

DFØ-rapport 2026:5

Benchmark 2026

Benchmarking av
anskaffelsesfunksjonen i
fylkeskommuner



Forord

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) har i samarbeid med Fylkesinnkjøp (FI), gjennomført en benchmarking av anskaffelsefunksjonen i åtte fylkeskommuner. Formålet med prosjektet har vært å sammenligne praksis på tvers av fylkeskommunene for å identifisere forbedringspotensial, bidra til økt profesjonalisering av innkjøpsarbeidet og til videre utvikling av anskaffelsefunksjonen.

Benchmarkingen har vært basert på DFØ sitt verktøy for selvevaluering av anskaffelsesfunksjonen og de deltagende fylkeskommunene har vurdert egen praksis opp mot god praksis innenfor syv dimensjoner. DFØ har ledet prosessen, som har omfattet gjennomføring av selvevalueringen, kalibrering av resultater på tvers av fylkeskommunene og sammenstilling av funn i denne hovedrapporten. Fremover skal resultatene fra rapporten brukes til læring gjennom felles aktiviteter, erfaringsutveksling mellom deltakerne og deling av god praksis med øvrige fylkeskommuner.

Benchmarken viser at fylkeskommunene har kommet langt på flere områder i anskaffelsesarbeidet. Samtidig er det betydelige forskjeller mellom fylkeskommunene, og flere utmerker seg med særlig god praksis innen enkeltområder. Dette gir et godt grunnlag for læring og erfaringsdeling.

Vi vil takke fylkeskommunene som har deltatt for stort engasjement, åpenhet og vilje til å dele beskrivelser av sin praksis. Bidragene fra innkjøpsledere, lokale prosjektteam og øvrige involverte har vært avgjørende for at denne rapporten skal bli et felles kunnskapsgrunnlag for videre forbedring.

Prosjektledelsen i DFØ har bestått av Anna Katrine Asprem Hvardal (prosjektleder) og Ingrid Mørk. DFØs innsatsteam har bidratt som fylkesansvarlige i gjennomføringen av selvevalueringene og i kalibrering av resultatene. Menon Economics har bistått i analyse, kalibrering og utarbeidelse av rapporten. Avdelingsdirektør Birgit Enger Nordstrand har vært eier av prosjektet.

Oslo juni 2026



Dag Strømsnes

Divisjonsdirektør anskaffelser

DFØ

Innhold

Forord.....	2
Innhold	3
Sammendrag	5
Hovedfunn	5
Dette kjennetegner de beste	5
1 Generelt om Benchmark 2026	7
1.1 Overordnet om prosjektet og rapporten	7
1.2 Mål for benchmark 2026	7
1.3 Om gjennomføringen av benchmark 2026	8
2 Overordnet oversikt.....	10
2.1 Sammendrag av benchmarken	10
Oppsummering per dimensjon	11
2.2 Gjennomsnittlig score per KPI på tvers av tre dimensjoner.....	13
Oppsummering per KPI på tvers av dimensjoner	14
3 Fylkeskommunens nøkkeltall for anskaffelsesfunksjonen.....	16
Nøkkelinformasjon om fylkeskommunene som deltok i benchmarken	16
Bemanning og sentraliseringsgrad i anskaffelsesfunksjonen	18
Innkjøpsenhetenes ansvarsområder	18
4 Resultat per dimensjon	21
4.1 Styring, ledelse og organisering	21
Fordeling av score innenfor dimensjonen	21
Resultater per område	22
4.2 Kompetanse og kapasitet.....	24
Fordeling av score innenfor dimensjonen	24
Resultater per område	25
4.3 Bærekraftige anskaffelser	26
Fordeling av score innenfor dimensjonen	26
Resultater per område	27
4.4 Innovasjon og leverandørutvikling	29
Fordeling av score innenfor dimensjonen	29
Resultater per område	30
4.5 Digitalisering av anskaffelsesprosessen	31

Fordeling av score innenfor dimensjonen	31
Resultater per område	31
4.6 Prosesseffektivisering.....	33
Fordeling av score innenfor dimensjonen	33
Resultater per område	34
4.7 Kostnadsbesparelser	35
Fordeling av score innenfor dimensjonen	35
Resultater per område	36
5 Videre læring for fylkeskommunene	37
5.1 Videre læring basert på resultatene fra benchmarken	37
5.2 Områder det anbefales at fylkeskommunene jobber med videre.....	37
Områder med generelt forbedringspotensial	38
Grunnleggende forutsetninger for et godt anskaffelsesarbeid	38
Områder med læringspotensial mellom fylkeskommunene	38
6 Vedlegg.....	40
6.1 Ordliste med forklaring	40
6.2 Selvevalueringskjema med beskrivelse av god praksis.....	45
A. Styring, ledelse og organisering	45
B. Kompetanse og kapasitet	49
C. Bærekraftige anskaffelser	50
D. Innovasjon og leverandørutvikling	56
E. Digitalisering av anskaffelsesfunksjonen	60
F. Prosesseffektivisering	65
G. Kostnadsbesparelser	67
Definisjon av tverrgående dimensjoner	70
6.3 Organisering og tidslinje for gjennomføring.....	72
Roller og ansvar	72
Overordnet tidslinje for gjennomføringsfasen	73

Sammendrag

DFØ har i 2025–2026 gjennomført et benchmarkingsprosjekt der anskaffelsesfunksjonen i åtte fylkeskommuner er vurdert og sammenliknet ved bruk av DFØs selvevalueringsverktøy. Formålet har vært å gi fylkeskommunene et felles kunnskapsgrunnlag for å vurdere egen praksis, identifisere styrker og forbedringsområder, og legge til rette for læring og videre utvikling av anskaffelsesfunksjonen.

Benchmarken er avgrenset til den sentrale innkjøpsenheten i fylkeskommunene og bygger på kvalitative vurderinger innen syv dimensjoner: styring, ledelse og organisering, kompetanse og kapasitet, bærekraftige anskaffelser, innovasjon og leverandørutvikling, digitalisering av anskaffelsesprosessen, prosesseffektivisering og kostnadsbesparelser. Dimensjonene gir samlet et bilde av hvor godt anskaffelsesarbeidet er forankret, organisert, gjennomført og fulgt opp, og hvor godt anskaffelser brukes som virkemiddel for å nå fylkeskommunens mål.

Resultatene må leses i lys av at fylkeskommunene har ulik størrelse, organisering, ansvarsdeling og innkjøpsportefølje. Benchmarken gir derfor ikke et fullstendig bilde av alt anskaffelsesarbeid i fylkeskommunene, men er et sammenliknbart grunnlag for å identifisere forbedringsområder og lære av god praksis på tvers.

Hovedfunn

Samlet viser benchmarken at fylkeskommunene har kommet langt på flere områder innen anskaffelsesarbeidet. Anskaffelseskompetansen i innkjøpsenhetene er sterk, og de fleste har etablert maler, rutiner og standardiserte prosesser for gjennomføring av anskaffelser. Flere har også innarbeidet klima- og miljøhensyn i konkurransegrunnlag og maler, og markedsdialog og tilrettelegging for små og mellomstore bedrifter er etablert. Fylkeskommunene har dermed et godt operativt fundament for videre utvikling av anskaffelsesfunksjonen.

Et gjennomgående trekk er at fylkeskommunene ofte er sterkere på operativ gjennomføring av enkeltaktiviteter enn på strategisk styring og systematisk oppfølging. Benchmarken viser særlig forbedringspotensial knyttet til mål og rapportering, kontraktsoppfølging, styringsinformasjon og kapasitet til utviklingsarbeid. Det er også betydelige forskjeller i organisering og systematikk, og flere fylkeskommuner peker seg ut med særlig god praksis innen enkeltområder. Ingen fremstår likevel som ledende på alle dimensjoner.

Dette kjennetegner de beste

De beste fylkeskommunene kjennetegnes av at anskaffelsesarbeidet er tydelig forankret i ledelsen og koblet til konkrete mål, tiltak og rapportering. På tvers av dimensjonene handler beste praksis særlig om å gå fra enkeltaktiviteter til faste strukturer, tydelig ansvar og dokumenterte resultater.

- **Styring, ledelse og organisering:** De beste har en toppledelse som etterspør rapportering, og handlingsplaner som følges opp jevnlig med konkrete mål, tiltak og styringsparametere. De har også tydelige roller og ansvar, godt samarbeid i avdelingene og bevisst bruk av innkjøpssamarbeid.

- **Kompetanse og kapasitet:** De beste har oversikt over kompetansebehov og jobber systematisk med kompetanse. De har også frigjort kapasitet til styring og utviklingsoppgaver og egne roller for avtaleforvaltning.
- **Bærekraftige anskaffelser:** De beste har tydelige styringsdokumenter, systematisk risikovurdering og rapportering. De følger opp krav til lønns- og arbeidsvilkår, og har etablert strukturer for å ivareta samfunnshensyn i kontrakter.
- **Innovasjon og leverandørutvikling:** De beste har tydelige mål, styringsdata og dedikert kompetanse. De bruker markedsdialog, følger opp leverandører systematisk og har rutiner som gjør innovasjon og leverandørutvikling til en fast del av anskaffelsesarbeidet.
- **Digitalisering av anskaffelsesprosessen:** De beste har tilstrekkelig kompetanse på digitale verktøy og tydelige mål for digitalisering. De bruker styringsdata og analyseverktøy til å få bedre oversikt over blant annet spend, bestilling og rammeavtaledekning.
- **Prosesseffektivisering:** De beste har konkrete mål i strategi og systematisk rapportering over tid. De bruker maler og standardiserte prosesser aktivt, og har en velfungerende kultur for kontinuerlig forbedring.
- **Kostnadsbesparelser:** De beste har satt arbeidet i system gjennom prosjekter og dokumenterer besparelser og kostnadsunngåelser gjennomgående. De bruker strategi, kontraktstrategi og løpende registrering for å synliggjøre økonomiske effekter av anskaffelsesarbeidet.

Resultatene viser at fylkeskommunene på tvers har utviklet ulike styrker, løsninger og arbeidsformer som andre kan lære av. Ved å bruke resultatene aktivt, dele erfaringer og bygge videre på god praksis på tvers, kan fylkeskommunene styrke anskaffelsespraksisen både strategisk og operativt.

1 Generelt om Benchmark 2026

1.1 Overordnet om prosjektet og rapporten

DFØ har i 2025–2026 gjennomført et benchmarkingsprosjekt der anskaffelsesfunksjonen i åtte fylkeskommuner vurderes og sammenliknes ved bruk av DFØs selvevalueringsverktøy. Formålet med benchmarkingen er å gi fylkeskommunene et felles kunnskapsgrunnlag for å vurdere egen praksis, identifisere styrker og forbedringsområder, samt legge til rette for læring og videre utvikling av anskaffelsesarbeidet. Kunnskapsgrunnlaget er sammenstilt i denne rapporten som gir en oversikt over resultater på tvers av fylkeskommunene.

Benchmarken bygger på DFØs selvevalueringsverktøy, som ble utviklet som en del av DFØs veiledning til anskaffelsesstrategi. Selvevalueringsverktøyet består av syv dimensjoner som til sammen gir en helhetlig beskrivelse av anskaffelsesfunksjonen.

Bakgrunnen for prosjektet er erfaringer fra benchmarkingen av anskaffelsesfunksjonen i ti store statlige virksomheter i to runder i perioden 2019 til 2024. DFØ så potensialet i å videreutvikle metodikken med mer likeartede virksomheter. Fylkeskommunene ble ansett som en særlig relevant målgruppe for dette nye benchmarkprosjektet, da de har samme formål for virksomheten, er relativt likt organisert og utgjør et begrenset antall virksomheter.

I dette prosjektet er kartleggingen avgrenset til innkjøpsenheten i hver fylkeskommune, og den dekker dermed ikke anskaffelsesarbeid som eventuelt utføres i andre deler av organisasjonen. Innkjøpsenheten utgjøres av dedikerte innkjøpsressurser, én eller flere, som er plassert sentralt i virksomheten. Videre er benchmarkingen avgrenset til en kvalitativ vurdering av innkjøpsenheten og omfatter ikke kvantitative mål som innkjøpsvolum eller kostnadsbesparelser.

1.2 Mål for benchmark 2026

Målsettingen med dette prosjektet har vært å sammenligne anskaffelsesfunksjoner i fylkeskommuner med den hensikt å identifisere et forbedringspotensial innenfor ulike anskaffelsesdimensjoner.

Prosjektet har brukt DFØ sitt verktøy for selvevaluering av anskaffelsesarbeid (selvevalueringsverktøyet) som basis for benchmarkingen. Formålet med å bruke selvevalueringsverktøyet er å skape felles forståelse for arbeidet med anskaffelser i fylkeskommunen, og legge til rette for målrettet utvikling. Verktøyet legger opp til en systematisk prosess, der fylkeskommunenes egen praksis vurderes opp mot en beskrivelse av god praksis innenfor syv dimensjoner. Dette gir grunnlag for å benchmarke resultatene på tvers av fylkeskommunene. I tillegg gir det fylkeskommunene mulighet til å identifisere forbedringspotensial, og å sette mål for ønsket tilstand.

Resultatmålene for prosjektet er følgende:

- Øke profesjonalisering av innkjøpsenheten og deres interaksjon med øvrige deler av anskaffelsesfunksjonen.
- Lære av hverandre og identifisere potensial for samarbeid.
- Teste ut og etablere selvevalueringsverktøyet som et effektivt virkemiddel for benchmarking.

Effektmålene for prosjektet er følgende:

- Bedre utnyttelse av ressurser innenfor det offentlige
- Bidra til læring og kontinuerlig forbedring for deltakende fylkeskommuner og DFØ
- Fylkeskommuner blir en motor for å spre kunnskap til resten av innkjøps-Norge.

1.3 Om gjennomføringen av benchmark 2026

Denne rapporten gir en samlet oversikt over resultater på tvers av fylkeskommunene. DFØ har hatt ansvar for metode, gjennomføring av selvevalueringen og kalibrering av resultater. Menon Economics har bistått med å lage verktøyet til kalibrering av fylkeskommunenes svar samt sammenstilling, analyse og formidling av resultatene i rapportform, i tett samspill med DFØs prosjektteam.

Benchmarken gir et grunnlag for videre utvikling og læring i anskaffelsesfunksjonen i innkjøpsenheterne på tvers av fylkeskommunene. Den gjør det mulig for fylkeskommunene å sette seg mål, se til praksis hos andre, lære av hverandre og prioritere områder med forbedringspotensial innenfor innkjøpsenheten. Etter at benchmarken er ferdigstilt, vil det gjennomføres læringsaktiviteter for alle deltakende fylkeskommuner. DFØ vil, sammen med fylkeskommunene, identifisere områder det er felles ønske om å utvikle seg på, og gjennomføre målrettede aktiviteter for å oppnå forbedring.

Syv dimensjoner

Benchmarken tar utgangspunkt i syv dimensjoner for anskaffelsesarbeidet:

- A. Styring, ledelse og organisering
- B. Kompetanse og kapasitet
- C. Bærekraftige anskaffelser
- D. Innovasjon og leverandørutvikling
- E. Digitalisering av anskaffelsesprosessen
- F. Prosesseffektivisering
- G. Kostnadsbesparelser

KPI (Key Performance Indicators)

For hver dimensjon er det definert et sett med KPIer (Key Performance Indicators). Score på KPI-nivå aggregeres videre til en samlet score for hver dimensjon. I aggregeringene er alle KPIer tillagt lik vekt i hver dimensjon. Scoren gir en indikasjon på fylkeskommunenes modenhet innen anskaffelsesarbeidet og hvor langt den har kommet innenfor de ulike dimensjonene og KPIene. KPIene omtales også som områder.

PI (Performance Indicators) som score

Hver KPI inneholder en eller flere Pler. Hver PI er knyttet til en påstand, og verktøyet har med en beskrivelse av god praksis for hver PI. God praksis beskriver hva som kjennetegner en fylkeskommune som har en egen praksis som er i overensstemmelse med påstanden. Fylkeskommunene har vurdert påstander knyttet til den enkelte PI på en skala fra «helt uenig» (1) til «helt enig» (5). Gjennomsnittscoren for disse Plene utgjør den samlede scoren for KPIen, og hver PI er tillagt lik vekt i hver KPI.

Prosess for selvevaluering og kalibrering av Pler

Fylkeskommunene evaluerte seg selv og dokumenterte vurderingene i et selvevalueringsverktøy, der de satte en score for hver PI og begrunnet denne. For å sikre sammenlignbare resultater og forståelse av selvevalueringene, støttet DFØ fylkeskommunene ved utfylling av selvevalueringen. I tillegg gjennomførte DFØ og fylkeskommunene i samarbeid en kalibreringsprosess basert på sammenligninger på tvers av fylkeskommunene. Dette bidrar til høyere kvalitet av benchmarken, fordi det gir muligheter for DFØ til å stille kritiske spørsmål til påstandene og sikrer sammenlignbarhet på tvers. Menon Economics sammenstilte resultatene i et kalibreringsverktøy som DFØ og fylkeskommunene benyttet i dette arbeidet. Etter kalibreringen har Menon Economics sammenstilt de endelige resultatene, som danner grunnlag for sammenligninger mellom fylkeskommunene. Avslutningsvis fikk hver fylkeskommune anledning til å kommentere på rapportutkastet og egne resultater.

Tolking av score per KPI eller PI

En lav score innenfor en KPI eller dimensjon innebærer ikke nødvendigvis at fylkeskommunen burde ha gjort mer, eller at den ikke har lyktes på området. En lav score kan heller tolkes som et uttrykk for at det finnes et forbedringspotensial som kan realiseres dersom fylkeskommunen velger å prioritere det. Samtidig er det viktig å understreke at det også kan eksistere forbedringspotensial i tilfeller hvor fylkeskommunen har oppnådd full score.

Benchmarken bygger på en selvevaluering i den enkelte fylkeskommune. Resultatene er basert på kvalitative egenvurderinger gjort etter definerte kriterier. DFØ har vært involvert i både selvevaluering og kalibrering av scorene.

Fylkeskommune med høyest score og beste praksis

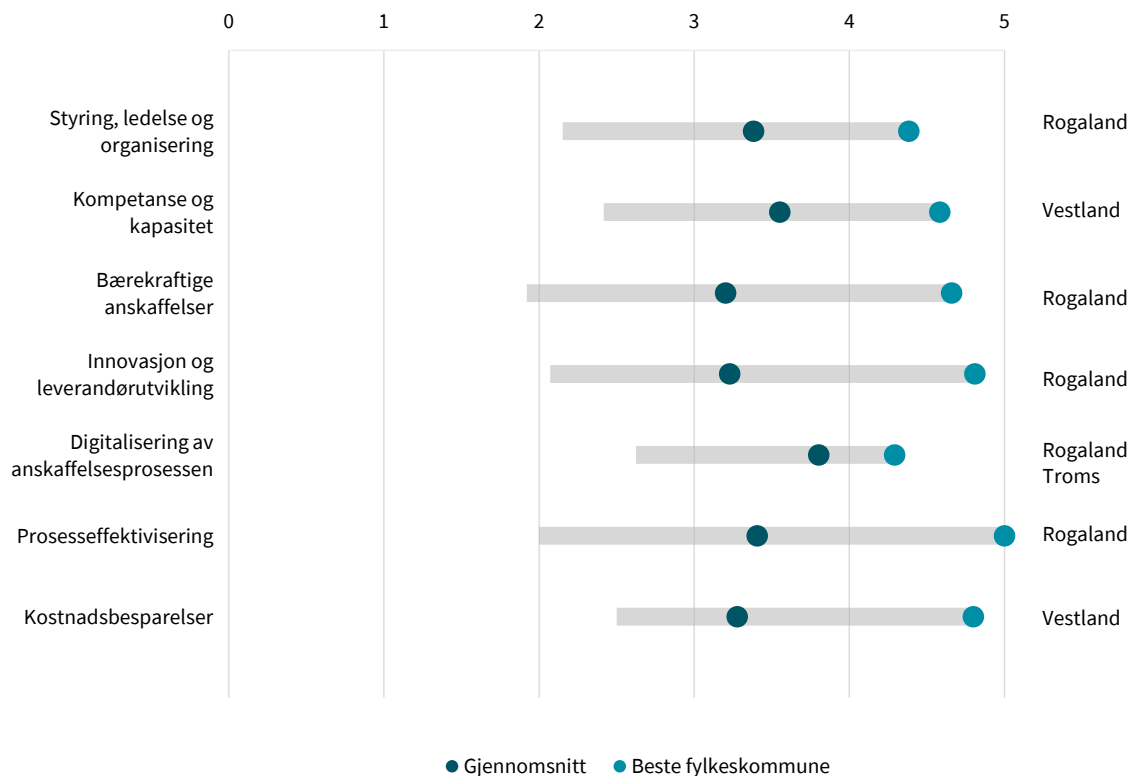
Fylkeskommunen med høyest og nest høyest score for hver dimensjon og område er beregnet basert på de kalibrerte scorene til hver enkelt fylkeskommune. I beste praksis for hver dimensjon og hvert område beskrives eksempler på praksis som ligger til grunn for den høye scoren.

2 Overordnet oversikt

2.1 Sammendrag av benchmarken

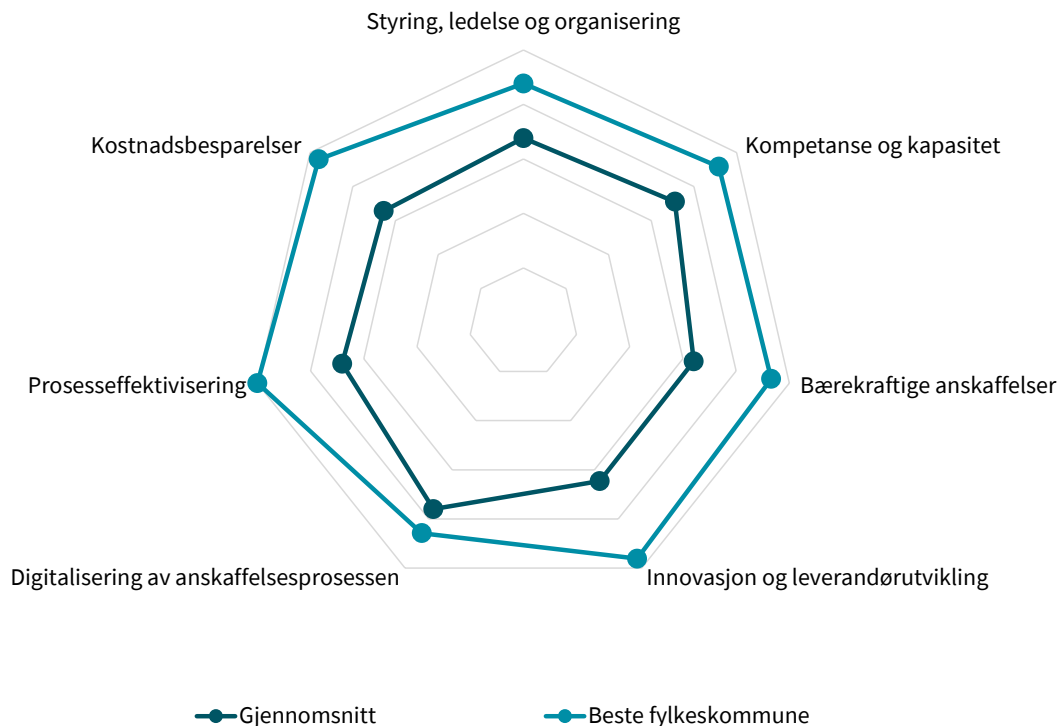
Figur 2.1 viser gjennomsnittlig score og beste fylkeskommune for hver dimensjon, basert på et gjennomsnitt av fylkeskommunenes selvevalueringer for hvert område innen dimensjonen. Den grå linjen viser avstanden mellom laveste og høyeste score blant fylkeskommunene.

Figur 2-1 Score fordelt på de syv dimensjonene, med gjennomsnittlig og beste verdi.



Figur 2-2 viser samme verdier for hver dimensjon, presentert som et radardiagram med syv akser. Hver akse representerer en anskaffelsesdimensjon, og verdiene strekker seg fra sentrum (lav score) og utover (høy score).

Figur 2-2 Radardiagram av de syv dimensjonene, med gjennomsnittlig og beste verdi.



Oppsummering per dimensjon

Styring, ledelse og organisering

Toppledelsesforankring og definert innkjøpsleder er på plass i de fleste fylkeskommunene. Et gjennomgående trekk er likevel at topplederen sjelden etterspør rapportering på eget initiativ, at handlingsplaner ikke følges konsekvent opp, og at styringsparametere mangler i de fleste fylkeskommunene. For de fleste fylkeskommunene dekker ikke mandatets rekkevidde hele anskaffelsesporteføljen.

Rogaland scorer høyest med sterk toppleder som etterspør rapportering. Rogaland har handlingsplan som følges opp jevnlig i løpet av året, med konkrete mål, tiltak og styringsparametere. **Telemark** scorer nest høyest med tydelig definerte roller og ansvar, godt samarbeid i avdelingene samt innkjøpssamarbeid.

Kompetanse og kapasitet

Anskaffelseskompetansen er gjennomgående sterk i innkjøpsenhetene, men varierer ute i fagavdelingene og i resten av fylkeskommunen. Kapasitet til styring, ledelse, utvikling og kontraktsoppfølging er begrenset i de fleste fylkeskommunene. Kompetansestyring er lite

Vestland scorer høyest med kompetansekartlegging gjennomført som ledd i oppfølging av forvaltningsrevisjon. **Rogaland** scorer nest høyest og har fristilt ressurser fra anskaffelsesprosesser for å jobbe med styring- og utviklingsoppgaver.

systematisert, og kompetanseutvikling skjer i stor grad løpende og behovsstyrt.

Alle virksomhetsovergripende avtaler følges opp av egen avtaleforvalter.

Bærekraftige anskaffelser

Klima- og miljøhensyn er innarbeidet i konkurransegrunnlag og maler i de fleste fylkeskommunene, og lønns- og arbeidsvilkår ivaretas gjennom kontraktskrav. Målene er imidlertid sjelden konkrete og målbare, systematisk oppfølging mangler og menneskerettigheter følges i liten grad opp utover standardmaler.

Rogaland scorer høyest og skiller seg ut med eget bærekraftsdokument, systematisk risikovurdering, og leverer årlig rapport til Etisk Handel som legges frem for fylkestinget. **Vestland** scorer nest høyest med lønns- og arbeidsvilkår som stilles og følges opp i alle kontrakter, etablert seriøsitetsforum og politisk vedtak om fortrinnsvis bruk av reserverte kontrakter.

Innovasjon og leverandørutvikling

Markedsdialog og tilrettelegging for at små og mellomstore bedrifter kan levere tilbud er godt etablert i de fleste fylkeskommunene. Mål og rapportering på leverandørutvikling og innovasjon er svakt i nesten hele gruppen, KPI-er mangler og innovative anskaffelsesprosedyrer brukes i begrenset grad.

Rogaland scorer høyest med tydelige mål i ny strategi, styringsdata for innovasjon, eget innovasjonsteam og dedikert rådgiver med innovasjonskompetanse og tett dialog med LUP. **Vestland** scorer nest høyest med kategorisering av kontrakter, systematisk leverandøroppfølging gjennom faggruppe for avtaleoppfølging og markedsdialog nedfelt som eget punkt i anskaffelsesrutinen.

Digitalisering av anskaffelsesprosessen

I de fleste fylkeskommunene er ansvaret for digitalisering tydelig plassert på ledernivå. De fleste har også tilstrekkelig kompetanse til å bruke digitale verktøy. Det er varierende grad av målsetting for digitalisering og av utnyttelse av potensialet som ligger i digitalisering.

Rogaland og **Troms** scorer høyest med tilstrekkelig kompetanse på digitalisering og kjennskap til verktøyene som finnes. Troms har også en strategi med mål for digitalisering. **Vestland** scorer nest høyest og bruker PowerBI med egenutviklede rapporter for spend, bestilling og rammeavtaledekning.

Prosesseffektivisering

Maler og standardiserte prosesser er etablert i de fleste fylkeskommunene, men bruken er sterkere i innkjøpsenheten enn ute i virksomheten. Flertallet mangler mål og rapportering på prosesseffektivitet, og dokumenterbare forbedringer over tid varierer.

Rogaland scorer høyest med konkrete mål i strategi og systematisk rapportering til fylkestinget siden 2021. **Innlandet**, **Nordland** og **Vestland** scorer likt nest høyest, med bruk av maler, standardiserte prosesser og velfungerende kultur for kontinuerlig forbedring.

Kostnadsbesparelser

Konkrete mål for kostnadsbesparelser mangler i de fleste fylkeskommunene, og systematisk rapportering er ikke etablert. De fleste benytter innkjøpssamarbeid og gjennomfører konkurranser med fokus på gode priser, men besparelser er sjeldent dokumentert eller satt i system.

Vestland scorer høyest med et felles register der faggruppen løpende dokumenterer besparelser og kostnadsunngåelser.

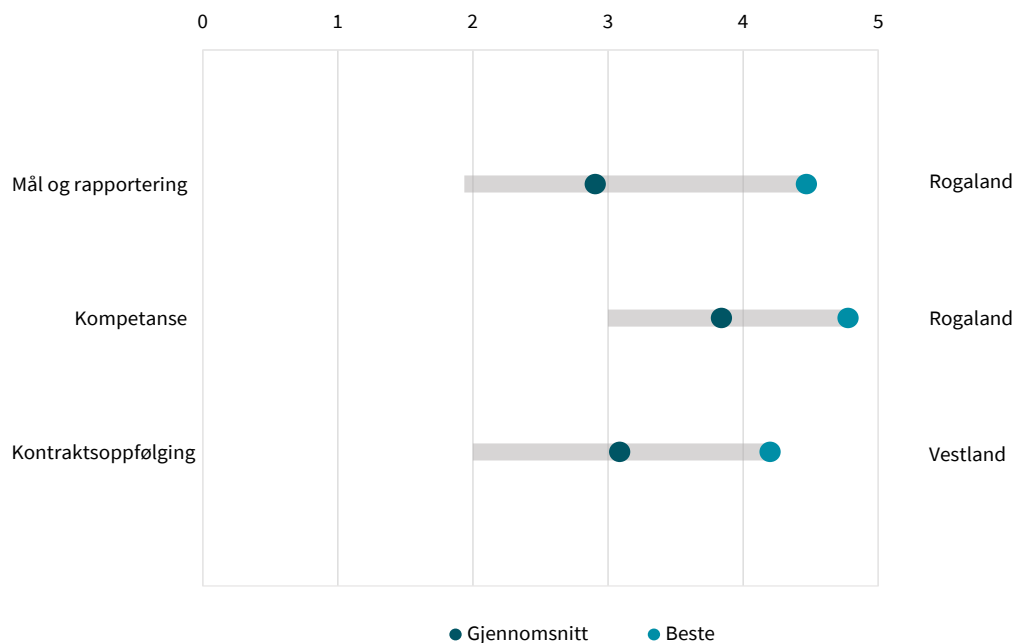
Rogaland scorer nest høyest med et eget prosjekt for kostnadsbesparelser forankret i strategi og kontraktstrategi og KPI-er på markedsdialog.

2.2 Gjennomsnittlig score per KPI på tvers av tre dimensjoner

Områdene mål og rapportering, kompetanse og kontraktsoppfølging går igjen i flere av dimensjonene. Fellestrekk for hver av disse tre tverrgående dimensjonene er derfor presentert separat i dette delkapittelet.¹

Figur 2-3 viser gjennomsnitt og beste fylkeskommunen innenfor disse områdene. Den grå linjen viser avstanden mellom laveste og høyeste score blant fylkeskommunene.

Figur 2-3 Score fordelt på de tre tverrgående dimensjoner, med gjennomsnittlig og beste verdi.



¹ For definisjon av de tverrgående dimensjonene, se vedlegg

Oppsummering per KPI på tvers av dimensjoner

Mål og rapportering

De fleste fylkeskommunene har overordnede mål etablert innenfor flere dimensjoner, enten på virksomhetsnivå eller for anskaffelsesfunksjonen. Mål for anskaffelser generelt og for bruk av digitale verktøy er de områdene der flest fylkeskommuner har konkrete mål og rapporterer på dem. Overordnede mål for klima og miljø og lønns- og arbeidsvilkår finnes i de fleste fylkeskommunene, men rapportering på måloppnåelse er svakere. Innenfor menneskerettigheter, innovasjon og leverandørutvikling, prosesseffektivisering og kostnadsbesparelser er mål sjelden konkrete og målbare, og systematisk rapportering er ikke etablert i de fleste fylkeskommunene.

Rogaland scorer høyest med høy grad av mål og rapportering til ledelse og for leverandørutvikling. Rogaland rapporterer til Etisk Handel, og har konkrete mål for prosesseffektiviser og digitalisering. **Vestland** scorer nest høyest. Vestland har etablert klare mål for kostnadsbesparelser og satt dette i system gjennom et felles register som dokumenterer både kostnadsbesparelser og kostnadsunngåelser. En faggruppe for avtaleoppfølging kartlegger og rapporterer løpende alle dokumenterte besparelser som kan tilskrives bedre avtaleoppfølging.

Kompetanse

Fylkeskommunene har gjennomgående god anskaffelseskompetanse på kjerneoppgavene. Kompetansen vurderes som tilstrekkelig til å planlegge og gjennomføre anskaffelser i de fleste fylkeskommunene. Seks av åtte scorer 5 og to scorer 4 på kompetanse til å gjennomføre konkurranser, og samtlige scorer 4 på kompetanse til å bestille på avtale og følge opp kontrakter. Kompetansen knyttet til bærekraft, innovasjon og digitalisering er mer varierende. Innenfor menneskerettigheter er kompetansen svakest, og de fleste fylkeskommunene rapporterer begrenset erfaring med systematisk oppfølging av leverandører på dette området.

Rogaland er fylkeskommunen som scorer høyest på kompetanse. Rogaland har egen anskaffelsesrådgiver med innovasjonskompetanse og jobber med opplæring internt i organisasjonen, i tillegg til å ha tilstrekkelig kompetanse til blant annet digitalisering og kontraktoppfølging. **Agder** scorer nest høyest og har blant annet godt samarbeid mellom anskaffelsesfunksjonen og fagmiljøene på flere områder. Anskaffelsesfunksjonen deltar også i faglige nettverk og samarbeidsarenaer som bidrar til erfaringsutveksling og videre utvikling.

Kontraktsoppfølging

I fylkeskommunene er ansvarsfordelingen for kontraktsoppfølging i varierende grad formelt definert, men gjennomgående ikke fullt ut operasjonalisert i praksis. Kompetansen er gjerne god i innkjøps- eller anskaffelsesenheten, men svakere ute i fagavdelingene, og ofte avhengig av enkeltpersoner snarere enn systematiske rutiner. Oppfølgingen skjer fragmentert med ulike rutiner på tvers av sektorer og avdelinger. De fleste fylkeskommunene bruker KAV og digitale bestillingsløsninger, men integrasjonen med øvrige systemer som bestilling, faktura og regnskap er varierende og mangelfull i flere fylkeskommuner. Kapasitet til kontraktsoppfølging trekkes frem som en begrensende faktor i de fleste fylkeskommunene.

Vestland scorer høyest på kontraktsoppfølging og har blant annet gjennom faggruppe for avtaleoppfølging etablert system og rutiner for regelmessig og konkret kontraktsoppfølging med tilbakemelding til leverandører. **Troms** scorer nest høyest og har god kompetanse i innkjøpsavdelingen til å bestille på avtale og følge opp kontrakter i innkjøpsavdelingen. Troms har også fått bedre funksjon for bestilling og kontraktoppfylling med nytt KAV, og har ERP, e-handel og automatch på faktura under implementering.

3 Fylkeskommunens nøkkeltall for anskaffelsesfunksjonen

Bakgrunnsinformasjonen er en viktig tolkningsramme for resultatene for benchmarken, men har ikke betydning for scoren fylkeskommunene får i selvevalueringen. Bakgrunnsinformasjonen omfatter antall anskaffelser, bemanning og sentraliseringsgrad, innkjøpskategorier og ansvarsområder i innkjøpsenheten. Denne informasjonen gir et bilde av hvordan fylkeskommunene har organisert anskaffelsesfunksjonen, og hvilke oppgaver og kategorier innkjøpsenheten har ansvar for. Som for benchmarkingen for øvrig er bakgrunnsinformasjonen avgrenset til innkjøpsenheten i hver fylkeskommune, utenom der vi viser til generell nøkkelinformasjon for hele fylkeskommunen.

Fylkeskommunen har organisert anskaffelsesfunksjonen på ulike måter og har ulike ansvarsområder og innkjøpsporteføljer. En fylkeskommune med lav sentraliseringsgrad eller begrenset ansvar for enkelte kategorier vil naturlig kunne ha andre forutsetninger for å score høyt på enkelte KPI-er enn en fylkeskommune med en mer samlet og sentralisert funksjon. Resultatene bør derfor alltid leses i lys av den enkelte fylkeskommunes organisering og kontekst.

Nøkkelinformasjon om fylkeskommunene som deltok i benchmarken

Tabell 3-1 viser nøkkelinformasjon om de åtte fylkeskommunene som deltok i benchmarken, og Tabell 3-2 viser antall anskaffelser gjennomført i innkjøpsenheten i 2024 i 2025. Fylkeskommunene varierer betydelig i størrelse, både målt i innbyggertall, areal og brutto driftsinntekter. Dette er faktorer som kan påvirke antall og størrelsen på anskaffelsene som gjøres. I gjennomsnitt har innkjøpsenhetene 75 anskaffelser i 2024 og 76 i 2025. Det er noen unntak, slik som Telemark som kun har gjennomført 8 anskaffelser i både 2024 og 2025 og Innlandet som gjennomførte 148 i 2024 og 110 i 2025. Målt per 100 000 innbyggere ligger gjennomsnittlige anskaffelser på 22,3 i 2025. Troms gjennomfører flest anskaffelser per 100 000 innbyggere med 61,9, mens Telemark gjennomfører færrest med 4,5.

Tabell 3-1: Nøkkelinformasjon om fylkeskommunene som deltok i benchmarken

Fylkeskommune	Innbyggertall per januar 2026 ²	Areal (km ²) ³	1000 NOK Brutto driftsinntekter i alt ⁴
Agder	323 930	16 434	7 803 863
Innlandet	379 488	52 072	9 283 244
Nordland	243 272	38 155	9 314 528
Rogaland	508 922	9 377	11 416 486
Telemark	177 923	15 298	4 160 130
Troms	171 218	26 190	7 091 254
Vestfold	259 332	2 168	4 767 520
Vestland	658 342	33 871	19 606 377
Gjennomsnitt	340 303	24 196	9 180 450

Tabell 3-2: Antall anskaffelser i innkjøpsenheten per fylkeskommune i 2024 og 2025

Fylkeskommune	Antall anskaffelser i 2024	Antall anskaffelser i 2025	Antall anskaffelser i 2025 per 100 000 innbyggere
Agder	70	70	21,6
Innlandet	148	110	29
Nordland	97	98	40,3
Rogaland	75	90	17,7
Telemark	8	8	4,5
Troms	99	106	61,9
Vestfold	40	40	15,4
Vestland	100	100	15,2
Gjennomsnitt	75	76	22,3

² SSB tabell 11342: Areal og befolkning, etter region og år. Tilgjengelig [her](#).³ SSB tabell 11342: Areal og befolkning, etter region og år. Tilgjengelig [her](#).⁴ SSB tabell 13561: 13561: Finansielle grunnlagsdata, kasse og konsolidert fylkeskommune, etter regnskapsbegrep, år, region og regnskapsomfang. Tilgjengelig [her](#).

Bemanning og sentraliseringsgrad i anskaffelsesfunksjonen

Tabell 3-3 viser antall ansatte i innkjøpsenheten og i anskaffelsesfunksjonen totalt. Bemanningen i anskaffelsesfunksjonen varierer mellom fylkeskommunene. Vestland er størst med 40 årsverk totalt, mens Telemark og Agder er minst med henholdsvis 4 og 5 årsverk. Gjennomsnittlig antall årsverk i anskaffelsesfunksjonen totalt er 13, mens innkjøpsenheten i snitt har 8,75 årsverk.

Sentraliseringsgraden, andelen av anskaffelsesfunksjonen som er samlet i innkjøpsenheten, varierer også mellom fylkeskommunene. Antallet ansatte i anskaffelsesfunksjonen er her antall ansatte som har anskaffelser som minst 50 prosent av stillingen sin. Agder og Rogaland har en sentraliseringsgrad på 100 prosent, noe som betyr at alle ansatte med anskaffelser som minst halvparten av stillingen er samlet i innkjøpsenheten. De øvrige fylkeskommunene ligger spredt, med et gjennomsnitt på 77 prosent.

Tabell 3-3: Antall ansatte i innkjøpsenheten og i anskaffelsesfunksjonen totalt. Sentraliseringsgrad er antall ansatte i innkjøpsenheten per ansatte i anskaffelsesfunksjonen totalt.

Fylkeskommune	Innkjøpsenheten	Anskaffelsesfunksjonen totalt	Sentraliseringsgrad
Agder	5	5	100 %
Innlandet	8	11	73 %
Nordland	6	Ikke oppgitt	
Rogaland	15	15	100 %
Telemark	2	4	50 %
Troms	8	10	80 %
Vestfold	5	6	83 %
Vestland	21	40	53 %
Gjennomsnitt	8,75	13	77 %

Innkjøpsenhetenes ansvarsområder

Som Tabell 3-4 viser, varierer det i hvilken grad innkjøpsenheten er involvert i eller har ansvaret for ulike innkjøpskategorier. Det er et gjennomgående mønster at innkjøpsenhetene har ansvar for de fleste kategorier, selv om ansvarsområder variere på tvers av fylkene. Telemark, Innlandet og Rogaland har ansvar for nesten samtlige kategorier, mens Agder, Troms og Vestfold i større grad enten har en støtterolle eller ikke er involvert. Der fylkeskommunene rapporterer *annet* skyldes dette at ansvaret er overført til en annen innkjøpsenhet eller et samarbeidsselskap, eller at graden av støtte varierer.

Kategoriene mat, møbler, tekstiler, kontor og administrasjon samt IKT og skytjenester er de områdene hvor flest innkjøpsenheter er ansvarlige for innkjøp. Bygg og anlegg, helse og omsorg og eiendom er kategoriene med mest variasjon, hvor noen innkjøpsenheter har fullt ansvar, mens andre kun støtter eller ikke er involvert. Ingen av fylkeskommunenes sentrale innkjøpsenheter er ansvarlig for kategorien transport.

Tabell 3-4: I hvilken grad innkjøpsenheten er involvert i eller har ansvaret for ulike innkjøpskategorier

Kategori	Agder	Innlandet	Nordland	Rogaland	Telemark	Troms	Vestfold	Vestland
Transport	Annet	Annet	Annet	Annet	Ikke involvert	Ikke involvert	Ikke involvert	Støtte
Bygg og anlegg	Ansvarlig	Støtte	Annet	Ansvarlig	Ansvarlig	Støtte	Støtte	Støtte
Helse og omsorg	Annet	Ansvarlig	Støtte	Ansvarlig	Ansvarlig	Støtte	Ansvarlig	Ikke involvert
Eiendom	Ansvarlig	Ansvarlig	Annet	Ansvarlig	Ansvarlig	Støtte	Støtte	Støtte
Mat	Annet	Ansvarlig	Ansvarlig	Ansvarlig	Ansvarlig	Ansvarlig	Ansvarlig	Ansvarlig
IKT og skytjenester	Annet	Ansvarlig	Støtte	Ansvarlig	Ansvarlig	Ansvarlig	Ansvarlig	Ansvarlig
Møbler	Annet	Ansvarlig	Ansvarlig	Ansvarlig	Ansvarlig	Ansvarlig	Ansvarlig	Ansvarlig
Tekstiler	Annet	Ansvarlig	Ansvarlig	Ansvarlig	Ansvarlig	Ansvarlig	Ansvarlig	Ansvarlig
Konsulenttjenester og andre tjenester	Ansvarlig	Ansvarlig	Ansvarlig	Ansvarlig	Ansvarlig	Støtte	Støtte	Ansvarlig
Kontor og administrasjon	Ansvarlig	Ansvarlig	Ansvarlig	Ansvarlig	Ansvarlig	Ansvarlig	Ansvarlig	Ansvarlig
Renholdstjenester	Annet	Ansvarlig	Ansvarlig	Ansvarlig	Ansvarlig	Støtte	Støtte	Ansvarlig

Tabell 3-5 viser hvilke ansvarsområder innkjøpsenheten har i de ulike fylkeskommunene. Det er stor grad av likhet mellom fylkeskommunene på de fleste områder. Det er størst variasjon knyttet til hovedansvar for mindre anskaffelser og systematisk rapportering til ledelsen. Prosessrådgivning og fasilitering, hovedansvar for gjennomføring av større anskaffelser og oppfølging av kontrakter for deler av innkjøpsporteføljen er ansvarsområder samtlige fylkeskommuner har. Ingen fylkeskommuner har ansvar for å følge opp kontrakter for hele innkjøpsporteføljen.

Tabell 3-5: Hvilke ansvarsområder innkjøpsenheten har i fylkeskommunen

Ansvarsområde	Agder	Innlandet	Nordland	Rogaland	Telemark	Troms	Vestfold	Vestland
Juridisk rådgivning og overholdelse av regelverket	Ja	Ja	Nei	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Prosessrådgivning og fasilitering	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Ansvar for kommersielle vurderinger	Ja	Ja	Nei	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Hovedansvar for gjennomføring av mindre anskaffelser	Ja	Ja	Nei	Ja	Nei	Nei	Nei	Nei
Hovedansvar for gjennomføring av større anskaffelser	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Følger opp kontrakter for deler av innkjøpsporteføljen	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Følger opp kontrakter for hele innkjøpsporteføljen	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei
Systematisk rapportering til ledelsen	Nei	Ja	Ja	Ja	Nei	Nei	Nei	Ja

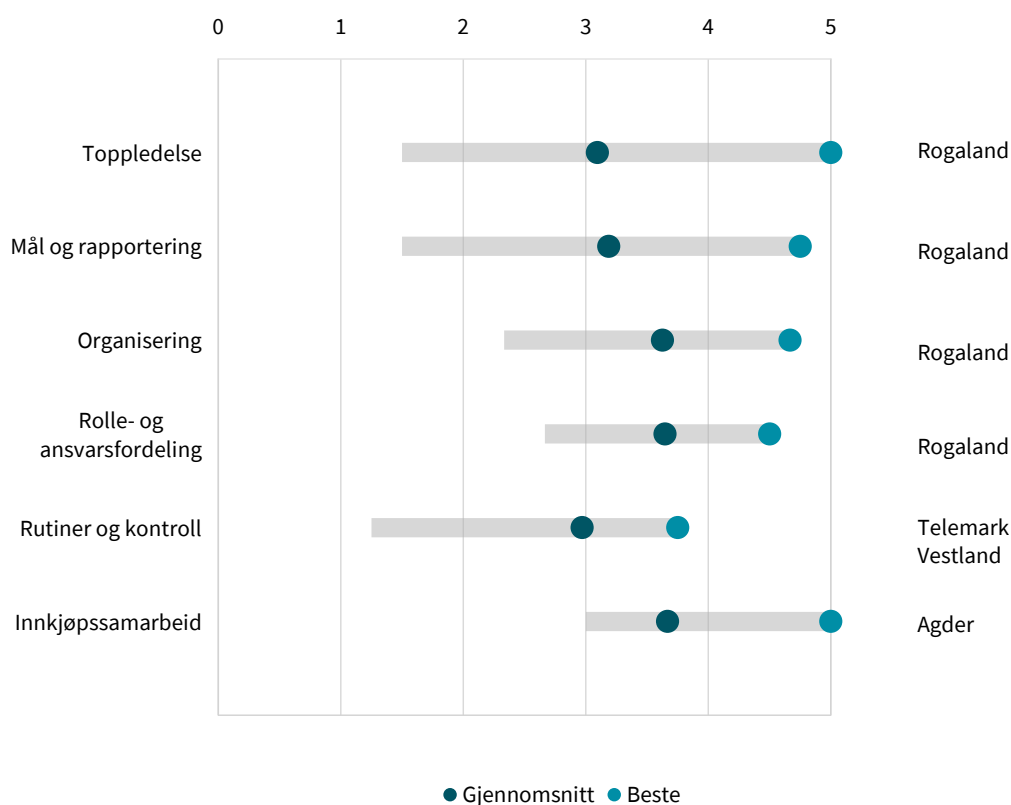
4 Resultat per dimensjon

I dette kapittelet gjennomgår vi resultatene for hver dimensjon.

4.1 Styring, ledelse og organisering

Styring, ledelse og organisering består av seks områder: 1) toppledelse, 2) mål og rapportering, 3) organisering, 4) rolle- og ansvarsfordeling, 5) rutiner og kontroll og 6) innkjøpssamarbeid. Figur 4-1 viser gjennomsnitt og beste fylkeskommunen innenfor de ulike områdene, basert på gjennomsnittet av alle PI-ene innenfor det enkelte området. Den grå linjen viser avstanden mellom laveste og høyeste score.

Figur 4-1 Score fordelt på områdene innenfor styring, ledelse og organisering, med gjennomsnitt og beste verdi.



Fordeling av score innenfor dimensjonen

Gjennomsnittsverdiene varierer mellom 3 og 3,7 hvor rutiner og kontroll scorer lavest og organisering, rolle- og ansvarsfordeling og innkjøpssamarbeid scorer høyest. Rogaland er representert som beste fylkeskommune innenfor fire av de seks områdene. Det er mest variasjoner i toppledelse, hvor Rogaland rapporterer høyest score. Det er minst variasjoner i organisering, rolle- og ansvarsfordeling og innkjøpssamarbeid, hvor få av kommunene rapporterer lavere score enn 3. Alle fylkeskommuner har ikke innkjøpssamarbeid, og scoren er kun beregnet for de fylkeskommunene som har dette.

Resultater per område

Toppledelse

Det strategiske ansvaret for anskaffelser er formelt plassert i toppledelsen i de fleste fylkeskommunene, og anskaffelsesstrategien er i stor grad godkjent på direktør- eller fylkestingsnivå. Toppledelsen etterspør imidlertid sjelden rapportering på eget initiativ, og initiativet til rapportering og utvikling kommer ofte fra anskaffelsesfunksjonen selv. Ressursprioritering til anskaffelsesfunksjonen varierer, og flere rapporterer at ressursøkninger initieres nedenfra.

Rogaland scorer høyest. Anskaffelser er organisert som en egen avdeling med direktør som del av topplergruppen. Anskaffelsesstrategien er godkjent av fylkesdirektør og politisk forankret, ledelsen etterspør rapportering aktivt, og avdelingen har vokst fra tre til femten årsverk over kort tid. **Vestland** scorer nest høyest. Her er også det strategiske ansvaret tydelig plassert i toppledelsen, og føringer er gitt mellom 10 hovedmål og årlig oppdragsbrev

Mål og rapportering

De fleste fylkeskommunene har en vedtatt anskaffelsesstrategi, men operasjonaliseringen er gjennomgående svak. Handlingsplaner følges ikke alltid aktivt opp, og styringsparametere og KPI-er mangler eller brukes ikke aktivt av flertallet. Planprosesser for behovsdekning er fragmenterte i de fleste fylkeskommuner, med lite sammenheng mellom budsjettprosess og anskaffelsesplanlegging.

Rogaland scorer høyest med oppdaterte styringsdokumenter, utfyllende dokumentasjon inkludert bærekraftsdokument og kontraktsstrategi samt detaljert handlingsplan med konkrete mål. Ny strategi 2026–2030 inneholder konkrete styringsparametere som justeres årlig. **Telemark** scorer nest høyest med oppdaterte dokumenter og vedtatt handlingsplan.

Organisering

De fleste fylkeskommuner har en definert innkjøpsleder med formelt mandat. Fylkeskommunene rapporterer at mandatets rekkevidde ikke dekker hele porteføljen, og tre fylkeskommuner nevner eksplisitt samferdsel som det området der innkjøpsenheten i størst grad mangler mandat. Kontraktsoppfølgingsansvaret er formelt fordelt i de fleste enheter, men etterlevelsen varierer, særlig ute i sektorene.

Rogaland scorer høyest og etablerte en egen anskaffelsesavdeling gjennom en organisasjonsutviklingsprosess i 2024, og har definerte roller og ansvar. **Agder, Innlandet, Vestland** og **Troms** scorer likt nest høyest. Felles for disse er at innkjøpsleder sitter i eller nær toppledelsens ledergruppe med formelt mandat, og at ansvarsfordelingen som regel er tydelig definert.

Rolle- og ansvarsfordeling

Samarbeidet mellom innkjøpsenheten og fagavdelingene beskrives som godt i planlagte anskaffelser. Ingen av fylkeskommunene har etablert en standardisert modell for sammensetningen av tverrfaglige team, men fagressurser brukes i anskaffelser. Tydelig rolle- og ansvarsbeskrivelser er etablert i de fleste fylkeskommuner, men er ikke like godt kjent i hele organisasjonen i alle fylkeskommuner. Kategoristyring er ikke formelt etablert i noen av fylkeskommunene, men flere rapporterer elementer av faglig organisering som minner om kategoristyring i praksis.

Rogaland scorer høyest med prosedyre for gjennomføring av anskaffelser og sjekkliste med klare rolle- og ansvarsbeskrivelser publisert på intranett, og bruk av fagressurser i anskaffelser. **Innlandet** scorer nest høyest med klart definerte rolle- og ansvarsbeskrivelser.

Rutiner og kontroll

Kontroll og stikkprøver av anskaffelsespraksis er et område med stor spredning. Fem av åtte fylkeskommuner gjennomfører kontroll gjennom ulike mekanismer, mens tre i all hovedsak gjennomfører kontroll hendelsesbasert. Spendanalyser brukes i varierende grad. Analyser av avtaledekning og avtalelojalitet er svake i flertallet. Tiltak for å sikre forsyningskjeden mot kriser scorer lavt i samtlige fylkeskommuner.

Telemark og **Vestland** scorer høyest. Telemark gjennomfører forvaltningsrevisjoner på klima og miljø, får tilsyn av arbeidsmiljøtilsynet og bruker et nytt spendverktøy. Vestland gjennomfører jevnlig stikkprøver og automatisert kontroll av faktura mot avtale, og bruker Power BI til spendanalyser. **Vestfold** og **Troms** scorer nest høyest. Vestfold bruker Spendcube aktivt, og Troms har også fått på plass et analysesystem og bruker dette aktivt.

Innkjøpssamarbeid

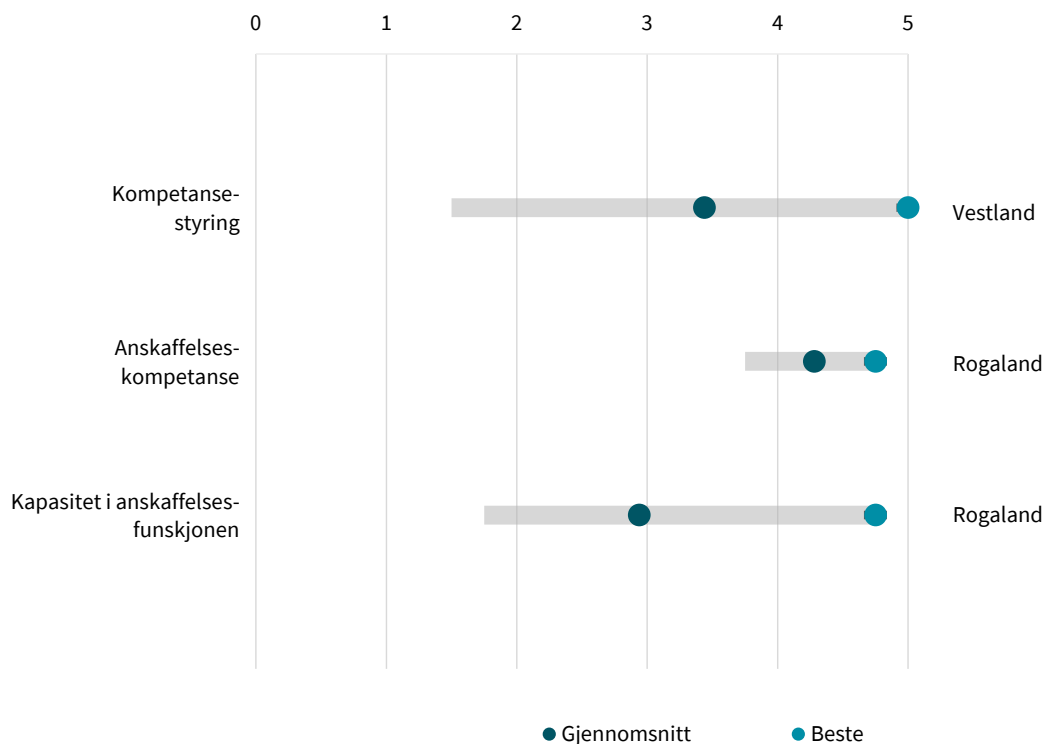
Innkjøpssamarbeid er området med størst variasjon. Noen fylkeskommuner deltar i formelt forankrede samarbeid, andre har valgt å stå utenfor og noen har en løsere tilknytning. Der formelle samarbeid eksisterer, har noen definert selskapsstruktur og forankring i ledelsen, mens andre er løsere organisert uten skriftlige mål eller avtaler. Samarbeid på tvers av fylkeskommuner om enkeltanskaffelser nevnes av flere som noe som forekommer uavhengig av formell samarbeidsstruktur.

Agder scorer høyest og er tilknyttet OFA IKS – et formelt selskap med klart definert selskapsstruktur og mandat som samordner behov og etablerer felles rammeavtaler. **Telemark** scorer nest høyest og deltar i innkjøpssamarbeid der dette vurderes som hensiktsmessig.

4.2 Kompetanse og kapasitet

Kompetanse og kapasitet består av tre områder: 1) kompetansestyring, 2) anskaffelseskompetanse, og 3) kapasitet i anskaffelsesfunksjonen. Figur 4-2 viser gjennomsnitt og beste fylkeskommunen innenfor de ulike områdene, basert på gjennomsnittet av alle PI-ene innenfor det enkelte området. Den grå linjen viser avstanden mellom laveste og høyeste score.

Figur 4-2: Score fordelt på områdene innenfor kompetanse og kapasitet, med gjennomsnitt og beste verdi.



Fordeling av score innenfor dimensjonen

Gjennomsnittsverdiene varierer mellom 2,9 og 4,3, hvor kapasitet scorer lavest og anskaffelseskompetanse høyest. Rogaland er beste fylkeskommune på to av tre områder (anskaffelseskompetanse og kapasitet i anskaffelsesfunksjonen), mens Vestland er beste på kompetansestyring. Det er mest variasjon innenfor kompetansestyring og kapasitet i anskaffelsesfunksjonen. Det er vesentlig mindre variasjon innenfor anskaffelseskompetanse, hvor de fleste fylkeskommuner scorer 4 eller høyere på alle PI-er.

Resultater per område

Kompetansestyring

De fleste fylkeskommunene rapporterer at kompetanseutvikling skjer gjennom kurs, webinarer, fagnettverk og erfaringsdeling, og at ansatte gis mulighet til å delta på opplæringstiltak tilpasset rollen sin. Systematisk kartlegging av kompetansebehov og konkrete mål for kompetanseutvikling mangler i flere fylkeskommuner.

Vestland scorer høyest på dette KPI-et og har som ledd i oppfølging av en forvaltningsrevisjon gjennomført en ny kompetansekartlegging. **Telemark** og **Agder** scorer nest høyest. Begge har oversikt over hvilken kompetanse som kreves for å gjennomføre anskaffelser, og legger aktivt til rette for kompetanseutvikling.

Anskaffelseskompetanse

Anskaffelseskompetansen er gjennomgående høy blant fylkeskommunene. Kompetansen til å gjennomføre konkurranser er indikatoren med høyest gjennomsnittscore på tvers av fylkene. Kompetansen til å bestille på avtale og følge opp kontrakter, samt til styring og ledelse av anskaffelsesfunksjonen er også gjennomgående høy. Kompetansen til å avklare behov og forberede konkurranser varierer mer, og flere rapporterer at graden av tidlig involvering og anskaffelsesfaglig forståelse i organisasjonen varierer.

Rogaland scorer høyest på anskaffelseskompetanse og rapporterer at innkjøpsenheten har tilstrekkelig kompetanse på alle områder den er ansvarlig for. **Telemark, Agder** og **Vestland** scorer nest høyest, og felles for disse er sterk kompetanse på gjennomføring av konkurranser og styring og ledelse av anskaffelsesfunksjonen.

Kapasitet i anskaffelsesfunksjonen

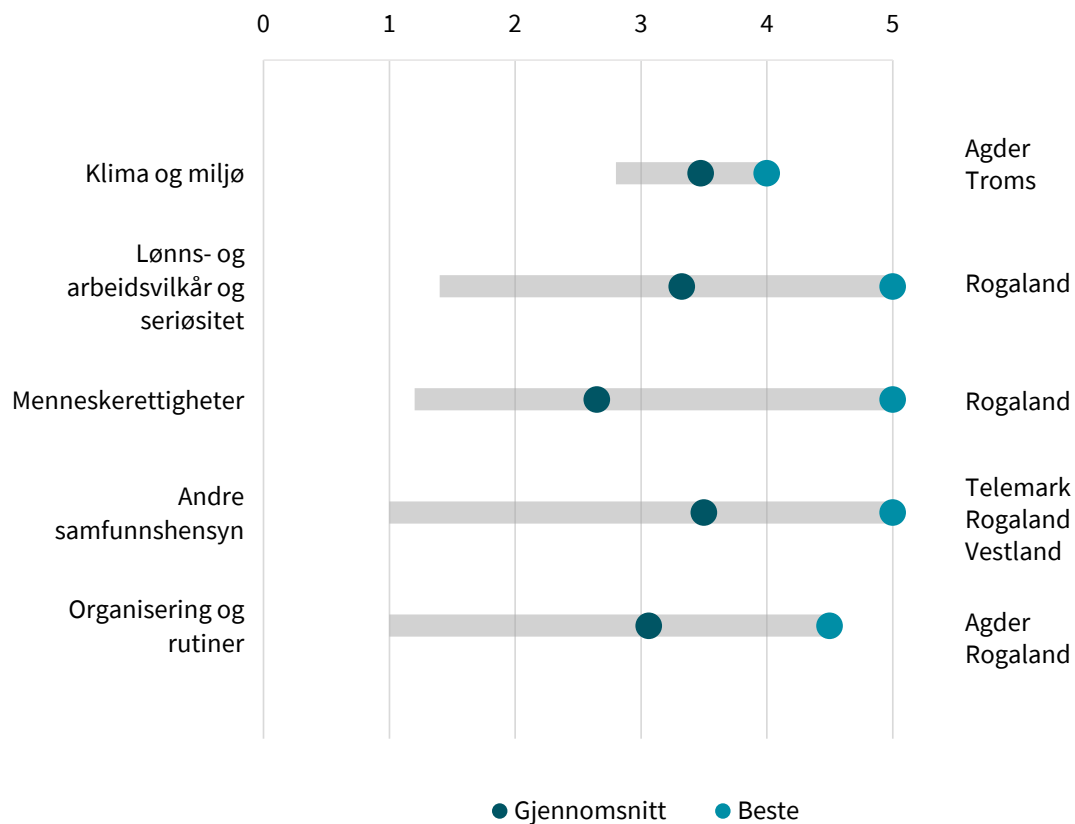
Kapasitet til styring, ledelse og utvikling av anskaffelsesfunksjonen er begrenset i de fleste fylkeskommunene, og de fleste rapporterer at kapasiteten brukes til operative oppgaver. Kapasitet til å gjennomføre konkurranser er noe sterkere. Kapasitet til å følge opp kontrakter og leverandører er det svakeste enkeltpunktet og mange rapporterer at kontraktsoppfølging nedprioriteres til fordel for konkurransegjennomføring.

Rogaland scorer høyest og har fristilt ressurser fra direkte konkurransegjennomføring for å jobbe med styring, ledelse og utvikling. De har også fått på plass en avtaleforvalter for virksomhetsovergrepene avtaler. **Vestland** scorer nest høyest og rapporterer at de er i gang med å implementere verktøy og prosesser for å utnytte dedikerte ressurser til kontraktsoppfølging fullt ut.

4.3 Bærekraftige anskaffelser

Bærekraftige anskaffelser består av fem områder: 1) klima og miljø, 2) lønns- og arbeidsvilkår og seriøsitet, 3) menneskerettigheter, 4) andre samfunnshensyn og 5) organisering og rutiner. Figur 4-3 viser gjennomsnitt og beste fylkeskommunen innenfor de ulike områdene, basert på gjennomsnittet av alle PI-ene innenfor det enkelte området. Den grå linjen viser avstanden mellom laveste og høyeste score.

Figur 4-3: Score fordelt på områdene innenfor bærekraftige anskaffelser, med gjennomsnitt og beste verdi.



Fordeling av score innenfor dimensjonen

Gjennomsnittsverdiene varierer mellom 2,7 og 3,5, hvor menneskerettigheter scorer lavest og klima og miljø og andre samfunnshensyn scorer høyest. Rogaland scorer høyest på to av fem områder og er den eneste som scorer 5 på lønns- og arbeidsvilkår og menneskerettigheter. Det er minst variasjon innenfor klima og miljø, hvor alle fylkeskommuner scorer mellom 2,8 og 4,0. Det er mest variasjon innenfor menneskerettigheter samt lønns- og arbeidsvilkår.

Resultater per område

Klima og miljø

De fleste fylkeskommunene har overordnede mål for klima og miljø, og klima- og miljøhensyn er innarbeidet i konkurransegrunnlag og maler. Målene er likevel i begrenset grad konkrete, målbare eller tidsbestemte. Rapportering skjer primært gjennom bidrag til fylkeskommunens overordnede klimaregnskap, ikke spesifikt på anskaffelsenes bidrag. Kompetansen varierer, og behovseierne forventer i mange tilfeller at innkjøpsenheten løser klimaspørsmål alene.

Agder og **Troms** scorer høyest. Agder har kompetanse på klima og miljø i både anskaffelsesfunksjonen og fagmiljøene, og krav og kriterier er forankret i fylkeskommunens strategier og politiske føringer. Agder kan dokumentere konkrete tiltak og resultater. Troms sin anskaffelsesstrategi inneholder utkast til mål med konkrete måleparametere, og de har en dedikert ressurs til arbeid med klima og miljø. **Rogaland** og **Vestland** scorer nest høyest og har innarbeidet klima og miljøhensyn i kontraktsstrategi, prosedyrer og maler.

Lønns- og arbeidsvilkår og seriøsitet

De fleste fylkeskommunene har overordnede mål for ivaretagelse av lønns- og arbeidsvilkår og seriøsitet hos sine leverandører. Systematisk risikovurdering, kontroll og rapportering på dette området er derimot ikke etablert i de fleste fylkeskommuner, og flere oppgir at rapportering ikke gjennomføres, og at oppfølging skjer ad hoc.

Rogaland scorer høyest og har et eget bærekraftsdokument, seriøsitetsbestemmelser i alle relevante kontrakter samt gjennomfører risikovurdering og kontroll på risikoavtaler. Fylkeskommunen rapporterer også til Etisk Handel. **Vestland** scorer nest høyest og rapporterer at krav til lønns- og arbeidsvilkår og seriøsitet stilles og følges opp i alle kontrakter.

Menneskerettigheter

Menneskerettigheter er det svakeste området i dimensjonen. Kontraktskrav stilles i de fleste fylkeskommunene gjennom standardmaler, men kravene følges i liten grad opp. Systematisk risikovurdering er fraværende i de fleste fylkeskommunene, og det rapporteres ikke til ledelsen. Flere beskriver at krav er stilt uten at det ligger en bevisst risikovurdering bak.

Rogaland scorer høyest og ivaretar krav blant annet ved å utarbeide en årlig leverandøroppfølgingsrapport. Rogaland leverer også årlig rapport til Etisk Handel, som også legges frem for Fylkestinget. **Vestland** scorer nest høyest og stiller egnede krav til grunnleggende menneskerettigheter med utgangspunkt i DFØs høyrisikoliste.

Andre samfunnshensyn

Universell utforming ivaretas i de fleste fylkeskommuner i relevante anskaffelser, men en helhetlig og systematisk tilnærming til andre samfunnshensyn er ikke etablert i de fleste fylkeskommunene. Ivaretagelse skjer i varierende grad ad hoc i enkeltanskaffelser.

Telemark, Rogaland og Vestland scorer alle like høyt. Telemark og Rogaland har rutiner der samfunnshensyn tas stilling til i hver anskaffelse gjennom kontraktsstrategi, og Vestland har politisk vedtak om fortrinnsvis bruk av reserverte kontrakter i kantinedrift og belønner arbeidslivsinkludering i relevante anskaffelser.

Organisering og rutiner

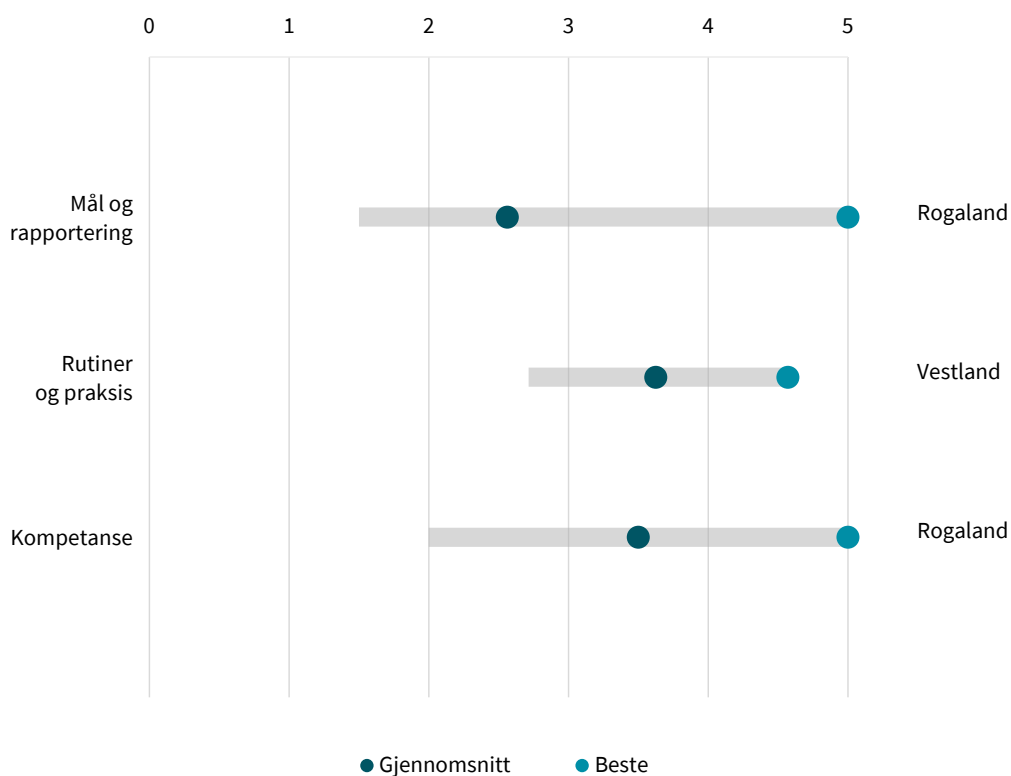
Ansvar for bærekraft i anskaffelser er ikke tydelig definert i de fleste fylkeskommunene. Innkjøpsenheten bærer i praksis bærekraftansvaret, men uten at dette er politisk eller administrativt forankret i hele organisasjonen. Risikobasert tilnærming er ikke formalisert i de fleste fylkeskommunene, selv om elementer av risikovurdering inngår i anskaffelsesprosessen.

Agder og Rogaland scorer høyest. Agder har avklart ansvarsforhold knyttet til bærekraft, og gjennomfører risikovurderinger i dialog med fagmiljøene. Rogaland har egne ressurser som jobber med samfunnshensyn og seriøsitet, og jobber med å innarbeide risiko i innkjøpsplan og kontraktsstrategi. **Telemark** scorer nest høyest med ansvaret plassert hos klima og miljø-funksjonen, fulgt opp av anskaffelsesenheten.

4.4 Innovasjon og leverandørutvikling

Innovasjon og leverandørutvikling består av tre områder: 1) mål og rapportering, 2) rutiner og praksis og 3) kompetanse. Figur 4-4 viser gjennomsnitt og beste fylkeskommunen innenfor de ulike områdene, basert på gjennomsnittet av alle PI-ene innenfor det enkelte området. Den grå linjen viser avstanden mellom laveste og høyeste score.

Figur 4-4 Score fordelt på områdene innenfor innovasjon og leverandørutvikling, med gjennomsnitt og beste verdi.



Fordeling av score innenfor dimensjonen

Gjennomsnittsverdiene varierer mellom 2,4 og 3,8, hvor mål og rapportering scorer lavest og kompetanse høyest. Rogaland er beste fylkeskommune på to av tre områder og er den eneste som scorer 5 på mål og rapportering og kompetanse. Vestland scorer høyest på rutiner og praksis. Det er minst variasjon innenfor rutiner og praksis, hvor alle fylkeskommuner scorer mellom 2,7 og 4,6. Det er mest variasjon innenfor mål og rapportering.

Resultater per område

Mål og rapportering

Mål for leverandørutvikling og innovasjon finnes i de fleste fylkeskommunene i form av føringer i anskaffelsesstrategien, men er i liten grad konkrete, målbare eller tidsbestemte.

Rapportering på disse målene er ikke etablert i de fleste fylkeskommunene, og KPI-er mangler. Forankringen i ledelsen er varierende, og flere beskriver at innovasjon og leverandørutvikling ikke etterspørres fra ledelsens side.

Rogaland scorer høyest og har tydelige mål i ny strategi, utviklet styringsdata for innovasjon, etablert et innovasjonsteam og begynt å samle inn data for rapportering i 2026. **Vestland** og **Troms** scorer nest høyest. Vestland gjennomgår måloppnåelse knyttet til innovasjon i statusmøter med avdelingsdirektør. Troms rapporterer på andel lokale leverandører og antall markedsdialoger, og ny anskaffelsesstrategi skal formalisere rapporteringskravene ytterligere.

Rutiner og praksis

Markedsdialog og tilrettelegging for små- og mellomstore bedrifter er de sterkeste enkeltpunktene for fylkeskommunene. De fleste fylkeskommunene bruker åpne spesifikasjoner og gjennomfører markedsdialog i relevante anskaffelser. Strukturert kontraktsoppfølging og leverandørrelasjoner er mer varierende, hvor noen har systematiske tilnærminger mens andre beskriver oppfølging som ad hoc. Bruk av innovative anskaffelsesprosedyrer er begrenset i de fleste fylkeskommunene.

Vestland scorer høyest. Markedsdialog er et eget punkt i anskaffelsesrutinen og aktivitet skal dokumenteres i protokollen. Faggruppen for avtaleoppfølging har etablert systemer og rutiner for regelmessig og konkret oppfølging av leverandører på prioriterte avtaleområder, og forhandlet prosedyre er standard. **Rogaland** scorer nest høyest og gjennomfører mye markedsdialog, tilrettelegger aktivt for små og mellomstore bedrifter gjennom å dele opp i delkontrakter, samt bruker innovative anskaffelsesprosedyrer med jevnlig kontakt med Leverandørutviklingsprogrammet (LUP).

Kompetanse

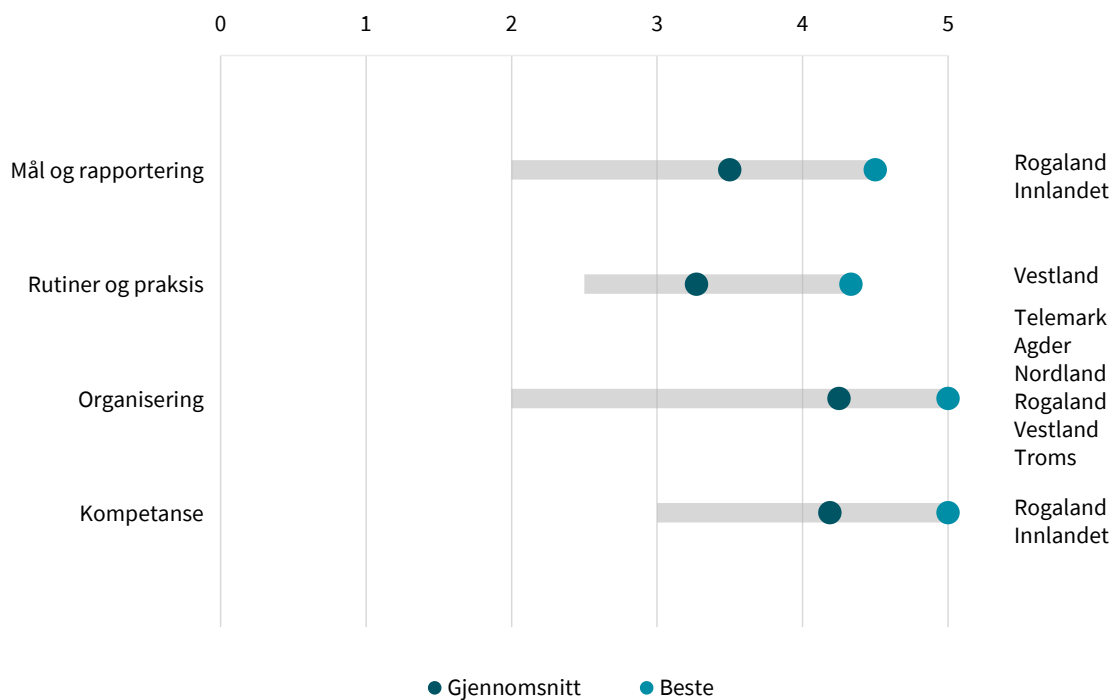
Kompetansen på leverandørutvikling er til stede i de fleste innkjøpsenheter, men er ikke alltid systematisert eller jevnt fordelt i organisasjonen. Kompetansen på innovative anskaffelsesprosedyrer er svakere, og flere rapporterer at kapasitetsmangel hindrer bruk av den kompetansen som finnes.

Rogaland scorer høyest med en dedikert anskaffelsesrådgiver med innovasjonskompetanse som jobber med intern opplæring og har god dialog med LUP. **Innlandet** scorer nest høyest og har god kompetanse på leverandørutvikling.

4.5 Digitalisering av anskaffelsesprosessen

Digitalisering av anskaffelsesprosessen består av fire områder: 1) mål og rapportering, 2) rutiner og praksis, 3) organisering og 4) kompetanse. Figur 4-5 viser gjennomsnitt og beste fylkeskommunen innenfor de ulike områdene, basert på gjennomsnittet av alle PI-ene innenfor det enkelte området. Den grå linjen viser avstanden mellom laveste og høyeste score.

Figur 4-5: Score fordelt på områdene innenfor digitalisering av anskaffelsesprosessen, med gjennomsnitt og beste verdi.



Fordeling av score innenfor dimensjonen

Gjennomsnittsverdiene varierer mellom 3,3 og 4,3, hvor rutiner og praksis scorer lavest og organisering høyest. Organisering er også området med størst variasjon, hvor seks fylkeskommuner scorer 5 mens to scorer 2.

Resultater per område

Mål og rapportering

De fleste fylkeskommunene har mål for digitalisering av anskaffelsesprosessen forankret i strategi. Rapportering på måloppnåelse er svakere, hvor noen rapporterer på nøkkeltall som e-handel og

Innlandet og **Rogaland** scorer høyest. Innlandet har krav om bruk av KGV og KAV forankret i ledelsen og rapporterer på antall konkurranser og avtaler i systemene. Rogaland har mål for digitalisering i ny strategi og rapporterer på e-handel og forbruk gjennom anskaffelsesstrategien.

rammeavtaledekning, mens andre mangler systematisk rapportering.

Agder, Vestland og Troms scorer alle nest høyeste og har mål for digitalisering i strategi, med varierende grad av rapportering.

Rutiner og praksis

Bruk av KGV i konkurransegjennomføring er utbredt, men graden av utnyttelse varierer. Dataflyt mellom systemer er en gjennomgående utfordring, og manuelle prosesser er fortsatt utbredt. Bruk av analyseverktøy for spendanalyser og digitale verktøy i behovsfasen varierer. Flere fylkeskommuner er i gang med eller planlegger anskaffelse av nye verktøy.

Vestland scorer høyest og bruker Power BI med egenutviklede rapporter som sammenstiller data fra flere kilder, har igangsatt et KI-prosjekt for kravspesifikasjoner, og rapporterer at digitalisering over tid har gitt betydelige effekter. **Troms** scorer nest høyest og har nylig anskaffet et nytt KGV-system med bred funksjonalitet, og har analyseverktøy som kombinerer flere datakilder.

Organisering

Ansvar for digitalisering av anskaffelsesområdet er tydelig plassert og delegert til innkjøpsenheter i de fleste fylkeskommunene. Seks av åtte fylkeskommuner scorer 5 på dette KPI-et. To fylkeskommuner scorer 2 og rapporterer at ansvaret ikke er tydelig plassert og at digitaliseringsarbeidet ikke er satt på agendaen.

Telemark, Agder, Nordland, Rogaland, Vestland og Troms scorer alle like høyt på dette KPI-et. Felles for disse er at ansvaret er tydelig forankret i ledelsen og at innkjøpsenheter har en sentral rolle i utvikling og implementering av digitale løsninger.

Kompetanse

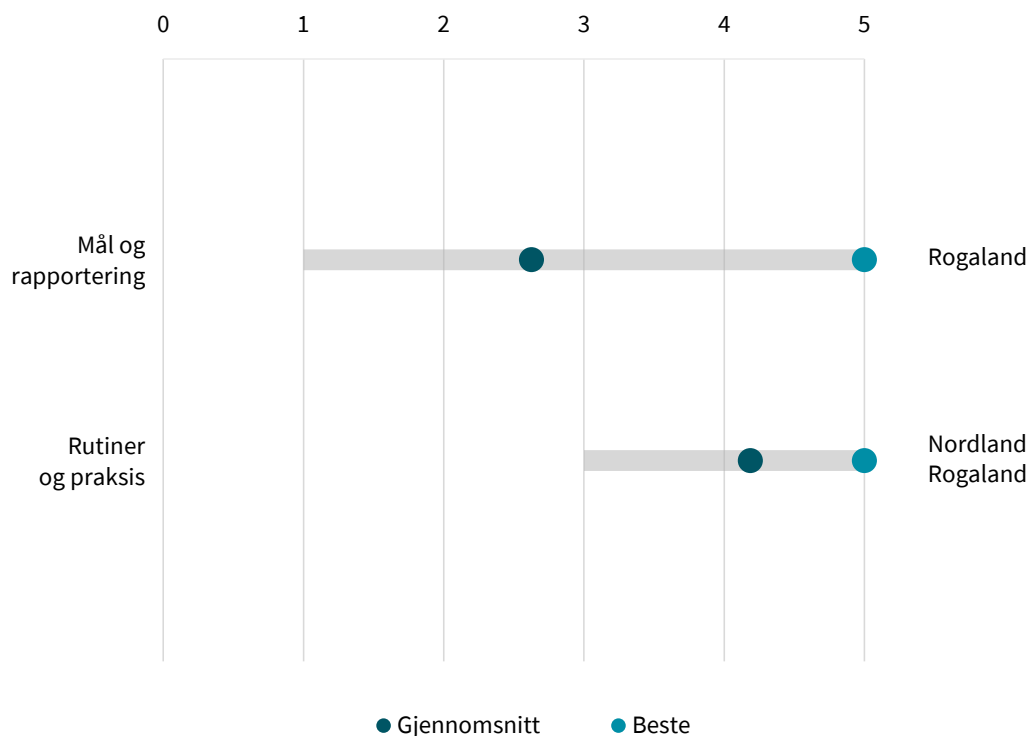
Kompetansen på digitalisering er gjennomgående god i gruppen. Flertallet rapporterer tilstrekkelig kompetanse til å bruke digitale verktøy og forståelse for digitaliseringens muligheter. Kompetansen er noe ujevnt fordelt, og beskrives som sterkest i innkjøpsenheter og mer varierende ute i organisasjonen.

Innlandet og Rogaland scorer høyest. Innlandet rapporterer tilstrekkelig kompetanse på alle områder. Rogaland har en egen ressurs med IT-utviklingskompetanse som jobber med implementering av digitale verktøy. **Nordland og Agder** scorer nest høyest. Nordland rapporterer at alle som er involvert i anskaffelser har kompetanse til å bruke relevante verktøy, og at innkjøpsenheter ser muligheter for utvikling av digitale verktøy til bruk i anskaffelsesprosessen. Agder rapporterer god forståelse for hvordan digitalisering kan bidra til mer effektive prosesser og bedre styringsinformasjon.

4.6 Prosesseffektivisering

Prosesseffektivisering består av to områder: 1) mål og rapportering og 2) rutiner og praksis. Figur 4-6 viser gjennomsnitt og beste fylkeskommunen innenfor de ulike områdene, basert på gjennomsnittet av alle PI-ene innenfor det enkelte området. Den grå linjen viser avstanden mellom laveste og høyeste score.

Figur 4-6 Score fordelt på områdene innenfor prosesseffektivisering, med gjennomsnitt og beste verdi.



Fordeling av score innenfor dimensjonen

Gjennomsnittsverdiene varierer mellom 2,6 og 4,2, hvor mål og rapportering scorer lavest og rutiner og praksis høyest. Rogaland og Nordland deler beste score på rutiner og praksis, mens Rogaland er den eneste som scorer 5 på mål og rapportering. Det er mest variasjon innenfor mål og rapportering. Det er mindre variasjon innenfor rutiner og praksis, hvor alle fylkeskommuner scorer mellom 3,0 og 5,0.

Resultater per område

Mål og rapportering

Konkrete og målbare mål for prosesseffektivisering mangler i de fleste fylkeskommunene. KPI-er og systematisk rapportering på effektivitet er ikke etablert i flertallet av fylkeskommunene. Noen har enkeltmål i strategier, men disse er ikke spesifikke eller tidsbestemte. To fylkeskommuner scorer 1 og rapporterer at mål og rapportering mangler helt.

Rogaland scorer høyest og har konkrete mål i gjeldende anskaffelsesstrategi samt har rapportert systematisk på prosesseffektivisering til fylkestinget siden 2021. **Innlandet** og **Vestland** scorer nest høyest. Innlandet måler antall pågående avtaler på overtid og jobber med utskifting av digitale verktøy. **Vestland** rapporterer på e-handel og e-faktura og har et konkret mål om at hver innkjøper skal gjennomføre 10–12 anskaffelser per år.

Rutiner og praksis

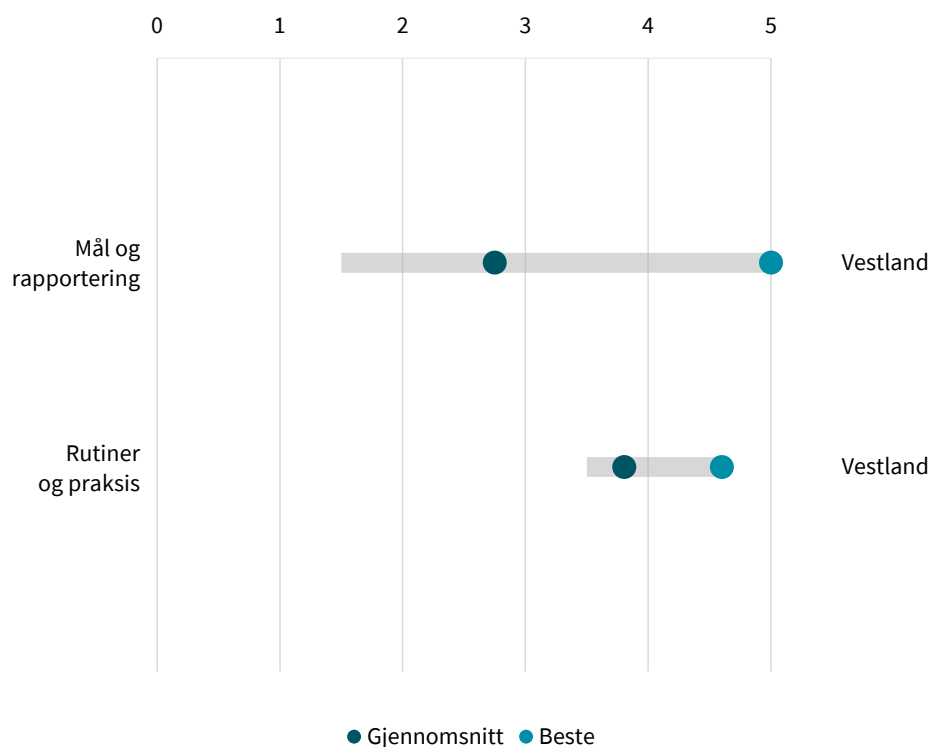
Maler og standardiserte prosessbeskrivelser er etablert i de fleste fylkeskommunene, men bruken er sterkere i innkjøpsenheten enn ute i virksomheten. De fleste tilpasser prosessen til den enkelte anskaffelse, men gjerne gjennom skjønnsmessige vurderinger. Arbeid med kontinuerlig forbedring beskrives hos de fleste. Dokumenterbare forbedringer over tid varierer.

Rogaland og **Nordland** scorer begge høyest. Rogaland har prosedyrer og maler for prosessen som sikrer tilpassing til den enkelte anskaffelse. Nordland har policy, oppstartsnotat og maler, tilpasser prosessen aktivt, og har en kultur for deling og forbedring med korte beslutningsveier. **Agder**, **Innlandet** og **Vestland** scorer alle nest best og rapporterer gode maler, rammeverk tett opp til god praksis og høy endringskultur.

4.7 Kostnadsbesparelser

Kostnadsbesparelser består av to områder: 1) mål og rapportering og 2) rutiner og praksis. Figur 4-7 viser gjennomsnitt og beste fylkeskommunen innenfor de ulike områdene, basert på gjennomsnittet av alle PI-ene innenfor det enkelte området. Den grå linjen viser avstanden mellom laveste og høyeste score.

Figur 4-7 Score fordelt på områdene innenfor kostnadsbesparelser, med gjennomsnitt og beste verdi.



Fordeling av score innenfor dimensjonen

Gjennomsnittsverdiene varierer mellom 2,8 og 3,8, hvor mål og rapportering scorer lavest og rutiner og praksis høyest. Vestland er beste fylkeskommune på mål og rapportering og er den eneste som scorer 5. Det er mest variasjon innenfor mål og rapportering, hvor spennet mellom laveste og høyeste score er størst. Det er lite variasjon innenfor rutiner og praksis, hvor alle fylkeskommuner scorer mellom 3,5 og 4,6.

Resultater per område

Mål og rapportering

Konkrete og målbare mål for kostnadsbesparelser mangler i de fleste fylkeskommunene. Rapportering på kostnadsbesparelser er ikke systematisk etablert, og ledelsen etterspør i de fleste tilfeller ikke slik rapportering. Noen fylkeskommuner kan vise til enkeltteksempler, men dette inngår ikke i en fast oppfølgingsstruktur.

Vestland scorer høyest og har et felles register for kostnadsbesparelser og faggruppen for avtaleoppfølging løpende dokumenterer besparelser og kostnadsunngåelser. **Innlandet** og **Troms** scorer nest høyest. Innlandet rapporterer penger spart fra konkurranser videre opp i ledelsen. Troms har forankrede mål og rapporterer måloppnåelse på enkeltavtaler, men har ikke et helhetlig system.

Rutiner og praksis

De fleste fylkeskommunene gjennomfører konkurranser og velger prosedyrer med fokus på gode priser. Innkjøpssamarbeid benyttes i de fleste fylkeskommunene og beskrives som en kilde til stordriftsfordeler. Spendanalyse og datagrunnlag er varierende. Kontraktsoppfølging med fokus på avtalelojalitet og prisoverholdelse er svakt i de fleste. De fleste kan vise til konkrete eksempler på oppnådde besparelser, men dokumentasjonen er ikke alltid systematisk.

Vestland scorer høyest med et system for datainnhenting med Power BI, prosedyrer for behovskartlegging, forhandlet prosedyre som standard og systematisk dokumentasjon av besparelser. **Innlandet** scorer nest høyest og har innkjøpssamarbeid blant annet for å oppnå kostnadsbesparelser.

5 Videre læring for fylkeskommunene

5.1 Videre læring basert på resultatene fra benchmarken

Det er sentralt i benchmarkprosjektet å bidra til læring og utvikling for deltagende fylkeskommuner. DFØ vil, sammen med fylkeskommunene, identifisere områder det er felles ønske om å utvikle seg på, og gjennomføre målrettede aktiviteter for å oppnå forbedring.

Benchmarken viser at fylkeskommunene samlet har kommet langt på flere områder innen anskaffelsesarbeidet, men også at det finnes betydelige forskjeller i modenhet, organisering og systematikk mellom fylkeskommunene. Flere fylkeskommuner peker seg ut med særlig god praksis innen enkeltområder, samtidig som ingen fylkeskommuner fremstår som ledende på alle dimensjoner.

Benchmarken viser at flere av fylkeskommunene i stor grad står overfor de samme utfordringene. Dette gjelder særlig behovet for sterkere operasjonalisering av mål, mer systematisk kontraktsoppfølging, tydeligere styringsinformasjon og økt kapasitet til utviklingsarbeid. Samtidig viser benchmarken at fylkeskommunene har utviklet ulike løsninger og arbeidsformer som andre kan lære av.

Det anbefales derfor at fylkeskommunene viderefører samarbeidet gjennom erfaringsdeling og utviklingsarbeid.

Benchmarkprosjektet legger til rette for læring på tre forskjellige måter:

- Erfaringsdeling en til en:
 - At resultatene fra selvevalueringen nå er delt gjennom benchmarkrapporten gjør det enklere å ta kontakt med andre for å be om detaljer eller sparre på enkeltområder.
- Lær av de beste:
 - Gjennom benchmarkprosjektet legger DFØ til rette for at de som har scoret høyest på enkeltdimensjoner kan dele sine erfaringer og praksis med andre, både i og utenfor prosjektet.
- Sparring og erfaringsutveksling i andre fora:
 - Fylkeskommunene har flere etablerte fora som egner seg for sparring og erfaringsutveksling mellom fylkeskommunene fremover.
 - DFØ vil bidra til læring og sparring som en del av benchmarkprosjektet.

5.2 Områder det anbefales at fylkeskommunene jobber med videre

Benchmarken viser at fylkeskommunene scorer ulikt på de ulike dimensjonene, og at bildet varierer mellom fylkeskommuner og områder. Samtidig er flere av utfordringene mer gjennomgående på tvers av fylkeskommunene enn andre.

Beskrivelsen av forbedringspunkter og anbefalinger er delt i tre deler. Først beskriver vi områder der fylkeskommunene gjennomgående scorer lavest, og der de fleste fylkeskommunene kan dra nytte av å jobbe videre med egen praksis. Deretter beskriver vi områder som er grunnleggende

forutsetninger for et godt anskaffelsesarbeid og som derfor kan bidra til å løfte de øvrige dimensjonene. Til slutt beskriver vi områder der forskjellen mellom fylkeskommunene er størst, og der potensialet for læring på tvers derfor er særlig stort.

Områder med generelt forbedringspotensial

Kontraktsoppfølging og mål og rapportering peker seg ut som to tverrgående områder der fylkeskommunene gjennomgående scorer relativt lavt. Flere fylkeskommuner beskriver kontraktsoppfølging som ressurskrevende og fragmentert, og mange rapporterer at oppfølging i stor grad avhenger av enkeltpersoner eller lokale initiativ ute i virksomheten.

Fylkeskommunene anbefales å arbeide mot mer systematisk kontraktsoppfølging og styrket kapasitet til dette arbeidet, samt bedre kontraktsoppfølging og rapportering særlig knyttet til lønns- og arbeidsvilkår, seriøsitet og menneskerettigheter. Fylkeskommunene anbefales også å arbeide mot en tydeligere kobling mellom strategi, mål og praktisk anskaffelsesarbeid, ved å gjøre mål for anskaffelsesarbeidet konkrete, målbare eller tidsbestemte slik at de kan følges opp.

Grunnleggende forutsetninger for et godt anskaffelsesarbeid

Noen områder er grunnleggende forutsetninger for en godt fungerende anskaffelsesfunksjon, og for å kunne jobbe videre på de andre dimensjonene. Disse områdene vurderes særlig å være: styring, ledelse og organisering og prosesseffektivisering, i tillegg til den tverrgående dimensjonen mål og rapportering som nevnt i forrige avsnitt.

På tvers av dimensjonene viser benchmarken at fylkeskommunene ofte er sterkere på gjennomføring av enkeltaktiviteter enn på systematisk styring og oppfølging. Mange gjennomfører gode tiltak i praksis, men uten at tiltakene nødvendigvis er koblet til tydelige mål, måleparametere eller strukturert rapportering til ledelsen. Mange fylkeskommuner har etablert overordnede strategier og føringer, men færre har utviklet konkrete mål, KPI-er og styringsdata som gjør det mulig å følge opp måloppnåelsen systematisk over tid.

Innen styring, ledelse og organisering anbefales derfor fylkeskommunene å operasjonalisere anskaffelsesstrategier gjennom konkrete handlingsplaner og KPI-er, forbedre sammenhengen mellom budsjettprosesser, anskaffelsesplaner og behovsplanlegging, systematisere internkontroll og spendanalyser, og tydeliggjøre mandat og ansvar på tvers av hele anskaffelsesporteføljen.

Innen prosesseffektivisering anbefales det å utvikle konkrete og målbare mål for gjennomføring av anskaffelser, slik som tidsbruk og ressursbruk, samt å øke bruken av maler og standardiserte prosessbeskrivelser på tvers av virksomheten og ikke kun i innkjøpsenheten. Innen prosesseffektivisering er det også relativt store forskjeller mellom gjennomsnittet og beste fylkeskommune, og her er det derfor også et stort læringspotensial mellom fylkeskommuner.

Områder med læringspotensial mellom fylkeskommunene

Fylkeskommuner som har god kontroll på disse grunnleggende temaene, vil stå bedre rustet til å prioritere innsats på de tre dimensjonene som peker seg ut med lavt gjennomsnitt og stort sprik mellom fylkeskommunene: bærekraftige anskaffelser, innovasjon og leverandørutvikling og kostnadsbesparelser. Det store spennet indikerer et vesentlig læringspotensial, og at erfaringsdeling kan være et viktig virkemiddel.

Innen bærekraftige anskaffelser anbefales fylkeskommunene å øke operasjonaliseringen av mål ved å gjøre de konkrete, målbare eller tidsbestemte, etablere systematisk risikovurdering, kontroll og rapportering av lønns- og arbeidsvilkår, seriøsitet og menneskerettigheter, og etablere en systematisk tilnærming til å inkludere andre samfunnshensyn enn universell utforming, som typisk er ivarettatt, i anskaffelser. Det anbefales også erfaringsdeling om bruk av DFØs høyrisikoliste, rapportering og leverandøroppfølging.

Innen innovasjon og leverandørutvikling anbefales det å utvikle konkrete mål og innføre rapporteringsrutiner for innovasjon, systematisere markedsdialog samt systematisere og øke kunnskapsnivået om leverandørutvikling på tvers av organisasjonen, og øke bruken av innovative anskaffelser og kompetanseutvikling innen innovative anskaffelser.

Innen kostnadsbesparelser anbefales det å utvikle konkrete og målbare mål for kostnadsbesparelser, forbedre metoder for innhenting av data og gjennomføring av spendanalyser, samt systematisere dokumentasjon og rapportering av oppnådde besparelser.

Konklusjon

Samlet sett viser benchmarken at det er et betydelig potensial for videre læring og samarbeid mellom fylkeskommunene. Fylkeskommunene står overfor mange av de samme utfordringene, men har samtidig utviklet ulike styrker, løsninger og arbeidsformer som andre kan lære av.

Ved å bruke resultatene aktivt, dele erfaringer og bygge videre på god praksis på tvers, kan fylkeskommunene styrke egen anskaffelsespraksis både strategisk og operativt. Videre samarbeid vil derfor være viktig for å omsette benchmarken fra innsikt til konkret utvikling og bedre anskaffelser.

6 Vedlegg

6.1 Ordliste med forklaring

Nedenfor er en oversikt over ord som er benyttet i beste praksis benchmarken og definisjon av disse. For øvrige definisjoner, se DFØs ordliste [her](#). Det påpekes at i selve rapporten, når det beskrives hva den enkelte virksomhet gjør, er det virksomhetenes egne begreper som benyttes.

Ord	Ordforklaring
Anskaffelsesfunksjonen	Omfatter alt som foregår av anskaffelsesaktiviteter både sentralt og desentralt i virksomheten. I de fleste virksomheter vil den omfatte store deler av organisasjonen, f.eks. budsjetteiere, fagpersoner, bestillere og brukere, som alle er involvert i deler av anskaffelsesprosessen. Anskaffelsesfunksjonen inkluderer innkjøpenheten, men er ikke avgrenset til denne.
Anskaffelsesprosedyre	En formalisert fremgangsmåte for gjennomføring av en anskaffelsesprosess, f.eks. åpen tilbudskonkurranse.
Anskaffelsesprosess	Prosessmodell for gjennomføring av alle faser i en anskaffelse, fra behovet oppstår til gevinster er realisert, kontrakten er slutført. Prosessen inneholder tre hovedfaser: 1) Avklare behov og forberede konkurransen, 2) Konkurransgjennomføring 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.
Avfallshierarkiet	Avfallshierarkiet, eller avfallspyramiden, er en figur som illustrerer prioriteringene i norsk avfallspolitikk og EUs rammedirektiv for avfall. Hierarkiet består av fem lag: lage mindre avfall, bruke ting om igjen, materialgjenvinning, utnyttelse av energi, og deponering (tapte ressurser).
Avtaledekning	Andel av virksomhetens totale innkjøp som er dekket av inngått avtaler.

Avtalelojalitet	Andel av virksomhetens innkjøp som gjøres i henhold til inngåtte avtaler.
Bærekraft	I dette verktøyet omfatter bærekraft: 1) klima og miljø, 2) arbeidslivskriminalitet, 3) menneskerettigheter og 4) andre samfunnshensyn.
Digitalisering	Digitalisering handler om å gjøre analog informasjon digital, og spre bruken av verktøy som kan håndtere digital informasjon.
e-handel	Bruk av digitale verktøy for å understøtte bestilling- til betalingsprosessen.
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.
Innkjøpsansvarlig	Personen som har fagansvar for hele eller deler av anskaffelsesområdet i en virksomhet. Rollen kan f.eks. innebære ansvar for anskaffelsesstrategi, maler og rutiner i anskaffelsesprosessene.
Innkjøpsenhet	Dedikerte innkjøpsressurser, én eller flere, som er plassert sentralt i virksomheten. Har typisk hovedansvar for anskaffelsesfaget, både utvikling og gjennomføring av anskaffelser på vegne av virksomheten.
Innkjøpskategori	En gruppe anskaffelser som tilhører samme kategori, f.eks. IKT, transport, møbler osv.
Innovasjon	Her definerer vi innovasjon som nye eller vesentlig forbedrede tjenester, prosesser eller produkter som skaper verdi for virksomheten, brukere og/eller innbyggere.
Innovative anskaffelser	Samarbeid og dialog med markedet for å utvikle eller anskaffe løsninger på behov du ikke kan løse selv og hvor standard løsninger ikke er gode nok.
Internkontroll	Internkontroll er en prosess, gjennomført av interne eller eksterne, for å gi rimelig sikkerhet vedrørende måloppnåelse innen følgende

	områder: målrettet og effektiv drift, pålitelig rapportering, og overholdelse av lover og regler.
Kategoristyring	Kategoristyring innebærer å dele anskaffelser inn i innkjøpskategorier, f.eks. IKT, transport, møbler osv. Alle anskaffelser innenfor samme kategori styres samlet, for å samordne behov på tvers av virksomheten, og oppnå gevinster.
Klimagassregnskap	Et regnskap over en virksomhets samlede direkte og indirekte utslipp av klimagasser.
Klima- og miljøbelastning	Klimabelastning er den totale mengden klimagasser som slippes ut i atmosfæren som følge av en menneskelig aktivitet, inkludert utvinning av råmaterialer, produksjon, transport, bruk og avfallshåndtering. Miljøbelastning er negative virkninger for både klima og miljø, og rommer blant annet forurensing av vann og luft, farlige kjemikalier og tap av natur og biologisk mangfold.
Kontraktsoppfølging	Fasen fra kontrakt er signert til kontrakten utløper, og inkluderer både oppfølging av brukere av kontrakten og leverandører.
Konkurransestrategi	En helhetlig plan for hvordan en konkret anskaffelse skal gjennomføres, følges opp og evalueres. Planen skal inneholde vurderinger og valgte virkemidler for å dekke behovet og skape best mulig konkurranse.
Kostnadsbesparelser	Å oppnå kostnadsbesparelser innebærer at virksomheten klarer å dekke sitt behov på en tilstrekkelig god måte til en lavere kostnad. Begrepet kostnadsbesparelser rommer også det som kalles kostnadsunngåelser. Hele ytelsens livssyklus (LCC) skal regnes som en del av kostnadene.
KPI	Key Performance Indicator: Nøkkellindikator som er egnet til å måle grad av måloppnåelse for eget arbeid. En KPI består av flere Pler.
Leverandørutvikling	Virksomhetens aktiviteter mot leverandører, for å utvikle leverandørenes konkurranseevne. Formålet er å gjøre leverandører i bedre stand til å dekke oppdragsgiveres nåværende og

	fremtidige behov, i henhold til krav og forventinger.
Livssyklusstand (LCC)	LCC er en forkortelse av Life Cycle Cost, og inkluderer kostnader som oppstår gjennom hele produktets eller tjenestens livssyklus. Det inkludere miljøkostnader og avhendingskostnader.
Markedsdialog	Samlebetegnelse for dialog med leverandører med hensikt å innhente informasjon eller råd som er relevant for planlegging og gjennomføring av en anskaffelse. Dette kan være for eksempel være å sende ut RFI (request for information), veiledende kunngjøring, en-til-en møter og dialogkonferanser.
Markedsundersøkelse	Kartlegging av aktuelle leverandører, varer og tjenester, og konkurransesituasjonen i markedet.
PI	Ytelsesindikator (Performance Indicator). Sier noe om grad av måloppnåelse innenfor et enkelt område. Flere Pler utgjør en KPI.
Prosesseffektivisering	Redusert arbeidstid og/eller kalendertid til anskaffelsesprosessen med en gitt kvalitet og brukertilfredshet, eller bedre kvalitet og brukertilfredshet for en gitt arbeidstid og/eller kalendertid knyttet til hver anskaffelsesprosess.
Resultatansvar	Ansvar for å oppnå spesifikke resultater på de fastsatte målene.
Seriøsitetskrav	Seriøsitetskrav er kontraktsvilkår som blant annet skal motvirke arbeidslivskriminalitet og sosial dumping i offentlige kontrakter. Dette kan f.eks. være krav til lærlinger, krav om betaling av lønn via bank og krav om begrensning av antall ledd i leverandørkjeden.
Spendanalyse	Analyse av en virksomhets historiske innkjøpsdata som gir en komplett oversikt over kostnadsbildet.
Styring	Styring handler om å sette mål for hva virksomheten skal oppnå, måle resultater og bruke denne informasjonen til kontroll og utvikling.

Styringsparameter	KPIer som brukes i styring.
Sosiale entreprenører	En samlebetegnelse for bedrifter og organisasjoner som tar tak i et samfunnsproblem og utvikler nye løsninger på problemet, f.eks. innenfor utenforskap og vanskeligstilte, arbeidsinkludering, sosialt fellesskap, integrering, ungdom og helse.
Sømløs dataflyt	Data går fra et digitalt system til et annet uten at det må utføres en manuell handling.
Virksomhet	Her brukes virksomhet om organisasjonen med alle dens funksjoner og bestanddeler, f.eks. hele kommunen, fylkeskommunen, direktoratet osv.
Virksomhetsstrategi	En overordnet strategi som beskriver hvordan virksomheten skal jobbe for å nå de overordnede målene sine.

6.2 Selvevalueringsskjema med beskrivelse av god praksis

Beskrivelsen av god praksis er utarbeidet med bakgrunn i spørsmålsbatteriet brukt i rapporten *Benchmark 2023: Benchmarking av anskaffelsesfunksjonen i statlige virksomheter*, Anskaffelsesundersøkelsen, DFØs rapport *Fra støtte til strategisk premissgiver: om utvikling og organisering av anskaffelsesfunksjonen* (2020), samt anskaffelsesregelverket, stortingsmeldinger og veiledninger utarbeidet av departementene.

A. Styling, ledelse og organisering

A.1 Toppledelse

PI	Påstand	God praksis
A.1.1	Det strategiske ansvaret for anskaffelser er tydelig plassert i toppledergruppen.	Det overordnede ansvaret for anskaffelser er tydelig plassert hos toppledergruppen og virksomhetsleder er eier av anskaffelsesstrategien.
A.1.2	Toppledelsen gir føringer for visjoner, mål og strategier for anskaffelser.	Virksomheten har et helhetlig, koordinert og tydelig lederskap på virksomhetens anskaffelser. Toppledelsen leverer en tydelig visjon, ambisjoner, overordnede målsettinger og tar strategiske valg for virksomhetens anskaffelser.
A.1.3	Toppledelsen etterspør jevnlig rapporter om status på anskaffelser.	Toppledelsen sikrer en helhetlig tilnærming og koordinering av anskaffelsesarbeid på tvers i virksomheten. Ledelsen etterspør rapportering på utvalgte KPIer om anskaffelser jevnlig.
A.1.4	Ledelsen prioriterer tid og ressurser til å utvikle anskaffelsesfunksjonen.	Toppledelsen etterspør utvikling og forbedring av anskaffelsesområdet, og at analyser og evalueringer blir benyttet i dette arbeidet. Toppledelsen gir føringer for anskaffelser og følger opp resultater, fronter forbedringsarbeider, og det settes av tilstrekkelige ressurser til anskaffelser.

A.2 Mål og rapportering

PI	Påstand	God praksis
A.2.1	Virksomheten har oppdaterte styringsdokumenter for anskaffelser.	Virksomhetens overordnede mål er omsatt til konkrete målsetninger for anskaffelser, formulert i en anskaffelsesstrategi. Anskaffelsesstrategien legger føringer for handlingsplaner, praksis og prioriteringer i den enkelte anskaffelse.

A.2.2	Det er utarbeidet en handlingsplan med tiltak, frister og ansvarsfordeling.	Mål og prioriteringer i anskaffelsesstrategien er konkretisert i handlingsplaner med konkrete tiltak. Ansvaret for gjennomføring og oppfølging av tiltakene er fordelt. Det er satt frister for tiltakene.
A.2.3	Det er utarbeidet styringsparametere for å dokumentere måloppnåelse som det rapporteres jevnlig til ledelsen.	Det er utarbeidet styringsparametere basert på KPIer. Innkjøpsenheten rapporterer jevnlig på måloppnåelse til virksomhetens ledelse.
A.2.4	Virksomheten har hensiktsmessige planprosesser for behovsdekning.	Virksomheten ser samlet på behovet for anskaffelser på tvers av virksomheten for en gitt periode. Planprosessen gjøres parallelt med budsjettprosessen, og sikrer riktige fagressurser til anskaffelsesprosessene. Det er god dialog på tvers av virksomheten, som legger til rette for riktig involvering og gode anskaffelsesprosesser.

A.3 Organisering

PI	Påstand	God praksis
A.3.1	Virksomheten har en definert innkjøpsansvarlig med tydelig mandat og ansvar.	Innkjøpsleder har et tydelig mandat og ansvar for anskaffelser og anskaffelsesprosesser i virksomheten, og legger føringer for disse. Innkjøpsansvarlig er plassert hensiktsmessig i organisasjonen, og er involvert i sourcing-vurderinger, budsjett- og planprosesser der anskaffelser og leverandørsamarbeid har betydning.
A.3.2	Innkjøpsenheten har mandat til å være involvert i hele virksomhetens anskaffelsesportefølje.	Det gjennomføres ikke anskaffelsesprosesser uten at innkjøpsenheten involveres enten på aktivitets-, styrings-, eller informasjonsbasis. Innkjøpsenheten har et definert ansvar for at regelverket for offentlige anskaffelser etterleves, og for å sikre at brukernes behov og leverandørens plikter oppfylles i kontraktsperioden. Det er klart definert når behovshaver eier avtalen, og når innkjøpsenheten eier den.

A.3.3	Ansvar for kontraktsoppfølging er tydelig plassert, og fordelt mellom innkjøpsenheter og fagenheter/avdelinger.	Ansvar for kontraktsoppfølging er tydelig fordelt, og sikrer at kontrakter og leverandører følges opp i praksis.
-------	---	--

A.4 Rolle- og ansvarsfordeling

PI	Påstand	God praksis
A.4.2	Anskaffelser gjennomføres i tverrfaglige anskaffelsesteam.	De strategisk viktige anskaffelsene gjennomføres av tverrfaglige anskaffelsesteam med ulik kompetanse (faglig, juridisk, økonomisk, teknisk og merkantil). Sluttbrukere av den aktuelle ytelsen involveres for å sikre god behovsdekning der det er relevant.
A.4.3	Det er et godt samarbeid mellom innkjøpsenheter og fagavdelingen.	Innkjøpsenheter og relevante fagressurser samarbeider fra starten av anskaffelsesprosessen. Det er lagt til rette for godt samarbeid gjennom kultur og rutiner.
A.4.4	Virksomheten har en fullmaktstruktur for anskaffelsesprosessen.	Det er etablert en fullmaktstruktur som viser myndighet til attestasjon, godkjenning, budsjett disponering og signaturrett. Fullmaktstrukturen er tilgjengelig og kjent i organisasjonen.
A.4.5	Ansvar for måloppnåelse i anskaffelsesarbeidet er tydelig definert i virksomheten.	Ansvar for måloppnåelse innenfor ulike deler av anskaffelsesarbeidet, er delegert til spesifikke roller i organisasjonen. F.eks. økonomisjef, innkjøpsleder, budsjetteier osv. Det er kontinuitet og forutsigbarhet i hvem som har ansvaret over tid, og måloppnåelse og avvik følges opp.
A.4.6	Anskaffelsesfunksjonen arbeider helhetlig med anskaffelser i samme innkjøpskategori, på tvers av virksomheten.	Virksomheten har kategoristyring, som innebærer at de særlig viktige innkjøpskategoriene er identifisert, og anskaffelser innenfor kategorien styres helhetlig på tvers av virksomheten av en kategoriansvarlig. Det er utarbeidet kategoristrategier.

A.4 Rutiner og kontroll

A.5.1	Det gjennomføres kontroll og stikkprøver av virksomhetens anskaffelsespraksis.	Det gjennomføres regelmessig kontroll av at rutiner, fullmaktsstruktur og regelverk følges i anskaffelsesprosesser. Anskaffelsespraksis er en del av virksomhetens internkontroll. Resultatene fra kontroller rapporteres, og det iverksettes tiltak for å korrigere avvik.
A.5.2	Virksomheten har gjort tiltak for å sikre forsyning/leverandørkjeden mot uforutsette hendelser og kriser.	Anskaffelser og oppfølging av kritisk viktige leverandører er godt integrert med virksomhetens overordnede beredskapsplan. Det er godt samarbeid mellom innkjøpsenheten og den delen av organisasjonen som har ansvar for beredskap. Kontraktsbestemmelser som ivaretar leveransesikkerhet er tatt inn i relevante kontrakter og ansvaret for oppfølging er tydelig plassert.
A.5.3	Spendanalyser brukes til å få oversikt over kostnader, leverandører og innkjøpskategorier.	Virksomheten benytter digitale spendverktøy og har god oversikt over sine anskaffelser. Spendverktøyet gir et bilde av virksomhetens totale innkjøpskostnader, oversikt over leverandører, og avtalelojalitet.
A.5.4	Det er utarbeidet analyser av avtaledekning og avtalelojalitet.	Virksomheten har oversikt over avtalene de har inngått, hva avtalene dekker, og avtalelojalitet. Virksomheten har også oversikt over forbruk på den enkelte avtale, gjenstående verdi, kjøp utenfor avtale, og avtaledekning.

A.4 Innkjøpssamarbeid

PI	Påstand	God praksis
A.6.2	Innkjøpssamarbeidet har klart definerte mål og ansvarsområder.	Innkjøpssamarbeidets mål, mandat og oppgaver er klart definert, og forankret i ledelsen til alle virksomhetene som inngår i samarbeidet. Det er tydelig hva som er ansvaret til innkjøpssamarbeidet/vertsvirksomheten, og hva som er ansvaret ute i den enkelte virksomhet.

B. Kompetanse og kapasitet

B.1 Kompetansestyring

PI	Påstand	God praksis
B.1.1	Virksomheten har oversikt over kompetansebehov og mål for kompetanseutvikling på anskaffelsesområdet.	Virksomheten har fastsatt hvilken type kompetanse medarbeidere må ha for å gjennomføre ulike oppgaver i anskaffelsesprosessen. Målene for kompetanse er spesifikke, målbare og tidsspesifikke, og laget med utgangspunkt i virksomhetens overordnede strategi. Virksomheten kartlegger kompetanse for å identifisere behov for kompetanseutvikling.
B.1.2	Virksomheten gjennomfører tiltak for å sikre at medarbeidere har tilstrekkelig kompetanse.	Virksomheten gir nødvendig opplæring til sine medarbeidere, og har kurs eller andre kompetansetiltak tilpasset den enkeltes behov, rolle og ansvar.

B.2 Anskaffelseskompetanse

PI	Påstand	God praksis
B.2.1	Virksomheten har tilstrekkelig kompetanse til å avklare behov og forberede konkurranse.	Medarbeiderne som har en rolle i anskaffelsesprosessen, har tilstrekkelig kompetanse til å utføre oppgavene sine, slik at anskaffelser gjennomføres i henhold til regelverket, gode anskaffelsesfaglige vurderinger og virksomhetens mål.
B.2.2	Virksomheten har tilstrekkelig kompetanse til å gjennomføre konkurranser.	
B.2.3	Virksomheten har tilstrekkelig kompetanse til å bestille på avtale og følge opp kontrakter.	
B.2.4	Virksomheten har tilstrekkelig kompetanse om styring og ledelse av anskaffelsesfunksjonen.	Innkjøpsleder og innkjøpsenheten har tilstrekkelig kompetanse til å styre og videreutvikle anskaffelsesfunksjonen.

B.3 Kapasitet i anskaffelsesfunksjonen

PI	Påstand	God praksis
B.3.1	Virksomheten har tilstrekkelig tid og ressurser til styring og ledelse, og utvikling av anskaffelsesfunksjonen.	Innkjøpsleder og innkjøpsenheten har tilstrekkelig kapasitet til å styre, lede og videreutvikle anskaffelsesfunksjonen.
B.3.2	Virksomheten har tilstrekkelig tid og ressurser til å avklare behov og forberede konkurranser på en god måte.	Medarbeidere som har en rolle i anskaffelsesprosessen har tilstrekkelig tid og kapasitet til å utføre oppgavene sine, slik at anskaffelser gjennomføres i henhold til regelverket, gode anskaffelsesfaglige vurderinger og virksomhetens mål.
B.3.3	Virksomheten har tilstrekkelig tid og ressurser til å gjennomføre konkurranser på en god måte.	
B.3.4	Virksomheten har tilstrekkelig tid og ressurser til å følge opp kontrakter og leverandører på en god måte.	

C. Bærekraftige anskaffelser

C.1 Klima og miljø

PI	Påstand	God praksis
C.1.1	Virksomheten har klare og relevante mål for å ivareta klima og miljø i sine anskaffelser.	Virksomheten har overordnede mål for klima og miljø i anskaffelser. Målene er spesifikke, målbare og tidsbestemte, og forankret i ledelsen og virksomhetens overordnede strategier. Målene er laget med utgangspunkt i kartlegging av risiko og muligheter, offentlige føringer og overordnede mål i virksomheten. Målene revideres og oppdateres ved behov.

C.1.2	Anskaffelsesfunksjonen måler og rapporterer på måloppnåelse knyttet til klima og miljø.	Virksomheten har et klimagassregnskap som brukes i styring og ledelse. Virksomheten har gode data og KPIer for måling av oppnåelse av klima- og miljømål i anskaffelsene sine, som rapporteres til ledelsen regelmessig. KPIer innenfor klima og miljø kan f.eks. være CO2-utslipp, andel miljømerkede produkter og tjenester, andelen transport med nullutslippsløsninger, helse- og miljøskadelige stoffer, andel nykjøp opp mot bruktkjøp, levetid på utstyr m.m.
C.1.3	Klima og miljø blir ivaretatt i anskaffelsesprosesser.	Det er etablert rutiner for å vurdere hvordan den enkelte anskaffelse kan bidra til overordnede mål for reduksjon av klima- og miljøbelastning, blant annet gjennom aktiv bruk av avfallspyramiden. Markedsdialog benyttes for å finne ut hvor ambisiøse krav og kriterier til klima og miljø som kan stilles i anskaffelser. Bruk av krav og kriterier i konkurransegrunnlaget gjenspeiler gjeldende føringer, og virksomhetens mål for klima og miljø. Anskaffelsesfunksjonen har implementert rutiner for oppfølging av klima- og miljøkrav i leveransene. Sanksjoner iverksettes ved kontraktsbrudd. Eventuelle bestillingssystemer legger til rette for bestilling av de mest klima- og miljøvennlige varene og tjenestene. Erfaringer og rapportering på KPIer og måloppnåelse danner grunnlag for forbedring over tid.
C.1.4	Virksomheten kan vise til redusert klima- og miljøpåvirkning i sine anskaffelser.	Virksomheten kan vise til reduksjon i CO2-utslipp fra anskaffelser, eller vise til at tiltak for å redusere virksomhetens klima- og miljøpåvirkning er gjennomført. Slike tiltak kan være økt andel miljømerkede produkter og tjenester, reduksjon av helse- og miljøskadelige stoffer, reduksjon i andel nykjøp, økt andel bruktkjøp, mer klimavennlig teknologi, og utvidet levetid på utstyr.

C.1.5	Virksomheten har tilstrekkelig kompetanse til å ivareta klima og miljø i arbeidet med anskaffelser.	De ulike rollene som er involvert i anskaffelsesprosessen har tilstrekkelig kompetanse til å planlegge, gjennomføre og følge opp klima og miljø i anskaffelser. Kompetansen er tilpasset oppgavene i den spesifikke rollen, enten det er innkjøper, fagperson, bestiller, budsjetteier, kontraktsoppfølger osv.
-------	---	---

C.2 Lønns- og arbeidsvilkår og seriøsitet

PI	Påstand	God praksis
C.2.1	Virksomheten har klare og relevante mål for å ivareta lønns- og arbeidsvilkår og seriøsitet i sine anskaffelser.	Virksomheten har overordnede mål for ivaretagelse av lønns- og arbeidsvilkår og seriøsitet hos sine leverandører. Målene er spesifikke, målbare, tidsbestemte og forankret i ledelsen. Målene er laget med utgangspunkt i kartlegging av risiko og muligheter, offentlige føringer og overordnede mål i virksomheten. Målene revideres og oppdateres ved behov.
C.2.2	Anskaffelsesfunksjonen måler og rapporterer på måloppnåelse knyttet til ivaretagelse av lønns- og arbeidsvilkår og seriøsitet.	Virksomheten har gode data og KPIer for måling av ivaretagelse av lønns- og arbeidsvilkår og seriøsitet i anskaffelsene sine, som rapporteres til ledelsen regelmessig. Eksempler på KPIer er gjennomførte risikokartlegginger, stilte krav til lønns- og arbeidsvilkår, gjennomførte kontroller og oppfølging og evt. sanksjonering ved brudd.
C.2.3	Lønns- og arbeidsvilkår og seriøsitet blir ivaretatt i anskaffelsesprosesser.	Krav om lønns- og arbeidsvilkår blir stilt i alle kontrakter som omfattes av forskrift om lønn- og arbeidsvilkår i offentlige kontrakter mv. Det stilles også andre seriøsitetskrav f.eks. krav til lærlinger, krav om betaling via bank, og begrensning i antall ledd i leverandørkjeden. Anskaffelsesfunksjonen har implementert rutiner for kontraktsoppfølging knyttet til lønns- og arbeidsvilkår og seriøsitet. Det gjennomføres kontroll i henhold til kontrollplikten. Sanksjoner iverksettes ved kontraktsbrudd. Erfaringer og rapportering på KPIer og måloppnåelse danner grunnlag for forbedring over tid.

C.2.3	Virksomheten kan vise til ivaretagelse av lønns- og arbeidsvilkår og seriøsitet i sine anskaffelser.	Virksomheten kan vise til gjennomført kontroll av lønns- og arbeidsvilkår og andre seriøsitetskrav i relevante kontrakter, og at eventuelle tiltak og sanksjoner har ført til at lønns- og arbeidsvilkår og andre seriøsitetskrav blir ivaretatt.
C.2.4	Virksomheten har tilstrekkelig kompetanse til å ivareta lønns- og arbeidsvilkår og seriøsitet i arbeidet med anskaffelser.	De ulike rollene som er involvert i anskaffelsesprosessen har tilstrekkelig kompetanse til å planlegge, gjennomføre og følge opp ivaretagelse av lønns- og arbeidsvilkår og seriøsitet i anskaffelser. Kompetansen er tilpasset oppgavene i den spesifikke rollen, enten det er innkjøper, fagperson, bestiller, budsjetteier, kontraktsoppfølger osv.

C.3 Menneskerettigheter

PI	Påstand	God praksis
C.3.1	Virksomheten har klare og relevante mål for å ivareta grunnleggende menneskerettigheter i sine anskaffelser.	Virksomheten har overordnede mål for ivaretagelse av grunnleggende menneskerettigheter. Målene er spesifikke, målbare, tidsbestemte og forankret i ledelsen. Målene er laget med utgangspunkt i kartlegging av risiko og muligheter, offentlige føringer og overordnede mål i virksomheten. Målene revideres og oppdateres ved behov.
C.3.2	Anskaffelsesfunksjonen måler og rapporterer på måloppnåelse knyttet til ivaretagelse av grunnleggende menneskerettigheter.	Virksomheten har gode data og KPIer for måling av ivaretagelse av grunnleggende menneskerettigheter i anskaffelsene sine, som rapporteres til ledelsen regelmessig. Eksempler på KPIer er antall høyrisikoanskaffelser hvor det er brukt krav, kriterier og/eller kontraktsvilkår til ivaretagelse av grunnleggende menneskerettigheter, og antall anskaffelser der kravene er fulgt opp aktivt. Rapporteringen inneholder funn i kontraktsoppfølgingen og eventuelt revisjoner, som lovbrudd eller brudd på kontraktskrav, inkludert hvilke tiltak som er iverksatt og hvordan dette følges opp.

C.3.3	Grunnleggende menneskerettigheter i leverandørkjeden blir ivaretatt i anskaffelsesprosesser.	Virksomheten stiller egnede krav til grunnleggende menneskerettigheter i leverandørkjeden i alle høyrisikoanskaffelser, og gjennomfører nødvendig oppfølging. Virksomheten tilpasser krav, kriterier og oppfølging til risiko, verdi og markedets modenhet i den enkelte anskaffelse. Der det er hensiktsmessig brukes markedsdialog til å identifisere egnede krav og kriterier. Anskaffelsesfunksjonen har implementert rutiner for oppfølging av ivaretagelse av grunnleggende menneskerettigheter. Det gjennomføres egnede kontroller, f.eks. egenrapportering fra leverandøren, stikkprøvekontroll, kontroll av dokumentasjon og stedlig kontroll. Sanksjoner iverksettes ved kontraktsbrudd. Erfaringer og rapportering på KPIer og måloppnåelse danner grunnlag for forbedring over tid.
C.3.4	Virksomheten kan vise til ivaretagelse av krav til grunnleggende menneskerettigheter hos leverandører og underleverandører.	Virksomheten kan vise til stilte krav og gjennomført kontroll av brudd på grunnleggende menneskerettigheter i høyrisikoanskaffelser, og at eventuelle tiltak og sanksjoner har ført til at grunnleggende menneskerettigheter blir bedre ivaretatt.
C.3.5	Virksomheten har tilstrekkelig kompetanse til å ivareta grunnleggende menneskerettigheter i leverandørkjeden i arbeidet med anskaffelser.	De ulike rollene som er involvert i anskaffelsesprosessen har tilstrekkelig kompetanse til å planlegge, gjennomføre og følge opp ivaretagelse av grunnleggende menneskerettigheter i leverandørkjedene. Kompetansen er tilpasset oppgavene i den spesifikke rollen, enten det er innkjøper, fagperson, bestiller, budsjetteier, kontraktsoppfølger osv.

C.4 Andre samfunnshensyn

PI	Påstand	God praksis
C.4.1	Virksomheten har rutiner som sørger for ivaretagelse av andre samfunnshensyn.	Virksomheten har rutiner for å ivareta andre samfunnshensyn i sine anskaffelser. Rutinene støtter opp om virksomhetens egne mål om samfunnshensyn, og sikrer at regelverk og føringer fra myndighetene blir tatt hensyn til. Eksempler på dette kan være krav til universell utforming, tilrettelegging for sosiale entreprenører, og å sørge for etterlevelse av sanksjonering mot land i krig og konflikt i anskaffelser.

C.5 Organisering og rutiner

PI	Påstand	God praksis
C.5.1	Virksomheten har definert hvor ansvaret for ivaretagelse av bærekraft i anskaffelser skal ligge.	Hovedansvaret for å ivareta bærekraft ligger på ledernivå, og det er klart definert hvem som har ansvar for ivaretagelse av bærekraft i de ulike delene av anskaffelsesprosessen, inkludert kontraktsoppfølging. I fasen for kontraktsoppfølging inkluderer ansvaret oppfølging av både brukere av avtalen og leverandøren.
C.5.2	Virksomheten kartlegger risiko relatert til bærekraft i anskaffelser.	Virksomheten har en risikobasert tilnærming, som betyr at det i forbindelse med anskaffelse av varer og tjenester gjøres en vurdering av risiko for brudd på menneskerettigheter, lønns- og arbeidsvilkår og risiko for klima- og miljøbelastning. Det er et system for å identifisere og følge opp risiko, som legger føringer for hvordan virksomheten planlegger, gjennomfører og følger opp den enkelte anskaffelse. Virksomheten har definert hvilke bransjer/varer/tjenester som har høy risiko (f.eks. DFØs høyrisikoliste), og holder seg oppdatert på gjeldende føringer og regelverk, f.eks. EU-direktiver og nasjonale handlingsplaner.

D. Innovasjon og leverandørutvikling

D.1 Mål og rapportering

PI	Påstand	God praksis
D.1.1	Virksomheten har klare og relevante mål for leverandørutvikling.	Virksomheten har mål for leverandørutvikling og samarbeid med leverandørmarkedet. Målene er spesifikke, målbare og tidsbestemte, og forankret i ledelsen og overordnede strategier. Målene reflekterer utviklingen i virksomhetens behov og leverandørmarkedene.
D.1.2	Anskaffelsesfunksjonen måler og rapporterer på måloppnåelse for leverandørutvikling.	Virksomheten har KPIer for leverandørutvikling i anskaffelser. KPIer gjennomgås jevnlig av innkjøpsleder og virksomhetsledelsen. Eksempler kan være andel kontrakter tildelt små og mellomstore bedrifter, tilbakemeldinger fra leverandører som en del av evaluering (kvalitativ og kvantitativ), og antall gjennomførte markedsdialoger.
D.1.3	Virksomheten har klare og relevante mål for hvordan innovasjon i anskaffelser skal bidra til bedre behovsdekning.	Virksomheten har mål for hvordan innovasjon i anskaffelser skal bidra til bedre behovsdekning, og oppnåelse av virksomhetsmål. Målene er spesifikke, målbare og tidsbestemte, og forankret i ledelsen og virksomhetens overordnede strategier. Mål kan f.eks. være knyttet til 1) anskaffelsesfunksjonens rolle i innovasjonsarbeidet, 2) samarbeid med leverandører og bruk av nye løsninger og teknologier, 3) bruk av anskaffelsesprosedyrer egnet for innovasjon, og 4) bruk av åpne spesifikasjoner som åpner innovative løsninger. Målene reflekterer utviklingen i virksomhetens behov.

D.1.4	Anskaffelsesfunksjonen måler og rapporterer på måloppnåelse knyttet til hvordan innovasjon i anskaffelser bidrar til bedre behovsdekning.	Virksomheten har KPIer for hvordan innovasjon i anskaffelser skal bidra til bedre behovsdekning. KPIene gjennomgås jevnlig med leder for innkjøpsfunksjonen og virksomhetsledelse. Eksempler på KPIer kan være antall anskaffelser der prosedyrer egnet for innovasjon er brukt, og antall anskaffelser som har bidratt til å dekke et behov på en ny måte eller med vesentlig forbedret miljøeffekt.
-------	---	---

D.2 Rutiner og praksis

PI	Påstand	God praksis
D.2.1	Virksomheten har oversikt over og rutiner for å følge opp de strategisk viktigste leverandørene og leveransene.	Virksomheten har oversikt over sine leverandører og er bevisste på hvilke leverandører og leveranser som er de strategisk viktigste. Virksomheten utvikler og styrer strategiske leverandørrelasjoner, og har kunnskap om konkurransesituasjonen i markedet og utviklingstrekk (spesielt for teknologidrevne markeder under rask utvikling).
D.2.2	Virksomheten har god kontraktsoppfølging og gir strukturert tilbakemelding til leverandører.	Virksomheten utfører kontraktsoppfølging og gir strukturerte tilbakemeldinger til leverandørene, og har møter med innovasjon og forbedringstiltak på agendaen.

D.2.3	Virksomheten legger til rette for at oppstartselskaper, små selskaper og sosiale entreprenører har mulighet for å levere tilbud.	Virksomheten vurderer og legger til rette for at oppstartselskaper og sosiale entreprenører kan levere tilbud, der det er hensiktsmessig. F. eks. ved å unngå strenge kvalifikasjonskrav, ha åpne spesifikasjoner, dele opp kontrakter og markedsføre konkurransen direkte til selskapene.
D.2.4	Det gjennomføres markedsdialog med potensielle leverandører, der det egner seg.	Det gjennomføres som hovedregel markedsundersøkelse (RFI) og markedsdialog i forkant av anskaffelser. Formålet er å lære mer om behovet og ulike måter behovet kan dekkes på, avdekke hvilke løsninger som finnes tilgjengelige på markedet, samt få innspill til hvordan konkurransen kan innrettes.
D.2.5	Det benyttes åpne spesifikasjoner for å legge til rette for innovasjon.	Virksomheten bruker som hovedregel åpne spesifikasjoner for å oppmuntre leverandører til å foreslå sine beste løsninger og legge til rette for utvikling. Det kan være funksjonsspesifikasjoner eller ytelsesspesifikasjoner, som begge legger til rette for at leverandørene kan tilby sine beste løsninger for å dekke behovet.

D.2.6	Det brukes anskaffelsesprosedyrer og kontrakter egnet for innovasjon, der det er relevant.	Når behovet tilsier det, bruker virksomheten anskaffelsesprosedyrer spesielt egnet for innovasjon. F.eks. konkurranse med forhandling, konkurransepreget dialog, innovasjonspartnerskap, før-kommersiell anskaffelse, forsknings- og utviklingskontrakt, og plan- og designkonkurranse. Kontraktene er godt tilpasset kjøp av innovative varer og tjenester, ved at de inneholder klare rammer, inkludert mål for leveransen og innovasjonen, og klausuler for videreutvikling.
D.2.7	Virksomheten har en virksomhetskultur som støtter og fremmer utvikling og innovasjon.	Virksomheten har en kultur for innovasjon, som fremmer og støtter utvikling og nytenkning hos medarbeiderne, og tilrettelegger for samarbeid internt og med markedet. En innovasjonsvennlig kultur fremmes av en ledelse som 1) ser muligheter og skaper begeistring, 2) viser tillit og risikovilje, 3) har rutiner for evaluering og læring, og 4) legger til rette for samarbeid og involvering.

D.3 Kompetanse

PI	Påstand	God praksis
D.3.1	Virksomheten har tilstrekkelig kompetanse på prosedyrer og metoder for innovative anskaffelser.	De ulike rollene som er involvert i anskaffelsesprosessen har tilstrekkelig kompetanse til å jobbe med innovasjon. Dette innebærer kompetanse innen bl.a. prosedyrer egnet for innovasjon, innovasjonsmetodikk, kompetanse om handlingsrommet i anskaffelsesregelverket, og ulike former for markedsdialog.
D.3.2	Virksomheten har tilstrekkelig kompetanse til å jobbe aktivt med leverandørutvikling.	De ulike rollene som er involvert i anskaffelsesprosessen har tilstrekkelig kompetanse til å jobbe med leverandørutvikling. Dette innebærer kompetanse innen bl.a. markedsundersøkelser, analyser, dialog og forhandlinger.

E. Digitalisering av anskaffelsesfunksjonen**E.1 Mål og rapportering**

PI	Påstand	God praksis
E.1.1	Virksomheten har klare og relevante mål for bruk av digitale verktøy på anskaffelsesområdet.	Virksomheten har mål for digitalisering av anskaffelsesprosessen og styring av anskaffelser. Målene er spesifikke, målbare og tidsbestemte, og forankret i ledelsen og virksomhetens overordnede strategier.

E.1.2	Anskaffelsesfunksjonen rapporterer på måloppnåelse for bruk av digitale verktøy på anskaffelsesområdet.	Virksomheten har gode data og KPIer for måloppnåelse innenfor digitalisering av anskaffelsesprosessen, som rapporteres til ledelsen regelmessig. Målingen er automatisert der det er mulig. Eksempler på KPIer er andel anskaffelser gjort gjennom e-handel, andel automatch på faktura, andel avtaler med statusinformasjon på forbruk, bruk av tilgjengelige funksjonalitet i konkurransegjennomføringsverktøy (KGV), og andel anskaffelser under terskelverdi lyst ut gjennom KGV.
-------	---	---

E.2 Rutiner og praksis

PI	Påstand	God praksis
E.2.1	Virksomheten bruker og utnytter potensialet i digitale verktøy i forberedelsesfasen.	Virksomheten bruker data og digitale verktøy i behovsfasen. For eksempel kartlegging av tidligere anskaffelser, digital behovsinnmelding, kartlegging av markedet ved bruk av digitale verktøy (f.eks. KI), digital markedsdialog, utarbeidelse av spesifikasjon og planlegging av konkurransegjennomføring.
E.2.2	Virksomheten bruker og utnytter potensialet i digitale verktøy i konkurransegjennomføringen.	Virksomheten bruker et konkurransegjennomføringsverktøy (KGV) og utnytter funksjonalitet i verktøyet. KGV gjenbraker data for å lage kunngjøringer og ESPD-skjemaer, har gode maler som sikrer kvalitet og konsistens på tvers av anskaffelser, og kan overlevere nøkkeldata fra anskaffelsen til andre fagsystemer som kontraktsadministrasjonsverktøy (KAV), bestillingssystem, økonomisystem og arkiv.

E.2.3	Virksomheten bruker og utnytter potensialet i digitale verktøy til bestilling og kontraktsoppfølging.	Virksomheten bruker et digitalt kontraktsadministrasjonsverktøy (KAV). Verktøyet er integrert med andre systemer, som bestillingssystem og faktura- og regnskapssystem. Virksomheten bruker en digital bestillingsløsning som støtter EHF-katalog og ordre, og har automatch på faktura der det er mulig.
E.2.4	Virksomheten har analyseverktøy som brukes i styring og ledelse av anskaffelsesporteføljen.	Virksomheten bruker et verktøy for å gjøre spendanalyser. Verktøyet henter relevante data fra andre digitale verktøy, f.eks. bestillingsløsning, fakturadata og avtaleregister. Analysene brukes i styring, og til planlegging og gjennomføring av anskaffelser.
E.2.5	Data flyter sømløst mellom virksomhetens digitale verktøy i anskaffelsesprosessen, og andre relaterte prosesser.	Data flyter sømløst mellom de ulike verktøyene som brukes, uten behov for manuelle uttrekk. Analyseverktøy kombinerer flere datakilder, f.eks. regnskapsdata og fakturadata. Der det er mulig, brukes etablerte standarder, som EHF-format. Virksomheten vet hvor data oppstår, og arbeider aktivt for at data flyter sømløst gjennom prosessen.

E.2.6	Digitale løsninger har bidratt til å forenkle og/eller forbedre arbeidet med anskaffelser.	Virksomheten kan vise til at digitalisering av anskaffelsesprosessen (og andre relaterte prosesser) bidrar til enklere, mer tidseffektive prosesser, kvalitativt bedre prosesser eller oppnåelse av andre mål virksomheten har satt seg.
-------	--	--

E.3 Organisering

PI	Påstand	God praksis
E.3.1	Ansvar for utvikling og bruk av digitale verktøy og data på anskaffelsesområdet er tydelig plassert.	Hovedansvaret for digitalisering av anskaffelsesområdet er plassert på ledernivå, og ansvaret for utvikling og implementering av digitale verktøy og bruk av data på anskaffelsesområdet er tydelig delegert til innkjøpsenheten.

E.4 Kompetanse

PI	Påstand	God praksis
E.4.1	Virksomheten har tilstrekkelig kompetanse til å bruke digitale verktøy i gjennomføring og styring av anskaffelser.	De ulike rollene i virksomheten har tilstrekkelig kompetanse til å implementere og bruke digitale verktøy og data. Kompetansen er tilpasset rollens innhold.
E.4.2	Virksomheten har tilstrekkelig kompetanse til å fange opp behov og muligheter for digitalisering av anskaffelsesprosessen og styring.	Virksomheten har tilstrekkelig kompetanse om virksomhetens behov og markedets muligheter til å utnytte digitale verktøy og bruk av data i gjennomføring, utvikling og styring av anskaffelser. Det er forståelse for hvordan digitalisering av anskaffelsesprosessen kan brukes for å nå virksomhetens mål.

F. Prosesseffektivisering

F.1 Mål og rapportering

PI	Påstand	God praksis
F.1.1	Virksomheten har klare og relevante mål for prosesseffektivisering i anskaffelsesprosessen.	Virksomheten har mål for prosesseffektivisering i anskaffelsesfunksjonen. Målene er spesifikke, målbare og tidsbestemte, og forankret i ledelsen og virksomhetens overordnede strategier. Anskaffelsesprosessen er brutt ned i delprosesser med egne effektiviseringsmål der det er relevant.
F.1.2	Anskaffelsesfunksjonen måler og rapporterer måloppnåelse for prosesseffektivisering.	Innkjøpsenheten har gode data og KPIer (kan være både kvantitative og kvalitative) for prosesseffektivitet i anskaffelsesprosessen. Eksempler på KPIer er arbeidstid, kalendertid, kvalitet og brukertilfredshet i anskaffelsesprosessen. Det rapporteres på fremdrift på tiltakene.

F.2 Rutiner og praksis

PI	Påstand	God praksis
F. 2.1	Virksomheten har implementert en standardisert anskaffelsesprosess.	Anskaffelsesprosessen er definert med aktiviteter, milepæler og roller. Det benyttes gode maler, f.eks. konkurransestrategi, for å standardisere og effektivisere gjennomføringen.
F. 2.2	Virksomheten tilpasser anskaffelsesprosessen for ulike typer anskaffelser.	Virksomheten har definert ulike anskaffelsesprosesser basert på variabler som kontraktsverdi, innkjøpskategori, kompleksitet, strategisk viktighet, risiko og prosedyre.
F.2.3	Virksomheten jobber kontinuerlig for å identifisere tiltak for å forbedre anskaffelsesprosessen.	Innkjøpssenheten har ansvar for at tiltak for forbedring av anskaffelsesprosessen identifiseres og settes i gang. F.eks. tiltak som reduserer arbeidstid, kalendertid eller bedrer kvalitet og brukertilfredshet i prosessen. Det gjennomføres regelmessige kartlegginger for å 1) avdekke gap mellom prosessbeskrivelser og reell praksis, og 2) identifisere effektiviseringspotensial i den enkelte prosess/delprosess. Innspill til prosessforbedringer hentes inn fra organisasjonen systematisk, f.eks. gjennom forslagskasse på intranett eller møter. Kartleggingen fører til konkrete effektiviseringstiltak.

F.2.5	Anskaffelsesprosessene har blitt mer effektiv.	Virksomheten kan vise til at anskaffelsesprosessene over tid gjennomføres mer effektivt. F.eks. ved implementering av nye digitale verktøy, forbedret dataflyt, bedre rutiner, innføring av standarder, maler osv.
-------	--	--

G. Kostnadsbesparelser

G.1 Mål og rapportering

PI	Påstand	God praksis
G.1.1	Virksomheten har klare og relevante mål for kostnadsbesparelser for anskaffelser.	Virksomheten har mål for kostnadsbesparelser i anskaffelsesfunksjonen. Målene er spesifikke, målbare og tidsbestemte, og forankret i ledelsen og virksomhetens overordnede strategier. Målene oppdateres årlig i forbindelse med budsjettarbeid. Overordnede mål for kostnadsbesparelser er brutt ned, f.eks. for en enhet, kategori, eller prosjekt. Kostnadsberegninger gjøres med utgangspunkt i hele livsløpet til et produkt eller tjeneste (LCC).
G.1.2	Anskaffelsesfunksjonen måler og rapporterer måloppnåelse for kostnadsbesparelser knyttet til anskaffelser.	Virksomheten måler og rapporterer kostnadsbesparelser for anskaffelser. Besparelser kan oppnås i alle faser, fra før kontraktsinngåelse, og i hele avtaleperioden. Rapporteringen inkluderer utvikling i kostnadsbesparelser over tid, og deles internt i innkjøpsenheten og med budsjetteiere. Eksempler på KPIer er enhetspriser, avvik i pris mot avtalt pris, avtalelojalitet og levetid på produkter.

G.2 Rutiner og praksis

PI	Påstand	God praksis
G.2.1	Anskaffelsesfunksjonen har et godt kunnskapsgrunnlag for å identifisere og prioritere mulige besparestiltak.	Innkjøpsenheten har et godt kunnskapsgrunnlag for å identifisere besparestiltak. Spendanalyseverktøy brukes for å få et fullstendig bilde av virksomhetens totale innkjøpskostnader, oversikt over leverandører og avtalelojalitet på kategorinivå. Kontraktsadministrasjonsverktøy (KAV) brukes aktivt for å hente inn informasjon fra kontraktene, f.eks. avtaleverdi, bruk av avtalen, utløpsdato, endringsorde osv. I tillegg gjøres det vurderinger av markedet for å identifisere besparelser, f.eks. prisreguleringer.
G.2.2	Virksomheten gjennomfører anskaffelser i samarbeid med andre (innkjøpssamarbeid) for å oppnå kostnadsbesparelser.	Der det egner seg, gjennomføres anskaffelser i samarbeid med andre offentlige virksomheter med sammenfallende behov. Samarbeidet om avtaler kan være begrunnet i f.eks. stordriftsfordeler, reduserte prosesskostnader, større interesse fra leverandørmarkedet, og økt innkjøpsmakt.
G.2.3	Virksomheten gjennomfører tiltak for å oppnå kostnadsbesparelser i forberedelsesfasen.	Det gjennomføres tidlig dialog med behovshavere og brukere for å undersøke om man kan unngå å kjøpe, om behovet kan dekkes gjennom eksisterende kontrakter eller gjennom gjenbruk. Det gjennomføres markedsdialog og brukes åpne spesifikasjoner (der det er hensiktsmessig) for å legge til rette for konkurranse og utvikling av de beste løsningene. Livssyklus-kostnader legges til grunn for beregning av kostnader i enkeltanskaffelser. Innkjøpsenheten ser på kostnader for hele anskaffelsesporteføljen samlet, og vurderer om det er potensial for å samle anskaffelser og inngå bedre avtaler.

G.2.4	Virksomheten har tiltak for å oppnå kostnadsbesparelser i konkurransegjennomføringsfasen.	Anskaffelsesprosesser gjennomføres på en kostnadseffektiv måte, tilpasset den enkelte anskaffelse. Valg av egnet prosedyre og god kommunikasjon med leverandørene brukes for å legge til rette for en god prosess og effektiv gjennomføring, god konkurranse og de beste prisene/laveste livssyklus kostnadene. E-handel brukes der det er mulig. Der det er egnet med konkurranse med forhandling, utarbeides en forhandlingsstrategi der kostnader er et av fokusområdene.
G.2.5	Virksomheten har tiltak for å oppnå kostnadsbesparelser i kontraktsoppfølgingsfasen.	Virksomheten jobber systematisk for å sikre kostnadseffektivitet i kontraktsoppfølgingsfasen, og bruker digitale verktøy for oversikt og oppfølging. Dette inkluderer å sikre at avtalte priser faktureres, og at eventuelle kontraktsbrudd med økonomiske konsekvenser håndteres med sanksjoner i henhold til kontrakten. Bestilleratferd og avtalelojalitet følges med på, for eksempel pris på valgte produkter og andelen kjøp utenfor avtaler. Hvis det oppdages lav avtalelojalitet eller unødvendig dyre valg, iverksettes tiltak. Endringsordrer behandles kontinuerlig i dialog med leverandørene.
G.2.6	Virksomheten har oppnådd kostnadsbesparelser gjennom anskaffelser.	Virksomheten kan vise til konkrete kostnadsbesparelser (inkludert kostnadsunngåelser) i løpet av det siste året, knyttet til tiltak relatert til anskaffelsesarbeidet.

Definisjon av tverrgående dimensjoner

Oversikten viser hvilke KPI-er som inngår i de tverrgående dimensjonene, og hvilken dimensjon hver KPI tilhører. Scoren for hver tverrgående dimensjon er beregnet som et gjennomsnitt av KPI-verdiene, der hver rad i KPI (vekt)-kolonnen teller likt.

Mål og rapportering

Dimensjon	KPI (vekt)	PI
Styring, ledelse og organisering	A.2	A.2.1
		A.2.2
		A.2.3
		A.2.4
Bærekraftige anskaffelser	C.1	C.1.1
		C.1.2
	C.2	C.2.1
		C.2.2
	C.3	C.3.1
		C.3.2
Innovasjon og leverandørutvikling	D.1	D.1.1
		D.1.2
		D.1.3
		D.1.3
Digitalisering	E.1	E.1.1
		E.1.2
Prosesseffektivisering	F.1	F.1.1
		F.1.2
Kostnadsbesparelser	G.1	G.1.1
		G.1.2

Kompetanse

Dimensjon	KPI (vekt)	PI
Bærekraftige anskaffelser	C.1	C.1.5
	C.2	C.2.4
	C.3	C.3.5
Innovasjon og leverandørutvikling	D.3	D.3.1
		D.3.2
Kompetanse og kapasitet	B.2	B.2.1
	B.2	B.2.2
	B.2	B.2.3
	B.2	B.2.4

Kontraktsoppfølging

Dimensjon	KPI (vekt)	PI
Styring, ledelse og organisering	A	A.3.3
		A.5.4
Kompetanse og kapasitet	B	B.2.3
		B.3.4
Innovasjon og leverandørutvikling	D.2	D.2.2
Digitalisering	E.2	E.2.3
Kostnadsbesparelser	G.2	G.2.5

6.3 Organisering og tidslinje for gjennomføring

Roller og ansvar

Tabellen under viser organiseringen av benchmarkprosjektet og de ansvaret som ligger til de enkelte rollene. I tillegg har prosjektet hatt en styringsgruppe, sammensatt av tre representanter for fylkeskommunen, prosjekteier og to ledere fra DFØ.

Fylkeskommunen	Fylkesansvarlige	Prosjektteamet DFØ
• Sette sammen lokalt prosjektteam. • Planlegge og gjennomføre selvevalueringen. • Innhente synspunkter fra kontaktpersoner i øvrige enheter ved behov. • Bistå i kalibrering av resultater og kvalitetssikring av rapport. • Presentere resultatene fra benchmarkingen i relevante fora. • Gi innspill til læringsaktiviteter. • Delta på læringsaktiviteter	• Fagansvarlig for selvevalueringsverktøyet overfor sin(e) fylkeskommune(r). • Bistand til workshop for oppstart og løpende støtte til fylkeskommunene i deres gjennomføring av selvevalueringen. • Kalibrering på tvers av fylkeskommunene gjennom kontakt med de andre fylkesansvarlige med samme rolle. • Bidra i kvalitetssikring av sluttrapporten.	• Lede prosjektet og fasilitere prosessene. • Faglig ansvarlig for tilpassing og bruk av selvevalueringsverktøyet til benchmark av fylkeskommuner. • Gjennomføre opplæring for fylkesansvarlige og ekstern tredjepart i bruk av selvevalueringsverktøyet. • Kvalitetssikring av kalibrering og sluttrapporten. • Fasilitere læringsprosessen

Overordnet tidslinje for gjennomføringsfasen

