



# Lær å styre risiko ved innovative anskaffelser

VEILEDER RISIKOSTYRING INNOVATIVE ANSKAFFELSER



Direktoratet for  
forvaltning og IKT

*“Don’t focus so much on taking risks,  
per se, but on taking the risks OUT  
of big and bold ideas.”*

# Innhold

Innledning 5

---

Innovasjon og anskaffelser 7

---

Faser i risikostyringsmetoden 9

---

Identifisere mål og kritiske suksessfaktorer  
Identifisere risikoer  
Vurdere og prioritere risikoene  
Tiltak  
Oppfølging av risiko og tiltak

Risikostyringsmetoden brukt gjennom anskaffelsesprosessen 20

---

Vurdere behov  
Planlegge og organisere  
Dialog med markedet  
Gjennomføre konkurranse  
Følge opp og evaluere

Risikostyring i et forsknings- og utviklingsprosjekt 25

---

Verktøy, maler og eksempler 26

---

Huskeliste for risiko-workshop,  
fra Oslo kommune  
Metoder for å kartlegge risiko  
Kriterier for sannsynlighet og konsekvens  
Interessentanalyse

*“Playing it safe  
is the riskiest choice  
we can ever make.”*



# Innledning

Denne veilederen vil hjelpe din virksomhet med å håndtere og styre risiko i innovative anskaffelser.

Veilederen tar for seg det som er relevant for risikostyring i en innovativ anskaffelse. For mer informasjon og beskrivelser om innovative anskaffelser, anbefaler vi deg å se på Difis sider [www.anskaffelser.no](http://www.anskaffelser.no). Her finner du også eksempler på gjennomførte innovative anskaffelser fra ulike offentlige innkjøpere.

Initiativet til å lage denne veilederen kom fra Difis ressursgruppe for innovative anskaffelser. Denne gruppen består av statlige og kommunale virksomheter. Disse har testet ut innovative anskaffelser i samarbeid med Nasjonalt program for leverandørutvikling (Leverandørutviklingsprogrammet). Leverandørutviklingsprogrammet er en viktig medspiller i ressursgruppen, det samme er Innovasjon Norge og Forskningsrådet. Ressursgruppen har hatt flere møter hvor de har delt erfaringer med gjennomføring av innovative anskaffelser. Resultatet er en risikoveileder spesielt innrettet mot dette formålet. Anskaffelse av noe som ikke er ferdig utviklet ennå er naturlig nok mer komplekst og forbundet med større usikkerhet enn anskaffelse av vanlig hyllevare. Ressursgruppen opplevde derfor at de har behov for et verktøy for å styre den økte risikoen på en god måte.

Difi vil rette en stor takk til NAV, Stavanger kommune, Oslo kommune, Avinor, Hinas, Leverandørutviklingsprogrammet, Ålesund kommune, Sykehuspartner, Forsvarsbygg, Forskningsrådet og Innovasjon Norge for bidrag i arbeidet.

#### DEFINISJON AV RISIKO:

Forhold eller hendelser som kan inntreffe og påvirke oppnåelse av målsettinger negativt. Risiko vurderes i forhold til sannsynligheten for at den inntreffer, og den forventede konsekvensen den vil medføre for måloppnåelse dersom den inntreffer.

## Innovasjon og anskaffelser

Det er mye å vinne på å tenke innovasjon gjennom anskaffelser, enten det dreier seg om å spare kostnader eller miljø, eller å få bedre løsninger. Innovasjon kan være å bruke kjent kunnskap i nye sammenhenger, for å gi kostnadseffektive og bedre løsninger. Innovasjon kan også være å ta i bruk den nyeste teknologien på markedet for å levere bedre og tryggere tjenester. Videre kan innovasjon være å tenke helt nytt om et problem og behov for å få nye og bedre løsninger.

Når du gjør innovative anskaffelser kan du være med på å løse samfunnsutfordringer, fremme utviklingen av miljøteknologi og gi bedre produkter og tjenester for sluttbruker.

## Risikostyring i innovative anskaffelser

En del offentlige virksomheter har risikostyringsverktøy som de bruker i styring og internkontroll i sin virksomhet generelt. For de som ikke har et slikt verktøy på plass, eller ønsker et eget for anskaffelser har vi laget denne veilederen. I virksomheter som har integrert risikostyring i sitt overordnede mål- og resultatstyringssystem, bør risikostyringen for innovative anskaffelser ses i sammenheng med denne.

## Metode for risikostyring

Risikostyring skal bidra til å skape en god balanse mellom risiko og nytte forbundet med en innovativ anskaffelse. Risikostyring i denne sammenheng må derfor forstås som styring av risiko i forhold til nytten, der risiko ikke bare skal vurderes i forhold til sannsynligheten for at den inntreffer og konsekvensene av om den inntreffer, men også i forhold til anskaffelsens nytte for de ulike involverte aktørene.

Risikostyring gjør at du kommer i forkant av utfordringene og aktivt kan gjøre noe for å møte dem.

## Ansvar og roller i risikostyringen

Det er den øverste ledelsen som har ansvar for at verktøy for risikostyring brukes. Det kan være fornuftig å delegere ansvaret til prosjektleder for det enkelte anskaffelsesprosjekt. Prosjektleder får ansvar for gjennomføring av risikostyring og rapportering på risiko. I dette ansvaret ligger også å trekke inn andre der det er hensiktsmessig.

## Tidspunkt for gjennomføring og oppfølging av risikovurderinger

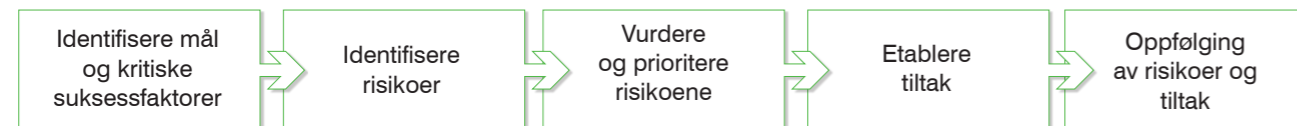
En første risikovurdering bør gjøres tidlig i planleggingsfasen. Det kan gjøres som en øvelse en gang, eller det kan gjøres i flere omganger i løpet av anskaffelsesprosessen avhengig av størrelse og kompleksitet i anskaffelsen. Som regel vil det være nødvendig å gjennomgå risikovurderingen med jevne mellomrom. Dette for å se om forholdene har endret seg, og om tiltak som er satt i verk for å motvirke risiko virker eller ikke. Det vil ofte være nødvendig å gjennomføre en ny risikovurdering når kontrakten skal inngås, det gir mulighet til å fange opp risikoer i kontraktsperioden.

#### DEFINISJON AV RISIKOSTYRING KNYTTET TIL ANSKAFFELSER:

Prosess integrert i gjennomføringen av anskaffelser som:

- Er utformet for å kunne identifisere, vurdere, håndtere og følge opp risiko med identifiserte tiltak slik at risikoen er innenfor akseptert nivå
- Gjennomføres av ansatte involvert i en anskaffelse

# Faser i risikostyringsmetoden

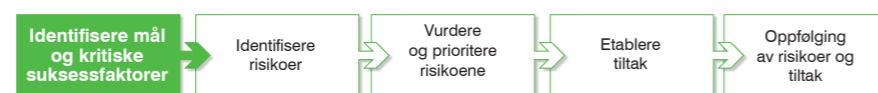


## TIPS:

For å få kartlagt behovet for anskaffelsen så godt som mulig er det lurt å etablere en intern arbeidsgruppe eller anskaffelsesteam. Denne gruppen skal være bredt sammensatt med personer fra fagmiljøene, innkjøpsmiljø og eventuelt forsknings- og utviklingsmiljøer internt. Ved behov kan man vurdere å trekke inn miljøer utenfra, for eksempel fra brukere, brukernes interesseorganisasjoner, leverandørorganisasjoner, eksterne forskningsmiljøer, eksperter på innovasjonsprosesser, planmyndigheter eller lignende. Gjør en vurdering om det er lurt å foreta en sondering i markedet før målet identifiseres. En interessentanalyse hjelper deg å finne ut av hvem som bør være med i en slik arbeidsgruppe.

### VERKTØY TIL HJELP:

Interessentanalyse, se kap. Verktøy, maler og eksempler



## Identifisere mål og kritiske suksessfaktorer

For å kunne vurdere risikoen ved anskaffelsen må du definere målet med den. Hva slags behov skal anskaffelsen dekke? Uten et tydelig definert utgangspunkt som risikoene skal vurderes i forhold til, er det umulig å si noe om konsekvensen en risiko kan ha.

Behovsvurderingen i en innovativ anskaffelse er en viktig fase, og krever ofte at flere miljøer og fagpersoner er involvert. Sett brukeren i sentrum og sørg for at behovene er godt forankret i organisasjonen.

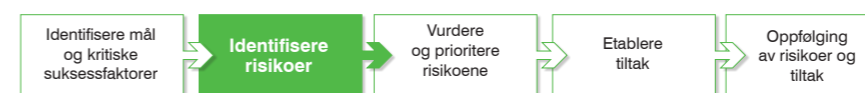
Målene som defineres må være så konkrete og klare som mulig. Beskriv målet som et ønsket resultat eller tilstand, ikke som et virkemiddel eller en aktivitetsbeskrivelse. Det må være mulig i etterkant å etterprøve om målet faktisk er nådd eller ikke.

### Kritiske suksessfaktorer

Kritiske suksessfaktorer (KSF) er faktorer som er avgjørende for at målene nås. Når du definerer kritiske suksessfaktorer, er det et hjelpeskritt på veien mot å identifisere risikoer. Sett fokus på de faktorene som er viktigst for å lykkes med å nå målene – ikke bli for detaljert.

Ved å speilvende de kritiske suksessfaktorene vil du få frem risikoene.

Det er viktig at de riktige personene er involvert. Hvem er det som kan gi oss informasjon om kritiske suksessfaktorer? Noen ganger vil det være brukere utenfor egen organisasjon som kan gi oss svaret på hva som er kritisk.



## Identifisere risikoer

Når du identifiserer risikoer kartlegger du hvilke hendelser (risikoer) som kan true oppnåelse av målene for anskaffelsen.

Ta utgangspunkt i de kritiske suksessfaktorene (KSF). Omformuler KSF til risiko.

Det er viktig å tenke på hele bruksperioden, og å få med driftsperspektivet for det som skal anskaffes. I byggeprosjekter for eksempel vil det være relevant å legge til grunn standardisert levetid for bygg.

Beskriv risikoene så konkret og tydelig som mulig. Det vil gi et godt grunnlag for både risikovurderingen og utarbeidelse av tiltak.

Lag en liste over risikoene som er kartlagt. Det er lurt at listen inneholder en utdypende beskrivelse på hver risiko. Hvilke forhold gjør at dette er en risiko? Se avsnittet under om Årsaksanalyse. Begrens deretter antall risikoer til de viktigste.

### Eksempler på type risiko som er aktuelle i innovative anskaffelser:

#### Organisatorisk risiko:

##### POLITISKE PRIORITERINGER

Endring i politiske prioriteringer kan utgjøre en risiko.

##### OMORGANISERING

Prosessen drives ofte fremover av ildsjeler, og dersom disse slutter kan det ha stor betydning for prosjektet.

##### INTERN KOMPETANSE

Ofte har ikke virksomheten den nødvendige fagkompetansen, innkjøpsfaglige eller innovasjonsfaglige kompetansen internt.

## TIPS:

Bruk den interne arbeidsgruppen til å identifisere KSF.

Involver de viktigste informantene

Vurder egnet metode for å få innspill

1. Intervjuer
2. Skriftlige innspill
3. Idémyldring/workshop

### NOEN TIPS NÅR DET GJELDER Å FORMULERE RISIKOER:

Det må fremgå tydelig hva som er risikoen, dvs. hendelsen, ikke konsekvensen.

Vær mest mulig spesifikk i formuleringen, men pass på at antall risikoer blir håndterbart.

Formuler risikoene slik at de blir mest mulig gjensidig utelukkende, det vil si at ikke flere risikoer omhandler det samme (noe overlapp vil kunne forekomme).

Dersom flere risikoer helt klart omhandler samme forhold; vurder sammenslåing.

Huskeliste for gjennomføring av risikovurderinger (risikoworkshop) finnes i kap. Verktøy, maler og eksempler.

#### TID

Første gang en innovativ anskaffelse gjennomføres tar det gjerne lenger tid enn estimert. Men allerede andre gang det gjennomføres tar det kortere tid.

#### MIDLER

Det kan være krevende å få satt av midler til et utviklingsløp som vil gå over flere år, spesielt fordi offentlige budsjetter bare fastsettes for et år av gangen.

### Teknologisk risiko

#### MANGLENDE TEKNOLOGI

Innovative anskaffelser tar oftere i bruk nyere teknologi. Kan leverandørene levere den teknologien løsningen avhenger av? Er de i stand til å utvikle det du har behov for?

#### TEKNOLOGISKE UTFORDRINGER

Ved nye IKT-prosjekter vil det være risiko knyttet til om løsningene er kompatible eller kan tilpasses eksisterende IKT-struktur. Markedets modenhet for denne type teknologi kan også være usikker. Kan den installeres og tas i bruk innenfor eksisterende rammer eller må noe endres?

### Markedsmessig risiko

#### KONKURRANSE I MARKEDET

Er det tilstrekkelig konkurranse på markedet? Det kan være spesielt risikabelt å havne i en «lock-inn situasjon» der du er avhengig av en leverandør som har utviklet en unik løsning i en lengre tid fremover.

#### PRIS

Pris vil være et av de største usikkerhetsmomentene når man gjør en innovativ anskaffelse.

### Andre risikoer

#### KONKURRANSEN

Om denne må avbrytes pga. feil eller mangler kan dette forsinke prosessen veldig

#### BRUKERPERSPEKTIVET

Risiko knyttet til om brukerne kan ta i bruk de nye løsningene, og om gevinstene blir som forventet.

Dersom prosjektet mislykkes, vurder uforutsette hendelser og omdømme-risiko.

### Årsaksanalyse

Diskuter hva som er årsaken til at et forhold eller en hendelse utgjør en risiko. En slik diskusjon gir en mer omforent forståelse av risikoen, og kan føre til at formuleringen av risikoen spisses ytterligere. Årsaksanalysen gir viktig informasjon om hvilke tiltak som bør iverksettes.

### Evaluer risiko underveis

Det kan skje endringer underveis i et anskaffelsesprosjekt. Da kan det være behov for å foreta en ny evaluering av risikobildet. Hensikten med evalueringen er å sjekke om det har kommet til nye risikomomenter underveis. Lag rutiner for jevnlig oppdatering av risikoanalysen.

### Forskjellige måter å kartlegge risikoer på

- Intervjuer med personer som har innsikt i det aktuelle fagområdet. Innspillene gir en liste som over risikoer danner grunnlaget for risikovurderingen.
- Arbeidsmøter/workshop der de som skal delta i risikovurderingen i fellesskap kartlegger og formulerer risikoene. Dette er en fin måte å sikre god diskusjon og felles forståelse av risikoene.
- Skriftlige innspill kan gjøres når alle samles eller på e-post. Den som skal lede risikovurderingen sammenstiller risikoene på bakgrunn av innspillene i forkant av selve risikovurderingen.

Hvilken kartleggingsmåte som brukes vil avhenge av hvor mye tid du har til rådighet, og anskaffelsens omfang og kompleksitet. Det går også fint å kombinere de ulike måtene. Det anbefales at de som skal vurdere risikoene også er med i kartleggingen. Prosjektleder avgjør hvem som skal delta i risiko-kartleggingen, og hvem som skal være fasilitator.

For å dokumentere risikostyringsmetoden kan det benyttes for eksempel et regnearkbasert risikostyringsverktøy. En enklere måte å dokumentere på er å skrive inn i et Excel- eller Worddokument som lagres.

### TIPS:

Oslo kommune har utarbeidet et egnet risikostyringsverktøy. Det er tilgjengelig fra [www.anskaffelser.no](http://www.anskaffelser.no)



## Vurdere og prioritere risikoene

Når alle risikoer som kan opptre er kartlagt skal risikoene vurderes. Hvilke risikoer er mest kritiske, og hvilke skal håndteres videre?

### Sannsynlighet og konsekvens

En risiko vurderes i forhold til sannsynligheten for at den inntreffer. Og hvis den inntreffer, hva blir i så fall konsekvensen for oppnåelse av målsetninger? En modell for vurdering og rangering av risiko kan være en skala fra 1 til 4 for både sannsynlighet for at risikoen inntreffer og konsekvens dersom den gjør det. Vi anbefaler at denne vurderingen gjøres i et arbeidsmøte/workshop.

I forkant av risikovurderingen er det viktig å bestemme kriteriene for de ulike rangeringene.

#### Eksempel på modell for vurdering og rangering av risiko:

Sannsynlighet for at usikkerhetsforholdet inntreffer fra 1 – 4 i stigende grad:

1. Usikkerhetsforholdet vil trolig ikke inntreffe – inntreffer kun i ett av ti tilfeller
2. Mindre sannsynlighet for at det inntreffer enn at det ikke vil inntreffe
3. 50/50 sjans for at det inntreffer
4. Større sannsynlighet for at det vil inntreffe, enn at det ikke vil inntreffe

Definer hva som ligger i disse punktene med deltakerne, slik at dere har en felles referanse.

#### Eksempel på kriterier for konsekvens dersom usikkerhetsforholdet inntreffer kan være:

1. Mindre konsekvens, som enkelt kan korrigeres
2. Vil ikke alene føre til avvik på kriterium nevnt ovenfor, men vil sammen med uønsket utfall på 1-3 andre risikoforhold kunne medføre avvik
3. Vil føre til avvik på minst ett viktig kriterium for å nå målet (må defineres nærmere hva som skal være kriteriene)
4. Løsningsforslaget lar seg ikke gjennomføre = «Showstopper»

Andre kriterier kan brukes. Se nærmere om dette i vedlegg.

### Vurdere og prioritere risiko

Diskuter hvorfor forholdet utgjør en risiko, og hva som er konsekvensen av hver enkelt risiko. I diskusjonen bør dere tenke på hvilke tiltak virksomheten eventuelt allerede har iverksatt for å håndtere risikoen. Dette er et viktig premiss for vurderingen, siden risikoen skal vurderes ut fra dagens situasjon, gitt dagens tiltak. For å sikre en mest mulig felles forståelse av risikoen må deltakerne diskutere de kartlagte risikoene en og en.

Hver risikofaktor vurderes hver for seg med disse spørsmålene:

- Hvor sannsynlig er det at risikoen inntreffer?
- Gitt at risikoen har inntruffet, hva er da konsekvensen for måloppnåelse?

Ettersom vurderinger av sannsynlighet og konsekvens i stor grad er subjektive, kan det være ulike oppfatninger om hvor høy den enkelte risiko er.

#### Grunner til at dere vurderer risiko ulikt:

- a) Ulike oppfatninger av målene
- b) Ulik forståelse av risikoen
- c) Mangelfull kompetanse om risikoen som vurderes
- d) Ulik oppfatning av metoden, f.eks. kriteriene for sannsynlighet og konsekvens

For a), b) og d) er det viktig å diskutere forholdet for å komme frem til en omforent forståelse. Når det gjelder c), bør de som har tilstrekkelig kunnskap om risikoen delta i vurderingen.

### Risikonivåer

Risikonivået får ved å gange sannsynlighet for at hendelsen inntreffer med tilhørende konsekvens ( $S \times K = \text{Risikonivå}$ ). Når du har identifisert risikoene kan sannsynligheten for at de inntreffer, og eventuell konsekvens, plasseres i en risikomatrix eller et risikokart. Matrisen visualiserer risikofaktorene som er fremkommet og gjør det enklere å kommunisere dette.

		1	2	3	4
SANNSYNLIGHET	4	MIDDELS	MIDDELS	HØY	HØY
	3	LAV	MIDDELS	MIDDELS	HØY
	2	LAV	LAV	MIDDELS	HØY
	1	LAV	LAV	MIDDELS	MIDDELS
		KONSEKVENNS			

Figur 1 Risikomatrix

## TIPS:

Erfaringsmessig er det lett for deltakerne å «glemme» kriteriene for sannsynlighet og konsekvens (skalaverdiene) når de vurderer risiko. Den som leder arbeidsmøtet sørger for at kriteriene brukes aktivt slik at gruppen har en felles forståelse.

Risikonivåene i eksempelet over angis som lav, middels og høy definert ved kombinasjon av sannsynlighet og konsekvens (sannsynlighet x konsekvens).

Etter at risikovurderingen er gjennomført skal prosjektleder kvalitetssikre risikobildet som er fremkommet. Dette innebærer en vurdering av om enkelte risikoer har havnet for høyt/lavt og bør justeres ned/opp. En vanlig erfaring i begynnerfasen er at risikoer i arbeidsmøter blir vurdert som for kritiske. Dette skal prosjektleder fange opp i kvalitetssikringen.



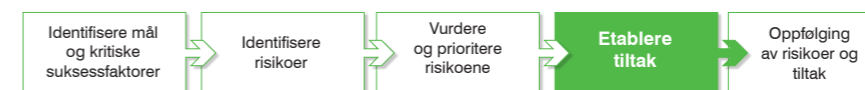
Figur 2 Risikokart på flip over/tavle - gule lapper

### Ansvar og deltakere

Prosjektleder deltar i arbeidsmøtet for å vurdere og prioritere risikoene, og vurderer behovet for også å involvere andre. Det er viktig at de som deltar i risikovurderingene har kompetanse på området som risikovurderes, og bidrar til at gode og riktige vurderinger gjøres.

### Dokumentasjon

Husk å dokumentere prosessen på en hensiktsmessig måte gjennom et møtereferat.



### Tiltak

Et viktig risikoreducerende tiltak er å følge metoden «Innovasjon steg-for-steg» når du skal gjennomføre en innovativ anskaffelse. Ved god behovsvurdering oppnår du bedre planlegging og organisering. Dialog med markedet gir bedre og mer riktige forutsetninger for en vellykket anskaffelse. Les mer om metoden på temasidene for innovasjon på [www.anskaffelser.no](http://www.anskaffelser.no). Særlig vil dialog med markedet bidra til å heve kompetansen hos begge parter. Dialogen fører også til et mer realistisk bilde av hva som faktisk lar seg gjøre og hva som er usikkert.

### Etablere tiltak

Ta utgangspunkt i de risikoene dere har identifisert. Risikoenes plassering i risikomatriksen avgjør om det er nødvendig å etablere tiltak:

#### GRØNT FELT

Havner risikoer i det grønne feltet er det som oftest ikke nødvendig å gjøre noe med dem. Det er lite sannsynlig at de inntreffer, om de gjør det er konsekvensene ikke så alvorlige for måloppnåelsen.

#### GULT FELT

Havner risikoer i det gule feltet kan de kreve tiltak. Det gjelder spesielt risikoer som er vurdert å ha alvorlig eller svært alvorlig konsekvens, men lav sannsynlighet.

#### RØDT FELT

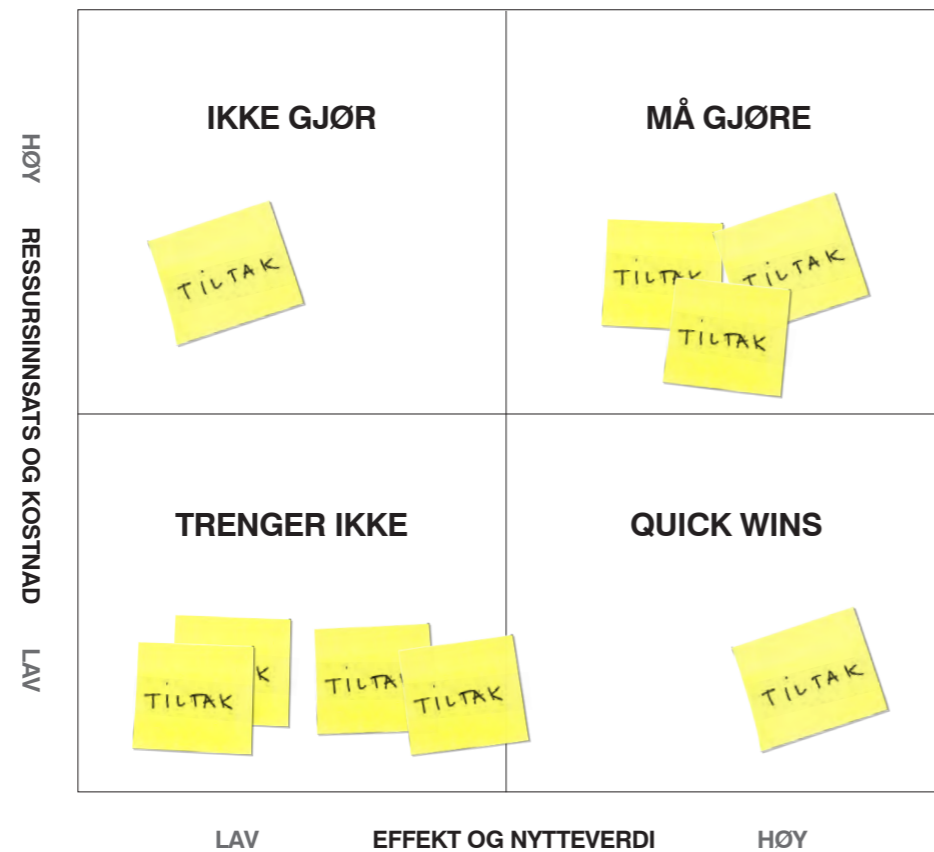
Havner risikoer i det røde feltet må det settes inn tiltak. Høy risiko kan i noen tilfeller aksepteres, for eksempel når virksomheten ikke har noen påvirkningsmulighet på risikoen, eller at kostnadene med å håndtere risikoen blir vurdert som for høy i forhold til nytteverdien.

Generelt vil følgende måter å behandle risikoer på være aktuelle:

- Redusere ved å sette inn tiltak som virker inn på sannsynlighet og/eller konsekvens
- Overføre/dele risiko mellom partene
- Unngå (for eksempel å avstå fra handlingen som skaper risiko)
- Akseptere (ta en kalkulert risiko)

Tiltak vil gi størst risikoreducerende effekt dersom du adresserer de viktigste årsakene. I de aller fleste tilfeller vil disse tiltakene også ha størst kost-/ nytteverdi.





Figur 3 Tiltaksmatrise

**Metode for prioritering og valg av tiltak:**

Her vurderes effekten opp mot ressursbruk og kostnader knyttet til tiltaket. Beskriv tiltakene så konkret at det fremgår hvordan de skal gjennomføres. Vær tydelig på hvem som har ansvar for å gjennomføre tiltaket, samt fristen for gjennomføring.

Det er prosjektleders ansvar å sikre at risikoen blir håndtert tilstrekkelig gjennom tiltak, og beslutte hvilke tiltak som skal gjennomføres. Husk å dokumentere prosessen.

**Eksempler på tiltak for å redusere organisatorisk risiko:**

Aktiver alle deltakerne i prosjektet godt slik at ikke det bare er noen nøkkelpersoner som er engasjert. Ha en plan for hvordan det skal håndteres dersom viktige personer i prosjektet skulle forsvinne.

Ta kurs, bruk veiledningsmateriell fra Difi, søk bistand fra Nasjonalt program for leverandørutvikling og/eller lei inn ekstern kompetanse.

Sett av mye tid til å planlegge godt. Ta høyde for at det kan være behov for å sette av tid til opplæring.

Vurder om finansiering kan søkes gjennom for eksempel OFU-ordningen fra Innovasjon Norge, regionale midler fra fylkeskommunen eller andre kilder til finansiering av forskning og utvikling for offentlig sektor.

**Tiltak for å redusere teknologisk risiko:**

Legg inn tid til testing underveis i utviklingen i gjennomføringsplanen.

Kartlegg hvilke andre systemer som grenser til det nye, gjør dette allerede i planleggingsfasen. Involver personer som jobber med de viktigste av disse og ha en plan for hvordan kompatibilitet skal ivaretas. Involver gjerne brukerne av systemene i kartleggingen og for å få en oversikt.

**Tiltak for å redusere markedsmessig risiko:**

For å unngå å havne i en «lock-in situasjon» kan løsningen være å gå sammen med andre offentlige virksomheter om anskaffelsen. Det er sannsynlig at andre virksomheter kan ha det samme behovet som ditt, og det vil være mer attraktivt for leverandørene å utvikle nye ting når de vet at det er flere kunder til løsningene. Gå sammen som offentlige innkjøpere og skap et marked!

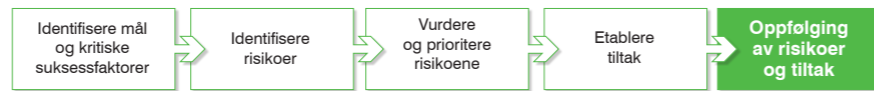
**Tiltak for å redusere andre risikoer**

For å sikre at brukeren kan ta i bruk nye løsninger, inkluder opplæring som en del av leveransen fra leverandøren. Involver brukere i behovsavklaringsfasen og i testing underveis.

## OMSORG + NYE OMSORGSBOLIGER MED BRUK AV VELFERDSTEKNOLOGI:

Etter en grundig markedsundersøkelse skrev byrådsavdeling for eldre og sosiale tjenester en behovsbasert kravspesifikasjon. Dermed overlot de risikoen til leverandørene for å få utviklet egnet velferdsteknologi. Leverandøren fikk besøke prosjektet og lærte mer om behovene, og hvor løsningene skulle brukes.

Leverandørene fikk alt av tegninger og informasjon, og bar risikoen for at løsningene skulle fungere. I tillegg var det regulert i kontrakten at leverandørene skulle bidra med opplæring og videreutvikling, slik at den nye omsorgsteknologien blir tatt i bruk. Kommunen hadde også satt av ressurser internt som skulle følge opp dette. Opplæring av ansatte var et viktig moment.



## Oppfølging av risiko og tiltak

Risikoene skal følges opp. Vurder om de iverksatte tiltakene fungerer over tid gjennom løpende oppfølging og evaluering. Omfang, og hvor ofte tiltak skal følges opp, avhenger av fremdriften i prosjektet og rapporteringsrutiner for øvrig. Hvis du setter frister for når tiltak skal være gjennomført er det lettere å følge opp.

Dersom oppfølgingen viser at risikoen er som forventet, tyder det på at tiltakene fungerer. Dersom det viser seg at risikoen er høyere enn forutsatt, vil det kunne bety at det er behov for ytterligere tiltak eller undersøkelser. Hvorfor virker ikke de tiltakene som er igangsatt? Oppfølgingen kan også vise at risikoen er lavere enn forventet og ønskelig. Det kan bety at ambisjonsnivået er for lavt, eller det kan gi en mulighet for å flytte ressurser fra ett område over til et annet område hvor risikoen vurderes som for høy.

Det er viktig å plassere risiko hos den parten (innkjøper eller leverandør) som er best egnet til å kontrollere risikoen. Dette vil i mange tilfeller også være den rimeligste løsningen. Kan risikoen deles opp i elementer og deles mellom partene på bakgrunn av den som best kan bære det enkelte risikoelementet?

En behovs-/eller funksjonsbasert kravspesifikasjon overlater risikoen for at det skal bli utviklet en god løsning til leverandøren. Oppdragsgiver kan tilrettelegge slik at leverandøren får mest mulig innsikt i behovene og forholdene løsningen skal implementeres under. Dette bidrar til å redusere risikoen. Noen ganger kan det være aktuelt å betale leverandøren en viss sum penger, for eksempel der utviklingen skjer i en konkurransepreget dialog, eller når man bruker plan- og designkonkurranser.

### Regulering av risiko i kontrakt

En kontrakt bør inneholde disse elementene:

- Leverandørens resultat/forpliktelser
- Evaluering fra oppdragsgiver av om leverandøren har oppnådd tildelingskriteriene
- En alternativ løsning til den foreslåtte, om den opprinnelige ikke virker
- Hvordan kontraktsstyring skal håndteres
- Et system for bonus (evt. sanksjoner) avhengig av oppnådde resultater.
- Regulering av immaterielle rettigheter og forhold til tredjemannsrettigheter
- Opplæring av nye løsninger, noe som er begge parters forpliktelser

*“It is important that risk be managed as explicitly and as professionally as possible keeping in mind that it can never be eliminated entirely.”*

# Risikostyringsmetoden brukt gjennom anskaffelsesprosessen

Ved å bruke metoden for risikostyring i de ulike fasene i en innovativ anskaffelse, har du et verktøy for å styre risikoene i de ulike trinnene i anskaffelsesprosessen.

	Identifisere mål og kritiske suksessfaktorer	Identifisere risikoer	Vurdere og prioritere risikoene (Gradering 1-4)	Etablere tiltak	Oppfølging av risikoer og tiltak				
			S Sannsynlighet for at risiko inntreffer	K Konsekvens hvis risiko inntreffer	S x K Risiko	R ≥ X: Beskrivelse av tiltak og ansvarlig / frist:	Forventet effekt av gjennomført tiltak NY R	Tiltak gjennomført. Dato og signatur	Opplevd effekt av gjennomført tiltak FAKTISK NY R
1 Vurdere behov									
2 Planlegge og organisere									
3 Dialog med markedet									
4 Gjennomføre konkurranse									
5 Følge opp og evaluere									

## 1 Vurdere behov

### Typiske risikoer i å vurdere behov:

- Behovet er ikke knyttet opp mot virksomhetens langsiktige strategi.
- Behovet er ikke forankret oppover og nedover i organisasjonen.
- Teknologi utløser behov, og ønsket om ny teknologi skaper «falskt» behov.
- Manglende nytenkning, innovasjon eller kreativitet.
- Brukernes behov er ikke godt nok definert.

### Tiltak for å redusere risikoen:

- Etablere rutiner hvor man alltid sjekker behovet opp mot avdelingens/virksomhetens langsiktige planer.
- Etablere rutiner for å avstemme behov med ledelse og alle berørte fagpersoner.
- Arrangere workshop for brukere for å avdekke reelle behov. Se huskeliste for workshop i kap. Verktøy, maler og eksempler.
- Organisere en bredt sammensatt workshop internt med personer som har ulik kompetanse og bakgrunn. Se huskeliste for workshop i kap. Verktøy, maler og eksempler.

Målet er å vurdere om behovet er reelt og riktig formulert. Er det viktig og av betydning for virksomhetens måloppnåelse om behovet blir oppfylt? Vil oppfyllelse av dette behovet gi bedre måloppnåelse? Dette kan være i form av for eksempel mer effektiv drift, bedre kvalitet på tjenestene, bedre brukeropplevelser eller at en drift blir mer miljøvennlig. En kritisk suksessfaktor kan være om vi klarer å definere behovet godt nok (funksjon - ikke løsning).

## 2 Planlegge og organisere

### Typiske risikoer i planleggings- og organiseringsfasen:

- Har ikke riktig kompetanse i teamet
- Nøkkelpersoner slutter
- Ikke nok ressurser og prioritering av tid
- Endring i organisasjonen
- Å komme frem til riktig løsning tar mye lenger tid enn hva som er budsjettert og planlagt

### Tiltak for å redusere risikoen:

- Klargjøre forventninger internt i teamet
- Gode belønningssystemer
- Bli kjent med hverandre i teamet, arrangere kick-off
- Realistisk tidsplan som muliggjør innovasjon.
- Tilrettelegge for aktiv deltakelse av medlemmene
- Skaffe nødvendig kompetanse

Målet er å få sammensatt et godt team til anskaffelsen, samt å lage en tids- og ressursplan. Når det gjelder innovative anskaffelser er det ofte behov for å sette av lengre tid til planleggingsfasen enn ellers, blant annet til å gjennomføre markedsdialog. Finn ut om det er budsjettmessig dekning for å sette i

gang utviklingstiltak knyttet til anskaffelsen, enten i forkant eller i kontraktperioden. Dersom dere skal foreta anskaffelser innen et helt nytt felt, må dere sørge for at noen i anskaffelsestemaet har eller skaffer seg kompetanse innen dette feltet. Eventuelt kan dere gjøre dette eksternt.

## 3 Dialog med markedet

### Mulige risikoer i denne fasen kan være:

- Ikke nok deltakere til eksterne aktiviteter, for eksempel dialogkonferanse.
- Kommer ikke i kontakt med de riktige aktørene i næringslivet.
- Virksomheten håndterer ikke informasjonen som kommer fra leverandørene godt nok (røper forretningshemmeligheter).
- Virksomheten fremstår ikke som profesjonell nok.
- Man klarer ikke å mobilisere bransjeforeninger og næringsklynger.
- Behovet er ikke definert tydelig nok.
- Mangelfull forståelse i markedet for hva en dialogkonferanse er.
- Ikke mange nok leverandører.
- At markedet ikke forstår bestillingen.

### Mulige tiltak for å redusere risiko:

- Godt formulert behovsbeskrivelse med riktig detaljnivå.
- Annonser dialogaktivitet bredt.
- Sende ut invitasjon til leverandører.
- Be om kortfattet informasjon fra leverandører. Maks antall sider i skriftlige innspill.
- Forberede konkrete spørsmål leverandørene skal svare på.
- Forberede budskap som formidles til markedet.
- Kompetanseheving innen dialogprosesser.
- Kompetanseheving for leverandører gjennom info på innkjøpers web.
- Arrangere infomøte for å 'lære opp' leverandørmarkedet.

Målet med dialogen er å skaffe innsikt i hva som finnes på markedet, samt å gi markedet innsikt i hva som er deres behov. Ved anskaffelser av innovasjon er det enda større behov for å skaffe en oversikt. Kanskje finnes ikke det per i dag en løsning på våre behov, men flere leverandører sammen kan utvikle en helhetlig løsning? Kanskje finnes løsningen, men den er ikke tatt i bruk i dette markedet ennå?

## 4 Gjennomføre konkurranse

### Typiske risikoer i denne fasen kan være:

- Leverandør priser for høyt for å sikre seg, eller for lavt for å vinne anbudet.
- Uklarhet i hvor mye ikke-teknologi som følger med i teknologiprojekter.
- Kan leverandørene faktisk levere det de sier de kan?
- Kravspekk ikke er tilstrekkelig, og tekniske forventninger ikke er godt nok definert.

- Det blir ikke reell konkurranse.
- Funksjonsbasert spesifisering oppleves for overordnet, markedet tør ikke svare.
- Evalueringskriterier er utydelige.
- Vanskelig å evaluere tilbudet basert på funksjonsbasert kravspesifisering.

#### Mulige tiltak:

- Legge opp til deling av prisrisiko i kontrakt.
- Involvere bredt internt i evalueringen av tilbudet. Både fag, IT og personal-kompetanse kan være relevant.
- Ha dialog med leverandørene i forkant av anskaffelsen slik at kravspesifisering forstås godt nok.

Opplæring og mobilisering av leverandørmarkedet reduserer risikoen for at leverandører ikke tør å være med i konkurransen.

Målet er å finne frem til riktig konkurranseprosedyre, skrive et godt konkurransegrunnlag og gjennomføre en god konkurranse. Når anskaffelsen skal bringe frem innovative løsninger er det aktuelt å bruke fleksible prosedyreformer. Dette gir adgang til mer samarbeid med leverandørene. Konkurranspreget dialog er en mulighet. Det kan være aktuelt å be om alternative tilbud, eller utlyse en plan- og designkonkurranse for å få opp flere gode idéer.

## 5 Følge opp og evaluere

#### Typiske risikofaktorer kan være:

- Feil leveranse.
- Risiko for at innovasjonen ikke blir tatt i bruk.
- Hvordan måle grad av suksess? Testdokumentasjon ikke utarbeidet.

#### Mulige tiltak:

- Sørg for at testing og opplæring er inkludert i kontrakt.
- Informere og motivere egne ansatte om nye løsninger.
- Utarbeide suksesskriterier og måling av kost/nytte ved innovasjonen.
- Gjennomføre evaluering for å sikre kompetansebygging.

I dette trinnet skal du følge opp implementeringen av anskaffelsen, involvere de ansatte, brukere og andre for å sikre at den nye løsningen tas i bruk på riktig måte. Ofte vil det innebære opplæring av ansatte og brukere, og eventuelle omorganiseringer. Dette punktet er veldig viktig når det gjelder nye løsninger. Uten en god plan for implementering og opplæring, kan nytteverdien av anskaffelsen bli veldig lav. Det er hensiktsmessig å evaluere prosessen for å finne ut hva som gikk bra, og hva som gikk mindre bra. Hva kan læres til neste gang? Forsøk å måle om det gjennom anskaffelsen ble oppnådd de gevinstene man hadde regnet med.

# Risikostyring i et forsknings- og utviklingsprosjekt

En grundig kartlegging i markedet vil gi svar på om det finnes løsninger som enkelt kan videreutvikles i dag, eller om det må settes i gang et forsknings- og utviklingsprosjekt. Bred dialog med markedet, inkludert bransjeorganisasjoner og forsknings- og utviklingsmiljøer er det beste utgangspunktet for å finne svar på dette.

I tilfeller når dere kommer frem til at det ikke finnes tilgjengelige løsninger på markedet, eller at løsninger ikke kan utvikles innen kort tid, dukker noen sentrale spørsmål opp:

*Hvorfor finnes det ikke løsninger?*

*Har vi etterspurt det rette?*

*Har vi nødvendig kunnskap om behovet og utfordringene?*

*Har vi nådd de som har løsninger?*

Innenfor hvilket tidsperspektiv kan det være mulig å få utviklet en løsning? Når det skal utvikles noe helt nytt, vil det være en viss risiko for at det ikke lykkes i å få frem en løsning i det hele tatt, grunnet teknologi. Markedet for FoU kan være uoversiktlig og uten geografiske grenser. Å få en oversikt over pågående FoU-prosjekter og aktuelle miljøer kan være vanskelig. Utvikling av noe nytt kan også være for tidkrevende hvis behovet er akutt. Det vil også være betydelig risiko knyttet til den endelige prisen.

Internt kan det være utfordrende å få forståelse for at det å gjennomføre et forsknings- og utviklingsløp er en god investering både finansielt og tidsmessig. I tillegg kan de økonomiske rammene endre seg underveis i et FoU-løp som følge av blant annet nye politiske prioriteringer.

#### Viktige tiltak for å begrense risikoen i FoU-prosjekter:

- God forankring internt
- En kultur for samhandling
- Kunnskap om innovasjon, FoU og prosessene
- Riktig kompetanse
- Anvende mer brukerstyrt forskning.

Midler til risikoavlastning finnes hos Innovasjon Norge og Forskningsrådet. Eksempelvis er OFU-ordningen fra Innovasjon Norge en mulig ramme for et utviklingssamarbeid mellom offentlige og private virksomheter.

# Verktøy, maler og eksempler

## Huskeliste for risiko-workshop, fra Oslo kommune

### Før møtet skal du:

Avklare med leder:

- Mål, tidsperspektiv, kriterier for sannsynlighet og konsekvens.
- Antall deltakere, 5-15 anbefales.
- Tidspunkt.
- Vil være behov for en forberedende workshop hvor du skal foreta en forhåndsvurdering, og redusere antall risikoer som skal vurderes?
- Avgjør om det er behov å dele opp prosessen i to. En for kartlegging og vurdering, og en for vurdering og etablering av tiltak.

### Gjennomføre samtale med utvalgte deltakerne:

- Avtal intervju for å kartlegge risikoer.
- Gi informasjon om hva som skal skje i samtalen, hvordan informasjonen skal håndteres, og hva som skal skje i workshop.
- I samtalen skal du kartlegge hva som utgjør en risiko, og hvilke tiltak som er iverksatt. Finn også ut hva som kan skje dersom risikoen inntreffer.
- Formuler risikoene med tilleggsinformasjon i en liste som kvalitetssikres av leder før workshop.

### Planlegge:

- Lag en tidsplan.
- Avklar verktøy.
- Innkall til workshop, inkluder underlagsinformasjon (agenda), rapporter knyttet til møtet og evalueringer.

### I møtet skal du:

#### Start møtet med:

- Gjennomgå agendaen og hva du ønsker å oppnå ved å ha dette møtet.
- Legg frem målet som skal risikovurderes, tidsperspektivet for prosessen og gjennomgå kriteriene.

### Diskusjon:

- Diskuter hver risiko, hva kan skje om den inntreffer og hvilke tiltak som er iverksatt.
- Vurder sannsynligheten for at risikoen inntreffer og eventuelle konsekvenser.

### Dokumentering:

- Kartlegging og vurdering dokumenterer du i virksomhetens risikostyringsverktøy.
- Skriv referat.
- Følg videre opp om arbeidet med tiltakene utføres.

## Metoder for å kartlegge risiko

### Intervjuer:

En samtale mellom den som skal lede møtet der risikoene skal vurderes, og personer som har innsikt i det aktuelle fagområdet. Målet med intervjuet er å utarbeide innspillene til en risikoliste som danner grunnlaget for risikovurderingen.

### Arbeidsmøter/workshop:

Møte der deltakerne i fellesskap kartlegger og formulerer risikoene. Dette er en hensiktsmessig måte å sikre god diskusjon og felles forståelse av risikoene. Møtet bør legges i forkant av selve risikovurderingen, slik at det er tid til å vurdere risikolisten. For å sikre fokus og fremdrift, bør det utpekes en fasilitator til å lede møtet.

### Skriftlige innspill:

I arbeidsmøte og i dialog med den enkelte kan man be om skriftlige innspill for eksempel på mail. Den som skal lede risikovurderingen sammenstiller risikoen til en risikoliste. Denne listen diskuteres i forkant av risikovurderingen for å sikre omforent forståelse.

## Kriterier for sannsynlighet og konsekvens

### Sannsynlighet for risiko

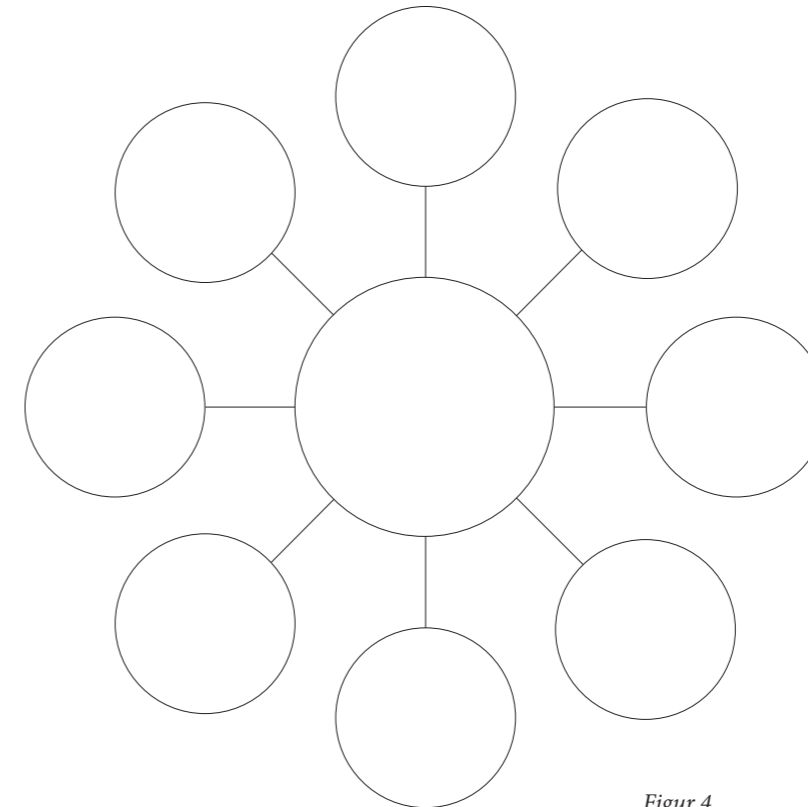
Nivå	Beskrivelse	Sannsynlighetskriterier – enten eller
1	Meget liten	Hendelsen vil kun oppstå under helt spesielle omstendigheter (inntreffer med en 0-5 % sannsynlighet)
2	Liten	Hendelsen kan oppstå under sjeldne omstendigheter (inntreffer med 5-10 % sannsynlighet)
3	Moderat	Hendelsen kan oppstå under noen omstendigheter (inntreffer med 10-30 % sannsynlighet)
4	Stor	Hendelsen kan oppstå under flere omstendigheter (inntreffer med mellom 30-70 % sannsynlighet)
5	Svært stor	Hendelsen vil oppstå under de fleste omstendigheter (inntreffer med 70-80 % sannsynlighet)

### Konsekvens av risiko

Nivå	Beskrivelse	Konsekvenskriterier – alvorligste konsekvens styrer rangeringen
1	Ubetydelig	Ubetydelig innvirkning på oppnåelse av mål (X)
2	Lav	Liten innvirkning på oppnåelse av mål (X)
3	Moderat	Moderat innvirkning på oppnåelse av mål (X)
4	Alvorlig	Alvorlig innvirkning på oppnåelse av mål (X)
5	Svært alvorlig	Svært alvorlig innvirkning på oppnåelse av mål (X)

## Interessentanalyse

I identifisering av mål er det nyttig å tenke gjennom relevante interessenter for anskaffelsen. Gjør dette gjennom en interessentanalyse. Interessentanalysen gir deg et overblikk over de interne og eksterne parter. Dette er parter som både er en del av anskaffelsen, og som anskaffelsen er avhengig av.



Figur 4  
Interessentanalyse  
på 1-2-3

### Trinn 1: Identifisering

**HENSIKT:** Identifisere aktuelle interessenter til resultatet av anskaffelsen.

**GJENNOMFØRING:**

1. Tegn figuren nedenfor på et flipover-ark. Ikke fyll ut sirklene.
2. Fyll inn navn på anskaffelsen i midten, og alle aktuelle interessenter rundt.

### Trinn 2: Prioritering

Prioriter hvilke interessenter som er viktigst. Sirkle rundt de 3-5 viktigste interessentene, de som har en interesse i resultatene av anskaffelsen.

### Trinn 3: Forventningsavklaring

Avdekk hva slags forventninger interessenten har til anskaffelsen. Hva vil de være opptatt av når det gjelder anskaffelsen?

### Trinn 4: Involvering

Hvordan kan de viktigste interessentene involveres i anskaffelsen og i risikovurderingen?





