

10.08.2022  
Versjon: 1.1

# Ruters anskaffelsesstrategi

**Bærekraftig bevegelsesfrihet**



**Ruter#**

## Innhold

Om Ruters anskaffelsesstrategi.....	1
Lov og forskrift regulerer Ruters anskaffelser.....	2
Markedsinnsikt og data.....	3
Bærekraftig bevegelsesfrihet.....	3
Om anskaffelser i Ruter.....	5
Hvordan er anskaffelsesarbeidet organisert i Ruter.....	5
Langsiktig planlegging av Ruters anskaffelser.....	6
Anskaffelsesprosessen.....	7

### Om Ruters anskaffelsesstrategi

Alle anskaffelser skal skje i tråd med Ruters verdier:

- Åpen
- Nytenkende
- Samhandlende
- Pålitelig

Ruter planlegger, samordner, bestiller og markedsfører kollektivtrafikken i Oslo og Akershus. Ruter eier ingen transportmidler selv. All transport utføres av ulike operatørselskap som kjører på kontrakt for Ruter. Drift av T-bane og trikk (inkludert infrastruktur) er ikke konkurranseutsatt, men utføres i egenregi gjennom Sporveien Oslo AS, som er heleid av Oslo kommune. Kontraktene tildeles direkte etter en målbasert avtalemodell som bygger på felles mål, suksessfaktorer og styringsindikatorer.

Anskaffelser er en kjerneoppgave for Ruter, tett koblet til Ruters mål. Ruters anskaffelsesstrategi skal bidra til å sikre og synliggjøre Ruter som en profesjonell organisasjon som gjør formålstjenlige anskaffelser, og bidra til en ytterligere forbedring i Ruters anskaffelsesarbeid. Anskaffelsesstrategien gjelder alle anskaffelser i Ruter og skal bidra til en anskaffeskultur hvor behovet er styrende; hvor Ruter utnytter mulighetsrommet som regelverket gir oss og gjør anskaffelser på en innovativ og økonomisk måte. Strategien skal gi retning og skape forutsigbarhet for ansatte i Ruter og tydeliggjøre Ruters overordnede retning for markedet. Strategien skal bidra til en anskaffelsespraksis som har bærekraftig bevegelsesfrihet for alle som mål, og som fremmer klima- og miljøvennlige løsninger samt respekt for anstendige arbeidsforhold og grunnleggende menneskerettigheter i Ruters verdikjede.

Alle ledd i en anskaffelsesprosess er viktig. Strategien dreier seg derfor om hele anskaffelsesprosessen, ikke kun innkjøpsfasen. Anskaffelsesstrategien er på et overordnet nivå. [Innkjøpsveilederen](#), [fullmaktstrukturen](#) og de [etiske reglene](#) er styrende dokumenter for anskaffelser i Ruter. Alle ansatte skal bidra til at lovverket og Ruters interne reglement etterleves.

Anskaffelsesstrategien revideres årlig.

## Lov og forskrift regulerer Ruters anskaffelser

Fordi Ruter er offentlig eid, regulerer lovverket i stor grad hvordan Ruter gjennomfører sine anskaffelser.

Hensikten med regelverket er å fremme effektiv bruk av samfunnets ressurser og bidra til at det offentlige opptrer med integritet, slik at allmennheten kan ha tillit til at offentlige anskaffelser skjer på en samfunnstjenlig måte. Ruter skal utnytte mulighetsrommet lovverket gir og gjøre anskaffelser på en innovativ og økonomisk måte.

Anskaffelsesregelverket fastsetter at offentlige oppdragsgivere skal sørge for konkurranse, likebehandling, forutberegnelighet, etterprøvbarehet og forholdsmessighet når de gjør innkjøp. Reglene blir strengere jo høyere anskaffelsens verdi er.

Lov om offentlige anskaffelser (LOA) gjelder uansett hva som skal kjøpes inn, så lenge anskaffelsen overstiger 100 000 kroner (ekskl. mva).

Det meste av Ruters aktiviteter er knyttet til transportvirksomhet i forsyningsforskriftens forstand, slik at denne forskriften gjelder for de fleste anskaffelsene Ruter gjennomfører. Båttjenester, mikromobilitet (for eksempel el-sparkesykler) og resttransport følger imidlertid forskrift om offentlige anskaffelser. Det er en lavere terskelverdi for kunngjøring i forskrift om anskaffelser sammenlignet med forsyningsforskriften, og forskrift om offentlige anskaffelser er gjennomgående mindre fleksibel enn forsyningsforskriften.

Anskaffelser under kr. 4,5 millioner ekskl. mva. for forsyningsaktivitet er kun underlagt LOA og forsyningsforskriften del I, mens terskelverdien i forskrift om offentlige anskaffelser er kr. 1,3 millioner ekskl. mva. De to forskriftenes del I inneholder ingen formelle krav til anskaffelsesprosedyre, men det er et krav om konkurranse, jf. det grunnleggende krav i LOA § 4.

Anskaffelser over disse verdiene skal kunngjøres i Norge og EØS-området og er underlagt strengere prosedyreregler.<sup>1</sup>

Et hovedprinsipp er at kontraktens verdi skal beregnes på grunnlag av et anslag for den samlede betalingen ekskl. mva., inkludert enhver form for opsjon gjennom hele kontraktperioden. Beregningen skal være forsvarlig og det er ikke tillatt å dele opp en anskaffelse med det formål å unnta kontrakten fra de to forskriftene.

Ruter må også forholde seg til EØS-reglene om offentlig støtte (statsstøtteregelverket). Hensikten med statsstøtteregelverket er å sikre like konkurransevilkår for alle leverandører i EØS-området. Ruter kan for eksempel ikke gi økonomisk støtte til én eller flere mottakere (for eksempel gi sponsorstøtte, stille garantier eller yte andre økonomiske tilskudd), uten å påse at støtten er forenlig med statsstøtteregelverket. Kontraktene må inngås på markedsmessige vilkår. Derfor kan anskaffelser og kontrakter der det betales en pris som er høyere enn markedspris være ulovlige etter statsstøtteregelverket.

### Det mest sentrale regelverket

- Lov om offentlige anskaffelser
- Forsyningsforskriften
- Forskrift om offentlige anskaffelser
- Konesjonskontraktforskriften
- Kollektivtransportforordningen
- Yrkestransportloven
- Forvaltningsloven
- Offentleglova
- Statsstøtteregelverket
- Åpenhetsloven

<sup>1</sup> I forsyningsforskriften er det kun en terskelverdi for varer og tjenester; EØS-terskelverdien som for tiden er MNOK 4,5. Forskrift om offentlige anskaffelser har i tillegg en nasjonal terskelverdi for varer og tjenester på MNOK 1,3, i tillegg til EØS-terskelverdien som pt. er MNOK 2,2.

I situasjoner der offentlig eide virksomheter både utfører tjenester i egenregi og har konkurranseutsatt virksomhet, er det viktig at det ikke skjer ulovlig kryssubsidiering mellom de forskjellige delene av virksomheten. Kryssubsidiering fra skjermet til konkurranseutsatt virksomhet kan være i strid med statsstøttereguleringen, dersom det fører til at den konkurranseutsatte delen av virksomheten får økonomiske fordeler fra offentlige midler. Det er virksomheten som utfører offentlig finansierte oppgaver som må vurdere tiltak mot kryssubsidiering.


## Markedsinnsikt og data

Bruk av data er sentralt for å øke verdien av tjenesten og for nå Ruters mål, og Ruter vil sikre eier- og brukerrettigheter til data som frembringes gjennom Ruters anskaffelser. Deling av data er viktig i en anskaffelsesprosess. Når flere leverandører får god markedsinnsikt, gir det økt konkurranse, like konkurransevilkår og flere gode tilbud. Konkurransfordelen til eksisterende leverandører reduseres, og konkurransen og innovasjon i markedet øker.

## Bærekraftig bevegelsesfrihet

Kollektivtrafikk gir viktige bidrag til at samfunnet utvikler seg til å bli bedre og mer bærekraftig. Slik er Ruter et virkemiddel våre eiere kan bruke for å realisere sentrale samfunns mål. Ruters visjon *Bærekraftig bevegelsesfrihet* dreier seg om at Ruter vil gi folk den bevegelsesfriheten de ønsker, så de kan bevege seg sømløst, uten å merke kompleksiteten som ligger til grunn for samspillet mellom de ulike mobilitetsformene.

### Fokus på kundeverti og relasjon – nye mål 2022

 <p><b>Fornøyde og engasjerte kunder og ambassadører</b></p> <p>Vi skal skape en foretrukket relasjon til alle som har et mobilitetsbehov ved å tilby den beste kundeopplevelsen, friksjonsfri og med et hint av magi</p> <p>Det betyr at vi skal;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• alltid starte med å forstå kundens utfordringer, behov og ambisjoner</li> <li>• ta ansvar for kundens samlede mobilitetsbehov</li> <li>• tilby attraktive tjenester og mobilitetsformer</li> <li>• tilby en sømløs og personalisert kundeopplevelse</li> <li>• samle kundedata og operasjonelle data, fra interne og eksterne kilder, og se disse i sammenheng for å identifisere muligheter i kunderelasjonene</li> </ul>	 <p><b>Engasjerte og motiverte medarbeidere</b></p> <p>Vi skal skape en bedriftskultur hvor det å løse innbyggernes hverdagsproblemer er sentralt – og det får vi til sammen</p> <p>Det betyr at vi skal;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• være tydelige på retning og mål, og skape gjennomføringskraft</li> <li>• skape en kultur der vi gjør hverandre gode og støtter hverandre</li> <li>• vise tillit og være tydelige på ansvar i alle ledd i organisasjonen</li> <li>• gi den enkelte mestringsmulighet, innse at vi må feile for å lære og feire våre suksesser</li> <li>• oppfordre til og prioritere kontinuerlig læring og utvikling</li> </ul>	 <p><b>Fortjene tillit og oppslutning</b></p> <p>Vi skal være en av de viktigste relasjonene kundene ønsker seg for å leve sitt liv som de vil – og skape bærekraftig bevegelsesfrihet for befolkningen</p> <p>Det betyr at vi skal;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• bry oss om menneskene og deres behov</li> <li>• være en pådriver for en attraktiv og bærekraftig hovedstadsregion</li> <li>• levere det vi sier vi skal levere, og bruke ressursene fornuftig</li> <li>• være en ambisiøs og attraktiv samarbeidspartner</li> <li>• samarbeide målrettet og effektivt med eiere</li> </ul>
---	---	---

For alle Ruters anskaffelser gir visjonen *Bærekraftig bevegelsesfrihet* derfor viktige føringer, med ulikt innhold og vekt, avhengig av hva anskaffelsen gjelder. Anskaffelser er et sentralt virkemiddel i Ruters bærekraftsarbeid.



Bevegelsesfriheten Ruter tilbyr skal være bærekraftig. Ruters bærekraftstrategi er basert på FNs bærekraftsmål.

#### [Ruters bærekraftstrategi](#)

Økt bevegelsesfrihet for funksjonshemmede er et av Ruters viktigste strategiske mål. Lik tilgang til transport bidrar til å utjevne forskjeller i samfunnet. Det gjør at alle kan komme seg på jobb og skole, møte venner og delta i fritidsaktiviteter.

Ruters sentrale klimamål er

Utslippsfri 2028, det vil si at transport i Ruters regi skal drives av utslippsfrie kjøretøy og båter innen utgangen av 2028. Kollektivtrafikk utnytter både areal, energi og materiell på en bedre måte enn privatbilisme. Samtidig må Ruter redusere eget miljø- og klimafotavtrykk, og bidra til redusert ressursbruk basert på sirkulærøkonomiens prinsipper.

Anstendige arbeidsforhold og respekt for menneskerettighetene er viktige mål i Ruters bærekraftstrategi. LOA § 5 pålegger offentlige oppdragsgivere å «ha egnede rutiner for å fremme respekt for grunnleggende menneskerettigheter ved offentlige anskaffelser der det er en risiko for brudd på slike rettigheter». Ruter er også omfattet av åpenhetslovens krav om å gjennomføre aktsomhetsvurderinger og være åpen om dette arbeidet. Aktsomhetsvurderinger er en risikobasert tilnærming til å respektere og ivareta mennesker, samfunn og miljø i egen virksomhet og i leverandørkjeden. Ruter har videre forpliktet seg til å jobbe aktivt med aktsomhetsvurderinger gjennom medlemskapet i Ethisk handel Norge.

[Ruters handlingsregler for leverandører](#) samt [vedlegg til Ruters handlingsregler - Kontraktsvilkår menneskerettigheter](#) stiller krav om at produkter og tjenester som inngår i leveranser til Ruter skal være fremstilt under forhold som er forenlige med menneskerettighetskonvensjoner, ILO-konvensjoner og nasjonal arbeidslovgivning på produksjonsstedet. Kontraktsvilkårene bygger på aktsomhetsvurderinger som metode slik det beskrives i åpenhetsloven. De stiller også krav om sporbarhet, oppfølging og kontroll av leverandørkjeden.

[Oslomodellen](#) er standard kontraktsvilkår for Oslo kommunes anskaffelser av varer, tjenester og bygg og anlegg. Hovedformålet med Oslo modellen er å sette Oslo kommune i front i kampen for et seriøst og anstendig arbeidsliv. [Viken-modellen](#) gjelder alle leverandører fylkeskommunen inngår kontrakt med. Målet med Viken-modellen er å motvirke sosial dumping, arbeidslivskriminalitet og svart økonomi, kreve ryddige lønns- og arbeidsvilkår for alle arbeidstakere, styrke rekruttering til byggfagene og bedre kvalitet. Ruter stiller seg bak formålet med Oslo modellen og Viken-modellen. På enkelte områder må tiltakene tilpasses vår bransjes organisering for å gi tilsvarende positiv effekt.



## Om anskaffelser i Ruter

Anskaffelser utgjør en stor del av Ruters totale budsjett. Av et budsjett på cirka 10 mrd. kroner utgjør innkjøp cirka åtte milliarder kroner. Anskaffelser involverer hele organisasjonen, og er et strategisk viktig virkemiddel for bedriften. Anskaffelsene påvirker Ruters måloppnåelse og budsjett i flere år fremover.

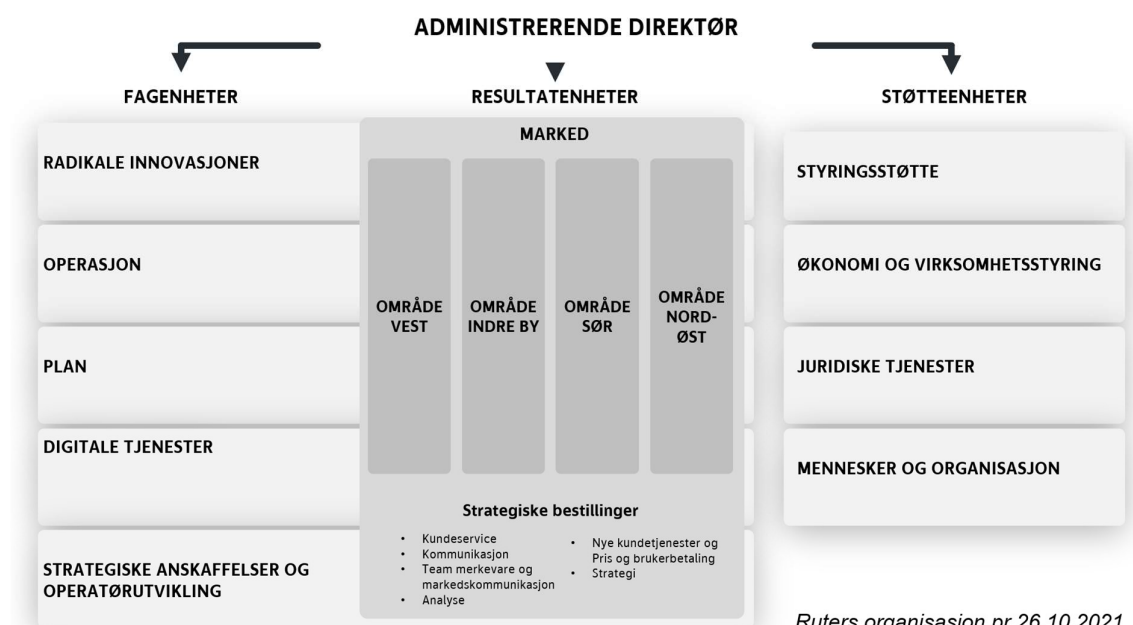
Variasjonen mellom ulike typer anskaffelser og kontraktstyper er stor. I Ruter skilles det mellom operatørkontrakter (buss, trikk, t-bane og båt), prissamarbeid (Vy, flybuss), og innkjøp av varer og tjenester. Innkjøp av varer og tjenester er alle anskaffelser unntatt transporttjenester, lønn og kontorleie, og utgjør årlig cirka 700 millioner kroner.

Ruter har kontraktstyper som varierer mellom 1 – 25 år, og kontrakter kan ha en årlig verdi opp til 2 milliarder kroner. Leverandørene til Ruter spenner seg fra selvstendig næringsdrivende til multinasjonale selskaper.

Store anskaffelser, som transporttjenestekontraktene, godkjennes av styret. Anskaffelser med lavere verdi godkjennes i henhold til Ruters [fullmaktsbestemmelser](#).

Hvordan er anskaffelsesarbeidet organisert i Ruter

Mens Marked og/eller fagenheten definerer Ruters behov og er ansvarlig for bestillingen, er det i hovedsak slik at anskaffelser og kontraktsinngåelser gjennomføres av Strategiske anskaffelser og leverandørutvikling (SAL). Avrop på rammeavtaler gjennomføres av fagenhetene etter at SAL er konsultert.



## Langsiktig planlegging av Ruters anskaffelser

Anskaffelser er Ruters viktigste metode for å gjennomføre planer. Anskaffelsesprosesser er ressurskrevende og tar tid. De store transporttjenesteanskaffelsene beslaglegger betydelige ressurser, både hos Ruter og operatørene. Også mindre anskaffelser krever ressurser for å kunne gjennomføres på en god måte. For å sikre at ikke mangel på anskaffelsesfaglige ressurser blir en flaskehals i Ruters arbeid, er helhetlig og langsiktig planlegging av anskaffelser nødvendig. God planlegging er også en forutsetning for at Ruter skal kunne sikre en kontinuerlig forbedring av sin anskaffelsesfaglige kompetanse.

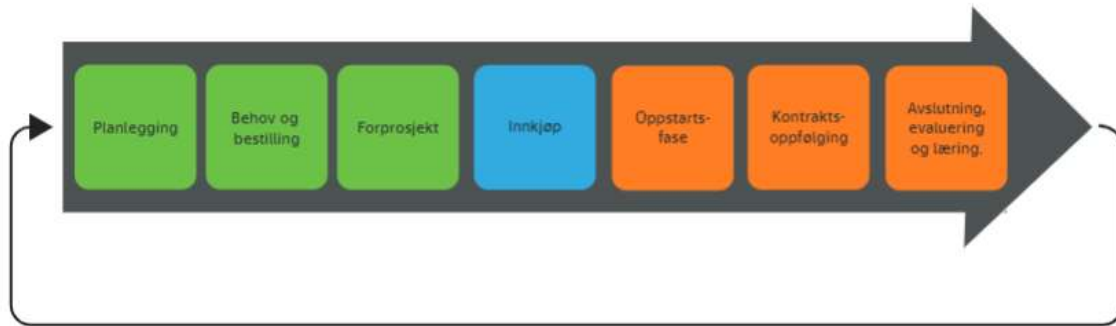


Gode planer gir mulighet for kostnadsbesparelser og langsiktig planlegging. Strategier for og planlegging av struktur, ressurser, ansvarsfordeling og kontraktsoppfølging gir bedre kvalitet, brukertilfredshet, reduserte kostnader og lavere risiko.

Ruter har tilgjengelig noe verktøy og støttesystemer for elektronisk gjennomføring av anskaffelser, men sikter mot en heldigital løsning for hele anskaffelsesprosessen.

Ruters overordnede strategi «Bærekraftig bevegelsesfrihet for fellesskapet – et målbilde» peker på at det i fremtiden vil være behov for nye typer samarbeid og utvikling med leverandører.

## Anskaffelsesprosessen



Anskaffelsesprosessen sine ulike faser er lik for alle anskaffelser, men kompleksiteten og omfanget er svært ulikt. Anskaffelsesprosessen består av delprosessene:

- Planlegging
- Behov og bestilling
- Forprosjekt (forberedelse til konkurranse)
- Innkjøp (konkurransgjennomføring)
- Oppstartsfase
- Kontraktsoppfølging
- Avslutning, evaluering og læring

Anskaffelsesprosessen skal inkludere aktsomhetsvurderinger og tiltak for å sikre at anskaffelsen bidrar til Ruters mål om bærekraftig bevegelsesfrihet for alle, redusert klima- og miljøfotavtrykk, anstendige arbeidsforhold og respekt for menneskerettighetene.



### Planlegging

Påvirkningsmulighetene er størst tidlig i anskaffelsesprosessen hvor viktige premisser og føringer blir lagt. Fordi de ulike fasene i en anskaffelsesprosess henger nøye sammen, er en god anskaffelse betinget av at det er laget en plan og en ansvarsmatrise for prosessen. Planen skal sikre at det er tilstrekkelig tid og faglig og juridisk kompetanse tilgjengelig til å gjennomføre anskaffelsen på en ansvarlig måte.

#### Fleksibilitet

Kontrakter som varer i mange år, krever fleksible kontrakter. Da er det viktig at kontrakten gir rom for endringer. Dette kan gjelde både produksjonsvolum, materiell, priser, satsingsområde og annet.

For store, komplekse og risikoutsatte anskaffelser skal det utarbeides en egen strategi som omfatter vurderinger knyttet til ressurs- og kompetansebehov, valg av anskaffelsesprosedyre (for eksempel åpen anbudskonkurranse eller konkurranse med forhandlinger), og en vurdering av hvordan kravene som stilles påvirker risikobildet for anskaffelsen, inkludert risiko for negativ påvirkning av Ruters bærekraftsmål.

Det er et lederansvar å sørge for at anskaffelser planlegges slik at de gjennomføres ved hjelp av riktig kompetanse, at tilstrekkelige og relevante ressurser settes inn i de ulike fasene av anskaffelsesprosessen, at hele anskaffelsesløpet og kontraktens levetid understøttes av god dokumentasjon og at anskaffelsens tidshorisont sikrer optimal gjennomføring.



## Behov og bestilling

### Behov og bestilling

Alle anskaffelser, uansett størrelse, skal starte med et definert behov, som tar utgangspunkt i Ruters mål. Behovsbeskrivelsen skal beskrive hvilke mål og behov kundene og Ruter har, og hvordan man ser for seg at anskaffelsen skal bidra til å måløppnåelse. Ruters interessenters behov er viktig: Ruter er til for kundene og samfunnet. I behovsbeskrivelsen må det derfor gjøres avveininger mellom ulike interessenters behov og mål.

Ruter ønsker i størst mulig grad å bruke ytelses- og funksjonskrav i sine anskaffelser. En detaljert kravspesifikasjon setter føringer for hvordan behovet teknisk skal løses. Dette kan hindre utnyttelsen av kompetansen i leverandørmarkedet og muligheten til å utvikle de gode løsningene som kunde og leverandør kommer frem til i fellesskap. Funksjonelle krav derimot gir leverandøren selv mulighet til å foreslå hvordan oppdragsgivers behov skal dekkes/løses. Dermed gis det rom for kreativitet og innovasjon.

## Forprosjekt

### Forprosjekt

Forprosjektet kartlegger mål og behov, koordinerer fagenhetene og gjør nødvendige avklaringer før man starter innkjøp/ anbudsgruppen. For transporttjenester etableres det et tverrfaglig forprosjekt som tar hånd om denne fasen av anskaffelsen. Ruters transporttjenestekontrakter har lang tidshorisont, og Ruter må ta beslutninger under stor usikkerhet. Scenarioarbeid, sammen med kunnskap om og dialog med markedet skal bidra til at Ruter tar mest mulig robuste valg knyttet til utviklingen av mobilitetstilbudet. Det er viktig å etablere en god relasjon til markedet tidlig, fordi leverandørene som vinner kontrakten blir Ruters viktigste samarbeidspartnere i mange år fremover. God dialog fremmer innovasjon og nyttige innspill tidlig i prosessen og bidrar til kompetanseheving både hos Ruter og tilbyderne.

Leveransen fra forprosjektet skal være et godt grunnlag for anbudsgruppens arbeid i innkjøpsprosessen. SAL legger til rette for forprosjektet, med involvering av kontraktseier og nøkkelkompetanse innen innkjøp, juridisk, marked, trafikk, materiell, infrastruktur og analyse.

## Innkjøp

### Innkjøp

Ruter er en av landets største offentlige innkjøpere. Ruter forvalter store pengesummer på vegne av fellesskapet, og skal gjennomføre innkjøp i korrekte og effektive prosesser. I denne fasen skal Ruters mål og bærekraftsambisjoner omsettes til tydelige krav til markedet. Anskaffelser og kontraktsinngåelser gjennomføres i samråd med SAL. Avrop på rammeavtaler gjennomføres av fagenhetene, med innkjøpsfaglig støtte fra SAL.

Ved gjennomføring av store anskaffelser nedsettes en tverrfaglig anbudsgruppe, ledet av SAL, som har ansvar for innkjøpsfasen av anskaffelsen. Anbudsgruppen har ansvar for utarbeidelse av konkurransegrunnlag, evalueringsmodell, tildelingskriterier, dialog- og tilbudskonferanser, utlysning, forhandlinger, evaluering og innstilling av vinnende tilbyder. Eventuelle klagesaker behandles også i denne prosessen. God planlegging og tidlig avklaring av behov for innkjøpsfaglig støtte er viktig for å sikre tilstrekkelige ressurser, intern kompetansebygging og effektive prosesser.

Etter gjennomført prosess hentes viktig informasjon om styrker og svakheter ved innkjøpsfasen inn gjennom debriefingsmøter med alle tilbydere som har deltatt i prosessen.

#### Oppstarts- fase

### Oppstartsfase

SAL etablerer og leder tverrfaglige oppstartsgrupper for de store transporttjenestekontraktene. For andre anskaffelser leder fagenheten/kontraktseier oppstartsfasen. Oppstartsfasen er en krevende fase som innebærer et tett tverrfaglig samarbeid med vinnende tilbydere. For transporttjenestekontraktene går denne fasen fra signering av kontrakten til den settes i drift, en periode som normalt er mellom ett og to år. Uavhengig av anskaffelsens verdi er det viktig å sikre en tilstrekkelig implementeringstid; denne bør være minimum 3 måneder. Det er viktig å sikre både at Ruter får det som inngår i kontrakten og at Ruter leverer det vi har forpliktet oss til. For større og mer kompliserte kontrakter bør det være en egen prosjektleder som ivaretar fremdrift, struktur og risikostyring i samarbeid med ulike fagenheter i Ruter og vinnende tilbydere. Avvik vil erfaringsmessig forekomme. Da blir det viktig å kartlegge hvilken betydning avviket vil ha for gjennomføringen.

#### Kontrakts- oppfølging

### Kontraktoppfølging

Hvordan kontraktoppfølging gjennomføres vil variere, men alle kontrakter skal følges opp. Kontraktoppfølging består i å optimalisere kontraktens ytelse i dens levetid, samt sikre avslutning, evaluering og læring til neste kontraktsperiode. Målet er å sikre at rutiner, frister, ansvar, framdrift og krav til kvalitet og leveranse er i samsvar med avtalen. For store og komplekse kontrakter skal det utarbeides en kontraktsoppfølgingsplan.

Dersom ytelsene som leveres endres i forhold til det som er avtalt i kontrakten, kan endringene i verste fall være ulovlige. Det er derfor viktig å ha kontroll på endringer som gjøres i kontrakten og om de til sammen over tid utgjør en ulovlig vesentlig endring.

SAL har ansvar for kontraktsforvaltning som innebærer utstedelse av endringsordrer og justeringer, godtgjørelser, regulering og koordinerer oppfølging av Ruters kontraktsfestede forpliktelser. Kontraktforvaltning vil sammen med kontraktseier beslutte ansvar, roller og omfang for den operative kontraktsoppfølgingen.

#### Avslutning, evaluering og læring

### Avslutning, evaluering og læring

De fleste anskaffelser i Ruter skjer gjentatte ganger, om enn med ulike leverandører. Slik sett er anskaffelsesprosesser kontinuerlige. For å oppnå forbedringer, er det nødvendig å gjøre en grundig evaluering av den foregående anskaffelsen og anskaffelsesprosessen, bygge videre på det som har vært bra, og endre det som har vist seg å være problematisk. For å sikre at forbedringspotensialet blir realisert, er det viktig at kunnskap, vurderinger og beslutninger som tas i løpet av hele anskaffelsesprosessen er blitt dokumentert. Når en anskaffelsesprosess skal evalueres, gir erfaringene til leverandøren for den avsluttede kontrakten verdifull innsikt.