



*Hovedrapport:*

# Anskaffelsesundersøkelsen

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring | 2022

# Forord

Anskaffelsesundersøkelsen 2022 er gjennomført, og du leser nå hovedrapporten med de første resultatene. De siste årene har undersøkelsen fått et godt fotfeste i innkjøps-Norge. Svarprosenten er i år på hele 51 prosent og dekker 93 prosent av innkjøpsvolumet hos statlige virksomheter og 82 prosent hos kommunene. Dette gir en unik innsikt i hvordan innkjøps-Norge driver sin anskaffelsesvirksomhet.

Undersøkelsen underbygger at endring tar tid! På overordnet nivå ser det ut til å være små endringer, dykker vi ned i detaljene finner man imidlertid positiv utvikling på mange områder. Flere virksomheter har anskaffelsesstrategi og det fokuseres i større grad på både klima og miljø og innovasjon. Virksomhetene har generelt større fokus på kontraktsoppfølging og bruk av digitale verktøy har økt.

Det er fortsatt slik at de færreste virksomhetene har et strategisk fokus på anskaffelser. Det er også et entydig funn at virksomhetene opplever å ikke ha tilstrekkelig med tid og ressurser.

DFØ bruker kunnskapsgrunnlaget som undersøkelsen gir oss til å utvikle bedre og mer brukerrettede tjenester. Skal vi få fart på utviklingen, vil ikke dette alene være nok.

Ledere i offentlig forvaltning har en nøkkelrolle i utviklingen av anskaffelsesområdet i sine virksomheter. Sammen må vi jobbe for at offentlige anskaffelser i enda større grad bidrar til effektive og bærekraftige anskaffelser som fremmer innovasjon.

Takk til alle som har besvart undersøkelsen!

Vi håper rapporten gir informasjon til ettertanke, og inspirasjon til handling for den enkelte virksomhet. Akademia inviteres til å ta i bruk datagrunnlaget til forskning og utvikling av fagfeltet offentlige anskaffelser.

Med vennlig hilsen

Dag Strømsnes  
Divisjonsdirektør  
Offentlige anskaffelser i DFØ



Dag Strømsnes  
Divisjonsdirektør | DFØ

# Innholdsfortegnelse

Sist oppdatert 30.09.202

## 1. Introduksjon

Oppslutning

Modenhetsindikatorene

Leserveiledning

Hovedfunn

## 2. Styring og ledelse

## 3. Anskaffelsesprosessen

## 4. Kompetanse

## 5. Klima og miljø

## 6. Menneskerettigheter

## 7. Innovasjon

## 8. Digitalisering

## 9. Bygg og anlegg

## 10. IKT- og skytjenester

## 11. Avslutning

Metode

# 1

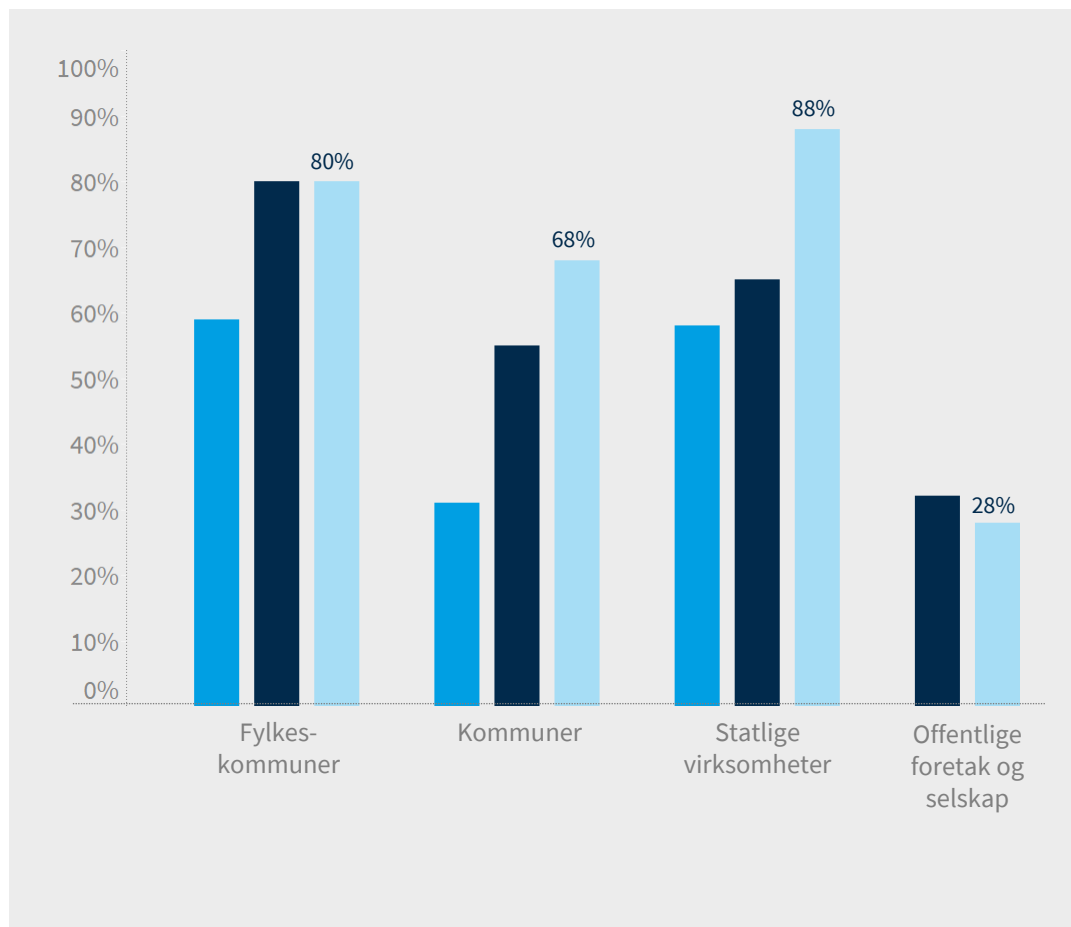
## Hvor mange har svart på undersøkelsen?

Svarprosenten i anskaffelsesundersøkelsen er svært høy, og har de siste årene økt betraktelig. Dette betyr at det er høy sannsynlighet for at funnene er representative, og at DFØ har et godt innblikk i modenhet og hvordan offentlige oppdragsgivere bruker 600 mrd. kroner årlig.

De siste årene har undersøkelsen fått et godt fotfeste i innkjøps-Norge, og oppslutningen fortsetter å utvikle seg i en positiv retning.

Svarprosenten for årets undersøkelse er på ca. 51 prosent. Dette er litt lavere enn 52 prosent i 2020, som kan forklares med at populasjonen for offentlige foretak og selskap har økt betraktelig. I 2020 sendte vi ut undersøkelsen til 769 virksomheter, i år ble den sendt ut til 1132 virksomheter. Dette tilsvarer 363 flere virksomheter. Utgangspunktet for denne økningen er at vi, i motsetning til i 2020, ikke valgte bestemte næringskoder for offentlige foretak og selskap, men sendte ut til samtlige foretak og alle selskapene som har hatt utlysninger i Doffin de siste tre årene.

Det nominelle tallet for antall respondenter er 578 i 2022, som er en økning fra 403 i 2020.

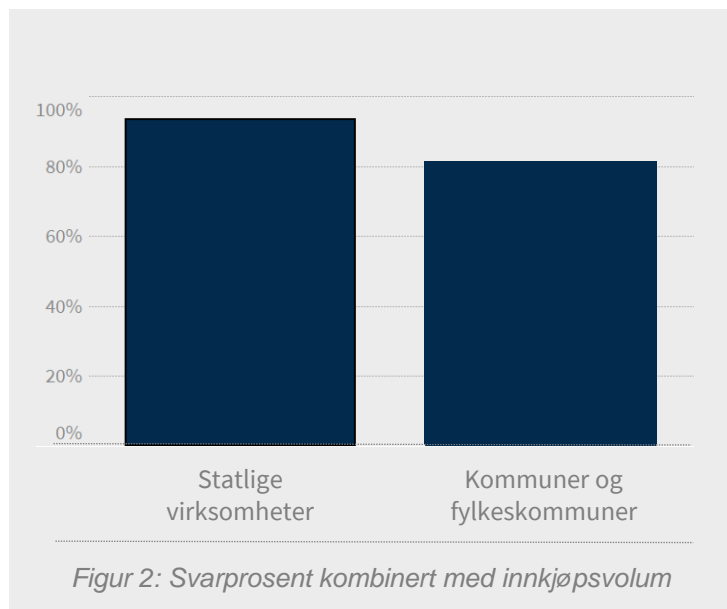


● 2018  
● 2020  
● 2022

Figur 1: Utvikling av svarprosenten på undersøkelsen de siste årene delt inn i virksomhetstyper.

(n = 578)

# Hvem er respondentene?

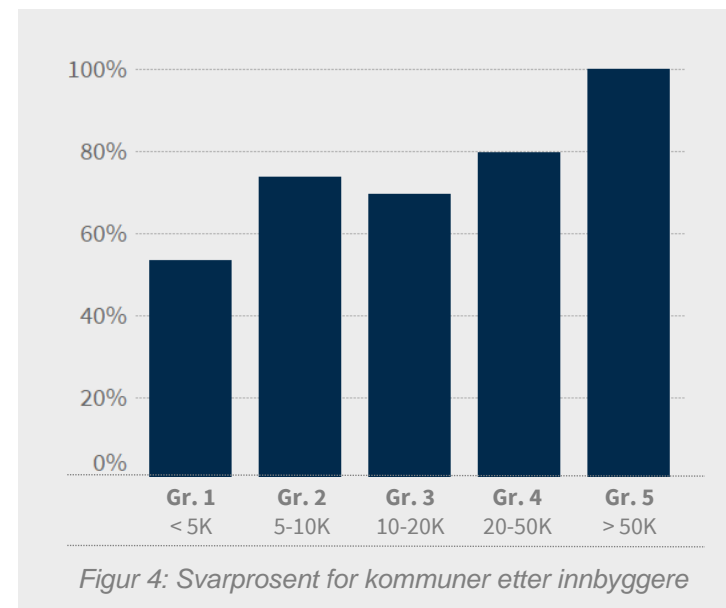
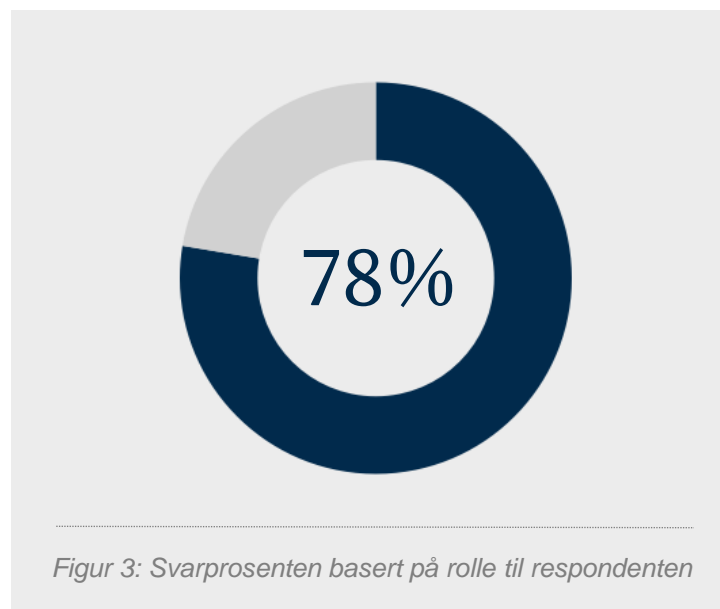


## Anskaffelsesundersøkelsen dekker i stor grad innkjøpsvolumet i offentlig sektor

Hvis vi baserer oss på innkjøpsvolum hentet fra Statsregnskapet og Kommunalrapport, dekker respondentene 93 prosent av totalen hos statlige virksomheter. For kommunene og fylkeskommunene står utvalget for 82 prosent av innkjøpsvolumet.

## Det er i hovedsak innkjøpsleder eller – koordinator som har svart på undersøkelsen

Ca. 78 prosent av de som har svart på undersøkelsen er innkjøpsleder (med eller uten personalansvar) eller økonomi- eller administrasjonssjef. Av de resterende 22 prosentene har 72 prosent én eller færre ressurser dedikert til innkjøp. Denne gruppen inneholder også annet, som for eksempel daglig leder, driftsleder eller innkjøpsansvarlig.

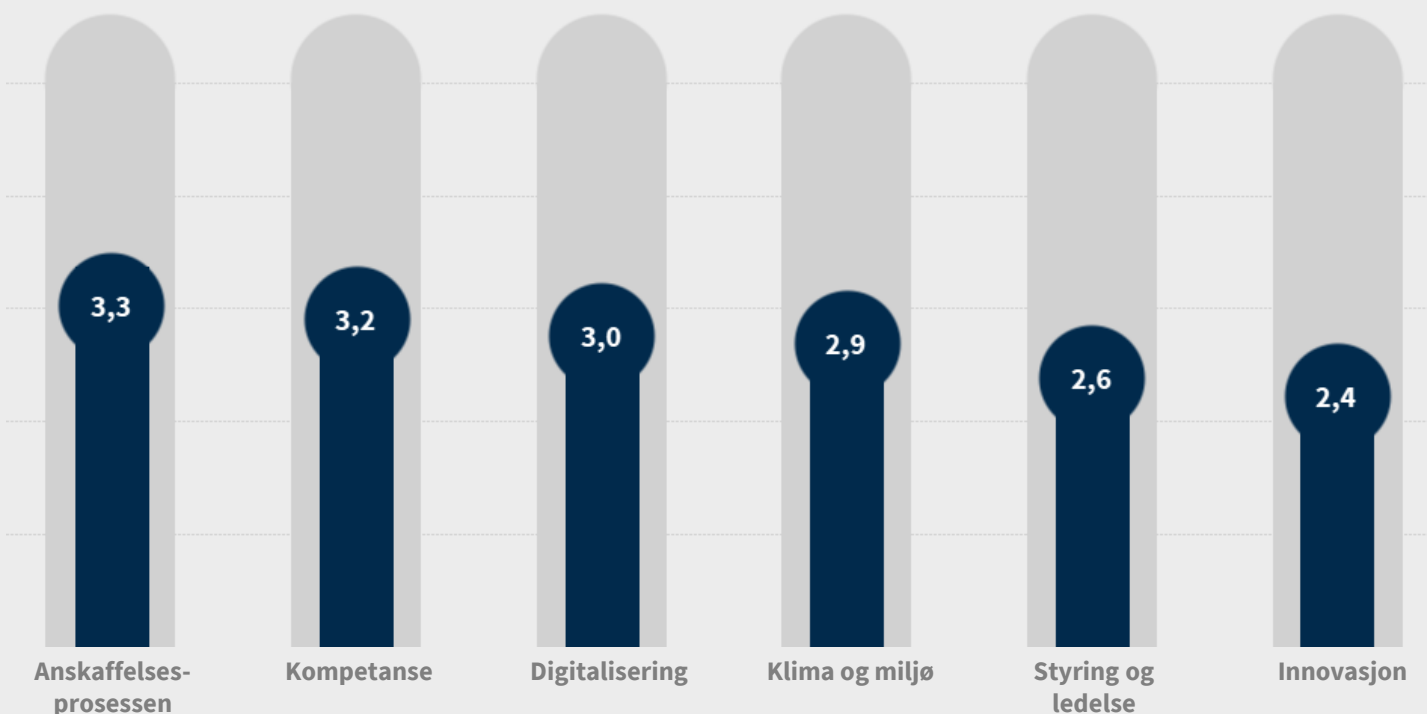


## Ca. 80 prosent av kommunene over 10 000 innbyggere har svart på årets undersøkelse

I likhet med 2020 er det utfordrende å komme i kontakt med de minste kommunene. Dette kan henge sammen med at svært få av dem har egne dedikerte ressurser på innkjøp, og at det meste av større anskaffelser gjennomføres i innkjøps samarbeid. Uavhengig av kommunestørrelse er det 68 prosent som har svart på undersøkelsen, som tilsvarer 240 kommuner.

# Modenhetsindikatorene

**Figur 5:** Modenhetsmodellen består av seks indikatorer som omfatter sentrale anskaffelsesområder



**Anskaffelsesundersøkelsen 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 modenhetsindikatorene.**

Indikatorene for hvert område er operasjonalisert gjennom et sett med spørsmål. Virksomhetenes totale poengsum er omregnet til en gjennomsnittsverdi for den gjeldende indikatoren, der høyeste er 5 og den laveste er 1.

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.

# Leserveiledning

## Virksomhetstype og størrelse

Gjennomgående i undersøkelsen er utvalget kategorisert enten etter virksomhetstype eller størrelse. Virksomhetstype er en grov inndeling, og består av:

- Kommuner og fylkeskommuner (blå søyle)
- Statlige virksomheter (mørk blå søyle)
- Offentlige foretak og selskap (lys blå søyle)

Størrelse, basert på innkjøpsvolum, består av:

- Liten (blå søyle)
- Medium (mørk blå søyle)
- Stor (lys blå søyle)

«Liten» er virksomheter som oppgir å ha et innkjøpsvolum på mindre enn 50 mill. kroner. «Medium» ligger i intervallet 50-500 mill. kroner. «Store» har et innkjøpsvolum større enn 500 mill. kroner. Utvalget er jevnt fordelt innenfor disse tre kategoriene. Merk at de virksomhetene som har svart «vet ikke» er ekskludert fra visualiseringer fordelt på innkjøpsvolum.

## Utvikling og trender

Det har blitt gjennomført større endringer i spørsmålene i undersøkelsen over tid. De største endringene ble gjennomført fra 2018 til 2020. De fleste steder der det er mulig å ha historikk, er det oppgitt historikk. Årstallene er fargekodet etter blå søyle = 2018, mørk blå søyle = 2020 og lyseblå søyle = 2022.

For å lese undersøkelsen fra [2018](#) og [2020](#), klikk på årstallet.

## Prosent eller gjennomsnittssum

Resultatene blir enten presentert som prosent eller som gjennomsnittssum. Når det gjelder prosent gjenspeiler dette enten:

- andel virksomheter som har valgt et alternativ
- andel virksomheter som har valgt i stor grad, ofte/alltid eller at de er enige

Gjennomsnittssummen er basert på at det er brukt en fempunktsskala + «vet ikke/ikke relevant». Høyeste snittverdi er 5, og laveste er 1. De som har svart «vet ikke» er ikke med i gjennomsnittssummen.

## Statistisk signifikans

Feilmarginer og konfidensintervaller er de fleste steder ikke inkludert i selve rapporten.

## Utvalget (n) kan variere

Flere virksomheter og innkjøps samarbeid har oppgitt at de også svarer på vegne av andre virksomheter. I de fleste analysene er disse virksomhetene lagt inn med samme besvarelse som virksomheten som besvarte undersøkelsen. For å unngå dobbelttelling er likevel ikke disse virksomhetene inkludert i figurene som viser fordelingen på virksomhetens størrelse, da vi antar at respondenten har oppgitt innkjøpsvolumet for alle virksomhetene vedkommende svarer på vegne av.

## Flere respondenter kan påvirke resultatet

Det er ikke gjennomført analyser for å avgjøre betydningen av at det i 2022 er flere respondenter enn i 2020. Denne økningen er i hovedsak hos mellomstore kommuner og statlige virksomheter

# Hovedfunn #1

## 1. Strategi er mer enn bare et dokument

Det viser seg virkningsfullt å ha strategi. Virksomheter som har anskaffelsesstrategi har bedre topplederforankring, samt større samarbeid på tvers i organisasjonen. De er også generelt mer modne på alle områder.

Samtidig ser vi at offentlig innkjøps-Norge fortsatt er driftsorientert og i hovedsak fokuserer på operativt innkjøpsarbeid, prosessrådgivning og juridisk kvalitetssikring. Dette underbygges av at bare 18 prosent er enig i at de har tilstrekkelig kapasitet til utvikling og endring.

## 2. Kommuner prioriterer samfunnshensyn

Resultatene fra undersøkelsen viser tydelig at det er en forskjell på statlige virksomheter og kommuner når det gjelder samfunnshensyn. En plausibel forklaring er at politisk ledelse er tettere på innkjøp i kommune-Norge enn for statlige virksomheter.

## 3. Kompetanse over tid er relativt stabil

De offentlige virksomhetene opplever stort sett å ha tilstrekkelig kompetanse på de grunnleggende områdene i gjennomføring av anskaffelser: anskaffelsesregelverket, bruk av digitale verktøy, konkurransegjennomføring og behovsplanlegging. På andre viktige områder som klima og miljø, lønns- og arbeidsvilkår, menneskerettigheter og innovasjon, er det i mindre grad tilstrekkelig kompetanse, og tydelig behov for et løft.

Utviklingen i opplevelsen av tilstrekkelig kompetanse over tid er relativt stabil. Noen områder går frem, andre går tilbake. At flere virksomheter opplever mindre grad av tilstrekkelig kompetanse nå enn for to og fire år siden, tyder på et stadig større behov for kompetanse.

Anskaffelsesregelverket, klima og miljø og analyser er områdene som flest oppfatter som viktig å prioritere kompetanseheving på.

## 4. Innkjøps-Norge mangler tid og ressurser

Gjennomgående i undersøkelsen oppgir virksomhetene at de opplever å ikke ha tilstrekkelig med tid og ressurser. Dette fremkommer flere steder blant annet der virksomhetene blir spurt om de opplever å ha tilstrekkelig tid og ressurser for å gjennomføre anskaffelsesprosessen på en god måte.

Videre er dette også tydelig når virksomhetene blir spurt om hvilke barrierer de opplever som størst for digitalisering, innovasjon og klima og miljø. For samtlige er tid og ressurser på topp.



# Hovedfunn #2

## 5. Stort potensial for mer arbeid innenfor klima og miljø

Offentlige virksomheter skal redusere skadelig miljøbelastning gjennom anskaffelser, og fremme klimavennlige løsninger. Resultatene viser at mange virksomheter har klima og miljø som tema i anskaffelsesstrategien, samt jobber med å gjøre sin anskaffelsespraksis mer miljøvennlig. Samtidig er det kun omtrent halvparten av offentlige virksomheter som har innført tiltak i en eller flere kategorier som fremmer null- og lavutslippsløsninger og sirkulær økonomi. I tillegg er det få som jobber med styringsparametere og som gjør analyser av miljø i forbindelse med planlegging av innkjøpsporteføljen.

Resultatene viser også at selv om mange har tilstrekkelig kompetanse til å avgjøre i hvilke anskaffelser det er relevant å stille krav til klima og miljø, er det færre som har kompetanse til å avgjøre hvilke krav som bør stilles og til å vurdere klima- og miljøbelastningen.

Få virksomheter opplever gode resultater når det gjelder reduksjon av klima- og miljøbelastningen. Samtidig er det få virksomheter som oppgir å ha tilstrekkelig med tid og budsjettmidler til å planlegge og gjennomføre anskaffelser med klima- og miljøhensyn.

Statlige virksomheter viser en flat utvikling i indikatoren fra 2020 til 2022, og scorer generelt lavere enn andre virksomhetstyper i undersøkelsen. Det gjelder spesielt innenfor områdene mål og tiltak, rutiner for anskaffelser, klimaregnskap og –budsjett, og kompetanse. Det er et stort potensiale for at statlige virksomheter løfter seg.

## 6. Potensial for mer innovative anskaffelser

Gjennom å være en «krevende kunde» kan det offentlige gjennom sine innkjøp stimulere til innovasjon og utvikling av nye framtidsrettede løsninger, for eksempel miljøteknologi eller velferdsteknologi. I undersøkelsen er innovasjon det området hvor de offentlige virksomhetene scorer lavest på modenhet.

Det er tydelig at offentlige oppdragsgivere ikke utforsker potensialet for bedre behovsdekning gjennom innovative anskaffelser. Bare 8 prosent av virksomhetene oppgir at de i stor grad benytter innovative anskaffelser for bedre behovsdekning.

## 7. Størrelse en driver for digital modenhet

Anskaffelsesprosessen skal være heldigital i løpet av 2024. Digitalisering av anskaffelsesprosessen er ment å lette arbeidet knyttet til anskaffelser og frigi tid slik at virksomhetene kan prioritere andre behov. Utbredelse av digitale verktøy er en indikasjon på hvor langt vi er kommet i dette arbeidet. Digitaliseringen synes å ha kommet omtrent like langt blant de ulike virksomhetstype, men størrelse synes å være en driver for digital modenhet.

De fleste bruker digitale verktøy til elektronisk kommunikasjon i konkurransegjennomføringsfasen og til fakturahåndtering. Begge deler er lovpålagt. Det viser at bruk av lov og forskrift ser ut til å være en viktig driver for digitalisering, og kan indikere at flere obligatoriske krav kan bidra til en raskere digitalisering.

Introduksjon

**Styring og  
ledelse**

Anskaffelses-  
prosessen

Kompetanse

Klima og miljø

Innovasjon

Digitalisering

Avslutning

# STYRING OG LEDELSE



# 2

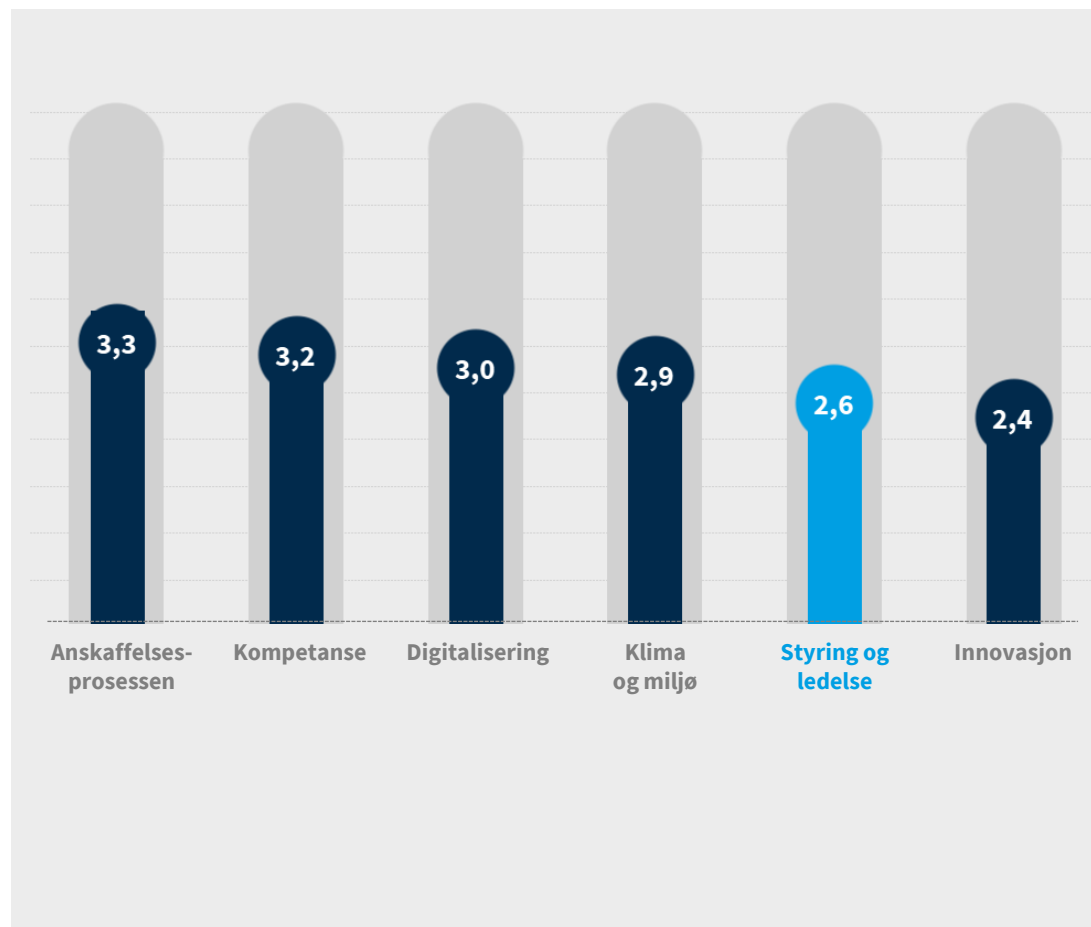
## Styring og ledelse

God styring og ledelse av anskaffelsesvirksomheten er viktig for å sikre utvikling av anskaffelser som et strategisk virkemiddel. Flere virksomheter har anskaffelsesstrategi, og størrelse synes å være en faktor, der hele 84 prosent av de største virksomhetene har anskaffelsesstrategi.

Virksomhetene oppgir at 62 prosent har en anskaffelsesstrategi. Dette er en økning på 5 prosentpoeng fra 2020. Undersøkelsen underbygger at det å ha anskaffelsesstrategi generelt bidrar til høyere modenhet på alle fagområdene. Det er derfor en utfordring at fortsatt 38 prosent oppgir at de ikke har en strategi.

Nytt av året er at virksomhetene har svart på om hvordan de utarbeider anskaffelsesstrategien sin. Det er positivt at bred involvering og topplederforankring scorer høyest. Dette fordi det sikrer forankring og tilslutning til strategien utover virksomhetens anskaffelsesmiljø.

Det som måles blir fulgt opp! Derfor er det utfordrende at bare 25 prosent oppgir at de har styringsparametere for anskaffelsesområdet. Ca. 20 prosent oppgir at styringsparameteren er til internt bruk i innkjøpsenheten, mens bare 9 prosent rapporterer dem jevnlig til toppledelsen.



Figur 6: Modenhetsindikatorene

Styring og ledelse består av:

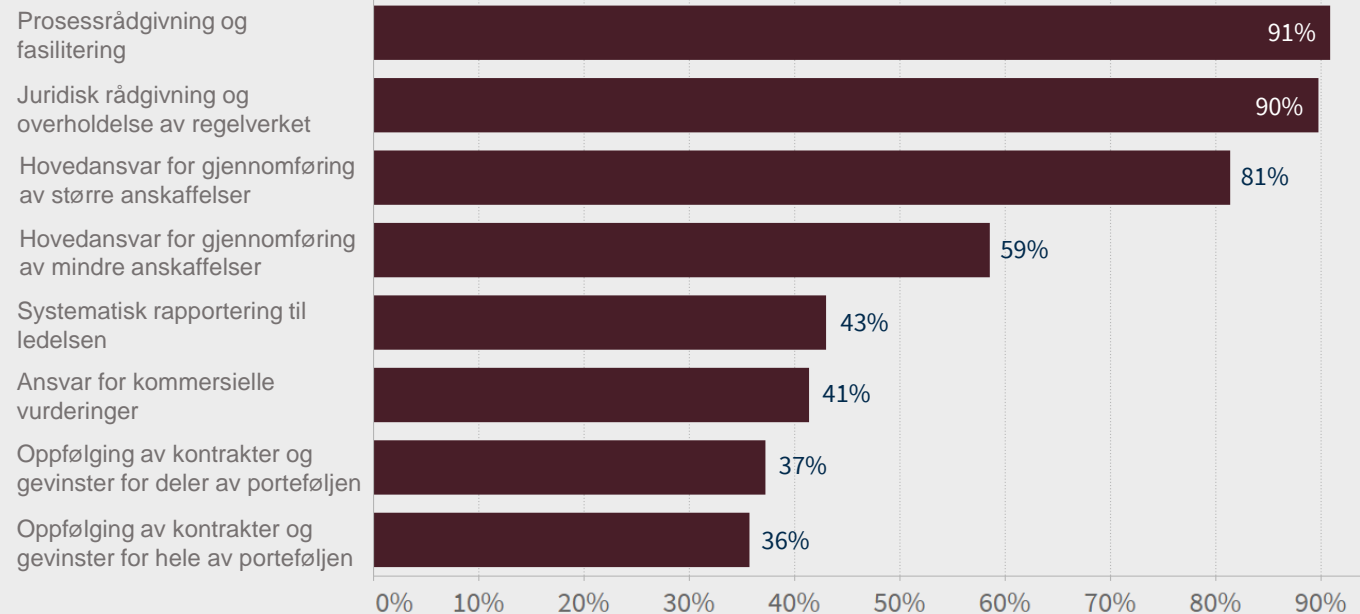
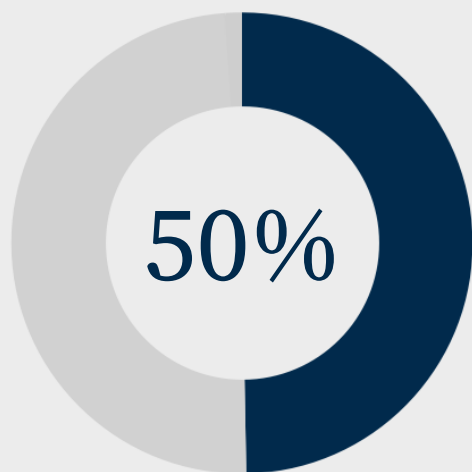
- 1) Styringsverktøy: anskaffelsesstrategi, handlingsplan, styringsparametere og rapportering.
- 2) Kartlegginger og analyser i forbindelse med planleggingen av den totale innkjøpsporteføljen.
- 3) Innkjøpsenhetens og fagavdelingens samarbeid om innkjøpsplan for det kommende året.

(n = 528)

# Den sentrale innkjøpsenheten har et operativt fokus

Sirka halvparten av respondentene har en sentral innkjøpsenhet. Den typiske sentrale innkjøpsenheten har fokus på det operative innkjøpsarbeidet, og driver prosessrådgivning, juridisk rådgivning og påser overholdelse av regelverket. De har hovedansvar for gjennomføring av større anskaffelser. Dette er ansvarsområder som typisk kjennetegner en serviceorientert sentral innkjøpsenhet, se organisasjonsmodellen (fig. 9) på neste side.

**FIGUR 7 og 8:** Hvor mange har en sentral innkjøpsenhet, deretter fordelt på ansvarsområder



● andel som har en sentral innkjøpsenhet

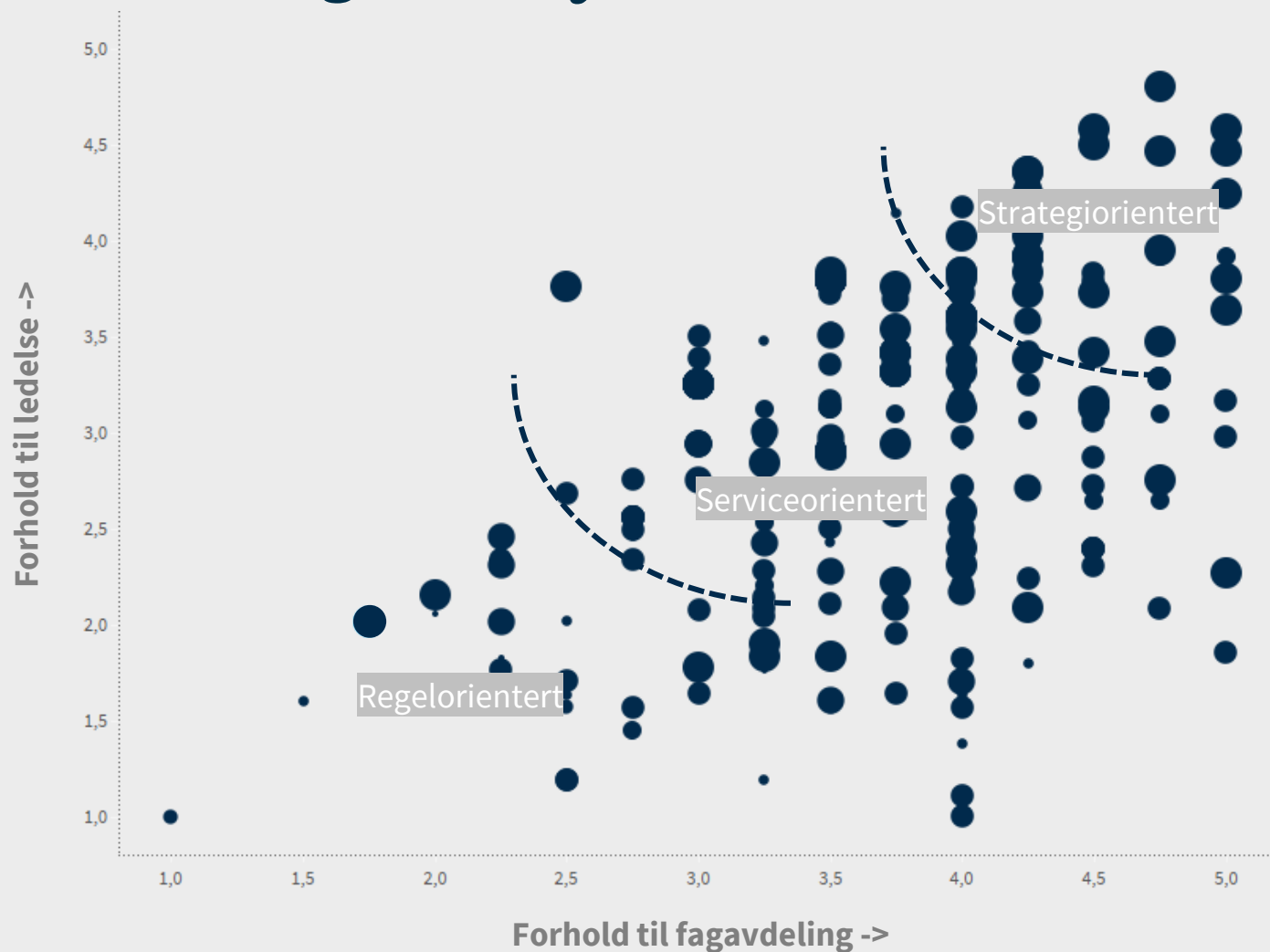
● andel som ikke har en sentral innkjøpsenhet

Spørsmål 1: «Har din virksomhet en sentral innkjøpsenhet?»  
(n = 528)

Spørsmål 2: «Hvilke av følgende ansvarsområder har den sentrale innkjøpsenheten i virksomheten?»  
(n = 263)

Utvalget er filtrert på de som har en sentral innkjøpsenhet

# Organisasjonsmodellen



## Stor spredning i innkjøpsenhets rolle overfor ledelse og fagmiljøene.

Figuren viser innkjøpsenhets 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 innkjøpsenhets rolle: regelorientert, serviceorientert og strategiorientert. For å lese mer om modellen, [trykk her](#).

Her ser vi en stor spredning av virksomhetene. Det er ønskelig 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 virksomhets- og samfunnsutvikling. For å se hvilke spørsmål i anskaffelsesundersøkelsen som definerer de to aksene, se neste side.

*n = 263, her er de som ikke har en sentral innkjøpsenhet ekskludert.*

# Organisasjonsmodellen

Organisasjonsmodellen viser innkjøpsenhets 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 en sentral innkjøpsenhets rolle: regelorientert, serviceorientert og strategiorientert. For å lese mer om modellen, [trykk her](#).

I 2020 operasjonaliserte vi de to aksene, forhold til ledelsen og forhold til fagavdelingen, basert på relevante spørsmål fra anskaffelsesundersøkelsen. Den operasjonaliserte modellen har siden blitt et nyttig verktøy inn i ulike prosjekter og intervjuer med innkjøpsmiljøer.

## Forhold til ledelsen

Forhold til ledelsen (y-aksen) er operasjonalisert basert på hvorvidt virksomheten har:

- 1) styringsdokument (anskaffelsesstrategi og handlingsplan) og styringsparameter. Til sammen tre deler.
- 2) analyse på de ulike områdene
- 3) ansvarsområder til den sentrale innkjøpsenheten

Siden operasjonaliseringen omfatter ansvarsområder til den sentrale innkjøpsenheten, er det en forutsetning at virksomheten har en sentral innkjøpsenhet. Resten av utvalget blir dermed ekskludert.

Alle variablene blir tolket som dikotome (ja/nei), og har blitt omkodet til 1 og 5, der 5 representerer ja og 1 representerer nei. De tre dimensjonene er vektet likt, ca. 33,3 prosent.

## Forhold til fagavdelingen

Forhold til fagavdelingen (x-aksen) er operasjonalisert med følgende spørsmål:

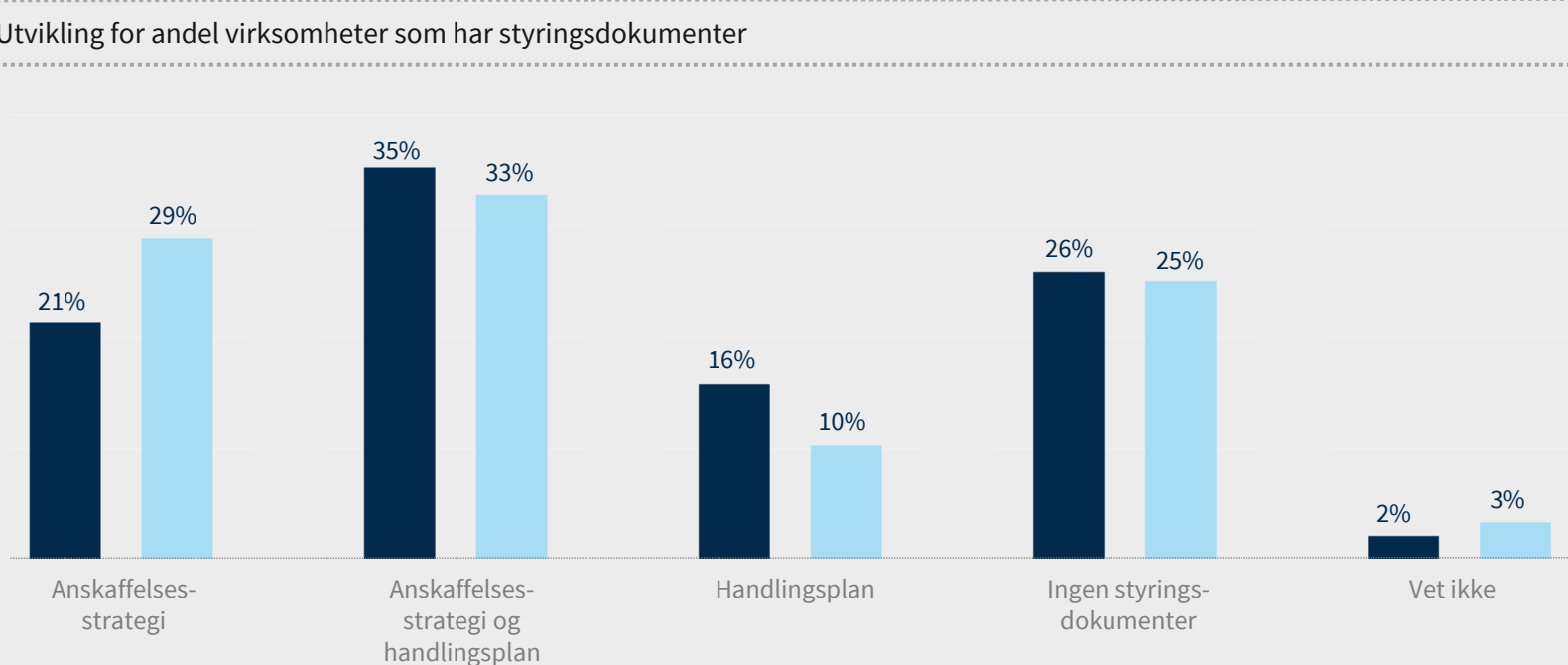
1. Vurdere opprettelse av tverrfaglig anskaffelsesteam (TAT)
2. Hvor enig eller uenig er du i at innkjøpsenheten og fagavdelingen samarbeider om innkjøpsplaner for det kommende året?
3. Hvor enig eller uenig er du i at ansvaret for kontraktsoppfølging er tydelig fordelt mellom innkjøpsenheten og fagenheter/avdelinger
4. I hvilken grad gjennomfører dere (innkjøpsenheten) anskaffelser av IKT- og skytjenester i samarbeid med fagmiljøet (IKT-enheten) og behovseier?

Alle spørsmålene her er skala fra 1 til 5, der de som har svart vet ikke har blitt omkodet til 1 (lavest verdi).

# Styringsdokumenter

Anskaffelsesstrategi gir mål og langsiktig plan på innkjøpsområdet. Den er et sentralt virkemiddel for en innkjøpsleder for å sikre mandat, retning og gjennomføringskraft for innkjøpsarbeidet. Den bidrar også til kontinuerlig fokus på innkjøp gjennom oppfølging og måling – slik at virksomheten lykkes med å nå sine mål. 62 prosent oppgir å ha anskaffelsesstrategi. Det er en positiv utvikling på 5 prosentpoeng siden 2020. Undersøkelsen viser nedgang i bruk av handlingsplan, et mer operativt og ofte kun ettårig virkemiddel. Denne utviklingen kan indikere at virksomhetene jobber mer langsiktig. Det er imidlertid bekymringsfullt at hele 28 prosent av virksomhetene ikke har styringsdokumenter.

**FIGUR 10:** Utvikling for andel virksomheter som har styringsdokumenter



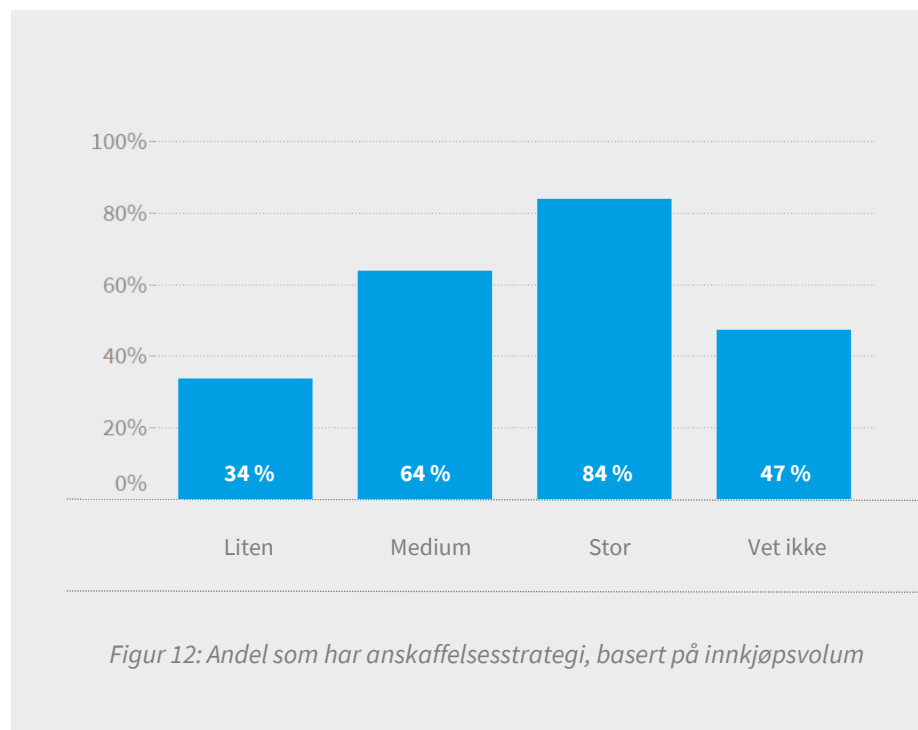
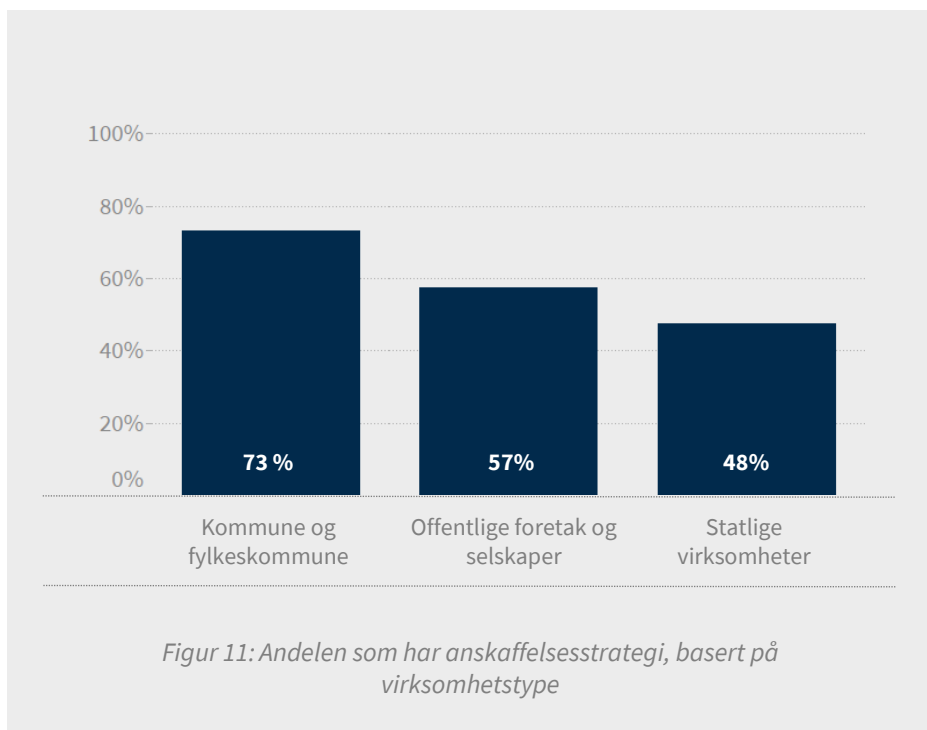
● 2020  
● 2022

Spørsmål: «Har virksomheten følgende styringsdokumenter:»

2020: n = 403  
2022: n = 528

# Anskaffelsesstrategi

Sammenligner vi virksomhetstyper basert på hvem som har anskaffelsesstrategi, ser vi at kommuner og fylkeskommuner ligger godt foran statlige virksomheter. Dette er samme forhold som i 2020. En forklaring på dette kan være at kommuner og fylkeskommuner har tettere kobling opp mot politisk ledelse. Videre er det fortsatt slik at størrelse har betydning for om du har anskaffelsesstrategi eller ikke.



- virksomhetstype
- innkjøpsvolum

Spørsmål: «Har virksomheten følgende styringsdokumenter: - anskaffelsesstrategi»

Figur 11: n = 528

Figur 12: n = 458

For å unngå dobbelttelling er ikke virksomheter som andre har svart på vegne av inkludert i figur 12, da vi antar at respondenten har oppgitt innkjøpsvolumet for alle virksomhetene vedkommende svarer på vegne av.



# Temaer i anskaffelsesstrategien

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

**FIGUR 13:** Temaer i anskaffelsesstrategien basert på virksomhetstype



● Statlige virksomheter

● Kommuner og fylkeskommuner

Spørsmål: «Hvilke temaer beskrives i anskaffelsesstrategien?»

(n = 325)

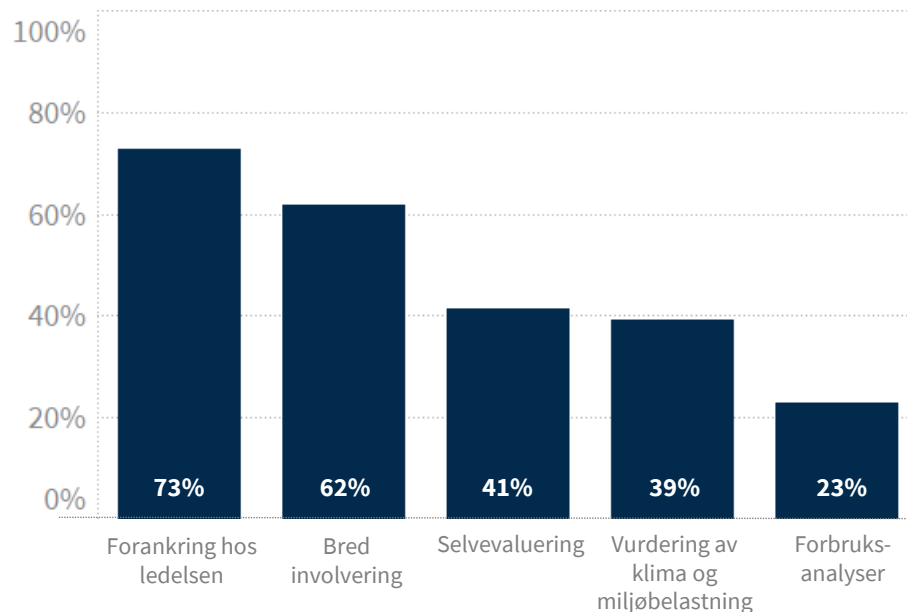
Utvalget er filtrert på de som har en anskaffelsesstrategi.

# Kjennetegn for utarbeidelse av anskaffelsesstrategi

## Kjennetegn ved utarbeidelse av anskaffelsesstrategi

De som har utarbeidet en anskaffelsesstrategi involverer andre utover egen anskaffelsesavdeling og forankrer strategien i toplederguppen.

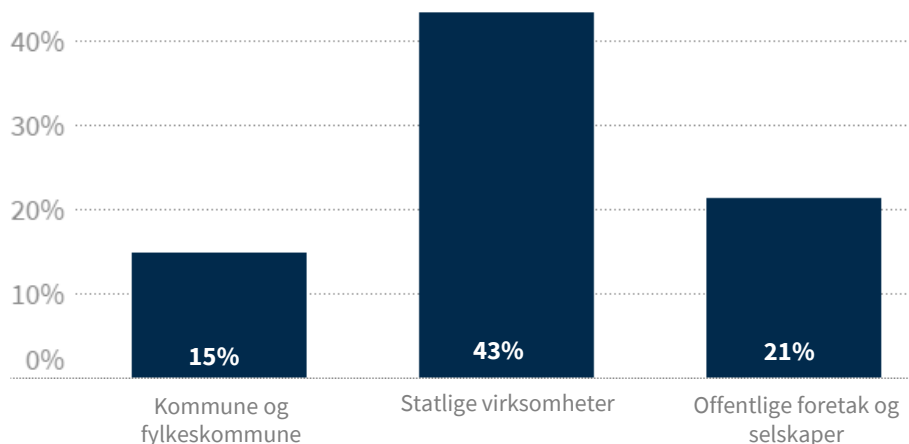
Figur 14: Ulike aktiviteter i utarbeidelsen av anskaffelsesstrategi



## Statlige virksomheter har mer fokus på forbruksanalyser

De færreste gjennomfører forbruksanalyser, totalt bare 23 prosent. Statlige virksomheter skiller seg ut, der hele 43 prosent gjennomfører forbruksanalyser når de utarbeider anskaffelsesstrategien.

Figur 15: Forbruksanalyser som en aktivitet fordelt på virksomhetstype



## Ca. 11 prosent oppgir at de ikke vet eller annet

Av de som har svart annet blir FNs bærekraftsmål og politisk forankring nevnt som kjennetegn for utarbeidelse av anskaffelsesstrategi.

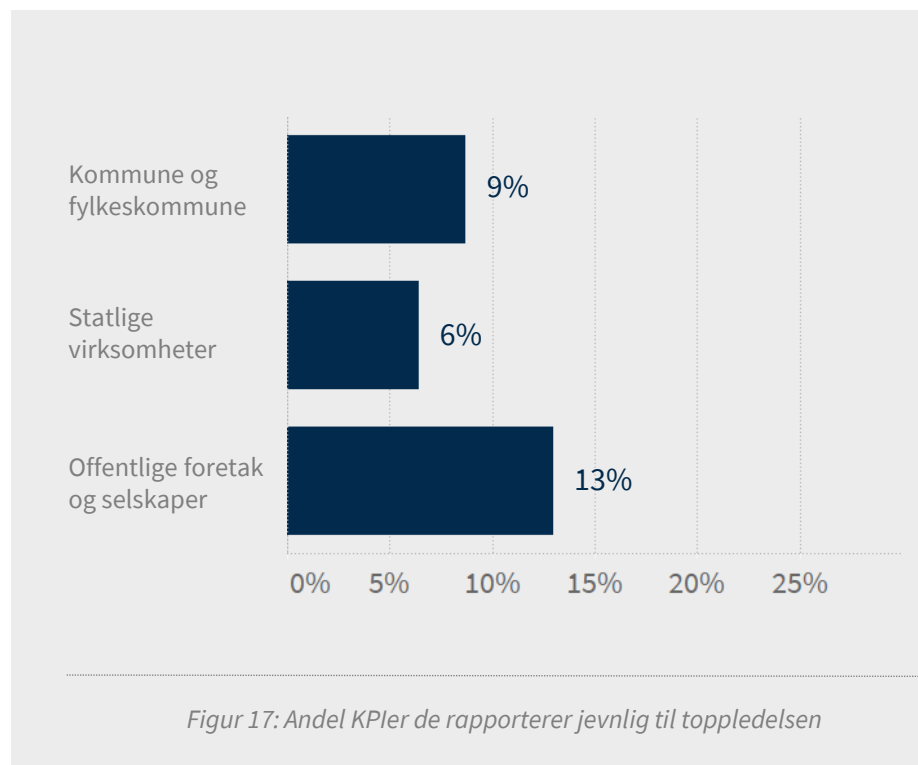
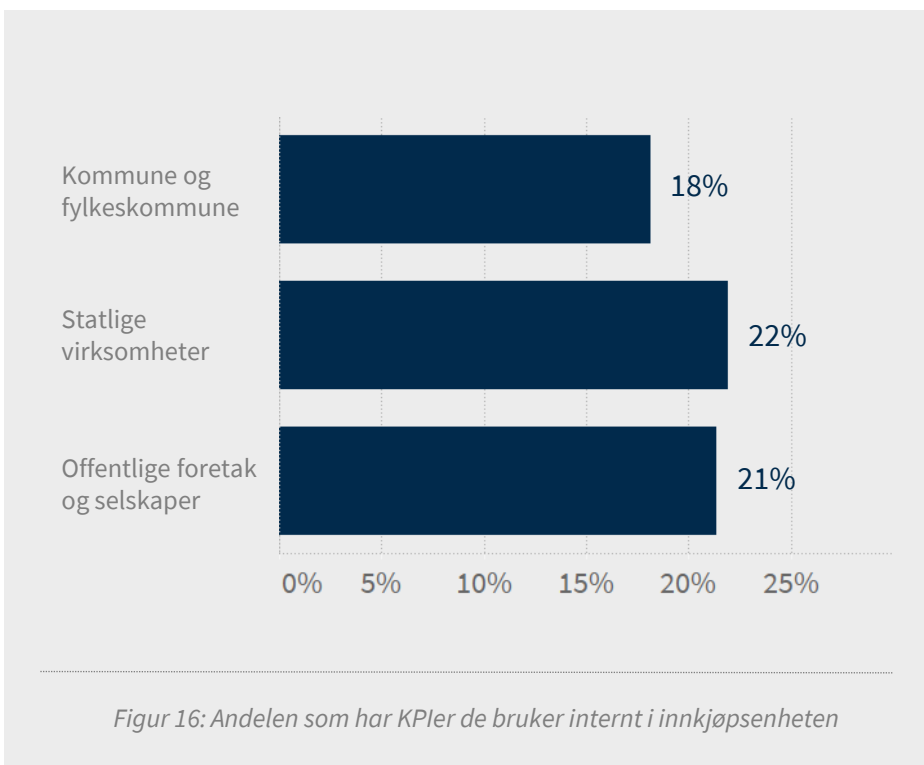
Spørsmål: «Hva kjennetegner deres prosess for utarbeidelse av anskaffelsesstrategi?»

(n = 325)

Inneholder kun de som har anskaffelsesstrategi.

# Styringsparametere på anskaffelsesområdet

Total 25 prosent oppgir at de har styringsparametere for anskaffelsesområdet. Ca. 20 prosent av alle virksomhetene oppgir at styringsparameteren er til internt bruk i innkjøpsenheten. Til sammenligning oppgir kun 9 prosent at de har styringsparametere på anskaffelsesområdet som de rapporterer på jevnlig til toppledelsen. Her skiller offentlige foretak og selskaper seg ut, med høy andel for både intern bruk og for rapportering til toppledelsen.



Spørsmål: «Har virksomheten utarbeidet styringsparametere (KPIer) for anskaffelsesområdet?»

(n = 528)

Dette spørsmålet er nytt av 2022.

# Styringsparametere på følgende temaer

I undersøkelsen oppgir virksomhetene at det vanligste er å ha styringsparameter på kontraktsoppfølging, klima og miljø, digitalisering og lønn og arbeidsvilkår. Hvilke temaer de ulike virksomhetene prioriterer synes å være forskjellig, der de statlige virksomhetene prioriterer effektivisering høyest. Kommuner og fylkeskommuner på sin side har samfunnsansvar som klima- og miljø og lønn og arbeidsvilkår på sin topp fire.

**FIGUR 18:** Styringsparametere på de ulike temaene



- Statlige virksomheter
- Kommuner og fylkeskommuner

Spørsmål: «På hvilke temaer har virksomheten utarbeidet styringsparametere (KPIer)?»

(n = 91)

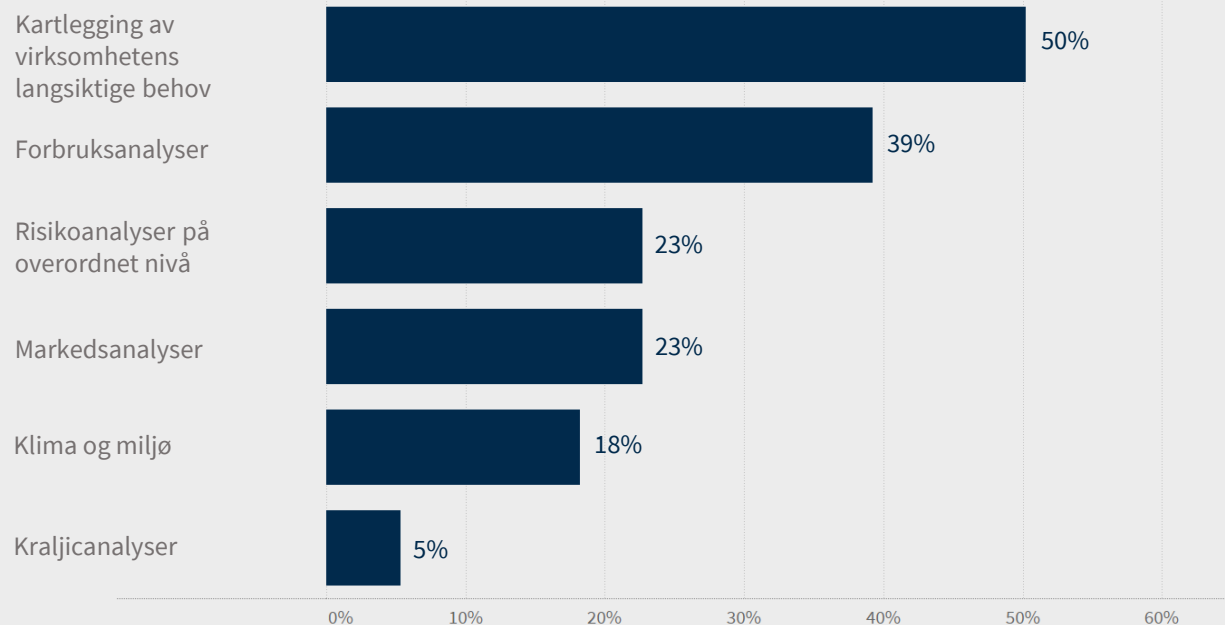
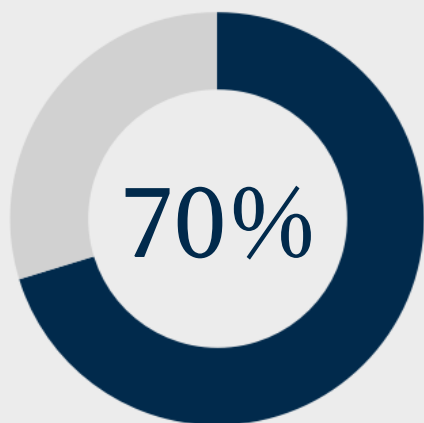
Utvalget er filtrert på de som har styringsparametere, og bare kommuner, fylkeskommuner og statlige virksomheter.

Innledende spørsmål om virksomhetene har styringsparametere ble endret i 2022, og det er derfor ikke historikk for tema.

# De fleste gjennomfører analyser eller kartlegginger

70 prosent av virksomhetene gjennomfører analyse(r) i forbindelse med planlegging av den totale innkjøpsporteføljen. De fleste analyserer historiske data. Det legges derimot mindre vekt på planlegging av fremtidige behov. I hovedsak er det de største som gjør flest og mest omfattende analyser. Historisk er det lik andel som gjennomfører analyse(r), men det er noe variasjon på hvilke typer.

**FIGUR 19 og 20:** Andel som gjennomfører kartlegginger og analyser, og fordeling på hvilke type analyser



● andel som gjennomfører noe form for analyse eller kartlegging

● andel som ikke gjennomfører kartlegginger eller analyser

Spørsmål: «Hvilke kartlegginger og analyser gjennomføres i forbindelse med planlegging av den totale innkjøpsporteføljen?»

(n = 528)

Introduksjon

Styring og  
ledelse

**Anskaffelses-  
prosessen**

Kompetanse

Klima og miljø

Innovasjon

Digitalisering

Avslutning

# ANSKAFFELSES- PROSESSEN



# 3

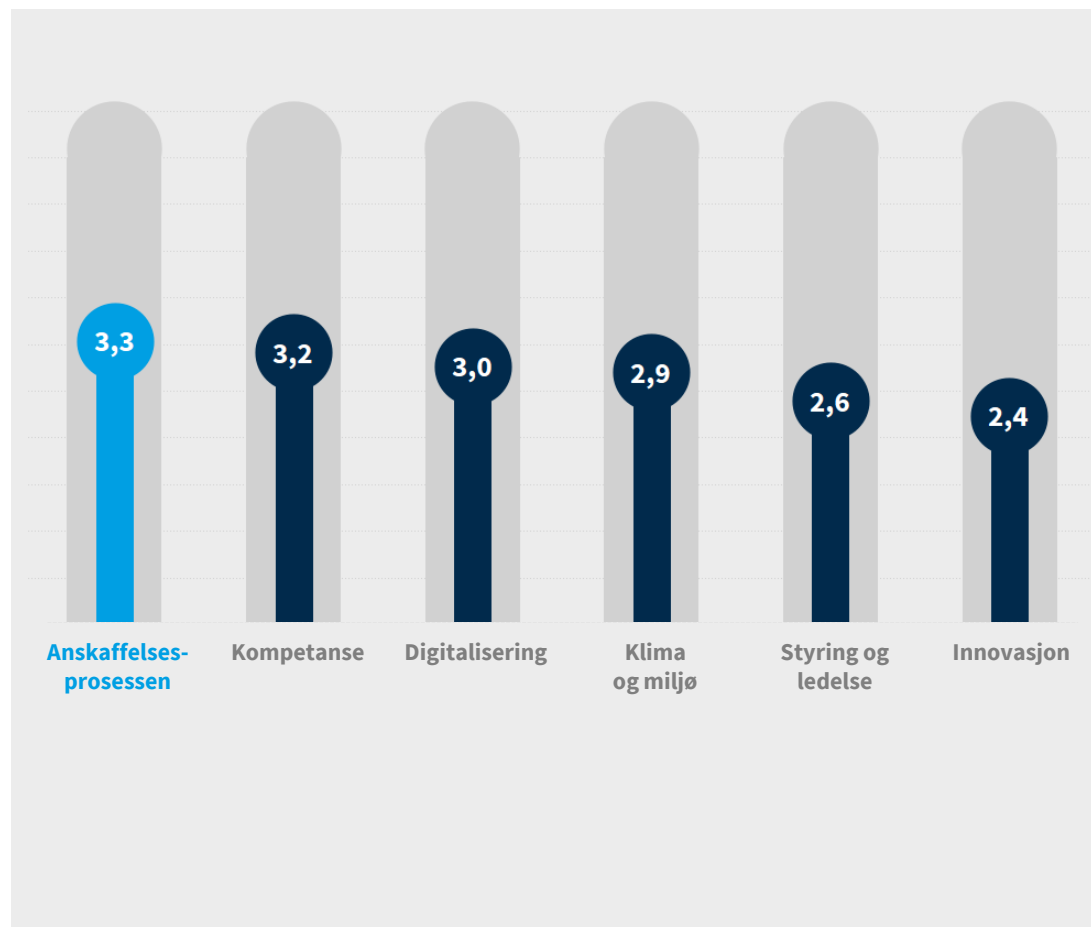
## Anskaffelsesprosessen

Innkjøps-Norge synes å prioritere de operative aktivitetene i behov- og planleggingsfasen, og nedprioritere samfunnshensyn i kontraktsoppfølgingen. Generelt er det en positiv utvikling på gjennomføring av aktiviteter i behovsfasen.

Det viktigste verdiskapende arbeidet i anskaffelsesprosessen gjøres i forberedelses- og kontraktsoppfølgingsfasen. Derfor er det interessant å se 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. Dette har ikke utviklet seg siden 2020.

I undersøkelsen oppgir innkjøps-Norge at de i stor grad gjennomfører de nødvendige oppgavene, mens oppgaver knyttet til samfunnsansvar blir i større grad nedprioritert.

Vi ser lignende tendens i behovsfasen. Der er det de strategiske aktivitetene som blir nedprioritert mens aktiviteter som tidsplan blir gjennomført nesten alltid.



Figur 21: «Modenhetsindikatorene»

Prosessindikatoren består av:

1) 9 spørsmål om behovsfasen

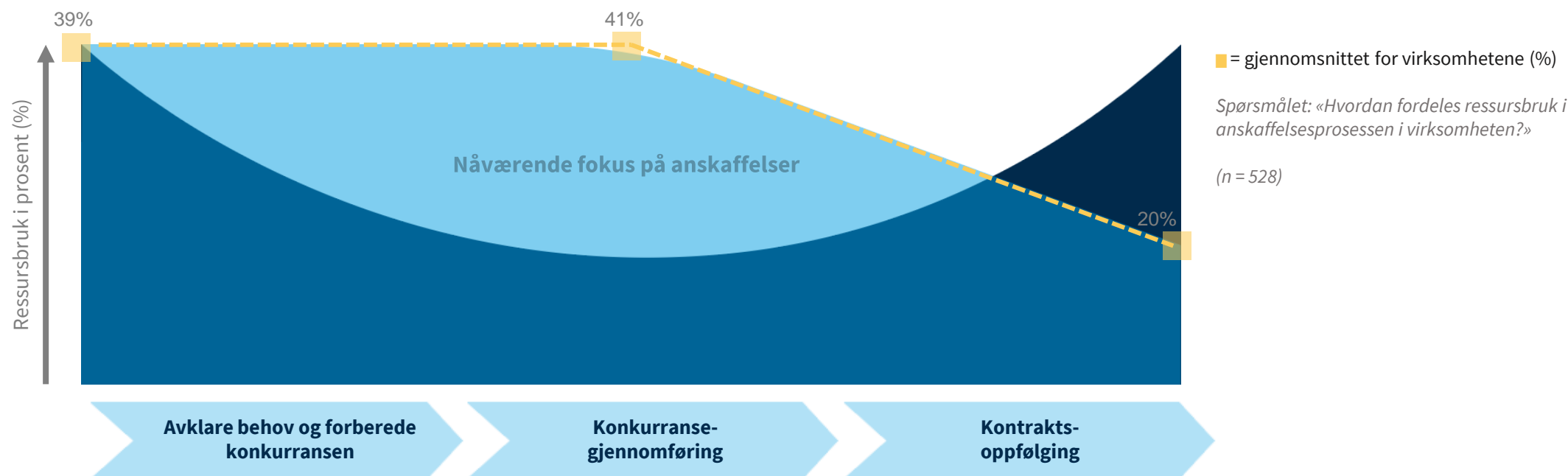
2) 8 antall spørsmål om kontraktsoppfølging.

(n = 528)

# Prioritert tidsbruk i anskaffelsesprosessen

Virksomhetene oppgir at de fordeler ressursbruken i anskaffelsesprosessen likt som i 2020 (den lyseblå figuren). Snittet er henholdsvis 39 prosent til å avklare behov og forberede konkurranse, 41 prosent til å gjennomføre konkurranse og 20 prosent til kontraktsoppfølging. Noe variasjon er det når vi kontrollerer for størrelse, her er både de største og mellomstore virksomhetene innenfor feilmarginen. Optimalt burde ressursbruken fulgt den mørkeblå figuren.

Figur 22: Innkjøpsmiljøene fokus i anskaffelsesprosessen

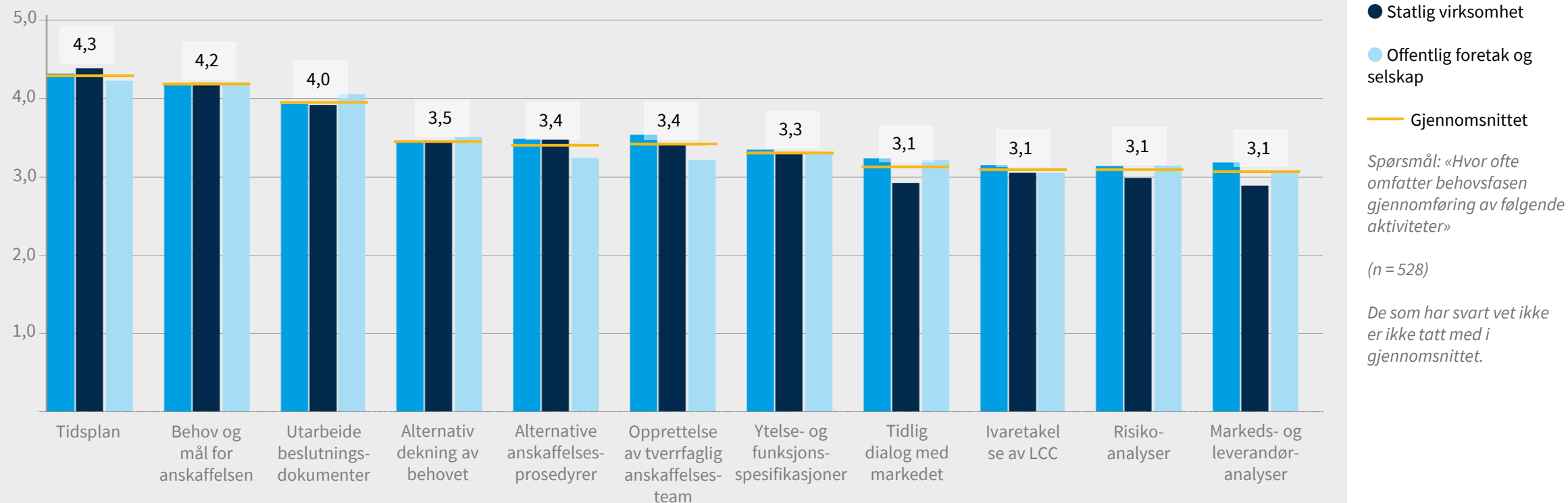




# Aktiviteter i behovsfasen

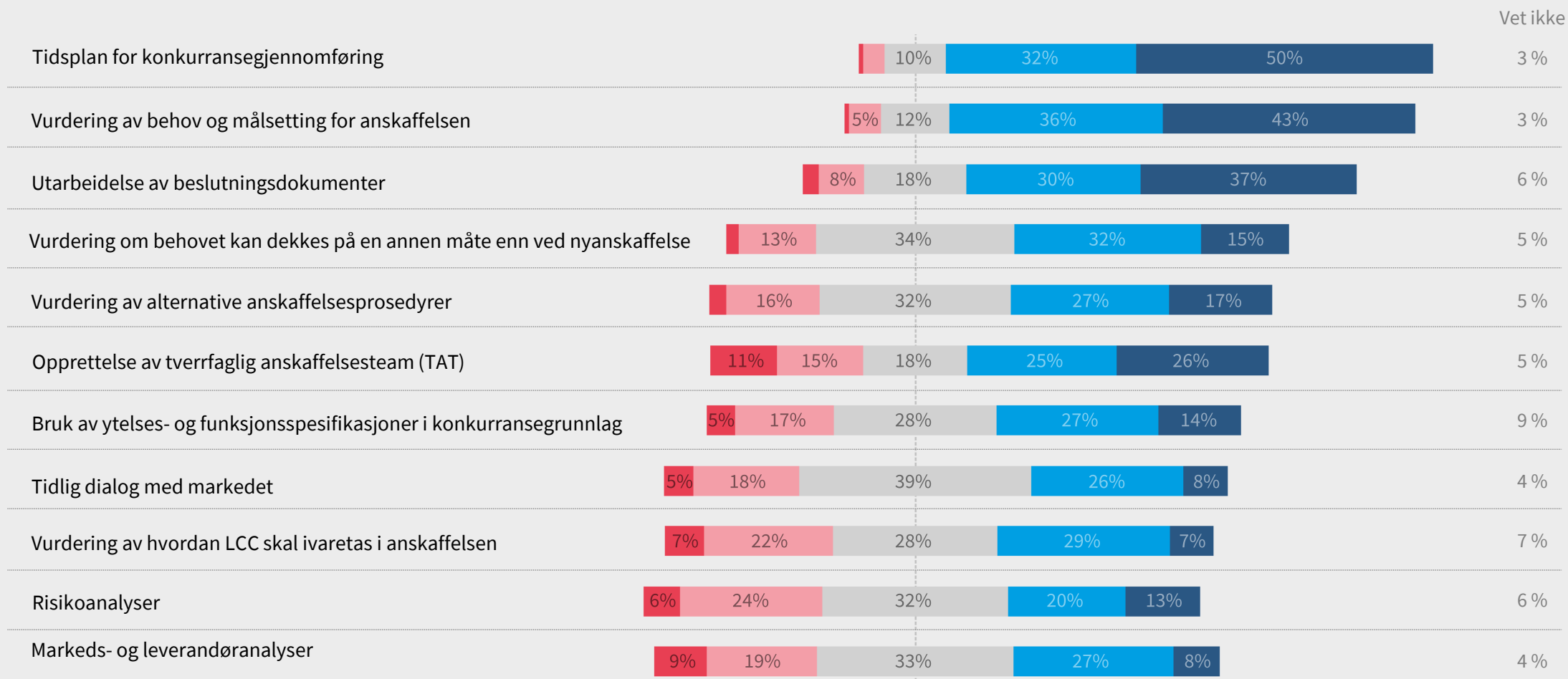
Undersøkelsen kartlegger hvor ofte offentlige innkjøpere gjennomfører ulike aktiviteter i behovs- og planleggingsfasen. Overordnet oppgir innkjøpere at de i mindre grad gjør aktiviteter som er av strategisk betydning, som markedsanalyser og risikoanalyser. Til sammenligning ivaretar innkjøpere nesten alltid tidsplan for konkurransegjennomføring, som frister og aktiviteter. Det kan derfor synes at innkjøpere i større grad tenker på tidsaspektet knyttet til en anskaffelse fremfor de strategiske aktiviteter som bør gjennomføres for å få sikrere gode anskaffelser. Neste side viser spredningen på spørsmålet.

**FIGUR 23:** Gjennomsnittet for hvor ofte aktivitetene gjennomføres av virksomhetene fordelt på virksomhetstype.



# Aktiviteter i behovsfasen

● Aldri ● Sjeldent ● Av og til ● Ofte ● Alltid (n = 528)



**For de fleste aktivitetene i behov- og planleggingsfasen ser vi en stabil eller økt gjennomføringshyppighet hos innkjøperne.**

Siden 2020 er det flere virksomheter som sier at de gjennomfører aktivitetene i behovsfasen ofte eller alltid. Denne utviklingen ser vi spesielt på beslutningsdokumenter hvor de som svarer at de ofte eller alltid gjennomfører dette har gått opp 14 prosentpoeng.

Vi ser også at det er en større andel av virksomhetene som sier at de ofte eller alltid gjennomfører de tre aktivitetene som generelt i 2020 og i 2022 gjennomføres i minst grad.

I 2022 ble det lagt til to nye aktiviteter i spørsmålet om behovsfasen, vurdering av behov og målsetninger for anskaffelser og vurdering av hvordan LCC skal ivaretas i anskaffelsen. På grunn av dette er disse aktivitetene ikke med i figur 25.

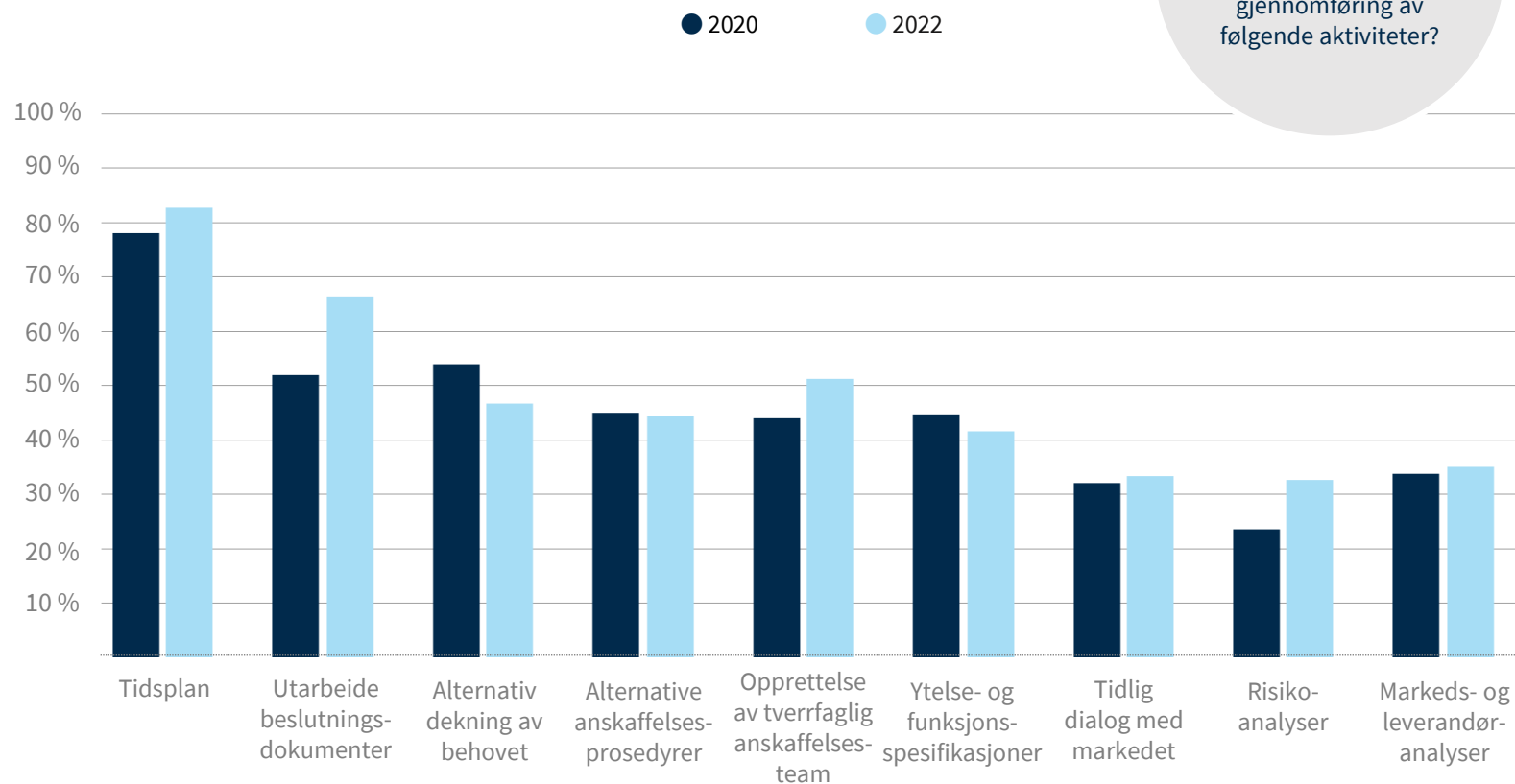
Figur 25: Andelen som svarer at de ofte eller alltid gjennomfører de forskjellige aktivitetene i behovsfasen

2020: n = 403

2022: n = 528

Figur 25

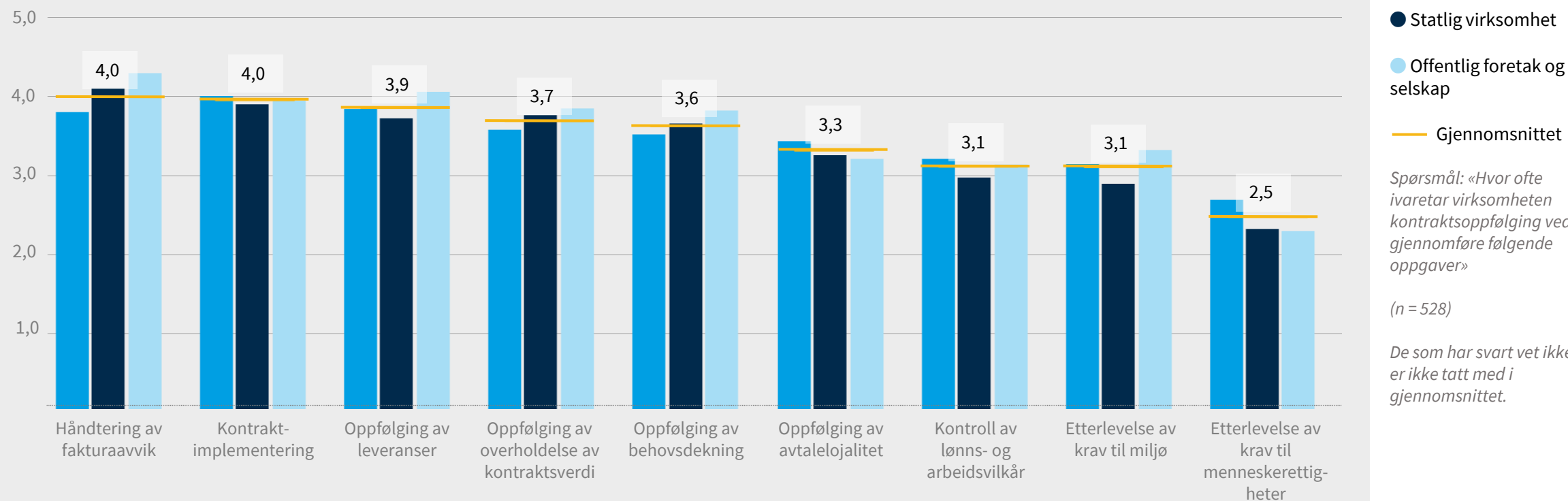
## Utvikling av gjennomføring av aktiviteter i behovsfasen



# Aktiviteter i kontraktsoppfølgingen

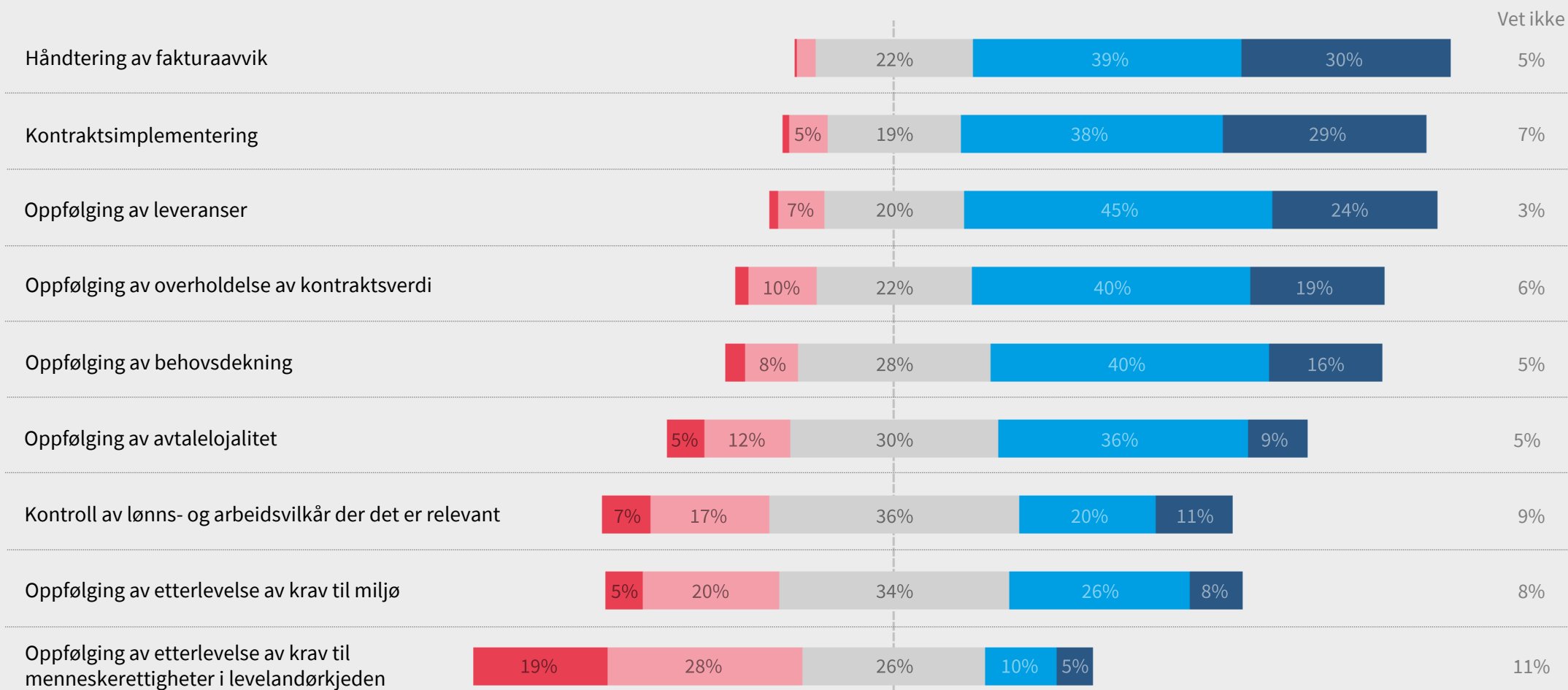
I spørsmål knyttet til oppgaver virksomhetene gjennomfører i kontraktsoppfølgingen, kan vi se at oppgaver knyttet til samfunnsansvar får en lavere score enn andre oppgaver. Det vil si at virksomheter gjennomfører disse oppgavene sjeldnere enn andre oppgaver. Neste side viser spredningen på spørsmålet.

**FIGUR 26:** Gjennomsnittet for hvor ofte aktivitetene gjennomføres av virksomhetene fordelt på virksomhetstype.



# Oppgaver som ivaretas i kontraktsoppfølgingen

● Aldri ● Sjeldent ● Av og til ● Ofte ● Alltid (n = 528)



**Innkjøps-Norge har hatt en positiv utvikling på generell oppfølging av kontrakter siden 2022. Oppfølging av samfunnshensyn er derimot synkende.**

Etterlevelse av samfunnshensyn, som lønn- og arbeidsvilkår, miljø og menneskerettigheter, er de tre oppgavene som i minst grad ivaretas i kontraktsoppfølgingen. I tillegg er trenden fra 2020 synkende.

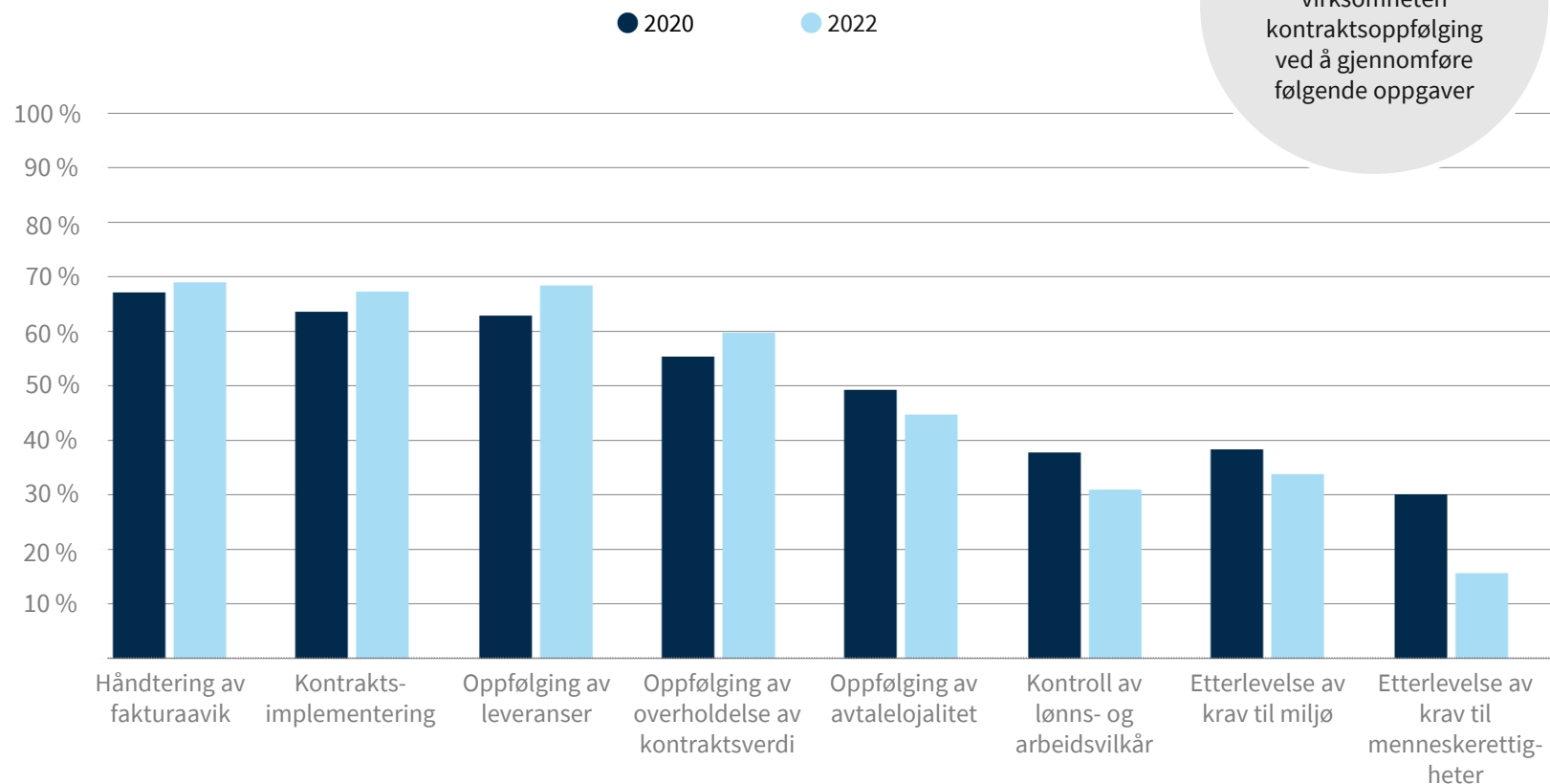
I 2022 spurte vi i tillegg om ivaretagelse av behovsdekning. Dette elementet har derfor ikke historikk og er ikke inkludert i figur 28.

Figur 28: Andelen som svarer at de ofte eller alltid ivaretar de forskjellige oppgavene i kontraktsoppfølgingen, fordelt på årene 2020 og 2022.

2020: n = 403  
2022: n = 528

Figur 28

## Utvikling av oppgaver som ivaretas i kontraktsoppfølgingen



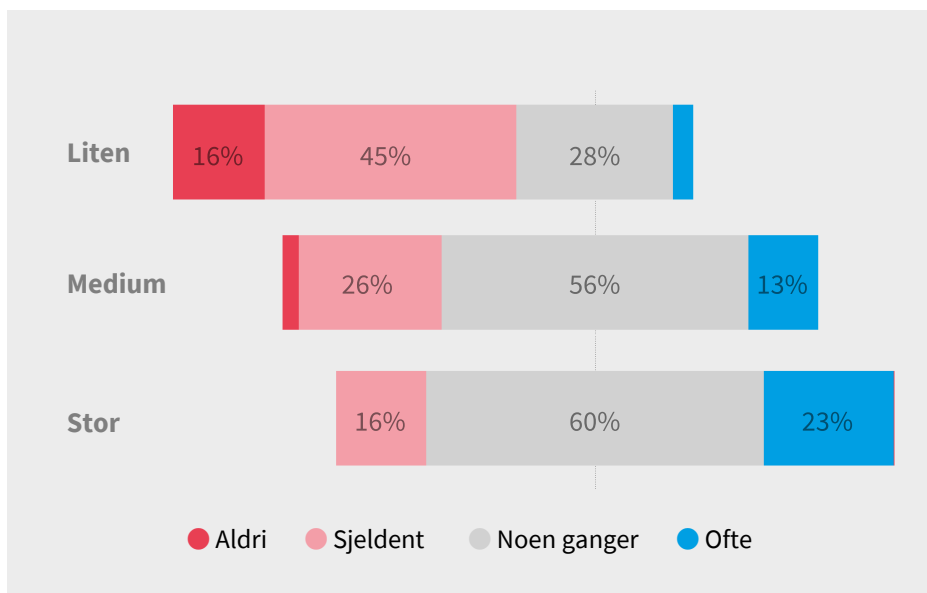
### Spørsmål:

Hvor ofte ivaretar virksomheten kontraktsoppfølging ved å gjennomføre følgende oppgaver

# Delkontrakter

## Oppdeling av kontrakter

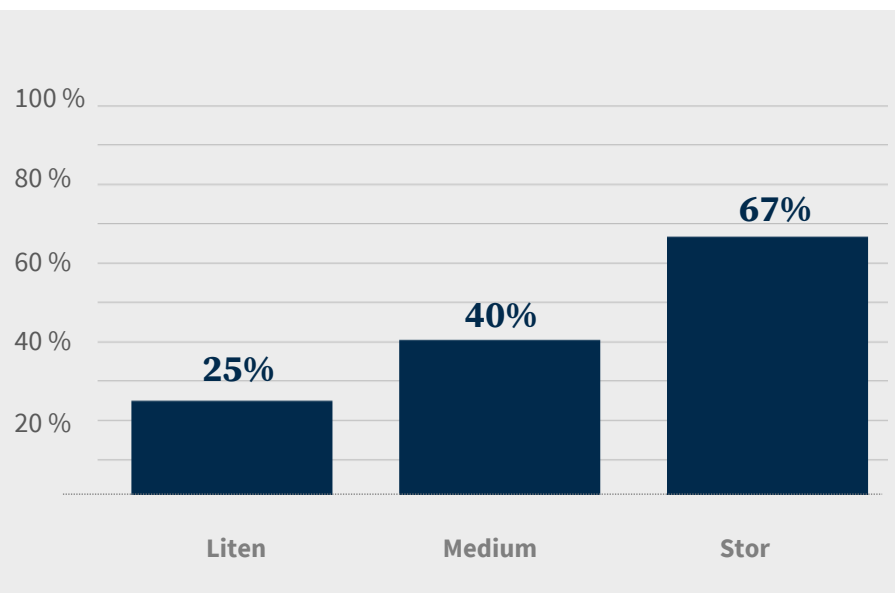
I undersøkelsen oppgir de største virksomhetene at de i større grad enn resten deler opp anskaffelser i delkontrakter. Oppdeling av anskaffelser i delkontrakter er noe virksomheter er pliktig til å vurdere dersom kontraktsverdien er over EØS-terskelverdien.



Figur 29: Andelen virksomheter som deler opp anskaffelsen fordelt på innkjøpsvolum

## Begrunnelse for ikke å dele opp kontrakter

For oppdeling av kontrakt er det de største virksomhetene som skårer høyest. Dette kan sannsynligvis forklares av at størrelse er operasjonalisert etter innkjøpsvolum, noe som betyr at de som gjør flere og større anskaffelser er bevist dette ansvaret.



Figur 30: Andelen virksomheter som begrunner skriftlig hvorfor anskaffelsen ikke deles opp i delkontrakter fordelt på innkjøpsvolum

Spørsmål 1: «Hvor ofte deler dere opp anskaffelsen i delkontrakter?». De som har svart vet ikke er ikke vist i figuren

Spørsmål 2: «Begrunner dere skriftlig hvorfor anskaffelsen ikke deles i delkontrakter?»

(n = 439)

De som ikke vet hvor mye virksomheten har anskaffet for er ikke med i figurene.

For å unngå dobbelttelling er ikke virksomheter som andre har svart på vegne av inkludert i figur 29 og 30, da vi antar at respondenten har oppgitt innkjøpsvolumet for alle virksomhetene vedkommende svarer på vegne av.

**Det å stille seriøsitetskrav utover lovpålagte krav er ikke relevant for alle virksomheter. Dette kan derfor påvirke resultatene vi ser i figur 31.**

Det er ikke for alle anskaffelser at seriøsitetskrav utover lovpålagte krav er nødvendig eller relevant. Derfor kan svarene virksomheten gir bli farget av hvordan deres anskaffelse portefølje ser ut. Slike krav er mest relevant for bygg og anleggsanskaffelser over en viss verdi.

Når en virksomhet skal stille seriøsitetskrav må det vurderes om det er relevant og forholdsmessig for den enkelte anskaffelse. Siden virksomhetstypene driver med forskjellige typer anskaffelser vil det derfor ikke være relevant og forholdsmessig for flere av virksomheten i undersøkelsen å stille seriøsitetskrav.

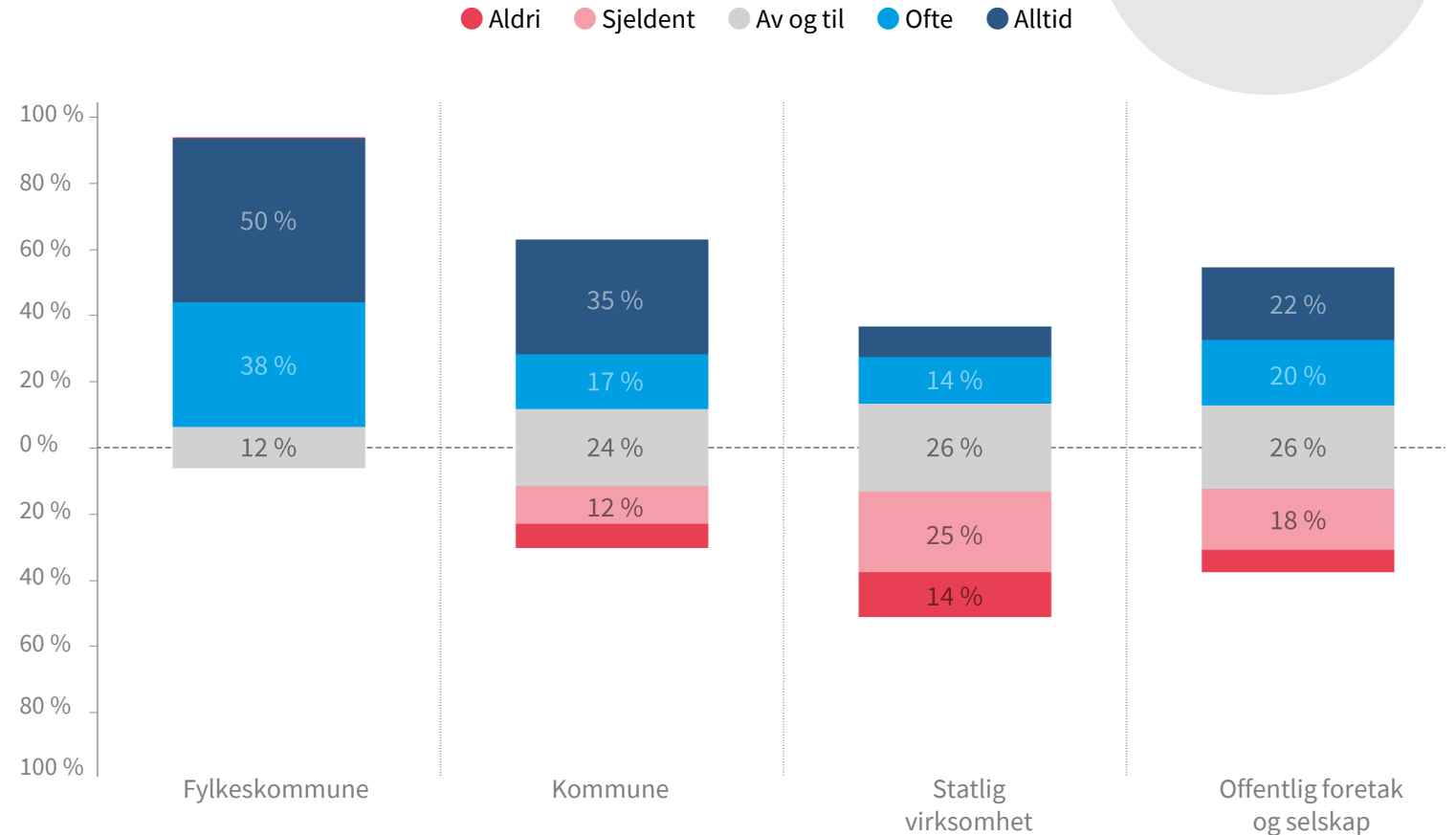
Det er færre av de statlige virksomhetene som anskaffer innen bygg -og anleggskategorien, derfor blir det å stille seriøsitetskrav mindre relevant for disse.

*Figur 31: Andelen som svarer at de aldri, sjeldent, av og til, ofte eller alltid stiller seriøsitetskrav utover lovpålagte krav, fordelt på virksomhetstypene. De som har svart vet ikke er ikke vist i figuren.*

(n = 528)

Figur 31

## Seriøsitetskrav



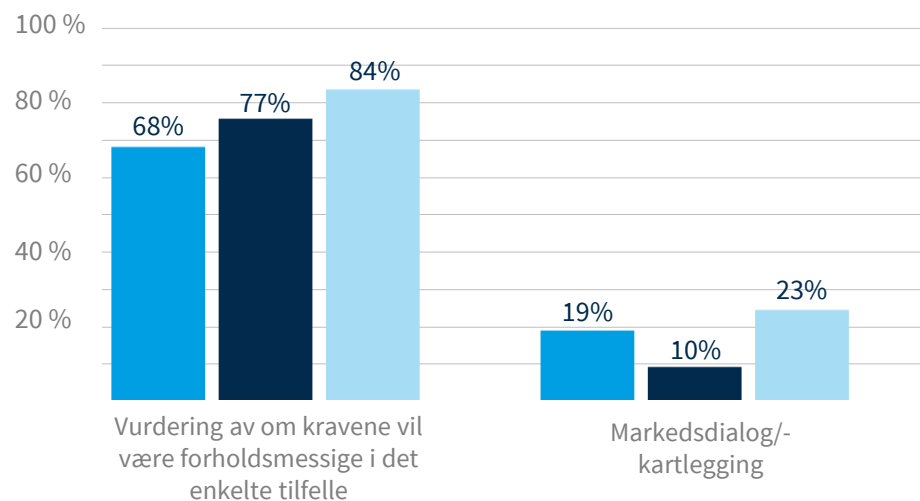


# Seriøsitetskrav

## Vurderinger knyttet til seriøsitetskrav

Av de virksomhetene som stiller seriøsitetskrav utover lovpålagte krav, vurderer flertallet om kravene vil være forholdsmessige i det enkelte tilfelle. Det er vesentlig færre som svarer at de gjennomfører markedsdialog. Skal du stille krav utover lovpålagt burde man avklar dette på en eller annen måte med leverandørmarkedet for å unngå å gå i en felle slik at du må avlyse konkurransen fordi man ikke får tilbud.

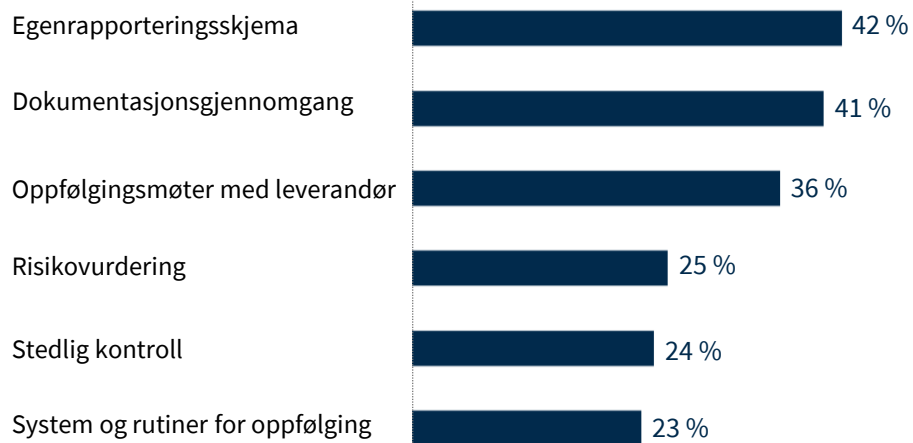
Figur 32: Andelen som stiller seriøsitetskrav og som gjør forskjellige vurderinger før de stiller slike seriøsitetskrav fordelt på innkjøpsvolum



## Etterlevelse av seriøsitetskrav

Av virksomhetene som stiller seriøsitetskrav er det en jevnere fordeling på hvordan de etterlever seriøsitetskravene enn vurderinger som gjøres før. Det er flest virksomheter som bruker egenrapporteringskjema for å følge opp etterlevelsen av kravene. Dette kan brukes inn i risikovurdering, men det er vesentlig færre som gjennomfører det for å følge opp etterlevelsen av kravene. Det samme gjelder for dokumentasjonsgjennomgang og oppfølgingsmøte med leverandør, begge disse kan brukes inn i en risikoanalyse.

Figur 33: Andelen som stiller seriøsitetskrav og som gjennomfører de forskjellige aktivitetene for å følge opp etterlevelsen av kravene.



- Liten
- Medium
- Stor

Spørsmål 1: «Hvilke vurderinger gjør dere før dere stiller slike seriøsitetskrav?». De som har svart vet ikke er ikke vist i figuren. De som ikke vet hvor mye virksomheten har anskaffet for er ikke vist

Spørsmål 2: «På hvilke måter følger dere opp etterlevelse av seriøsitetskravene?». De som har svart vet ikke og annet er ikke vist i figuren.

Figur 32: n = 357  
Figur 33: n = 436

For å unngå dobbelttelling er ikke virksomheter som andre har svart på vegne av inkludert i figur 32, da vi antar at respondenten har oppgitt innkjøpsvolumet for alle virksomhetene vedkommende svarer på vegne av.

Det er flere fylkeskommuner, kommuner og statlige virksomheter som har en anskaffelsesstrategi med lønn- og arbeidsvilkår i Norge som tema siden forrige undersøkelse.

Fra 2018 til 2022 kan vi se at en større andel av virksomhetene som har en anskaffelsesstrategi har lønn- og arbeidsvilkår i Norge som tema. Dette kan indikere at flere virksomheter har fått øynene opp for dette, og at det blir tatt på alvor av virksomhetene.

Lønn- og arbeidsvilkår er ikke like relevant i alle typer anskaffelser. Det er spesielt viktig i anskaffelser hvor arbeidslivskriminalitet og sosial dumping er en risiko. Dette gjelder blant annet i anskaffelser knyttet til bygg og anlegg.

Figur 34: Andelen som har en anskaffelsesstrategi som også har lønn- og arbeidsvilkår i Norge som et tema i denne anskaffelsesstrategien, fordelt på virksomhetstyper.

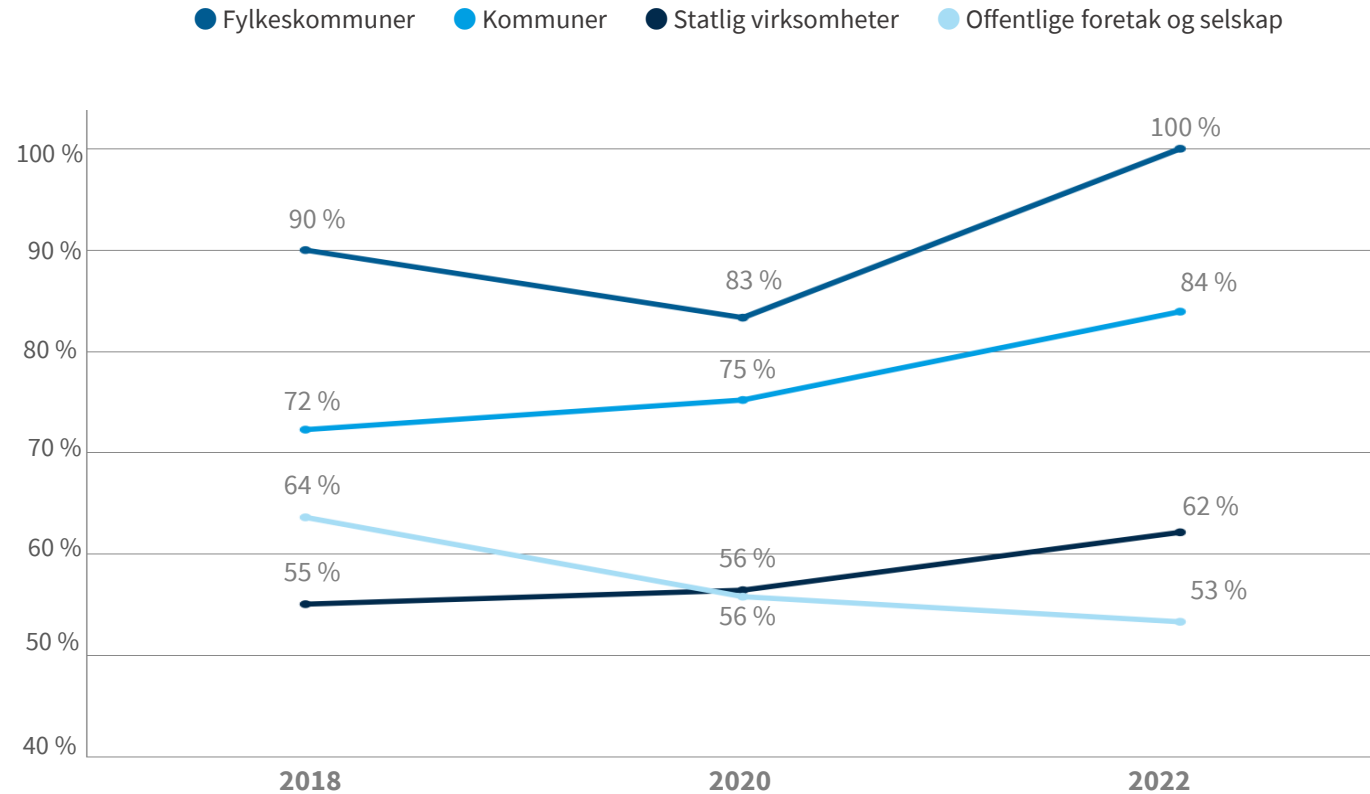
2018: n = 217  
2020: n = 228  
2022: n = 325

Figur 34

## Arbeidslivskriminalitet i anskaffelsesstrategien

### Spørsmål:

Hvilke temaer beskrives i anskaffelsesstrategien?  
(Lønn- og arbeidsvilkår i Norge)



Det å stille seriøsitetsskrav utover lovpålagte krav er ikke relevant for alle virksomheter. Dette kan derfor påvirke resultatene vi ser i figur 35.

Siden 2020 er det færre av fylkeskommunene og kommunene og de statlige virksomhetene som svarer at de ofte eller alltid ivaretar kontroll av lønns- og arbeidsvilkår der det er relevant. Dette står i kontrast til de offentlige foretakene og selskapene som har hatt en stor økning i andelen som har svart det samme.

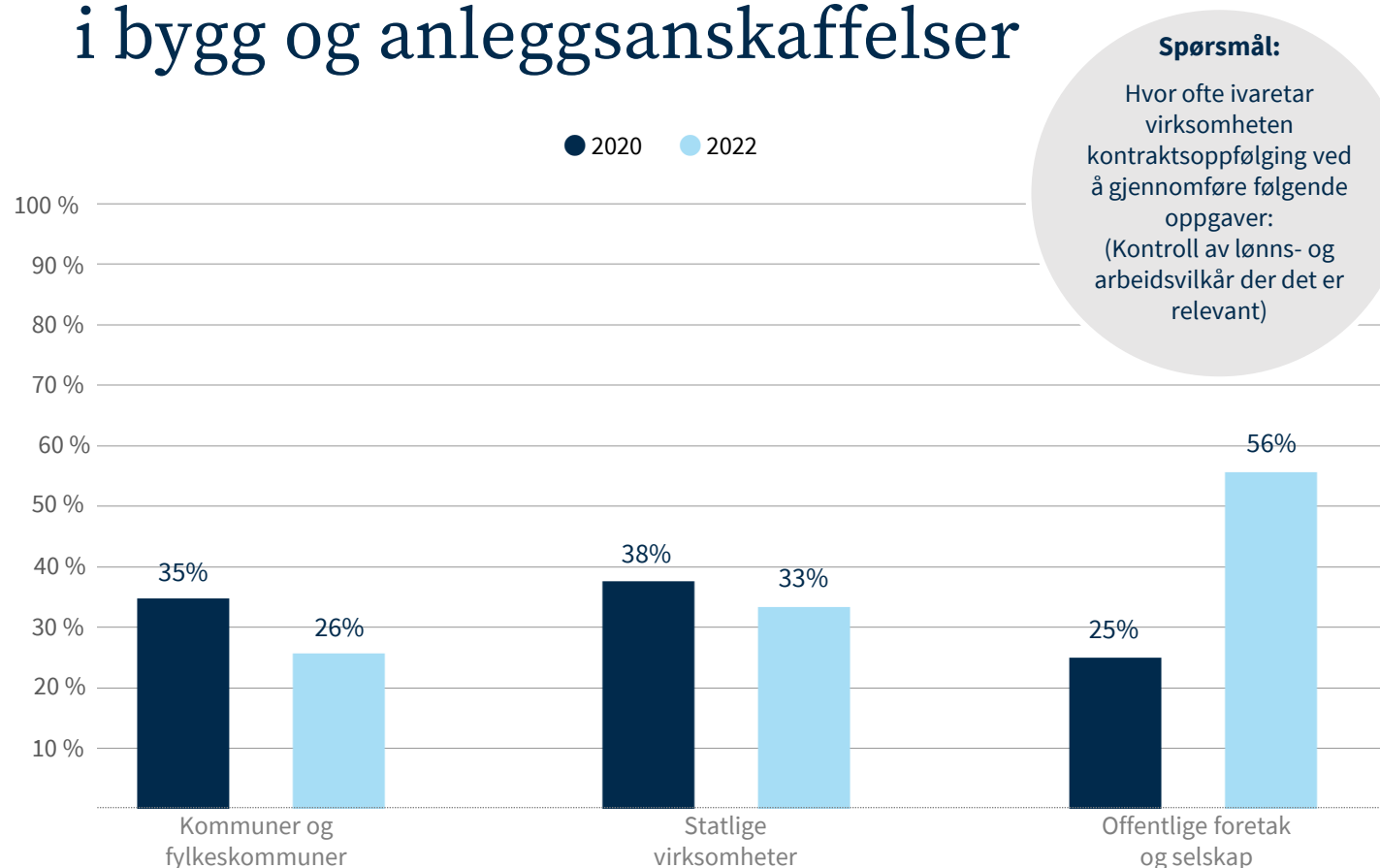
For å motarbeide arbeidskriminalitet kan virksomhetene stille krav knyttet til lønns- og arbeidsvilkår. Ved å følge dette opp gjennom kontroll av lønns- og arbeidsvilkår der det er relevant kan man motarbeide arbeidslivskriminalitet i offentlige anskaffelser.

Figur 35: Andelen som har gjennomført 10 eller flere konkurranser innen bygg og anlegg mellom 2019 og 2021, og som har svart at de ofte eller alltid gjennomfører kontroll av lønns- og arbeidsvilkår der det er relevant i kontraktsoppfølgingen.

2020: n = 110  
2022: n = 127

Figur 35

## Kontroll av lønns- og arbeidsvilkår i bygg og anleggsanskaffelser

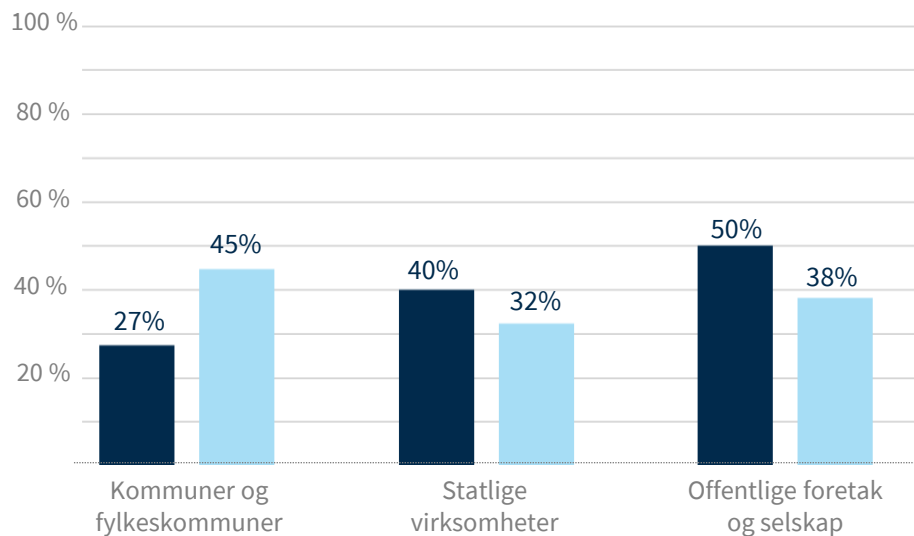


# Arbeidslivskriminalitet

## Opplevd kompetanse

Kommunene og fylkeskommunene opplever i større grad å ha tilstrekkelig kompetanse på arbeidslivskriminalitet enn de andre sektorene. Denne utviklingen er positiv fra 27 til 45 prosent. For resten er trenden nedadgående.

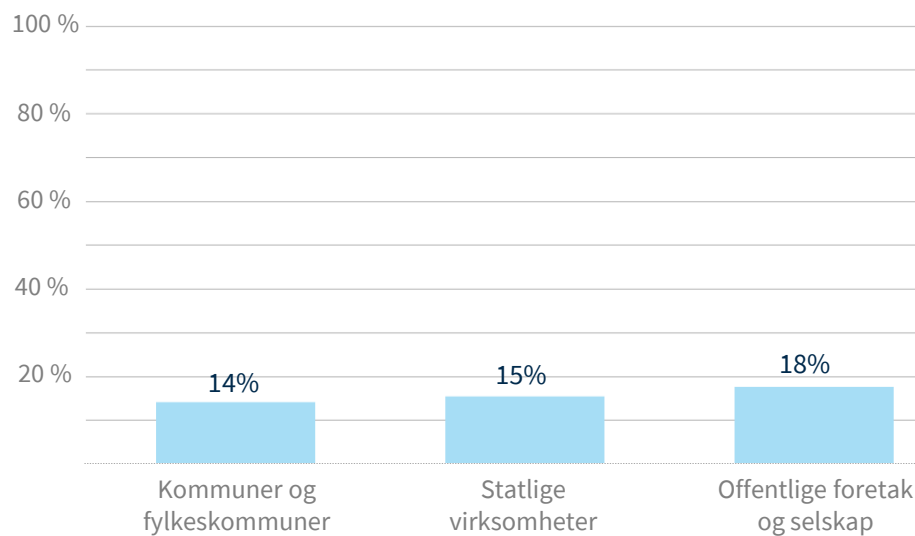
Figur 36: Andelen som svarte at de i stor grad opplever tilstrekkelig kompetanse på arbeidslivskriminalitet fordelt på virksomhetstype



## Prioritering av å styrke kompetansen

I undersøkelsen oppgir innkjøps-Norge at arbeidslivskriminalitet ikke er et prioritert kompetanseområde, se [side 42](#) for full oversikt. Det er interessant å merke seg at selv om det er forskjell mellom kommuner/fylkeskommuner og statlige virksomheter på grad av tilstrekkelig kompetanse, prioriterer de kompetanseheving på området omtrent likt.

Figur 37: Andelen som har arbeidslivskriminalitet som et prioritert område for å øke kompetansen på fordelt på virksomhetstyper.



● 2022  
● 2020

Spørsmål 1: «I hvilken grad opplever du at virksomheten har tilstrekkelig kompetanse på følgende områder ved arbeid med anskaffelser - Arbeidslivskriminalitet/ lønns- og arbeidsvilkår»

Spørsmål 2: «Hvilke fire kompetanseområder er det viktigst for dere å styrke de to neste årene? - Arbeidslivskriminalitet/ lønns- og arbeidsvilkår»

2020: n = 403  
2022: n = 528

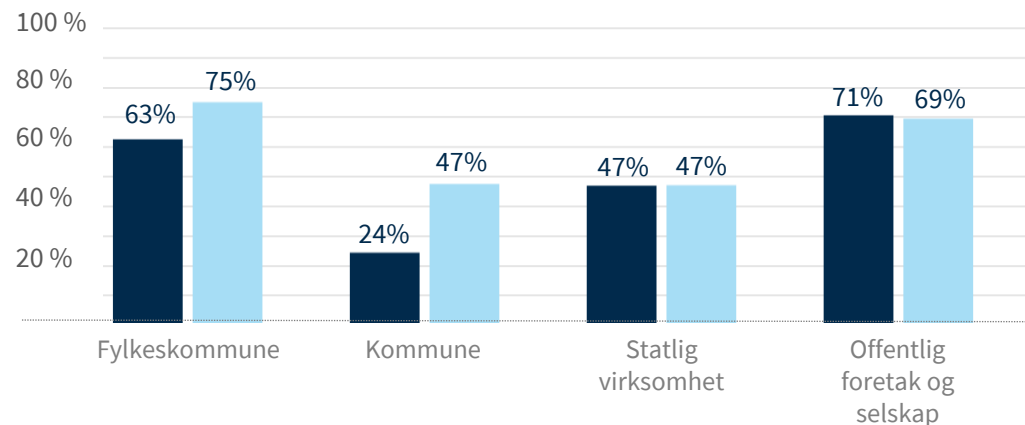
# Samarbeid

● 2020 (n = 403) ● 2022 (n = 528)

## Samarbeid knyttet til innkjøpsplaner

På spørsmålet om hvordan innkjøpsenheten og fagavdelingene samarbeider om innkjøpsplaner, har det vært en positiv utvikling for fylkeskommunene og kommunene siden 2020.

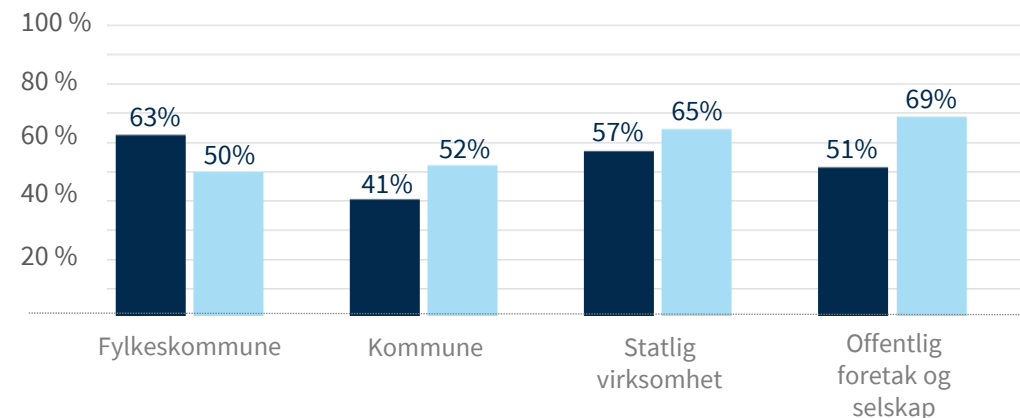
*Figur 38: Andelen som har svart at de er helt enig eller enig på spørsmålet «Hvor enig eller uenig er du i at innkjøpsenheten og fagavdelingen samarbeider om innkjøpsplaner for det kommende året?»*



## Samarbeid knyttet til kontraktsoppfølging

Alle utenom fylkeskommunene har hatt en positiv utvikling når det kommer til tydelig ansvarsfordeling mellom innkjøpsenheten og fagavdelingen for kontraktsoppfølging. Dette betyr at det har blitt en tydeligere ansvarsfordeling mellom innkjøpsenheten og fagavdelingene enn det var i 2020.

*Figur 39: Andelen som har svart at de er helt enig eller enig på spørsmålet «Hvor enig eller uenig er du i at ansvaret for kontraktsoppfølging er tydelig fordelt mellom innkjøpsenheten og fagenheter/avdelinger?»*



Introduksjon

Styring og ledelse

Anskaffelsesprosessen

**Kompetanse**

Klima og miljø

Innovasjon

Digitalisering

Avslutning

# KOMPETANSE



# 4

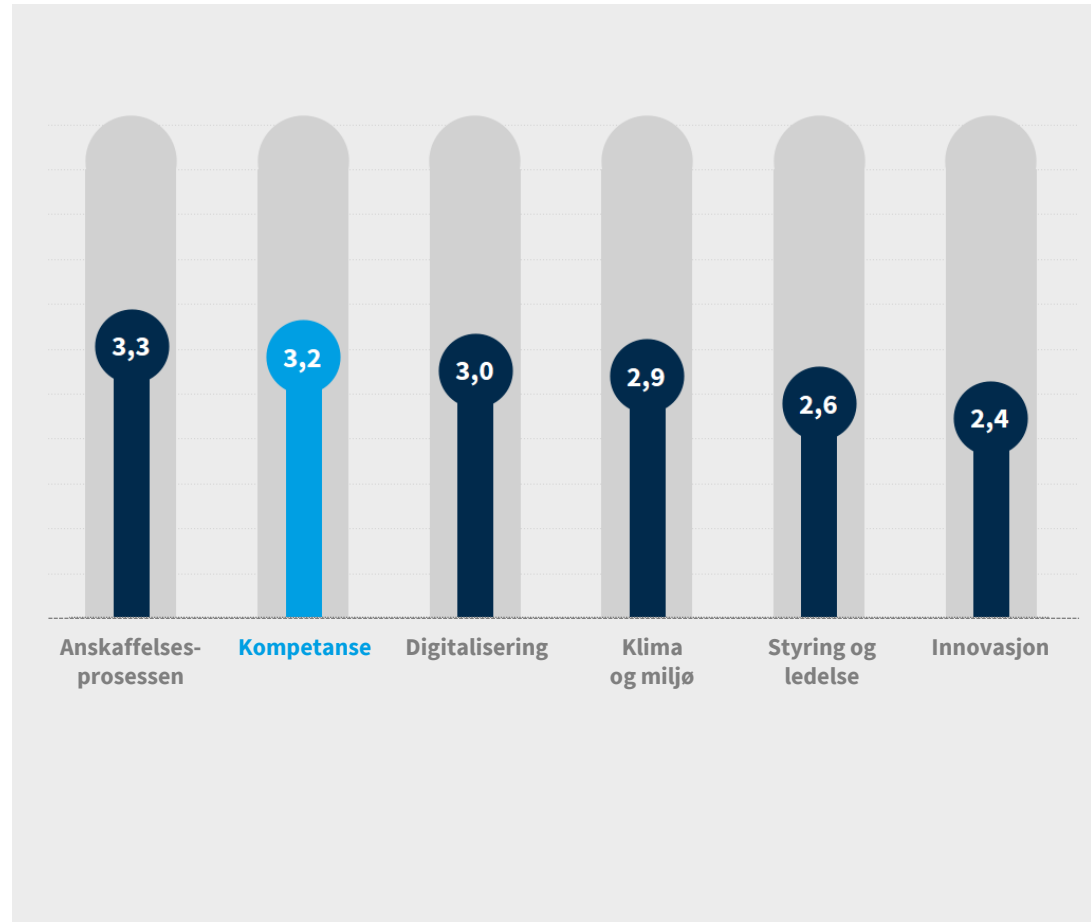
## Opplevd tilstrekkelig kompetanse

Offentlige anskaffelser skal gjøres effektivt, og samtidig bidra til å fremme innovasjon og bærekraftig utvikling. Det krever kompetanse på flere områder. Likevel er det mange som opplever at de ikke har tilstrekkelig kompetanse, og mange som ikke setter av tid og ressurser til kompetanseutvikling.

Når vi måler kompetanse er vi opptatt av å fange opp i hvilken grad virksomhetene opplever å ha kompetanse på ulike områder innenfor fagfeltet anskaffelser. Undersøkelsen viser at grunnleggende kompetanse om gjennomføring av anskaffelser er god, men at det er flere områder med behov for økt kompetanse. Kompetanse om analyser og kategoristyring ligger helt nederst, og godt under halvparten rapporterer at de har tilstrekkelig kompetanse om anskaffelser som fremmer innovasjon og ivaretagelse av menneskerettigheter.

Vi ser også på hvordan kompetanse har utviklet seg over tid, og hvilke kompetanseområder virksomhetene prioriterer å styrke.

Klima og miljø er et av de områdene som prioriteres politisk. Kun rett over en tredel opplever at de har tilstrekkelig kompetanse på klima og miljø. Det er en svak nedgang fra 2020. Klima og miljø er et av områdene flest ønsker å prioritere kompetanseheving på. Kontraktsoppfølging og markedsdialog er det også godt under halvparten som sier at de har tilstrekkelig kompetanse på. Dette indikerer et stadig behov for økt kompetanse for å møte forventningene til innkjøpere i offentlig sektor.



Figur 40: Kompetanseindikatoren består av spørsmålet:

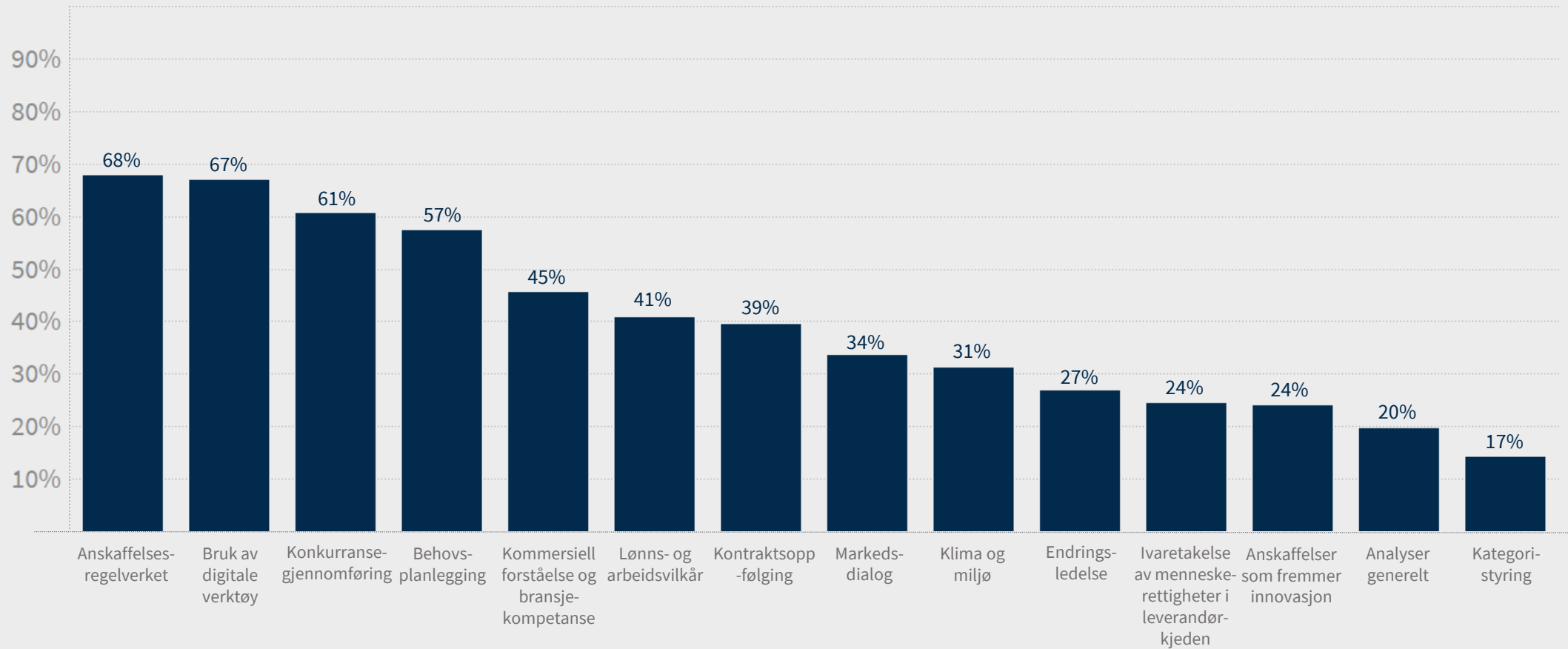
«I hvilken grad opplever du at virksomheten har tilstrekkelig kompetanse på følgende områder ved arbeid med anskaffelser»

(n = 528)

Figur 41

# Tilstrekkelig kompetanse

● Andel som i svært stor grad eller i stor grad oppgir å ha tilstrekkelig kompetanse innenfor ulike områder (n = 528)

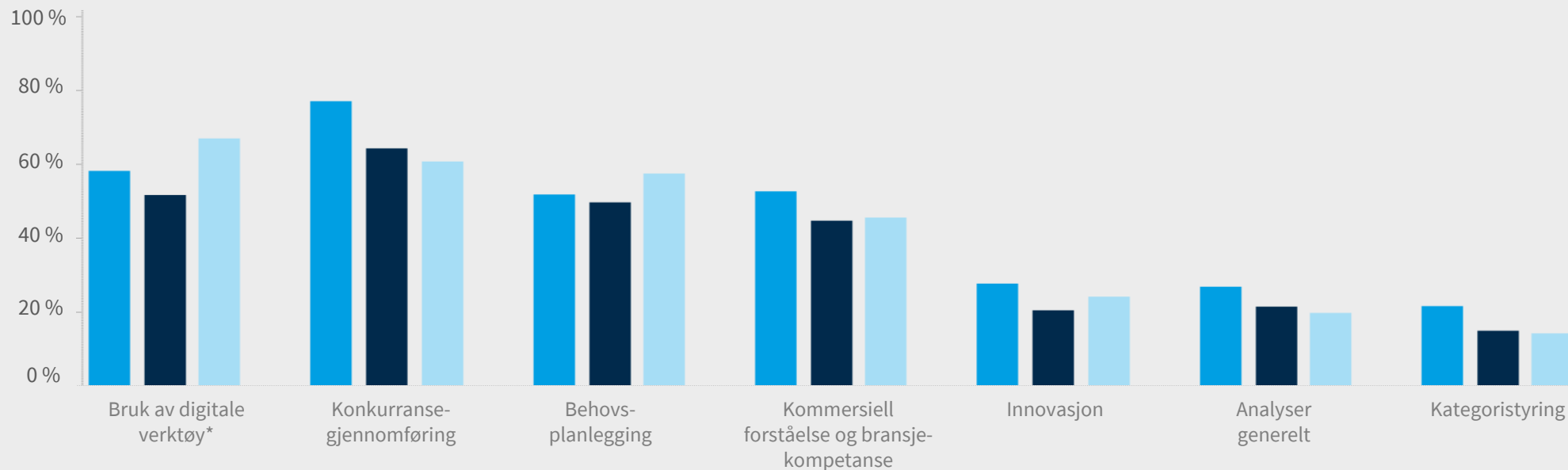




# Utvikling av tilstrekkelig kompetanse

Den opplevde kompetansen er stort sett ganske stabil, men har på flere områder gått ned. Særlig konkurransegjennomføring og analyser ser ut til å gå jevnt nedover fra 2018. Klima og miljø, kontraktsoppfølging og ivaretagelse av menneskerettigheter er også litt lavere i 2022 enn i 2020 (se figur 43, på neste side). Dette betyr ikke nødvendigvis at virksomhetene har mindre kompetanse nå enn tidligere, men indikerer et større gap mellom det opplevde behovet for kompetanse, og den faktiske kompetansen. Dette kan være på grunn av flere hensyn som skal vektlegges og et høyere ambisjonsnivå. Det er likevel noen kompetanseområder som ser ut til å ha styrket seg. Behovsplanlegging, bruk av digitale verktøy og krav til lønns og arbeidsvilkår er blant disse.

**FIGUR 42:** Utvikling av tilstrekkelig kompetanse over tid, vist ved andel som har svart i svært stor grad og i stor grad



● 2018  
● 2020  
● 2022

Spørsmål: «I hvilken grad opplever du at virksomheten har tilstrekkelig kompetanse på følgende områder ved arbeid med anskaffelser?»

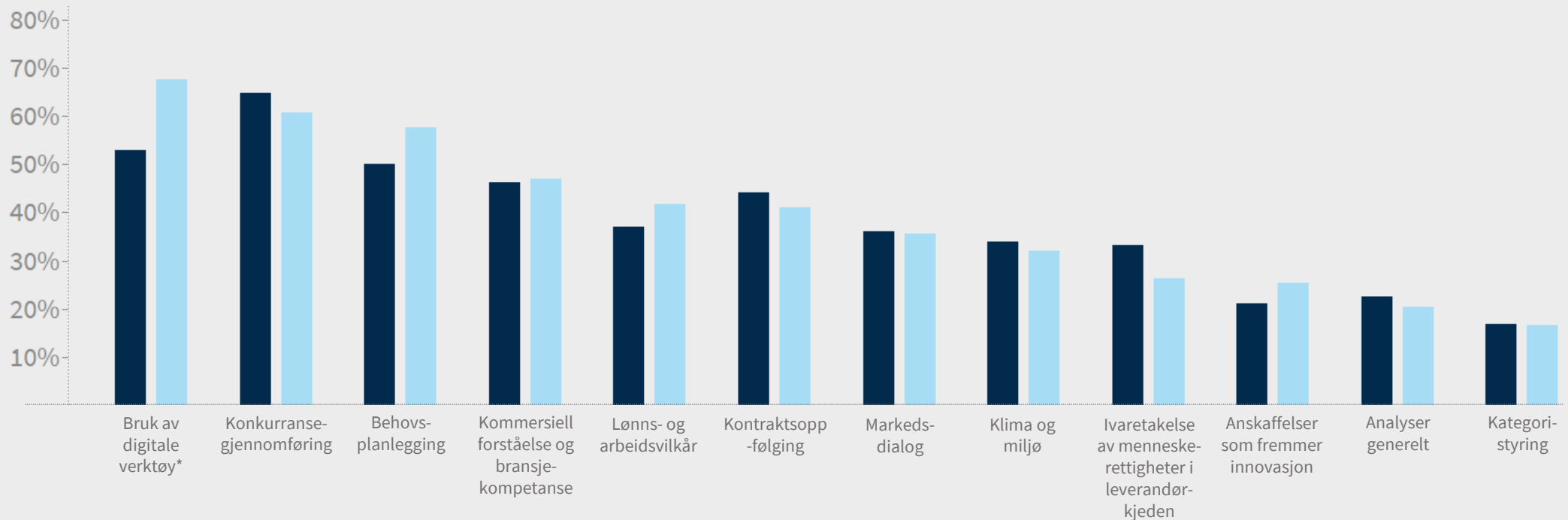
2018: n = 344  
2020: n = 403  
2022: n = 528

\* Bruk av digitale verktøy ble endret fra digitalisering i 2022

Figur 43

## Utvikling av tilstrekkelig kompetanse

● 2020 (n = 403) ● 2022 (n = 528)



Figur 43: Andel virksomheter som i stor grad eller svært stor grad oppgir at de har tilstrekkelig med kompetanse på de ulike fagområdene.

# Prioriterte kompetanseområder

I undersøkelsen kommer det frem at kontraktsoppfølging, klima og miljø, analyser og anskaffelsesregelverket er de fire fagområdene som virksomhetene synes er viktigst å styrke de neste to årene. Særlig interessant er det å se at få prioriterer å heve kompetansen på ivaretagelse av menneskerettigheter, selv om dette er et område få rapporterer å ha tilstrekkelig kompetanse. Av områdene med lavest rapportert tilstrekkelig kompetanse, peker analyser seg ut, der hele 40 prosent ønsker å styrke kompetansen på dette de neste årene.

**FIGUR 44:** Prioriterte kompetanseområder, sammenlignet med opplevd tilstrekkelig kompetanse



● andel av respondentene som har valgt de fire kompetanseområdene det er viktigst for dem å styrke de neste to årene

● andel av respondentene som har sagt at de i stor grad eller i svært stor grad har tilstrekkelig kompetanse på de ulike fagområdene.

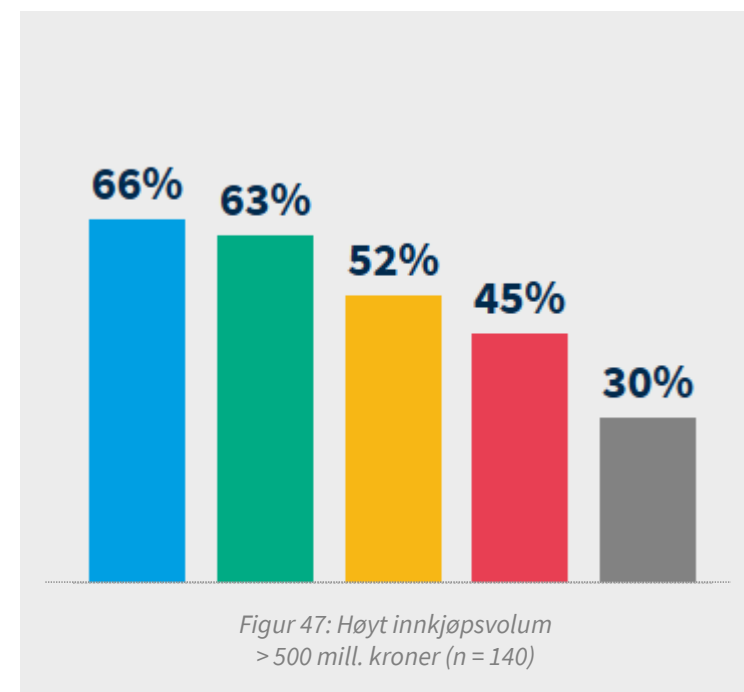
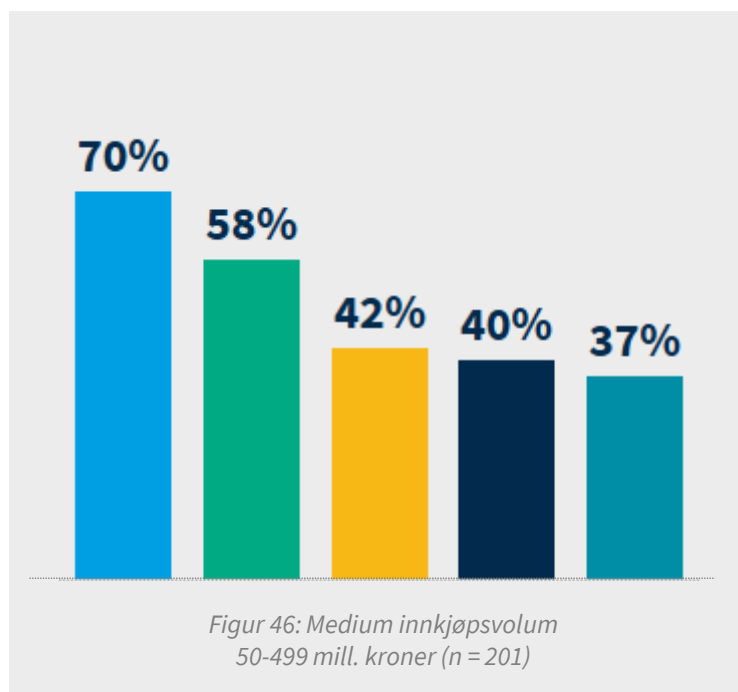
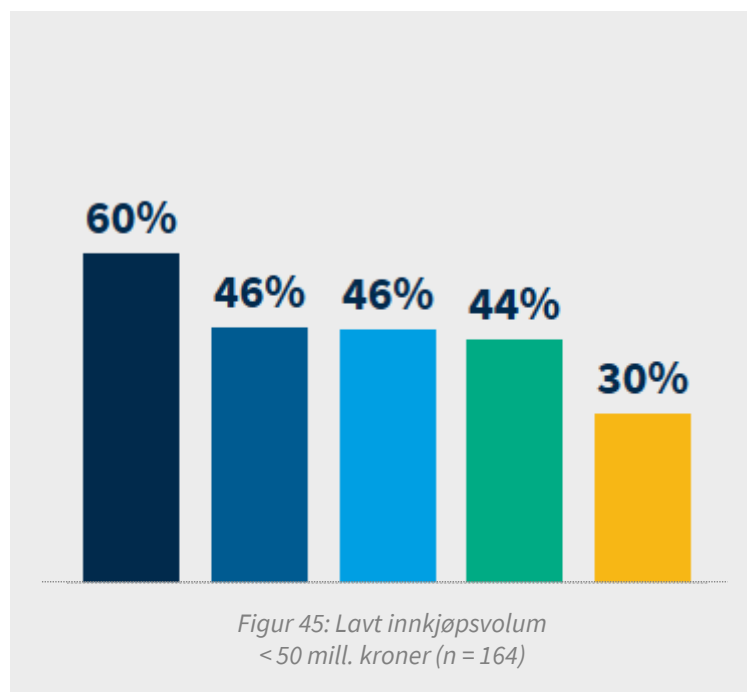
Spørsmål 1: «I hvilken grad opplever du at virksomheten har tilstrekkelig kompetanse på følgende områder ved arbeid med anskaffelser»

Spørsmål 2: «Hvilke fire kompetanseområder er det viktigst for dere å styrke de to neste årene?»

(n = 528)

# Topp 5 prioriterte kompetanser fordelt på størrelse

Når vi ser på hvilke kompetanser virksomhetene ønsker å prioritere, er det ganske store forskjeller mellom virksomhetene, avhengig av størrelse. Kontraktoppfølging og klima og miljø prioriteres av alle. For de små virksomhetene er regelverket og bruk av digitale verktøy en tydelig prioritet. For de største virksomhetene er kategoristyring og menneskerettigheter topp fem kompetanseområder.



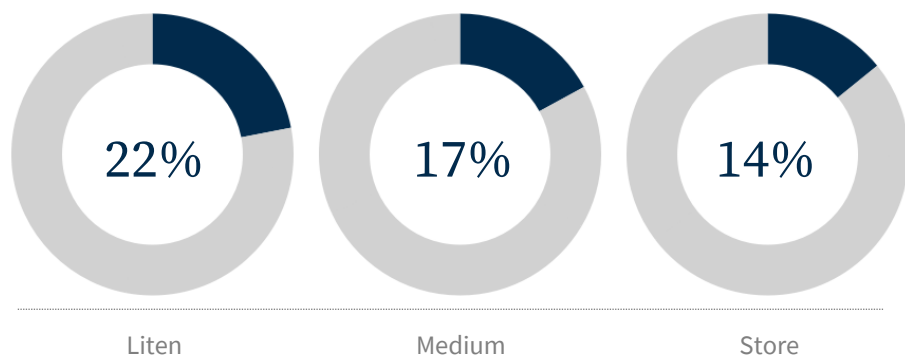
● Regelverket ● Bruk av digitale verktøy ● Kontraktoppfølging ● Klima og miljø ● Analyser ● Anskaffelser som fremmer innovasjon ● Kategoristyring ● Menneskerettigheter

# Tid og ressurser til kompetansehevende tiltak

## De største prioriterer ikke kompetansehevende tiltak

Det er gjennomgående blant virksomhetene at det ikke settes av tid og ressurser til kompetansehevende tiltak i stor grad. Undersøkelsen viser at de største virksomhetene, basert på innkjøpsvolum, prioriterer ikke å sette av tid og ressurser til kompetansehevende tiltak i større grad enn de mindre virksomhetene.

Figur 48: Andel som svarer i stor eller svært stor grad at de setter av tid og ressurser til kompetansehevende tiltak.



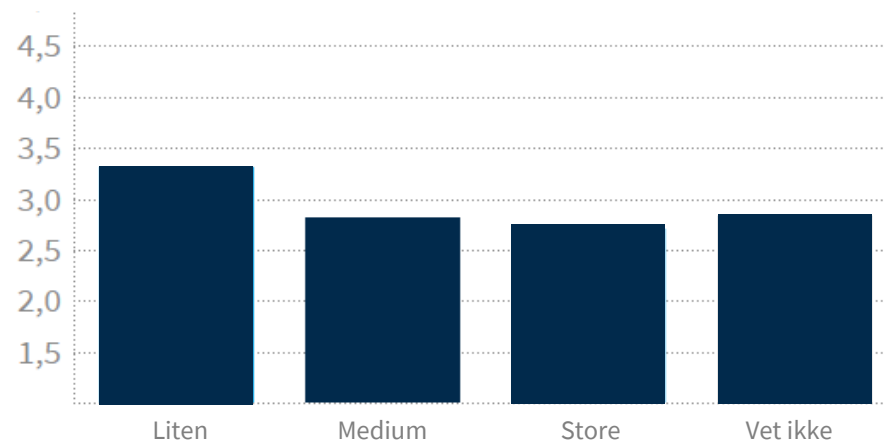
## De største opplever ikke å ha mer tid enn de andre

De store virksomhetene opplever generelt sett ikke å ha mer tid og ressurser.

I undersøkelsen blir respondentene spurt om de opplever å ha tid og ressurser til å gjennomføre de ulike stegene i anskaffelsesprosessen på en god måte. Benytter vi samme kategorisering, liten, medium og stor virksomhet, ser vi at det er de største virksomhetene som opplever å ha minst tid og ressurser.

Dette indikerer at de største virksomhetene, basert på innkjøpsvolum, prioriterer kompetansehevende tiltak. Hvorfor det er tilfelle kan forklares av flere grunner, for eksempel at kompetanseheving vil skape mer ressurser og tid til andre ting på lenger sikt.

Figur 49a: Gjennomsnittsskåren for om man opplever å ha tid og ressurser til å gjennomføre anskaffelser på en god måte



Spørsmål til figur 48: «I hvilken grad setter dere av tid og ressurser til kompetansehevende tiltak?»

Spørsmål til figur 49: «Vi har tilstrekkelig med tid og ressurser til å avklare behov og forberede konkurranser på en god måte» + «Vi har tilstrekkelig med tid og ressurser til å gjennomføre konkurranser på en god måte» + «Vi har tilstrekkelig med tid og ressurser til å følge opp våre kontrakter og leverandører på en god måte»

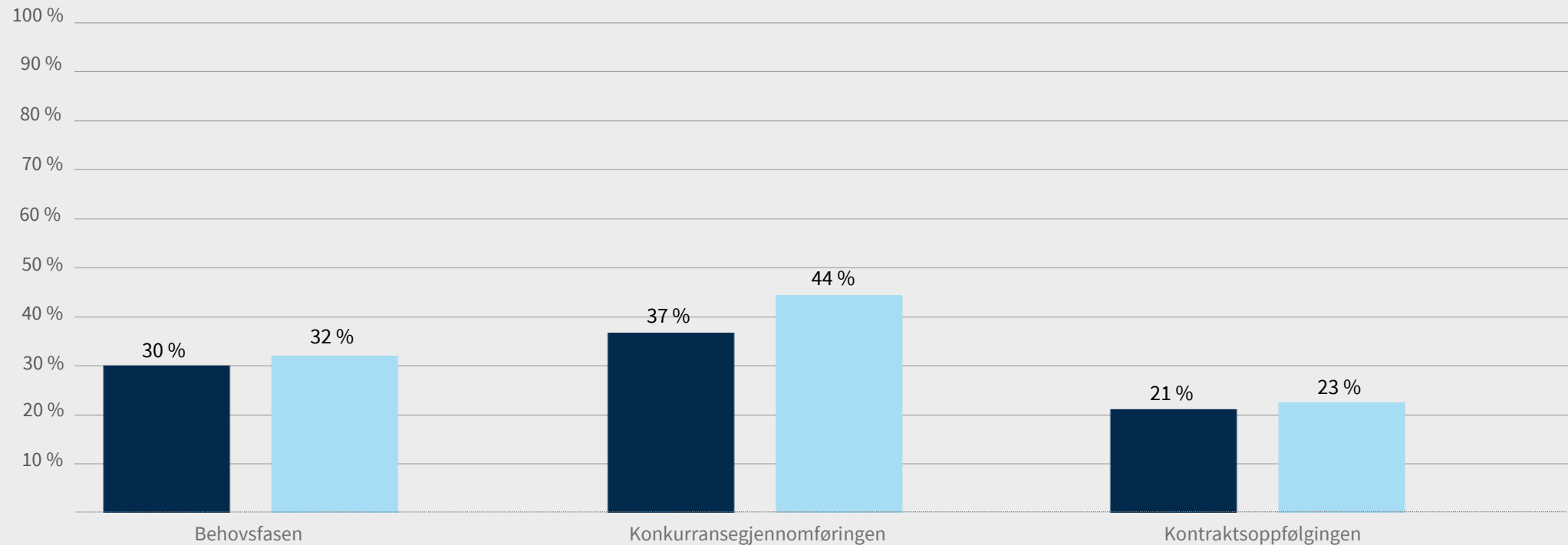
(n = 439)

For å unngå dobbelttelling er ikke virksomheter som andre har svart på vegne av inkludert i figur 48 og 49a, da vi antar at respondenten har oppgitt innkjøpsvolumet for alle virksomhetene vedkommende svarer på vegne av.

Figur 49b

## Tilstrekkelig kapasitet i anskaffelsesprosessen

● 2020 (n = 403) ● 2022 (n = 528)

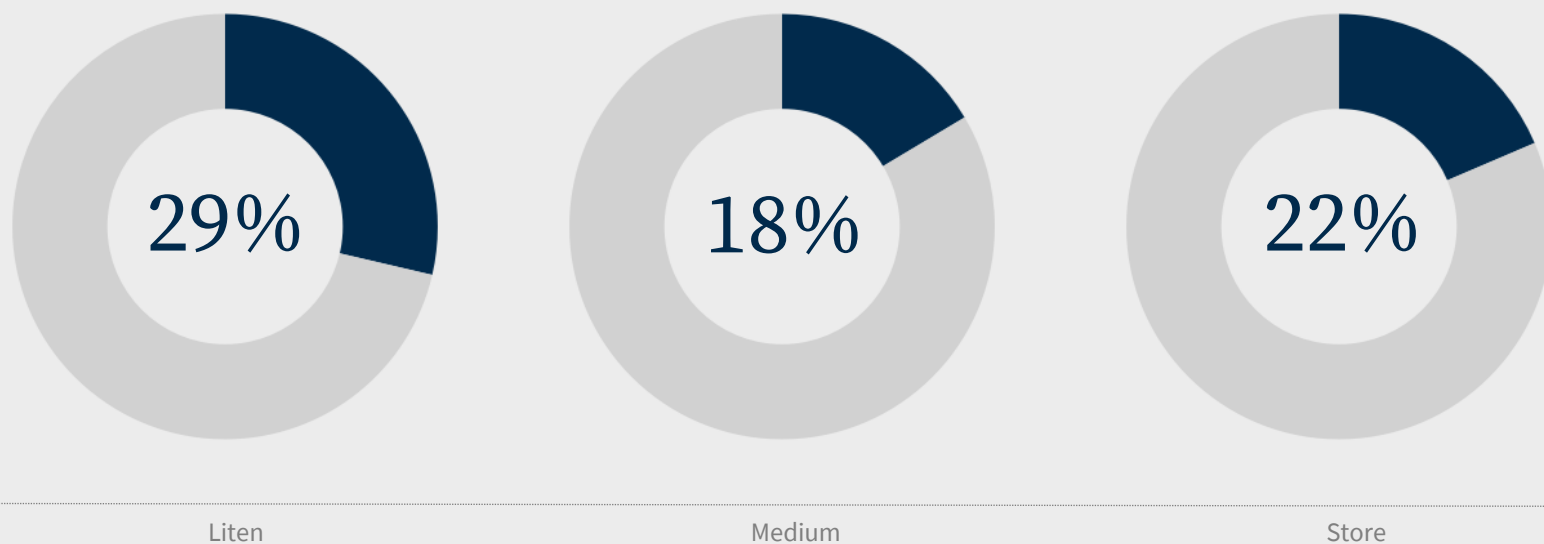


Figur 49b: Andel virksomheter som i stor grad eller svært stor grad oppgir at de har tilstrekkelig med tid og ressurser til å gjennomføre de ulike delene av anskaffelsesprosessen på en god måte.

# Anskaffelser som et strategisk virkemiddel

Det er gjennomgående at virksomhetene opplever at toppledelsen i mindre grad har tilstrekkelig kompetanse til å bruke anskaffelser som et strategisk virkemiddel for å oppnå virksomhetens mål. Når vi ser på forskjellen mellom størrelsene, ser vi at det er de minste virksomhetene som scorer høyest, der nesten en tredel opplever at virksomheten sitter på denne kompetansen. Dette kan handle om flere ting. F.eks. kan det være at mindre virksomhetene har en ledelse som er tettere på anskaffelser, og derfor har mer kompetanse om det. Det kan også være at innkjøpslederne i de store virksomhetene har høyere forventinger til strategisk bruk av anskaffelser enn de mindre.

**FIGUR 50:** Andel som opplever at toppledelsen har tilstrekkelig kompetanse til å bruke anskaffelser strategisk



● I liten grad, i svært liten grad og i noen grad

● I stor grad og i svært stor grad

Spørsmål: «I hvilken grad opplever du at toppledelsen har tilstrekkelig kompetanse til å bruke anskaffelser som et strategisk virkemiddel for å nå virksomhetens mål?»

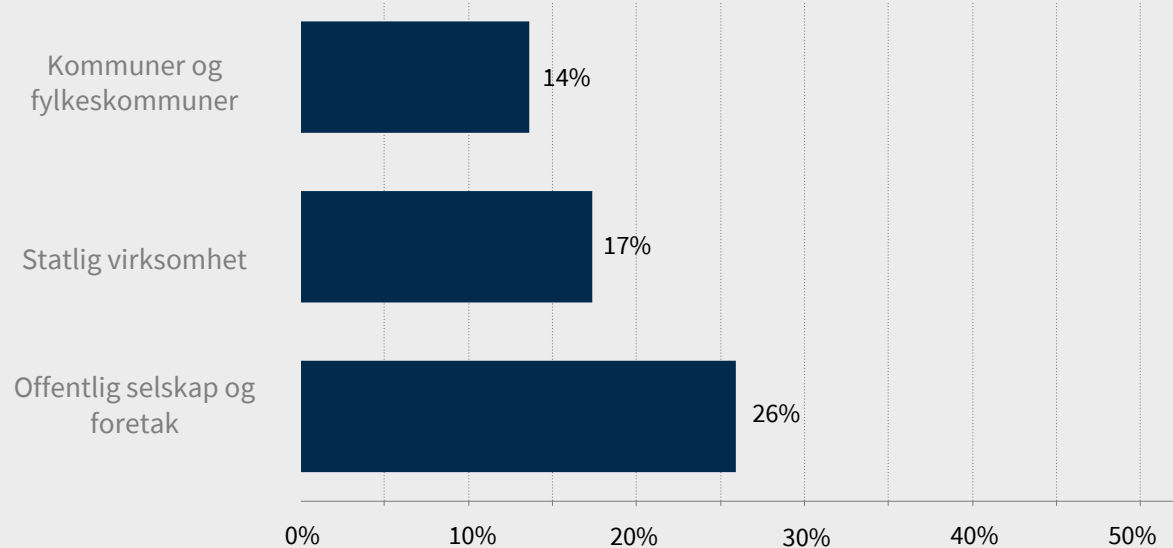
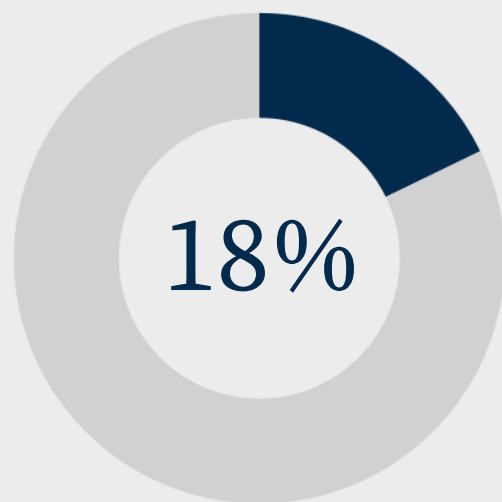
(n = 439)

For å unngå dobbelttelling er ikke virksomheter som andre har svart på vegne av inkludert i figur 50, da vi antar at respondenten har oppgitt innkjøpsvolumet for alle virksomhetene vedkommende svarer på vegne av.

# Tid og ressurser for å utvikle innkjøpsfunksjonen

Det kommer frem av denne undersøkelsen at det er et stort potensial for å utnytte potensialet som ligger i anskaffelser på en bedre måte. Dette krever i mange tilfeller at det legges ned et arbeid i utvikling av innkjøpsfunksjonen. Når vi spør virksomhetene om i hvilken grad de er enige i at de har tilstrekkelig tid og ressurser til å utvikle innkjøpsfunksjonen, kommer det frem at kun få rapporterer at de har det. Dette indikerer et operativt fokus på anskaffelser. Av de spurte virksomhetene, er det kommunene og fylkeskommunene som opplever å ha minst tid og ressurser til utvikling.

**Figur 51 og 52:** Andelen som er helt enige eller enig i at de har tid og ressurser for å utvikle innkjøpsfunksjonen



● Enig eller helt enig

Spørsmål: «Vi har tilstrekkelig med tid og ressurser til å utvikle innkjøpsfunksjonen i henhold til våre strategiske mål»

Figur 51: Andelen av alle virksomheter som er helt enig eller enig med påstanden om å ha nok tid og ressurser til å utvikle innkjøpsfunksjonen.

Figur 52: Andelen virksomheter blant de forskjellige virksomhetstypene som er helt enig eller enig i påstanden om å ha nok tid og ressurser til å utvikle innkjøpsfunksjonen.

(n = 528)



Introduksjon

Styring og ledelse

Anskaffelsesprosessen

Kompetanse

**Klima og miljø**

Innovasjon

Digitalisering

Avslutning

# KLIMA OG MILJØ

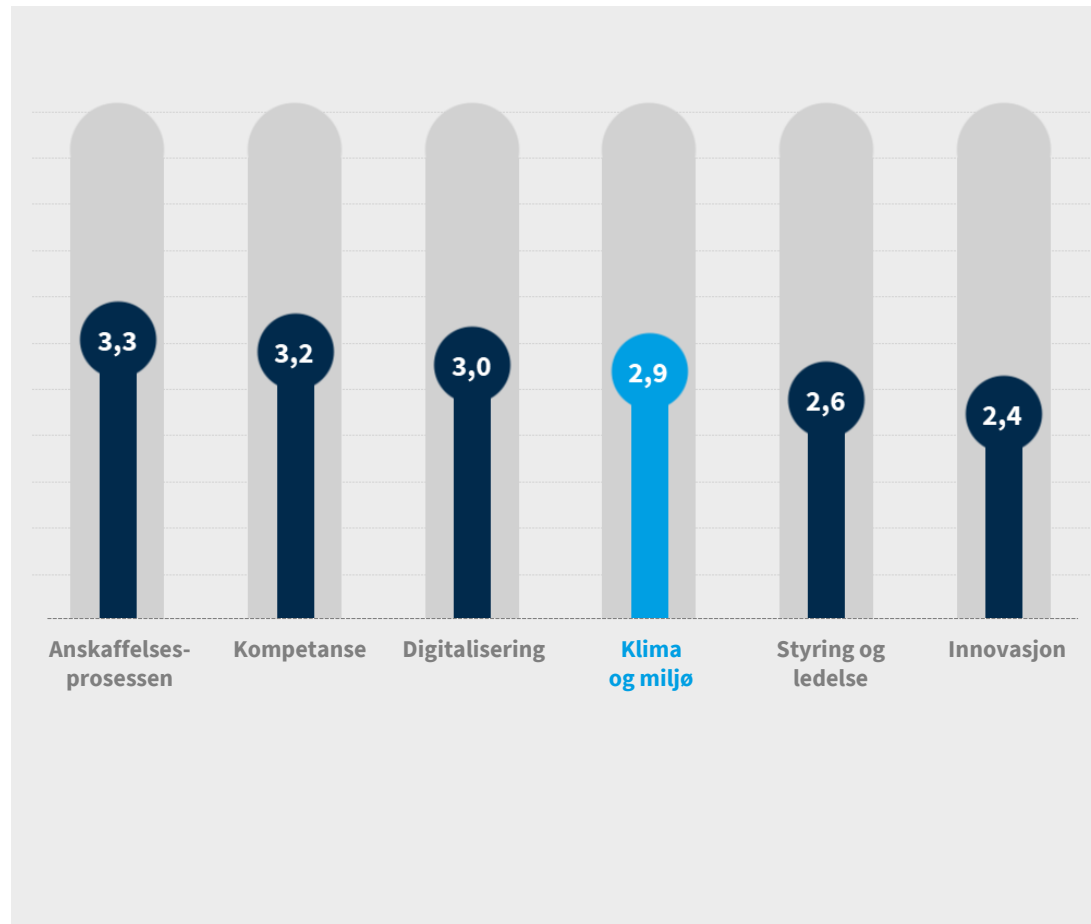


# Klima og miljø

Offentlige virksomheter skal redusere skadelig miljøbelastning gjennom anskaffelser og fremme klimavennlige løsninger. Resultatene viser at mange virksomheter omtaler klima og miljø i anskaffelsesstrategien og oppgir å være på god vei med å innrette anskaffelsespraksisen, men at færre har konkrete mål, tiltak og rutiner for klima- og miljøvennlige innkjøp.

Mange virksomheter har klima og miljø som et tema i anskaffelsesstrategien, samt jobber med å innrettet sin anskaffelsespraksis slik at den bidrar til å redusere skadelig miljøpåvirkning og fremme klimavennlige løsninger. Resultatene viser også at kun omtrent halvparten av offentlige virksomheter har innført tiltak som fremmer null- og lavutslippsløsninger og sirkulær økonomi i én eller flere av de prioriterte innkjøpskategoriene. Samtidig er det få som jobber med styringsparametere, og som gjør analyser av klima og miljø i forbindelse med planlegging av den totale innkjøpsporteføljen.

Resultatene viser også at selv om mange har tilstrekkelig kompetanse til å avgjøre i hvilke anskaffelser det er relevant å stille krav til klima og miljø, er det færre som har kompetanse til å avgjøre hvilke krav som bør stilles og kompetanse til å vurdere klima- og miljøbelastningen i anskaffelser. Det er også mange virksomheter som oppgir å ikke ha tilstrekkelig med tid og budsjettmidler til å planlegge og gjennomføre anskaffelser med klima- og miljøhensyn. I tillegg opplever få virksomheter å oppnå gode resultater når det gjelder reduksjon av klima- og miljøbelastning i sine anskaffelser.



Figur 53: Klima- og miljøindikator. Indikatoren består av følgende temaer:

- 1) Om klima og miljø beskrives i anskaffelsesstrategien
- 2) Om virksomheten har utarbeidet styringsparametere for klima og miljø
- 3) Om virksomheten har innrettet sin anskaffelsespraksis slik at den bidrar til å redusere skadelig miljøpåvirkning og fremme klimavennlige løsninger der det er relevant?
- 4) I hvilken grad virksomheten har tilstrekkelig kompetanse på klima og miljø
- 5) Om virksomheten ivaretar kontraktsoppfølging for krav til klima og miljø

(n = 528)

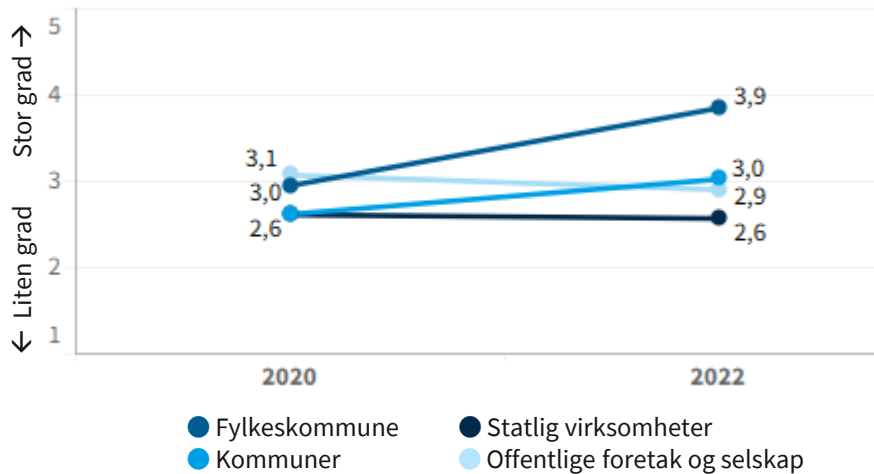
# Utvikling av indikator for klima og miljø

## Innhold i klima- og miljøindikator

Indikatoren for klima og miljø består av fem spørsmål som dekker viktige aspekter innen styring og ledelse, anskaffelsespraksis, kompetanse og kontraktsoppfølging. Disse er også valgt fordi de er stilt i tidligere undersøkelser, og gir dermed grunnlag for sammenligning over tid.

Gjennomsnittlig indikatorverdi fordelt på virksomhetstyper viser at fylkeskommunene og kommunene har hatt en stor forbedring mellom 2020 og 2022. Statlige virksomheter har hatt en flat utvikling, mens foretak og selskap har hatt en liten nedgang.

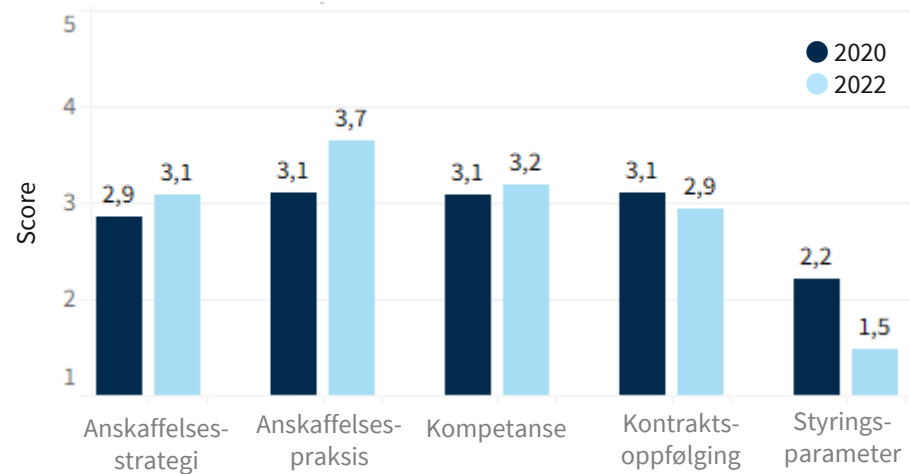
Figur 54: Utvikling av indikator, fordelt på virksomhetstype, 2020-2022



## Utvikling fordelt på spørsmål

Spørsmålene om miljø i anskaffelsesstrategier og innretning av mer miljøvennlig anskaffelsespraksis viser en positiv utvikling når man ser på snittet av alle virksomhetene. Spørsmålene om kompetanse og kontraktsoppfølging viser en mer flat utvikling, samtidig som spørsmålet om styringsparameter viser en stor nedgang. Den lave scoren på spørsmålet har sammenheng med at det krever høy modenhet å måle på klima og miljø. Nedgangen tyder på å ha en sammenheng med at det i 2022 var mange nye respondenter som ikke har styringsparameter for klima og miljø.

Figur 55: Utvikling på spørsmålene i klima- og miljøindikatoren, 2020-2022. For alle svaralternativene gis score mellom 1 og 5, og tallet på søylene er gjennomsnittet av alle virksomhetenes score



Klima- og miljøindikator består av følgende spørsmål som er vektet likt:

- 1) Hvilke temaer beskrives i anskaffelsesstrategien? – Klima og miljø
- 2) Har virksomheten innrettet sin anskaffelsespraksis slik at den bidrar til å redusere skadelig miljøpåvirkning og fremme klimavennlige løsninger der det er relevant? (Det er en liten forskjell i svaralternativene mellom 2020 og 2022)
- 3) I hvilken grad opplever du at virksomheten har tilstrekkelig kompetanse på følgende områder ved arbeid med anskaffelser? – Klima og miljø
- 4) Hvor ofte ivaretar virksomheten kontraktsoppfølging ved å gjennomføre følgende oppgaver? – Etterlevelse av krav til miljø
- 5) På hvilke temaer har virksomheten utarbeidet styringsparametere (KPIer)?\* – Klima og miljø

2022: n = 528  
2020: n = 403

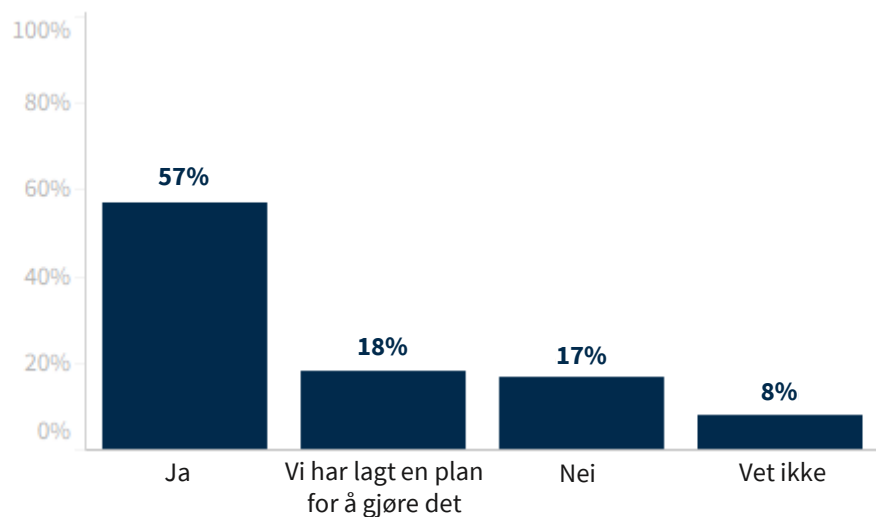
\*I 2020 var spørsmålet: Vi har utarbeidet styringsparametere (KPIer) på følgende temaer: - Klima og miljø

# Klima- og miljøvennlig anskaffelsespraksis

## Andel med klima- og miljøvennlig anskaffelsespraksis

Offentlige virksomheter skal innrette sin anskaffelsespraksis slik at den bidrar til å redusere skadelig miljøpåvirkning og fremme klimavennlige løsninger der det er relevant. Ser vi på alle offentlige virksomheter i undersøkelsen, finner vi at kun 57 prosent av virksomhetene har gjort det, mens 18 prosent har lagt en plan om å gjøre det. 17 prosent av virksomhetene har verken gjort det eller lagt noe plan for å gjøre det.

Figur 56: Andel virksomheter med klima- og miljøvennlig anskaffelsespraksis.

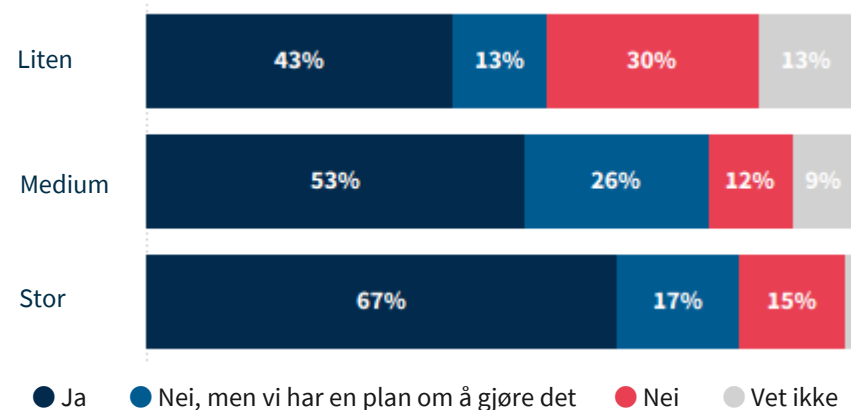


## Fordeling på innkjøpsvolum

Virksomheter med store innkjøpsvolum ser i større grad ut til å ha innrettet sin anskaffelsespraksis på denne måten enn virksomheter med små innkjøpsvolum. 67 prosent av store virksomheter svarer at de har gjort det, mens andelen kun er 43 prosent hos de små virksomhetene.

Analysen viser altså signifikante forskjeller mellom resultatene for de som svarer ja i små og store virksomheter, og de som svarer ja i medium og store virksomheter.

Figur 57: Andel respondenter med klima- og miljøvennlig anskaffelsespraksis, fordelt på virksomhetens innkjøpsvolum.



Spørsmål: « Har virksomheten innrettet sin anskaffelsespraksis slik at den bidrar til å redusere skadelig miljøpåvirkning og fremme klimavennlige løsninger der det er relevant?»

Figur 56: n = 528

Figur 57: n = 457

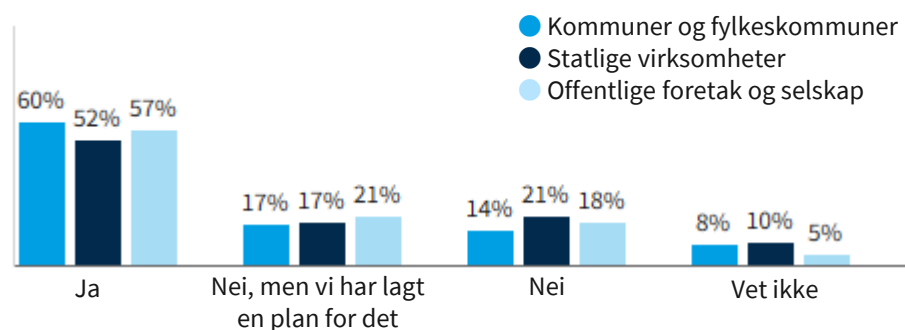
For å unngå dobbelttelling er ikke virksomheter som andre har svart på vegne av inkludert i figur 57, da vi antar at respondenten har oppgitt innkjøpsvolumet for alle virksomhetene vedkommende svarer på vegne av.

# Klima- og miljøvennlig anskaffelsespraksis

## Forskjeller mellom virksomhetstypene

Kommuner og fylkeskommuner har i større grad innrettet sin anskaffelsespraksis slik at den bidrar til å redusere skadelig miljøpåvirkning og fremme klimavennlige løsninger enn de andre virksomhetstypene. 52 prosent av de statlige virksomhetene har gjort dette, mens andelen er noe høyere for offentlige foretak og selskap.

Figur 58: Andel virksomheter med klima- og miljøvennlig anskaffelsespraksis i 2022, fordelt på virksomhetstype



## Utvikling fra 2020 til 2022

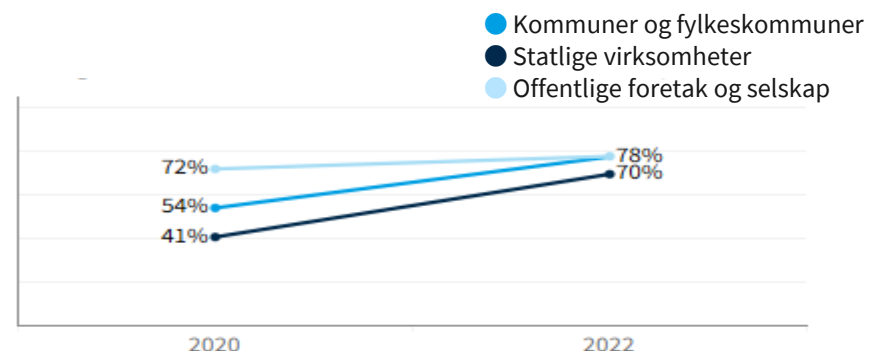
Det har vært en positiv utvikling i andel offentlige virksomheter med en plan for å innrette sin anskaffelsespraksis slik at den bidrar til å redusere skadelig miljøpåvirkning og fremme klimavennlige løsninger. Andelen har økt fra 53 prosent i 2020 til 75 prosent i 2022.

Figur 59: Andel virksomheter med plan for klima- og miljøvennlig anskaffelsespraksis i 2020-2022.



Andelen innenfor samtlige virksomhetstyper har hatt en økning sammenlignet med 2020, og de statlige virksomhetene og kommunene og fylkeskommunene ligger nå tett opp mot offentlige foretak og selskap.

Figur 60: Andel virksomheter med plan for klima- og miljøvennlig anskaffelsespraksis i 2020-2022, fordelt på virksomhetstype.



Spørsmål: «Har virksomheten innrettet sin anskaffelsespraksis slik at den bidrar til å redusere skadelig miljøpåvirkning og fremme klimavennlige løsninger der det er relevant?»

2020: n = 403  
2022: n = 528

Grunnet ulik formulering i 2020 og 2022, er svaralternativene «ja» og «nei, men vi har lagt en plan for å gjøre det» slått sammen i figur 59 og 60 for å tilsvare spørsmålet fra 2020 hvor det kun ble spurt om virksomhetene hadde en plan for klima- og miljøvennlig anskaffelsespraksis.

# Klima og miljø som tema i anskaffelsesstrategi

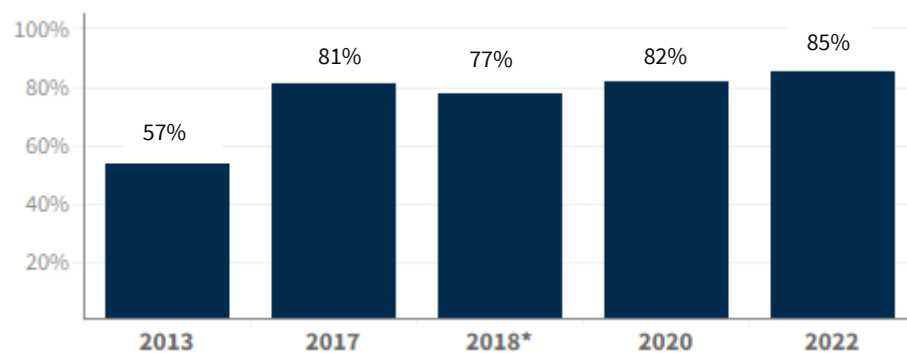
## Fokus i anskaffelsesstrategien

Klima og miljø er det nest vanligste temaet å ha i anskaffelsesstrategien. Hele 85 prosent av alle virksomhetene med en anskaffelsesstrategi hadde dette. Kun «organisering, roller og ansvar» var nevnt i større grad enn klima og miljø.

## Utvikling fra 2013 til 2022

Andelen virksomheter med klima og miljø som tema i anskaffelsesstrategien har ligget relativt høyt og stabilt siden 2017, med en svak positiv utvikling siden 2018.

Figur 61: Andel virksomheter med klima og miljø som tema i anskaffelsesstrategien, 2013 - 2022

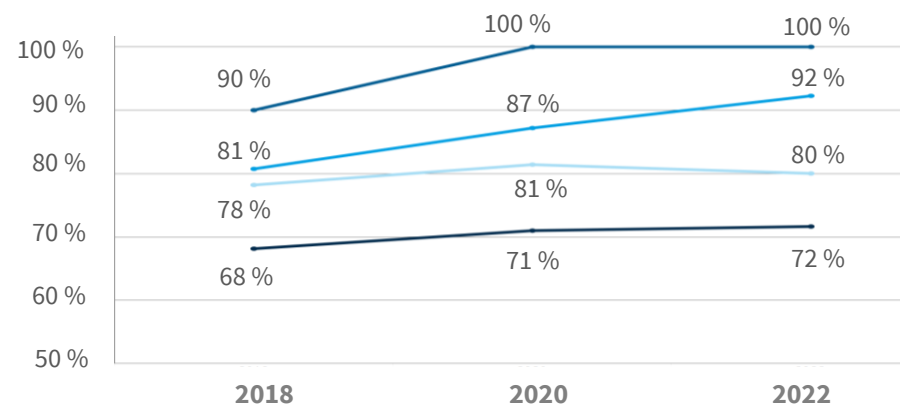


## Utvikling blant virksomhetstypene, fra 2018 til 2022

Den største økningen har vært hos kommunene, som har gått fra 82 prosent i 2018 til 92 prosent i 2022. Det har også vært en økning hos de statlige virksomhetene, mens klima og miljø omtales i alle anskaffelsesstrategiene til fylkeskommunene.

Det har vært en nedgang blant offentlige foretak og selskap, som trolig kan skyldes endringer i utvalget. Se figur 11 til 14 for mer statistikk om bruk av anskaffelsesstrategi.

Figur 62: Andel virksomheter med klima og miljø som tema i anskaffelsesstrategien, fordelt på virksomhetstype, 2018 - 2022



Spørsmål: «Hvilke temaer beskrives i anskaffelsesstrategien? Klima og miljø»

2018: n = 217  
2020: n = 228  
2022: n = 325

Andelen er beregnet basert kun på virksomhetene som har oppgitt at de har en anskaffelsesstrategi.

Tallene for 2013 og 2017 er hentet fra PWCs rapport om innkjøp i offentlig sektor fra 2017.

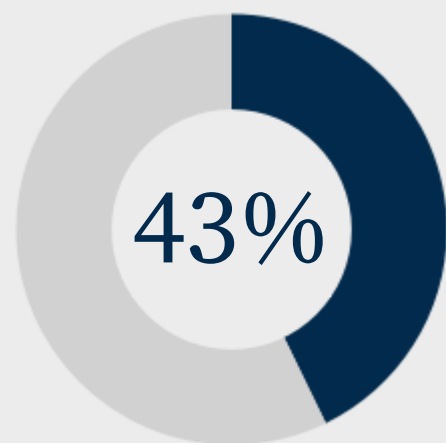
\*I 2018 ble det spurt om temaer i styringsdokumenter, og ikke spesifikt anskaffelsesstrategi

- Fylkeskommune
- Kommuner
- Statlig virksomheter
- Offentlige foretak og selskap

# Rutiner for klima- og miljøvennlige innkjøp

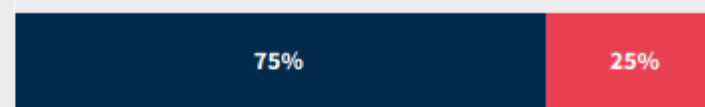
Under halvparten av alle virksomhetene har rutiner som begrenser eller endrer forbruk i mer klima- og miljøvennlig retning. Fylkeskommunene og kommunene har det i større grad enn offentlige foretak og selskap og statlige virksomheter. Funnene viser at det er særlig viktig at statlige virksomheter jobber med sine rutiner for anskaffelser, bestillinger eller avrop ved innkjøpsavtaler.

**Figur 63 og 64:** Virksomheter med rutiner for klima- og miljøvennlige innkjøp



● Andel som har rutiner for anskaffelser, bestillinger eller avrop på avtaler som begrenser eller endrer forbruk i mer klima- og miljøvennlig retning.

Fylkeskommune



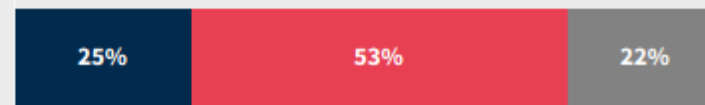
Kommune



Offentlig foretak og selskap



Statlig virksomhet



- Ja
- Nei
- Vet ikke

Spørsmål: «Har virksomheten rutiner for anskaffelser, bestillinger eller avrop på avtaler som begrenser eller endrer forbruk i mer klima- og miljøvennlig retning?»

Figur 63: Andel av alle virksomheter med anskaffelsesrutiner for mer klima- og miljøvennlig innkjøp.

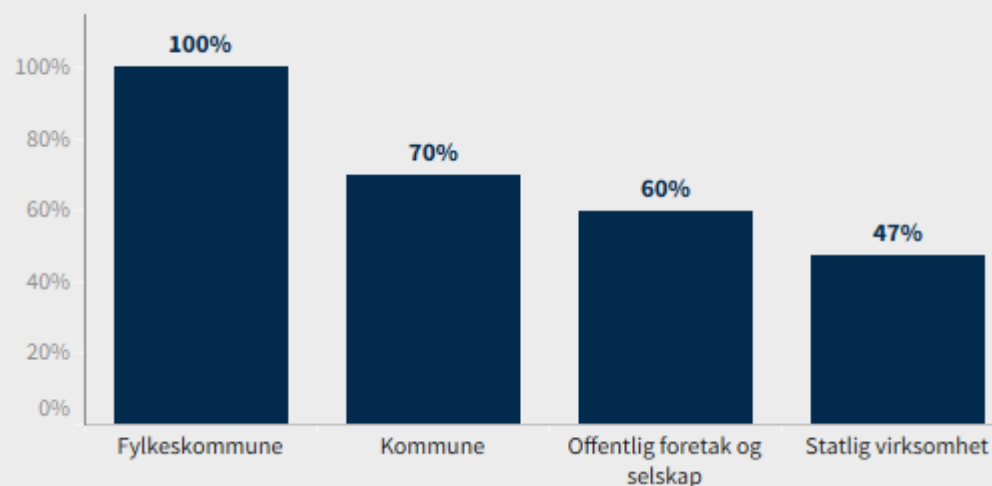
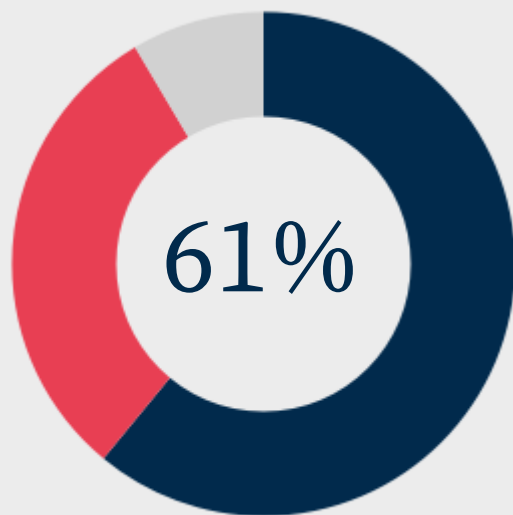
Figur 64: Andel virksomheter med anskaffelsesrutiner for mer klima- og miljøvennlig innkjøp, fordelt på virksomhetstyper.

(n = 528)

# Mål og tiltak for klima og miljø

61 prosent av virksomhetene har konkrete mål eller tiltak i styringsdokumenter for å redusere klima- og miljøbelastning i anskaffelser. Det er stor variasjon mellom virksomhetstypene. Samtlige av fylkeskommunene som deltok i undersøkelsen har dette, mens kun 47 prosent av de statlige virksomhetene oppgir å ha dette. Det er også en sammenheng mellom størrelse på virksomhetene, hvor virksomhetene med store innkjøpsvolum oftere har fastsatt mål og tiltak for å redusere klima- og miljøbelastning i anskaffelser.

**Figur 65 og 66:** Virksomheter med konkrete mål og tiltak for å redusere klima- og miljøbelastning i anskaffelser



- Ja
- Nei
- Vet ikke

Spørsmål: «Har virksomheten fastsatt konkrete mål eller tiltak i styringsdokumenter for å redusere klima- og miljøbelastning i anskaffelser?»

Figur 65: Andel av alle virksomheter som har fastsatt konkrete mål eller tiltak i styringsdokumenter for å redusere klima- og miljøbelastning i anskaffelser.

Figur 66: Andel som har fastsatt konkrete mål eller tiltak i styringsdokumenter for å redusere klima- og miljøbelastning i anskaffelser, fordelt på virksomhetstype.

(n = 528)



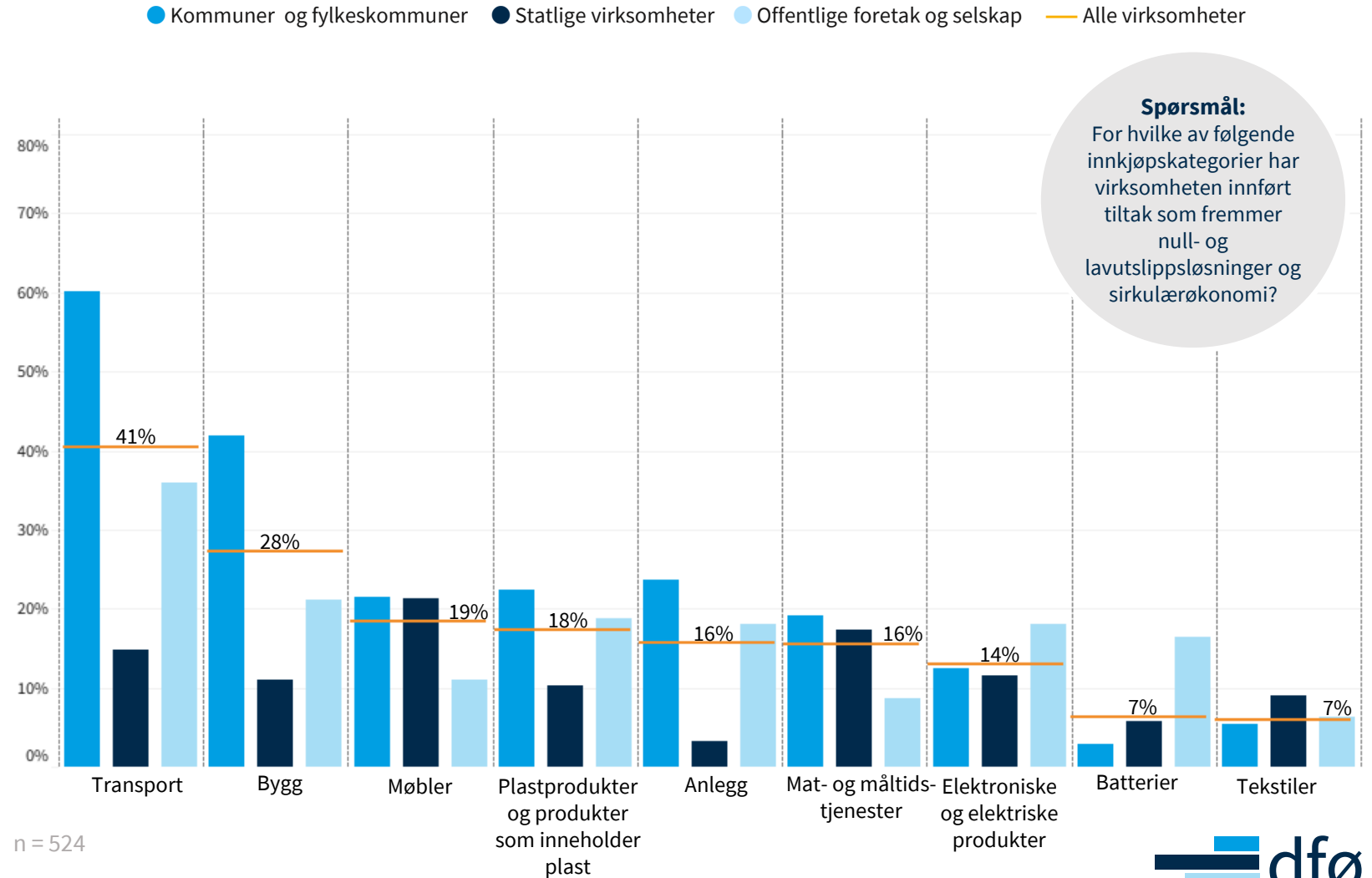
**Kun 57 prosent av offentlige virksomheter har innført tiltak som fremmer null- og lavutslippsløsninger og sirkulærøkonomi innen én eller flere av de prioriterte innkjøpskategoriene.**

Det er viktig at innkjøps-Norge prioriterer tiltak for å fremme null- og lavutslippsløsninger og sirkulærøkonomi innen de prioriterte kategoriene. De prioriterte kategoriene er kategorier der oppdragsgiver som hovedregel skal inkludere miljøkrav eller kriterier for å bidra til redusert miljøbelastning, samt fremme null- og lavutslippsløsninger og sirkulærøkonomi.

Det generelle bildet er at det er gjennomført et lavt antall tiltak innen de prioriterte kategoriene. Transportkategorien er der flest svarer at de har tiltak, noe vi i stor grad tolker som et resultat av tydelige anbefalte tiltak og forskriftsfestede føringer knyttet til anskaffelser av nullutslippskjøretøy. Også her, i likhet med andre spørsmål i undersøkelsen, viser resultatene at kommuner og fylkeskommuner har større grad av modenhet enn stat.

I overkant av 40 prosent av kommunene har tiltak innenfor bygg, mens statlige og andre virksomheter ligger betydelig lavere hvor kun 10-20 prosent av virksomhetene har tiltak for null- og lavutslippsløsninger og sirkulærøkonomi.

# Tiltak for null- og lavutslippsløsninger og sirkulærøkonomi

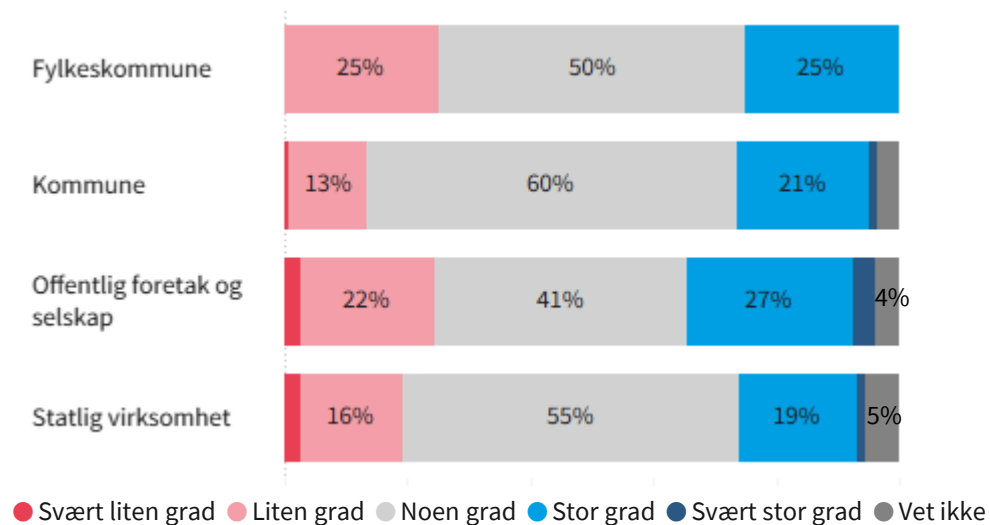


# Oppfølging av mål og tiltak

## Forskjeller mellom virksomhetstypene

Offentlige virksomheter har mye å gå på når det gjelder oppfølging av mål og tiltak for klima og miljø i anskaffelser. Kun 24 prosent av virksomhetene som har fastsatt mål og tiltak følger i stor eller svært stor grad opp disse. Den største andelen følger opp i noen grad, og en vesentlig andel gjør det i liten grad.

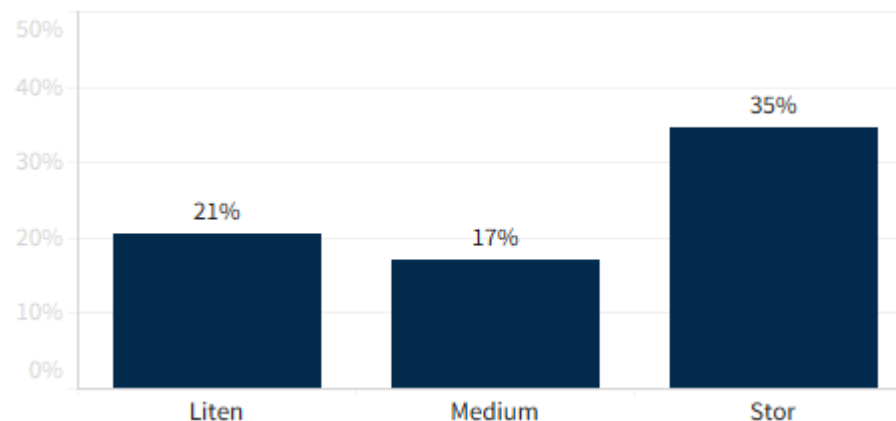
Figur 68: I hvor stor grad virksomhetene følger opp fastsatte mål og tiltak for klima- og miljøhensyn i anskaffelser, fordelt på virksomhetstype



## Fordeling på virksomheters størrelse

Resultatene viser at de store virksomhetene følger opp fastsatte mål og tiltak i størst grad. Likevel ser vi at en større andel av de små virksomhetene følger opp sammenlignet med virksomhetene med medium størrelse.

Figur 69: Andel virksomheter som i stor eller svært stor grad følger opp fastsatte mål og tiltak for klima- og miljøhensyn i anskaffelser, fordelt på virksomhetens størrelse.



Spørsmål: «I hvilken grad følger virksomheten opp fastsatte mål og tiltak for klima- og miljøhensyn i anskaffelser?»

Figur 68: n = 322

Figur 69: n = 260

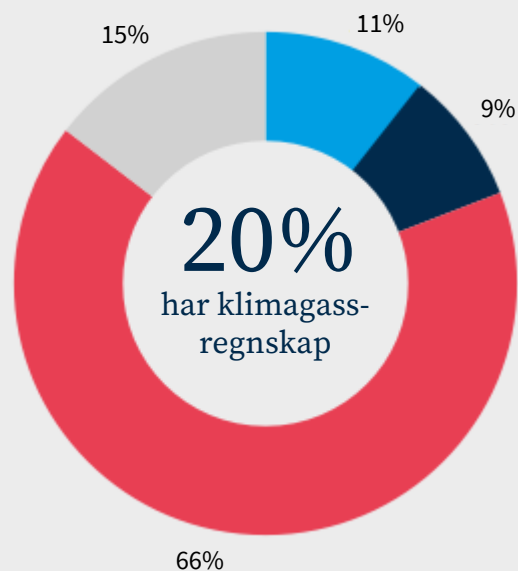
Figurene inkluderer kun virksomheter som har oppgitt at de har fastsatt konkrete mål og tiltak i styringsdokumenter.

I tillegg er ikke virksomheter som andre har svart på vegne av inkludert i figur 69, da vi antar at respondenten har oppgitt innkjøpsvolumet for alle virksomhetene vedkommende svarer på vegne av. Virksomheter som ikke vet innkjøpsvolumet til virksomheten sin er også fjernet fra figuren.

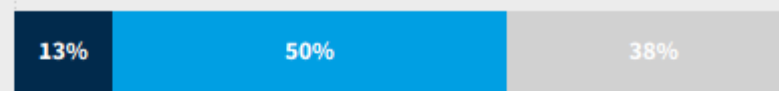
# Klimagassregnskap

De fleste offentlige virksomheter har ikke et klimagassregnskap som omfatter klimabelastning fra anskaffelser. 20 prosent av virksomhetene svarer at de har klimagassregnskap, hvorav 9 prosent inkluderer både direkte og indirekte utslipp. Fylkeskommunene svarer i mye større grad enn andre at de har klimagassregnskap, enten kun med direkte utslipp, eller også med indirekte utslipp.

**Figur 70 og 71:** Andel virksomheter med klimagassregnskap som omfatter anskaffelser



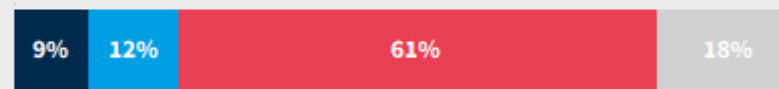
Fylkeskommune



Offentlig foretak og selskap



Kommune



Statlig virksomhet



- Klimagassregnskap med kun direkte utslipp
- Klimagassregnskap med både direkte og indirekte utslipp
- Nei
- Vet ikke

Spørsmål: «Har dere klimagassregnskap for virksomheten som omfatter klimabelastning fra anskaffelser?»

Figur 70: Andel av alle virksomheter med klimagassregnskap som omfatter klimabelastning fra anskaffelser.

Figur 71: Andel virksomheter med klimagassregnskap som omfatter klimabelastning fra anskaffelser, fordelt på virksomhetstyper.

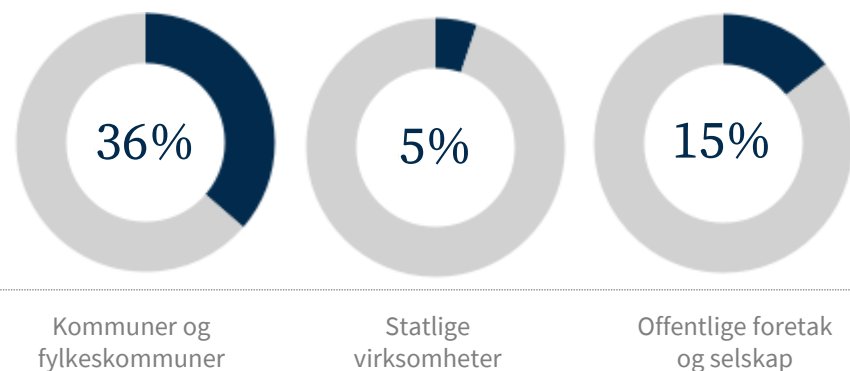
(n = 528)

# Klimabudsjett

## Klimabudsjett fordelt på virksomhetstype

22 prosent av virksomhetene har et klimabudsjett med konkrete mål og tiltak. Det er dog store forskjeller mellom virksomhetstypene om de har klimabudsjett. Hele 75 prosent av fylkeskommunene har dette mens statlige virksomheter ligger langt bak på dette området, hvor kun 5 prosent har et klimabudsjett. Arbeidet med klimabudsjett i offentlige virksomheter har akselerert de siste årene, og vi anser derfor resultatene for kommunene og fylkeskommunene som gode.

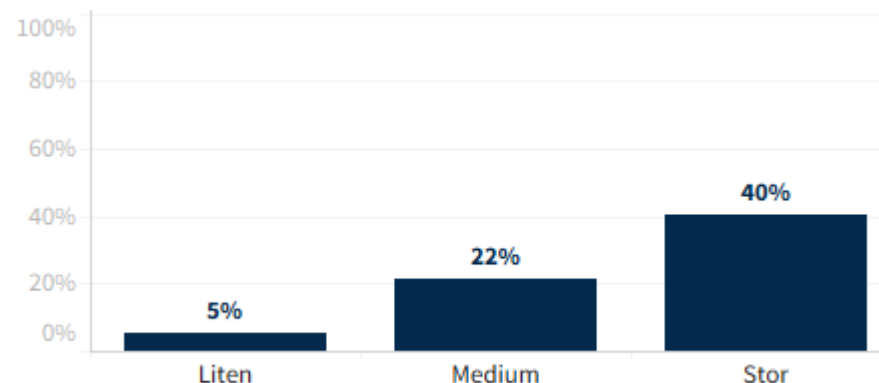
Figur 72: Andel som har fastsatt konkrete mål eller tiltak i et klimabudsjett for å redusere klima- og miljøbelastning i anskaffelser, fordelt på virksomhetstype.



## Fordeling på virksomheters størrelse

Resultatene viser at det er en sterk sammenheng mellom størrelse på virksomhetene og om de har klimabudsjett. Kun 5 prosent av små virksomheter har dette på plass, mens hele 40 prosent av store virksomheter svarer ja. Dermed er en betydelig del av offentlig sektors innkjøp dekket av klimabudsjett, samtidig som at det er et stort potensiale for at flere virksomheter etablerer dette.

Figur 73: Andel som har fastsatt konkrete mål eller tiltak i et klimabudsjett for å redusere klima- og miljøbelastning i anskaffelser, fordelt på virksomhetenes størrelse.



Spørsmål: «Har virksomheten fastsatt konkrete mål eller tiltak i styringsdokumenter for å redusere klima- og miljøbelastning i anskaffelser? – Ja, i et klimabudsjett»

Figur 72: n = 528

Figur 73: n = 439

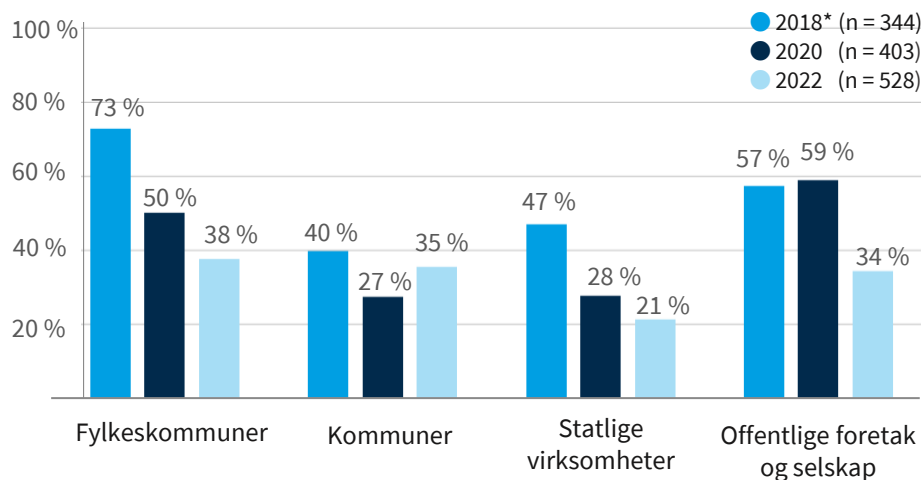
Virksomheter som andre har svart på vegne av er ikke inkludert i figur 73, da vi antar at respondenten har oppgitt innkjøpsvolumet for alle virksomhetene vedkommende svarer på vegne av. Virksomheter som ikke vet innkjøpsvolumet til virksomheten sin er også fjernet fra figuren.

# Utvikling innen kompetanse og kontraktsoppfølging

## Utvikling innen kompetanse, 2018-2022

Klima og miljø er et av temaene hvor virksomhetene i mindre grad har nok kompetanse, men også et prioritert kompetanseområde de neste to årene. Se figur 44. Siden 2018 har færre virksomheter svart at de opplever å ha tilstrekkelig kompetanse. Denne nedgangen er spesielt tydelig blant fylkeskommuner, stat og offentlige foretak og selskap. Dette kan komme som følge av større forventinger og tydeligere føringer om å ta hensyn til klima og miljø i anskaffelser, og dermed et økt behov for kompetanse i virksomhetene.

Figur 74: Andel som har svart at de i stor eller svært stor grad har tilstrekkelig kompetanse på klima og miljø i anskaffelser.

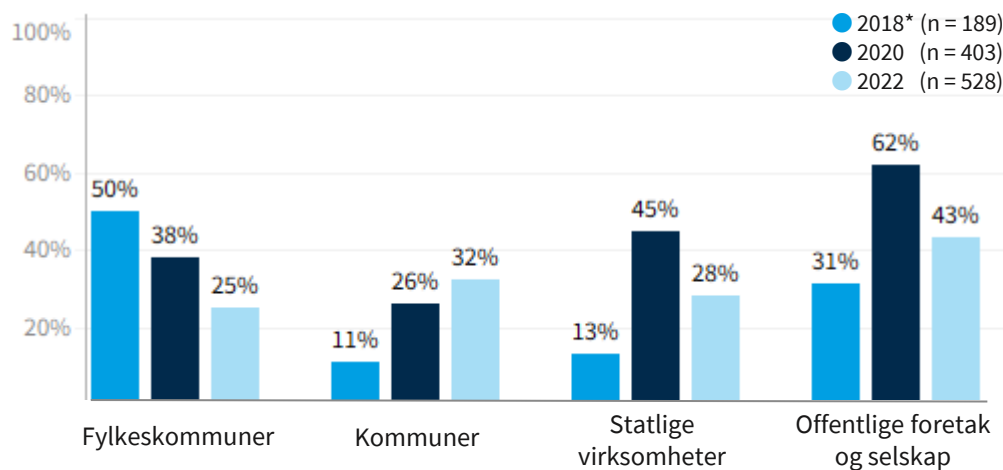


## Utvikling innen kontraktsoppfølging, 2018-2022

Resultatene viser at graden av kontraktsoppfølging er ulik mellom virksomhetene og endrer seg mellom årene. Fylkeskommunene viser en nedgang fra 2018 til 2022, samtidig som at kommunene viser en økning. Statlige virksomheter og offentlige foretak og selskap viser en usikker trend, der resultatene fra 2020 er høyest.

Lave resultater i 2022 kan for fylkeskommunene skyldes sammenslåinger, mens det for andre virksomheter kanskje viser effekter av korona eller andre prioriteringer.

Figur 75: Andel virksomheter som ofte eller alltid ivaretar kontraktsoppfølging av etterlevelse av krav til klima og miljø der det er relevant.



Spørsmål 1: «I hvilken grad opplever du at virksomheten har tilstrekkelig kompetanse på følgende områder ved arbeid med anskaffelser: Klima og miljø»

Spørsmål 2: «Hvor ofte ivaretar virksomheten kontraktsoppfølging ved å gjennomføre følgende oppgaver: Oppfølging av etterlevelse av krav til klima og miljø der det er relevant»

Figur 74: \* I 2018 inkluderte spørsmålsformuleringen også samfunnsansvar

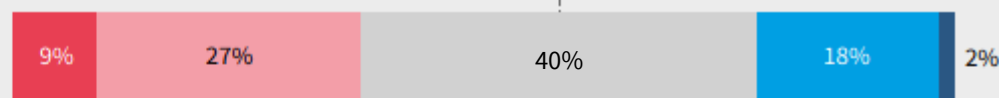
Figur 75: \* I 2018 var spørsmålet: «I hvilken grad er miljø en del av kontraktsoppfølgingen i din virksomhet?» stilt i dybdeundersøkelsen på klima og miljø, ikke i Modenhetsundersøkelsen 2018

# Tid, budsjettmidler og kompetanse

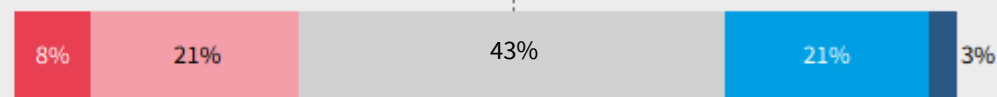
Mange virksomheter opplever å ikke ha tilstrekkelig tid, budsjettmidler eller kompetanse til å ivareta klima og miljø i anskaffelser. Spesielt kompetanse til å kunne vurdere klima- og miljøbelastningen i anskaffelser synes å være lav. Det er forskjeller mellom de ulike virksomhetstypene på disse områdene, som fremkommer av figur 77 og 78. Fylkeskommunene opplever i størst grad tilstrekkelig kompetanse på krav og kriterier, men i liten grad tilstrekkelige budsjettmidler. Kommunene opplever både tid og budsjettmidler som en utfordring, mens dette er en mindre utfordring for offentlige foretak og selskap.

**FIGUR 76:** I hvilken grad virksomhetene har tid, kompetanse og budsjettmidler til å ivareta klima og miljø i anskaffelser

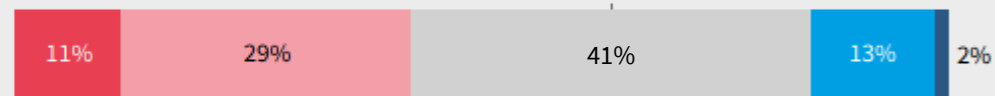
Tilstrekkelig kompetanse til å avgjøre hvilke krav og kriterier dere bør stille når dere skal ta klima- og miljøhensyn



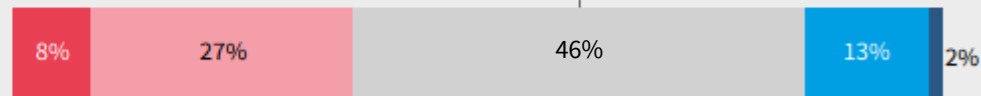
Tilstrekkelig kompetanse til å avgjøre i hvilke anskaffelser det er relevant å stille krav til klima og miljø



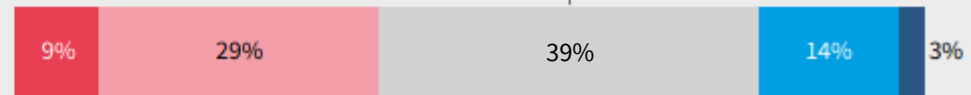
Tilstrekkelig kompetanse til å kunne vurdere klima- og miljøbelastningen i anskaffelser



Tilstrekkelig tid til å kunne planlegge og gjennomføre anskaffelser med klima- og miljøhensyn



Tilstrekkelige budsjettmidler til å kunne planlegge og gjennomføre anskaffelser med klima- og miljøhensyn



- I svært liten grad
- I liten grad
- I noen grad
- I stor grad
- I svært stor grad

(n = 528)

«Vet ikke» vises ikke i figuren.

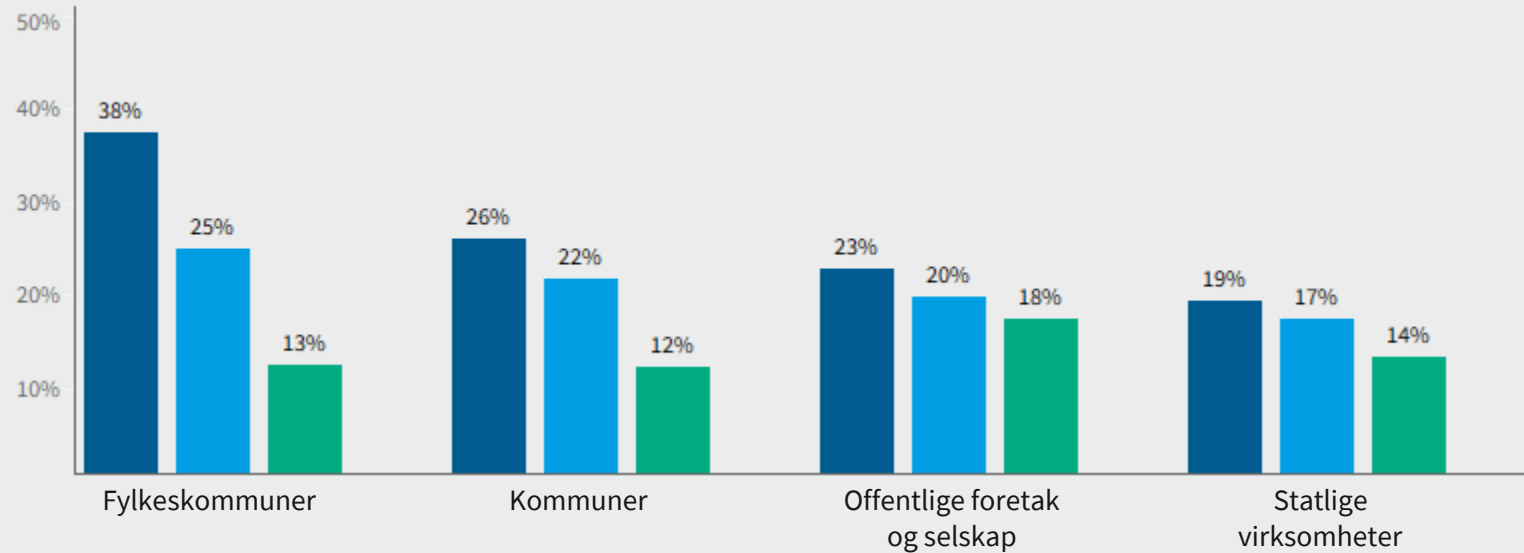
Figur 77

# Tilstrekkelig kompetanse på klima og miljø

● ...til å avgjøre i hvilke anskaffelser det er relevant å stille krav til klima og miljø?

● ...til å avgjøre hvilke krav og kriterier dere bør stille når dere skal ta klima- og miljøhensyn?

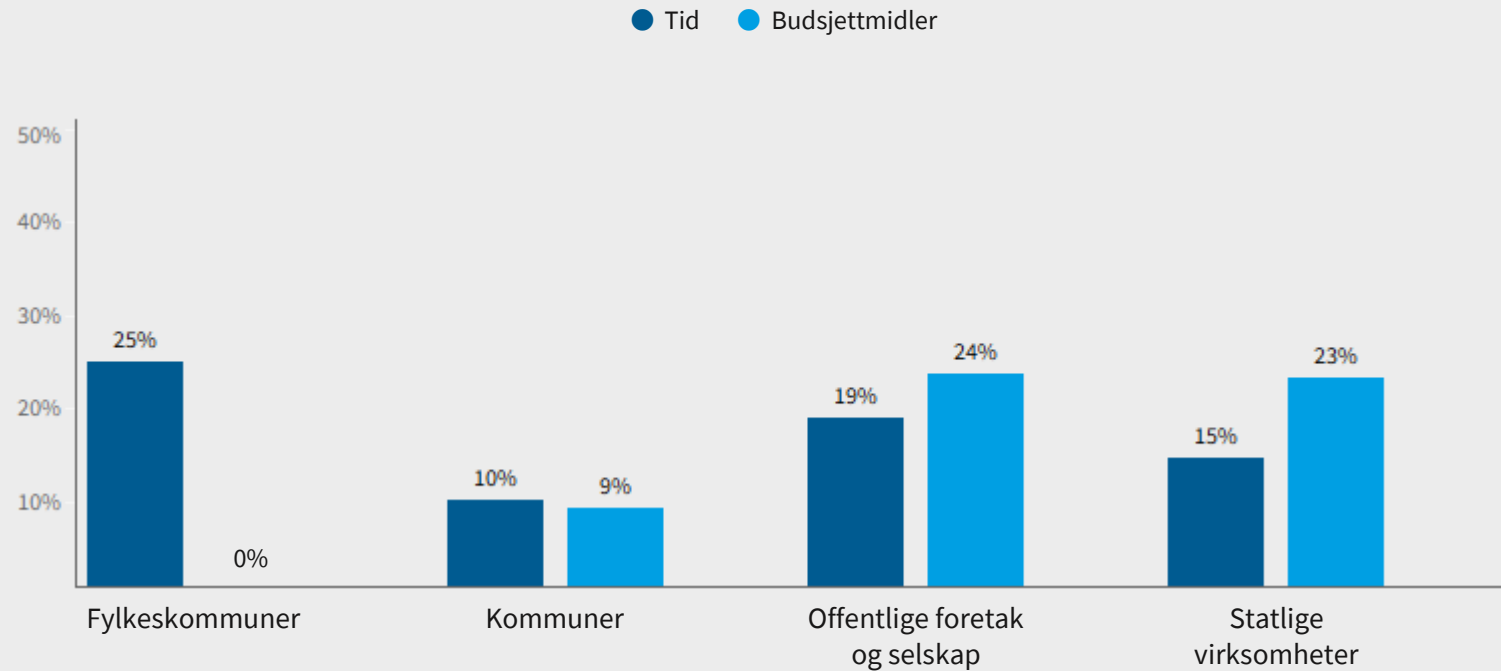
● ...til å vurdere klima- og miljøbelastningen i anskaffelser?



Figur 77: Andel virksomheter som i stor eller svært stor grad opplever at de har tilstrekkelig kompetanse på de ulike aspektene ved klima- og miljøvennlige anskaffelser, fordelt på virksomhetstype (n = 528).

Figur 78

## Tilstrekkelig tid og budsjettmidler



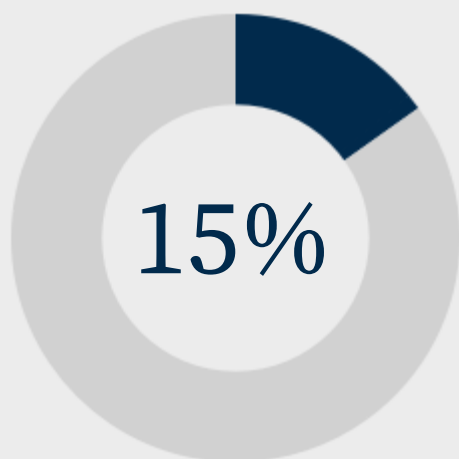
Figur 78: Andel virksomheter som i stor eller svært stor grad opplever at de har tilstrekkelig tid og budsjettmidler til å planlegge og gjennomføre anskaffelser med klima- og miljøhensyn, fordelt på virksomhetstype (n = 528). Spørsmålene samsvarer i stor grad med undersøkelsen gjennomført av Riksrevisjonen i 2021, men er ikke nødvendigvis direkte sammenlignbare.



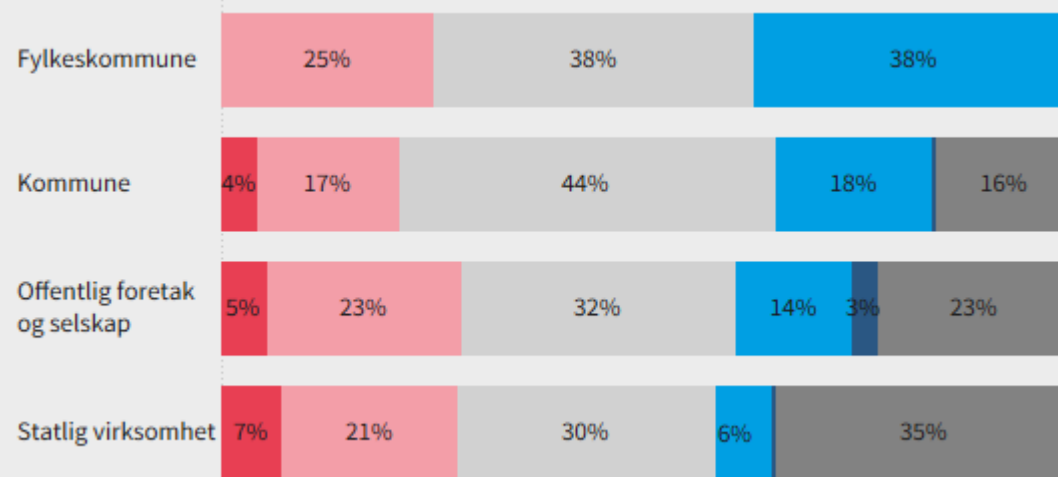
# Effekt av klima- og miljøvennlig anskaffelsespraksis

Bare 15 prosent av alle virksomhetene opplever i stor eller svært stor grad gode resultater når det gjelder reduksjon av klima- og miljøbelastning i anskaffelser. I tillegg er det 23 prosent av virksomhetene som ikke vet, og av de statlige virksomhetene er det hele 35 prosent som ikke vet. Dette kan tyde på at virksomhetene synes det er vanskelig å måle og vurdere effekter av klima- og miljøvennlige anskaffelser.

Figur 79 og 80: Virksomhetenes vurdering av effekt på klima- og miljøbelastning



● andel som i stor eller svært stor grad opplever gode eller svært gode resultater når det gjelder reduksjon av klima- og miljøbelastning i anskaffelser.



- I svært liten grad
- I liten grad
- I noen grad
- I stor grad
- I svært stor grad
- Vet ikke

Spørsmål: «I hvilken grad opplever du at deres anskaffelsespraksis har ført til gode resultater når det gjelder reduksjon av klima- og miljøbelastning i anskaffelser?»

(n = 528)

## 6

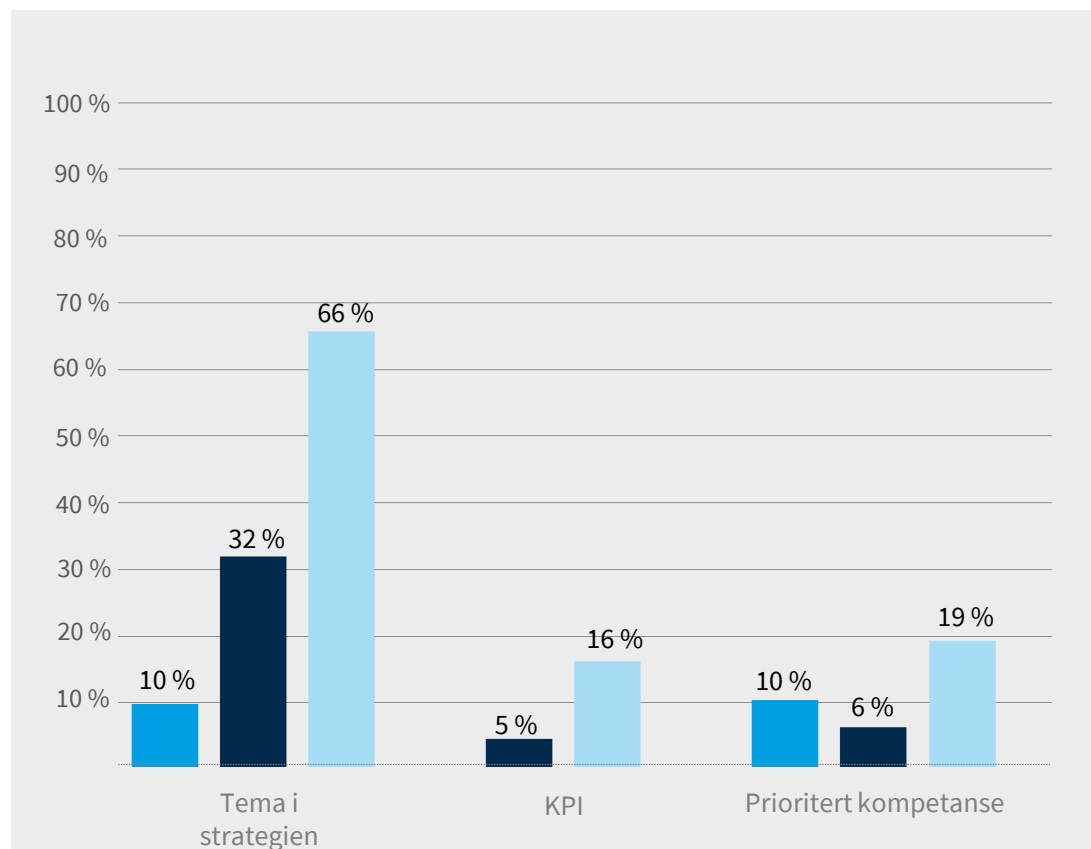
# Menneskerettigheter

Ivaretakelse av menneskerettigheter i høyrisikoanskaffelser blir nedprioritert av innkjøps-Norge. Undersøkelsen viser at området i liten grad blir fulgt opp i kontraktsoppfølgingen eller prioritert i styringsdokumenter og som kompetanseområde.

Ivaretakelse av menneskerettigheter i anskaffelser er spesielt viktig når det er anskaffelser av det vi kaller høyrisikoprodukter. Dette kan for eksempel være anskaffelser innen bygg, anlegg eller IKT.

Det er flere spørsmål i undersøkelsen som fanger opp hvordan innkjøpsmiljøene jobber med å ivareta og følge opp menneskerettigheter i høyrisikoanskaffelser. Det går igjen i alle spørsmålene at menneskerettigheter er et av de hensynene som blir minst prioritert.

I styring og ledelseskapitlet ser vi at det er få virksomheter som har menneskerettigheter i anskaffelsesstrategien og KPIer som følges opp, sammenlignet med andre områder. Det samme gjelder for kompetanse. Få virksomheter opplever å ha tilstrekkelig kompetanse, og få prioriterer tiltak for å øke kompetansen på dette området de neste to årene. De største virksomhetene prioriterer kompetanseheving på menneskerettigheter i større grad enn andre.



● Liten  
● Medium  
● Stor

Figur 81: Andelen av alle virksomhetene som har svart at de har menneskerettigheter som tema i anskaffelsesstrategien, har KPIer på menneskerettigheter og vil prioritere å øke kompetansen på ivaretakelse av menneskerettigheter. Vet ikke er tatt ut.

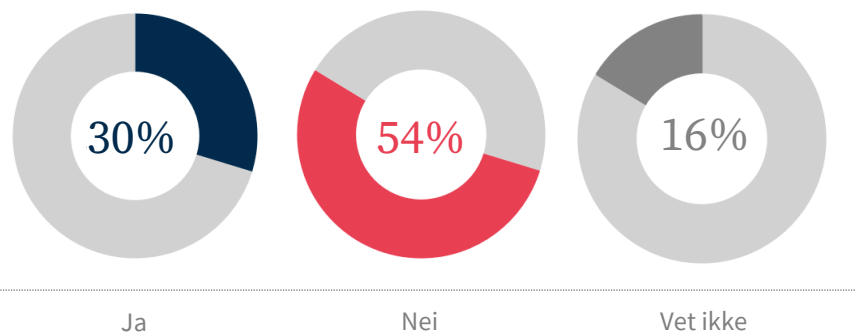
(n = 439)  
For å unngå dobbelttelling er ikke virksomheter som andre har svart på vegne av inkludert i figur 81, da vi antar at respondenten har oppgitt innkjøpsvolumet for alle virksomhetene vedkommende svarer på vegne av.

# Rutiner for ivaretagelse av menneskerettigheter

## Har ikke skriftlig rutine for å ivareta menneskerettigheter

Bare 30 prosent av virksomhetene har en skriftlig rutine for å ivareta menneskerettigheter i anskaffelser av høyrisikoprodukter. Det er også få som prioriterer kompetanse om ivaretagelse av menneskerettigheter, har det som tema i anskaffelsesstrategien og KPIer på området. Dette tyder på at ivaretagelse av menneskerettigheter ikke prioriteres.

Figur 82: Andelen av virksomhetene som har svart på spørsmålet, fordelt på svaralternativene.



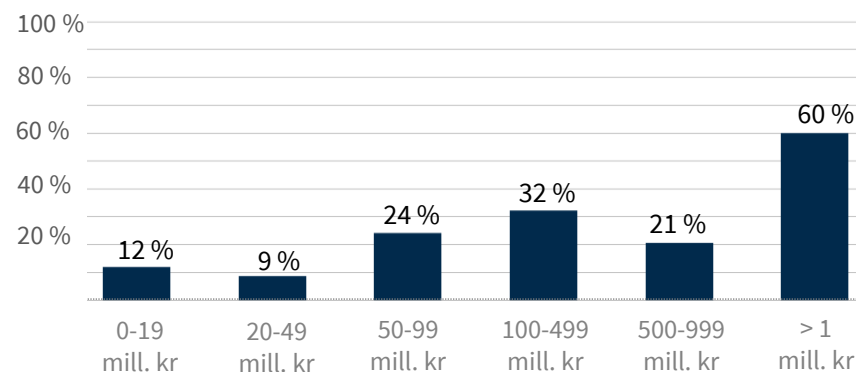
## 70 prosent etterlever ikke lovkravet

I henhold til LOA §5 plikter offentlige oppdragsgivere å ha egnede rutiner for å ivareta menneskerettigheter ved anskaffelser av høyrisikoprodukter. Rutiner må være skriftlige for å regnes som egnede i denne sammenhengen.

## Skriftlig rutine basert på størrelse

Når vi kobler hvem som har en skriftlig rutine opp mot hvor mye virksomhetene anskaffer for i løpet av et år, ser vi at de som anskaffer for over 1 milliard kr skiller seg ut. Av disse er det 60 prosent som har en skriftlig rutine for ivaretagelse av menneskerettigheter i anskaffelser av høyrisikoprodukter.

Figur 83: Andelen som har rutiner fordelt på innkjøpsvolum



- Ja, har strategi
- Nei, har ikke strategi
- Vet ikke

Spørsmål: «Har dere en skriftlig rutine for å ivareta menneskerettigheter i anskaffelser av høyrisikoprodukter?»

Figur 82: n = 528

Figur 83: n = 439

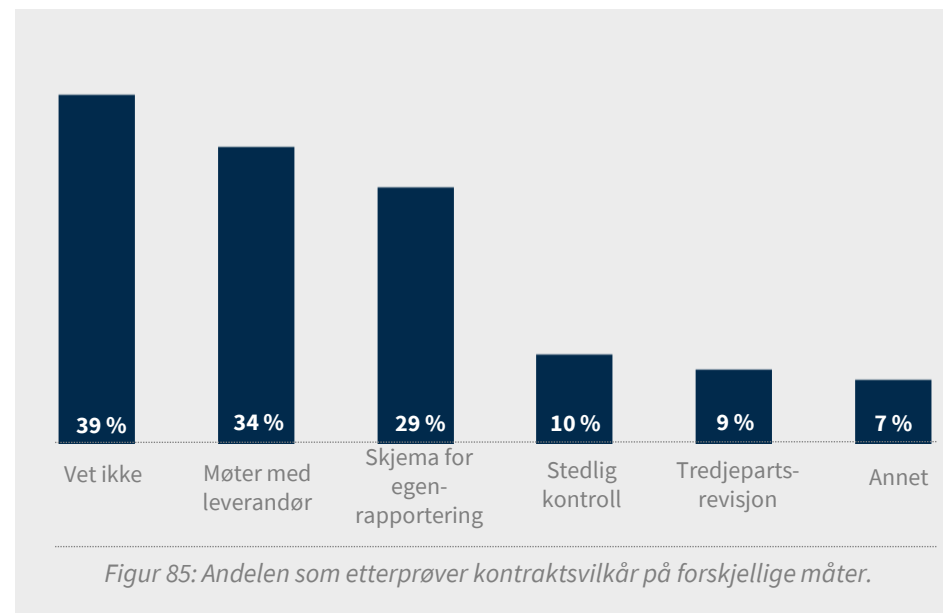
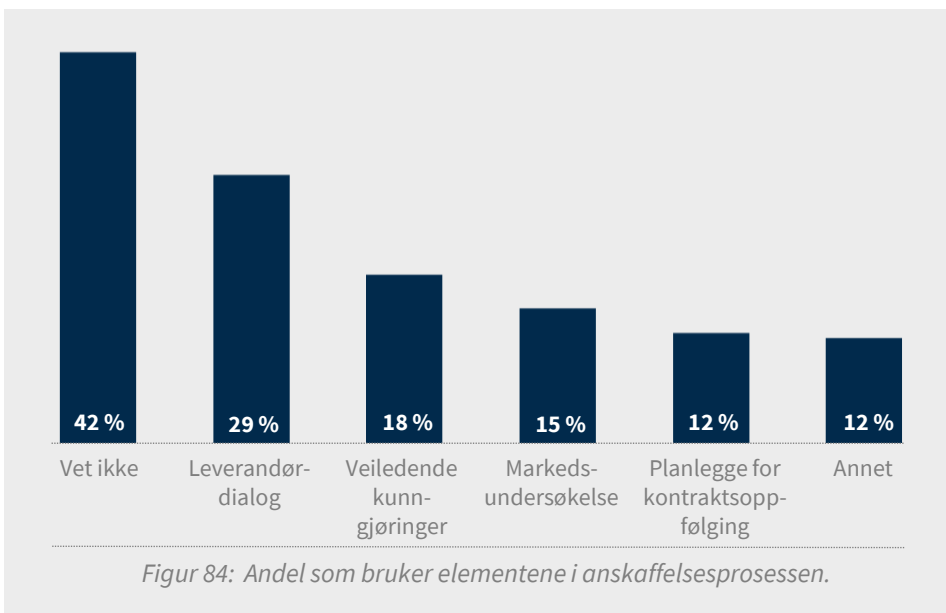
De som ikke vet hvor mye virksomheten har anskaffet for er ikke vist i figuren.

For å unngå dobbelttelling er ikke virksomheter som andre har svart på vegne av inkludert i figur 83, da vi antar at respondenten har oppgitt innkjøpsvolumet for alle virksomhetene vedkommende svarer på vegne av.

# Aktiviteter for å ivareta menneskerettigheter

Det er flere ting offentlige oppdragsgivere kan gjøre for å ivareta menneskerettigheter i leverandørkjeden når de gjør anskaffelser av høyrisikoprodukter. Vi har spurt virksomhetene hvor ofte de gjennomfører de ulike aktivitetene. I både anskaffelsesprosessen og etterlevelsen av kontraktsvilkårene svarer flertallet av virksomhetene at de ikke vet.

I anskaffelsesprosessen er leverandørdialog det mest vanlige når vi ser bort fra de som har svart vet ikke, med 29 prosent. Planlegge og budsjettere for kontraktsoppfølging derimot er mindre vanlig, med 12 prosent. I etterkant av anskaffelsen er det vanligst, etter vet ikke, å følge opp etterlevelse som tema på oppfølgingsmøter med leverandør og i skjema for egenrapportering. Stedlig kontroll og tredjepartsrevisjon er mindre vanlig. Hvis vi ser på alle virksomhetene er det kun 15 prosent som ivaretar kontraktsoppfølging på etterlevelse av kravene. Dette tyder på at det er risiko for at offentlige oppdragsgivere ikke er forberedt på å håndtere eventuelle avsløringer om kritikkverdige arbeidsforhold i leverandørkjeden til produktene som kjøpes inn.



Spørsmål 1: «Hvilke av følgende elementer i anskaffelsesprosessen bruker dere for å ivareta hensyn til menneskerettigheter i høyrisikoanskaffelser?»

Spørsmål 2: «På hvilke måter følger dere opp etterlevelse av kontraktsvilkår for ivaretagelse av menneskerettigheter i høyrisikoanskaffelser?»

(n = 528)

Introduksjon

Styring og  
ledelse

Anskaffelses-  
prosessen

Kompetanse

Klima og miljø

**Innovasjon**

Digitalisering

Avslutning

# INNOVASJON



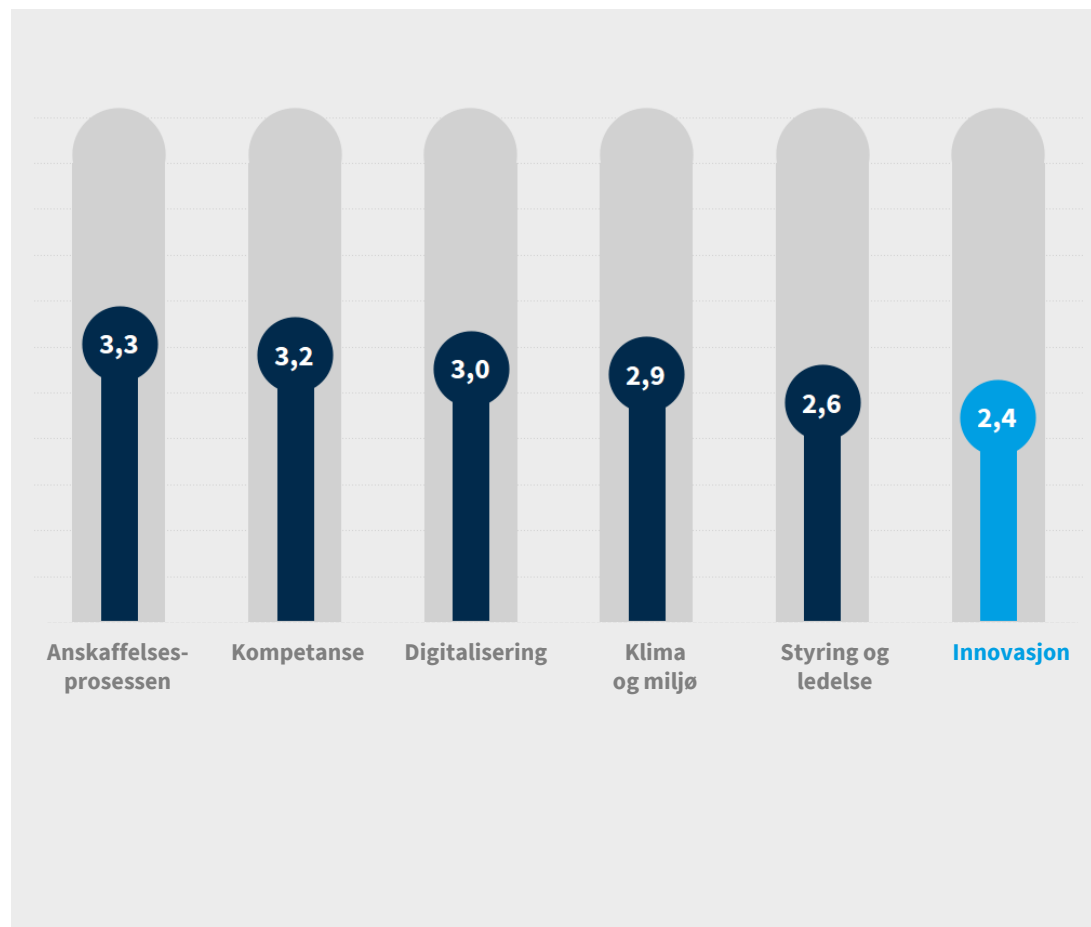
## 7

# Innovasjon

Offentlige virksomheter utnytter fremdeles i liten grad potensialet som ligger i innovative anskaffelser. Kompetanse, fokus og opplevde resultater er lavt i forhold til en del andre områder i undersøkelsen.

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

I undersøkelsen er det tydelig at offentlige oppdragsgivere ikke utforsker potensialet for bedre behovsdekning gjennom innovative anskaffelser. Kun 8 prosent av alle virksomheter oppgir at de i stor grad benytter innovative anskaffelser for bedre behovsdekning. I tillegg er kompetanse, fokus og opplevde resultater lavt i forhold til andre områder i undersøkelsen.



Figur 86: Innovasjonsindikator.

Indikatoren består av følgende temaer:

- Innovasjon i anskaffelsesstrategi og som styringsparameter
- Tilstrekkelig kompetanse
- Tilrettelegging for innovasjon
- Bruk av innovative anskaffelser
- Opplevd resultat av innovativ anskaffelsespraksis

(n = 528)

Indikatoren består av andre spørsmål enn i tidligere undersøkelser, og kan derfor ikke sammenlignes med tidligere år. Det er likevel noen spørsmål som er beholdt, slik at man kan se historikk og utvikling over tid.

# Innovasjon som tema i anskaffelsesstrategi

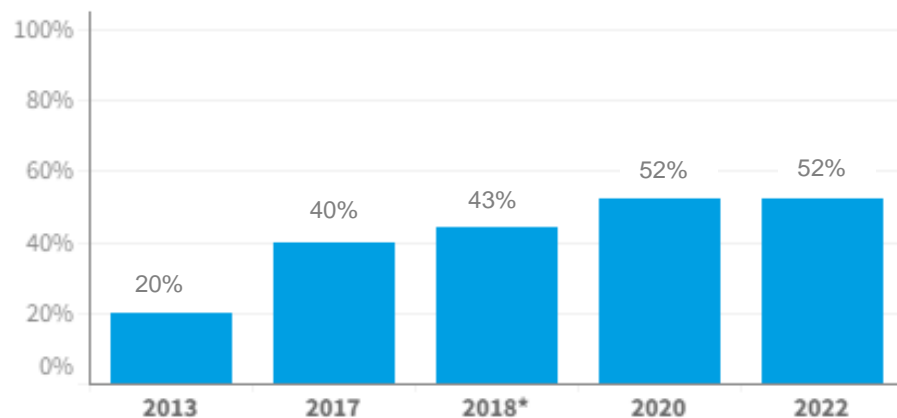
## Fokus i anskaffelsesstrategien

62 prosent av innkjøpsmiljøene har en anskaffelsesstrategi. I strategiene er innovasjon et av de minst omtalt temaene, og bare halvparten oppgir at de inkluderer innovasjon. Resultatene viser en positiv sammenheng mellom virksomhetens innkjøpsvolum og det å ha innovasjon i strategien.

## Utvikling fra 2013 - 2022

Sammenlignet med 2013 har over dobbelt så mange innovasjon i anskaffelsesstrategien. Utviklingen har stabilisert seg de siste årene.

Figur 87: Andel med innovasjon som tema i anskaffelsesstrategien, 2013 - 2022

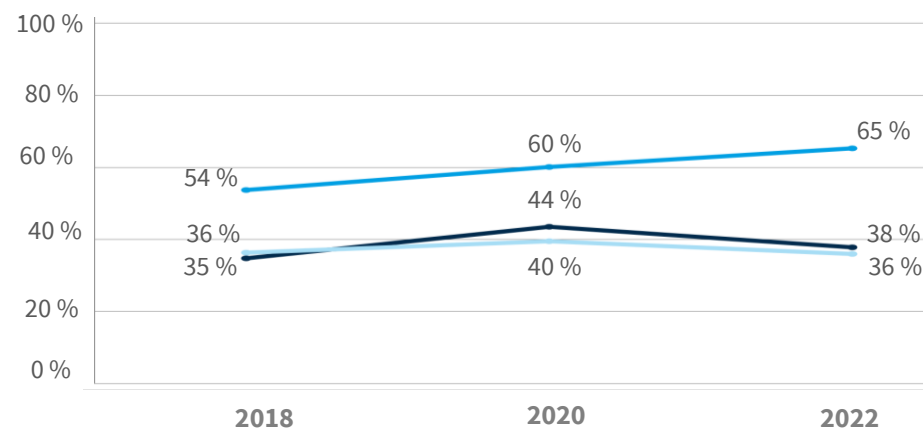


## Utvikling blant virksomhetstypene, 2018-2022

Kommunene og fylkeskommunene har hatt en økning med 11 prosentpoeng fra 2018 til 2022. Hos de statlige virksomhetene derimot har utviklingen snudd fra 2020.

En forklaringsfaktor kan være at både fylkeskommune og kommune er nærmere politisk ledelse enn de statlige virksomhetene.

Figur 88: Andel med innovasjon som tema i anskaffelsesstrategien, fordelt på virksomhetstype, 2018 - 2022



Spørsmål: «Hvilke temaer beskrives i anskaffelsesstrategien? Innovasjon»

2022: n = 325  
2020: n = 228  
2018: n = 217

Andelen er beregnet basert kun på virksomhetene som har oppgitt at de har en anskaffelsesstrategi. Tallene for 2013 og 2017 er hentet fra PWCs rapport om Innkjøps i offentlig sektor.

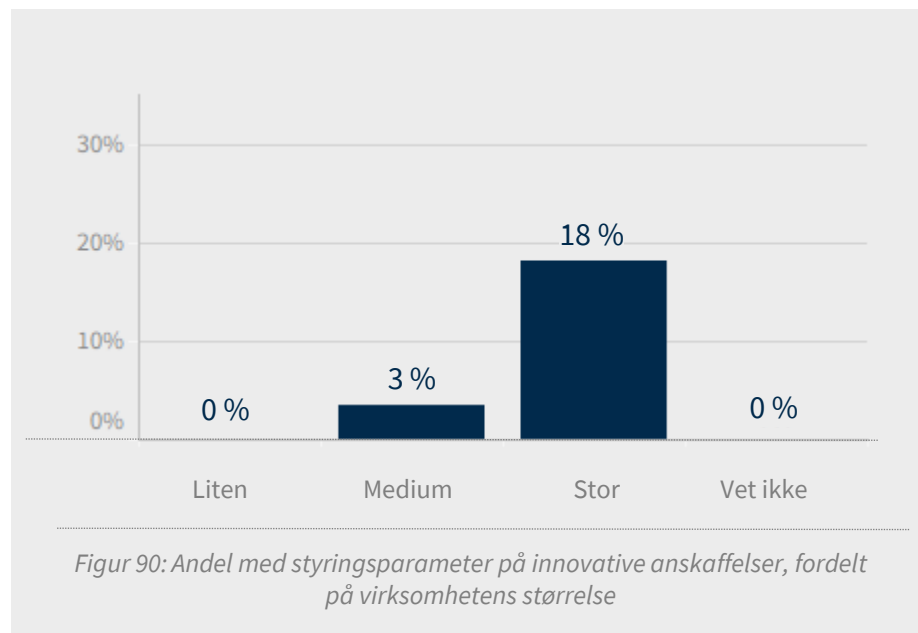
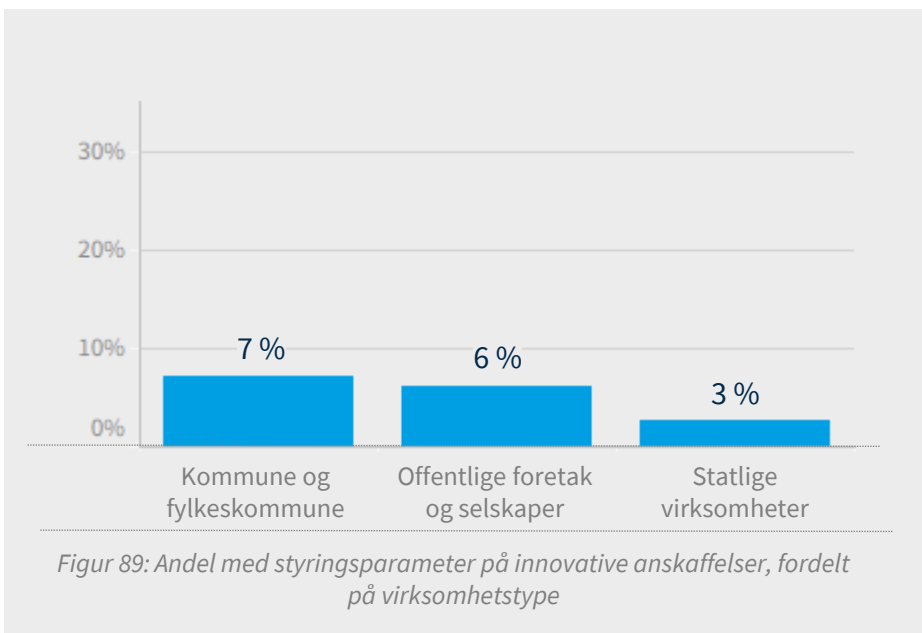
\*I 2018 ble det spurt om temaer i styringsdokumenter, og ikke spesifikt anskaffelsesstrategi.

● Kommuner og fylkeskommuner  
● Statlige virksomheter  
● Offentlige foretak og selskap

# Styringsparametere på innovative anskaffelser

25 prosent av innkjøpsmiljøene har oppgitt at de har styringsparametere på anskaffelsesområdet, men kun 5 prosent av virksomhetene oppgir å ha styringsparameter på innovative anskaffelser. Statlige virksomheter har dette i mindre grad enn de andre virksomhetstypene. Som det fremkommer av figur 90, er det hovedsakelig de største virksomhetene som har styringsparametere på innovative anskaffelser, og ingen av virksomhetene med innkjøpsvolum under 50 millioner kroner har dette.

Disse funnene stemmer overens med resultatene fra en kartlegging som ble gjennomført høsten 2021, der formålet var å forstå hvordan innkjøpsmiljøene operativt brukte styringsparameter på innovasjon. Oppsummeringen fra denne kartleggingen var at få virksomheter hadde styringsparameter og rapporterte på dem utenfor innkjøpsmiljøet. Dette kan blant annet forklares av at man gjennomfører innovative anskaffelser for å oppnå andre virksomhetsmål, for eksempel mer miljøvennlig innkjøp, og at ikke innovasjon er et mål i seg selv.



● andel med styringsparameter på innovative anskaffelser per virksomhetstype (n = 528)

● andel med styringsparameter på innovative anskaffelser fordelt på virksomhetens størrelse (n = 458)

Spørsmål: «På hvilke temaer har virksomheten utarbeidet styringsparametere (KPIer)? Innovasjon»

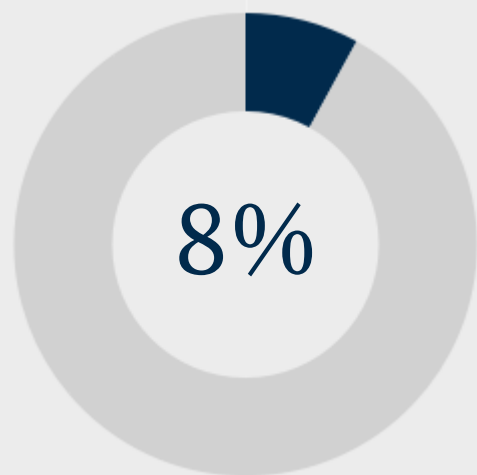
For å unngå dobbelttelling er ikke virksomheter som andre har svart på vegne av inkludert i figur 90, da vi antar at respondenten har oppgitt innkjøpsvolumet for alle virksomhetene vedkommende svarer på vegne av.



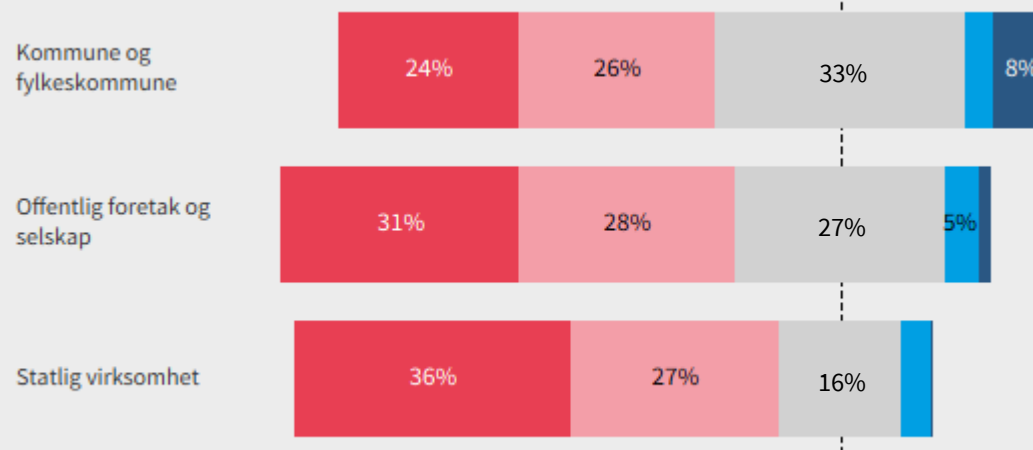
# Bruk av innovative anskaffelser for bedre behovsdekning

I undersøkelsen er det tydelig at offentlige oppdragsgivere ikke utforsker potensialet for bedre behovsdekning gjennom innovative anskaffelser. Kun 8 prosent av alle virksomheter oppgir at de i stor eller svært stor grad gjør dette. Det er ingen forventning at alle, i alle sammenhenger, skal benytte innovative anskaffelser for bedre behovsdekning. En økning i antall sammenlignet med dagens nivå er imidlertid ønskelig. Statlige virksomheter oppgir at de i mindre grad benytter innovative anskaffelser enn de andre virksomhetstypene. Det synes ikke å være en sammenheng mellom størrelsen på virksomhetens innkjøpsvolum og hvorvidt de bruker innovative anskaffelser for bedre behovsdekning.

**Figur 91 og 92:** I hvilken grad virksomhetene har benyttet innovative anskaffelser for å oppnå bedre behovsdekning det siste året



● andel som i stor grad benytter innovative anskaffelser for bedre behovsdekning



- I svært liten grad
- I liten grad
- I noen grad
- I stor grad
- I svært stor grad

Spørsmål: «I hvilken grad har dere det siste året benyttet innovative anskaffelser for å oppnå bedre behovsdekning?»

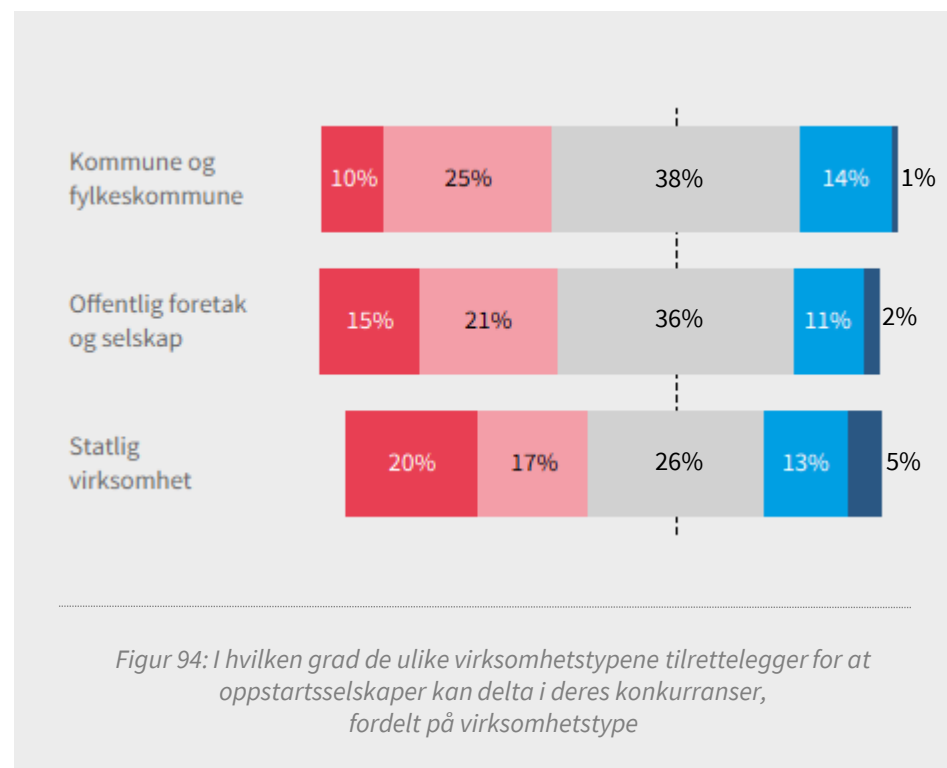
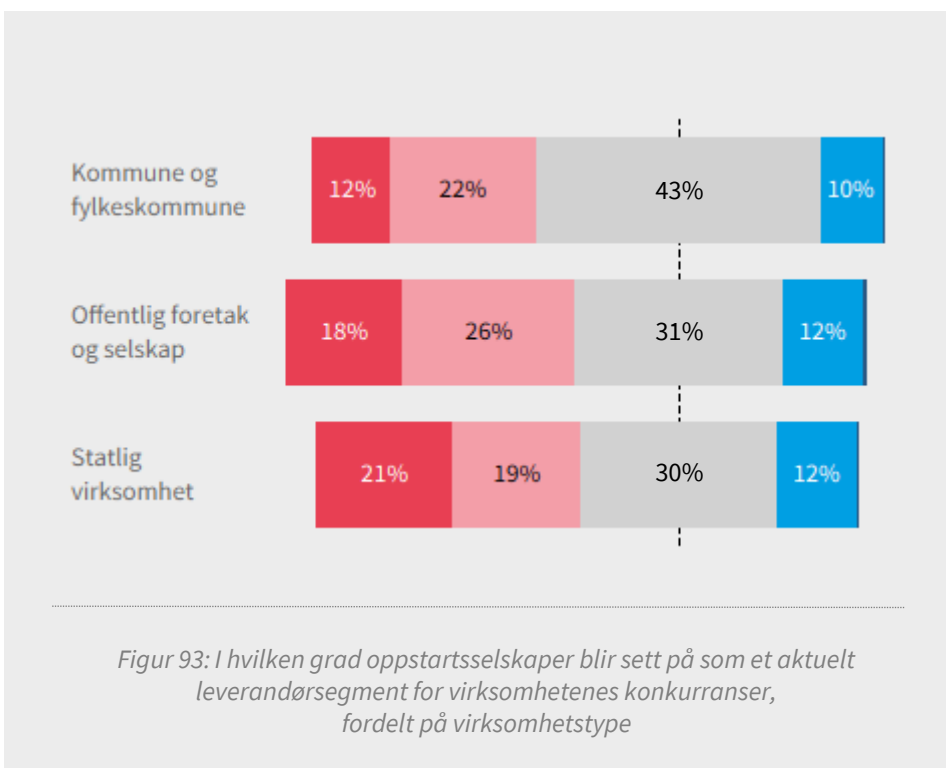
(n = 528)

Figur 91: Andel som i stor eller svært stor grad benytter innovative anskaffelser for bedre behovsdekning

Figur 92: I hvilken grad de ulike virksomhetstypene har benyttet innovative anskaffelser det siste året for å oppnå bedre behovsdekning.

# Tilrettelegging for oppstartsselskaper

Offentlige virksomheter opplever at oppstartsselskaper ikke er et aktuelt leverandørsegment, og få virksomheter tilrettelegger for at oppstartsselskaper kan delta i deres konkurranser. Det fremkommer ikke stor variasjon mellom virksomhetstypene på disse spørsmålene. På begge spørsmålene svarer 15 prosent at de ikke vet. Virksomheter med store innkjøpsvolum ser i større grad ut til å ha innrettet sin anskaffelsespraksis på denne måten enn virksomheter med lite innkjøpsvolum. Blant virksomhetene med største innkjøpsvolumene (over 1 milliard kroner) oppgir 29 prosent at de i stor grad tilrettelegger for oppstartsselskaper, dette er ikke vist i figurene.



- I svært liten grad
- I liten grad
- I noen grad
- I stor grad
- I svært stor grad

Spørsmål figur 93: «I hvilken grad blir oppstartsselskaper sett på som et aktuelt leverandørsegment for deres konkurranser (der det er relevant)?»

Spørsmål figur 94: «I hvilken grad tilrettelegger dere slik at oppstartsselskaper kan delta i deres konkurranser?»

(n = 528)

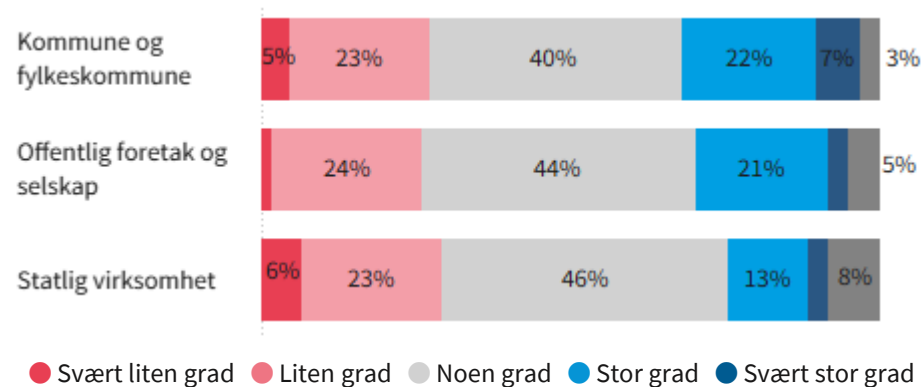
«Vet ikke» vises ikke i figurene

# Kompetanse på anskaffelser som fremmer innovasjon

## Behov for kompetanseheving

I undersøkelsen svarer virksomhetene på om de opplever å ha tilstrekkelig kompetanse på ulike fagområder knyttet til anskaffelser. Kompetanse på anskaffelser som fremmer innovasjon er et av de områdene som vurderes som lavest. Kun 24 prosent av virksomhetene opplever i stor eller svært stor grad å ha tilstrekkelig kompetanse på anskaffelser som fremmer innovasjon. Bare kompetanse på analyser og kategoristyring ligger lavere.

Figur 95: Andel som har svart at de i stor eller svært stor grad har tilstrekkelig kompetanse på innovasjon i anskaffelser.

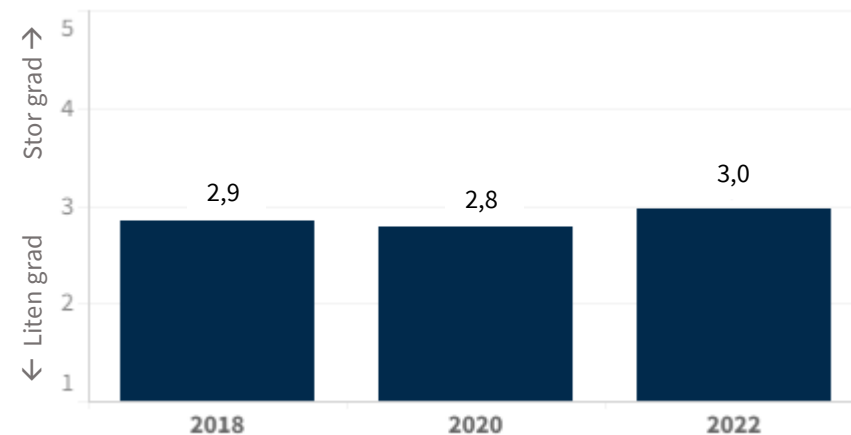


Det er ingen stor forskjeller mellom virksomhetstypene, men statlige virksomheter oppgir i mindre grad å ha tilstrekkelig kompetanse på anskaffelser som fremmer innovasjon.

## Utvikling fra 2018 til 2022

Det har vært en svak positiv utvikling på opplevd kompetanse siden 2020, hvor gjennomsnittsscoren for virksomhetene har økt fra 2,8 til 3,0. Gjennomsnittlig skår for alle virksomheter har hatt en liten økning siden 2020, men er fremdeles relativt lav.

Figur 96: Gjennomsnittlig grad av tilstrekkelig kompetanse, 2018 – 2022.



Spørsmål: «I hvilken grad opplever du at virksomheten har tilstrekkelig kompetanse på følgende områder ved arbeid med anskaffelser» - Innovasjon

2018: n = 344

2020: n = 403

2022: n = 528

«Vet ikke» er ikke inkludert i beregningen av snittet.

Se figur 41, 42, 43 og 44 for mer statistikk om kompetanse på anskaffelsesområdet

# 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 97a:** 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?»

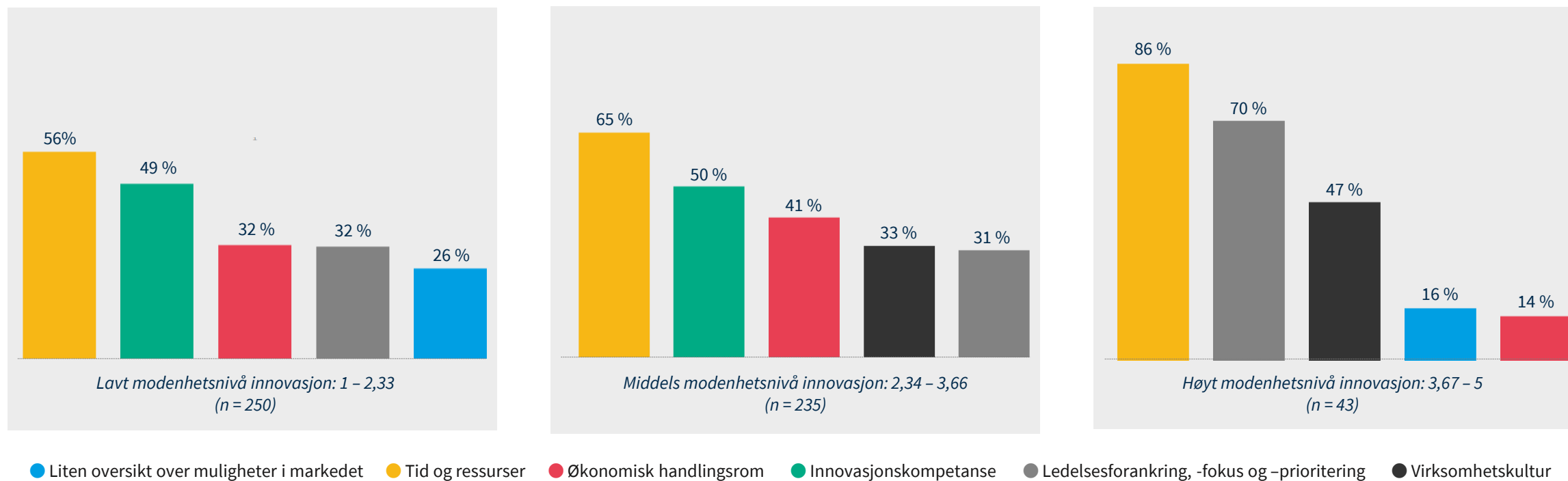
(n = 397)

Her er offentlige foretak og selskap filtrert vekk.

# De fem største barrierene for innovative anskaffelser

For alle tre figurene er det fem barrierer som går igjen. Tid og ressurser er den største barrieren, og som vist på forrige side gjelder dette også når vi ser på de ulike virksomhetstypene. Virksomheter med lavt eller middels modenhetsnivå på innovasjon, oppgir at innovasjonskompetanse er den nest største barrieren. For de mest modne virksomhetene er ledelsesforankring og virksomhetskultur store barrierer.

Figur 97b: Andelen som har svart de ulike barrierene for å legge til rette for innovasjon gjennom anskaffelser, figurene viser de fem største barrierene basert på modenhetsnivået på innovasjonsindikatoren til virksomhetene.

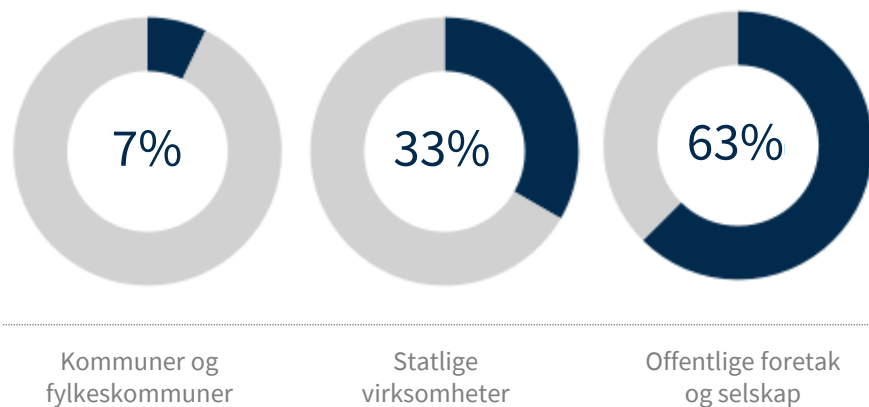


# Opplevd effekt av innovativ anskaffelsespraksis

## Behov for måling og synliggjøring av resultater

Andel virksomheter som i stor grad opplever at deres innovative anskaffelsespraksis har resultert i bedre behovsdekning, oppfattes som lav, særlig blant kommuner og fylkeskommuner. En mulig årsak kan være at det er vanskelig å identifisere umiddelbar effekt av nye løsninger. Ytterligere analyser vil avdekke om svarene inkluderer *innovasjonsvennlige anskaffelser* så vel som *anskaffelser av innovasjon*. Resultatene peker likevel på et behov for å synliggjøre og måle effekt av innovative anskaffelser.

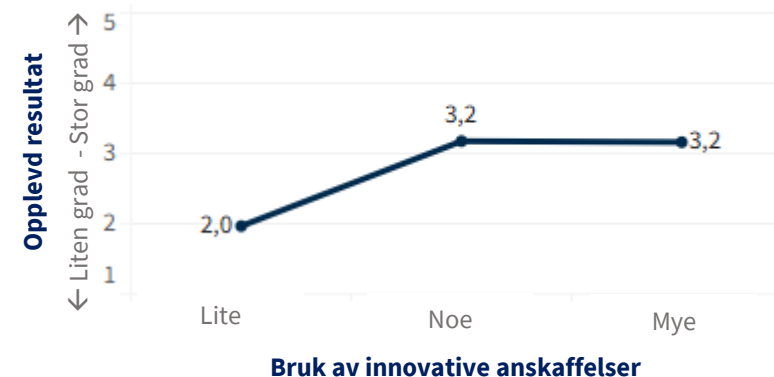
Figur 98: Andel som i stor grad opplever at deres innovative anskaffelsespraksis har resultert i bedre behovsdekning.



## Bedre resultater når innovative prosedyrer benyttes

Undersøkelsen viser likevel at virksomhetene som i stor grad har benyttet innovative anskaffelser også i større grad opplever bedre behovsdekning. Det virker med andre ord som at det er en sammenheng mellom hvor ofte innovativ anskaffelsespraksis benyttes og opplevd effekt på behovsdekning.

Figur 99: Sammenheng mellom hvorvidt virksomhetene har benyttet innovative anskaffelser det siste året for bedre behovsdekning og opplevde resultater



Spørsmål: «I hvilken grad opplever du at deres innovative anskaffelsespraksis har resultert i bedre behovsdekning?»

Figur 98: n = 42  
Figur 99: n = 312

I figur 98 består utvalget kun av virksomhetene som har benyttet innovative anskaffelser for bedre behovsdekning det siste året i stor eller svært stor grad. n er derfor lav.

I figur 99 er respondenter som ikke vet om de har benyttet innovative anskaffelser og/eller vet i hvilken grad de opplever resultater er tatt vekk fra beregningen av gjennomsnittscore.

Introduksjon

Styring og ledelse

Anskaffelses-  
prosessen

Kompetanse

Klima og miljø

Innovasjon

**Digitalisering**

Avslutning

# DIGITALISERING



## 8

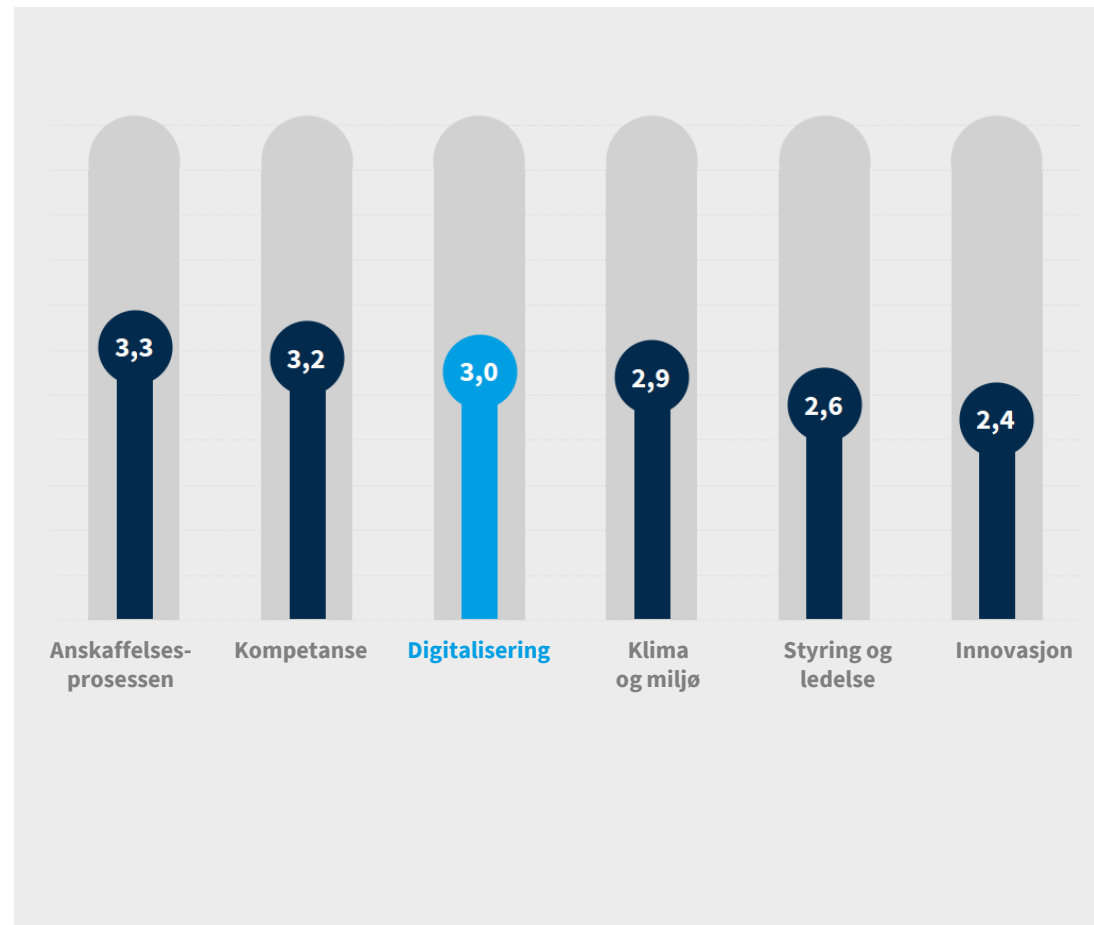
# Digitalisering

Anskaffelsesprosessen skal være heldigital i løpet av 2024. Utbredelse av digitale verktøy er en indikasjon på hvor langt vi er kommet i digitaliseringsarbeidet. Digitaliseringen synes å ha kommet omtrent like langt blant de ulike virksomhetstype, men størrelse synes å være en driver for digital modenhet.

Digitalisering i anskaffelsesprosessen er ment å lette arbeidet knyttet til anskaffelser for virksomhetene. Dette gjøres ved at nye digitale verktøy tas i bruk, og frigir tid slik at virksomhetene kan prioritere andre behov.

De fleste bruker digitale verktøy til elektronisk kommunikasjon i konkurransegjennomføringsfasen og til fakturahåndtering. Begge deler er lovpålagt. Det viser at bruk av lov og forskrift ser ut til å være en viktig driver for digitalisering, og kan indikere at flere obligatoriske krav kan bidra til en raskere digitalisering.

I undersøkelsen synes det å være økt bruk av digitale verktøy siden 2020, herunder for forbruksanalyser, konkurransegjennomføring, bestilling og innkjøpsløsning. Grunnet en stor revidering av digitaliseringsområdet ved gjennomføring av årets undersøkelse, har vi ikke historikk på andre områder.



Figur 100: Indikatorene er en aggregering av hvor ofte virksomhetene har digitale verktøy for følgende deler av anskaffelsesprosessen:

Behovsinnmelding, forbruksanalyse, planlegging, kunngjøring, konkurransegjennomføring, kontraktoppfølging, bestilling/innkjøpsløsning, leveranse/varehåndtering, faktura/betaling  
Kompetanse, og styringsdokumenter

(n = 528)



Ca. 20 prosent av offentlige oppdragsgivere oppgir å bruke digitale verktøy i behovs- og planleggingsfasen. Samtidig bruker respondentene 40 prosent av ressursene sine i behovs- og planleggingsfasen. Økt bruk av digitale verktøy i denne fasen utgjør derfor et potensial for gevinster

De fleste bruker digitale verktøy til elektronisk kommunikasjon i konkurransegjennomføringsfasen og til fakturahåndtering. Begge deler er lovpålagt. Det viser at bruk av lov og forskrift ser ut til å være en viktig driver for digitalisering, og kan indikere at flere obligatoriske krav kan bidra til en raskere digitalisering.

De neste sidene tar for seg virksomhetens bruk av funksjonalitet i de ulike digitale verktøyene.

Figur 101: Gjennomsnittet for hvor ofte virksomhetene benytter digitale verktøy for de ulike delene av anskaffelsesprosessen. Merk at digitale verktøy inkluderer ikke PDF, e-post eller Excel.

(n = 528)

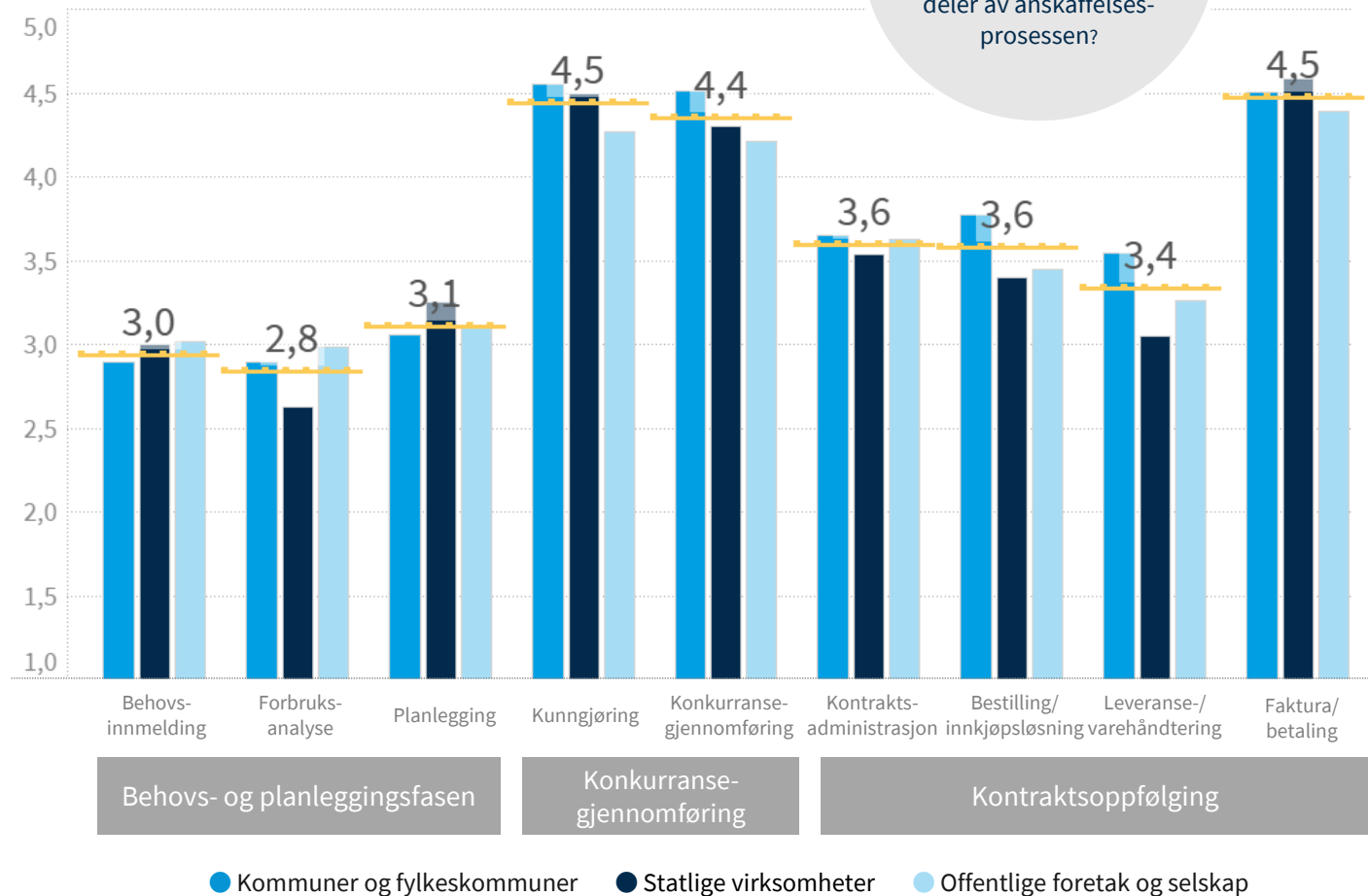
De som har svart vet ikke er ikke tatt med i gjennomsnittet.

Figur 101

## Bruk av digitale verktøy

### Spørsmål:

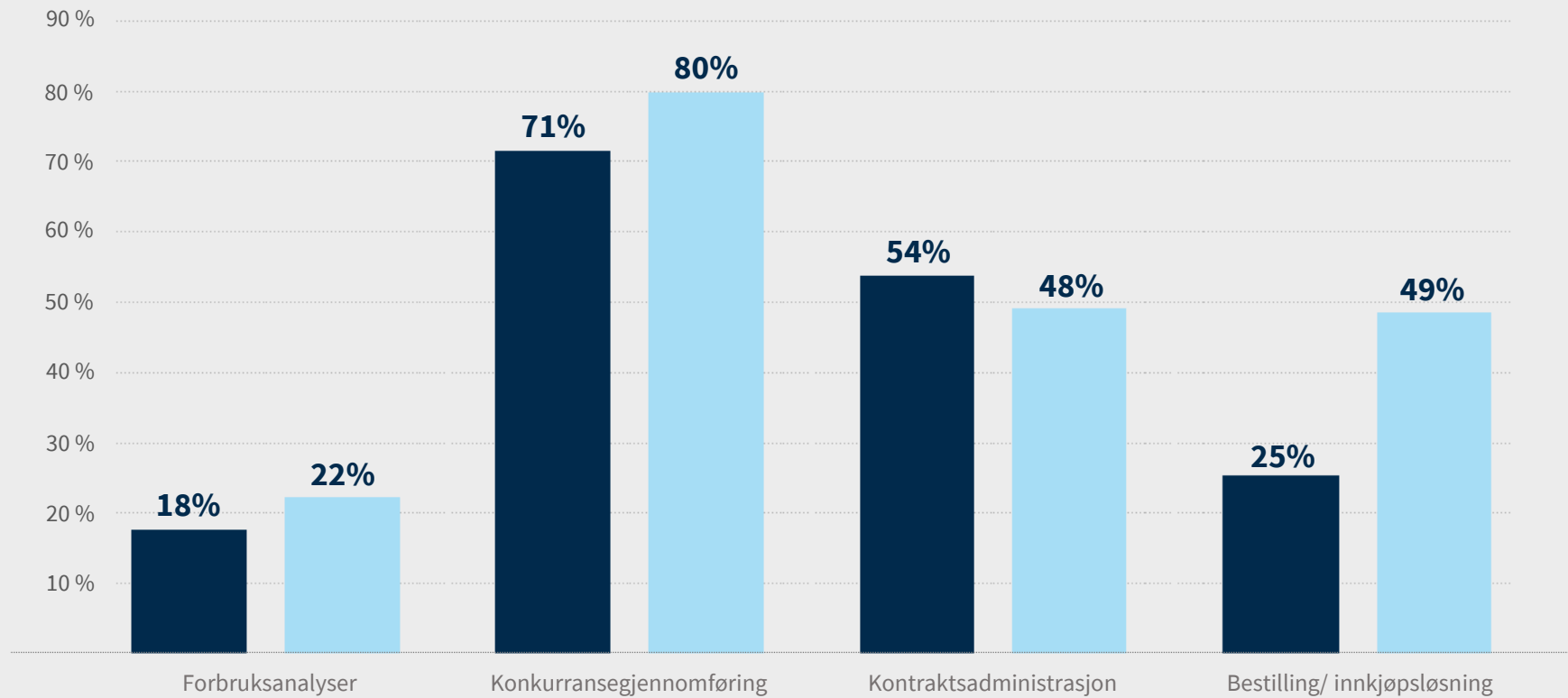
Hvor ofte bruker din virksomhet digitale verktøy for følgende deler av anskaffelsesprosessen?



Figur 102

## Utvikling på bruk av digitale verktøy

● 2020 (n = 403) ● 2022 (n = 528)



Figur 102: Andel virksomheter som ofte eller alltid bruker de ulike verktøyene

# Bruk av funksjonalitet i digitale verktøy

I årets undersøkelse ble respondentene først spurt om hvor ofte de brukte digitale verktøy for følgende deler av anskaffelsesprosessen:

- behovsinnmelding
- forbruksanalyse
- planlegging
- kunngjøring
- konkurransegjennomføring
- kontraktsadministrasjon
- bestilling/ innkjøpsløsning
- leveranse/ varehåndtering
- faktura

Merk her at med digitale verktøy inkluderer vi ikke PDF, e-post eller Excel.

Basert på at man benyttet et digitalt verktøy, uavhengig av hyppighet, fikk respondentene spørsmål om funksjonalitet knyttet til de bestemte verktøyene.

Unntaket var for bestilling/innkjøpsløsning og faktura/betaling. Her ble man isteden bedt om å oppgi hvor mye, i prosent, man brukte de forskjellige funksjonene. De som ikke bruker digitale verktøy i disse prosessene fikk automatisk 0 prosent på alle svaralternativene.

## Andelen som har svart vet ikke

For flere av de digitale verktøyene var det merkbart mange som svarte vet ikke på spørsmål om funksjonalitet. Det var spesielt en høy andel som hadde svart vet ikke på spørsmål knyttet til innkjøpsplanleggingsverktøy (69%)

Kun to av verktøyene hadde under 20 prosent som svarte vet ikke på funksjonalitet. Dette var kontraktsadministrasjonsverktøy (15%) og konkurransegjennomføringsverktøy (8%). De resterende verktøyene hadde mellom 26–31 prosent som svarte vet ikke på hvilke funksjonalitet de brukte i verktøyet.

Når vi kontrollerer for virksomhetstype og størrelse er det fortsatt en stor andel av virksomhetene som svarer vet ikke.

Foreløpig har vi ikke identifisert hvorfor andelen vet ikke er så høy. En forklaring kan være at de som svarte på undersøkelsen ikke er de som bruker verktøyet til daglig.

## Verktøy og funksjonalitet som ikke er inkludert

De neste sidene inneholder ulike verktøy og virksomhetens bruk av funksjonalitet. I undersøkelsen spurte vi om flere verktøy enn de som presenteres videre. De verktøyene som ikke er vist i rapporten er følgende:

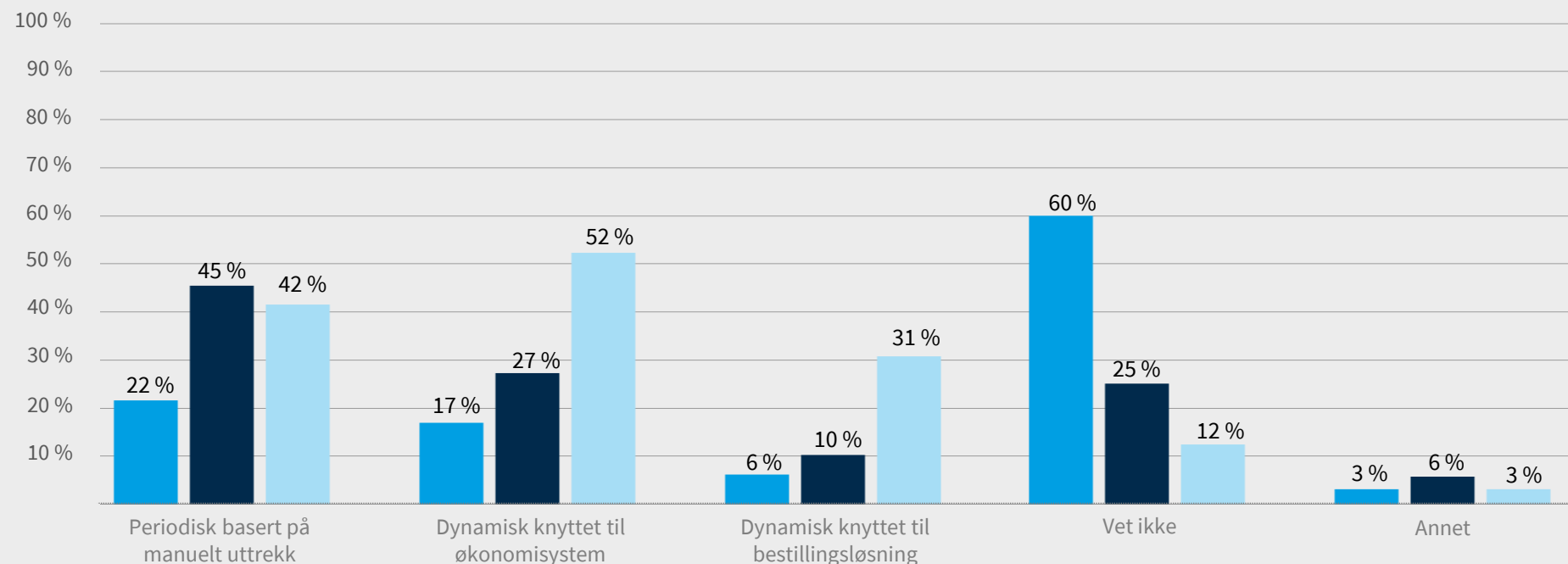
- behovsinnmelding
- planlegging
- leveranse og varehåndtering
- kunngjøring (direkte i Doffin (ikke via KGV))

Vi har valgte å ikke ta med disse av flere grunner. En er, som allerede nevnt, høy andel som har svart vet ikke. En annen grunn er at tekstsvarene avslører at respondenten ikke har forstått spørsmålet eller funksjonalitet etter hva som var intensjonen med spørsmålet.

# Bruk av funksjoner i forbruksanalyser

Det er flere virksomheter i 2022 som benytter digitale verktøy til forbruksanalyser enn i 2020. I hovedsak er det de største virksomhetene, basert på innkjøpsvolum, som gjennomfører mer avanserte forbruksanalyser. De fleste små, som oppgir at de bruker et digitalt verktøy til forbruksanalyser, vet ikke hvilke funksjoner som benyttes. 15 prosent av de som bruker forbruksanalyser bruker to eller flere funksjonaliteter.

**FIGUR 103:** Andelen av de som bruker et digitalt verktøy for forbruksanalyser som bruker de forskjellige funksjonene i et slikt verktøy



- Liten
- Medium
- Stor

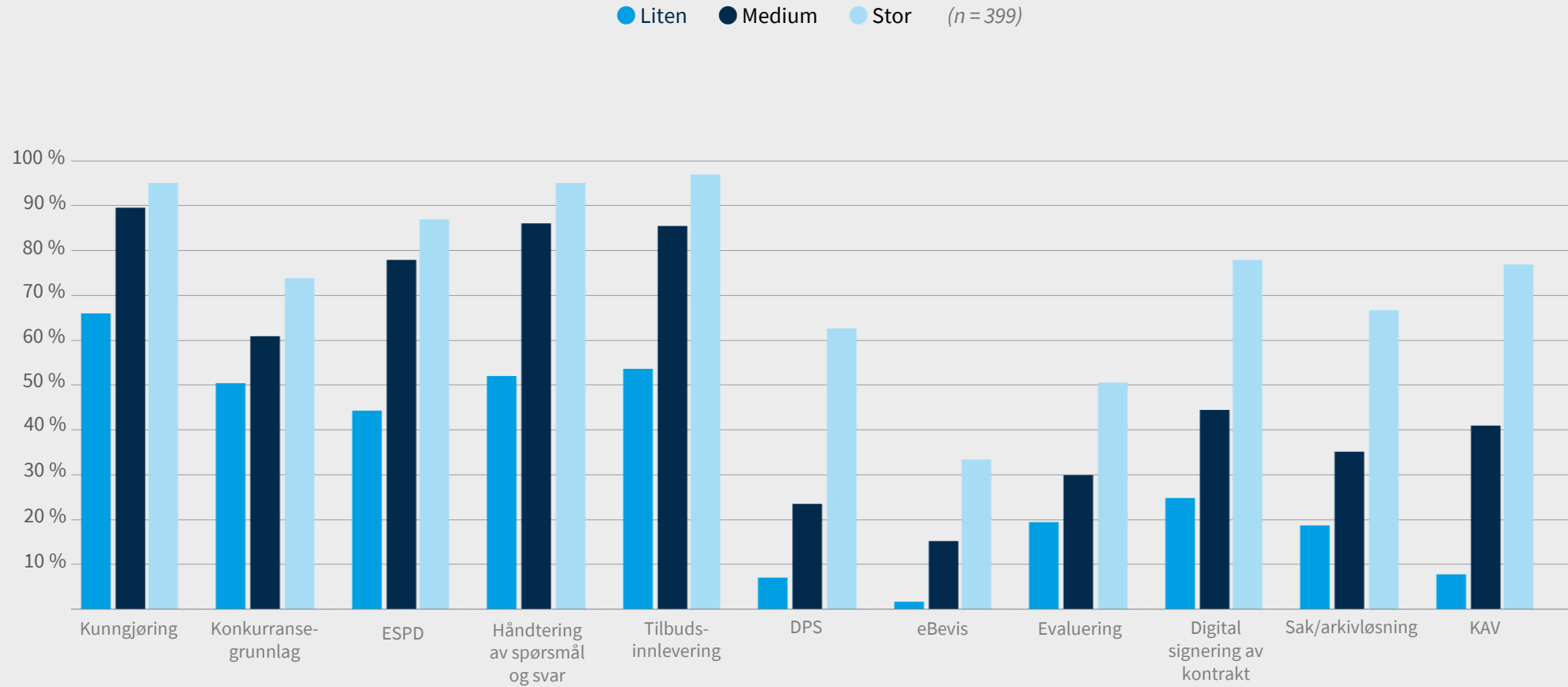
Spørsmål: «Hvilken funksjonalitet i digitale verktøy benytter din virksomhet til å avklare behov og forberede konkurranse?» – forbruksanalyse. De som ikke vet innkjøpsvolumet sitt er tatt ut.

(n = 218)

For å unngå dobbelttelling er ikke virksomheter som andre har svart på vegne av inkludert i figur 103, da vi antar at respondenten har oppgitt innkjøpsvolumet for alle virksomhetene vedkommende svarer på vegne av.

Figur 104

# Bruk av funksjonalitet i konkurransegjennomføringsverktøy



Figur 104: Andel virksomheter som benytter ulik funksjonalitet i konkurransegjennomføringsverktøyet

# Digital konkurransegjennomføring

92 prosent av virksomhetene oppgir at de bruker et digitalt verktøy for konkurransegjennomføring (KGV).

Undersøkelsen viser at digital funksjonalitet som støtter lovpålagte eller tradisjonelle aktiviteter brukes av en større andel av virksomhetene enn andre funksjonaliteter. Disse funksjonene er blant annet å lage kunngjøringer (integrasjon i Doffin), tilbudsinnleveringer og håndtering av spørsmål og svar.

Funksjonalitet som er mest nyskapende i forhold til tradisjonell (papirbasert) konkurransegjennomføring, og som krever størst endring i tilvante arbeidsprosesser, benyttes foreløpig i mindre grad. Dette gjelder bruk av dynamisk innkjøpsordning (DPS), eBevis, evaluering og digital signering av kontrakter. Her skiller de største virksomhetene seg ut, og benytter denne type funksjonalitet i større grad.

## Begrensninger i funksjonen

Noe av funksjonaliteten har tilleggskostnader for at virksomhetene kan ta den i bruk. Dette kan være en kostnad som virksomhetene må nedprioritere til fordel for andre utgifter.

Eksempelvis er bruk av eBevis en betalbar tilleggstjeneste fra de fleste KGV-leverandører. Dette kan forklare at bare rundt tre prosent av de minste virksomhetene benytter eBevis. Alternativet for mange ser ut til å være å fortsette å innhente dokumentasjonsbevisene eBevis-tjenesten kan tilby manuelt, selv om anskaffelsesregelverket tilsier at dokumentasjonsbevis skal innhentes elektronisk hvis dette er mulig. Det jobbes med å knytte flere informasjonskilder til eBevis, og det vil også jobbes for at oppdragsgivere bruker eBevis i sin kontraktsoppfølging, ikke bare til kvalifisering.

Elektronisk kommunikasjon er obligatorisk i konkurransegjennomføringen, og dette gjenspeiles i høy bruk. Annen digital funksjonalitet i KGV-løsningene som ikke er obligatorisk benyttes i mindre grad. Det kan være forhold ved funksjonaliteten i seg selv som forårsaker dette, men manglende prosess- og organisasjonsutvikling knyttet til å utnytte den digitale funksjonaliteten er også en forklaring.

## Størrelse er en driver for digital modenhet

Større virksomheter er mer digitalt modne enn mange små og mellomstore virksomheter. De er også mer modne når det gjelder anskaffelses-kompetanse, -kapasitet og -organisering.

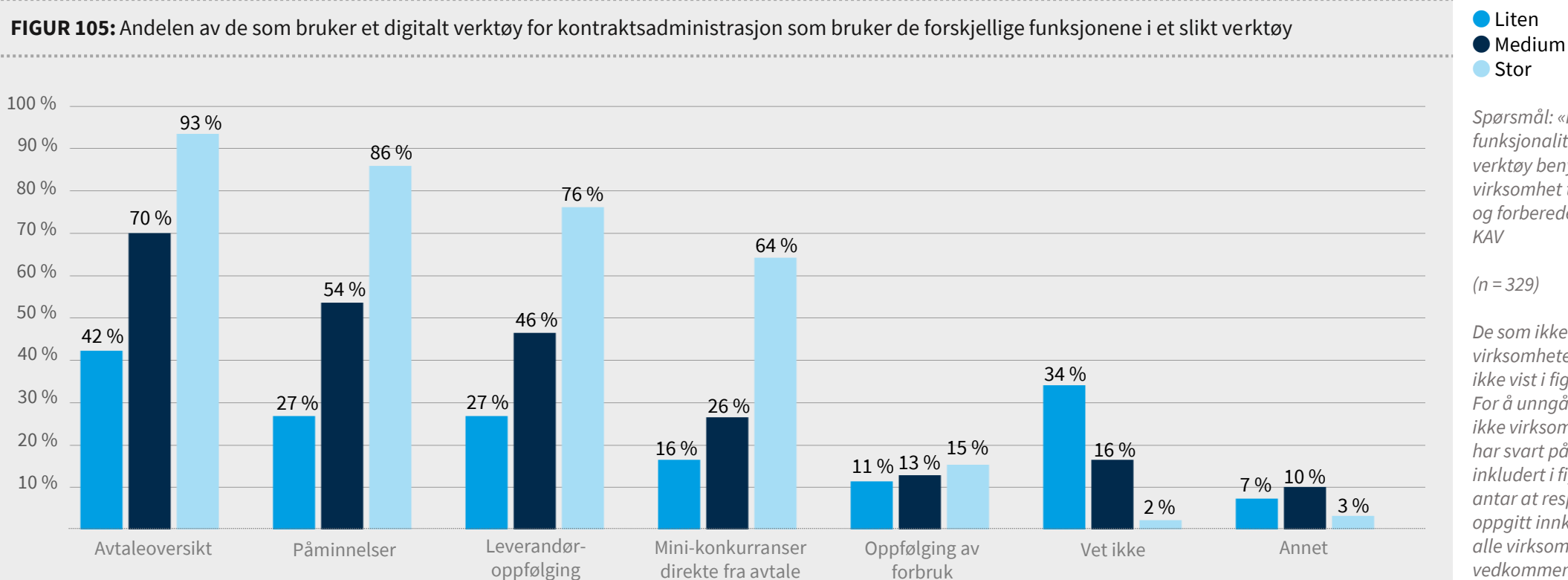
Dette vises ved at de har større bruk av alle typer funksjonalitet i digitale verktøy for konkurransegjennomføring.

# Funksjonalitet i kontraktsadministrasjonsverktøy (KAV)

Det er de største virksomhetene, basert på innkjøpsvolum, som utnytter funksjonaliteten i KAV. Mange av de minste virksomhetene oppgir at de har og bruker verktøyet, men de benytter lite av funksjonaliteten. Det ligger mye potensial i å utnytte funksjonaliteten i større grad.

Det er få av virksomheter som bruker oppfølging av forbruk. Dette kan ha noe med det at en slik funksjonalitet krever interaksjon med andre verktøy som virksomhetene muligens ikke har.

**FIGUR 105:** Andelen av de som bruker et digitalt verktøy for kontraktsadministrasjon som bruker de forskjellige funksjonene i et slikt verktøy



- Liten
- Medium
- Stor

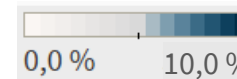
Spørsmål: «Hvilken funksjonalitet i digitale verktøy benytter din virksomhet til å avklare behov og forberede konkurranse?» - KAV

(n = 329)

De som ikke vet hvor mye virksomheten har anskaffet er ikke vist i figuren. For å unngå dobbelttelling er ikke virksomheter som andre har svart på vegne av inkludert i figur 105, da vi antar at respondenten har oppgitt innkjøpsvolumet for alle virksomhetene vedkommende svarer på vegne av.

# Hvordan foregår bestilling

Alle virksomhetstypene, uavhengig av innkjøpsvolum, benytter bestillingsløsning i liten grad. Fylkeskommunene og kommune oppgir en litt høyere prosent enn resten av utvalget, det samme gjelder for de medium store virksomhetene. I likhet med de andre spørsmålene om funksjonalitet er vet ikke høyt. Særlig høyt er det for de største virksomhetene. Dette kan forklares av større avstand i virksomheten mellom innkjøpsmiljøet og der bestillingene foretas, samt manglende rapporteringsrutiner.



Direkte fra leverandørens nettbutikk uten avtale

Direkte fra leverandørens nettbutikk med avtale

Annen rutine eller systemløsning som gir dokumentasjon

Annen rutine for bestilling som ikke gir dokumentasjon

Bestillingsløsning

Vet ikke

Fylkeskommune og kommune	Statlige virksomheter	Offentlige foretak og selskap
5%	4,3%	7,2%
14,4%	19,6%	18,2%
5,5%	7,7%	8,1%
5,5%	4,9%	6,3%
23,8%	17,4%	17,7%
47%	45%	39%

Figur 106: gjennomsnittsprøsent per alternativ etter type (n = 528)

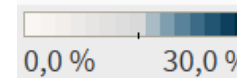
Liten	Medium	Stor
7%	5,9%	3,3%
23,6%	17,9%	5,7%
6,8%	8,3%	5,1%
4,4%	7,3%	4,4%
14,8%	25,2%	21,4%
40,4%	36,4%	60,3%

Figur 107: gjennomsnittsprøsent per alternativ etter størrelse (n = 439)



# Hvordan foregår fakturahåndtering

Fakturahåndtering foregår vanligvis ved attestasjon og godkjenning med manuell knytning til ordre eller kontrakt. Dette er vanligere hos de mindre virksomhetene enn de største, henholdsvis 42,3 prosent versus 23,1 prosent. Automatisk godkjenning (automatch) basert på allerede godkjent bestilling er mer vanlig hos de største virksomhetene. Automatch mellom bestilling og faktura er blitt trukket frem som en funksjonalitet som kan gi stor besparelse.



Attestasjon og godkjenning uten knytning til ordre eller kontrakt

---

Attestasjon og godkjenning m/ manuell knytning til ordre eller kontrakt

---

Automatisk godkjenning basert på allerede godkjent bestilling

---

Avisning av faktura pga. feil

---

Vet ikke

Fylkeskommune og kommune	Statlige virksomheter	Offentlige foretak og selskap
19,1%	19,5%	24,3%
26,1%	35,1%	33,5%
10,2%	10,1%	5,9%
3%	2,3%	3,2%
41,2%	30,1%	36,1%

Figur 108: gjennomsnittspris per alternativ etter type (n = 528)

Liten	Medium	Stor
24,7%	20,6%	14,9%
42,3%	27,3%	23,1%
4,4%	10,1%	12,8%
3,2%	2,7%	2,4%
23,4%	38,4%	45,3%

Figur 109: gjennomsnittspris per alternativ etter størrelse (n = 439)

# Barrierer for bedre digital anskaffelsesprosess

De fire største barrierene for å oppnå en god eller bedre digital anskaffelsesprosess er: tid og ressurser, kompetanse og opplæring, ledelsesforankring, -fokus og prioritering, og funksjonalitet i tilgjengelige digitale verktøy. Generelt i undersøkelsen går mangel på tid og ressurser igjen som en barriere. Den neste siden viser de fem største barrierene fordelt på modenhetsnivå.

**FIGUR 110:** Andelen av alle virksomhetene som har svart at barrieren er en av de fire største for å oppnå en bedre digital anskaffelsesprosess



- Kommune og fylkeskommune
- Statlig virksomhet

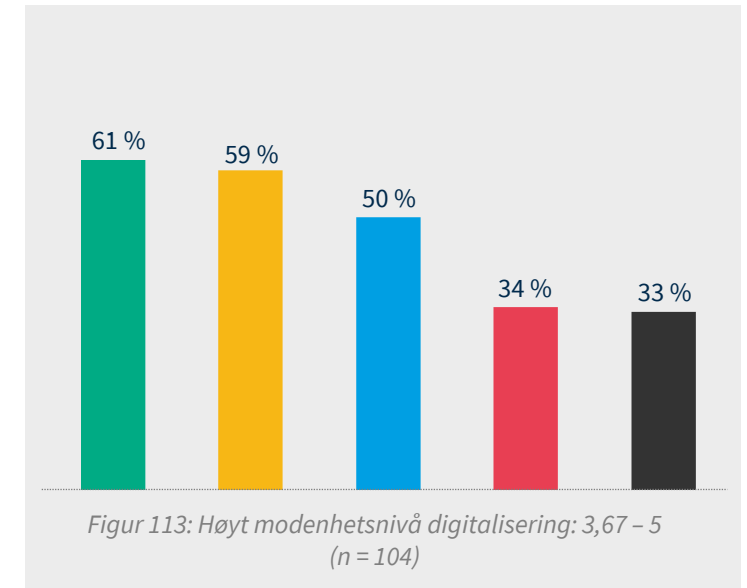
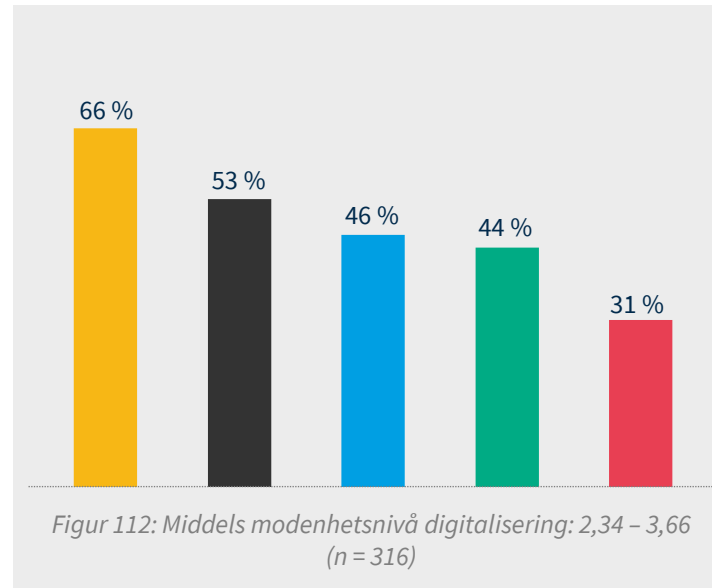
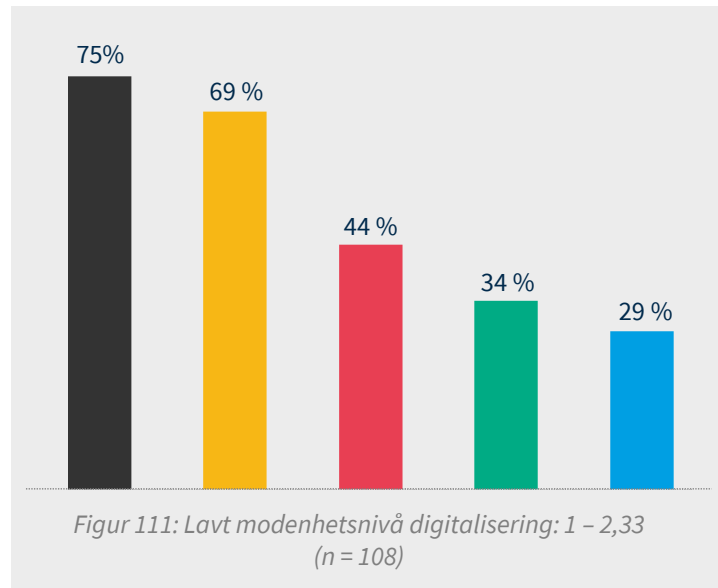
Spørsmål: «Hva opplever du som de fire største barrierene for å oppnå en god/bedre digital anskaffelsesprosess?»

(n = 528)

# De fem største barrierene for bedre anskaffelsesprosess

Alle virksomhetene, uavhengig av modenhetsnivå, oppgir de fem samme barrierene. Tid og ressurser er på toppen hos alle virksomhetene, og som vist på forrige side gjelder dette også virksomhetstype. Virksomheter med lavt modenhetsnivå på digitalisering oppgir at kompetanse og opplæring er den største barrieren for en god eller bedre digital anskaffelsesprosess. For de mest modne virksomhetene er funksjonalitet i tilgjengelig digitale verktøy en barriere.

Figur 111 - 113: Andelen som har svart at barrieren er en av de fire største for å oppnå en bedre digital anskaffelsesprosess for de fem største barrierene basert på modenhetsnivået på digitalisering til virksomhetene.



● Kompetanse/opplæring ● Tid og ressurser ● Rutiner og planer i virksomheten ● Funksjonalitet i tilgjengelige digitale verktøy ● Ledelsesforankring, -fokus og -prioritering

**Flere opplever at tid, ressurser og økonomisk handlingsrom er en barriere i 2022 enn i 2020. Dette gjelder både for kommuner, fylkeskommuner og statlige virksomheter.**

For de fleste av barrierene har kommunene og fylkeskommunene hatt en motsatt utvikling enn statlige virksomheter. Der statlige virksomheter i stor grad har hatt en økning i andelen som opplever barrierene som store, har kommunene og fylkeskommunene i de fleste tilfeller hatt en nedgang eller ingen endring.

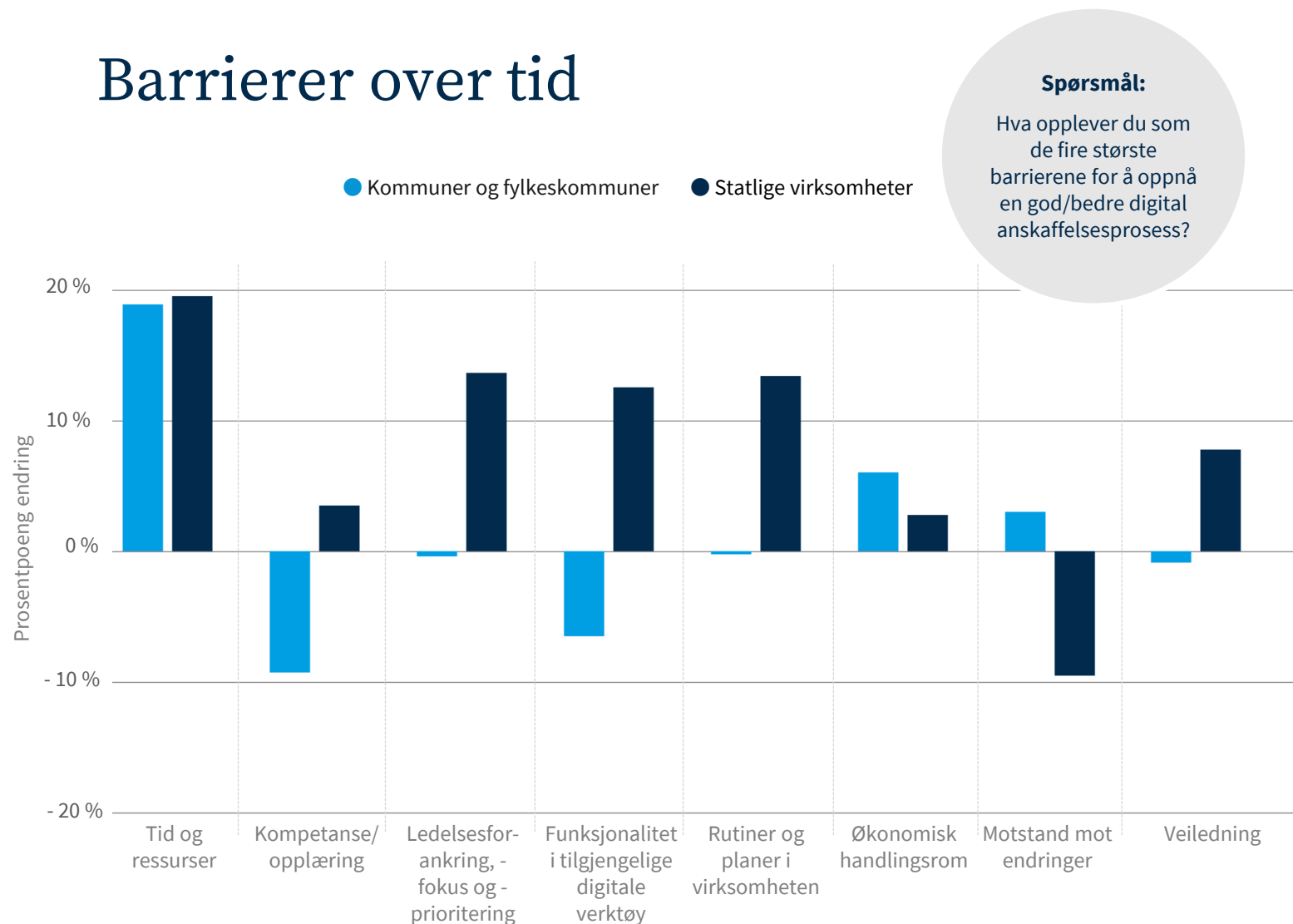
«Bruk av digitale verktøy er ikke pålagt» ble lagt til som barriere i 2022. I tillegg ble «funksjonalitet i digitale verktøy» endret fra «kvalitet i digitale verktøy». Dette kan ha påvirket hvilke barrierer virksomheten velger som de fire største.

*Figur 114: Forskjellen mellom andelen av virksomhetene som oppgir en av barrierene som en av de fire største for å oppnå en bedre digital anskaffelsesprosess i 2020 og 2022. Denne forskjellen er målt i prosentpoeng forskjell.*

*Prosentpoeng endring vil si at vi ikke ser på prosentvis endring, men differansen i prosenten som har svart på spørsmålet mellom 2020 og 2022.*

Figur 114

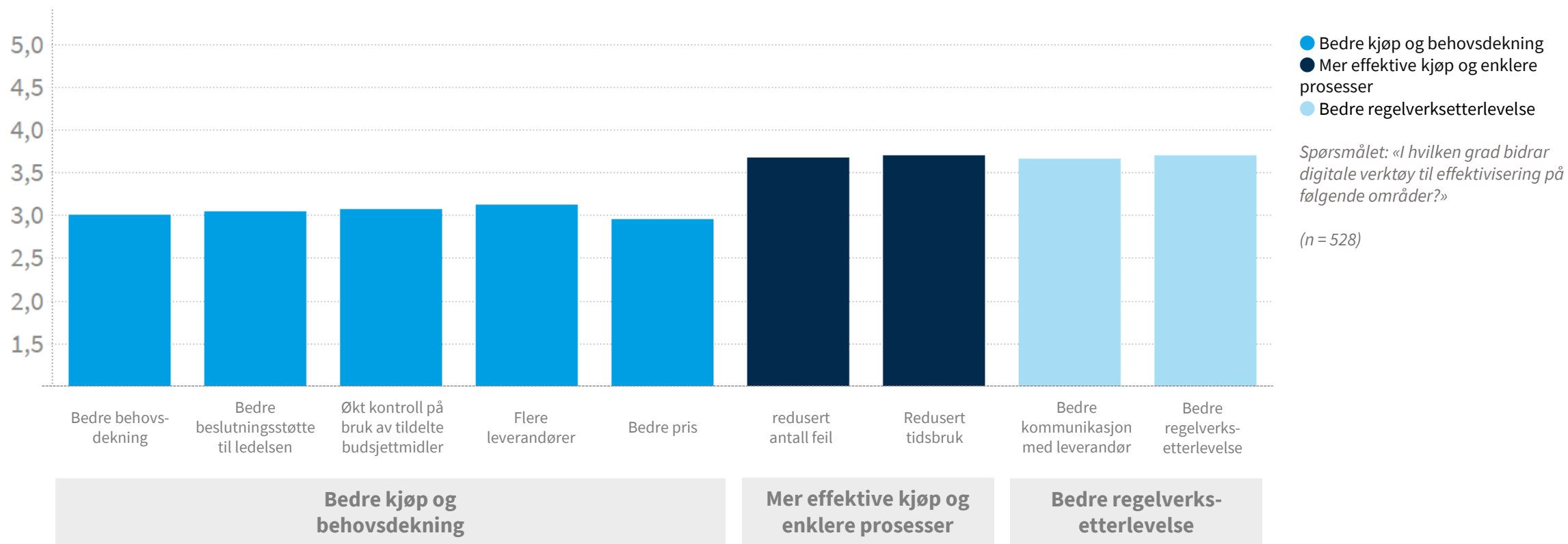
## Barrierer over tid



# Hvordan bidrar digitalisering til effektivisering?

For de fleste bidrar digitalisering mest til «mer effektive kjøp og enklere prosesser» og «bedre etterlevelse av regelverket», med gjennomsnittsum på 3,7. For områdene som utgjør «bedre kjøp og behovsdekning» er alle gjennomsnittssommene ca. like og lavere. Dette kan komme av at for mange er ikke digitalisering nødvendigvis løsningen på disse effektiviseringsbehovene.

Figur 115: Gjennomsnittet for hvor stor grad virksomhetene mener digitale verktøy bidrar til effektivisering på de ulike områdene.



## 9

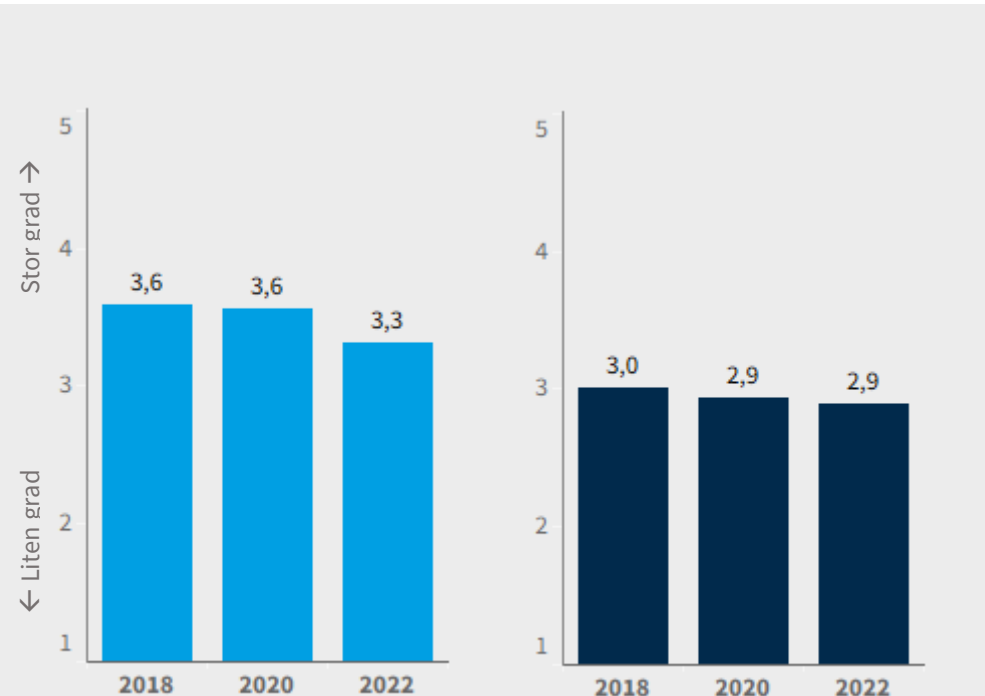
# Bygg og anlegg

Resultatene fra undersøkelsen viser en svak reduksjon i samarbeid mellom innkjøpsenhet og fagenheter for bygg- og anleggsanskaffelser i perioden 2018 -2022. Samme resultat gjelder også for involvering i tidlig fase av innkjøpsenhet i anskaffelser av bygg og anlegg.

Større satsing på tverrfaglig samarbeid i anskaffelsesstrategi og organisering kan bidra til å styrke bygg- og anleggsanskaffelsene både i forberedelse, konkurranse og gjennomføring.

Noen offentlige virksomheter gjennomfører ikke anskaffelser av bygg og anlegg. Respondentene av undersøkelsen er derfor kontrollert mot Doffin, for så å ekskludere virksomheter som ikke har hatt noen kunngjøringer om konkurranser i perioden 2019 - 2021. Dette har hatt størst betydning for utvalget av statlige virksomheter, hvor i underkant av 30 prosent har gjennomført bygg- og anleggsanskaffelser.

Det skal gjennomføres en separat anskaffelsesundersøkelse for fagpersoner innen bygg, anlegg og eiendom. DFØ har derfor avgrenset til disse to spørsmålene rettet mot innkjøpere.



● Gjennomsnittlig vurdering av i hvilken grad innkjøpsenheten gjennomfører anskaffelser av bygg- og anlegg i samarbeid med fagmiljøet (byggherrefunksjonen) og behovseier  
(n: 2018 = 168, 2020 = 252, 2022 = 320)

● Gjennomsnittlig vurdering av i hvilken grad innkjøpsenheten er involvert i tidlig fase av bygg- og anleggsanskaffelser  
(n: 2018 = 168, 2020 = 252, 2022 = 320)

Besvarelser med «Vet ikke» og «ikke relevant» er ikke med i gjennomsnittet.

I underkant av halvparten av alle offentlige virksomheter som gjennomfører bygg- og anleggsanskaffelser oppgir at innkjøpsenheten i stor eller svært stor grad samarbeider med fagmiljøet (byggherrefunksjonen) og behovseier.

Færre statlige virksomheter har samarbeid mellom innkjøpsenheten, fagmiljøet og behovseier enn de andre virksomhetstypene.

Samlet sett har det vært en relativt stor nedgang siden 2020, hvor statlige virksomheter har hatt den største nedgangen. Kommuner og offentlige foretak og selskap har hatt en liten økning siden forrige undersøkelse.

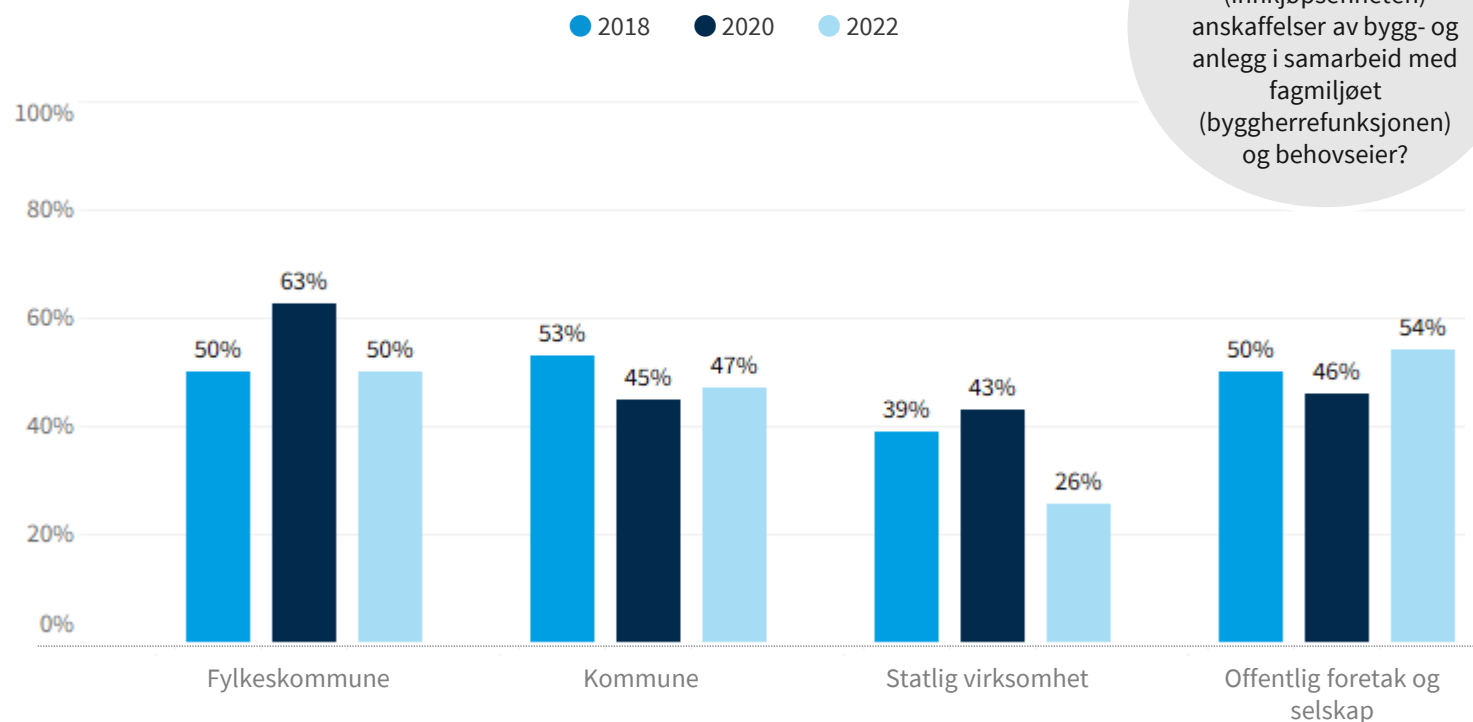
Figur 117: Andelen som har svart i stor eller svært stor grad fordelt på år og virksomhetstype.

2018: n = 168  
2020: n = 252  
2022: n = 320

Kun respondenter som har hatt kunngjøringer om bygg- og anleggskonkurranser er inkludert i denne figuren.

Figur 117

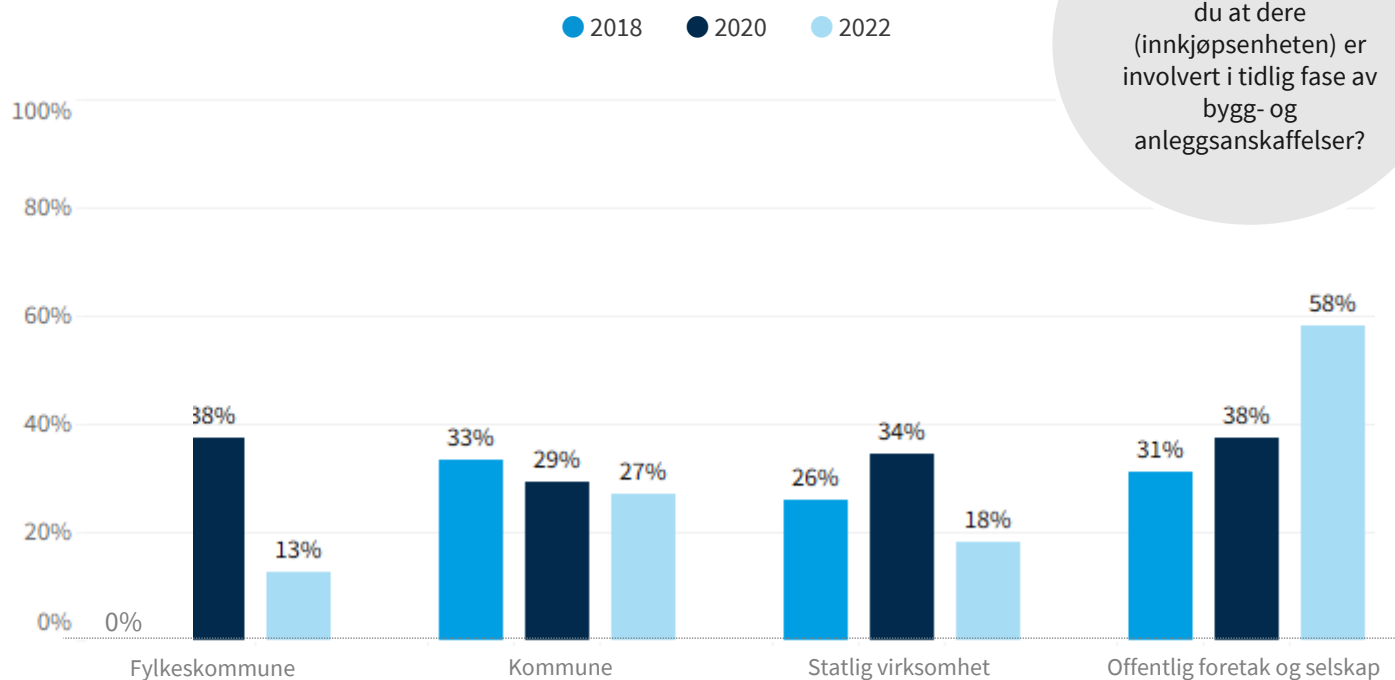
## Utvikling over tid for samarbeid mellom fagmiljø og behovseier



**Spørsmål:**  
I hvilken grad gjennomfører dere (innkjøpsenheten) anskaffelser av bygg- og anlegg i samarbeid med fagmiljøet (byggherrefunksjonen) og behovseier?

Figur 118

## Utvikling over tid for tidlig involvering av innkjøpsenheten



30 prosent av alle virksomheter opplever at innkjøpsenheten i stor grad er involvert i tidlig fase av bygg- og anleggsanskaffelser. Dette er en svak nedgang fra 32 prosent i 2018.

Offentlige foretak og selskap scorer vesentlig høyere enn de andre virksomhetstypene i årets undersøkelse, og har hatt en stor positiv utvikling de siste årene.

Kommuner, fylkeskommuner og statlige virksomheter har hatt en nedgang.

Figur 118: Andelen som har svart i stor eller svært stor grad fordelt på år og virksomhetstype.

2018: n = 168

2020: n = 252

2022: n = 320

Kun respondenter som har hatt kunngjøringer om bygg- og anleggskonkurranser er inkludert i denne figuren.

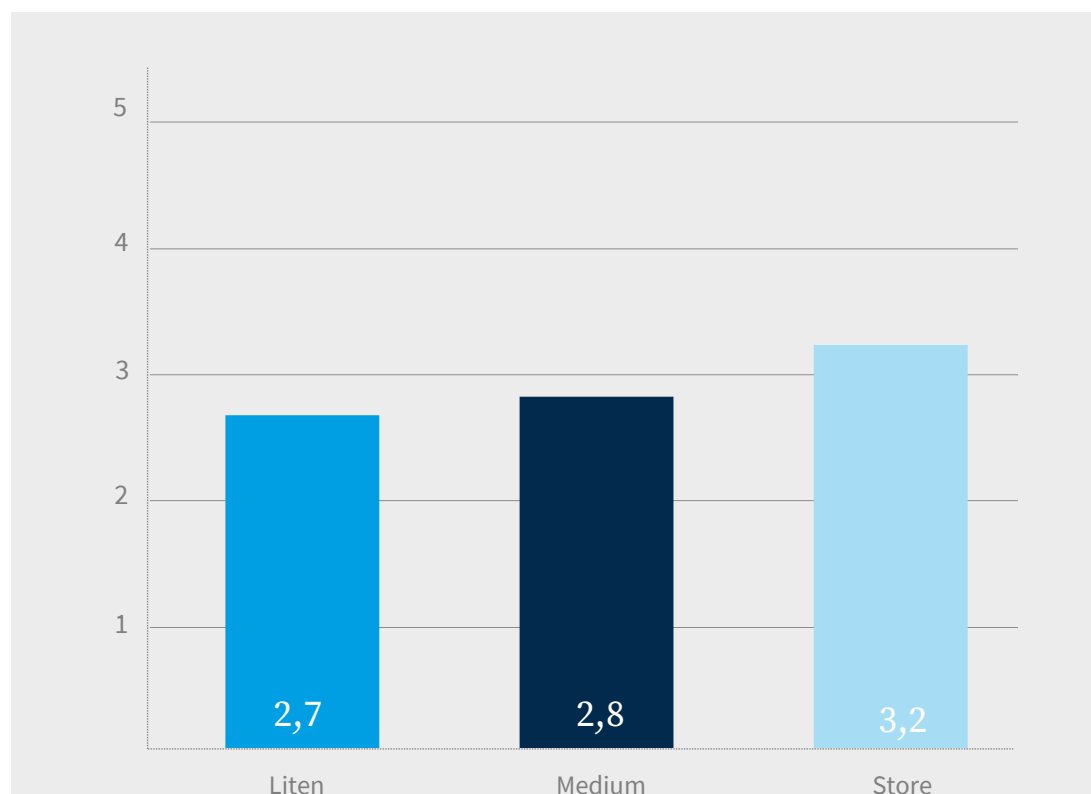


# IKT- og skytjenester

IKT- og skytjenester er en komplisert innkjøpskategori. I undersøkelsen oppgir flere at de har lite samarbeid med fagmiljøet, og at innkjøpsmiljøet i mindre grad involveres tidlig i anskaffelsesprosessen. Dette kan indikere at det er stor avstand mellom innkjøpsmiljøet og fagmiljøet.

IKT- og skytjenester har over en seksårs periode tre datapunkter, noe som betyr at vi kan se en utvikling på området for innkjøps Norge. Figuren viser gjennomsnittssummen for spørsmålene om IKT- og skytjenester. I gjennomsnitt er det de største virksomhetene, basert på innkjøpsvolum, som er mest modne. Dette går igjen på alle spørsmålene.

Eksempelvis ser vi at færre innkjøpsmiljøer samarbeider med fagmiljøene, og at de i mindre grad involveres i tidlig fase av anskaffelsesprosessen. Samarbeid mellom innkjøpsmiljø og fagmiljø er viktig for å ivareta behov for anskaffelsesfaglig og juridisk kompetanse og få god behovsdekning.



- Liten
- Medium
- Stor

Figur 119: Samlet gjennomsnitt for spørsmålene på ikt- og skyanskaffelser, fordelt på virksomhetens størrelse. Dette gjøres for å måle modenheten til virksomhetene på ikt- og skyanskaffelser. Vet ikke er tatt ut.

(n = 439)  
For å unngå dobbelttelling er ikke virksomheter som andre har svart på vegne av inkludert i figur 119, da vi antar at respondenten har oppgitt innkjøpsvolumet for alle virksomhetene vedkommende svarer på vegne av.

**Den generelle trenden er at innkjøpsenhetene opplever at de i mindre grad samarbeider om IKT- og skyanskaffelser nå enn tidligere.**

Figuren viser hvor stor andel av virksomhetene som samarbeider med fagmiljøet i stor og svært stor grad. Dette er tredje gang vi stiller dette spørsmålet i anskaffelsesundersøkelsen, og vi ser at trenden er negativ. Særlig statlige virksomheter og offentlige foretak og selskaper oppgir at de nå i mindre grad samarbeider med fagmiljøet.

Figur 120: Andelen som har svart i stor eller svært stor grad fordelt på år og virksomhetstype.

2018: n = 344

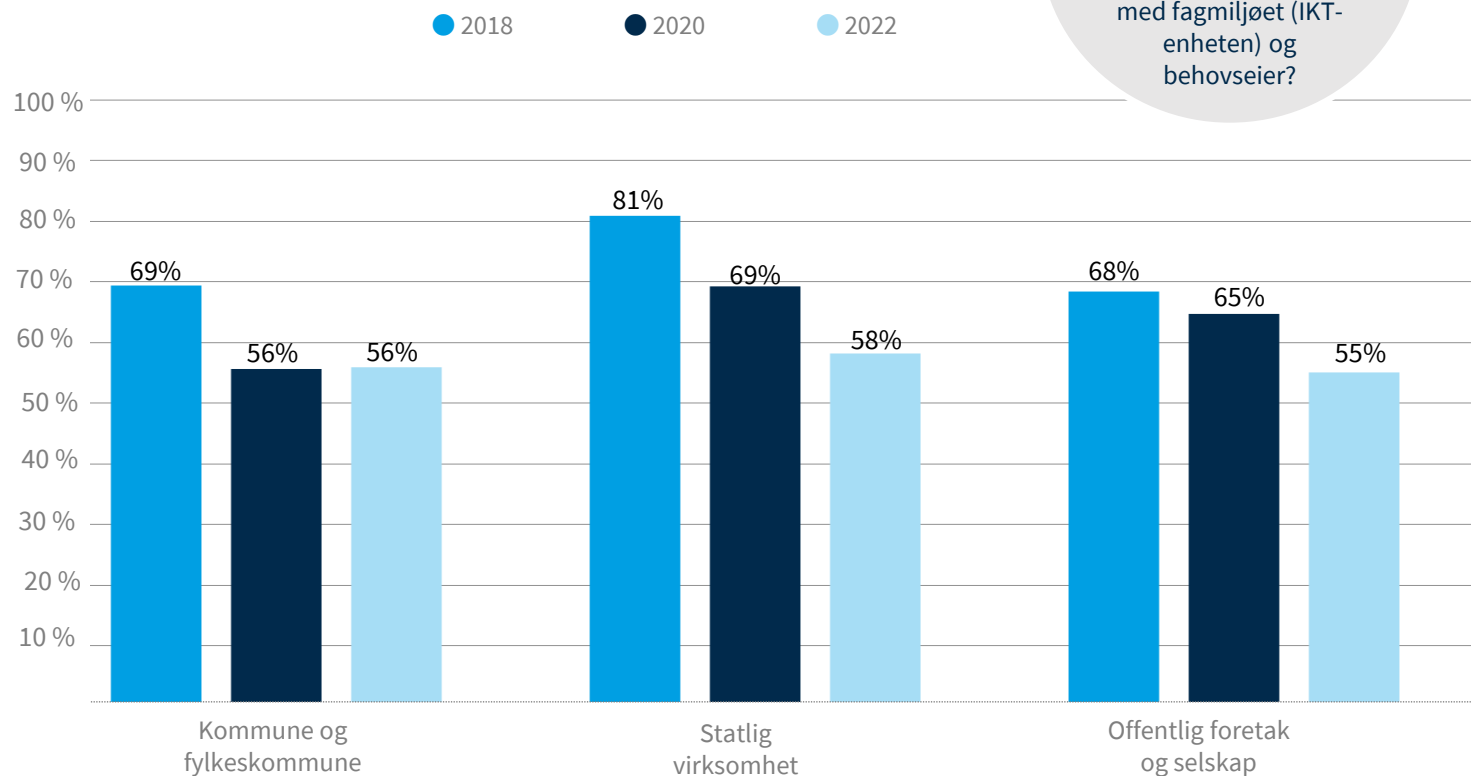
2020: n = 403

2022: n = 528

Dette spørsmålet har hatt forskjellige svaralternativ for de forskjellige årene. Svaralternativene som vi viser resultater for her har vært med alle tre årene.

Figur 120

## Samarbeid om IKT- og skyanskaffelser



Den generelle trenden er at innkjøpsenhetene opplever at de i mindre grad blir involvert i tidlig fase i IKT- og skyanskaffelser.

Figuren viser hvor stor andel av virksomhetene som opplever å bli involvert i tidlig fase ved IKT- og skyanskaffelser i stor og svært stor grad. Dette er tredje gang vi stiller dette spørsmålet i anskaffelsesundersøkelsen, og vi ser at trenden er negativ. Når vi sammenligner tidlig involvering og samarbeid generelt, ser vi at det er en tydeligere negativ trend for samarbeid generelt.

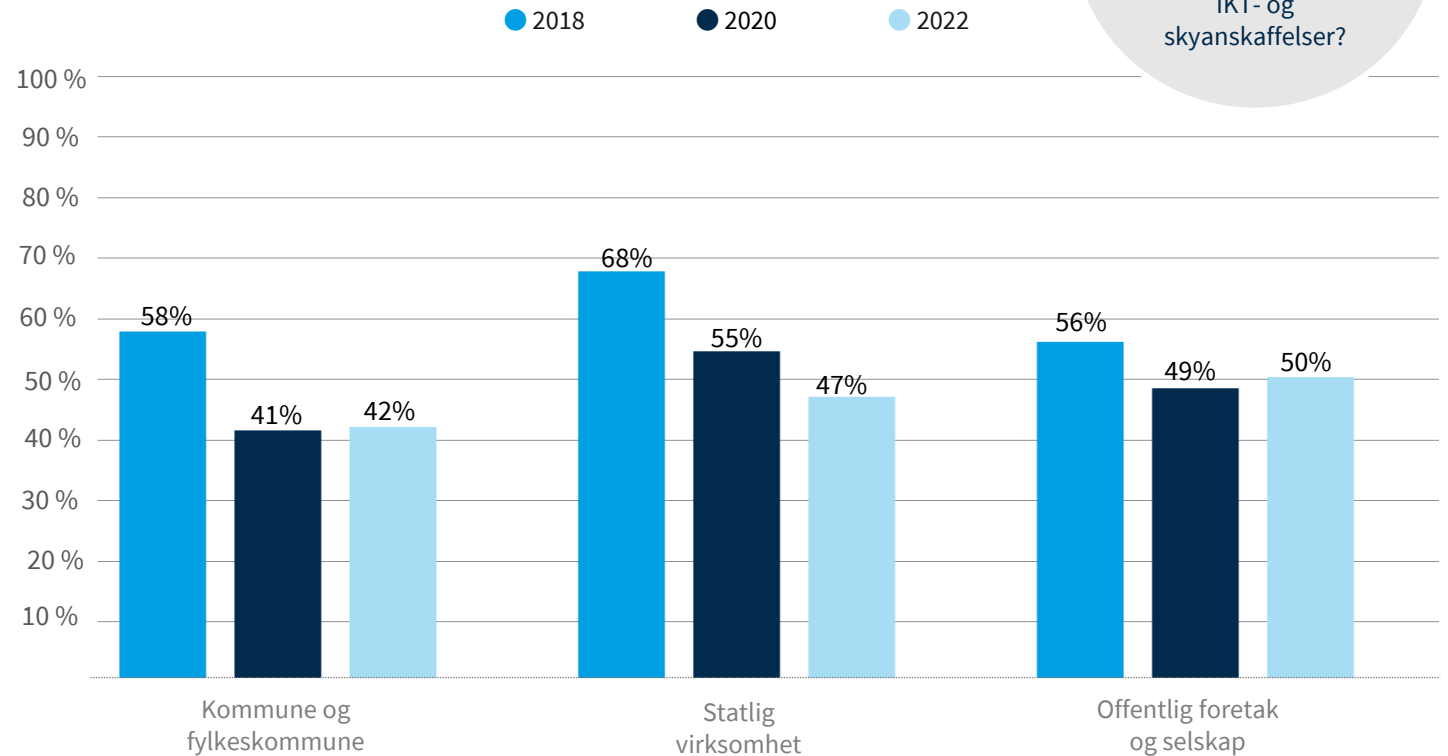
Figur 121: Andelen av virksomhetene som har svart i stor eller svært stor grad fordelt på år og virksomhetstype.

2018: n = 344  
2020: n = 403  
2022: n = 528

Dette spørsmålet har hatt forskjellige svaralternativ for de forskjellige årene. Svaralternativene som vi viser resultater for her har vært med alle tre årene.

Figur 121

## Tidlig involvering om IKT- og skyanskaffelser



**Den generelle trenden er at virksomhetene opplever mindre kompetanse internt til å anskaffe skytjenester.**

Figuren viser hvor stor andel av virksomhetene som samarbeider med fagmiljøet i stor eller svært stor grad. Dette er tredje gang vi stiller dette spørsmålet i anskaffelsesundersøkelsen, og vi ser at trenden er negativ. Den negative utviklingen var større mellom 2018 og 2020 enn mellom 2020 og 2022.

At færre virksomheter opplever å ha tilstrekkelig kompetanse sier ikke nødvendigvis at vi har mindre kompetanse nå enn tidligere, men indikerer at virksomhetene i større grad opplever et gap mellom det opplevde behovet for kompetanse, og den faktiske kompetansen.

*Figur 122: Andelen som har svart i stor eller svært stor grad fordelt på år og virksomhetstype.*

2018: n = 344

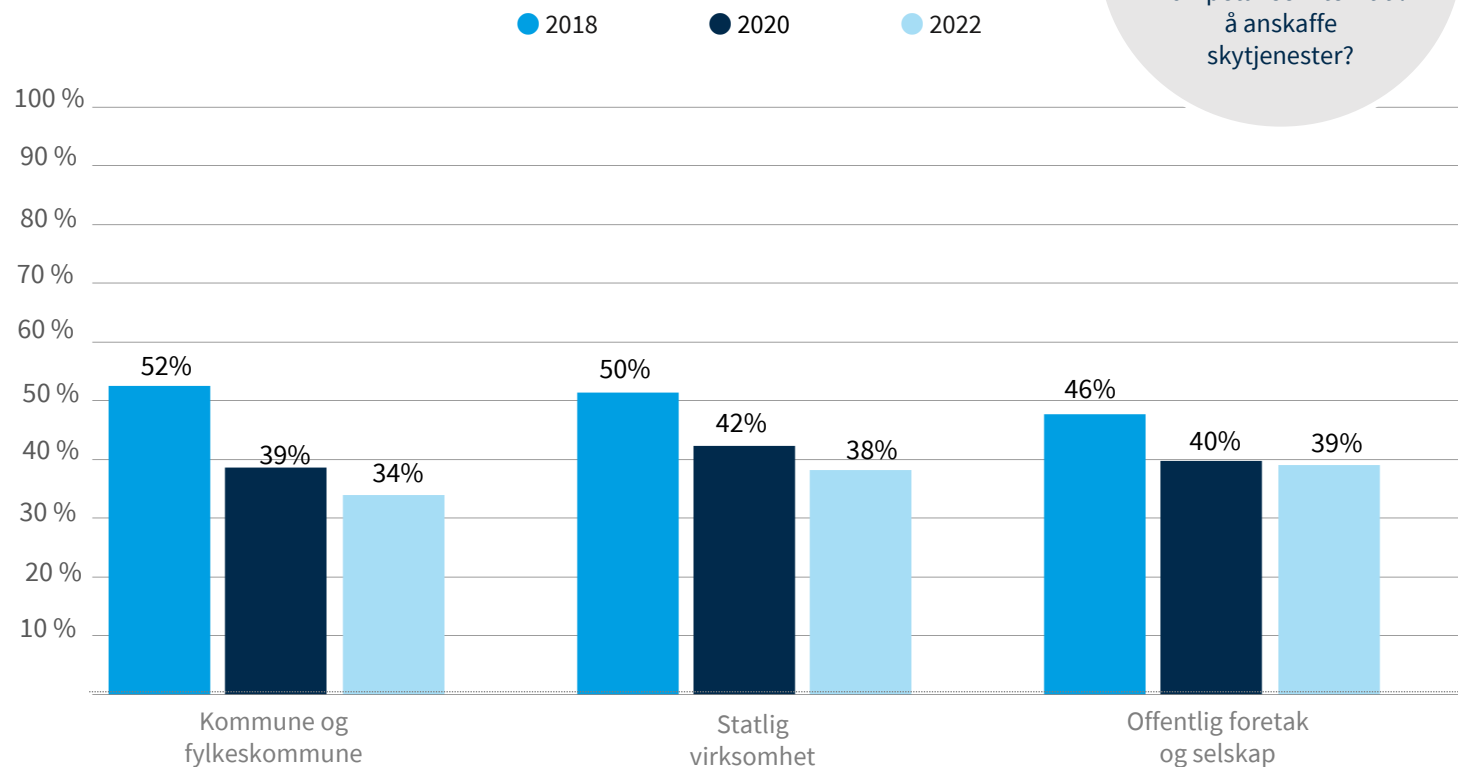
2020: n = 403

2022: n = 528

*Dette spørsmålet har hatt forskjellige svaralternativ for de forskjellige årene. Svaralternativene som vi viser resultater for her har vært med alle tre årene.*

Figur 122

## Tilstrekkelig kompetanse til å anskaffe skytjenester



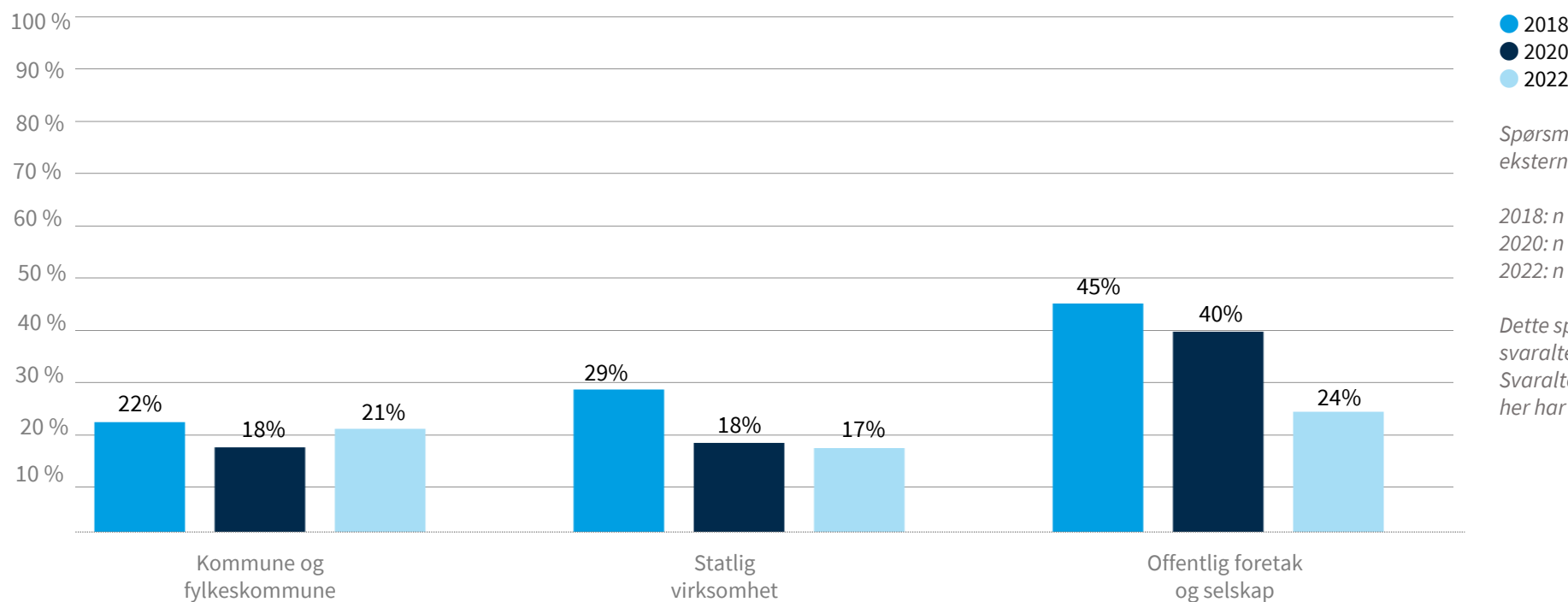
### Spørsmål:

I hvilken grad opplever du at virksomheten har tilstrekkelig kompetanse internt til å anskaffe skytjenester?

# Utvikling over tid for bruk av eksterne rådgivere

Det er få av kommunene/fylkeskommunene og statlige virksomheter som bruker eksterne rådgivere for skyanskaffelser. For offentlig foretak og selskap har det vært en nedgang i andelen som bruker eksterne rådgivere i stor grad. Dette er interessant å se i sammenheng med forrige side, som viser at andelen som oppgir å ha tilstrekkelig kompetanse til å gjøre denne typen anskaffelser.

Figur 123: Andelen av virksomhetene som har svart i stor eller svært stor grad fordelt på år og virksomhetstype.



● 2018  
● 2020  
● 2022

Spørsmålet: «I hvilken grad benytter dere eksterne rådgivere for skyanskaffelser?»

2018: n = 279  
2020: n = 403  
2022: n = 528

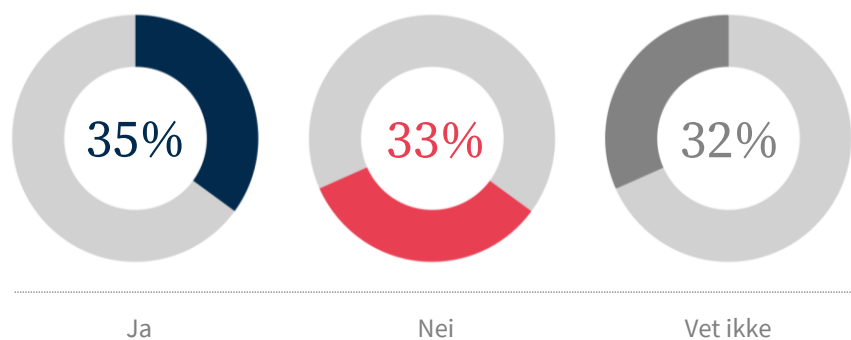
Dette spørsmålet har hatt forskjellige svaralternativ for de forskjellige årene. Svaralternativene som vi viser resultater for her har vært med alle tre årene.

# Strategi eller plan for anskaffelse av IKT- og skytjenester

## Strategi eller plan for anskaffelse

Undersøkelsen viser at kun 35 prosent av de spurte har en strategi eller plan for anskaffelse av IKT- og skytjenester. Hele 32 prosent oppgir at de ikke vet. En plausibel forklaring er at det ikke er innkjøpsmiljøet hos offentlige oppdragsgivere som har ansvar for IKT- og skytjenester.

Figur 124: Andel som har strategi eller plan for anskaffelse av IKT- og skytjenester



## Når innkjøpsmiljøet og fagmiljøet samarbeider

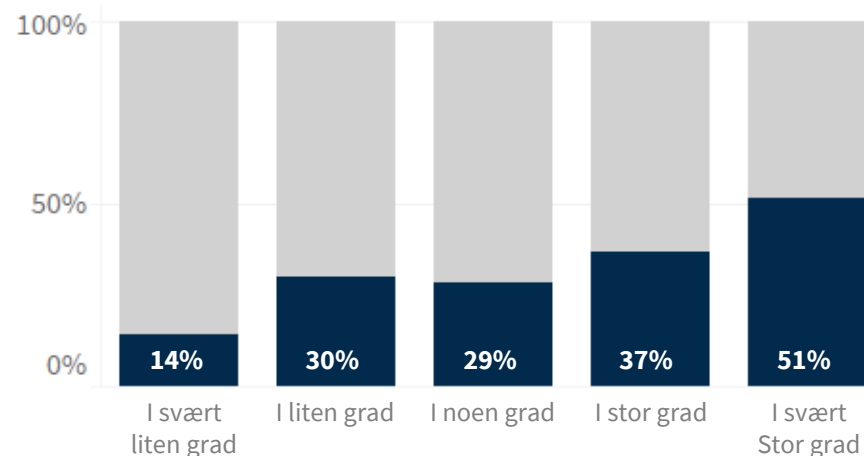
Når vi ser nærmere på virksomhetene som gjennomfører anskaffelser av IKT- og skytjenester sammen med fagmiljøet for IKT og om de er tidlig involvert, blir resultatet mer nyansert.

52 prosent av de som oppgir å samarbeide i svært stor grad har strategi eller plan for anskaffelse av IKT- og skytjenester.

## Når innkjøpsmiljøet er tidlig involvert

Det synes å være en lignende sammenheng for de innkjøpsmiljøene som oppgir at de blir involvert tidlig i anskaffelser av IKT- og skytjenester. Virksomhetene som oppgir at de i svært stor grad samarbeider og i svært stor grad er tidlig involvering har hele 55 prosent strategiske dokumenter for IKT- og skyanskaffelser.

Figur 125: Andel som har en strategi eller plan, fordelt på tidlig involvering av IKT- og skyanskaffelser.



- Ja, har strategi
- Nei, har ikke strategi
- Vet ikke

Spørsmål 1: «Har din virksomhet en strategi og/eller plan for anskaffelse av IKT- og skytjenester?»

Spørsmål 2: «I hvilken grad gjennomfører dere (innkjøpsenheten) anskaffelser av IKT- og skytjenester i samarbeid med fagmiljøet (IKT-enheten) og behovseier?». Dette spørsmålet er ikke illustrert.

Spørsmål 3: «I hvilken grad opplever du at dere (innkjøpsenheten) er involvert i tidlig fase av IKT- og skyanskaffelser?»

(n = 528)

Introduksjon

Styring og  
ledelse

Anskaffelses-  
prosessen

Kompetanse

Klima og miljø

Innovasjon

Digitalisering

**Avslutning**

# AVSLUTNING



# Metode og utforming av spørreskjema

Rapporten er utarbeidet av direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ). Datainnsamlingen foregikk i perioden 10. mars 2022 til 6. april 2022, ved bruk av elektronisk spørreskjema på bokmål.

Datainnsamlingen ble gjennomført av DFØ via et digitalt spørreskjema utarbeidet i questback. Under datainnsamlingen ble det gjennomført en ringerunde til en del virksomheter. Her ble det identifiserte en rekke forklaringsfaktorer for hvorfor noen virksomheter ikke har svart på undersøkelsen.

Spørreundersøkelse er en godt egnet metode for å samle et stort antall svar, raskt og med få ressurser. Resultatene gir oss innsikt i hvordan offentlige innkjøpsmiljøer i Norge fungerer, og muliggjør identifisering av felles utfordringer, årsakssammenhenger, trender og utvikling. En ulempe er at man ikke kan gå i dybden, og forstå kausalitet.

## Utvalget: offentlige oppdragsgivere

Undersøkelsen ble sendt til 1132 virksomheter.

Alle statlige virksomheter, kommuner, fylkeskommuner, kommunale og fylkeskommunale foretak, interkommunale selskap og helseforetak mottok undersøkelsen.

I tillegg er statlige selskap som antas å være underlagt lov om offentlige anskaffelser inkludert i utvalget. Aksjeselskaper registrert på organisasjonsformene «kommunalt eid aksjeselskaper mv» og «kommuneforvaltningen» er kun inkludert dersom de har hatt kunngjøringer på Doffin i løpet av 2019 og 2021. For disse ble det i 2020 kun sendt ut til virksomheter i enkelte sektorer, men årets undersøkelse ble sendt ut til virksomheter i alle sektorer.

## Utforming av spørreskjema

Vi benyttet ett spørreskjema til hele utvalget, og spørsmålene var i hovedsak designet som enten fempunktsskala, ja/nei eller avhuking. For fempunktskala-spørsmålene benyttet vi enhet, grad og hyppighet, der alle gikk fra negativt til positivt. Dette for å etterstrebe at svarpersonen ledes gjennom skjemaet på en effektiv og korrekt måte.

Spørreskjemaet var videre utformet etter tematikk som DFØ anser som sentrale for anskaffelsesområdet, og som gjenspeiles i indikatorene og denne rapporten.



Kartleggingen av modenhet i offentlige anskaffelser gjennomføres på nytt i 2024  
For spørsmål om undersøkelsen og/eller rapporten ta kontakt med [Malin.Hogstad@dfo.no](mailto:Malin.Hogstad@dfo.no)