvordan det skal implementeres.

Innkjøpsdata	
Selvevaluering	X
Risiko	X
KPI	X
Handlingsplan	X

Mål

Dekke UiOs verifiserte behov for varer og tjenester.

Tverrfaglig tilnærming gjennom portefølje kategoristrategier for samtlige anskaffelser.

Optimalisere UiOs direkte og indirekte livsløpskostnader knyttet til bruk av varer og tjenester.

Fremme UiOs krav og målsettinger til miljø og samfunnsansvar i alle anskaffelsene.

Fremme innovasjonskrav i konkurranser der det er relevant.

Høy faglig og etisk standard i anskaffelsesprosessene.

Etablere en profesjonell organisasjonsmodell for anskaffelser ved UiO.

Alle anskaffelser og bestillinger skal gjennomføres ved bruk av UiOs systemløsninger.

Under hvert mål følger hovedtiltak. I tillegg har de resultatindikatorer med resultatmål.

Lenke til strategi

Universitetet i Oslos prinsipper for arbeid med anskaffelser og handlingsplan kan sendes ved forespørsel.

Høgskolen i Molde innkjøpsstrategi 2012- 2016



Målgruppe

Strategien gjelder for alle.

Forankring

Dokumentet beskriver ikke forankring.

Ønsket effekt/ hensikt

Dokumentet beskriver ikke ønsket effekt/ hensikt.

Implementering

Dokumentet beskriver ikke implementering av mål.

Innkjøpsdata	
Selvevaluering	
Risiko	
KPI	X
Handlingsplan	

Hovedmål

Innkjøpsfunksjonen skal legge til rette for sikrere, bedre og enklere anskaffelser som understøtter HiMoldes primære virksomhet.

Delmål

Innkjøp gjennomføres i tråd med gjeldende lover og forskrifter.

Kvalitetssikrede innkjøpsprosesser og enhetlig metodikk.

HiMolde skal ha et godt omdømme som en profesjonell innkjøper mot leverandørmarkedet.

Gjeldende miljøkrav og etiske retningslinjer skal tas hensyn til i hele innkjøpsprosessen.

HiMoldes innkjøpsmedarbeidere skal ha kompetanse til å gjennomføre innkjøp iht interne retningslinjer.

Full rammeavtaledekning i løpet av 2016.

Økt samarbeid om innkjøp generelt, og med høyskolene i Volda og Ålesund spesielt.

50 % av alle innkjøp skal gjøres elektronisk innen utgangen av 2013 og 100 % innen utgangen av 2016.

Under hvert mål følger tiltak og måleparametere.

Lenke til strategi

[Høgskolen i Molde
innkjøpsstrategi](#)

Kartverket innkjøpsstrategi 2014- 2018



Kartverket

Målgruppe

Innkjøpsstrategien skal være et førende dokument for utvikling og drift av innkjøpsfunksjonen i Kartverket i strategiperioden. Med innkjøpsfunksjonen menes den sentrale innkjøpsenheten, samt alle ansatte som jobber med innkjøp, bestillinger eller er ledere med budsjett disponeringsmyndighet.

Forankring

Strategien er vedtatt i ledelsen.

Ønsket effekt/ hensikt

Innkjøpsstrategien skal være et førende dokument for utvikling og drift av innkjøpsfunksjonen i Kartverket i strategiperioden. Med innkjøpsfunksjonen menes den sentrale innkjøpsenheten, samt alle ansatte som jobber med innkjøp, bestillinger eller er ledere med budsjett disponeringsmyndighet.

Implementering

Handlingsplanen angir hvilke tiltak som skal iverksettes for å nå de ulike delmålene.

Innkjøpsdata	
Selvevaluering	
Risiko	
KPI	
Handlingsplan	X

Hovedmål

Anskaffelsesarbeidet skal være et effektivt virkemiddel for å oppnå Kartverkets overordnede mål.

Delmål

Kartverket skal inngå forretningsmessig gode avtaler som dekker Kartverkets behov i hele kontraktperioden. Avtalene skal inngås på en proaktiv og innovativ måte basert på god kommunikasjon med behovseiere og leverandørmarkedet.

Kartverket skal planlegge og styre innkjøps- og kontraktsarbeidet på en måte som gir optimal gevinstrealisering.

Kartverket skal organisere innkjøps- og kontraktsarbeidet på en måte som gir maksimal utbytte av eksisterende kompetanse og som gir rom for kompetansebygging på strategiske områder.

Kartverket skal i sitt innkjøps- og kontraktsarbeid ha en høy etisk standard og arbeide aktivt for å redusere negative miljø- og samfunnsmessige konsekvenser ved våre anskaffelser.

Under hvert delmål følger tiltak.

Lenke til strategi

Kartverkets innkjøpsstrategi kan sendes ved forespørsel.

Utenriksdepartementet strategi for anskaffelsesvirksomhet 2015- 2018



UTENRIKSDEPARTEMENTET

Målgruppe

Strategien gjelder for alle.

Forankring

Strategien er vedtatt i ledelsen.

Ønsket effekt/ hensikt

Gode anskaffelser er av kritisk viktighet for UD. I noen tilfeller er det en direkte sammenheng mellom kvaliteten på de anskaffelsene UD gjør og kvaliteten på den utenrikspolitikk og de tjenester som UD leverer. Andre anskaffelser er mindre kritiske, men alle skal være nødvendige.

Anskaffelsene medfører samtidig betydelige kostnader og bruk av tid, både på selve anskaffelsestidspunktet og i produktets eller ytelsens levetid og er derfor en vesentlig faktor for den samlede kostnadseffektivitet. Hensikten med strategiplanen er å forbedre oppnåelsen av målene.

Implementering

Seksjon for anskaffelser tillegges oppgaven med å utarbeide og følge opp de årlige handlingsplanene med deltakelse fra avdelinger, seksjoner og utenriksstasjoner i arbeidsgrupper og/eller høringer.

Innkjøpsdata	
Selvevaluering	X
Risiko	
KPI	
Handlingsplan	X

Mål

Mål 1: Effektiv resultatoppnåelse

Anskaffelser skal bidra til best mulig verdiskapning til lavest mulig ressursbruk. Følgende parametere vektlegges:

- Kvalitet- Anskaffelsene skal bidra, direkte eller indirekte, til god utenrikspolitikk.
- Kostander- Anskaffelsen skal være kostnadseffektiv.
- Tidsbruk- Anskaffelsen skal være effektiv med hensyn til bruk av tid.

Mål 2: Gode anskaffelsesprosesser

Det er ikke likegyldig hvordan UD oppnår effektiv resultatoppnåelse. For å ivareta samfunnets interesser og UD's omdømme er det derfor et selvstendig mål at anskaffelsesprosessene er i samsvar med samfunnets forventninger til hvordan offentlig ressurs forvaltes. Herunder vektlegges følgende i forvaltningen av drifts og tilskuddsmidler.

- Høy integritet og etisk standard.
- Etterlevelse av regler og rutiner.
- Langsiktig planlegging og god kvalitetssikring.
- Nytenkning og innovasjon, blant annet gjennom grundig behovsvurderinger, dialog med markedet og bruk av åpne spesifikasjoner.
- Aktiv kontraktsoppfølging.
- Ivaretagelse av miljøhensyn og samfunnsansvar i anskaffelser der dette er risikoutsatt.

Strategiske mål

- Økt forståelse for anskaffelser som kritiske virksomhetsprosesser.
- Forbedret planlegging og oppfølging av anskaffelser.
- Sikre lovlige anskaffelser i tilskuddsforvaltningen.
- Enklere, raskere og digitaliserte anskaffelsesprosesser.

Under de strategiske mål følger strategi om bevisstgjøring og kompetanseheving, styringsgrep, rådgivning og bistand, rammeavtaler og digitalisering. Med disse følger også operative tiltak som er retningsgivende, men ikke uttømmende.

Lenke til strategi

Utenriksdepartementets anskaffelsesstrategi kan sendes ved forespørsel.



difi

Direktoratet for
forvaltning og IKT