

BENCHMARK 2023

Benchmarking av anskaffelsesfunksjonen i statlige virksomheter



Rapport

Innhold i rapporten

Generelt om benchmark 2023	1
Overordnet om prosjektet og rapporten	1
Mål med benchmark 2023	1
Om gjennomføring av benchmark 2023	2
Overordnet oversikt	3
Sammendrag av benchmarken	3
Gjennomsnittlig score per KPI på tvers av dimensjoner	4
Virksomhetenes nøkkeltall for anskaffelsesfunksjonen	5
Resultat per dimensjon	6
Kostnadsbesparelser	6
Prosesseffektivisering	8
Bærekraft	10
Leverandørutvikling og innovasjon	12
Styring	14
Videre læring for virksomhetene	16
Områder det anbefales at virksomhetene jobber sammen om videre	16
Nærmere beskrivelse av enkelte forbedringsområder	17
Utvikling fra 2019 til 2023	18
Generelle endringer siden 2019	18
Endringer i nøkkeltall fra 2019 - 2023	18
Vedlegg	19
Beskrivelse av metode og prosess	19
Egenevaluerings skjema med beskrivelse av beste praksis	22

Generelt om benchmark 2023

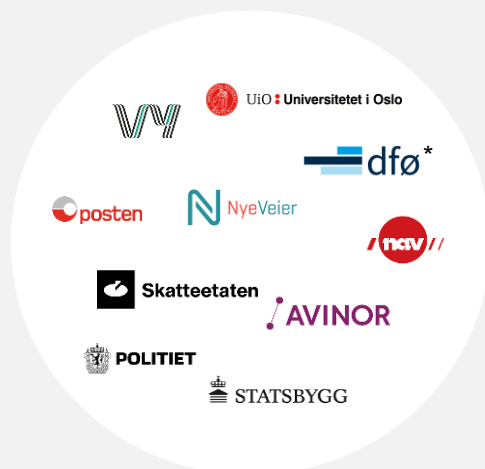
Overordnet om prosjektet og rapporten

I 2019 gikk 10 statlige virksomheter sammen med DFØ om å benchmarke sine anskaffelsesfunksjoner innenfor **fem dimensjoner**. Et av hovedformålene var å avdekke hvor langt virksomhetene har kommet innenfor ulike områder, slik at offentlige virksomheter kan lære av hverandre som grunnlag for forbedring. Den samme benchmarken har nå blitt gjennomført i 2023, hvor 7 av de 10 virksomheter som var med i 2019 også er med denne gang. I tillegg har 3 nye virksomheter kommet til: Statsbygg, Statens innkjøpscenter og UiO.

Oslo Economics og Inventura bistod DFØ i gjennomføring av benchmark 2019, og har også bistått med gjennomføringen i 2023.

Virksomhetene har selv vært med på å utarbeide metoden for benchmarken i 2019, og samme metodikk er benyttet i 2023. Metodikken tar utgangspunkt i at virksomhetene selv gjør en egevaluering og dokumenterer denne innenfor de ulike Plene i benchmarken, med innspill fra Oslo Economics og Inventura.

Oslo Economics og Inventura sitt mandat har vært å samle inn alle egevalueringene fra virksomhetene og gi eventuelle innspill på enkelte områder hvor virksomheten har scoret seg selv for høyt eller lavt i henhold til beste praksis og/eller andre virksomheter. I rapporten vil gjennomsnittsscore og høyeste score innenfor hver dimensjon fremgå, i tillegg til median innenfor de ulike KPIene. Det vil også fremgå hva de fleste av virksomhetene gjør, og eksempler på hva virksomhetene med høyeste score gjør. Det påpekes at virksomhetene selv må avgjøre hvilke områder innenfor de ulike dimensjonene de ønsker å prioritere i det videre utviklingsarbeidet.



Oppbygging av rapporten

I den første delen av rapporten blir gjennomføringen av benchmark 2023 presentert. Deretter gis det en overordnet oversikt som inkluderer et sammendrag av benchmarken, gjennomsnittlige scorer per KPI basert på dimensjonene sammenlagt, nøkkeltall fra anskaffelsesfunksjonene, og utviklingen fra benchmark 2019 til 2023.

Videre presenteres resultater fra hver dimensjon ved hjelp av grafer som viser spennet i score, median og gjennomsnitt. Etter dette følger en mer detaljert beskrivelse av hva de fleste virksomheter og hva de beste virksomhetene gjør. Avslutningsvis diskuterer vi veien videre for læring for virksomhetene, inkludert informasjon om hvordan de kan samarbeide, samt spesifikke forbedringsområder som bør undersøkes nærmere.

Mål med benchmark 2023

Det er etablert både resultatmål og effektmål for benchmark 2023

RESULTATMÅL

- Realisere gevinster for deltakende virksomheter
- Etablere et system for flerårig benchmarking (sammenligning) og gevinsthåndtering som kan utvides til større deler av offentlig sektor

EFFEKT MÅL

- Bedre utnyttelse av ressurser innenfor det offentlige
- Bidra til læring og kontinuerlig forbedring for deltakende virksomheter og DFØ
- Store offentlige innkjøpere blir en motor for å spre kunnskap og utvide kompetanse til resten av innkjøpsnorge

* DFØ = Statens innkjøpscenter

Om gjennomføring av benchmark 2023

I 2019 ble benchmarken gjennomført for første gang, og benchmark 2023 har i stor grad bygget på det som ble gjort i 2019 både med tanke på rammeverk og erfaringer fra første gjennomføring. Selve metoden som ble benyttet i 2019 ble videreført til 2023, men det ble gjort enkelte endringer i KPlene og Plene, samt i beskrivelse av beste praksis. Endringene ble gjort i samarbeid med deltakende virksomheter og DFØ gjennom flere workshops i løpet av våren 2023, og ble vedtatt av prosjektets styringsgruppe i august 2023.

Fem dimensjoner

Benchmarken tar utgangspunkt i fem dimensjoner for anskaffelsesarbeidet:

- 1 Kostnadsbesparelser
- 2 Prosesseffektivisering
- 3 Bærekraft
- 4 Leverandørutvikling og innovasjon
- 5 Styring

For hver dimensjon er det definert et sett med KPler (Key Performance Indicators). Hver KPI er brutt ned i Pler (Performance Indicators).

KPI (Key Performance Indicators)

For hver dimensjon er det definert et sett av KPler, som igjen er brutt ned i Pler.

PI (Performance Indicators) som score

Hver KPI inneholder en eller flere Pler. Virksomhetene har gitt seg selv en score per PI på en skala fra «i svært liten grad» (1) til «i svært stor grad» (5). Denne egevalueringen er gjort med utgangspunkt i en definert beste praksis per PI, som er revidert fra 2019 sammen med virksomhetene og DFØ. Beste praksis beskriver hva som kjennetegner en virksomhet som oppfyller kravene «i svært stor grad».

Endelig score per PI er blitt aggregert til en samlet score per KPI. Score per KPI er deretter aggregert opp til en score per dimensjon. Alle Pler og KPler er vektet likt i aggregeringene. Scoren gir en indikasjon på hvor langt virksomheten er kommet innen den enkelte KPI og dimensjon.

Høy score indikerer at virksomheten er kommet langt på KPlen/dimensjonen, mens lav score indikerer at virksomheten er kommet forholdsvis kort innenfor KPlen/dimensjonen.

Prosess for egevaluering av Pler

Virksomhetene evaluerte seg selv og dokumenterte sine vurderinger i et egevalueringsskjema. For å forstå begrunnelsene for virksomhetenes egevaluering per PI, og for å bidra til mest mulig sammenlignbare resultater, har Oslo Economics og Inventura møtt virksomhetene i to omganger. Først ble det gjennomført et heldagsmøte, der egevalueringene og dokumentasjon per PI ble gjennomgått. Deretter vurderte Oslo Economics og Inventura alle besvarelser på tvers av de ti virksomhetene, og sendte innspill til virksomhetene om hvilke Pler som burde diskuteres og eventuelt justeres, for å kalibrere scorene på tvers av virksomhetene. Disse innspillene ble diskutert med virksomhetene i et siste møte, der endelig score per PI ble besluttet av virksomhetene selv.

Til slutt har hver virksomhet fått kommentere på utkast til egen virksomhetsrapport.

Tolking av score per KPI eller PI

Flere av virksomhetene har et bevisst forhold til hvilke deler av anskaffelsesarbeidet de har prioritert å forbedre, og hvilke deler av arbeidet de har valgt å fokusere mindre på. Det kan være flere grunner til at en virksomhet ikke er kommet langt innenfor en KPI eller dimensjon. At en virksomhet har lav score betyr derfor ikke nødvendigvis at virksomheten «burde» gjort mer på KPlen/dimensjonen. En lav score bør kun tolkes som at det finnes et forbedringspotensial som kan utnyttes, dersom virksomheten velger å prioritere det. Samtidig kan det være et forbedringspotensial selv om virksomheten har full score.

Det er viktig å hensynta at scoren ikke alltid reflekterer et realistisk bilde av hvordan virksomhetene ligger an sammenlignet med andre virksomheter og beste praksis. Benchmarken er i hovedsak en egevaluering, derfor er det naturlig at virksomhetene har ulike tolkninger av beste praksis-beskrivelsen, og hvilke setninger innenfor denne beskrivelsen som har størst betydning. Slike ulikheter ble i stor del avdekket under kalibreringen, men det kan fortsatt eksistere visse avvik ettersom virksomhetene selv avgjør endelig score.

Beste virksomhet per dimensjon

Oslo Economics og Inventura har gjort en helhetlig vurdering av hvilke virksomheter som bør trekkes frem som de beste per KPI/dimensjon. I rapporten fremgår beste virksomhet til høyre i diagrammene. I de tilfeller hvor flere virksomheter har fått høyeste score innen en KPI eller PI, har Oslo Economics og Inventura trukket frem den eller de virksomhetene som skiller seg ut som best. Det vil si at det kan foreligge forskjeller mellom virksomhetene, selv om en har oppnådd samme score.

Endringer fra benchmark 2019 til benchmark 2023

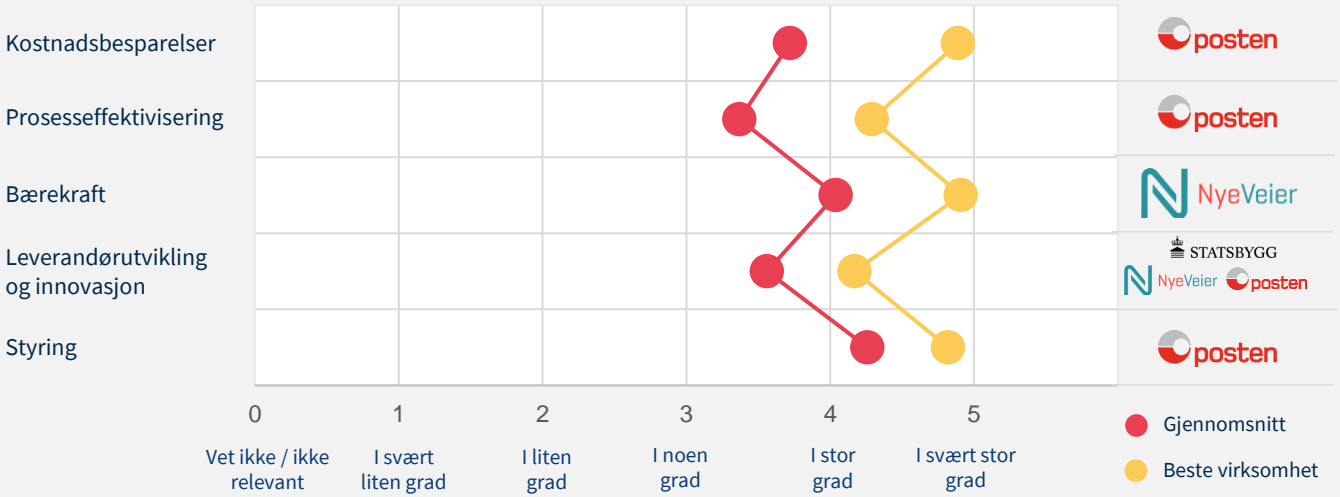
I benchmark 2019 var prosesseffektivisering og digitalisering en egen dimensjon. I 2023 ble Pler knyttet til digitalisering flyttet til beste praksis innenfor Pler hvor det var hensiktsmessig. Årsaken til at prosesseffektivisering og digitalisering ble endret til kun prosesseffektivisering, er at digitalisering i seg selv ikke er et mål men et tiltak som kan føre til for eksempel bedre prosesseffektivitet.

Innenfor hver dimensjon er det flere KPler. Disse er i stor grad like som i 2019, men det har blitt lagt til en ekstra KPI på flere av dimensjonene. Bakgrunnen for at det ble lagt til en ny KPI er at det var ønskelig å måle hva virksomhetene faktisk har fått til innenfor de ulike dimensjonene. For eksempel hvilke kostnadsbesparelser en faktisk har oppnådd det siste året, og om virksomheten har blitt mer effektiv.

Overordnet oversikt

Sammendrag av benchmarken

Beste virksomhet



Oppfyllelse av beste praksis for virksomhetene samlet og hvilke virksomheter andre kan lære av

Kostnadsbesparelser

Virksomhetene har i stor grad et overordnet mål om å redusere kostnader, men det varierer i hvilken grad disse er SMARTe og brutt ned på kategori/porteføljenivå. Behovsfasen og forhandlinger brukes i stor grad for å redusere kostnader. Kontraktstfestede besparelser rapporteres på i større grad enn realiserede besparelser.

Posten er lengst fremme på kostnadsbesparelser. De utmerker seg blant annet med SMARTe mål basert på beregninger og har utarbeidet et rammeverk for rapportering av besparelser.

Prosesseffektivisering

Virksomhetene har i liten grad etablert SMARTe mål for prosesseffektivisering, men likevel jobbes det i stor grad med å øke prosesseffektivisering i anskaffelsesfunksjonen. Det er få som har rutiner for prosesskartlegging, men de fleste har gjort dette som ett av flere tiltak. Flere av virksomhetene kan vise til aktiviteter det siste året som med høy sannsynlighet har gjort anskaffelsesprosessen mer effektiv.

Posten er lengst fremme innenfor prosesseffektivisering, og kan sammen med Nye Veier, Skatteetaten og NAV vise til ulike gjennomførte tiltak som har ført til bedre prosesseffektivitet.

Bærekraft

Samtlige har et overordnet mål i virksomheten knyttet til bærekraft, men bare et fåtall har mål i anskaffelsesfunksjonen innenfor alle bærekraftsområdene. Samtlige har definert hvor ansvaret for bærekraft ligger, men ansvaret veksles ofte mellom avdelinger basert på hvor i løpet anskaffelsen er. Flere gjennomfører kontroller, men det er ikke mange som har etablert et rammeverk og en rutine for kontroller som treffer alle relevante bærekraftsområder i virksomheten.

Nye Veier er lengst fremme innenfor bærekraft, og sammen med flere av de andre virksomhetene vises det til arbeid for reduksjon av klimagassutslipp gjennom anskaffelsesprosessen.

Leverandørutvikling og innovasjon

Enkelte virksomheter har mål for leverandørutvikling og innovasjon på et overordnet nivå, men ingen har brutt dette ned i SMARTe mål. Markedsdialoger og RFI'er benyttes i stor grad. I de fleste virksomhetene har anskaffelsesfunksjonen er klart definert rolle i virksomhetens innovasjonsarbeid. Det er varierende i hvilken grad virksomheten jobber med å øke kompetanse på innovative prosedyrer og spesifikasjoner.

Statsbygg, Nye Veier og Posten er lengst fremme innenfor leverandørutvikling og innovasjon. De viser til mål og tiltak som har ført til utvikling, og kjøper i svært stor grad nylig utviklede varer og tjenester.

Styring

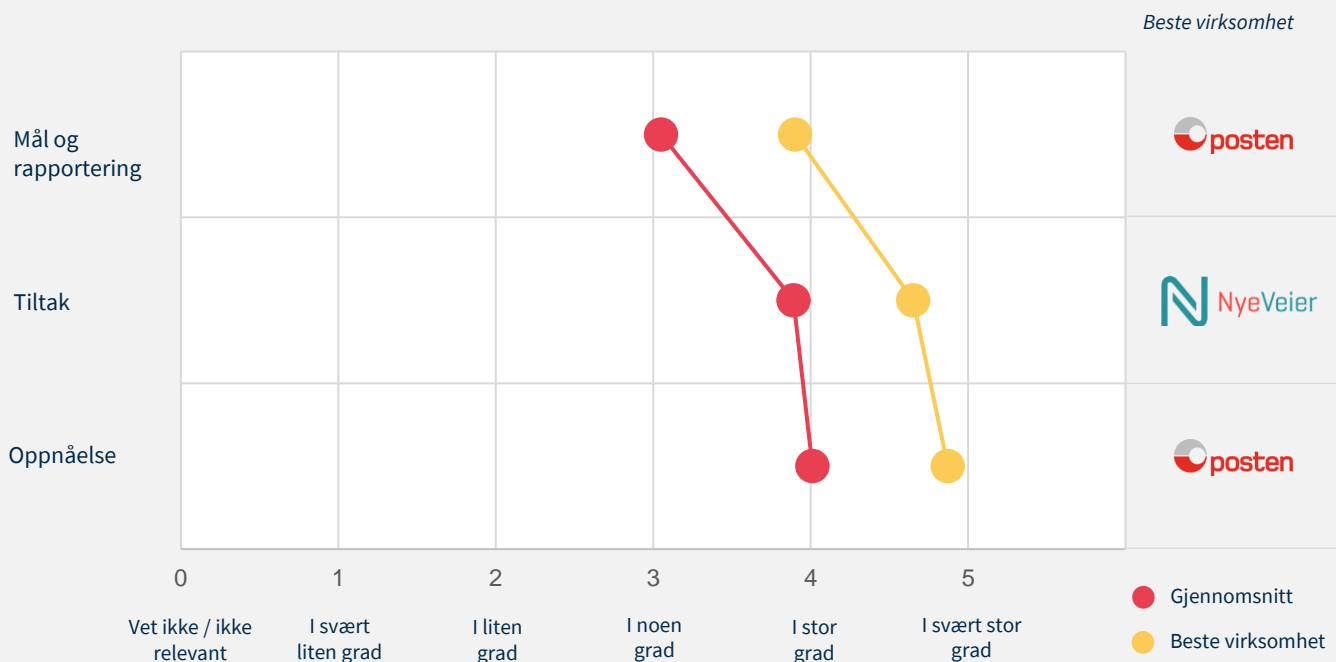
Virksomhetene har i stor grad overordnede strategiske mål, men det er noe varierende hvorvidt de er omsatt til konkrete mål på lavere nivå. Samtlige har tydelige planprosesser, mandat til å styre anskaffelsesprosessen, og klare roller og fullmaktstruktur. Det varierer i hvilken grad det gjennomføres internkontroller. Samtlige har tiltak for kompetanseheving, men i ulik grad og kvalitet.

Posten er lengst fremme innenfor dimensjonen styring, og sammen med NAV, Politiet, Vy og Skatteetaten vises det til rutiner for internkontroll, planprosesser av høy kvalitet og kompetansehevingstiltak.

Gjennomsnittlig score per KPI på tvers av dimensjoner

Virksomhetene er i gjennomsnitt bedre på oppnåelse og svakere på mål og rapportering

Grafen under viser gjennomsnittlig score på tvers av alle dimensjoner, innenfor de ulike KPIene. KPI som måler rolle- og ansvarsfordeling under dimensjonen styring er ekskludert fra denne oversikten.



Oppsummering av hva virksomhetene gjør per KPI på tvers av dimensjoner

Mål og rapportering

Virksomhetene har i noen grad uttalte målsettinger for alle dimensjoner, enten på et overordnet nivå eller for anskaffelsesfunksjonen. Det varierer i hvilken grad målene er SMARTe, og i hvilken grad overordnede mål er brutt ned og tilknyttet konkrete KPIer. Samlet anses det å være et potensial for å i større grad operasjonalisere mål. Innenfor enkelte dimensjoner har flere virksomheter etablert KPIer eller aktivitetsmål/tiltak som det rapporteres på. Flere virksomheter har tatt et aktivt valg om å ikke rapportere på dimensjoner hvor det ikke anses hensiktsmessig eller ressurseffektivt.



Tiltak

Virksomhetene gjennomfører i stor grad tiltak innenfor de ulike dimensjonene. Tiltakene som gjennomføres anses hensiktsmessige, men er i flere tilfeller ikke knyttet til overordnede mål eller KPIer som det rapporteres på jevnlig. Det er også noe manglende systematikk i hvordan tiltak etableres og jobbes med innenfor enkelte av dimensjonene.

Oppnåelse

Virksomhetene viser i stor grad til oppnåelse på de tiltak som gjennomføres. Dette er KPIen hvor flertallet av virksomhetene har sin klart høyeste score. Flere kan vise til oppnåelse innenfor de ulike dimensjonene, men færre kan vise til konkrete tallfeste oppnåelser der dette er relevant. Dette har en sammenheng med KPIen for mål og rapportering, da den tallfestede oppnåelsen ofte fremkommer som et resultat av et oppnådd mål.



Virksomhetenes nøkkeltall for anskaffelsesfunksjonen

Parameter	Prosjekt/Drift	Årlig innkjøpsvolum (mrd. Kr)	Antall ansatte i anskaffelsesenheten	Antall anskaffelser over EØS-terskel årlig	Kontraktforvaltning
 NyeVeier	Prosjekt	7,3	12	13	I prosjekt
 posten	Drift	15,6	14	37	I linjen og anskaffelsesenheten
 WV	Drift	8,8	11,1	49	I linjen og anskaffelsesenheten
 Skatteetaten	Drift	2,5	24	50	I linjen og anskaffelsesenheten
 dfø*	Drift	2,9**	17	5	Anskaffelsesenhet og virksomheter
 UiO • Universitetet i Oslo	Drift	2,8	24	35	I linjen og anskaffelsesenheten
 AVINOR	Drift, prosjekt	7,3	31	49	I linjen og prosjekt
 nav //	Drift	13,5	36	80	I linjen og anskaffelsesenheten
 POLITIET	Drift	6,1	38	81	I linjen og anskaffelsesenhet
 STATSBYGG	Drift, prosjekt	11	16	191	I prosjekt, anskaffelsesenhet og linjen

Inngåtte kontrakter per innkjøper

Ekskludert Statsbygg

4,5

Det gjennomføres i snitt 4,5 anskaffelser per innkjøper per år i virksomhetene.

Sentraliseringsgrad

Ekskludert Statsbygg

48 %

Sentraliseringsgraden, som viser forholdstallet mellom antall årsverk i anskaffelsesfunksjonen og i anskaffelsesenheten er gjennomsnittet på 48 %.

Leverandørhale

Ekskludert Statens innkjøpscenter

75 %

Virksomhetene har i snitt en leverandørhale (prosentandel leverandører som har fakturert under 100 000 kr) på 75 %.

Virksomheters egenart vanskeliggjør sammenlikning

Virksomhetene i benchmarken har organisert seg på ulike måter, og anskaffer ulike varer og tjenester, noe som kan påvirke resultatet i benchmarken. Nye Veier er eneste virksomhet hvor det kun fokuseres på prosjekt i anskaffelsesenheten, mens drift, som utgjør omtrent 5 % av årlig innkjøpsvolum, ikke er i fokus. Statsbygg har organisert seg motsatt, hvor drift er fokus i anskaffelsesenheten, og innkjøp i prosjekt foregår utenfor anskaffelsesenheten. Avinor driver også med både prosjekt og drift, og anskaffelsesenheten har fokus på begge deler.

Statens innkjøpscenter skiller seg også ut, siden de kjøper inn til andre virksomheter enn seg selv, og ikke har myndighet over den desentrale kontraktforvaltningen. Innholdet i anskaffelsene er også noe annerledes for Statens innkjøpscenter enn for de fleste andre virksomhetene.

Antall anskaffelser over EØS-terskel gjenspeiler virksomhetens totale innkjøpsvolum, og trenger ikke være knyttet spesifikt til anskaffelsesenheten.

Kontraktforvaltning skjer svært ulikt i alle virksomhetene, og er fordelt mellom prosjekt, linjen og/eller anskaffelsesenheten.

* DFØ = Statens innkjøpscenter

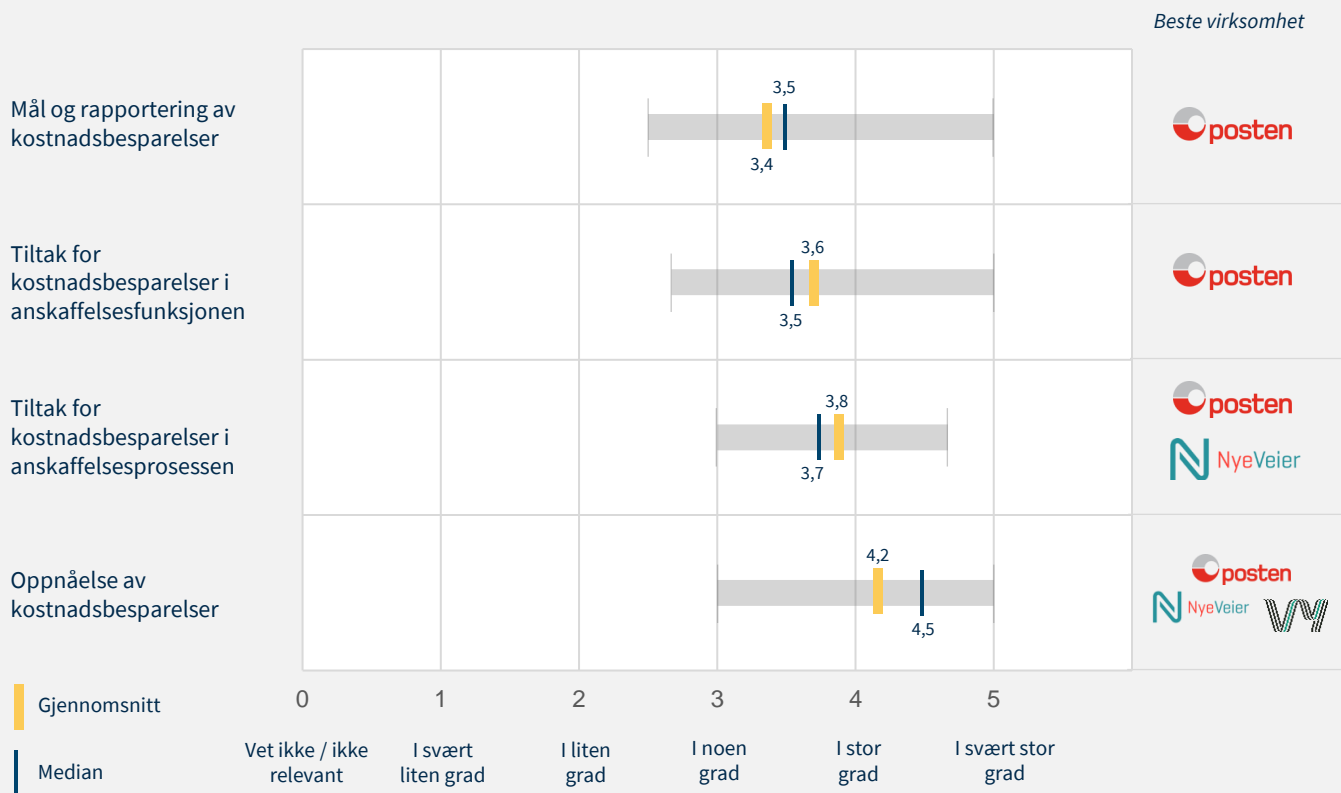
** Omsetning av fellesavtalene

Resultat per dimensjon

Kostnadsbesparelser

Kostnadsbesparelser består av fire KPIer: (1) mål og rapportering av kostnadsbesparelser, (2) tiltak for å oppnå kostnadsbesparelser i anskaffelsesfunksjonen, (3) tiltak for å oppnå kostnadsbesparelser i anskaffelsesprosessen og (4) oppnåelse av kostnadsbesparelser. Med kostnadsbesparelser menes det at virksomheten klarer å dekke sitt behov på en tilstrekkelig god måte til en lavere kostnad enn det som ville vært tilfelle uten tiltakene. Begrepet omfatter også det som i flere virksomheter kalles kostnadsunngeelser.

Grafen nedenfor presenterer gjennomsnittet, medianen og spennet fra den laveste scoren til den høyeste scoren innenfor ulike KPIer. Den grå linjen representerer avstanden mellom laveste og høyeste score, basert på gjennomsnitt av alle Plene innenfor den enkelte KPIen. Den oransje streken indikerer det totale gjennomsnittet, mens den blå streken representerer medianen.



Fordeling av score innenfor kostnadsbesparelser

Innenfor dimensjonen **kostnadsbesparelser** er det størst avstander mellom virksomhetene innenfor **mål og rapportering** og **tiltak for kostnadsbesparelser i anskaffelsesfunksjonen**. Dette tyder på at mange av virksomhetene har læringspotensial innenfor området, og det anbefales at de ser til Posten for videre læring.

Innenfor **tiltak for kostnadsbesparelser i anskaffelsesprosessen** og **oppnåelse av kostnadsbesparelser** er det mindre avstander mellom sterkeste og svakeste virksomhet. Her er virksomhetene mer jevne, og ingen har gjennomsnittsscoren «i liten grad». Dette tyder på at selv om flere av virksomhetene er svake på å sette mål og rapportere på disse, har samtlige tiltak hvor de har oppnådd kostnadsbesparelser i noen grad eller mer.

Samlet sett er dette dimensjonen hvor det er størst spredning mellom virksomhetene. Dette kan indikere at det er store variasjoner på praksis hos de ulike virksomhetene, og at det fokuseres på kostnadsbesparelser i ulik grad.

1 Mål og rapportering av kostnadsbesparelser

Situasjon i de fleste virksomheter

Det er få virksomheter som har et overordnet tallfestet eller prosentvis mål for kostnadsbesparelser i virksomheten. Til tross for dette er det flere av virksomhetene som har etablert mål knyttet til besparelser, enten for den enkelte anskaffelse eller for en kategori. Det er ikke mange som kan vise til at overordnet mål er operasjonalisert helt ned til den enkelte anskaffelse eller innkjøper, og det er svært få som benytter TCO som utgangspunkt for å etablere mål.

De fleste rapporterer på besparelser, men hvordan dette beregnes varierer i stor grad mellom virksomhetene. En del virksomheter mangler systematikk i rapporteringen.

Eksempel på hva de beste virksomhetene gjør

Posten har etablert SMARTe mål for kostnadsbesparelser. De overordnede målene er brutt ned til den enkelte kategori-ansvarlige og videre til den enkelte innkjøper. Det gjennomføres TCO-analyser i forkant av anskaffelser, og mål for besparelser i den enkelte anskaffelse tar utgangspunkt i denne. Kategori-ansvarlig følger opp besparelser i kontrakt de første 12 månedene. Det rapporteres både på kostnadsbesparelser og kostnadsunnngåelser.

2 Tiltak for kostnadsbesparelser i anskaffelsesfunksjonen

Situasjon i de fleste virksomheter

De fleste virksomheter har et godt kunnskapsgrunnlag for å vurdere besparelsetiltak, men det er noe varierende hvordan den enkelte evner å benytte kunnskapsgrunnlaget for å etablere tiltak. Dette gjør at enkelte virksomheter ikke kan vise til konkrete tiltak som er gjennomført for å oppnå besparelser. Andre har etablerte tiltakslistor med oversikt over hvilke tiltak som er gjennomført og hvilke besparelser de har gitt. De fleste har et konkurranseadministrasjonsverktøy som gir informasjon om den enkelte kontrakt.

Eksempel på hva de beste virksomhetene gjør

Posten jobber strukturert med å identifisere besparelsetiltak gjennom blant annet jevnlig workshops i kategoriteam, hvor det etableres en tiltaksliste som legges inn i en samlet handlingsplan. Spendeverktøyet benyttes for å etablere tiltak. **Vy** viser til identifiserte tiltak innenfor blant annet kantinetjenester og rammeavtale IT-konsulenter, som ga store kostnadsbesparelser. **Nye Veier** har iverksatt tiltak for å stimulere til bedre konkurranse i markedet, som igjen førte til kostnadsbesparelser.

3 Tiltak for kostnadsbesparelser i anskaffelsesprosessen

Situasjon i de fleste virksomheter

Samtlige virksomheter benytter behovsfasen for å oppnå kostnadsbesparelser. Det gjennomføres markedsdialoger for å øke konkurranse og for å undersøke hvordan behovet kan dekkes, i tillegg til at en undersøker om behovet kan tilfredsstilles gjennom eksisterende kontrakter. Konkurranse med forhandling benyttes av flere, men det er ikke alle som har utarbeidet et rammeverk for hvordan forhandlingene bør gjennomføres. Det er få virksomheter som kan vise til at alle kontrakter systematisk følges opp for å sikre at besparelser realiseres. De fleste viser til at brudd på kontrakt med økonomiske konsekvenser følges opp i de tilfeller hvor det oppdages.

Eksempel på hva de beste virksomhetene gjør

Posten analyserer alltid egen forhandlingsposisjon og bruker TCO aktivt for å utarbeide forhandlingsstrategi. Besparelser følges aktivt opp de første 12 månedene, og Posten kan vise til at de har spart ca. 30 millioner kroner per år på å følge opp feilfakturerings. **Nye Veier** har en egen rammeavtale med Prognose-senteret for utarbeidelse av markedsanalyser. De gjør tiltak i behovsfasen, for eksempel i form av å redusere størrelser på kontrakter, for å øke konkurranse. Det vises også til et eksempel på rammeavtale med rådgivere hvor den enkelte rådgiver kan oppnå bonus dersom de klarer å legge til rette for kostnadsbesparelser.

4 Oppnåelse av kostnadsbesparelser

Situasjon i de fleste virksomheter

Samtlige virksomheter kan vise til at de har oppnådd kostnadsbesparelser i løpet av det siste året. Enkelte virksomheter er i stand til å knytte besparelsene til konkrete tiltak, andre har kun en oversikt over besparelser i enkelte utvalgte anskaffelser.

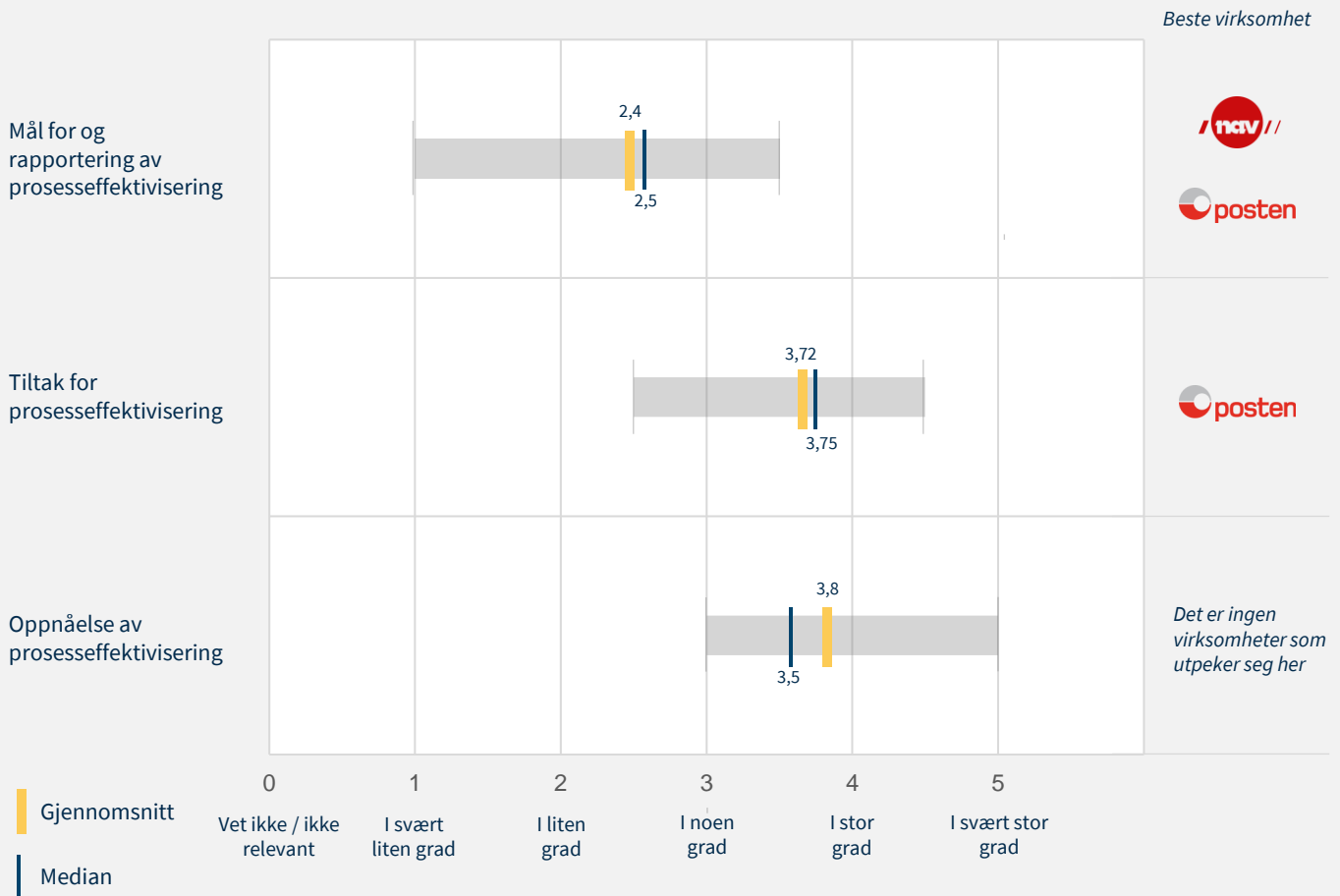
Eksempel på hva de beste virksomhetene gjør

De fleste har gitt seg høyeste score på denne KPIen. **Posten, Nye Veier, Politiet** og **Vy** er de som i størst grad klarer å koble konkrete tiltak til oppnådde besparelser.

Prosesseffektivisering

Prosesseffektivisering består av tre KPIer: (1) mål og rapportering av prosesseffektivisering, (2) tiltak for prosesseffektivisering, (3) oppnåelse av prosesseffektivisering. *Med prosesseffektivisering menes det redusert arbeidstid og kalendertid til anskaffelsesprosessen med en gitt kvalitet og brukertilfredshet, eller bedre kvalitet og brukertilfredshet for en gitt arbeidstid og kalendertid knyttet til hver anskaffelsesprosess.*

Grafen nedenfor presenterer gjennomsnittet, medianen og spennet fra den laveste scoren til den høyeste scoren innenfor ulike KPIer. Den grå linjen representerer avstanden mellom laveste og høyeste score, og er et gjennomsnitt av alle Plene innenfor den enkelte KPIen. Den oransje streken indikerer det totale gjennomsnittet, mens den blå streken representerer medianen.



Fordeling av score innenfor prosesseffektivisering

Innenfor dimensjonen **prosesseffektivisering** er det store variasjoner i score mellom de ulike KPIene. Dette er dimensjonen hvor det samlet sett er lavest gjennomsnittlig score, sammenlignet med de andre dimensjonene.

På **mål og rapportering** har virksomhetene et spenn som går fra «i svært liten grad» til mellom «i noen grad» og «i stor grad», og det er store variasjoner mellom virksomhetene. Det tyder på at dette er et område hvor det overordnet er et stort forbedringspotensial for samtlige virksomheter. Det kan derfor i tillegg til kunnskapsoverføring være behov for bistand fra DFØ for å løfte virksomhetene innenfor dette området.

Innenfor **tiltak for prosesseffektivisering** og **oppnåelse av prosesseffektivisering** er det mindre forskjell mellom virksomhetene, som tyder på at det også er mindre variasjoner på tvers. Nivået er generelt høyere her enn innenfor mål og rapportering, som kan bety at virksomhetene har oppnådd prosesseffektivisering, men kanskje ikke gjennom konkrete tiltak på bakgrunn av mål, men mer tilfeldig.

Prosesseffektivisering

1 Mål og rapportering av prosesseffektivisering

Situasjon i de fleste virksomheter

Svært få virksomheter har etablert SMARTe mål for prosesseffektivisering i anskaffelsesfunksjonen, og det er tydelig at det å sette mål for prosesseffektivisering ikke er et prioritert område for virksomhetene. Samtidig er det flere virksomheter som viser til at det jobbes med å øke prosesseffektivitet generelt i anskaffelsesfunksjonen. Enkelte har etablert aktivitetsmål som følges opp regelmessig.

Flere virksomheter har oversikt over tid som brukes på den enkelte anskaffelse, enten ved å føre timer på anskaffelsen eller ved å se på benyttet kalendertid. Dette brukes primært for å rapportere på fremdrift.

Eksempel på hva de beste virksomhetene gjør

Ingen virksomheter har gitt seg selv høyeste score på Plene innenfor denne KPlen. Det er likevel et par virksomheter som har kommet noe lengre enn andre. **NAV** har et overordnet mål om økt digitalisering i anskaffelsesprosessen, og har utarbeidet en rekke kvantitative delmål som det rapporteres på hver måned. **Posten** planlegger tidsbruk basert på anskaffelsens størrelse, art og kompleksitet, og fører timer på gjennomføring av anskaffelsene. **Politiet** rapporterer på fremdrift i anskaffelser, og arbeider kontinuerlig med flyt mellom anskaffelsene for å sikre riktig arbeidsbelastning. **Statens innkjøpscenter** måler årlig brukertilfredshet.

2 Tiltak for prosesseffektivisering

Situasjon i de fleste virksomheter

I samtlige virksomheter har anskaffelsesenheten prosessansvar for anskaffelsesprosessen. Svært få kan vise til at det gjennomføres regelmessige prosesskartlegginger, men flere har vist til at dette har vært gjennomført én gang og ført til at tiltak ble etablert. Det er derfor svært få som har et system for prosesskartlegginger.

De fleste virksomhetene kan vise til eksempler hvor roller og ansvar har blitt endret i anskaffelsesfunksjonen, men det er ikke alltid knyttet til et konkret prosesseffektiviseringstiltak.

Samtlige virksomheter har definert ulike anskaffelsesprosesser, men kun enkelte har definert prosesser hvor aktiviteter, milepæler, tidsbruk og roller differensieres med utgangspunkt i for eksempel kompleksitet eller verdi.

Det er få virksomheter som kan vise til en sømløs dataflyt mellom virksomhetens digitale verktøy som benyttes i anskaffelsesprosessen. De fleste har enkelte systemer som ikke er integrert enda, hvor det er behov for manuelle handlinger.

Eksempel på hva de beste virksomhetene gjør

Posten har redefinert sin anskaffelsesprosess for å legge til rette for markedsdialog tidligere i anskaffelsesprosessen, noe som har gjort behovsfasen mer effektiv enn tidligere. De går systematisk til verks for å forbedre malverket sitt gjennom sanering og forbedring.

Nye Veier har redusert antall årsverk som følge av endringer i prosesser og oppgaver. De har også utviklet et nytt standardisert og ensartet malverk for anskaffelser som blant annet sikrer bedre kontroll og effektivitet i kontraktsoppfølging.

Skatteetaten har oppnådd god dataflyt mellom KGV, KAV, CLM, arkiv og regnskap.

Politiet har en grundig planprosess for anskaffelser som definerer estimert gjennomføringstid for anskaffelser basert på flere parametere.

3 Oppnåelse av prosesseffektivisering

Situasjon i de fleste virksomheter

De fleste virksomheter viser til aktiviteter som er gjort det siste året som med høy sannsynlighet har gjort virksomheten mer effektiv. Samtidig er det svært få som kan vise til at aktivitetene som er gjennomført har ført til at anskaffelsesprosessen over tid gjennomføres på en like kvalitativ god måte med like god brukertilfredshet med mindre ressursbruk, eller motsatt.

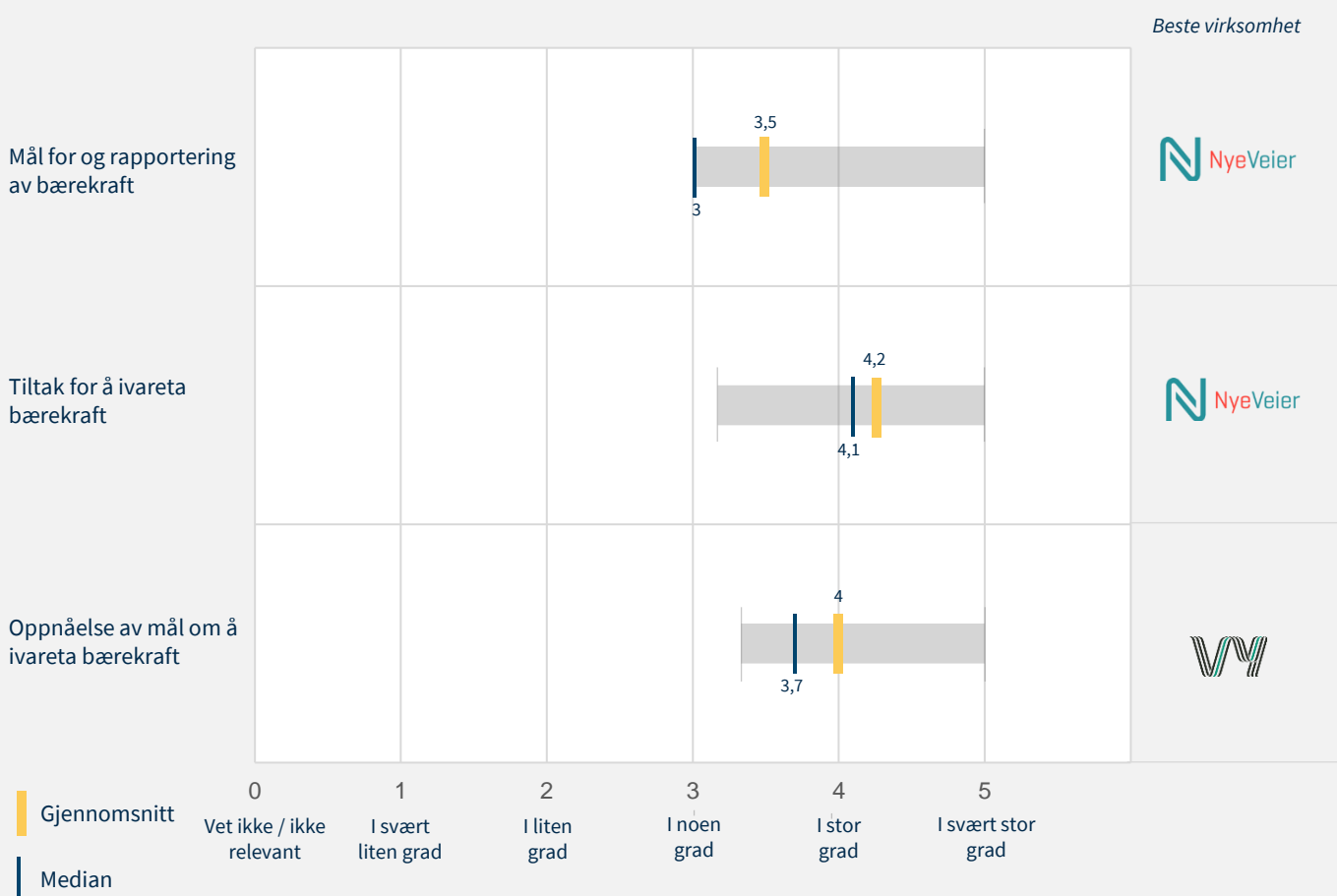
Eksempel på hva de beste virksomhetene gjør

Til tross for at mange virksomheter har gitt seg relativt høye scorer på denne KPlen, er det svært få som kan vise til konkrete tall på prosesseffektivisering det siste året. Dette henger trolig i stor grad sammen med at flere synes det er utfordrende å sette konkrete SMARTe mål for prosesseffektivisering, og har dermed ingen nøkkeltall å vise til for å måle forbedring.

Bærekraft

Bærekraft består av tre KPIer: (1) mål og rapportering av bærekraft, (2) tiltak for å ivareta bærekraft, (3) oppnåelse av mål om å ivareta bærekraft. Med bærekraft menes det i denne undersøkelsen: 1) klima og miljø, 2) arbeidslivskriminalitet, 3) menneskerettigheter og 4) andre samfunnshensyn.

Grafen nedenfor presenterer gjennomsnittet, medianen og spennet fra den laveste scoren til den høyeste scoren innenfor ulike KPIer. Den grå linjen representerer avstanden mellom laveste og høyeste score, og er et gjennomsnitt av alle Plene innenfor den enkelte KPIen. Den oransje streken indikerer det totale gjennomsnittet, mens den blå streken representerer medianen.



Fordeling av score innenfor bærekraft

Innenfor dimensjonen **bærekraft** har virksomhetene generelt en høy score på tvers av KPIene. Dette tyder på at flertallet av virksomhetene har prioritert utvikling innenfor dette området.

På **mål og rapportering av bærekraft** er det et litt større forskjeller sammenlignet med **tiltak for å ivareta bærekraft** og **oppnåelse av mål om å ivareta bærekraft**, men virksomhetene scorer likevel høyt innenfor KPIen. Det er her viktig å påpeke at **mål** innenfor bærekraft skiller seg ut sammenlignet med de andre dimensjonene, da det her etterspørres mål i virksomheten som helhet, og ikke i anskaffelsesfunksjonen. Det som er verdt å bemerke seg er at medianen er på 3 «i noen grad». Dette indikerer at over halvparten av virksomhetene har den laveste scoren som er innenfor KPIen, og det er derfor enkelte virksomheter som er med på å dra gjennomsnittet opp. Det kan derfor være nyttig for flertallet av virksomhetene å lære fra blant annet Nye Veier innenfor dette området.

Innenfor **tiltak for å ivareta bærekraft** og **oppnåelse av mål om å ivareta bærekraft** er det mindre forskjeller sammenlignet med **mål og rapportering**. Dette kan bety at virksomhetene i større grad har scoret seg jevnt innenfor disse KPIene. Dersom virksomhetene ønsker å hente inspirasjon fra andre kan de se til Nye Veier og Vy.

Bærekraft

1 Mål og rapportering av bærekraft

Situasjon i de fleste virksomheter

Svært få virksomheter har etablert SMARTe mål for alle bærekraftsområder (klima- og miljø, arbeidslivskriminalitet, menneskerettigheter og andre samfunnshensyn). Samtlige har et overordnet mål knyttet til bærekraft i virksomheten, men dette er ikke brutt ned til konkrete mål innenfor alle bærekraftsområder for anskaffelsesfunksjonen. Enkelte har gjort, eller holder på med å gjennomføre, risikokartlegging av anskaffelseporteføljen. Det rapporteres på enkeltområder innen bærekraft, som for eksempel antall høyrisikoanskaffelser, prestasjon i kontrakter eller reduksjon av miljøutslipp.

Eksempel på hva de beste virksomhetene gjør

Nye Veier har tallfestede mål og krav innenfor de ulike bærekraftsområdene. Det er etablert prosesser for å følge opp alle krav i kontrakter, og det rapporteres månedlig i alle prosjekter på SHA og seriositet. Leverandører rapporterer på en rekke variabler som klimagassutslipp, uønskede miljøhendelser, sikkerhet, helse og arbeidsmiljø med mer.

2 Tiltak for å ivareta bærekraft

Situasjon i de fleste virksomheter

Samtlige virksomheter har i stor grad definert hvilke enheter det er som har ansvar for ivaretagelse av bærekraft i hele anskaffelsesprosessen. Hos flere vil dette ansvaret flytte seg mellom ulike enheter, basert på hvilken fase anskaffelsen er i. Markedsdialoger benyttes i stor grad av flertallet, men ikke alle er like bevisst på å benytte de for å identifisere hvor ambisiøse krav og kriterier som kan stilles i anskaffelsen.

Samtlige informerer om at det stilles krav og kriterier knyttet til bærekraft i anskaffelsen dersom det er relevant. Likevel er det stor variasjon i hvordan dette gjøres. Hos enkelte er det innkjøperen selv som må vurdere dette, og hos andre er det etablert prosesser som sikrer at det stilles krav og kriterier på et riktig nivå.

Flere viser til at det gjennomføres kontroller, enten som stikkprøvekontroll, gjennom egenrapportering eller på andre måter. Samtidig er det få som kan vise til etablerte rutiner og prosesser for jevnlig kontroll innen samtlige bærekraftsområder. Dette er et område som flere jobber med å få på plass.

Eksempel på hva de beste virksomhetene gjør

Nye Veier stiller svært strenge krav og kriterier til samtlige bærekraftsområder. Det gjennomføres kartlegginger og risikovurderinger, og tiltaksplaner utarbeides og følges opp for å sikre at krav etterleveres. Det har også en innregistreringsprosess for medarbeidere i prosjekter som bidrar med å holde kontroll på oppfyllelse av seriositet.

Statsbygg benytter trafikklysindikatorer for alle pågående rammeavtaler, som viser behov for kontraktsoppfølging. Anskaffelsesrådgivere benytter digitale spørreskjema i forkant av anskaffelse for å finne ut hvilke krav som bør stilles i den enkelte anskaffelse.

Posten gjennomfører risikovurdering per innkjøpskategori som videre påvirker krav og kriterier som stilles i anskaffelsene.

Statens innkjøpscenter har implementert løsninger som gjør at bestillere på avtaler automatisk får valg om å velge et mer miljøvennlig alternativ fremfor andre.

3 Oppnåelse av mål om å ivareta bærekraft

Situasjon i de fleste virksomheter

Samtlige virksomheter kan vise til krav som stilles i enkelte anskaffelser som med høy sannsynlighet bidrar til å blant annet redusere klima- og miljøutslipp eller med å ivareta arbeidslivskriminalitet. Færre kan vise til at konkrete tiltak knyttet til anskaffelser har bidratt til å redusere utslipp med en viss prosentats. Innenfor menneskerettigheter viser samtlige at det settes krav i kontrakt, men det er vanskelig å måle om brudd skjer eller ikke i utsatte høyrisikoland. Selv om det rettes en innsats, er det vanskelig å dokumentere at menneskerettigheter er ivaretatt gjennom hele leverandørkjeden.

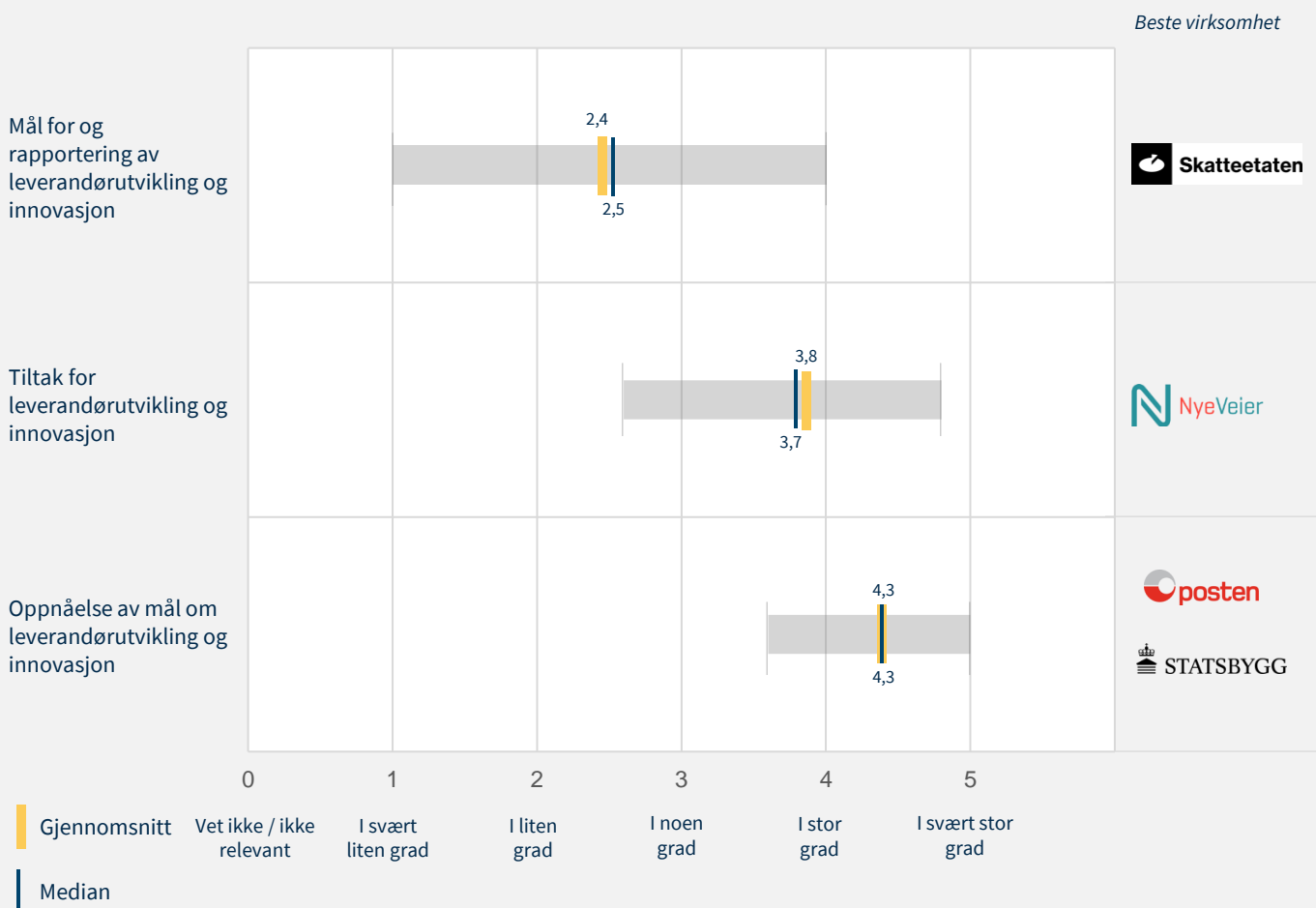
Eksempel på hva de beste virksomhetene gjør

Nye Veier stiller krav til lærlinger og faglærte i kontrakt, som følges opp i månedsrapporter. Det stilles også krav om mannskapliste, slik at Nye Veier har kontroll på hvor mye de jobber. **Skatteetaten** har etablert rutiner for å følge opp og kontrollere lønns- og arbeidsvilkår hos sine leverandører. **Vy** har redusert kjøp av IT-utstyr gjennom å innføre større grad av gjenbruk. De har også inngått en kantineavtale hvor det stilles krav om klimavennlig mat.

Leverandørutvikling og innovasjon

Leverandørutvikling og innovasjon består av tre KPler: (1) mål for og rapportering av leverandørutvikling og innovasjon, (2) tiltak for leverandørutvikling og innovasjon, og (3) oppnåelse av mål om leverandørutvikling og innovasjon. *Leverandørutvikling er her definert som at virksomheten samarbeider med sine leverandører for å øke leverandørens evne til å levere varer eller tjenester i henhold til krav og forventninger. Innovasjon er definert som innføring av en ny eller betydelig forbedret vare, tjeneste eller prosess (noe nytt og nyttig som er blitt nyttiggjort - fra inkrementell til radikal innovasjon).*

Grafen nedenfor presenterer gjennomsnittet, medianen og spennet fra den laveste scoren til den høyeste scoren innenfor ulike KPler. Den grå linjen representerer avstanden mellom laveste og høyeste score, og er et gjennomsnitt av alle Plene innenfor den enkelte KPlen. Den oransje streken indikerer det totale gjennomsnittet, mens den blå streken representerer medianen.



Fordeling av score innenfor leverandørutvikling og innovasjon

Innenfor dimensjonen **leverandørutvikling og innovasjon**, er det store variasjoner mellom virksomhetenes score på de ulike KPlene. Det er store forskjeller mellom både praksis og modenhet hos de ulike virksomhetene, og samtlige av virksomhetene har potensielle læringsområder innenfor dimensjonen.

Innenfor **mål og rapportering av leverandørutvikling og innovasjon** er det stor forskjell mellom laveste og høyeste score. Dette tyder på at nivået innenfor denne KPlen varierer i stor grad, og basert på medianen har flertallet et stort forbedringspotensial dersom de ønsker å prioritere dette. Skatteetaten er virksomheten som er sterkest innenfor dette området, og her kan de andre virksomhetene hente inspirasjon dersom dette er ønskelig.

Innenfor **tiltak** er det mindre variasjoner mellom virksomhetene, og det er samlet sett et høyere snitt. Dette tyder på at til tross for at mange av virksomhetene ikke har mål og rapporterer på disse, har de tiltak som treffer området for leverandørutvikling og innovasjon. Som et resultat av tiltakene har også samtlige av virksomhetene **oppnådd leverandørutvikling og innovasjon** i sine anskaffelser. Dersom noen likevel ønsker å forbedre seg kan de se til Posten og Statsbygg for gode eksempler på oppnåelse.

Leverandørutvikling og innovasjon

1 Mål for og rapportering av leverandørutvikling og innovasjon

Situasjon i de fleste virksomheter

Enkelte virksomheter har mål for leverandørutvikling og innovasjon som en del av sin overordnede strategi, men få har brutt det ned til delmål. Ingen av virksomhetene har SMARTe mål innenfor dimensjonen. Som følge av dette er det svært få som har utarbeidet KPIer som det rapporteres på. Enkelte måler grad av innovasjon i anskaffelser.

Eksempel på hva de beste virksomhetene gjør

Skatteetaten har leverandørutvikling og innovasjon blant sine hovedmål. Målene er videre brutt ned i fire tema, og det er etablert flere tiltak innenfor hvert av teamene. **Statsbygg** har strategiske delmål om å jobbe innovativt med markedet, som inkluderer konkrete måltall. Det rapporteres dette på kvartalsvis.

2 Tiltak for leverandørutvikling og innovasjon

Situasjon i de fleste virksomheter

I de fleste virksomheter har anskaffelsesfunksjonen en klar definert rolle i virksomhetens innovasjonsarbeid, men det varierer i stor grad hvor involvert de er. Flertallet benytter leverandørmarkedet for å fremme innovasjon, gjennom blant annet RFler og markedsdialoger. Mange av virksomhetene er aktiv på arenaer hvor leverandørutvikling skjer innenfor sitt fagområde.

Det varierer mellom virksomhetene i hvilken grad det benyttes åpne spesifikasjoner i anskaffelsene. Noen av virksomhetene er aktive brukere av denne metoden, og har det som standard. Andre virksomheter foretrekker å spesifisere i større grad, for å fremme standardisering i sine anskaffelser.

Flertallet av virksomhetene benytter anskaffelsesprosedyrer som fremmer innovasjon når dette er hensiktsmessig. Mange av virksomhetene benytter konkurranse med forhandling, og enkelte har spesifikke krav knyttet til innovasjon og leverandørutvikling i kontrakten.

Det er varierende i hvilken grad virksomheten arbeider med å øke kompetansen på innovative anskaffelsesprosedyrer og spesifikasjoner.

Eksempel på hva de beste virksomhetene gjør

Nye Veier søker hele tiden etter tilbakemeldinger fra markedet for å kunne forstå og tilpasse seg markedets behov og forbedre samarbeid med leverandørene. Det benyttes debriefmøter for å utvikle leverandører som ikke inviteres til tilbudsfasen. I kontrakter implementeres det strenge krav innenfor eksempelvis bærekraft som tvinger leverandører til å utvikle seg for å kunne levere på kontrakten. Det jobbes også med å redusere kontraktstørrelse for å treffe en større del av markedet i Norge, og for å kunne utvikle disse leverandørene.

Gjennom ABC-inndeling av kategorier finner **Posten** ut hvilke som bør prioriteres med tanke på leverandørutvikling.

NAV benytter markedsdialog, veiledende kunngjøring og leverandørdialoger aktivt for å kunne være med på å forme markedet.

Statsbygg har utarbeidet egne maler og prosesser i kvalitetssystemet som støtter opp om innovasjon. Det er også etablert veiledere som hjelper innkjøper med å velge riktige kontrakter innenfor innovasjon.

3 Oppnåelse av mål om leverandørutvikling og innovasjon

Situasjon i de fleste virksomheter

Gjennom tiltakene som benyttes for å fremme innovasjon og leverandørutvikling, har flertallet av virksomhetene evnet å utvikle sine leverandører gjennom anskaffelsesprosessen. Samtlige virksomheter kjøper nylig utviklede varer og tjenester der det er relevant, og det kan vises til slike anskaffelser.

Virksomhetene kan vise til at de bidrar til innovasjon, men det varierer i hvilken grad dette gjøres gjennom selve anskaffelsesarbeidet. Noen av virksomhetene gjennomfører pilotprosjekter som kan være med på å ha en betydelig påvirkning på virksomheten som helhet.

Eksempel på hva de beste virksomhetene gjør

Posten har vært i forkant av el-bil utviklingen og kjøpt varebiler fra første generasjon og fremover. Nå kjøpes det bare elektriske, og ikke fossildrevne varebiler, som har gitt reduksjon i utslipp.

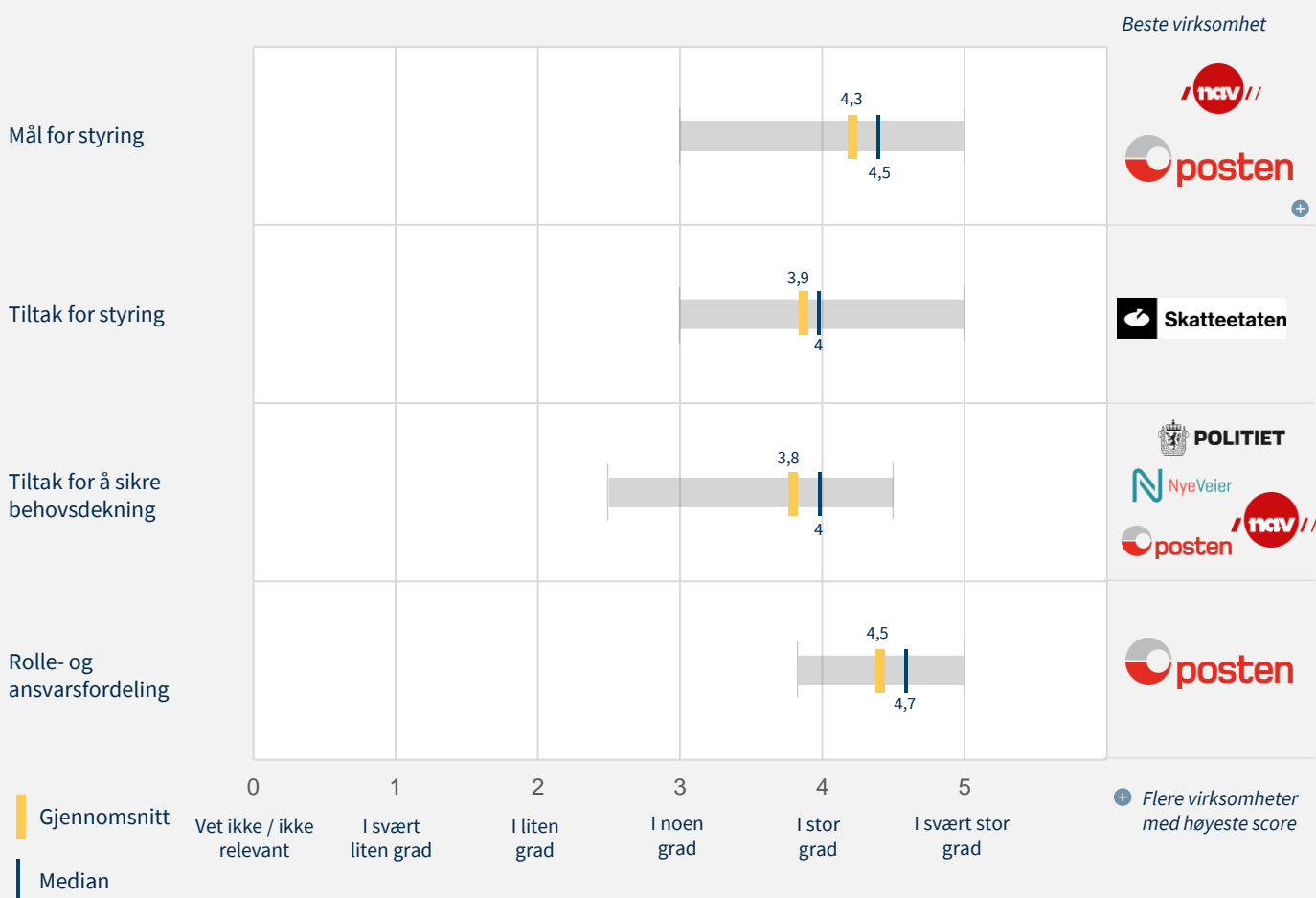
Statsbygg stiller høye krav til leverandør, og forsøker å være en krevende partner, med mål om å legge press på leverandørene. De følger tett opp, og bistår leverandørene ved behov i kontraktsperioden.

Politiet har anskaffet flere produkter som har hatt markant betydning på Politiets effektivitet i sitt arbeid. Gjennom anskaffelse av ny avhørsløsning trenger de ikke lenger transkribere alle avhørene manuelt.

Styring

Styring består av fire KPIer: (1) mål for styring, (2) tiltak for styring, (3) tiltak for å sikre behovsdekning, (4) rolle- og ansvarsfordeling. Med styring menes de aktiviteter en virksomhet gjør for å sette mål, prioritere prosesser og oppgaver, fordele ressurser og ansvar.

Grafen nedenfor presenterer gjennomsnittet, medianen og spennet fra den svakeste til den beste virksomheten innenfor ulike KPI-er. Den grå linjen representerer avstanden mellom den svakeste og den beste virksomheten. Den oransje streken indikerer det totale gjennomsnittet, mens den blå streken representerer medianen.



Fordeling av score innenfor dimensjonen styring

Innenfor dimensjonen **styring** er det jevnt over et høyt nivå hos alle virksomheter innenfor **mål** og **tiltak for styring**, samt **rolle- og ansvarsfordeling**. Dette tyder på at virksomhetene har i stor grad overordnede mål i anskaffelsesfunksjonen, og at det gjennomføres flere tiltak for å sikre styring. Dersom noen av virksomhetene ønsker å utvikle seg i enda større grad, kan de se til NAV og Posten for å forbedre sine mål, og til Skatteetaten for å etablere gode tiltak.

Innenfor KPIen **tiltak for å sikre behovsdekning** er snitt og median relativt likt som de to første KPIene, men laveste og høyeste score er på et lavere nivå enn øvrige KPIer. Til tross for det er medianen 4, noe som betyr at det er enkelte virksomheter som har gitt seg selv en score som er en god del lavere enn flertallet. Disse kan spesielt se til Politiet, Posten og NAV for inspirasjon.

1 Mål for styring

Situasjon i de fleste virksomheter

Samtlige virksomheter har strategiske mål på et overordnet nivå, men det varierer i større grad hvordan disse er omsatt til konkrete målsetninger, og til strategier på lavere nivå. Det varierer også i hvilken grad tiltak og prioriteringer gjøres på bakgrunn av det overordnede målet. Flere av virksomhetene har kontraktstrategier knyttet til hver anskaffelse som er tilpasset konkurransen og de overordnede målene. Noen av virksomhetene etablerer også spesifikke mål knyttet til hver anskaffelse. Flertallet av virksomhetene rapporterer på oppnåelse av de overordnede strategiene tertial- eller kvartalsvis opp til ledelsen.

Eksempel på hva de beste virksomhetene gjør

Posten har et overordnet mål som er brutt ned og operasjonalisert mellom de ulike nivåene av strategier i virksomheten, helt ned til den enkelte innkjøper.

NAVs anskaffelsesstrategi er omsatt til strategier på lavere nivå, både i kategoristategier og kontraktstrategi for den enkelte anskaffelse. Det rapporteres tertialvis på oppnåelse.

2 Tiltak for styring

Situasjon i de fleste virksomheter

De fleste virksomhetene har etablert en metode som sørger for at anskaffelsesfunksjonen er organisert slik at det er god balanse mellom effektiv måloppnåelse og ressursbruk. Enkelte jobber med å enten forbedre eller innføre kategoristyring, eller å øke samhandling på tvers i virksomheten og profesjonalisere anskaffelsesfunksjonen. De fleste har ulike beslutningspunkter i anskaffelsesprosessen, men det er få som har rutine for internkontroll av anskaffelsesfunksjonen.

Eksempel på hva de beste virksomhetene gjør

Skatteetaten har organisert anskaffelsesfunksjonen basert på kategoristyring og tverrfaglig samarbeid. Et smidig-team sørger for at det ikke arbeides i siloer. Det er etablert en egen rutine for internkontroll som gjennomføres årlig, og om avvik eller risiko oppdages, etableres det tiltak som følges opp. **Postens** ansvarsområder er fordelt mellom CPO, fagsjefer og kategoriansvarlige. Det er etablert prosesser for samhandling på tvers mellom divisjoner og staber.

3 Tiltak for å sikre behovsdekning

Situasjon i de fleste virksomheter

De fleste av virksomhetene har gode planprosesser for nye anskaffelser og kontraktsoppfølgingsaktiviteter. Planene går ofte over et år frem i tid, og ansvar tildeles i den enkelte anskaffelse. Kvaliteten på planene varierer fra virksomhet til virksomhet. Enkelte har fortsatt en lengre vei å gå med tanke på å få innmeldt nye behov i god tid slik at dette kan inkluderes i overordnet planlegging.

Eksempel på hva de beste virksomhetene gjør

Politiet melder inn behov 18 måneder frem i tid. I distrikter kjøres det en tverrfaglig prosess, hvor en prioriterer på tvers av fag. Behovene håndteres deretter i kategorieamene som får en komplett oversikt over behov, og kan prioritere anskaffelser. **Postens** årlige anskaffelsesplaner utarbeides basert på blant annet informasjon fra kontraktsarkivet og nye behov. Alt samles i en felles prosjektplan som inkluderer alle aktiviteter som trekker innkjøp, med ressurs- og tidsangivelser for pågående, avsluttede og kommende anskaffelser. **NAV** gjennomfører analyser i anskaffelsene for å sikre leveransedyktighet og behovsdekning, og konkurranser innrettes for å sikre stabile leveranser blant annet gjennom delkontrakter eller parallelle rammeavtaler.

Det er varierende i hvilken grad virksomhetene har sikret leverandørkjeden for uforutsette hendelser. Enkelte har prioritert å sikre seg med et nødlager for kritiske varer, og andre har sikret seg i form av å ha flere leverandører tilgjengelig til å levere samme type vare.

4 Rolle- og ansvarsfordeling

Situasjon i de fleste virksomheter

Resultatansvar, mandat til å eie anskaffelsesprosessen og –porteføljen er tydelig definert hos nesten alle virksomheter. Det foreligger en fullmaktsstruktur hos samtlige. Rolle- og ansvarsbeskrivelser foreligger hos alle virksomhetene, men det varierer i noen grad hvem som har det endelige ansvaret. Flertallet av virksomhetene jobber kontinuerlig med kompetanseheving, men det er store variasjoner i metode og nivå.

Eksempel på hva de beste virksomhetene gjør

Posten benytter medarbeidersamtaler til å kartlegge kompetanseutviklingstiltak. Tiltakene er basert på en definert oversikt som viser områder som Posten må bli bedre på i løpet av året. **NAV** har en egen kompetanseplattform som viser både hvilken kompetanse anskaffelsesenheten må ha, og hvilket nivå kompetansen bør være på. Kompetanseplattformen benyttes ved rekruttering. I medarbeidersamtale lages det mål for den enkelte, basert på kompetanseplattformen.

Videre læring for virksomhetene

Områder det anbefales at virksomhetene jobber sammen om videre

Som nevnt innledningsvis i rapporten er det utarbeidet effektmål for benchmarken. Prosjektet «skal bidra til læring og kontinuerlig forbedring for deltakende virksomheter og DFØ». Det er også et mål om at «store offentlige innkjøpere blir en motor for å spre kunnskap og utvide kompetanse til resten av innkjøpsnorge». Nedenfor presenteres det et utvalg av forbedringsområder for virksomhetene i benchmarken og eksempler på læringsformer for å dele kunnskap og utvide kompetanse. Enkelte av forbedringsområdene blir videre utdypet på neste side. Kunnskap og erfaring bør deles på tvers av virksomhetene i benchmarken, men også til resten av de offentlige innkjøperne i Norge.

Det påpekes at utvalget av forbedringsområder fra benchmark 2023 er Oslo Economics og Inventura sine anbefalinger. Virksomhetene som har vært med i benchmarken bør sammen bli enige om hvilke områder de mener er spesielt viktige, og som de ønsker å fokusere på i et videre strukturert arbeid. Det strukturerte arbeidet bør komme i tillegg til ad hoc arbeid der hver enkelt virksomhet kontakter andre virksomheter for å lære.

For de områder virksomhetene sammen ønsker å prioritere bør virksomhetene bli enige om en felles handlingsplan. Det kan for eksempel innebære at det arrangeres samlinger, konferanser eller seminarer hvor et bestemt tema er fokus. Det kan også være mulig at en gruppe, gjerne sammen med DFØ eller andre, setter seg ned og jobber videre med beste praksis, verktøy, maler og liknende, eller andre tiltak.

Utvalg av forbedringsområder fra benchmark 2023

Generelle forbedringspunkter

- > Rutiner som sikrer god kontraktsoppfølging

Kostnadsbesparelser

- > Fokus på konkrete besparelser i anskaffelsesfunksjonen
- > Formulering av SMARTe mål på et overordnet nivå som operasjonaliseres helt ned til den enkelte anskaffelse
- > Rapportering på mål og besparelser
- > TCO-beregning
- > Benytte spendverktøy for å etablere mål, eller identifisere tiltak

Prosesseffektivisering

- > Etablere SMARTe mål
- > Oversikt over faktisk tidsbruk og/eller brukertilfredshet
- > Sømløs dataflyt mellom verktøy som benyttes av anskaffelsesfunksjonen
- > KPIer som kan vise oppnåelse av prosesseffektivitet

Bærekraft

- > Etablere SMARTe mål for alle bærekraftsområder på virksomhetsnivå som legger føringer på anskaffelsesfunksjonen
- > Rammeverk som sikrer strukturert kontraktsoppfølging av krav og vilkår
- > Konkrete tall som viser oppnåelse innen bærekraft

Leverandørutvikling og innovasjon

- > Etablere SMARTe mål for både leverandørutvikling og innovasjon
- > Rutiner og prosesser som sørger for utvikling av leverandører

Styring

- > Tydelige mål i overordnet virksomhetsstrategi som legger føringer på anskaffelsesfunksjonen
- > Internkontroll av anskaffelsesfunksjonen
- > Kompetanseheving for den enkelte ansatte
- > Planprosesser for behovsdekning

Eksempler på læringsformer



1 - 1 møter

Møter som gjennomføres mellom to virksomheter for å utveksle kunnskap og erfaringer



1 - 10 møter eller workshop

Beste virksomhet innenfor enkelte KPIer, Pler eller dimensjoner deler kunnskap og erfaring med de andre virksomhetene



1 - alle konferanser

Beste virksomhet innenfor enkeltområder deler kunnskap og erfaring med flere offentlige virksomheter, for eksempel gjennom anskaffelseskonferansen



Benytte samarbeidsforum

Benytte etablerte samarbeidsforum til å utveksle kunnskap og lærdom på tvers, eller etablere nye med enkelte virksomheter



Dokumentasjon

Utarbeide veiledere eller dokumentere beste praksis hos enkeltvirksomheter med offentlig tilgang gjennom anskaffelser.no

Nærmere beskrivelse av enkelte forbedringsområder

I oversikten for utvalg av forbedringsområder fra benchmark 2023 er det enkelte områder virksomhetene spesielt bør diskutere i det videre arbeidet. Det vil redegjøres for utvalgte områder nedenfor, samt hvem virksomhetene kan hente inspirasjon fra. Det påpekes at det kan være ulikt hva som er viktig for den enkelte virksomhet og som dermed bør prioriteres.

Generelle forbedringspunkter

Kontraktoppfølging er et område hvor flere virksomheter scorer lavt, på tvers av dimensjonene. De fleste har organisert seg slik at det gjennomføres kontraktoppfølging både i linje og i anskaffelsenhet eller prosjekt. Flere har ikke etablert systematikk i hvordan kostnadsbesparelser følges opp i den enkelte kontrakt, og en stor del viser til at det kan være noe tilfeldig om for eksempel avvik i pris oppdages eller ikke. Samtlige stiller krav knyttet til bærekraft i kontrakt, men svært få har rutiner for å følge opp at alle krav i kontrakt faktisk etterleves i kontraktperioden.

Posten utpeker seg som spesielt god på å følge opp kostnadsbesparelser på de avtaler som anskaffelsenheten inngår. *Nye Veier*, *Statsbygg*, *Vy* og *Statens innkjøpscenter* utpeker seg som god på enkelte områder innen bærekraft. Overordnet er det ingen virksomheter som skiller seg ut som spesielt god på kontraktoppfølging innen alle relevante områder.

Kostnadsbesparelser

I benchmarken har det vist seg å være svært stor spredning i score under KPIen som måler om det måles og rapporteres på kostnadsbesparelser. Det er få som har et overordnet tallfestet eller prosentvis **mål for kostnadsbesparelser**. Dette gjelder både det å sette overordnede mål, men også det å klare å beregne hvor mye den enkelte anskaffelse skal kunne gi i besparelser. Her kan det å benytte **TCO som beregningsmetode** bidra med å sette mål for besparelse i den enkelte anskaffelse.

Benchmarken viser at de anskaffelsenhetene som er særlig bevisste på kostnadsbesparelser, også scorer godt på de fleste andre områder. Det er ikke opplagt om det er noen årsakssammenheng her, men vår opplevelse er at sterk kostnadsbevissthet legger gode rammer rundt anskaffelsesprosessen generelt sett.

Perspektivmeldingen for 2023 varsler trangere offentlige budsjetter fremover, og anskaffelsesfunksjonen bør ha en sentral rolle i å tilpasse virksomhetene til endrede rammebetingelser. *Posten* skiller seg ut som den eneste virksomheten med høyeste score på denne KPIen, og bør i stor grad dele sin erfaring og kunnskap med øvrige virksomheter.

Prosesseffektivisering

Prosesseffektivisering er dimensjonen med lavest score i benchmarken. Fokus på prosesseffektivisering bør være viktig for samtlige virksomheter og det at det er en relativt lav score på denne dimensjonen er en utfordring. Virksomhetene fremstår som relativt jevne innenfor dimensjonen, og det er få argumenter for at noen skal fokusere mindre på dette enn andre virksomheter.

KPIen med lavest gjennomsnittsscore er den som vurderer mål for og rapportering av prosesseffektivisering. Ingen virksomheter har etablert **SMARTe mål for prosesseffektivisering**. Enkelte har etablert tiltak eller aktivitetsmål, som det rapporteres på, men ikke SMARTe mål.

Flere har uttrykt at de ikke vet hvordan slike mål kunne vært formulert, og enkelte er usikre på om de i det hele tatt ønsker å benytte SMARTe mål for prosesseffektivitet.

Det å måle **tidsbruk**, herunder arbeidstid, i gjennomføring av anskaffelser er det svært få virksomheter som gjør. De som ikke gjør dette ser ikke stor nytte i å gjøre det heller, men får dermed problemer med å for eksempel måle om iverksatte tiltak gir redusert tidsbruk.

Ettersom ingen virksomheter skiller seg særskilt ut på dette området er det i mindre grad nyttig med læringsarenaer som 1-1, 1-10 eller 1-konferanser. Det er antakelig mer hensiktsmessig at DFØ samler en gruppe som kan vurdere behovet for økt veiledning eller andre former for støtte, og utarbeider og tilgjengeliggjør dette på anskaffelser.no og anskaffelseskonferansen.

Bærekraft

I benchmarken er virksomhetene generelt sterke innenfor bærekraft. Det er tydelig et fokusområde for samtlige av virksomhetene, og flere har utarbeidet tiltak for å fremme bærekraftige anskaffelser. Likevel kommer det tydelig frem at flertallet av virksomheter opplever det utfordrende å sette **konkrete og tallfestede mål for bærekraft** i anskaffelsesfunksjonen, som er knyttet til virksomhetens overordnede strategi. For flertallet kan det virke som at **overordnede mål er lite konkrete**, og gjør det vanskelig for anskaffelsesfunksjonen å operasjonalisere disse helt ned til den enkelte anskaffelse. Om virksomheten hadde tatt stilling til om det for eksempel skal stilles strengere krav enn de lovpålagte innenfor enkelte områder, hadde det vært enklere for anskaffelsesfunksjonen å ta det med i de anskaffelser som gjennomføres eller strategier som utarbeides.

Nye Veier skiller seg ut som sterkest innenfor dimensjonen bærekraft, da de blant annet har tallfeste mål og krav innenfor de ulike bærekraftsområdene. *Nye Veier* bør derfor dele sin erfaring og kunnskap med de øvrige virksomhetene.

Leverandørutvikling og innovasjon

Under leverandørutvikling og innovasjon, har det i benchmarken blant annet vært fokus på hvordan virksomhetene legger til rette for **utvikling av leverandører**. De fleste virksomheter har ikke et bevisst forhold til eller et strukturert rammeverk for å plukke ut hvilke leverandører de vil utvikle og hvordan dette skal gjøres. Samtidig er det flere som er bevisst på dette, og som har planer om eller ønsker å forbedre seg på området.

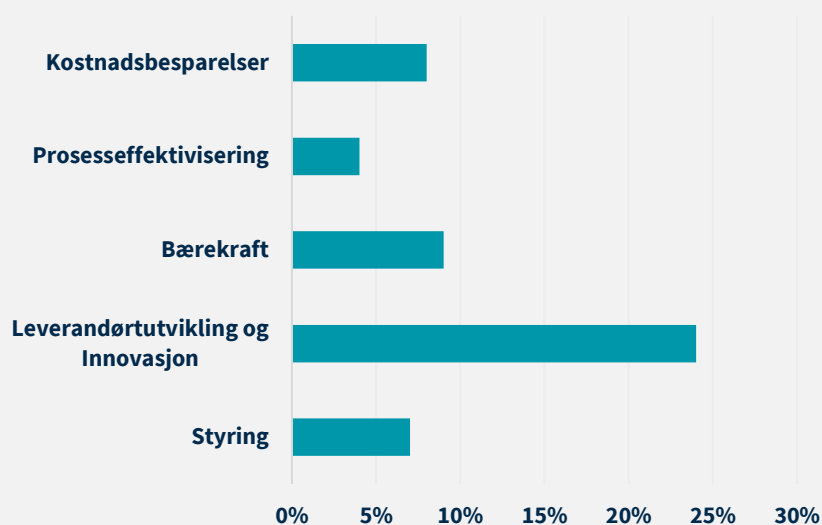
Nye Veier er bevisst på å jobbe kontinuerlig med leverandører for å utvikle de og forbedre leveranser. *Posten* har også et bevisst forhold til hvilke leverandører de gjennomfører strategiske utviklingsmøter med.

Utvikling fra 2019 til 2023

Det er en generell økning i gjennomsnittsscore innenfor alle dimensjoner fra 2019 til 2023

Generelle endringer siden 2019

Grafen under illustrerer den prosentvise utviklingen innenfor de ulike dimensjonene fra 2019 til 2023. Tallene er basert på de **syv** virksomhetene som har vært med i benchmark 2019 og benchmark 2023. For alle virksomhetene samlet er det en økning i score innenfor alle dimensjoner. Økningen skyldes trolig flere faktorer. Blant annet har noen av Plene endret seg fra 2019, og det er også lagt til KPIer som spesifikt måler *oppnåelse* innenfor de ulike dimensjonene.



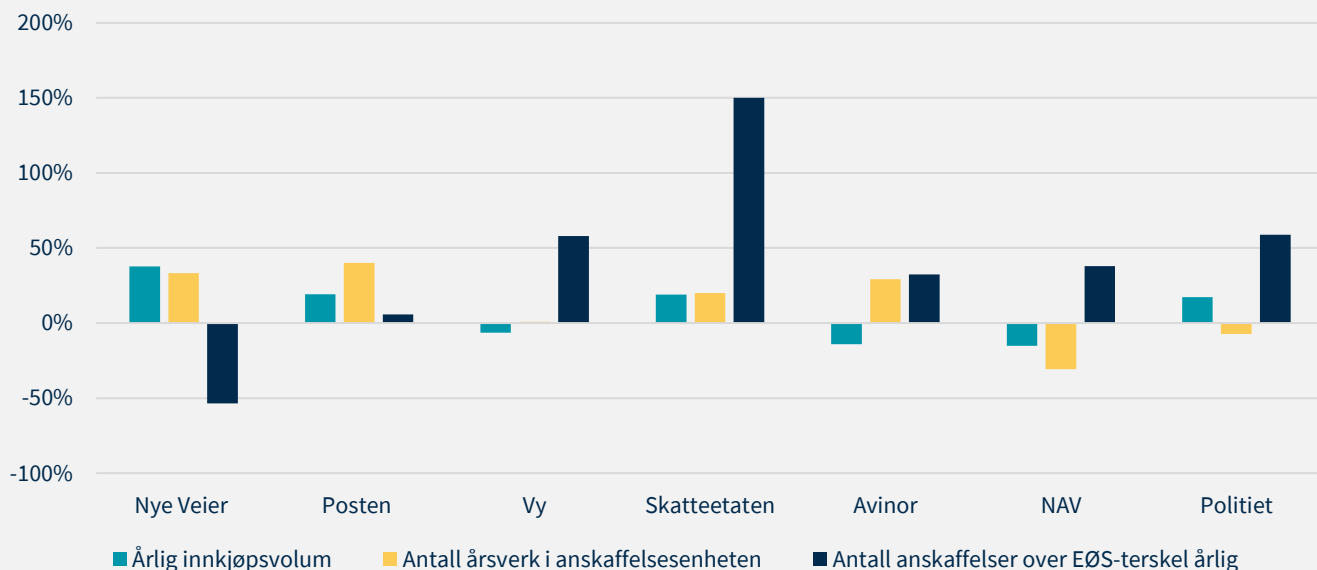
Den nye KPIen har ført til at flere virksomheter har fått en noe høyere totalscore på den enkelte dimensjon. En årsak til det er at flere virksomheter sliter med å lage SMARTe mål, og vil dermed få en lav score på KPIer knyttet til mål, men evner å gjøre mye bra i praksis og får dermed høy score på KPIen som måler selve oppnåelsen.

Spesielt leverandørutvikling og innovasjon har hatt en sterk vekst, og steget med hele 24 %. Dette var også den dimensjonen hvor de fleste scoret lavest sist. Her er det spesielt KPIen som måler oppnåelse som flertallet av virksomhetene scorer svært høyt på. Denne KPIen var ikke med i benchmark 2019.

Det er også en økning i gjennomsnittsscore på over 5 % i dimensjonene bærekraft, kostnadsbesparelser, og styring.

Endringer i nøkkeltall fra 2019 til 2023

Grafen under illustrerer endringer i nøkkeltall blant de virksomhetene som har vært med både i 2019 og i 2023. Det som kommer tydelig frem er at flertallet av virksomhetene har hatt en økning i antall ansatte i virksomheten, og årlig innkjøpsvolum, med noen unntak. Det er store variasjoner i antall anskaffelser over EØS-terskel årlig. Her fremkommer det at Skatteetaten skiller seg ut med størst økning på over 140 % sammenlignet med 2019, mens Nye Veier har hatt en nedgang.



Vedlegg

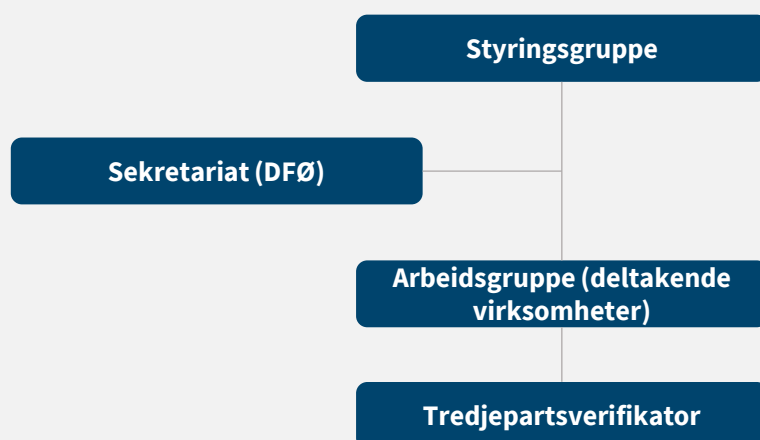
Beskrivelse av metode og prosess

Nedenfor er en oversikt over ord som er benyttet i beste praksis benchmarken og definisjon av disse. For øvrige definisjoner, se DFØs ordliste på <https://www.anskaffelser.no/ofte-stilte-sporsmal-om-anskaffelser/anskaffelsesordbok>. Det påpekes at i selve rapporten, når det beskrives hva den enkelte virksomhet gjør, er det virksomhetenes egne begreper som benyttes.

Ord	Definisjon
Anskaffelsesenheten	Organisatorisk enhet i en virksomhet som har hovedansvar for å gjennomføre anskaffelser på vegne av virksomheten.
Anskaffelsesfunksjonen	Omtaler enhetene og personene i en virksomhet som i praksis gjennomfører anskaffelsesprosessen. Anskaffelsesfunksjonen inkluderer anskaffelsesenheten, men er ikke avgrenset til denne. I mange virksomheter vil også deler av finansenheten, konsernledelsen, prosjektorganisasjonen og behovshavere i andre deler av virksomheten regnes med i anskaffelsesfunksjonen, ettersom det er disse som i praksis vil stå for mye av arbeidet med behovsavklaring, konkurranseforberedelse, vurderinger i konkurransegjennomføringsfasen, samt kontraktsoppfølging.
Anskaffelsesprosess/ Innkjøpsprosess	Prosessmodell for gjennomføring av alle faser i en anskaffelse, fra behovet oppstår til gevinster er realisert, kontrakten er sluttført. Prosessen inneholder tre hovedfaser: 1) Avklare behov for å forberede konkurransen, 2) Konkurransegjennomføring og 3) Kontraktsoppfølging
Anskaffelsesstrategi	Viser virksomhetens overordnede veivalg og satsinger for anskaffelser. Den prioriterer tiltak virksomheten skal gjennomføre for å nå sine overordnede og langsiktige mål.
Bærekraft	I denne benchmark: 1) Klima og miljø, 2) Arbeidslivskriminalitet, 3) Menneskerettigheter og 4) Andre samfunnshensyn
Delprosesser	Et avgrenset sett aktiviteter innad i en større prosess.
Digitalisering	Digitalisering handler om å gjøre analog informasjon til digital, og spre bruken av verktøy som kan håndtere digital informasjon.
Fullmaktstruktur	Angir hvem som har fullmakt til å forplikte en virksomhet økonomisk eller på annen måte.
Høyrisikoanskaffelser	Anskaffelser innenfor produktkategorier der det er dokumentert systematiske brudd på grunnleggende menneskerettigheter i leverandørkjeden
Innovasjon	Innføring av en ny eller betydelig forbedret vare, tjeneste eller prosess (noe nytt og nyttig som er blitt nyttiggjort - fra inkrementell til radikal innovasjon).
Kontraktsfestede besparelser	Besparelser som regnes ut ved faktisk differanse mellom gammel enhetspris og ny kontraktsfestet pris, multiplisert med et estimert volum.
Kontraktsoppfølging	Fasen fra kontrakt er signert til kontrakten utløper, inkluderer både oppfølging av brukere av kontrakten og leverandører.
Kontraktsstrategi	I beste praksis definert som strategien for den enkelte kontrakt, det vil si den enkelte anskaffelse.
Kostnadsbesparelser	Med kostnader menes livssyklus kostnader (samlede eierkostnader/total cost of ownership). Å oppnå kostnadsbesparelser innebærer at virksomheten klarer å dekke sitt behov på en tilstrekkelig god måte til en lavere kostnad enn det som ville vært tilfelle uten tiltakene som er blitt iverksatt for å oppnå kostnadsbesparelsene. Begrepet kostnadsbesparelser rommer også det som i flere virksomheter kalles kostnadsunnngåelser.
KPI	Key Performance Indicator: Hovedytelsesindikator. Sier noe om ytelsen til en virksomhet på et større område. Vurderes på bakgrunn av flere Pler.
Leverandørutvikling	Virksomheten samarbeider med sine leverandører for å øke leverandørens evne til å levere varer eller tjenester i henhold til krav og forventninger.
Mandat	En fullmakt, en tildelt oppgave, eller myndighet til å representere noe/ noen.
Mål	En klart formulert tanke, ide eller intensjon om en ønsket framtidig tilstand eller slutt punkt.
PI	Performance Indicator: Ytelsesindikator. Sier noe om ytelsen til en virksomhet på et enkelt område.
Planprosess	Planlegging av anskaffelser fremover i tid, gjerne fra et budsjettår til det neste.
Prosesseffektivisering	Redusert arbeidstid og kalendertid til anskaffelsesprosessen med en gitt kvalitet og brukertilfredshet, eller bedre kvalitet og brukertilfredshet for en gitt arbeidstid og kalendertid knyttet til hver anskaffelsesprosess.
Realiserte besparelser	Faktiske besparelser som regnes ut ved faktisk differanse mellom gammel enhetspris og realisert ny pris, multiplisert med realisert volum.
Rekvisisjon/kjøp- til betalingsystem	System for (rekvisisjoner fra behovshaver), ordre og fakturering.
Resultatansvar	Ansvar for måloppnåelse delegert fra virksomhetsleder til ledere på lavere nivåer.
SMARTe mål	SMARTe mål er spesifikke, målbare, attraktive, realistiske og tidsbestemte.
Styring	De aktiviteter en virksomhet gjør for å sette mål, prioritere prosesser og oppgaver, fordele ressurser og ansvar.
Sømløs dataflyt	Data går fra et system til et annet uten at det må utføres en manuell handling.
TCO/Total cost of ownership	Total kostnad over hele livssyklusen for et produkt eller tjeneste.
Tiltak	Planlagte aktiviteter som skal oppfylle en eller flere spesifikke(e) målsetning(er).
Unntaksregel	Bestemmelser i anskaffelsesregelverket som unntar en anskaffelse fra å følge hovedregelen i regelverket.
Virksomheten	Organisasjonen med alle dens funksjoner og bestanddeler.
Virksomhetsstrategi	Strategi som beskriver hvordan virksomheten skal jobbe for å nå sine overordnede mål.

Organisering av benchmarkprosjektet

Den overordnede prosjektorganiseringen illustreres nedenfor:



Sekretariat

DFØ har utgjort sekretariatet for prosjektet.

Arbeidsgruppen

Deltakende virksomheter i benchmarken har vært arbeidsgruppen. Hver virksomhet har deltatt med én fast representant, og har hatt mulighet til å involvere flere ressurser ved behov. Tredjepartsverifisert har deltatt som bidragsyter og kvalitetssikrer i workshops med arbeidsgruppen.

I 2019 utarbeidet daværende arbeidsgruppe forslag til dimensjoner for måling og avklarte ambisjoner og forventninger. Det ble også utarbeidet forslag til KPIer, Pler, beste praksis og prosess for gjennomføring.

I 2023 har arbeidsgruppen jobbet videre med underlaget fra benchmark i 2019. Arbeidsgruppen har i enkelte dimensjoner revidert KPIer, Pler og beste praksis.

Styringsgruppen

DFØ v/ Gunnar Wessel Thomassen er eier av prosjektet og har ledet styringsgruppen. Følgende representanter fra enkelte av virksomhetene og DFØ har også vært med i styringsgruppen: Yvonne Rydningen (Avinor), Marianne Haahjem (Politiet), Petter Andersen (Posten) og Mona Stormo Andersen (DFØ).

Styringsgruppen har fungert som et eskaleringsorgan og et beslutning-organ ved viktige milepæler.

Tredjepartsverifikator

Oslo Economics og Inventura har vært tredjepartsverifikatorer, og ansvarlig for gjennomføring av benchmarken. De har også bistått arbeidsgruppen i workshops, og har bidratt med faglig kompetanse knyttet til metode og gjennomføring.

Prosess for videreutvikling av metode fra benchmark 2019

Gjennomgang av egnevalueringsskjema

Arbeidsgruppen og sekretariatet gjennomførte fire workshoper hvor hver dimensjon med tilhørende KPIer og Pler ble gjennomgått. Arbeidsgruppen jobbet sammen i grupper under workshopene, diskuterte og ga felles innspill på eventuelle ønskelige endringer i egnevalueringsskjemaet.

Det ble også gjennomført møter med fagansvarlige i DFØ, for å sikre at revidert egnevalueringsskjema var i tråd med oppdatert beste praksis.

Revisjon av egnevalueringsskjema

Oslo Economics og Inventura samlet sammen alle innspill fra workshopene, og reviderte egnevalueringsskjemaet basert på innspillene.

Beslutning om revidert egnevalueringsskjema

Arbeidsgruppen godkjente revidert egnevalueringsskjema.

Egnevalueringsskjemaet ble videre presentert for styringsgruppen og vedtatt.

Prosess for gjennomføring av egenevaluering

1

Utfyllelse av egenevalueringsskjema

Virksomhetene fylte ut spørreskjema og sendte skjemaet med tilhørende dokumentasjon til Oslo Economics og Inventura.

2

Heldagsmøter

Oslo Economics og Inventura avholdt heldagsmøter med hver virksomhet. Virksomhetene ledet møte, og gjennomgikk sin besvarelse og tilknyttet dokumentasjon. I noen grad inneholdt også møtet diskusjon om virksomhetens svar per PI i lys av blant annet beskrivelsen av «beste praksis» og dokumentasjon fra virksomhetene om hva de gjør per PI, KPI og dimensjon.

3

Kalibrering av besvarelser

Virksomhetenes svar ble sett opp mot hverandre og også vurdert mot beste praksis. På grunnlag av dette utarbeidet Oslo Economics og Inventura forslag til Pler der virksomhetene kunne vurdere å justere sine svar.

4

Justeringsmøter

Oslo Economics og Inventura avholdt justeringsmøter med hver virksomhet og ga innspill på Pler som virksomheten burde vurdere å justere basert på andre virksomheters svar og beste praksis. Det ble deretter diskutert, og i all hovedsak konkludert, i løpet av møtet.

5

Godkjenning av endringer

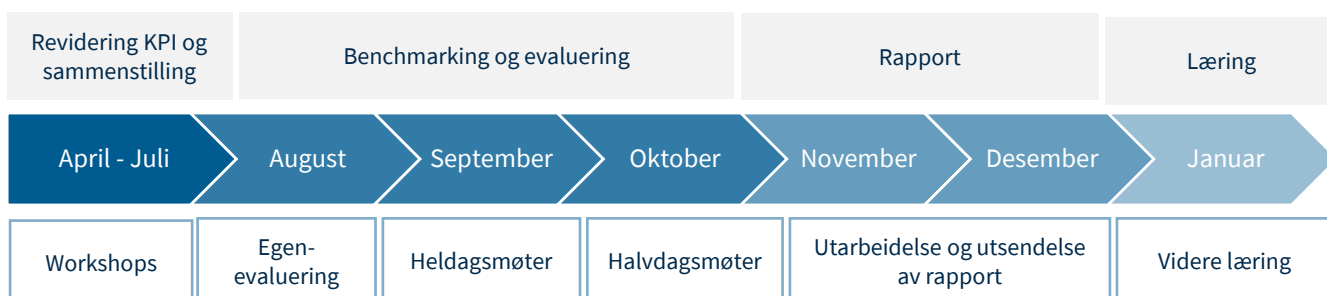
Etter halvdagsmøtene sendte Oslo Economics og Inventura virksomhetene en oversikt over hvilke justeringer en ble enige om i halvdagsmøtet, som virksomhetene deretter bekreftet, og Oslo Economics og Inventura oppdaterte egenevalueringsskjemaet.

6

Sammenstilling av rapport

Oslo Economics og Inventura sammenstilte alle svar i rapporter til den enkelte virksomhet der det fremkommer hva virksomheten gjør, hvilke(n) virksomhet som har scoret seg selv best per KPI og dimensjon, og hva den enkelte kan lære av andre virksomheter. Det ble også laget en samlerapport som er felles for alle virksomhetene.

Tidslinje for prosjektet



Egenevalueringsskjema med beskrivelse av beste praksis

Kostnadsbesparelser

KPI 1: Mål og rapportering av kostnadsbesparelser

PI	Beste praksis
Har virksomheten klare og relevante mål for kostnadsbesparelser for anskaffelser?	Mål for kostnadsbesparelser er SMARTe, klart koblet til virksomhetens overordnede strategi og er godt forankret hos virksomhetens ledelse. Målene oppdateres årlig i forbindelse med budsjettarbeid. Overordnede mål for kostnadsbesparelser er brutt ned per kategori/portefølje/prosjekt. Resultatansvar for måloppnåelse er klart definert. Målene for besparelser tar utgangspunkt i TCO/livssyklus kostnader.
Måles og rapporteres kostnadsbesparelser?	Virksomheten måler og rapporterer kostnadsbesparelser på alle steg i livssyklusen til en anskaffelse (ved kontraktsinngåelse, leveranse av vare/tjeneste/entreprise og ved slutten av levetiden). Besparelser rapporteres for samtlige kategorier/underavdelinger/anskaffelser hvor det er praktisk mulig, og det rapporteres på samlet kostnadsutvikling for alle anskaffelser. Det benyttes et rapporteringsformat som sørger for at all relevant data blir inkludert og rapporteringen inneholder både absolutte og relative størrelser. Rapporteringsfrekvens og periode er fast slik at man får et sammenligningsgrunnlag fra en periode til den neste. Det rapporteres internt i anskaffelsesenheten og til budsjetteiere/andre deler av virksomheten. Avvik fra målsetninger forsøkes forklart.

KPI 2: Tiltak for kostnadsbesparelser i anskaffelsesfunksjonen

PI	Beste praksis
Har anskaffelsesfunksjonen et godt kunnskapsgrunnlag for å identifisere og prioritere mulige besparelsetiltak?	Anskaffelsesfunksjonen har et godt kunnskapsgrunnlag for å vurdere besparelsetiltak. Eksternt overvåkes markedet og for å få et godt kunnskapsgrunnlag internt benyttes digitale spendverktøy. Spendverktøyet gir et fullstendig bilde av virksomhetens totale innkjøpskostnader i sanntid og oversikt over avtalelojalitet på kategori- og underkategorinivå. Det finnes kontraktsadministrasjonsverktøy som gir relevant informasjon om den enkelte kontrakt, som blant annet spend på kontrakt, maksimal verdi på kontrakt, utløpsdato og endringsordre.
Har anskaffelsesfunksjonen undersøkt og vurdert hva de viktigste tiltakene for å oppnå kostnadsbesparelser knyttet til anskaffelser kan være?	Anskaffelsesfunksjonen benytter kunnskapsgrunnlaget sitt, og jobber både aktivt og systematisk med å identifisere besparelsetiltak. For de enkelte kategorier og/eller innkjøpsområder i virksomheten, er det etablert tiltakslistene for å oppnå mål om kostnadsbesparelser. Tiltak utarbeides og prioriteres av relevante personer i virksomheten/anskaffelsesenheten, som for eksempel gjennom et kategoriteam.
Er de viktigste/mest nyttige tiltakene for å oppnå kostnadsbesparelser blitt gjennomført?	Virksomheten kan vise til flere eksempler på konkrete tiltak som er blitt gjennomført for å oppnå kostnadsbesparelser. Tiltakene kan være knyttet til de ulike fasene i anskaffelsesprosessen eller være overordnet, på tvers av fasene.

KPI 3: Tiltak for kostnadsbesparelser i anskaffelsesenheten

PI	Beste praksis
Benytter anskaffelsesfunksjonen behovsfasen for å oppnå kostnadsbesparelser?	Anskaffelsesfunksjonen benytter behovsanalyser og markedskartlegginger for å oppnå kostnadsbesparelser. Anskaffelsesfunksjonen involverer brukere og andre relevante interessenter tett i behovsfasen. Det undersøkes om behovet kan dekkes gjennom eksisterende kontrakter (tjenester/varer), eller gjennom gjenbruk av noe virksomheten allerede har. Det gjennomføres markedsdialoger og dialoger internt for å øke konkurranse og undersøke/vurdere alternative substitutter og/eller løsninger som kan dekke behovet slik at en oppnår kostnadsbesparelser. Anskaffelsesteamet optimerer spesifikasjoner, ser på muligheter for bundling av volum internt og eksternt og har en helhetlig kostnadsforståelse (TCO).
Bruker anskaffelsesfunksjonen konkurransegjennomføringsfasen for å oppnå kostnadsbesparelser?	Anskaffelsesfunksjonen har et bevisst forhold til valg av prosedyrer, og det velges alltid den prosedyren som anses som mest hensiktsmessig for å oppnå kostnadsbesparelser. Begrunnelse for valg av prosedyre blir dokumentert i kontraktstrategien. Der prosedyren "konkurranse med forhandling" benyttes, etableres det en forhandlingsstrategi på forhånd hvor mål for forhandlingene er klart definert. Det benyttes analyser for å vurdere forhandlingsposisjon, eksempelvis kontraktsverdi målt mot leverandørens omsetning, egen attraktivitet som oppdragsgiver, leverandørens markedssituasjon, og finansiell posisjon hos den enkelte leverandør.

Henter virksomheten ut kostnadsbesparelser i kontraktsoppfølgingsfasen?	I virksomheten benyttes det hensiktsmessige verktøy for å systematisk følge opp leveransen som sikrer at man evner å realisere eventuelle kostnadsbesparelser. På denne måten kan virksomheten sjekke at nye priser blir implementert, at kontraktsfestede priser er det som faktisk benyttes, og at avtalte rabatter gjenspeiles på faktura. Brudd på kontrakt med økonomiske konsekvenser følges aktivt opp ved bruk av sanksjonsmuligheter i kontrakten. Avtalelojalitet følges også opp, og måles både med tanke på antall avrop/kjøp utenfor kontrakt, og total spend utenfor kontrakt. Dersom det oppdages lav avtalelojalitet, iverksettes det tiltak. Endringsordre blir behandlet fortløpende i tett dialog med leverandørene.
---	---

KPI 4: Oppnåelse av kostnadsbesparelser

PI	Beste praksis
Har virksomheten oppnådd kostnadsbesparelser gjennom anskaffelser det siste året?	Virksomheten kan vise til konkrete kostnadsbesparelser (inkludert kostnadsunnåelser) i løpet av det siste året, både i absolutte kroner, og som andel av samlet innkjøpsvolum. Kostnadsbesparelsene kan knyttes til tiltak virksomhetene har iverksatt for å oppnå kostnadsbesparelser gjennom anskaffelser.

Prosesseffektivisering

KPI 1: Mål for og rapportering av prosesseffektivisering

PI	Beste praksis
Har anskaffelsesenheten klare og relevante mål for prosesseffektivisering?	Anskaffelsesenheten har SMARTe mål for prosesseffektivisering i anskaffelsesfunksjonen, herunder mål for arbeidstid/kalendertid, kvalitet og brukertilfredshet i anskaffelsesprosessene. Målene er klart koblet til virksomhetens overordnede strategi og godt forankret hos virksomhetens ledelse. Målene oppdateres med en hensiktsmessig frekvens som reflekterer virksomhetens behov og teknologiske utvikling. Anskaffelsesenheten har brutt ned målene sine for anskaffelsesprosessene. Det er etablert prioriterte effektiviseringsmål for relevante delprosesser, fra behovsfase til kontraktsoppfølging. Målene hensyntar gevinstpotensial knyttet til tidsbruk, kvalitet og brukertilfredshet og gjennomføringskompleksiteten er vurdert.
Måler og rapporterer anskaffelsesenheten på oppnåelse av mål for prosesseffektivisering?	Anskaffelsesenheten har gode data og KPI'er, inkludert kvalitativ oppfølging, for løpende måling av prosesseffektivitet i de ulike fasene av anskaffelsesprosessen. Oppnåelse av mål for prosesseffektivitet gjennomgås jevnlig av anskaffelsesenheten og virksomhetsledelsen. Det rapporteres jevnlig på fremdrift vedrørende tiltak for å redusere arbeidstid/kalendertid, bedre kvalitet og brukertilfredshet (med en gitt ressursbruk). Målingen og rapporteringen er effektiv, og der det er mulig er måling automatisert.

KPI 2: Tiltak for prosesseffektivisering

PI	Beste praksis
Har anskaffelsesenheten gjennomført tiltak for å oppnå prosesseffektivisering?	Anskaffelsesenheten har et klart definert ansvar for at tiltak for prosesseffektivisering identifiseres og settes i gang, herunder tiltak som reduserer arbeidstid og kalendertid for en gitt kvalitet og brukertilfredshet eller tiltak som forbedrer kvalitet og brukertilfredshet med en gitt ressursbruk. Det gjennomføres regelmessige prosesskartlegginger for å 1) Avdekke gap mellom prosessbeskrivelser og reell praksis, og 2) Sikre en oppdatert forståelse av effektiviseringspotensial i den enkelte prosess/delprosess. Ansattes innspill til prosessforbedringer hensyntas gjennom klart definerte mekanismer, eksempelvis forslagskasse på intranett eller lignende. I etterkant av prosesskartlegging defineres og prioriteres effektiviseringstiltak, og prosjektene får klart eierskap. Virksomheten bruker digitale verktøy for å beskrive, forbedre og støtte prosesser.
Endres roller og ansvar for å ta ut gevinstene som følge av prosesseffektiviseringstiltak (herunder digitaliseringstiltak)?	Dersom prosesseffektiviseringstiltak medfører at aktiviteter, oppgaver, og roller blir overflødig, eller at det er behov for nye roller, så oppdateres rolle- og prosessbeskrivelser i henhold. Berørt personell tildeles nye oppgaver, roller og ansvar og gis nødvendig opplæring, for å sikre gevinstrealisering.
Har anskaffelsesfunksjonen definert tilpassede anskaffelsesprosesser for ulike typer anskaffelser?	Det eksisterer et sett klart differensierte anskaffelsesprosesser hvor aktiviteter, rapporteringspunkter/milepæler, målsatt tidsbruk, og involverte roller/ kompetanse differensieres med utgangspunkt i parametere som regelverk, kontraktsverdi, innkjøpskategori, kompleksitet, kritikalitet og/eller risiko. Godt definerte, tilpassede anskaffelsesprosesser tar utgangspunkt i at ressursbruken i den enkelte anskaffelse skal være fornuftig sett i forhold til anskaffelsens størrelse, art og kompleksitet.

I hvilken grad flyter data sømløst mellom virksomhetenes digitale anskaffelsesverktøy?	Det er en sømløs dataflyt mellom virksomhetens digitale verktøy som benyttes i anskaffelsesprosessen. Med sømløst menes det at data fra et system overføres til et annet system uten at det kreves manuelle handlinger fra brukeren. Det er sømløs dataflyt mellom KGV, arkivløsning, kontraktsoppfølgingsverktøy, fakturasystem (regnskap) og spendverktøy. Spendverktøyet er integrert med innkjøpsverktøyet og ERP, og gir et fullstendig bilde av virksomhetens totale innkjøpskostnader i sanntid. Virksomheten bruker standardformater (EHF eller andre formater) og katalogdata fra leverandører. Virksomheten har gjennomgående høy kvalitet på anskaffelsesrelaterte data og jobber for mest mulig gjenbruk av data.
--	---

KPI 3: Oppnåelse av prosesseffektivisering

PI	Beste praksis
Har anskaffelsesprosessen til virksomheten blitt mer effektiv det siste året?	Virksomheten kan vise til at anskaffelsesprosessene over tid gjennomføres på en like kvalitativ god måte/med like god brukertilfredshet med mindre ressursbruk per anskaffelse eller motsatt (bedre kvalitet/brukertilfredshet med en gitt ressursbruk per anskaffelse i snitt). Tidligere analoge prosesser har blitt erstattet med digitale prosesser.

Bærekraft

KPI 1: Mål for og rapportering av bærekraft

PI	Beste praksis
Har virksomheten klare og relevante mål for å ivareta bærekraft i sine anskaffelser?	Mål for bærekraft i anskaffelser er SMARTe og forankret i ledelsen og i virksomhetens strategi. Anskaffelsesfunksjonen har gjennomført en risikokartlegging av anskaffelsesporteføljen og etablert mål på bakgrunn av dette. Målene er definert for alle bærekraftsområder (herunder klima- og miljø, arbeidslivskriminalitet, menneskerettigheter og andre samfunnshensyn). Målene revideres og oppdateres ved behov, for eksempel en gang i året.
Måler og rapporterer anskaffelsesfunksjonen på oppnåelse av mål knyttet til bærekraft?	Anskaffelsesfunksjonen har gode data og KPI'er, inkludert kvalitativ oppfølging, for løpende måling av oppnåelse av mål for bærekraft i anskaffelser. Anskaffelsesfunksjonen rapporterer på antall høyrisikoanskaffelser hvor det er stilt relevante krav og antall høyrisikokontrakter som er fulgt opp. Rapporteringen skal som minimum inneholde funn i kontraktsoppfølgingen og eventuelt revisjoner: f.eks. lovbrudd eller brudd på kontraktskrav, samt hvilke tiltak som er iverksatt og hvordan dette følges opp. Rapportering innenfor klima og miljø inkluderer måloppnåelse/gevinster/effekter (f.eks. redusert CO ₂ -utslipp, reduksjon i andel nykjøp, andel bruktkjøp, utvidet levetid på utstyr m.m.). Målingen og rapporteringen er effektiv, og der det er mulig er måling automatisert.

KPI 2: Tiltak for å ivareta bærekraft

PI	Beste praksis
Har virksomheten definert hvor ansvaret for ivaretagelse av bærekraft i anskaffelser skal ligge?	Det er klart definert hvilke enheter som har ansvar for ivaretagelse av bærekraft i hele anskaffelsesprosessen, inkludert kontraktsoppfølging. I fasen for kontraktsoppfølging inkluderer ansvaret oppfølging av både brukere av avtalen og leverandøren. Hovedansvaret for å ivareta bærekraft ligger på ledernivå, og er delegert til en eller flere ressurser i organisasjonen.
Har virksomheten rutiner for å kartlegge risiko relatert til bærekraft i anskaffelser?	Rutiner for å ivareta bærekraft i anskaffelser er en integrert del av anskaffelsesprosessen, og er i tråd med OECDs anbefalinger for gjennomføring av aktsomhetsvurderinger. Rutinene inneholder tydelige prosesser og har en risikobasert tilnærming. Risikobasert tilnærming betyr at man vurderer varer og tjenester (inkludert verdikjeden) som skal anskaffes, ut ifra risiko for brudd på menneskerettigheter, lønns- og arbeidsvilkår og risiko for klima- og miljøbelastning. Risikovurderingen legger føringer for hvordan en planlegger kontraktsoppfølging for den enkelte anskaffelse. Det eksisterer et system for registrering og oppfølging av positiv og negativ risiko. Virksomheten har definert hvilke bransjer/varer/tjenester som har høy risiko basert på nasjonal og internasjonal kartlegging (ref. DFØs kategorisering av høyrisiko varer og tjenester)
I hvilken grad blir klima og miljø ivaretatt i anskaffelsesprosesser?	Markedsdialog benyttes for å finne ut hvor ambisiøse krav og kriterier til klima og miljø som kan stilles i anskaffelser hvor det er relevant. Krav og kriterier innarbeides i konkurransegrunnlaget der det er mest hensiktsmessig og støtter opp under virksomhetens mål for klima og miljø. Anskaffelsesfunksjonen har implementert rutiner for oppfølging av klima- og miljøkrav. Der brukere selv kan gjøre bestillinger på avtaler, benyttes et system som legger til rette for at brukere bestiller de produkter og/eller tjenester som er mest klima- og miljøvennlig. Det gjennomføres stikkprøvekontroll og stedlige kontroller, i tillegg til egenrapportering fra leverandør, av oppfyllelse av krav i kontrakter der det er stor risiko for brudd. Sanksjoner iverksettes ved kontraktsbrudd.

I hvilken grad blir lønns- og arbeidsvilkår ivaretatt i anskaffelsesprosesser?	Krav om lønns- og arbeidsvilkår blir ivaretatt i alle høyrisikoanskaffelser som omhandler bransjer som er spesielt utsatt for arbeidslivskriminalitet. Markedsdialog brukes for å undersøke egnede krav og kriterier. Virksomheten har implementert rutiner for å følge opp lønns- og arbeidsvilkår. Anskaffelsesfunksjonen har implementert rutiner for kontraktsoppfølging knyttet til lønns- og arbeidsvilkår. Det gjennomføres kontroll, i tillegg til egenrapportering fra leverandøren selv, av oppfyllelse av krav i kontrakter der det er stor risiko for brudd. Sanksjoner iverksettes ved kontraktsbrudd.
I hvilken grad blir grunnleggende menneskerettigheter ivaretatt i anskaffelsesprosesser?	Anskaffelsesfunksjonen har et bevisst forhold til behovet for oppfølging og gjennomføring av aktsomhetsvurderinger av sine leverandører. Dersom virksomheten er underlagt åpenhetsloven, gjennomføres aktsomhetsvurderingen gjennom en årlig revisjon av virksomhetens leverandører. Anskaffelsesfunksjonen stiller krav til ivaretagelse av grunnleggende menneskerettigheter i alle høyrisikoanskaffelser. Virksomheten har en risikobasert tilnærming og vurderer markedets modenhet i den enkelte anskaffelse. Der det er hensiktsmessig brukes markedsdialog til å vurdere tiltak. Anskaffelsesfunksjonen har implementert rutiner for kontraktsoppfølging av ivaretagelse av grunnleggende menneskerettigheter. Det gjennomføres stedlig kontroll, i tillegg til egenrapportering fra leverandøren selv, av oppfyllelse av krav i kontrakter der det er stor risiko for brudd. Sanksjoner iverksettes ved kontraktsbrudd.
Har virksomheten rutiner som sørger for ivaretagelse av andre samfunnshensyn og eventuelle nye samfunnshensyn?	Virksomheten har rutiner for å ivareta andre samfunnshensyn i tillegg til klima og miljø, lønns- og arbeidsvilkår og menneskerettigheter. Rutinene sikrer at eventuelle nye lover og forskrifter blir fulgt, og at anbefalinger fra myndighetene blir tatt hensyn til. For eksempel har virksomheten rutiner for å ikke inngå eller forlenge kontrakter med selskaper eller personer som har tilknytning til land som er i krig/konflikt, inkludere folk utenfor arbeidslivet, ivareta krav til universell utforming m.m.

KPI 3: Oppnåelse av mål om å ivareta bærekraft

PI	Beste praksis
Har virksomheten redusert sin klima- og miljøpåvirkning gjennom miljøvennlige anskaffelsesprosesser?	Virksomheten kan vise til at tiltak knyttet til anskaffelser har bidratt til å redusere virksomhetens klima- og miljøfotavtrykk det siste året.
Har virksomheten ivaretatt lønns- og arbeidsvilkårene gjennom sine anskaffelsesprosesser?	Virksomheten kan vise til at når det oppdages brudd på lønns- og arbeidsvilkår hos leverandører eller eventuelle underleverandører, iverksettes det tiltak og sanksjoner i henhold til kontrakten. Tiltak og sanksjoner har ført til at lønns- og arbeidsvilkår blir ivaretatt.
Har virksomheten ivaretatt krav til menneskerettigheter hos leverandører og underleverandører?	Virksomheten kan vise til at den har ivaretatt menneskerettigheter hos leverandører og underleverandører.

Leverandørutvikling og innovasjon

KPI 1: Mål for og rapportering av leverandørutvikling og innovasjon

PI	Beste praksis
Har anskaffelsesenheten klare og relevante mål for leverandørutvikling?	Anskaffelsesenheten har SMARTe mål for leverandørutvikling. Målene er koblet til virksomhetens overordnede strategi og er godt forankret i virksomheten. Målene oppdateres med en hensiktsmessig frekvens som reflekterer utviklingen i leverandørmarkedene og virksomhetens behov. Det er etablert mål for leverandørutvikling for prioriterte anskaffelseskategorier/-porteføljer i virksomheten. Målene tar utgangspunkt i og er spisset mot spesifikke virksomhetsbehov innen den enkelte kategori/portefølje, og hensyntar gevinstpotensial og gjennomføringskompleksitet.
Har virksomheten klare og relevante mål for innovasjon knyttet til anskaffelser?	Virksomheten har SMARTe mål for innovasjon knyttet til anskaffelser. Målene er både knyttet til å bruke 1) innovative anskaffelsesprosedyrer og tilpassede kontrakter, 2) anskaffelsesenhetens rolle i innovasjonsarbeidet i virksomheten, 3) kundedrevet innovasjon hos leverandørene, 4) åpne spesifikasjoner som åpner for bruk av innovative løsninger. Målene er klart koblet til virksomhetens overordnede strategi, og er satt på et relevant nivå i forhold til denne. Målene er godt forankret i virksomheten, og oppdateres med en hensiktsmessig frekvens som reflekterer virksomhetens innovasjonsbehov og teknologiutvikling.
Måler og rapporterer anskaffelsesfunksjonen på oppnåelse av mål innen leverandørutvikling og innovasjon?	Virksomheten har KPI'er for leverandørutvikling og innovasjon i anskaffelser. KPI'er gjennomgås jevnlig av ledelsen av anskaffelsesfunksjonen og virksomhetsledelse. Virksomheten har systemer for leverandørutvikling og det rapporteres jevnlig på fremdrift på tiltak.

KPI 2: Tiltak for leverandørutvikling og innovasjon

PI	Beste praksis
I hvilken grad er anskaffelsesfunksjonen involvert i og bidrar til innovasjonsarbeidet i virksomheten?	Anskaffelsesfunksjonen har en klart definert rolle i virksomhetens innovasjonsarbeid. Bruk av leverandørmarkedet er et definert virkemiddel for å nå virksomhetens innovasjonsmål. Anskaffelsesenheten involveres tidlig i behovsprosessen og har mandat til å fasilitere og samhandle med behovseiere.
I hvilken grad utvikler virksomheten sine leverandører?	Virksomheten har jevnlig dialog med sine leverandører, og har et rammeverk/system for hvordan leverandører skal følges opp, og hvem som følges opp. Det er etablert digitale systemer som sørger for enkel rapportering mellom leverandør og virksomhet, der det er hensiktsmessig. Det gjennomføres utviklingsmøter med utvalgte strategiske leverandører. Med utviklingsmøter menes møter utenom forhandlinger, kontraktsoppfølging og lignende, der innovasjon/leverandørutvikling/strategiske forbedringstiltak er hovedpunktet på agendaen. Virksomheten er aktiv på arenaer hvor leverandørutvikling skjer innenfor sitt fagområde.
I hvilken grad gjennomføres markedsdialog med potensielle leverandører?	Det gjennomføres som hovedregel alltid markedsdialog i forkant av en anskaffelse. Markedsdialog er definert som en strukturert dialog med minst tre tilbydere hvor det blant annet avdekkes: markedets oppfatning av behov og ønskede resultater, mulige løsninger i markedet, mulige prismodeller, mulighetsrom for absolutte krav, mulige kontraktstyper, muligheter for verdiskapende tilleggsleveranser. Markedsdialog gjennomføres også med leverandører av substitutter eller alternative tjenester som også kan oppfylle behovet. Det gjennomføres i tillegg jevnlig markedsundersøkelser, spesielt i markeder med høy utviklingstakt.
I hvilken grad benyttes åpne spesifikasjoner?	Med åpne spesifikasjoner menes det at anskaffelsene er minst mulig detaljspesifisert, slik at det legges til rette for at tilbydere kan foreslå forbedringer og innovasjoner som oppdragsgiver ikke hadde tenkt på. Åpne spesifikasjoner omtales også som funksjonsspesifikasjoner (som lar det være opp til leverandør å dekke en funksjon), og (enda mer åpent) ytelsesspesifikasjoner, som legger opp til at leverandør kan finne ut hvordan et behov kan dekkes, innenfor oppdragsgivers rammer.
I hvilken grad brukes anskaffelsesprosedyrer og kontrakter som er spesielt egnet til å fremme innovasjon og leverandørutvikling?	Virksomheten bruker anskaffelsesprosedyrer som fremmer innovasjon når dette er hensiktsmessig. Valg av anskaffelsesprosedyren baseres på en faglig vurdering og på hvorvidt virksomheten har kompetanse på gjennomføring. Med anskaffelsesprosedyrer som er spesielt egnet til å fremme innovasjon menes konkurransepreget dialog, innovasjonspartnerskap, før-kommersiell anskaffelse, forsknings- og utviklingskontrakt, plan- og designkonkurranse, samt andre relevante metoder. Kontraktene er godt tilpasset kjøp av innovative varer og tjenester. Avtalene inneholder klare rammer, inkludert mål for innovasjonen, og leveranser og rammer for videreutvikling av løsninger. Kontraktene inneholder konkrete forpliktelser knyttet til kunde- og leverandørutvikling. Virksomheten kan vise til at den har bidratt med å utvikle nye produkter og tjenester gjennom sine anskaffelser.
I hvilken grad jobbes det med å øke kompetansen på innovative anskaffelsesprosedyrer og spesifikasjonsarbeid?	Virksomheten har iverksatt tiltak for å forbedre kompetansen på åpne spesifikasjoner og innovative anskaffelsesprosedyrer hos relevante interessenter i virksomheten, herunder behovshavere og kontraktsoppfølgere. Tiltakene kan både være i form av "on-the-job-training", kursvirksomhet eller annet. Anskaffelsesenheten skal ha så høy kompetanse på området at den kan veilede resten av organisasjonen om hvorfor dette er foretrukne spesifikasjonsformer, og hvordan de best kan utformes.

KPI 3: Oppnåelse av mål om leverandørutvikling og innovasjon

PI	Beste praksis
Har virksomheten evnet å utvikle sine leverandører?	Virksomheten kan vise til at dialog og samarbeid med leverandører forbedrer leverandørens evne til å levere varer eller tjenester i henhold til krav og forventninger. Virksomheten kan vise til eksempler at leverandørutviklingen har en påvirkning på den samlede porteføljen av anskaffelser.
I hvilken grad kjøper virksomheten nylig utviklede varer og tjenester?	Virksomheten følger med i markedet, og er tidlig ute med å kjøpe nye innovative løsninger før en del andre har kjøpt varen og/eller tjenesten. Det kan vises til flere slike anskaffelser.
Har virksomheten evnet å få til innovasjon gjennom anskaffelser?	Virksomheten kan vise til at tiltak for at anskaffelser fører til innovasjon (fra inkrementell til radikal). Virksomheten kan både vise til eksempler og at innovasjonene har en betydelig påvirkning på virksomheten som helhet.

Styring

KPI 1: Mål for styring

PI	Beste praksis
Støtter mål i anskaffelsesstrategien, og i den enkelte kontraktstrategi, opp om mål i virksomhetens strategi, og rapporteres det på måloppnåelse?	Virksomhetens strategiske mål blir omsatt i konkrete målsetninger, tiltak og prioriteringer i anskaffelsesfunksjonen. Overordnet anskaffelsesstrategi er omsatt i strategier på lavere nivå som hensyntar forhold ved den spesifikke vare/tjenestegruppe med hensyn på spend (forbruk/omsetning), viktighet og markedsituasjon. Den enkelte kontraktstrategi hensyntar føringene i overordnet anskaffelsesstrategi. Anskaffelsesenheten rapporterer jevnlig på måloppnåelse til virksomhetens ledelse.

KPI 2: Tiltak for styring

PI	Beste praksis
Er det definert en strukturert tilnærming for styring av anskaffelsesfunksjonen?	Det er etablert en metode som sørger for at anskaffelsesfunksjonen er organisert på en måte som sikrer en god balanse mellom effektiv måloppnåelse og ressursbruk. Styringsmetodikken sørger for at det fordeles ansvar, mål brytes ned i delmål og tiltak, og hvert tiltak har en ansvarlig person for gjennomføring. Anskaffelsesfunksjonen har riktig kompetanse og gode prosesser for samhandling på tvers i organisasjonen, og det jobbes ikke i "siloe" i virksomheten.
I hvilken grad utføres det internkontroll av anskaffelsesfunksjonen?	Det er etablert et formalisert kontrollsystem der kontrollaktiviteter utformes, gjennomføres og følges opp. Fokus er på å identifisere risiko og avvik i anskaffelsesfunksjonens arbeidsprosesser. Internkontrollen gjennomføres jevnlig av eksterne/personer i virksomheten som har et særskilt ansvar for internkontroller. Resultatene fra internkontrollen rapporteres, og det iverksettes tiltak som skal korrigerer avvik.

KPI 3: Tiltak for å sikre behovsdekning

PI	Beste praksis
Har virksomheten hensiktsmessige planprosesser for behovsdekning?	Planprosessen berører både nye anskaffelser og kontraktsoppfølgingsaktiviteter (inkl. utløsning av opsjoner på eksisterende kontrakter). Planene er brutt ned på kategorier eller annet relevant nivå, og planene skal inneholde tiltak, tidslinjer og behov for ressurser/involvering av behovshavere, kontraktsoppfølgere, og andre relevante aktører. Planen inneholder prioritering av behov og tiltak, og tiltakene har en klar eier. Planprosessen sikrer god dialog på tvers i organisasjonen og riktig behovsdekning. Riktig behovsdekning betyr at alle nye anskaffelser og kontraktsoppfølgingsaktiviteter i organisasjonen er avdekket for en gitt periode. Tidslinjer/frister er ambisiøse, men oppnåelige og gir rom for god markedsdialog og konkurranse.
Har anskaffelsesfunksjonen gjort tiltak for å sikre forsyning/leverandørkjeden mot uforutsette hendelser?	Anskaffelsesfunksjonen har SMARTE mål som skal sikre robuste leverandørkjeder og har gjort flere konkrete tiltak for å bygge robuste verdikjeder som tåler uforutsette hendelser. Anskaffelsesenheten har sikkerhets- og beredskapsplaner som sikrer forsyning ved uforutsette hendelser. Virksomheten gjør kontinuerlig risikovurderinger knyttet til leveringssikkerhet og overvåker både de politiske og økonomiske endringene nasjonalt og globalt.

KPI 4: Rolle- og ansvarsfordeling

PI	Beste praksis
Er resultatansvaret for anskaffelsesfunksjonen tydelig definert i virksomheten?	Mål som settes for anskaffelsesfunksjonen er definert til en spesifikk rolle i organisasjonen. Det er kontinuitet og forutsigbarhet i hvem som innehar resultatansvar over tid. Resultatansvarlig er eier av, og har påvirkning på, mål som settes for anskaffelsesfunksjonen, og er plassert i organisasjonen på en måte som gjør at den kan påvirke/utvikle anskaffelsesfunksjonens rolle og ansvar i organisasjonen. Resultatansvarlig har delegert ansvaret hensiktsmessig i organisasjonen og følger opp jevnlig på måloppnåelse. Dette innebærer også ansvar for å forklare avvik i måloppnåelse.
Har anskaffelsesenheten mandat til å styre hele anskaffelsesprosessen fra behovsdefinering til utløp av kontrakt?	Anskaffelsesenheten er involvert i og har mulighet til å styre innkjøpsprosesser, bestående av tverrfaglige team i organisasjonen, fra behovsdefinering til signert kontrakt. Anskaffelsesenheten har et definert ansvar for at regelverket for offentlige anskaffelser etterleves, og for å sikre at brukernes behov og leverandørens plikter oppfylles i kontraktsperioden gjennom kontraktsoppfølging som for eksempel endringshåndtering og sanksjonering.
Har anskaffelsesenheten mandat til å "eie" hele virksomhetens anskaffelsesportefølje?	Det gjennomføres ikke anskaffelsesprosesser uten at anskaffelsesenheten involveres enten på aktivitets-, styrings-, eller informasjonsbasis. Det er klart definert når behovshaver eier avtalen, og når anskaffelsesenheten eller største bruker eier avtalen på vegne av flere behovshavere.

Foreligger det en fullmaktstruktur for anskaffelsesprosessen?	Det eksisterer en fullmaktsstruktur med virksomhets- og situasjonstilpassede godkjenningsgrenser. For eksempel kan dette være beslutning om å sette i gang en anskaffelse (verifisering av behov), godkjenning av kravspesifikasjon, godkjenning av tildeling, signering av kontrakt etc. Eksisterer det differensierte/tilpassede innkjøpsprosesser i virksomheten er også fullmaktsstrukturen hensiktsmessig organisert i forhold til disse, for eksempel i forhold til innkjøpets størrelse, art eller kompleksitet.
Foreligger det rolle- og ansvarsbeskrivelser for anskaffelsesfunksjonen med klart definerte oppgaver som er kommunisert til alle ansatte?	Det er etablert rolle- og ansvarsbeskrivelser for alle som har roller relatert til anskaffelsesprosessen, som samlet dekker alle relevante aktiviteter og oppgaver. Det er en god match mellom rollebeskrivelse og opplevd innhold i rollen. Rollebeskrivelser er tilgjengelige for ansatte på intranett eller lignende. Det stilles klare forventninger til den enkeltes rolle. Sannsynlige endringer i rollebeskrivelse fremover i tid blir proaktivt kommunisert (for å ivareta forutsigbarhet for den ansatte, og muliggjøre treffende kompetanseheving).
Jobber anskaffelsesenheten kontinuerlig med kompetanseutvikling?	Anskaffelsesenheten jobber kontinuerlig med kompetanseutvikling. Det finnes en oppdatert oversikt over eksisterende kompetanse i anskaffelsesfunksjonen, og for fremtidige behov for ulike roller i anskaffelsesfunksjonen. Individuelle kompetanseutviklingsplaner er knyttet både til den ansattes eksisterende kompetanse og behov for fremtidig kompetanse. Det gjennomføres kompetanseutviklingstiltak for de ulike rollene i henhold til kompetanseutviklingsplaner.

