

DFØ-notat 2025:01

Hvordan får vi til grønnere og smartere offentlige innkjøp?

Suksessfaktorer hentet fra Eksempelbanken for bærekraftige og innovative anskaffelser



Sammendrag

I Eksempelbanken for bærekraftige og innovative anskaffelser har DFØ samlet en rekke eksempler fra hele landet hvor man på ulike måter bruker anskaffelser strategisk. I dette notatet trekker vi ut fem suksessfaktorer som går igjen:

1. Samarbeid mellom oppdragsgiver og leverandører gjennom hele anskaffelsesprosessen

Bruk mulighetsrommet i regelverket for å ha dialog tidligst og enklest mulig med leverandørene. Vurder muligheten for forhandlinger i lys av anskaffelsens volum, leverandørmarkedet og oppdragsgivernes egne ressurser.

Bruk god dialog fram til kontraktsinngåelsen som grunnlag for samarbeid videre i kontraktgjennomføringen. Mange av anskaffelsene i Eksempelbanken innen bygg og anlegg er såkalte samspillskontrakter. De definerer spilleregler som skal fremme godt samarbeid helt fram til prosjektene er ferdigstilt. Innen andre innkjøpskategorier er godt samarbeid i denne fasen typisk for en særlig aktiv kontraktsoppfølging.

2. Anskaffelsen er én brikke i et større system som spiller sammen for å nå virksomhetens mål

I utarbeidelsen av konkurransegrunnlaget, vurder hvordan anskaffelsen best kan samspille med resten av virksomhetens aktiviteter og interne spilleregler. Avklar hva som kan endres i disse og bruk resultatet for å bestemme hva man etterspør. For eksempel:

- For å fremme ombruk og reparasjonstjenester, kan arbeidsinkluderingsbedrifter – kommunens egne eller andre – være en stor ressurs.
- Å dekke en kommunes bilbehov ved å kjøpe en mobilitetstjeneste inklusive vedlikehold, krever effektiv internfakturering og tydelige regler for kjøregodtgjørelse.
- Å eie framfor å leie gulvmatter, krever at virksomhetens egne renholdere er med på å rengjøre mattene.

3. Prosesser for anskaffelsesstrategier og andre styringsdokumenter som sikrer forståelse og forankring av anskaffelsesarbeidet i toppledelsen

Prioriter gode prosesser som involverer administrativ og politisk ledelse i å utarbeide og vedta styringsdokumenter for anskaffelsesarbeidet. Det gir toppledelsen en viss forståelse for anskaffelsesarbeidets utfordringer, dilemmaer og muligheter. I en kommune vil det typisk handle om at kommunedirektørens ledergruppe er styringsgruppe, og at strategien blir behandlet av kommunestyret.

Bruk så styringsdokumentene og deres forankring i ledelsen for å få hele virksomheten med på operasjonelle regler og rutiner som integrerer arbeidet med anskaffelser med resten av organisasjonen, for eksempel årshjul for dialog mellom innkjøpsansvarlige og behovseiere.

4. Kontraktinsentiver som dulter bestillere og leverandører i ønsket retning

Utform kontraktinsentiver nøye for å dreie både oppdragsgiver/bestillere og leverandørers atferd i ønsket retning. Bonus-malus-ordninger kan designes innenfor de fleste innkjøpskategorier, og insentivene kan rettes både mot leverandører og bestillere.

5. Smarte grep for kontraktsoppfølging

Prioriter og systematiser arbeidet med kontraktsoppfølging og dokumenter gevinstene, både økonomisk og med tanke på leveransenes kvalitet. For å gjøre det på en effektiv måte i større virksomheter, få på plass digitale verktøy knyttet til innkjøpsanalyse, økonomi- og regnskapssystem.

Innhold

Sammendrag.....	1
Suksessfaktorer for grønne og smarte anskaffelser	4
1. Samarbeid mellom oppdragsgiver og leverandør	4
A. Før kontraktsinngåelse	4
B. I kontraktgjennomføringen.....	6
2. Anskaffelsen er én brikke i et større system som spiller sammen for å nå virksomhetens mål	9
3. Prosesser for anskaffelsesstrategier og andre styringsdokumenter som sikrer forståelse og forankring av anskaffelsesarbeidet i toppledelsen.....	12
4. Kontraktinsentiver som dulter bestillere og leverandører i ønsket retning	13
5. Smarte grep for kontraktsoppfølging.....	15

Suksessfaktorer for grønne og smarte anskaffelser

Offentlige anskaffelser står for omtrent 16 prosent av Norges brutto nasjonalprodukt. Hvordan disse midlene brukes, er avgjørende både for offentlig sektors evne til å leve opp til innbyggernes forventninger, og for å nå overordnede samfunns mål som grønn omstilling og et ansvarlig arbeidsliv. I dette notatet trekker vi fram suksessfaktorer vi finner igjen på tvers av innkjøpskategorier i anskaffelsesarbeid som utmerker seg positivt.

1. Samarbeid mellom oppdragsgiver og leverandør

Oppdragsgiver kjenner sitt behov, men sjelden alle de tenkelige løsningene for å dekke behovet. Smarte og grønne innkjøp handler derfor ofte om innovasjon i en eller annen forstand: Oppdragsgiveren ender med en løsning som enten er ny på markedet eller ny for virksomheten. Et stort mangfold av prosedyrer kan lede dit. Det viktige er å legge til rette for dialog mellom oppdragsgiver og tilbydere. Hvilke prosedyrer som egner seg, avhenger av behovet, oppdragsgiveren og markedet.

A. Før kontraktsinngåelse

Oppdragsgiver har stort spillerom for dialog med leverandører før enhver konkurranse. Etter tilbudsfristens utløp er det derimot viktige forskjeller. Anskaffelsesforskriften krever for konkurranser over EØS-terskelverdien (generelt 2,3 millioner kroner) at oppdragsgiver i konkurransegrunnlaget kunngjør at hen vil forhandle med leverandørene og begrunner dette ut ifra forskriftens § 13-2. Under terskelverdien har oppdragsgiver større frihet til å gjøre disse vurderingene underveis.

Et eksempel er Stor-Elvdal kommune, som i 2023 skulle anskaffe biladministrasjonssystem. De lyste ut en åpen tilbudskonkurranse under EØS-terskelverdien, der de forbeholdt seg retten til forhandlinger. De valgte å kalle de to tilbyderne inn for å presentere løsningene sine og deretter revidere tilbudene. Det endte med at Stor-Elvdal ble første kommune i Norge der Otto Mobility testet og tilpasset sitt biladministrasjonssystem. Systemet er basert på en app som gjør at medarbeiderne kan forholde seg til bilene på en like smidig måte som elsparkesykler til utleie. Det gir bedre utnyttelse av både biler og ansattes tid.



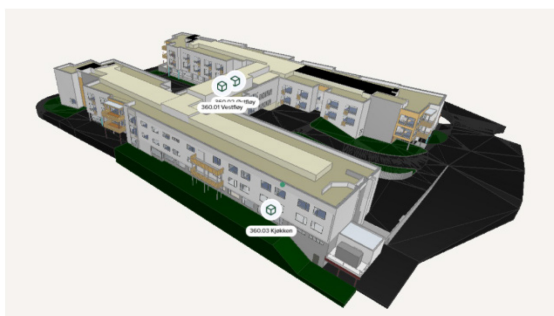
[Stor-Elvdal kommune administrerer nå sine omtrent 25 biler gjennom en app – like smidig som elsparkesykler til utleie. Det gir bedre utnyttelse av både biler og ansattes tid.](#)

Foto: Ann-Helen Rustad

For oppdragsgivere som ønsker å utfordre leverandørmarkedet mer for å innovere, uten å gå inn i alternative anskaffelsesprosedyrer, kan dialogprosesser med interessenter forut for utarbeidelsen av konkurransegrunnlaget være et godt alternativ.

Leverandørutviklingsprogrammet (LUP) kan bistå med dette. Slike konferanser kan eventuelt tas videre til plan- og designkonkurranser, som innebærer å tilby en liten økonomisk gulrot for å få leverandørene til å detaljere sine løsningskonsepter. Det innebærer ingen forpliktelse til å anskaffe.

Nittedal kommunes prosess for å utvikle en brukervennlig digital løsning for drift og vedlikehold av sine bygg, illustrerer begge deler. Kommunen gikk sammen med LUP i et fellesinitiativ med en rekke offentlige og private følgeaktører. Det viste leverandørmarkedet at det var potensielt stor etterspørsel etter en god digital løsning for drift og vedlikehold av bygg. Plan- og designkonkurransen hadde den norske oppstartsbedriften Autility som ubestridt vinner. Gjennom en løpende tjenesteavtale utviklet Autility løsningen til en prototype som etter hvert har blitt løsningen som Nittedal kommune bruker for å drifte alle sine bygg.



[Autilitys nye programvare gir Nittedal kommune et brukervennlig grensesnitt for å samle og oppdatere informasjon for drift og vedlikehold av sine bygg.](#)

Skjermdump: Nittedal kommune

Anskaffelsesregelverket har et viktig unntak for forsknings- og utviklingsprosjekter (FoU). Bergen kommune viser hvordan det kan være et godt utgangspunkt for å innovere gjennom senere anskaffelser. I 2019 inngikk kommunen en FoU-avtale med den Stavanger-baserte oppstartsbedriften Nivel for å utvikle løsninger for å regulere sparkesykler i sanntid. Nivel lanserte en betaversjon av dataverktøyet, der sparkesykkeloperatører deltok på frivillig basis.

Denne FoU-prosessen ga kommunen mulighet til å lære mest mulig om de teknologiske mulighetene og ga viktig kunnskap til arbeidet med Bergens forskrift for sparkesykler. Prosessen gjorde det også lettere å utforme en ordinær anbudskonkurranse for permanent drift av et dataverktøy for regulering av sparkesykler. Nivel vant denne. Fra 2023 har Bergen og Nivel inngått nytt FoU-prosjekt som også inkluderer Bergens tre bildelingsoperatører. Målet er å bruke den samme teknologien for bedre utnyttelse av parkeringsplasser og ladepunkter i kommunen.



[Dataverktøy fra Nivel gir Bergen full oversikt over kommunens elsparkesykler, og setter dem i stand til å kontrollere parkeringssoner og forbudssoner. Nå samarbeider kommunen med gründerne for å overføre teknologien til flere bruksområder.](#)

Foto: Bergen kommune / Lars Ove Kvalbein

B. I kontraktgjennomføringen

God dialog fram til kontraktsinngåelse danner grunnmuren for godt samarbeid i gjennomføringsfasen. Betydningen og kompleksiteten av slikt samarbeid varierer mye fra innkjøpskategori til innkjøpskategori, og avhenger gjerne av i hvilken grad man kan forutsi og forhåndsdefinere alle forhold ved leveransene. Jo flere forhold som kan endre seg underveis – både positivt og negativt – desto viktigere er det gode samarbeidet for å fremme innovasjon og effektiv pengebruk.

Entrepriser innen bygg og anlegg er ofte spesielt komplekse og inneholder usikkerheter som ingen detaljprosjektering kan eliminere fullt ut. Det er antakelig bakgrunnen for at mange av de beste eksemplene for både miljø og offentlige budsjetter innenfor bygg og anlegg, er «samspillsentrepriser».

Et eksempel på dette er Ydalir skole i Elverum, som i 2019 vant Anskaffelsesprisen og i 2021 ble kåret til Årets trebygg. Det finnes ingen standard eller juridisk samlende definisjon av slike entrepriser. Til felles har de at oppdragsgiver og entreprenør gjennomfører prosjektering, og i noen tilfeller også byggefasen, basert på dialog og spilleregler som gir begge parter interesse i å finne de beste løsningene underveis. Et sentralt grep er at oppdragsgiver har innsikt i entreprenørens økonomiske beregninger, såkalt «åpen bok», i samspillsfasen.

Blant entreprisene i eksempelbanken er det vanligst med samspill i prosjekteringsfasen, som ender med at entreprenør tilbyr en målsum for selve byggefasen, som gjennomføres som en totalentreprise. Oppdragsgiver står så fritt til å gå videre eller ei. I mange tilfeller inkluderer totalentreprisen en bonus-malus-ordning som sikrer deling av oppside- og nedsiderisiko mellom de to partene også i denne fasen.



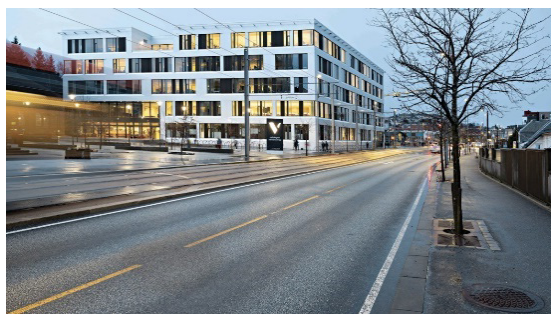
[Ydalir skole i Elverum ble bygget gjennom samspillsentreprise i både prosjektering og gjennomføring, og ble kåret til både årets trebygg og årets anskaffelse.](#)

Foto: Elverum kommune

Samspillsentreprisens logikk kan også etterstrebes i ordinære totalentrepriser, basert på stegvis tillitsbygging fra oppdragsgivers side. Ved å starte med åpenhet overfor entreprenøren, kan byggherren heller stramme inn hvis entreprenøren ikke skulle vise seg tilliten verdig.

I byggingen av «K2» ved Høgskulen på Vestlandet, klarte byggherren Statsbygg å utvikle en standard totalentreprisekontrakt i retning av samspill med entreprenør Kruse Smith. Partene endte med «semiåpen bok», slik at Statsbygg fikk et visst innsyn i økonomien. Formelle varsler eller krav fra entreprenøren ble erstattet med å etterspørre byggherrens mening først.

Entreprenøren ble tatt med i møter hver 14. dag for å treffe løpende valg sammen med Statsbygg og Høgskulen på Vestlandet. Det forenklet endringshåndteringene, og sikret at de som skulle bruke bygget, kjente til og deltok i valgene.



[Totalentreprise med god tone» høynet klimamålet for nybygget «K2» ved Høgskulen på Vestlandet i Bergen.](#)

Foto: Statsbygg/Hans Fredrik Asbjørnsen

Et godt samspill bygger tillit og lagfølelse mellom oppdragsgiver og leverandør, men det krever investering av tid fra begge parter. Derfor er det ikke så godt egnet for mindre entrepriser. Likevel utgjør relativt små enkeltentrepriser innenfor kommunalteknikk (vann, avløp og vei) til sammen betydelige volum.

Som for de fleste entrepriser, er det ofte en viss prosjektrisiko det kan være en fordel for begge parter å dele. Dette var bakgrunnen for at Porsgrunn kommune i 2017 gikk fra enkeltanskaffelser på mindre kommunaltekniske anskaffelser, til rammeavtaler for totalentrepriser med samspill i prosjekteringsfasen. Det har gitt en helt annen dialog og tillit mellom kommune og leverandører, slik at man tør å ta mer risiko og øke andelen gravefrie løsninger, som har nådd 80 prosent i Porsgrunn. Resultatet er at kommunen har kuttet prisen per meter rør med en tredel på ca. 4 år, og fornyer årlig 1,4 prosent av vannledningene og 2,3 prosent av avløpsledningene – mer enn det dobbelte av det nasjonale gjennomsnittet.



[Porsgrunn kommune har takket være rammeavtaler for kommunalteknikk med samspill i prosjekteringsfasen oppnådd 80 prosent gravefrie løsninger og 1/3 priskutt på vann og avløp.](#)

Foto: Porsgrunn kommune

I andre innkjøps kategorier enn bygg og anlegg er det gode samarbeidet i gjennomføringsfasen typisk del av en særlig aktiv kontraktsoppfølging (se seksjon 5. *Smarte grep for kontraktsoppfølging*). For eksempel har innkjøps samarbeidet Innsikt mellom renovasjonsselskaper i Innlandet en egen avtaleforvalter, som driftsavdelingene benytter for å diskutere justeringer i avtalene. Avtaleforvalteren tar så dialogen videre med leverandørene.

Slik spilte en av driftsavdelingene inn at bilene brukt for transport av impregnert trevirke var mindre og derfor krevde flere turer, og var mer krevende å laste og losse, enn hva tidligere leverandør hadde brukt. Etter enkel dialog på telefon, jobbet leverandøren med å justere valget av biler, samt måten avfallet ble pakket og komprimert på bilene. Dette gir gevinster for klima, miljø og effektiviteten hos oppdragsgiveren.

2. Anskaffelsen er én brikke i et større system som spiller sammen for å nå virksomhetens mål

Å realisere størst mulig gevinster av en anskaffelse henger gjerne sammen med at den offentlige virksomheten samtidig endrer sine arbeidsmåter. For eksempel kan det noen ganger lønne seg å eie produkter og noen ganger å leie dem eller omdefinere dem som tjenester.

Den danske kommunen Høje-Taastrup har for eksempel spart penger og miljø ved å gå fra å leie gulvmatter som leverandøren selv tok inn til rengjøring, til å kjøpe inn matter selv. Kommunen valgte matter laget av plastsøppel fra havet. Investeringskostnaden var spart inn på ett år og minst 20 000 km årlig bilkjøring blir unngått. Grunnen til at dette var så lønnsomt, var at renholdsavdelingen fant ut at de kunne rengjøre mattene gjennom det vanlige renholdet de uansett utfører.



[Høje-Taastrup kommune gikk fra å leie til å eie gulvmatter. Kommunen valgte matter laget av plastsøppel fra havet, investeringskostnaden var spart inn på ett år og minst 20 000 km årlig bilkjøring blir unngått.](#)

Foto: Bo Eide

Motsatt har Bodø og Ålesund kommune gått fra å eie eller lease biler til å kjøpe *mobilitetstjenester*. Leverandøren garanterer tilgjengelighet av biler basert på forhåndsbestilling. Det gjør det lettere å skape incentiver for alle parter for å bruke biler på en mest mulig ressurseffektiv måte. Leverandøren kan optimalisere når og hvor hvilke biler er tilgjengelige slik at tilbudet samsvarer med behovet, mens den reelle bilkostnaden synliggjøres ved at hver enhet i kommunen betaler for egen bruk. Leverandøren, en profesjonell aktør i bilmarkedet, står for vedlikehold av bilene i stedet for at brukere behøver å kjøre hverandre til service og dekkskift.

Endringen tar byrder fra kommunens medarbeidere, samtidig som den bare gir gevinster hvis kommunen faktisk driver effektiv internfakturering, håndhever tydelige regler for kjøregodtgjørelse og nedskalerer eget bilverksted om den har det.



[Bodø kommune har gått fra å lease biler til å kjøpe mobilitetstjeneste. Det skaper incentiver for alle parter for å bruke biler på en mest mulig effektiv måte.](#)

Foto: Bodø kommune

Å se hele virksomhetens verktøykasse i sammenheng er særlig viktig for å stimulere til ombruk og reparasjon framfor bruk og kast. Norske kommuners helhetlige samfunnsoppdrag gir dem en fordel i så måte, ettersom de rår over et «økosystem» av verktøy som til sammen kan gi synergier.

Det er to grep som utmerker seg blant kommuner som lykkes med ombruk. Disse er særlig relevant for møbler, byggevarer og IKT-utstyr:

- Sørge for en god og enkel oversikt over tilgjengelige varer i en digital plattform. Det kan også være en fordel å samle varene fysisk på et lett tilgjengelig lager, men det er ikke det viktigste.
- Involvere arbeidsinkluderingsbedrifter, enten egne, kommunalt eide bedrifter eller andre.

Det eldste eksemplet i eksempelbanken er fra Trondheim. For drøyt 20 år siden designet de en anskaffelse av to kommunale firemannsboliger som et forskningsprosjekt for å finne ut av kostnadene ved ombruk i bygg, sammenliknet med konvensjonelt nybygg. Konklusjonen var at det ikke ble dyrere *dersom* en arbeidsinkluderingsbedrift tok på seg oppgaven med å levere brukte byggevarer til entreprenøren, ferdig til bruk i det nye bygget. I dag deltar mennesker som har falt utenfor det vanlige arbeidslivet i å drifte Trondheim kommunes Gjenbrukssentral, som er et fysisk lager speilet i en digital ombruksplattform levert av Loopfront.



[På Tiller i Trondheim står to kommunale firemannsboliger. De ser nesten helt like ut, men materialene i det ene har en tidel av klimafotavtrykket til det andre. NAV-tiltak gjorde det mulig.](#)

Foto: Trondheim kommune

Asker kommune har også kartlagt egne møbler gjennom Loopfront, i tillegg til å ha et fysisk møbellager hvor folk kan komme innom for å se og prøve møblene. Dette senker terskelen for å faktisk gjenbruke møblene. Parallelt har Asker inngått rammeavtaler med tre leverandører av brukte møbler. Også Asker inkluderer kommunale arbeidssentre i arbeidet med brukte møbler. Her får blant annet ungdom trent seg i arbeid ved å gjøre flyttejobber. Mennesker med ulike funksjonsnivåer får montere og demontere møbler, sy sømmer og ta renseoppdrag.



[Asker har egen møbelkoordinator med ansvar for rammeavtale for brukte møbler, og for kommunens eget møbellager. I 2023 ble det hentet møbler fra møbellageret til en verdi av 1,4 mill. kr. Disse møblene tilsvarte besparelser på 40,6 tonn CO2 og 14,3 tonn avfall.](#)

Foto: Asker kommune

3. Prosesser for anskaffelsesstrategier og andre styringsdokumenter som sikrer forståelse og forankring av anskaffelsesarbeidet i toppledelsen

Det er lettere å jobbe godt med anskaffelser når administrativ og politisk ledelse har en viss forståelse for anskaffelsesarbeidets utfordringer, dilemmaer og muligheter, og når virksomhetens strategi for anskaffelser er forankret i toppledelsen. Det gjør prosessene for å utarbeide anskaffelsesstrategier og andre styringsdokumenter i en kommune spesielt viktige.

Kvaliteten på slike prosesser, eller på resultatet i form av en vedtatt strategi, er ikke proporsjonal med tidsinnsatsen. Bodø kommunes prosess for å utarbeide en anskaffelsesstrategi i 2022 illustrerer fordelene av en relativt kort prosess, med god forankring og et enkelt kommuniserbart resultat. Innsatsen var noen få månedersverk. Kommunedirektørens ledergruppe var styringsgruppe, og bystyret vedtok den endelige strategien, som består av 13 lysark uten for mye tekst.



[Bodø kommunes anskaffelsesstrategi er kortfattet, enkel å formidle og godt forankret i ledelsen. Den har vært avgjørende for å endre rutiner i kommunen.](#)

Foto: Lene Kristine Torgersen

En god prosess fram til styringsdokumentene vedtas må så utnyttes som grunnlag for å få hele virksomheten med på operasjonelle regler og rutiner som integrerer arbeidet med anskaffelser med resten av organisasjonen. Bodø kommune har for eksempel fått på plass et årshjul for dialog mellom innkjøpsansvarlige og behovseiere.

Andre rutiner som «tolker» strategier kan være svært spissede. Møre og Romsdal fylkeskommune vedtok i 2017 en eiendomsstrategi som slo fast at livssyklusperspektiv skulle ligge til grunn for forvaltning av eiendomsmassen. Bygge- og eiendomsavdelingen brukte denne strategien til å gjøre det obligatorisk å kontere utgifter knyttet til bygg etter norske klassifiseringsstandarder for disse. Slik har fylkeskommunen etter hvert fått et tallgrunnlag for å sammenlikne sine og andres kostnader for bygg, og for å sammenlikne egne bygg med hverandre. Tallene gir politikerne og administrasjonen bedre grunnlag for å ta strategiske valg (for eksempel om nybygg versus rehabilitering), og de bidrar til at gode og

effektive driftspraksiser sprer seg. Budsjettene for vedlikehold har økt, og bergvarme har blitt en foretrukket energikilde.



[Møre og Romsdal fylkeskommunes eiendomsstrategi var grunnlaget for å innføre obligatorisk kontering etter nasjonale standarder for kostnader knyttet til bygg. Slik har fylkeskommunen kunnet gjøre smartere valg om investeringer og drift av bygg.](#)

Foto: Kai Bedringås

4. Kontraktinsentiver som dulter bestillere og leverandører i ønsket retning

For å dreie både bestillere og leverandørers atferd under en rammeavtale i ønsket retning, kan smart utformede insentiver hjelpe.

Trondheim kommune har i sine nye rammeavtaler for håndverkstjenester økt påslagsprosenten som leverandørene kan legge på verdien av brukte byggevarer. Tidligere har denne påslagsprosenten vært lik for brukte og nye varer. Det gjorde det mindre lønnsomt for håndverkerne å tilby ombrukte varer, ettersom de har en lavere pris. Nå får leverandørene 25 prosent påslag av markedspris på brukte byggevarer, mot 12 prosent for nye. Det har allerede ført til en markant økning i bruken av brukte byggevarer.



[Trondheim kommune gjør ombruk lønnsomt for håndverkerne ved å la dem ta 25 prosent påslag av markedspris på brukte byggevarer, mot 12 prosent for nye.](#)

Foto: Trondheim kommune

For en del tjenestekategorier er det vanskelig å definere objektive mål på leveransenes kvalitet. Da er det viktig å skape insentiver for leverandørene for at de skal strekke seg lengst mulig i å tilfredsstille kundene over tid.

Universitetet i Oslo (UiO) har introdusert en slik mekanisme i sine rammeavtaler for catering. En gang i året evaluerer UiO de fire catering-leverandørene basert på deres egne årsrapporter og kundenes opplevelser. Ekstra poeng gis til de som leverer bedre enn kontraktsvilkårene, ved for eksempel «matredding», utvikle nye retter eller gjøre kundene mest fornøyde. Denne årlige evalueringen bestemmer hvilke av de fire leverandørene som blir «foretrukket leverandør» i UiOs felles bestillingsløsning for catering.



[Universitetet i Oslo premierer leverandørene av cateringtjenester som overoppfyller avtalene.](#)

Foto: Universitetet i Oslo

Smarte insentiver kan også rettes mot bestillere, spesielt der logistikk er en viktig del av tjenesten. Statens innkjøpssenters fellesavtale om forbruksmateriell fra 2022 inkluderer et småordregebyr til oppdragsgiver for ordre under 1000 kr. Resultatet er at andelen småordre er redusert fra 12,7 prosent i 2022 til 7,2 prosent i andre kvartal 2024.



[For å redusere miljøbelastningen av vareleveranser, inkluderer Statens innkjøpssenters fellesavtale om forbruksmateriell et småordregebyr til oppdragsgiver.](#)

Foto: Sindre Haakonsen

5. Smarte grep for kontraktsoppfølging

Anskaffelsesundersøkelsen viser at oppdragsgivere bruker relativt lite tid på kontraktsoppfølging, men at de har et stort ønske om å vektlegge det mer. [Forskning fra Storbritannia](#) viser at aktiv avtaleforvaltning i kommunesektoren kan gi gevinster på 3 til 15 prosent av kontraktsverdien, og erfaringer fra norske virksomheter tyder på at noe liknende er tilfelle her til lands. De som lykkes, utmerker seg ved å dedikere ressurser til avtaleforvaltning som blant annet klarer å senke terskelen for at bestillere og andre i driftsorganisasjonen kan gi tilbakemeldinger.

Renovasjonselskapet Sirkula gjorde dette ved å opprette en to-årig prosjektstilling for avtaleforvaltning i 2022. Ambisjonen var at stillingen skulle finansiere halve lønnskostnaden gjennom besparelser. Resultatet for første fulle regnskapsår var en besparelse på 4,4 mill. kr eks. mva. I tillegg kommer færre avvik i avfallsinnhenting og klima- og miljøbesparelser gjennom ruteoptimalisering.



[Øystein Vasaasen \(t.v.\) er Sirkulas avtaleforvalter og er opptatt av å være nær driftsorganisasjonen, bl.a. renovatør Ainars Babris \(t.h.\). Vasaasen sparte selskapet for 4,4 mill. kr eks. mva i første regnskapsår.](#)

Foto: Sirkula

Et renovasjonsselskaps anskaffelser er typisk konsentrert om relativt få og store kontrakter. Det gjør det lettere å følge dem opp. Kommuner og fylkeskommuners anskaffelser er langt mer sammensatte. For å følge opp kontraktene på en effektiv måte, har de mye å tjene på et godt økosystem av digitale verktøy.

Bergen kommune har gjort det gjennom å kreve kontraktsnummer på fakturaer under alle nyere avtaler, slik at de automatisk kan sammenstilles mot avtalene for å registrere forbruk på kontrakt, avdekke feilfakturer og gjennomføre andre analyser. Per november 2024 oppgir leverandørene kontraktsnummer på litt over halvparten av kontraktene administrert av innkjøpsavdelingen. Det utgjør omtrent 70 prosent av alle fakturaer avdelingen håndterer. For å få bedre oversikt over priser og produkter i kontraktene, og lettere kunne gjennomføre priskontroller, stiller Bergen kommune nå også krav om artikkelnummer på faktura, også på tjenestekontrakter.

I tillegg har kommunen tatt i bruk et innkjøpsanalyseverktøy (Bubobubo) med et mer brukervennlig grensesnitt enn tradisjonelle løsninger. Det gjør at kontraktsforvalterne har tatt systemet aktivt i bruk og for eksempel kan gjennomføre rutinemessige priskontroller og reagere raskere på tips fra bestillerne om feilfakturering. En effekt av dette er at mer penger blir tilbakebetalt fra leverandørene.

Hilsen fra redaksjonen

Kjære leser!

Å jobbe fram Eksempelbanken er noe av det mest inspirerende vi har gjort. Vi har snakket med mennesker i offentlig sektor fra Sør-Varanger til Kristiansand, og de viser en kreativitet, idealisme og gjennomføringsevne som gjør til skamme enhver negativ klisjé om det offentlige.

Dette notatet er et forsøk på å oppsummere deres over 50 suksesser med å skape bedre, grønnere og mer effektive offentlige tjenester. På veien har vi måttet korte ned på inspirerende detaljer, bilder og adjektiver – derfor oppfordrer vi deg til å titte på selve Eksempelbanken.

Tusen takk til alle som har tipset oss om eksempler og til oppdragsgiverne som tålmodig har delt sine erfaringer med oss og lett etter alt fra konkurransegrunnlag til illustrasjonsbilder.

Eksempelbanken er for alle som bryr seg om offentlige anskaffelser – om hvordan vi som fellesskap bruker drøyt 800 milliarder kroner i året. Derfor er intet eksempel trygt i vårt «bankhvelv» – vi oppdaterer eksisterende eksempler, vi avpubliserer eksempler som ikke lenger er relevante, og ikke minst publiserer vi stadig nye eksempler. Er innholdet interessant? Er bredden god nok? Svaret på det er det bare du, kjære leser, som har.

Vi er helt avhengige av ris, ros og tips fra leserne – så ikke nøl med å ta kontakt på eksempelbanken@dfo.no.

Med vennlig hilsen,

Redaksjonen ved Miriam Odden, Sindre Haakonsen og Eivind Hoff-Elimari

