

Digitaliseringsdirektoratet
Norwegian Digitalisation Agency

**Velkommen til innkjøpsledernetverk på
Teams 16.april 2020**

—

Møteledere:

Birgit Enger Nordstrand

Mona Stormo Andersen

Fra støtte til strategisk premissgiver?

Om utvikling og organisering av
anskaffelsesfunksjonen



Agenda

1. Rammer for møtet
2. Fra støtte til strategisk premissgiver?
 - Presentasjon av rapport ved Birgit Enger Nordstrand og Mona Stormo Andersen
3. Erfaringer hos UDI ved Bjørn Gunnar Johansen
4. Kompetanseløft til ledere



- Rammer for møtet
 - Møteleder: Mona
 - Benytt chattetjeneste for å tegne deg når du har spørsmål
 - «jeg tegner meg» eller
 - Skrive spørsmålet: «Hvordan kan vi benytte dette?»
 - Muntlig er lov
- Birgit bistår i oppfølgingen av chatten

Fra støtte til strategisk premissgiver?

Om utvikling og organisering av
anskaffelsesfunksjonen



Innhold for presentasjon

- Problemstillinger
- Kort om metode
- Begreper
- Kjennetegn ved organisering av anskaffelser
- Utviklingsmodell for organisering
- Kjenner du deg igjen?
- Tiltak

Prosjektleder: Mona Stormo Andersen
Prosjektdeltakere: Dag Solumsmoen, Birgit
Enger Nordstrand, Jostein Engen, Anna
Sandman, Malin Hogstad

Fra støtte til strategisk premissgiver?

Om utvikling og organisering av
anskaffelsesfunksjonen



Problemstillinger

- Hva kjennetegner organisering av anskaffelsesfunksjonen (i statlige virksomheter)?
- Hvordan kan organisering bidra til at anskaffelsesfunksjonen fungerer strategisk for virksomheters måloppnåelse? Under hvilke forutsetninger?

Kort om metode

- Eksplorerende design

- Hensikten med prosjektet var å oppnå forståelse og innsikt.
- Det var bestemt at vi skulle lage en rapport og et verktøy, men det var ikke sagt hva slags verktøy vi skulle lage. Det ville vise seg ettersom vi ble bedre kjent med hva som var utfordringene ved organisering av anskaffelser.

- Problemstillingen var nokså grov og uklar.

- Halvstrukturert intervjuguide

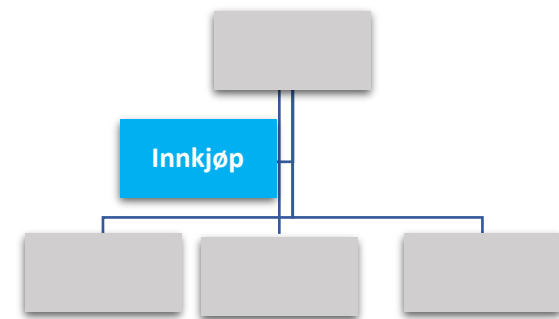
- Virksomheter

- Arbeids- og velferdsdirektoratet
- Utlendingsdirektoratet
- Norges vassdrags- og energidirektorat
- Politiets fellestjenester
- Direktoratet for økonomistyring
- Direktoratet for forvaltning og ikt
- Fylkesmannen i Oslo og Akershus, Fellesadministrasjonen
- Helse- og omsorgsdepartementet
- Klima- og miljøsektoren (erfaringer ved selvevaluering og rådgivning)
- Norsk kulturråd
- Statsbygg
- Skatteetaten
- BTV innkjøp/Viken fylkeskommune

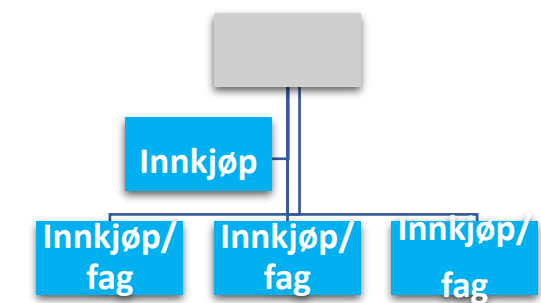
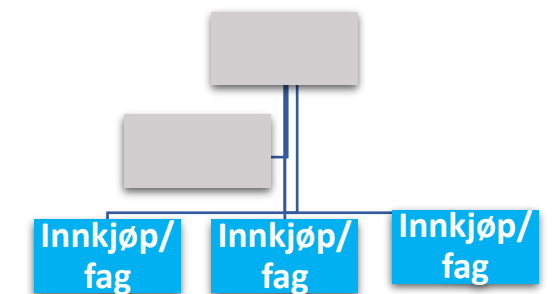
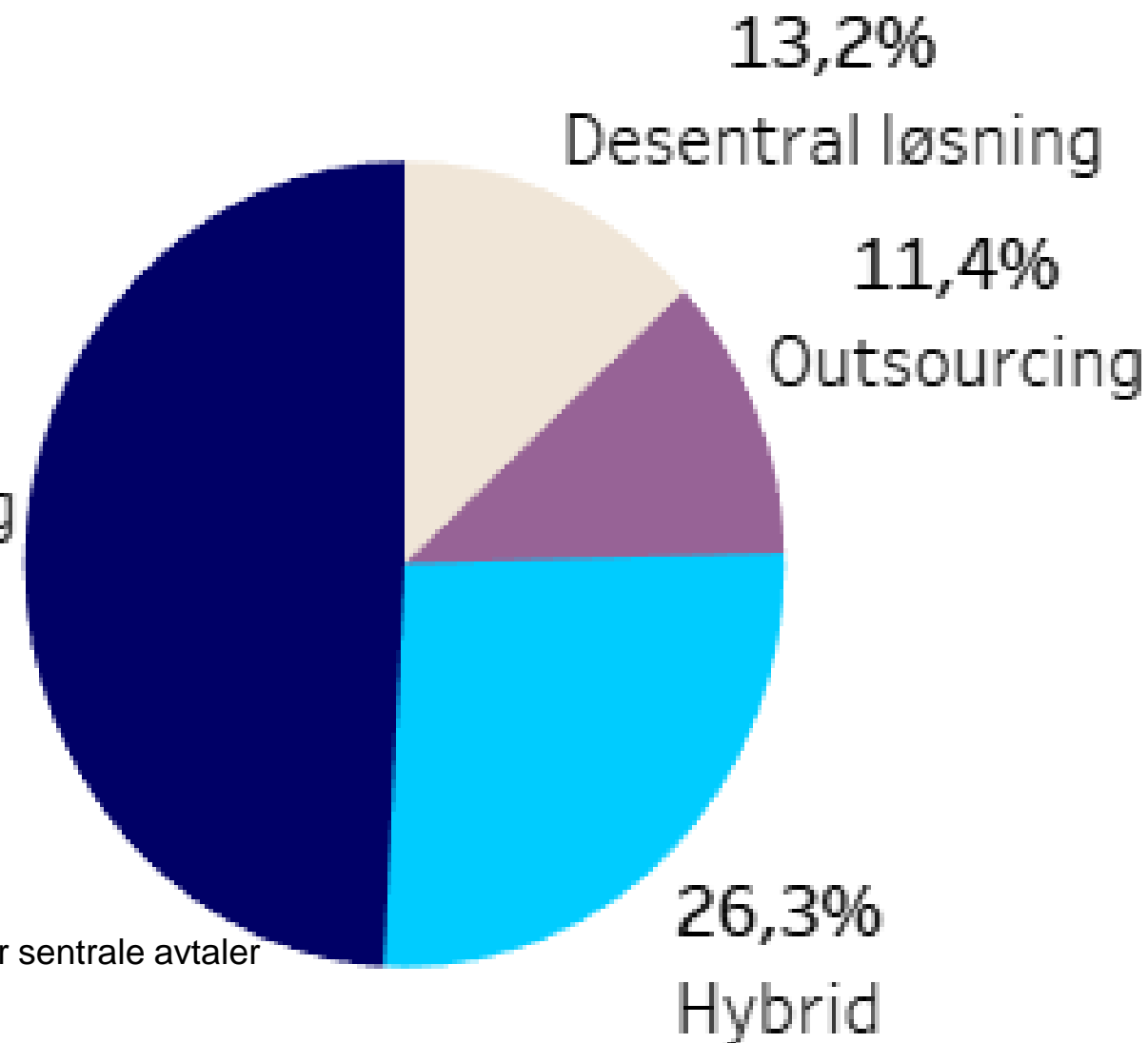
Begreper

- Med «innkjøpsenhet» mener vi dedikerte innkjøpsressurser, én eller flere, som er plassert sentralt i virksomheten.
- Med «anskaffelsesfunksjonen» mener vi alt som foregår av anskaffelsesaktiviteter både sentralt og desentralt i virksomheten.
- Organisering

Hva kjennetegner organisering av anskaffelser?



49,1%
Sentral løsning

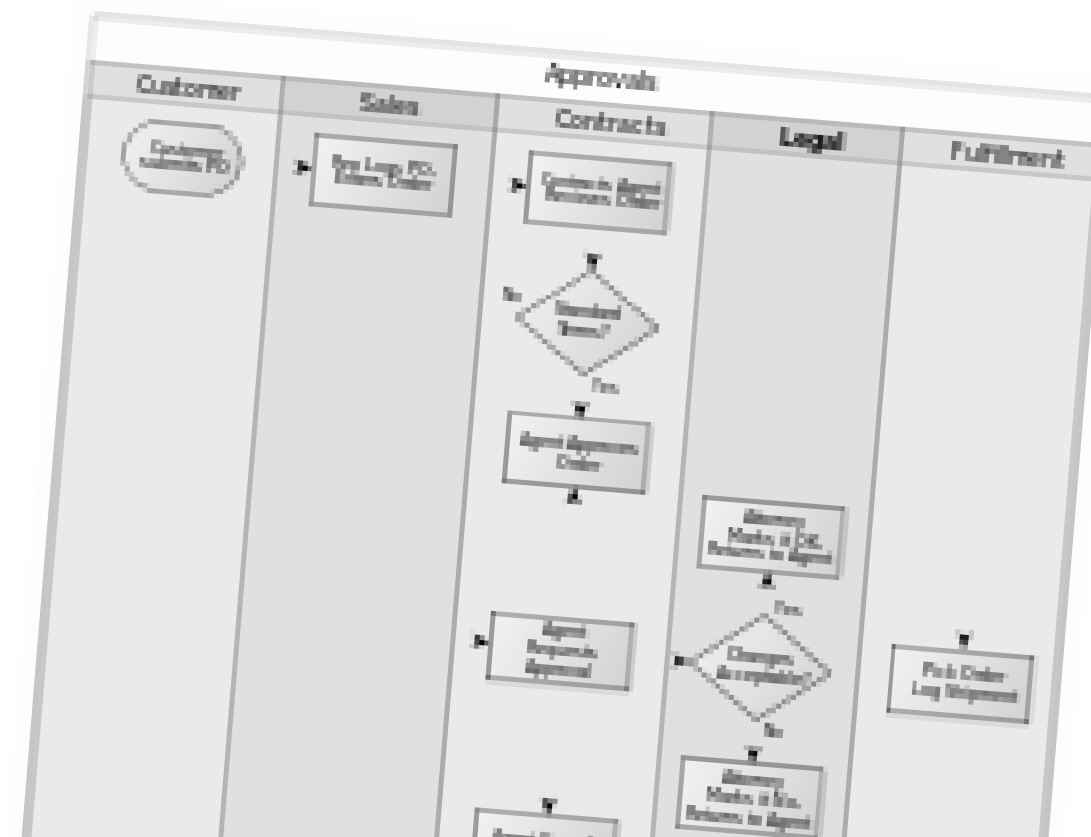


- Sentral løsning (virksomheten har en sentral innkjøpsfunksjon som inngår sentrale avtaler og gjennomfører anskaffelser over 100 000)
- Desentral løsning (lokale enheter inngår egne kontrakter)
- Sentral enhet inngår fellesavtaler, lokale enheter inngår egne avtaler (hybrid)
- En stor del av innkjøpsfunksjonen er satt ut til annen virksomhet eller innkjøpssamarbeid

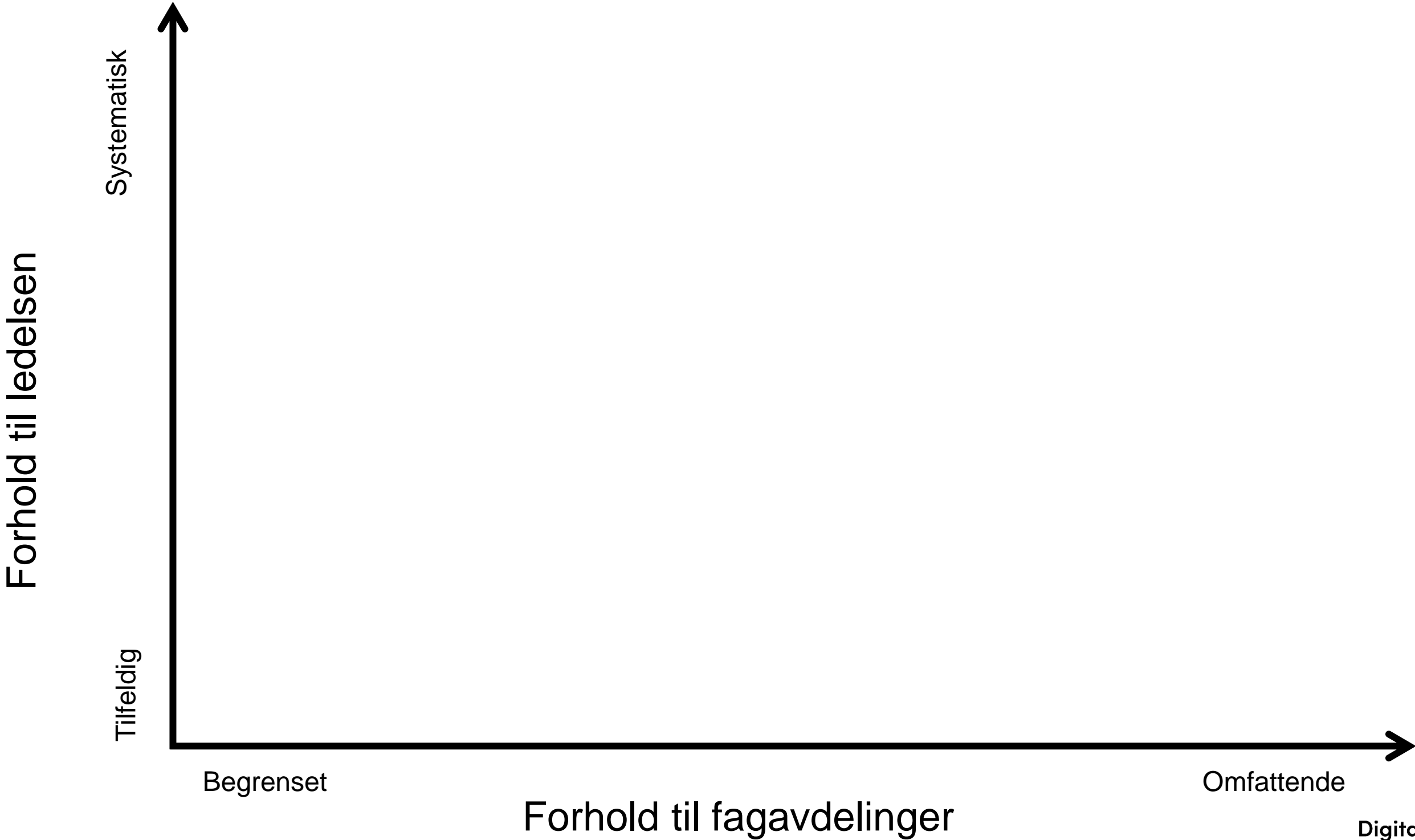
Organisering er mer enn organisasjonskart

Organisering er ikke bare å tegne bokser i org.kartet

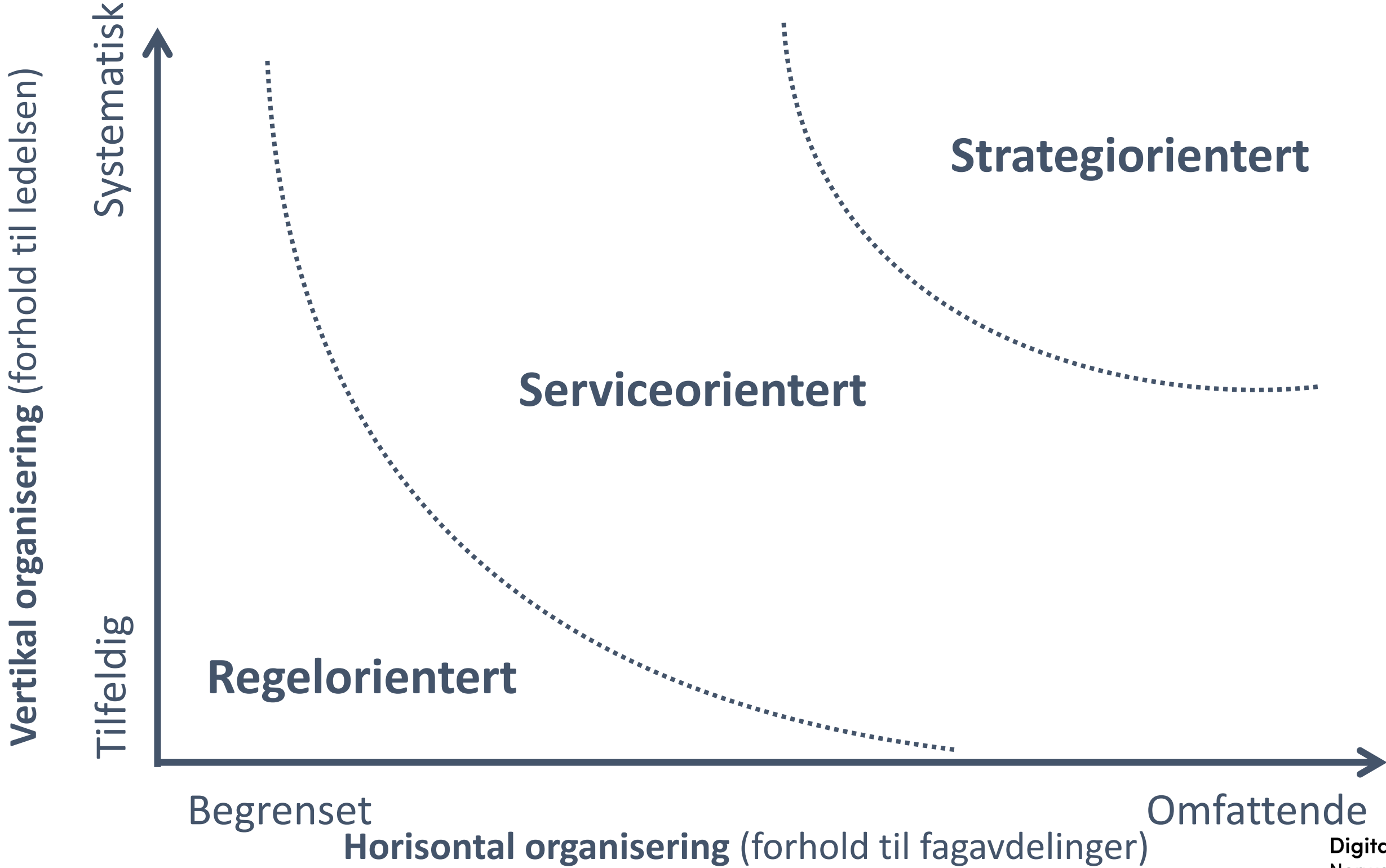
- men også å regulere forholdet *mellom* boksene
- Fullmakter, rollefordeling, rapporteringsstruktur, ledergruppas rolle, kommunikasjonsflyt



Utviklingsmodell for innkjøp



Utviklingsmodell for anskaffelsesfunksjon



En regelorientert innkjøpsenhet

- tilbyr juridisk rådgivning til fagavdelingene
- søker trygghet ved å overholde reglene i gjennomføringen av konkurranser i markedet
- fokuset på risiko knyttet til likebehandling av leverandørene trumfer bruken av dialog med leverandører i anskaffelsesprosessen
- opptrer som en støttefunksjon som tar oppgaver etter bestilling fra fagavdelingene
- arbeidspresset oppleves uforutsigbart fordi bestillingene ofte kommer ad hoc. Det er ingen anskaffelsesplanlegging i forbindelse med budsjetteringsprosessen
- dialogen og rapporteringen til ledelsen er tilfeldig. Unntaket er om det oppstår regelbrudd i anskaffelsesprosessen. Det medfører gjerne tettere oppfølging fra ledelsen
- en konsekvens av høyt fokus på å unngå formalfeil kan være at fagavdelingene ikke opplever at de får levert gode løsninger, og kan gjøre at de ønsker å nedtone samarbeidet med innkjøpsenheten

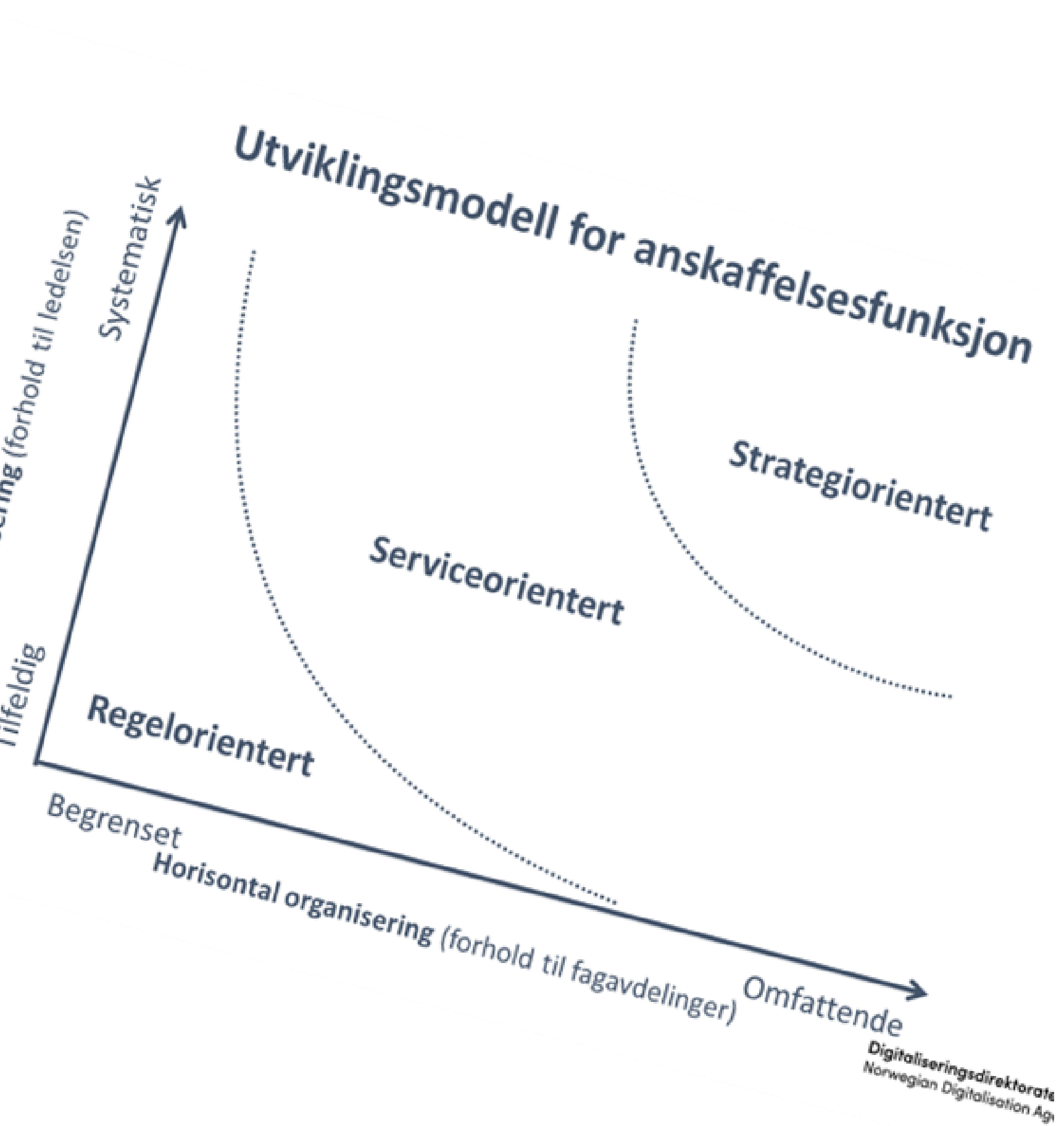
En serviceorientert innkjøpsenhet

- En serviceorientert innkjøpsenhet ønsker først og fremst å yte service til fagavdelingene og ledelsen
- For å avlaste fagavdelingene har de gjerne tatt hovedansvaret for gjennomføringsfasen: Fagavdelingene kan da heller konsentrere seg om å lage kravspesifikasjoner.
- Innkjøpsenheten besitter mye informasjon om hvor det kan hentes ut effektiviseringsgevinster.
- Overgangen mellom kontraktsinngåelse og implementering av kontrakt er ikke plassert, og ansvaret for kontraktsoppfølgingen er gjerne utydelig
- Innkjøpsenheten har gjerne utarbeidet anskaffelsesstrategi som er godkjent av ledelsen, men ledelsen følger ikke opp om målene med strategien eller om andre mål nås.
- Ledelsen oppfatter gjerne innkjøpsenheten som pliktoppfyllende og effektiv

En strategisk orientert innkjøpsenhet

- Har en helhetlig tilnærming til oppfølging av innkjøpsporteføljen. Dette gjelder innad mot fagavdelingene for å samordne behov og ta ut stordriftsfordeler i markedet, men også overfor ledelsen.
- Forholdet til ledelsen er kjennetegnet av tett dialog og systematisk rapportering siden ledelsen har satt tydelige krav til resultatoppnåelse.
- Organisatorisk er roller og ansvar fordelt på en slik måte at innkjøpene samordnes og gjøres på tvers av enhetene i virksomhetene.
- Innkjøpsenheten har god nok kompetanse til å utfordre fagmiljøets behov
- Er sentral i å realisere gevinster
- Innkjøpsenheten blir en proaktiv strategisk partner i tett samarbeid med fagavdelingene både før og etter selve konkurransegjennomføringsfasen. Dette er utvilsomt krevende, og vårt inntrykk er at svært få statlige virksomheter har nådd dette utviklingstrinnet.

- Kjenner du igjen din egen virksomhet?

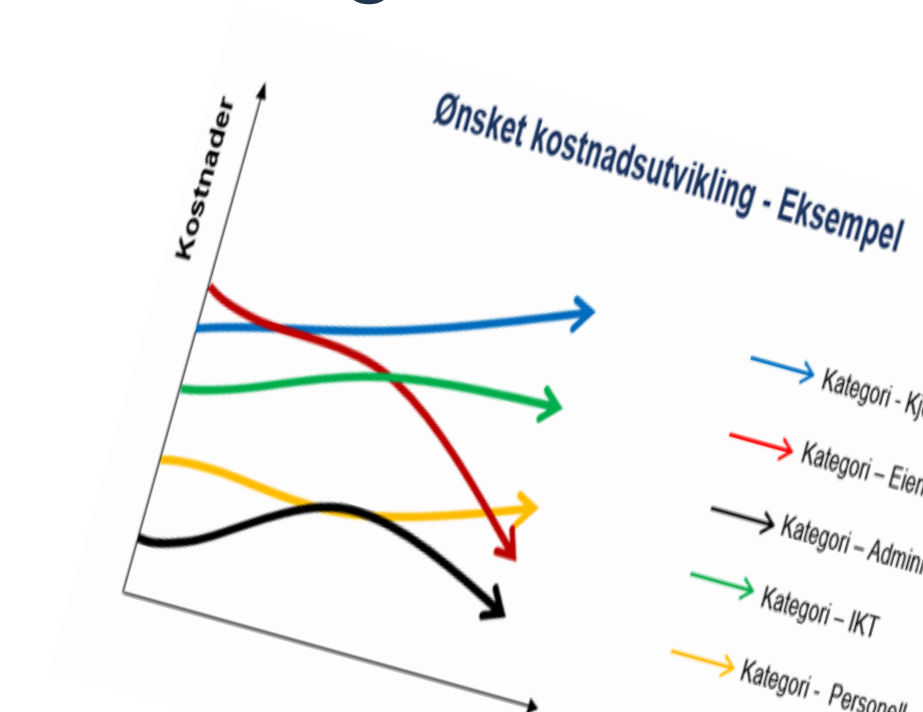
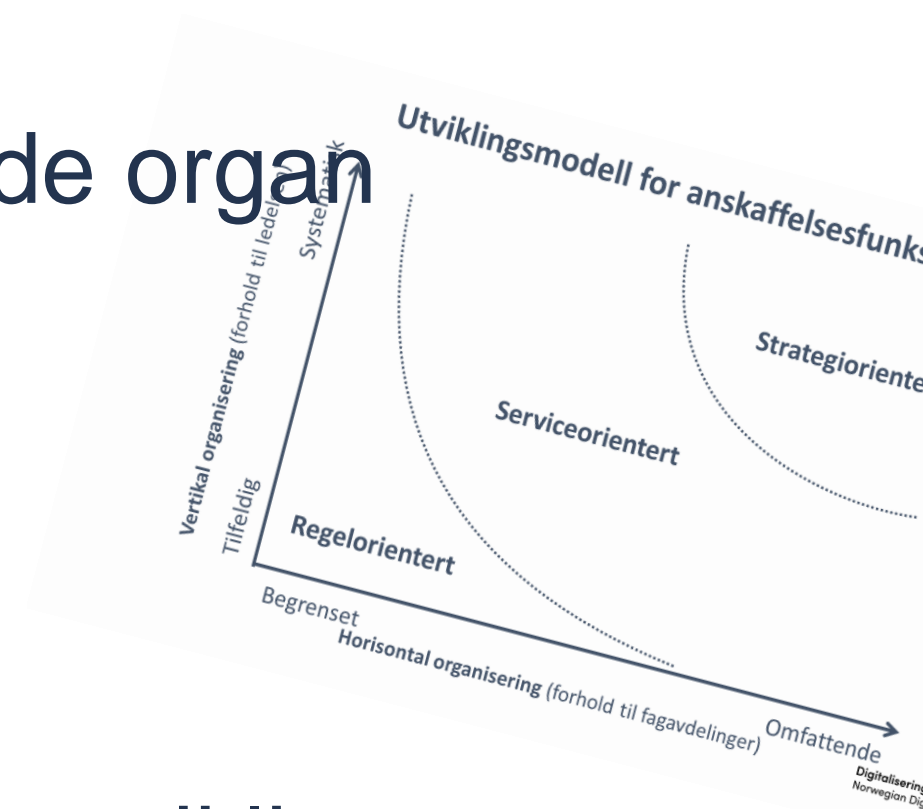


Er din innkjøpsenhet regelorientert, serviceorientert eller strategisk orientert?

- Plasser egen virksomhet i modellen og begrunn hvorfor
- Er modellen til hjelp for å forstå egen situasjon?

Tiltak for å styrke vertikal organisering (ledelsen)

1. Ledergruppas rolle bør styrkes
..som strategisk, koordinerende og besluttsende organ
2. Ledere må skape kultur for endring
3. Virksomhetsstyringsprosessen må omfatte styringsinformasjon om anskaffelser
4. Styringsinformasjon må kobles til virksomhetsutvikling for å være relevant



Tre måter å koble anskaffelser til virksomhetsutvikling

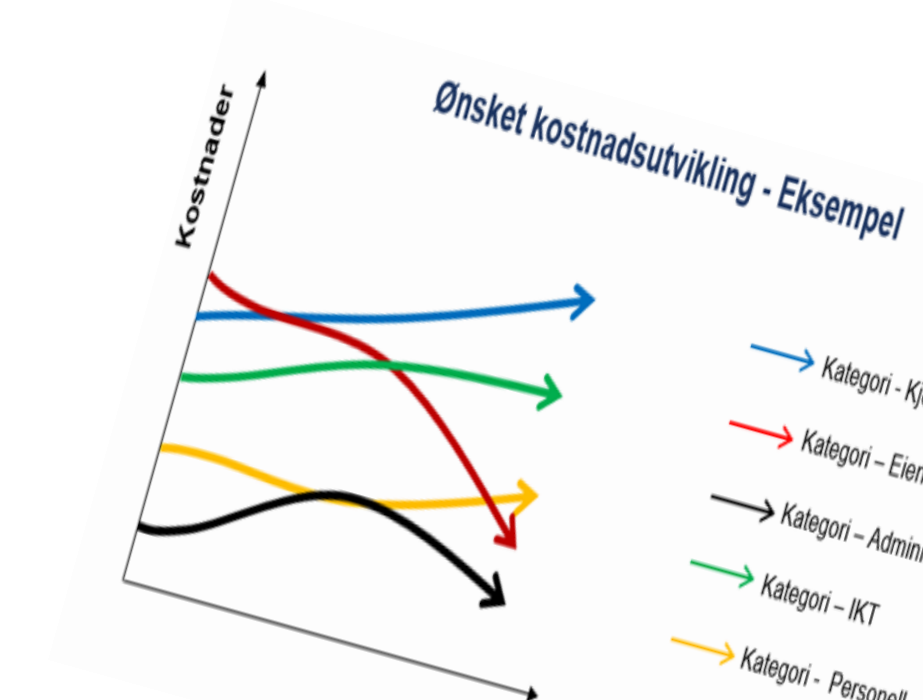
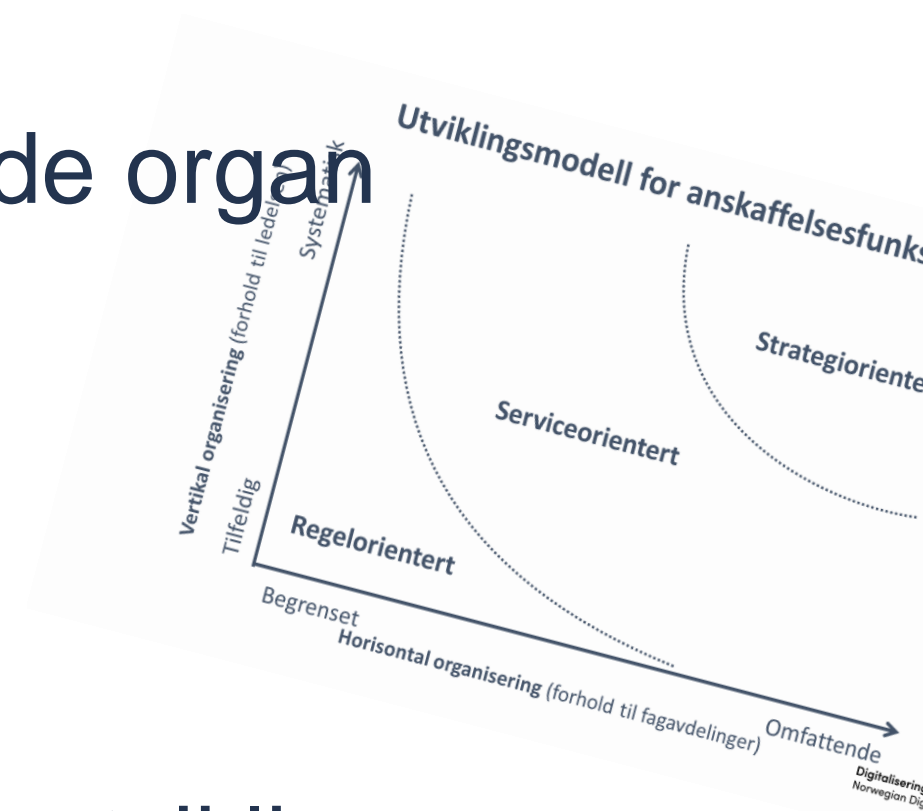
- bruke anskaffelser systematisk som et verktøy for å nå **samfunns mål** (som for eksempel miljø og sosialt ansvar) utover de spesifikke målene med anskaffelsen
- følge opp anskaffelsesporteføljen systematisk, som et virkemiddel for å nå **virksomhetens mål på en effektiv måte**
- følge tett opp de **virksomhetskritiske anskaffelsene**, og særlig de med høy pris og/eller høy risiko

Hentet fra Meld.St. 22 (2018-2019)



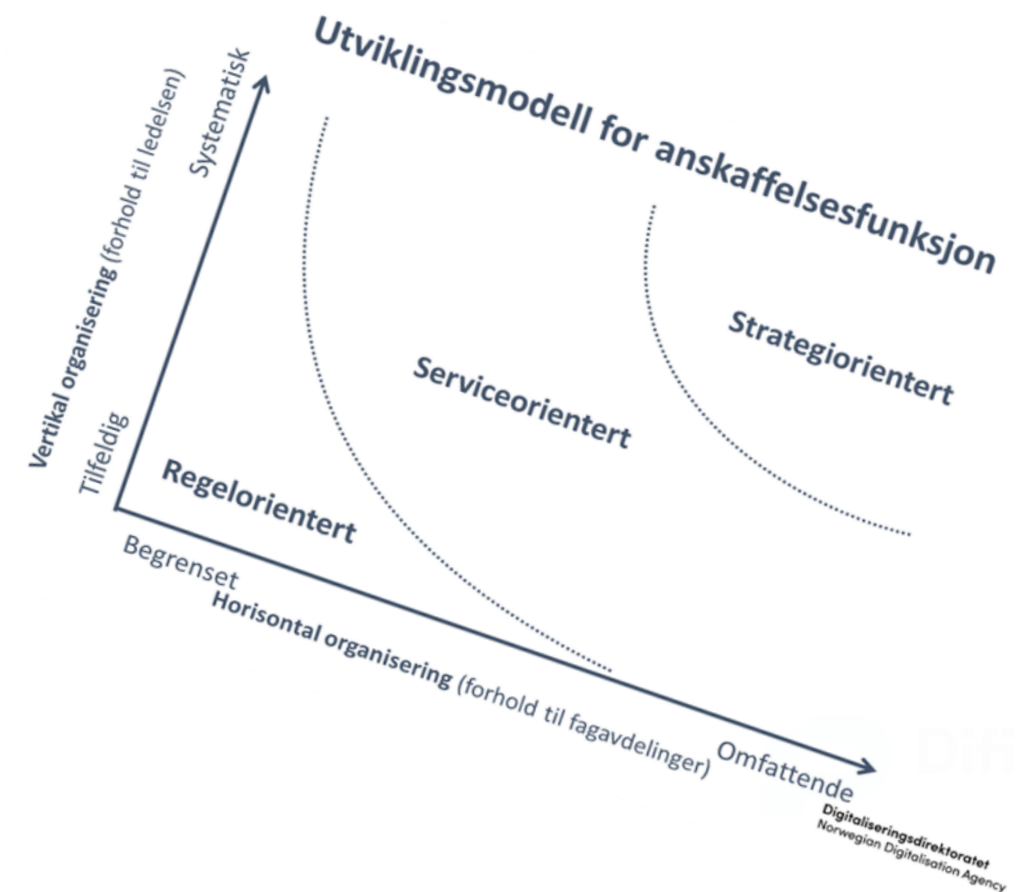
Tiltak for å styrke vertikal organisering (ledelsen)

1. Ledergruppas rolle bør styrkes
..som strategisk, koordinerende og besluttsende organ
2. Ledere må skape kultur for endring
3. Virksomhetsstyringsprosessen må omfatte styringsinformasjon om anskaffelser
4. Styringsinformasjon må kobles til virksomhetsutvikling for å være relevant



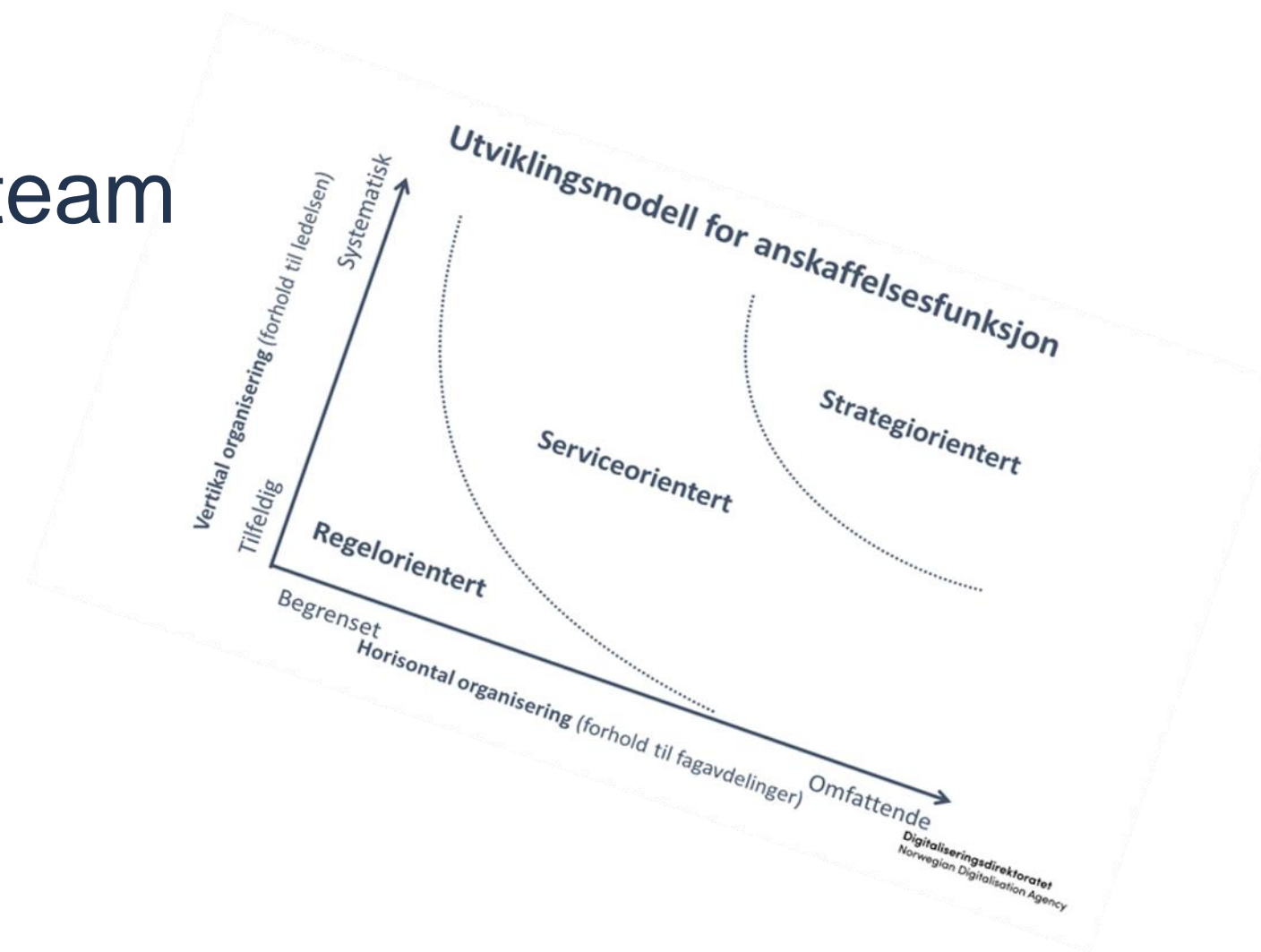
Tiltak for å styrke horisontal organisering

1. Innkjøpsenheten må styrke sin kommersielle markedskunnskap for å gjøre seg relevant for fagmiljøene
2. Kontraktoppfølging må styrkes ved å skille mellom operativt og strategisk ansvar
 - Rollebeskrivelser og tilstrekkelige ressurser



Faktorer som styrker både vertikal og horisontal organisering

1. Digitalisering av anskaffelsesprosessen bør i sterkere grad føre til roller og ansvar blir tilpasset en digital anskaffelsesprosess.
2. Matriseorganisering ved kategoriteam



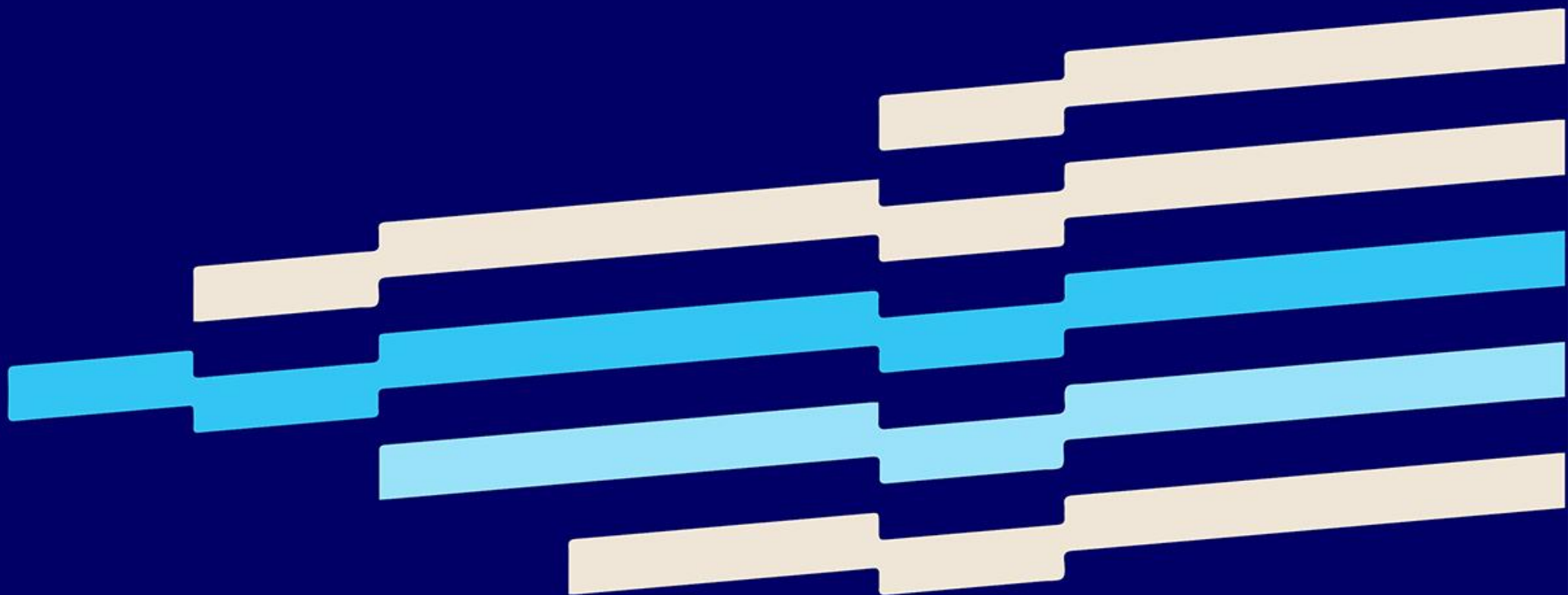


Difi

Direktoratet for
forvaltning og ikt

Kompetanseløft til ledere

—



Kompetanseløft til ledere, infomøte 7.mai

- **Del I – for innkjøpsledere**
- Innkjøpsledernetverk
- *Mentorordning*



- **Del II – for ledergrupper**
- Workshop med toppledergrupper som tilpasses behov i den enkelte virksomhet.
 - Analyser som gir mulighet for ledere å ta gode beslutninger
 - Ledergruppa som strategisk organ- sette retning og ta strategiske valg
 - Lederens rolle for å se anskaffelser på tvers i ledergruppen

Neste møte i innkjøpsledernetverket

- 10.juni
 - Analyser og gode beslutningsgrunnlag
 - Hva skal til for å oppnå lederforankring?
 - Hvem er du som innkjøpsleder? Refleksjon over egen rolle.
 - [Meld deg på her!](#)

Digitaliseringsdirektoratet
Norwegian Digitalisation Agency