



Difi

Direktoratet for
forvaltning og ikt

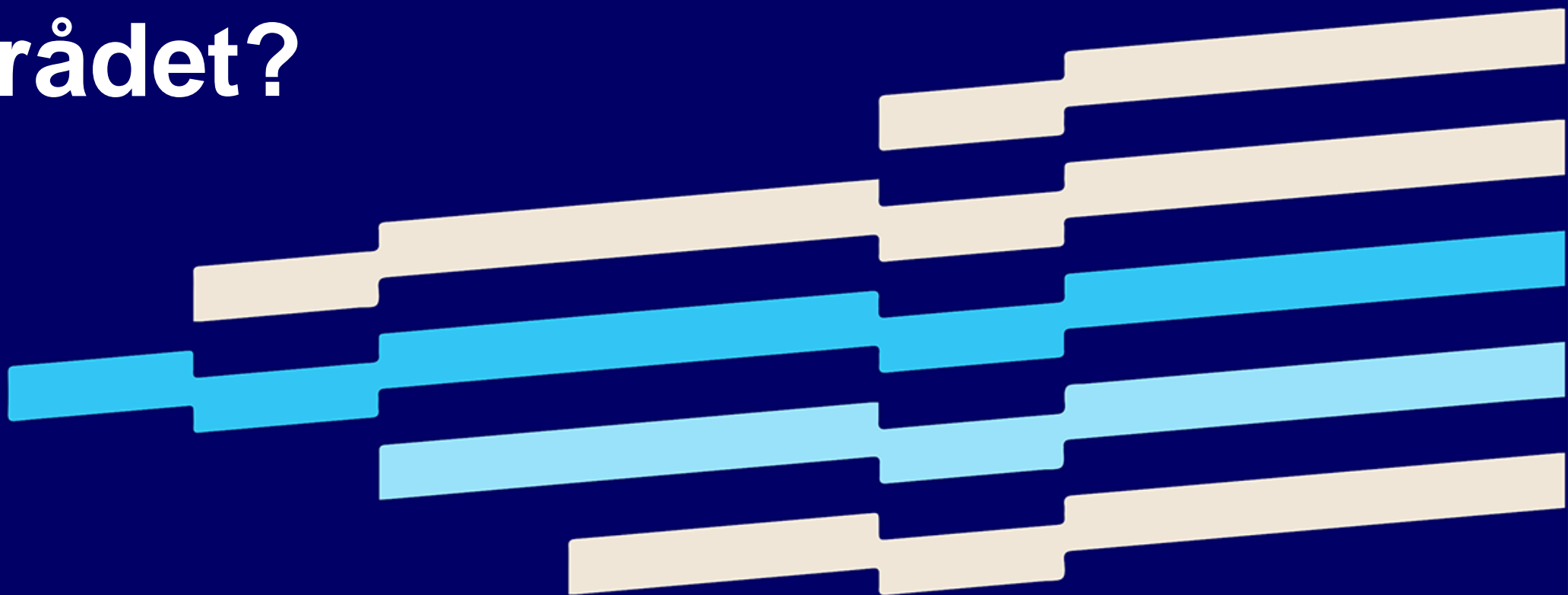
Hva motiverer toppledere på anskaffelsesområdet?

—

Innkjøpsledernetverk

21.mars 2019

Mona Stormo Andersen



AGENDA

1. Hva kjennetegner toppledere?
2. Hva motiverer målgruppen toppledere?
3. Strategisk bruk av anskaffelser er ikke et entydig begrep
4. Budskap til topplederne
5. Verktøy

Kjennetegn ved målgruppen

- Lederrollen er svært personlig og dynamisk
- Topplederne har ulikt fokus
- Toppledernes tid er kostbar
- Virksomhetene varierer i modenhet og kapasitet
- Virksomhetenes anskaffelser varierer stort i omfang og karakter

Hva motiverer målgruppen

Toppledernes motivasjon til å arbeide strategisk med anskaffelser finnes i anskaffelsenens positive effekter for virksomheten

- Gevinster – både økonomiske, forretningsmessige og samfunnsmessige
- Hvor stor andel av budsjettet utgjør anskaffelser
- Omdømme - hvordan det å arbeide strategisk med anskaffelser kan bidra positivt til virksomhetens – og dermed topplederens eget – omdømme.

Topplederne motiveres av fokuset på styring og organisering, fremfor kompetanser

- Topplederne motiveres ikke av å få vite at de mangler kompetanser
- Prosesstiltærming fremfor at vi skal fremstå som eksperter
- Motivasjon gjennom bedre redskaper til styring og utvikling
- Topplederne har bruk for å vite hvilke kompetanser og adferd de bør forvente at deres organisasjon har, hvilke spørsmål de skal stille til organisasjonen og til deres egen praksis, og hvilken styringsinformasjon de skal etterspørre, for å kunne få det maksimale utbyttet av virksomhetens anskaffelser.

Strategisk bruk av anskaffelser er ikke et entydig begrep



Hvordan ledelse velger å koble anskaffelser og strategisk virksomhetsutvikling varierer med størrelse og oppgavetype, men en toppleder jobber strategisk med anskaffelser på 3 nivåer:

1. Følger tett opp det som oppleves som virksomhetskritiske anskaffelser, og i særdeles de med høy pris og/eller risiko
2. Vurderer og følger opp anskaffelser systematisk som et virkemiddel for kostnads- og formålseffektivt og nå sine strategiske virksomhetsmål
3. Bruker anskaffelser systematisk som et strategisk verktøy for å nå samfunns mål (som f.eks. bærekraft og etikk) utover de isolerte målsetningene for anskaffelsen

Anskaffelser har en mangelfull kobling til virksomhetsmål

- Det er ikke alltid foretatt en tilstrekkelig kartlegging av de forretningsmessige behov og brukerbehov som anskaffelsen skal oppfylle

Dialogen med markedet er ofte ikke god nok

- Dialogen med markedet/økosystemet ses på som viktig.
- Virksomheter er ofte tilbakeholdne med å etablere denne dialogen

Anskaffelser ses ofte på som en teknisk disiplin

- Både toppledere og anskaffelsesfunksjonen ser på området som en primært teknisk/juridisk funksjon.
- Få har en tydelig plassering av det strategiske ansvaret for anskaffelser i virksomheten
- Lite tverrfaglig samarbeid mellom anskaffelsesmiljøet og fagmiljøene som har behov for anskaffelsen.
- Mange virksomheter viser tegn til en defensiv strategi: Det viktigste er at alle prosedyrer og regler er overholdt

BUDSKAP TIL TOPPLEDERNE



Målet med modellen er å øke toppledernes

- oppmerksomhet på betydningen av sitt engasjement
- kunnskap om det å bruke anskaffelser strategisk
- etterspørsel etter styringsinformasjon
- fokus på å koble anskaffelser til samfunnsområdraget til sin virksomhet
- engasjement i virksomhetens dialog og samarbeid med markedet og med sitt økosystem
- bevissthet omkring egen virksomhets modenhet i forhold til å bruke anskaffelser strategisk

Hvorfor skal du som toppleder tenke på anskaffelser som et strategisk virkemiddel?



Valget mellom å bygge egen kapasitet til å løse en oppgave eller å anskaffe denne kapasiteten i markedet har store konsekvenser for organisasjons- og kompetansebygging



Det er der du finner ditt økonomiske handlingsrom og svært mye av effektiviseringspotensialet



Utnyttelse av økosystemet (leverandører og samarbeidspartnere) kan spille en stor rolle for hvor godt du løser virksomhetens oppdrag



Utnyttelse av økosystemet er et av de sentrale verktøyene som kan bidra til oppfyllelse av samfunns mål



Den største graden av innovasjon skjer i samarbeid med økosystemet

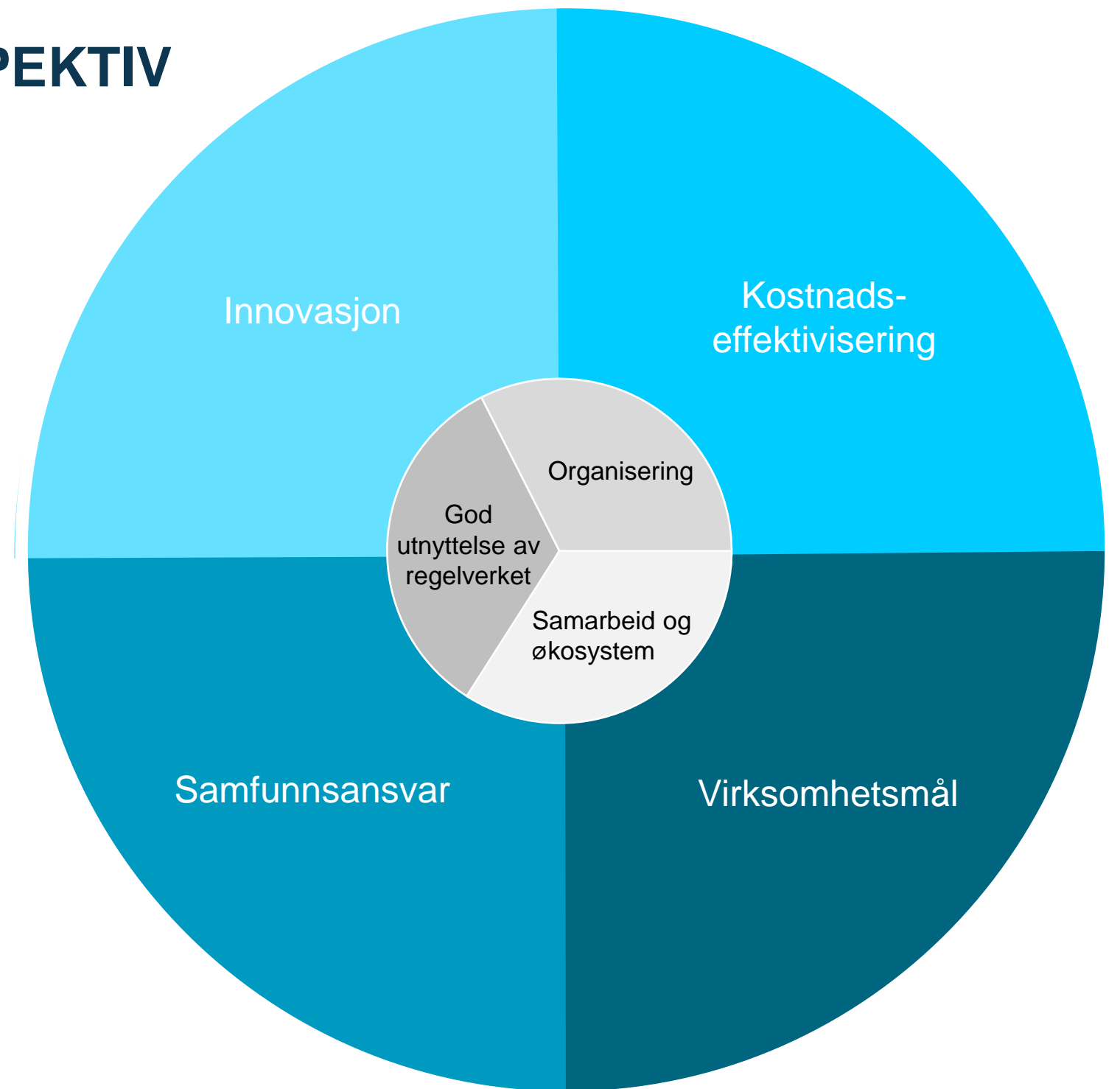


Å utnytte det strategiske mulighetsrommet på anskaffelsesområdet og involvere brukere har en positiv påvirkning på virksomhetens omdømme

ANSKAFFELSER I ET STRATEGISK PERSPEKTIV

Fire likeverdige formål anskaffelser kan bidra til og som de beste organisasjonene mestrer. Det gjør at fokus kan rettes der behovet er størst, tilpasset virksomhetens egenart og aktuelle behov.

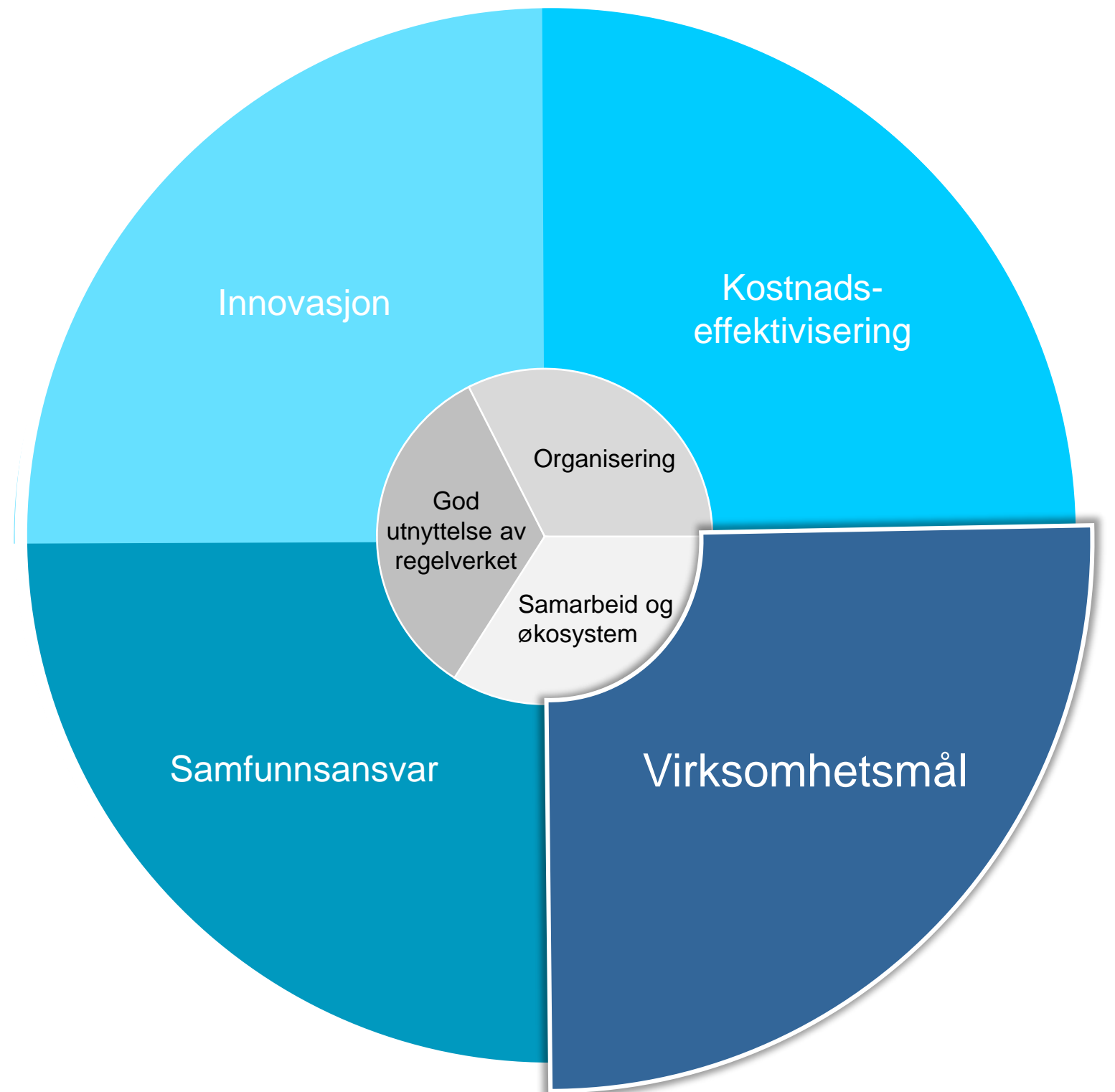
Tre organisatoriske ferdigheter som en virksomhet må utvikle for å understøtte det strategiske arbeidet med anskaffelser.



OPPÅ VIRKSOMHETSMÅL

Løse oppgavene bedre

- Det handler om å bedre tjenestene for deres brukere. Utvide mengde tjenester eller oppnå det samme for mindre.
- Innkjøpsperspektivet handler om hvordan din virksomhet skaffer varer og tjenester
 - Oversikt over brukere og samfunn
 - hvem som leverer dem (samarbeid)
 - Krever oversikt over potensielle samarbeidsaktører
 - Oversikt over kompetanse og kapasitet



KOSTNADSEFFEKTIVISERING

Kostnadsbesparelser og frigjøring av midler

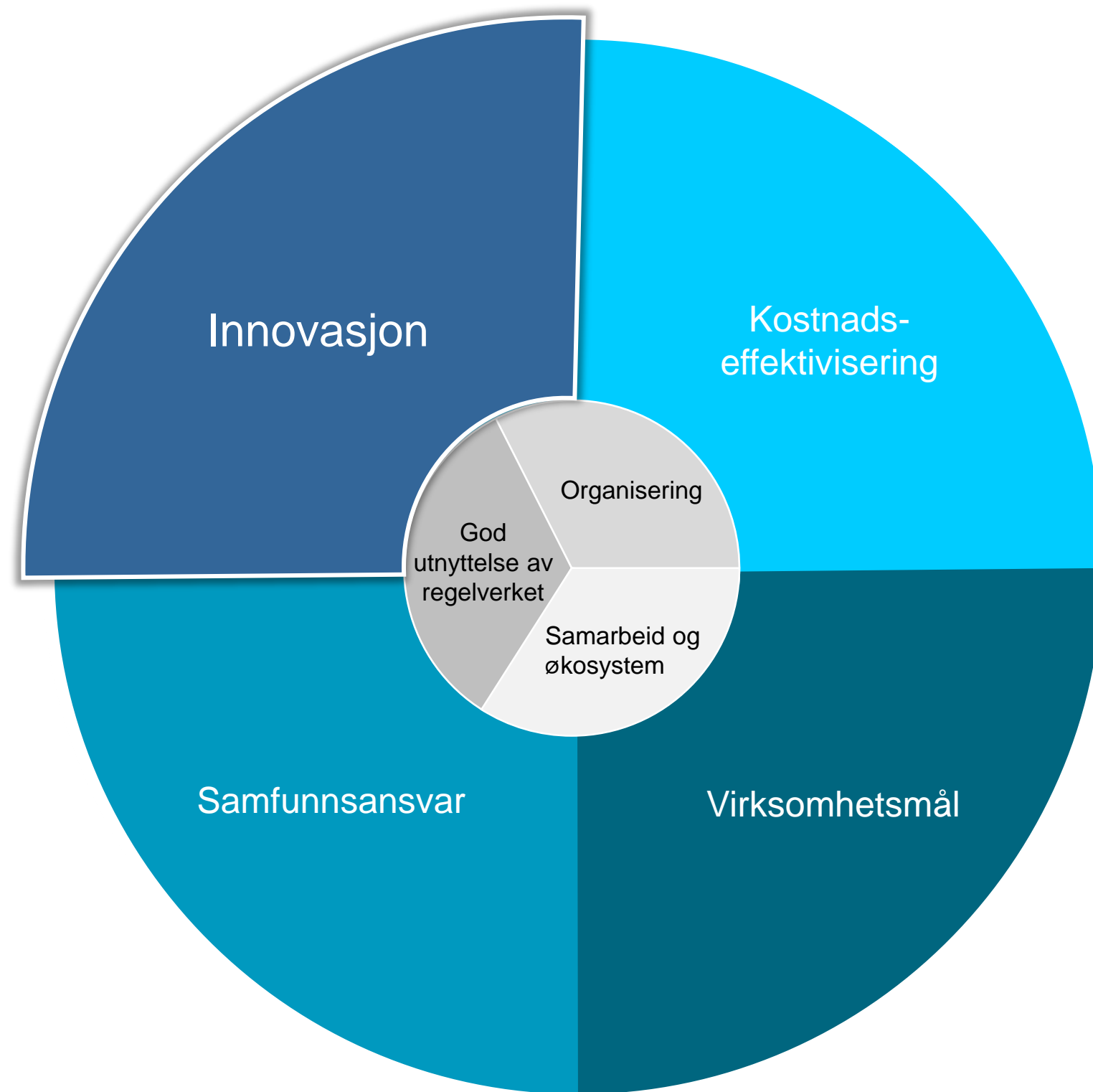
- Avbyråkratiseringsreformen krever at ledere har et kontinuerlig kostnadsfokus.
- Anskaffelser utgjør en stor del av virksomhetens budsjett og berører store deler av organisasjonen.
- God styring av anskaffelser kan skape et handlingsrom ved å frigjøre ressurser; samordning kan gi stordriftsfordeler.



INNOVASJON

Anskaffelser som virkemiddel for å utvikle organisasjonen og tjenesteproduksjonen.

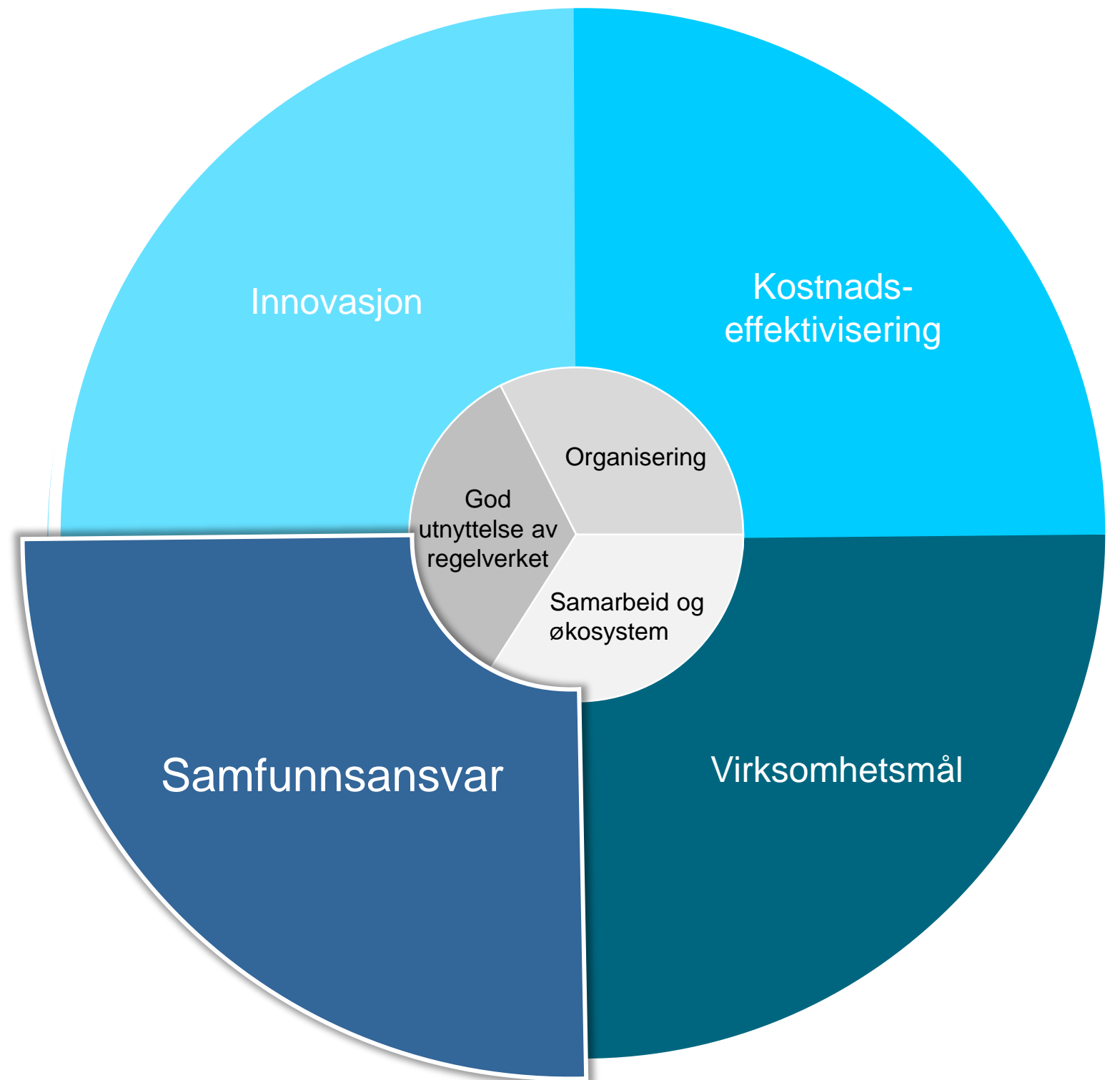
- Ledere opplever at det forventes at offentlig sektor fornyes og tar i bruk og utnytter ny teknologi.
- Mye av innovasjonskapasiteten finnes i økosystemet og anskaffelser er det strategiske virkemiddelet du har for å ta i bruk denne kapasiteten.
- Samarbeid, innovative innkjøpsprosesser og risikohåndtering er verktøyene



SAMFUNNSANSVAR

Oppfylle nasjonale mål og forpliktelser

- Regjeringen og Stortinget har besluttet at anskaffelser skal brukes som et instrument til å nå politiske målsettinger knyttet til klima, miljø og sosialt samfunnsansvar.
- Virksomheten må ha mål for hvordan anskaffelser kan bidra til å nå målsetningene
 - i virksomhetsstrategien og andre styringsdokumenter
 - målene må oversettes til kontraktsmessige krav til f.eks. klima- og miljø og lønns- og arbeidsvilkår hos kontraktspartnere.



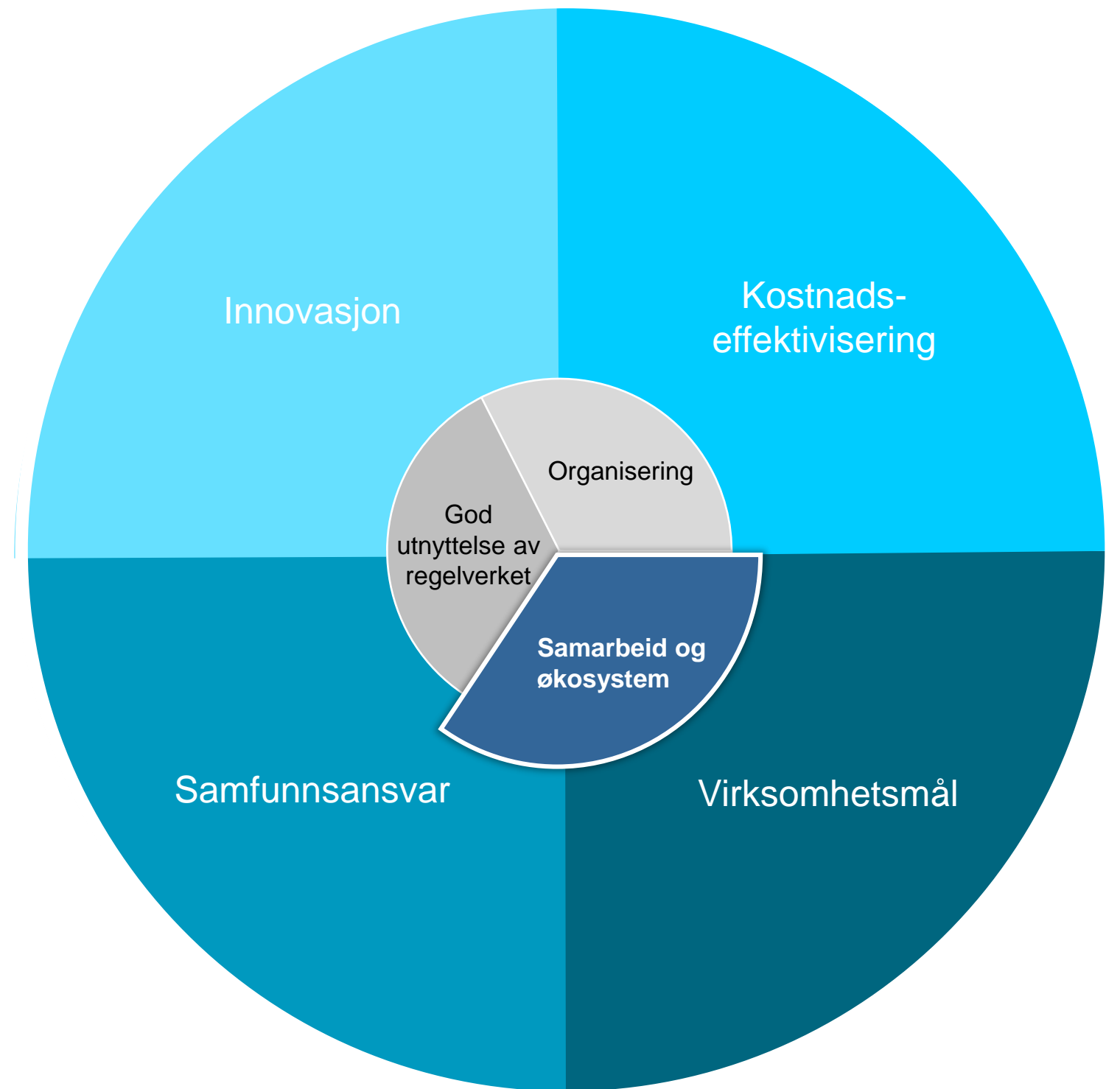
SAMARBEID OG ØKOSYSTEM

Kjenne til og samarbeide med aktører i verdikjeden og virksomhetens økosystem for å nå egne og samfunnsmessige mål.

Virksomheten må etablere gode samarbeid internt i virksomheten, med andre virksomheter i verdikjeden og med markedet og sivilsamfunnet.

Eksempel:

I Brønnøysundregistrene (BRREG) er markedet integrert i samtlige diskusjoner knyttet til virksomhetens strategiske målsetninger, og anskaffelser trer inn som konsekvenser av strategisk markedsdialog og markedsvurderinger. BRREG har også delt ansvaret for leveranser, utvikling og gevinstrealisering med markedet, f.eks. gjennom programmet Digital Samhandling Offentlig – Privat (DSOP) (Kilde: Intervju med Assisterende direktør, Brønnøysundregistrene)

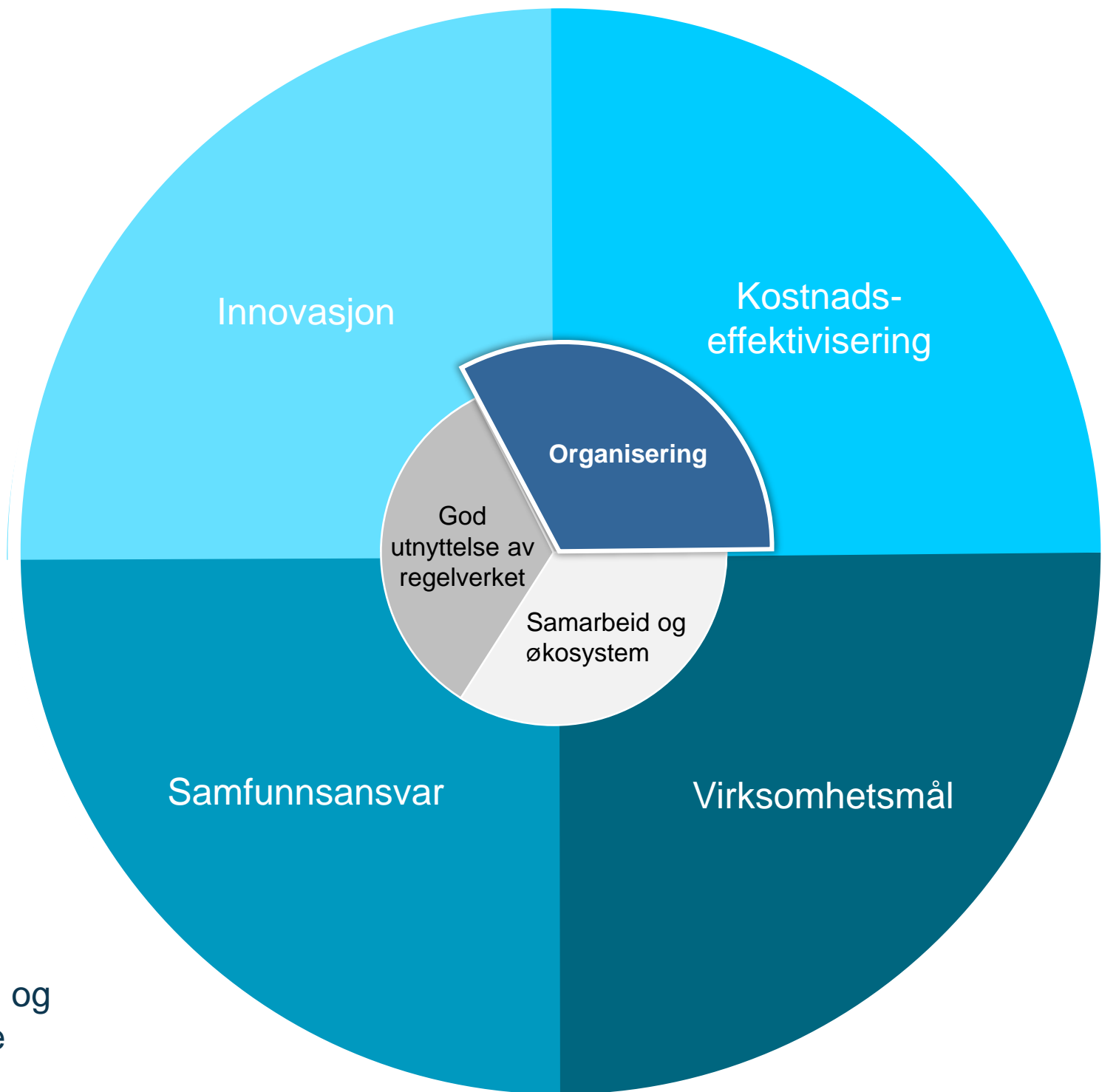


ORGANISERING

Sikre at virksomheten har tilstrekkelige ressurser til organisering av anskaffelsesarbeidet.

1. Ha kontroll og oversikt over interne ressurser, for å kunne tilrettelegge for gode rammebetingelser
 - etablere ansvarlige innkjøpsroller og gi mandat til rollene
 - slik at organisasjonen og anskaffelsesfunksjonen arbeider effektivt sammen om å identifisere og realisere mål og gevinster
2. Sørg for at virksomheten er organisert på en måte som tilrettelegger for samarbeid med økosystemet ut fra behov og målsetninger
 - ved å sikre at ledergruppen har riktig rollesammensetning og tilstrekkelig kapasitet til å arbeide med å samordne anskaffelser ved overlappende behov

[Skatteetaten](#) har for eksempel organisert anskaffelser i innkjøps-kategorier i henhold til kategoristrategi, som er forankret i overordnet strategier og mål for virksomheten. I forbindelse med omorganisering av Skatteetaten skal anskaffelsesfunksjonen videre løftes opp i organisasjonen og ligge enda tettere mot topplederrollen. Virksomheten arbeider nå for å bedre strategisk og langsiktig tilnærming og innovasjon, samt styring og kontroll. Dialog med marked og leverandøroppfølging, ut fra virksomhetens behov, er også sentralt for den strategiske tilnærmingen til anskaffelser.

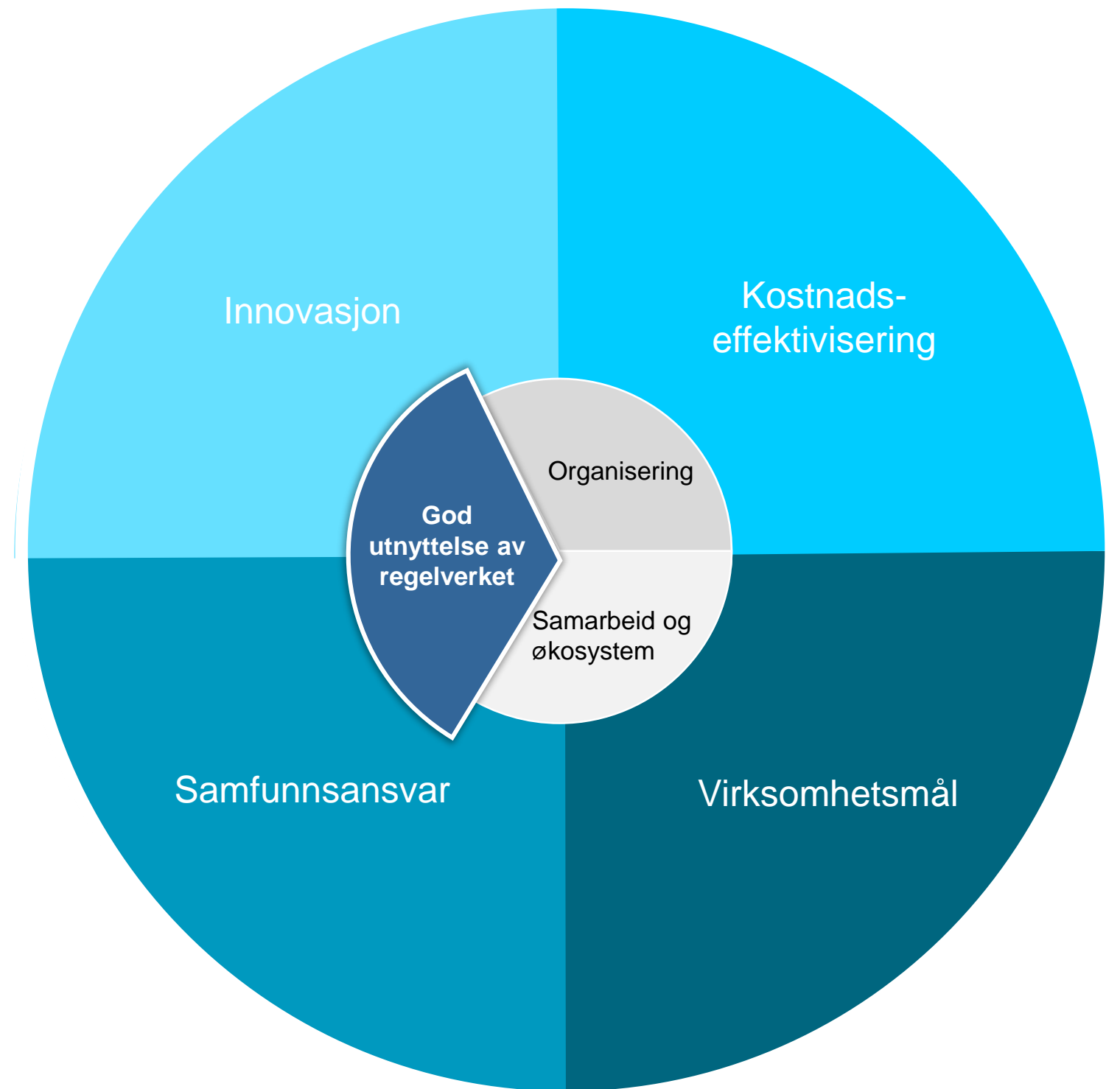


GOD UTNYTTELSE AV REGELVERK

Etterleve regelverket og bruke handlingsrommet

Offentlige anskaffelser styres av nasjonalt regelverk og EØS- regler. Hovedintensjonen i regelverket er å fremme effektiv bruk av samfunnets ressurser og bidra til at det offentlige opptrer med integritet ved anskaffelser, som gir innbyggere og leverandører tillit til at anskaffelsene gjøres på riktig måte (anskaffelsesloven, § 1).

Fremfor å fokusere på begrensninger i regelverket, bør offentlige virksomheter rette sin oppmerksomhet mot mulighetsrommet som anskaffelsesregelverket gir. Regelverket åpner opp blant annet opp for dialog og etablering av samarbeid med andre virksomheter med liknende behov og med markedsaktører. Regjeringen har i også uttalt at forbedring av metoder for innkjøp kan gi bedre løsninger for befolkningen og et mer innovativt og omstillingsdyktig næringsliv ([Statsministerens kontor, 2018](#)). For kommunene gir regelverket i tillegg et handlingsrom for lokalt demokratisk utøvelse ([KS, 2015](#)).



VERKTØY



INNOVASJON

Det forventes at offentlig sektor fornyer seg, innoverer og f.eks. tar i bruk og utnytter ny teknologi. Mye av innovasjonskapasiteten finnes i markedet og anskaffelser er det strategiske virkemiddelet du har for å ta i bruk denne kapasiteten. Innovasjon kan både handle om store radikale forandringer, samt om de kontinuerlige forbedringene som hele tiden utvikler virksomheten.

Virksomheten som gjør det bra	<ul style="list-style-type: none">• Har forankret i hele organisasjonen at anskaffelser er et strategisk virkemiddel• Tar i bruk innovative anskaffelser som et av flere mulige verktøy• Vurderer alltid innovasjonspotensial for sine anskaffelser• Har innovasjon med på sjekklister for alle anskaffelser• Tenker på seg selv som en del av et større økosystem
Toppleders rolle	<ul style="list-style-type: none">• Klargjør og kommuniserer sine forventninger til virksomhetens ambisjoner for å fornye og innovere• Støtter og bidrar til gjennomføring av endringer som må til for å utvikle virksomhetens tjenester• Jobber for at organisasjonen har ansvarlige roller med rett mandat og tilstrekkelig kapasitet til å arbeide med anskaffelser i lys av strategiske mål• Setter rammene for at det arbeides tverrfaglig med anskaffelser i hele organisasjonen og for at alle organisasjonens faglige kompetanse kan settes i spill• Kommuniserer at det er lov å feile og bidrar til en fleksibel og modig virksomhetskultur som støtter opp om innovasjon
Krav du bør stille til organisasjonen	<ul style="list-style-type: none">• At relevante anskaffelser kommer tidlig nok på toppledelsens dagsorden, slik til at de kan drøfte innovasjonspotensialet• At vurderinger rundt kontinuerlig forbedring er en del av dag-til-dag oppgaveløsningen• At vurderinger rundt anskaffelser gjøres i et tverrfaglig/flerfaglig samarbeid• At brukere, leverandørmarkedet og andre aktører involveres til samarbeid og innspill
Spørsmål du bør stille til deg selv	<ul style="list-style-type: none">• Ser du muligheter ved anskaffelser i et langsiktig perspektiv?• Innhenter du tilstrekkelig informasjon om innkjøp til at du som leder kan tilrettelegge for ønskede endringer – for virksomhetens tjenesteutvikling?• Har du mot til å ta den risiko som innovasjonsarbeid medfølger?
Spørsmål du bør stille til din virksomhet og til deg selv	<ul style="list-style-type: none">• Utnytter dere aktivt anskaffelser til å skape innovasjon og til å utvikle deres organisasjon og tjenester?• Tar virksomheten tak i og har gode muligheter for å ta tak i endrings- og forbedringsbehov?• Har virksomheten tilstrekkelig kompetanse og kapasitet til å bruke innovasjon som metode slik at virksomheten fornyer og utvikler seg?• Har virksomheten en virksomhetskultur som støtter og fremmer fornyelse og utvikling?• Har din virksomhet en strategi for hvordan virksomheten og markedet sammen skal bidra til økt effektivitet, kvalitet og innovasjon?

TOPPLEDERENS ROLLE: STYRE OG SETTE RAMMENE FOR DET SOM SKJER

FØR ANSKAFFELSER

UNDER ANSKAFFELSER

ETTER ANSKAFFELSER

Strategisk perspektiv

- Kobling til virksomhetens strategier og mål
- Kobling til samfunns mål som virksomheten forventes å arbeide mot
- Sourcingstrategi for virksomheten
- Organisering av anskaffelser i innkjøpskategorier og tverrfaglige innkjøpsprosesser sikrer sub-optimalisering
- Den strategiske dialogen med økosystemet: samarbeidspartnere, leverandører og sivilsamfunn
- Kobling av anskaffelsesstrategi i til virksomhetens strategier og mål for tjenesteproduksjonen

- Etterspørre at operasjonelle mål og planer for innkjøp er koblet til overordnede strategier og mål
- Vurdering av tilbud skjer etter spesifikasjoner forankret i overordnede strategier og mål
- Kontrakter er forankret i strategiske planer og orientering i økosystemet
- Definerte styringsparametere med forankring i overordnede strategier og mål
- Sammenstille styringsinformasjon, rapportering og tilbakemeldinger med overordnede strategier og mål

- Strategier og planer for anskaffelser er forankret i overordnet strategi og mål for virksomheten
- Kontrakter er forankret i strategiske planer og orientering i økosystemet. Kontraktsfestede krav uttrykker bl.a. virksomhetens samfunnsansvar
- Reelle behov er kartlagt og forankret i overordnede strategier og mål, og implementert i anskaffelsesstrategien
- Samarbeid med aktører i verdikjeden og virksomhetens økosystem for å virksomhetsmål og samfunns mål
- Justering av anskaffelsesstrategien bidrar til forbedring av innkjøpsprosessen og økt måloppnåelse

Toppleders rolle

- Etterspørre at virksomheten har kartlagt interne behov og brukers behov gjennom riktig metodikk og involveringsprosess
- Fastholde virksomhetens fokus på samfunns målene
- Sette rammere og prinsippene for sourcingbeslutninger
- Sørge for god organisering rundt de viktigste anskaffelser og kategorier, og etterspørre tverrfaglighet i innkjøpsprosessen
- Sikre at virksomheten har en effektiv og løpende dialog med økosystemet
- Kreve gevinst-realiseringsplaner for alle større anskaffelser. Etterspørre handlingsplaner for innovative anskaffelser.
- Sørge for at anskaffelsesstrategien gir en tydelig retning for anskaffelser og er implementert gjennom beslutningsprosesser i virksomheten

- Sørge for at fagansvarlig har rette mandat til å operasjonalisere innkjøp
- Tilrettelegge for konkurranse og gjennomføring etter regelverket, som er til gunst for overordnede målsetninger gjennom klare spesifikasjoner mv.
- Ha dialog med kontraktsparter og etterspørre tilbakemeldinger fra interne/eksterne relevante aktører underveis, for å sikre god kontraktsforvaltning og behovsdekning
- Etterspørre fra fagansvarlig (jevnlig) rapportering av innkjøpsarbeidet og gi fagansvarlig informasjon om etterlevelse av mål og forbruk mot budsjetter
- Sørge for at forbedringstiltak iverksettes av organisasjonen

- Etterspørre data på gevinster og avvik (sanntidsdata) fra fagansvarlig i virksomheten
- Etterspørre god etterlevelse fra kontraktsparter ihht. avtalekrav og følge opp eventuelle avvik
- Etterspørre tilbakemeldinger internt og eksternt på behovsdekning av anskaffelser
- Ha tilstrekkelig oversikt over økosystemet til å vurdere anskaffelser ihht. optimal utnyttelse av muligheter
- Etterspørre rapportering av sluttevaluering basert på fastlagte prosedyrer med grunnlag i anskaffelsesstrategien

Styringshjulet med eksempler på hvilken informasjon du kan stille krav til i virksomhetens rapportering

Læring og forbedring: Hvilke tiltak må iverksettes for å nå målsetning som er satt?

Hvordan skal dette kommuniseres? Hva er topplederens og mellomlederens ansvar i kommunikasjonen til medarbeidere og brukere.

Hvilket ansvar må fordeles på ulike ledere? Hvem må involveres?

- eks hvilke enheter i virksomheten kjøper mye utenfor virksomhetens avtaler?
- hvilke enheter har størst miljøavtrykk og må ha ekstra fokus på dette?
- Hvordan er holdningene ifht å benytte innovative anskaffelser?
- Hva skal til for å motivere medarbeidere for å endre adferd?

Mål og strategi: Hva er fokus for året mht anskaffelser?

Kostnadseffektivitet

- På hvilke innkjøp/kategorier skal det tas ut kostnadsbesparelser eller kostnadsunnngåelser?
- Hvem i virksomheten vil det berøre?

Virksomhetsmål

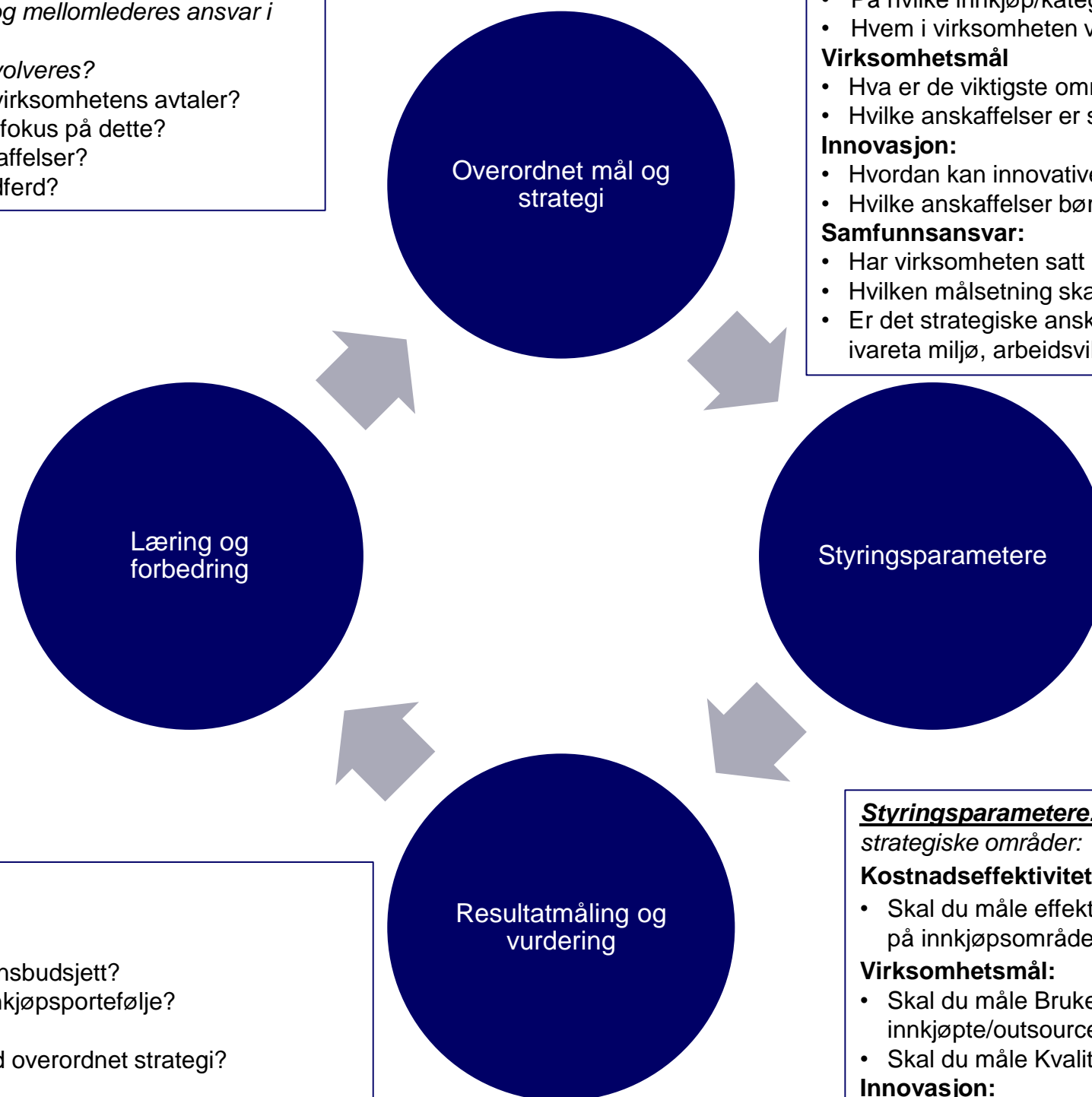
- Hva er de viktigste områdene å ha fokus på for å oppnå virksomhetens mål?
- Hvilke anskaffelser er strategisk viktig for virksomheten i året fremover?

Innovasjon:

- Hvordan kan innovative anskaffelser benyttes som virkemiddel for innovasjonsarbeidet i virksomheten?
- Hvilke anskaffelser bør særlig legge til rette for innovasjon i året fremover?

Samfunnsansvar:

- Har virksomheten satt målsetninger for miljø? (og arbeidslivskriminalitet, sosialt ansvar...)
- Hvilken målsetning skal virksomheten sette seg for miljøområdet for det som kjøpes?
- Er det strategiske anskaffelser eller innkjøpskategorier der virksomheten bør ta særlig hensyn til å ivareta miljø, arbeidsvilkår og sosialt ansvar?



Resultatmåling og vurdering:

Kostnadseffektivitet:

- Hvor mye utgjør innkjøp av totalt budsjett?
- Hvor stor andel utgjør konsulentkjøp sett i forhold til lønnsbudsjett?
- Hvor stor andel utgjør kategori x sett i forhold til total innkjøpsportefølje?

Virksomhetsmål:

- Er målene for virksomhetsviktige anskaffelser i tråd med overordnet strategi?

Innovasjon:

- Hvordan er innovative anskaffelser benyttet som virkemiddel for innovasjon?

Samfunnsansvar:

- Hvordan har miljøkrav i anskaffelser bidratt til en mer samfunnsansvarlig virksomhet?

Styringsparametere: Hva og hvordan skal du måle? Nedenfor finner du eksempler innenfor fire strategiske områder:

Kostnadseffektivitet

- Skal du måle effektivisering: Hvilke kostnadsunnngåelser og kostnadsbesparelser er oppnådd på innkjøpsområdet?

Virksomhetsmål:

- Skal du måle Brukereffekt – I hvilken grad er brukerne av virksomhetens innkjøpte/outsourcete tjenester fornøyd?
- Skal du måle Kvalitetsgevinster – er leveranser fra innleide konsulenter målt og evaluert?

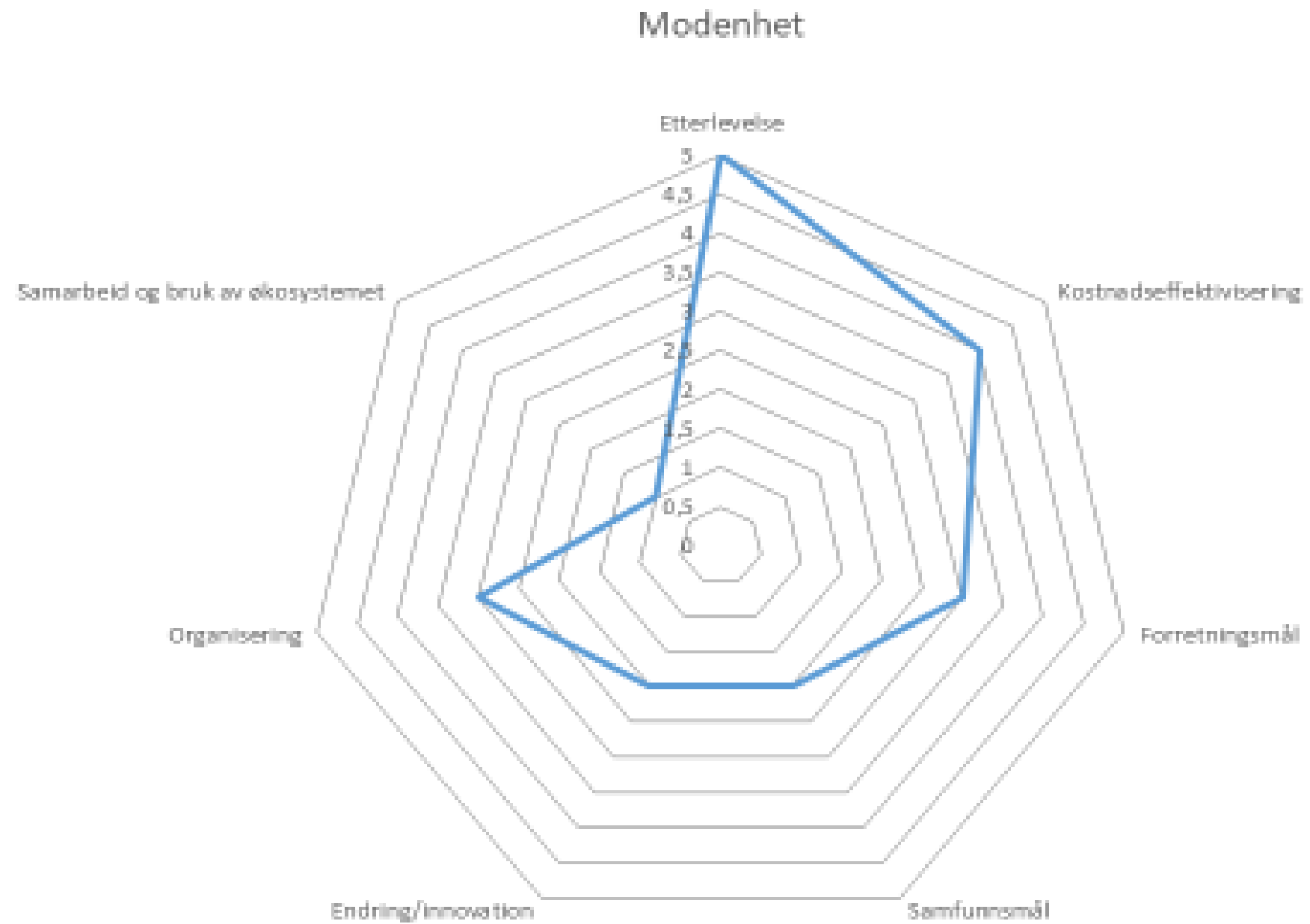
Innovasjon:

- Skal du måle volum: Antall innovative anskaffelser gjennomført

Samfunnsansvar:

- Skal du måle miljøeffekt: Hvor stor er virksomhetens miljøbelastning knyttet til kjøp av varer og tjenester?

Evalueringsverktøy for toppleder



Videre arbeid

- Miljødirektoratet har fått i oppdrag å etablere en strategisk enhet for anskaffelser for miljøforvaltningen
 - Miljøforvaltningen består av 7 virksomheter
- Difis rolle:
 - Bistå i et utviklingsløp for topplederne
 - Ta i bruk budskap og verktøy vi nå har utviklet
 - Bistå i etableringen av strategisk enhet for anskaffelser
- Hva med deg?