

MODENHET I OFFENTLIGE ANSKAFFELSER

Rapport 2020

Innhold

1

Introduksjon

Om undersøkelsen

Oppslutning

Hovedfunn

2

Styring og ledelse

3

Samarbeid og prosess

4

Kompetanse og kapasitet

5

Klima og miljø

6

Digitalisering

7

Innovasjon

8

Øvrig

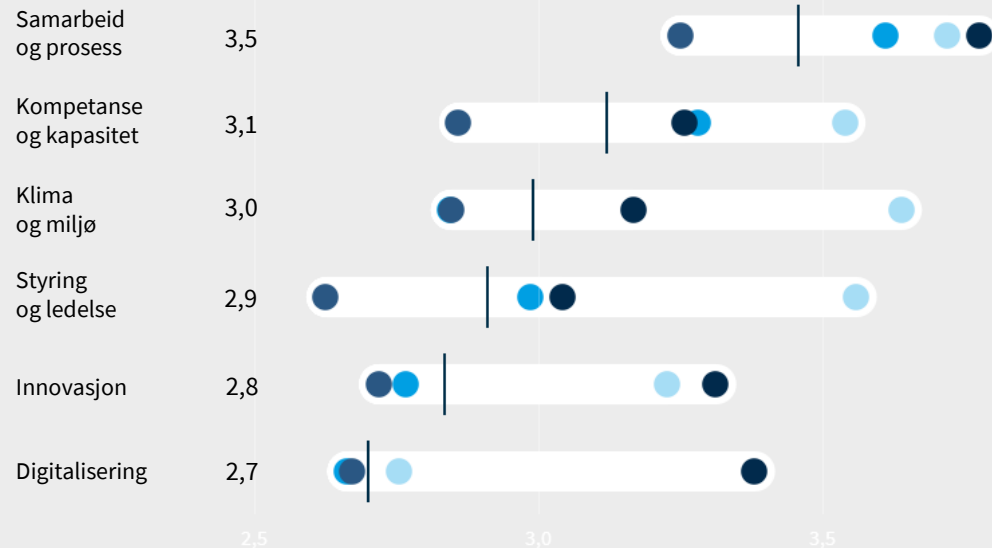
Sosialt ansvar

IKT

Bygg og anlegg

Om Modenhetsundersøkelsen

Modenhetsmodellen: består av seks indikatorer som omfatter sentrale anskaffelsesområder.



Modenhetsindikatorerne: Her presenteres de seks indikatorerne med gjennomsnittscore. Samarbeid og prosess er den indikatoren virksomhetene samlet scorer best innenfor. På motsatt ende av skalaen er digitalisering. Områdene blir beskrevet nærmere videre i rapporten.

Modenhetsundersøkelsen er en kartlegging av hvordan offentlige anskaffelser er organisert og gjennomføres. Undersøkelsen er strukturert etter seks områder som er sentrale i arbeidet med innkjøp i offentlig sektor. Disse områdene utgjør indikatorene i modellen.

Indikatorene for hvert område er operasjonalisert gjennom et sett med flere spørsmål. Her er virksomhetenes totale poengsum omregnet til en gjennomsnittsverdi for den gjeldende indikatoren.

Graden av opplevd modenhet er relativ, i den forstand at poengsummen på de ulike skalaene kan vurderes noe fritt. Indikatorene er derfor mest representative når de er aggregert, fordi man kan anta at de virksomhetene som vurderer seg for høyt blir utlignet av de som

vurderer seg for lavt.

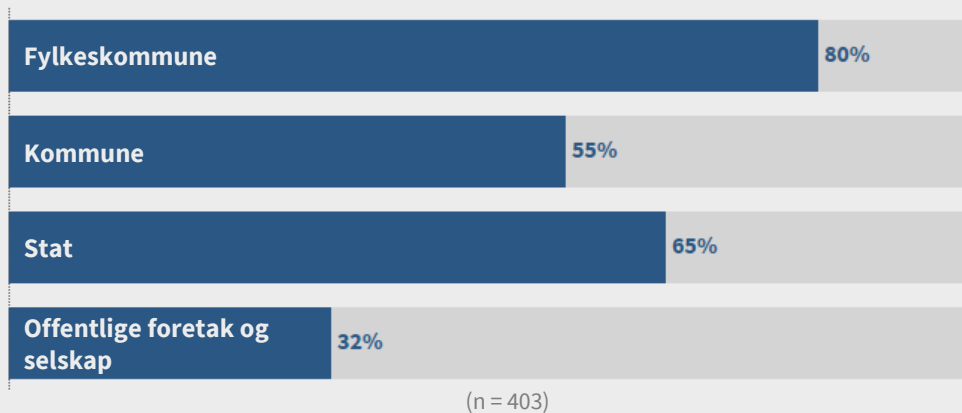
Modenhetsverdien gir også en nyttig indikasjon på hvor det vil være mest relevant for virksomhetene å videreutvikle seg, samt hvor DFØ bør styrke innsatsen for utviklingen av innkjøpsområdet.

Modenhetsundersøkelsen planlegges gjennomført på nytt i 2022, og vil da gi et bedre grunnlag for å sammenligne utvikling på de ulike områdene, og vise til effekter knyttet til modenhetsarbeidet.

Resultatene fra modenhetsundersøkelsen er tilgjengelig i flere leveranser: dashboard til virksomhetene som har svart, denne presentasjonen overordna resultater, dybde rapporter og et interaktivt verktøy.

Oppslutning

Oppslutning fordelt på virksomhetstype: Den første figuren viser oppslutning fordelt på virksomhetstype. Neste figur viser utvikling i oppslutning over år.



Utvikling i oppslutning over år



Svarprosenten for årets undersøkelse er svært god, og er totalt på 52 prosent. Undersøkelsen ble sendt ut til 769 virksomheter. Respondentene er delt inn etter virksomhetstype, hvor fylkeskommunene og statlige virksomheter har høyest oppslutning.

Datainnsamlingen ble gjennomført ved bistand fra konsulentfirmaet Rambøll Management Consulting, via et digitalt spørreskjema. Under datainnsamlingen identifiserte vi en rekke forklaringsfaktorer som kan ha påvirket oppslutningen den ene eller den andre retningen:

- fylkes- og kommunesammenslåing
- mulighet til å svare på vegne av innkjøpssamarbeid
- ringerunde
- korona
- feil i e-postlisten

Oppslutningen fortsetter å utvikle seg i positiv retning. Vi håper det betyr at undersøkelsen har fått større fotfeste og anses som sentral i utvikling av offentlige anskaffelser, også ute hos virksomhetene.

Flere av hovedfunnene fra modenhetsundersøkelsen understreker det samme: det er en vesentlig forskjell på modenhet mellom de ulike virksomhetstypene. Det samme gjelder størrelsen på organisasjonen, hvor de største jobber mer strukturert med anskaffelser og er mer modne. Videre synes virksomhetene å ha de samme kompetansebehovene som 2018, samt at de fortsatt opplever utfordringer knyttet til tid og ressurser.

Styring og ledelse



God styring og ledelse er viktig for å sikre utvikling av anskaffelser som et strategisk virkemiddel. Flere virksomheter har enten anskaffelsesstrategi eller handlingsplan sammenlignet med 2018. Virksomheter med størst innkjøpsvolum har i større grad begge deler. Offentlige foretak og selskap styrer i større grad på styringsparametere enn statlige og kommunale virksomheter.

Samarbeid og prosess



Det viktigste verdiskapende arbeidet i anskaffelsesprosessen gjøres i forberedelses- og kontraktsoppfølgingsfasen. Hvordan virksomhetene fordeler ressursene er derfor av betydning. I snitt bruker de rundt 40 prosent av ressursene i behovsfasen og 40 prosent i konkurransegjennomføringen. Bare 20 prosent av ressursene brukes i kontraktsoppfølgingsfasen, som er der gevinstene tas ut.

Kompetanse og kapasitet



Kompetanse og kapasitet er helt vesentlig for virksomhetens evner til å gjøre gode anskaffelser. Undersøkelsen fanger opp i hvilken grad virksomhetene opplever å ha tilstrekkelig kompetanse. Gjennomgående har virksomhetene tilstrekkelig kompetanse, samtidig oppgir de å ha behov for mer kompetanse på de samme områdene som i 2018.

Flere av hovedfunnene fra modenhetsundersøkelsen understreker det samme: det er en vesentlig forskjell på modenhet mellom de ulike virksomhetstypene. Det samme gjelder størrelsen på organisasjonen, hvor de største jobber mer strukturert med anskaffelser og er mer modne. Videre synes virksomhetene å ha de samme kompetansebehovene som 2018, samt at de fortsatt opplever utfordringer knyttet til tid og ressurser.

Klima og miljø



Offentlige virksomheter skal redusere skadelig miljøbelastning gjennom anskaffelser, og fremme klimavennlige løsninger. Resultatene viser at mange virksomheter er på god vei med planer for å innrette anskaffelsespraksisen, men at færre har styringsparametere, tilstrekkelig kompetanse og rutiner for å vurdere miljøbelastningen.

Digitalisering



Anskaffelsesprosessen skal være heldigital i løpet av 2024. I 2020 er digitalisering det område hvor virksomhetene scorer seg lavest, sammenlignet med de andre indikatorene. Det er spesielt gjenbruk av data som trekker ned modenheten. Digitaliseringen synes å ha kommet omtrent like langt blant de ulike virksomhetstyper med unntak av fylkeskommunene som ligger et hestehode foran.

Innovasjon

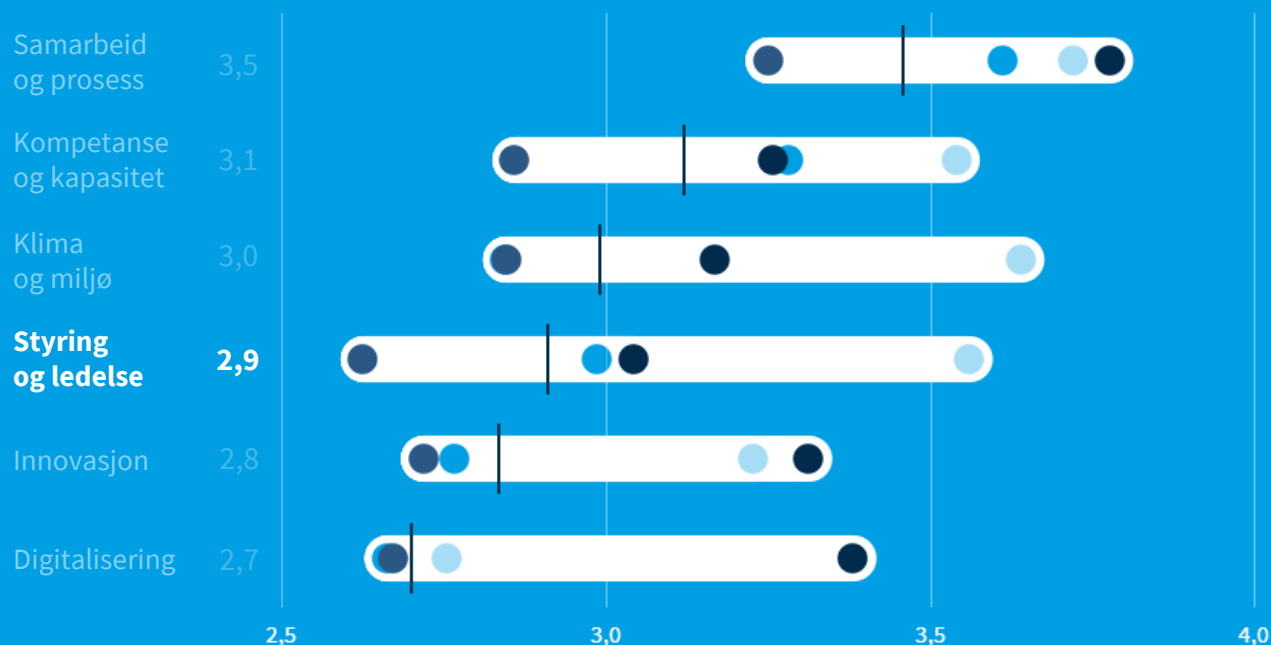


Det offentlige kan som «krevende kunde» stimulere til innovasjon og utvikling gjennom sine anskaffelser. Undersøkelsen viser at innovasjon er et av de områdene hvor virksomhetene scorer lavest. Her er det stor forskjell mellom virksomhetstypene, hvor fylkeskommunene og offentlige foretak og selskap har kommet lengst. Andelen som har innovasjon i anskaffelsesstrategien synes å ligge stabilt de siste årene.

STYRING OG LEDELSE



Indikator: Styring og ledelse



Styring og ledelse

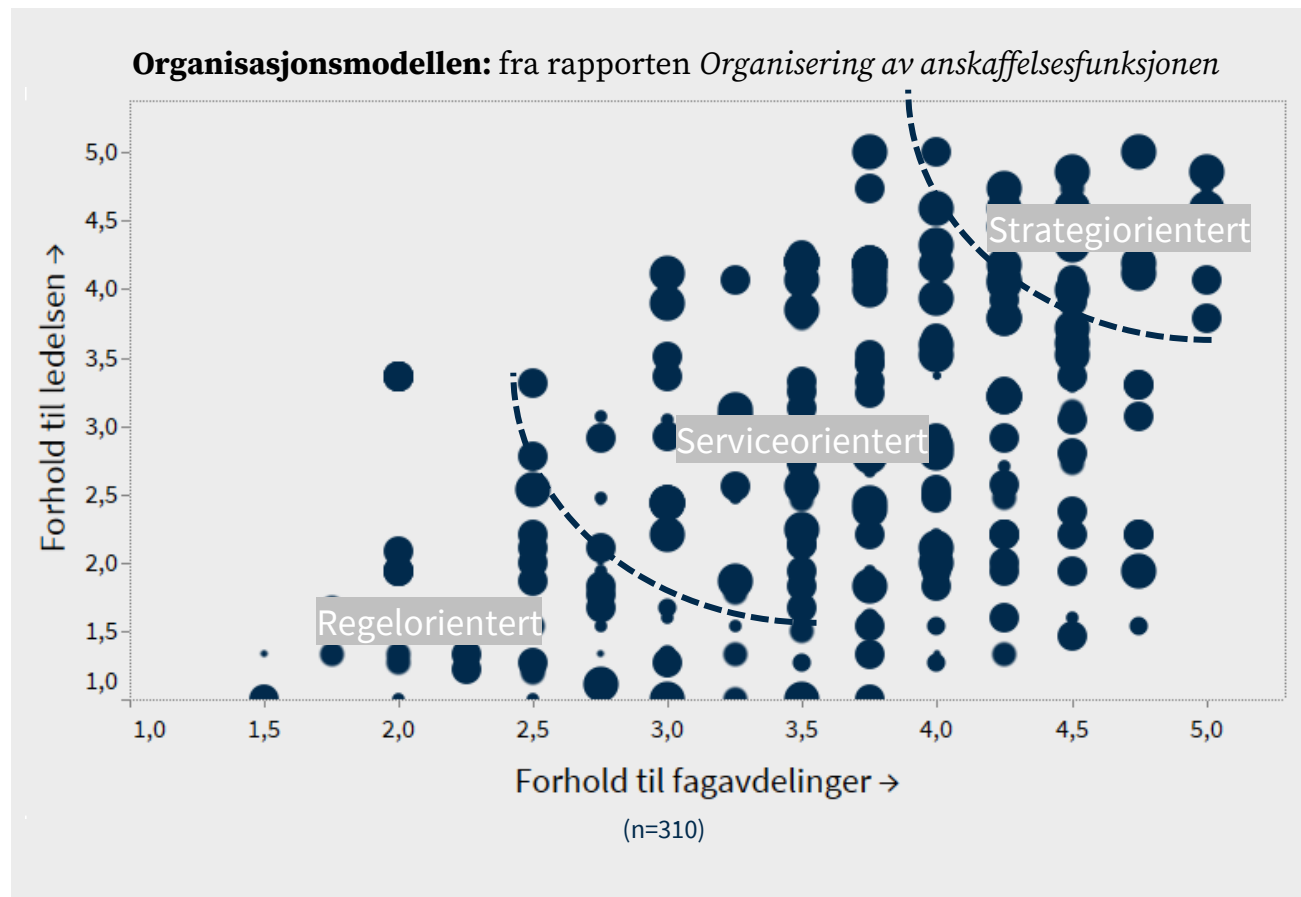
God styring og ledelse er viktig for å sikre utvikling av anskaffelser som et strategisk virkemiddel. Andelen som har anskaffelsesstrategi har gått ned med 5 prosentpoeng fra 2018, samtidig har flere handlingsplan. Virksomheter med størst innkjøpsvolum har i større grad begge deler. Offentlige foretak og selskap styrer i større grad på styringsparametere enn statlige og kommunale virksomheter.

Styring og ledelsesindikatoren består av:

- 1) Styringsverktøyene: anskaffelsesstrategi, handlingsplan, styringsparametere og rapportering jevnlig til ledelsen.
- 2) Kartlegginger og analyser i forbindelse med planlegging av den totale innkjøpsporteføljen.
- 3) Innkjøpsenheten og fagavdelingens samarbeid om innkjøpsplan for det kommende året.

● Fylkeskommune ● Kommune ● Stat ● Offentlige foretak og selskap | gjennomsnittsscore

Styring og organisering



Stor spredning i innkjøpsenhetsens rolle ovenfor ledelsen og fagmiljøene

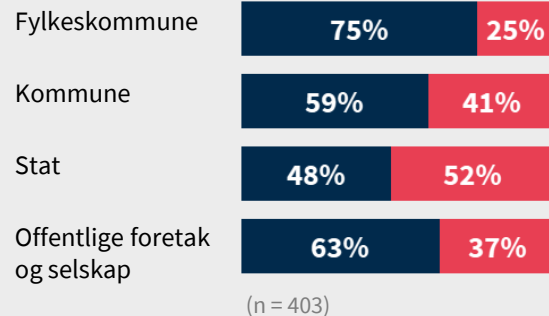
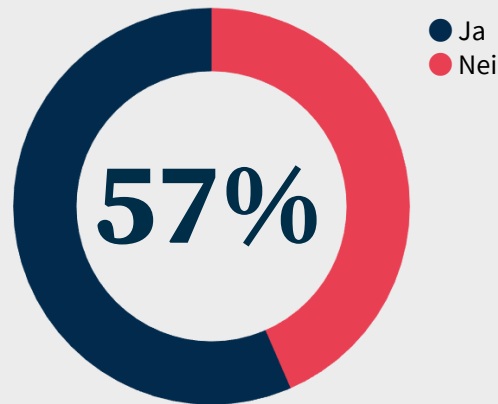
Figuren viser innkjøpsenhetsens forhold til ledelsen i den vertikale aksene og forholdet til fagavdelingene i den horisontale aksene. Koblingen mellom aksene i modellen resulterer i tre typiske utviklingstrinn for innkjøpsenhetsens rolle: regelorientert, serviceorientert og strategiorientert. For å lese mer om modellen trykk [her](#).

Her ser vi en stor spredning av virksomhetene, vi ønsker oss at flere utvikler seg i retning av å være strategiorientert. Det er gjennom tettere samarbeid mellom innkjøpsenheten, ledelse og fagavdelinger at anskaffelser styrkes som virkemiddel for virksomhetsutvikling og at virksomhetene når sine samfunns mål.

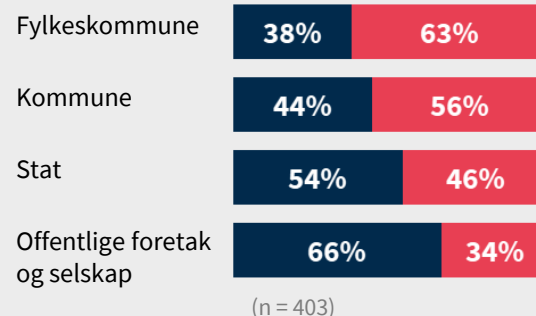
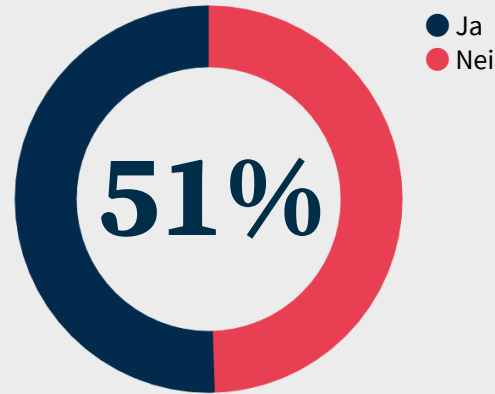
For å se hvilke spørsmål i modenhetsundersøkelsen som definerer de to aksene, se vedlegg bakerst.

Styringsdokumenter

Anskaffelsesstrategi: Har virksomheten en anskaffelsesstrategi?



Handlingsplan: Har virksomheten en handlingsplan?



57 prosent har en anskaffelsesstrategi

Anskaffelsesstrategien sier noe om hva prioriteringene skal være for en gitt periode.

Det er færre virksomheter som har en handlingsplan (implementering og oppfølging av prioriteringer) enn anskaffelsesstrategi. Her skiller derimot de statlige virksomhetene seg ut ved at flere av dem har handlingsplan enn strategi. For kommunene er det 15 prosentpoeng færre som har handlingsplan.

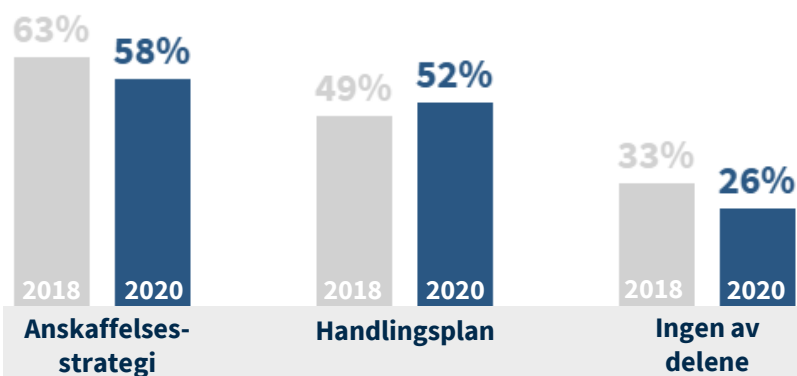
Både og?

33 prosent av virksomhetene i stat og kommune har både anskaffelsesstrategi og handlingsplan. Her skiller de offentlige foretakene og selskapene seg ut, med 46 prosent som har både strategi og handlingsplan. Totalt er det ca. 26 prosent som har verken handlingsplan eller anskaffelsesstrategi.

2,0 % av det totale utvalget (n = 403) svarer «vet ikke» på om virksomheten har en anskaffelsesstrategi og/eller handlingsplan. Det ble spurt om virksomheten har styringsdokumenter, med følgende svaralternativer: «Anskaffelsesstrategi», «Handlingsplan», «Ingen av de nevnte», «Vet ikke».

Styringsdokumenter

(n = 403)



Utvikling: fra 2018 til 2020

Flere virksomheter synes å ha styringsdokumenter i 2020, siden andelen som verken har strategi eller handlingsplan har gått ned med 7 prosentpoeng.

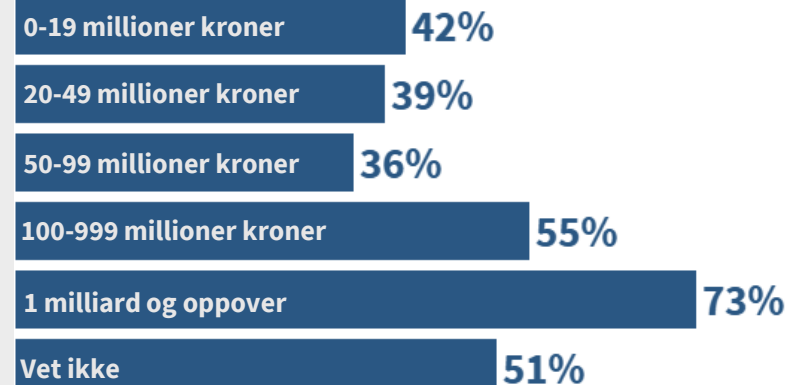
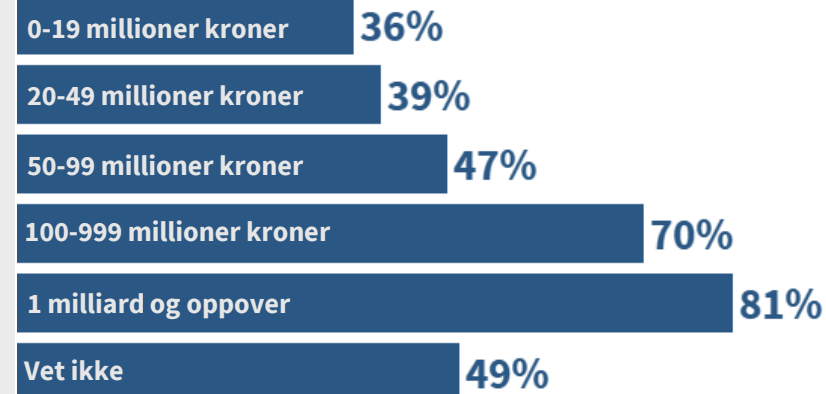
Totalen for virksomheter med anskaffelsesstrategi har gått ned fra 2018 med 5 prosentpoeng. Samtidig er det flere som har handlingsplan i 2020 enn i 2018.

Anskaffelsesstrategi: i forhold til innkjøpsvolum

Det er vanligst å ha en anskaffelsesstrategi (som beskriver hva prioriteringene skal være for en gitt periode) blant virksomhetene med størst innkjøpsvolum.

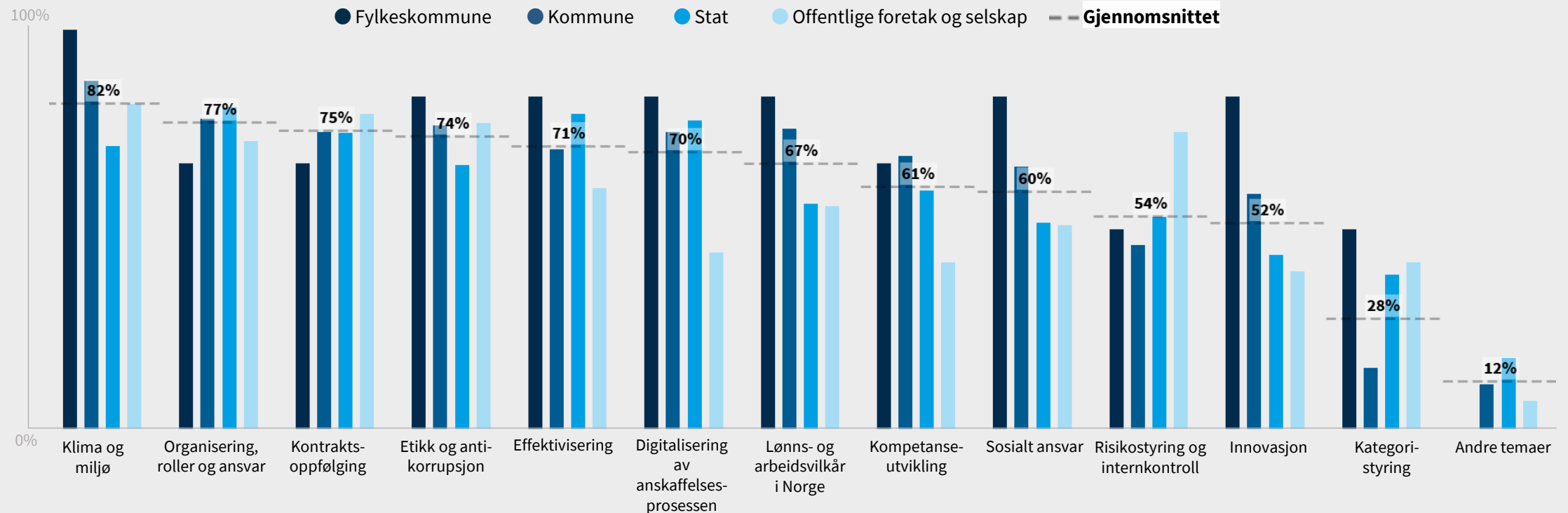
Handlingsplan: i forhold til innkjøpsvolum

Det er vanligst å ha en handlingsplan (som beskriver hvordan prioriteringene implementeres og følges opp) blant virksomhetene med størst innkjøpsvolum. Merk at blant virksomhetene med minst innkjøpsvolum har en større andel handlingsplan enn anskaffelsesstrategi.



Hvilke temaer beskrives i anskaffelsesstrategien?

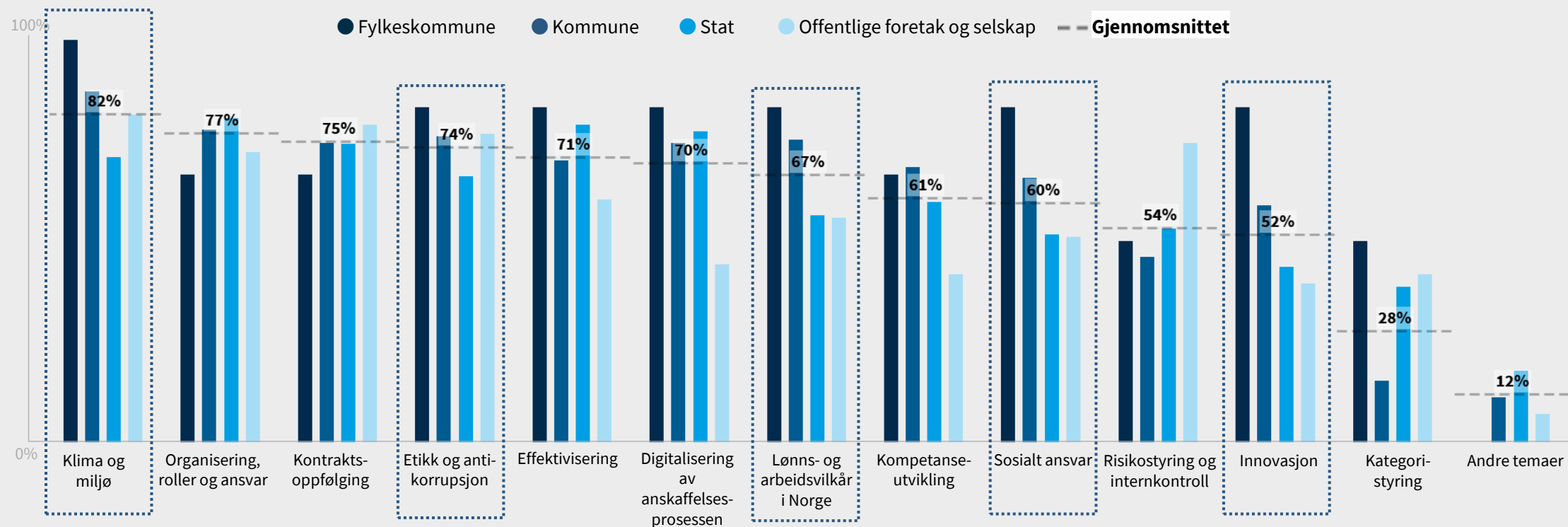
57 prosent svarte at de hadde en anskaffelsesstrategi. Disse virksomhetene ble også spurt om hvilke temaer som er beskrevet i strategien. Figuren viser prosentfordelingen for temaene fordelt på virksomhetstype.



(n = 228)

Stat og kommune har ulikt fokus i strategien

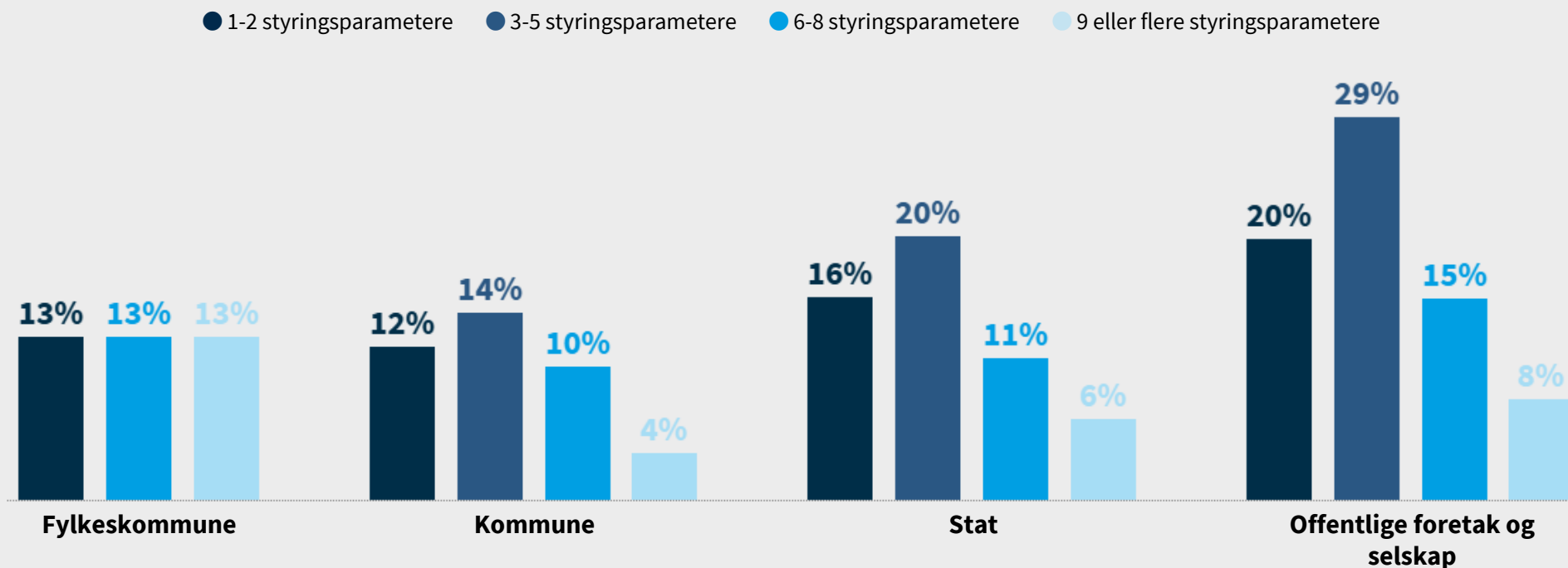
Kommuner synes å fokusere mer på temaer som klima og miljø, etikk, lønns- og arbeidsvilkår og sosialt ansvar enn de andre virksomhetstypene. Stat har mer fokus på organisering, roller og sosialt ansvar enn de andre virksomhetstypene. Stat har mer fokus på organisering, roller og sosialt ansvar, effektivisering og digitalisering.



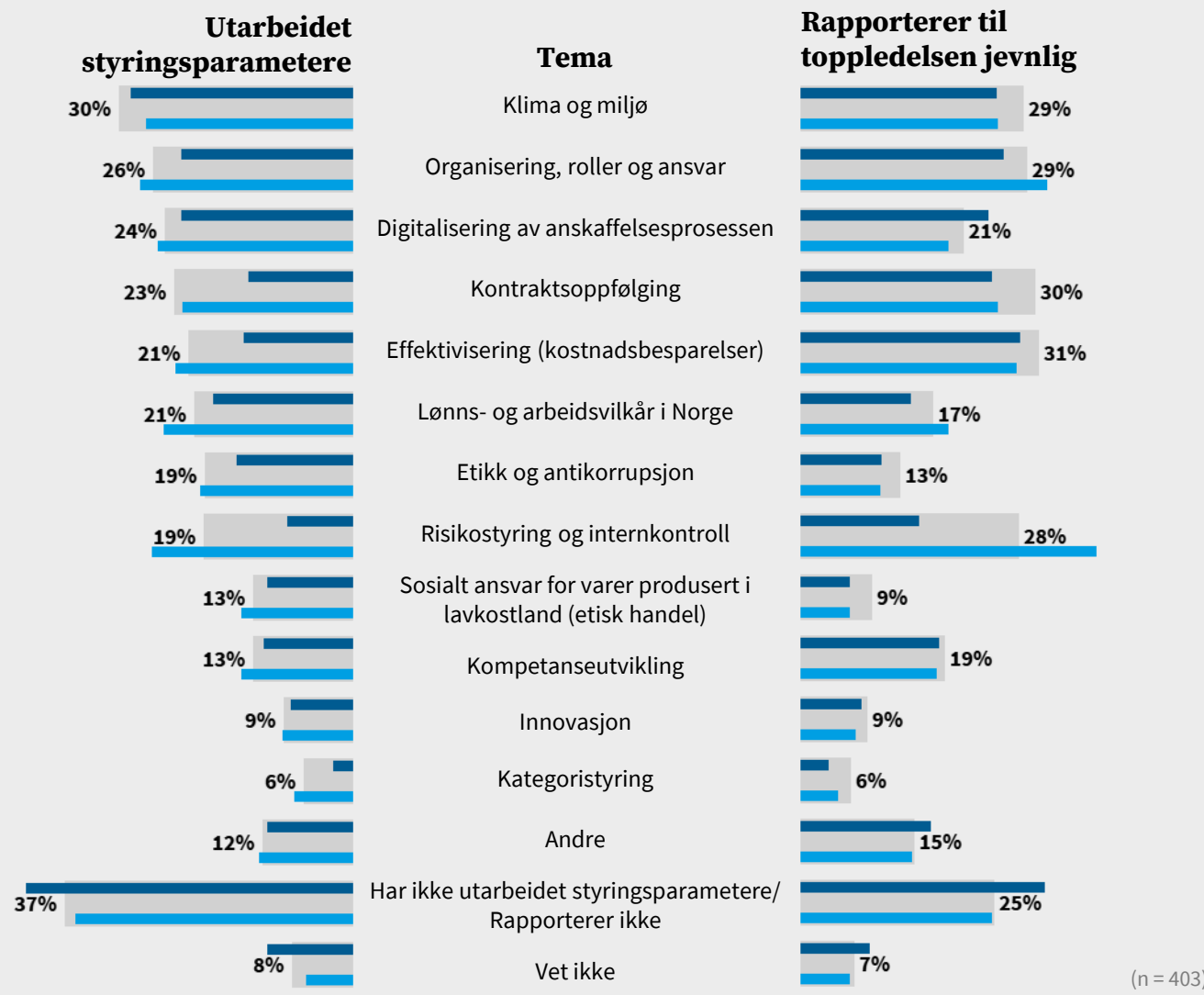
(n = 228)

Antall styringsparametere fordelt på virksomhetstype

Offentlige foretak og selskap skiller seg ut når det gjelder antall styringsparametere, hvor hele 72 prosent av dem har styringsparametere. For statlige virksomheter og kommuner er det henholdsvis 53 prosent og 30 prosent.



(n = 403)



Det rapporteres jevnlig på flere områder uten at det er satt konkrete mål

I tillegg synes 45 prosent å ikke ha utarbeidet styringsparametere

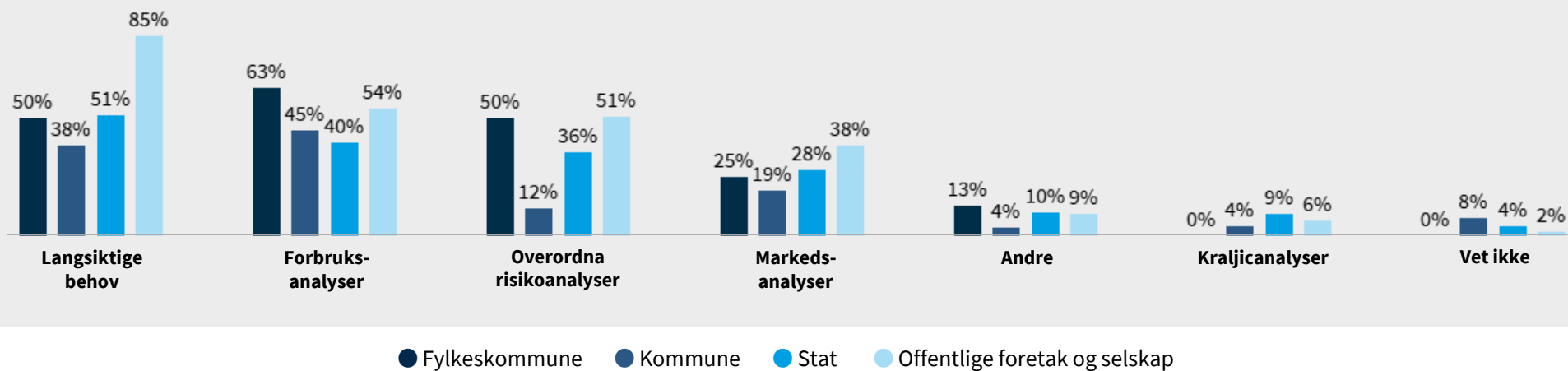
Figur: andel virksomheter som har utarbeidet styringsparametere sett opp mot om virksomhetene rapporterer jevnlig til toppledelsen på styringsparameterne de har utarbeidet.

● Kommune
● Stat
● Alle virksomheter

70%

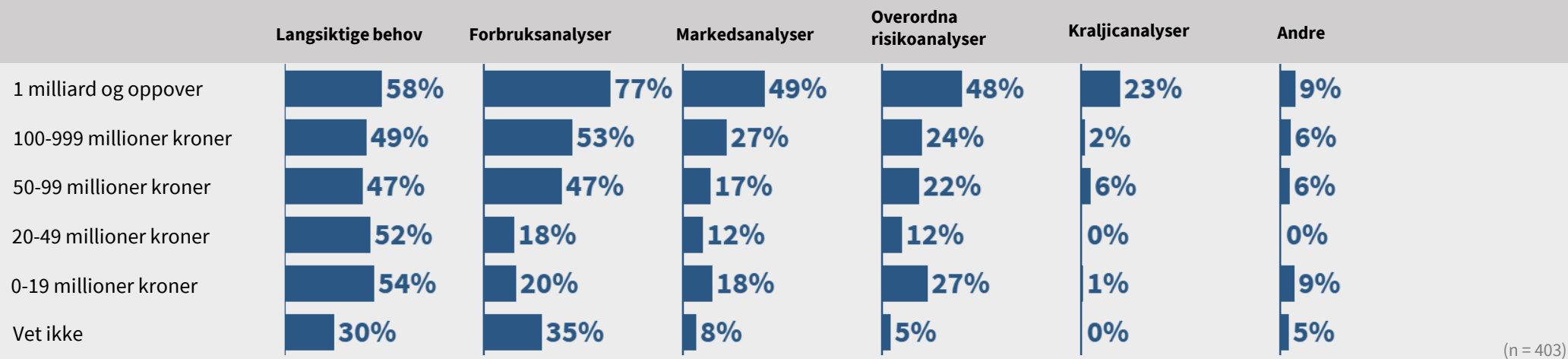
av virksomhetene gjennomfører kartlegginger eller analyser

i forbindelse med planlegging av den totale innkjøpsporteføljen. De fleste analyserer historiske data. Det legges derimot mindre vekt på planlegging av fremtidige behov. Nedenfor viser oversikten over hvordan prosentfordelingen er per type kartlegging eller analyser fordelt på kommune, stat og andre virksomheter. Neste slide viser forskjellen med hensyn til innkjøpsvolum.



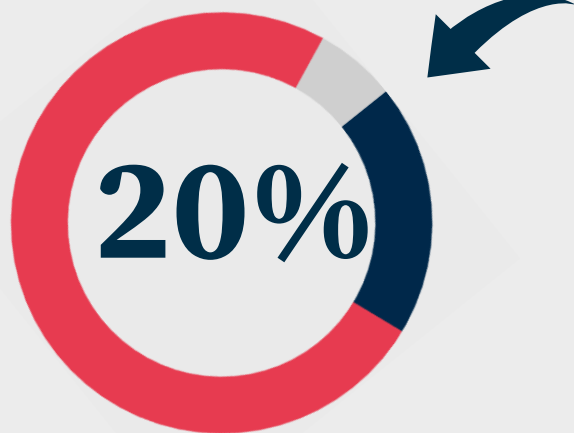
De største virksomhetene gjør mer avanserte analyser

Nedenfor viser fordelingen på de ulike type analysene med hensyn til innkjøpsvolum.. Den vanligste typen analyse er langsiktige behov og forbruksanalyser. De største gjør både flere analyser og mer avanserte, herunder markedsanalyser, overordna risikoanalyser og kraljicanalyser.



(n = 403)

● Andelen som har sagt ja



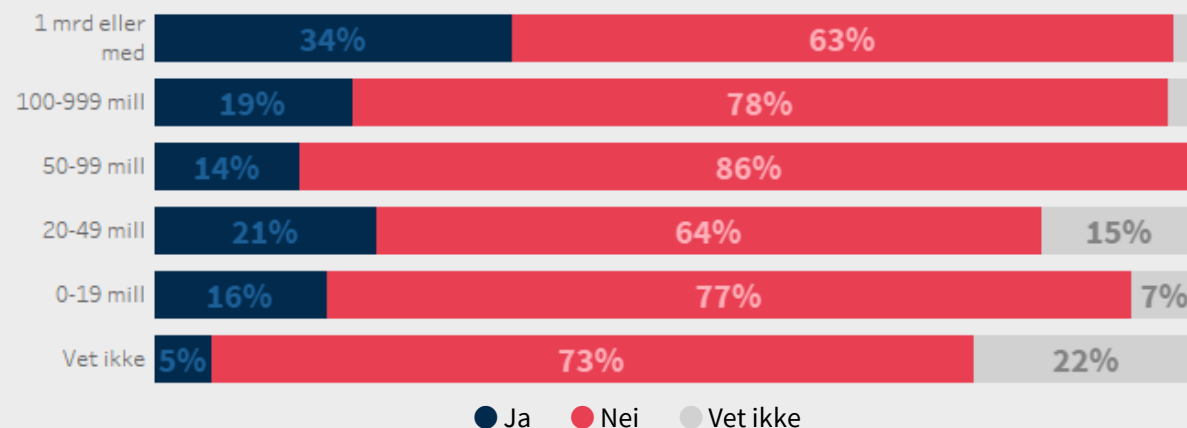
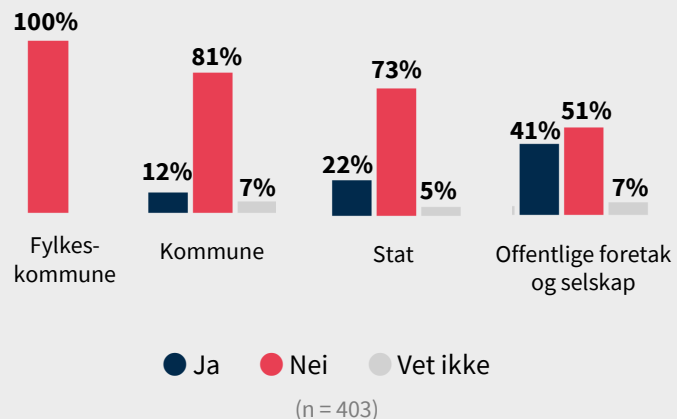
20 prosent har kategoristrategi

Ingen fylkeskommuner har utarbeidet kategoristrategi, mens 12 prosent av kommunene og 21 prosent i staten har. Av offentlige foretak og selskap har hele 42 prosent kategoristrategi.

... og det er mest vanlig blant de største

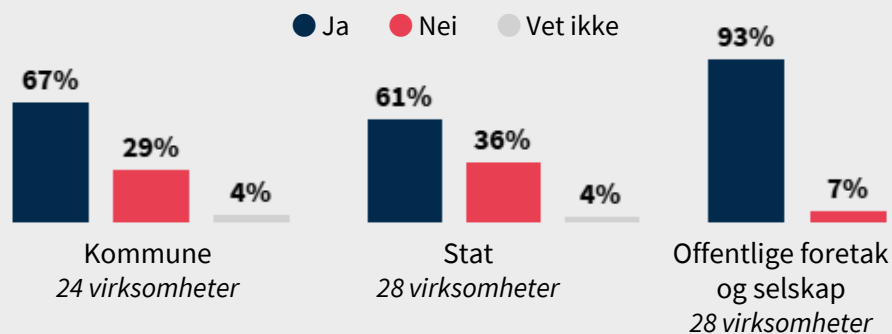
Det er klart størst andel virksomheter blant gruppen som anskaffer for 2 milliarder kroner eller mer årlig som har utarbeidet kategoristrategi(er), hele 58 prosent. For de andre gruppene ligger andelen som har utarbeidet kategoristrategi på 10-20 prosent.

av virksomhetene har utarbeidet kategoristrategi på ett eller flere områder



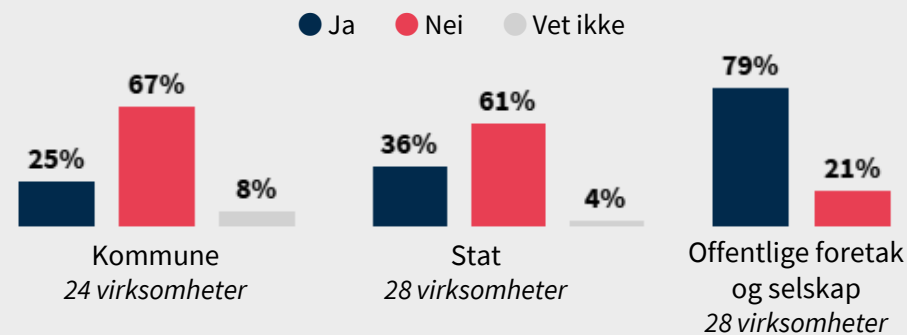
De som har kategoristyring har ressurser til koordinering og oppfølging, men de rapporterer i liten grad jevnlig til ledelsen

Har virksomheten ressurser som har ansvar for å koordinere og følge opp innenfor kategorien(e)?



20 prosent har utarbeidet kategoristrategi: Av disse er det flere virksomheter som **har ressurser** med ansvar for å koordinere og følge opp innenfor kategorien(e) enn virksomheter som ikke har det. Over 90 prosent av offentlige foretak og selskap har slike ressurser, mens andelen for kommuner og stat ligger på henholdsvis 67 og 61 prosent.

Rapporteres det på måloppnåelse for kategorien(e) til toppledelsen/virksomhetsstyringen jevnlig (minst årlig)?



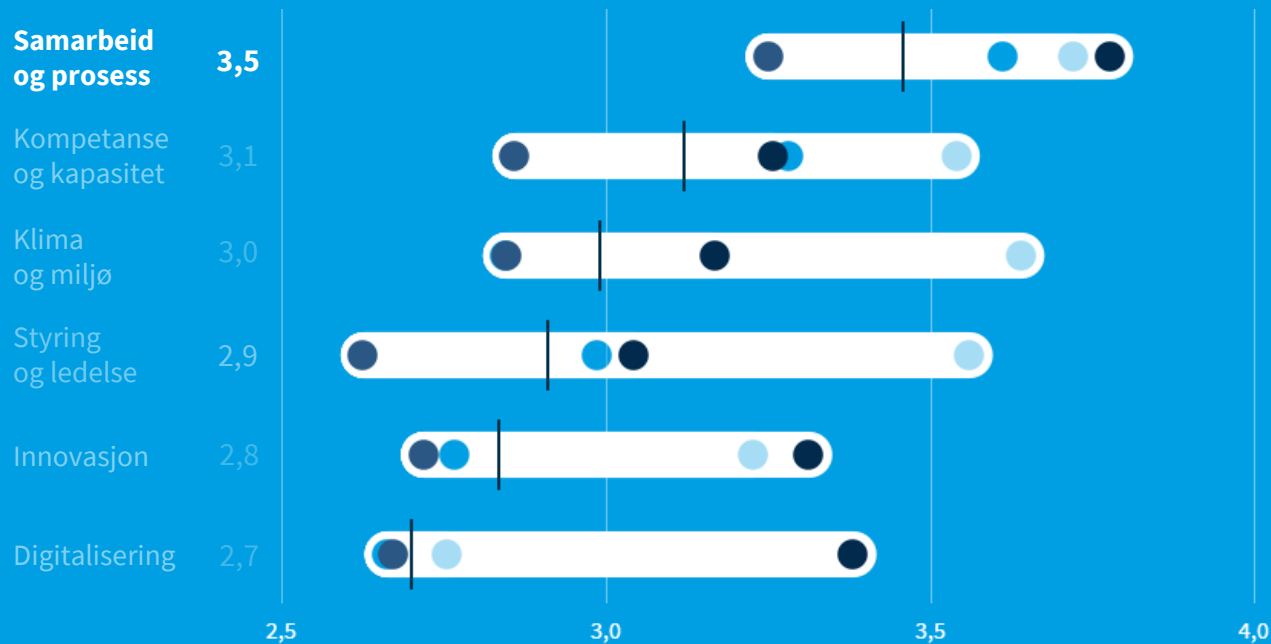
25 prosent av kommunene **rapporterer jevnlig** på måloppnåelse for kategorien(e) til toppledelsen. Andelen er noe høyere for stat; 36 prosent. Blant offentlige foretak og selskap rapporterer ca. 80 prosent jevnlig til ledelsen.

(n = 80)

SAMARBEID OG PROSESS



Indikator: Samarbeid og prosess



Samarbeid og prosess

Det viktigste verdiskapende arbeidet i anskaffelsesprosessen gjøres i forberedelses- og kontraktsoppfølgingsfasen. Derfor er det interessant å se på hvordan virksomhetene fordeler ressursene på de ulike delene av anskaffelsesprosessen. I snitt bruker virksomhetene rundt 40 prosent av ressursene i behovsfasen, og 20 prosent i kontraktsoppfølgingsfasen

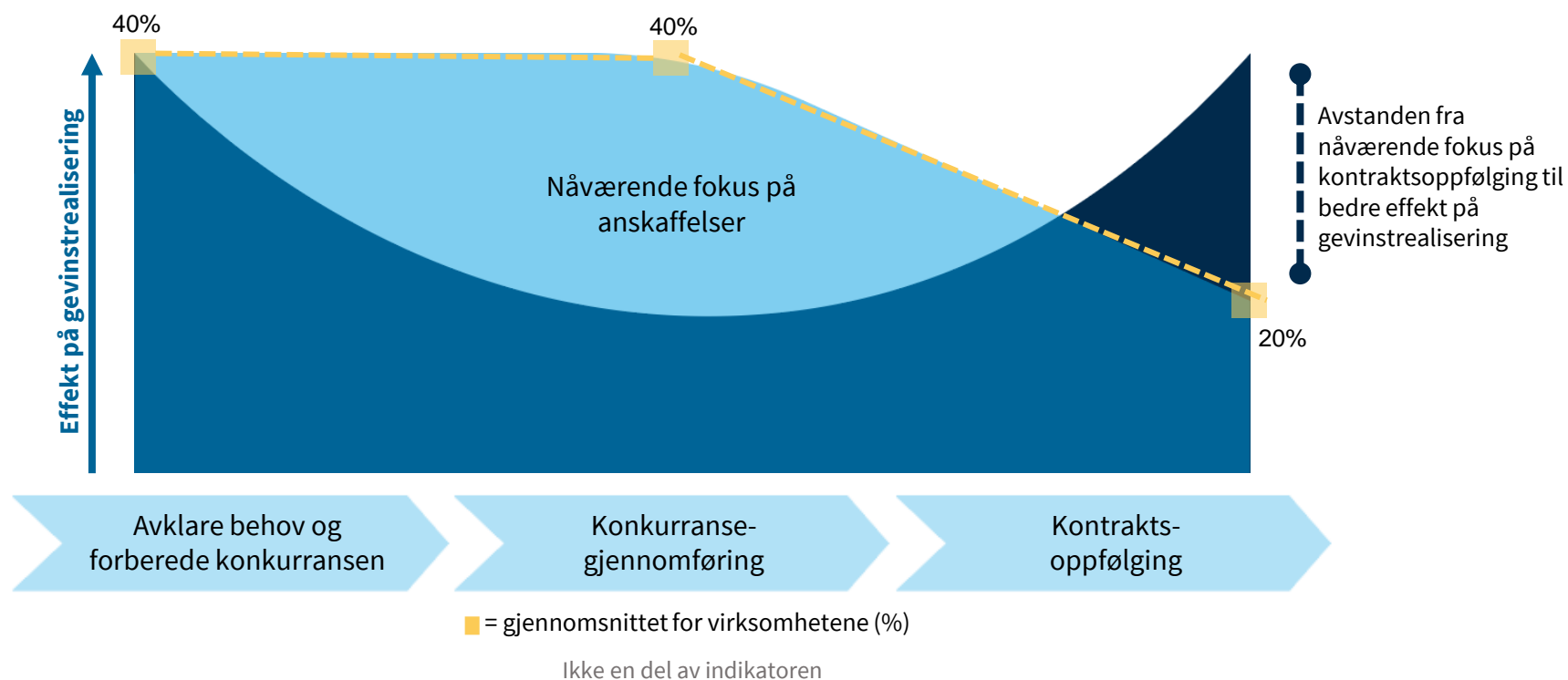
Samarbeid og prosessindikatoren består av:

- 1) seks spørsmål fra behovsfasen
- 2) syv spørsmål om kontraktsoppfølgingen
- 3) om ansvaret for kontraktsoppfølging er tydelig fordelt mellom innkjøpsenhet og fagenhet/avdeling

● Fylkeskommune ● Kommune ● Stat ● Offentlige foretak og selskap | gjennomsnittsscore

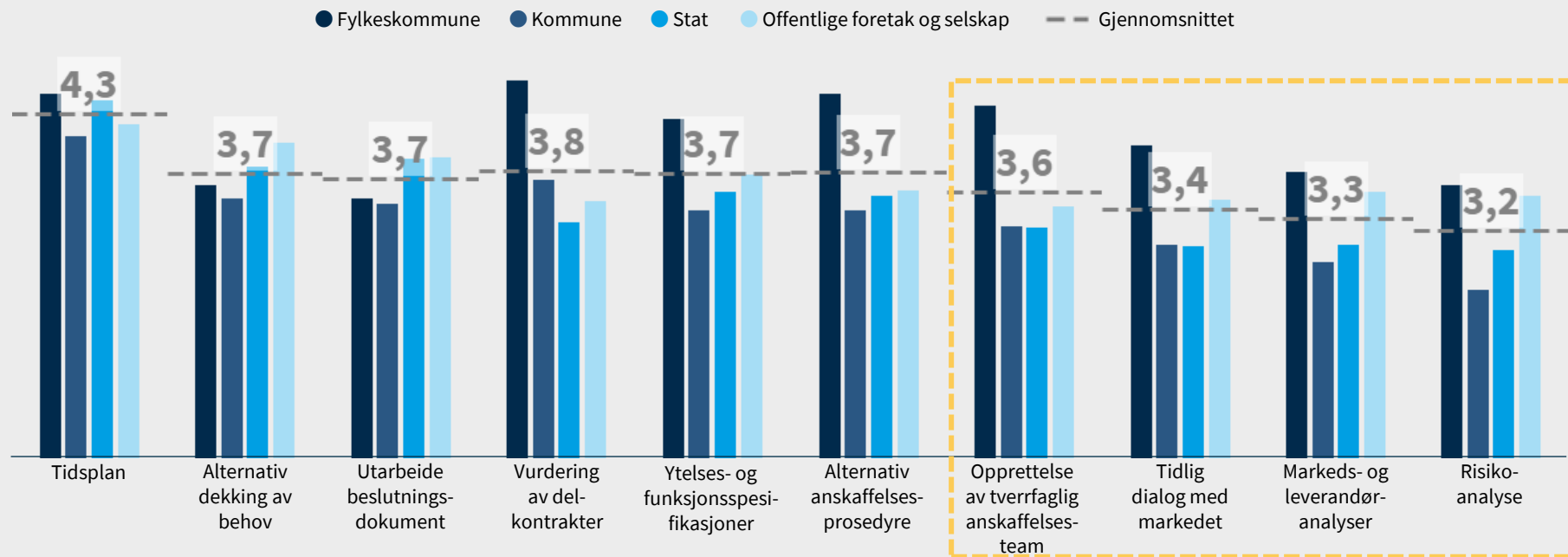
Fortsatt lav prioritering av kontraktoppfølging

Virksomhetene ble spurt om hvordan ressursbruken i anskaffelsesprosessen er fordelt mellom 1) avklare og forberede konkurranse, 2) konkurransegjennomføring og 3) kontraktoppfølging. Sektorene har likt gjennomsnittlig fordeling av ressursbruken på de tre fasene.



De strategiske aktivitetene utelates ofte i planleggings- og behovsfasen

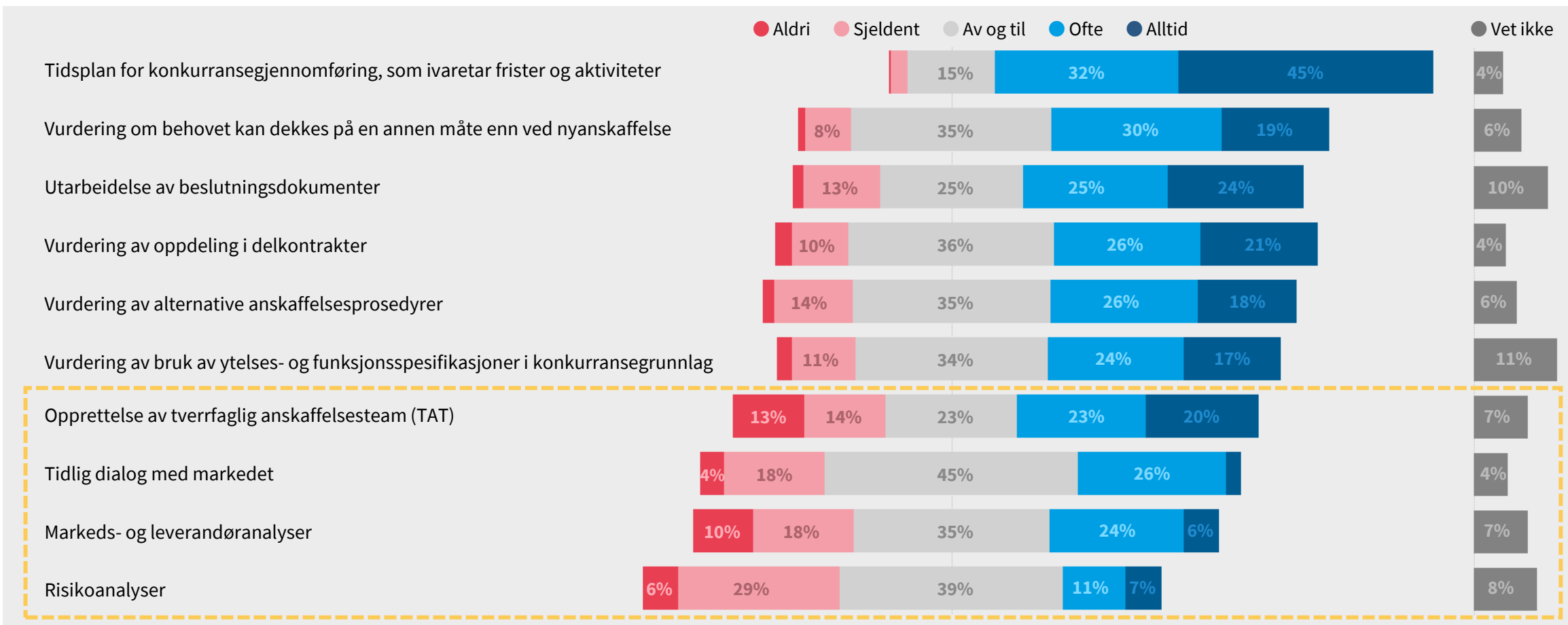
Modenhetsundersøkelsen kartlegger hvilke aktiviteter behovsfasen omfatter ved gjennomføring av enkeltanskaffelser. Utgangspunkt for spørsmålsbatteriet er aktiviteter DFØ mener bør være en del av behovs- og planleggingsfasen. Tverrfaglig anskaffelsesteam, tidlig dialog med markedet, markeds- og leverandøranalyser og risikoanalyser som strategiske elementer har lavest score i modenhetsundersøkelsen. Se neste side for å se spredningen, og fullstendig spørsmålsstilling.



(n = 403)

Aktiviteter i anskaffelses behovsfase

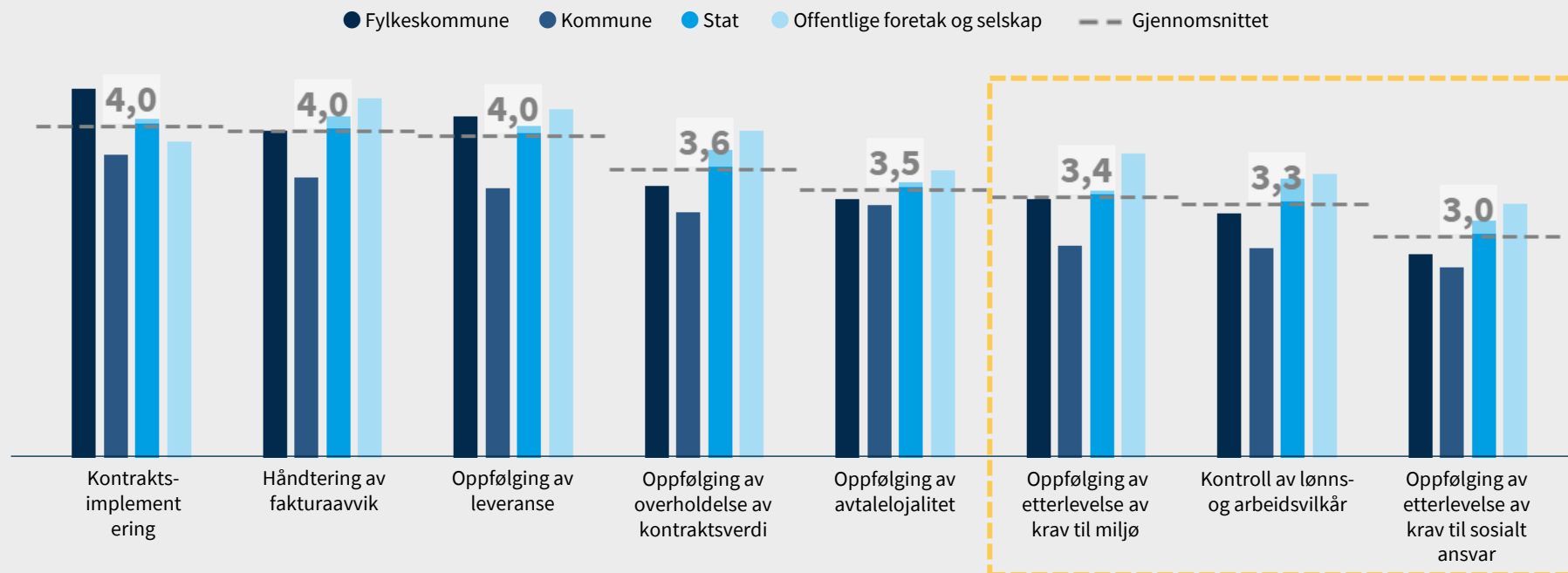
Hvor ofte omfatter anskaffelses behovsfase følgende aktiviteter (for gjennomføring av enkeltanskaffelser, der det er relevant):



(n = 403)

Samfunnsansvar er det området virksomhetene følger opp minst

I undersøkelsen ble virksomhetene spurt om hvilke oppgaver som ivaretas i kontraktsoppfølgingen. Temaene innenfor samfunnsansvar er de som scorer lavest, som vil si at færrest virksomheter sier at de alltid eller ofte ivaretar disse områdene. Neste side er mer beskrivende, og viser fordelingen på de ulike svaralternativene. De offentlige foretakene og selskapene scorer best av virksomhetstypene.

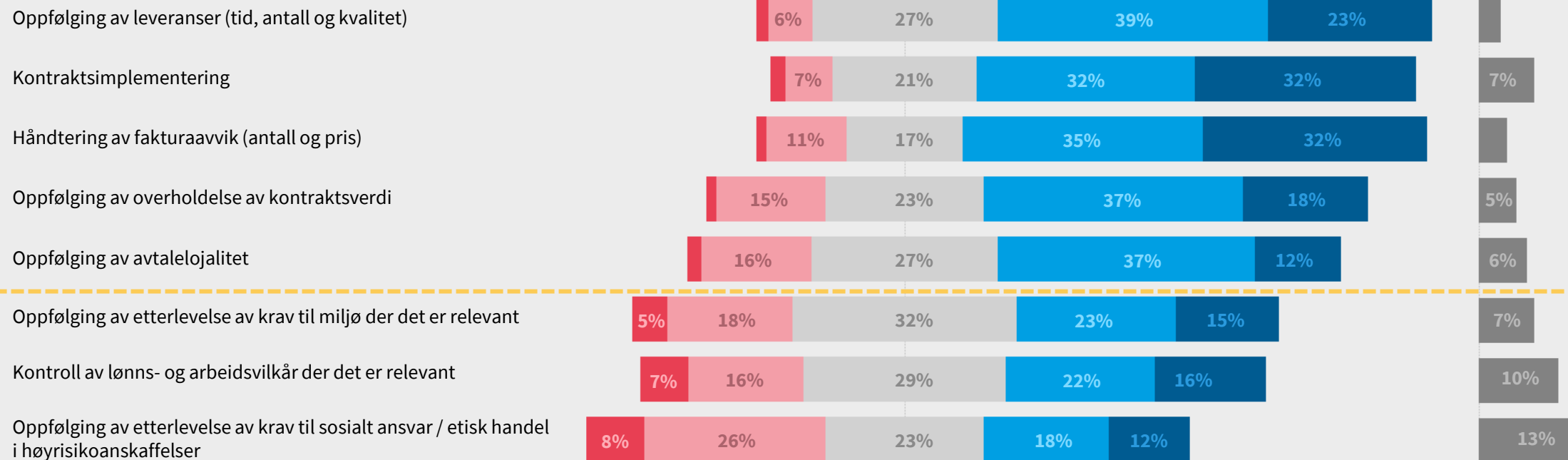


(n = 403)

Oppgaver som ivaretas i kontraktsoppfølgingen

Hvor ofte ivaretar virksomheten kontraktsoppfølging ved å gjøre følgende oppgaver:

● Aldri ● Sjeldent ● Av og til ● Ofte ● Alltid ● Vet ikke

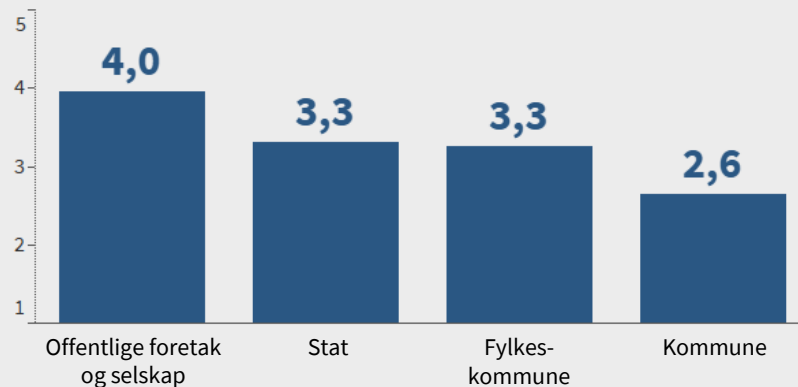


(n = 403)

Samarbeid

Innkjøpsenheten og fagavdelinger samarbeider om innkjøpsplaner for det kommende året

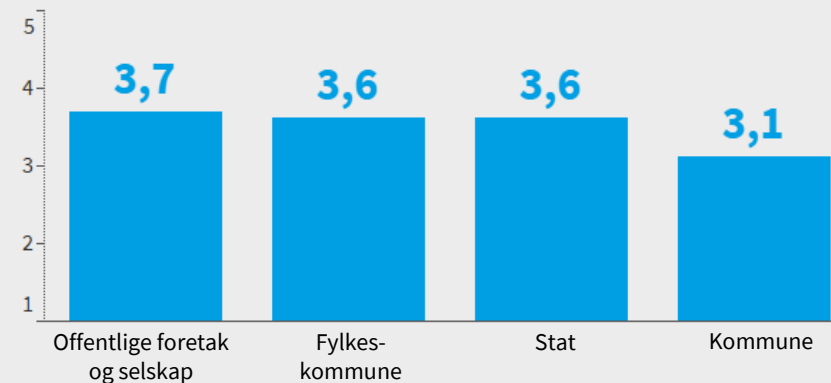
I undersøkelsen ble virksomhetene spurt om innkjøpsenheten og fagavdelinger samarbeider om innkjøpsplan for det kommende året. Virksomhetene fordeler seg jevnt på hver side av skalaen, med ca. like mange som er uenig eller helt uenig som helt enig og enig.



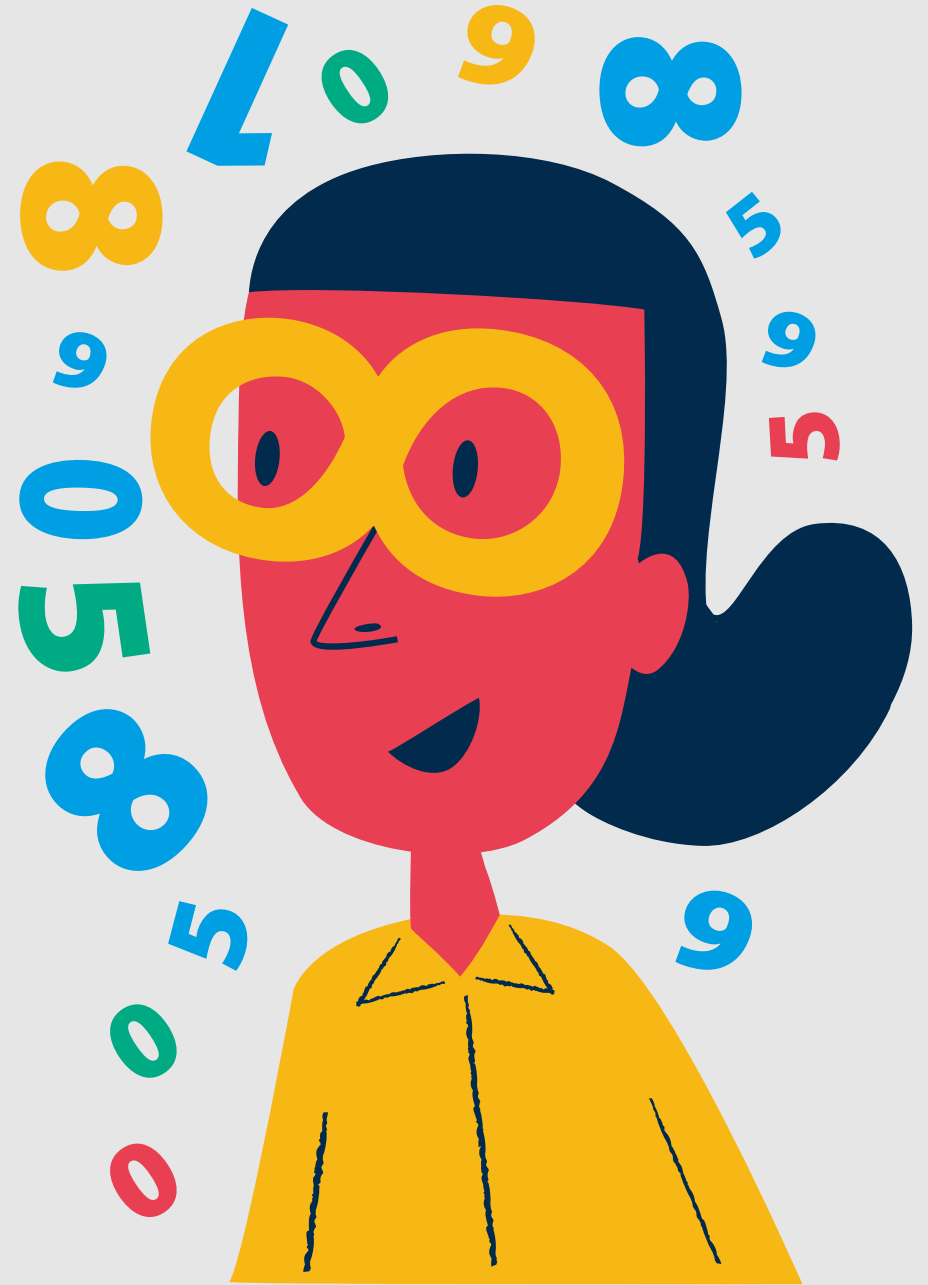
Ikke en del av indikatoren

Ansvar for kontraktsoppfølging er tydelig fordelt mellom innkjøpsenheten og fagenheter/avdelinger

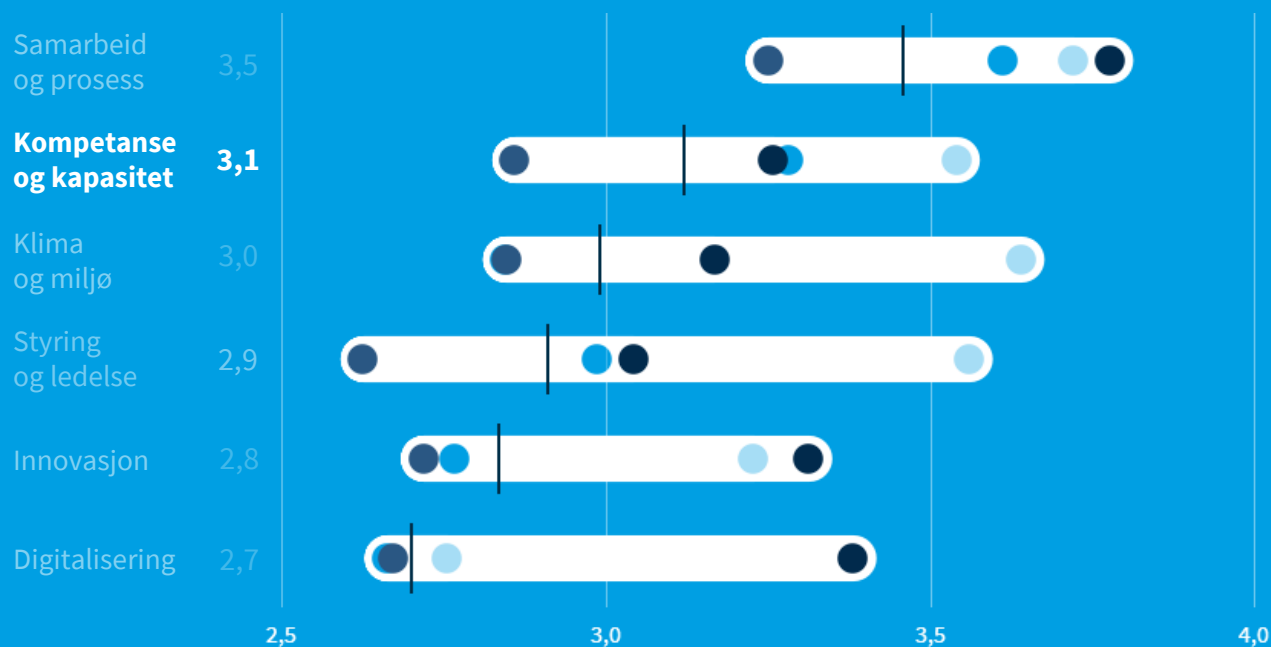
I undersøkelsen ble virksomhetene spurt om kontraktsoppfølging er tydelig fordelt mellom innkjøpsenheten og fagenheten. Ca. 50 prosent av virksomhetene svarer helt enig eller enig, og bare 22 prosenter uenig. Gjennomsnittscoren er også jevnere for de ulike virksomhetstypene.



KOMPETANSE OG KAPASITET



Indikator: Kompetanse og kapasitet



Kompetanse og kapasitet

Kompetanse og kapasitet er helt vesentlig for virksomhetens evner til å gjøre gode anskaffelser. Når vi måler kompetanse er vi opptatt av å fange opp i hvilken grad virksomhetene opplever å ha kompetanse på ulike områder innenfor gjennomføring av anskaffelser. Undersøkelsen viser at grunnleggende kompetanse ser ut til å være god, men at det er flere områder med behov for mer kompetanse.

Når det gjelder tid og ressurser ser vi at færre virksomheter i 2020 undersøkelsen oppgir at de har tilstrekkelig tid og ressurser til å følge opp kontrakter og leverandører, enn i 2018.

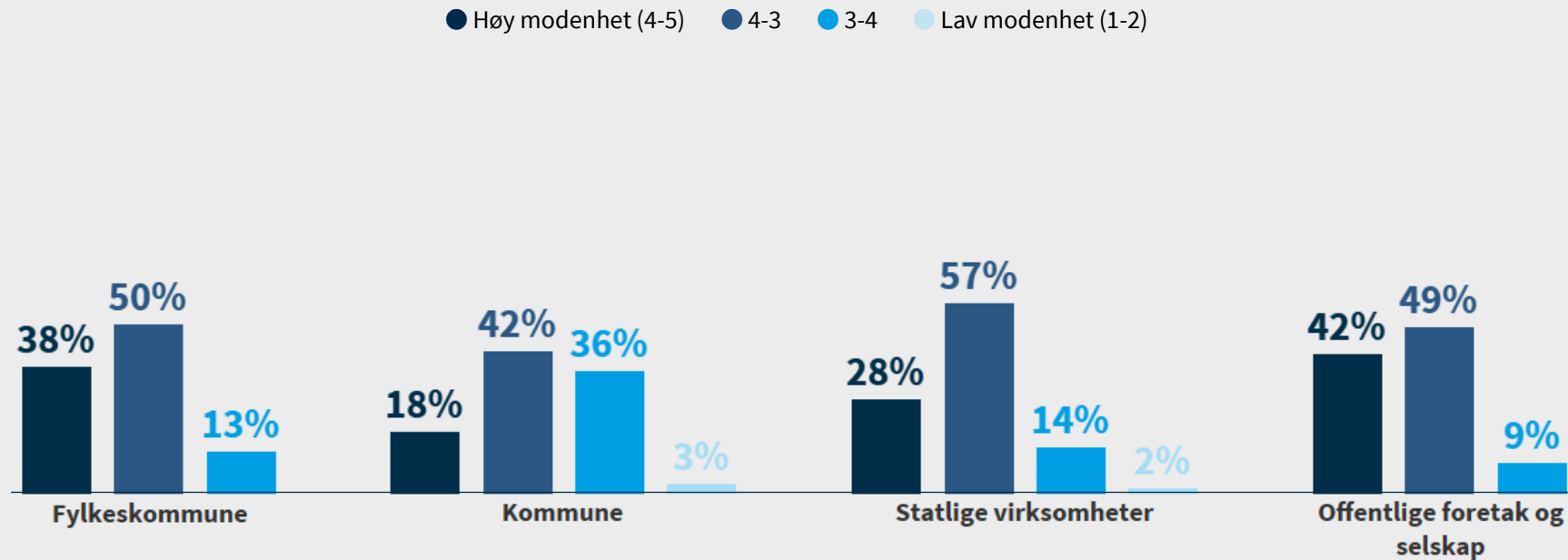
Indikatoren består av:

- 1) fem spørsmål om kompetanse
- 2) tre spørsmål om tilstrekkelig tid og ressurser

● Fylkeskommune ● Kommune ● Stat ● Offentlige foretak og selskap | gjennomsnittsscore

De fleste virksomhetene mener de samlet sett har tilstrekkelig kompetanse

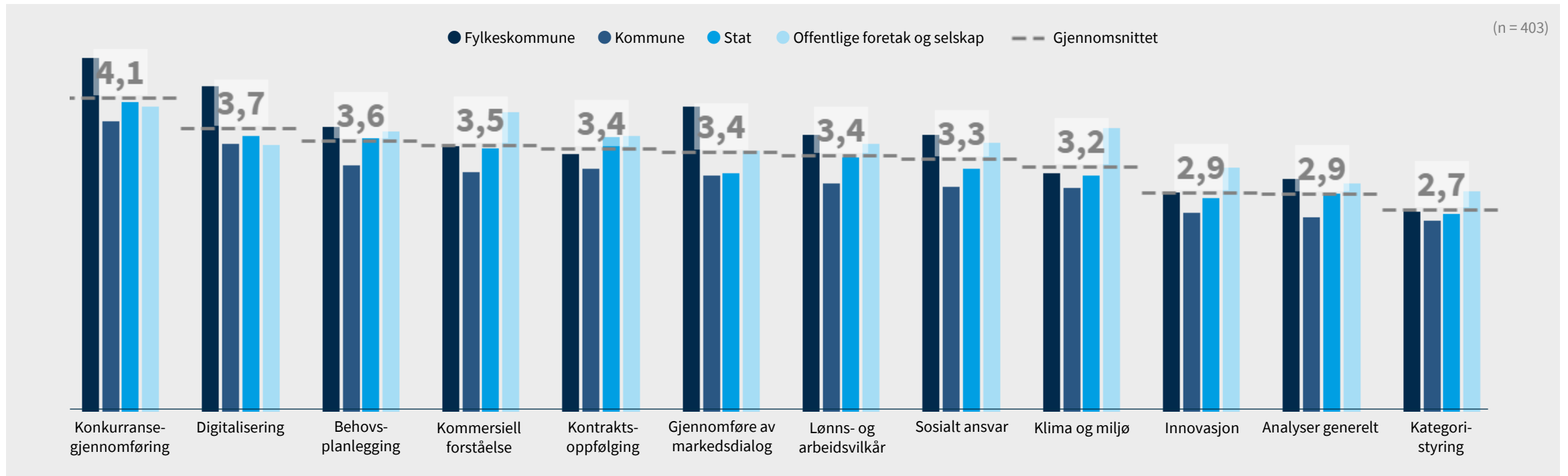
Over halvparten av virksomhetene oppgir å ha tilstrekkelig kompetanse i noen grad og i stor grad. Veldig få oppgir å ha tilstrekkelig kompetanse i liten grad og i svært liten grad.



(n = 403)

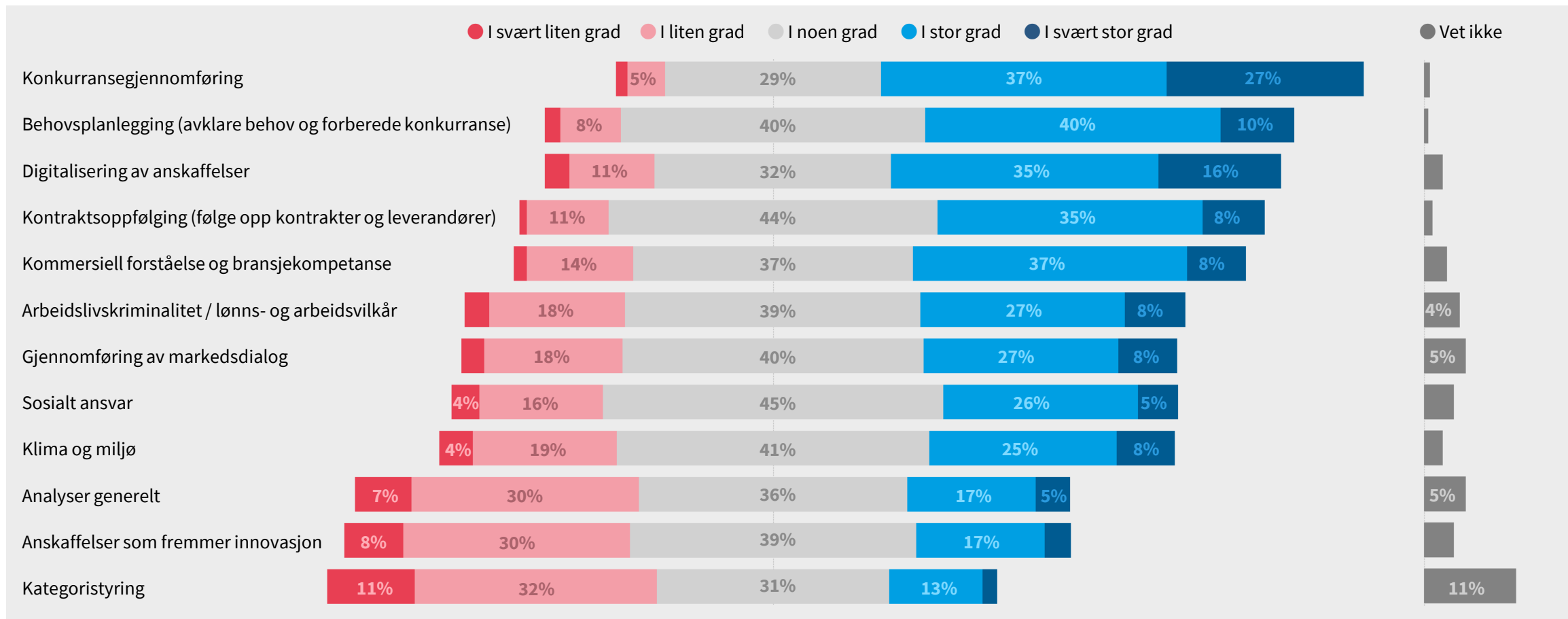
Tilstrekkelig kompetanse

De fleste virksomhetene opplever å ha tilstrekkelig kompetanse på konkurransegjennomføring, behovsplanlegging og digitalisering av anskaffelser. Områdene som skiller seg ut negativt er kategoristyring, anskaffelser som fremmer innovasjon og analyser generelt. Vi ser også at områdene innenfor samfunnsansvar (lønns- og arbeidsvilkår, sosialt ansvar og klima og miljø) havner under gjennomsnittet, og scorer relativt lavt. Det krever kompetanse å følge lovpålagte bestemmelser om samfunnsansvar i anskaffelser, og disse resultatene tyder på at flere virksomheter ikke opplever å ha den nødvendige kompetansen.

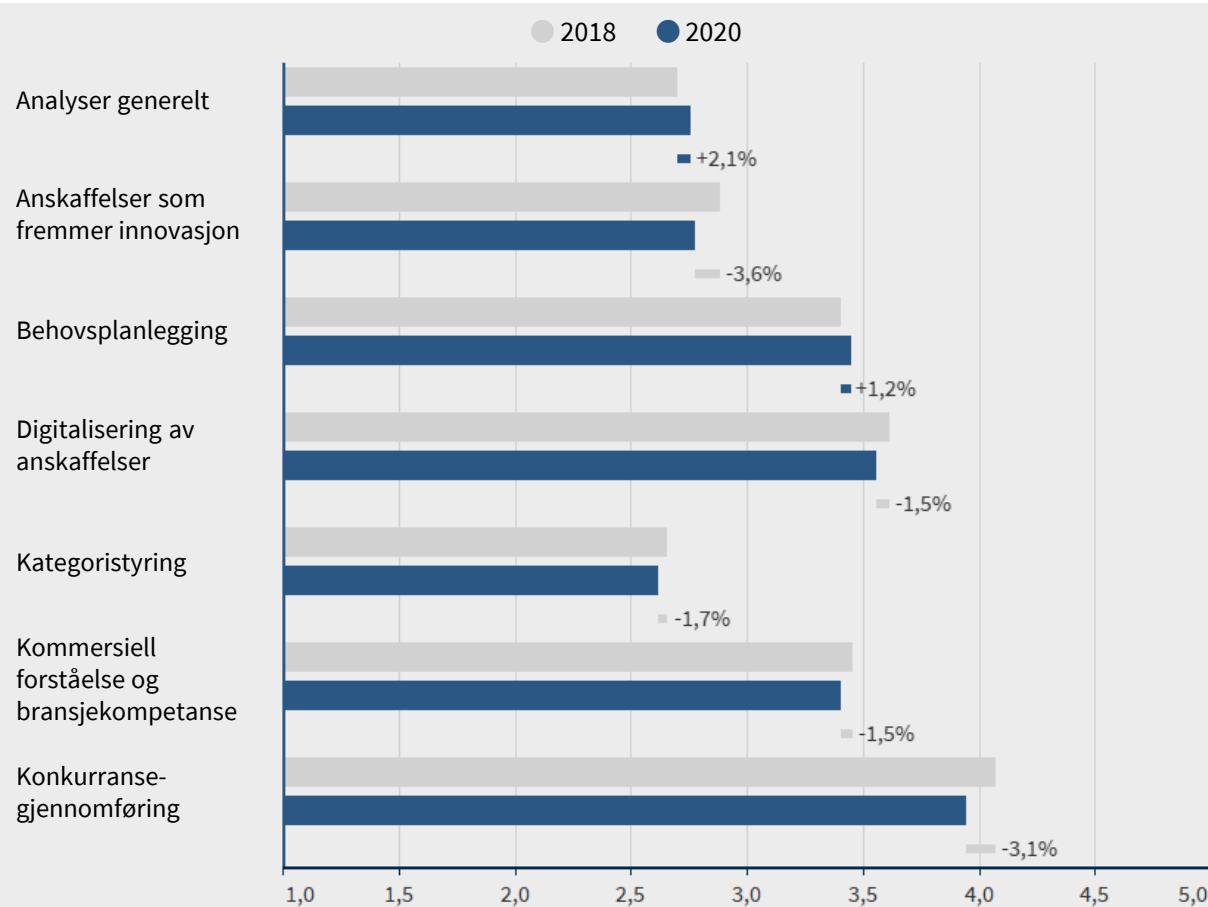


Tilstrekkelig kompetanse

I hvilken grad opplever du at virksomheten har tilstrekkelig kompetanse på følgende områder ved gjennomføring av anskaffelser:



(n = 403)



Virksomhetene har behov for samme kompetanse som i 2018

Når vi sammenligner hva hele utvalget har svart på spørsmålet om tilstrekkelig kompetanse i 2018 og 2020, er det ingen tydelige endringer.

Dette reflekterer ikke nødvendigvis at kompetansenivået ikke blir høyere over tid. Det kan for eksempel ha å gjøre med at virksomhetene ser et større behov for kompetanse etter hvert som de blir mer profesjonelle på anskaffelsesområdet, og det stilles høyere krav til innkjøperne. Det kan gjøre at virksomhetene ikke opplever å ha 'tilstrekkelig' kompetanse i større grad enn tidligere.

Det er likevel verdt å merke seg at behovet for kompetanse ikke ser ut til å være redusert de siste to årene.

Tilstrekkelig tid og ressurser

Avklare behov og forberede konkurranse



Gjennomføre konkurranse



Virksomhetene opplever i mindre grad å ha tilstrekkelig med tid og ressurser

Virksomhetene ble spurt på en skala fra helt enig (5) til helt uenig (1), om de hadde tid og ressurser til å avklare behov og forberede konkurranse og å gjennomføre konkurranse.

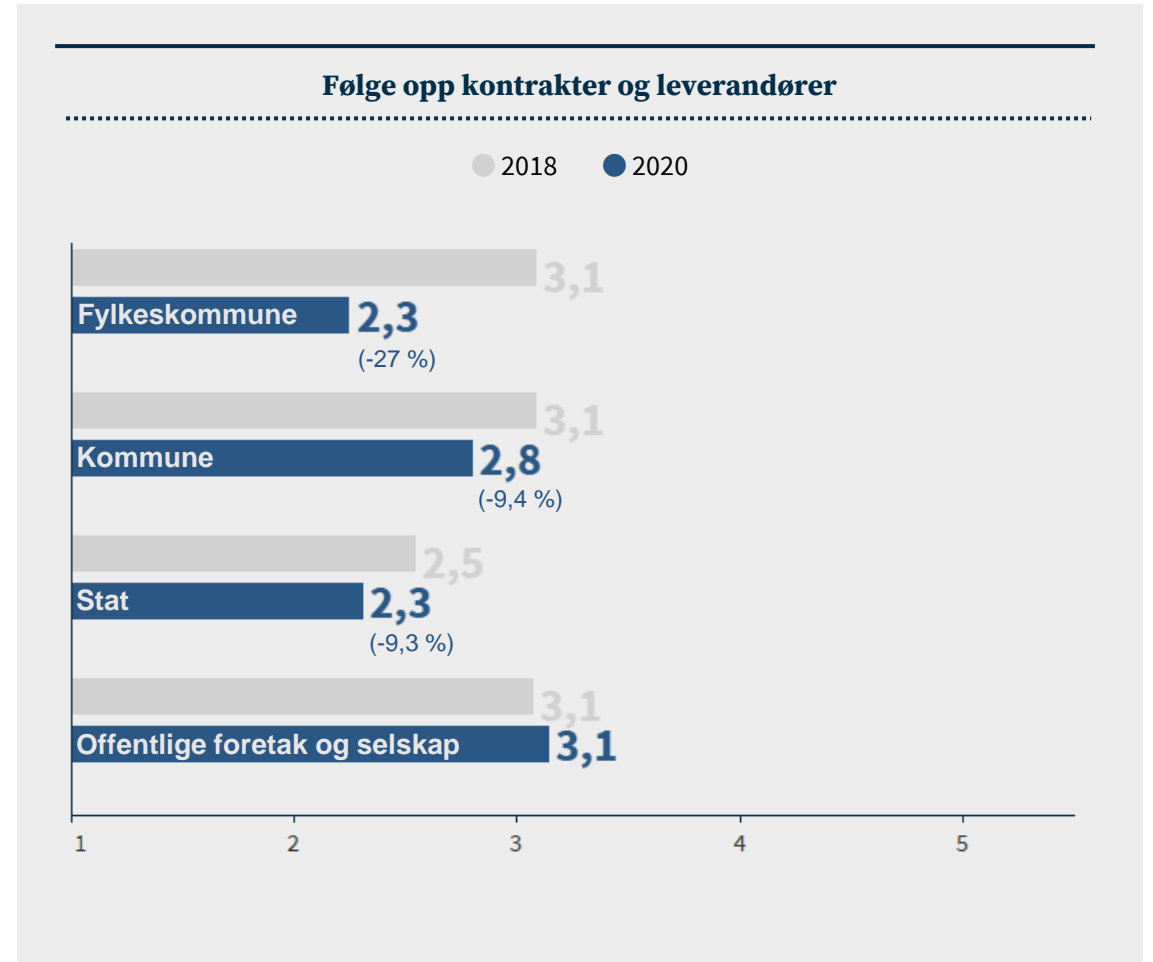
Selv om 80 prosent av tid og ressurser (i snitt) går til disse to fasene av anskaffelsesprosessen, opplever fortsatt mange virksomheter å ikke ha tilstrekkelig med tid og ressurser.

(n = 403)

Tilstrekkelig tid og ressurser

Færre opplever å ha tilstrekkelig tid og ressurser til å følge opp kontrakter og leverandører

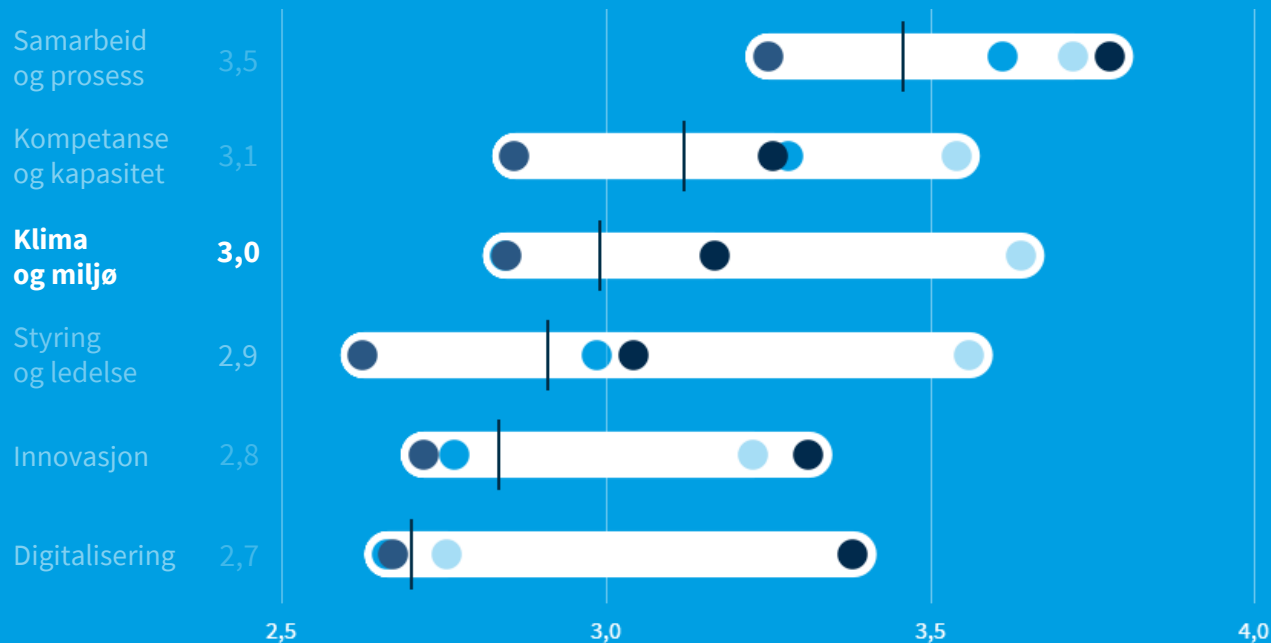
Hvis vi sammenligner resultat fra 2018 til 2020 oppgir færre at de har tilstrekkelig tid og ressurser til kontraktsoppfølging. Dette er gjeldene for alle virksomhetstypene bortsett fra offentlige foretak og selskap. Spesielt hos fylkeskommunene er endringen markant.



KLIMA OG MILJØ



Indikator: Klima og miljø



Klima og miljø

Offentlige virksomheter skal redusere skadelig miljøbelastning gjennom anskaffelser, og fremme klimavennlige løsninger. Resultatene viser at mange virksomheter er på god vei med planer for å innrette anskaffelsespraksisen, men at færre har styringsparametere, tilstrekkelig kompetanse og rutiner for å vurdere miljøbelastningen.

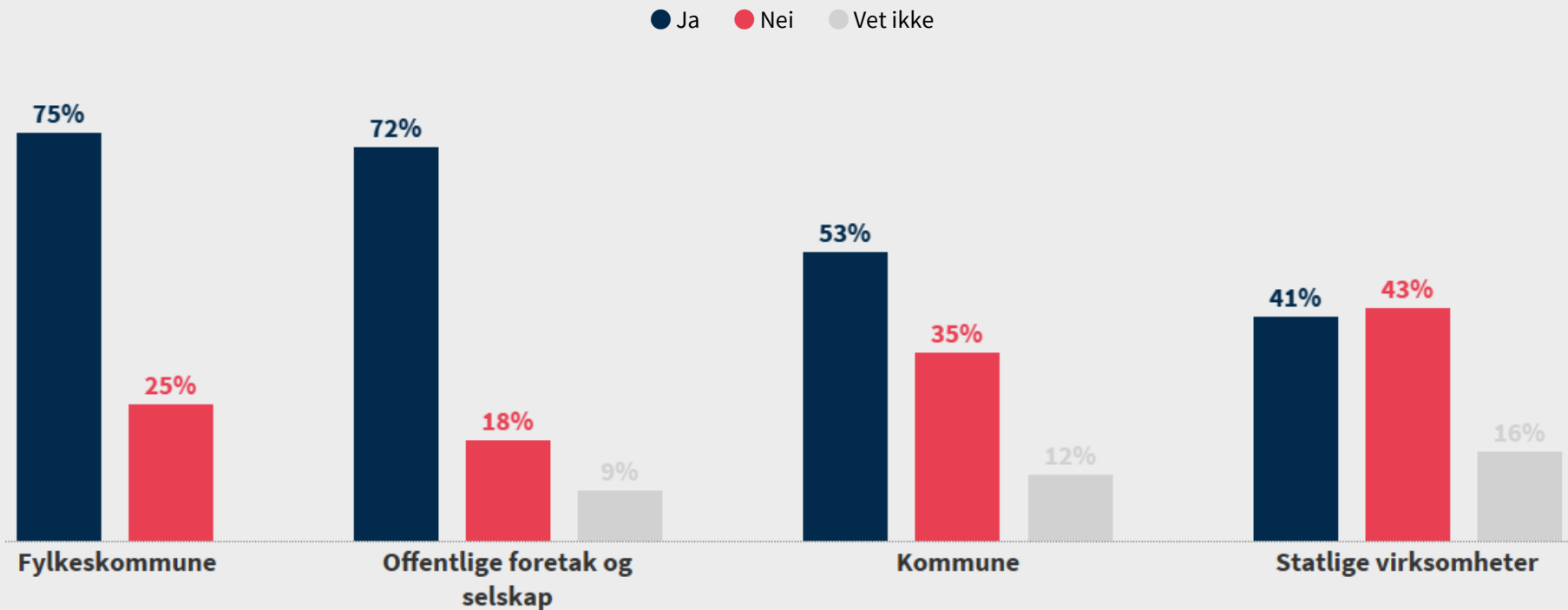
Indikatoren består av:

- 1) Plan for å innrette anskaffelsespraksisen og klima og miljø i anskaffelsesstrategien
- 2) Styringsparameter og rapportering til toppledelsen
- 3) Rutiner for å vurdere og følge opp miljøbelastninger, og ivaretagelse i kontraktsoppfølging
- 4) Tilstrekkelig kompetanse

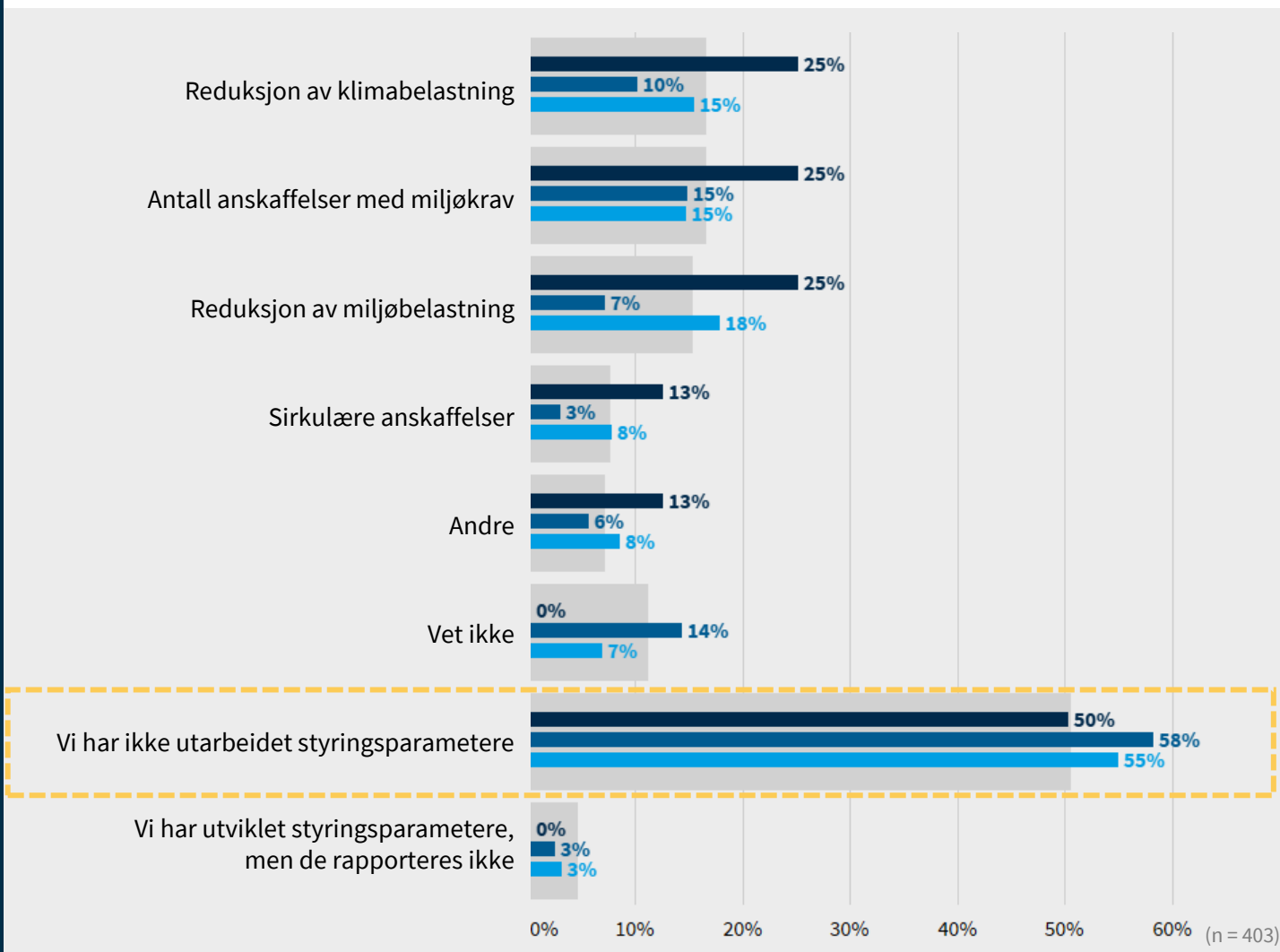
● Fylkeskommune ● Kommune ● Stat ● Offentlige foretak og selskap | gjennomsnittsscore

Plan for å innrette anskaffelsespraksisen

Har virksomheten en plan for å innrette anskaffelsespraksisen slik at den bidrar til å redusere skadelig miljøpåvirkning og fremme klimavennlige løsninger der det er relevant?



(n = 403)

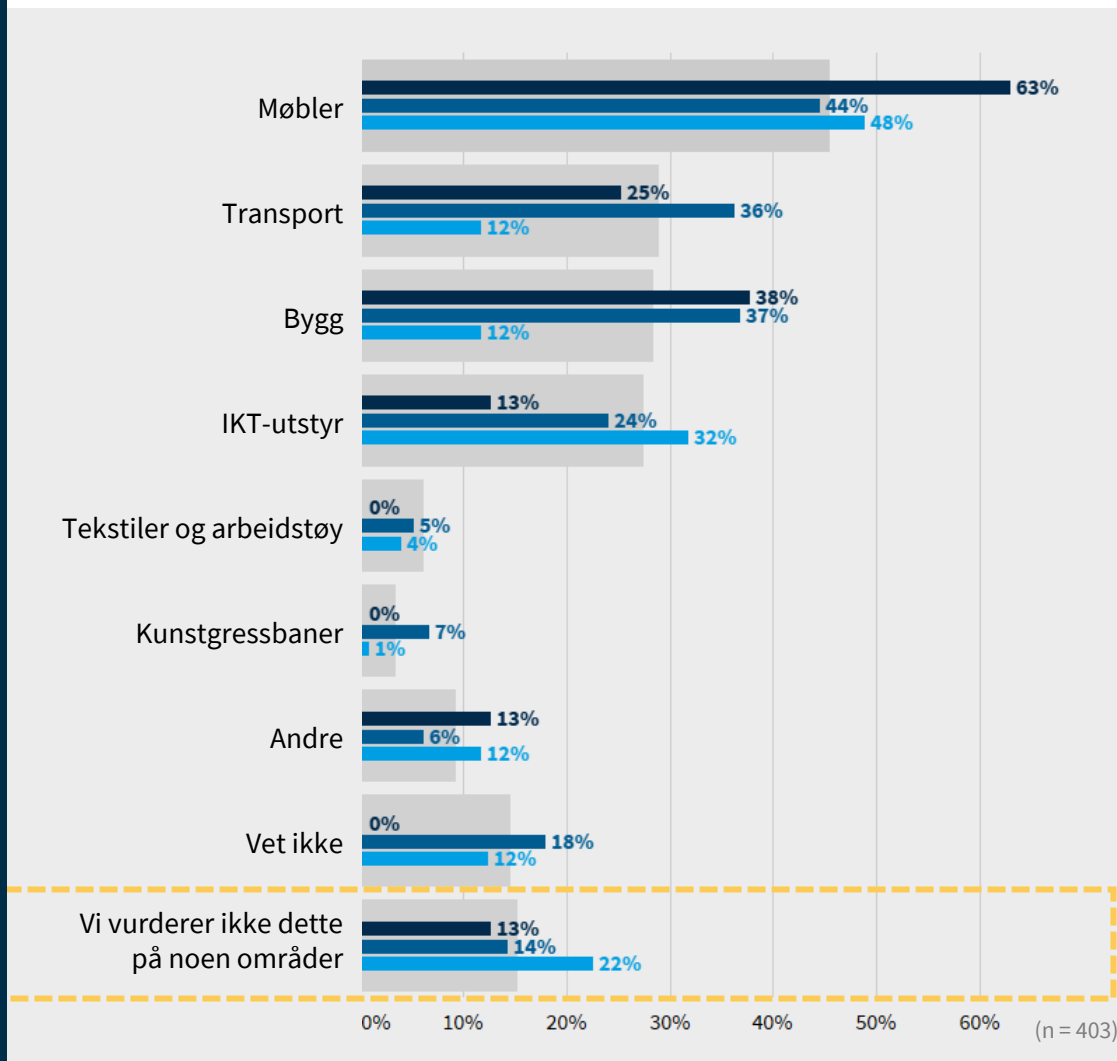


Fylkeskommunene ligger over snittet på samtlige styringsparametere

Virksomhetene ble spurt: Hvilke styringsparametere (KPIer) for miljøhensyn rapporterer virksomheten på internt?

51 prosent av virksomhetene har ikke utarbeidet styringsparametere. Andelen er høyere for både kommune og stat.

- Fylkeskommune
- Kommune
- Stat
- Alle virksomheter



De fleste virksomheter vurderer gjenbruk over nyanskaffelse på flere områder

Virksomhetene ble spurt: For hvilke produktområder vurderer dere om behovet kan dekkes på en annen måte enn ved nyanskaffelse?

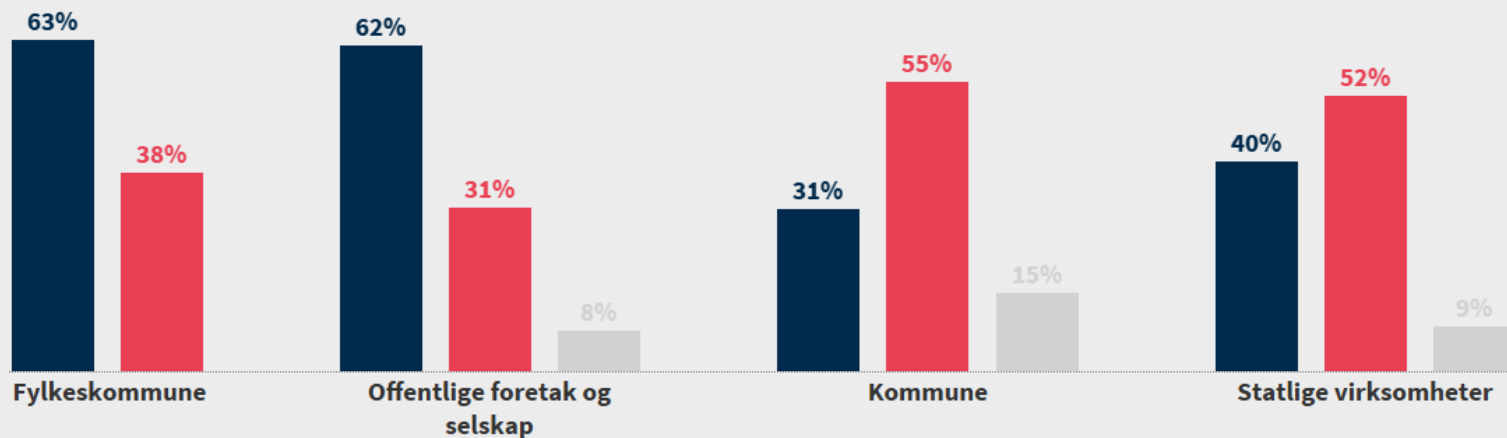
Generelt blant virksomhetene er møbler det produktområdet som flest vurderer om kan anskaffes på andre måte enn å kjøpe nytt.

- Fylkeskommune
- Kommune
- Stat
- Alle virksomheter

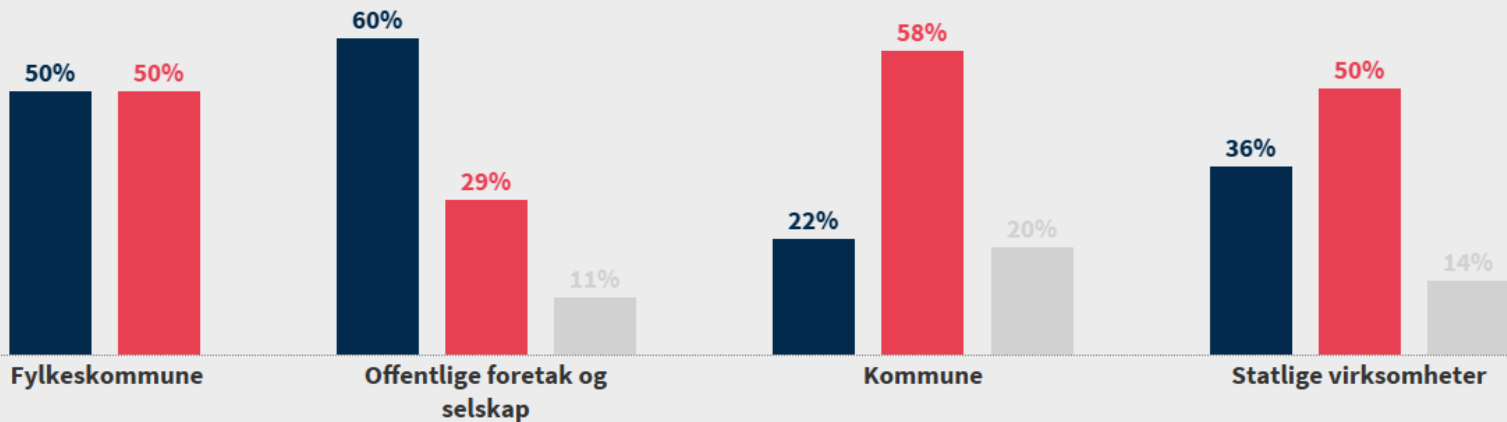
Rutiner for å vurdere miljøbelastningen

● Ja ● Nei ● Vet ikke

Har virksomheten rutiner for å vurdere miljøbelastningen i **forkant av en anskaffelse?**

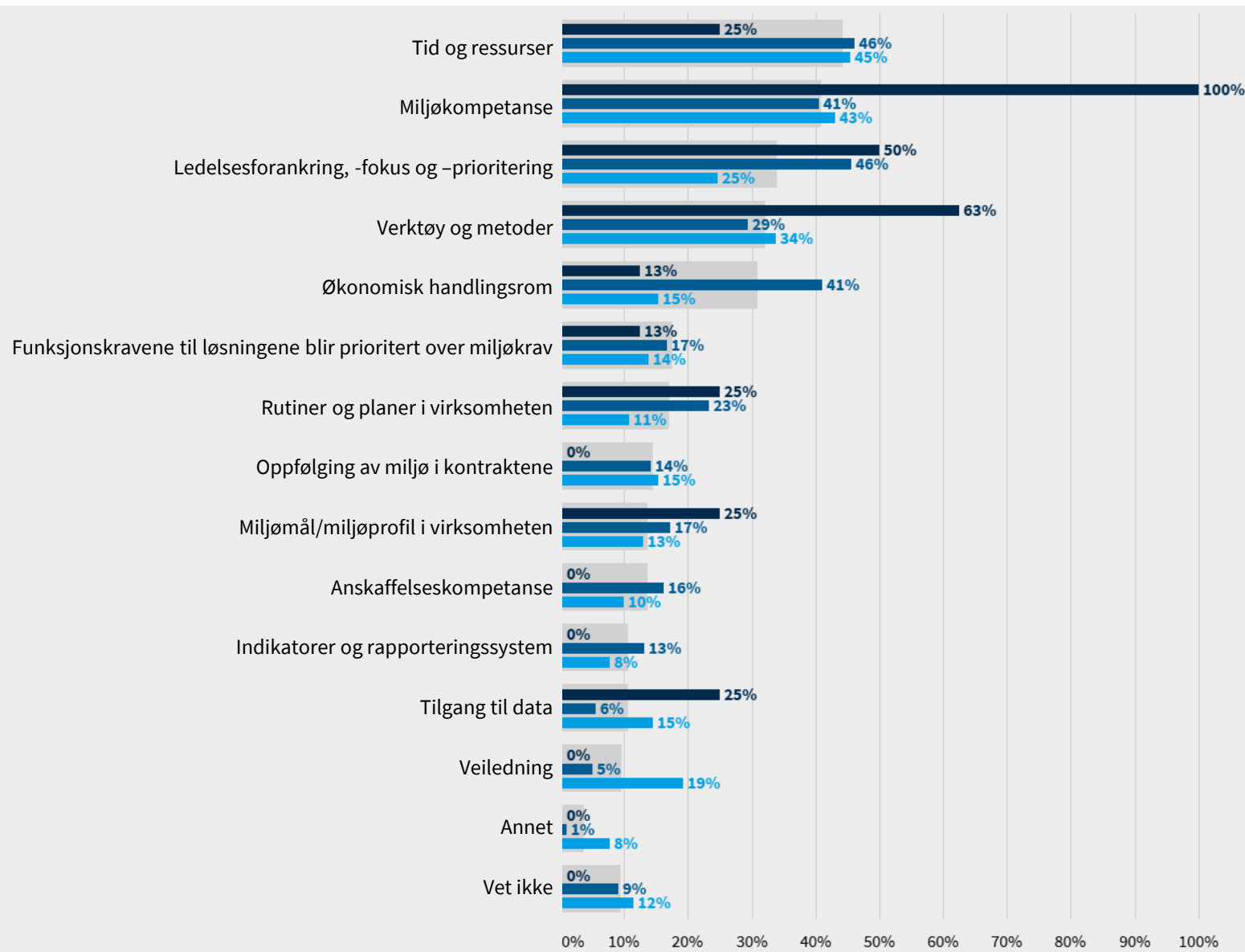


Har virksomheten rutiner for å vurdere miljøbelastningen i **oppfølgingen av kontrakter** der miljø skal hensyntas?



(n = 403)

Barrierer for å oppnå miljøgevinster



Tid og ressurser er den største barrieren for å oppnå miljøgevinster

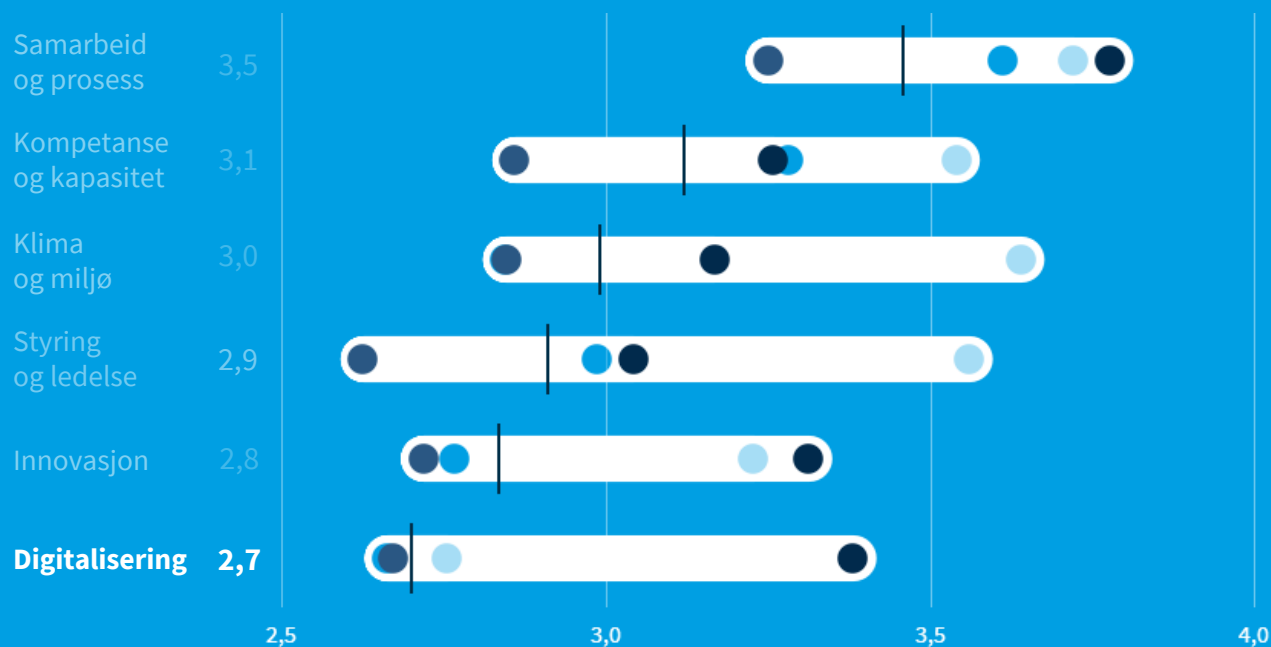
Både for kommuner og stat havner tid og ressurser på toppen. Fylkeskommunene oppgir at miljøkompetanse er den største barrieren for å oppnå miljøgevinster gjennom anskaffelser. Barrierene er sortert etter svarene fra alle virksomhetene.

● Fylkeskommune
 ● Kommune
 ● Stat
 ● Alle virksomheter
 (n = 403)

DIGITALISERING



Indikator: Digitalisering



Digitalisering

Anskaffelsesprosessen skal være heldigital i løpet av 2024. Utbredelse av digitale verktøy er en indikasjon på hvor langt vi er kommet i digitaliseringsarbeidet. I 2020 er digitalisering det område hvor virksomhetene scorer seg lavest, sammenlignet med de andre indikatorene. Det er spesielt gjenbruk av data som trekker ned modenheten. Digitaliseringen synes å ha kommet omtrent like langt blant de ulike virksomhetstyper med unntak av fylkeskommunene.

Indikatoren består av:

- 1) bruk av digitale verktøy
- 2) bruk av funksjonalitet i KGV (eller tilsvarende)
- 3) tilstrekkelig kompetanse
- 4) automatisk gjenbruk av data mellom systemer

● Fylkeskommune ● Kommune ● Stat ● Offentlige foretak og selskap | gjennomsnittsscore

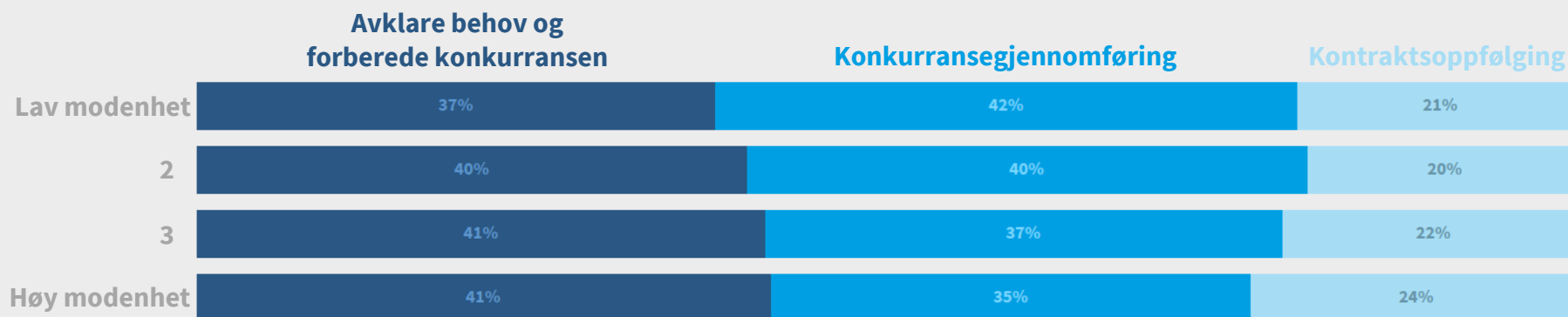
Påvirker modenhet på digitalisering ressursbruk i anskaffelsesprosessen?

Digitalisering frigjør ressurser og gjør det mulig å prioritere ressurser til mer verdiøkende aktiviteter tidlig i anskaffelsesløpet og til oppfølging av kontrakter.

Nedenfor er det fire horisontale stolper representert med fire modenhetsintervall for digitaliseringsindikatoren. Figuren viser at virksomheter med høy modenhet innenfor digitalisering, setter av mer tid til å avklare behov og forberede konkurranse, samt til kontraktsoppfølging. De følger med andre ord figuren vist under samarbeid og prosess.



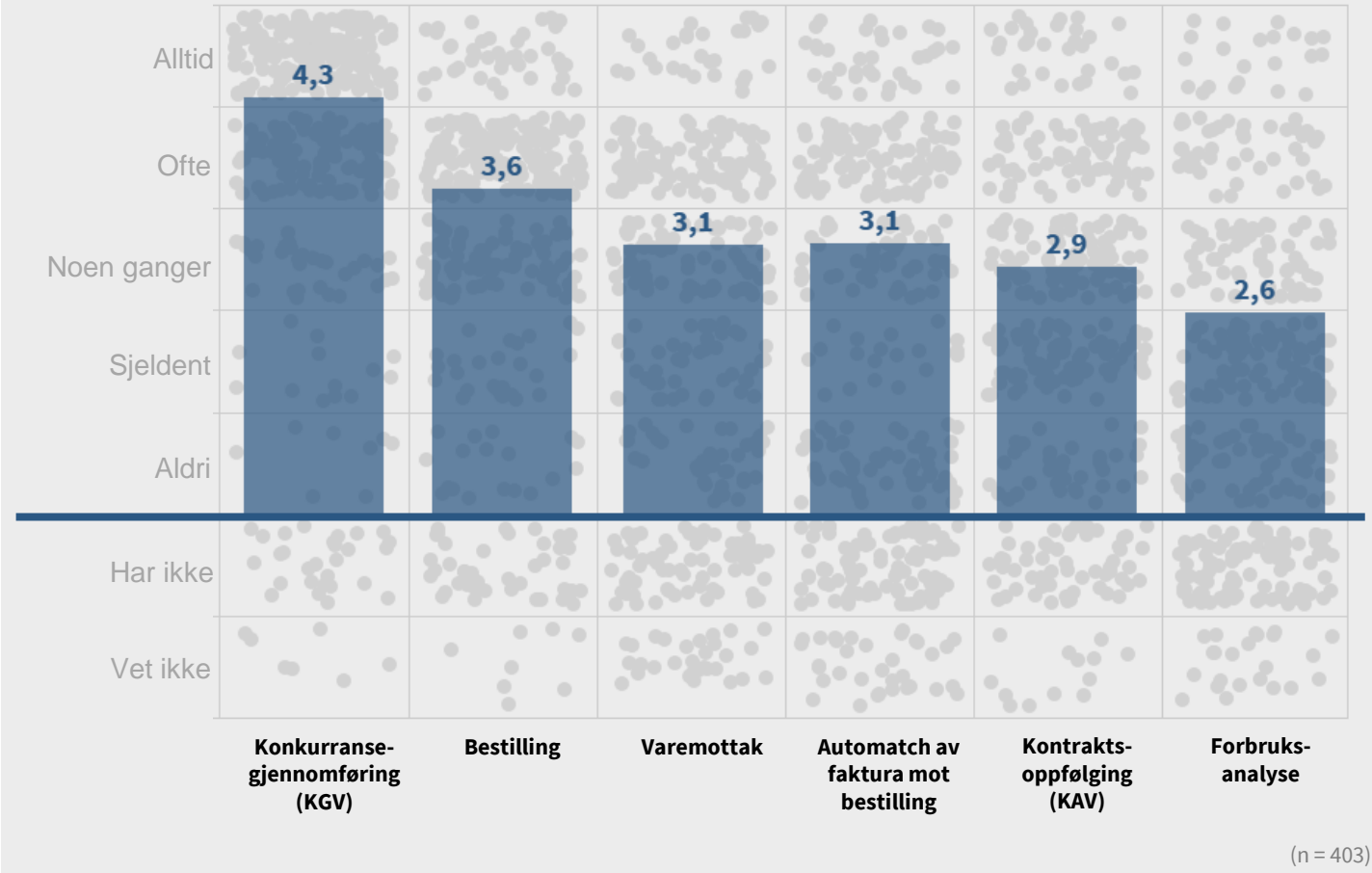
Figur: Ressursfordelingsfiguren er hentet fra [side 22](#).



(n = 403)

Bruk av digitale verktøy

Hvor ofte bruker din virksomhet digitale verktøy for følgende deler av anskaffelsesprosessen?



Nesten alle virksomheter bruker lovpålagt konkurransegjennomføringsverktøy (KGV). Det viser at bruk av lov og forskrift, ser ut til å ha en positiv effekt, og kan indikere at flere obligatoriske krav kan bidra til en raskere digitalisering.

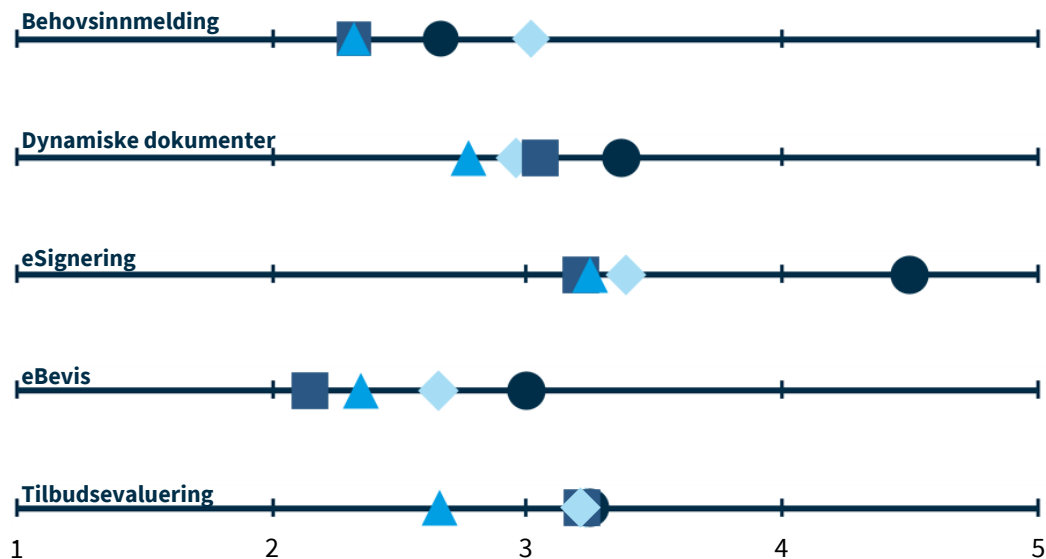
En digital bestillingsløsning med varemottak og matching mot faktura er eksempler på prosesser med potensial for ressurseffektivisering. I tillegg vil et forbedret grensesnitt mellom KGV og KAV bidra til effektiv kontraktsoppfølging med gjenbruk av data. Bruk av forbruksanalyse basert på faktura-data gir god ledelsesinformasjon. Denne scorer lavest i 2020.

Figur: fordelingen på svaralternativene, med en aggregering i form av stolpediagram. Stolpediagrammet inkluderer ikke de under streken. Digitale verktøy inkluderer ikke PDF, e-post eller Excel.

Bruk av digital funksjonalitet i verktøyene

Hvor ofte bruker din virksomhet følgende digital funksjonalitet?

● Fylkeskommune ■ Kommune ▲ Stat ◆ Offentlige Foretak og selskap



(n = 403)

Fylkeskommunene bruker mer digital funksjonalitet

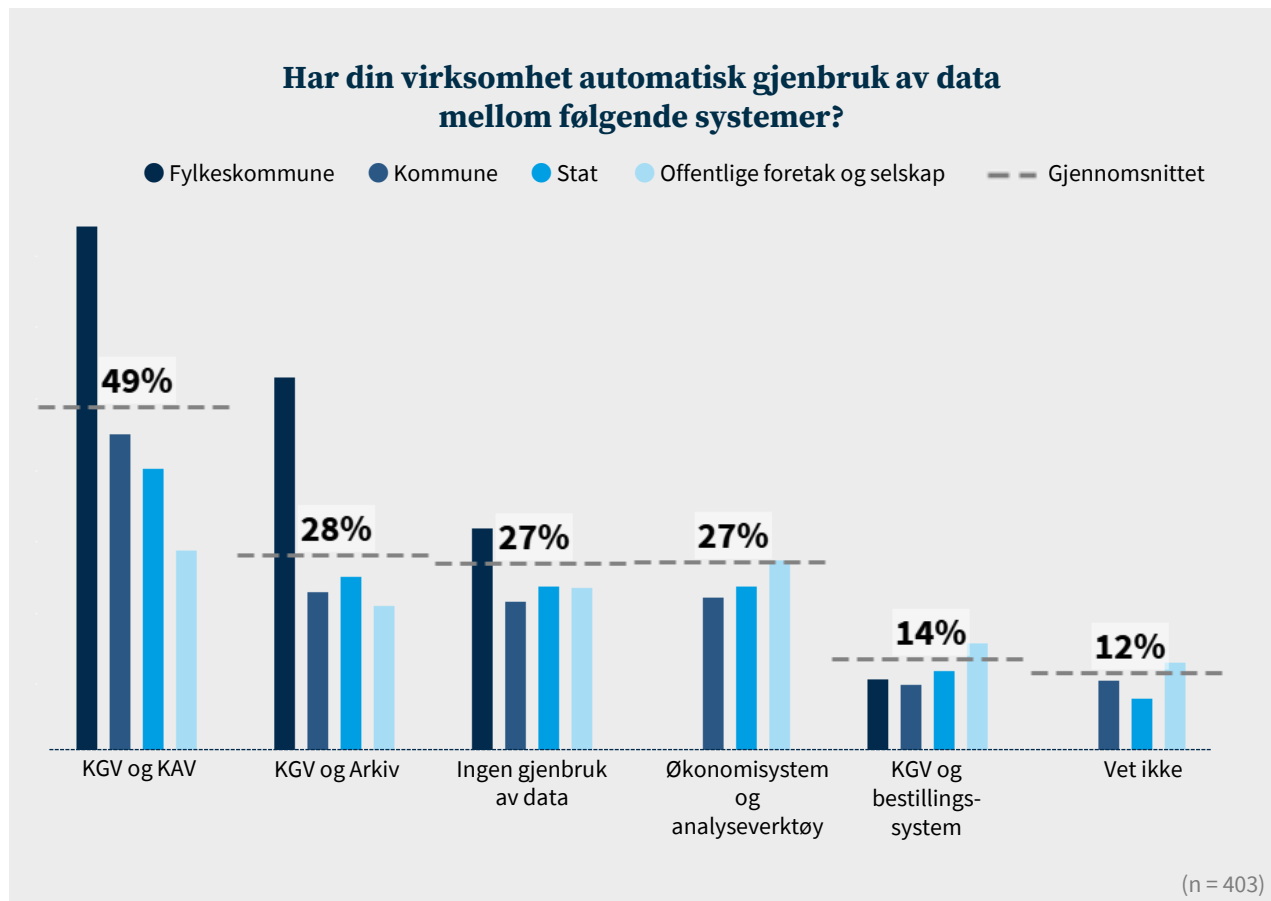
Hvor stor effektiviseringseffekt man får av digitale verktøy, avhenger av i hvilken grad man benytter seg av tilgjengelig funksjonalitet i konkurransegjennomføringen. Svarene viser at det er et potensial for økt bruk av tilgjengelig funksjonalitet.

Undersøkelsen viser også at det er forskjeller blant virksomhetstypene, hvor fylkeskommunene stort sett bruker digital funksjonalitet hyppigst. De statlige virksomhetene ligger litt etter, bortsett fra på funksjonalitetene eSignering og eBevis*.

Figur: Linjen illustrerer en skala fra 1 til 5, hvor 5 er alltid og 1 er aldri. De ulike virksomhetstypene har hver sin farge og figur.

*En av KGV-leverandørene hadde ikke implementert eBevis-tjenesten på målingstidspunktet.

Automatisk gjenbruk av data



Gjenbruk av data mellom ulike verktøy er lite utbredt

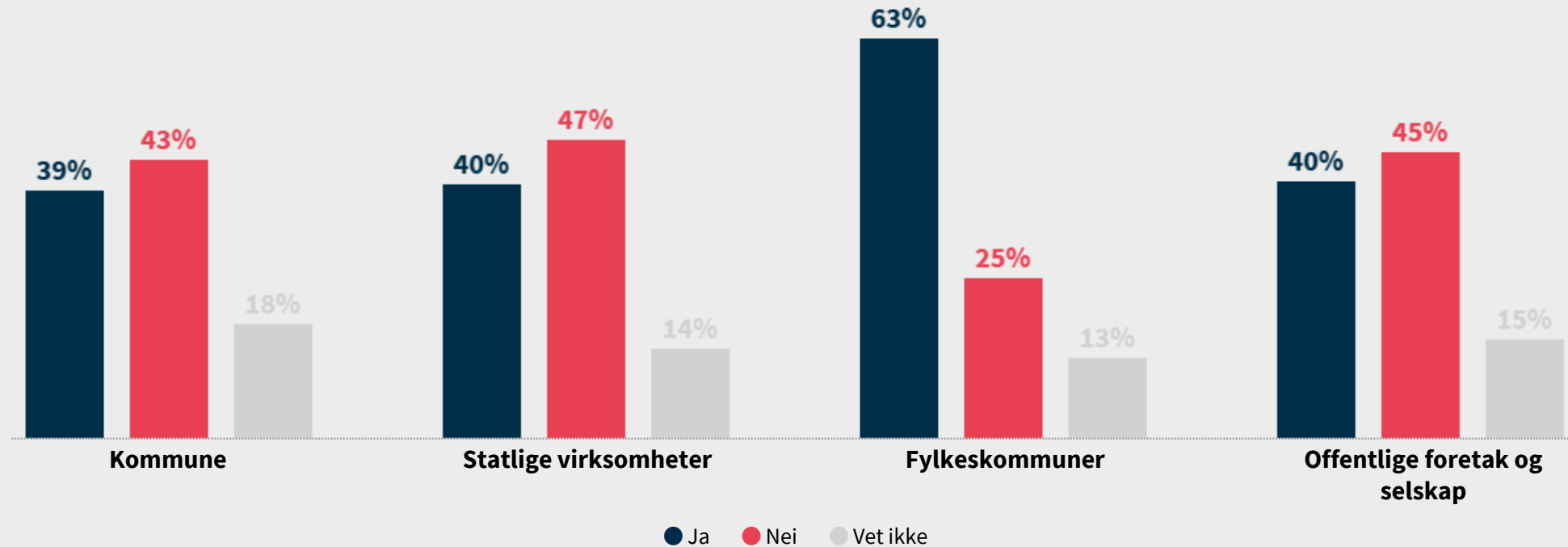
Undersøkelsen viser at det er svært begrenset med gode grensesnitt mellom de ulike digitale verktøy. Det er mest vanlig å ha automatisk gjenbruk av data mellom konkurransegjennomføringsverktøyet (KGV) og kontraktsadministrasjonsverktøy (KAV). Her sier nesten 50 prosent av virksomhetene at de har automatisk gjenbruk av data.

Det er 12 prosent som ikke vet om de gjenbraker data. I tillegg sier 27 prosent at de ikke har automatisk gjenbruk av data. Samlet er dette en betydelig andel, og tilsvarer 39 prosent. Det kan være et tegn på lav modenhet og kunnskap om gjenbruk av data. Dette er en utfordring for å nå målet om en heldigital anskaffelsesprosess ila 2024.

Er roller definert opp mot en digital arbeidsprosess?

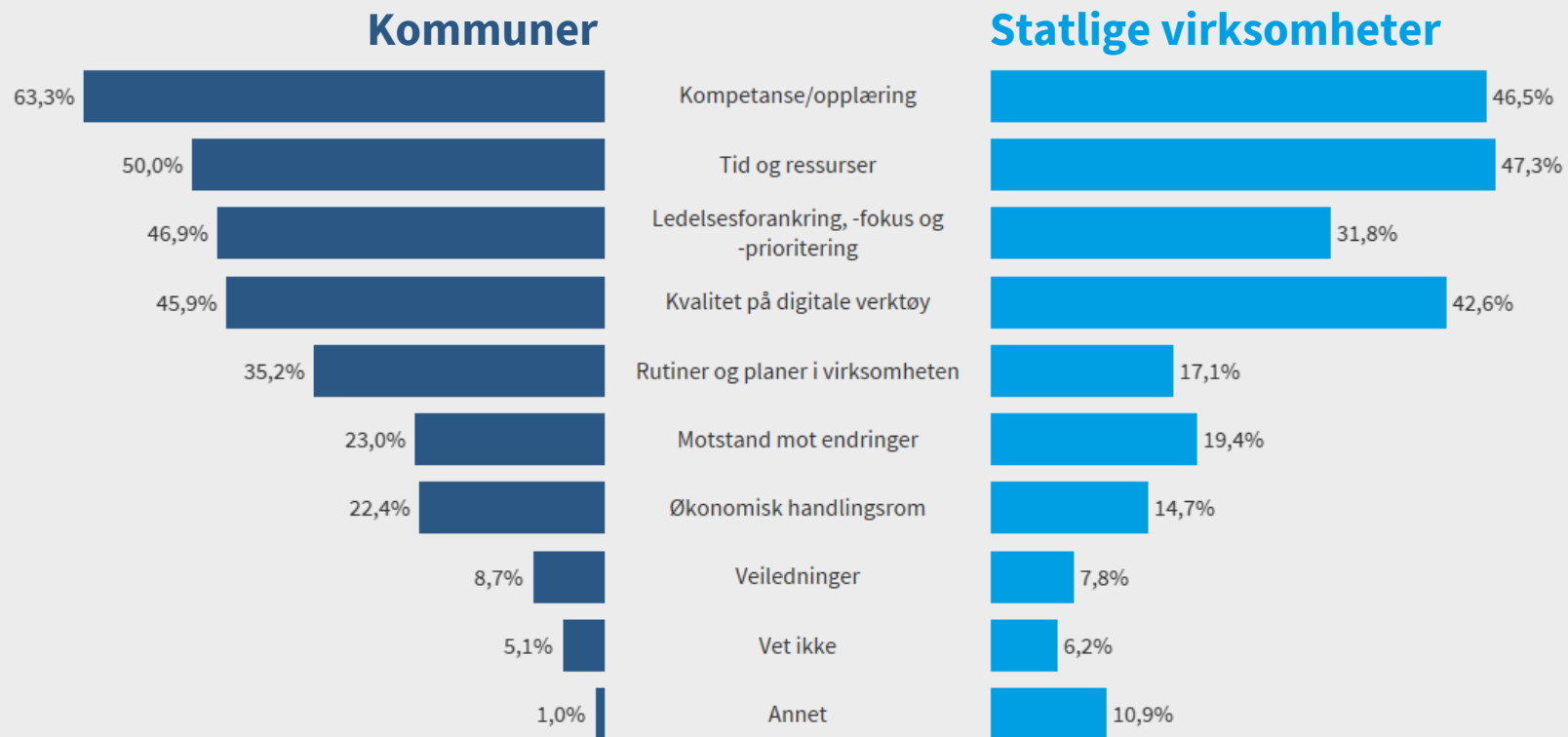
Skal potensialet i de digitale verktøyene bli tatt ut, er det av stor betydning at de enkelte aktivitetene i prosessen blir knyttet til en rolle. Dette er viktigere i den digitale verden enn i den manuelle papirbaserte. Resultatene viser at mange har tilpasset arbeidsprosessen, men at det fortsatt er et potensial

for mer tilpasning. Fylkeskommune skiller seg ut ved at 63 prosent har roller definert opp mot en digital arbeidsprosess.



(n = 403)

De største barrierene for å oppnå en god digital prosess

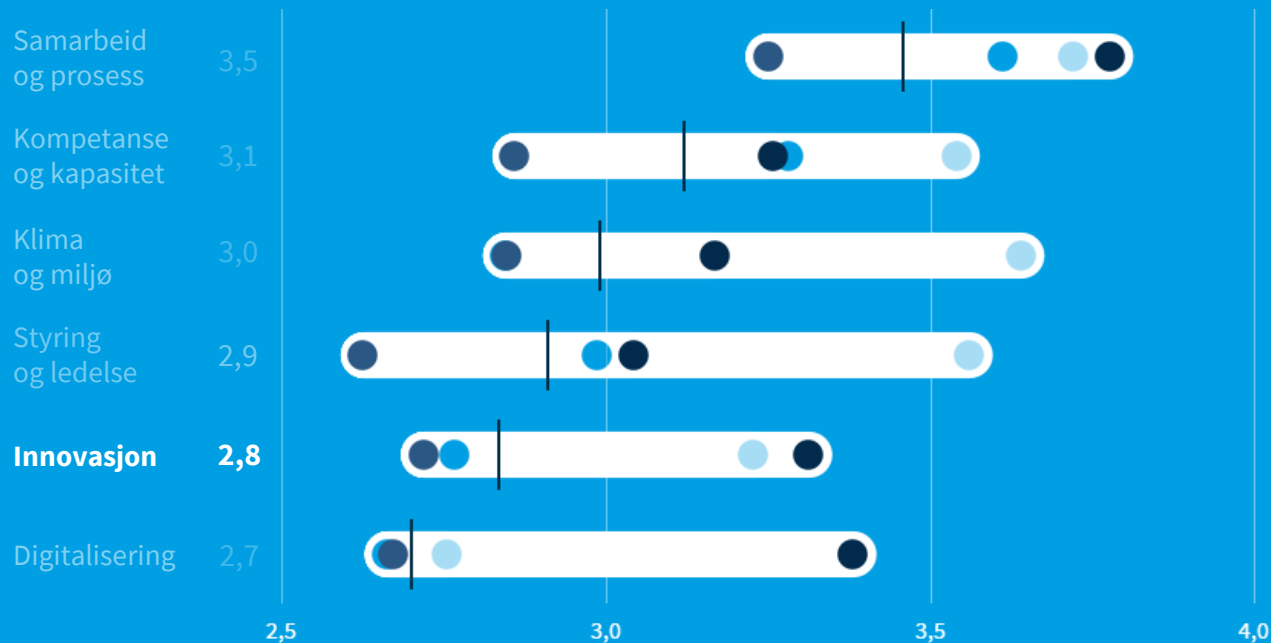


(n = 403)

INNOVASJON



Indikator: Innovasjon



Innovasjon

Som «krevende kunde» kan det offentlige gjennom sine innkjøp stimulere til innovasjon og utvikling av nye framtidsrettede løsninger, for eksempel miljøteknologi eller velferdsteknologi. I modenhetsundersøkelsen (2020) er innovasjon det området hvor de offentlige virksomhetene scorer nest lavest.

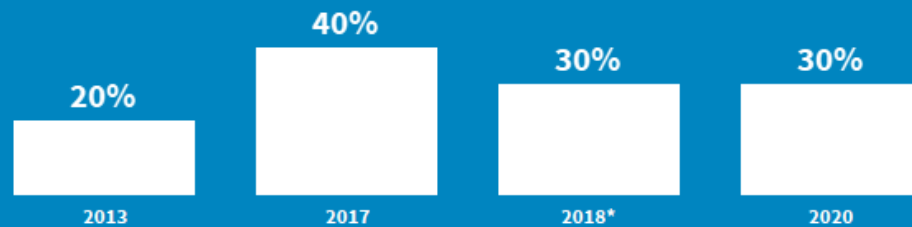
Indikatoren består av:

- 1) vurdering av prosedyrer og bruk av innovative anskaffelser for å løse samfunnsutfordringer
- 2) tilstrekkelig kompetanse
- 3) tidlig dialog med markedet og vurdering av bruk av ytelses- og funksjonsspesifikasjoner

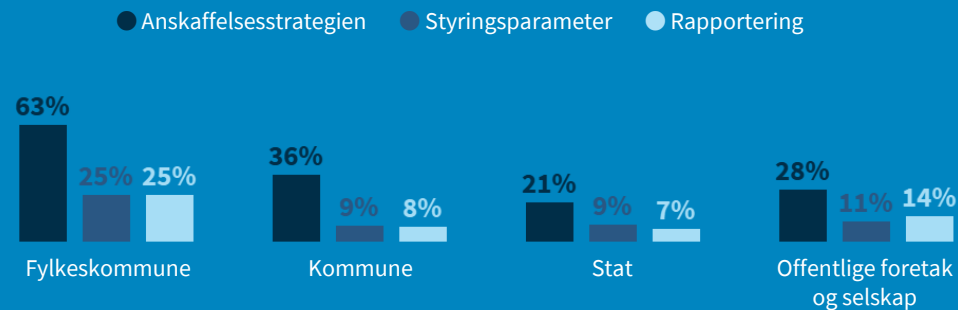
● Fylkeskommune ● Kommune ● Stat ● Offentlige foretak og selskap | gjennomsnittsscore

Innovasjon i styring

Strategi: Utviklingen av innovasjon som tema i anskaffelsesstrategien



Styring: Innovasjon i strategien versus som styringsparameter og rapportering



(n = 403)

Andelen som har innovasjon i anskaffelsesstrategien synes å ligge stabilt på rundt 30 prosent

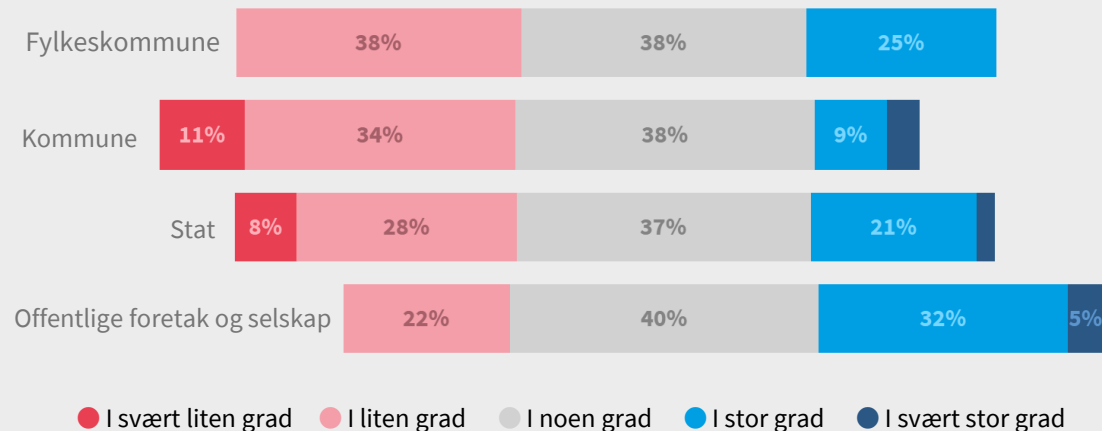
Andelen som har innovasjon i anskaffelsesstrategien ser ut til å ligge stabilt på rundt 30 prosent. 10 prosent har styringsparameter på innovasjon og 9 prosent rapporterer på innovasjon jevnlig til ledelsen. Fylkeskommunene ligger høyere enn de andre sektorene.

**Merk at utviklingen er hentet fra ulike type undersøkelser. 2013 og 2017 ble gjennomført av PWC. I 2018 ble spørsmålet stilt i forbindelse med styringsdokumenter (ikke anskaffelsesstrategi). I 2020 gikk vi tilbake til begrepet anskaffelsesstrategi.*

Gjennomsnittsscoren: på tilstrekkelig kompetanse for innovasjon, sammenlignet med de andre temaene:



I hvilken grad: opplever du at virksomheten har tilstrekkelig kompetanse på Innovasjon ved gjennomføring av anskaffelser:

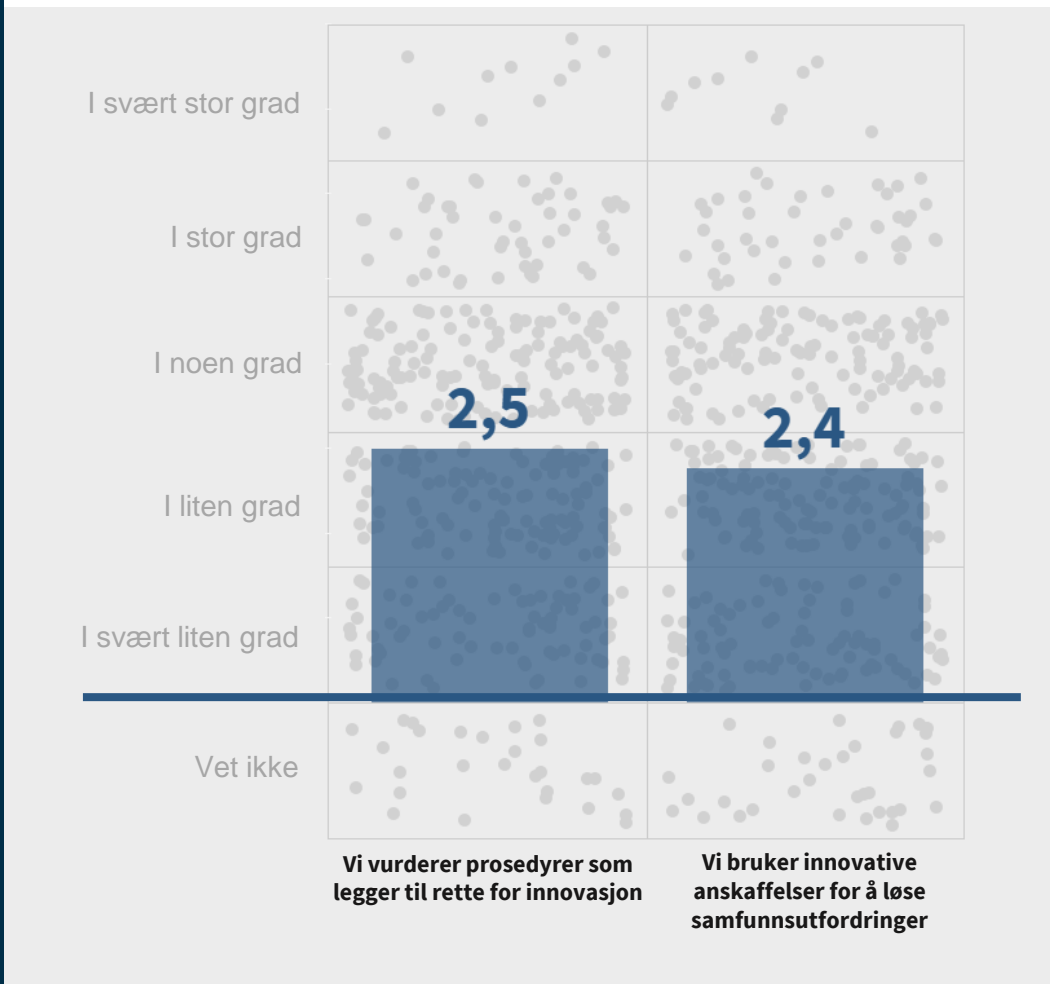


(n = 403)

Innovasjon er det området virksomhetene scorer seg nest lavest

Tilstrekkelig kompetanse innen innovasjon er et av de områdene hvor virksomhetene scorer seg selv lavest. Gjennomsnittsscoren er 2,8 på en skala fra 1 til 5, som tilsvarer et snitt mellom i liten grad og i noen grad. Se kompetansesidene ([s. 31](#)) for hele spørsmålsbatteriet.

Hvis vi ser på sektorene ligger de offentlige foretakene og selskapene foran stat og kommune. Kommunene ligger lavest med 47 prosent som sier at de i liten eller svært liten grad har tilstrekkelig kompetanse. Verdt å merke seg er at svært få, uavhengig av type virksomhet, svarer i svært stor grad, som illustreres i mørkeblått



(n = 403)

De færreste bruker innovative anskaffelser for å løse samfunnsutfordringer

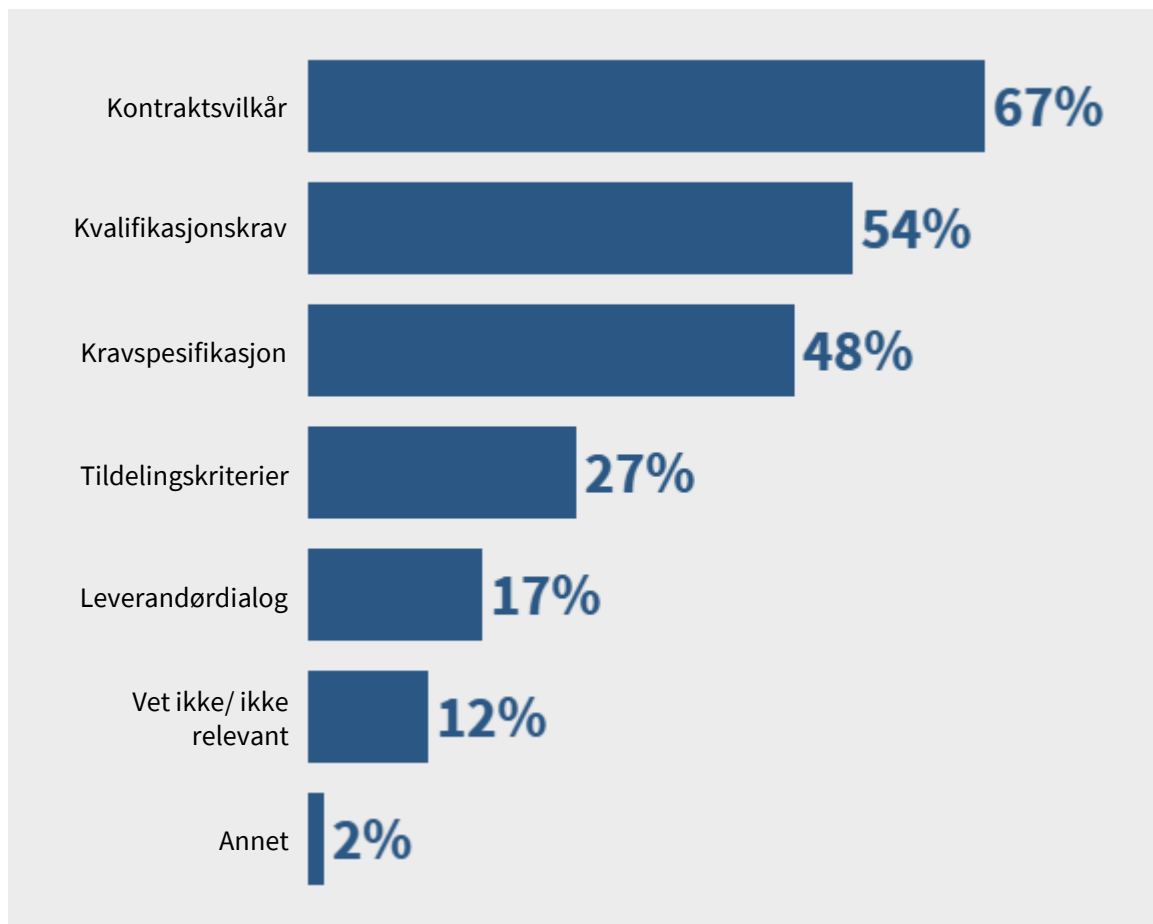
I modenhetsundersøkelsen kommer det frem at de fleste virksomhetene svarer i liten grad eller svært liten grad når det gjelder om de vurderer prosedyrer som legger til rette for innovasjon eller om de bruker innovative anskaffelser for å løse samfunnsutfordringer.

Figur: fordelingen på svaralternativene, og gjennomsnittet av alle i form av stolpediagram. Stolpediagrammet inkluderer ikke de under streken, som har svart «vet ikke».

ØVRIGE SPØRSMÅL



Ivareta hensyn til menneskerettigheter og produksjonsforhold



Kontraktsvilkår er det elementet i anskaffelsesprosessen flest bruker for å ivareta hensyn til menneskerettigheter og produksjonsforhold

De tre vanligste elementene for å ivareta hensyn til menneskerettigheter og produksjonsforhold er kontraktsvilkår, kvalifikasjonskrav og kravspesifikasjon. Bare 17 prosent bruker leverandørdialog for å ivareta disse hensynene.

12 prosent har svart vet ikke, eller at det å ivareta hensyn til menneskerettigheter og produksjonsforhold ikke er relevant for dem. 2 prosent har svart annet. Her trekker flere frem at medlemskap i etisk handel har styrket kompetansen vedrørende dette arbeidet.

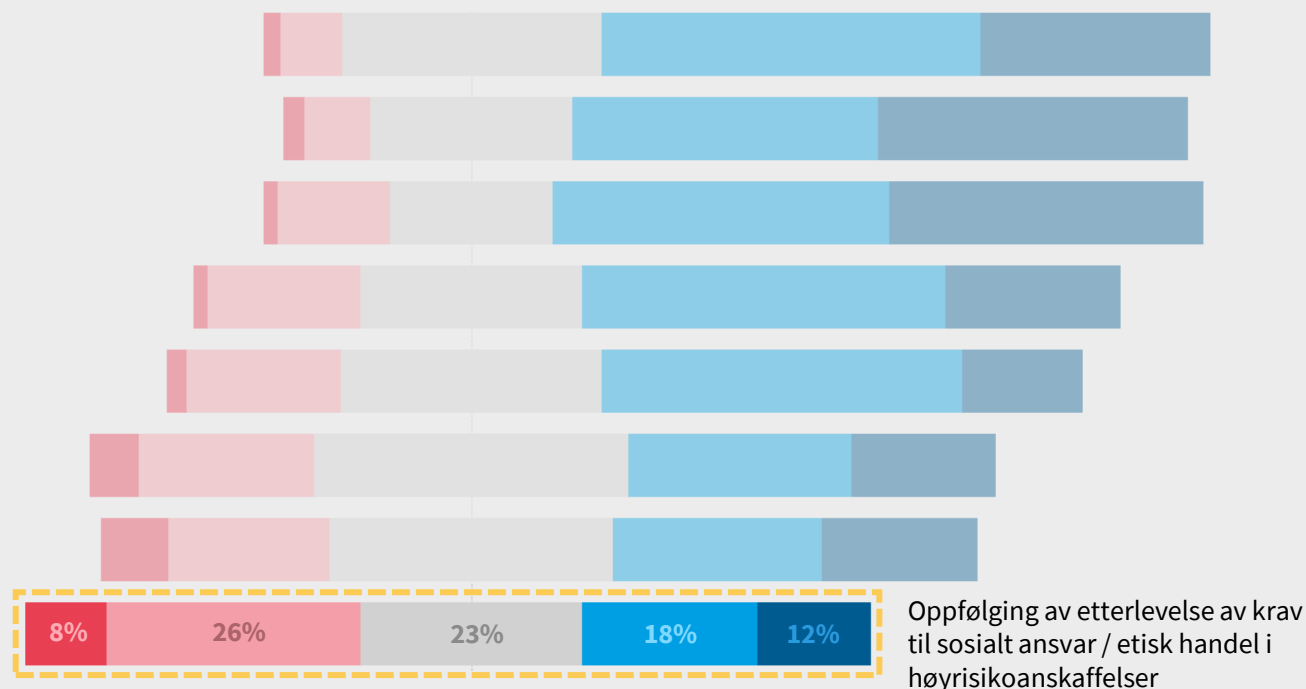
Oppgaver som ivaretas i kontraktsoppfølgingen

Ikke forberedt på avsløringer av kritikkverdige arbeidsforhold

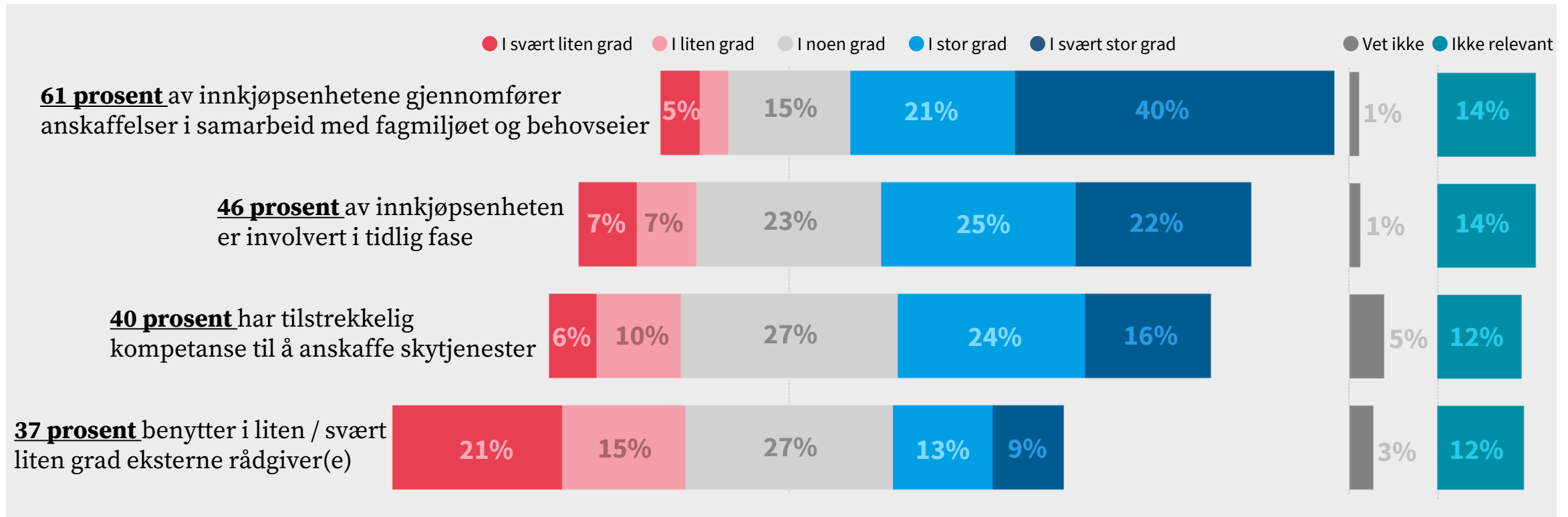
Når etiske kontraktsvilkår er brukt ved høyrisikoanskaffelser er det av anskaffelsesfaglige prinsipper for rettferdig konkurranse viktig at etterprøving gjennomføres. At det kun er 28 prosent som ivaretar kontraktsoppfølging signaliserer at det finnes risiko for at offentlige oppdragsgivere ikke er forberedt på å håndtere eventuelle avsløringer om kritikkverdige arbeidsforhold i de høyrisikovarer som brukes av det offentlige.

Hvor ofte ivaretar virksomheten kontraktsoppfølging ved å gjøre følgende oppgaver:
(se hele spørsmålsbatteriet på [side 25](#))

● Aldri ● Sjeldent ● Av og til ● Ofte ● Alltid



IKT-anskaffelser

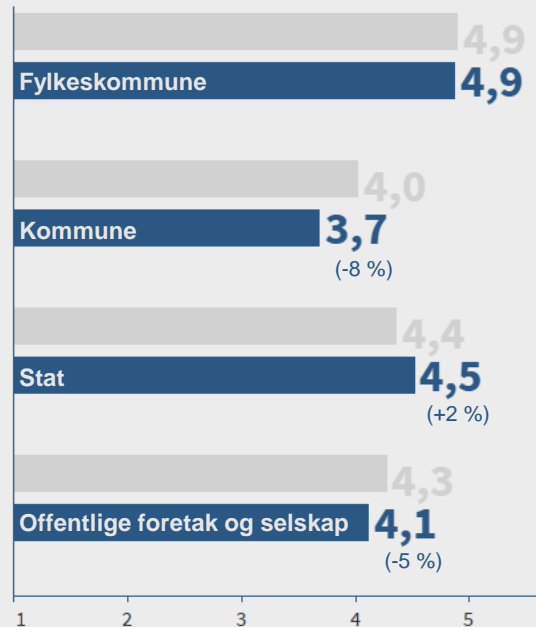


(n = 403)

Endring fra 2018 til 2020

● 2018 ● 2020 (n=599)

Samarbeid: gjennomfører anskaffelser innen IKT i samarbeid med fagmiljøet og behovseier



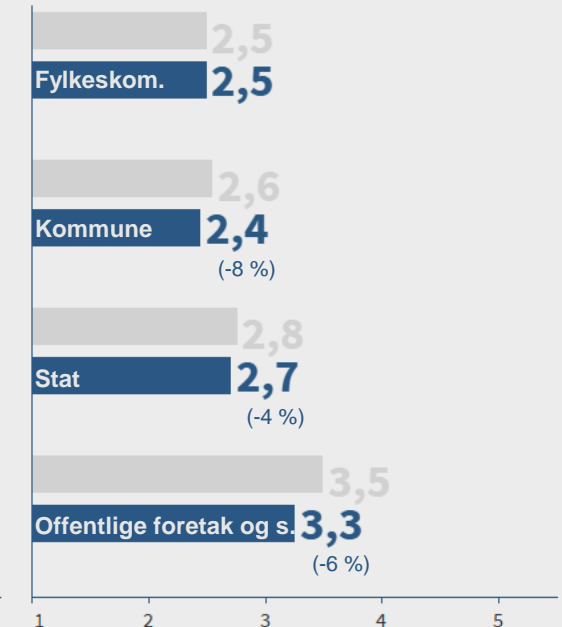
Involvert tidlig: Innkjøpsenheten er involvert i tidlig fase av IKT-anskaffelser



Tilstrekkelig kompetanse: Vi har tilstrekkelig kompetanse til å anskaffe skytjenester

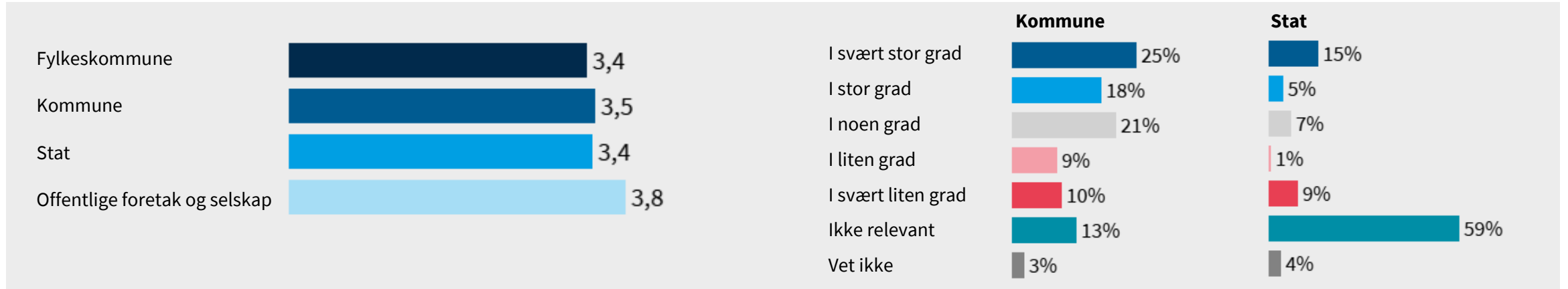


Eksterne rådgivere: Vi benytter eksterne rådgiver(e) for IKT-anskaffelser

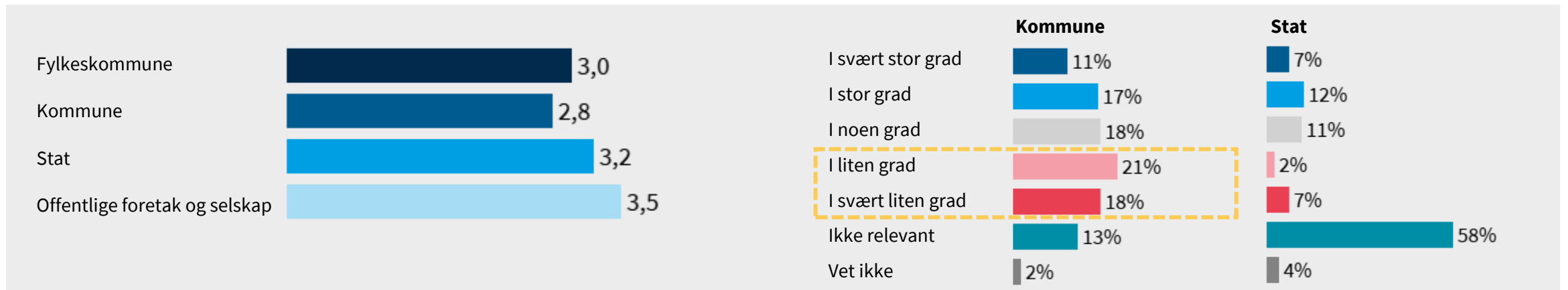


Bygg- og anleggsanskaffelser

Innkjøpsenheten gjennomfører anskaffelser innen bygg- og anlegg i samarbeid med fagmiljøet (bygherrefunksjonen) og behovseier



Innkjøpsenheten er involvert i tidlig fase av bygg- og anleggsanskaffelser

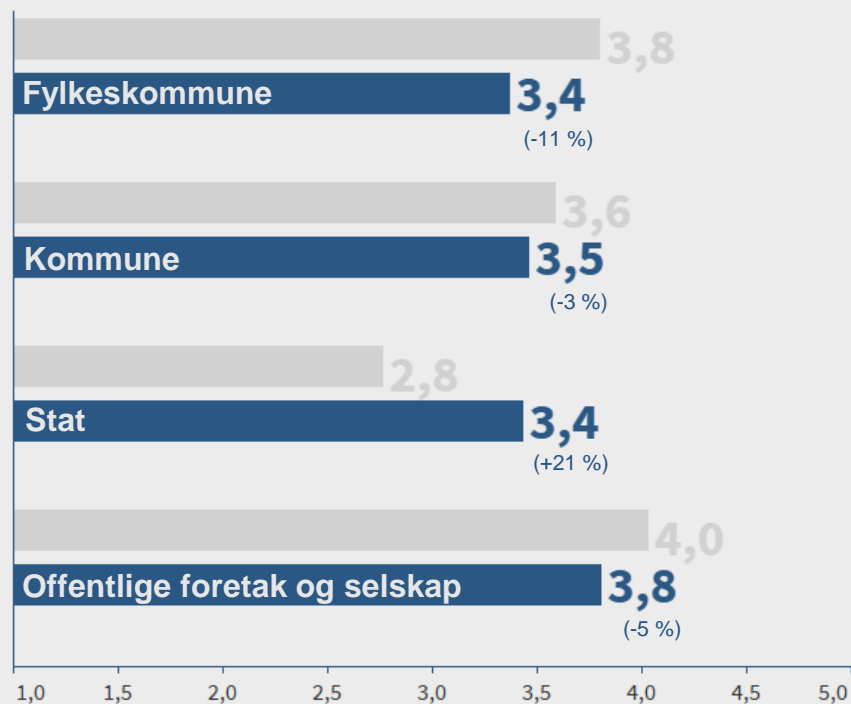


(n = 403)

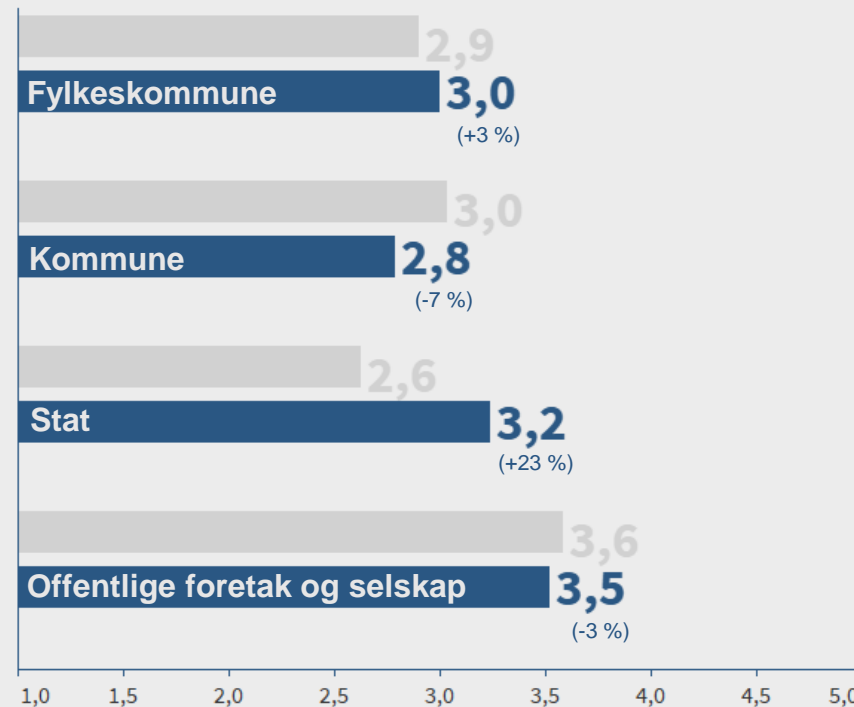
Endring fra 2018 til 2020

● 2018 ● 2020 (n=599)

Samarbeid: innkjøpsenheten gjennomfører anskaffelser innen bygg- og anlegg i samarbeid med fagmiljøet og behovseier



Involvert tidlig: Innkjøpsenheten er involvert i tidlig fase av bygg- og anleggsanskaffelser





Kartleggingen av modenhet i offentlige anskaffelser gjennomføres på nytt i 2022
For spørsmål om undersøkelsen og/eller rapporten ta kontakt med Malin.Hogstad@dfo.no

Vedlegg: Styring og organisering

Organisasjonsmodellen s. 9

Forhold til ledelsen

b_20 = Ansvar for kontraktsoppfølging er tydelig fordelt mellom innkjøpsenheten og fagenheter/avdelinger

b_19 = Innkjøpsenheten og fagavdelinger samarbeider om innkjøpsplaner for det kommende året (som en del av budsjettprosessen)

b_5 = Opprettelse av tverrfaglig anskaffelsesteam (TAT)

i_1 = Vi (innkjøpsenheten) gjennomfører anskaffelser innen IKT i samarbeid med fagmiljøet (IKT-enheten) og behovseier

Forhold til fagavdelingen

b_20 = Ansvar for kontraktsoppfølging er tydelig fordelt mellom innkjøpsenheten og fagenheter/avdelinger

b_19 = Innkjøpsenheten og fagavdelinger samarbeider om innkjøpsplaner for det kommende året (som en del av budsjettprosessen)

b_5 = Opprettelse av tverrfaglig anskaffelsesteam (TAT)

i_1 = Vi (innkjøpsenheten) gjennomfører anskaffelser innen IKT i samarbeid med fagmiljøet (IKT-enheten) og behovseier