

Anskaffelsesstrategi

Fra behov til verdi – anskaffelser som strategisk virkemiddel

9. juni 2026

Innhold

Forord	3
1 Formål.....	5
2 Strategiperiode og oppfølging.....	5
3 Målbilde.....	5
4 Satsingsområder	6
A Strategisk behovsstyring og lederforankring (styring)	6
B Datadrevet styring og beslutningsgrunnlag (styring)	7
C Risikobasert prioritering og innsatsstyring (prioritering)	8
D Kontraktsoppfølging og gevinstrealisering (verdiskaping)	9
5 Styring og prinsipper	9

Forord

Anskaffelser er et sentralt virkemiddel for å levere på vårt samfunnsoppdrag, og utgjør den største delen av virksomhetens samlede budsjett. En vesentlig andel forvaltes gjennom innkjøp, særlig innen store og komplekse områder som mottaksdrift og IKT, men også på tvers av hele virksomhetens tjenesteproduksjon.

Figuren viser UDIs innkjøpskategorier, som strukturerer anskaffelsene i hovedområder og gir grunnlag for bedre styring. Formålet med kategoribasert arbeid er å samle og utvikle likeartede innkjøp på en helhetlig måte, slik at virksomheten utnytter ressursene mer effektivt og oppnår bedre kvalitet og verdi i leveransene:



Hvordan anskaffelsene planlegges, prioriteres og følges opp har derfor direkte betydning for vår evne til å levere brukervennlige tjenester med riktig kontrollnivå, sikre god samfunnsikkerhet og beredskap, samt bruke fellesskapets ressurser effektivt. Dette er i tråd med føringene i UDIs strategi 2025–2032.

UDI er en beredskapsorganisasjon som må kunne håndtere raske endringer i behov og rammebetingelser, blant annet som følge av svingninger i ankomstsituasjonen. Dette stiller særskilte krav til hvordan anskaffelser planlegges, gjennomføres og følges opp. Fleksible avtaler, god markedsforståelse og evne til rask omstilling er avgjørende for å sikre nødvendig kapasitet, kvalitet og kontroll.

Anskaffelser er dermed ikke kun en støttefunksjon, men et strategisk virkemiddel for måloppnåelse. For å realisere potensialet må vi styrke lederforankringen, tydeliggjøre eierskapet til behov og legge større vekt på hva vi skal oppnå, ikke bare hvordan anskaffelser gjennomføres.

All anskaffelsesvirksomhet i UDI skal bygge på grunnleggende premisser om etterlevelse av regelverk, samfunnsansvar, sikkerhet og ansvarlig ressursbruk. I tråd med anskaffelsesloven skal miljø, klima og andre relevante samfunnshensyn integreres i alle faser av anskaffelsen, og alltid vurderes som en del av behovsvurdering, konkurranseutforming og kontraktsoppfølging. Dette er ikke egne satsingsområder i strategien, men grunnleggende føringer som skal ligge til grunn for alle prioriteringer og beslutninger.

Anskaffelsesstrategien angir overordnede satsninger og mål for UDIs anskaffelsesområde. Gjennom den foregående strategiperioden har UDI arbeidet målrettet med å profesjonalisere og forbedre anskaffelsesområdet. Dette har gitt oss et godt fundament for videreutvikling og forbedring.

Denne strategien setter retning for hvordan UDI skal utvikle en mer datadrevet, risikobasert og målrettet anskaffelsesfunksjon. Den skal bidra til riktige prioriteringer, mer treffsikre anskaffelser og økt gevinstrealisering gjennom hele anskaffelsesløpet.

For å lykkes forutsetter strategien tydelig ledelse, der ledere tar ansvar for å definere og prioritere behov, tydeliggjøre mål og forventede effekter, og bruke anskaffelser aktivt som virkemiddel for måloppnåelse, i samspill med tverrfaglige miljøer og med en felles forståelse av anskaffelser som et strategisk verktøy.

I den kommende strategiperioden skal vi prioritere følgende områder:

- A. Strategisk behovsstyring og lederforankring (*styring*)
- B. Datadrevet styring og beslutningsgrunnlag (*styring*)
- C. Risikobasert prioritering og innsatsstyring (*prioritering*)
- D. Kontraktoppfølging og gevinstrealisering (*verdiskaping*)

Satsingsområdene er valgt for å sikre en helhetlig, risikobasert og målrettet styring av anskaffelser, fra behovsidentifisering til gevinstrealisering.

Strategien gjelder så lenge forutsetningene er gyldige, og oppdateres fortløpende i takt med endringer i behov og rammebetingelser.

1 Formål

Anskaffelser og kontraktsoppfølging er et sentralt virkemiddel for å levere på UDIs samfunnsoppdrag.

UDI kjøper årlig varer og tjenester for betydelige beløp, og hvordan disse anskaffelsene planlegges, gjennomføres og følges opp har direkte betydning for kvaliteten på tjenestene vi leverer og hvordan vi forvalter fellesskapets ressurser.

Strategien skal sikre at anskaffelser bidrar til

- måloppnåelse i tråd med UDIs strategi
- effektiv og riktig bruk av ressurser
- gode og sammenhengende tjenester

For å oppnå dette må anskaffelser brukes aktivt som et styringsverktøy i hele virksomheten, ikke kun som en operativ innkjøpsprosess.

2 Strategiperiode og oppfølging

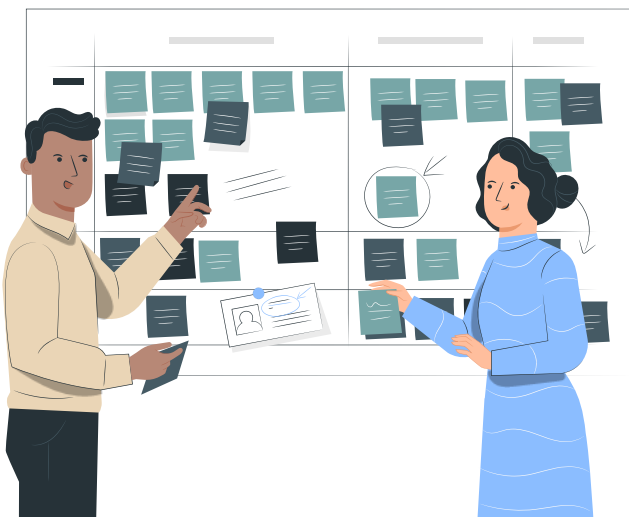
Strategien gjelder så lenge forutsetningene den bygger på er gyldige, og oppdateres i takt med utviklingen i virksomhetens behov og rammebetingelser. Det gjennomføres jevnlig vurderinger av strategiens innretning og prioriteringer, blant annet i forbindelse med virksomhetsplanlegging og oppfølging av mål.

3 Målbilde

UDI skal ha

- tydelig lederforankring og klart behovseierskap
- en datadrevet og risikobasert anskaffelsesfunksjon
- systematisk måling av resultater og gevinster

Anskaffelser skal være en integrert del av UDIs virksomhetsstyring, herunder i plan-, budsjett- og oppfølgingsprosesser.



Ledere og behovseiere skal ha eierskap til hva som skal anskaffes, hvorfor det anskaffes og hvilke effekter som skal oppnås.

Satsingsområdene må ses i sammenheng og understøtter hele anskaffelsesløpet: fra behov (A), via analyse og beslutningsgrunnlag (B), til prioritering (C) og realisering av gevinster gjennom kontraktsoppfølging (D). Samlet skal dette sikre en helhetlig, risikobasert og målrettet styring av anskaffelsesområdet.

4 Satsingsområder

A Strategisk behovsstyring og lederforankring (styring)

I UDI er fagansvaret for anskaffelser og kontraktsoppfølging sentralisert, og arbeidet skjer kategoribasert og tverrfaglig. Verdien av anskaffelser skapes i stor grad i behovsfasen. Uklare eller feildefinerte behov gir dårligere løsninger, høyere kostnader og lavere måloppnåelse.

UDI skal derfor styrke styringen og samordningen av anskaffelsesbehov, herunder videreutvikle arbeidet med behovsanalyse og tydeliggjøre lederansvaret i denne fasen. Behovseier eier behovet og har ansvar for å definere mål, effekt og prioriteringer. Anskaffelsesfunksjonen leder og tilrettelegger anskaffelsesprosessen, og gir faglige råd om hvordan behovet best kan dekkes.

Vi skal så tidlig som mulig identifisere kostnadsdrivere og vurdere alternative måter å dekke behovet på. Dette innebærer også å ha god kjennskap til markedet og aktivt bruke markedsdialog for å sikre at behovene utformes slik at de åpner for gode og fremtidsrettede løsninger. Samtidig skal vi sikre et hensiktsmessig kravsnivå som ivaretar effektiv ressursbruk, risiko, beredskap og nødvendig handlingsrom i en uforutsigbar situasjon.

I behovsspesifiseringen skal vi i større grad benytte standardiserte krav og åpne spesifikasjoner, slik at løsningene kan tilpasses endringer i volum og behov, legge til rette for innovasjon og utnyttelse av markedets beste løsninger, samt bidra til økt konkurranse, fleksibilitet og kostnadseffektive løsninger.

Dette innebærer at:

- Ledere og behovseiere eier og er ansvarlige for å definere, begrunne og prioritere behov i tråd med virksomhetens mål og risikobilde
- Behovsanalyse er en prioritert og styrt lederoppgave, og skal inkludere vurderinger av alternative løsninger, beredskap og fleksibilitet
- Anskaffelsesfunksjonen involveres tidlig som rådgiver og fasilitator for å sikre kvalitet, helhetlige vurderinger og alternative løsninger
- Markedsdialog benyttes aktivt der det er hensiktsmessig, for å få innsikt i leverandørmarkedet og legge til rette for gode og innovative løsninger
- Anskaffelser brukes aktivt som virkemiddel for måloppnåelse, herunder for å styrke gjennomføringsevne, kontroll og beredskap



B Datadrevet styring og beslutningsgrunnlag (styring)

Det følger av UDIs strategi at vi skal bruke data og analyser aktivt i oppgaveløsningen, blant annet for å styrke beslutningsgrunnlag, risikostyring, kontroll og beredskap.

UDI skal bruke data og analyse aktivt for å styrke beslutninger og prioriteringer på anskaffelsesområdet, og for å understøtte effektiv ressursbruk og evne til å håndtere endringer i behov og omgivelser, samt bidra til styrket internkontroll og etterlevelse. Samtidig skal vi arbeide systematisk med prosesseffektivisering og digitale arbeidsformer, slik at anskaffelsesprosessene blir mer sammenhengende, effektive og understøttet av god informasjonsflyt på tvers av systemer og fagområder.

Denne satsingen skal danne grunnlaget for risikobasert prioritering og styring av anskaffelsesområdet (jf. satsingsområde C).

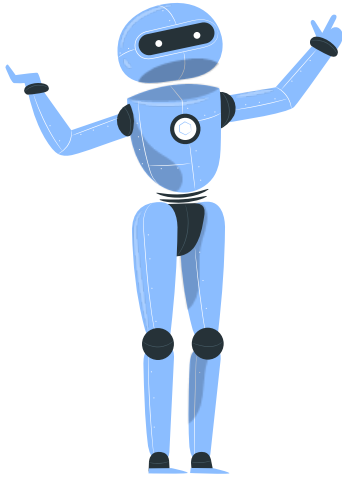
Vi skal styrke arbeidet med anskaffelsesanalyser og bruke disse mer systematisk i kategoriarbeidet, for å synliggjøre forbedringspotensial, kostnadsdrivere og prioriteringsbehov. Arbeidet skal særlig rettes mot de kategoriene hvor potensialet for gevinstrealisering er størst.

Vi skal videreutvikle styringsinformasjon på anskaffelsesområdet, herunder utvikle og ta i bruk hensiktsmessige metoder og løsninger for analyse og oppfølging.

Dette innebærer:

- systematisk innsamling, strukturering og kvalitetssikring av anskaffelsesdata
- utvikling av beslutningsstøtte som muliggjør prioritering basert på risiko, vesentlighet og gevinstpotensial
- bruk av data og analyser som grunnlag for prioritering av anskaffelser, herunder vurdering av risiko, behovsendringer og kapasitetsutnyttelse
- bruk av anskaffelsesanalyser i kategoriarbeidet for å identifisere kostnadsdrivere, avvik og forbedringsmuligheter
- etablering av KPI-er som kobler anskaffelser til virksomhetsmål der dette er hensiktsmessig
- etablering av hensiktsmessig styringsinformasjon og beslutningsstøtte til bruk i ledelsesoppfølging
- sikre relevant datadeling og informasjonsflyt på tvers, der dette bidrar til bedre beslutningsgrunnlag, styring og internkontroll
- økt bruk av digitale verktøy i hele anskaffelsesløpet, fra behov og planlegging til gjennomføring og kontraktsoppfølging
- bedre samhandling mellom fag, anskaffelse og leverandører gjennom digitale løsninger og videreutvikle arbeidsprosesser

Kunstig intelligens (KI) skal benyttes som støtte for analyse, strukturering av informasjon og forbedring av beslutningsgrunnlag, herunder identifisering av mønstre, avvik og forbedringsmuligheter. Bruken av KI skal være målrettet mot områder der teknologien gir tydelig merverdi, og vurderes opp mot konkrete behov i anskaffelsesprosessene, som analyse, dokumentasjonsstøtte og informasjonsbehandling.



UDI skal ha en åpen og utforskende tilnærming til KI, der vi løpende vurderer hvilke bruksområder som er hensiktsmessige, herunder hvilke deler av anskaffelsesprosessen KI kan understøtte. Mulighetsrommet påvirkes blant annet av utviklingen i markedet, tilgjengelige verktøy (inkludert KGV-løsningen), og gjeldende føringer for bruk av KI.

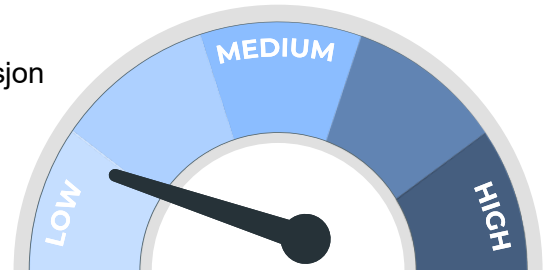
Bruken av KI skal understøtte forsvarlig styring og internkontroll. Omfang, innretning og konkret anvendelse vil derfor utvikles over tid, og tilpasses erfaringer, teknologisk modenhet og regulatoriske rammer. Dette skal også legge til rette for å identifisere og iverksette nye tiltak etter hvert som det oppstår relevante muligheter.

Det faglige og juridiske ansvaret for vurderinger ligger hos UDI

C Risikobasert prioritering og innsatsstyring (prioritering)

UDI skal prioritere innsatsen på anskaffelsesområdet der effekten er størst.

Prioriteringer skal baseres på analyser og styringsinformasjon utviklet gjennom datadrevet styring (jf. satsingsområde B). Risikobasert prioritering innebærer at UDI retter innsatsen mot områder med høyest risiko, størst vesentlighet og størst potensial for gevinstrealisering. Dette skal sikre at ressurser brukes der de gir best effekt for virksomheten.



Dette innebærer

- etablering og løpende oppdatering av risikoprofil for alle kategorier
- prioritering av anskaffelser og tiltak basert på risiko, vesentlighet og gevinstpotensial
- tydelig sammenheng mellom prioriteringer, ressursbruk og forventet effekt
- prioriteringene skal legges til grunn for planlegging, ressursdisponering og styringsdialog
- lavere prioriterte områder skal i større grad standardiseres, forenkles eller håndteres med redusert ressursbruk

Dette skal bidra til bedre ressursutnyttelse og mer målrettet innsats

D Kontraktsoppfølging og gevinstrealisering (verdiskaping)

En stor del av verdien av anskaffelser realiseres etter at kontrakten er inngått. UDI skal derfor styrke den systematiske oppfølgingen av leverandører og kontrakter. Dette omfatter også et mer aktivt og langsiktig arbeid med leverandørstyring og -utvikling, der tydelige forventninger og krav, dialog og samarbeid skal bidra til økt kvalitet, leveringsdyktighet og bedre måloppnåelse over tid.

Kontraktsoppfølgingen skal ta utgangspunkt i mål og effekter definert i behovsfasen (jf. A), og bidra til at disse realiseres i praksis.

Dette innebærer

- etablering av KPI-baserte kontrakter der det er hensiktsmessig
- aktiv og strukturert oppfølging av leverandørprestasjoner
- systematisk måling og dokumentasjon av gevinster
- løpende dialog med leverandører for å identifisere forbedringsmuligheter og tilpasse leveranser til endrede behov
- arbeid for å utvikle leverandørmarkedet over tid, slik at flere relevante leverandører kan delta og bidra til god konkurranse i fremtidige anskaffelser



Målet er å sikre at avtalte leveranser oppnås og at forventede effekter realiseres, forebygge ressurskrevende misligholdssituasjoner og tvister. Dette skal legge til rette for kontinuerlig forbedring og velfungerende konkurranse i markedene UDI er avhengig av.

5 Styring og prinsipper

Dette kapittelet presiserer overordnede styringsprinsipper som gjelder på tvers av satsingsområdene. UDI skal styre anskaffelser mot resultat og effekt – ikke kun prosess.

Dette innebærer at:

- anskaffelser skal bidra til måloppnåelse og prioriteringer i virksomheten
- data og risikovurderinger brukes aktivt til styring, prioritering og forbedring
- hele anskaffelsesløpet vektlegges:
 - før (behov)
 - under (gjennomføring)
 - etter (oppfølging og gevinstrealisering)

Anskaffelser skal dermed være et integrert styringsverktøy i UDI, og ikke kun en operativ støttefunksjon