

# Prosessguide til ledelsesforankring av innovativ anskaffelse

## Innhold

1. Prosessguide til forankringsduken .....	3
1.1 Hvordan bruke forankringsduken? .....	3
Ark 1 – ledelsesforankring i oppstartsfasen og behovsfasen .....	4
Ark 2 – ledelsesforankring i markedsdialogfasen, konkurranse- og kontraktsoppfølgingsfasen .....	9

# 1. Prosessguide til forankringsduken

## 1.1 Hvordan bruke forankringsduken?

Forankring av arbeidsprosessen og anskaffelsen, samt implementering av løsningen når den skal tas i bruk, er arbeidets «livsforsikring og flytevester» – det som skal holde prosessen i gang (flytende) selv om dere møter på utfordringer og «været kan bli ruskete». Dere trenger å kommunisere med ledelsen jevnlig, og de trenger å delta i prosessen på en tilstrekkelig måte slik at de kan ta beslutninger når prosessen trenger det. Å kjenne til milepæler i arbeidsprosessen som krever ledelsesforankring og beslutninger er en fordel.

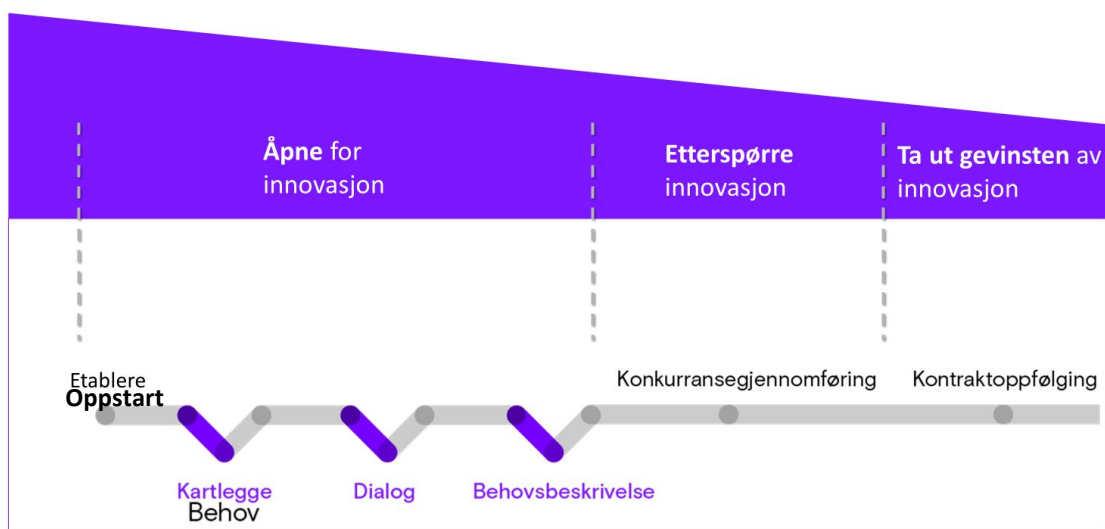
Forankringsduken benyttes når dere skal planlegge hvordan dere skal forankre anskaffelsen og arbeidsprosessen fra start til og med kontraktsoppfølging. Den gir dere en oversikt over hele forløpet til en anskaffelse, og dere legger inn nødvendig involvering av ledelsen underveis. Verktøyet peker på «tidspunkt» i fasene når det er nødvendig med ledelsesforankring, og dere fyller ut på hvilken måte dere skal oppnå forankring (hvordan), hvilke ledere det gjelder, og når beslutninger kan fattes.

Bruk gjerne forankringsduken samtidig med at dere bruker oppstartduken, behovsdukene og dialogduken. Dere vil kjenne igjen stegene og aktivitetene i disse dukene med stegene i forankringsduken.

Forankringsduken består av 2 ark. Ark 1 tar for seg ledelsesforankring i oppstartsfasen og behovsfasen. Ark 2 tar for seg ledelsesforankring i markedsdialogfasen, konkurranse- og kontraktsoppfølgingsfasen.

Skriv gjerne rett på dukene i et planleggingsmøte.

Ledelsen er personer som har myndighet til å fatte beslutninger.



## Ark 1 – ledelsesforankring i oppstartsfasen og behovsfasen

### Steg 1 – Hvem er ledelsen?

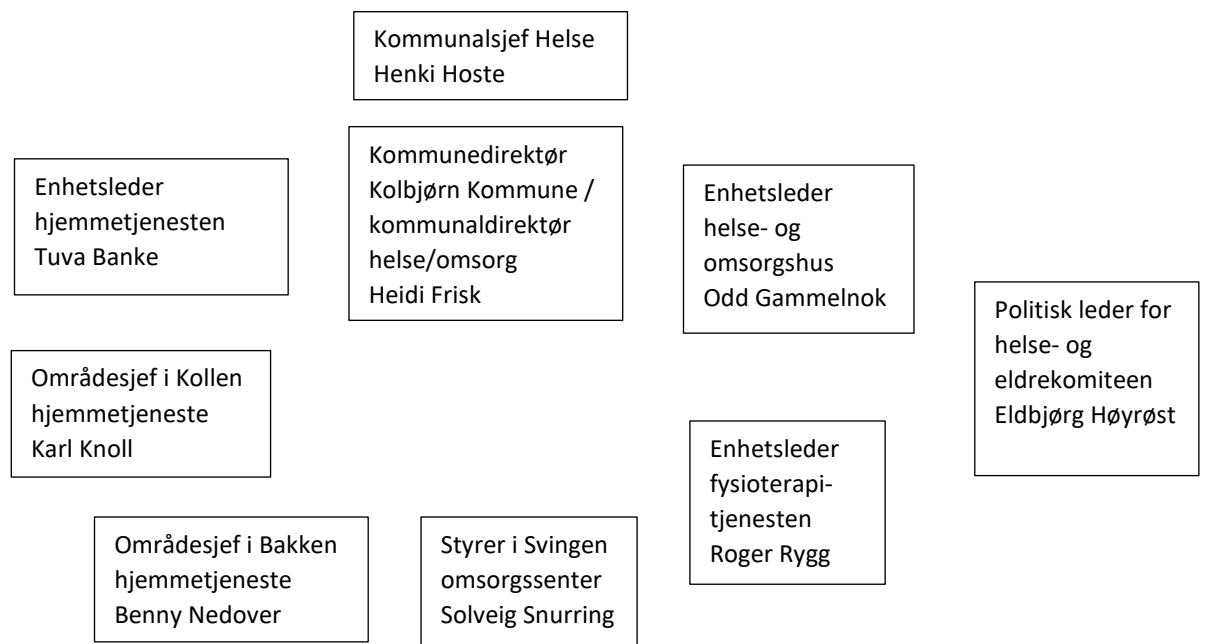
Skriv ned hvilke ledere som er relevante for arbeidet og som blir berørt av løsningen som skal anskaffes, fra toppleder til mellomledere. Tenk på hvilke ledere som vil være viktig i implementering av løsningen som skal anskaffes. Finner vi dem i ulike avdelinger og fagområder? Det er samsvar mellom ledere dere skriver opp her og hvilken kaptein og ledere dere skrev opp på Oppstartduken. På Forankringsduken kan dere ev skrive opp flere enn det dere har gjort hittil.

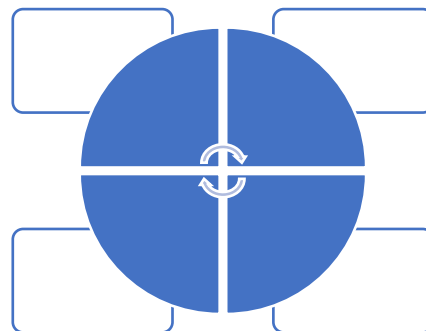
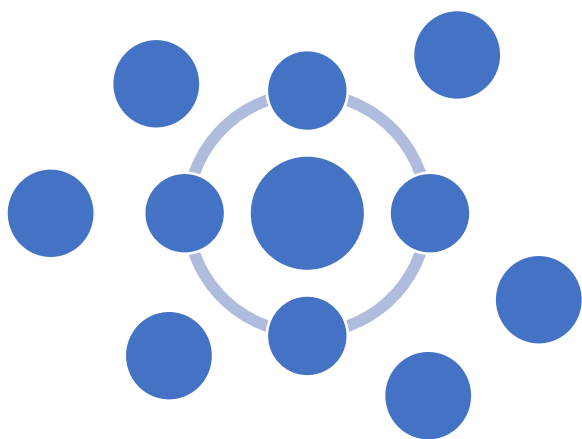
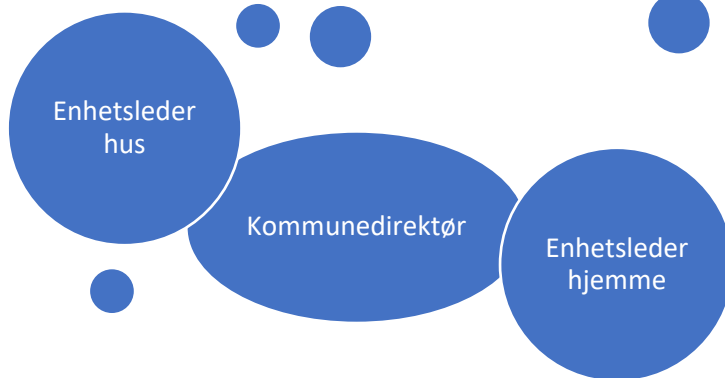
Anskaffelser kan også påvirkes fra politisk hold, spesielt i kommuner. Det kan være ulik praksis på hvilken måte, og hva politikerne påvirker. Skriv opp hvilke politikere, eller grupper av politikere som påvirker arbeidet av det som skal anskaffes.

Skriv opp hva politikerne gir føringer på: ulike rammebetingelser (økonomi, entrepriseform i byggeprosjekter, politiske beslutninger), målsettinger som skal oppnås gjennom anskaffelsen, osv. slik at dere er bevisst på hva politikerne kan påvirke.

Lag gjerne et ledelses-kart som viser hvilke(n) ledere som er «viktigst»/primære (settes opp i midten), og hvilke som er sekundære/mer perifer ifht løsningen og ansvaret for den. Slike kart kan visualiseres på flere måter, men sett gjerne navn på personene

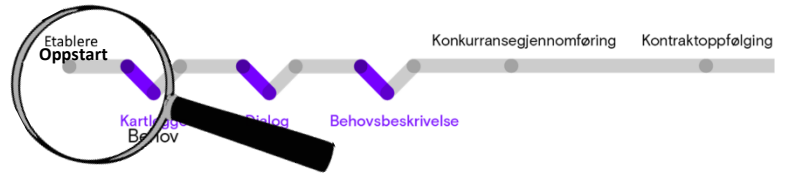
Eksempel:





Når dere går videre i stegene på duken, skal dere angi hvilke(n) leder(e) dere må gjennomføre forankringsaktivitet med, og hvem av dere i prosjektet som har ansvar for å gjennomføre aktiviteten. Se eksempel i steg 2. Vi omtaler alle som ledere/ledelsen i prosessguiden videre.

## Ledelsesforankring i oppstartsfasen



Steg 2 a) - Skap felles forståelse for problemet og sørg for beslutning om å igangsette en anskaffelsesprosess

På Oppstartduken formulerte dere et problem eller en utfordring som utgangspunkt for anskaffelsen. Opplever ledelsen samme utfordring som dere? Er det forståelse og aksept for problemet hos ledelsen på samme måte som lengre ned i organisasjonen? Er det tilleggsdimensjoner ledelsen kan tilføre som styrker opplevelsen av at det er en utfordring og et problem?

Dere formulerte også et mål for løsningen/anskaffelsen. Har ledelsen samme oppfatning av målet? Har ledelsen andre eller supplerende mål? Hvilke overordnede mål og strategier har ledelsen vært med på å beslutte, og som anskaffelsen kan bidra til å nå?

Er ledelsen enig i at utfordringen løses gjennom å anskaffe noe?

Skriv ned i tabellen under oppstartsfasen hvilke aktiviteter dere skal gjennomføre med hvilke ledere for å sikre felles forståelse for problemet, bli enig om felles mål, og beslutning om å anskaffe (starte en anskaffelsesprosess).

I steg 2 d) finner dere eksempel på hvordan tabellen kan fylles ut.

Steg 2 b) - Avklar rammebetingelser og hvordan dere skal håndtere eventuelle endringer i disse underveis

Rammebetingelsene skrev dere ned på Oppstartduken.

Skriv ned i tabellen på hvilken måte og når rammebetingelsene skal godkjennes av ledelsen. Dette innbefatter også felles forståelse og oppfatning av alle rammebetingelser som påvirker anskaffelsen; økonomiske, teknologiske, politiske, kompetanse, personell, strategiske og operative føringer, m.m.

Samtidig i denne/disse aktivitetene drøftes og beskrives hvordan eventuelle endringer i rammebetingelsen skal håndteres av ledelsen, og når dette kan inntreffe.

Steg 2 c) - Få aksept på problemavgrensingen

På Oppstartduken formulerte dere muligens et avgrenset problem avledet av det overordnede behovet (steg 5 på Oppstartduken). Det er viktig at ledelsen er enig i dette og forstår området som er valgt å løse. Skriv ned i tabellen aktivitet for gjennomgang av problemavgrensing og beslutning om dette med ledelsen.

## Steg 2 d) – Avklar og få godkjent personalressurser

På Oppstartduken laget dere en oversikt over mannskapet og passasjerer som skal være med underveis «på reisen». Innovative anskaffelser involverer ofte mange personer, og kan gå på tvers over flere avdelinger og enheter. Det er veldig viktig at alle ledere som har ansvar for personer som skal være direkte involvert i prosessen godkjenner og legger til rette for at ansatte kan delta, og på en tilstrekkelig måte.

En innovativ anskaffelsesprosess krever en *prosjektleder*. Den ansatte som skal være prosjektleder må få tilstrekkelig med tid til å gjennomføre prosessen på en god måte, og tidsbruken må tilpasses omfanget av arbeidet. Anskaffelser som også inkluderer utviklingsfaser, som f.eks. innovasjonspartnerskap og før-kommersielle anskaffelser, kan kreve en tilnærmet fulltids prosjektleder over flere år. Innovasjonsvennlige anskaffelser går ikke over så lang tid, men kan være krevende nok tidsmessig i perioder. Prosjektlederen kan komme fra ulike avdelinger og ha ulik kompetanse i utgangspunktet, og personen trenger ikke å være innkjøpsrådgiver eller ha anskaffelseskompetanse, men kan likegodt være ansatt i fagenheten eller i næringsavdelingen. Egenskaper hos prosjektleder bør være; tilegne seg kunnskap om innovativ anskaffelsesprosess, ha forståelse for ulike fagområder som prosessen innbefatter, være åpen for innspill og bruke andres kompetanse, jobbe systematisk og planmessig med fremdrift, og kunne håndtere og koordinere flere mennesker i mange ulike aktiviteter.

Skriv ned i tabellen på hvilken måte og når personalressurser skal være avklart og godkjent hos ledelsen. I aktiviteten er det inkludert plan for hvordan ledelsen skal tilrettelegge for at nødvendige ansatte kan involveres.

Eksempel:

Leder	Forankringsaktivitet	Hvem i prosjektgruppa har ansvar?	Dato
Kommunedirektør og kommunal-direktør Helse	Eget møte med gjennomgang av utfordringen, målet og plan for anskaffelsesprosessen. Redegjøre for problemavgrensing. Resultat: Beslutning om igangsetting.	Prosjektleder Per Pådriver	15. januar
Finansdirektør	Økonomiske rammer. Resultat: Beslutning om økonomiske rammer	Kommunalsjef/fag en del av prosjektgruppa for anskaffelsen: Henki Hoste	20. januar
Kommunedirektør, kommunaldirektører for Helse, Organisasjon/IT, Finans og Eiendom	Ledermøte. Legge frem forslag til personellmessig ressursplan, organisering av prosjektet og prosjektleder. Finansiering av tids-/personellbruk. Resultat: Beslutning ressursbruk med personell.	Prosjektleder Per Pådriver	28. januar
Alle enhetsledere	Legge frem plan pt for prosjektet i enhetsledermøtet Helse. Resultat: Enighet om foreløpig mål og fokus i prosjektet (løsningen), plan og organisering for prosjektet. Enighet om personell/ressursbruk.	Kommunalsjef/fag en del av prosjektgruppa for anskaffelsen: Henki Hoste og prosjektleder Per Pådriver	3. feb.
Politikere Helse- og eldrekomiteen	Legge frem mål og plan for prosjektet (få aksept/informere), avklare hva de ønsker å bli informert om/involvert i underveis. Møte i komiteen.	Prosjektleder Per Pådriver	10.feb

### Ledelsesforankring i behovsfasen

Steg 3 a) – Beslutte behovsbeskrivelsen som skal brukes i markedsdialogen



Det er viktig at ledelsen er enig i behovet, som etter hvert i behovsarbeidet blir tydeligere. Ledelsen kan selv bli involvert i arbeidet gjennom kartlegging av ledelsens behov. Tenk igjennom om ledelsen bør være jevnlig involvert og/eller informert i behovsutforskningens gang, og skriv det ned i aktivitetstabellen under behovsfasen. Det kan være at nye erkjente behov trenger å bli diskutert med ledelsen.

Skriv ned på hvilken måte og når «endelig» behovsbeskrivelse skal besluttes av ledelsen. Det er denne behovsbeskrivelsen som skal bringes ut i markedet til neste fase; markedsdialogen.



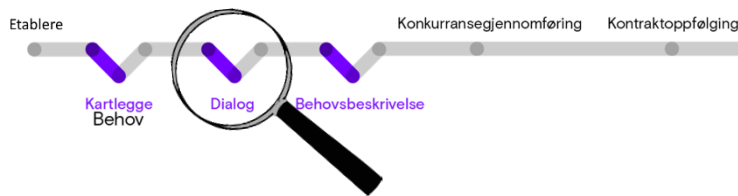
### Steg 3 b) – Lag en førsteversjon av planen for implementering av ny løsning

Løsninger som blir anskaffet kan ha stor innvirkning på hvordan arbeidet blir utført etter at løsningen er tatt i bruk. Det er i implementeringen innovasjonen virkelig blir nyttiggjort. Erfaring viser at mye av endringsprosessen, som implementeringsarbeidet står for, starter allerede i behovsarbeidet. Det blir lettere å se omfanget av endringen, effekten av endringen, og hvem som blir berørt. Behovsarbeidet involverer flere ansatte, og den kan brukes til både å få forankret endringene som vil måtte komme, og forståelsen for endringene. Behovsarbeidet gir også mer kunnskap om hvilke gevinster ny løsning kan bidra til, og hvor store de kan være.

Skriv i tabellen under behovsfasen hvem som foreløpig skal være ansvarlig for implementeringsarbeidet og å utarbeide plan for dette. Skriv ned når planen skal drøftes med ledelsen.

## Ark 2 – ledelsesforankring i markedsdialogfasen, konkurranse- og kontraktsoppfølgingsfasen

### Ledelsesforankring i gjennomføringen av markedsdialogen



### Steg 4 a) – Gjennomgang av planlagte markedsdialogfase

Ledelsen kan involveres i gjennomføringen av markedsdialogaktivitetene. Ofte bidrar de til å vise forankring og understreke viktigheten med anskaffelsen, synliggjøre hvilke forventninger ledelsen har til den. Det gir gode signaler ut til markedet. Hvis ledelsen blir mye berørt av løsningen, så kan det også hende at de skal delta i selve dialogen for å få høre hva leverandørene gir innspill på og informasjon om. Det gir god forståelse for hva markedet kan tilby. Når dere har utarbeidet en plan for gjennomføring av markedsdialogen, som også viser ledelsens rolle og involvering, legges den frem for ledelsen for godkjenning. Skriv opp i tabellen under markedsdialogen hvordan og når godkjenningen skal gjennomføres.

### Steg 4 b) – Beslutte «veien videre» etter markedsdialogen

Markedsdialogen bestemmer veien videre i anskaffelsesprosessen; Hva kan vi anskaffe? Hva må vi ev utvikle? Hvordan kan vi gjennomføre konkurransen(e)? Hva krever veien videre for oss som oppdragsgiver? Har vi penger vi kan bruke på å dekke utviklingskostnader? Hvordan organiserer vi veien videre? Hvilke kontrakter er hensiktsmessig å bruke?

Mange strategiske valg skal fattes etter markedsdialogen, og det kan hende at «verden ser annerledes ut» etter markedsdialogaktivitetene. Når dere har sammenfattet og drøftet veien videre, så må den legges frem og besluttes av ledelsen. På dette tidspunktet vil «risiko» i ulike faktorer være et tema, og det er viktig at risiko-scenarier kartlegges og drøftes.

Skriv ned i tabellen under markedsdialogfasen hvordan og når ledelsen skal være med på å beslutte «veien videre» for anskaffelsen.

## Ledelsesforankring i konkurransegjennomføringen og kontraktsoppfølging



### Steg 5 a) – Beslutte konkurransegrunnlaget

Planlegg gjerne en beslutning med ledelsen på det endelige konkurransedokumentet før det lyses ut. Gå igjennom hva det innebærer og hvordan konkurransen er tenkt gjennomført. Gå igjennom kontraktsforslagene og hva de innebærer.

### Steg 5 b) – Informere ledelsen underveis i konkurransegjennomføringen

Hvis behov deltar ledelsen i konkurransegjennomføringen, spesielt når tilbudene skal evalueres og det skal besluttes tildeling.

### Steg 5 c) – Godkjenne kontraktinngåelse

Ledelsen signerer kontraktene? Hvis dette er delegert anbefales godkjenning av kontrakten hos ledelsen i forkant av signering.

### Steg 5 d) – Kontraktsoppfølging

Ledelsen involveres etter behov, men det er stor sannsynlighet for at ledelsen skal være aktiv dersom løsningen som er anskaffet krever mye involvering av egne ansatte, hvis løsningen blir utviklet underveis, og hvis den har stor innvirkning på hvordan arbeidet vil bli utført i virksomheten når ny løsning blir tatt i bruk, eller stor innvirkning på virksomheten for øvrig (f.eks. bidrar mye til å oppnå overordnede målsettinger). Dersom endringsprosesser skal iverksettes har ledelsen en sentral rolle. Planen for implementering, som ble påbegynt i oppstarts- og behovsfasen, skal i denne fasen settes ut i livet, og effektene og gevinstene som antatt (og ev beregnet) skal nå tas ut. Endelig kan løsningen nyttiggjøres!

Hvis dere har bidratt til å utvikle helt nye løsninger, så ta gjerne initiativ til å spre informasjon om dette (sammen med leverandør(ene)) slik at andre med tilsvarende behov kan etterspørre det samme.

Skriv i tabellen under fasen for konkurransegjennomføring og kontraktsoppfølging hvordan og når ledelsen involveres og tar nødvendige beslutninger. Henvis ev til gjennomførings-/implementerings-/endringsplanen.

**Lykke til!**