

INNOVATIVE ANSKAFFELSER SOM VERKTØY FOR Å LØSE VIRKSOMHETENS UTFORDRINGER

Temadag innovasjon for innkjøpsledere

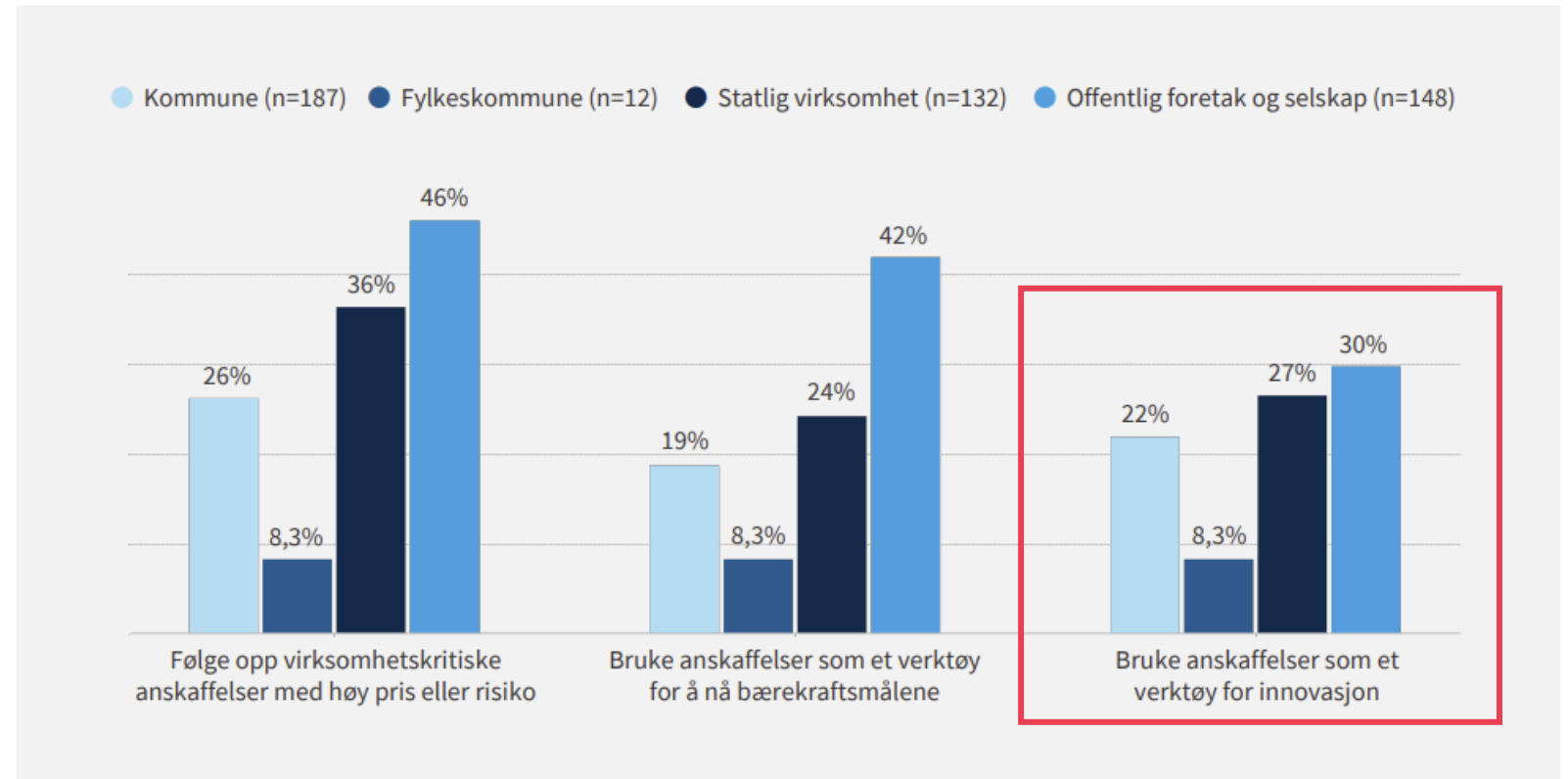
Anskaffelser som strategisk virkemiddel

Det er gjennomgående at de som svarer opplever at toppledelsen i mindre grad benytter anskaffelser som et strategisk virkemiddel for å oppnå virksomhetens mål. Dette kan forklares med mangel på kompetanse.

Offentlige foretak og selskap skiller seg ut med at de i størst grad benytter anskaffelser til å følge opp virksomhetskritiske anskaffelser med høy pris eller risiko, benytter anskaffelser for å nå bærekraftsmål og oppnå innovasjon.

Statlige virksomheter scorer høyere enn kommuner og fylkeskommuner på bruk av anskaffelser som strategisk virkemiddel.

Figur 1.16 viser hvor stor andel som opplever at toppledelsen har tilstrekkelig kompetanse for å ivareta anskaffelser fordelt på virksomhetstype. Spørsmålet: «I hvilken grad opplever du at toppledelsen har tilstrekkelig kompetanse til å bruke anskaffelser som et strategisk virkemiddel for å gjøre følgende?» (n =479)



Barrierer for innovative anskaffelser

Tid og ressurser oppleves av alle virksomhetstypene som den største barrieren for å legge til rette for innovasjon gjennom anskaffelser. Nesten halvparten av virksomhetene peker også på innovasjonskompetanse som en barriere. Mangel på veiledning derimot synes ikke å være et hinder. Kommuner peker også på økonomisk handlingsrom som en stor barriere, i motsetning til statlige virksomheter.

FIGUR 95a: Andelen som har prioritert følgende barriere for å legge til rette for innovasjon gjennom anskaffelser



- Statlig virksomhet
- Kommune og fylkeskommune

Spørsmål: Hva opplever du som de fire største barrierene for å legge til rette for innovasjon gjennom anskaffelser?

*(n = 397)
Her er offentlige foretak og selskap filtrert vekk.*

Dette kurset er en **introduksjon til innovative anskaffelser** som skal gi deg innblikk i **hvorfor** og **hvordan innovative anskaffelser kan være et strategisk verktøy** for å oppnå bedre offentlige tjenester.

Hovedmålet er å utstyre deg med **grunnleggende kunnskap og verktøy** du kan bruke for å identifisere **når** innovative anskaffelser kan være relevant, gode eksempler, samt **hvordan innkjøpsrollen kan bidra** for å lykkes.

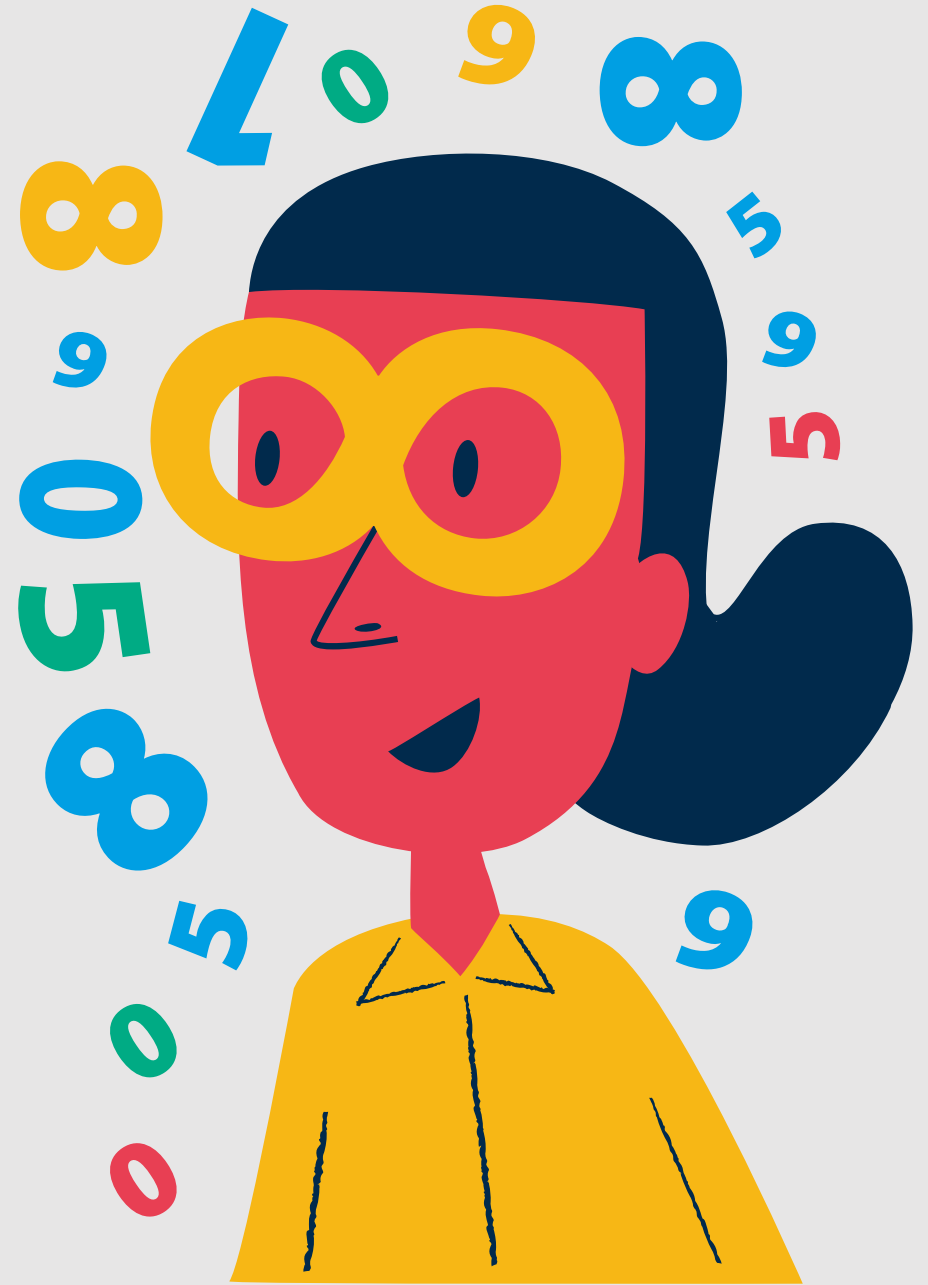
Du vil bli utfordret til å spille en aktiv rolle og bruke din kunnskap og erfaring inn i problemstillingene som diskuteres.





Agenda

- 1 Introduksjon til innovasjon gjennom anskaffelser
- 2 Hvordan skape en innovasjonsvennlig kultur og hvordan kan innkjøp være en del av dette?
- 3 Strategi, innkjøpsledelse og innovasjon
- 4 Hvordan starte reisen – Veien videre
- 5 Oppsummering



INTRODUKSJON TIL INNOVASJON GJENNOM ANSKAFFELSER

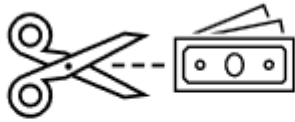


Vi definerer innovasjon som...

- **Innføring** av en **ny eller betydelig forbedret** vare, tjeneste eller prosess, inkludert produksjons-, bygge- eller anleggsprosesser, en ny markedsføringsmetode eller en ny organisasjonsmetode innen forretningspraksis, arbeidsplassorganisering eller eksterne relasjoner.
 - Belyser **hva det skal føre til**, ikke nødvendigvis **hva det er**



Mer
bærekraftig



Billigere



Bedre



Raskere

Nytt, nyttig og nyttiggjort

Hvorfor anskaffelser?



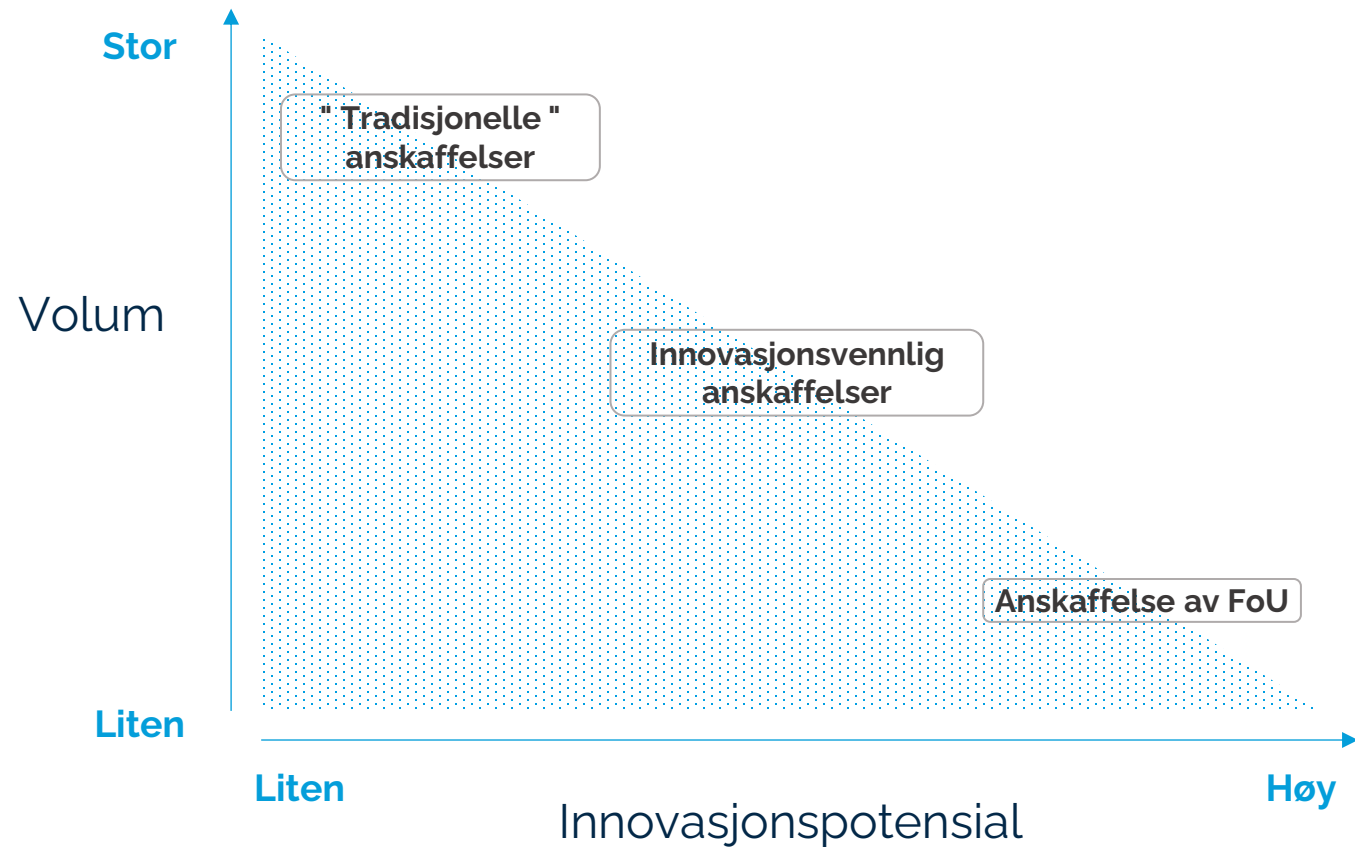
Innovative anskaffelser

Hvilke løsninger finnes i markedet og dekker de behovet mitt?



«Dialog og samarbeid med markedet for å utvikle eller anskaffe løsninger på behov du ikke kan løse selv og hvor standard løsninger ikke er gode nok.»

Innovative
anskaffelser
skal **ikke**
erstatte
tradisjonelle
anskaffelser.

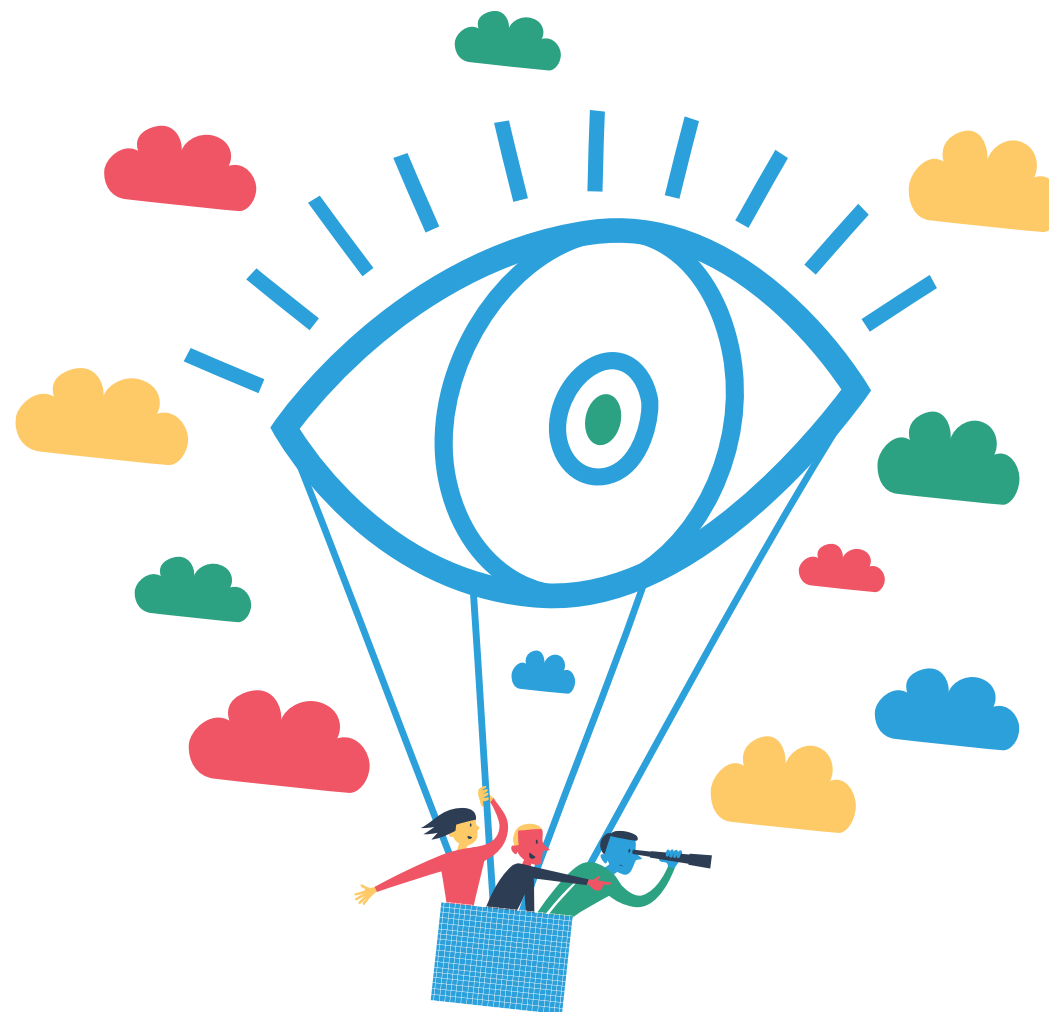


La oss gjennomføre en anskaffelse!

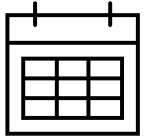


Spørsmål

Hva lærte vi av denne oppgaven?



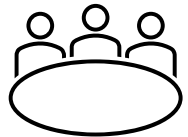
Hovedelementene i innovative anskaffelser



Fokus på tidlig fase og behovsvurderinger



Samarbeid



Dialog med markedet



Åpne spesifikasjoner

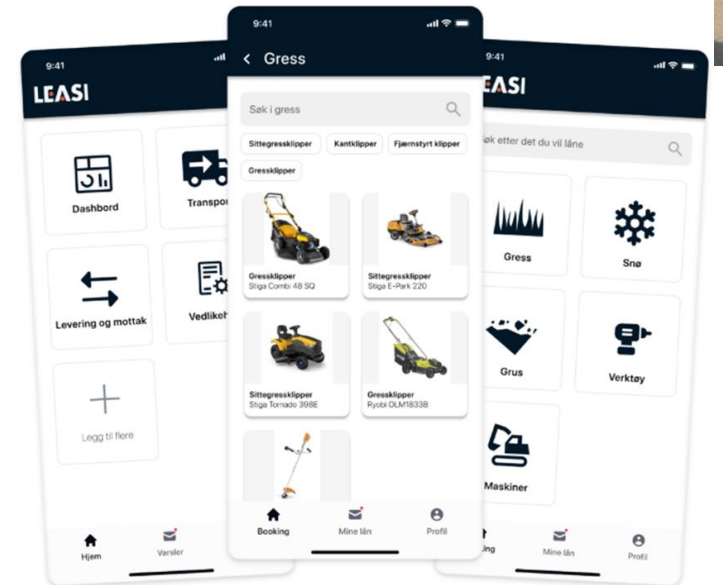
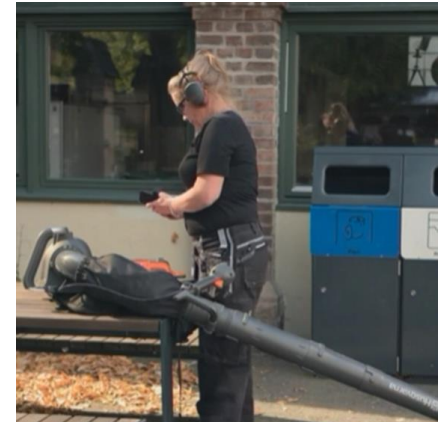
Sirkulær praksis: Oslo-skolene deler på driftsutstyret

Utfordring: Deling av kommunalt utstyr

StartOff



Oslo



Tilbake til skole og jobb - Helt ny gruppeoppfølgingsmetodikk for ungdom

«Jeg trenger NAV Human, ungdommene trenger NAV Human, verden trenger NAV Human»

- Veileder NAV Øygarden



Utarbeidet av:

Sverre Konrad Nilsen, PhD, Daglig leder Læringsliv AS

Roger Klev, Professor, Læringsliv AS

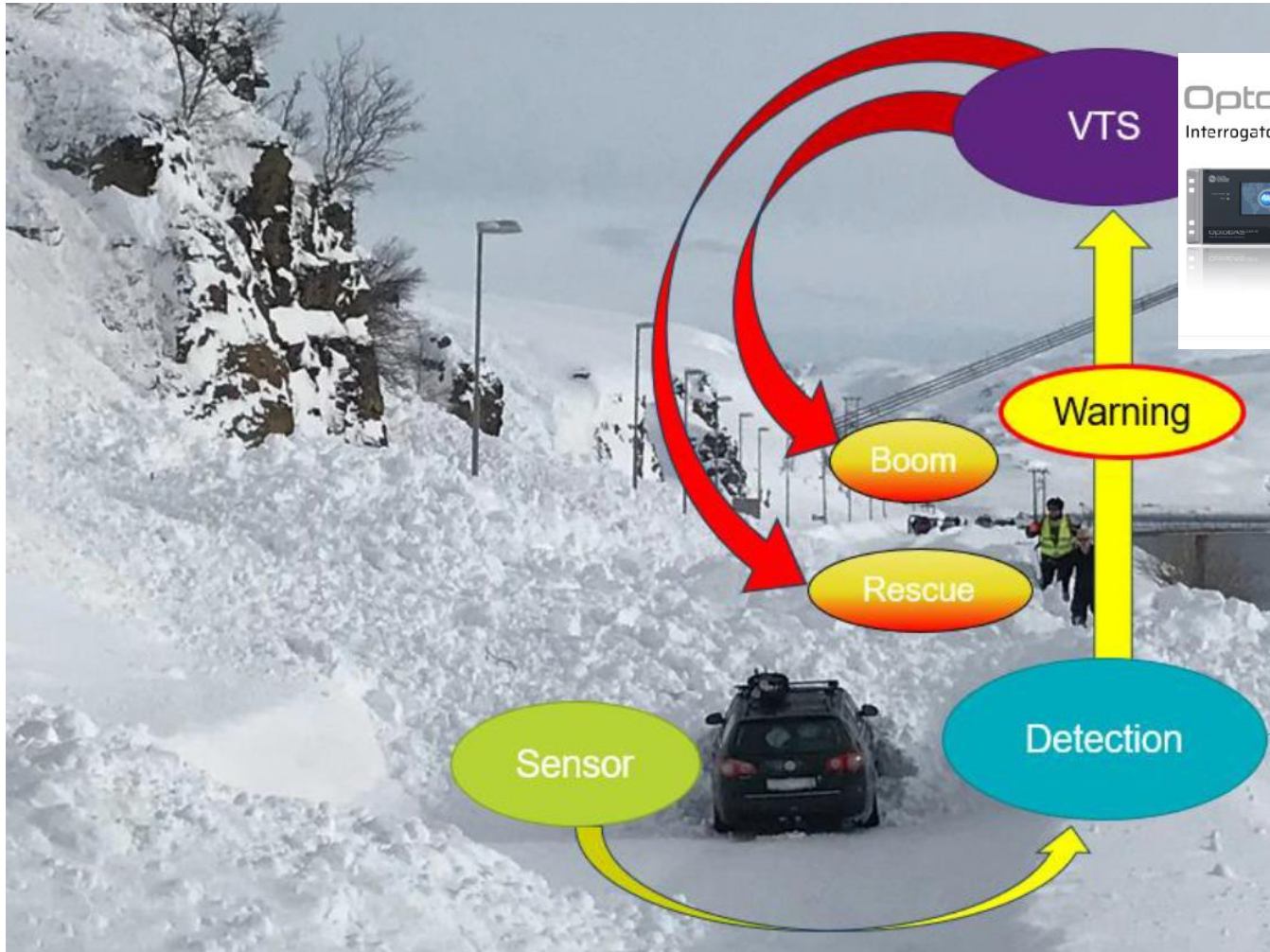
Kåre Inge Skarsvåg, Forsker 1 og Major, Læringsliv

Kristian Firing, Førsteamanuensis pedagogikk NTNU, Læringsliv

Ottar Ness, Professor pedagogikk NTNU

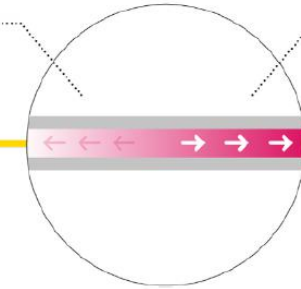


Automatisk varsling av snøskred over vei

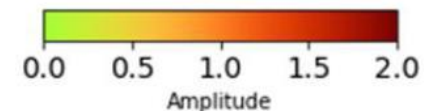


A very small part of the light is back-reflected to the interrogator

Optical fibre



Laser light is launched into the fibre by the interrogator. When the light propagates along the fibre, it will be subjected to Rayleigh scattering

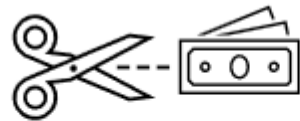


Når skal du vurdere innovative anskaffelser?

Når tilgjengelige løsninger for det du skal anskaffe, eller måter å gjøre jobben på, ikke er gode nok. Du trenger en helt ny løsning som er



Mer
bærekraftig



Billigere



Bedre



Raskere

Hvem sitter på de beste ideene ?

Hvem har de beste forutsetningene ?

=

Hvem sitter på nøkkelen ?

"Is it hard for you to just ask for some help?"

Me:



Nytt og uprøvd - Når er det verdt risikoen?

Det **finnes ikke** eksisterende **løsninger** på markedet som dekker behovet godt nok

Når det er en større **risiko eller kostnad** å fortsette som vanlig enn å ikke lykkes med å prøve noe nytt = **Kost-nytte-vurdering**

Behov eller utfordringer (samfunnsutvikling, regelverk, ansvarsområder, trender) som **krever endring**.

Vi **klarer ikke å løse problemet internt** og trenger å samarbeide med markedet for å finne en løsning.



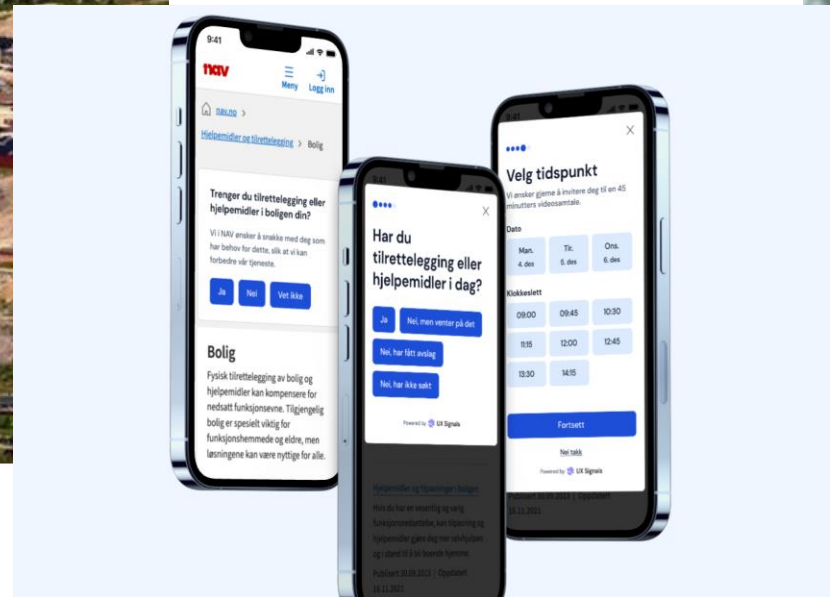
Eksempler på kost-nyttevurderinger

Eksempler på når det er verdt å ta risikoen

Vann- og massehåndtering i nedlagte gruver



Folldal gruver. Foto: Stiftelsen Folldal gruver, <https://folldalgruver.no>

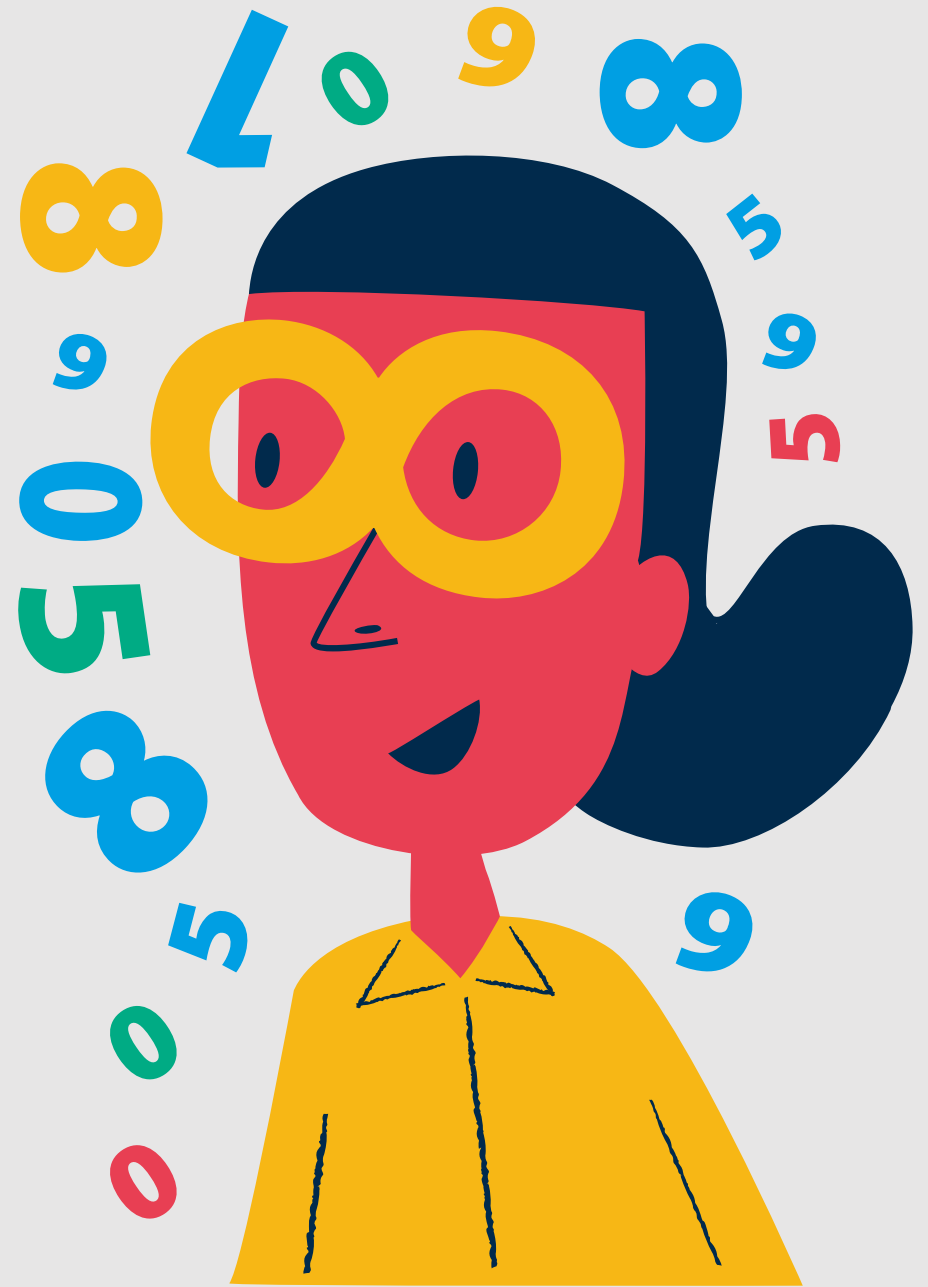


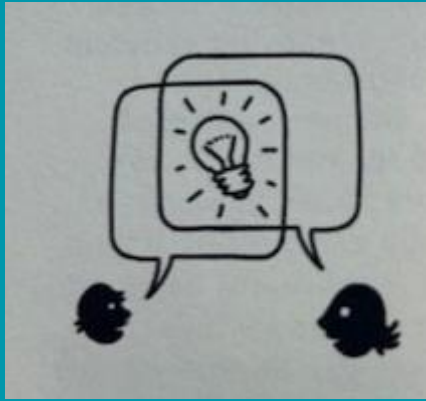
Rekruttering for brukertester

Elektronisk medisineringsstøtte



**RIKTIGE
FORUTSETNINGER
-
INNOVASJONSKULTUR,
ORGANISERING OG
ROLLER**





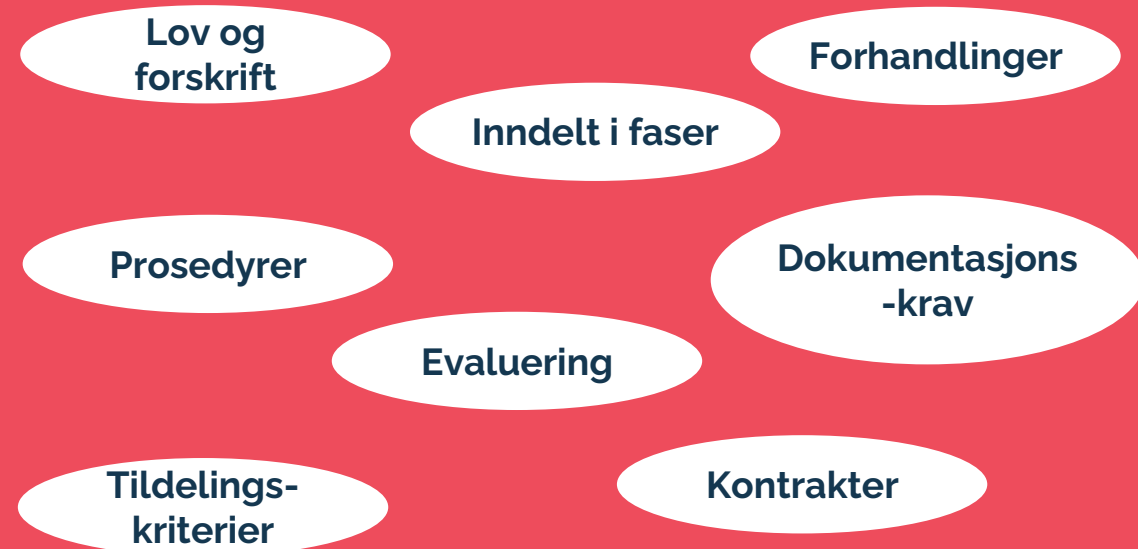
Innovasjonsmetode

(utløser innovasjon)



Anskaffelsesmetode

(realiserer innovasjon)



INNOVATIVE LEVERANDØRER

VS

OFFENTLIG SEKTOR

RASK

Kort vei fra idé til beslutning, men sårbar for konkurrenter, økonomi, tap av ressurser

SMIDIG

Prøving og feiling, iterativt, rutiner, systemer og dokumentasjon kommer senere

UFORMELL OG FLAT

Lite hierarki, utforskende, fleksibel, full av initiativ, tilpasning

LANGSOM

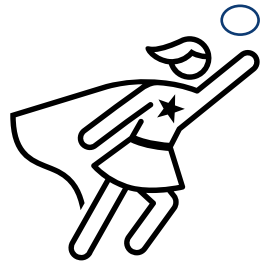
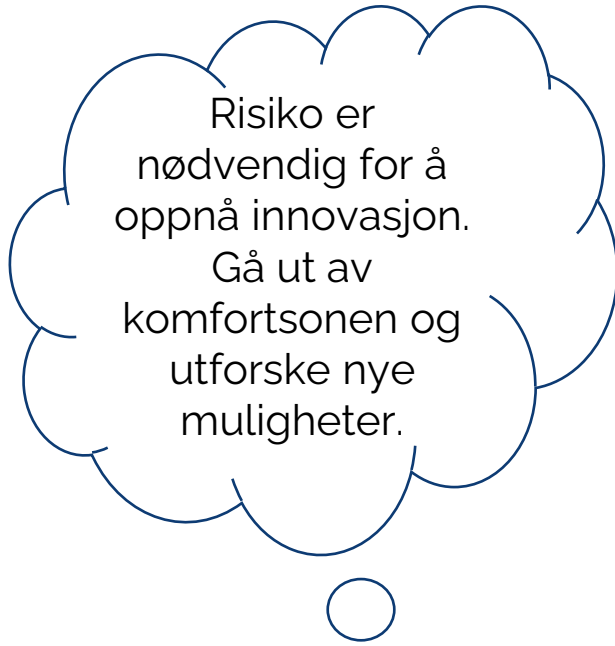
Men forutsigbar, solid og motstandsdyktig

RIGID

Dokumentasjon, regelbasert, åpenhet og ansvarlighet

FORMELL OG HIERARKISK

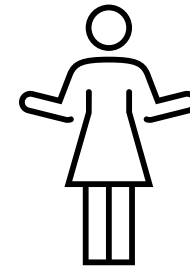
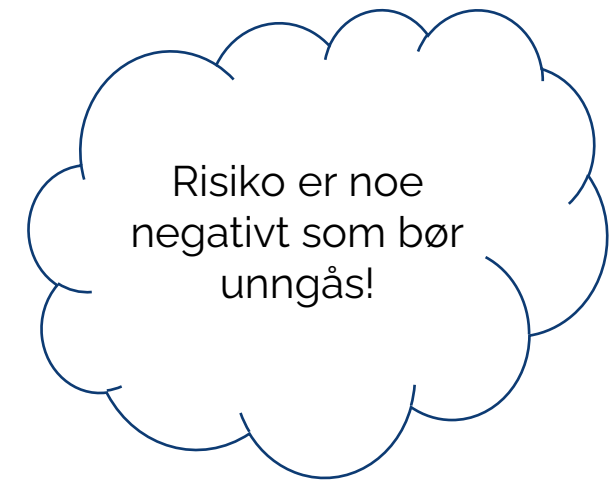
Langt fra idé til beslutning, akseptert og godkjent, byråkratisk



Innovatøren

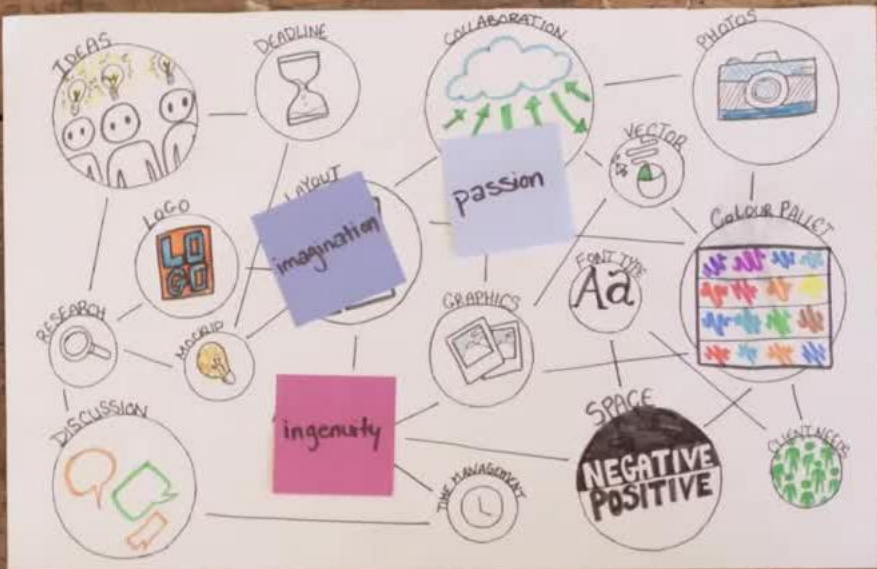


Innovative anskaffelser



Tradisjonelle anskaffelser

Så hvordan skape en innovasjonsvennlig kultur i praksis?



Hva må være på plass ?

Hva kjennetegner kulturer og organisasjoner som er flinke på utvikling og forbedring ?

Hvilke tiltak kan man gjøre ?

3 eksempler på tiltak for innovasjonskultur

NAV Drammen #Råbra-prosjektet

Systematisert innsamling av tilbakemeldinger fra medarbeidere. Positiv tilbakemeldingskultur skaper læring og inspirasjon internt

1. Systematiserte kanaler



NAV-direktør Hans Christian Holte delte ut NAVs arbeidsmiljøpris for 2022 til avdelingsleder Sverre-Eilif Larsens avdeling.

Foto: NAV

Bærum kommune

Boks 13.4 Bærum kommune – ikke beste, men neste praksis

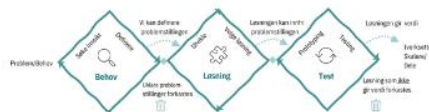
Bærum kommune er inne i sin andre periode med innovasjonsstrategi. I forrige strategiperiode var målet å etablere en synlig innovasjonskultur. I 2018–2020 retter de innsatsen mot å jobbe systematisk med innovasjon, ved å gjøre innovasjon en naturlig del av arbeidet. Medarbeidere skal søke aktivt etter løsninger som gir effekt, og organisasjonen skal legge til rette for å spre gode løsninger både internt og eksternt. Kommunen dokumenterer innovasjoner som gir store gevinster. De løfter frem nye innovasjoner, innovasjoner lært fra andre og årets beste feil gjennom utdeling av en intern innovasjonspris. De sprer informasjon gjennom sosiale medier og nettsider, og har innovasjon og spredning som tema på fagsamlinger. Kommunen har også utviklet et katalogprogram for å styrke arbeid med gevinsterrealisering og spredning.

Kilde: Bærum kommune, Innovasjonsstrategi 2018–2020

1. Systematiserte kanaler

Les mer om innovasjon

Bærum kommunes rammeverk for tjenstedesign – Trippel diamant



Metodebank

Metodebanken er innovatorens digitale verktøykasse og baseres på: “Behov-løsning-test” (BLT). BLT er en måte å jobbe på som ofte brukes i innovasjoner. Den viser hvordan du kan forholde deg til et problem.



Oppdrift

Oppdrift - en arena for deg som vil gjennomføre endringer du ikke trodde var mulig



Innovasjonspriser 2023 - utlysning 2024 (for arbeid gjort i 2023, eller tidligere)

Bærum kommune ønsker å heie og løfte frem våre egne innovatorer.

Underbygg med verktøy

3 eksempler på **tiltak** for innovasjonskultur

NAV Innovasjon og tjenesteutvikling og testing er **integrert i rutiner, analyser og prosesser**, ikke som en separat aktivitet.



2. Integrert i rutiner

3 eksempler på tiltak for innovasjonskultur

I hjemmetjenesten i bydel Alna i Oslo **involveres tillitsvalgte og ansatte helt fra starten** i utviklingsprosesser = Bedre samarbeidsklima og mer effektive og relevante løsninger.

3. Bred og tidlig involvering



Dario Mariani Mardal begynte i jobben som enhetsleder for hjemmetjenesten i bydel Alna i 2019. Han startet med å få faget inn i organiseringen av arbeidet.

Foto: Idébanken (idebanken.org)

3 eksempler på **tiltak** for innovasjonskultur → Og **1** for **praksis for innkjøp**



Systematiserte kanaler

NAV Drammen #Råbra-prosjektet fremmer innovasjonskultur gjennom systematisert innsamling av tilbakemeldinger fra medarbeidere. Positiv tilbakemeldingskultur skaper læring og inspirasjon internt



Integrert i rutiner

NAV har utviklet rutiner og kultur hvor innovasjon og tjenesteutvikling og testing er integrert i rutiner, analyser og prosesser, ikke som en separat aktivitet.

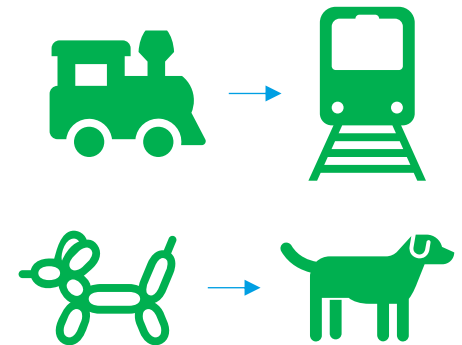


Tidlig involvering

I **hjemmetjenesten i bydel Alna** i Oslo involveres tillitsvalgte tidlig i utviklingsprosesser for å fremme innovasjon og forbedring. Dette resulterer i felles målforståelse og mer effektive og relevante løsninger.



Eksperimentering / Testing



Statens arbeidsgiverportal

Fagsider for arbeidsgivere, ledere og HR i staten

[Hjem](#) / [Ledelse og lederutvikling](#) / Hvordan skape kultur for innovasjon?

Hvordan skape kultur for innovasjon?

Denne siden er laget for deg som er leder og som ønsker å vite mer om hvordan du kan skape kultur for innovasjon i prosjektet eller enheten du leder. Her finner du verktøyene du trenger, erfaringer og inspirasjon fra andre ledere, samt faglig påfyll.





Lunsj

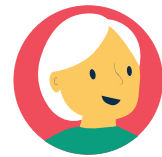
Før lunsj har vi hørt om...

- Status for bruk av innovasjon gjennom anskaffelser
- Introduksjon og definisjoner
- Eksempler på innovative anskaffelser
- Vurderinger om når innovativ anskaffelse er riktig vei å gå
- Forutsetninger for å lykkes med innovative anskaffelser



Hvordan omsette kultur i faktiske prosjekter?

- Involvering i innovative anskaffelser



Behovseiere

Vet best hva behovet/problemet er



Innkjøpsleder/innkjøper

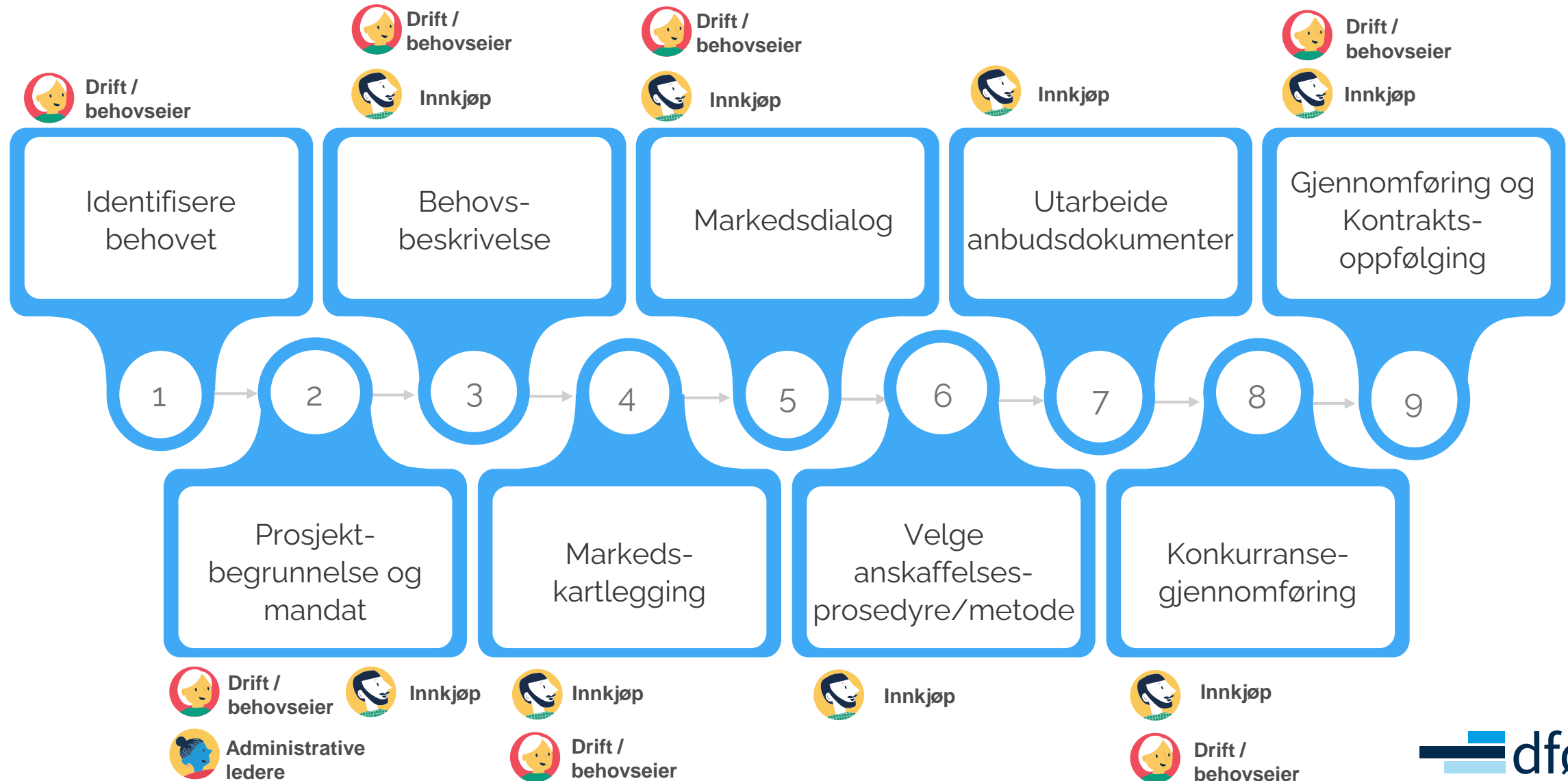
Vet best hvordan anskaffelser gjennomføres på en god måte

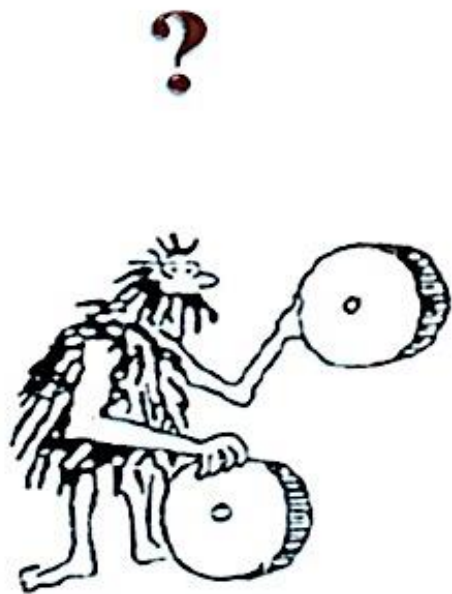


Administrative ledere

Har best oversikt over organisasjonen og vet best hva som bør prioriteres

Tverrgående samarbeid i hele prosessen





Slik kan innkjøp ta en større rolle

Jobbe pro-aktivt!

- Spill andre gode ved å bidra til å kartlegg utfordringer og muligheter

1

Identifiser
utfordringer og
muligheter

2

Prioritere
utfordringer
og muligheter

3

Kan vi fikse dette
selv eller trenger
vi hjelp?

4

Kan det utvikles eller
leveres av
markedet?

Hvordan gå fram for å identifisere behov?

1

Identifiser
utfordringer og
muligheter

Gjennomfør en spend-analyse: Hvilke innkjøpskategori eller type innkjøp medfører de største utgiftene?

Hvilke rammeavtaler, produkter eller tjenester som virksomheten din kjøper, benyttes i minst grad, fungerer ikke etter sin hensikt, eller har mest feil?

Hvilke oppgaver, nøkkelindikatorer (KPIer), eller målsetninger i virksomhetens strategi eller tildelingsbrev er dere lengst unna å levere på? Hva er årsaken?

2

Prioritere utfordringer
og muligheter

Hva er de mest kritiske eller prioriterte av temaene / områdene dere har identifisert?

Hvor er det en større risiko eller kostnad å ikke endre på noe sammenlignet med å prøve å løse problemet eller gripe muligheten på en ny måte?

Kan vi fikse det? Eller er det noen andre som kan?

Så mye bruker kommunen på vei, vann og avløp: – Er ei regning som kommer tilbake til innbyggerne



NYHETER | PUBLISERT 24.02.2022

Halvparten av kommunene sliter med tilgang til helsepersonell



vol.no

Dødsannonser Eiendom Stillinger Tiltjeneste Meninger Play Andøyposten Vesterdaals Få tilgang

– Eldrebølgen er her og vi må tørre å tenke nytt

Lindesnes Nyheter Kultur Sport Nett-tv Meninger Dette skjer Folk Søk Kontakt oss

Kommunen sliter økonomisk og vi må spare penger



Stavanger Aftenblad

Råte, dårlig inneklima og «utedo» på skolen: – Det er skammelige

Sandnes trenger en skikkelig overhaling, men er penger til det.



Kan vi fikse det? Eller er det noen andre som kan?

1. Pasientene møter ikke opp til timene. Hadde de gitt beskjed i tide kunne disse timene blitt gitt til andre pasienter.

Årsaken kan være dårlig kommunikasjon, ikke bruk av gode varslingsystemer/ påminnelser.

Pasienten finner ut at timen ikke passer, prøver å avbestille, men finner ikke ut hvor de kan gi beskjed - Ikke mulighet for aktiv tilbakemelding etc.

Bekymring og fornektelse – De gruer seg så mye at de unngår legetimen «Hvis jeg ikke går på den undersøkelsen så har jeg ikke er jeg ikke syk»

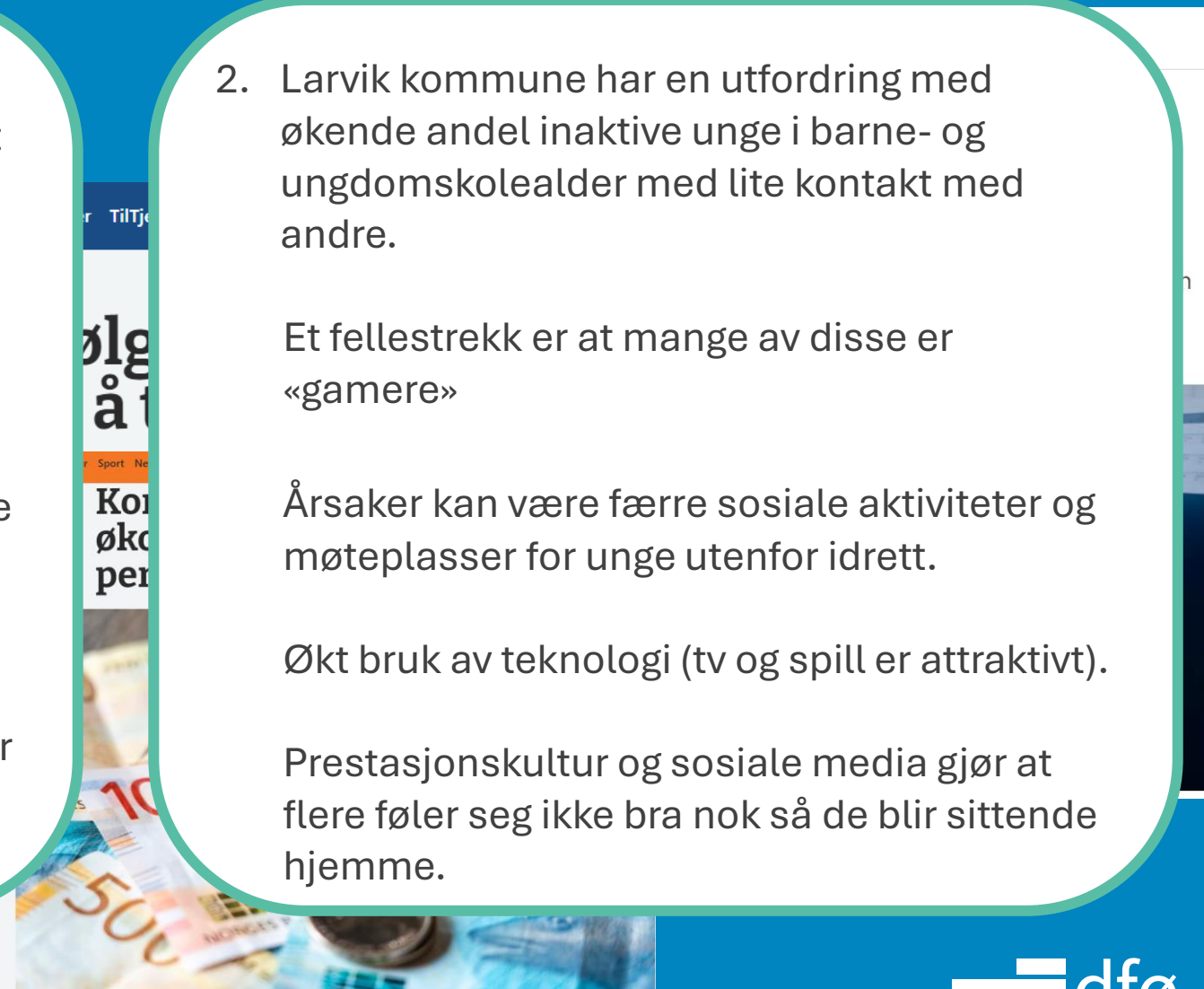
2. Larvik kommune har en utfordring med økende andel inaktive unge i barne- og ungdomskolealder med lite kontakt med andre.

Et fellestrekk er at mange av disse er «gamere»

Årsaker kan være færre sosiale aktiviteter og møteplasser for unge utenfor idrett.

Økt bruk av teknologi (tv og spill er attraktivt).

Prestasjonskultur og sosiale media gjør at flere føler seg ikke bra nok så de blir sittende hjemme.



Arbeid i grupper

Sak	Årsak	Konsekvens / risiko ved dagens situasjon	Mulig resultat når situasjonen er løst	Mulige veier fram til en løsning og beskrivelse av mulig risiko i prosjektet – Kan vi løse det selv eller trenger vi hjelp?	Kommersielt produkt? (finnes det en markeds-mulighet)?

Idé-generator for nye løsninger



Idé-generatoren har følgende steg:

- Steg 1 - Identifiser utfordringer og muligheter
- Steg 2 - Velg ut utfordringene og mulighetene som burde prioriteres
- Steg 3 - Hvordan kan vi endre dette - Løser vi dette best selv, eller trenger vi hjelp?
- Steg 4 - Kan det utvikles eller leveres av markedet?

Hvilke tjenesteområder preges i størst grad av reaktive framfor proaktive tjenester (håndtere dem etter at de har oppstått, i stedet for å forutsi problemer og løse dem før de oppstår)?

Fyll inn:

1. Utfordring / mulighet og årsak

2. Hva er konsekvens / risiko ved dagens situasjon?

3. Ønsket situasjon / resultat

INNKJØPSLEDELSE OG INNOVASJON

Hvilken rolle spiller ledelse og strategisk bruk av anskaffelser for innovasjon?



Rammebetingelser i organisasjonen



Hovedelementene i innovative anskaffelser



Fokus på tidlig fase og behovsvurderinger



Samarbeid

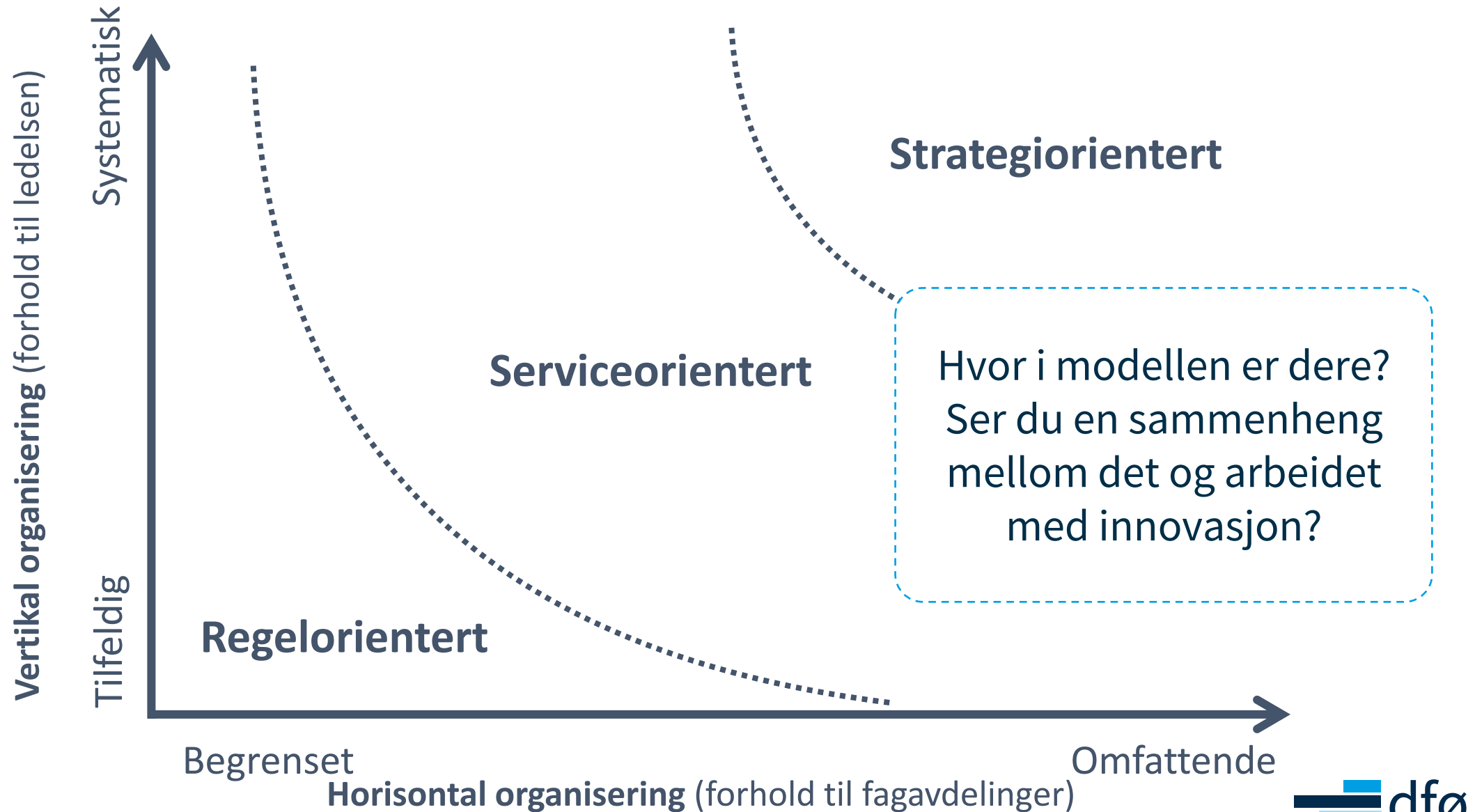


Markedsdialog



Åpne spesifikasjoner

Utviklingsmodell for anskaffelsesfunksjon





Hva kjennetegner de ulike utviklingstrinnene?

Regelorientert

- Fokus på juridisk rådgivning og sikre overholdelse av regelverket
- Mer fokus på risiko og formalfeil enn muligheter
- Utfordringer i samarbeidet med fagavdelingene
- Støttefunksjon som tar ad hoc bestillinger fra fagavdelingene
- Lite dialog og rapportering til ledelsen, med unntak av ved regelbrudd

Serviceorientert

- Faste rutiner for regelverktetterlevelse
- Innkjøp avlaster fagavdelingene, og er serviceorientert inn i anskaffelsesprosessen
- Innretter praksis etter flere mål, som kostnads-effektivisering, bedre tjenester og bærekraft
- Har en anskaffelsesstrategi, men anskaffelser brukes ikke aktivt som et strategisk virkemiddel

Strategisk orientert

- Har en helhetlig tilnærming til oppfølging av hele innkjøpsporteføljen
- Innkjøp samordnes og gjøres på tvers av fagenhetene
- Har et helhetlig ansvar for anskaffelsesprosessen
- Innkjøp gjøres i tråd med virksomhetens overordnede mål, med fokus på gevinster
- Innkjøp er en proaktiv og strategisk partner
- Det rapporteres jevnlig til ledelsen

Anskaffelsesstrategi

- Viser virksomhetens overordnede mål og prioriteringer for anskaffelser
- Verktøy for forankring, både i ledelsen og ute i organisasjonen
- Sier noe om innkjøpsenhetens rolle
- Er utgangspunktet for handlingsplaner, tiltak, maler osv.

Hvordan kan innovasjon se ut i en anskaffelsesstrategi?

Skatteetatens anskaffelsesstrategi



Innovasjon og leverandørutvikling



Gjennom våre anskaffelser kan vi være med å skape et marked for nye, innovative løsninger. Vi skal utnytte mulighetene som ligger i anskaffelsesregelverket og tilgjengelige virkemidler til å fornye oss og anskaffe bedre og mer kostnadseffektive produkter og tjenester.

Det følger av Skatteetatens strategi at vi skal være ydmyke for at vi ikke alltid vet best, og skal jobbe sammen med brukere og aktører i privat og offentlig sektor



når vi skal løse utfordringer. Gjennom en åpen dialog med leverandørmarkedet i en tidlig fase av anskaffelsesprosessen kan vi sammen utvikle innovative løsninger og bidra til kontinuerlig leverandørutvikling.

Mens vi også i tidligere strategier har prioritert arbeidet med leverandørutvikling, blir i denne strategien innovasjon et nytt satsningsområde.

Hovedmål:

Vi skal åpne for innovasjon fra start når behovet oppstår og utnytte mulighetene ved innovative anskaffelser og leverandørutvikling til å gi bedre løsninger

Behovsfasen

For å legge til rette for nyteknolog/innovasjon er det viktig med tidlig og god dialog mellom de ulike enhetene som er involvert i anskaffelsene for å forstå behovet som skal dekkes. I behovsvurderingen skal vi alltid vurdere mulighetene for innovasjon og leverandørutvikling.

Konkurransегjennomføring

Vi skal innrette konkurransene slik at vi åpner for at også nyetablerte og små/mellomstore bedrifter får mulighet til å delta. I spesifiseringen av anskaffelsene skal vi blant annet i større grad benytte åpne spesifikasjoner som gir rom for innovative løsninger. Gjennom god leverandørdialog skal vi få innspill på løsninger som kan dekke behovet. Vi skal tørre å prøve ut innovative prosesser ved gjennomføring av våre anskaffelser og se hvilken læring dette kan gi oss.

Kompetanse

Mulighetene for innovasjon gjennom anskaffelser må bli kjent i etaten. Vi skal derfor bygge kompetanse på dette slik at andelen innovative anskaffelser øker.

Støtteordninger

Skatteetaten er partner i Nasjonalt program for leverandørutvikling (LUP). For å skape enda mer innovasjon i etaten, skal vi aktivt bruke den støtten vi kan få fra LUP. Samtidig skal vi benytte tilgjengelige økonomiske støtteordninger til innovative anskaffelser og se etter muligheter for samarbeid om innovative løsninger med andre virksomheter.

Leverandørutvikling

Vi skal ha en kontinuerlig dialog med våre leverandører slik at de blir mest mulig leveringsdyktige til å kunne dekke etatens fremtidige behov. Vi ønsker å legge til rette for at flest mulig potensielle leverandører deltar i våre anskaffelser slik at vi sikrer en god konkurranse.

Formåls effektive, kostnadseffektive og bærekraftige anskaffelser

Anskaffelsesstrategi for Bærum kommune -
vedtatt av Kommunestyret 17.06.2020 (KST-062/20)



BÆRUM KOMMUNE

Satsingsområde 2: Innovative anskaffelser

Mål

Bærum kommune skal forankre innovative offentlige anskaffelser (IOA) som et strategisk virkemiddel og forsterke en innovasjonsvennlig anskaffelsespraksis.

IOA kan være et strategisk virkemiddel for å oppnå utvikling og innovasjon i kommunens tjenesteyting og sikre kommunen miljøvennlige løsninger. Gårdagens løsninger er ikke alltid tilstrekkelige for å løse dagens og morgendagens utfordringer. Gjennom anskaffelsesprosesser som etterspør innovative løsninger, og stimulerer og involverer leverandørmarkedet, får kommunen kunnskap om hvilke muligheter som er tilgjengelig i markedet eller som kan utvikles. Dette understøtter flere av målene i Innovasjonsstrategien.

Tiltak

1. Gjennomføre minst ett innovasjonsprosjekt årlig.
2. Øke gjennomføringen av «innovasjonsvennlige» anskaffelser.
3. Bygge kompetanse og gjennomføringsevne på innovative anskaffelser hos ledere og saksbehandlere.
4. Etablere en tverrfaglig ressursgruppe for IOA som stimulerer til kompetanseoverføring og økt gjennomføring av IOA.
5. Sikre at de som arbeider med brukerne i kommunens tjenester inkluderes på en systematisk måte i innovasjonsarbeidet i forbindelse med kommunens anskaffelser.

Et hav av muligheter – Anskaffelsesstrategi for Bodø kommune 2023-26



Innovasjon

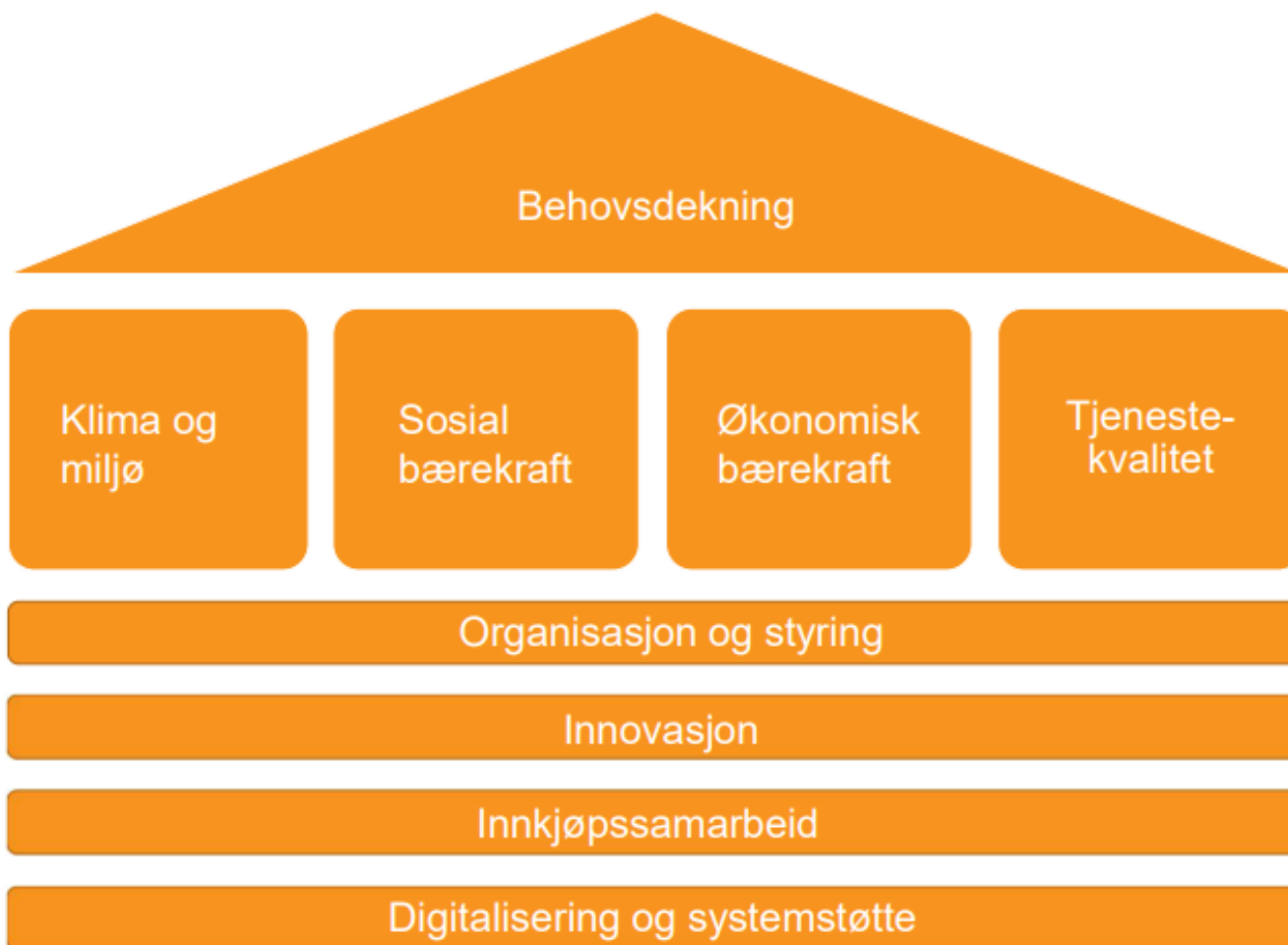
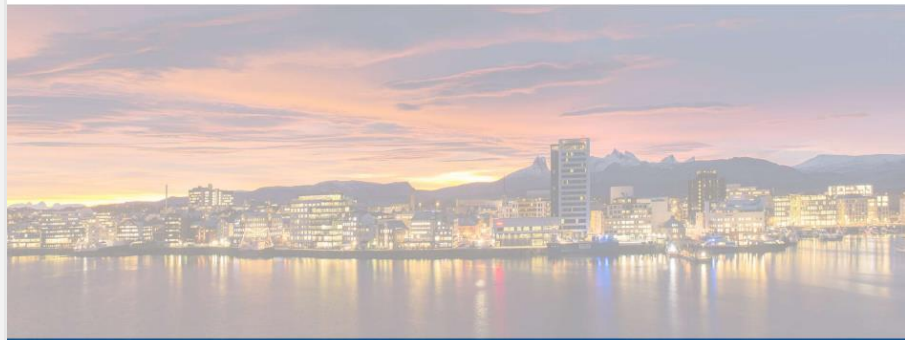
Overordnet målsetning:

- Bodø kommunes anskaffelser skal brukes som et strategisk verktøy for stimulere til utvikling og innovasjon både i den kommunale tjenesteytingen og hos leverandørene. Målet er prosesser som tar utgangspunkt i mest mulig åpne og funksjonelle krav, samt utfordrer leverandører til å foreslå nye og bedre løsninger.

Strategiske føringer:

- Våre anskaffelser skal, så langt det er mulig, bygge på beskrivelse av behov, ikke av løsning.
- Vi skal i våre anskaffelser oppfordre leverandørmarkedet til å komme med forslag til nye løsninger for å dekke våre behov – innovasjonsvennlige anskaffelser.
- Der vi har behov som ikke kan dekkes av markedet, skal vi vurdere bruk av særlige anskaffelsesprosedyrer for å legge til rette for utvikling av nye løsninger – anskaffelse av innovasjon.
- Vi skal nyttiggjøre oss midler fra virkemiddelapparatet som kan bidra til innovasjon.
- Vi skal knytte oss til nettverk, som for eksempel Leverandørutviklingsprogrammet (LUP), for å øke kompetansen om og evnen til å følge opp spørsmål knyttet til innovasjon i våre anskaffelser.
- Vi skal nyttiggjøre oss innovative anskaffelser for å oppnå bedre ressursutnyttelse og bedre tjenestetilbud samt for å bidra til at Bodøsamfunnet kommer styrket ut av det grønne skiftet.

Et hav av muligheter – Anskaffelsesstrategi for Bodø kommune 2023-26



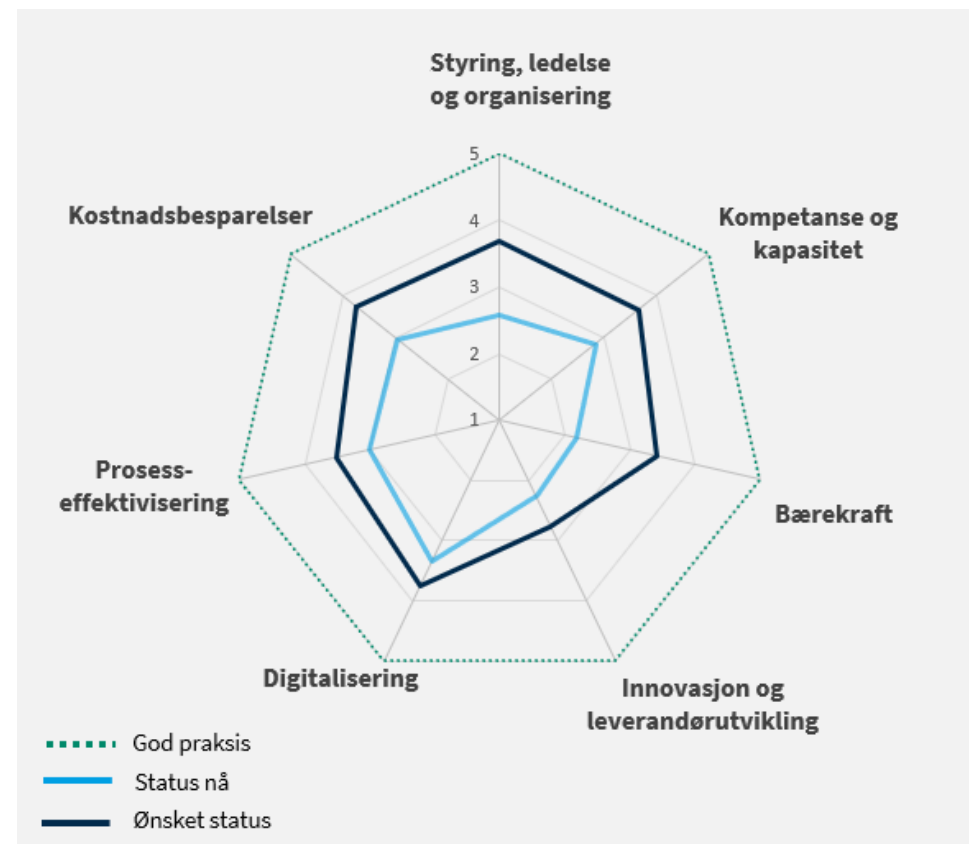
Verktøy for selvevaluering av anskaffelsesarbeidet

Selvevalueringen

- Systematisk gjennomgang av påstander innenfor syv dimensjoner virksomhetene skal ta stilling til, og vurdere egen praksis
- Beskrivelser av god praksis de kan sammenligne seg med
- Samlescore for påstander innenfor samme KPI

Bruk av resultatene i utvikling

- Sette mål/ambisjoner for de ulike KPIene
- Identifisere gapet mellom nå-situasjonen og ønsket situasjon
- Prioritere områder der det er viktig med tiltak
- Kommunisere resultatene



Kartlegge egen praksis for innovasjon

KPI	Område	PI	Påstand	Svar	Begrunnelse	God praksis	Status nå	Ønsket status
D.1	Mål og rapportering	D.1.1	Virksomheten har klare og relevante mål for leverandørutvikling.	Helt uenig		Virksomheten har mål for leverandørutvikling og samarbeid med leverandørmarkedet. Målene er spesifikke, målbare og tidsbestemte, og forankret i ledelsen og overordnede strategier. Målene reflekterer utviklingen i virksomhetens behov og leverandørmarkedene.	1,0	2,0
		D.1.2	Anskaffelsesfunksjonen måler og rapporterer på måloppnåelse for leverandørutvikling.	Helt uenig		Virksomheten har KPIer for leverandørutvikling i anskaffelser. KPIer gjennomgås jevnlig av innkjøpsleder og virksomhetsledelsen. Eksempler kan være andel kontrakter tildelt små og mellomstore bedrifter, tilbakemeldinger fra leverandører som en del av evaluering (kvalitativ og kvantitativ), og antall gjennomførte markedsdialoger.		
		D.1.3	Virksomheten har klare og relevante mål for hvordan innovasjon i anskaffelser skal bidra til bedre behovsdekning.	Helt uenig		Virksomheten har mål for hvordan innovasjon i anskaffelser skal bidra til bedre behovsdekning, og oppnåelse av virksomhetsmål. Målene er spesifikke, målbare og tidsbestemte, og forankret i ledelsen og virksomhetens overordnede strategier. Mål kan f.eks. være knyttet til 1) anskaffelsesfunksjonens rolle i innovasjonsarbeidet, 2) samarbeid med leverandører og bruk av nye løsninger og teknologier, 3) bruk av anskaffelsesprosedyrer egnet for innovasjon, og 4) bruk av åpne spesifikasjoner som åpner innovative løsninger. Målene reflekterer utviklingen i virksomhetens behov.		
		D.1.4	Anskaffelsesfunksjonen måler og rapporterer på måloppnåelse knyttet til hvordan innovasjon i anskaffelser bidrar til bedre behovsdekning.	Helt uenig		Virksomheten har KPIer for hvordan innovasjon i anskaffelser skal bidra til bedre behovsdekning. KPIene gjennomgås jevnlig med leder for innkjøpsfunksjonen og virksomhetsledelse. Eksempler på KPIer kan være antall anskaffelser der prosedyrer egnet for innovasjon er brukt, og antall anskaffelser som har bidratt til å dekke et behov på en ny måte eller med vesentlig forbedret miljøeffekt.		

D.2	Rutiner og praksis	D.2.1	Virksomheten har oversikt over og rutiner for å følge opp de strategisk viktigste leverandørene og leveransene.	Delvis enig		Virksomheten har oversikt over sine leverandører og er bevisste på hvilke leverandører og leveranser som er de strategisk viktigste. Virksomheten utvikler og styrer strategiske leverandørrelasjoner, og har kunnskap om konkurransesituasjonen i markedet og utviklingstrekk (spesielt for teknologidrevne markeder under rask utvikling).	3,4	4,0
		D.2.2	Virksomheten har god kontraktsoppfølging og gir strukturert tilbakemelding til leverandører.	Verken enig eller uenig		Virksomheten utfører kontraktsoppfølging og gir strukturerte tilbakemeldinger til leverandørene, og har møter med innovasjon og forbedringstiltak på agendaen.		
		D.2.3	Virksomheten legger til rette for at oppstartselskaper, små selskaper og sosiale entreprenører har mulighet for å levere tilbud.	Verken enig eller uenig		Virksomheten vurderer og legger til rette for at oppstartselskaper og sosiale entreprenører kan levere tilbud, der det er hensiktsmessig. F. eks. ved å unngå strenge kvalifikasjonskrav, ha åpne spesifikasjoner, dele opp kontrakter og markedsføre konkurransen direkte til selskapene.		
		D.2.4	Det gjennomføres markedsdialog med potensielle leverandører, der det egner seg.	Delvis enig		Det gjennomføres som hovedregel markedsundersøkelse (RFI) og markedsdialog i forkant av anskaffelser. Formålet er å lære mer om behovet og ulike måter behovet kan dekkes på, avdekke hvilke løsninger som finnes tilgjengelige på markedet, samt få innspill til hvordan konkurransen kan innrettes.		
		D.2.5	Det benyttes åpne spesifikasjoner for å legge til rette for innovasjon.	Verken enig eller uenig		Virksomheten bruker som hovedregel åpne spesifikasjoner for å oppmuntre leverandører til å foreslå sine beste løsninger og legge til rette for utvikling. Det kan være funksjonsspesifikasjoner eller ytelsesspesifikasjoner, som begge legger til rette for at leverandørene kan tilby sine beste løsninger for å dekke behovet.		
		D.2.6	Det brukes anskaffelsesprosedyrer og kontrakter egnet for innovasjon, der det er relevant.	Delvis enig		Når behovet tilsier det, bruker virksomheten anskaffelsesprosedyrer spesielt egnet for innovasjon. F.eks. konkurranse med forhandling, konkurransepreget dialog, innovasjonspartnerskap, før-kommersiell anskaffelse, forsknings- og utviklingskontrakt, og plan- og designkonkurranse. Kontraktene er godt tilpasset kjøp av innovative varer og tjenester, ved at de inneholder klare rammer, inkludert mål for leveransen og innovasjonen, og klausuler for videreutvikling.		
		D.2.7	Virksomheten har en virksomhetskultur som støtter og fremmer utvikling og innovasjon.	Verken enig eller uenig		Virksomheten har en kultur for innovasjon, som fremmer og støtter utvikling og nytenkning hos medarbeiderne, og tilrettelegger for samarbeid internt og med markedet. En innovasjonsvennlig kultur fremmes av en ledelse som 1) ser muligheter og skaper begeistring, 2) viser tillit og risikovilje, 3) har rutiner for evaluering og læring, og 4) legger til rette for samarbeid og involvering.		

D.3	Kompetanse	D.3.1	Virksomheten har tilstrekkelig kompetanse på prosedyrer og metoder for innovative anskaffelser.	Verken enig eller uenig		De ulike rollene som er involvert i anskaffelsesprosessen har tilstrekkelig kompetanse til å jobbe med innovasjon. Dette innebærer kompetanse innen bl.a. prosedyrer egnet for innovasjon, innovasjonsmetodikk, kompetanse om handlingsrommet i anskaffelsesregelverket, og ulike former for markedsdialog.	2,5	4,0
		D.3.2	Virksomheten har tilstrekkelig kompetanse til å jobbe aktivt med leverandørutvikling.	Delvis uenig		De ulike rollene som er involvert i anskaffelsesprosessen har tilstrekkelig kompetanse til å jobbe med leverandørutvikling. Dette innebærer kompetanse innen bl.a. markedsundersøkelser, analyser, dialog og forhandlinger.		

Hvordan lykkes med anskaffelsesstrategi

Anskaffelsesstrategien skal gi en felles retning. En god strategi identifiserer mål, og prioriterer de viktigste områdene.



Strategien er et viktig dokument for å skape felles forståelse for virksomhetens mål og føringer for anskaffelser.

Anskaffelsesloven og Økonomiregelverket for staten setter overordnede og tydelige krav til anskaffelsesfunksjonene i offentlige virksomheter.



Innholdsfortegnelse

→ Stegene på veien til å etablere en strategi

Forankre og planlegge

Kartlegge nåsituasjon

Utforme strategi

Implementere og følge opp

Oppsummering

- Profesjonelt og strategisk arbeid med anskaffelser er en viktig del av grunnmuren til en organisasjon som vil sikre god behovsdekning og innovasjon i produktene og tjenestene sine.
- Det kan være nyttig å vurdere «nåsituasjonen» i egen anskaffelsesfunksjon som utgangspunkt for utvikling. Organisasjonsmodellen og selvevalueringsverktøyet er eksempler på verktøy for gode diskusjoner.
- En god anskaffelsesstrategi kan være viktig for å forankre mål om innovasjon i hele virksomheten, og er et godt utgangspunktet for å utarbeide handlingsplaner, tiltak og maler.

**HVORDAN STARTE
REISEN**

-

VEIEN VIDERE



Innovative anskaffelser - hovedside

Prosedyrer, veiledning, maler og eksempler som hjelper deg med å stimulere til innovasjon og utvikling av nye fremtidsrettede løsninger, for eksempel innen miljøteknologi eller velferdsteknologi.

Hva er innovative anskaffelser

Hva innovative anskaffelser handler om, definisjon og forståelse av hva vi legger i innovasjon.

Hvor begynner en innovativ anskaffelsesprosess

Stegene i en innovativ anskaffelsesprosess, verktøy og eksempler.

Finn riktig metode

Hvordan gå fram når det ikke finnes en løsning i markedet? Finn prosedyre eller metode som passer ditt behov.

Kjøp av den nyutviklede løsningen

Hva du må tenke på når du kjøper en nyutviklet innovativ løsning eller det som skjer i etterkant av et utviklingsløp.

Kompetansetilbud på innovative anskaffelser

DFØ tilbyr aktivitetsbaserte kurs i innovative anskaffelser.

Bistand fra DFØ på innovative anskaffelser

DFØ kan bistå så du lykkes med innovative anskaffelser.

Prosedyrer/metoder som passer for innovative anskaffelser

Innovasjonspartnerskap

Plan- og designkonkurranse

Konkurranspreget dialog

Konkurranse med forhandlinger

Før-kommersielle anskaffelser

Forsknings- og utviklingskontrakter

1. Vurdere eller planlegge innovative anskaffelser

- Verktøy og bistand til å vurdere når en anskaffelse er riktig vei å gå
- Benchmarking: Er du klar for innovative anskaffelser?
- Bistand til å identifisere og kvalitetssikre behov, og etablere mål, KPIer og kost-/nyttevurderinger for ditt prosjekt
- Opplæring i anskaffelsesprosessen og ulike prosedyrer
- Strategisk bruk av anskaffelser: Hjelp til å få innovasjon inn i virksomhetens anskaffelsestrategi

2. Forberede og gjennomføre konkurranse

- Bistand avrop og evaluering av leveranser i ulike prosjektfaser
- Fra utvikling til kjøp: Opplæring i å anskaffe en helt ny løsning i tråd med regelverket, og bistand forberedelser og gjennomføring av anskaffelsen
- Bistand og opplæring kontraktsoppfølging for både utvikling og etterfølgende kjøp
- Bistand til kommersialisering og skalering

3. Utvikle og ta i bruk løsningen

- Bistand avrop og evaluering av leveranser i ulike prosjektfaser
- Opplæring i anskaffelse og implementering av helt nye løsninger
- Bistand forberedelser og gjennomføring av anskaffelse
- Bistand og opplæring kontraktsoppfølging
- Bistand og metoder for gevinstanalyse og rapportering

DFØs kursmoduler for innovative anskaffelser



Nivå	Tid	Format	Kursbeskrivelse og læringsmål	Målgruppe
1	4,5 t	Fysisk	Aktivitetsbasert introduksjon til innovasjonsinnkjøp med innblikk i hvorfor samarbeid med markedet er en viktig og effektiv måte å oppnå bedre offentlige tjenester. Hovedmålet er å utstyre deg med grunnleggende kunnskap og motivasjon du kan bruke til å gjøre din virksomhet klar for å komme i gang med prosjekter.	<ul style="list-style-type: none">- Administrative ledere og politisk ledelse- Innkjøpere og innkjøpsledere- Driftsledere og behovseiere- Innovasjons- og bærekraftsrådgivere
2	4,5 t	Fysisk	Aktivitetsbasert innføring i prosessen for innovasjonsanskaffelser fra idé til implementering. Du får opplæring i verktøy og metodikk som gjør deg klar for deltagelse i et prosjekt. Hovedmålet er å gi deg forståelse for stegene og prosessene i en innovativ anskaffelse.	<ul style="list-style-type: none">- Innkjøpere og innkjøpsledere- Driftsledere og behovseiere
3	1 dag	Fysisk	Fordypning i konkurransedokumenter og kontrakt, tilbudsevaluering, gevinstrealisering og måling av effekter, samt andre relevante tema. Hovedmålet er å gi deg kunnskap og selvtillit til å lede innovasjonsanskaffelser eller være koordinator og initiativtaker i din virksomhet.	<ul style="list-style-type: none">- Innkjøpere og innkjøpsledere

18.
mars!

LUP hjelper offentlige virksomheter og etablere gode samarbeid med private leverandører i innovative anskaffelser.

- **Introduserer** offentlige virksomheter for innovative anskaffelser
- Gir **veiledning og råd** om gjennomføring
- **Tilrettelegger** møteplasser der behov kan møte løsninger
- **Formidler** læring og erfaringer
- Er en **koblingsaktør** mellom offentlige virksomheter og private leverandører
- Bidrar til **spredning og skalering** av løsninger

www.lup.no



På Finn løsninger kan du:

- Sjekke om noen har utviklet en løsning tilsvarende det du har behov for
- Finne beskrivelse av prosess og tilgang til prosessedokumentene

lup.no/finn-losninger

På Finn anskaffelser kan du:

- Finne pågående og kommende anskaffelser du kan henge deg på
- Laste ned dokumenter du kan bruke til å sette i gang en egen anskaffelse.

lup.no/finn-anskaffelser



Løsning fra Netcompany

Modulus Barn – fagsystem for barnevernet

Digitalisering av tjenester IKT software og systemer



Løsning fra Overasen, Yeti Move

Selvkjørende brøytebiler

Digitalisering av tjenester Transport



Løsning fra Glire

Digital tjeneste for kompetanseutveksling

Digitalisering av tjenester



Involverte aktører Særum kommune

Analyseverktøy for bærekraftig vareleveranse

IKT software og systemer Klima og miljøteknologi Kommunale tjenester

Vann, avfall og infrastruktur

[Meld din interesse](#)



Involverte aktører Trøndelag fylkeskommune, Vestfold Fylkeskommune, Finnmark fylkeskommune, Troms fylkeskommune, Nordland fylkeskommune, Møre og Romsdal fylkeskommune, Vestland fylkeskommune, Rogaland fylkeskommune, Agder fylkeskommune, Buskerud fylkeskommune, Akershus fylkeskommune, Oslo kommune, Østfold fylkeskommune, Telemark Fylkeskommune, Innlandet fylkeskommune

Journalssystem for den offentlige tannhelsetjenesten

Digitalisering av tjenester Helsetjenester IKT software og systemer

[Meld din interesse](#)



Involverte aktører Skjervøy kommune

Ny barneskole på Skjervøy

Rydd og anlegg Kommunale tjenester Vann, avfall og infrastruktur

[Meld din interesse](#)



Innovasjon

Kommuner, innbyggere, frivillig sektor og næringsliv bør gå sammen om å utforme framtidens kommune. Les mer om innovasjon og hvordan en kan involvere og mobilisere samfunnets ressurser på nye måter.



Innovasjonsledelse

Innovasjonsledelse handler om bygge innovasjonskultur i egen organisasjon, og å finne nye løsninger i bredt samarbeid med mange aktører som har ulike



Partnerskap for radikal innovasjon

Partnerskap for radikal innovasjon løser samfunnsutfordringer i samarbeid med andre.



Forsøksordningen

KS samarbeider med nasjonale myndigheter om forsøksordningen og arbeider for at ordningen blir så god som mulig for medlemmene.

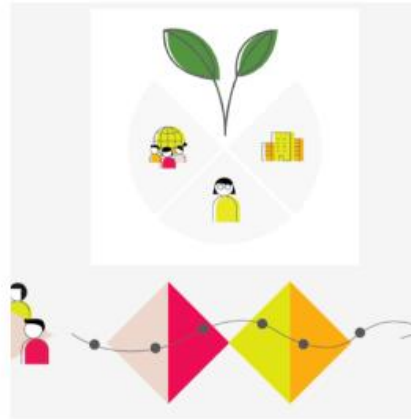
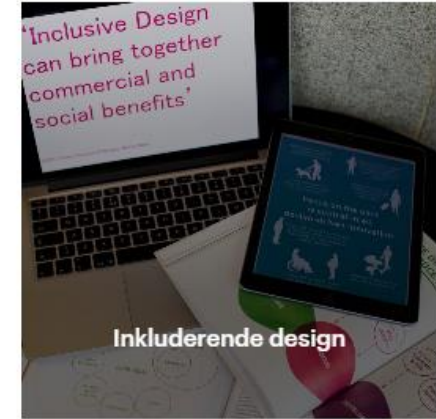


Innovative anskaffelser

Offentlige anskaffelser kan bidra til innovasjon. KS jobber med å fremme kunnskap om hvordan kommunesektoren kan utnytte dette potensialet.



🔍 Søk



Verdimodellen: Et verktøy for å tenke og jobbe på nye måter



Metoder for medvirkning



Slik kommer dere i gang!

5 steg for å begynne reisen

1 Foreslå DFØs idégenerator til å kartlegge deres største utfordringer og muligheter



Alle

2 Etablér en arena eller kanal for innspill og inviter inn til dialog og diskusjon!

 Drift / behovseier

 Administrative ledere

3 Forankre innovasjon i anskaffelsesstrategien eller andre relevante styringsdokumenter. Følg opp med konkrete tiltak



Innkjøp



Administrative ledere

4 Bli inspirert i DFØs eksempelbank og LUPs «Finn-løsning»

- Eksisterer bedre løsninger?



Innkjøp



Drift / behovseier

Sett i gang!

Få bistand fra DFØ, LUP eller KS på hvordan ta prosjektideen videre

Meld deg på neste kurs: «Slik gjennomfører du en vellykket innovasjonsanskaffelse»



Innkjøp



Drift / behovseier