



Strategi

# Anskaffelsesstrategi 2026-2030

Seksjon anskaffelser og kontraktsforvaltning Juni 2026

Livet i havet – vårt felles ansvar

# Anskaffelsesstrategi 2026 - 2030

Anskaffelsesstrategi 2026 - 2030

**Årstill**

2026

**Ansvarlig avdeling:**

Styringsavdelingen

**Emneord:**

Anskaffelser

**Arkivsaksnummer:**

24/9281

**Dato utgitt:**

Vedtatt i direktørmøte  
22. juni 2026

**Totalt antall sider:**

9

**Saksansvarlig:**

Helena Mikalsen

**ISSN/ISSB:**

[ISSN/ISSB]

Sammendrag

Anskaffelsesstrategi



# Anskaffelsesstrategi 2026 - 2030

## Innholdsfortegnelse

|                                                                                  |   |
|----------------------------------------------------------------------------------|---|
| 1. Introduksjon.....                                                             | 2 |
| 2. Målsetting ved organisering og gjennomføring av anskaffelser .....            | 2 |
| 2.1. Visjon, hovedmål og delmål .....                                            | 2 |
| 2.2. Delmål 1 – Bedre behovsdekning og møte fremtidens behov .....               | 3 |
| 2.3. Delmål 2 – Effektiv tjenesteproduksjon gjennom bedre ressursutnyttelse..... | 4 |
| 2.4. Delmål 3 – Anskaffelser skal gjennomføres raskere, enklere og digitalt..... | 5 |
| 2.5. Delmål 4 – Bærekraft i anskaffelser .....                                   | 6 |
| 2.6. Delmål 5 – Sosialt ansvar i anskaffelser.....                               | 7 |
| 2.7. Delmål 6 – Sikkerhet og beredskap i anskaffelser og leverandørforhold ..... | 8 |
| 3. Internkontroll .....                                                          | 9 |
| 4. Varighet .....                                                                | 9 |

## 1. Introduksjon

Fiskeridirektoratet anskaffer varer og tjenester for rundt 150 millioner kroner årlig. Dette utgjør ca. 30 % av Fiskeridirektoratets årlige driftsbudsjett. Fiskeridirektoratet har god avtaledeking når det kommer til rammeavtaler, løpende avtaler og tilslutninger til fellesavtaler for staten.

Anskaffelser er, og skal være, et strategisk viktig område for Fiskeridirektoratet. Anskaffelsene skal bidra til å sikre at Fiskeridirektoratet når målene som er satt. I enkelte tilfeller er det direkte sammenheng mellom kvaliteten på anskaffelsene som gjennomføres og kvaliteten på tjenestene direktoratet leverer. Dette viser viktigheten av å gjennomføre gode og grundige anskaffelsesprosesser.

Anskaffelsesstrategien skal understøtte Fiskeridirektoratets hovedstrategi og beskrive de overordnede føringene og angi retningen for anskaffelsesarbeidet i direktoratet. Anskaffelsesstrategien skal gi et felles grunnlag for gjennomføring av anskaffelser og sikre hensiktsmessig og effektiv bruk av ressurser. Anskaffelser skal gjennomføres i tråd med gjeldende lov og forskrift, og sikre kravene til konkurranse, likebehandling og åpenhet.

Anskaffelsesstrategien gjelder for alt anskaffelsesarbeid som gjennomføres i Fiskeridirektoratet, både på tvers av enheter/avdelinger og for alle fasene i anskaffelsesprosessen. Strategien berører alle deler av organisasjonen, og alle Fiskeridirektoratets ansatte har et felles ansvar for å bidra til at direktoratet lykkes med å nå målene som er satt.

## 2. Målsetting ved organisering og gjennomføring av anskaffelser

### 2.1. Visjon, hovedmål og delmål

#### *Visjon*

Fiskeridirektoratets anskaffelser skal gjennomføres profesjonelt, ressurseffektivt, virkningsfullt, bærekraftig og samfunnsansvarlig.

#### *Hovedmål*

Anskaffelsene skal bidra til at Fiskeridirektoratet oppfyller sitt samfunnsoppdrag om å fremme lønnsom og verdiskapende næringsaktivitet gjennom bærekraftig og brukerrettet forvaltning av marine ressurser og marint miljø. Anskaffelsene skal oppnå best mulig verdiskapning til lavest mulig ressursbruk, herunder med hensyn til kvalitet, kostnader, tidsbruk, klimabelastning og samfunnsansvar.

Følgende parametere vektlegges:

- **Kvalitet** - Anskaffelsene skal bidra til riktige og gode varer og tjenester til Fiskeridirektoratet og direktoratets brukere.
- **Effektivitet** - Anskaffelsene skal være effektive med hensyn til bruk av Fiskeridirektoratets ressurser, herunder bruk av tid og kostnader.

- **Bærekraft** - Anskaffelsene skal ta hensyn til bærekraft og medføre lavest mulig klimabelastning og miljøavtrykk.
- **Sosialt ansvar** - Anskaffelsene skal ivareta menneskerettighetene, herunder ivaretagelse av lønns- og arbeidsvilkår og forhindre sosial dumping.
- **Sikkerhet og beredskap** - Anskaffelsene skal ivareta sikkerhet og beredskap både i innkjøpene og leverandørforholdene.

### ***Delmål***

For å oppnå hovedmålet til Fiskeridirektoratet, prioriteres følgende seks områder i strategiperioden:

1. Anskaffelser skal bidra til bedre behovsdekning og møte fremtidens behov.
2. Anskaffelser skal bidra til effektiv tjenesteproduksjon gjennom bedre ressursutnyttelse.
3. Fiskeridirektoratet skal gjennomføre anskaffelser raskere, enklere og digitalt.
4. Fiskeridirektoratet skal ta hensyn til klima og miljø i anskaffelsene.
5. Fiskeridirektoratet skal ta hensyn til sitt sosiale ansvar og sørge for ivaretagelse av menneskerettigheter i anskaffelsene.
6. Fiskeridirektoratet skal ivareta sikkerhet og beredskap i anskaffelser og leverandørforhold.

## **2.2. Delmål 1 – Bedre behovsdekning og møte fremtidens behov**

### ***Ønsket effekt***

I strategiperioden fokuseres det på langsiktighet ved gjennomføring av anskaffelser, for å oppnå en bedre ressursutnyttelse for Fiskeridirektoratet både nå og i fremtiden. For å oppnå første delmål forutsettes det et strategisk syn på anskaffelser og at ansatte har forståelse for anskaffelsesarbeidets betydning for direktoratets resultater. Behov må vurderes åpent, og defineres basert på en grundig og bred involvering av alle interessenter, både fagpersoner og brukere. Der det er aktuelt skal Fiskeridirektoratet sørge for samarbeid med, og involvering av, relevante leverandørmarkeder for å sikre at det anskaffes gode og fremtidsrettede løsninger.

Fiskeridirektoratet skal ha avtaler som sikrer god og tilstrekkelig behovsdekning.

### ***Tiltak***

Følgende tiltak skal bidra til å oppnå ønsket effekt:

1. Utvikle strategisk anskaffelseskompetanse hos ledere og i Driftsseksjonen.
2. Gjennomføre årlige behovskartlegginger av anskaffelser i Fiskeridirektoratet.
3. Sette av tilstrekkelig med tid til å kartlegge behov før anskaffelsesprosessen påbegynnes.
4. Tenke langsiktig slik at også fremtidige behov dekkes.

5. Øke involvering av interessenter, både fagpersoner og brukere, i forberedelsen av store eller strategisk viktige anskaffelser.
6. Opprettholde hyppig anvendelse av ytelses- og funksjonskrav i kravspesifikasjoner.
7. Stille åpne krav i kravspesifikasjonen, for å hindre at enkelte leverandører eller produkter favoriseres eller utelukkes.
8. Bruke Nasjonalt program for leverandørutvikling (LUP) og anskaffelser.no (DFØ) for å øke kompetanse om gjennomføring av innovative offentlige anskaffelser.
9. Fiskeridirektoratet skal benytte innovasjonsmetodikk, herunder markedsdialog og prosedyrene konkurransepreget dialog og førkommersielle anskaffelser, der dette kan bidra til nødvendig nytenkning og nyskapning.
10. Ledere skal sørge for en organisasjonskultur med forståelse for anskaffelsesarbeidets betydning for Fiskeridirektoratets resultater og omdømme.
11. Bruke relevante anskaffelser til å profilere virksomheten.

### **Risiko**

Dårlig tid er et risikomoment ved gjennomføring av forberedende aktiviteter og kartlegging av behov. Dette gjelder spesielt for tilfeller hvor det er kort tid til utløp av en eksisterende avtale som må erstattes, eller der det oppstår et hastebehov.

Manglende involvering på tvers av enheter i Fiskeridirektoratet utgjør en risiko for at anskaffelser ikke dekker direktoratets samlede eller fremtidige behov.

Videre krever innovative løsninger både kompetanse, endringsvilje og evne til omstilling. Det kan foreligge en risiko for at det er manglende endringsvilje i organisasjonen eller at leverandørmarkedet ikke er klare for endringer knyttet til direktoratets behov.

### **Styringsparametere/KPI**

- Andel konkurranser med funksjons- og ytelseskrav.
- Antall interessenter målt opp mot faktiske tilbydere i kunngjorte konkurranser.
- Andel konkurranser med kontakt med leverandørmarkedet/bruk av markedsdialog i forkant av konkurranser.
- Antall konkurranser med forhandling.
- Dokumenterte gevinster fra anskaffelser gjennomført etter innovativ metode.

## **2.3. Delmål 2 – Effektiv tjenesteproduksjon gjennom bedre ressursutnyttelse**

### **Ønsket effekt**

For å sikre en effektiv tjenesteproduksjon gjennom bedre ressursutnyttelse må anskaffelser sees i sammenheng med den totale ressursbruken i virksomheten. Det er videre ønskelig med bedre kvalitet og utnyttelse av innkjøpene for økt og/eller bedre tjenesteproduksjon. Det skal foreligge en lett tilgjengelig avtaleportefølje som fremmer økonomisk gevinst gjennom standardisering, effektivisering og samordning av anskaffelsene. Det skal være høy lojalitet til virksomhetens avtaler. Kontraktsvilkårene skal respekteres og utnyttes best mulig gjennom hele avtaleperioden. Livsløpskostnader vektlegges i relevante anskaffelser.

### **Tiltak**

Følgende tiltak skal bidra til å oppnå ønsket effekt:

1. Seksjon anskaffelser og kontraktsforvaltning skal arbeide for best mulige avtaleinngåelser, og skal inngå og forvalte direktoratets avtaler på grunnlag av virksomhetens behov og effektiv ressursutnyttelse.
2. Tydeliggjøre lederes ansvar for å sikre korrekt bruk ved avrop på rammeavtaler og øvrige avtaler for kjøp av varer og tjenester.
3. Etablere en felles modell for kontraktsoppfølging i direktoratet for å sikre at kontraktens intensjoner ivaretas.
4. Sikre at datakvaliteten fra faktura- og økonomisystemet er høy og gir et godt grunnlag for analyse.
5. Utarbeide regelmessige forbruksanalyser på overordnet nivå.
6. Sikre god innsikt i leverandørmarkedet for utvalgte kategorier.
7. Seksjon anskaffelser og kontraktsforvaltning skal kontrollere og etterprøve bruken av midler på ulike avtaler og avtaleområder.
8. Seksjon anskaffelser og kontraktsforvaltning skal kunne måle besparelser på avtaler og synliggjøre gevinstrealiseringer for gjennomførte anskaffelser.

### **Risiko**

Manglende kunnskap om omfang, varighet og bruk av Fiskeridirektoratets avtaler er et risikomoment når det kommer til å sikre bedre tjenesteproduksjon gjennom effektiv ressursutnyttelse. Manglende kunnskap om eksisterende verktøy for analyse og rapportering er også et risikomoment.

### **Styringsparametere/KPI**

- Antall rammeavtaler, herunder også tilslutninger til rammeavtaler for staten.
- Andel av totalinnkjøp som er foretatt gjennom rammeavtaler.
- Antall leverandører Fiskeridirektoratet benytter.
- Kontraktsverdi ved signering mot faktisk verdi ved avslutning av kontrakt.
- Avtalelojalitet, målt gjennom stikkprøver fra regnskapet for å avdekke i hvilken grad rammeavtalene benyttes.
- Antall avtaler som har utløpt og skulle vært fornyet.

## **2.4. Delmål 3 – Anskaffelser skal gjennomføres raskere, enklere og digitalt**

### **Ønsket effekt**

Fiskeridirektoratet har en klar rollebeskrivelse og fordeling knyttet til hvem som har ansvar for hva i anskaffelsesprosessen. Gjennomføring av anskaffelser skal kjennetegnes av intern effektivitet og etterlevelse av gjeldende regelverk, herunder pålagte krav til dokumentasjon. Det skal ikke gjennomføres anskaffelser som ikke gir verdi for Fiskeridirektoratet.

### **Tiltak**

Følgende tiltak skal bidra til å oppnå ønsket effekt:

1. Fiskeridirektoratet skal benytte elektronisk konkurransegjennomføringsverktøy (KGV).
2. Innføre elektroniske verktøy for flere deler av anskaffelsesprosessen, herunder kontraktsinngåelse og -oppfølging..
3. Arbeide kontinuerlig med å forbedre prosesser for kostbare og viktige anskaffelser.
4. Opprettholde ansvarsforhold og -fordeling for å sikre bedre samhandling mellom de ulike rollene i anskaffelsesprosessen.
5. Seksjon anskaffelser og kontraktsforvaltning skal tilby differensierte og målrettede kompetansehevingstiltak rettet mot ulike roller og områder.
6. Seksjon anskaffelser og kontraktsforvaltning skal sørge for å bruke kompetansen på en måte som i størst mulig grad gagnar direktoratet, og skal ved manglende kapasitet prioritere bistand i anskaffelsesprosesser der verdien overstiger nasjonal terskelverdi, eller som er av strategisk viktighet for direktoratet.
7. Videreutvikle digitale maler og verktøy.

### **Risiko**

Manglende brukervennlighet i verktøy som benyttes, og manglende kjennskap til funksjonalitet i verktøy, fremstår som det største risikomomentet for oppnåelse av delmålet i strategiperioden. En annen risiko er uklarheter knyttet til roller og ansvarsfordeling i anskaffelsesprosessen.

### **Styringsparametere/KPI**

- Antall anskaffelser gjennomført digitalt.
- Antall fellende avgjørelser/uttalelser i rettsinstans eller KOFA.
- Antall avlyste konkurranser.
- Antall anmerkninger fra Riksrevisjonen.
- Estimert verdi ved igangsettelse av anskaffelser mot tilbudt verdi ved kontraktsignering.
- Gjennomgang/kontroll av brukervennlighet i avtaler, maler og veiledere på Nettfisken.

## **2.5. Delmål 4 – Bærekraft i anskaffelser**

### **Ønsket effekt**

Bærekraftige anskaffelser bidrar til å sikre godt omdømme for Fiskeridirektoratet og tillit til offentlig anskaffelsesvirksomhet. Anskaffelsene skal ta hensyn til bærekraft ved å redusere miljøbelastning og klimaavtrykk, samt ivareta FNs bærekraftsmål. Alle ledere og fagpersoner skal ha kunnskap og bevissthet om klima- og miljømål, og skal treffe beslutninger basert på dette.

Fiskeridirektoratet skal gjennom sine anskaffelser påvirke leverandørmarkedet til å tilby mer miljøvennlige løsninger. Vi skal også ha god dialog med leverandørene for å skaffe oversikt over klima- og miljøpåvirkning for hele verdikjeden til det som anskaffes.

### **Tiltak**

Følgende tiltak skal bidra til å oppnå ønsket effekt:

1. Etterleve og videreutvikle rutiner og interne retningslinjer for å redusere skadelig miljøpåvirkning og klimaavtrykk knyttet til anskaffelser, i tillegg til å fremme klimavennlige løsninger.
2. Vurdere miljøbelastning ved kommende anskaffelser ved å fylle ut sjekkliste/grønt skjema for bærekraft i alle anskaffelser som gjennomføres.
3. Arbeide for sirkulære løsninger, redusere forbruk av varer og tjenester samt redusere avfall fra innkjøp.
4. Øke kunnskap og kompetanse om bærekraft hos fagpersoner fra anskaffende enhet og seksjon anskaffelser og kontraktsforvaltning.
5. Stille krav til miljø- og klimahensyn i kravspesifikasjoner og anvende bærekraft som tildelingskriterium i alle anskaffelser der dette er relevant.
6. Stille krav om sertifisert miljøledelse hos leverandører der dette er relevant.
7. Rapportere på miljø og utslipp ved å kreve at leverandører leverer klimarapport der dette er relevant.

### **Risiko**

Et risikomoment ved delmål 4 er manglende kjennskap til rutiner for oppfølging av krav til miljø i avtaleperioden. Det samme gjelder manglende tid til å gjennomføre tilstrekkelig kontroller, samt at kontrollene ikke er gode nok til å avdekke brudd på rutiner eller avtalebestemmelser som omhandler miljø.

Det er også en risiko at ikke alle leverandørmarkeder er modne for økt fokus på og krav til bærekraft, og at det derfor kan stilles krav som leverandørene ikke kan oppfylle.

### **Styringsparametere/KPI**

- Andel inngåtte avtaler hvor miljø og klima er ivaretatt.
- Andel konkurranser med miljøkrav eller miljø som tildelingskriterium.
- Andel leverandører med sertifisert miljøledelse.
- Dokumenterte etablerte rutiner og retningslinjer for ivaretagelse av miljø.
- Antall anskaffelser med avvik fra etablerte rutiner.
- Andel rapportering på miljø og utslipp.

## **2.6. Delmål 5 – Sosialt ansvar i anskaffelser**

### **Ønsket effekt**

Fiskeridirektoratet skal opptre med integritet ved offentlige anskaffelser. Anskaffelser der Fiskeridirektoratet er bevisst sitt sosiale ansvar bidrar til å sikre et godt omdømme for direktoratet og tillitt til offentlig anskaffelsesvirksomhet. Anskaffelser påvirker arbeidsforhold, og Fiskeridirektoratet må derfor være bevisst sitt sosiale ansvar. Fiskeridirektoratet respekterer grunnleggende menneskerettigheter, og påvirker leverandørmarkedet til å gjøre det samme.

Vi følger opp leverandørene og har oversikt over hvor det er risiko for brudd på lønns- og arbeidsvilkår, seriøsitetsbestemmelser og på menneskerettigheter i leverandørkjedene.

### **Tiltak**

Følgende tiltak skal bidra til å oppnå ønsket effekt:

1. Etterleve og videreutvikle rutiner og interne retningslinjer for å ivareta hensynet til grunnleggende menneskerettigheter.
2. Vurdere risikoen for brudd på grunnleggende menneskerettigheter ved å fylle ut sjekkliste for ivaretagelse av menneskerettigheter i forkant av alle anskaffelser som gjennomføres.
3. Øke kunnskap og kompetanse om sosialt ansvar hos fagpersoner fra anskaffende enhet og seksjon anskaffelser og kontraktsforvaltning.
4. Utføre kontroll av tariffavtaler, lønns- og arbeidsvilkår og arbeidslivskriminalitet hos avtaleleverandører.
5. Stille kontraktsvilkår om at leverandør skal være tilknyttet en lærlingeordning og bruke lærlinger i de kontrakter der dette er relevant.
6. Etablere rutiner og vurdere tiltak som forebygger muligheter for mislighold og korrupsjon knyttet til anskaffelser.

### **Risiko**

Et risikomoment ved delmål 5 er manglende ressurser til å gjennomføre tilstrekkelig kontroller av inngåtte avtaler, da dette er svært tid- og ressurskrevende. Det er også en risiko for at kontrollene ikke er gode nok til å avdekke brudd på rutiner eller avtalebestemmelser som omhandler menneskerettigheter.

Manglende kjennskap til rutiner for oppfølging av krav til sosialt ansvar i avtaleperioden fremstår også som et risikomoment.

### **Styringsparametere/KPI**

- Andel inngåtte avtaler hvor tiltak for å ivareta grunnleggende menneskerettigheter er vurdert og gjennomført.
- Andel inngåtte avtaler med kontraktsvilkår om bruk av lærlinger i anskaffelser.
- Dokumenterte etablerte rutiner og retningslinjer for ivaretagelse av menneskerettigheter.
- Antall anskaffelser med avvik fra etablerte rutiner.
- Dokumentert kontroll av tariffavtaler, lønns- og arbeidsvilkår og arbeidslivskriminalitet hos avtaleleverandører.

## **2.7. Delmål 6 – Sikkerhet og beredskap i anskaffelser og leverandørforhold**

### **Ønsket effekt**

Fiskeridirektoratet skal hensynta og vurdere behovet for å stille krav til sikkerhet og beredskap i hver anskaffelse som gjennomføres. Det skal stilles krav til sikkerhet, beredskap og personvern i alle anskaffelsene samt gjennom hele kontraktsperioden der dette er relevant. Det føres kontroll med at kravene til sikkerhet, beredskap og personvern ivaretas i kontrakten, med særlig fokus på kritiske tjenester.

Vi har oversikt over kritiske leveranser og leverandører, og vurderer risiko opp mot landvurderinger.

### **Tiltak**

1. Vurdere behovet for krav til sikkerhet og beredskap i alle anskaffelser som gjennomføres.
2. Stille krav til sikkerhet, beredskap og personvern der dette er relevant.
3. Bruke sikkerhet og beredskap som kvalifikasjonskrav eller som krav i kravspesifikasjonen, f.eks. at leverandøren har dokumenterte beredskapsplaner og tilfredsstillende økonomisk/teknisk kapasitet til å opprettholde kritiske leveranser under kriser.
4. Bruke sikkerhet og beredskap som tildelingskriterium, hvor det vektlegges hvilke leverandører som kan tilby de mest robuste, sikre og redundante løsningene.
5. Ha med kontraktsvilkår om sikkerhet og beredskap, herunder konkrete krav til konfidensialitet, sikkerhetsklarering av personell og at kritiske datasystemer må driftes innenfor godkjente geografiske områder.

### **Risiko**

En risikofaktor er manglende kunnskap knyttet til identifisering av hvilke kategorier av anskaffelser der det er særlig viktig å stille krav til sikkerhet og beredskap.

En annen risikofaktor er at det stilles krav, f.eks. til lokal tilstedeværelse av forsyningshensyn, som kan bidra til forskjellsbehandling mellom leverandørene.

### **Styringsparametere/KPI**

- Andel inngåtte avtaler hvor sikkerhet og beredskap er ivaretatt.
- Andel konkurranser med sikkerhet og beredskap som tildelingskriterium.
- Dokumenterte etablerte rutiner og retningslinjer for ivaretagelse av sikkerhet og beredskap.
- Antall anskaffelser med avvik fra etablerte rutiner.

## **3. Internkontroll**

Internkontroll på anskaffelsesområdet gjennomføres løpende, og resulterer i en egen internkontrollrapport som mot slutten av budsjettåret sendes til Riksrevisjonen.

I internkontrollrapporten måles og redegjøres det blant annet for styringsparametere / KPI'ene som er omtalt under hvert av delmålene i anskaffelsesstrategien.

## **4. Varighet**

Anskaffelsesstrategien har en varighet på 4 år, fra 2026 – 2030. Anskaffelsesstrategien gjennomgås, og eventuelt revideres, årlig. Ved større endringer fremlegges anskaffelsesstrategien til direktørene for ny vurdering og godkjenning.



**FISKERIDIREKTORATET**

Telefon: 55 23 80 00

E-post: [postmottak@fiskedir.no](mailto:postmottak@fiskedir.no)

Internett: [www.fiskerdir.no](http://www.fiskerdir.no)

Livet i havet - vårt felles ansvar