Direktoratet for forvaltning og økonomistyring

# ANSKAFFELSES-UNDERSØKELSEN

Status og utvikling for Innkjøps-Norge

## 2026



# Forord

Offentlige anskaffelser er et av de viktigste virkemidlene offentlig sektor har for å levere gode tjenester og bruke fellesskapets ressurser effektivt. For å lykkes er det avgjørende at virksomhetene har kompetanse, kapasitet og gode arbeidsprosesser.

Anskaffelsesundersøkelsen gir oss unik innsikt i hvordan offentlige virksomheter arbeider med anskaffelser, belyser styrker og hvilke områder som har potensial for videre utvikling. Resultatene gir et viktig kunnskapsgrunnlag for både virksomhetene selv, og for DFØ sitt arbeid med veiledning, utvikling og politikkutforming.

For DFØ er undersøkelsen en viktig kilde til kunnskap om utviklingen i offentlig sektor. Over tid bygger vi opp et stadig bedre datagrunnlag for å forstå hvilke faktorer som bidrar til høy modenhet og gode anskaffelsesresultater.

Virksomhetene som har deltatt i undersøkelsen får tilsendt et styringspanel som gir dem mulighet til å forstå sine egne styrker og områder for forbedring. Det er vår måte å gi tilbake til virksomhetene som har deltatt. Det gjør at Anskaffelsesundersøkelsen får direkte nytte for dem som deltar.

Vi håper rapporten inspirerer til handling.
Akademia inviteres til å
ta i bruk datagrunnlaget til forskning og utvikling av fagfeltet offentlige anskaffelser.

Takk til alle som har besvart undersøkelsen!




Dag Strømsnes
Divisjonsdirektør | DFØ





Mona Stormo Andersen
Seksjonsleder analyse og innkjøpsledelse | DFØ

# Innholdsfortegnelse

*Leserveiledning*

1. Hovedfunn
2. Modenheten til innkjøps-Norge
3. Styring og ledelse
4. Kompetanse og kapasitet
5. Anskaffelsesprosessen
6. Digitalisering og bruk av data
7. Klima og miljø
8. Innovasjon
9. Sosial bærekraft
10. IKT- og skytjenester
11. Metode og respondentene

# Leserveiledning

## Virksomhetstype og størrelse

Gjennomgående i undersøkelsen er utvalget kategorisert enten etter virksomhetstype eller størrelse. Virksomhetstype er en grov inndeling, og består av:

- Kommune
- Fylkeskommune
- Statlig virksomhet
- Offentlig foretak og selskap

Størrelse, basert på innkjøpsvolum, består av:

- Liten
- Medium
- Stor
- Vet ikke

«Liten» er virksomheter som oppgir å ha et innkjøpsvolum på mindre enn 50 mill. kroner. «Medium» ligger i intervallet 50-500 mill. kroner. «Store» har et innkjøpsvolum større enn 500 mill. kroner. «Vet ikke» er virksomheter som oppgir at de ikke vet hva innkjøpsvolumet deres er på.

## Trender og utvikling

Det har blitt gjennomført større endringer i spørsmålene i undersøkelsen over tid. De største endringene ble gjennomført fra 2018 til 2020. De fleste steder der det er mulig å ha historikk, er det oppgitt historikk. Årstallene er fargekodet på følgende måte:

- 2020
- 2022
- 2024
- 2026

## Statistisk signifikans

Feilmarginer og konfidensintervaller er de fleste steder ikke inkludert i selve rapporten.

## Prosent eller gjennomsnittssum

Resultatene blir enten presentert som prosent eller som gjennomsnittssum. Når det gjelder prosent gjenspeiler dette enten: andel virksomheter som har valgt et alternativ, eller andel virksomheter som har valgt i stor grad, ofte/alltid eller at de er enige

Gjennomsnittssummen er basert på at det er brukt en fempunktsskala + «vet ikke/ikke relevant». Høyeste snittverdi er 5, og lavetes er 1. De som har svart «vet ikke» er ikke med i gjennomsnittsummen.

# 1 Hovedfunn

## - Hva forteller Anskaffelsesundersøkelsen om innkjøps-Norge?

Anskaffelsesundersøkelsen 2026 gir et helhetlig bilde av modenhet, praksis og utviklingstrekk i offentlige anskaffelser. Undersøkelsen omfatter virksomheter som samlet forvalter en betydelig del av de over 800 milliarder kronene som brukes på offentlige anskaffelser hvert år.

Resultatene viser at modenheten i offentlig sektor samlet sett er relativt stabil sammenlignet med tidligere år. Samtidig ser vi tydelige forskjeller mellom virksomheter. De største virksomhetene skårer gjennomgående høyest på flere områder, mens kontraktsoppfølging, innovasjon og systematisk bruk av data fortsatt framstår som sentrale utfordringer.

Undersøkelsen viser også at kompetanse, kapasitet, styring og tydelige roller henger tett sammen med god anskaffelsespraksis. Resultatene gir et viktig kunnskapsgrunnlag for virksomhetenes eget forbedringsarbeid og for DFØs videre utvikling av veiledning, verktøy og tiltak på anskaffelsesområdet.

### DE VIKTIGSTE FUNNENE

- Store virksomheter har høyest modenhet
- Modenheten er stabil fra 2024
- Kontraktsoppfølging peker seg ut som en vedvarende utfordring
- Bruk av data og digitalisering har fortsatt et betydelig potensial
- Kompetanse innen innovasjon svekkes.
- Kompetanse på klima, lønns- og arbeidsvilkår og menneskerettigheter styrkes.

### ENDRINGER I ANSKAFFELSESLOVEN

Undersøkelsen ble gjennomført før regelverksendringene trådte i kraft i juli 2026. Resultatene gir derfor et viktig nullpunkt for å følge hvordan virksomhetene tilpasser seg de nye kravene i årene som kommer.

# 2 Modenheten til innkjøps-Norge

Anskaffelsesundersøkelsen er en kartlegging av hvordan offentlige anskaffelser er organisert og gjennomføres. Undersøkelsen er strukturert etter syv områder som er sentrale i arbeidet med innkjøp i offentlig sektor. Disse områdene utgjør modenhetsindikatorene.

Indikatorene for hvert område er operasjonalisert gjennom et sett med spørsmål. Virksomhetenes svar er omregnet til en gjennomsnittlig modenhetsverdi, der 1 er laveste og 5 er høyeste skår.

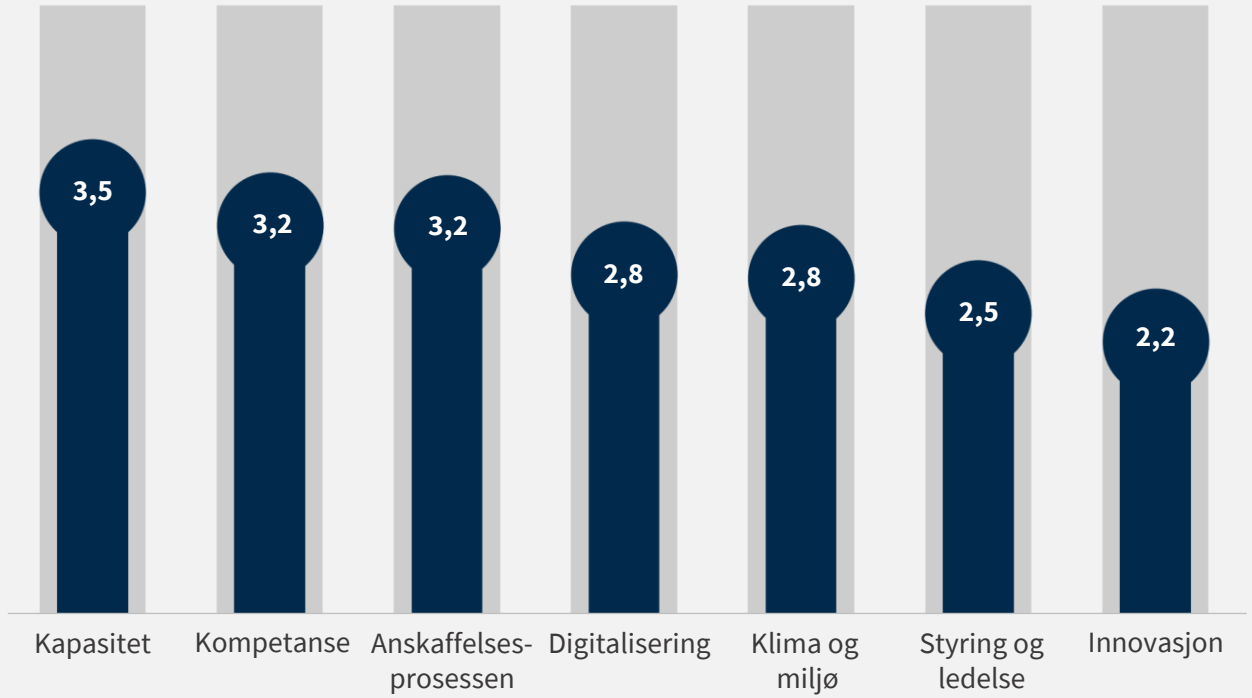
Modenhetsvurderingene er basert på virksomhetenes egenrapportering. Enkelte virksomheter kan derfor vurdere egen modenhet ulikt, men slike forskjeller får mindre betydning når resultatene analyseres på aggregert nivå.

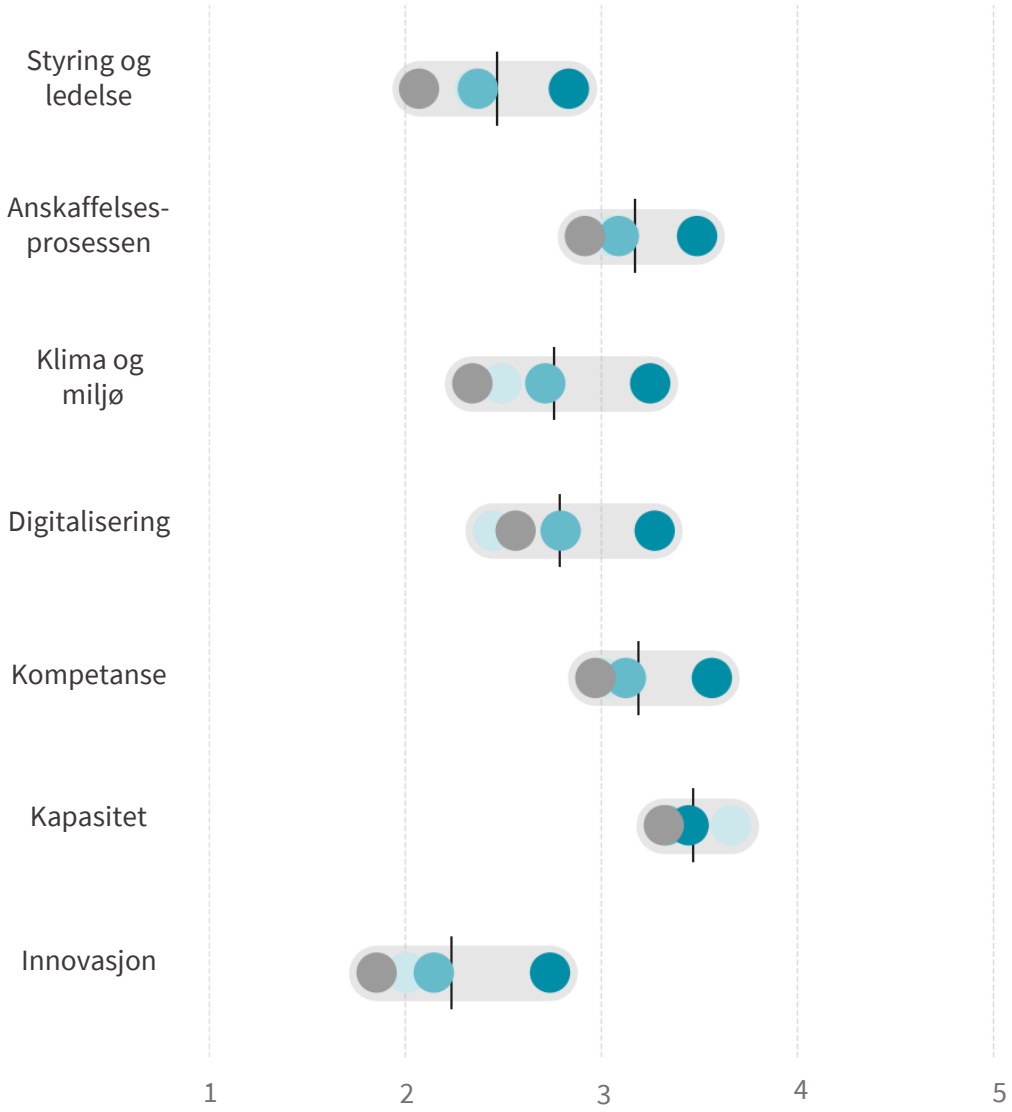
Modenhetsverdiene gir en indikasjon på hvor virksomhetene har størst potensial for videre utvikling, og hvor DFØ bør prioritere innsatsen for å styrke innkjøpsområdet.

Overordnet holder indikatorene seg stabile fra 2024.

Enkelte spørsmål og indikatorer er justert siden forrige undersøkelse for å samsvare med beste praksis. Dette blir forklart nærmere i de relevante kapitlene.

*Figur 2.1: Modenhetsindikatorene (n = 444)*






# Store virksomheter har høyest modenhet

De største virksomhetene skårer høyest på de fleste modenhetsindikatorene, og skiller seg samtidig mest fra det nasjonale gjennomsnittet.

Vi forventer at modenheten varierer mellom ulike virksomhetstyper og størrelser på virksomheter. Når vi ser på virksomhetstypene, varierer forskjellene mellom indikatorene. For virksomhetstørrelser ser vi derimot et tydeligere mønster. De største virksomhetene skårer høyere enn både det nasjonale gjennomsnittet og de øvrige virksomhetene på de fleste indikatorene. Unntaket er indikatoren for kapasitet, hvor forskjellene er mindre.
Dette er i stor grad som forventet. De største virksomhetene gjør større og mer omfattende anskaffelser som krever mer av dem. Dette kan bidra til høyere modenhet på flere områder sammenlignet med de mindre virksomhetene.

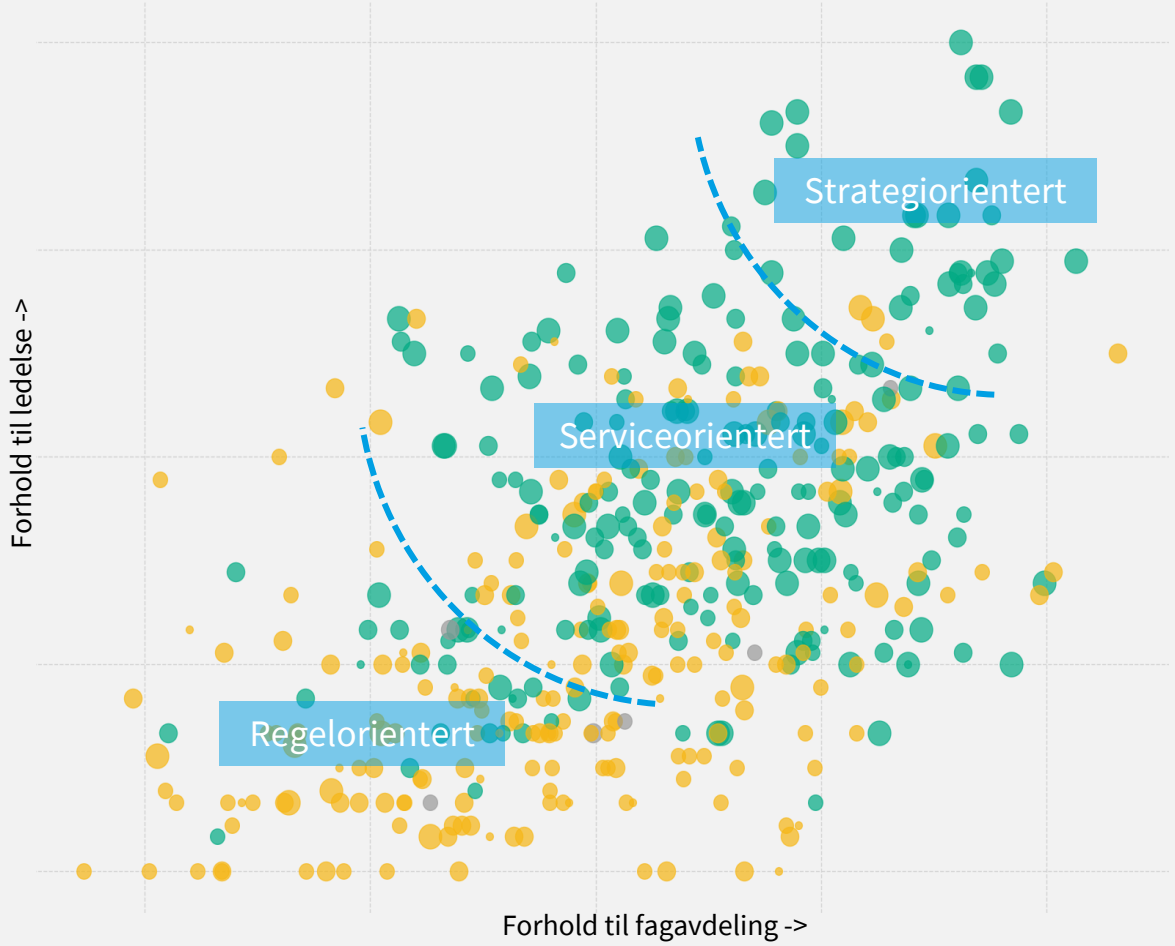
---

- Liten (n = 144)
- Medium (n = 159)
- Stor (n = 114)
- Vet ikke (n = 27)
- Nasjonalt gjennomsnitt på modenhetsindikatoren

*Figur 2.2: Gjennomsnittet til modenhetsindikatorene. Virksomhetene er gruppert etter innkjøpsvolumet deres, i tillegg til at det nasjonale gjennomsnittet vises.*

Figur 2.3

## Utviklingsmodell for anskaffelsesfunksjonen




# INNKJØPS-NORGE BEVEGER SEG I MER STRATEGISK RETNING

Hovedtrenden er at virksomhetene er serviceorientert. De har anskaffelsesstrategi, men rapporterer i liten grad til øverste ledelse. Innkjøpsenheten har begrenset mandat med til dels ad-hoc  involvering i ulike innkjøpskategorier.

Sammenlignet med 2024 ser vi en utvikling i retning av mer strategisk innkjøpsarbeid. Flere virksomheter rapporterer at anskaffelser følges opp på ledelsesnivå, at innkjøpsbehov koordineres på tvers av organisasjonen, og at innkjøpsfunksjonen i større grad bidrar til virksomhetsutvikling og måloppnåelse.

Virksomheter med en sentral innkjøpsenhet er oftere plassert i den strategiorienterte delen av modellen enn virksomheter uten en slik organisering. Dette tyder på at sentralisert organisering kan bidra til bedre koordinering, sterkere fagmiljøer og økt strategisk forankring av anskaffelsesarbeidet.

---

- Virksomheter som har en sentral innkjøpsenhet
- Virksomheter som ikke har en sentral innkjøpsenhet
- Virksomheter som ikke vet om de har en sentral innkjøpsenhet

*Figur 2.3: Viser virksomhetenes plassering basert på graden av strategisk forankring og samarbeid med fagmiljøene. Hver prikk representerer én virksomhet, og størrelsen på prikken angir innkjøpsvolum. (n = 444)*

# Forklaring av utviklingsmodell for anskaffelsesfunksjonen

Utviklingsmodellen for anskaffelsesfunksjonen er et rammeverk DFØ har utviklet for å identifisere tiltak for å styrke det strategiske potensialet i anskaffelser.

Et organisasjonskart viser hvor innkjøpsfunksjonen er plassert i virksomheten, men sier lite om hvilket mandat eller rolle funksjonen faktisk har. Modellen belyser derfor hvordan innkjøpsfunksjonen samhandler med ledelsen og fagmiljøene i virksomheten.

Modellen baserer seg på to dimensjoner:
Forhold til ledelsen (Y-aksen) viser hvilken grad innkjøpsområdet er forankret i virksomhetens styring og ledelse.
Forhold til fagavdelingene (x-aksen) viser i hvilken grad innkjøpsfunksjonen samarbeider med og støtter fagmiljøene.

Kombinasjonen av disse dimensjonene gir tre typiske roller for innkjøpsfunksjonene:

- Regelorientert: Hovedvekt på kontroll og etterlevelse av regelverket.
- Serviceorientert: Innkjøpsfunksjonen bistår virksomheten med å gjennomføre anskaffelser ved behov.
- Strategiorientert: Innkjøpsfunksjonen bidrar aktivt til virksomhetens måloppnåelse gjennom planlegging, prioritering og porteføljestyring.

## Forhold til ledelsen

Forhold til ledelsen (Y-aksen) måler i hvilken grad innkjøpsområdet er integrert i virksomhetens styring. Vurderingen bygger på om virksomheten har:

1) Styringsdokumenter (anskaffelsesstrategi og handlingsplan) og styringsparameter.
2) Kartlegginger og analyser som gjennomføres i forbindelse med planlegging av den totale innkjøpsporteføljen
3) Tydelige ansvarsområder til innkjøpsenheten

Alle variablene blir tolket som dikotome (ja/nei), og har blitt omkodet til 1 og 5, der 5 representerer ja og 1 representerer nei. De tre dimensjonene er vektet likt, ca. 33,3 prosent.

## Forhold til fagavdelingen

Forhold til fagavdelingen (x-aksen) måler samarbeidet mellom innkjøpsfunksjonen og virksomhetens fagmiljøer. Vurderingen bygger blant annet på:

1) Bruk av tverrfaglig anskaffelsesteam
2) Samarbeid om innkjøpsplaner
3) Tydelig ansvarsfordeling i kontraktsoppfølgingen
4) Samarbeid med fagmiljø og behovseier om anskaffelser av IKT- og skytjenester

Resultatene er basert på svar på en skala fra 1 til 5, der de som har svart vet ikke har blitt omkodet til 1 (lavest verdi).

*Kapittel 3*

# STYRING OG LEDELSE



# 3 Styring og ledelse

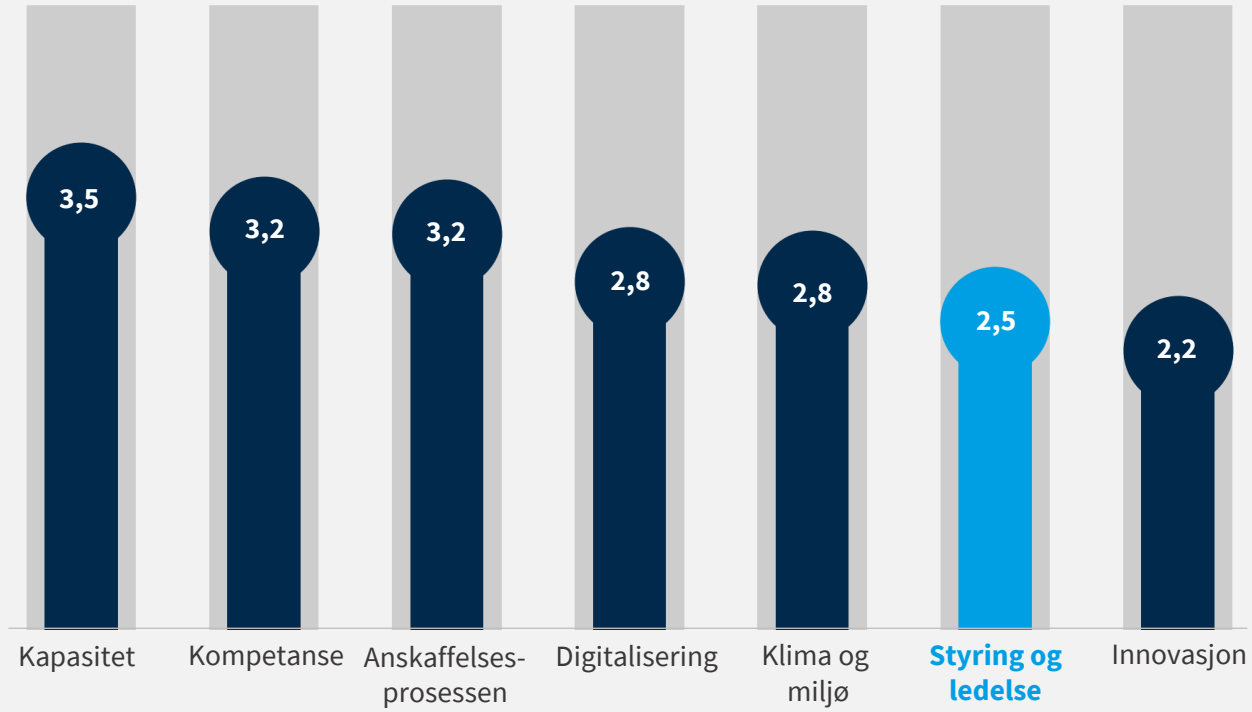
Styring og ledelse er blant områdene med lavest modenhet i undersøkelsen. 42 prosent av virksomhetene som har svart mangler fortsatt anskaffelsesstrategi. Samtidig ser vi at virksomheter med anskaffelsesstrategi og tydelig ledelsesforankring gjennomgående skårer høyere på de øvrige modenhetsområdene.

Undersøkelsen underbygger at det å ha en anskaffelsesstrategi generelt bidrar til bedre praksis på andre fagområder.
Samtidig oppgir 42 prosent at de ikke har en anskaffelsesstrategi.

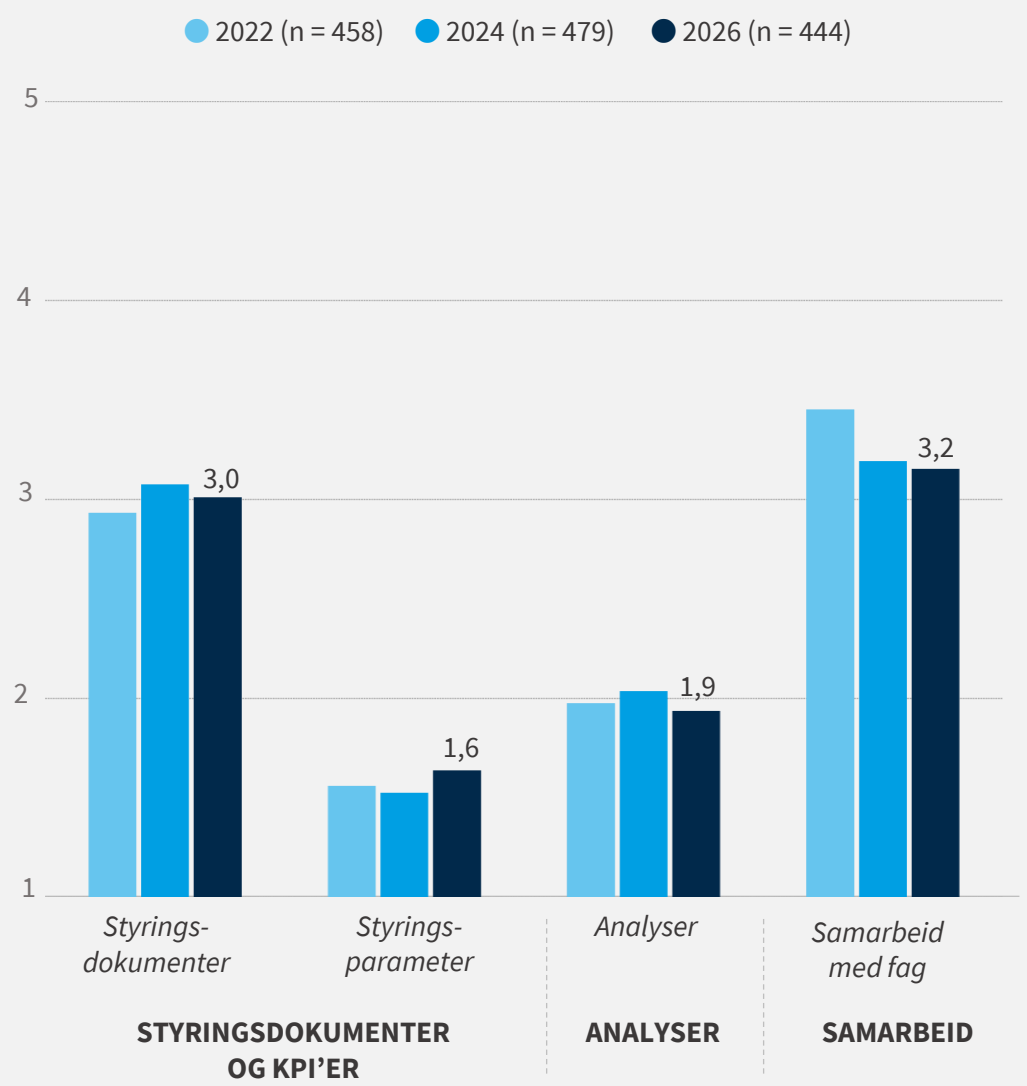
Resultatene viser at bred involvering og forankring i toppledelsen fungerer godt. Dette bidrar til eierskap til strategien utover innkjøpsmiljøet.

Få virksomheter har styringsparametere for anskaffelsesområdet, og enda færre rapporterer systematisk til toppledelsen. Det tyder på at anskaffelser fortsatt har begrenset plass i virksomhetsstyringen. Undersøkelsen ble gjennomført før regelverksendringene trådte i kraft i juli 2026. Resultatene gir derfor et nullpunkt for videre måling, og viser at mange virksomheter fortsatt har et stykke igjen før de nye kravene er fullt innarbeidet.

*Figur 3.1: Modenhetsindikatorene (n = 444)*



*Figur 3.2: Utviklingen i de ulike delene til modenhetsindikatoren for styring og ledelse.*




# MODENHETSINDIKATOREN FOR STYRING OG LEDELSE

De ulike delene av indikatoren for styring og ledelse har vært relativt stabile siden 2022. Samarbeid mellom innkjøpsenheten og fagavdelingene er den sterkeste delen av indikatoren, mens styringsparametere er klart svakest utviklet.

Resultatene tyder på at mange virksomheter har godt intern samarbeider om planlegging og gjennomføring av anskaffelser, men i mindre grad følger opp området gjennom mål, indikatorer og rapportering.

Dette kan tyde på at anskaffelser i større grad er integrert i det daglige arbeidet enn i virksomhetenes systematiske styring og resultatoppfølging.

Modenhetsindikatoren for styring og ledelse består av spørsmål knyttet til:

**Del 1: Styringsdokumenter og-parameter**

- Har virksomheten følgende styringsdokumenter: anskaffelsesstrategi / handlingsplan
- Har virksomheten utarbeidet styringsparametere (KPIer) for anskaffelsesområdet?

**Del 2: Analyser**

- Hvilke kartlegginger og analyser gjennomføres i forbindelse med planlegging av den totale innkjøpsporteføljen?

**Del 3: Samarbeid**

- Hvor enig eller uenig er du i at innkjøpsenheten og fagavdelingen samarbeider om innkjøpsplaner for det kommende året?

Les mer om modenhetsindikatoren i kapittel 2 og 11.

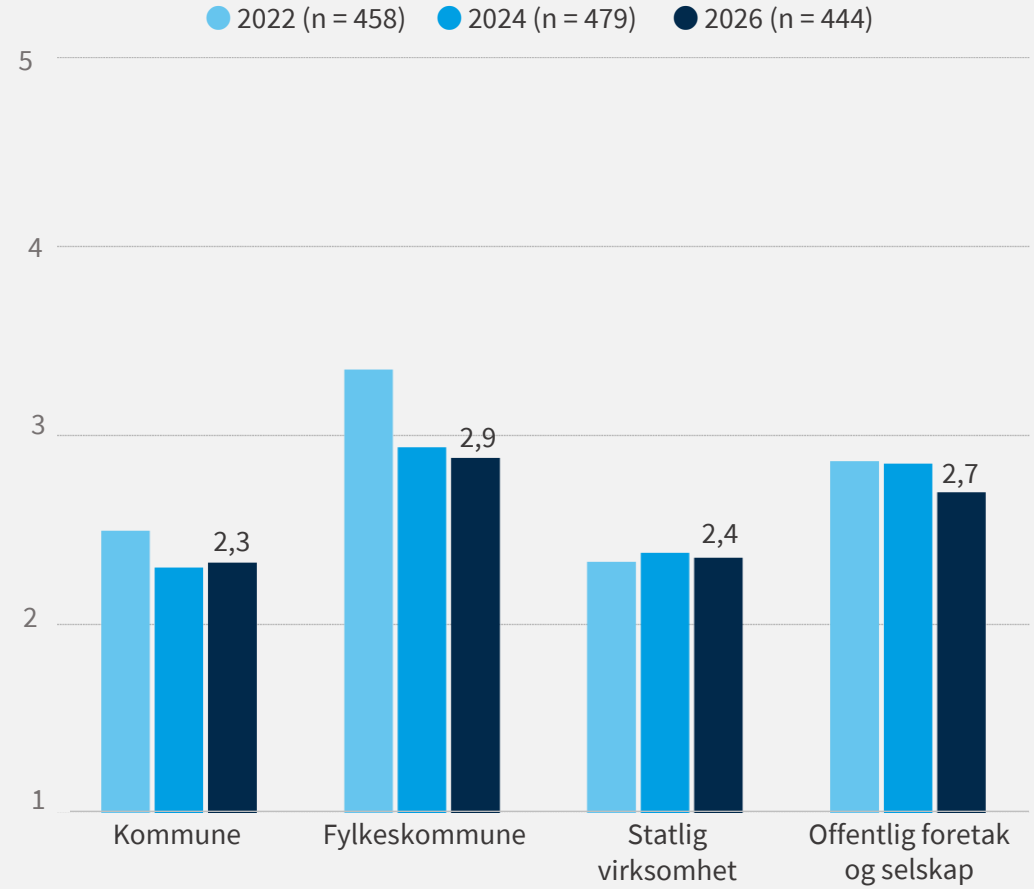
# Store forskjeller i styring og ledelse mellom virksomhetstypene

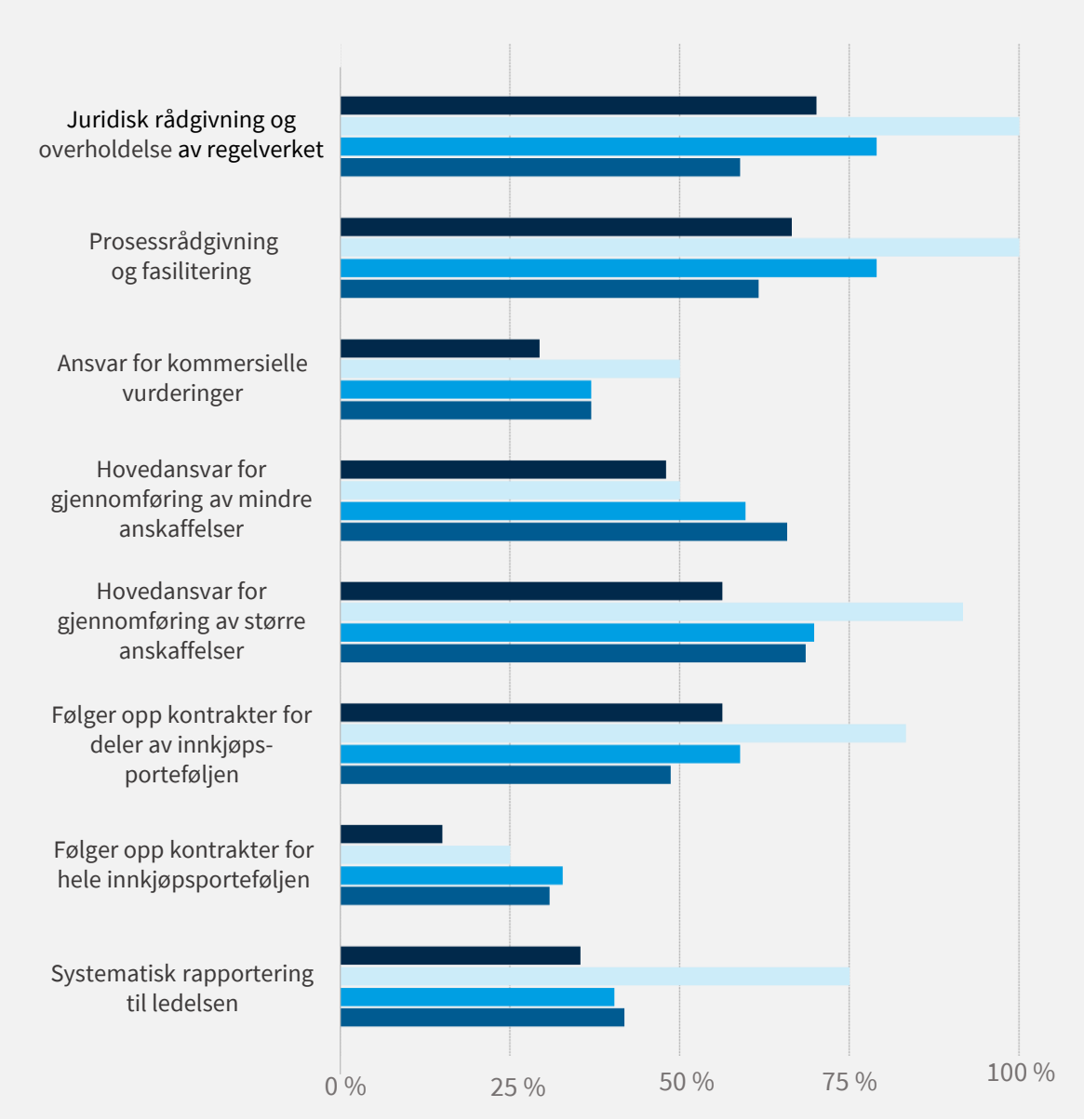
Samlet sett har indikatoren vært relativt stabil siden 2022. Fylkeskommunene har imidlertid hatt en svak nedgang i perioden, mens de øvrige virksomhetstypene i hovedsak har stabile resultater.

Modenheten innen styring og ledelse varierer noe mellom virksomhetstypene. Fylkeskommuner og offentlige foretak og selskaper skårer høyest, mens kommuner og statlige virksomheter skårer lavere.

Forskjellene mellom virksomhetstypene kan delvis forklares av virksomhetsstørrelse. Fylkeskommunene er blant de større virksomheter med mer etablerte styringsstrukturer, dedikerte anskaffelsesressurser og større kapasitet til å arbeide strategisk med anskaffelser. Dette understøtter hovedfunnet i undersøkelsen om at de største virksomhetene gjennomgående har høyere modenhet enn de mindre virksomhetene.

*Figur 3.3: Utviklingen til modenhetsindikatoren for styring og ledelse fordelt på virksomhetstyper.*






# STØRRE ANSVAR HENGER SAMMEN MED HØYERE MODENHET

Ansvarsområdene til innkjøpsenheten varierer betydelig mellom virksomhetstyper. Juridisk rådgivning, prosesstøtte og gjennomføring av anskaffelser er de vanligste oppgavene, mens ansvar for systematisk rapportering til ledelsen er mindre utbredt. Undersøkelsen viser at virksomheter som har flere oppgaver til innkjøpsenheten, oftere også har ansvar for systematisk rapportering til ledelsen.

Resultatene peker i retning av at et bredere mandat henger sammen med høyere modenhet innen styring og ledelse. Dette kan skyldes at virksomheter med en mer sentral rolle for innkjøpsfunksjonen i større grad arbeider systematisk med planlegging, oppfølging og rapportering av anskaffelsesområdet.

Et bredere ansvar ser ut til å bidra til at anskaffelser i større grad inngår i virksomhetens styring og ledelsesoppfølging, fremfor å være begrenset til regelverksetterlevelse og enkeltanskaffelser.

---

- Kommune (n = 167)
- Fylkeskommune (n = 12)
- Statlig virksomhet (n = 119)
- Offentlig foretak og selskap (n = 146)

*Figur 3.4: Andelen virksomheter hvor innkjøpsenheten har de ulike ansvarsområdene, fordelt på virksomhetstype.*

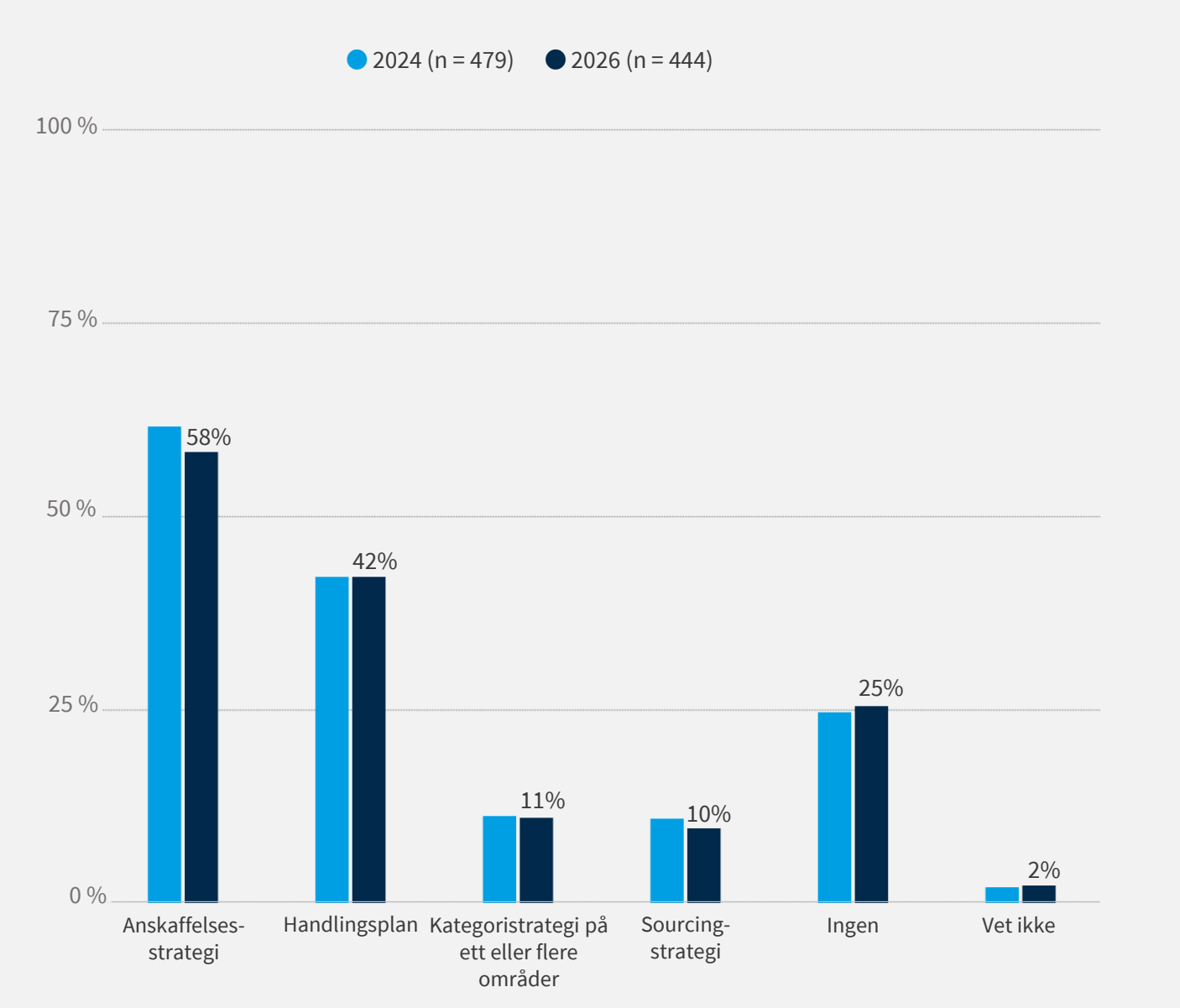
# NY LOV OM STRATEGI MØTER ET BETYDELIG MODNINGSBEHOV

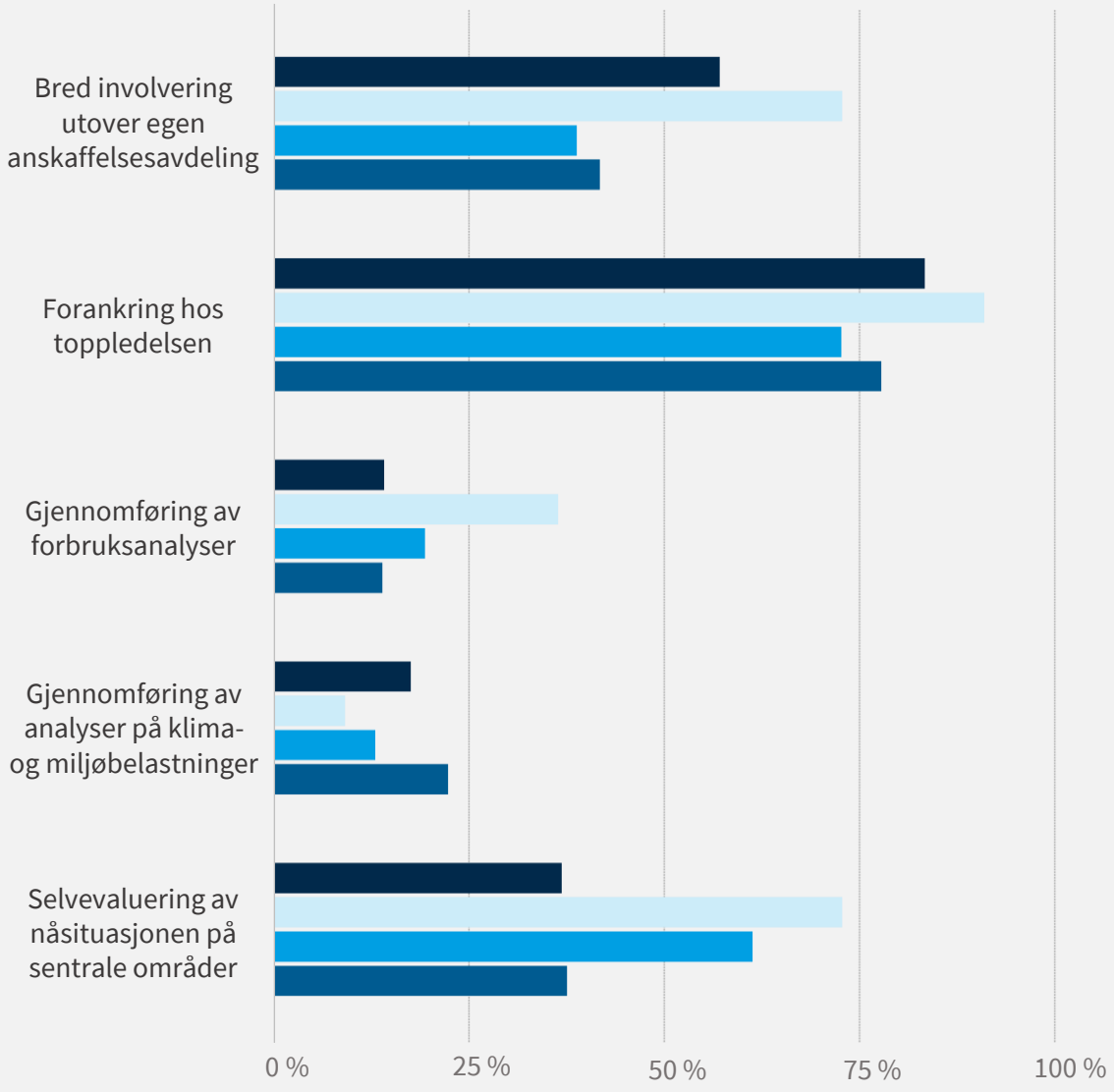
58 prosent av virksomhetene oppgir at de har en anskaffelsesstrategi, mens 42 prosent har en handlingsplan. Samtidig oppgir hver fjerde virksomhet at de ikke har noen av styringsdokumentene som inngår i undersøkelsen. Resultatene viser liten endring fra 2024. Selv om mange virksomheter har etablert grunnleggende styringsdokumenter, er det fortsatt betydelige forskjeller i hvor systematisk anskaffelsesområdet styres og følges opp.
Resultatene tyder på at mange virksomheter fortsatt har et stykke igjen før kravene om strategisk styring av anskaffelsesområdet er fullt innarbeidet i praksis.

Etter ny lov om offentlige anskaffelser skal alle offentlige virksomheter ha anskaffelsesstrategi og rutiner.
---

*Figur 3.5: Utviklingen av andelen virksomheter som har ulike styringsdokumenter.*

*Endringene i LOA tredde i kraft 1. juli 2026. Anskaffelsesundersøkelsen 2026 ble gjennomført i mai/juni.*






# Toppledelsen involveres i strategien, men få virksomheter analyserer eget innkjøpsarbeid

Anskaffelsesstrategier er som regel godt forankret i ledelsen. Samtidig er det få virksomheter som gjennomfører forbruksanalyser eller andre analyser av eget anskaffelsesarbeid før strategien utarbeides. Resultatene tyder på at mange virksomheter har fokus på prosessen rundt strategien, men i mindre grad bygger strategien på et systematisk kunnskapsgrunnlag. Dette kan gjøre det vanskeligere å prioritere tiltak og følge opp utvikling over tid.

Forbruksanalyse (spend)  og selvevaluering kan være et viktig steg mot å prioritere fremtidige anskaffelser, og danner også grunnlag for strategiske risikoanalyser.

DFØ anbefaler at virksomheter som skal utarbeide en anskaffelsesstrategi skaffer seg et klart bilde av sin nåsituasjon ved å gjennomføre både forbruksanalyse og selvevaluering.

---

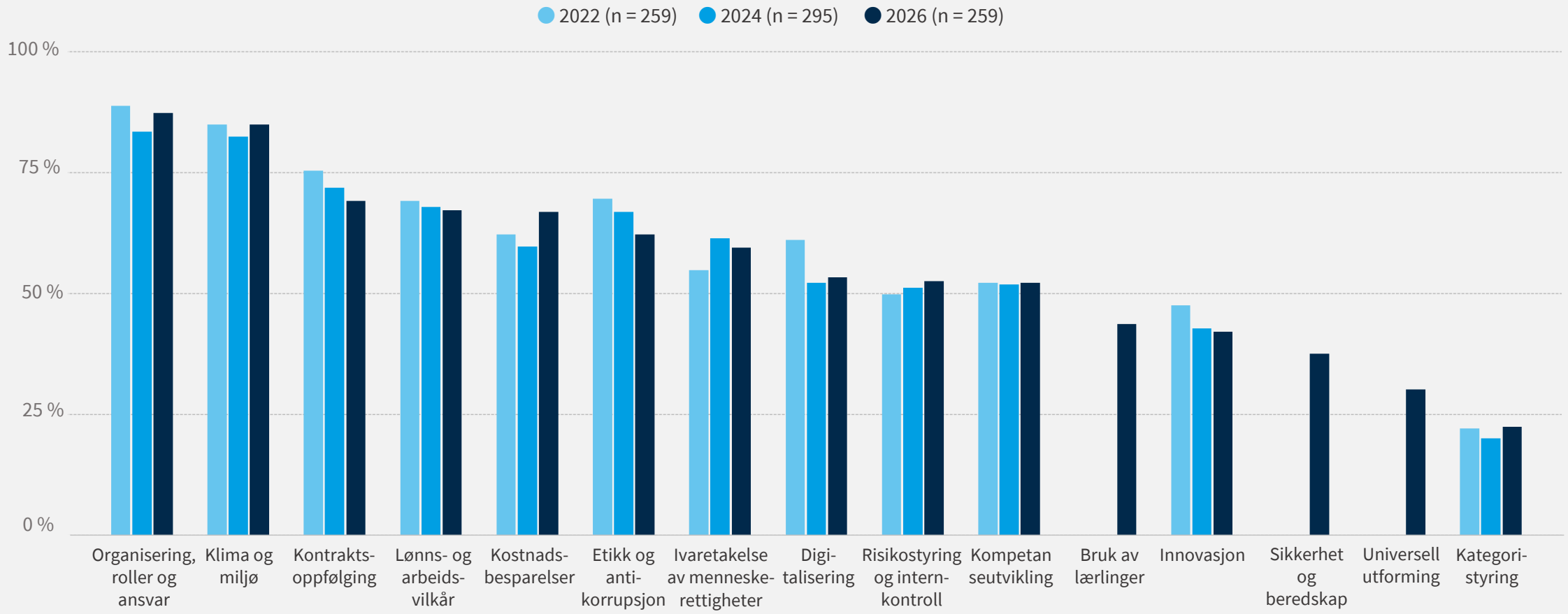
- Kommune (n = 114)
- Fylkeskommune (n = 11)
- Statlig virksomhet (n = 62)
- Offentlig foretak og selskap (n = 72)

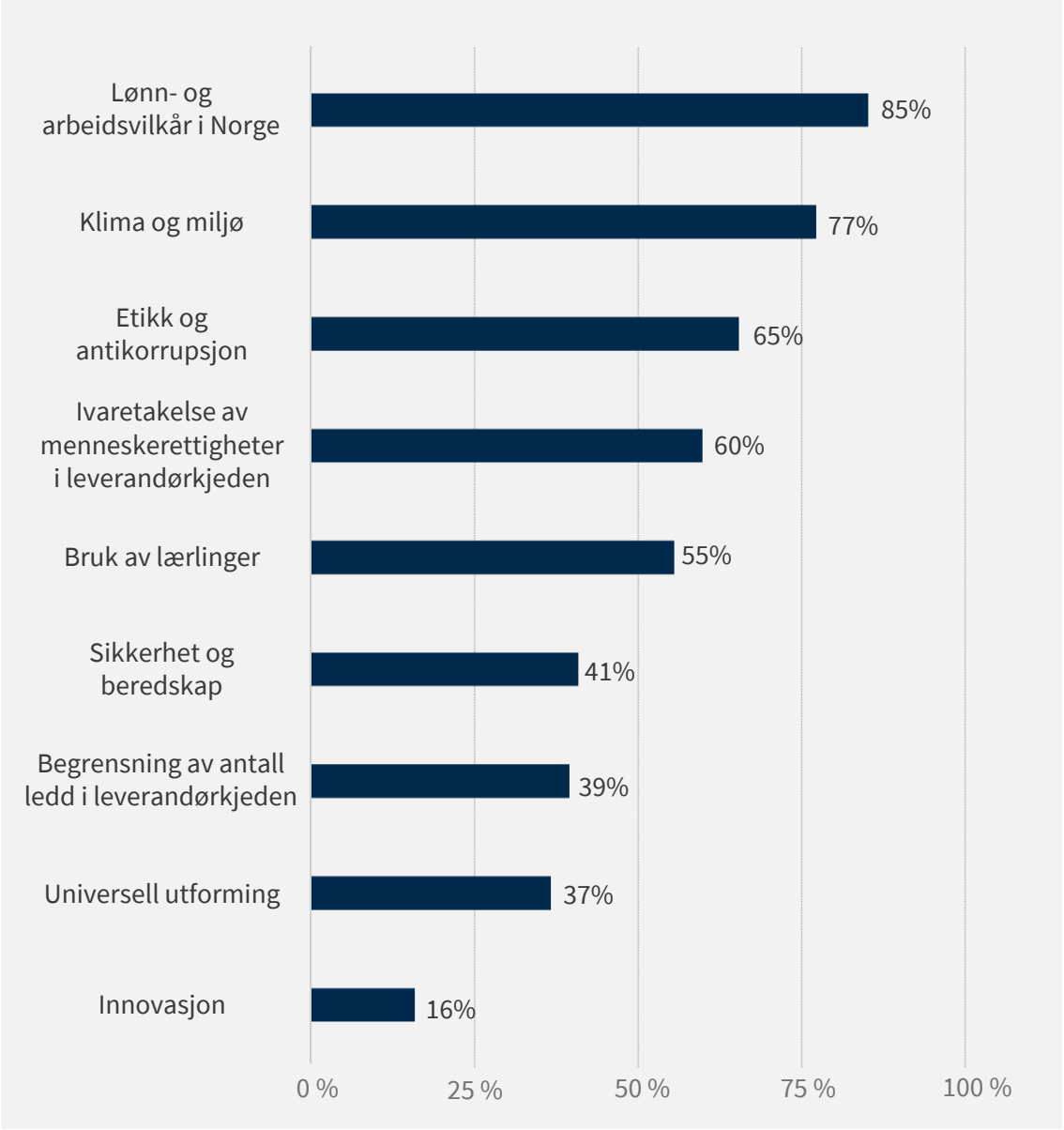
*Figur 3.6: Andelen virksomheter som har gjennomført ulike aktiviteter i utarbeidelsen av en anskaffelsesstrategi*

Figur 3.7

# Temaer som prioriteres i anskaffelsesstrategien

*Figuren viser andelen av virksomhetene som har en anskaffelsesstrategi som har de ulike temaene som en del av strategien*






# VARIERENDE IVARETAKELSE AV RUTINER FOR SAMFUNNSHENSYN

Mange har kommet langt på å innarbeide de etablerte samfunnshensynene i rutiner, men det er fortsatt betydelige forskjeller mellom temaene.

Ca. 80 prosent av offentlige virksomheter har rutiner for å ivareta relevante samfunnshensyn. Av disse er det rundt 79 prosent som oppgir at disse rutinen er skriftlige.

Lønns- og arbeidsvilkår (85 prosent), klima og miljø (77 prosent) og etikk og antikorrupsjon (65 prosent) er de samfunnshensynene som oftest inngår i virksomhetenes rutiner. Menneskerettigheter i leverandørkjeden og bruk av lærlinger er også relativt utbredt.

Universell utforming, sikkerhet og beredskap og begrensning av antall ledd i leverandørkjeden er mindre utbredt, mens innovasjon skiller seg ut som det klart minst integrerte området.

Resultatene viser status før de nye lovkravene om egnede rutiner for relevante samfunnshensyn ble gjeldende, og gir et viktig utgangspunkt for å følge utviklingen i kommende undersøkelser.
Egnede rutiner er en viktig suksessfaktor for å nå de strategiske målsetningene som er fastsatt i anskaffelsesstrategien. Når rutiner nå blir lovpålagt, sammen med anskaffelsesstrategi, forventer vi at tallet for virksomheter som har slike rutiner stiger til neste undersøkelse.

---

*Figur 3.8: Andelen av virksomhetene som har rutiner for å ivareta samfunnshensyn som har rutiner for de ulike samfunnshensynene. (n = 355)*

# ANSKAFFELSER MÅLES OG FØLGES OPP I BEGRENSET GRAD

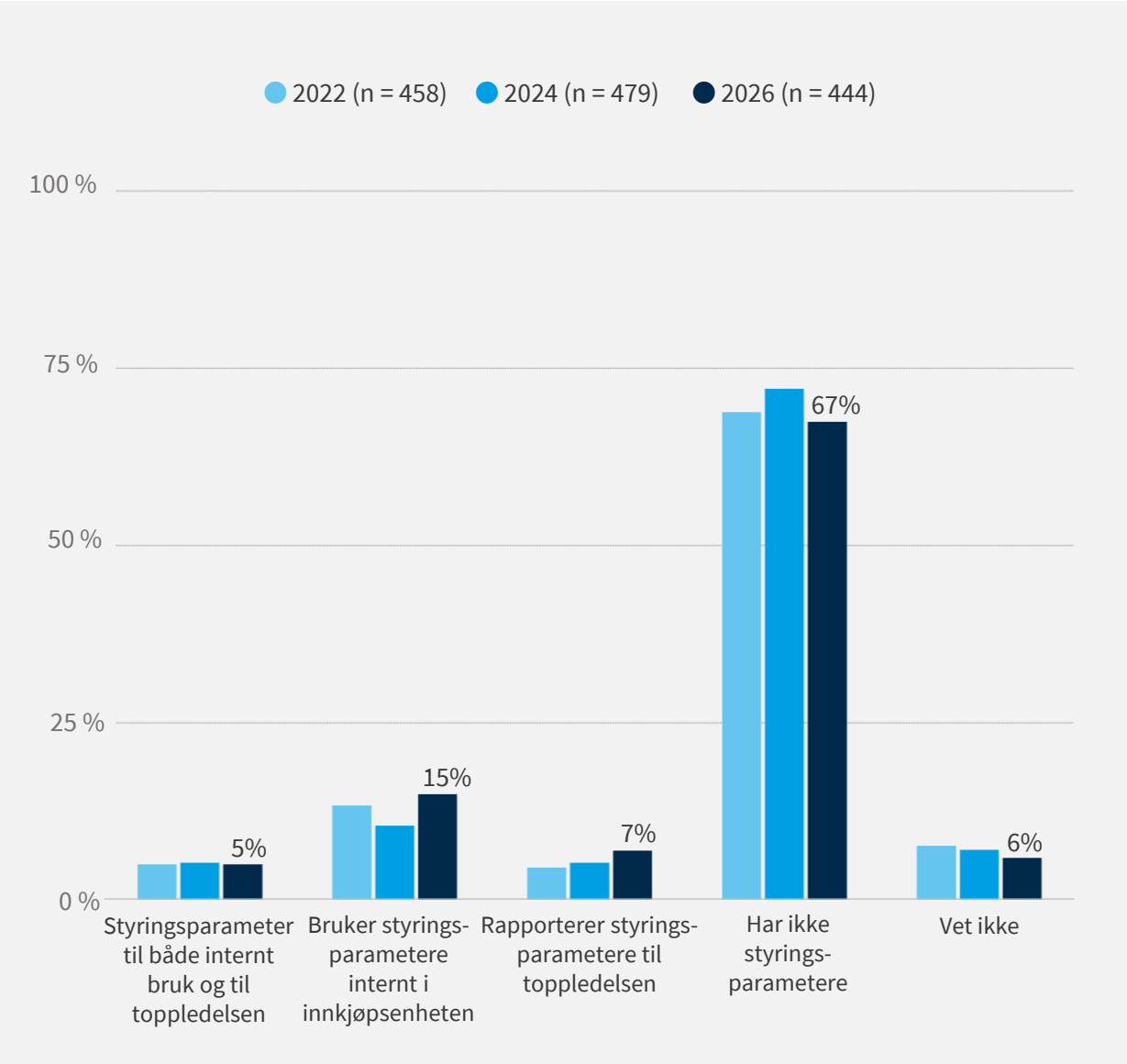
To av tre virksomheter oppgir at de ikke har styringsparametere for anskaffelsesområdet. Kun 27 prosent har KPI-er, og bare 12 prosent rapporterer på disse til toppledelsen.

Andelen av virksomheter som har KPI-er gikk litt opp fra 2024, men sammenlignet med resultatene fra undersøkelsen i 2022 er det ingen signifikant forskjell. Til tross for økt oppmerksomhet om strategisk styring av anskaffelser, ser vi få tegn til at flere virksomheter måler og følger opp resultater på området.

Virksomheter som gjennomfører forbruksanalyser og selvevaluering i forbindelse med utarbeidelse av anskaffelsesstrategi, har oftere KPI-er på flere deler av anskaffelsesområdet. Dette tyder på at systematisk analyse og planlegging henger sammen med mer målrettet styring og oppfølging.

---

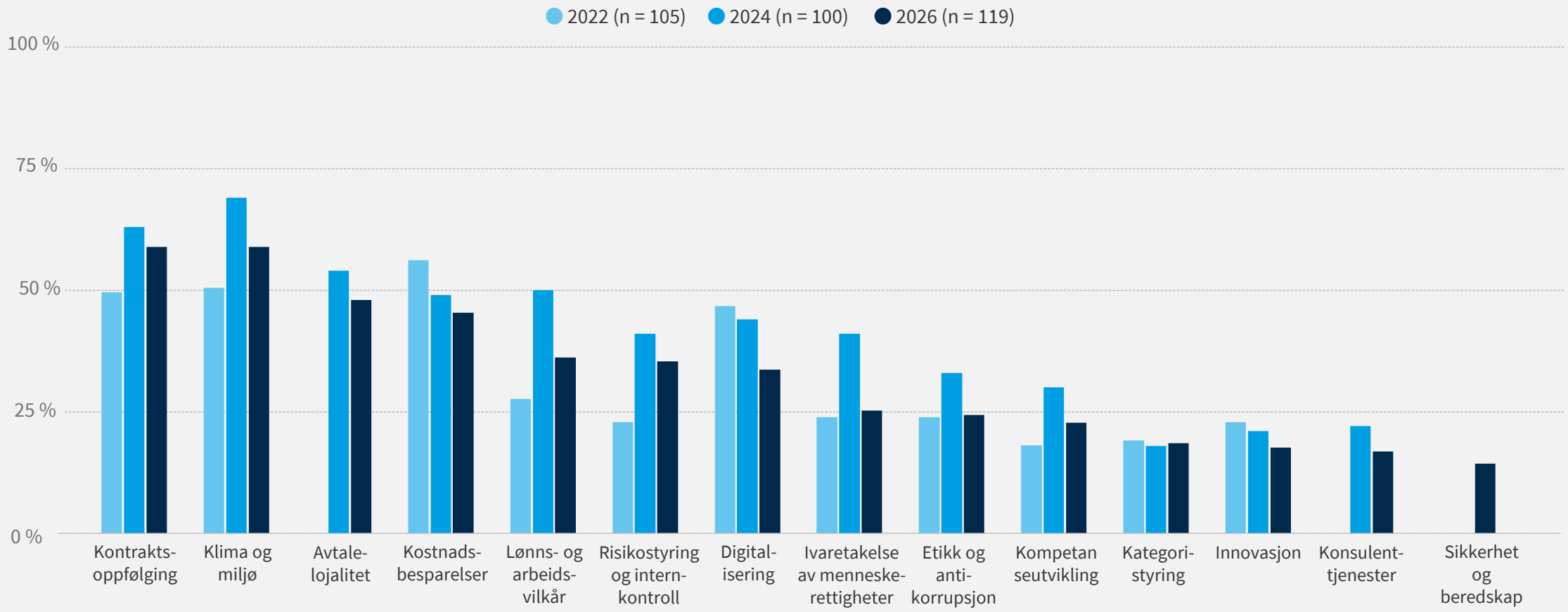
*Figur 3.9: Utviklingen av andel virksomheter som har styringsparametere for anskaffelsesområdet.*



Figur 3.10

# Kontraktsoppfølging, klima og miljø måles oftest

*Figuren viser andelen av virksomhetene som har styringsparametere for anskaffelsesområdet som har dette for de ulike områdene.*



# BRUKEN AV ANALYSER I PLANLEGGINGEN ER FORTSATT LAV

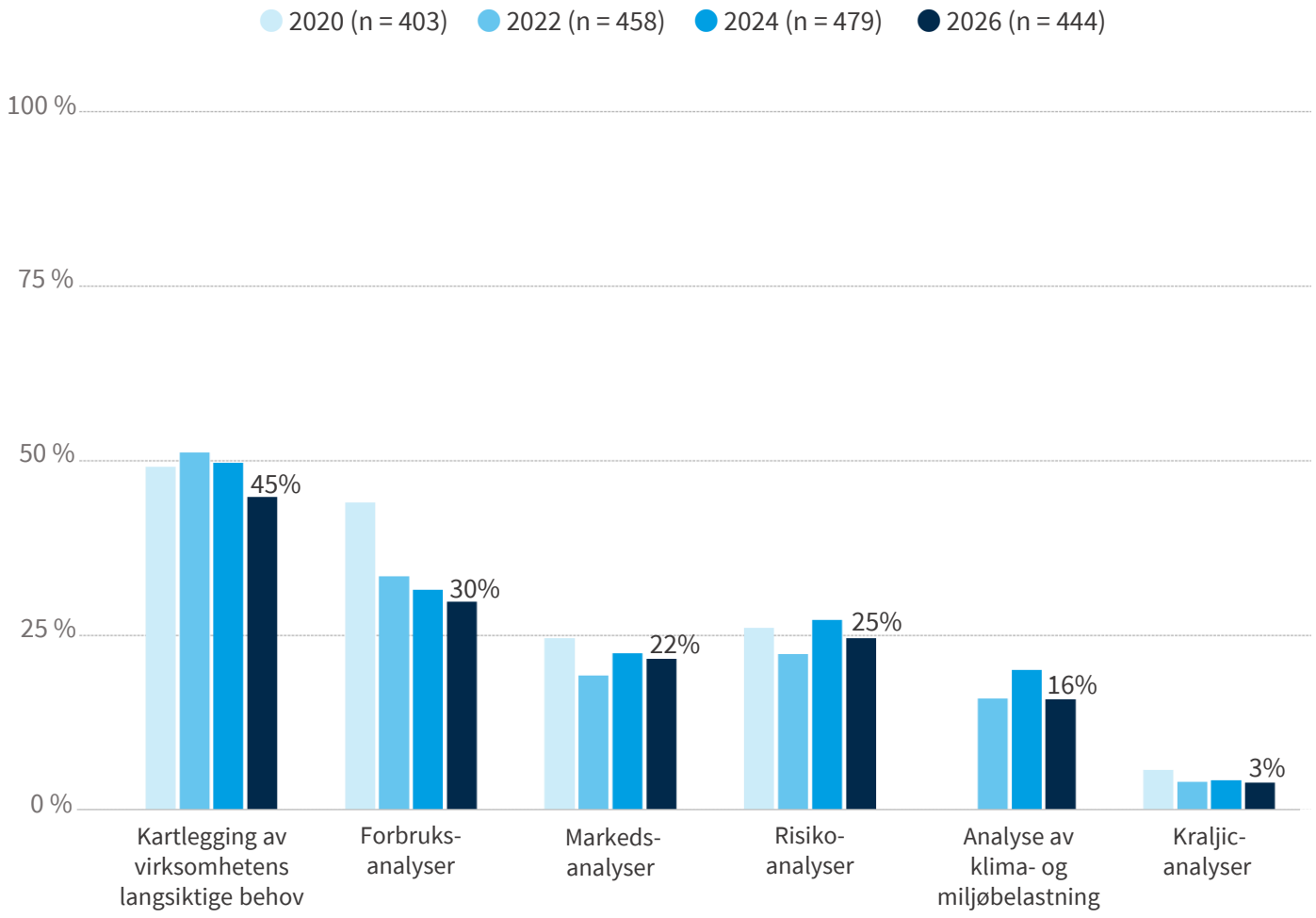
Kartlegging av virksomhetens langsiktige behov er den mest utbredte analyseaktiviteten i planleggingen av innkjøpsporteføljen. Likevel er det færre enn halvparten av virksomhetene som gjennomfører denne type analyse. Forbruksanalyser, markedsanalyser og risikoanalyser brukes av enda færre.

Resultatene viser at bruken av analyser har vært stabil eller svakt fallende de siste årene. Nedgangen er størst for kartlegging av langsiktige behov og forbruksanalyser.

Virksomheter med anskaffelsesstrategi, handlingsplan og styringsparametere gjennomfører oftere analyser i planleggingen av innkjøpsporteføljen. Dette tyder på at systematisk analysearbeid henger sammen med en mer strategisk tilnærming til anskaffelser.

---

*Figur 3.11: Andelen virksomheter som gjennomfører ulike former for analyser og kartlegginger i arbeidet med å planlegge den totale innkjøpsporteføljen.*



*Kapittel 4*

# KOMPETANSE OG KAPASITET



# 4 Kompetanse og kapasitet

Kapasitet og kompetanse er modenhetsområdene som skårer høyest i undersøkelsen. Virksomheter som opplever å ha kompetanse og nok tid, gjør også mer av det som anbefales i anskaffelsesprosessen.

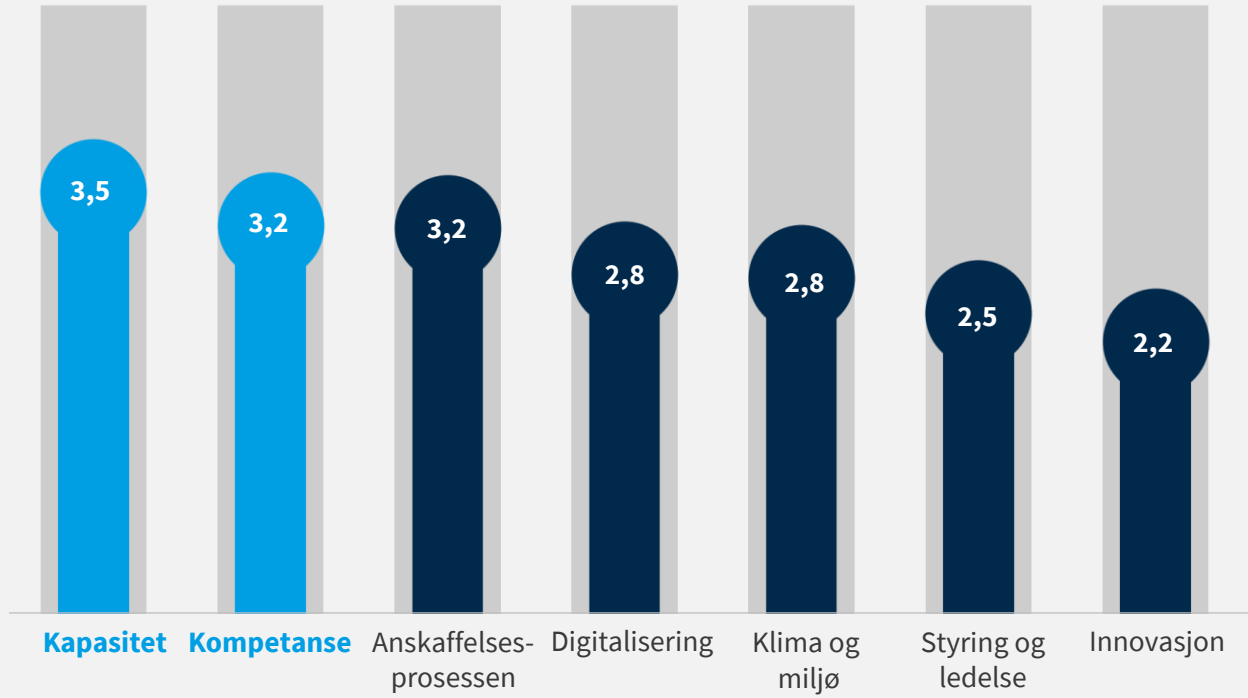
Kompetansen er sterkest der regelverket stiller tydelige krav, som ved gjennomføring av konkurranser. Kompetansen er svakere på områder som omhandler prosesser etter at kontrakten er signert, som kontraktsoppfølging.

To av tre virksomheter mener de har tilstrekkelig kompetanse på regelverket og konkurransegjennomføring. Bare om lag hver tredje virksomhet mener de har nok kompetanse på kontraktsoppfølging. Kontraktsoppfølging er den mest kritiske utfordringen. Denne fasen av anskaffelsesprosessen skårer lavere på kompetanse og kapasitet enn flere andre deler av anskaffelsesområdet.

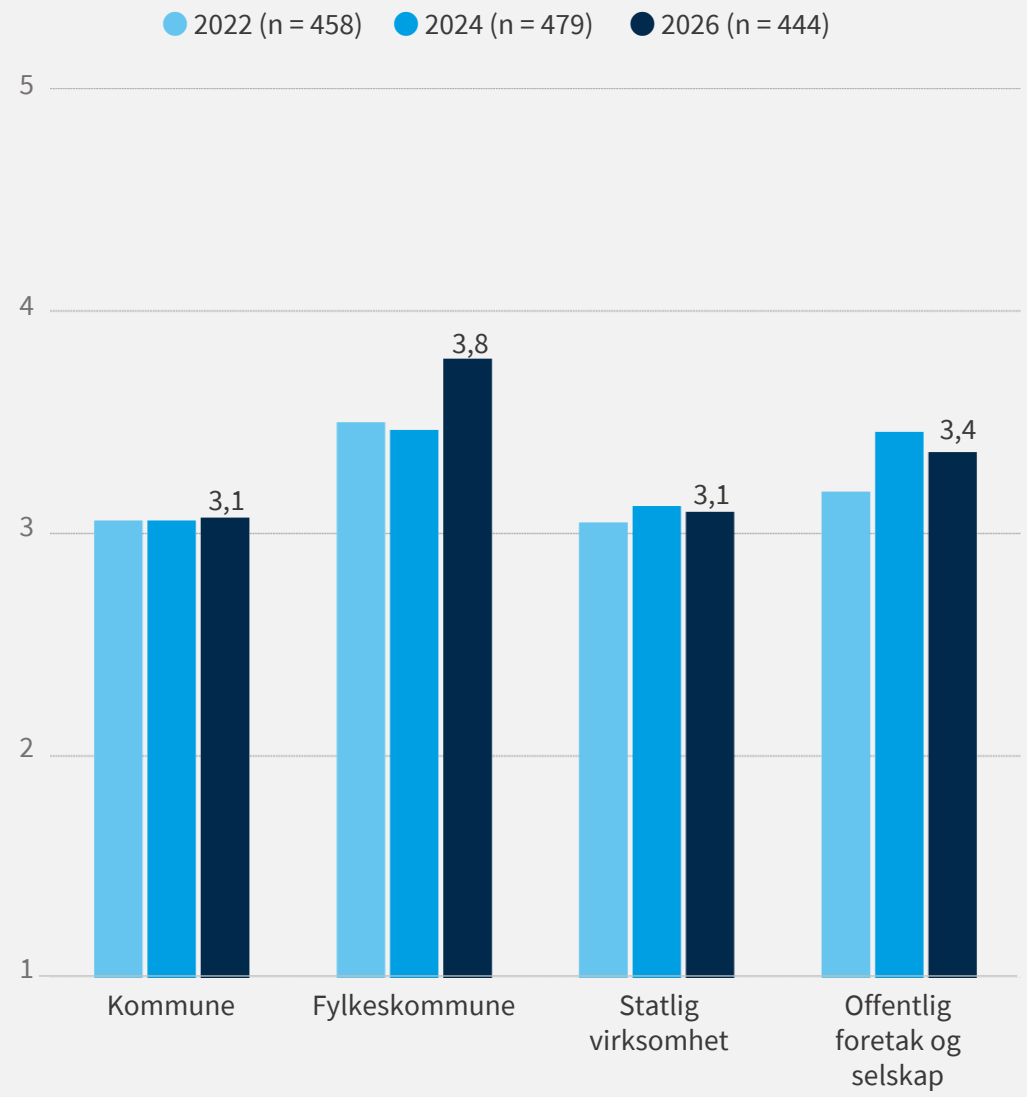
Lovkrav styrer kompetanseutviklingen. Kompetansen på lønns- og arbeidsvilkår, menneskerettigheter og klima og miljø stiger, mens kompetansen på innovasjon er på det laveste nivået siden 2018.

Virksomhetene vet hva de mangler, men prioriterer ikke tid til å bli bedre. De vil helst styrke regelverk, digitalisering og sikkerhet og beredskap. Bare én av fem setter av tid til kompetanseheving i stor grad.

*Figur 4.1: Modenhetsindikatorene (n = 444)*



*Figur 4.2: Utviklingen til modenhetsindikatoren for kompetanse fordelt på virksomhetstyper*




# MODENHETSINDIKATOREN FOR KOMPETANSE

Kompetansen vurderes som relativt stabil på tvers av virksomhetstypene. Fylkeskommuner og offentlige foretak og selskaper har de høyeste verdiene, mens kommuner og statlige virksomheter vurderer kompetansen noe lavere. Virksomheter med større innkjøpsmiljøer vurderer gjennomgående kompetansen høyere enn virksomheter med mindre.
Bak den stabile totalverdien ser vi likevel endringer i kompetanseprofilen. Kompetansen innen klima og miljø, menneskerettigheter og lønns- og arbeidsvilkår øker, mens kompetansen innen innovasjon og kontraktsoppfølging faller.

Indikatoren måler virksomhetens vurdering av egen kompetanse. Den sier dermed noe om bredden i kompetansen, ikke om nivået på ett enkelt område.

Modenhetsindikatoren for kompetanse består av spørsmål knyttet til:

**I hvilken grad opplever du at virksomheten har tilstrekkelig kompetanse på følgende områder ved arbeid med anskaffelser:**

- Regelverk og fasene i anskaffelsesprosessen (behovsplanlegging, konkurransegjennomføring og kontraktsoppfølging)
- Klima og miljø, lønns- og arbeidsvilkår og menneskerettigheter
- Innovasjon, digitalisering, markedsdialog og kommersiell forståelse.

Les mer om modenhetsindikatoren i kapittel 2 og 11.

# MODENHETSINDIKATOREN FOR KAPASITET

Indikatoren måler virksomhetens vurdering av om de har tid og ressurser til gjennomføring av anskaffelsesprosesser.

Kapasitet har den indikatoren som skårer høyes av alle modenhetsindikatorene, og har økt siden 2024. Virksomhetene opplever størst kapasitet i planlegging og gjennomføring av konkurranser. Kapasiteten til kontraktsoppfølging er fortsatt lavest. Dette er et viktig utviklingsområde, fordi gevinster, bærekraft og kvalitet i stor grad realiseres gjennom oppfølging av kontraktene.

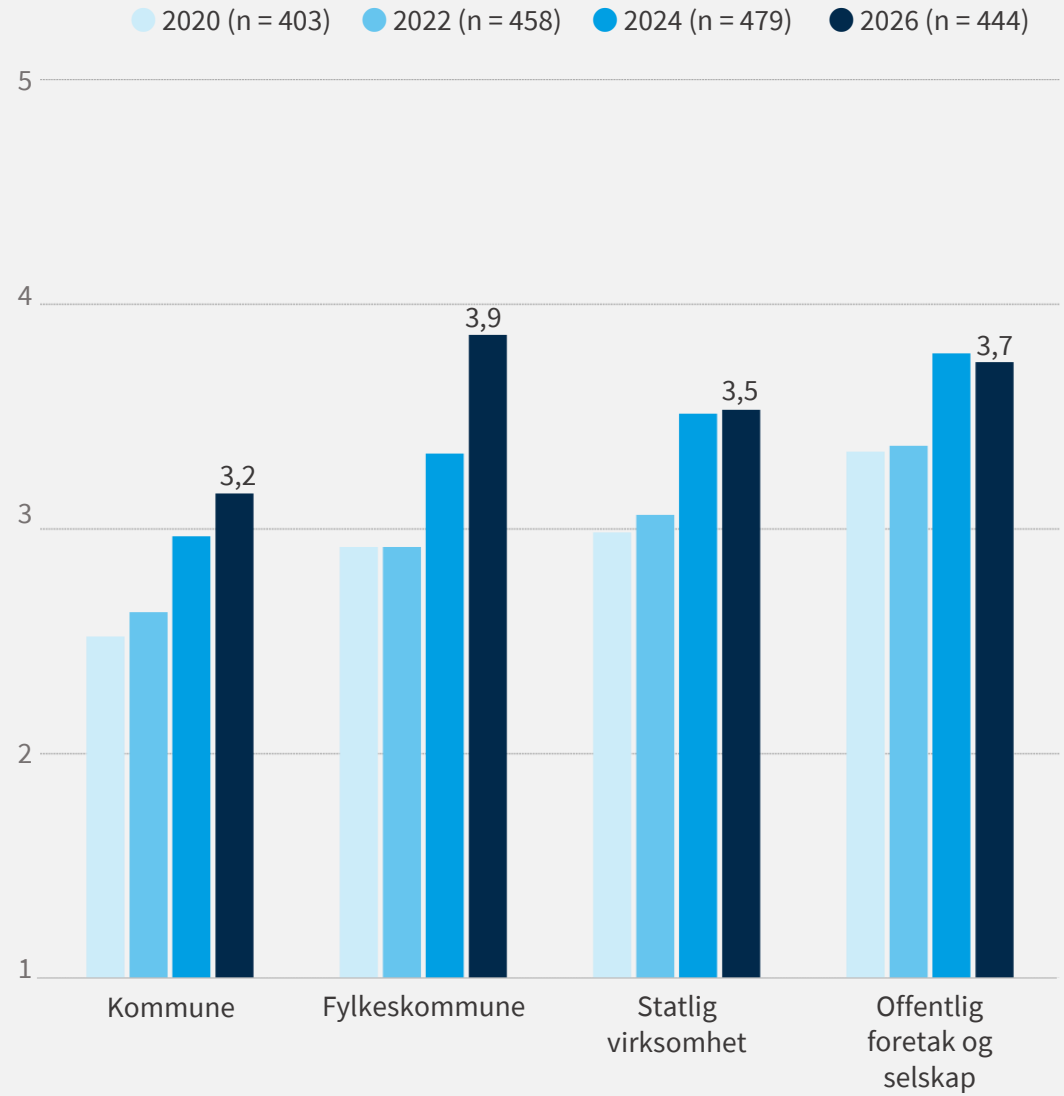
Modenhetsindikatoren for kapasitet består av spørsmål knyttet til:

**Om virksomhetene har tilstrekkelig tid og ressurser til å:**

- avklare behov og forberede konkurranser.
- gjennomføre konkurranser.
- følge opp kontrakter og leverandører.

Les mer om modenhetsindikatoren i kapittel 2 og 11.

*Figur 4.3: Utviklingen til modenhetsindikatoren for kapasitet fordelt på virksomhetstyper.*



# LOVKRAV OG VEIELDNING PÅVIRKER KOMPETANSE-UTVIKLINGEN

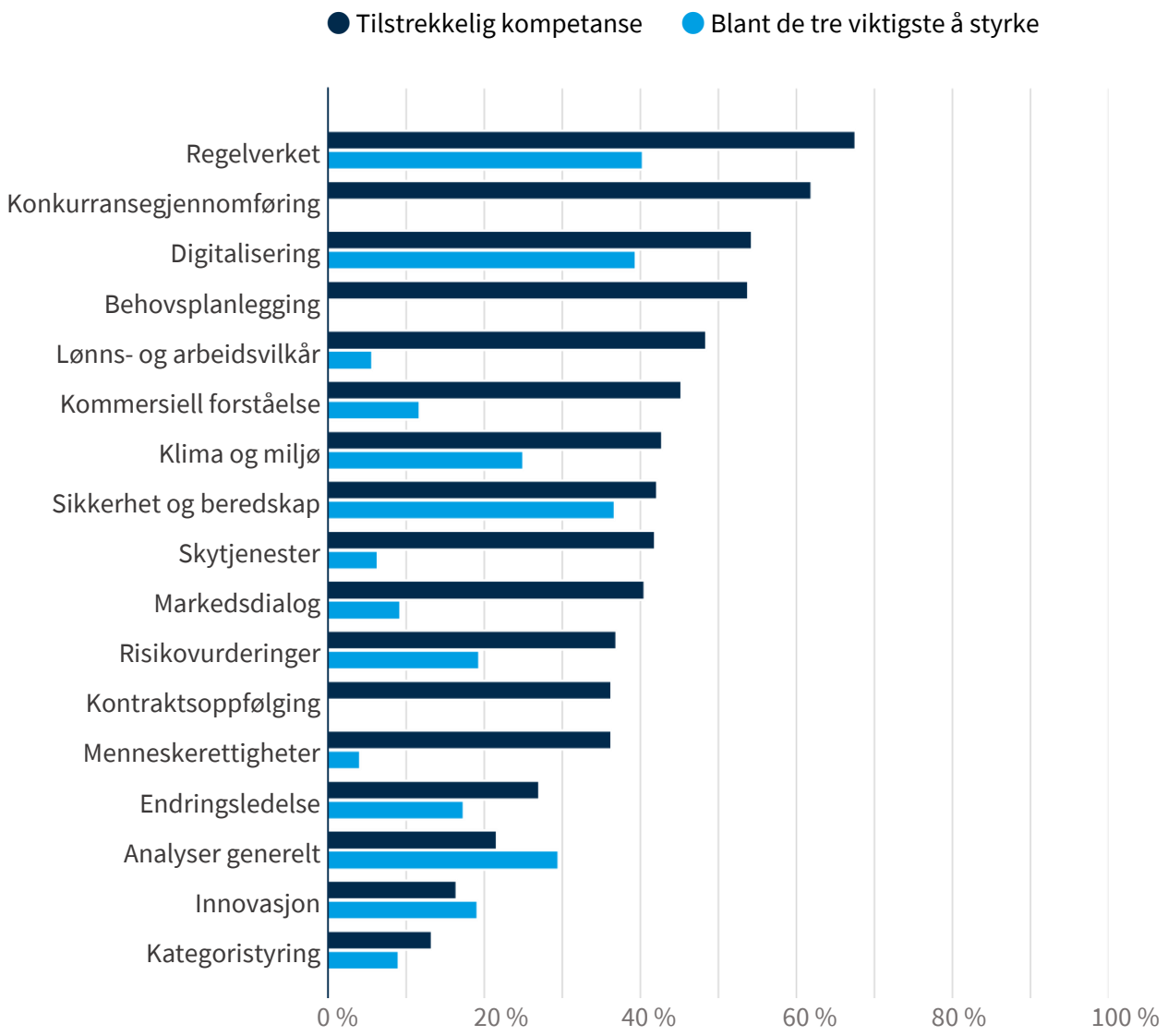
Kompetansen har vært relativt stabil over tid, men utviklingen varierer mellom fagområdene. Kompetansen innen lønns- og arbeidsvilkår, menneskerettigheter og klima og miljø har økt de senere årene, mens kompetansen innen innovasjon og kontraktsoppfølging har falt.

Utviklingen tyder på at lovkrav, politiske prioriteringer og målrettet veiledning bidrar til å bygge kompetanse over tid. Samtidig ser vi at områder med færre krav og svakere insentiver i større grad blir nedprioritert. Flere virksomheter ønsker å styrke kompetansen på regelverk, digitalisering og sikkerhet og beredskap enn på innovasjon, analyser og kategoristyring.

Resultatene peker på behovet for å arbeide mer systematisk med kompetanseutvikling innen innovasjon, kontraktsoppfølging, analyse og kommersiell forståelse. Dette er områder som er viktige for å realisere gevinster og samfunnseffekter gjennom anskaffelser.

---

*Figur 4.4: Andel som i stor eller svært stor grad mener de har tilstrekkelig kompetanse, og andel som har området blant de tre viktigste områdene å styrke. Behovsplanlegging, konkurransegjennomføring og kontraktsoppfølging har ikke prioriteringsspørsmål. (n = 444)*



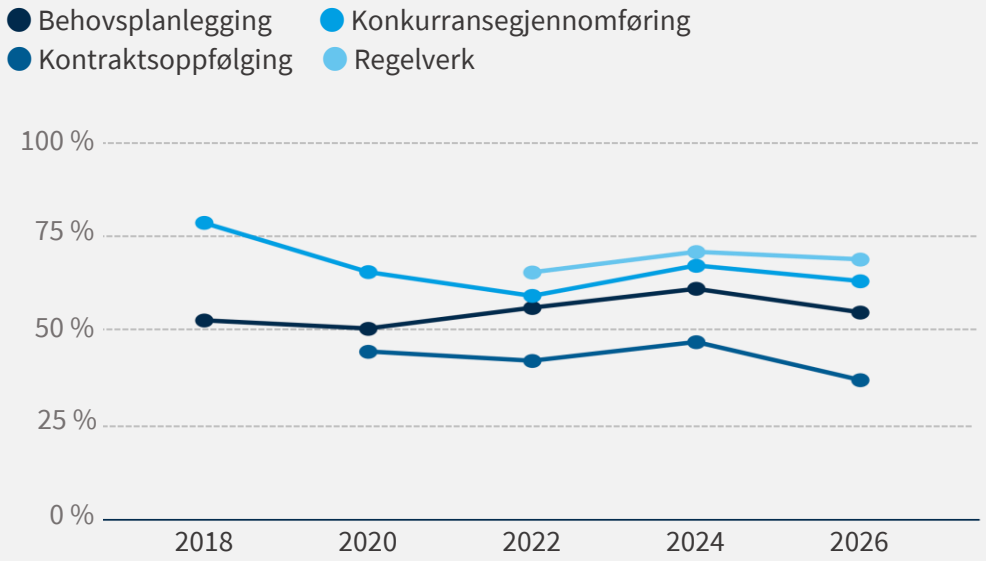
# Kompetansen i prosessen står stille, kontraktsoppfølging faller

Kompetansen på behovsplanlegging og konkurransegjennomføring har ligget mellom 50 og 77 prosent siden 2018, og i 2026 ligger de på 54 og 62 prosent.

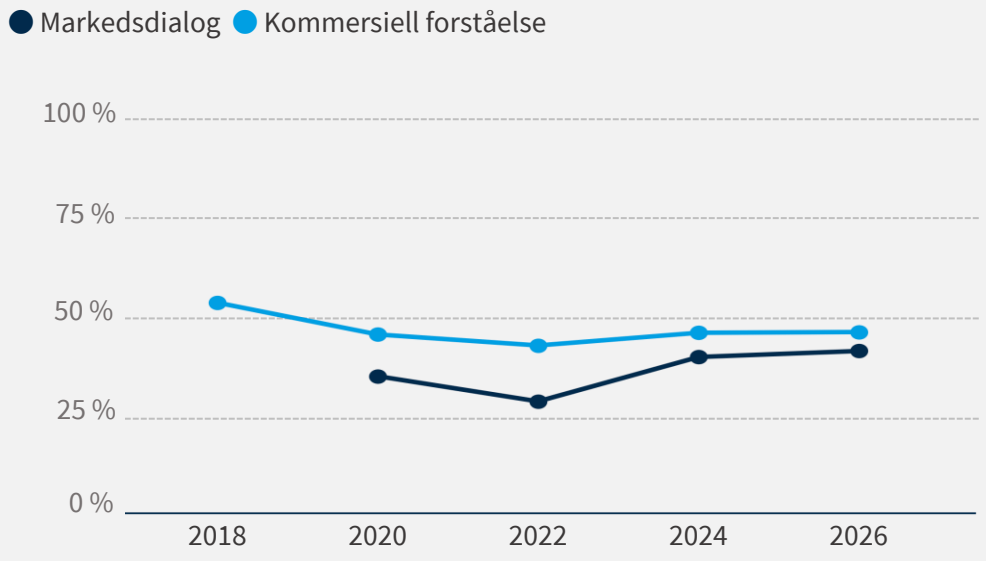
Kontraktsoppfølging er svakest i alle årganger og faller fra 46 prosent i 2024 til 36 prosent. Regelverket ligger mellom 64 og 70 prosent siden 2022.

Markedsdialog går opp for andre gang på rad, til ca. 40 prosent. Kommersiell forståelse ligger flatt rundt 45 prosent siden 2020.

*Figur 4.5: Andel med tilstrekkelig kompetanse i anskaffelsesprosessen. (n = 344–479 per år)*




*Figur 4.6: Andel med tilstrekkelig kompetanse på markedsdialog og kommersiell forståelse. (n = 344–479 per år)*



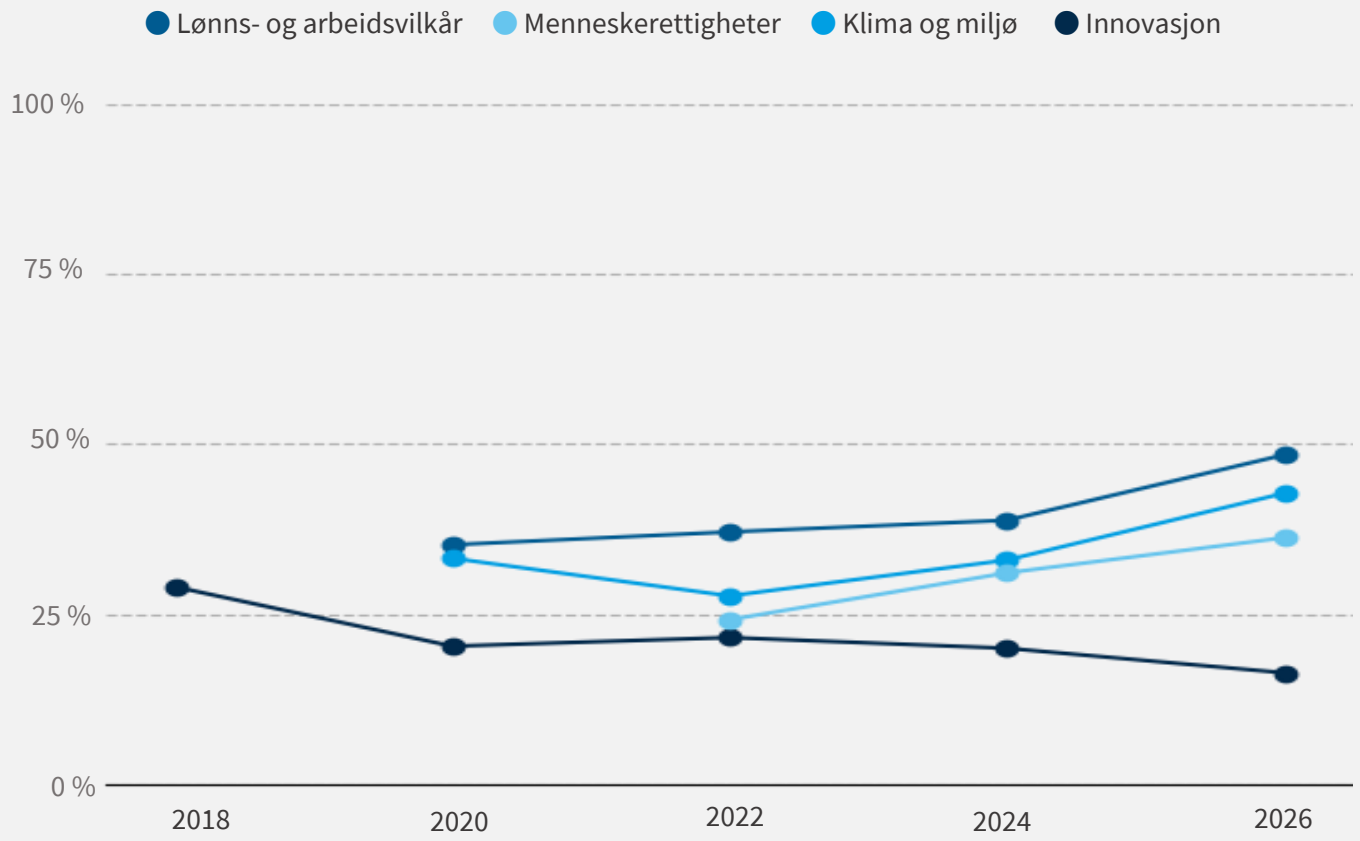
# Kompetanse på samfunnsansvar styrkes, innovasjon faller

Virksomhetene vurderer egen kompetanse som høyest på områder der regelverket stiller tydelige krav. Utviklingen for lønns- og arbeidsvilkår, menneskerettigheter og klima tyder på at lovkrav og veiledning bidrar til at virksomhetene bygger kompetanse over tid.

Kompetansen innen samfunnsansvar har styrket seg de siste årene. I 2026 oppgir 48 prosent av virksomhetene at de har tilstrekkelig kompetanse på lønns- og arbeidsvilkår, 43 prosent på klima og miljø og 36 prosent på menneskerettigheter.

Innovasjon utvikler seg i motsatt retning. Områder uten tydelige krav eller sterke insentiver blir lettere nedprioritert. Andelen som vurderer kompetansen som tilstrekkelig har falt fra 29 prosent i 2018 til 16 prosent i 2026.

*Figur 4.7: Andel med tilstrekkelig kompetanse på innovasjon, klima og miljø, lønns- og arbeidsvilkår og menneskerettigheter. (n = 344–479)*



# FYLKESKOMMUNENE SKÅRER HØYEST PÅ KOMPETANSE

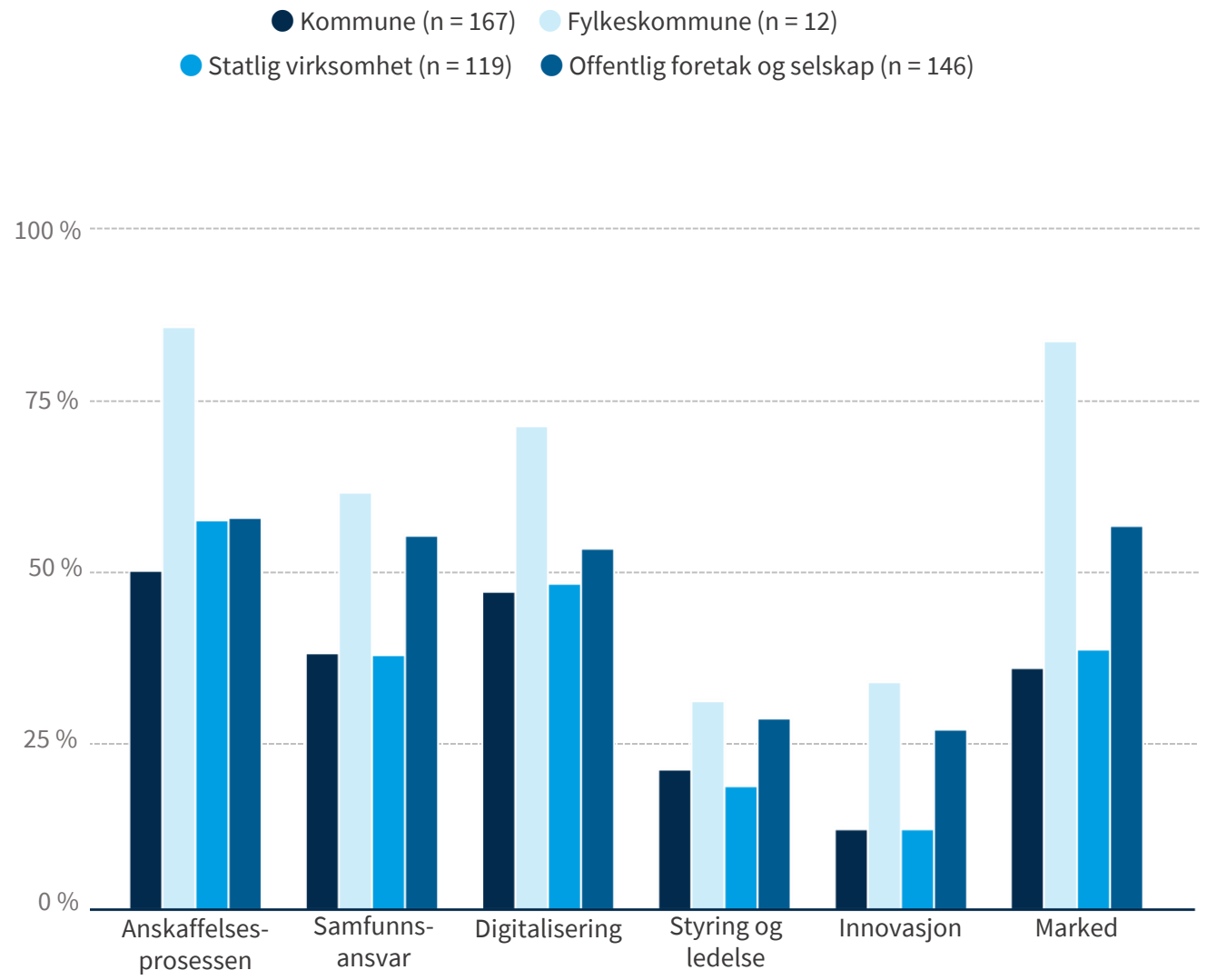
Fylkeskommunene vurderer egen kompetanse høyest på de fleste hovedområdene. Offentlige foretak og selskap følger deretter, mens kommuner og statlige virksomheter gjennomgående ligger lavere. Forskjellene er størst innen marked, digitalisering og samfunnsansvar.

Innovasjon skiller seg ut ved at alle virksomhetstyper vurderer kompetansen som lav. Blant kommuner og statlige virksomheter mener bare 11 prosent at de har tilstrekkelig kompetanse, mot 25 prosent blant offentlige foretak og selskap. Innovasjon er altså et utviklingsområde på tvers av virksomhetstyper. Skal anskaffelser i større grad brukes til omstilling og utvikling, må kompetansen styrkes også på områder som ikke er drevet av regelverkskrav.

I tillegg tyder resultatene på at størrelse og organisering betyr mer enn virksomhetstype i seg selv. Virksomheter med større innkjøpsmiljøer og tydelig rolle- og ansvarsdeling vurderer kompetansen høyere, og de gjør mer av det som anbefales i anskaffelsesprosessen (figur 4.14). Mye av forskjellen mellom virksomhetstypene er derfor forskjeller i størrelse og organisering.

---

*Figur 4.8: Andel med tilstrekkelig kompetanse per hovedområde, etter virksomhetstype. Sikkerhet og beredskap inngår ikke i hovedområdene.*



# Økt modenhet flytter oppmerksomheten fra regelverk til digitalisering

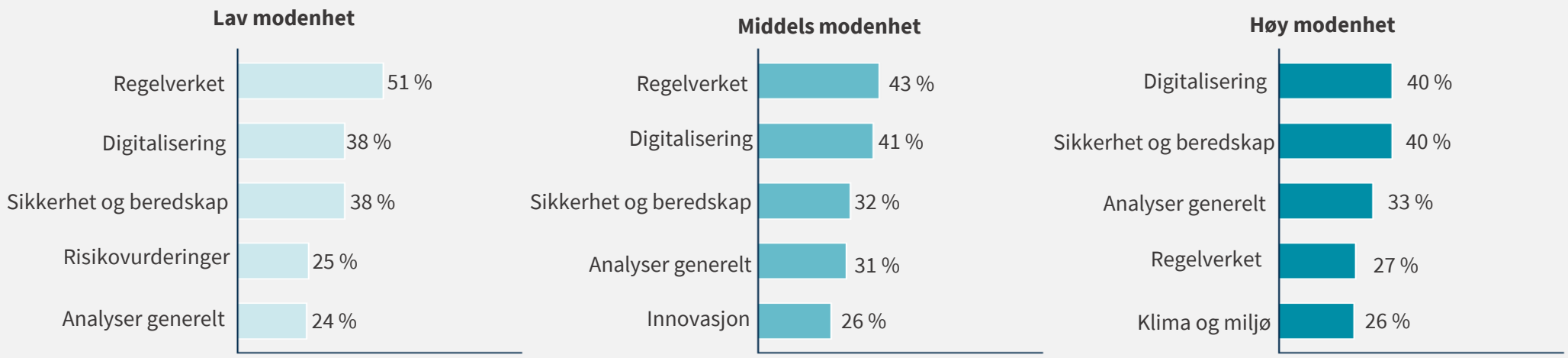
Kompetanseprioriteringene varierer tydelig med virksomhetenes modenhet. De minst modne virksomhetene prioriterer regelverk, mens de mest modne legger størst vekt på digitalisering, analyser og sikkerhet og beredskap.

Resultatene tyder på at virksomhetene først bygger kompetanse på områder som er nødvendige for å gjennomføre anskaffelser i tråd med regelverket. Etter hvert som modenheten øker, flyttes oppmerksomheten mot områder som kan bidra til bedre styring, utvikling og gevinstrealisering.

Kontraktsoppfølging bryter dette mønsteret. I 2026 viser virksomhetenes praksis at kompetansen på kontraktsoppfølging har falt.

Dette er en utfordring. Kontraktsoppfølging er avgjørende for å realisere gevinster, følge opp klima- og miljøkrav, lønns- og arbeidsvilkår og andre samfunnshensyn. Resultatene tyder på at gapet mellom kravene som stilles og kapasiteten til å følge dem opp kan være økende.

*Figur 4.9: De fem mest prioriterte kompetanseområdene i hver modenhetsgruppe. Gruppene er delt inn tre like grupper (tertialer) basert på modenheten (n = 148 i hver)*



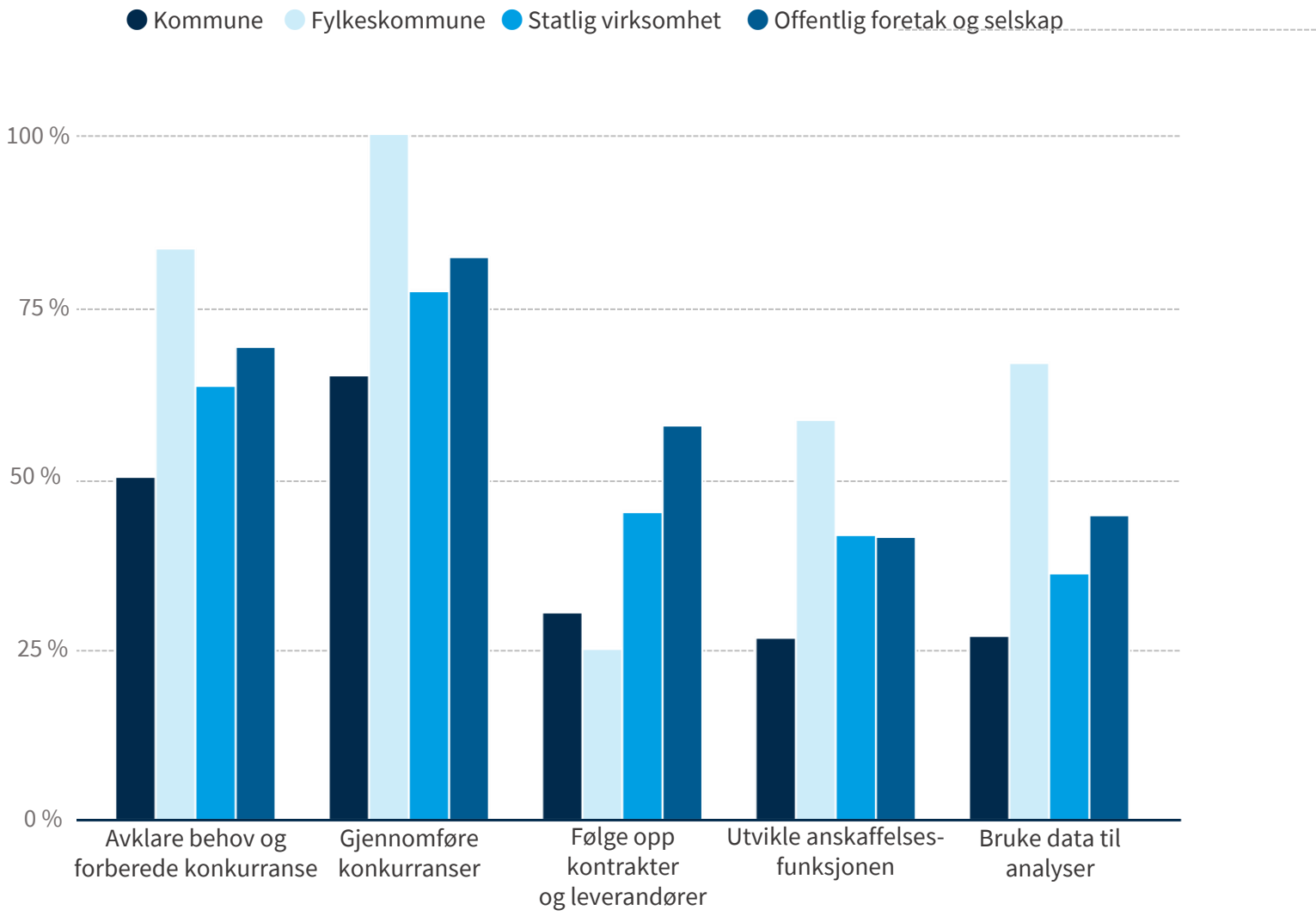
# KAPASITETEN ER STØRST FØR KONTRAKTEN SIGNERES

Lovkrav har løftet kompetansen på flere områder, men virksomhetene mangler fortsatt tid og ressurser til å følge opp kontraktene der kravene faktisk skal realiseres.

Virksomhetene opplever størst kapasitet til å planlegge og gjennomføre konkurranser. Kontraktsoppfølging skiller seg ut som området med klart lavest kapasitet på tvers av virksomhetstyper. Bare 30 prosent av kommunene oppgir at de har tilstrekkelig tid og ressurser til å følge opp kontrakter og leverandører. Selv blant offentlige foretak og selskaper, som ligger høyest, er andelen kun 58 prosent. Resultatene tyder på at ressursene brukes på å få konkurransen gjennomført heller enn på å følge opp kontrakten etterpå. Dette er utfordrende fordi gevinster, kvalitet, innovasjon og samfunnshensyn i stor grad realiseres i kontraktsfasen. Samtidig er kapasiteten til analysearbeid lav i alle virksomhetstyper. Dette kan begrense virksomhetenes evne til å planlegge, prioritere og videreutvikle anskaffelsesarbeidet. Skal offentlige anskaffelser gi større effekt, peker resultatene på behov for å styrke både analysekapasiteten og kapasiteten til systematisk kontraktsoppfølging.

---

*Figur 4.10: Andel som er enig i at de har tilstrekkelig tid og ressurser, etter virksomhetstype (n = 162–165 kommuner, 12 fylkeskommuner, 113–118 statlige, 143–146 foretak).*

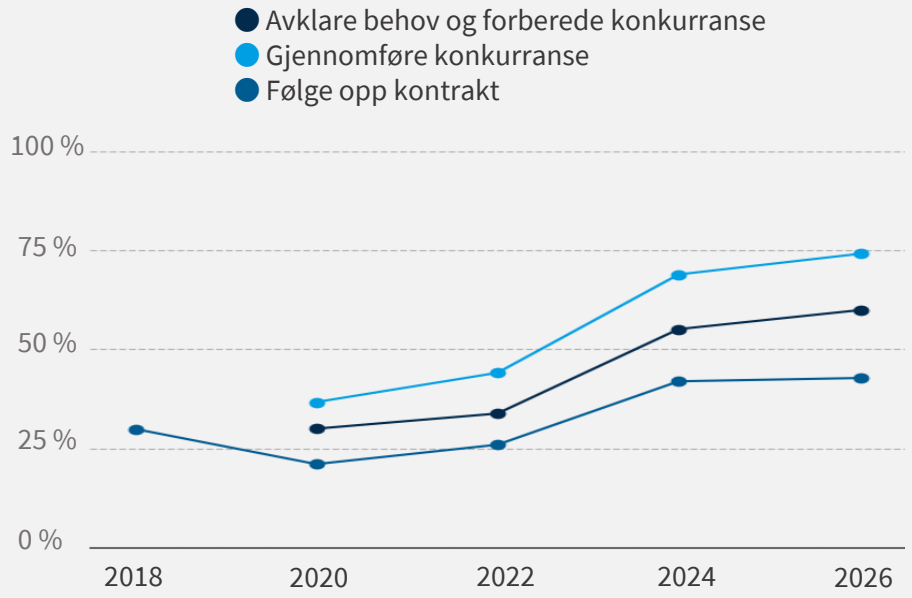


# Mer kapasitet til anskaffelser, men ikke til læring og utvikling

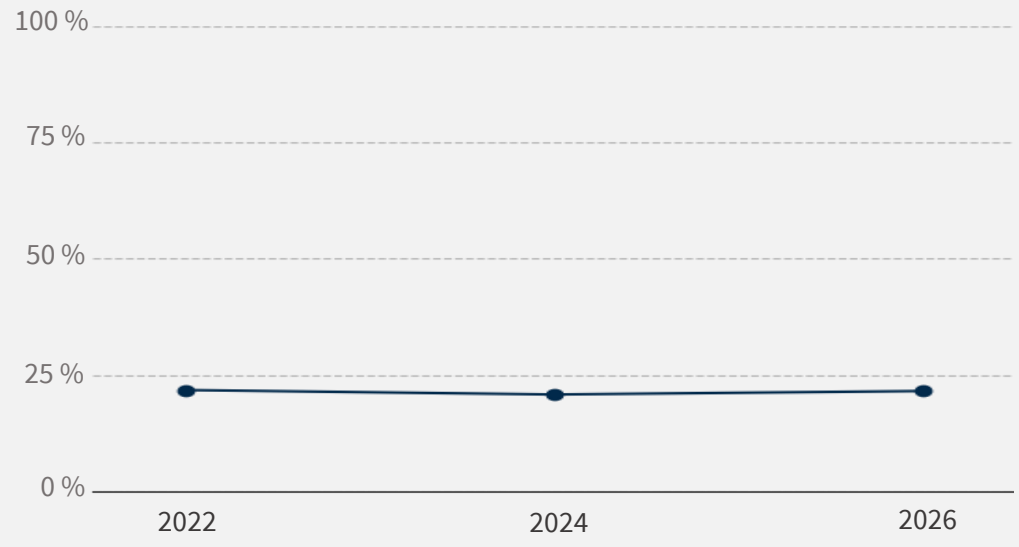
Opplevelsen av kapasitet økte betydelig fra 2022 til 2024 og har holdt seg stabil i 2026. Flest virksomheter oppgir å ha tilstrekkelig tid og ressurser til å gjennomføre konkurranser, mens kontraktsoppfølging fortsatt er området med lavest opplevd kapasitet. Framgangen de siste årene har i hovedsak kommet i behovsplanlegging og konkurransegjennomføring. For kontraktsoppfølging stoppet utviklingen opp allerede i 2024, til tross for at det er i denne fasen gevinster, kvalitet, klima- og miljøkrav, menneskerettigheter og lønns- og arbeidsvilkår skal følges opp. Resultatene tyder på at virksomhetene har blitt bedre til å gjennomføre anskaffelser enn til å realisere effektene av dem.

Andelen virksomheter som setter av tid til kompetanseutvikling er lav og fallende. I 2026 oppgir bare 22 prosent at de i stor eller svært stor grad setter av tid og ressurser til kompetanseheving. Resultatet er særlig utfordrende når kompetansen innen innovasjon og kontraktsoppfølging samtidig faller. Virksomhetene har fått mer kapasitet til å gjennomføre anskaffelser, men investerer ikke tilsvarende i å utvikle kompetansen. Undersøkelsen viser at virksomheter som setter av tid til kompetanseutvikling, gjennomgående arbeider mer i tråd med anbefalt praksis på anskaffelsesområdet. Kompetanseutvikling fremstår derfor som en investering som gir effekt, men som fortsatt prioriteres av få.

*Figur 4.11: Andel som er enig i at de har tilstrekkelig tid og ressurser. (n = 344–479)*




*Figur 4.12: Andel som i stor eller svært stor grad setter av tid til kompetanseheving. (n = 344–479)*



# Kompetanse og nok tid gir bedre anskaffelsespraksis

Virksomheter som opplever å ha kompetanse og tilstrekkelig tid, gjennomfører i større grad aktivitetene som anbefales i anskaffelsesprosessen.

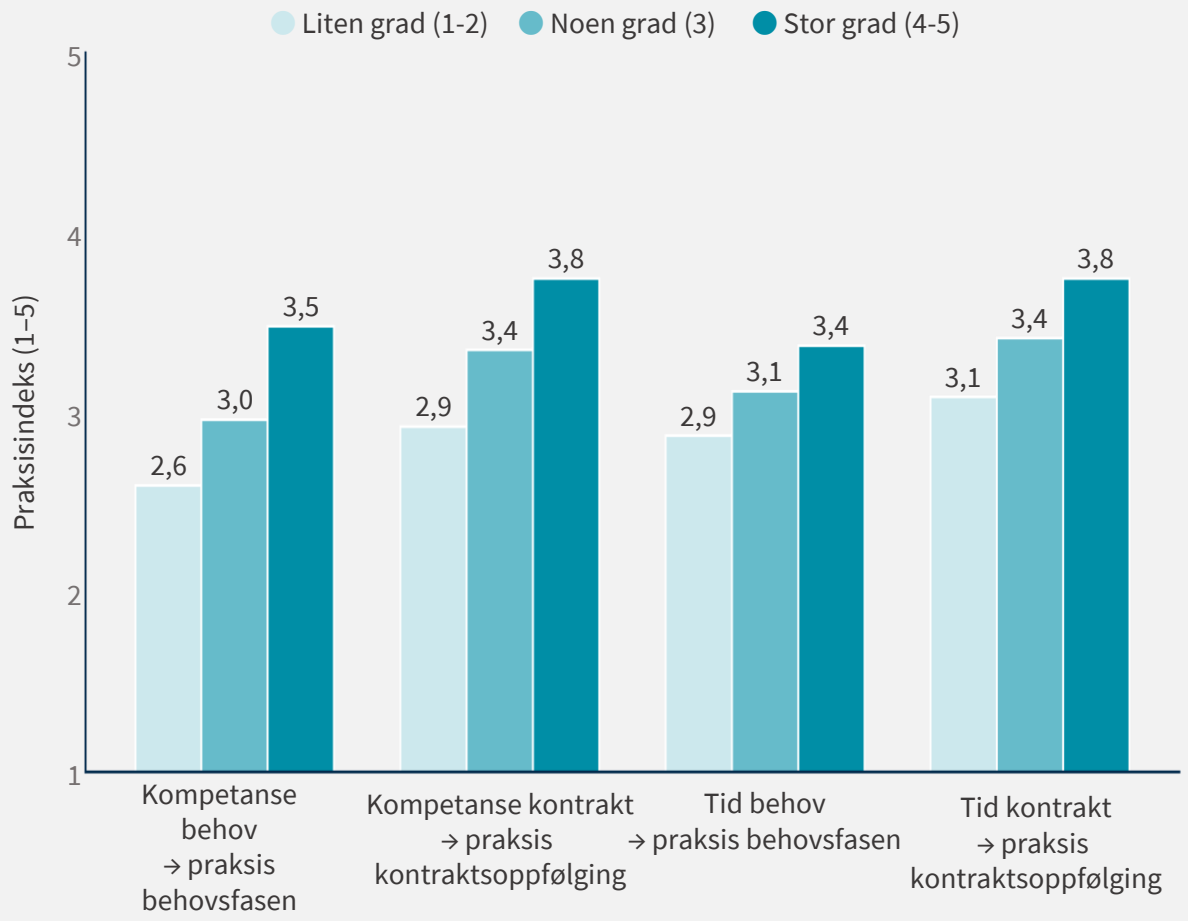
Vi finner en tydelig sammenheng mellom kompetanse, kapasitet og praksis. Virksomheter som vurderer egen kompetanse og kapasitet som høy, følger i større grad anbefalt praksis både i behovsfasen og i kontraktsoppfølgingen.

Samtidig viser undersøkelsen at virksomheter med tydelige roller og ansvar også har høyere modenhet på kompetanseområdet (se neste side). Dette tyder på at kompetanse alene ikke er tilstrekkelig. Organisering og ansvarsdeling ser ut til å være viktige forutsetninger for å omsette kompetanse til god praksis.

Resultatene peker derfor på at investeringer i kompetanse bør kombineres med tiltak som gir rom for å bruke kompetansen i praksis. Tydelige roller, riktige prioriteringer og tilstrekkelig kapasitet kan være like viktige virkemidler som kompetansetiltak alene.

---

*Figur 4.13: Gjennomsnittlig praksis i fasen etter opplevd kompetanse og tid i samme fase (n = 47–255 per gruppe). Figuren viser hvor mye virksomhetene gjør av det som anbefales i behovsfasen og i kontraktsoppfølgingen, målt som snittet av åtte aktiviteter i hver fase på en skala fra 1 til 5. Virksomhetene er delt i tre grupper etter om de i liten, noen eller stor grad mener de har kompetanse og tid i samme fase.*



# Tydelige roller og ansvar gir bedre forutsetninger for å bruke kompetanse

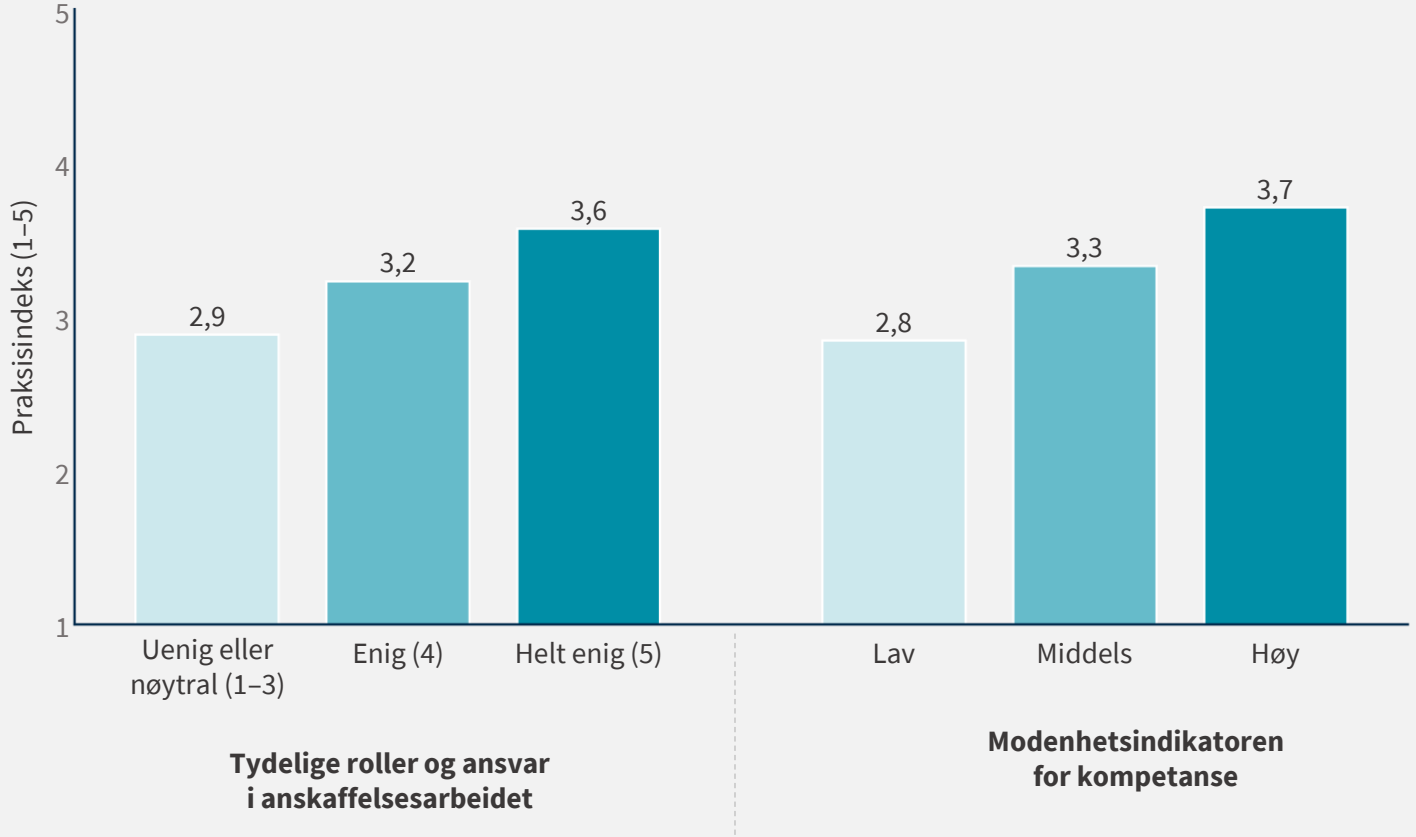
Som figur 4.13 viser, gjør virksomheter som opplever å ha kompetanse og nok tid mer av det som anbefales i anskaffelsesprosessen. Men kompetanse og kapasitet er ikke de eneste forutsetningene for god praksis.

Figur 4.14 viser at tydelige roller og ansvar betyr nesten like mye. Virksomheter der innkjøpsenheten og fagavdelingene har klart fordelt ansvar, gjør nesten like mye mer av det som anbefales som virksomheter med høy kompetanse, og de vurderer også sin egen kompetanse høyere. Sammenhengen holder både i behovsfasen og i kontraktsoppfølgingen.

Det tyder på at investeringer i kompetanse bør kombineres med tiltak som gir rom for å bruke kompetansen i praksis. Organisering, prioriteringer og kapasitet er derfor like viktige virkemidler som kompetanseheving alene.

---

*Figur 3.14: Gjennomsnittlig praksis i behovsfasen og kontraktsoppfølgingen samlet, etter hvor enige de er i at anskaffelsesarbeidet har tydelige roller og ansvar (n = 92, 143 og 190) og etter kompetanseindikatoren i tre like store grupper (n = 137–147).*



Innholdsfortegnelse

*Kapittel 5*

# ANSKAFFELSES-PROSESSEN



# 5 Anskaffelsesprosessen

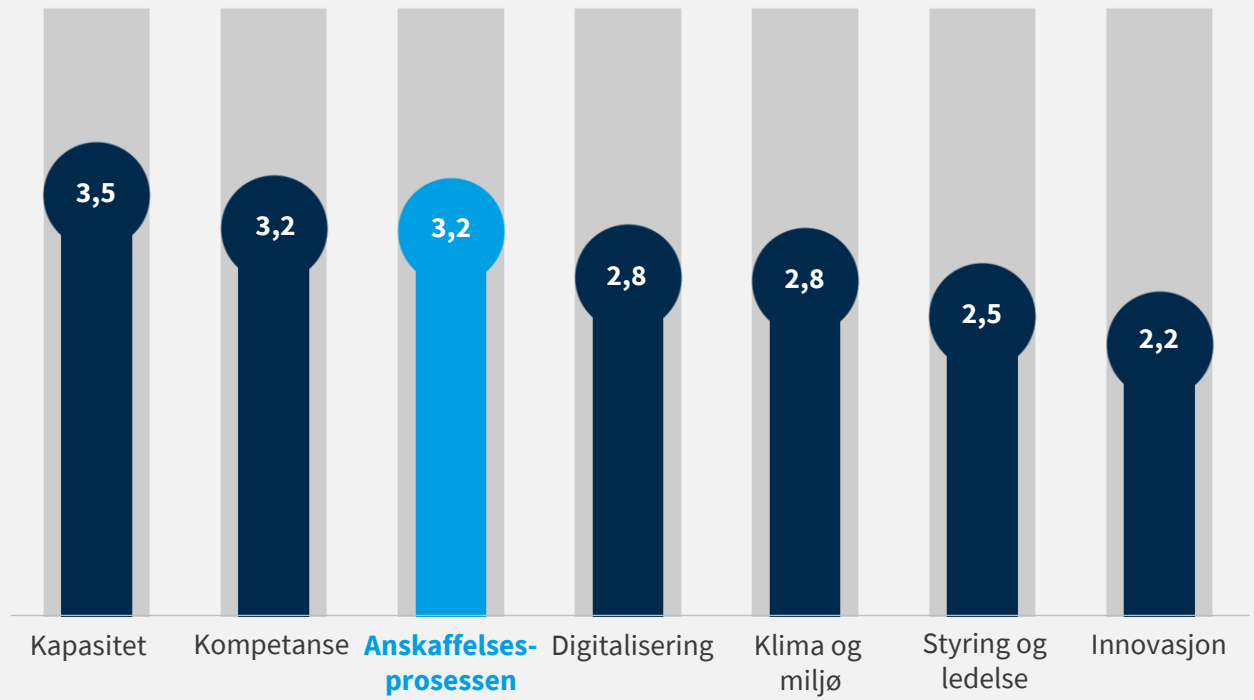
Innkjøps-Norge ser ut til å ha en stabil og høy modenhet på anskaffelsesprosessen. Samtidig gjennomfører virksomhetene færre av de anbefalte aktivitetene i behovsfasen og kontraktsoppfølgingen enn tidligere. Resultatene tyder på at kompetanse er en viktig forutsetning for god praksis.

I undersøkelsen oppgir offentlige virksomheter at de gjennomfører enkelte sentrale aktiviteter i behovsfasen i mindre grad enn før. Vi ser noe av det samme for sentrale aktiviteter i kontraktsoppfølgingen.

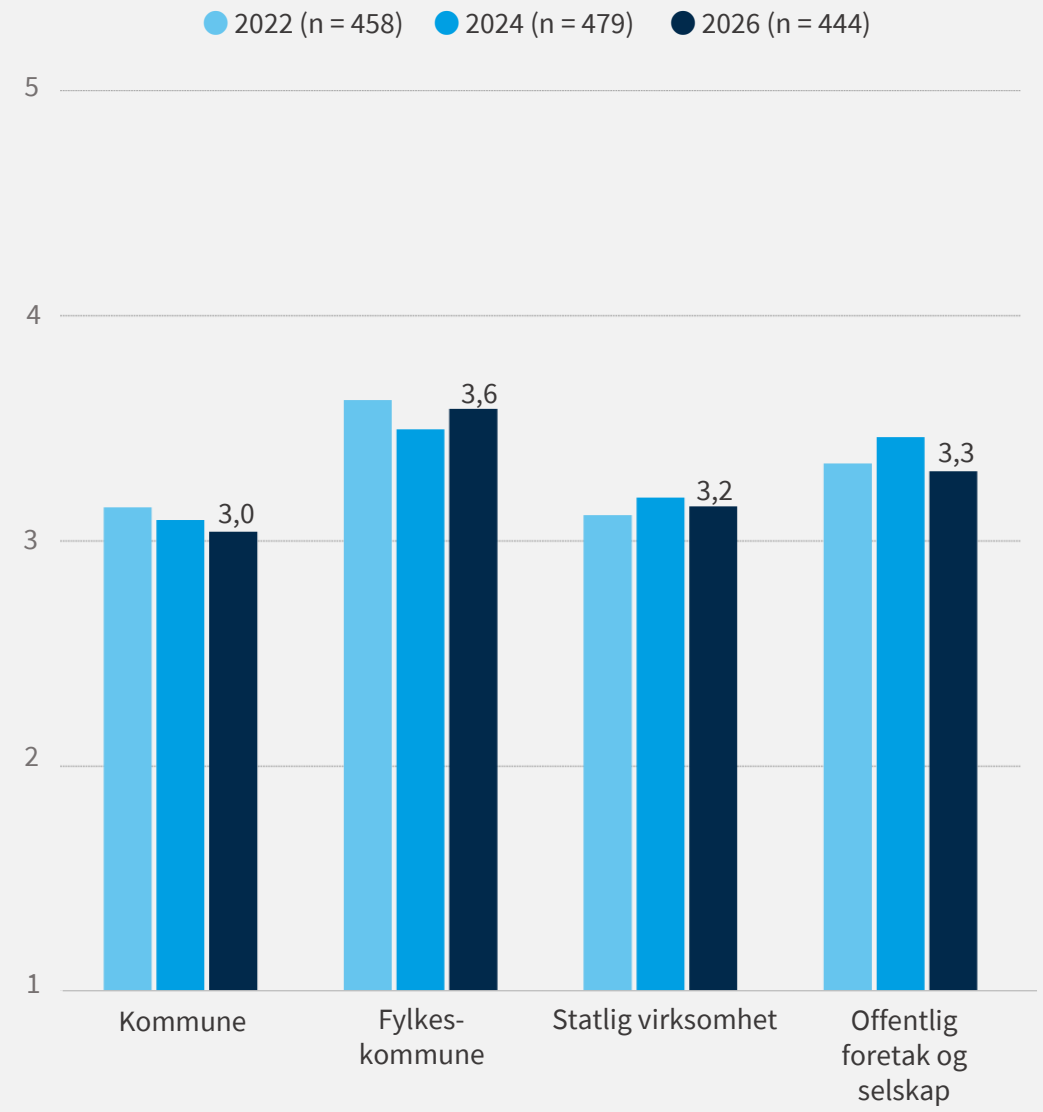
Dette er utfordrende fordi det er i disse fasene mye av verdiskapingen skjer. God planlegging bidrar til at behovene blir dekket på en effektiv måte, mens kontraktsoppfølging er avgjørende for å realisere gevinster og følge opp krav til kvalitet, klima og miljø, menneskerettigheter og lønns- og arbeidsvilkår.

Undersøkelsen viser også at kompetanse kan være et viktig element for virksomhetene i gjennomføringen av flere av disse aktivitetene i enkeltanskaffelser.

*Figur 5.1: Modenhetsindikatorene (n = 444)*



*Figur 5.2: Viser utviklingen til indikatoren fordelt på virksomhetstyper.*




# MODENHETSINDIKATOREN FOR ANSKAFFELSES-PROSESSEN

Modenhetsindikatoren for anskaffelsesprosessen har vært stabil over de siste fire årene for alle virksomhetstyper.

Modenheten innen anskaffelsesprosessen varierer noe mellom virksomhetstypene. Fylkeskommuner skårer noe høyere enn de andre virksomhetstypene. Forskjellene mellom virksomhetstypene følger hovedfunnet i undersøkelsen om at større virksomheter gjennomgående har høyere modenhet enn mindre virksomheter. Fylkeskommunene er blant de større virksomhetene. Samtidig viser de neste analysene at sentrale aktiviteter i behovsfasen og kontraktsoppfølgingen gjennomføres sjeldnere enn tidligere.

Modenhetsindikatoren for anskaffelsesprosessen består av spørsmål knyttet til:

**Del 1: Behovsfasen - Hvor ofte omfatter anskaffelsens behovsfase følgende aktiviteter (for gjennomføring av enkeltanskaffelser, der det er relevant):**

- Aktiviteter relatert til organisering, analyser, dialog med markedet, bruk av åpne spesifikasjoner, beslutningsdokumenter, anskaffelsesprosedyre, vurdering rundt behovet.

**Del 2: Kontraktsoppfølging - Hvor ofte ivaretar virksomheten kontraktsoppfølging ved å gjøre følgende oppgaver:**

- Aktiviteter relatert til oppfølging av leveranse, oppfølging av krav og vilkår, kontraktsimplementering, avtalelojalitet, fakturaavik og kontraktsverdi.

Les mer om modenhetsindikatoren i kapittel 2 og 11.

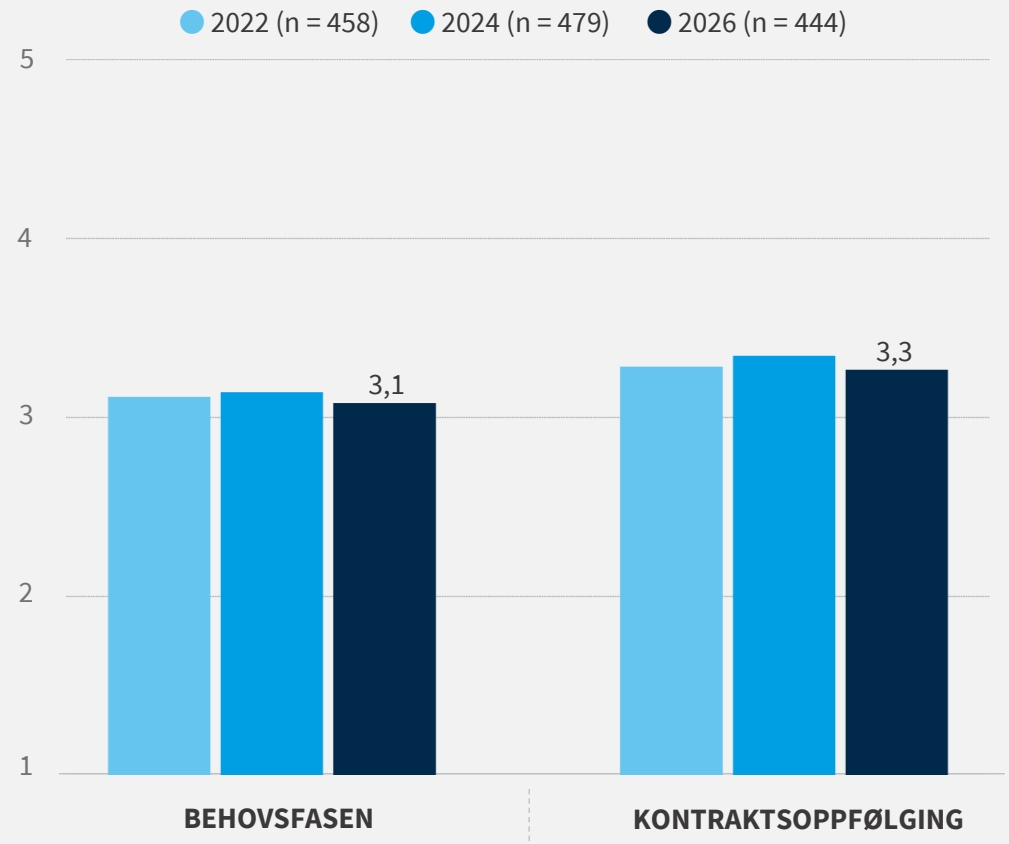
# Behovsfasen og kontraktsoppfølgingen utvikler seg lite

Siden 2022 har modenhetsindikatoren holdt seg stabil. Dette gjelder også for delene indikatoren består av, behovsfasen og kontraktsoppfølgingen.

Modenhetsindikatorene for anskaffelsesprosessen omfatter aktiviteter i behovsfasen og kontraktsoppfølgingen som er relevante for flertallet av anskaffelsene som gjennomføres. Dette gjelder blant annet aktiviteter rundt det å sikre at virksomhetene anskaffer det virksomheten faktisk har behov for, og at de følger opp kontrakten og leveransen for å sikre at virksomhetene får det de faktisk har kjøpt. Det forventes derfor ikke store forskjeller mellom de to fasene.

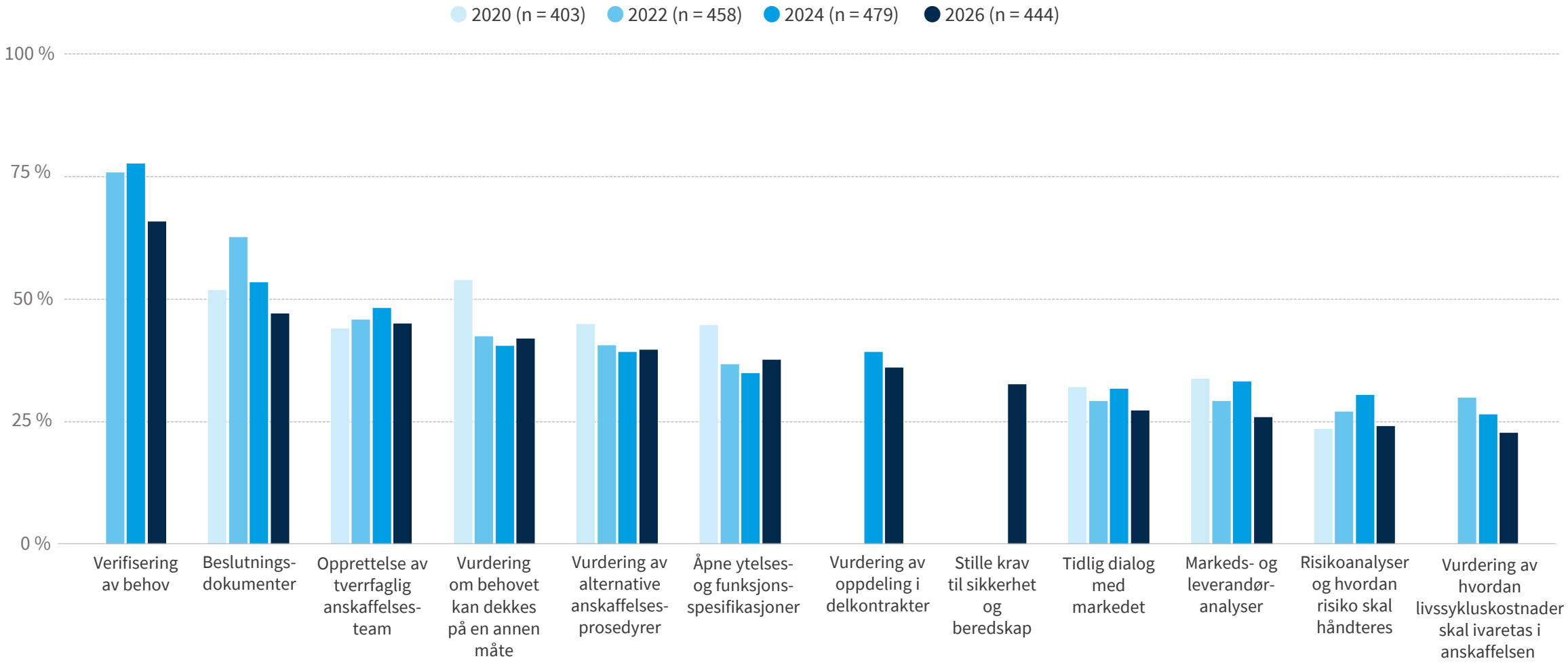
Begge delene av modenhetsindikatoren består av aktiviteter som er vesentlige å gjøre for å sikre en god anskaffelsesprosess. Derfor mener vi at indikatoren som et minimum bør holde seg på det nivået den er på i dag. Det er viktig at den ikke synker da dette vil bety at oppdragsgivere sjeldnere gjennomfører sentrale aktiviteter i behovsfasen og kontraktsoppfølgingen.

*Figur 5.3: Utviklingen i de ulike delene av modenhetsindikatoren.*



# AKTIVITETER I BEHOVSFASEN

*Figur 5.4: Andelen av virksomheter som oppgir å gjennomføre de ulike aktivitetene i behovsfasen ofte eller alltid.*
*Spørsmål: «Hvor ofte omfatter anskaffelsens behovsfase følgende aktiviteter (for gjennomføring av enkeltanskaffelser, der det er relevant)»*



# Kompetanse og tverrfaglighet styrker behovsfasen

## Færre virksomheter gjennomfører verifisering av behovet til en anskaffelse

Vi ser en nedadgående trend for flere aktiviteter i behovsfasen. Det er en lavere andel av offentlige virksomheter som ofte eller alltid gjennomfører aktiviteter som er viktige for å sikre en god anskaffelsesprosess.

Dette ser vi spesielt for andelen som ofte eller alltid verifiserer behovet og målsettingen med anskaffelsen, gjennomfører markeds- og leverandøranalyser, gjennomfører risikoanalyser og vurderer hvordan risiko skal håndteres. Alle disse har hatt en signifikant nedgang fra 2024.

Den største nedgangen ser vi på verifisering av behovet og på målsettingen med anskaffelsen. Dette er noe som bør gjøres for alle anskaffelser for å sikre at virksomheten dekker behovet ved anskaffelsen og at man enklere kan følge opp dette i kontraktsoppfølgingen.

## Bruk av tverrfaglig anskaffelsesteam åpner for flere aktiviteter i behovsfasen

Det er en positiv sammenheng mellom de virksomhetene som ofte eller alltid vurderer opprettelsen av et tverrfaglig anskaffelsesteam (TAT), og antall aktiviteter de i tillegg gjennomfører ofte eller alltid i behovsfasen.

TAT åpner for å få med flere fagpersoner inn i en anskaffelsesprosess, som igjen bringer med seg ulik kompetanse. Dette er kapasitet og kompetanse som kan være viktig for å kunne gjennomføre flere av aktivitetene i behovsfasen på en god måte.

Fagpersoner som blir med i TAT kan bidra på flere områder, men kanskje spesielt knyttet til aktiviteter hvor deres kompetanse kan være spissest mot det som skal anskaffes.

## Kompetanse er viktig for en god behovsfase

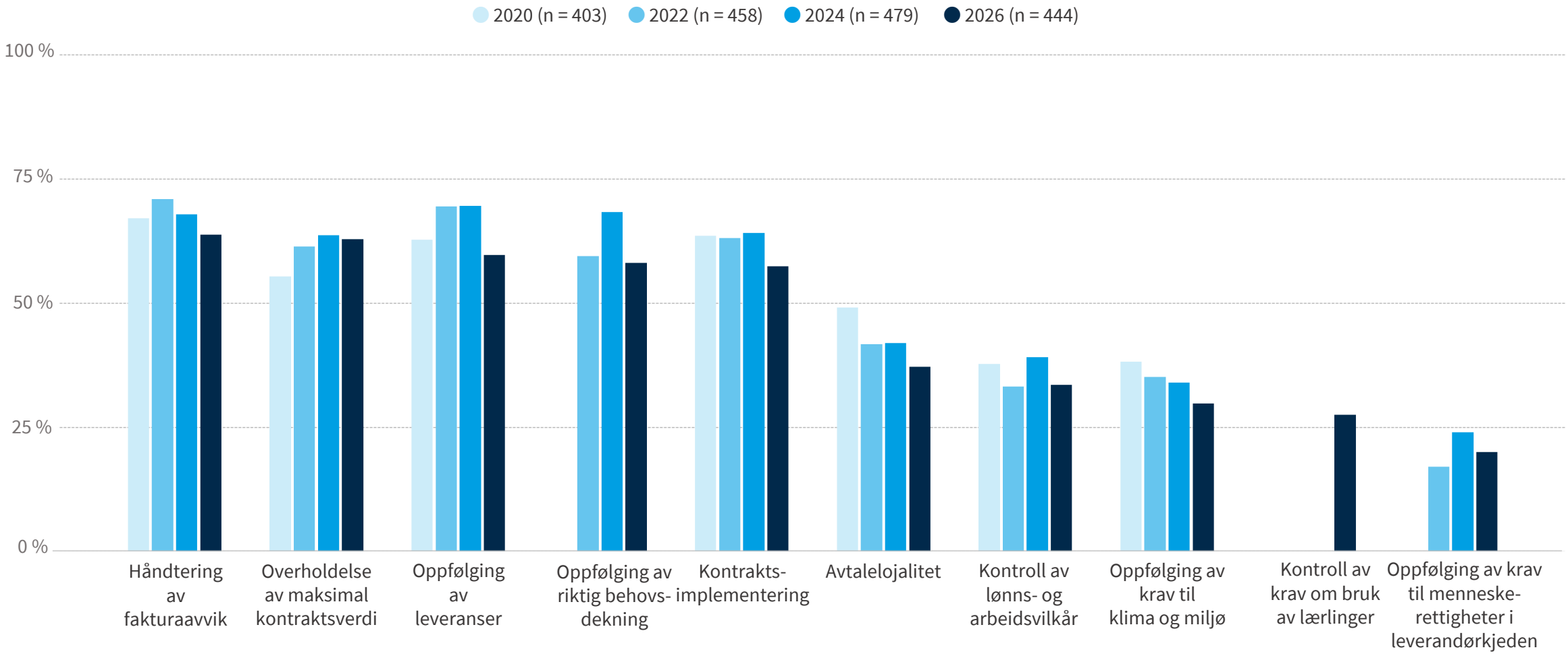
For å gjøre en grundig og god behovsfase i gjennomføringen av en anskaffelse er kompetanse innenfor anskaffelsesprosessen en viktig faktor.

Vi ser at antall aktiviteter en virksomhet ofte eller alltid gjennomfører i behovsfasen har en positiv sammenheng med kompetanse i de ulike fasene av anskaffelsesprosessen. Denne sammenhengen opprettholdes uavhengig av kapasiteten virksomheten har i anskaffelsesprosessen.

Alle aktiviteter en skal gjøre i behovsfasen krever en form for kompetanse, og derfor er det viktig at oppdragsgiver har den riktige kompetanse inn i anskaffelsen og at det er tilstrekkelig for å kunne gjennomføre de sentrale aktivitetene i denne fasen.

# AKTIVITETER I KONTRAKTSOPPFØLGINGEN

*Figur 5.5: Andelen av virksomheter som oppgir å gjennomføre de ulike aktivitetene i kontraktsoppfølgingen ofte eller alltid.*
*Spørsmål: «Hvor ofte ivaretar virksomheten kontraktsoppfølging ved å gjøre følgende oppgaver*



# Kontraktsoppfølging krever risikovurderinger, kompetanse og kapasitet

## Færre virksomheter gjennomfører alltid oppfølging av leveransen og behovet

For de fleste av aktivitetene det er spurt om under kontraktsoppfølging, ser vi at andelen virksomheter som ofte eller alltid gjennomfører dem går ned. Det er en spesielt stor nedgang i andelen som oppgir at de ofte eller alltid følger opp leveranser (tid, antall og kvalitet) og om behovet blir dekket. Begge disse har hatt en signifikant nedgang, på mer enn 9 prosentpoeng, siden 2024.

Disse aktivitetene er sentrale aktiviteter i kontraktsoppfølgingen. Gjennom oppfølging av leveransen kan virksomheten sikre at behovet som anskaffelsen skulle dekke faktisk blir dekket.

Under 20 prosent av statlige virksomheter og kommuner oppgir å i stor grad planlegge og budsjettere for kontraktsoppfølging. Dette kan forklare noe av nedgangen.

## Risikovurderinger gjør det enklere å følge opp samfunnshensynene i kontraktsoppfølgingen

Årlige risikovurderinger av anskaffelsesporteføljen kan bidra positivt til aktiviteter i kontraktsoppfølgingen. Særlig om risikovurderingen avdekker forhold som bør ivaretas i denne fasen.

Gjennomgående er det få virksomheter som oppgir at de i stor eller svært stor grad gjennomfører slike risikovurderinger. Ca. 10 prosent av kommunene og 12 prosent av statlige virksomheter oppgir i 2026 at de gjør dette. Disse tallene har hold seg stabile siden 2024.

Samtidig ser vi en positiv sammenheng mellom de virksomhetene som gjennomfører årlig risikovurdering og de som oftere gjennomfører spesifikke aktiviteter i kontraktsoppfølgingen, for eksempel knyttet til oppfølging av klima og miljø, menneskerettigheter, og lønns- og arbeidsvilkår.

På disse områdene er det å gjøre en risikovurdering viktig for å kunne avdekke hva som må tas hensyn til i anskaffelsen, og hvordan man bør følge opp dette i kontraktsoppfølgingen.

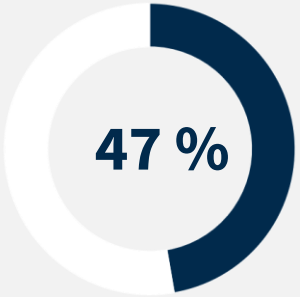
## Veien videre

For at en virksomhet skal jobbe godt med kontraktsoppfølgingen sin er både kompetanse og kapasitet viktig. Vi finner en positiv sammenheng mellom hvor mange aktiviteter virksomhetene ofte eller alltid gjennomfører i kontraktsoppfølgingen, og deres kompetanse og kapasitet i anskaffelsesprosessen.

Samtidig ser vi at under 40 prosent av virksomhetene opplever å ha tilstrekkelig kompetanse i stor eller svært stor grad på kontraktsoppfølging, og under 50 prosent har tilstrekkelig kapasitet til å følge opp kontraktene. Disse tallene bør øke for å sikre en god kontraktsoppfølging.

Vi ser også at det er få virksomheter som planlegger og budsjetterer for kontraktsoppfølgingen. For å sikre at virksomheten får dekket behovene den har bør det rettes mer fokus mot kontraktsoppfølgingen.

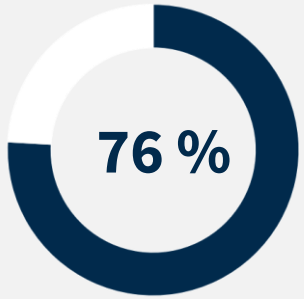
# Samarbeid i virksomheten i arbeidet med anskaffelser




*Figur 5.6: Andel virksomheter som er enige i at innkjøpsenheten og fagavdelinger samarbeider om innkjøpsplaner for det kommende året. (n = 444)*

Innkjøpsenheten i en virksomhet kan ikke stå alene for innkjøpsplanene for virksomheten. Fagavdelingene og resten av virksomheten bør være påkoblet for å sikre at virksomheten får dekket det behovet som trengs.

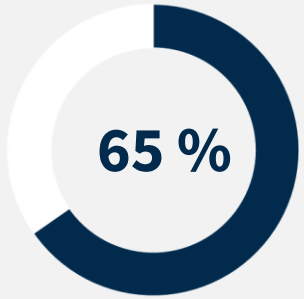
Vi finner at rundt halvparten av virksomhetene oppgir at innkjøpsenheten og fagavdelingene samarbeider om innkjøpsplanene for det kommende året.




*Figur 5.7: Andelen virksomheter som er enige i at det er tydelig rolle- og ansvarsfordeling mellom de som er involvert i gjennomføringen av enkeltanskaffelser. (n = 444)*

76 prosent av virksomhetene oppgir at det er tydelig rolle- og ansvarsfordeling mellom de som er involvert i gjennomføringen av enkeltanskaffelser.

Dette er viktig for å sikre at de som er involvert i prosessen vet hva de skal gjøre og hva andre skal gjøre.




*Figur 5.8: Andel virksomheter som er enige i at ansvaret for kontraktsoppfølging er tydelig fordelt mellom innkjøpsenheten og fagenheter/avdelinger. (n = 444)*

Vi ser at rundt 2/3 av virksomhetene mener at ansvaret for kontraktsoppfølging er tydelig fordelt mellom innkjøpsenheten og fagenheter.

Dersom dette henger sammen med at virksomheten har tydelig rolle- og ansvarsdeling legger det til rette for god kontraktsoppfølging. Det er imidlertid viktig at ressursene vet hva som bør følges opp i kontrakten.

# Sikkerhet og beredskap

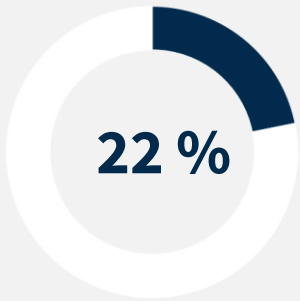
Sikkerhet og beredskap har blitt mer aktualisert innen anskaffelser de siste årene. Årets undersøkelse viser at offentlige virksomheter har et stykke igjen for å kunne sikre at sikkerhet og beredskap blir ivaretatt på en god måte i offentlige anskaffelser.

I kapittelet om styring og ledelse ser vi at sikkerhet og beredskap i liten grad er ivaretatt i anskaffelsesstrategiene til virksomhetene og i rutinene de har for å ivareta samfunnshensyn. Færre enn 1 av 4 av virksomhetene har en anskaffelsesstrategi som tar for seg sikkerhet og beredskap, og kun 1 av 3 oppgir å ha egnede rutiner for å ivareta sikkerhet og beredskap. Sikkerhet og beredskap er også det området som færrest av virksomhetene oppgir å ha styringsparametere for.

Virksomheten oppgir også å ha lav kompetanse på dette området. Det er kun 42 prosent av virksomhetene som oppgir å ha tilstrekkelig kompetanse for arbeidet med sikkerhet og beredskap i anskaffelser. Til tross for dette er det kun 37 prosent som oppgir at dette er blant de 3 viktigste områdene å øke kompetanse på i løpet av de neste to årene.

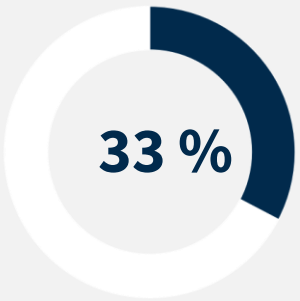
Fra 1. juli 2026 ble sikkerhet og beredskap i anskaffelser for alvor løftet frem i forbindelse med endringer i anskaffelsesloven. Hensynet til sikkerhet og beredskap kom inn i formålsparagrafen i loven, og i § 5d tydeliggjøres det for oppdragsgivere at de kan stille krav eller kriterier i alle ledd av anskaffelsesprosessen for å ivareta sikkerhet og beredskap.

Undersøkelsen viser at offentlige virksomheter fremdeles har et stykke å gå når det kommer til sikkerhet og beredskap.




*Figur 5.9: Andel virksomheter som har en anskaffelsesstrategi som omhandler sikkerhet og beredskap. (n = 444)*

Dette er i stor grad som forventet siden undersøkelsen ble gjennomført før endringene i LOA trådde i kraft. Med økt oppmerksomhet rundt dette temaet vil virksomhetene ha mulighet til å bygge mer kompetanse rundt sikkerhet og beredskap i anskaffelser fremover. Vi tror dette vil kunne øke andelen virksomheter som har dette som en del av sin strategi og som har egnede rutiner på området.




*Figur 5.10: Andel virksomheter som har egnede rutiner for å ivareta sikkerhet og beredskap. (n = 444)*

*Kapittel 6*

# DIGITALISERING OG BRUK AV DATA



# 6 Digitalisering og bruk av data

Modenheten innen digitalisering er relativt stabil, men virksomhetene utnytter fortsatt ikke potensialet i data og digitale verktøy fullt ut. Undersøkelsen viser også en nedgang i opplevd kompetanse i bruk av digitale verktøy. Virksomhetene har et potensial i å bruke data mer systematisk i arbeidet med offentlige anskaffelser.

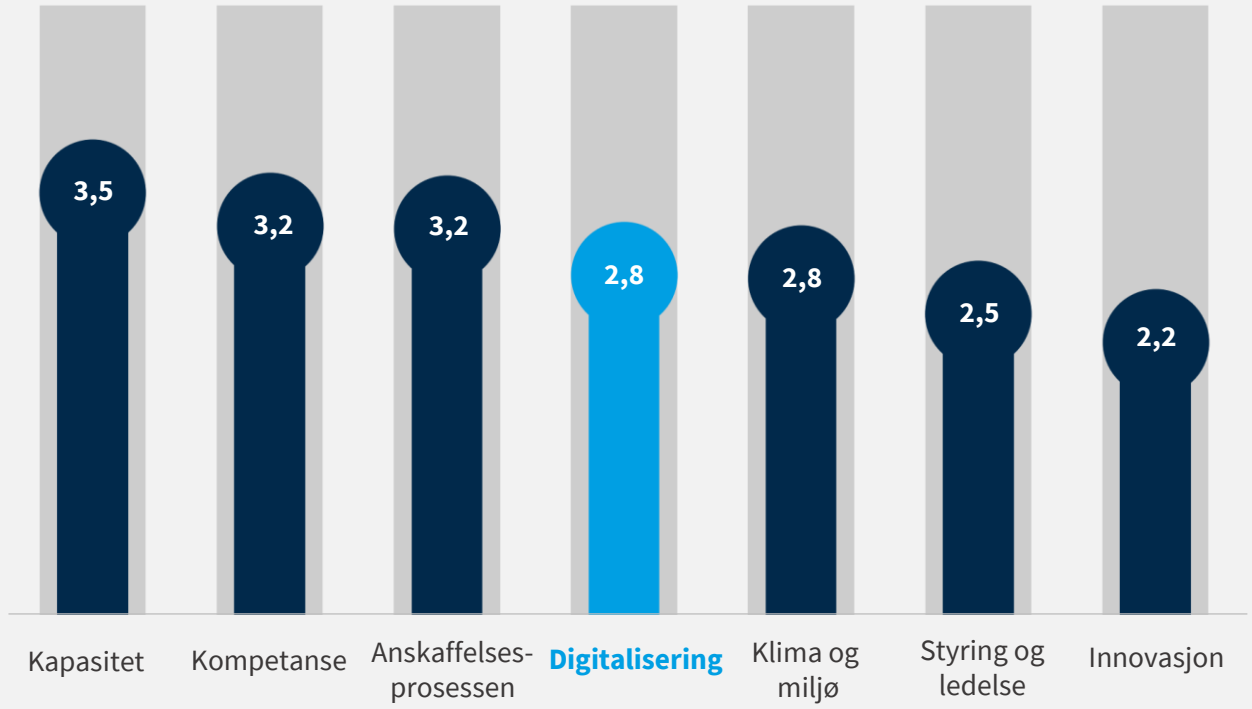
Digitalisering er et virkemiddel for mer effektive og kunnskapsbaserte anskaffelser.

Selv om digitale verktøy genererer store mengder data, bruker mange virksomheter dem i begrenset grad til analyse, planlegging og kontraktsoppfølging.

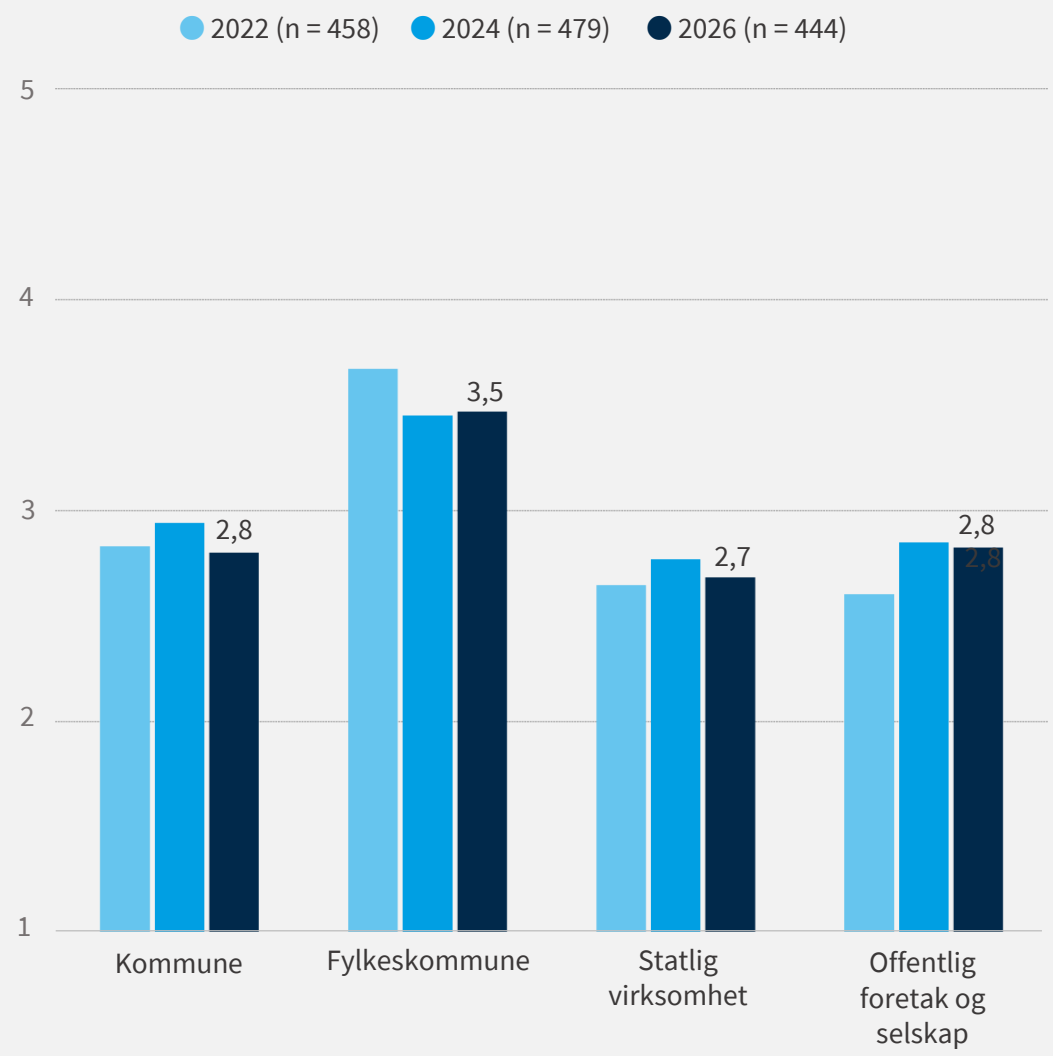
Bare 32 prosent oppgir at de i stor eller svært stor grad benytter data fra de digitale verktøyene, mens 36 prosent gjør dette i noen grad. Resultatene tyder på at mange virksomheter har kommet i gang med datadrevet arbeid, men at potensialet fortsatt er betydelig. Resultatene indikerer samtidig at kompetanse og ledelsesforankring er faktorer av betydning for mer systematisk bruk av data.

Digitalisering handler derfor ikke bare om teknologi. Kompetanse, organisering og systematisk bruk av data er avgjørende for å realisere gevinster fra digitale verktøy.

*Figur 6.1: Modenhetsindikatorene (n = 444)*



*Figur 6.2: Viser utviklingen til modenhetsindikatoren fordelt på virksomhetstyper.*




# MODENHETSINDIKATOREN FOR DIGITALISERING

Modenhetsindikatoren har holdt seg relativt stabil de siste årene. Fylkeskommunene skårer generelt bedre på de fleste av områdene i anskaffelsesundersøkelsen, og skiller seg også ut med et høyere modenhetsnivå enn de andre virksomhetstypene når det gjelder digitalisering. Kommuner, statlige virksomheter og offentlig foretak og selskap virker å befinne seg på omtrent samme nivå.

Vi har i 2026 endret hvilke digitale verktøy som inngår i beregningen av indikatoren. Vi har utelatt spørsmål knyttet til bruk av digitale verktøy ved konkurransegjennomføring og verktøy knyttet til faktura/betaling. For disse delene av anskaffelsesprosessen er bruk av verktøy svært utbredt blant virksomhetene. Det er også lovpålagt å bruke digitale verktøy for kunngjøringer over terskelverdi på Doffin og elektronisk mottak av faktura.

Modenhetsindikatoren for digitalisering består av spørsmål knyttet til:

**Del 1: Styring og ledelse**

- Hvilke temaer beskrives i anskaffelsesstrategien? Digitalisering av anskaffelsesprosessen
- For hvilke temaer har dere utarbeidet styringsparametere? Digitalisering av anskaffelsesprosessen

**Del 2: Kompetanse**

- I hvilken grad opplever du at virksomheten har tilstrekkelig kompetanse på følgende områder ved arbeid med anskaffelser: Bruk av digitale verktøy

**Del 3: Praksis**

- Hvor ofte bruker din virksomhet digitale verktøy for følgende deler av anskaffelsesprosessen: Behovsinnmelding, planlegging, forbruksanalyse, kontraktsadministrasjon, bestilling/innkjøpsløsning og leveransehåndtering/varemottak

Les mer om modenhetsindikatoren i kapittel 2 og 11.

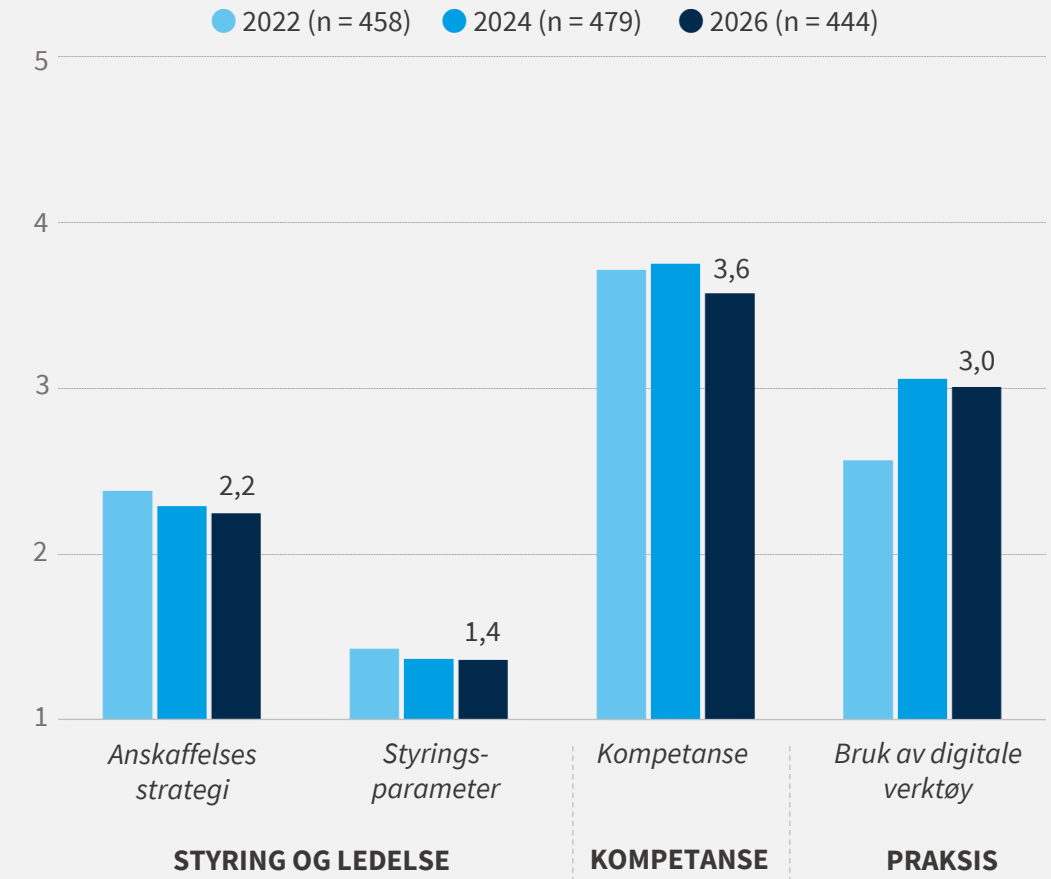
# Digitale verktøy er tatt i bruk, men styringen henger etter

Virksomhetene rapporterer relativt høy bruk av digitale verktøy og høy kompetanse på området. Samtidig er det få virksomheter som følger opp digitalisering gjennom styringsparametere. Bruken av digitale verktøy økte fra 2022 til 2024, men utviklingen har i stor grad flatet ut i 2026. For bruken av enkelte verktøy ser vi også en nedgang fra 2024. Kompetansen på digitale verktøy er fortsatt høy, men har falt noe siden forrige måling. Digitale verktøy er likevel blant områdene virksomhetene opplever som viktigst å styrke kompetansen på framover.

Resultatene tyder på at mange virksomheter har digitalisert deler av anskaffelsesprosessen, men i mindre grad arbeider systematisk med styring og videreutvikling av digitaliseringsarbeidet. Skal virksomhetene hente ut større gevinster fra digitaliseringen, peker resultatene på behov for sterkere ledelsesforankring, tydeligere målsettinger og mer systematisk bruk av data fra de digitale verktøyene.

Delen av modenhetsindikatoren som gjelder styring og ledelse har holdt seg relativt stabil de siste årene. Som på flere andre områder er det få virksomheter som har utarbeidet styringsparameter.

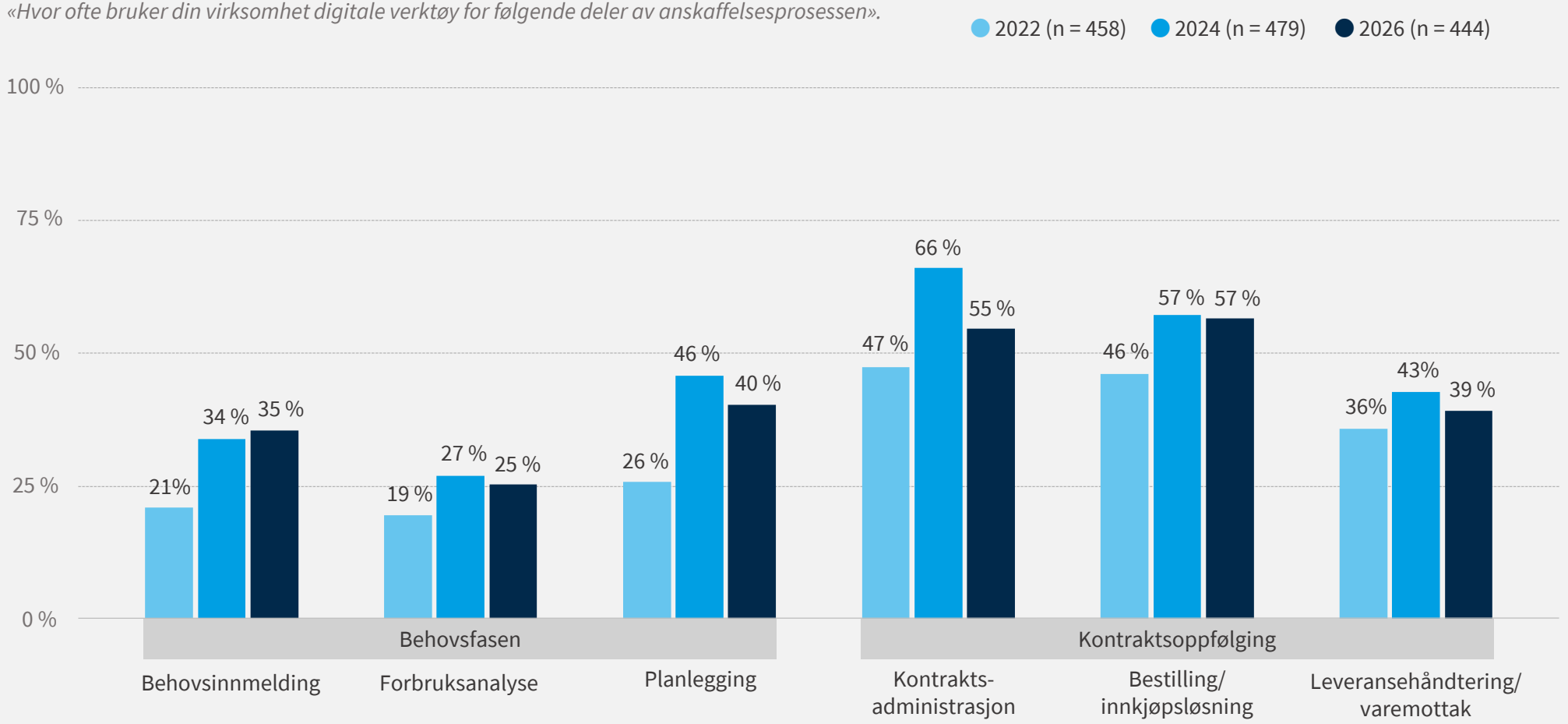
*Figur 6.3: Utviklingen i de ulike delene av modenhetsindikatoren.*



Figur 6.4

# Utvikling i bruk av digitale verktøy

*Figuren viser andelen av virksomhetene som oppgir at de ofte eller alltid bruker digitale verktøy for ulike deler av anskaffelsesprosessen. Spørsmål: «Hvor ofte bruker din virksomhet digitale verktøy for følgende deler av anskaffelsesprosessen».*



# Større bruk av digitale verktøy ved kontraktsoppfølging enn i behovsfasen

I Anskaffelsesundersøkelsen 2026 måler vi virksomhetenes bruk av digitale verktøy i behovs- og konktraktsoppfølgingsfasen.

I tidligere år har vi i tillegg spurt om bruk av digitale verktøy ved konkurransegjennomføring, samt bruk av verktøy knyttet til faktura/betaling. Disse delene er ikke inkludert i årets undersøkelse, da bruk av digitale verktøy her er svært utbredt blant virksomhetene.

Vi ser en liten nedgang i bruk av digitale verktøy i 2026 sammenlignet med i 2024. Dette gjelder spesielt bruken av kontraktsadministrasjonsverktøy.

Samtidig viser resultatene på neste side store forskjeller i hvor systematisk data fra verktøyene faktisk tas i bruk. Skal virksomhetene bli mer datadrevne, er det ikke tilstrekkelig å ta i bruk digitale verktøy. Gevinstene oppstår først når data brukes aktivt til analyse, planlegging, styring og oppfølging av anskaffelsesporteføljen.

## Få bruker verktøy for forbruksanalyse (spend)

Totalt er det rundt 25 prosent som oppgir at de ofte eller alltid benytter seg av verktøy for forbruksanalyse. Bruken øker med virksomhetsstørrelse. Blant store virksomheter er andelen 47 prosent, sammenlignet med 14 prosent blant små virksomheter. Forbruksanalyser gir innsikt i blant annet kjøpsmønstre, avtalelojalitet og kontraktsbruk, og kan brukes både i planlegging av nye anskaffelser og i oppfølging av eksisterende avtaler.

Verktøy for forbruksanalyse kan både være et digitalt verktøy i seg selv, men også en sammenstilling av ulike datakilder fra ulike verktøy.

DFØ vurderer at et godt sted å starte i arbeidet med datadrevne anskaffelser er å kartlegge hvilke data som finnes i kontraktsporteføljen og i faktura- og regnskapsdata, og å bruke dette som grunnlag for en enkel forbruksanalyse. Dette krever sjelden nye systemer, men handler om å ta i bruk og systematisere data som virksomhetene allerede har tilgang til.

## Verktøy ved kontraktsoppfølging

Bruken av digitale verktøy er høyere i kontraktsoppfølgingen enn i behovsfasen. Samtidig har bruken av kontraktsadministrasjonsverktøy og bestillingsløsninger stagnert eller falt noe siden 2024.

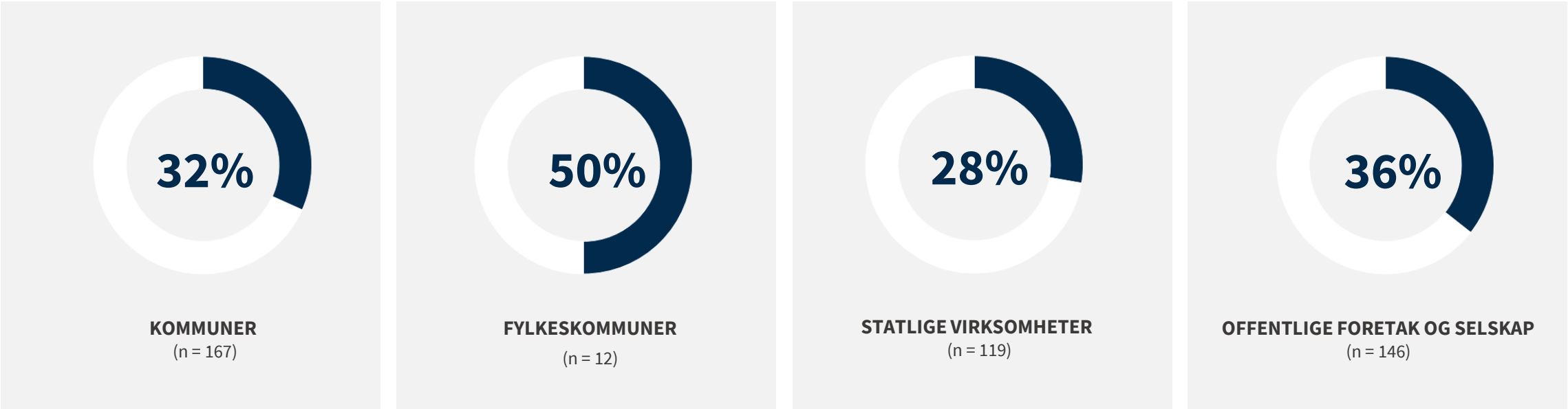
Resultatene tyder på at mange virksomheter har digitalisert deler av kontraktsarbeidet, men at potensialet for mer systematisk bruk av for eksempel bestillingsverktøy fortsatt er betydelig. Det er også nærliggende å anta at dette henger sammen med en mer overordnet trend i undersøkelsen: at fokuset på kontraktsoppfølging er lavere enn på konkurransegjennomføring blant virksomhetene som har svart, og at kontraktsoppfølging nedprioriteres.

Bruk av bestillingsverktøy og kontraktsadministrasjonsverktøy vil danne grunnlag for bedre data til analyse. Dersom anskaffelsesfunksjonen vil jobbe mer datadrevet, ligger det med andre ord mye potensial i fasen for kontraktsoppfølging.

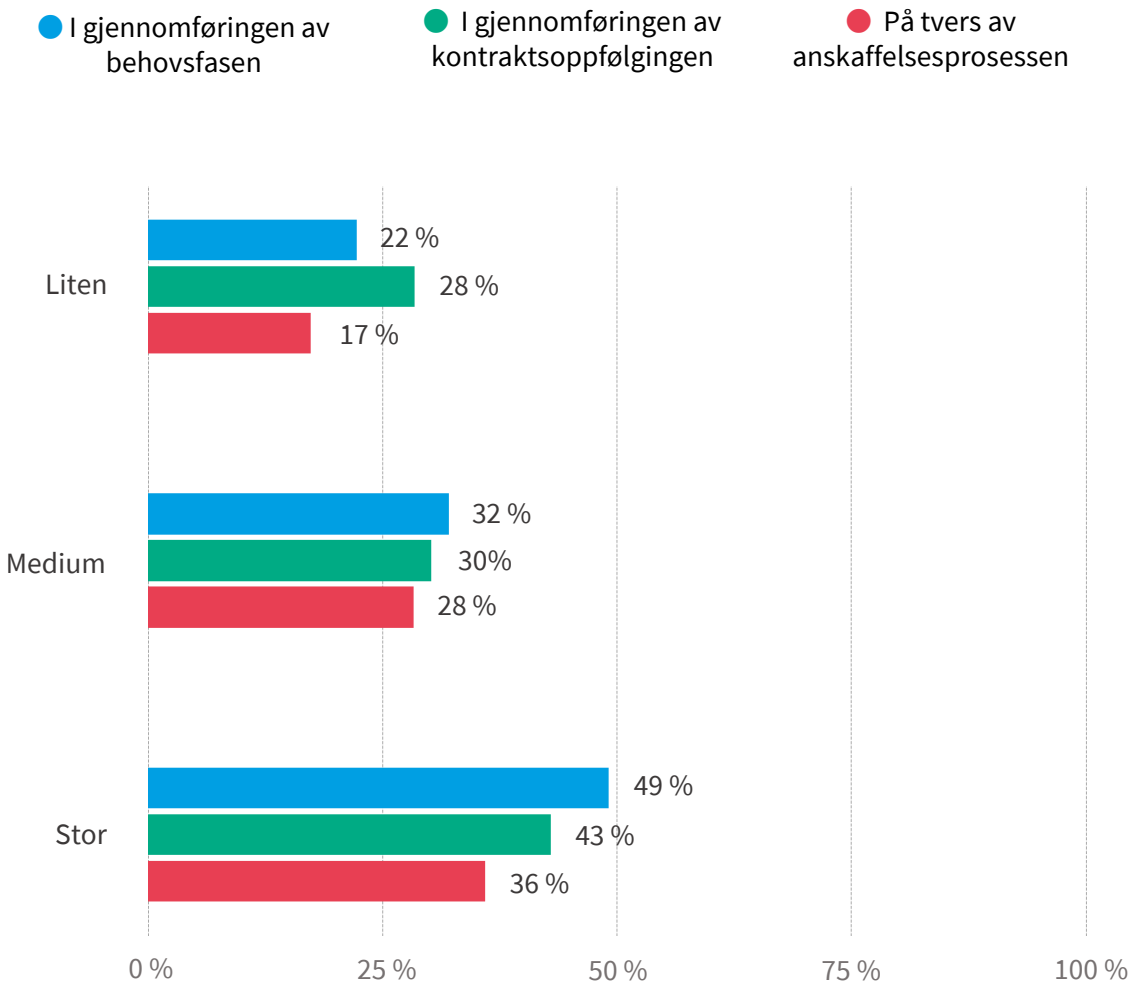
# Mange samler inn data, få bruker dem systematisk

Bruken av digitale verktøy i anskaffelsesprosessen skaper data som kan benyttes til analyse og rapportering. 32 prosent av virksomhetene oppgir at de i stor eller svært stor grad benytter data fra de digitale verktøyene. 36 prosent av virksomhetene oppgir å benytte data fra verktøyene i noen grad. Det vil si at det er mange som har startet, og som har et potensial i gjøre dette mer aktivt. Halvparten av fylkeskommunene oppgir at en slik systematisk bruk av data, mens en lavere andel blant de andre virksomhetstypene oppgir dette.

Undersøkelsen viser også at virksomheter med høyere kompetanse i digitale verktøy bruker data mer aktivt. Dette tyder på at kompetanse er en viktig forutsetning for å omsette digitalisering til innsikt og bedre beslutningsgrunnlag. Samtidig  oppgir 35 prosent av virksomheter funksjonalitet i tilgjengelige digitale verktøy som en av sine topp tre barrierer for å bruke data aktivt i arbeidet med offentlige anskaffelser.




*Figur 6.5-6.8: Andelen som i stor grad eller svært stor grad oppgir å benytte seg av data fra de digitale verktøyene i anskaffelsesprosessen.*




# Store virksomheter bruker data mest, men få utnytter data på tvers av prosessen

De største virksomhetene bruker i større grad data i anskaffelsesprosessen sammenlignet med de mindre virksomhetene. Dette er i tråd med funnene om modenhet i undersøkelsen, hvor de største generelt skårer best.

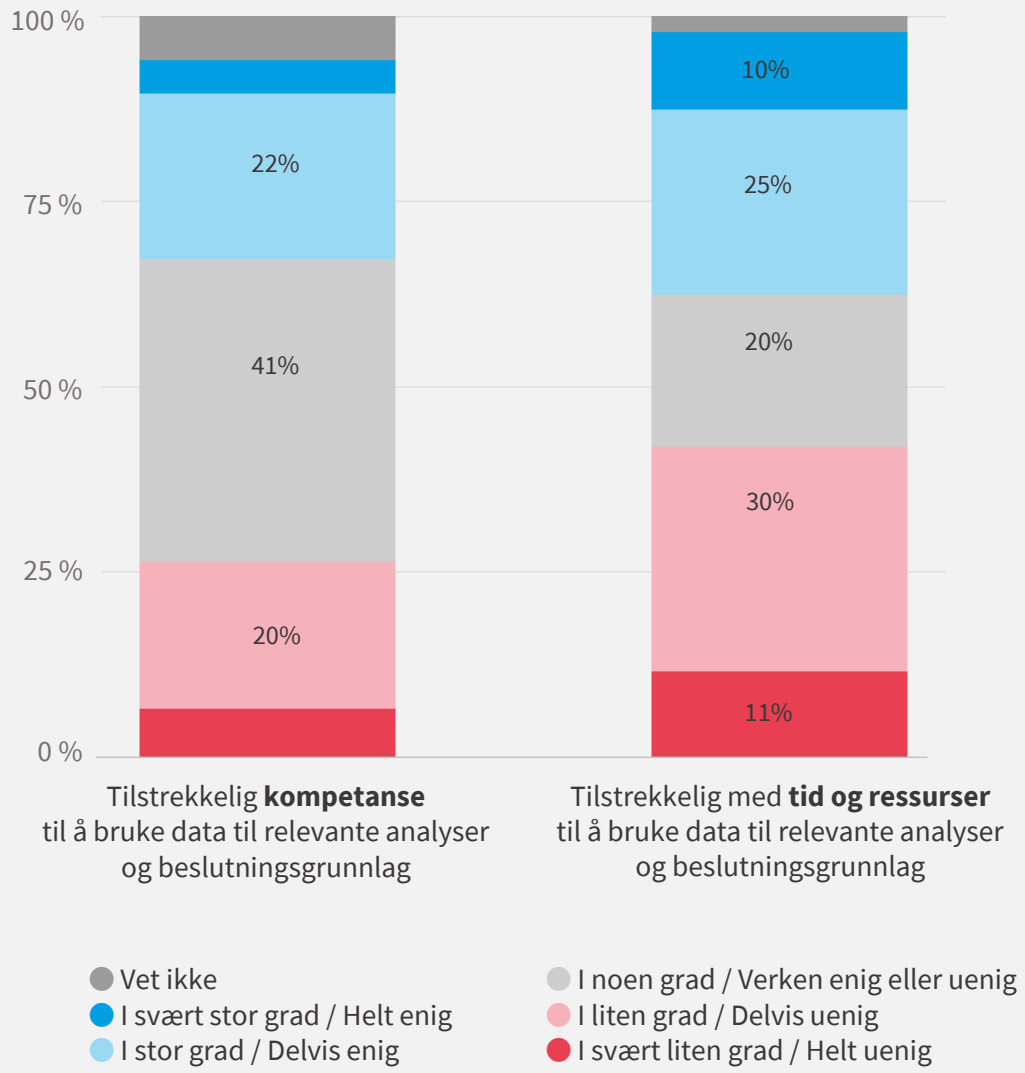
Resultatene viser samtidig at færre virksomheter bruker data på tvers av anskaffelsesprosessen. Selv blant de største virksomhetene oppgir bare 36 prosent at de i stor eller svært stor grad bruker data og innsikt fra én fase aktivt i senere faser. Dette tyder på at virksomheter i større grad bruker data operativt i enkeltfaser enn som grunnlag for læring, styring og kontinuerlig forbedring på tvers av prosessen. Her håper vi på økt modenhet med tiden.

Resultatene tyder på at digitaliseringen har kommet lenger enn den datadrevne styringen. Potensialet ligger ikke først og fremst i flere verktøy, men i bedre utnyttelse av data som allerede finnes.

Skal virksomhetene bli mer datadrevne, må data i større grad brukes til å koble sammen behovsidentifisering, anskaffelse og kontraktsoppfølging. Det er først da data kan bidra til bedre prioriteringer, sterkere styring og mer systematisk gevinstrealisering.

---

*Figur 6.9: Andelen som har svart i stor eller svært stor grad på spørsmål om i hvilken grad de bruker data i gjennomføringen av behovsfasen og kontraktsoppfølgingen, og i hvilken grad de bruker data på tvers av anskaffelsesprosessen. Spørsmålet ble stilt for første gang nå i 2026. Liten: n= 144, medium: n = 159, stor: n= 114. Virksomheter som ikke har oppgitt innkjøpsvolum er ikke med i figuren.*




# Kompetanse er nøkkelen til mer datadrevne anskaffelser

Tid og ressurser og kompetanse oppleves som store barrierer for å bruke data aktivt i arbeidet med offentlige anskaffelser. Figuren viser at svarene på spørsmålet om tilstrekkelig kompetanse i større grad samler seg rundt alternativet «i noen grad», mens svarfordelingen for tid og ressurser er mer spredt. Sammenlignet med kompetanse er det både flere virksomheter som opplever å ha tilstrekkelig med tid og ressurser, og flere som opplever at de ikke har det.

Fylkeskommunene opplever i større grad å ha tilstrekkelig med kompetanse og tid og ressurser til å bruke data til relevante analyser og beslutningsgrunnlag sammenlignet med de andre virksomhetstypene. Fylkeskommunene er også de som i størst grad bruker data ifølge resultatene fra undesøkelsen. Kommunene er de som opplever å ha minst med tid og ressurser.

Resultatene fra undersøkelsen tyder på at tilgang til data alene ikke er tilstrekkelig. For å utnytte datagrunnlaget i digitale verktøy må virksomhetene også ha kompetanse til å analysere, tolke og bruke data i beslutninger.

Skal offentlige virksomheter bli mer datadrevne, peker resultatene på kompetanseutvikling som et av de viktigste virkemidlene.

---

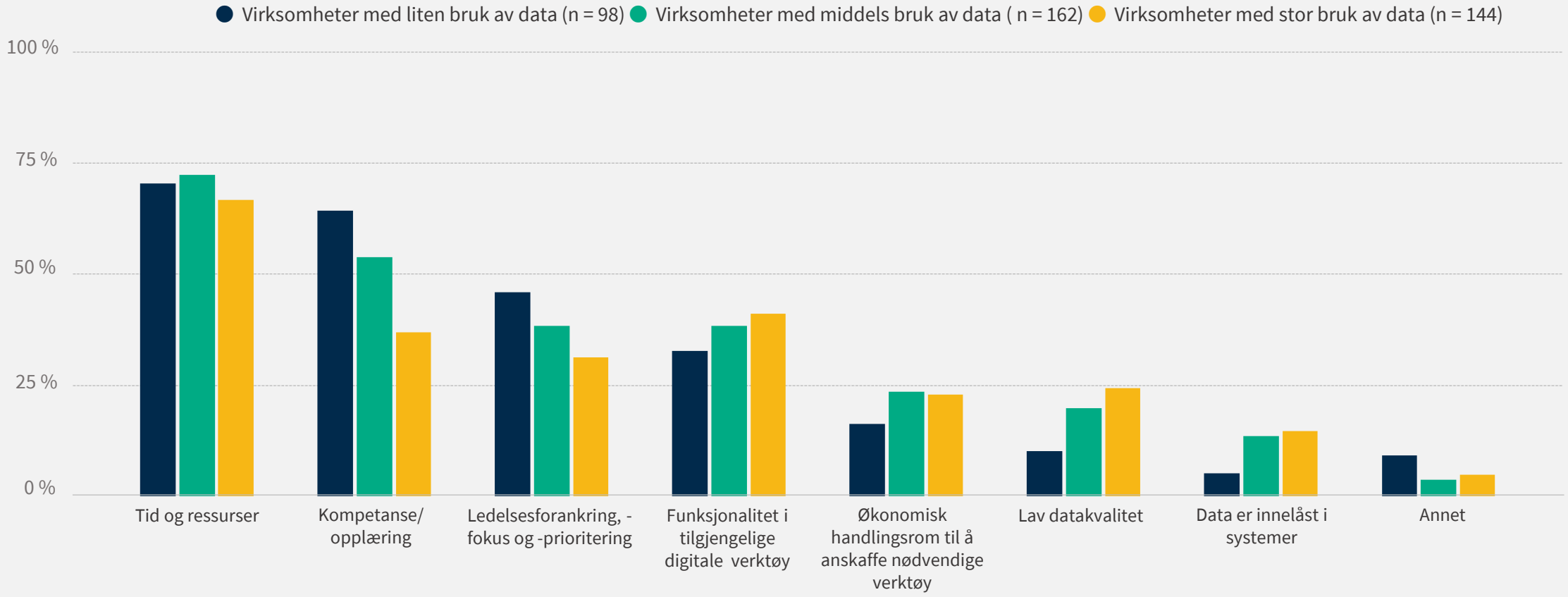
*Figur 6.10 viser hvordan virksomhetene har svart på følgende to spørsmål:*

1. *I hvilken grad opplever du at virksomheten har tilstrekkelig kompetanse til å bruke data til relevante analyser og beslutningsgrunnlag? (n = 444)*
2. *Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander? Vi har tilstrekkelig med tid og ressurser til å bruke data til relevante analyser og beslutningsgrunnlag (n = 444)*

Figur 6.11

# Barrierer for å bruke data aktivt i arbeidet med offentlige anskaffelser

*Spørsmål 2026: Hva opplever du som de tre største barrierene for at virksomheten skal kunne bruke data aktivt i arbeidet med offentlige anskaffelser. Figuren viser andelen som har oppgitt barrieren som en av de tre største barrierene. Virksomhetene er delt inn i tre grupper basert på om de i liten grad (1-2), i noen grad (3) eller i stor grad (4-5) benytter data fra de digitale verktøyene. Virksomhetene som har svart vet ikke eller ikke relevant er ikke med i figuren.*



# De organisatoriske barrierene oppleves som de største

Ambisjonen med datadrevne anskaffelser er å bruke data som oppstår gjennom hele anskaffelsesprosessen til å ta bedre beslutninger, sikre kvalitet, effektivisere arbeidsprosesser og realisere gevinster. Dette handler i like stor grad om organisering, rutiner og ansvar, som det gjør om teknologi.

Resultatene fra undersøkelsen støtter dette. Organisatoriske barrierer dominerer, og de tekniske barrierene blir først fremtredende når virksomheten tar data i bruk. Utfordringen er oftere kapasitet, kompetanse og ledelsesforankring.

Virksomhetene med høy databruk trekker i noe større grad fram mer tekniske barrierer blant sine topp tre barrierer, slik som funksjonalitet i digitale verktøy og datakvalitet. Dette har en naturlig sammenheng med at virksomheter som bruker mye data, også ser de tekniske begrensningene tydeligere.

Tid og ressurser oppleves som den største barrieren uavhengig av i hvilken grad virksomhetene bruker data. Virksomheter med stor bruk av data virker å oppleve dette omtrent som en like stor barriere som de som i liten grad bruker data fra verktøyene.

## Kompetanse og ledelsesforankring

Virksomheter som bruker data aktivt oppgir sjeldnere kompetanse og ledelsesforankring som barrierer. Resultatene tyder på at disse faktorene er viktige forutsetninger for å komme i gang med mer datadrevet arbeid. Høyere kompetanse kan både gjøre det lettere å ta i bruk data, og utvikles også gjennom praktisk bruk. Samtidig ser ledelsesforankring ut til å være viktig for å prioritere arbeidet og sikre at data brukes systematisk i virksomheten.

### Kompetanse

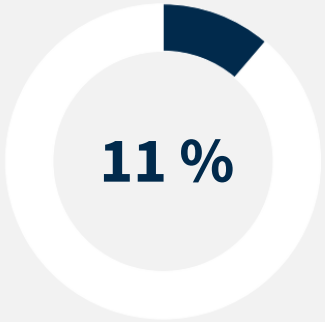
Høyere kompetanse kan gjøre det enklere for virksomheter å ta i bruk data til analyser og beslutningsgrunnlag. Samtidig er det naturlig at virksomheter som bruker data mer, får økt kompetanse gjennom praksis og erfaring, og derfor opplever kompetanse som en mindre hindring. Kompetanse er også noe en virksomhet har mulighet til å påvirke over tid, for eksempel gjennom nyansettelser eller gjennom videreutvikling av medarbeidere.

### Ledelsesforankring, -fokus og –prioritering

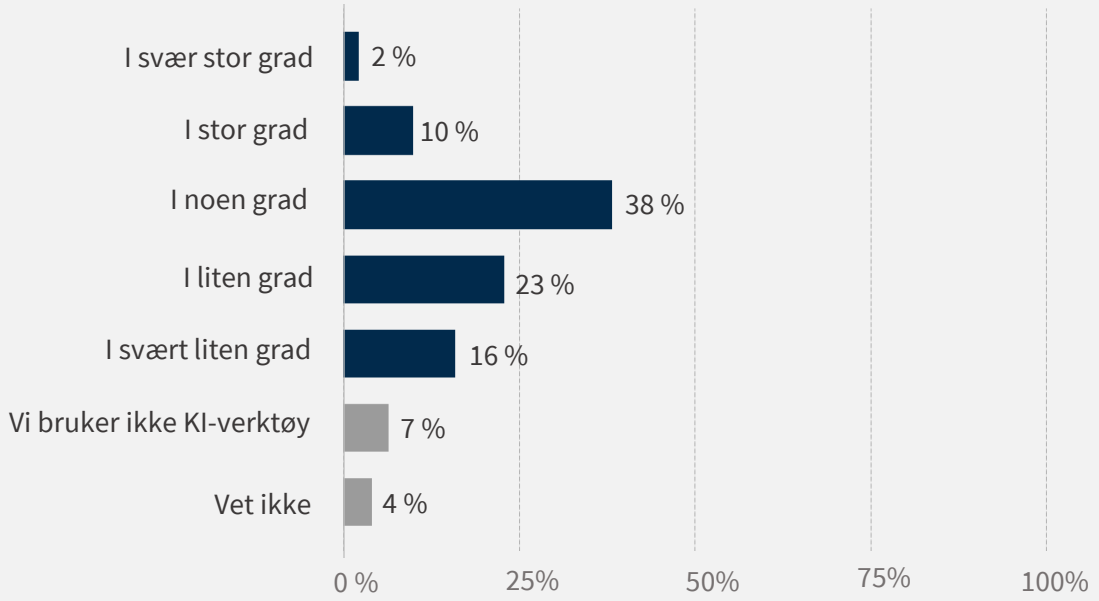
Resultatene indikerer at ledelsesforankring er en faktor av betydning for å legge til rette for økt bruk av data. Sannsynligheten for å oppgi dette som en barriere, reduseres ved økt bruk av data fra verktøyene.

Det kan være nærliggende å anta at virksomheter som bruker mye data, allerede har vært gjennom en ledelsesforankring for å komme seg til det nivået. Om en virksomhet ønsker å øke fokus på bruk av data, kan ledelsesforankring derfor være et viktig steg på denne veien.

*Figur 6.12: Andel virksomheter med plan eller strategi for bruk av KI*




*Figur 6.13: I hvilken grad bruker virksomhetene KI-verktøy i arbeidet med offentlige anskaffelser*




# KI tas i bruk raskere enn virksomhetene utvikler styring og strategi

11 prosent av virksomhetene oppgir at de har en strategi eller plan for bruk av kunstig intelligens (KI) i de ulike fasene av anskaffelsesprosessen. Halvparten oppgir at de bruker KI-verktøy i noen grad eller mer, og 7 prosent oppgir at de ikke bruker KI-verktøy i arbeidet med offentlige anskaffelser.

Resultatene viser en svak positiv sammenheng mellom bruk av KI og styring. Virksomheter som bruker KI i større grad, har noe oftere en plan eller strategi for anvendelsen. Blant de 54 virksomhetene som oppgir at de i stor eller i svært stor grad bruker KI-verktøy, har 26 prosent en strategi eller plan for bruk av KI i anskaffelsesprosessen. Samtidig har de fleste av virksomhetene i denne gruppen ikke en strategi.

Bruk av KI er fortsatt relativt nytt for mange offentlige virksomheter, og det var derfor forventet at resultatene for strategi eller plan ville være lave. Samtidig mener DFØ at dette er noe som bør prioriteres på anskaffelsesområdet. I takt med at bruksområder for KI blir tydeligere, forventer vi at flere virksomheter vil ha en plan eller strategi for KI i anskaffelsesarbeidet i fremtiden.

---

*Figur 6.11: Andelen av virksomhetene som oppgir å ha strategi eller plan for bruk av KI i de ulike fasene av anskaffelsesprosessen (n = 444)*
*Figur 6.12: Viser andelen av virksomhetene som har svart de ulike svaralternativene på spørsmålet om i hvilken grad de bruker KI i arbeidet med offentlige anskaffelser (n = 444)*

*Kapittel 7*

# KLIMA OG MILJØ



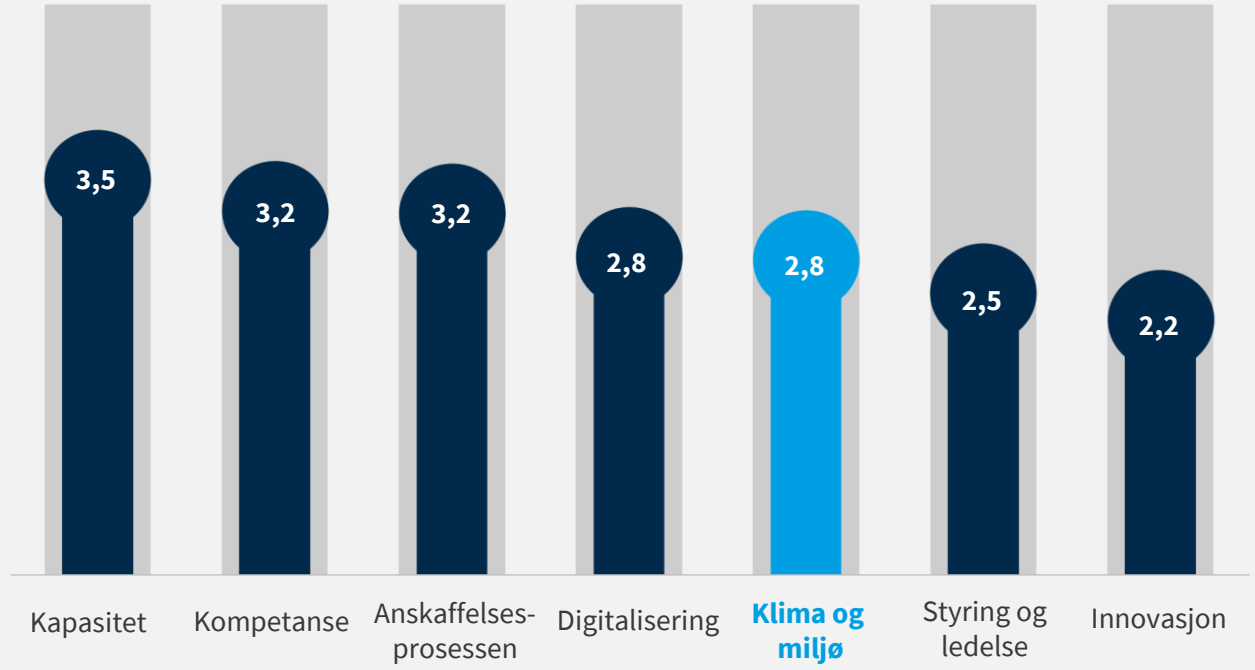
# 7 Klima og miljø

Siden 2020 har det blitt innført flere og sterkere virkemidler for å fremme grønne anskaffelser hos innkjøps-Norge. Anskaffelsesundersøkelsen 2026 viser at modenheten innen grønne anskaffelser er relativt stabil sammenlignet med 2022, med en svak økning på to områder.

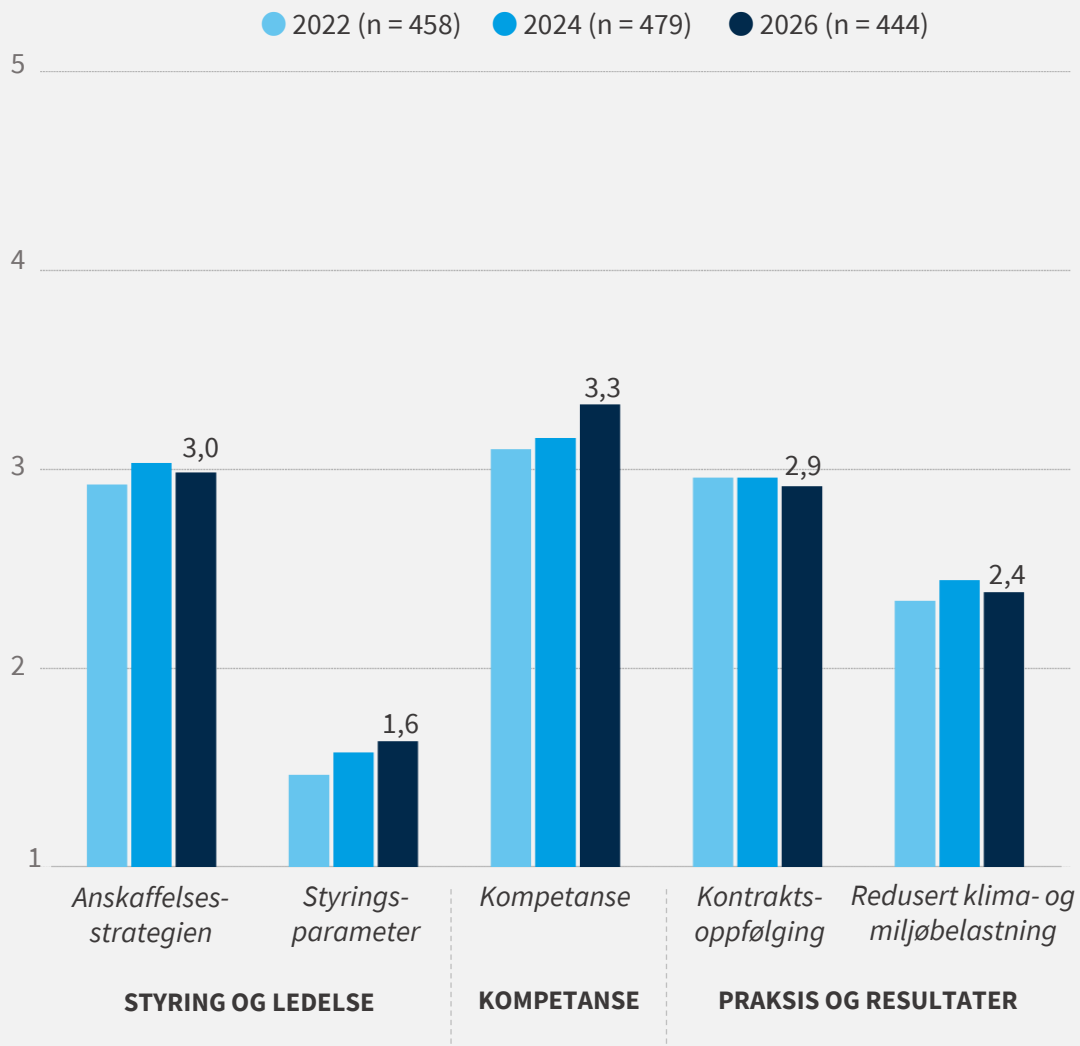
Anskaffelsesundersøkelsen 2026 viser at modenheten på klima- og miljøområdet er relativt stabil fra 2022, med en svak øking i opplevd kompetanse og bruk av styringsparametere. Samtidig har vi sett en markant økning i andel grønne anskaffelser siden januar 2024. Det er fortsatt variasjon mellom virksomhetstyper når det gjelder modenhet innen klima og miljø. Statlige virksomheter ligger fortsatt bak, men har hatt noe fremgang.  Fylkeskommunene er fortsatt de mest modne virksomhetene på klima- og miljøområdet.

De siste årene er det innført flere og sterkere virkemidler for å fremme grønne anskaffelser. Den reviderte Anskaffelsesloven trådte i kraft 1. juli 2026 og viderefører i all hovedsak bestemmelsen om 30 prosent vekting av klima- og miljøhensyn (tidligere anskaffelsesforskriften § 7-9, ny lovbestemmelse § 5 b). Standardiserte minimumskrav er innført for krav om nullutslippstransport ved anskaffelse av personbiler, varebiler og ferjer. Handlingsplan for økt andel klima- og miljøvennlige anskaffelser og grønn innovasjon ble lansert i 2021 og lagt fram i revidert versjon i 2025. Den inkluderer en rekke tiltak for å styrke kompetansen om grønne anskaffelser i innkjøps-Norge. Alt dette har bidratt til å øke fokuset på klima- og miljøvennlige anskaffelser.

*Figur 7.1: Modenhetsindikatorene (n = 444). Klima og miljøindikatoren er revidert siden forrige undersøkelse og kan ikke sammenlignes direkte med indikatoren i 2024-rapporten.*



*Figur 7.2: Utviklingen i de ulike delene av modenhetsindikatoren.*




# MODENHETSINDIKATOREN FOR KLIMA OG MILJØ

Den gjennomsnittlige modenheten på virksomhetsnivå har vært relativt stabil de siste årene.

Vi ser tendenser til at offentlige virksomheter opplever noe økt klima- og miljøkompetanse etter at kravene til klima- og miljøvekting ble skjerpet i 2024. Vi ser også at bruken av styringsparametre knyttet til klima og miljø har økt noe, fra et svært lavt nivå.

Mange av virksomhetene i undersøkelsen gjennomfører svært få anskaffelser, og resultatene kan tyde på at særlig disse har opplevd begrenset utvikling på området. Samtidig ser vi en markant økning i bruken av klima- og miljøkrav og –kriterier i anskaffelser siden januar 2024.

Modenhetsindikatoren for klima og miljø består av spørsmål knyttet til:

**Del 1: Styring og ledelse**

- Har virksomheten en anskaffelsesstrategi som beskriver klima- og miljøhensyn?
- Har virksomheten styringsparametere knyttet til klima- og miljøhensyn?

**Del 2: Kompetanse**

- I hvilken grad opplever du at virksomheten har tilstrekkelig klima og miljø-kompetanse i arbeidet med anskaffelser?

**Del 3: Praksis og resultater**

- Hvor ofte ivaretar virksomheten kontraktsoppfølging ved å følge opp etterlevelse av krav til klima og miljø ?
- I hvilken grad opplever du at anskaffelsespraksisen deres har ført til en reduksjon av klima- og miljøbelastningen i anskaffelsene?

Les mer om modenhetsindikatoren i kapittel 2 og 11.

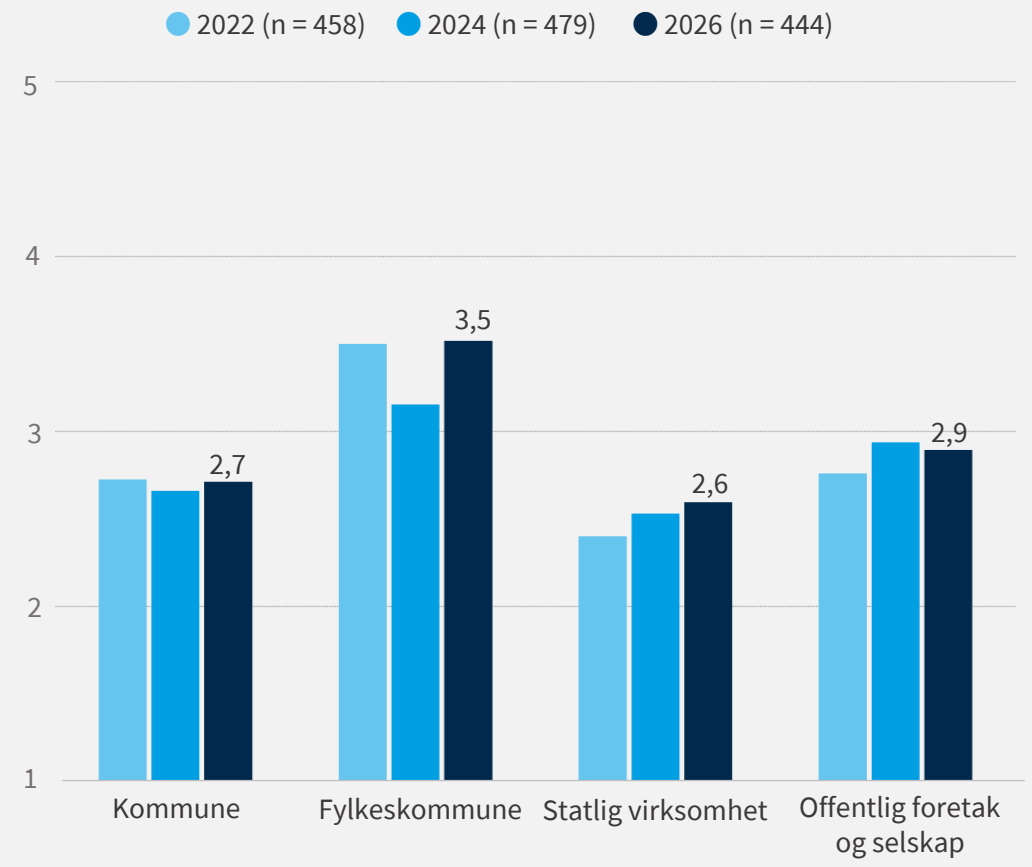
# Modenhet i ulike virksomhetstyper

Vi ser noe fremgang i modenheten hos statlige virksomheter sammenlignet med tidligere undersøkelser. De statlige virksomhetene har vært mindre modne enn andre virksomheter, men nærmer seg nå kommunenes nivå. Målrettede tiltak mot statlig sektor, som fellesføringen om «systematisk og helhetlig arbeid for å redusere klimagassutslipp, naturfotavtrykk og energibruk» kan ha bidratt til den positive utviklingen. Handlingsplan for økt andel klima- og miljøvennlige anskaffelser og grønn innovasjon har et eget hovedgrep for  statlige nøkkelvirksomheter som kan ha bidratt til fremgangen.

Vi ser også tendenser til fremgang blant offentlige foretak og selskap sammenlignet med 2022-nivået. Virksomhetene i sektoren er svært ulike, men flere følger EUs direktiv om bærekraftsrapportering (CSRD), som krever systematisk arbeid med klima og miljø på tvers av virksomheten.

I likhet med tidligere år er fylkeskommunene de mest modne virksomhetene på klima- og miljøområdet. Fylkeskommunene er store, robuste virksomheter som oppnår gode resultater i de fleste kategoriene i undersøkelsen. Det lave antallet fylkeskommuner gjør at enkeltsvar har stor påvirkning på den målte modenheten, og «nedgangen» vi målte i 2024 kan skyldes tilfeldig variasjon.

*Figur 7.3: Utviklingen i klima- og miljømodenhet fordelt på virksomhetstyper.*



# Innkjøpsvolum fordelt på modenhet

Det er stor variasjon i hvor mye de ulike offentlige virksomhetene kjøper i løpet av et år. Oslo kommune gjorde innkjøp for nesten 57 milliarder i 2025, som var mer enn hva 130 av de 164 andre kommunene som svarte på undersøkelsen kjøpte for til sammen.

For å forstå klima- og miljøeffektene av tiltak på anskaffelsesområdet er det nyttig å forstå hvordan innkjøpsmakten til det offentlige forvaltes. Når vi deler virksomhetene i tre like deler (tertiler) basert på hvor modne de er på klima- og miljøfeltet ser vi at de mest modne virksomhetene forvalter ca. 7 av 10 innkjøpskroner. De middels modne står for 2 av 3 resterende innkjøpskroner. 32 av de 40 virksomhetene som kjøper mest har høy modenhet på klima- og miljøfeltet.

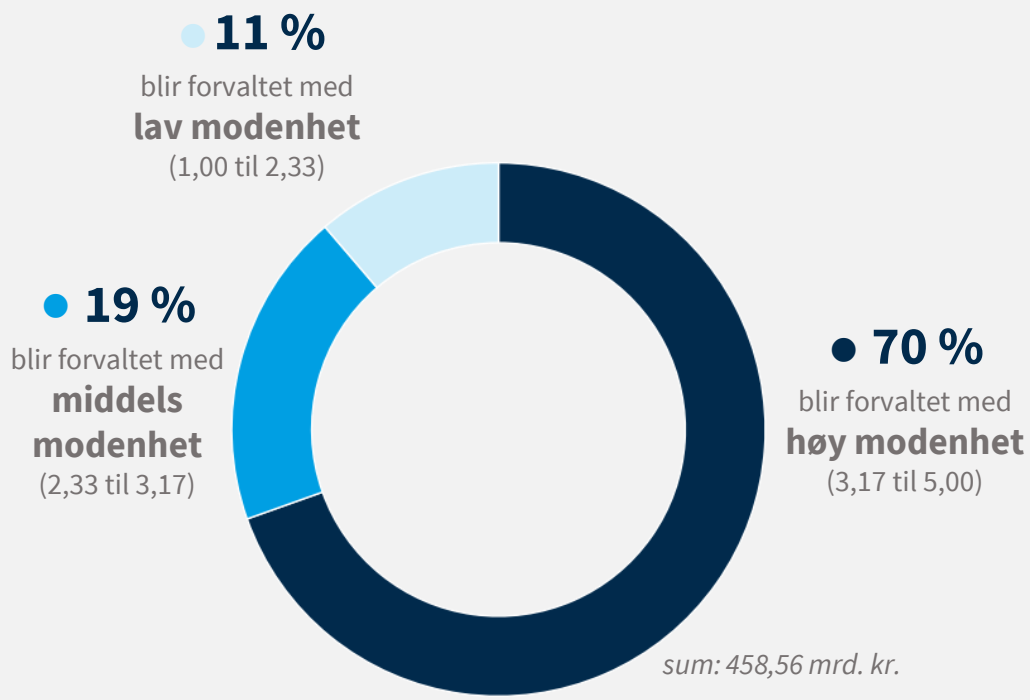
Resultatet viser at en typisk innkjøpskrone forvaltes med langt høyere klima- og miljømodenhet enn det modenheten i «gjennomsnittsvirksomheten» tilsier. Disse funnene supplerer DFØs analyser av andelen grønne anskaffelser, som er beskrevet i boksen nedenfor.

## Klima- og miljøhensyn i anskaffelser

DFØs KI-baserte analyser av konkurransegrunnlag som ble publisert i 2025 viser at 76 % inneholdt 30 % klima- og miljøvekting eller –krav, sammenlignet med 57 % av de analyserte konkurransegrunnlagene fra våren 2023, før skjerpelsen av kravene om å vektlegge klima- og miljøhensyn ble kunngjort.

Den høye andelen av anskaffelsene som forvaltes i tråd med klima- og miljøregelverket samsvarer i stor grad med andelen innkjøpskroner som forvaltes med høy modenhet. Utvalget og metoden som danner grunnlag for KI-analysene er beskrevet i detalj på DFØs nettsider.

*Figur 7.4: Andelen av innkjøpsvolumet i kommuner og statlige virksomheter som forvaltes med høy, middels og lav modenhet innen klima og miljø.*




*Tallene er basert på regnskapsdata fra Statsregnskapet og Leverandørdatabasen til Kommunal rapport for 2025. 295 av de 444 virksomhetene som svarte på undersøkelsen inngår i utvalget. Figuren er ikke direkte sammenlignbar med figur 6.4 i 2024-rapporten.*

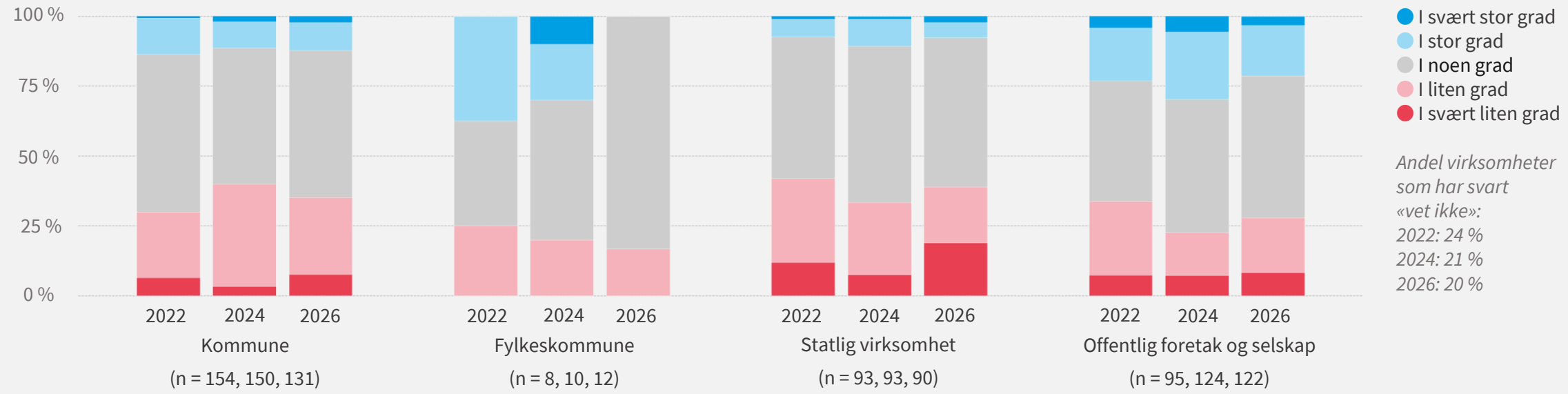
# OPPLEVDE KLIMA- OG MILJØEFFEKTER

Virksomhetene opplever at klima- og miljøeffektene av anskaffelsespraksisen deres har vært stabil siden 2022. Litt over halvparten opplever at anskaffelsespraksisen deres «i noen grad» har redusert klima- og miljøbelastningen i egne anskaffelser (51 % i 2022, 50 % i 2024 og 53 % i 2026).

Offentlige foretak og selskap opplever i størst grad gode effekter. Sektoren er svært variert, men mange av de mest modne virksomhetene følger EUs direktiv om bærekraftsrapportering. Den målte nedgangen i opplevde klima- og miljøeffekter i fylkeskommunene kan skyldes tilfeldig variasjon.

En betydelig andel virksomheter opplever fremdeles ikke at anskaffelsespraksisen deres har redusert klima- og miljøbelastningen. Dette skyldes blant annet at majoriteten av virksomhetene ikke gjennomfører systematiske og presise målinger av klima- og miljøeffektene til grønne anskaffelser. En datadrevet tilnærming til bærekraftsarbeidet gir et godt grunnlag for å forstå, følge opp og forbedre klima- og miljøresultatene i anskaffelsesfunksjonen.

*Figur 7.5: Virksomhetenes svar på spørsmålet: I hvilken grad opplever du at anskaffelsespraksisen deres har ført til en reduksjon av klima- og miljøbelastningen i anskaffelsene?*



# STYRING OG RUTINER

72 prosent av virksomhetene svarer at de har konkrete mål og tiltak for å redusere klima- og miljøbelastningen av anskaffelser i styringsdokumentene sine. Andelen har steget jevnt, fra 68 prosent i 2024 og 64 prosent i 2022. Statlige virksomheter henger fortsatt etter de andre offentlige virksomhetene: kun 62 prosent oppgir at de har konkrete mål og tiltak.

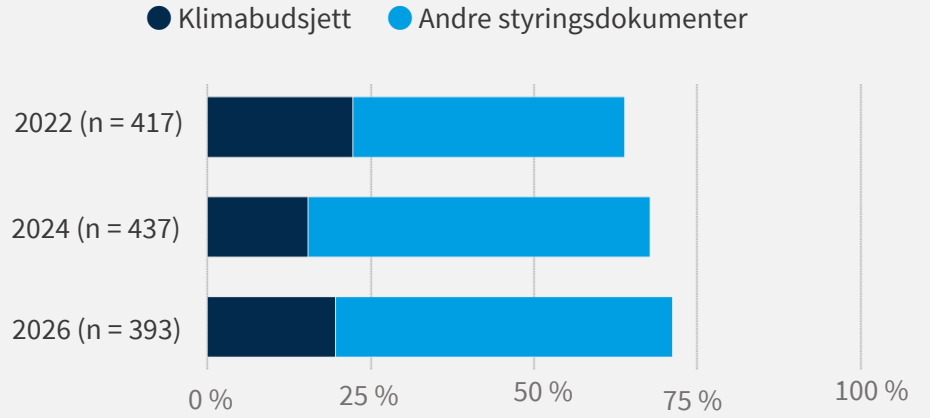
Styringsdokumenter med konkrete mål bidrar til gode rutiner på klima- og miljøfeltet. 60 prosent av virksomhetene med konkrete mål og tiltak svarer at de har rutiner for å arbeide med klima og miljø i avtaler, mot 22 prosent av de øvrige virksomhetene.

Klimabudsjett utmerker seg som et særlig effektivt styringsdokument. Blant de 80 virksomhetene som har klimabudsjett svarer 79 prosent at de har rutiner for å arbeide med klima og miljø i avtaler. Dette er en vesentlig større andel enn hos virksomhetene som kun hadde mål og tiltak i øvrige styringsdokumenter.

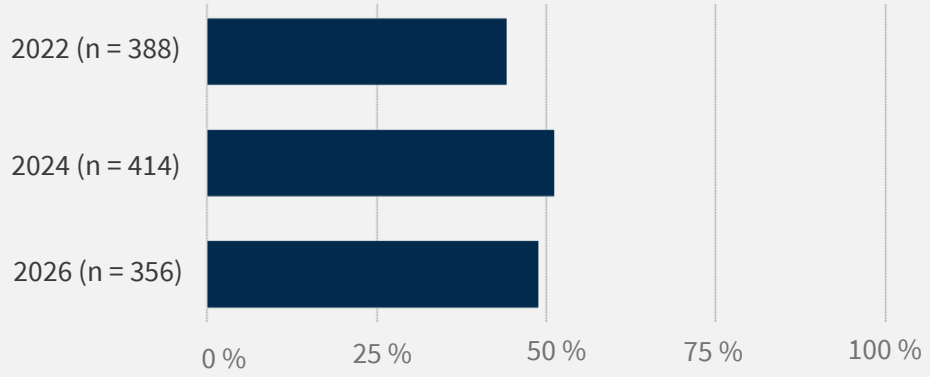
Anskaffelsesstrategier er også viktige styringsdokumenter. Fra 1. juli 2026 er virksomhetene pålagt å ha anskaffelsesstrategi og rutiner for å ivareta samfunnshensynene. Det er for tidlig å se effekter av denne bestemmelsen i årets undersøkelse, men vi forventer å se en positiv utvikling i tiden fremover.

Virksomheter med bedre rutiner for å ivareta klima og miljø opplever at anskaffelses-praksisen deres i vesentlig større grad bidrar til å redusere klima- og miljøbelastningen fra anskaffelsene deres. Våre analyser viser at styringsdokumenter kan bidra til å utvikle gode rutiner og mer systematisk oppfølging, men at de bare bidrar til bedre klima- og miljøresultater i virksomheter som klarer å omsette styringsdokumentene til gode rutiner.

*Figur 7.6: Virksomhetenes svar på spørsmålet: Har virksomheten fastsatt konkrete mål og tiltak i styringsdokumenter for å redusere klima- og miljøbelastning i anskaffelser? Andel virksomheter som har svart «vet ikke»: 9 %, 9 % og 11 %.*




*Figur 7.7: Virksomhetenes svar på spørsmålet: Har virksomheten rutiner for bestillinger eller avrop på avtaler som begrenser eller endrer forbruk i mer klima- og miljøvennlig retning? Andel virksomheter som har svart «vet ikke»: 15 %, 13 % og 19 %.*



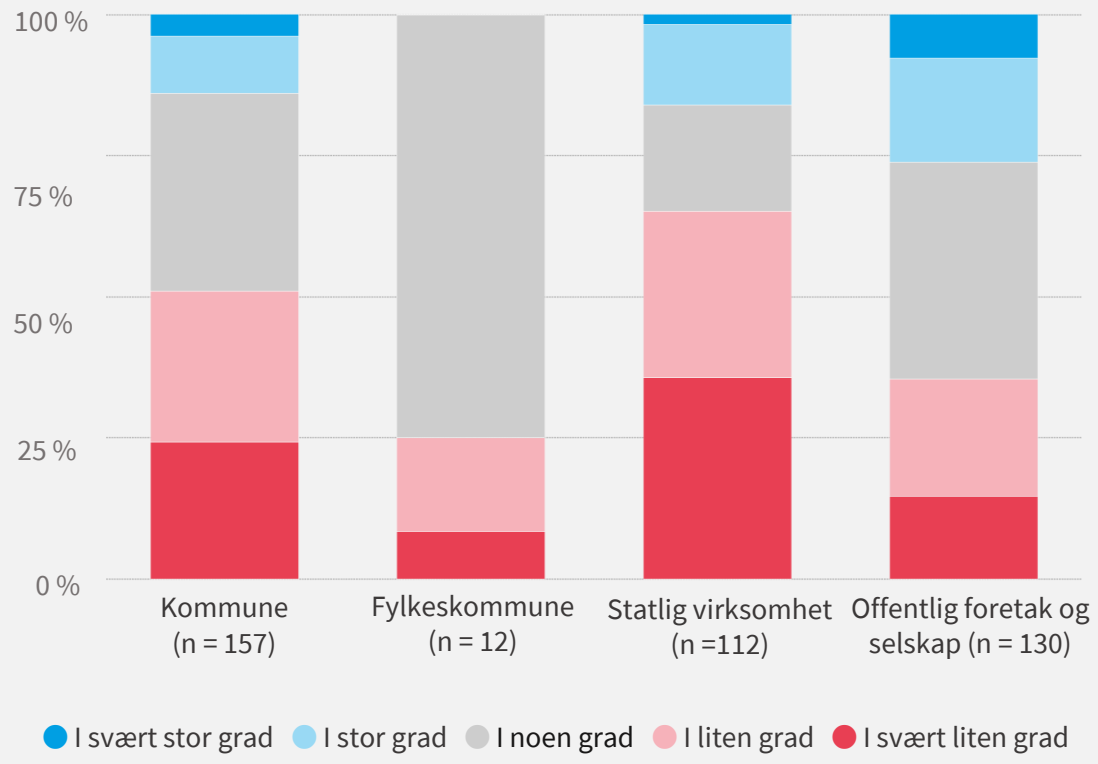
# Forankring i toppledelsen

Årets undersøkelse viser at toppledelsen i en stor andel virksomheter følger opp bærekraftsarbeidet i for liten grad, og at en særlig stor andel av statlige virksomheter sliter med svak topplederforankring.

Sterk topplederforankring gir bedre klima- og miljøresultater. Årets undersøkelse viser at virksomheter der ledelsen følger opp klima- og miljøarbeidet i anskaffelsesfunksjonen i vesentlig større grad opplever at anskaffelsespraksisen deres reduserer klima- og miljøbelastningen. Denne «toppledereffekten» kommer i tillegg til effekten av gode rutiner på området: uavhengig av kvaliteten på rutinene gir økt topplederforankring bedre opplevde klima- og miljøresultater.

Gode styringsdokumenter er et viktig tiltak for å engasjere toppledelsen i virksomhetens bærekraftsarbeid. Respondentene i anskaffelsesundersøkelsen opplever at ledelsen følger opp bærekraftsarbeidet i anskaffelser i vesentlig høyere grad i virksomheter som har konkrete klima- og miljømål og -tiltak i styrings-dokumentene sine.

*Figur 7.8: Virksomhetenes svar på spørsmålet: I hvilken grad opplever du at toppledelsen følger opp bruken av anskaffelser som et verktøy for å nå bærekraftsmålene og Parisavtalen? Andel virksomheter som har svart «vet ikke»: 7 %.*



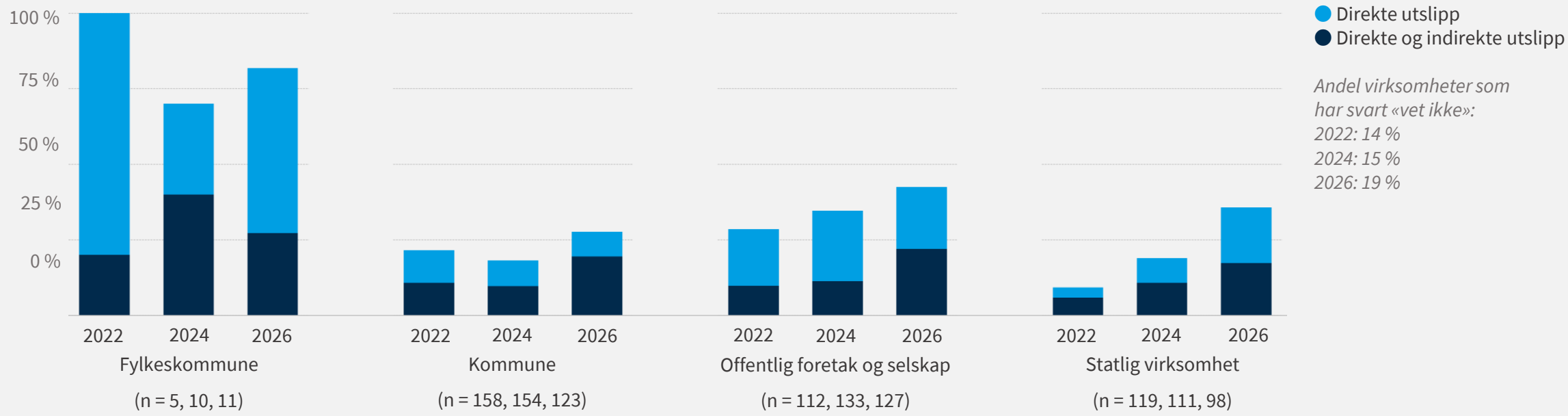
# Klimagassregnskap

Klimagassregnskap er et effektivt styringsverktøy for å forstå hvordan virksomhetens aktiviteter påvirker klimaet og hvordan påvirkningen kan begrenses på mest mulig effektiv måte. Virksomhetene lager enten klimaregnskap for både direkte og indirekte utslipp (mørk blå) eller klimaregnskap kun for direkte utslipp (lys blå).

Vi ser en fremgang i andelen offentlige virksomheter som har klimaregnskap, og særlig blant statlige virksomheter og offentlige foretak og selskap. Nye regler og retningslinjer, som fellesføringen på systematisk arbeid med klima og miljø i staten og EUs direktiv om bærekraftsrapportering (CSRD), kan ha bidratt til utviklingen.

Fylkeskommunene utmerker seg, i likhet med tidligere undersøkelser, som en sektor der en særlig høy andel av virksomhetene har klimaregnskap. Det lave antallet fylkeskommuner gjør at de målte endringene mellom undersøkelsene kan skyldes tilfeldig variasjon.

*Figur 7.9: Virksomhetenes svar på spørsmålet: «Har dere klimagassregnskap for virksomheten som omfatter klimabelastning fra anskaffelser?»*



# KLIMA- OG MILJØTILTAK

### Modne virksomheter har flest tiltak

Figur 7.10 viser at innføringen av klima- og miljøtiltak i de ulike kategoriene henger tett sammen med virksomhetenes modenhetsnivå på feltet. Andelen virksomheter med høy klima- og miljømodenhet som har innført tiltak innen de prioriterte kategoriene er i gjennomsnitt fem ganger så høy som hos virksomheter med lav modenhet. Mangel på tilstrekkelig klima- og miljøkompetanse er den viktigste enkeltårsaken til at virksomhetene ikke har innført klima- og miljøtiltak.

### Flest virksomheter har innført tiltak innen transportkategorien

Vi ser vesentlig variasjon i andelen virksomheter som har innført tiltak i de ulike kategoriene. Transportkategorien skiller seg positivt ut ved at en vesentlig større andel av virksomhetene har tiltak uavhengig av modenhetsnivå. Tydelige krav i nullutslippsforskriften ser ut til å gi god uttelling, i samspill med veiledning og tilgjengelige styringsdata, samt generelle insentiver og den positive markedsutviklingen knyttet til elbiler.

### Virksomheter med tiltak i flere kategorier opplever de største klima- og miljøeffektene

Vi finner klar støtte for at virksomhetene som har innført tiltak i flest områder opplever at de oppnår de beste klima- og miljøresultatene.

Vi finner også støtte for at virksomheter med tiltak på flere områder oppnår bedre klima- og miljøresultater når de sammenlignes med virksomheter med tilsvarende klima- og miljømodenhet.

## Grønn innovasjon

Grønn innovasjon er et viktig klima- og miljøtiltak for å bidra til å utvikle nye null- og lavutslipps-løsninger og sirkulære forretningsmodeller.

### Virksomheter med klima- og miljøtiltak etterspør mer grønn innovasjon

Vi ser en klar sammenheng mellom klima- og miljøtiltak på kategorinivå og etterspørsel etter grønn innovasjon. Nesten halvparten (46 %) av virksomhetene som har tiltak i en kategori etterspør grønn innovasjon i samme kategori. Blant virksomhetene som ikke har tiltak i kategorien etterspør færre enn 1 av 10 grønn innovasjon.

### Flest etterspør grønn innovasjon i kategoriene med høyest andel klima- og miljøtiltak

Figur 7.11 viser at andelen virksomheter som etterspør grønn innovasjon gjennomgående er høyere i kategoriene der en høyere andel av virksomhetene har innført klima- og miljøtiltak.

Kategoriene med høyest andel av grønn innovasjon, som transport og BAE, skiller seg ut ved at oppdragsgivers investeringer i kompetanse gir særlig god uttelling. Vi antar at disse investeringene også gir oppdragsgiverne bedre forutsetninger for å ha dialog med markedet og tilegne seg teknologi- og markedsinnsikt.

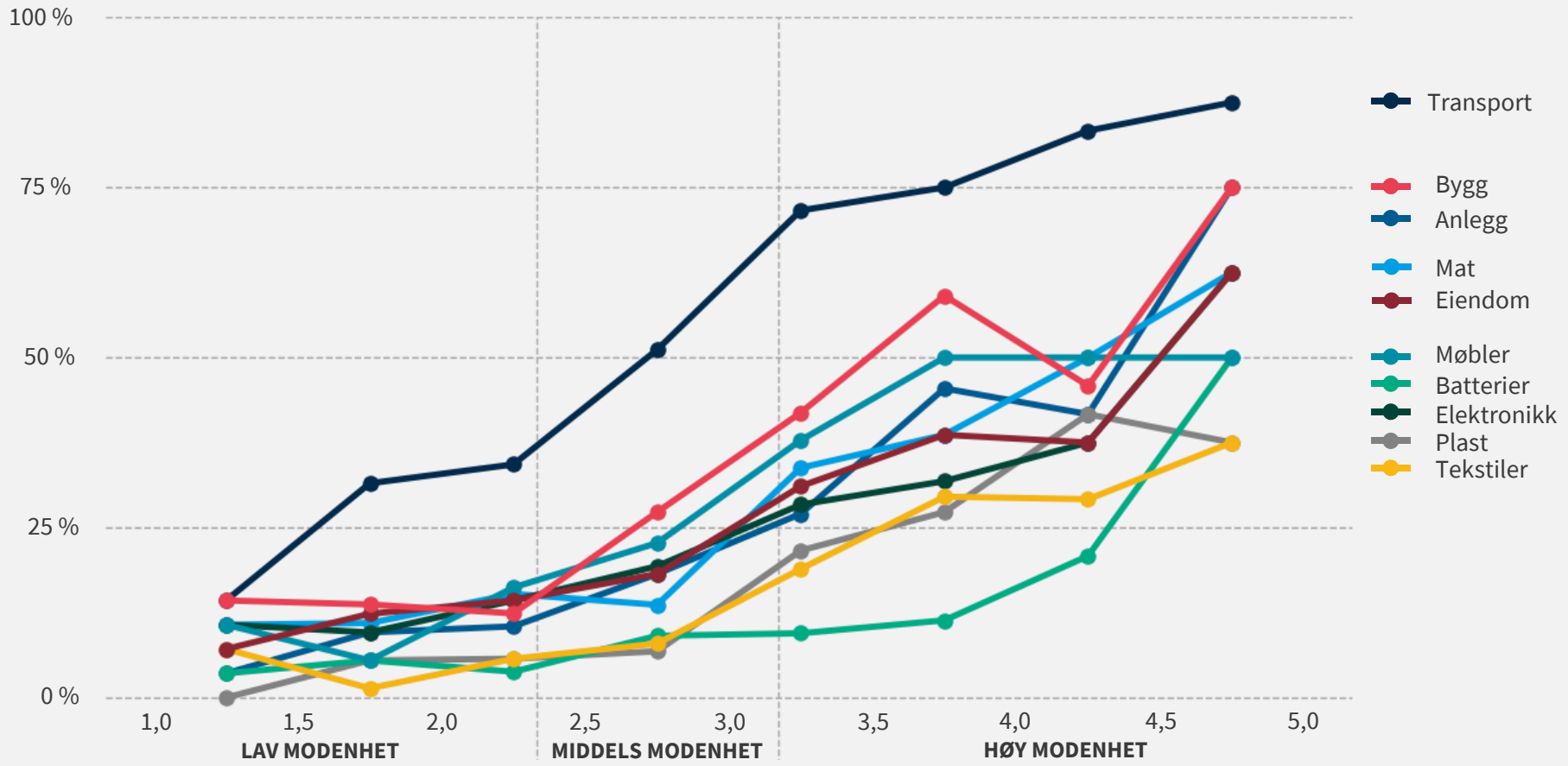
### Mer modne virksomheter etterspør mer grønn innovasjon

Figur 7.11 viser at etterspørselen etter grønn innovasjon i de ulike kategoriene henger tett sammen med virksomhetens klima- og miljømodenhet. Andelen virksomheter med høy modenhet som etterspør innovative varer og tjenester er i gjennomsnitt nesten fire ganger så høy som virksomheter med lav modenhet.

I likhet med innføring av klima- og miljøtiltak er mangel på tilstrekkelig kompetanse den viktigste enkeltårsaken til at virksomhetene ikke etterspør grønn innovasjon.

Figur 7.10

# Klima- og miljøtiltak i ulike anskaffelseskategorier



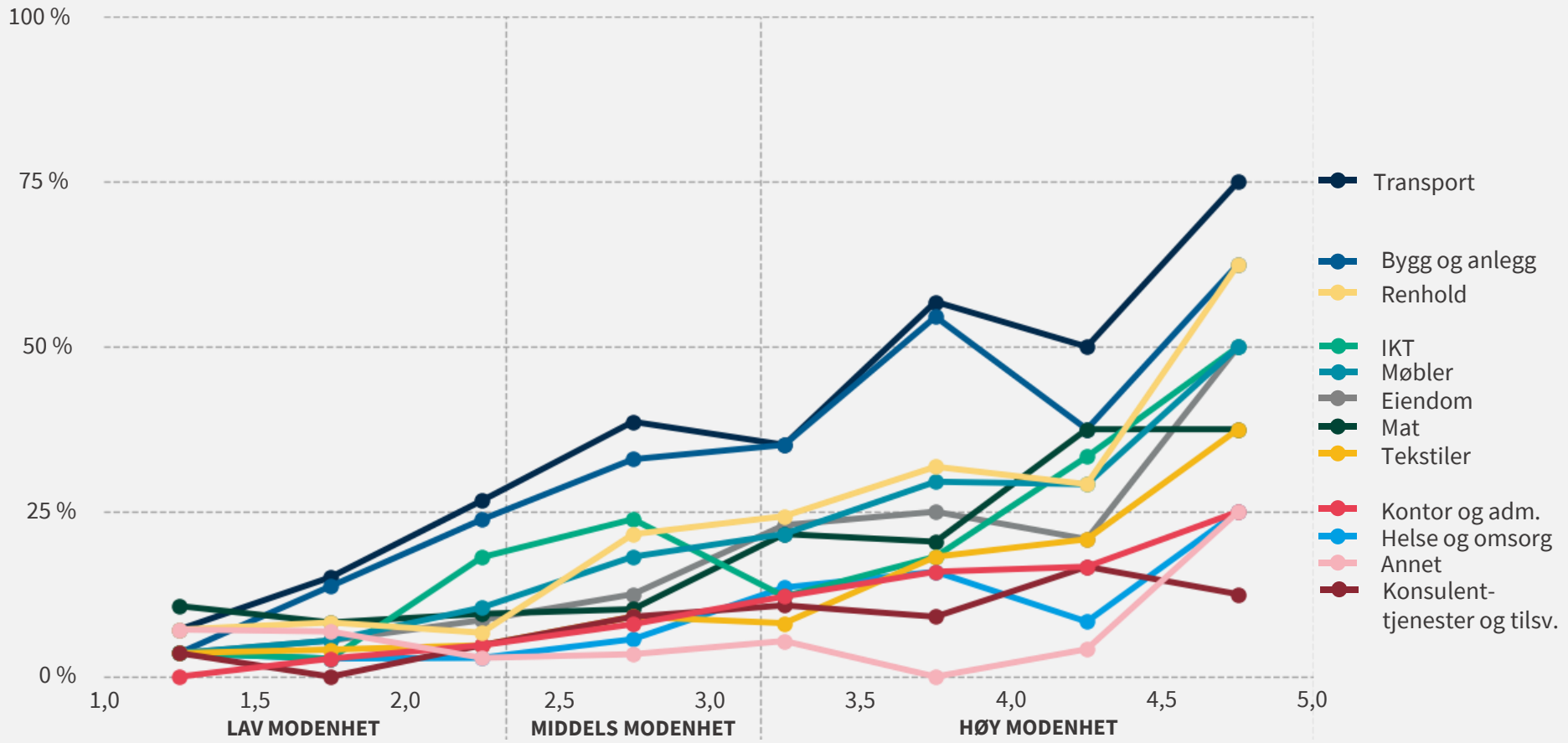

*Figur 7.10: Andelen virksomheter som rapporterer at de har innført tiltak som fremmer null- og lavutslippsløsninger og sirkulær økonomi for den nevnte kategorien fordelt på modenhetsnivå.*

*Hvert punkt representerer virksomhetene med en modenhet mellom verdiene angitt på x-aksen. Som i Figur 7.4 er virksomhetene inndelt i tre like store grupper basert på modenhet. Ytterpunktene inneholder svært få virksomheter: ca. 5 % har en modenhet under 1.5 og ca. 2,5 % har en modenhet på minst 4,5.*

*n = 444*

Figur 7.11

# Grønn innovasjon i ulike anskaffelseskategorier




*Figur 7.11: Andelen virksomheter som rapporterer at de har etterspurt innovative varer med lavere klima- og miljøbelastning i den nevnte kategorien de siste to årene fordelt på modenhetsnivå på klima- og miljøfeltet.*

*Hvert punkt representerer virksomhetene med en modenhet mellom verdiene angitt på x-aksen. Som i Figur 6.3 er virksomhetene inndelt i tre like store grupper basert på modenhet. Ytterpunktene inneholder svært få virksomheter: ca. 5 % har en modenhet under 1.5 og ca. 2,5 % har en modenhet på minst 4,5.*

*n = 444*

# BARRIERER FOR KLIMA- OG MILJØVENNLIG ANSKAFFELSESPRAKSIS

En stor andel av virksomhetene opplever fremdeles at de ikke har tilstrekkelig med tid og ressurser til å ivareta klima- og miljøhensyn i anskaffelser på en god måte. Knapphet på tid og ressurser kan føre til at virksomhetene bruker krav og kriterier som har lav effekt, ikke er praktisk gjennomførbare, er konkurransevridende og/eller er ulovlige. Resultatet blir i verste fall dyrere, dårligere og mer forsinkede prosjekter som ikke ivaretar klima- og miljøhensyn på en effektiv og formålstjenlig måte.

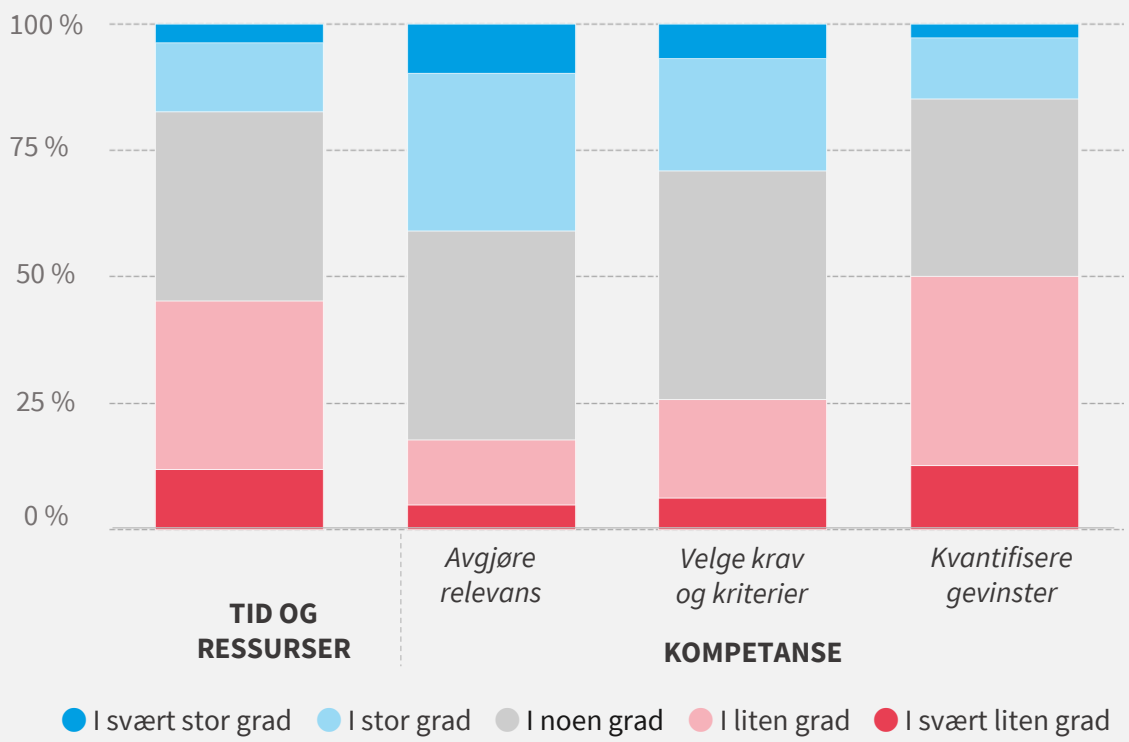
Det er positivt at de fleste virksomhetene opplever at de nå har kompetanse til å avgjøre når det er relevant å stille klima- og miljøkrav og –kriterier og (i noe mindre grad) å velge riktige krav og kriterier. Samtidig ser vi at mange virksomheter fremdeles opplever det som utfordrende å kvantifisere klima- og miljøgevinster. En mulig årsak til den positive utviklingen for klima- og miljøkompetanse kan være at de skjerpede kravene til miljøvekting fra 2024 har medført at virksomhetene har investert mer i denne typen kompetanse.

Våre analyser viser at mangel på kompetanse er en større barriere enn tid og ressurser for å oppnå klima- og miljøgevinster i anskaffelser. Høyere kompetanse gir virksomhetene mulighet til å planlegge og følge opp klima- og miljøhensyn mer effektivt, og kan dermed også frigjøre tid og ressurser på sikt.

*Figur 7.12: Virksomhetenes svar på spørsmålene:*

- *I hvilken grad opplever du at virksomheten har tilstrekkelig tid og ressurser til å planlegge og gjennomføre anskaffelser med klima- og miljøhensyn? (n = 421)*
- *I hvor stor grad opplever du at din virksomhet har: tilstrekkelig kompetanse til å …*
  - *… avgjøre i hvilke anskaffelser det er relevant å stille krav og kriterier til klima og miljø? (n = 425)*
  - *… avgjøre hvilke krav og kriterier som gir redusert klima- og miljøbelastning, og som fremmer klima- og miljøvennlige løsninger? (n = 423)*
  - *… kunne kvantifisere oppnådde klima- og miljøgevinster i anskaffelser? (n = 417)*

*Andel virksomheter som har svart «vet ikke»: 5 %, 4 %, 5 % og 6 %.*



*Kapittel 8*

# INNOVASJON



# 8 Innovasjon

Modenheten innen innovasjon er fortsatt lavere enn på de andre anskaffelsesområdene. Funnene viser samtidig at virksomheter som prioriterer innovasjon gjennom anskaffelsesstrategi, tidlig dialog med markedet, bruk av åpne spesifikasjoner og tverrfaglige team, langt oftere anskaffer nye løsninger og i stor grad opplever bedre behovsdekning. Selv om modenheten fortsatt er lav, viser funnene at innsatsen lønner seg, og et stort potensial i å bruke anskaffelser mer strategisk for å løse virksomhetens oppgaver, også i møte med framtidens behov.

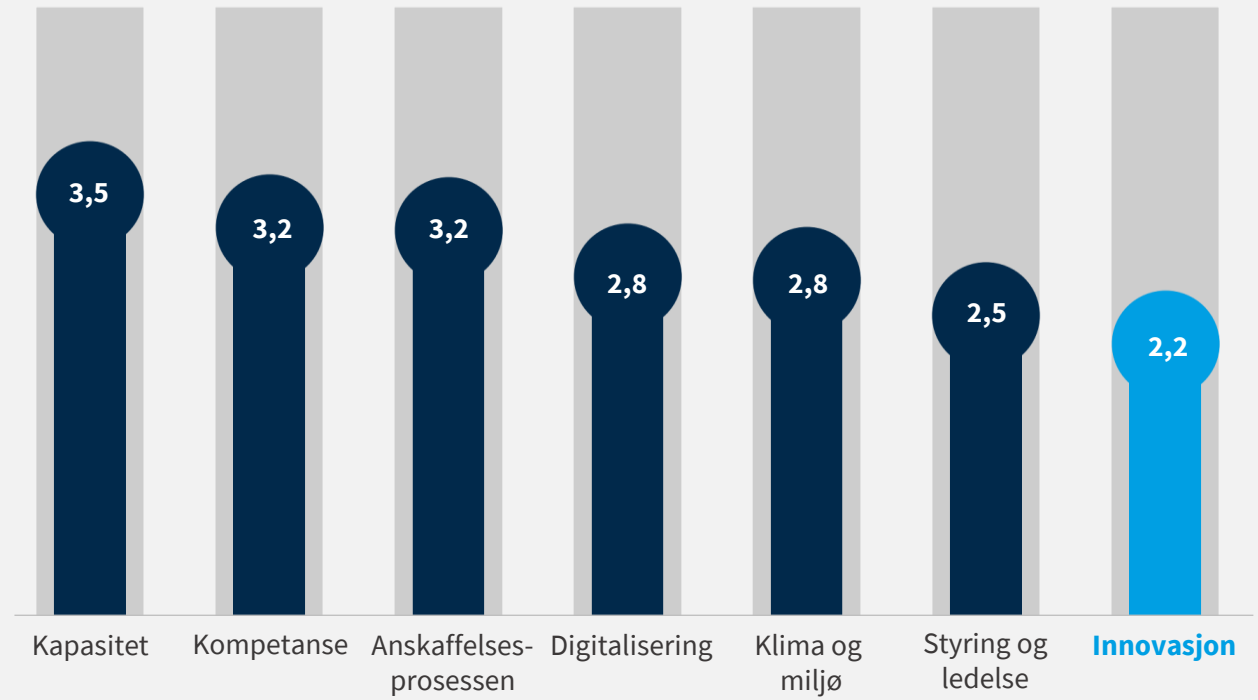
Funnene i undersøkelsen viser at virksomheter som oppnår resultater gjennom innovative anskaffelser kjennetegnes av å ha innovasjon forankret i anskaffelsesstrategien og å bruke arbeidsformer som åpner for nye løsninger; tidlig markedsdialog, åpne spesifikasjoner og tverrfaglige team. De kunngjør konkurranser og kjøper nye løsninger betydelig oftere enn andre. De oppnår også bedre behovsdekning.

Oppfølging fra toppledelsen henger også sammen med oftere kunngjøring av konkurranser for helt nye løsninger og bedre opplevd behovsdekning. Samtidig er det få virksomheter som følger opp innovasjon systematisk.

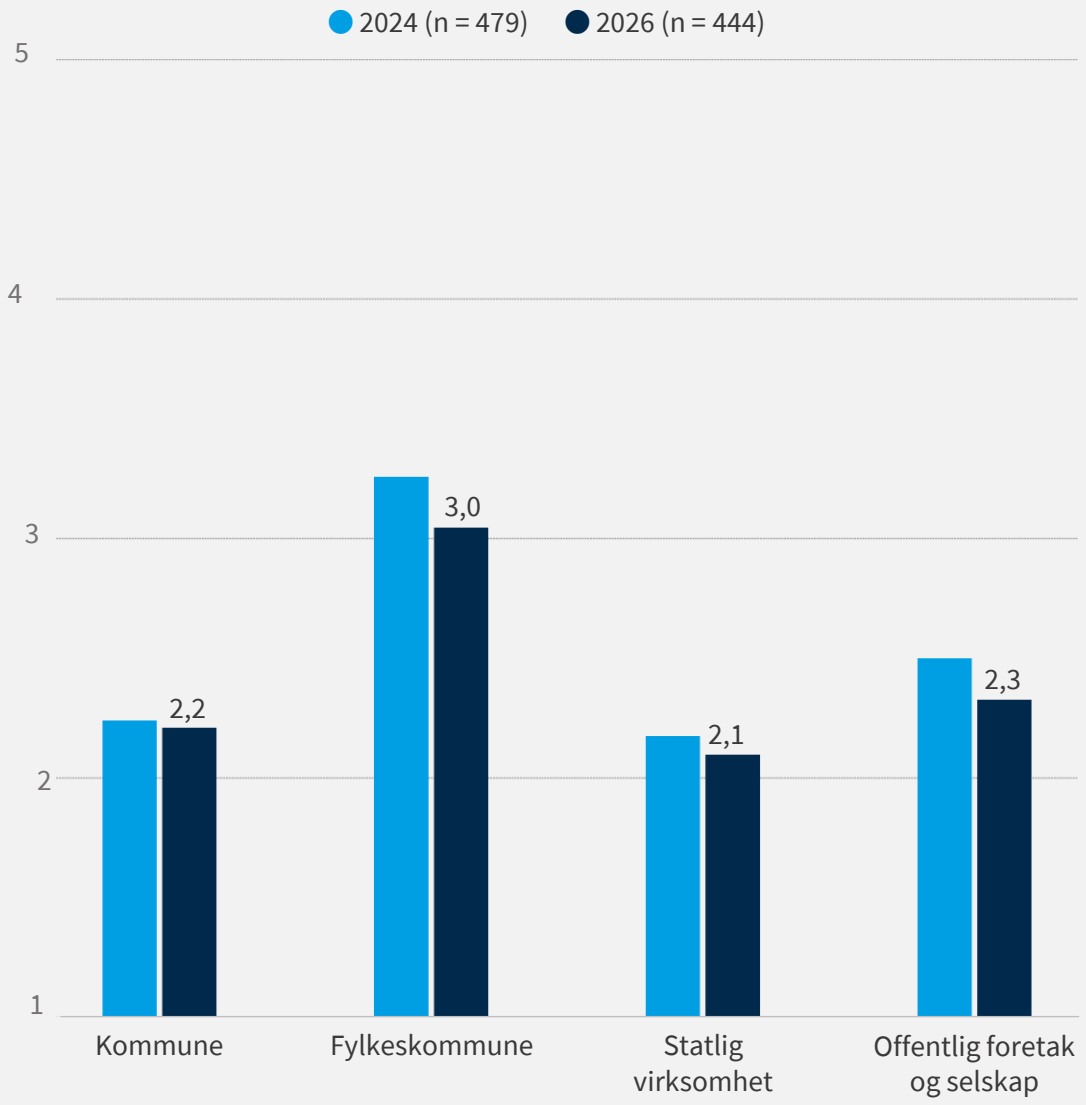
Tid og ressurser er den største barrieren, og utfordringen er like utbredt blant modne som umodne virksomheter. Forskjellen ligger i om virksomheten har kapasitet og struktur til å ta i bruk arbeidsformer som fremmer innovasjon.

Andelen med tilstrekkelig innovasjonskompetanse har falt fra 29 prosent i 2018 til 16 prosent i 2026. Til sammenligning viser funnene at der loven stiller krav, slik som for lønns- og arbeidsvilkår, har kompetansen steget i samme periode. Funnene tyder på at innovasjon fortsatt får mindre oppmerksomhet enn områder som er tydelig regulert og fulgt opp.

*Figur 8.1: Modenhetsindikatorene (n = 444)*



*Figur 8.2: Viser utviklingen til modenhetsindikatoren fordelt på virksomhetstyper.*




# MODENHETSINDIKATOREN FOR INNOVASJON

Innovasjon er fortsatt det området med lavest modenhetsindikator. Funnene viser at innovasjon i begrenset grad er integrert i virksomhetenes styring, kompetanseutvikling og arbeidsmåter, noe som bidrar til at modenheten forblir lav.

Det er relativt små forskjeller mellom virksomhetstypene. Samtidig kan det forventes at større virksomheter, og særlig statlige virksomheter og store kommuner med høyt anskaffelsesvolum, har bedre forutsetninger for å jobbe systematisk med innovasjon. Det gjør dem til mer forutsigbare og attraktive kunder, som tiltrekker seg flere leverandører og gir økt konkurranse om oppdragene. Dermed kan de også bli et forbilde for andre.

Modenhetsindikatoren for innovasjon består av spørsmål knyttet til:

**Del 1: Styring og ledelse**

- Hvilke temaer beskrives i anskaffelsesstrategien? Innovasjon
- For hvilke temaer har dere utarbeidet styringsparametere? Innovasjon

**Del 2: Kompetanse**

- I hvilken grad opplever du at virksomheten har tilstrekkelig kompetanse på følgende områder ved arbeid med anskaffelser: Anskaffelser som fremmer innovasjon

**Del 3: Praksis**

- I hvilken grad har dere de to siste årene tilrettelagt for nye produkter eller tjenester i anskaffelser?
- I hvilken grad opplever du at deres innovative anskaffelsespraksis har resultert i bedre behovsdekning?
- Hvor ofte omfatter anskaffelsens behovsfase følgende aktiviteter: Tidlig dialog med markedet / bruk av åpne spesifikasjoner

Les mer om modenhetsindikatoren i kapittel 2 og 11.

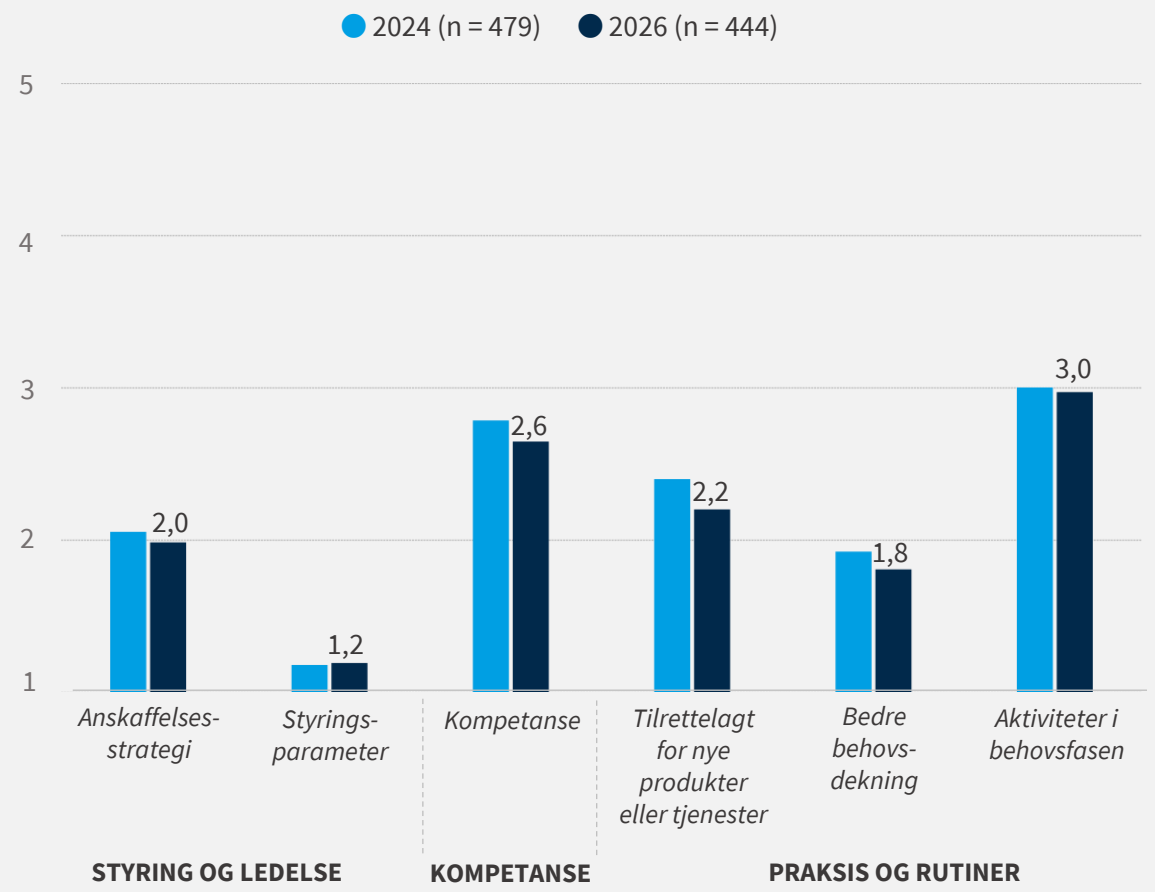
# Nedgang i modenhet, men enkle grep kan snu utviklingen

Vi finner at flere av elementene som modenhetsindikatoren for innovasjon består av har gått ned. Det har spesielt vært en nedgang på kompetanse og tilrettelegging for nye produkter eller tjenester. Dette kan være med å forklare hvor nedgangen i modenhet innen innovasjon stammer fra.

Innovasjonskompetanse til å etterspørre utvikling av helt nye løsninger krever mer av innkjøpsmiljøene og er ikke nødvendigvis et mål for alle virksomheter. Det trenger likevel ikke å være veldig krevende å komme i gang. Grepene tidlig markedsdialog, åpne spesifikasjoner og tverrfaglige anskaffelsesteam er en god start. Dette er tiltak innen rekkevidde for flere virksomheter, og som både løfter modenhet og gir bedre behovsdekning.

Det kan være flere årsaker til at modenhetsindikatoren for innovasjon har gått noe ned fra 2024. Funnene gir ikke svar på årsakene, men økt krav til å ivareta andre samfunnshensyn gjennom anskaffelser, kombinert med strammere økonomiske rammer, kan forklare at innovasjon får lavere oppmerksomhet.

*Figur 8.3: Utviklingen i de ulike delene av modenhetsindikatoren.*



# De mest modne kunngjør oftere konkurranse om nye løsninger

Høy modenhet på innovasjon handler om hvor godt virksomheten har etablert styring, kompetanse og arbeidsformer som gjør det mulig å etterspørre og ta i bruk nye løsninger.

Andelen som har kunngjort konkurranse om noe nytt varierer fra 11 prosent blant de minst modne til 40 prosent blant de mest modne. For kjøpt utvikling er andelene 10 prosent og 33 prosent.

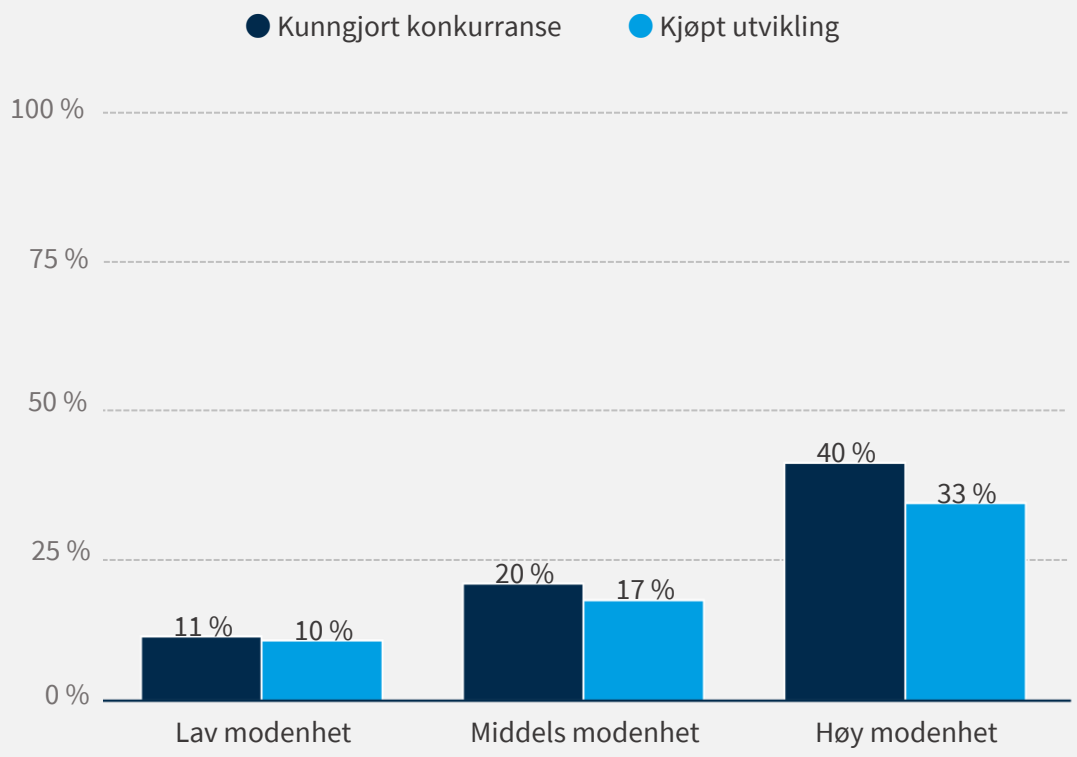
Modne virksomheter er bedre rigget til å anskaffe nye løsninger, og de opplever også bedre behovsdekning. Funnene tyder på at ledelsesforankring, styring og etablerte arbeidsmåter er forutsetninger for å lykkes med innovative anskaffelser. Vi finner at disse funnene holder seg når vi tar hensyn til virksomhetsstørrelsen.

Sammenhengen vi finner kan gå begge veier. Virksomheter som er godt rigget anskaffer oftere nye løsninger, men erfaring med innovative anskaffelser kan også bidra til økt modenhet.

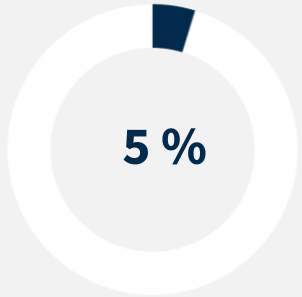
Resultatet er som ventet, siden indikatoren måler nettopp forutsetningene for å anskaffe noe nytt. Selv blant de mest modne har færre enn halvparten kunngjort en konkurranse om noe helt nytt de siste to årene.

Funnene i innovasjons- og klima- og miljøkapitlene peker i samme retning. Virksomheter med høy modenhet ser i større grad ut til å bruke innovasjon som et virkemiddel for å nå strategiske mål. At de mest modne virksomhetene både etterspør flere nye løsninger og mer grønn innovasjon, kan tyde på at styring, ledelsesforankring og kompetanse styrker evnen til å omsette behov og mål til innovative anskaffelser.

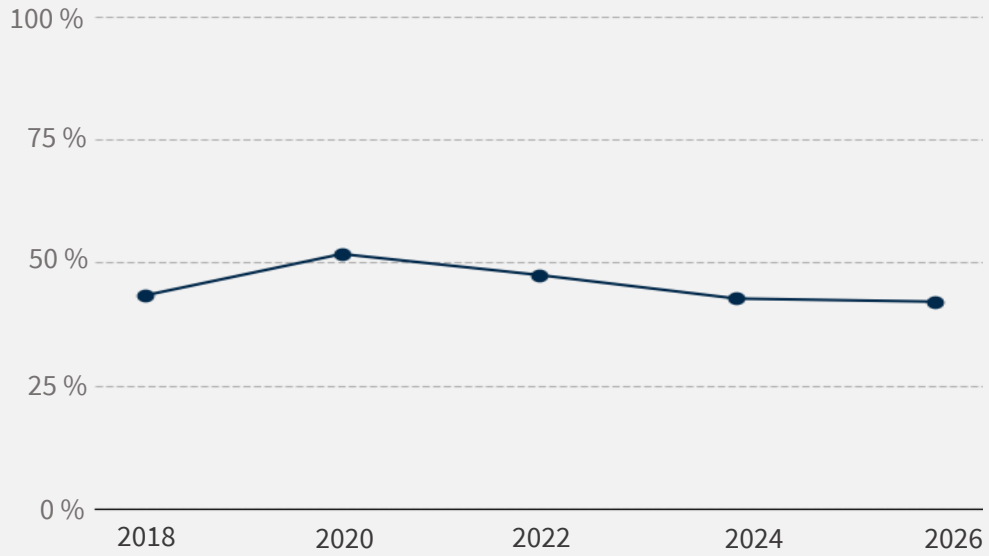
*Figur 8.4: Andel som har kunngjort konkurranse om nye løsninger og kjøpt utvikling, etter innovasjonsmodenhet i tre like store grupper (n = 148 per modenhetsnivå).*



*Figur 8.5: Andel virksomheter som har styringsparameter på innovasjon (n = 444).*




*Figur 8.6: Andel med innovasjon som tema i strategien, blant dem med strategi (n = 217–326 per år).*




# INNOVASJON I STRATEGIEN GIR RESULTATER, MEN FÅ HAR DET OG ENDA FÆRRE MÅLER DET

Det er få virksomheter som har styringsparameter for innovasjon på anskaffelsesområdet. Kun 5 prosent av alle virksomhetene har dette. Det er generelt få virksomheter som i det hele tatt har styringsparameter for anskaffelsesområdet, og vi finner at det i hovedsak er virksomhetene med størst innkjøpsvolum som har styringsparameter.

Videre ser vi at andelen av virksomhetene som har innovasjon som tema i anskaffelsesstrategien har holdt seg jevnt sammenlignet med i 2018.

Virksomheter med innovasjon i strategien kunngjør og kjøper nye løsninger oftere enn de som ikke har det, og de har også oftere tidlig markedsdialog, åpne spesifikasjoner og tilrettelegging for nye løsninger. Strategien henger sammen med hele arbeidsformen, ikke bare med resultatet. Likevel er det ikke flere som har innovasjon i strategien nå enn i 2018.

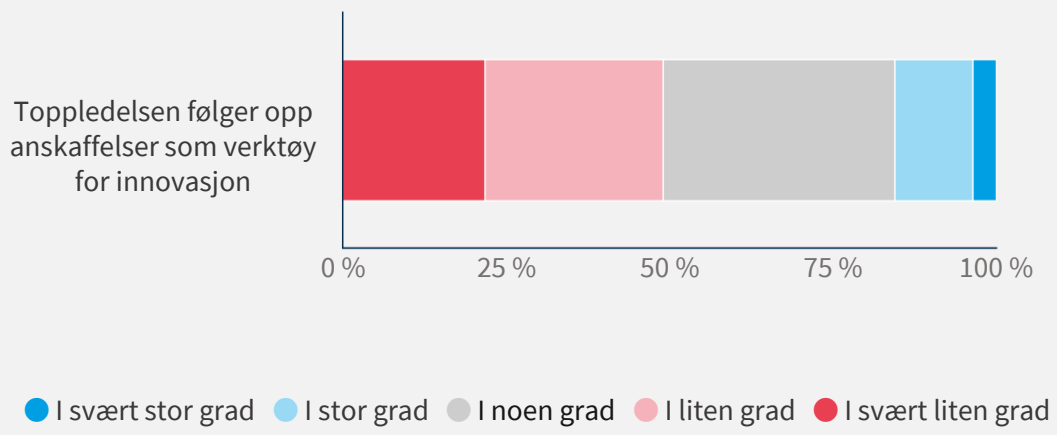
# Få ledere følger opp innovasjon, men de som gjør det oppnår mer

Vi finner at det er fåtallet av virksomhetene som opplever i stor eller svært stor grad at toppledelsen følger opp anskaffelser som verktøy for innovasjon.

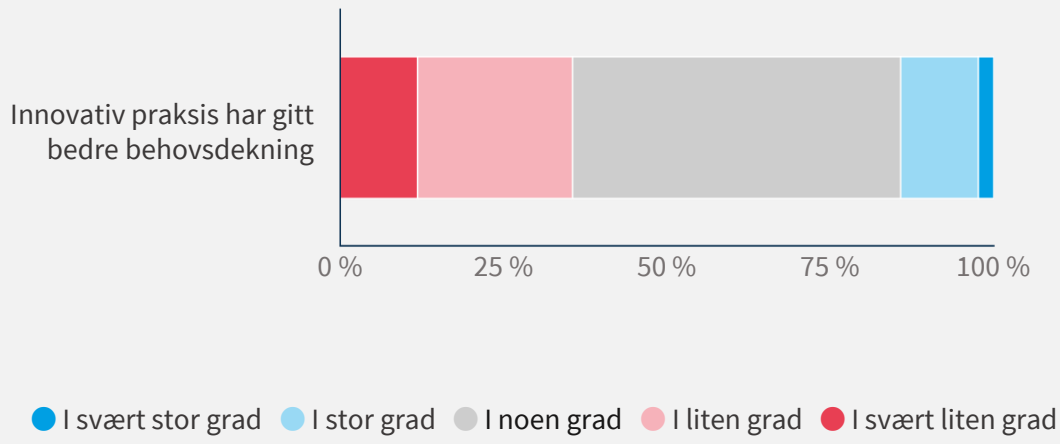
Vi finner også at virksomheter med sterkere ledelesesoppfølging oftere kunngjør konkurranser om nye løsninger og oftere rapporterer at innovative anskaffelser gir bedre behovsdekning. Vi finner derimot ingen tydelig sammenheng med kjøp av utvikling av nye løsninger.

Sterkere ledelsesoppfølging henger sammen med oftere kunngjøring av konkurranser om nye løsninger og bedre behovsdekning. Sammenhengen gjelder derimot ikke kjøp av utvikling av helt nye løsninger. Funnene kan tyde på at ledelsens viktigste rolle er å gi innovasjon prioritet og retning, mens de mest krevende innovasjonsprosessene også krever kompetanse, kapasitet og egnede arbeidsformer.

*Figur 8.7: I hvilken grad toppledelsen følger opp anskaffelser som verktøy for innovasjon (n = 418). "Vet ikke" er holdt utenfor.*




*Figur 8.8: I hvilken grad innovativ anskaffelsespraksis har gitt bedre behovsdekning (n = 211). «Vet ikke" og "ikke relevant" er holdt utenfor.*



# VIRKSOMHETENES ETTERSPØRSEL OG KJØP AV UTVIKLING AV HELT NYE LØSNINGER

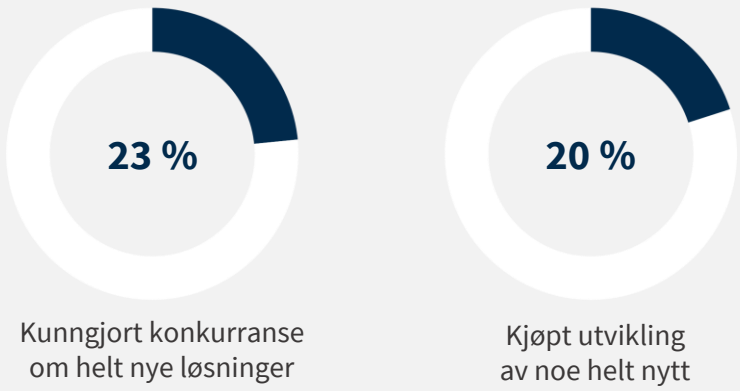
En indikasjon på omfanget av innovative anskaffelser er andelen virksomheter som har kunngjort konkurranse om helt nye løsninger (23%) og kjøpt utvikling av noe helt nytt (20%). De to målene henger tett sammen. Blant virksomheter som har kunngjort konkurranse om noe helt nytt, har 58 prosent også kjøpt utvikling. Blant øvrige virksomheter er denne andelen 9 prosent. Funnene tyder på at virksomheter som etterspør nye løsninger, langt oftere også kjøper utvikling av noe nytt.

Vi finner også at når vi ser på kunngjøring av konkurranse om noe helt nytt og kjøp av utvikling av noe helt nytt fordelt på virksomhetstypene er det forskjeller mellom dem.

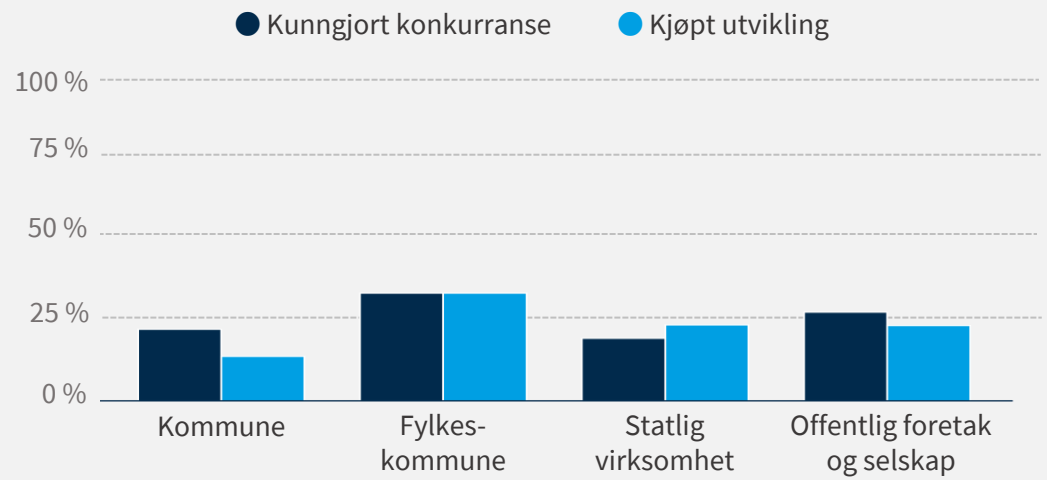
Fylkeskommunene ligger høyest for begge. Statlige virksomheter ligger lavest på kunngjort konkurranse, men foran kommunene på kjøpt utvikling.

Funnene viser at en mindre andel virksomheter gjennomfører innovative anskaffelser som innebærer nye løsninger eller utviklingsløp. Samtidig finnes det ingen etablerte måltall for hva nivået bør være. Selv om det er naturlig at relativt få virksomheter gjennomfører de mest krevende innovasjonsanskaffelsene, tyder funnene på at flere kan styrke sin evne til å ta i bruk nye løsninger, og være en viktig kunde for innovative leverandører, gjennom mer systematisk arbeid i tidlig fase av anskaffelsesprosessen.

*Figur 8.9: Andel som har kunngjort konkurranse om helt nye løsninger og kjøpt utvikling av noe helt nytt de siste to årene (n = 444).*




*Figur 8.10: Samme andeler etter virksomhetstype (n = 167, 12, 119 og 146).*



Vi finner at andelen virksomheter som kunngjør konkurranse om noe helt nytt varierer avhengig om du har innovasjon som en del av anskaffelsesstrategien, og om virksomheten ofte eller alltid gjennomfører aktiviteter i behovsfasen som bidrar til en innovasjonsvennlig prosess. Den største forskjellen finner vi for de som har innovasjon i strategien mot de som ikke har innovasjon i strategien.

Selv blant virksomheter som har innovasjon i strategien, er det under halvparten som har kunngjort konkurranser om helt nye løsninger. Det tyder på at strategisk forankring er viktig, men ikke alene er tilstrekkelig for å utløse innovative anskaffelser.

Funnene viser også at virksomheter som oftere gjennomfører tidlig markedsdialog, bruker åpne spesifikasjoner og tverrfaglige team, i større grad etterspør nye løsninger. Det tyder på at strategiske ambisjoner må følges opp gjennom konkrete arbeidsformer i anskaffelsesprosessen.

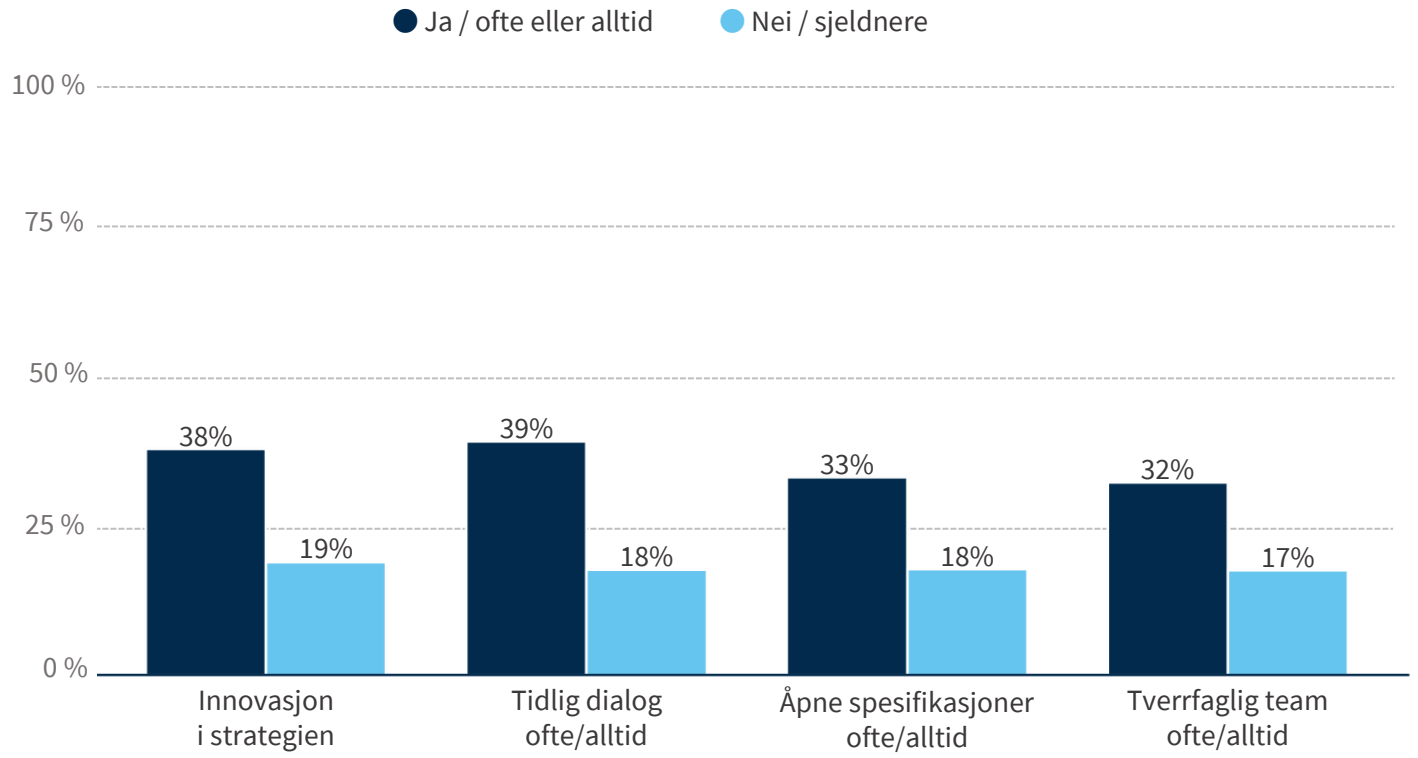
Dette er forhold virksomhetene i stor grad kan påvirke selv. Funnene peker derfor på et betydelig handlingsrom for virksomheter som ønsker å bruke anskaffelser mer strategisk for å løse sine oppgaver, bidra til næringsutvikling og møte framtidige behov.

---

*Figur 8.11: Andel som har kunngjort konkurranse om helt nye løsninger, etter strategi og praksis i behovsfasen (n = 109–335 per gruppe).*

Figur 8.11

# Styring og arbeidsformer henger tett sammen med innovative anskaffelser



# INNOVASJONSVENNLIG PRAKSIS GIR BEDRE BEHOVSDEKNING

Virksomheter som i større grad legger til rette for nye løsninger, opplever også oftere bedre behovsdekning. Kvalitet er den viktigste grunnen til å etterspørre nye løsninger. Funnene støtter forståelsen av innovasjon som et virkemiddel for å løse oppgaver og dekke behov på en bedre måte.

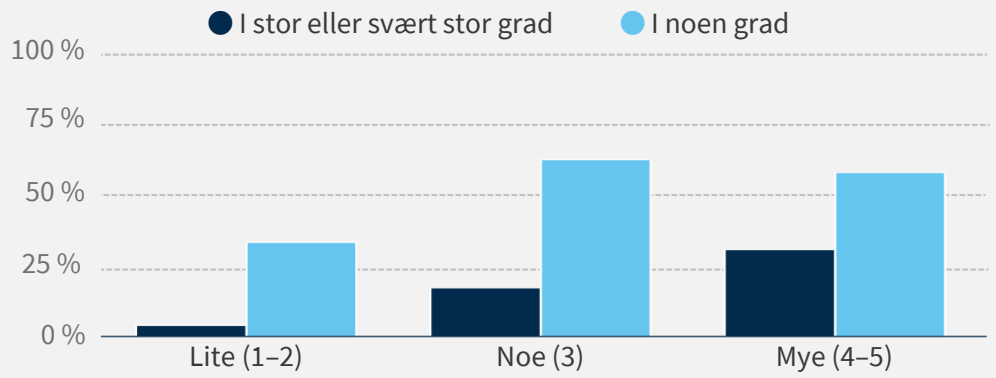
Vi finner at det er stor forskjell mellom virksomhetene som i liten grad har tilrettelagt for nye løsninger og de som gjør dette i stor grad når vi ser på andelen som opplever bedre behovsdekning gjennom deres innovasjonsvennlige anskaffelsespraksis. Til sammen 87% av de som tilrettelegger mye opplever bedre behovsdekning (i noen eller stor eller svært stor grad).

Dette kan tyde på at «øvelse gjør mester», og jo mer du gjør det, jo mer lykkes du. Dette bryter også med myten om at nye løsninger ofte er dårligere.

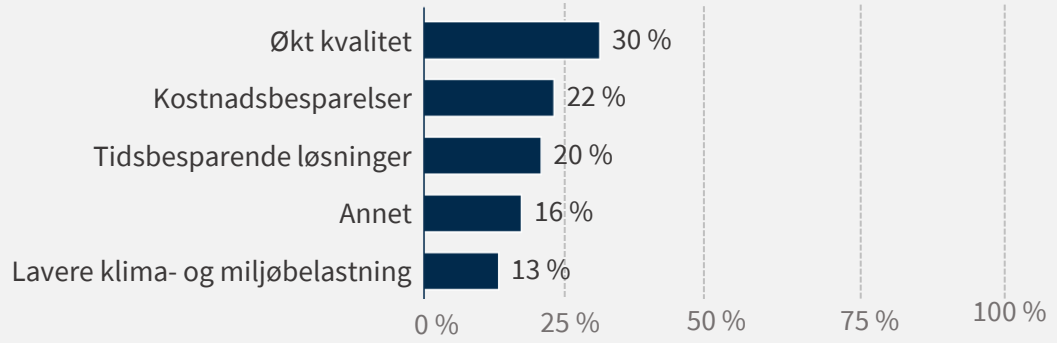
Vi finner at økt kvalitet er den viktigste grunnen til å etterspørre nye og innovative løsninger, fulgt av kostnadsbesparelser og tidsbesparende løsninger.

Hver tredje virksomhet har ikke etterspurt nye løsninger, men skulle gjerne ha gjort det. Bare 35 anser innovasjon som ikke relevant i sine anskaffelser. Viljen er altså større enn praksisen, som stemmer med at tid og ressurser er den største barrieren.

*Figur 8.12: Andel som i stor eller svært stor grad opplever bedre behovsdekning, etter grad av tilrettelegging for nye løsninger (n = 77, 95 og 30). «Ikke relevant» og «vet ikke» er holdt utenfor.*




*Figur 8.13: Viktigste grunn til å etterspørre nye løsninger, blant de 183 som oppga en grunn. Ikke etterspurt (144), ikke relevant (35) og «vet ikke» (82) er holdt utenfor.*



# INNOVASJONSKOMPETANSEN FALLER

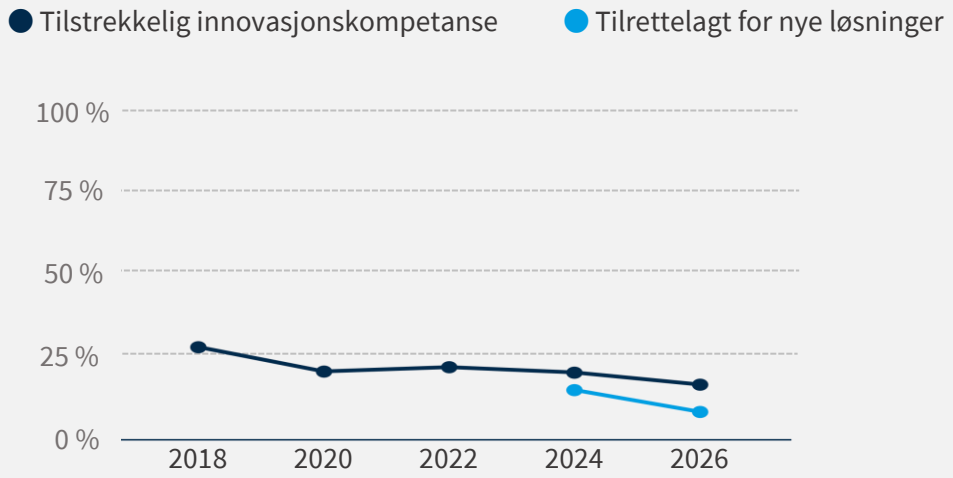
Tilstrekkelig kompetanse på innovasjon har gått ned siden 2018.

Figur 8.15 viser at kommuner og statlige virksomheter rapporterer lavest grad av innovasjonskompetanse (11% i stor eller svært stor grad), mens offentlige foretak og selskap ligger høyest (25%). Samtidig oppgir bare 19 prosent av virksomhetene at innovasjon er blant de tre områdene de ønsker å styrke.

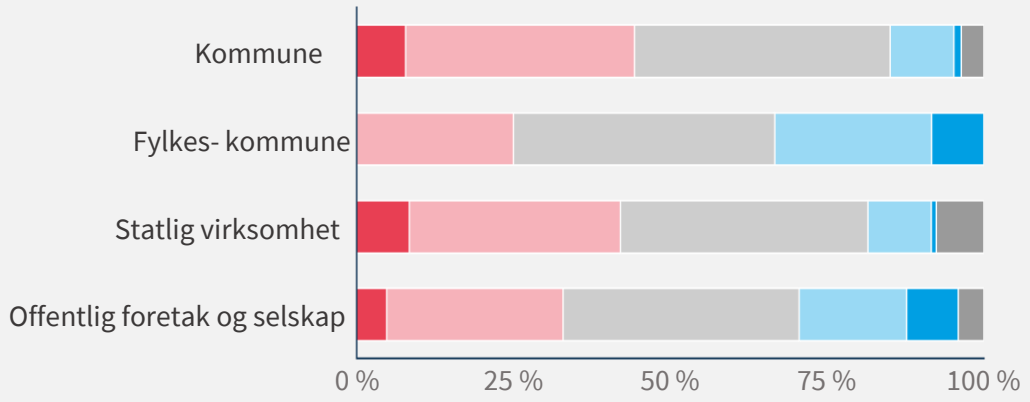
Manglende innovasjonskompetanse er den nest hyppigst rapporterte barrieren. Samtidig avtar denne utfordringen tydelig med økende modenhet, fra 45 prosent blant de minst modne til 31 prosent blant de mest modne.

Nedgangen i innovasjonskompetanse kan ses i sammenheng med funn fra kapittelet om Kompetanse og kapasitet. Mange virksomheter opplever begrenset kapasitet til å utvikle anskaffelsesfunksjonen og arbeid med de aktivitetene i tidlig fase som legger grunnlaget for innovative anskaffelser; avklare behov og forberede konkurransen. Samtidig peker undersøkelsen på at kompetanse styrkes gjennom lovkrav, politiske prioriteringer og målrettet veiledning. Funnene kan derfor tyde på at innovasjon er et område hvor kompetanseutviklingen ikke har hatt de samme drivkreftene som på andre deler av anskaffelsesområdet.

*Figur 8.14: Andel med tilstrekkelig kompetanse på innovasjon og andel som ofte eller alltid tilrettelegger for nye løsninger. (n = 344–479)*




*Figur 8.15: Svarfordeling på tilstrekkelig kompetanse på innovasjon, etter virksomhetstype (n = 167, 12, 119 og 146).*



Figuren viser at tid og ressurser er den klart mest utbredte barrieren for innovative anskaffelser. Blant kommunene oppgir 62 prosent dette som en av de tre viktigste barrierene, mot 46 prosent av de statlige virksomhetene. Manglende innovasjonskompetanse er nummer to for begge.

Kommunene peker langt oftere på økonomisk handlingsrom (39 mot 14 prosent), mens statlige virksomheter oftere trekker fram ledelsesforankring (33 mot 29 prosent) og virksomhetskultur (24 mot 13 prosent).

Barrierene endrer seg med modenhet. Manglende kompetanse oppgis av 45 prosent av de minst modne og 31 prosent av de mest modne, mens økonomisk handlingsrom og virksomhetskultur oppgis oftere jo mer moden virksomheten er. Blant dem som faktisk har kunngjort eller kjøpt noe nytt, er tid og ressurser enda mer dominerende (57 %). Vi gjør oppmerksom på at man bare kan støte på et hinder dersom man har forsøkt.

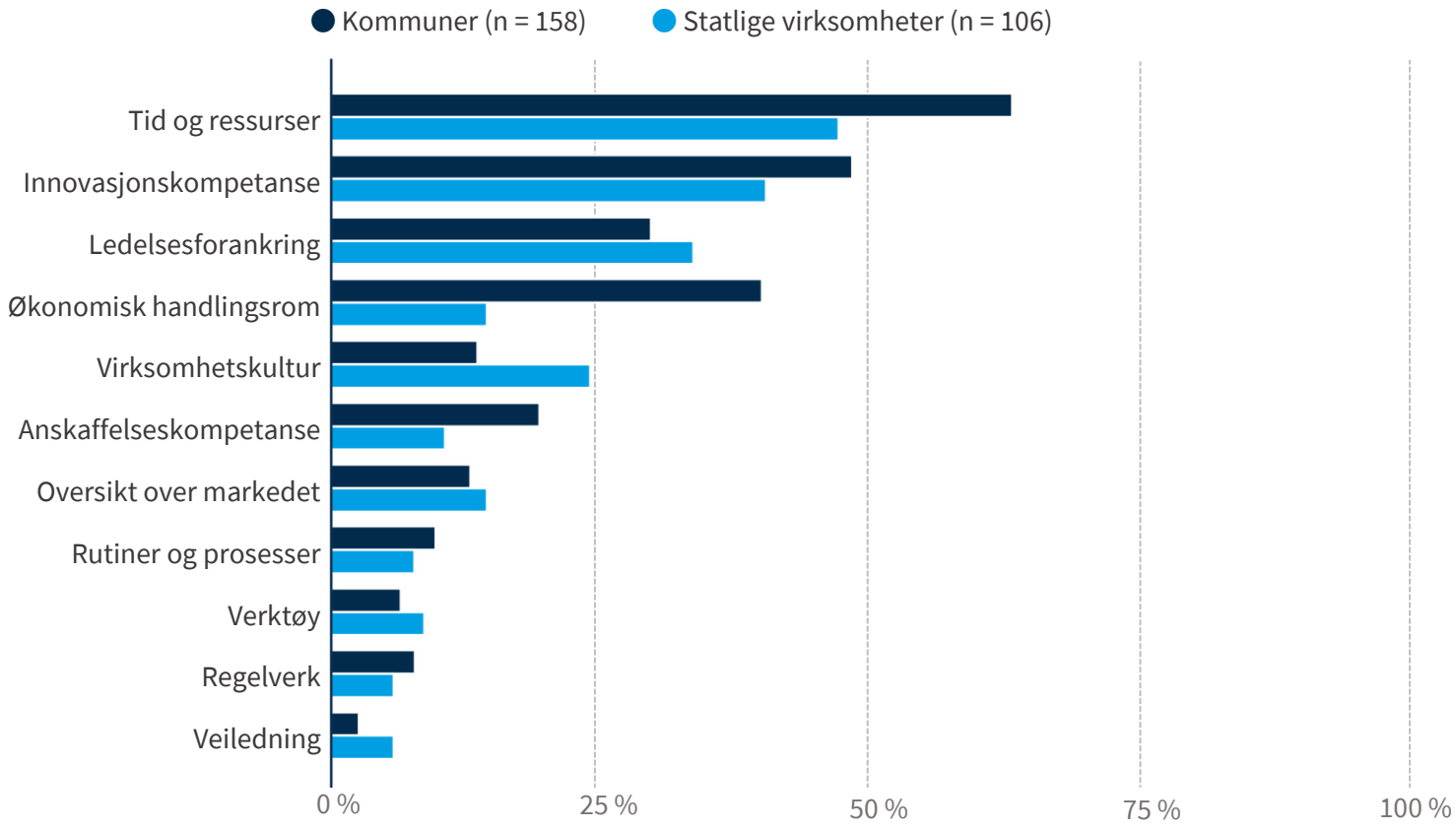
Funnene tyder på at kapasitetsutfordringene er størst nettopp i de aktivitetene som legger grunnlaget for innovative anskaffelser, som kompetanse om utviklingsarbeid og arbeidsformer i  tidlig fase.

---

*Figur 8.16: Andel som oppgir barrieren blant de tre største, blant kommuner og statlige virksomheter som besvarte spørsmålet.*

Figur 8.16

# Tid og ressurser er felles utfordring, andre barrierer varierer med modenhet



*Kapittel 9*

# SOSIAL BÆREKRAFT



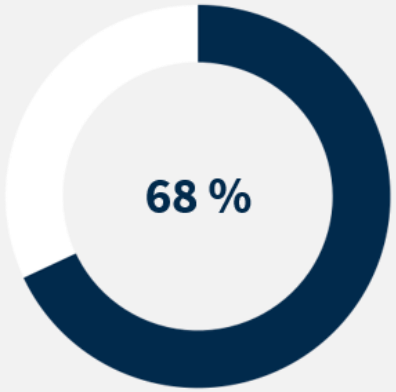
# 9 Sosial bærekraft

Undersøkelsen viser at rutiner, kompetanse og strategisk forankring har betydning for hvordan offentlige virksomheter følger opp krav til lønns- og arbeidsvilkår og menneskerettigheter. Samtidig er ser vi at bare 68 prosent oppgir å ha lovpålagte rutiner for lønns- og arbeidsvilkår, og 48 prosent for menneskerettigheter.

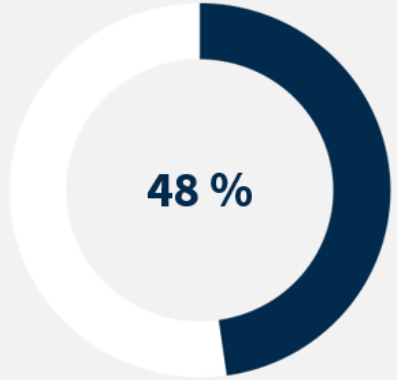
Sosial bærekraft omfatter i undersøkelsen to områder: lønns- og arbeidsvilkår og grunnleggende menneskerettigheter. En viktig fellesnevner er kravene om egnede rutiner og kontraktsoppfølging. På begge områdene viser undersøkelsen at virksomheter med rutiner og tilstrekkelig kompetanse oftere følger opp kravene i kontraktsperioden. Samtidig er det vesentlige forskjeller i regelverk, risikobilde og hvordan hensynene skal ivaretas. Lønns- og arbeidsvilkår bygger i stor grad på detaljerte forskriftskrav og kontroll av etterlevelse, mens arbeidet med menneskerettigheter i større grad handler om risikobaserte aktsomhetsvurderinger i leverandørkjeden.

Vi finner at rutiner har en positiv effekt for både lønns- og arbeidsvilkår og menneskerettigheter. Virksomheten med rutiner for lønns- og arbeidsvilkår gjennomfører oftere kontroll av lønns- og arbeidsvilkår dom en del av kontraktsoppfølgingen, enn de som ikke har det. Vi ser noe av den samme effekten for menneskerettigheter. Virksomheter som har rutiner for ivaretakelse av menneskerettigheter i leverandørkjeden gjennomfører oftere risikoanalyser, og følger oftere opp krav til menneskerettigheter i anskaffelsen

Undersøkelsen viser også en fremgang i tilstrekkelig kompetanse for begge områdene. Kompetanse på lønns- og arbeidsvilkår har den største fremgangen fra 2024, mens for menneskerettigheter ser vi en svakere vekst.




*Figur 9.1: Andel virksomheter med rutiner for lønns- og arbeidsvilkår. (n = 444)*




*Figur 9.2: Andel virksomheter med rutiner for menneskerettigheter. (n = 444)*

# To av tre virksomheter har rutiner for lønns- og arbeidsvilkår, halvparten for menneskerettigheter

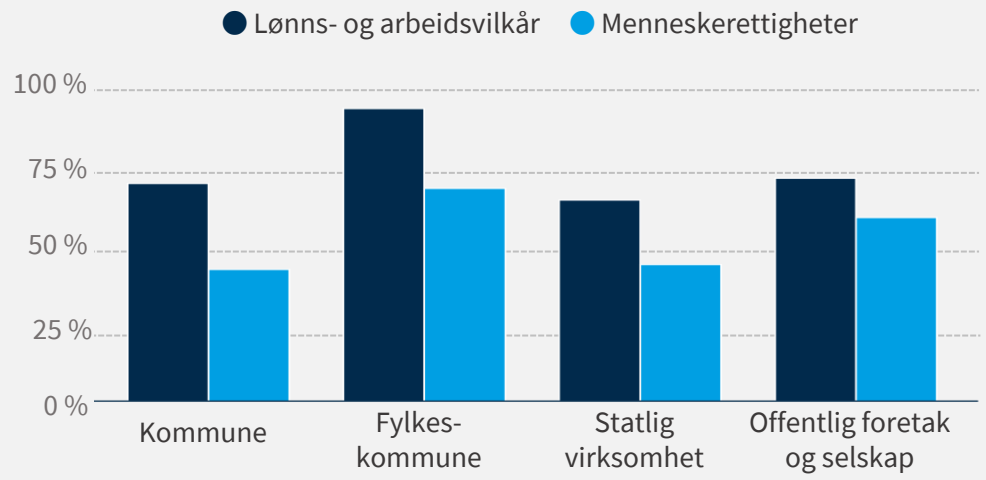
Vi finner at 68 prosent av virksomhetene har egnede rutiner for å ivareta lønns- og arbeidsvilkår, og 48 prosent av virksomhetene har det for menneskerettigheter i leverandørkjeden. Når vi ser på det å ha rutiner innenfor disse områdene fordelt på virksomhetstyper finner vi at menneskerettigheter ligger en del lavere enn for lønns- og arbeidsvilkår.

I Anskaffelsesundersøkelsen 2024 så vi en vekst i andelen virksomheter som hadde skriftlige rutiner for menneskerettigheter. Dette gjaldt spesielt for statlige virksomheter og offentlige foretak og selskap. I årets undersøkelse ser vi en ytterligere vekst for disse virksomhetstypene, i tillegg til at vi ser en liten vekst for kommunene.

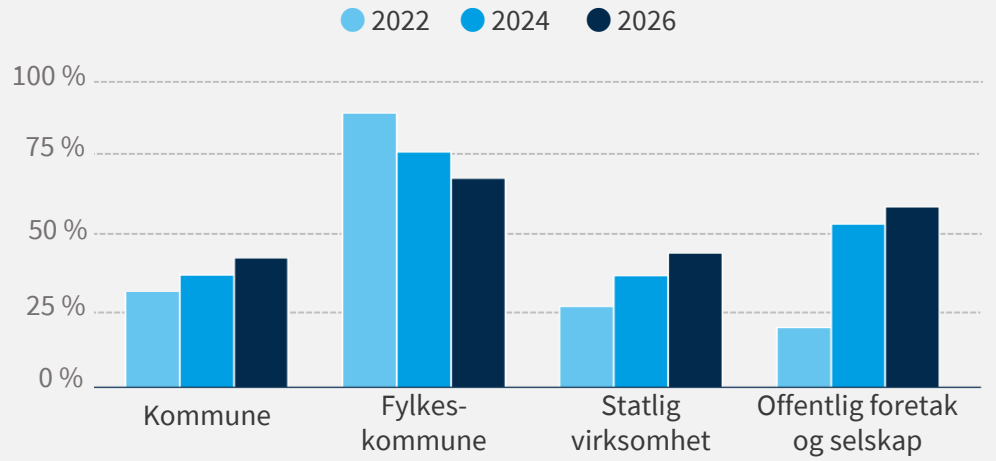
For menneskerettigheter ser vi også at det er stor forskjell mellom de som har og ikke har rutiner basert på virksomhetens innkjøpsvolum. Det er kun ca. 34 prosent av de minste virksomhetene (innkjøpsvolum under 20 mill. kr) som har rutiner, mot ca. 75 prosent for de største virksomhetene (innkjøpsvolum over 1 milliard kr).

Vi finner at rutiner for menneskerettigheter og lønns- og arbeidsvilkår henger sammen med god praksis for anskaffelser hvor disse områdene er relevante. Virksomheter med rutiner gjør oftere risikovurderinger, kontrollerer oftere for lønns- og arbeidsvilkår, og følger oftere opp menneskerettighetskrav. De benytter seg også av flere forskjellige metoder for å følge opp kravene.

*Figur 9.3: Andel med rutiner for lønns- og arbeidsvilkår og menneskerettigheter, etter virksomhetstype (n = 167, 12, 119 og 146).*




*Figur 9.4: Andel med rutiner for menneskerettigheter, etter virksomhetstype (n = 8–234 per virksomhetstype og år).*



# Kompetansen på arbeidslivskriminalitet og menneskerettigheter stiger

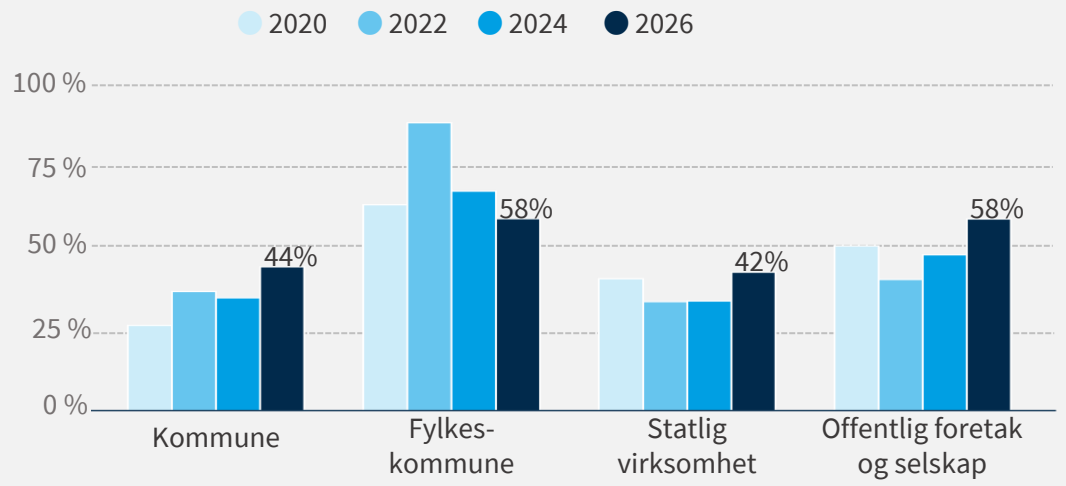
Vi ser at andelen virksomheter som har tilstrekkelig kompetanse innenfor lønns- og arbeidsvilkår i anskaffelser har gått opp for flertallet av virksomhetstypene siden 2024. I forrige undersøkelse så vi en nedgang for kommunene, men den ser ut til å ha blitt hentet inn igjen i år. Innføringen av Norgesmodellen med obligatoriske krav til seriøsitet kan være en forklaring på denne oppgangen.

Kompetanse er det som skiller mest mellom virksomheter som gjennomfører kontroll av lønns- og arbeidsvilkår og dem som ikke gjør det. Virksomheter med liten kompetanse gjennomfører sjeldnere kontroll av lønns- og arbeidsvilkår sammenlignet med virksomheter med høy kompetanse. Vi ser det samme når vi tar hensyn til om virksomheten gjennomfører risikovurderinger.

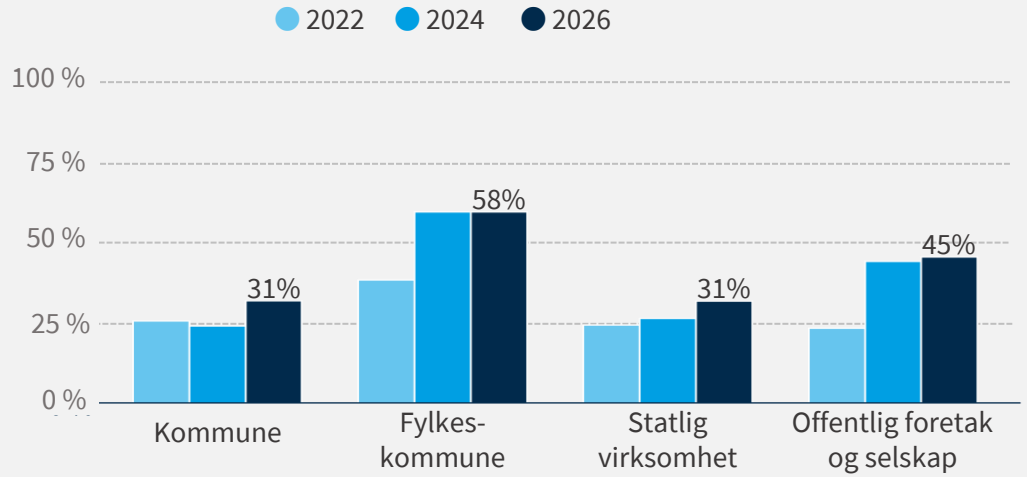
Tilstrekkelig kompetanse på menneskerettigheter i leverandørkjeden viser også en oppgang for flertallet av virksomhetstypene. Dette kan henge sammen med økt oppmerksomhet om aktsomhetsvurderinger som følge av åpenhetsloven.

Selv om vi ser en økning hos andelen virksomheter som opplever tilstrekkelig kompetanse på menneskerettigheter i leverandørkjedene er det fremdeles lave tall. Dette gjelder spesielt for statlige virksomheter og kommuner.

*Figur 9.5: Andel med tilstrekkelig kompetanse på lønns- og arbeidsvilkår, etter virksomhetstype. (n = 8–234)*



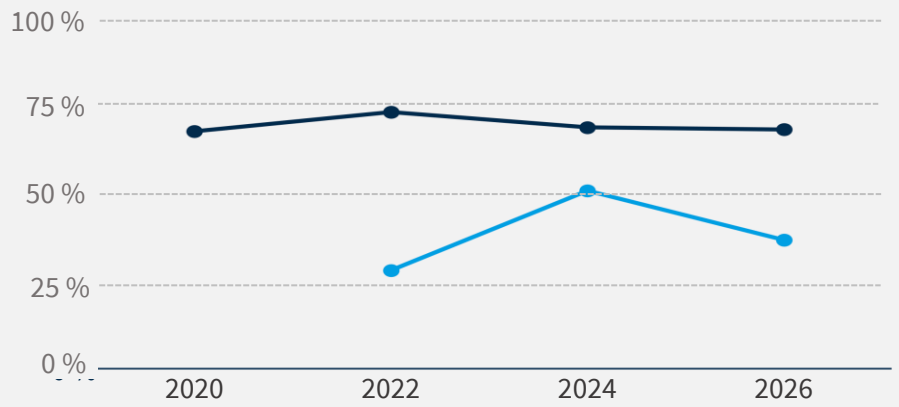

*Figur 9.6: Andel med tilstrekkelig kompetanse på menneskerettigheter i leverandørkjeden, etter virksomhetstype. (n = 8–234)*



# Begge temaene er forankret i strategien hos flertallet, få måler dem

Tema i anskaffelsesstrategien  Styringsparameter

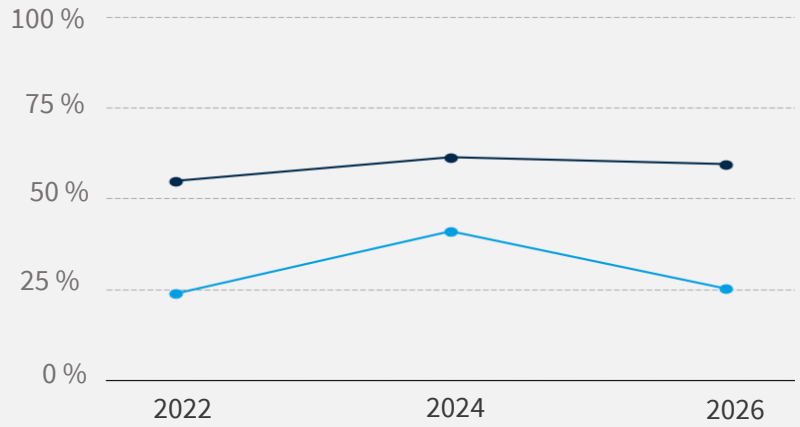
*Figur 9.7: Andel med lønns- og arbeidsvilkår i strategien (blant dem med strategi) og som styringsparameter (blant dem med styringsparametere). (n = 228–326 og 100–134).*




67 prosent av virksomhetene med en anskaffelsesstrategi har lønns- og arbeidsvilkår som et tema i den. Dette har hold seg stabilt siden 2020. Blant virksomhetene med styringsparametere har 36 prosent av dem styringsparameter for lønns- og arbeidsvilkår. Andelen har gått ned siden 2024, men siden det er få virksomheter som i det hele tatt har styringsparameter kan vi ikke si med sikkerhet at dette er en reel nedgang.

Virksomheter som har lønns- og arbeidsvilkår som et tema i strategien sin gjennomfører oftere kontroll av lønns- og arbeidsvilkår. Vi finner også at virksomheter med lønns- og arbeidsvilkår som et tema i strategien sin bruker omtrent én mer metode for å følge opp

*Figur 9.8: Andel med menneskerettigheter i strategien (blant dem med strategi) og som styringsparameter (blant dem med styringsparametere). (n = 259–326 og 100–134).*




krav til lønns- og arbeidsvilkår og andre seriøsitetskrav enn de som ikke har dette området med i strategien.

For menneskerettigheter finner vi at 59 prosent av virksomhetene med strategi har dette som et tema i den. Dette har hold seg stabilt i siden 2022. Vi finner også at 25 prosent av virksomhetene som har styringsparameter dekker menneskerettigheter.

Som i 2024 ser vi i år at menneskerettigheter i større grad er en del av anskaffelsesstrategien til store virksomheter enn hos små, 70 mot 45 prosent. Når vi ser på i hvor stor grad virksomheten følger opp kravene til menneskerettigheter i kontraktsoppfølgingen ser vi ikke det samme skille mellom store og små virksomheter.

# Rutiner, strategi og særlig kompetanse skiller dem som følger opp, på begge områdene

37 prosent av virksomhetene i undersøkelsen oppgir at de ofte eller alltid gjennomfører kontroll av lønns- og arbeidsvilkår der det er relevant i kontraktsoppfølgingen. Når vi ser på virksomhetene som har rutiner for å ivareta lønns- og arbeidsvilkår går dette opp til 44 prosent, mens blant de som ikke har rutiner er det kun 18 prosent som ofte eller alltid gjennomfører kontroll av lønns- og arbeidsvilkår i kontraktsoppfølgingen. Vi finner også forskjeller på dette når vi ser på kompetanse, hvor de som har tilstrekkelig kompetanse ligger på 52 mot 20 prosent for de som ikke har tilstrekkelig kompetanse.

Disse resultatene holder seg når vi tar hensyn til virksomhetsstørrelse.

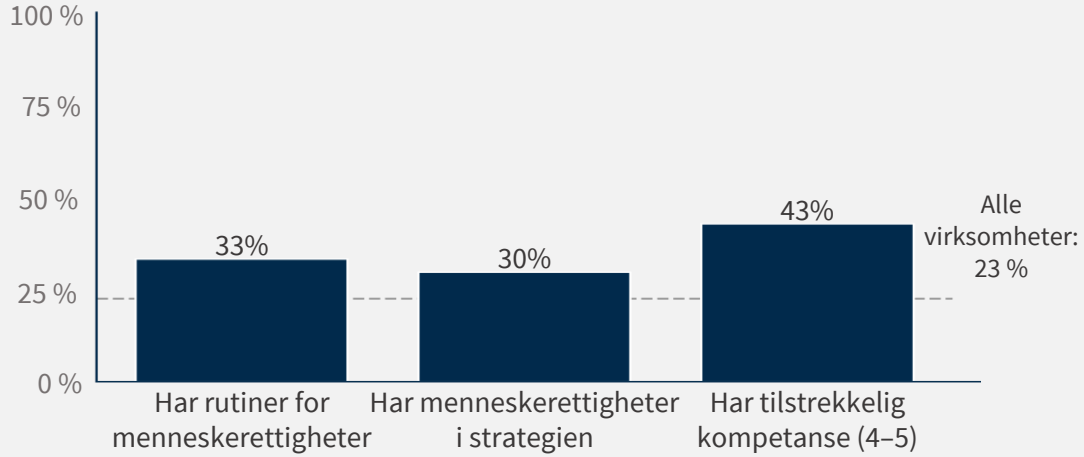
Vi finner at 23 prosent av virksomhetene ofte eller alltid har oppfølging av etterlevelse av krav til menneskerettigheter i leverandørkjeden. Her ser vi et ganske likt mønster som for lønns- og arbeidsvilkår. 33 prosent av virksomheter som har rutiner for å ivareta menneskerettigheter i høyrisikoanskaffelser følger ofte eller alltid opp etterlevelse av krav til menneskerettigheter, mot 11 prosent av de virksomhetene som ikke har rutiner for ivaretakelse av menneskerettigheter. For virksomheter med tilstrekkelig kompetanse går andelen opp til 43 prosent, mot 10 prosent av de som ikke har tilstrekkelig kompetanse.

Organisering ser også ut til å ha betydning, men sammenhengen er mindre tydelig enn for rutiner og kompetanse. Dette kan tyde på at systematisk arbeid og faglig kapasitet er viktigere drivere for god oppfølging enn hvordan ansvaret formelt er organisert.

*Figur 9.9: Andel som ofte eller alltid kontrollerer lønns- og arbeidsvilkår, blant virksomheter med rutiner, strategi, kompetanse og tydelig ansvar. Stiplet linje: alle (n = 408).*




*Figur 9.10: Andel som ofte eller alltid følger opp menneskerettighetskrav, blant virksomheter med rutiner, strategi og kompetanse. Stiplet linje: alle (n = 395).*



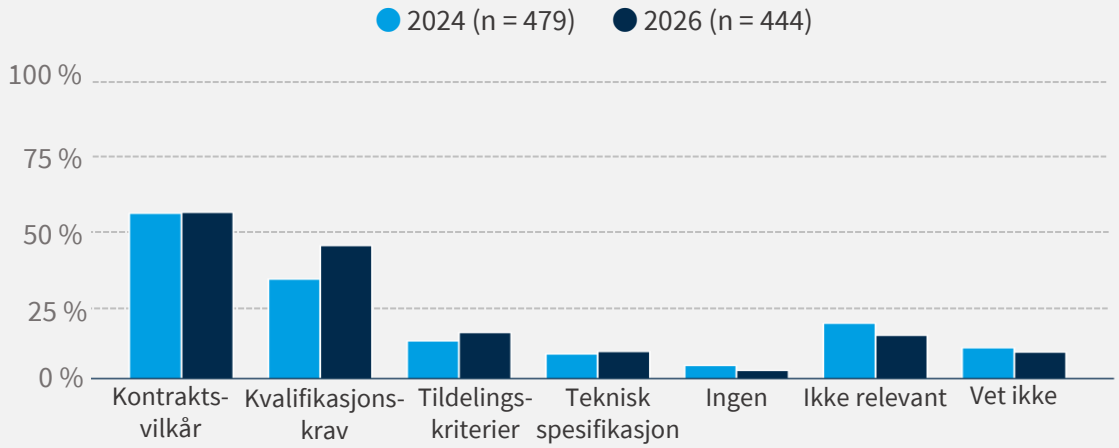
# Flere stiller krav om menneskerettigheter, men oppfølgingen holder ikke tritt

Flertallet av virksomhetene bruker kontraktsvilkår for å ta hensyn til menneskerettigheter i høyrisikoanskaffelser. Vi ser også at det er en oppgang i andelen virksomheter som bruker kvalifikasjonskrav, fra 33 prosent i 2024 til 44 prosent i 2026.

Økningen i bruk av kvalifikasjonskrav kan tyde på at virksomhetene i større grad forsøker å forebygge risiko allerede i konkurransefasen, framfor kun å følge opp leverandørene etter kontraktsinngåelse.

Utviklingen er også relevant i lys av den nye bestemmelsen om menneskerettigheter i anskaffelsesloven, som oppfordrer oppdragsgivere til å stille krav eller kriterier i anskaffelser der det er risiko for brudd på grunnleggende menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold.

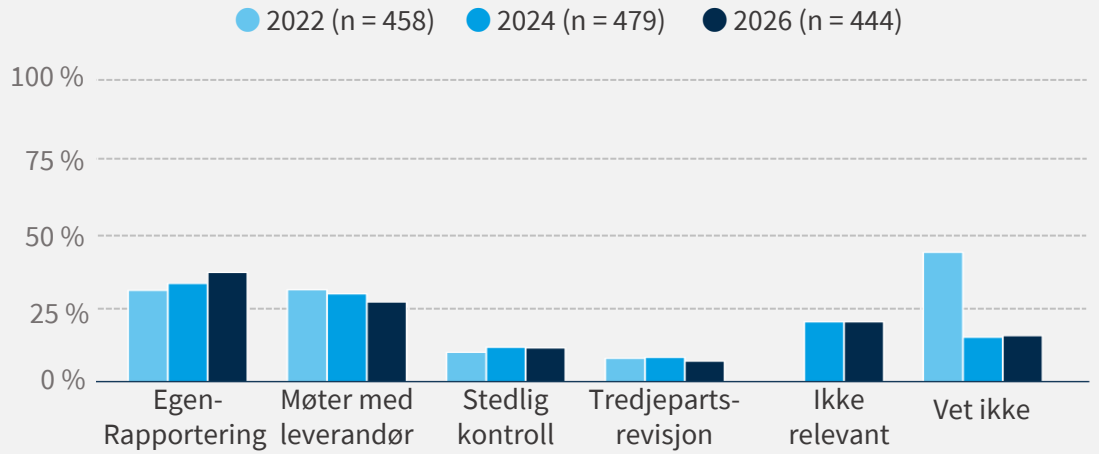
*Figur 9.11: Andelen virksomheter som stiller krav og kriterier for menneskerettigheter i høyrisikoanskaffelser.*




Når vi ser på hvordan virksomhetene følger opp kontraktsvilkår knyttet til menneskerettigheter, finner vi at andelen som benytter egenrapportering har økt fra 30 prosent til 36 prosent. Samtidig har andelen som tar opp temaet i oppfølgingsmøter med leverandørene gått ned fra 30 prosent til 26 prosent. Selv om flere virksomheter stiller krav til menneskerettigheter, ser vi ingen tilsvarende økning i oppfølgingen av kravene. De mest ressurskrevende oppfølgingsformene brukes fortsatt av få virksomheter; 7 prosent benytter tredjepartsrevisjoner, og 11 prosent gjennomfører stedlig kontroll.

Dette kan tyde på at virksomhetene har kommet lenger i arbeidet med å stille krav enn i oppfølgingen av dem. Samtidig kan den økte bruken av kvalifikasjonskrav tyde på at risiko i større grad håndteres tidligere i anskaffelsesprosessen.

*Figur 9.12: Andel virksomheter som følger opp kontraktsvilkår for menneskerettigheter med hver måte.*



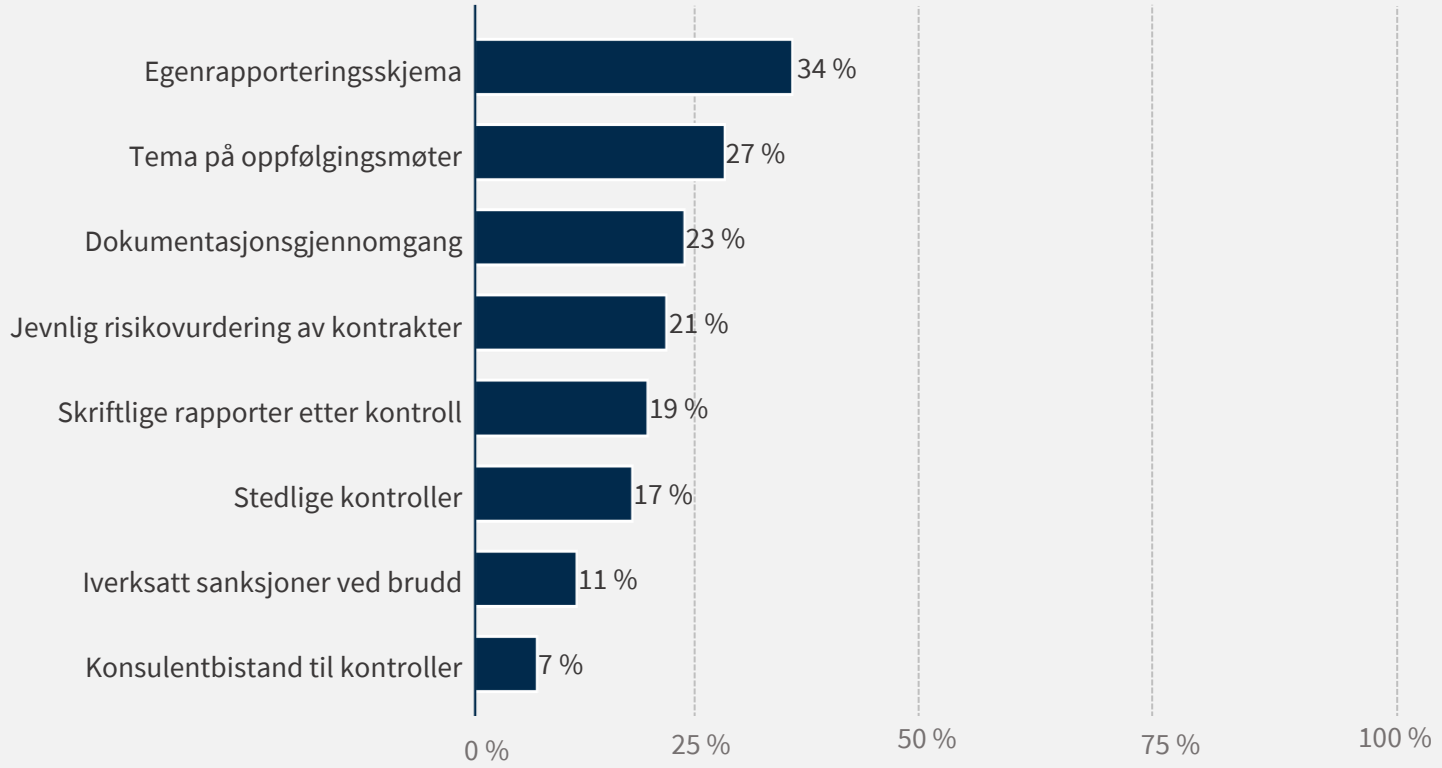
# Egenrapportering og møter dominerer oppfølgingen av seriøsitetskrav

Vi finner at de mest brukte måten å følge opp krav til lønns- og arbeidsvilkår og andre seriøsitetskrav for virksomheter som gjennomfører bygg- og anleggsanskaffelser er bruk av egenrapporteringsskjema og tema på oppfølgingsmøter med leverandøren.

Etter anskaffelsesloven § 5a er rutiner nå et krav, men bare for de samfunnshensynene loven regulerer. Stiller oppdragsgiver strengere seriøsitetskrav enn loven krever, omfattes ikke disse av rutinekravet.

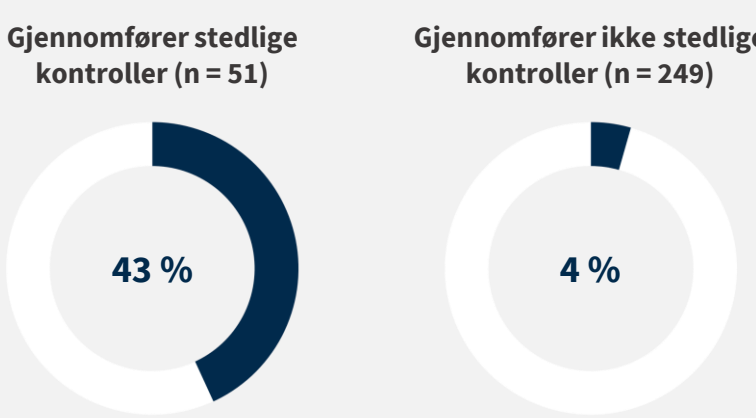
Vi finner at det å ha lønns- og arbeidsvilkår som en del av anskaffelsesstrategi, å ha rutiner for dette området og forankring i toppledelsen henger sammen med å bruke flere ulike måter for å følge opp krav til lønns- og arbeidsvilkår og andre seriøsitetskrav.

*Figur 9.13: Andel som bruker hver oppfølgingsmåte for seriøsitetskrav, blant dem som er involvert i bygg- og anleggsanskaffelser (n = 300).*



# Brudd avdekkes der det kontrolleres, men få vurderer risikoen i kontraktene

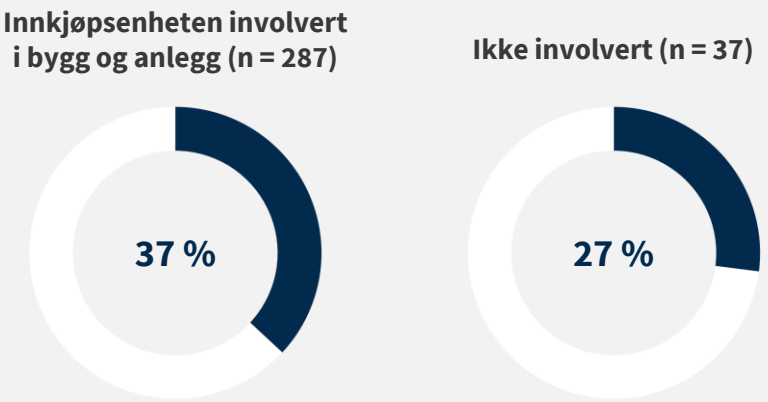
*Figur 9.14: Andel som har iverksatt sanksjoner ved brudd, med og uten stedlige kontroller.*




Blant virksomhetene som gjennomfører stedlige kontrollerer, har 43 prosent iverksatt sanksjoner ved brudd. Blant virksomhetene som ikke gjennomfører stedlige kontroller er det kun 4 prosent som har iverksatt sanksjoner ved brudd på krav. Andelen holder deg på same nivå blant dem som gjennomfører dokumentasjonsgjennomganger (34%) og dem som følger opp krav til lønns- og arbeidsvilkår gjennom skriftlige rapporter etter kontroll (46%).

Det vi ser er at det er kontrollen i seg selv som avdekker brudd, uavhengig av form, og som da kan lede til bruk av sanksjoner. Der ingen kontrollerer blir ingen brudd avdekket, og derfor ingen bruk av sanksjoner.

*Figur 9.15: Andel som ofte eller alltid kontrollerer lønns- og arbeidsvilkår, etter om innkjøpsenheten er involvert i bygg og anlegg.*




Når vi ser på andelen som ofte eller alltid gjennomfører kontroll lønns- og arbeidsvilkår i kontraktsoppfølgingen finner vi at virksomheter hvor innkjøpsenheten er involvert i bygg- og anleggsanskaffelser gjør dette oftere enn virksomheter hvor de ikke er involvert.

Organisering betyr også noe, men i mindre grad enn rutiner og kompetanse. Tverrfaglige team og tydelig fordelt ansvar for kontraktsoppfølging mellom innkjøpsenhet og fagenheter henger sammen med mer risikovurdering, kontroll og oppfølging.

*Kapittel 10*

# IKT- OG SKYTJENESTER



# 10 IKT- og skytjenester

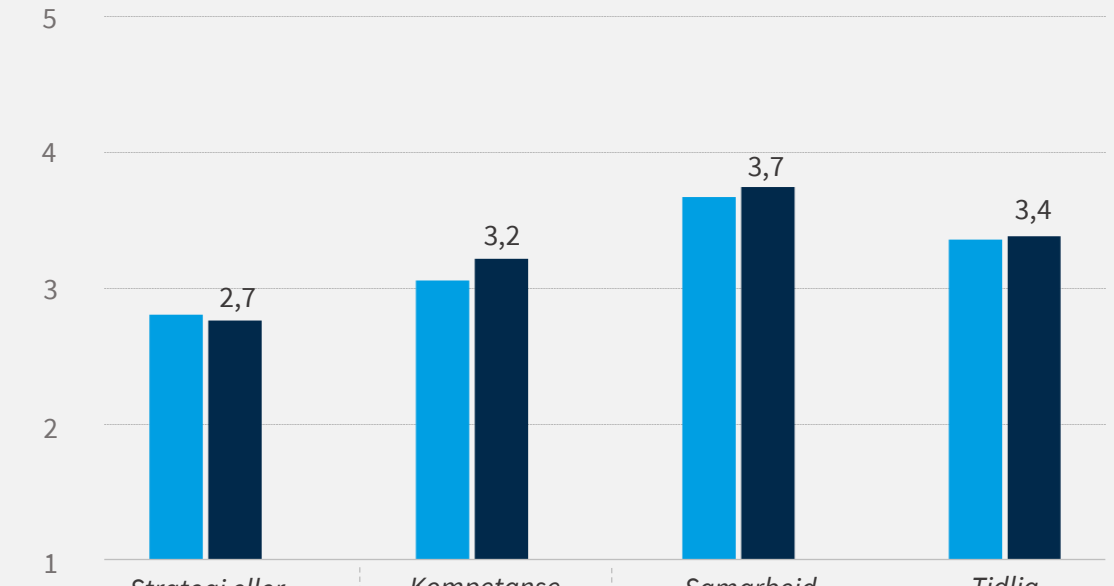
Modenheten på IKT- og skytjenester hos innkjøps-Norge har holdt seg stabil de siste årene. For virksomhetene som har en strategi eller plan på området, er etterlevelsen av denne relativt høy. Vi finner at virksomhetene med sterk etterlevelse av strategien i større grad samarbeider med fagmiljøet.

Modenheten på IKT- og skytjenester hos innkjøps-Norge har holdt seg stabilt de siste årene. Figur 10.1 viser utviklingen i sentrale elementer på dette området.

Av de ulike elementene kommer virksomhetene lavest ut på styring og ledelse, målt ved om de har en strategi eller plan for anskaffelse av IKT- og skytjenester. Virksomhetene har høyere resultat når det gjelder praksis og rutiner, representert ved grad av samarbeid og tidlig involvering. Samtidig ser vi at mange virksomheter i stor grad etterlever strategien de laget. Analyse vi har gjort viser også at virksomheter med sterk etterlevelse av strategien, også har høyere grad av samarbeid med fagmiljøet. Det kan tyde på at forankring i strategi og samarbeid henger sammen.

42 prosent av virksomhetene oppgir at de i stor eller svært stor grad har tilstrekkelig kompetanse på å anskaffelse og bruke skytjenester. Vi finner at kompetanse på skytjenester henger sammen praksis ved at høyere kompetanse er forbundet med tidligere involvering av innkjøpsheten og høyere etterlevelse av strategien.

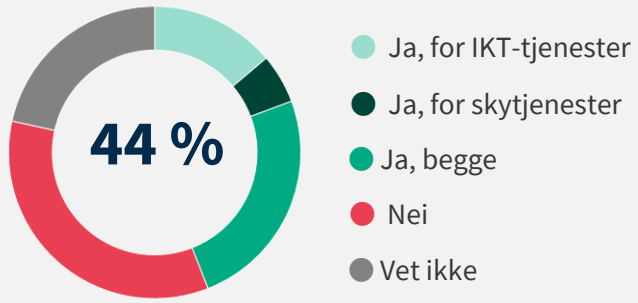
*Figur 10.1 Utviklingen i sentrale elementer ved anskaffelse av ved IKT- og skytjenester.*



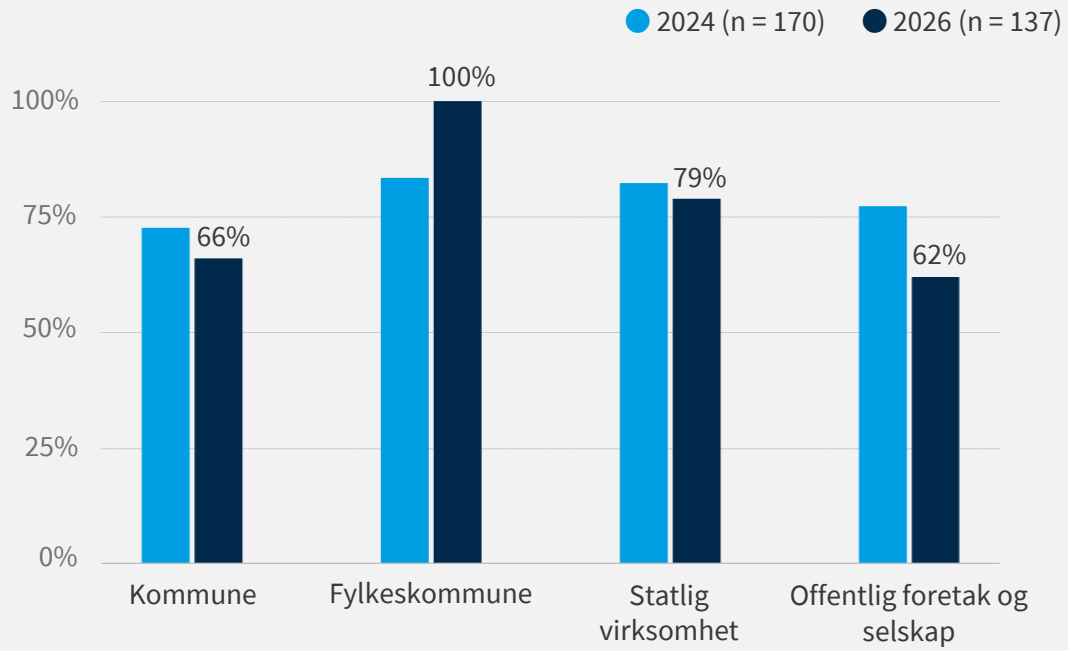

*Det er kun virksomhetene som har svart at de er innkjøpsfaglig støtte eller ansvarlig for IKT eller skytjenester som har fått spørsmålene i kapitlet, med unntak av spørsmål om kompetanse som alle har fått.*

*2024 (n = 377)*
*2026 (n = 311),*
*For kompetanse:*
*2024: n = 479,*
*2025: n = 444*

*Figur 10.2: Andel virksomheter med strategi er plan for anskaffelse av IKT- og skytjenester*




*Figur 10.3 Etterlevelse av strategi*




# Strategi eller plan

34 prosent oppgir at de ikke har en strategi eller plan for anskaffelse av IKT- og skytjenester, mens 22 prosent ikke vet om virksomheten har det. Blant de som har en strategi er etterlevelsen relativt høy.

En strategi kan bidra til at virksomheten jobber mer langsiktig og helhetlig med anskaffelser av IKT- og skytjenester. 44 prosent av virksomhetene oppgir å ha en slik strategi. Dette er omtrent på samme nivå som i 2024, da andelen var 45 prosent. Av virksomhetene har 25 prosent en strategi eller plan både for IKT- og skytjenester, 14 prosent har det kun for IKT-tjenester og 5 prosent har det kun for skytjenester.

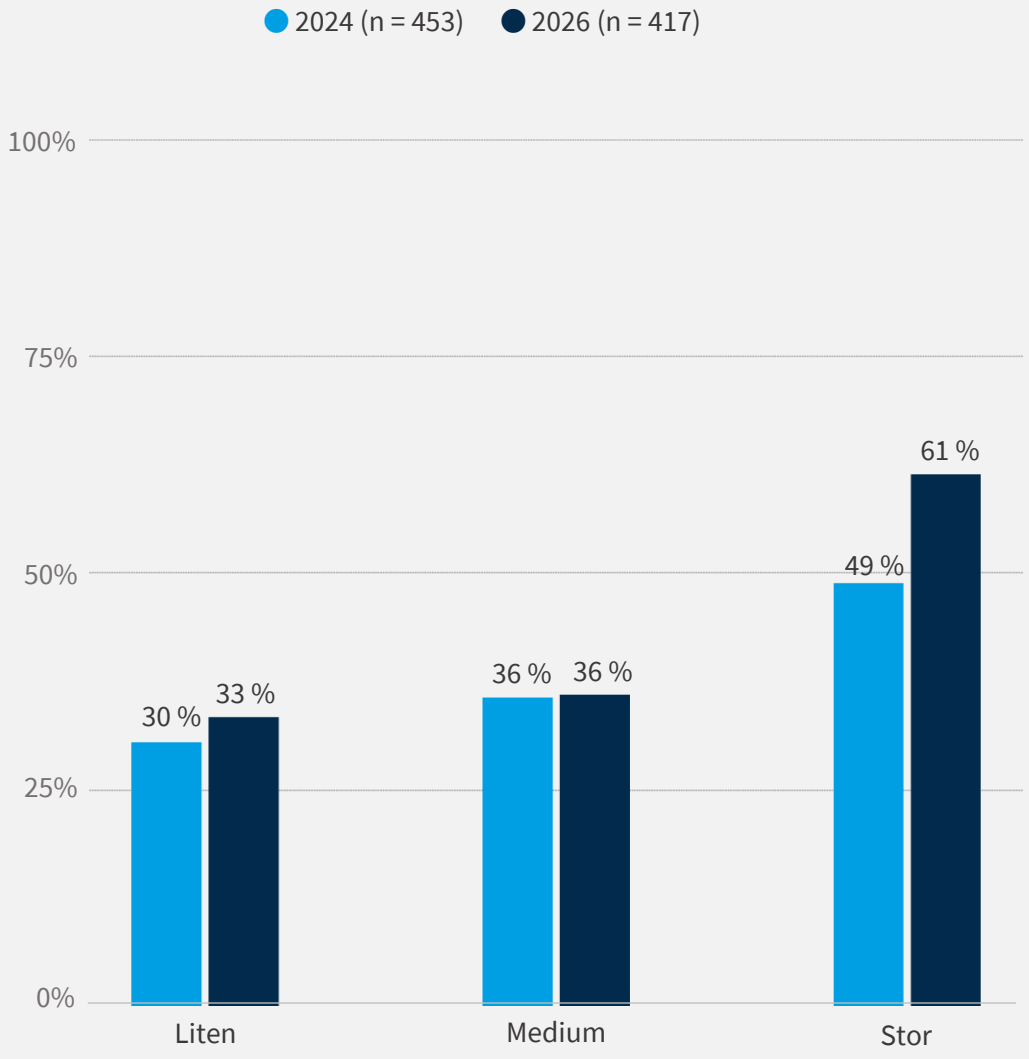
Samtidig svarer 22 prosent at det ikke vet om virksomheten har en strategi eller plan på området. Det kan tyde på at arbeidet med strategi i flere virksomheter er lite kjent. Blant virksomhetene som svarer vet ikke, oppgir om lag 70 prosent at innkjøpsenheten fungerer som innkjøpsfaglig støtte på området, mens rundt 30 prosent oppgir at innkjøpsenheten er ansvarlig for kategorien.

70 prosent opplever at virksomheten etterlever strategien eller planen de har i stor eller svært stor grad. Vi ser tendenser til en nedgang fra 2024, da 77 prosent av virksomhetene svarte det samme. Det er likevel fortsatt en høy andel som opplever høy etterlevelse. Vi har analysert og finner støtte for at virksomheter som har høy etterlevelse av strategi også har høyere grad av samarbeid med fagmiljøet.

---

*Figur 10.2: Andelen av virksomhetene som i 2026 har en strategi eller plan for anskaffelse av IKT- og skytjenester. N = 311.*

*Figur 10.3: Andelen av virksomhetene som i stor eller svært stor grad opplever at virksomheten etterlever strategi og/eller plan for anskaffelses av IKT- og skytjenester. Det er kun virksomheter som oppgir at de har en plan og/eller strategi som har svart på dette spørsmålet.*




# Kompetanse til å anskaffe og bruke skytjenester

Virksomhetene med størst innkjøpsvolum opplever høyest kompetanse til å anskaffe og bruke skytjenester.

42 prosent av virksomhetene oppgir at de i stor eller svært stor grad opplever å ha tilstrekkelig kompetanse til å anskaffe og bruke skytjenester. I 2024 svarte 38 prosent av virksomhetene det samme.

De store virksomhetene skiller seg ut når det gjelder opplevd tilstrekkelig kompetanse. 61 prosent av de store virksomhetene opplever å ha dette, sammenlignet med henholdsvis 33 og 36 prosent hos de små og mellomstore virksomhetene. Det er også blant de større at vi ser tendenser til en økning fra 2024, mens hos de mindre ligger nivået stabilt. DFØ sin erfaring er at de mindre virksomhetene kan ha mindre kapasitet til kompetanseheving og tverrfaglig samarbeid. Det er faktorer som kan være viktige i å utvikle kompetanse på området.

At mange opplever ikke å ha tilstrekkelig kompetanse kan bety at virksomhetene i større grad må basere seg på tidligere erfaringer, noe som kan være utfordrende på et område i stor utvikling.

---

*Figur 10.4: Andelen som i stor eller svært stor grad opplever at virksomheten har tilstrekkelig kompetanse til å anskaffe og bruke skytjenester. Virksomheter som ikke har oppgitt innkjøpsvolum er utelatt fra figuren.*

*Utvalgsstørrelse:*
*Liten virksomhet: 2026 = 144, 2024 = 148, Medium virksomhet: 2026 = 159, 2024 = 180, Stor virksomhet: 2026 = 114, 2024 = 125*

# Kompetanse og praksis

Vi har undersøkt flere antakelser om hvordan kompetanse innen IKT- og skytjenester henger sammen med virksomhetenes praksis. Sammenhengen kan gå begge veier. Det vil si at bedre praksis kan styrke kompetansen, samtidig som økt kompetanse gjennom for eksempel kompetanseutvikling eller ansettelser, kan bedre praksisen i virksomheten.

## Kompetanse og kompetansehevende tiltak

Vi finner støtte for at virksomheter som har høyere kompetanse på skyanskaffelser setter av mer tid til kompetansehevende tiltak.

Skytjenester er et område i rask utvikling, og stadig flere virksomheter tar dem i bruk. Det stiller nye krav til kompetanse, blant annet innen anskaffelse, sikkerhet og forvaltning. Kompetanse innen sky er derfor viktig for at virksomheter skal kunne utnytte mulighetene på en trygg og forsvarlig måte.

For skytjenester er derfor kompetanseutvikling er viktig tiltak. Samtidig ser vi at kun 6 prosent av virksomhetene har kompetanse på å anskaffe og bruke skytjenester som et av de tre kompetanseområdene det er viktigst for dem å styrke de neste to årene.

## Kompetanse og etterlevelse av strategi

Vi finner at virksomheter med høyere opplevd tilstrekkelig kompetanse i gjennomsnitt har høyere etterlevelse av strategi eller plan for anskaffelse av IKT- og skytjenester. Det kan tyde på at kompetanse til å anskaffe og bruke skytjenester henger sammen med en tryggere strategisk gjennomføring av strategien.

## Kompetanse og tidlig involvering

Vi finner at tidlig involvering av innkjøpsenheten i IKT- og skyanskaffelser henger sammen med høyere opplevd kompetanse på anskaffelser av IKT- og skytjenester.

Funnene tyder på at virksomhetenes praksis og rutiner kan styrke kompetansen i virksomheten. Involvering av innkjøpsenheten i tidlig fase av anskaffelsene kan tenkes å bidra til spredning av kompetanse fra fagmiljøet og behovseier, og fra innkjøpsenheten til de andre enhetene.

Figur 10.5

# Samarbeid om IKT- og skyanskaffelser

63 prosent av virksomhetene gjennomfører i stor eller svært stor grad anskaffelser av IKT- og skytjenester i samarbeid med fagmiljøet.

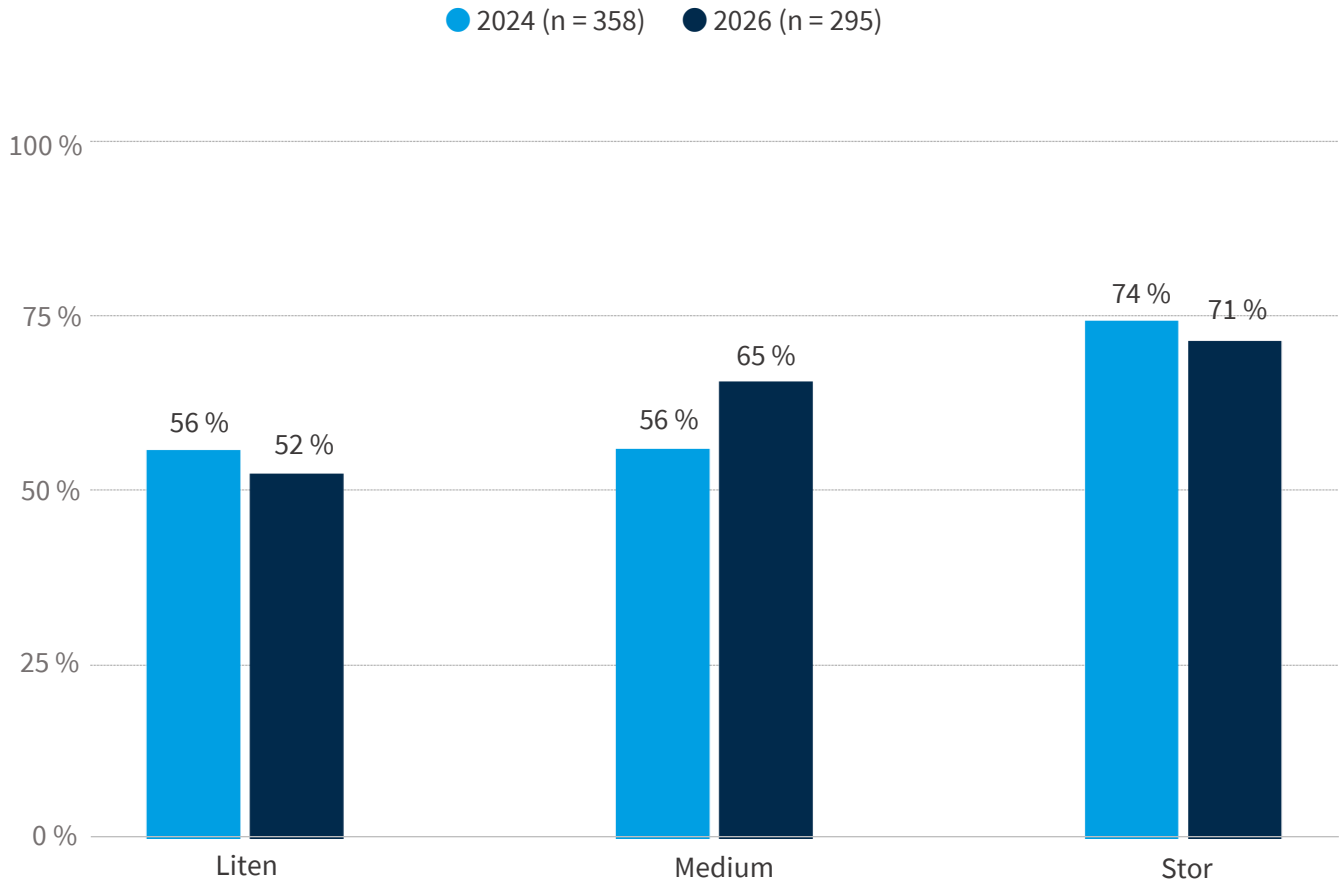
De store virksomhetene har høyere grad av samarbeid mellom innkjøpsenheten og fagmiljøet og behovseier enn de små virksomhetene. En mulig forklaring kan være at de store virksomhetene har flere ressurser og større kapasitet til tverrfaglig samarbeid.

---

*Figuren viser andelen virksomheter der innkjøpseneheten i stor eller svært stor grad gjennomfører anskaffelser av IKT- og skytjenester i samarbeid med fagmiljøet (IKT-enheten) og behovseier.*

*Liten virksomhet: 2026 = 84, 2024 = 104*
*Medium virksomhet: 2026 = 110, 2024 = 138*
*Stor virksomhet: 2026 = 101, 2024 = 116*

*Virksomheter som ikke har oppgitt innkjøpsvolum er utelatt fra figuren.*



50 prosent av virksomhetene opplever i stor eller i svært stor grad at innkjøpsenheten er involvert i tidlig fase av IKT- og skyanskaffelser. Tallet ligger stabilt med 2024.

Tidlig involvering er viktig for å sikre god behovsdekning og en mer strategisk tilnærming til anskaffelsene. Som omtalt på side 94 kan tidlig involvering også ses i sammenheng med økt kompetanse på området.

---

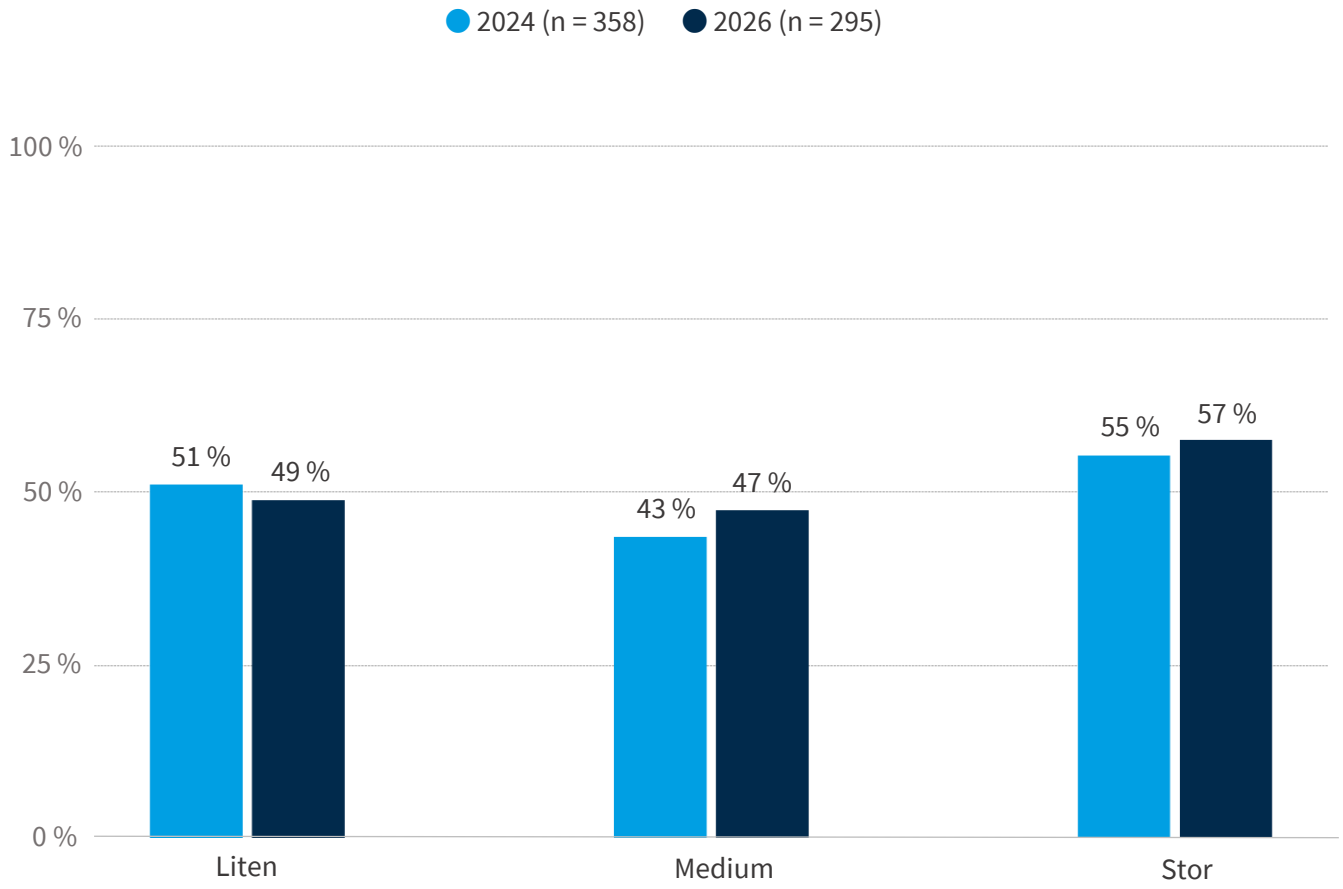
*Figur 10.6: Andelen virksomheter som i stor eller svært stor grad opplever at innkjøpseneheten er involvert i tidlig fase av IKT- og skyanskaffelser?*

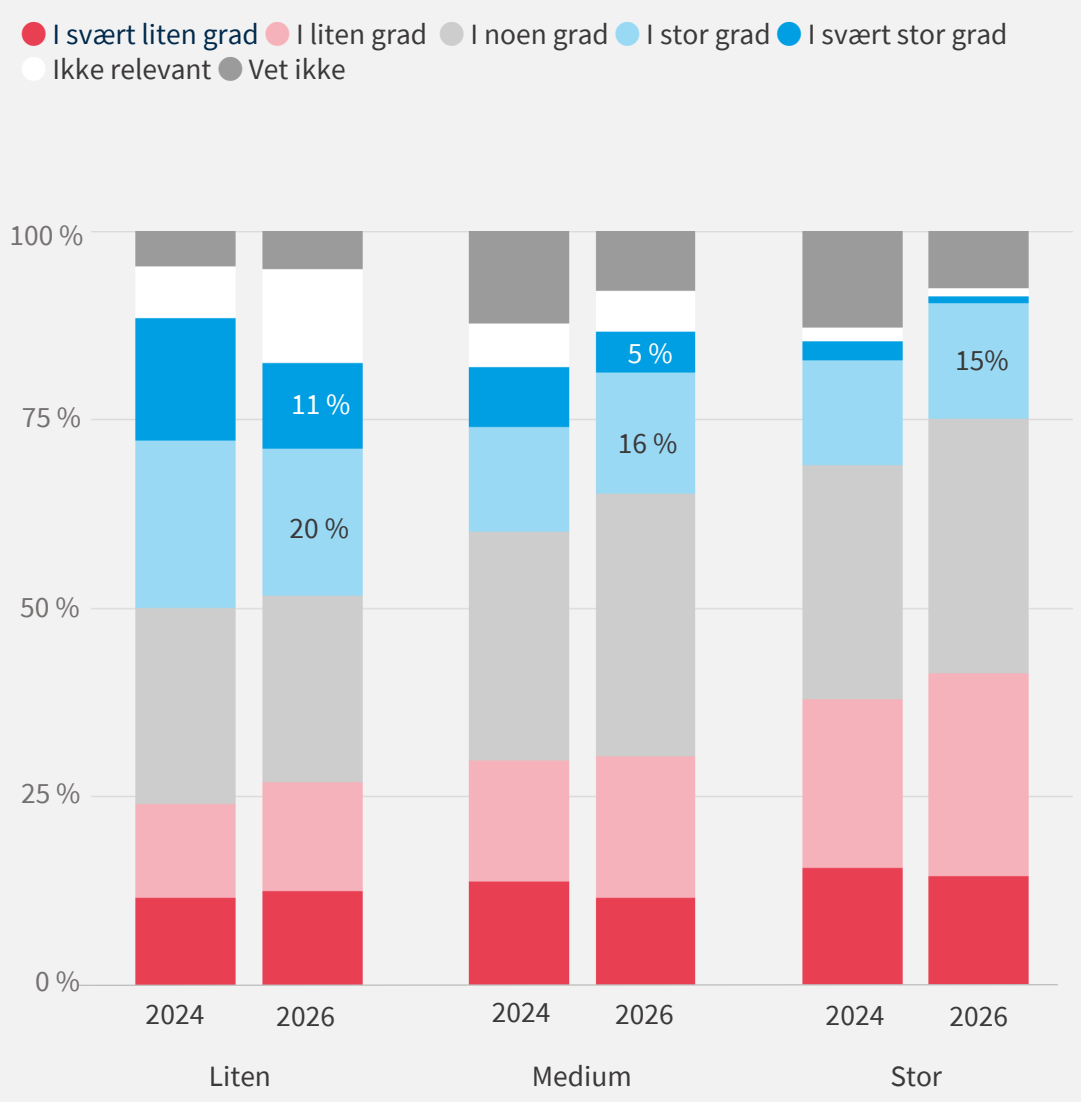
*Liten virksomhet: 2026 = 84, 2024 = 104*
*Medium virksomhet: 2026 = 110, 2024 = 138*
*Stor virksomhet: 2026 = 101, 2024 = 116*

*Virksomheter som ikke har oppgitt innkjøpsvolum er utelatt fra figuren.*

Figur 10.6

# Tidlig involvering






# Bruk av eksterne rådgivere for skyanskaffelser

Få virksomheter oppgir høy bruk av eksterne rådgivere for anskaffelse og bruk av skytjenester. De små virksomhetene bruker i større grad eksterne rådgivere sammenlignet med de større virksomhetene.

22 prosent av virksomhetene oppgir i stor eller svært stor grad å benytte eksterne rådgivere. Dette ligger stabilt med resultatet i 2024.

Få virksomheter bruker eksterne rådgivere i veldig stor grad, men flere bruker det i noen grad. De store virksomhetene har lavere bruk enn de små. Det kan skyldes at store virksomheter oftere har egne fagressurser på området. Fra side 93 vet vi også at de store virksomhetene har høyere kompetanse. Samtidig viser figuren at også store virksomheter i noen grad bruker eksterne rådgivere. Det kan skyldes at de gjennomfører større anskaffelser med større arbeidsmengde, eller av høyere kompleksitet der de har behov for spesialisert kompetanse.

---

*Figur 10.7: Svarfordeling på spørsmålet om i hvilken grad virksomheten benytter eksterne rådgivere for anskaffelse og bruk av skytjenester fordelt på år og innkjøpsvolum. Virksomheter som ikke har oppgitt innkjøpsvolum er utelatt fra figuren.*
*2024: n = 358, 2026: n = 313*

*Vi har endret ordlyden i spørsmålet i 2026 sammenlignet med 2024:*
Spørsmålet i 2026: «*I hvilken grad benytter dere eksterne rådgivere for anskaffelse og bruk av skytjenester?*». *Spørsmålet i 2024: «I hvilken grad benytter dere eksterne rådgivere for skyanskaffelser?»*

*Kapittel 11*

# METODE OG RESPONDENTENE



# Metode og utforming av spørreskjema

Rapporten er utarbeidet av direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ). Datainnsamlingen skjedde i mai og juni 2026.

Datainnsamlingen ble gjennomført av DFØ via et digitalt spørreskjema utarbeidet i SurveyXact. Under datainnsamlingen ble det gjennomført en ringerunde til en del virksomheter. Her ble det identifiserte en rekke forklaringsfaktorer for hvorfor noen virksomheter ikke har svart på undersøkelsen.

Spørreundersøkelse er en godt egnet metode for å samle et stort antall svar, raskt og med få ressurser. Resultatene gir oss innsikt i hvordan offentlige innkjøpsmiljøer i Norge fungerer, og muliggjør identifisering av felles utfordringer, årsakssammenhenger, trender og utvikling. En ulempe er at man ikke kan gå i dybden, og forstå kausalitet.

## Utvalg offentlige oppdragsgivere

Alle statlige virksomheter, kommuner, fylkeskommuner, kommunale og fylkeskommunale foretak, interkommunale selskap og helseforetak mottok undersøkelsen.

I tillegg er statlige selskap som antas å være underlagt lov om offentlige anskaffelser inkludert i utvalget. Andre aksjeselskaper er kun inkludert dersom de har hatt kunngjøringer av konkurranse på Doffin siden 1. januar 2024. For disse ble det i 2020 kun sendt ut til virksomheter i enkelte sektorer, men årets undersøkelse ble sendt ut til virksomheter i alle sektorer.

## Utformingen av spørreskjema

Vi benyttet ett spørreskjema til hele utvalget, og spørsmålene var i hovedsak designet som enten fempunktsskala, ja/nei eller avhuking. For fempunktskala-spørsmålene benyttet vi enhet, grad og hyppighet, der alle gikk fra negativt til positivt. Dette for å etterstrebe at svarpersonen ledes gjennom skjemaet på en effektiv og korrekt måte.

Spørreskjemaet var videre utformet etter tematikk som DFØ anser som sentrale for anskaffelsesområdet, og som gjenspeiles i indikatorene og denne rapporten.

## Beregning av modenhetsindikatorene

Modenhetsindikatorene er utviklet av DFØ, og de operasjonaliseres gjennom et sett med spørsmål for de ulike fagområdene. Indikatorene er på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er lavest og 5 er høyest skår.

Indikatorene består av 2 til 3 deler (med unntak av kompetanse og kapasitet som kun har én del) som igjen delene består av 1 til 12 spørsmål (kun kompetanse har 12 spørsmål, de andre har maks 8).

Det beregnes først en gjennomsnittverdi innad i delene, før det beregnes et gjennomsnitt av alle delene som da utgjør modenhetsindikatoren.

For å kunne beregne disse gjennomsnittene er alle svar på spørsmålene som brukes inn i indikatorene omgjort til verdier på en fem-punkts skala. Spørsmål som er ja/nei spørsmål omgjøres ved at ja-svar kodes som 5 og nei-svar kodes som 1.

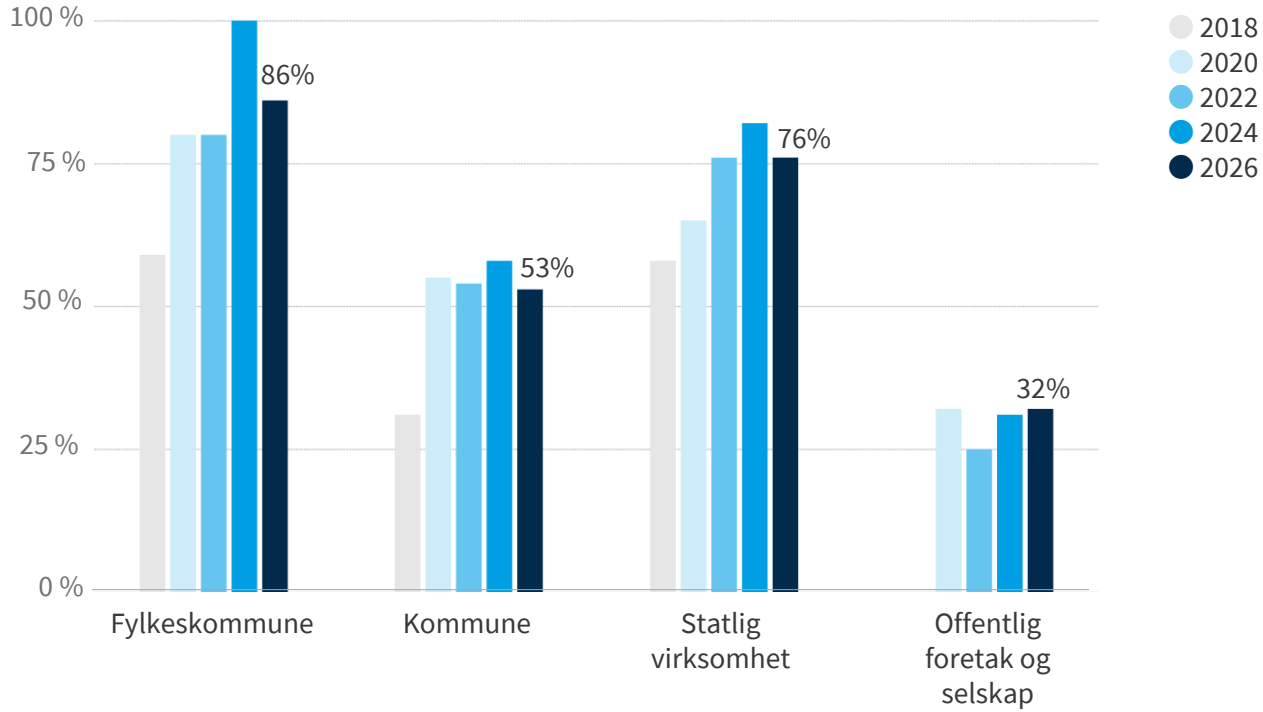
# Svarprosenten for undersøkelsen

Anskaffelsesundersøkelsen har en høy svarprosent, særlig blant enkelte typer virksomheter. Dette styrker sannsynligheten for at funnene er representative og gir et solid grunnlag for å vurdere modenheten i offentlig anskaffelsespraksis. Undersøkelsen gir dermed et godt innblikk i hvordan oppdragsgivere forvalter anskaffelser for over 800 mrd. kroner årlig.

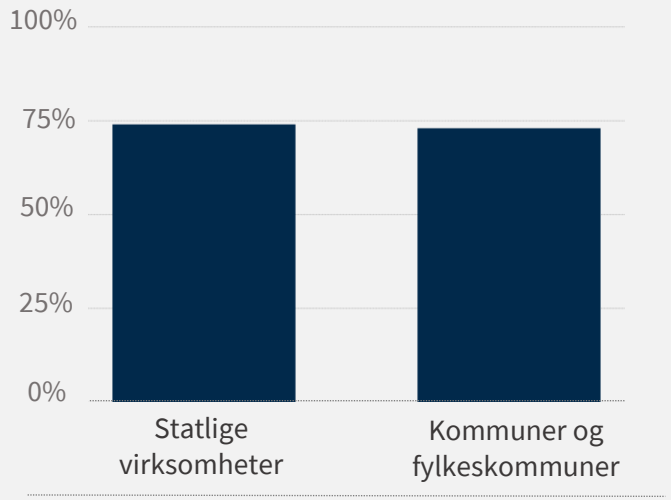
De siste årene har undersøkelsen fått et godt fotfeste i innkjøps Norge, og oppslutningen fortsetter å utvikle seg i en positiv retning. Svarprosenten for årets undersøkelse er på ca. 45 prosent. Antall respondenter har gått fra 403 i 2020 til 590 i 2026.

---

*Figur 11.1: Svarprosentens utvikling de siste årene, fordelt på virksomhetstype*



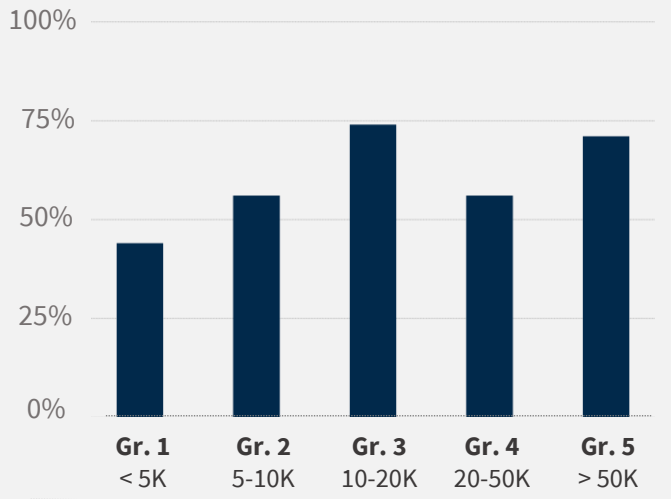
# Hvem er respondentene?




*Figur 11.2: Svarprosenten kombinert med innkjøpsvolum*

## Anskaffelsesundersøkelsen dekker i stor grad innkjøpsvolumet i offentlig sektor.

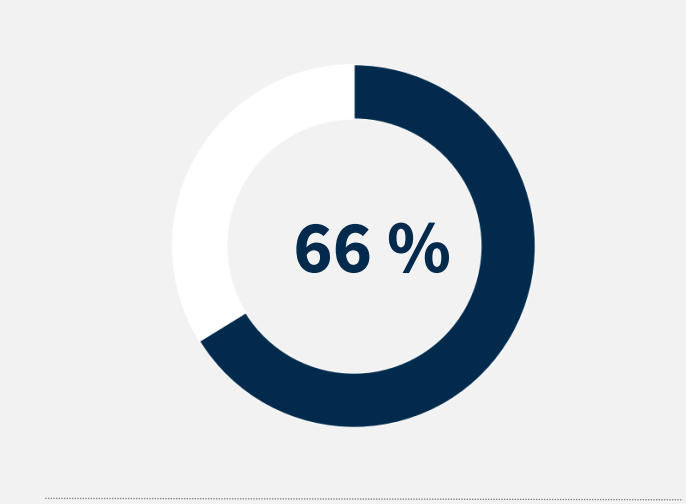
Hvis vi baserer oss på innkjøpsvolum hentet fra Statsregnskapet og Kommunalrapport, dekker respondentene for statlige virksomheter ca. 74 prosent av det totale innkjøpsvolumet. For Fylkeskommunene og kommunene står utvalget for ca. 73 prosent av innkjøpsvolumet.




*Figur 11.3 Svarprosenten for kommuner etter innbyggere*

## Ca. 66 prosent av kommunene over 10 000 innbyggere har svart på årets undersøkelse

Tidligere år har det utfordrende å komme i kontakt med de minste kommunene, men i år har flere enn tidligere av disse kommunene svart. Det har vært en større utfordring å komme i kontakt med de største kommunene.




*Figur 11.4: Svarprosenten basert på rolle til respondenten*

## Det er i hovedsak innkjøpsleder eller –koordinator som har svart på undersøkelsen

Ca. 66 prosent av de som har svart på undersøkelsen er innkjøpsleder (med eller uten personalansvar) eller økonomi- eller administrasjonssjef.

Direktoratet
for forvaltning og
økonomistyring