

VEILEDER FOR BRUK AV SELVEVALUERINGSVERKTØYET

Versjon 1.0 (25.11.2024)

Innhold

1

Sånn kan prosessen legges opp

2

Gjennomfør evalueringen:
sånn funker verktøyet

3

Bruk oppsummeringssidene:
sånn tolker du resultatene

4

Kommuniser og bruk resultatene til
utvikling: veien videre



Sånn kan evalueringen legges opp

Forbered evalueringen	Gjennomfør evalueringen	Bruk oppsummeringsidene	Kommuniser og bruk resultatene til utvikling
<ul style="list-style-type: none">• Hvem skal være med på evalueringen? Det er lurt å være flere, f.eks. innkjøpsenheten og viktige fagmiljøer.• Hva ønsker du å oppnå med evalueringen? Skal dere gå gjennom alle dimensjonene, eller velge ut noen?• Er det noen overordnede strategier eller dokumenter det er nyttig å kikke igjennom på forhånd?• Sett av tid. Kanskje bør det være en del av en lenger fagsamling?• Er det noen begreper dere burde bli enige om før dere starter? Bruk gjerne ordlista for oppklaring.	<ul style="list-style-type: none">• Bruk god tid til å gå gjennom påstandene. Diskusjonen er like viktig som selve scoren.• Sammenligne egen praksis mot god praksis, men hopp over det som ikke oppleves som relevant for dere.• Bruk begrunnelsesfeltet for å dokumentere diskusjonene.• Sett mål og ambisjonsnivå som støtter opp under overordnede strategier og mål.• «Ønsket status» bør være ambisiøst, men realistisk. Hvis alt får 5, er ingenting prioritert.	<ul style="list-style-type: none">• Se gjennom oppsummering av svarene på de ulike dimensjonene og temaene. Spiderdiagrammet gir et overordnet bilde.• Gå gjennom punktdiagrammene, og juster ønsket status om nødvendig. Gir det mening også når dere ser alt samlet?• Reflekterer målene virksomhetens overordnede mål og prioriteringer? Gjelder målene på kort eller lang sikt?• Figurene hjelper dere å identifisere de viktigste områdene. Reflekter over resultatene, gjerne skriftlig.	<ul style="list-style-type: none">• Bruk resultatene aktivt!• Hvordan kan resultatene kommuniseres, og til hvem? Hvordan bør ledelsen kobles på?• Er det andre i organisasjonen som bør involveres? Bør noen områder utdypes eller forankres?• Bruk resultatene til å identifisere satsinger i strategi eller handlingsplaner.• Beskrivelse av god praksis kan være inspirasjon for å lage konkrete tiltak.

Gjennomfør evalueringen



Oppbygningen av verktøyet

Verktøyet består av syv dimensjoner, som til sammen gir en overordnet beskrivelse av anskaffelsesfunksjonen:

- Styring, ledelse og organisering
- Kompetanse og kapasitet
- Bærekraft
- Innovasjon og leverandørutvikling
- Digitalisering
- Prosesseffektivisering
- Kostnadsbesparelser

I tillegg består verktøyet av

- Ordliste
- Oppsummering av resultater per dimensjon
- Oppsummering av resultater på tvers av dimensjonene



Bruk av ordlisten



Ordliste med forklaring

Ord	Ordforklaring
Anskaffelsesfunksjonen	Omfatter alt som foregår av anskaffelsesaktiviteter både sentralt og desentralt i virksomheten. I de fleste virksomheter vil den omfatte store deler av organisasjonen, f.eks. budsjetteiere, fagpersoner, bestillere og brukere, som alle er involvert i deler av anskaffelsesprosessen. Anskaffelsesfunksjonen inkluderer innkjøpenheten, men er ikke avgrenset til denne.
Anskaffelsesprosedyre	En formalisert fremgangsmåte for gjennomføring av en anskaffelsesprosess, f.eks. åpen tilbudskonkurranse.
Anskaffelsesprosess	Prosessmodell for gjennomføring av alle faser i en anskaffelse, fra behovet oppstår til gevinster er realisert, kontrakten er sluttført. Prosessen inneholder tre hovedfaser: 1) Avklare behov og forberede konkurransen, 2) Konkurransgjennomføring og 3) Kontraktsoppfølging.
Anskaffelsesstrategi	Viser virksomhetens overordnede veivalg og satsinger for anskaffelser. Den prioriterer tiltak virksomheten skal gjennomføre for å nå sine overordnede og langsiktige mål.
Avfallshierarkiet	Avfallshierarkiet, eller avfallspyramiden, er en figur som illustrerer prioriteringene i norsk avfallspolitikk og EUs rammedirektiv for avfall. Hierarkiet består av fem lag: lage mindre avfall, bruke ting om igjen, materialgjenvinning, utnyttelse av energi, og deponering (tapte ressurser).
Avtaledekning	Andel av virksomhetens totale innkjøp som er dekket av inngått avtaler.
Avtalelojalitet	Andel av virksomhetens innkjøp som gjøres i henhold til inngåtte avtaler.
Bærekraft	I dette verktøyet omfatter bærekraft: 1) klima og miljø, 2) arbeidslivskriminalitet, 3) menneskerettigheter og 4) andre samfunnshensyn.
Digitalisering	Digitalisering handler om å gjøre analog informasjon digital, og spre bruken av verktøy som kan håndtere digital informasjon.
e-handel	Bruk av digitale verktøy for å understøtte bestilling- til betalingsprosessen.
Fullmaktstruktur	Angir hvem som har fullmakt til å forplikte en virksomhet økonomisk eller på annen måte.
Høyrisikoanskaffelser	Anskaffelser innenfor produktkategorier der det er dokumentert systematiske brudd på grunnleggende menneskerettigheter i leverandorkjeden.
Innkjøpsansvarlig	Personen som har fagansvar for hele eller deler av anskaffelsesområdet i en virksomhet. Rollen kan f.eks. innebære ansvar for anskaffelsesstrategi, maler og rutiner i anskaffelsesprosessene.
Innkjøpsenhet	Dedikerte innkjøpsressurser, én eller flere, som er plassert sentralt i virksomheten. Har typisk hovedansvar for anskaffelsesfaget, både utvikling og gjennomføring av anskaffelser på vegne av virksomheten.
Innkjøpskategori	En gruppe anskaffelser som tilhører samme kategori, f.eks. IKT, transport, møbler osv.
Innovasjon	Her definerer vi innovasjon som nye eller vesentlig forbedrede tjenester, prosesser eller produkter som skaper verdi for virksomheten, brukere og/eller innbyggere.
Innovative anskaffelser	Samarbeid og dialog med markedet for å utvikle eller anskaffe løsninger på behov du ikke kan løse selv og hvor standard løsninger ikke er gode nok.

Ordlisten inneholder et utvalg fagbegreper, og en beskrivelse av hva som menes med begrepet i denne sammenhengen.

Oppbygningen av dimensjonene

Alle dimensjonene er bygget opp med de samme kolonnene:

KPI: Hver dimensjon har et sett hovedytelsesindikator (KPIer).

Område: Tittelen på KPIen

PI: KPIene består av flere ytelsesindikatorer (PIer). Hver PI er knyttet til en påstand.

Påstand: Påstander om virksomheten eller anskaffelsesfunksjonen som skal vurderes

Svar: Det er seks svaralternativer å velge mellom, fra «svært uenig» til «svært enig», i tillegg til «ikke relevant».

Begrunnelse: Vi anbefaler at dere fyller inn en kort begrunnelse for valgt svar og eventuelle kommentarer som kan være nyttige å ha skrevet ned.

God praksis: En beskrivelse av god praksis for hver PI (i noen tilfeller for flere Pler samlet). Skal gjøre det enklere å vurdere egen praksis.

Status nå: Gjennomsnittsscoren for svar på påstandene under samme KPI.

Ønsket status: Egen ambisjon for KPIen samlet. Settes som et tall mellom 1 og 5.

Utfylling av verktøyet

- Dere svarer på **påstanden** ved å velge svar fra listen i **svar**-kolonnen. Svarene er på en skala fra «svært uenig» til «svært enig». I tillegg er «ikke relevant» et alternativ, som gjør at svaret på dette spørsmålet ikke blir regnet inn i samlescoren til KPIen. Hver påstand utgjør en PI. Diskusjonene knyttet til de ulike påstandene er like viktige som scoren dere lander på.
- Verktøyet har med en beskrivelse av **god praksis** knyttet til hver påstand og PI (i noen tilfeller for flere påstander samlet). Beskrivelsene er ment som guide for å sette egen score, og ikke som en fasit for hvordan praksis bør være i alle virksomheter. Bruk gjerne svaralternativet «ikke relevant».
- Hver påstand har et felt med **begrunnelse**. Vi anbefaler at dere fyller inn en kort begrunnelse for valgt svar og eventuelle kommentarer som kan være nyttige å ha skrevet ned.
- Etter å ha svart på alle påstandene innenfor et **område**, fyller dere ut **ønsket status**. Dette skal være et tall mellom 1 og 5, hvor 1 er dårligst og 5 er best. Se gjerne til snittscoren dere får i **status nå** når dere fyller ut **ønsket status**.

Eksempel på utfylling av verktøyet

Feltene du skal fylle ut er i kolonnene er markert under.

KPI	Område	PI	Påstand	Svar	Begrunnelse	God praksis	Status nå	Ønsket status
B.1	Kompetansestyring	B.1.1	Virksomheten har oversikt over kompetansebehov og mål for kompetanseutvikling på anskaffelsesområdet.	Delvis enig	Vi gjennomfører kartlegging av kompetanse årlig, som en del av medarbeidersamtaler internt i innkjøpsenheten. Vi har formulert mål, men mangler en mer strukturert oppfølging av kompetansegap, spesielt for de andre rollene enn innkjøperne.	Virksomheten har fastsatt hvilken type kompetanse medarbeidere må ha for å gjennomføre ulike oppgaver i anskaffelsesprosessen. Målene for kompetanse er spesifikke, målbare og tidsspesbestemte. Virksomheten kartlegger kompetanse for å identifisere behov for kompetanseutvikling.	3,5	4,0
		B.1.2	Virksomheten gjennomfører tiltak for å sikre at medarbeidere har tilstrekkelig kompetanse.	Verken enig eller uenig	Innkjøperne får tilgang på kurs når de starter, men det er lite kompetanseheving for de andre rollene.	Virksomheten gir nødvendig opplæring til sine medarbeidere, og har kurs eller andre kompetansetiltak tilpasset den enkeltes behov, rolle og ansvar.		

Forklaring av svarene og deres tallverdier

Svaralternativ	Tallverdi
Helt uenig	1
Delvis uenig	2
Verken enig eller uenig	3
Delvis enig	4
Helt enig	5
Ikke relevant	Ingen verdi

- Når dere fyller ut verktøyet svarer dere hvor enig dere er i ulike påstander. Disse svarene har en tilhørende tallverdi som brukes i beregningen av status nå, se tabellen.
- Ønsket status fylles ut med et tall mellom 1 og 5, hvor 1 er lavest og 5 er høyest ambisjon. Ta gjerne utgangspunkt i summen i status når dere vurderer ønsket status.

Beregning av status nå

- Etter at dere har svart på alle påstandene innenfor et område beregnes det et gjennomsnitt av hva statusen er nå på dette området.
- Gjennomsnittet er basert på svarene på påstandene og svarene sine tilhørende tallverdier.

KPI	Område	PI	Påstand	Svar	Begrunnelse	God praksis	Status nå	Ønsket status
B.1	Kompetansestyring	B.1.1	Virksomheten har oversikt over kompetansebehov og mål for kompetanseutvikling på anskaffelsesområdet.	Delvis enig	Vi gjennomfører kartlegging av kompetanse årlig, som en del av medarbeidersamtaler internt i innkjøpsenheten. Vi har formulert mål, men mangler en mer strukturert oppfølging av kompetansegap, spesielt for de andre rollene enn innkjøperne.	Virksomheten har fastsatt hvilken type kompetanse medarbeidere må ha for å gjennomføre ulike oppgaver i anskaffelsesprosessen. Målene for kompetanse er spesifikke, målbare og tidsspesbestemte. Virksomheten kartlegger kompetanse for å identifisere behov for kompetanseutvikling.	3,5	4,0
		B.1.2	Virksomheten gjennomfører tiltak for å sikre at medarbeidere har tilstrekkelig kompetanse.	Verken enig eller uenig	Innkjøpere får tilgang på kurs når de starter, men det er lite kompetanseheving for de andre rollene.	Virksomheten gir nødvendig opplæring til sine medarbeidere, og har kurs eller andre kompetansetiltak tilpasset den enkeltes behov, rolle og ansvar.		

Bruk oppsummerings- sidenene

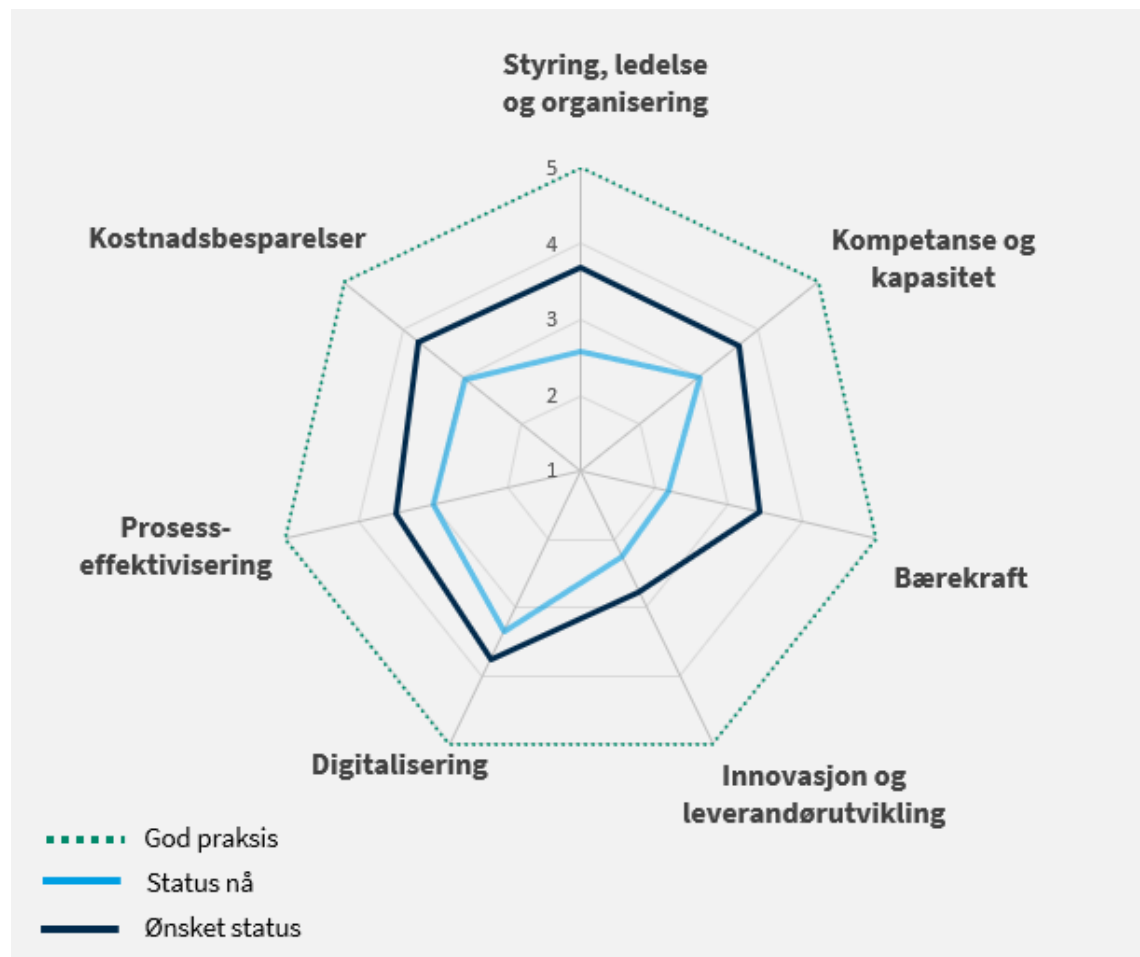


Bruk oppsummeringssidene

- På oppsummeringssidene kan dere justere ønsket status.
- Der finner dere også to typer diagrammer som visualiserer resultatene:
 - Spider-diagram: gir en oversikt over forholdet mellom status nå, ønsket status og beste praksis for dimensjonene.
 - Punkt-diagram: gir oversikt over sammenhengen mellom status nå og ønsket status for de ulike områdene innenfor dimensjonene.
- Det er en fane for oppsummering for hver dimensjon, og en fane for oppsummering på tvers av dimensjonene, innenfor temaene mål og rapportering, kompetanse og kontraktsoppfølging.

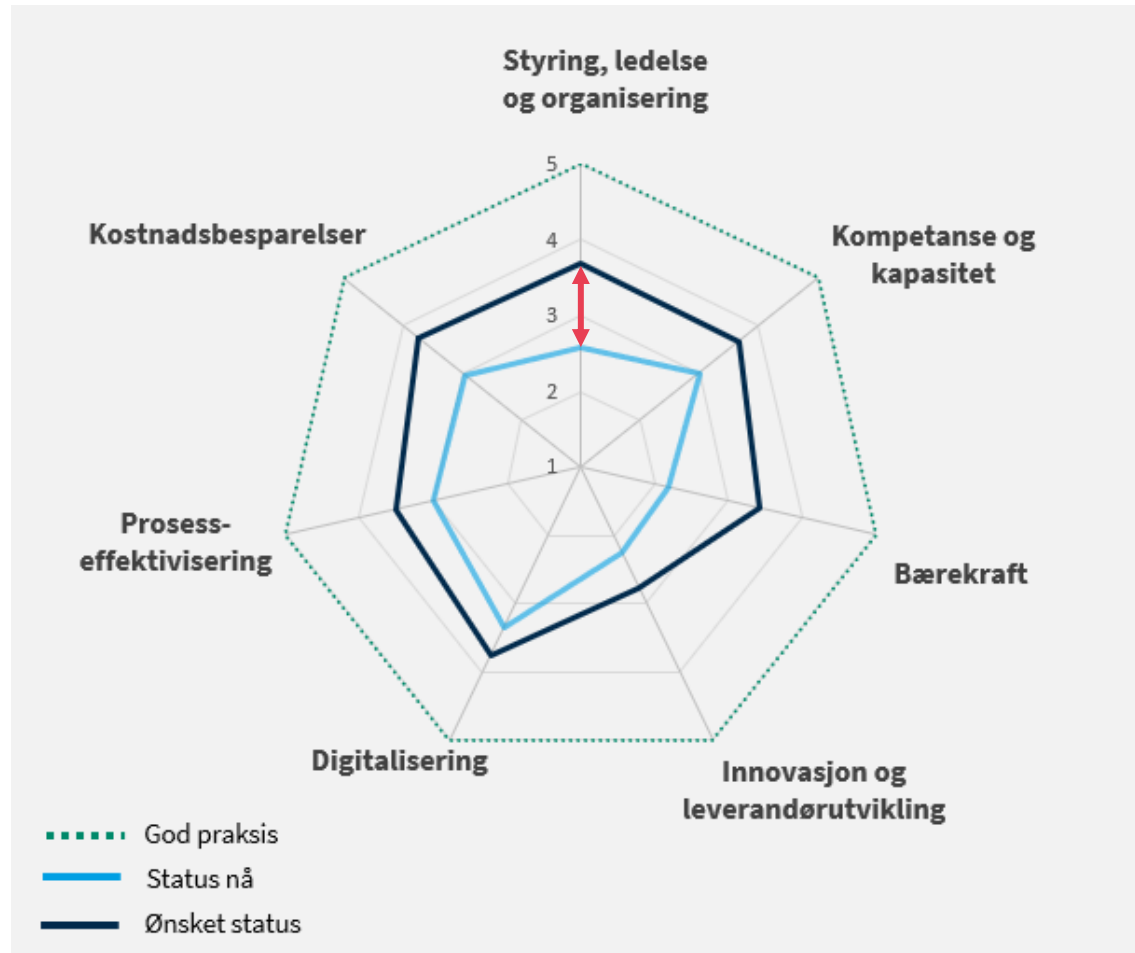


Spider-diagram



- Denne figuren gir virksomheten et oversiktsbilde av hvordan dere ligger an i forhold til ønsket status og beste praksis innenfor de ulike dimensjonene.
- Figuren kan være fin å bruke i kommunikasjonen med virksomhetsledere eller andre i organisasjonen det er relevant å snakke med om mål og tiltak for anskaffelser.

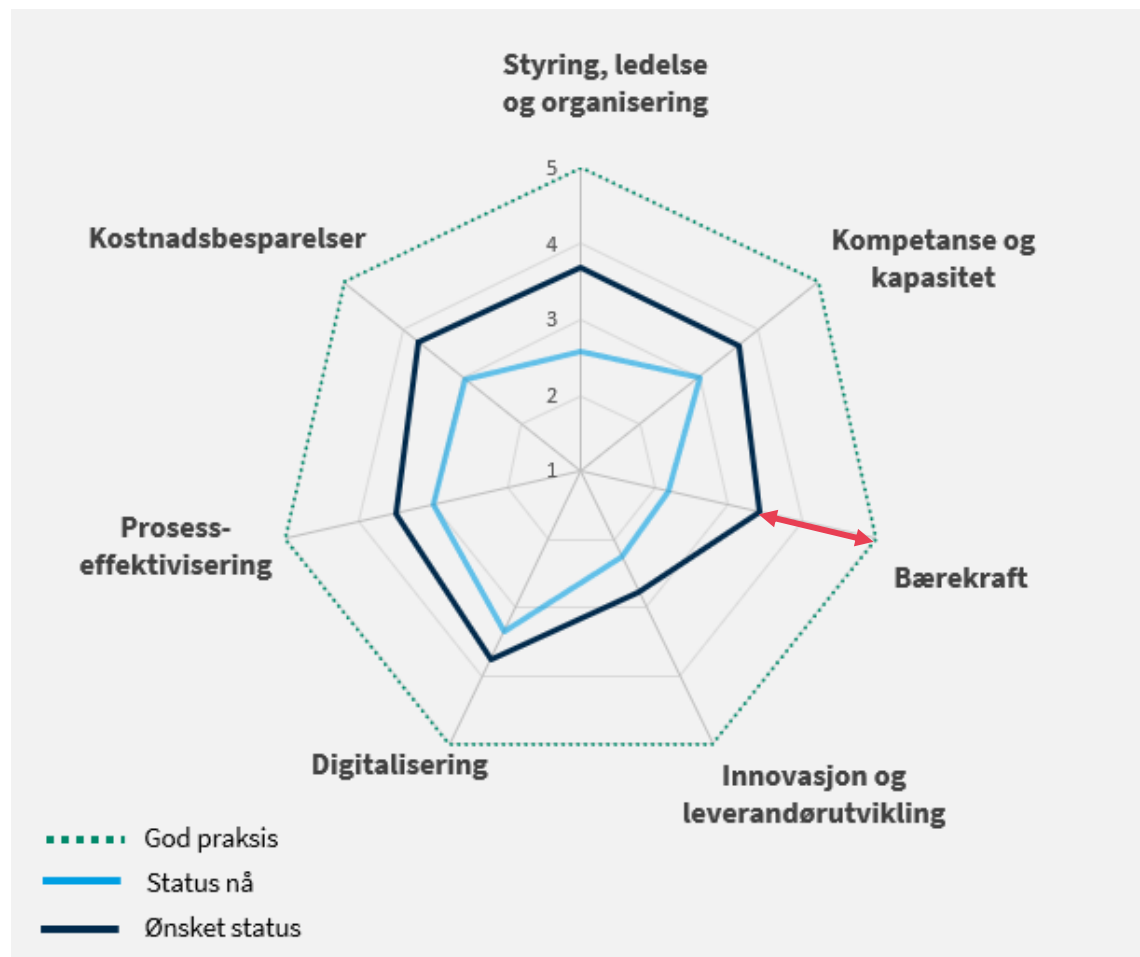
Spider-diagram



Avstanden mellom virksomhetens status i dag og ønsket status

- Denne avstanden indikerer hvor langt unna dere er ønsket status.
- Der avstanden er størst, er det størst behov for forbedring og innsats.

Spider-diagram

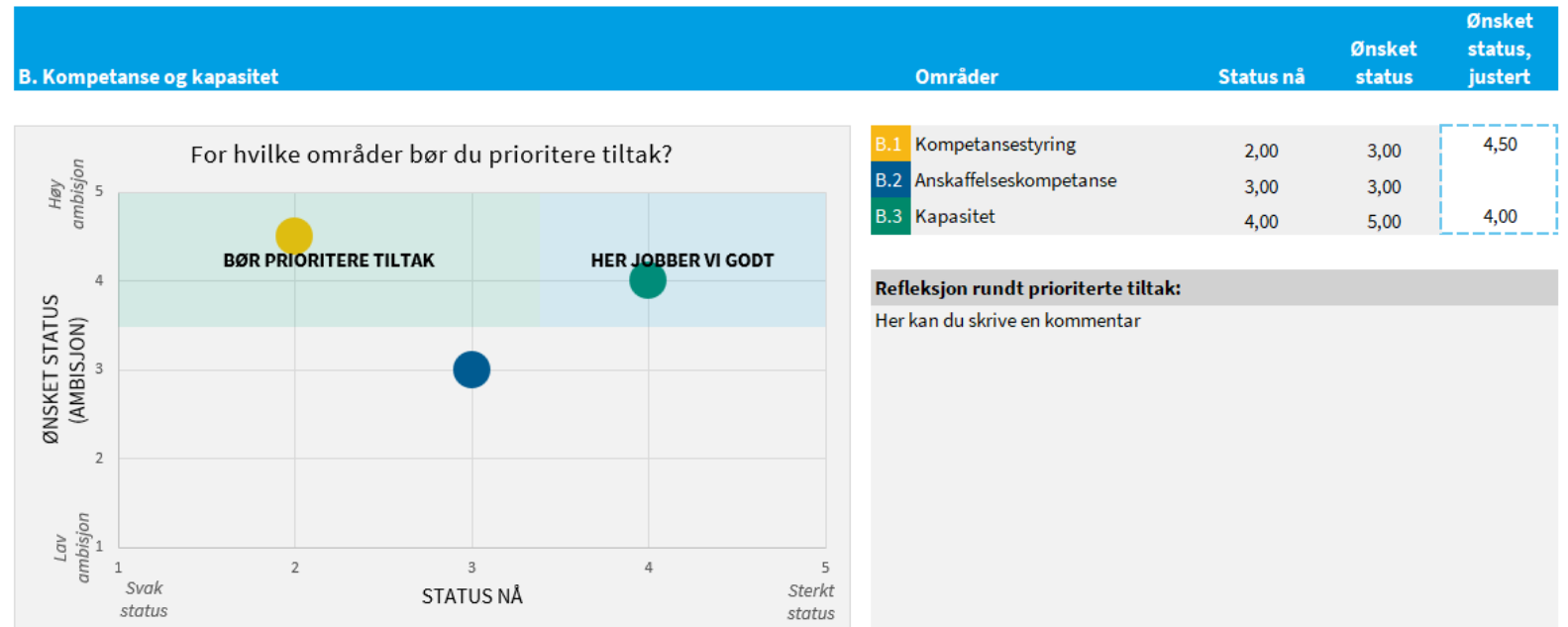


Avstanden mellom virksomhetens ønsket status og god praksis

- Denne avstanden indikerer hvor ambisiøse virksomheten er innenfor de ulike dimensjonene.
- Det er ikke nødvendigvis riktig for alle virksomheter å ha en ønsket status som er lik beste praksis. Her skal virksomhetens egne mål, størrelse og kapasitet tas hensyn til. I tillegg er det viktig å være bevisst hvor det er krav i regelverket.

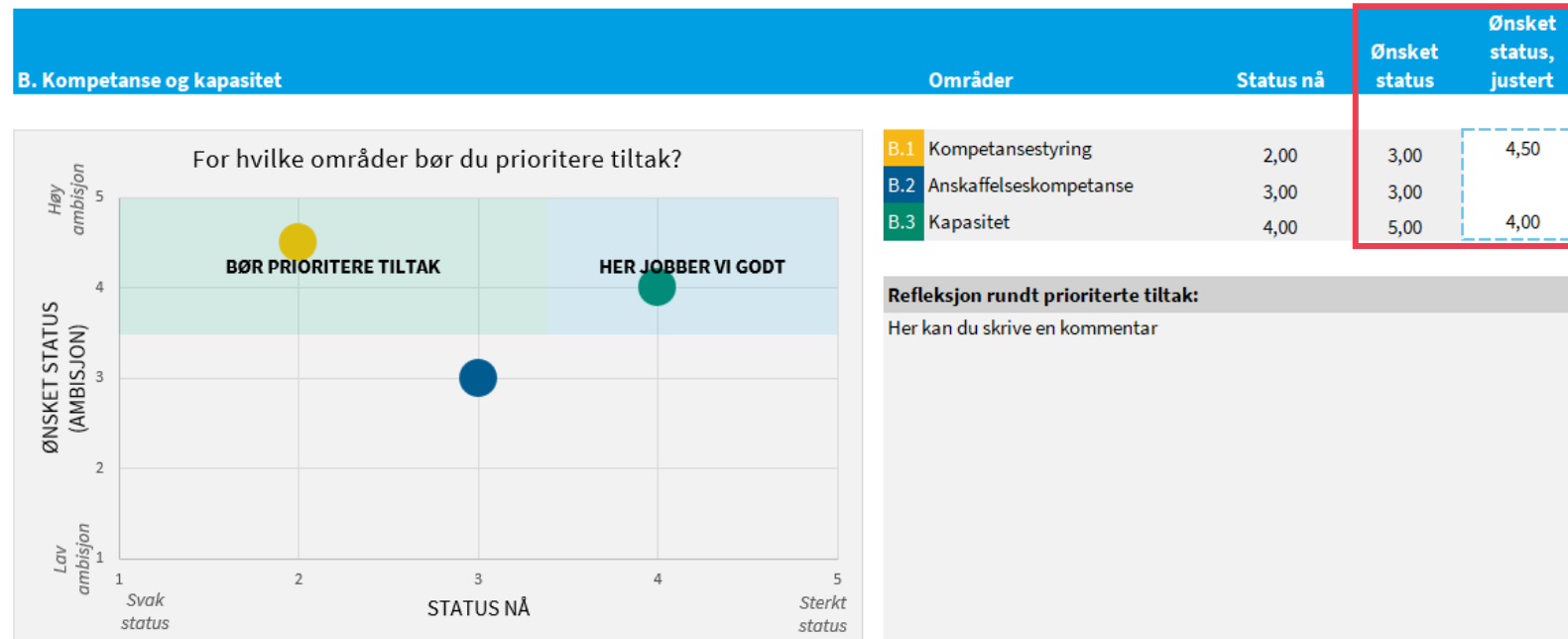
Punkt-diagram

- Denne figuren gir mulighet til å se på områdene i dimensjonen, og hvordan **status nå** er sammenlignet med **ønsket status**.
- Punktene representerer de ulike områdene innenfor dimensjonen, og er plassert basert på scoren på status nå og ønsket status på en skala fra 1 til 5.
- Hvert punkt har en farge som korresponderer med fargen til området i tabellen.
- Ved siden av figuren finner du også resultatene i tabellformat.

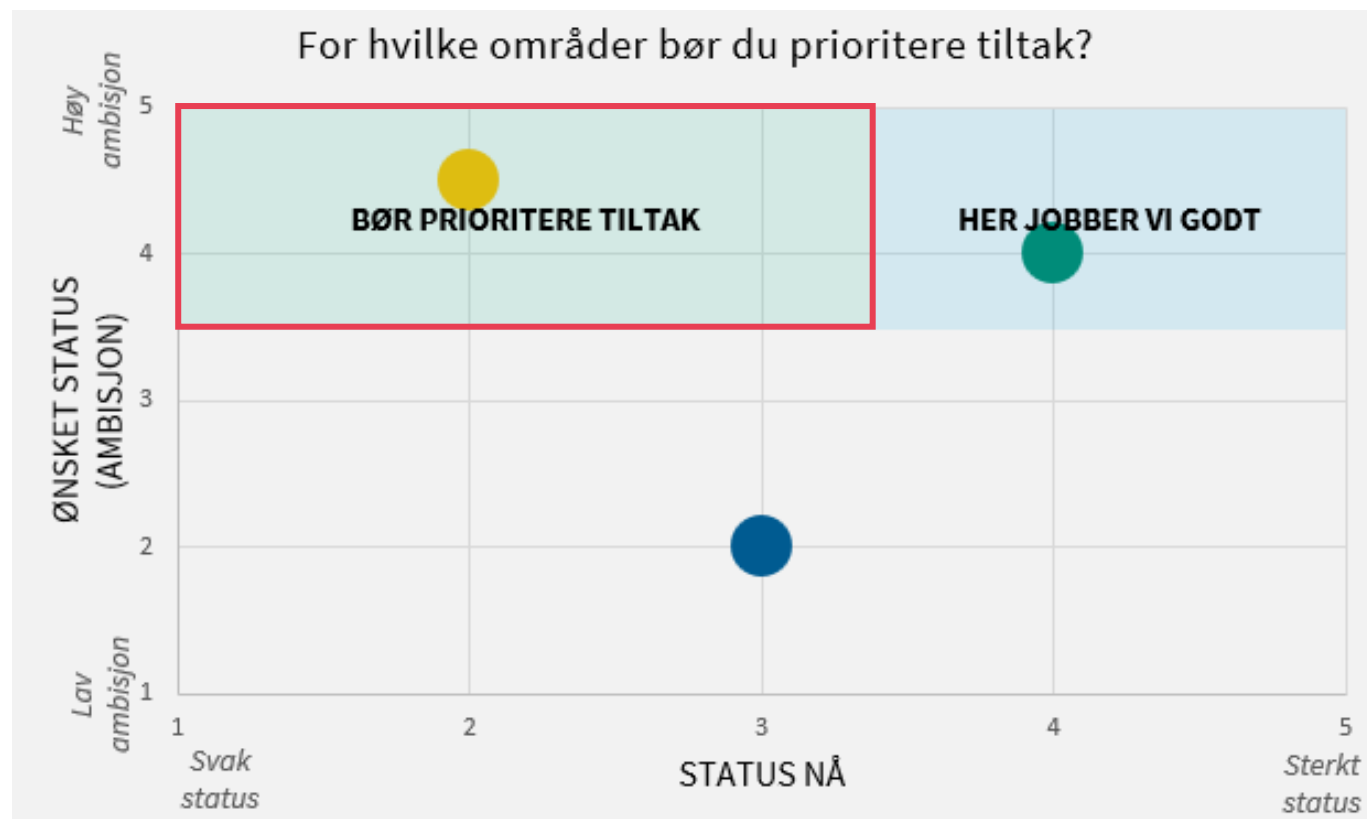


Punkt-diagram: ønsket status, justert

- **Ønsket status** fylles ut samtidig som **status nå** på dimensjonenes egne faner.
- I oppsummeringsfanen kan **ønsket status** justeres om dere ser behov for det når alle KPlene ses i sammenheng.
- Hvis dere velger å justere ønsket status vil denne verdien overstyre den opprinnelige scoren både i spider- og punkt-diagrammet.

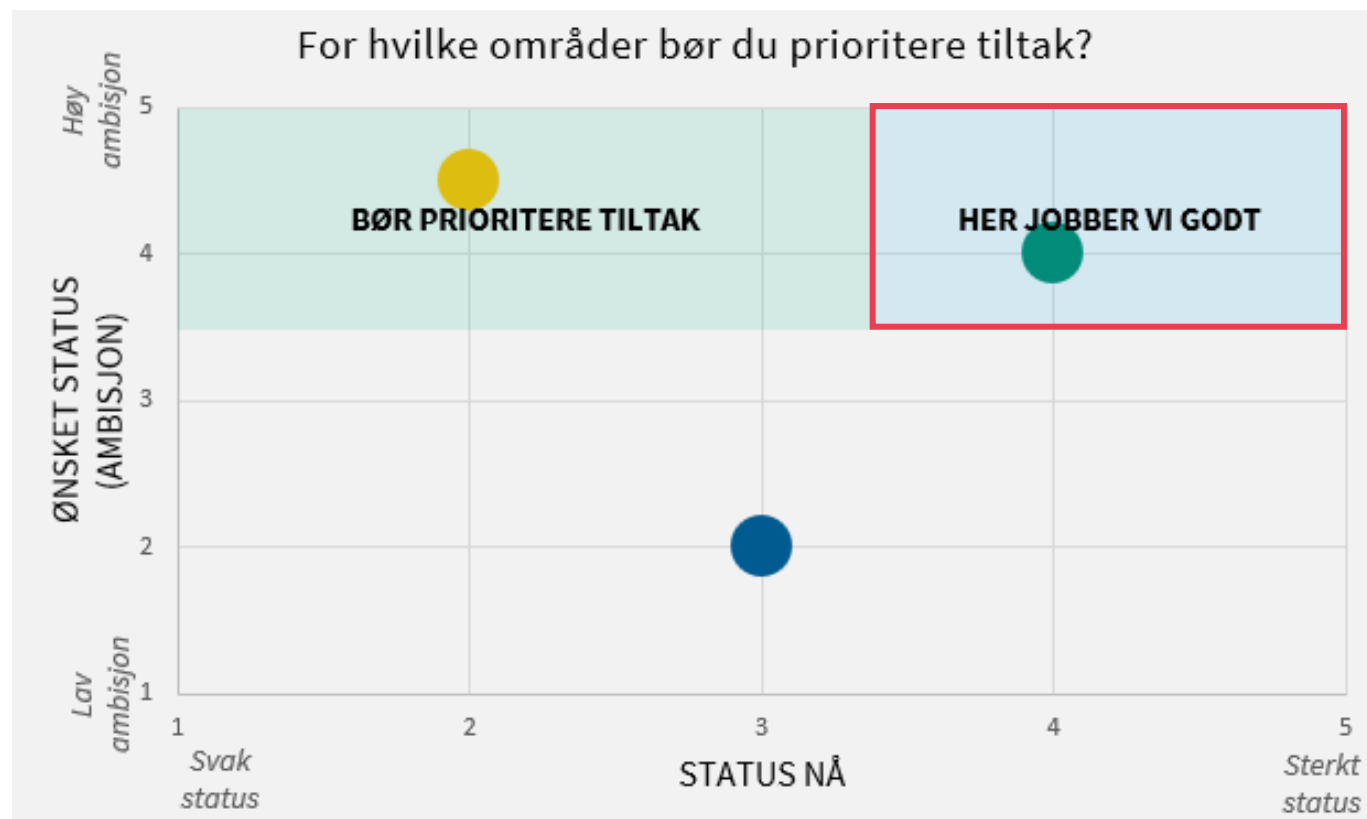


Punkt-diagram



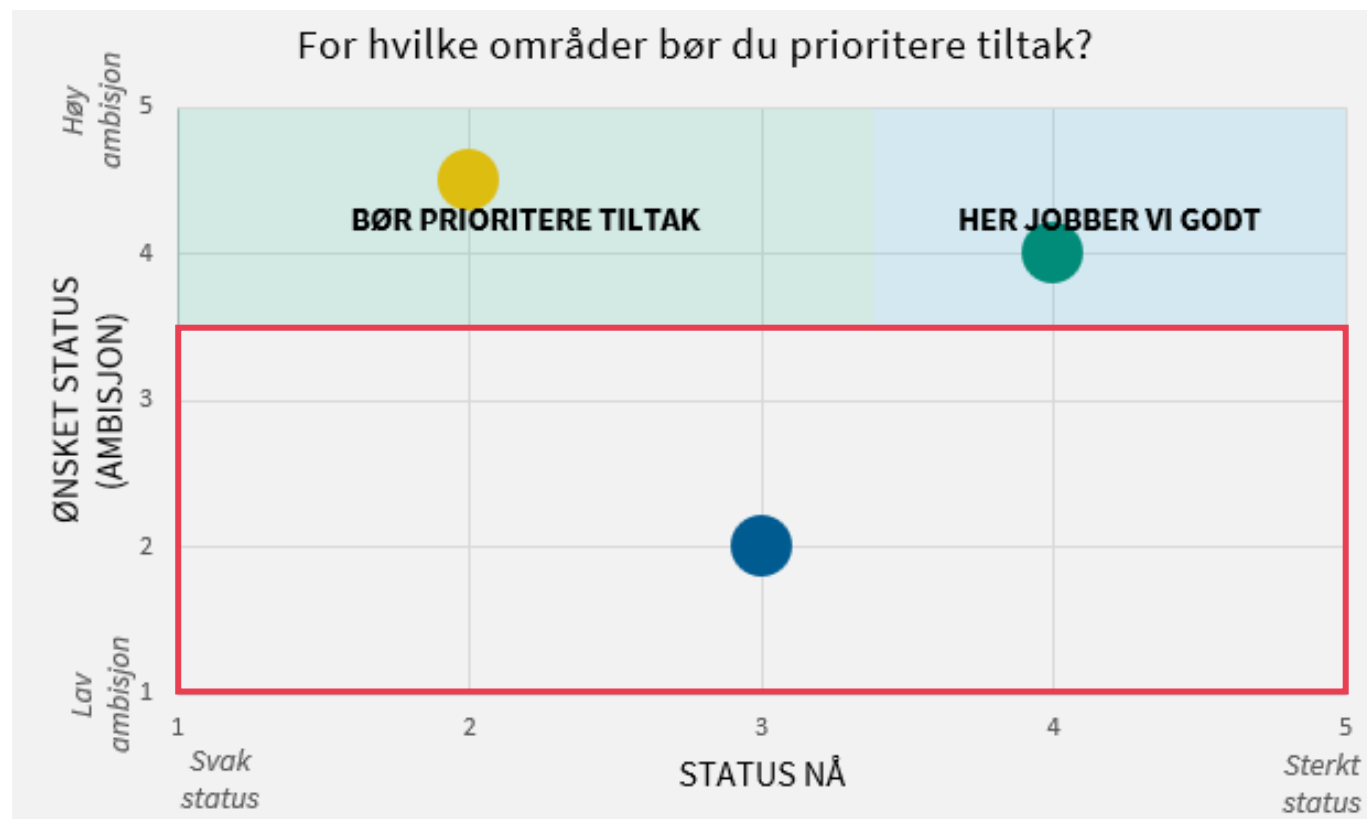
- Hvis dere har en relativt lav score på **status nå** og relativt høye **ambisjoner** innenfor et område, vil punktet for området havne i øvre-venstre del av diagrammet.
- Områdene som havner her bør ha fokus videre, og det bør prioriteres å utarbeide tiltak her for å nå målene om ønsket status.

Punkt-diagram



- Hvis dere har en relativt høy score på **status nå** og relativt høye **ambisjoner** innenfor et område, vil punktet for området havne i øvre-høyre del av diagrammet.
- Områdene som havner her jobber dere mest sannsynlig ganske bra med. Her kan dere vurdere om det er konkrete tiltak som må til for å fortsette arbeidet på en måte som opprettholder ønsket nivå.

Punkt-diagram



- Hvis dere har relativt lave ambisjoner innenfor et område, vil punktet havne i nedre del av diagrammet, uavhengig av score på **status nå**.
- Det lave ambisjonsnivået indikerer at dette området ikke bør være en prioritet fremover.
- Det kan være lurt å ta en ekstra vurdering på om valgt ambisjonsnivå er tilstrekkelig for å overholde regelverket og god praksis.

Kommuniser og bruk resultatene til utvikling



Kommuniser og bruk resultatene til utvikling

Hvordan oppfølgingen av resultatene blir, er avhengig av hva målet med evalueringen er for dere. Her er noen spørsmål som hjelpe dere på veien:

- Hjelper resultatene å peke på områder som bør løftes frem i anskaffelsesstrategien?
- Hvem i organisasjonen bør resultatene videreformidles til? Spiderdiagrammet kan være en nyttig fremstilling for ledelsen. Er det noen fagmiljøer eller ledere som peker seg ut som viktige samarbeidspartnere for utvikling innenfor de prioriterte områdene?
- Når dere har identifisert de prioriterte områdene, bør dette følges opp med konkrete planer. Kan god praksis brukes som inspirasjon for å sette opp mål og tiltak? Prioriter de viktigste områdene og de lavthengende fruktene. Ikke gap over for mye.
- Har diskusjonene bidratt til å tydeliggjøre et behov for utvikling i mandat, organisering, styring, eller rutiner i arbeidet med anskaffelser? Hvordan kan dette utforskes og konkretiseres videre?
- Når skal dere gjennomføre en evaluering neste gang, så dere kan følge med på utviklingen?





Direktoratet
for forvaltning og
økonomistyring