



# Anskaffelser i NAV Innovasjon og leverandørutvikling

12. desember 2022

Christian Lupke

Eivind Fleischer Kåresen

Jarle Nigardsøy Amundsen



# Agenda

- Om anskaffelser i NAV
- Leverandørutvikling
- Innovasjon
- StartOff og innovasjonspartnerskap
- Måling av innovasjon


# **Om anskaffelser i NAV**

# NAV 2030


NAV bidrar til sosial og økonomisk trygghet, og fremmer overgang til arbeid og aktivitet



**Vi mobiliserer  
arbeidskraft i et  
arbeidsliv i  
omstilling**



**Alle får pengene  
de har krav på  
– enkelt og  
forutsigbart**



**Sammen finner  
vi løsninger med  
dem som trenger  
det mest**

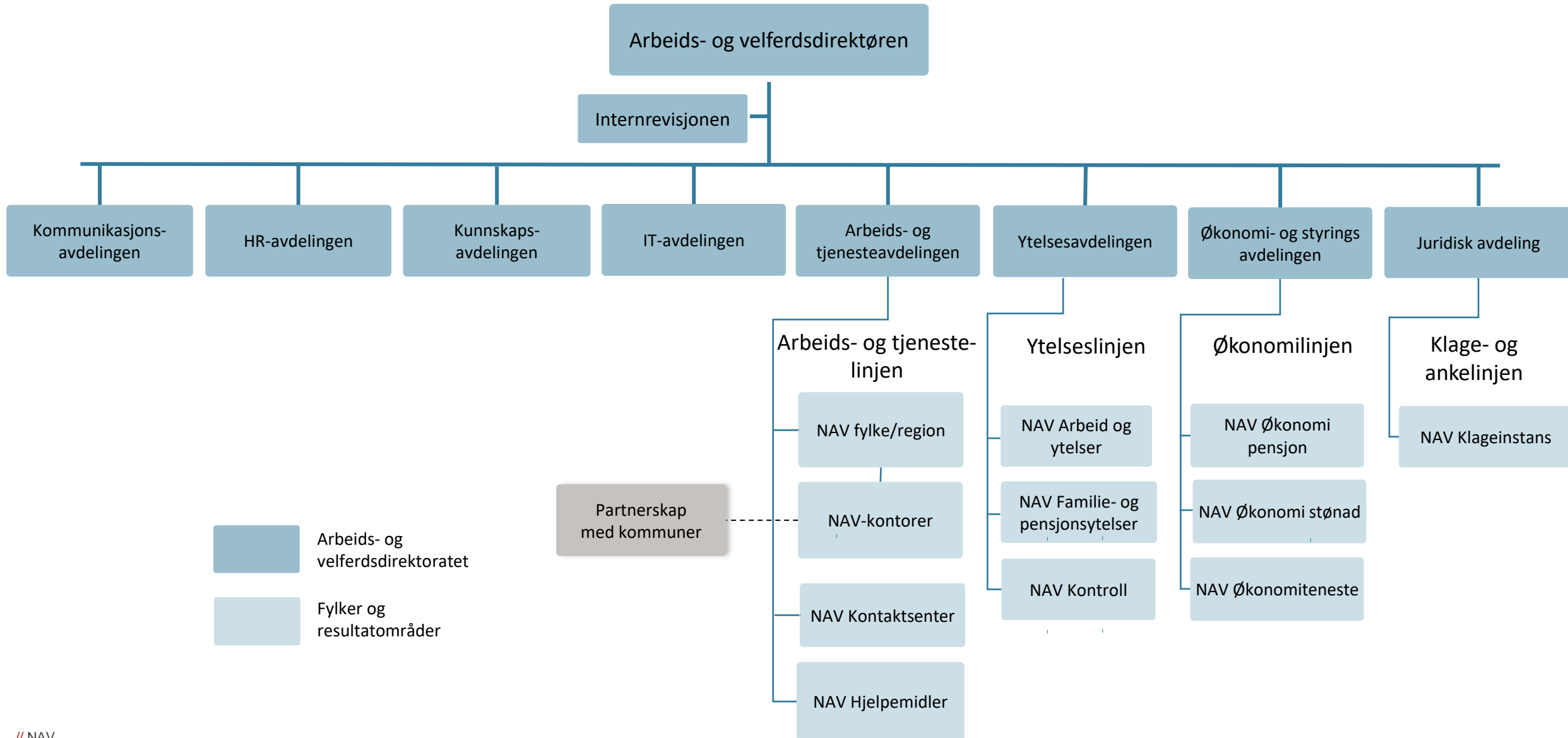


**Sammen løser vi samfunnsoppdraget**



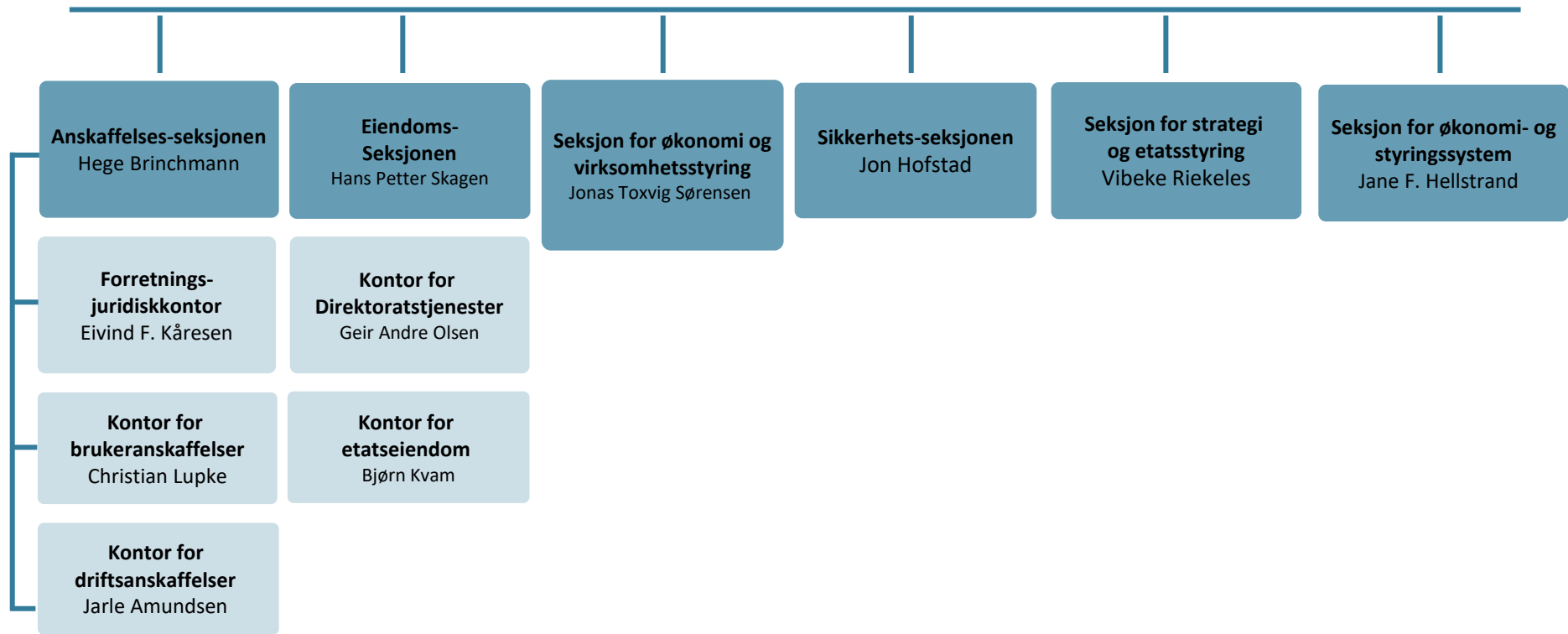
**NAV**  
**2030**

# NAVs organisering



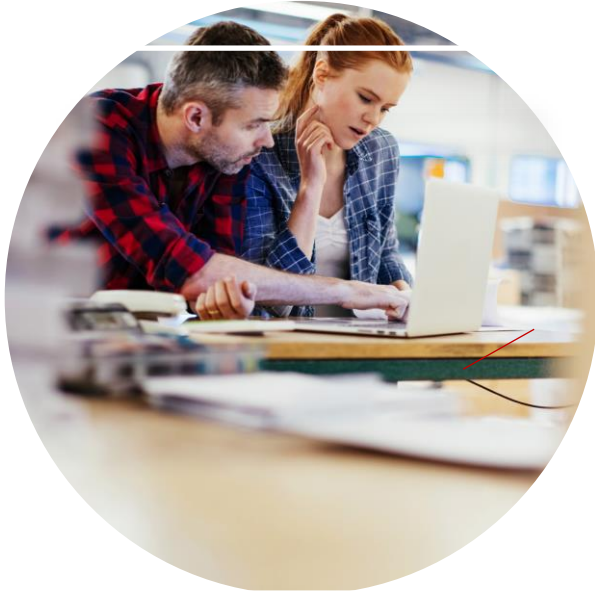
# Økonomi- og styringsavdelingen

Marianne Fålun  
Økonomi- og styringsdirektør



# Portefølje 2021: 16,8 mrd kr

## DRIFT



4 mrd kr  
243 avtaler  
155 avtaleleverandører

## HJELPEMIDLER



7,2 mrd kr  
181 etatsdekkende avtaler  
102 avtaleleverandører

## ARBEIDSMARKEDSTILTAK



5,5 mrd kr  
942 avtaler  
1603 leverandører

# Leverandørutvikling





## Digitalisering og innovasjon

Vi anskaffer morgendagens løsninger



## Gevinster og besparelser

Vi frigjør ressurser til prioriterte oppgaver



# Anskaffelsesstrategi



## Miljøhensyn og sosialt ansvar

Vi bidrar til seriøsitet

# NAV's anskaffelsesstrategi

Bedre tjenester  
Effektivisering  
Samfunnsansvar

## Digitalisering og innovasjon



Benytte anskaffelsesprosesser og avtaler som legger til rette for innovasjon og endringer i behov.

Utvikle og opprettholde et konkurransedyktig leverandørmarked.

Utvikle kontrakter tilpasset nye samarbeidsformer, ny teknologi, sikkerhet og personvern.

Leverandørstyring og kontraktsoppfølging med vekt på kvalitet i tjenestene.

Utvikle kategoristyring. Gjøre innkjøpsanalyser og utarbeide kategoristrategier.

## Gevinster og besparelser



Samarbeid med FOU og innovasjonsmiljø for anskaffelse av bedre tjenester.

Profesjonell og spesialisert anskaffelsesfunksjon for alle områder.

Måle og følge opp gevinster og besparelser. Lage styringsinformasjon.

## Fremtidsrettede løsninger, bedre tjenester

### Effektiv og digital anskaffelsesprosess fra bestilling til betaling

Vi følger opp leverandører med risiko for brudd på krav til miljø og sosialt ansvar

Utvikle krav og kriterier i samarbeid med kompetansemiljø og leverandører.

Innføre energiledelsessystem og miljøregnskap.

## Miljøhensyn og sosialt ansvar



# Leverandørutvikling

- Hjelpemiddelområdet er et krevende markedsområde hvor NAV ofte er eneste eller viktigste kunde
- De 20 største leverandørene utgjør 59 prosent av totalt forbruk. 40 leverandører utgjør 80 prosent av det totale forbruket
- Vi har over tid arbeidet med å etablere en strategisk arena med våre leverandører, med fokus på utvikling og samhandling
- Møtearenaen har gradvis utviklet seg over flere år
- NAV og leverandørene har behov for å samhandle om markeds- og forretningsutvikling utover arbeidet som gjennomføres i anskaffelsene og i kontraktsoppfølgingen

❖ Hovedformålet er å sikre NAVs brukere tilgang til et bredt spekter av hjelpemidler med tilhørende tjenester



# Leverandørutvikling 2022

NAV har intensivert arbeidet med å videreutvikle en samhandlingsarena for store og/eller viktige leverandører på hjelpemiddelområdet. Vi har gjennomført ca.15 strategiske møter i 2022.

## Innhold:

- Kontraktsbetingelser – balanserte kontraktsvilkår
- Bærekraft
- Force majeure
- Etterlevelse av inngåtte rammeavtaler – leveransesstabilitet
- Forretningsutvikling – forretningsstruktur og innovasjon
- Rutiner for samhandling innen kontrakter
- Personvern
- Ny medisinsk forordning
- Dagbøter



# Næringsministeren ber offentlige oppdragsgivere ta mer av risikoen

Pressemelding | Dato: 16.09.2022

Nye tall fra Statistisk sentralbyrå viser at prisveksten fortsetter. I et brev i dag ber næringsminister Jan Christian Vestre offentlige oppdragsgivere om å dele på risikoen ved prisveksten.



# Leverandørutvikling – balanserte kontraktsvilkår

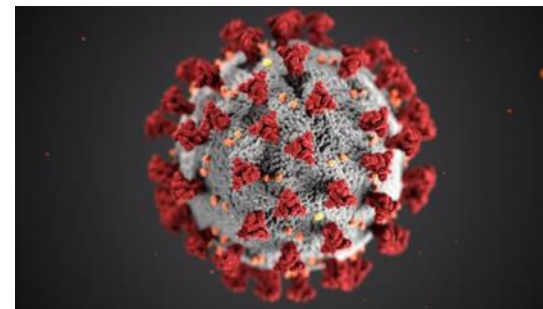
## Utfordringsbilde

- Nye utfordringer i forbindelse med pandemien og krisen i Ukraina - kostnader tilknyttet råvarer, frakt, komponenter fortsetter å stige betydelig
- Utfordringene er ikke spesifikke for NAV – gjelder de fleste offentlige oppdragsgivere
- Inngåtte rammeavtaler varer nesten alltid 4 år (2 år+1+1)
- Kontraktene inneholder ikke betingelser som gir avhjelp for de store kostnadsøkningene leverandørene opplever
- Betydelig merarbeid i kontraktsoppfølgingen for NAV og leverandørene, i nesten alle avtaler
- Innovasjon og utvikling nedskaleres hos produsenter
- Produktrasjonalisering, dvs. færre produkter tilbys i konkurranser

## Mulige utfordringer på sikt

- Leverandører kan finne det mer lønnsomt å stå utenfor avtale, dvs. slutte å tilby produkter i anskaffelser som lyses ut
- Forsterket leverandørkonsolidering
- Forsterket produktrasjonalisering
- Mulighet for at «useriøse» leverandører til en viss grad belønnes

Balanserte kontraktsvilkår bidrar til å redusere NAVs utgifter, samtidig sikrer de at NAVs brukere får tilgang til gode hjelpemidler



«Vi, og sikkert mange med oss, opplever en helt vill prisstigning på våre produkter inn i Norge for tiden. Vi opplever også stigende strømutfgifter, drivstoffutfgifter og lønnsutfgifter og justeringsmulighetene vi har i avtalene er ikke i nærheten av å møte våre kostnadsøkninger. Det er behov for å justere priser ytterligere enn det som tillates i gjeldende rammeavtaler.»

Leverandør av hjelpemidler til NAV

# Vurderinger og tiltak – balanserte kontraktsvilkår

## Vurderinger

- Behov for å balansere kontraktsvilkårene – mer egnede prisjusteringsmekanismer
- Viktig hensyn at tiltak ikke skal medføre høye administrative kostnader for verken NAV eller leverandørene
- Endringsklausuler (FOA § 28-1(1) bokstav a) - prisjusteringer foretatt med hjemmel i en prisindeksklausul vil som en klar hovedregel være lovlig
- Vi har vurdert ulike indekser, i tillegg til KPI:
  - Råvareprisindekser
  - Fraktprisindekser
  - Produsent- og engrosprisindekser
- Vanskelig å finne treffende og relevante indekser
  - Fanger indeksen opp relevant kostnadsøkning?
  - Er indeksen etablert og pålitelig?
  - Er den tilgjengelig, kostbar?

## Tiltak

- Ny prisjusteringsklausul som består av en kombinasjon av KPI samt Prisindeks for førstegangsomsetning innenlands (PIF)
- Etablert indeks fra SSB, går tilbake til 1926, Engrosprisindeksen før 1989
- Måler prisutviklingen i første omsetningsledd i det norske markedet. Det vil si varer fra norsk produksjon solgt i Norge og importerte varer.
- Indeksen får med seg kostnaden med å få varene frem til norsk grense (ekskl. endringer i skatter, avgifter, toll osv.).
- Avgrensninger for å gjøre indeksen mer relevant for NAV:
  - Importmarkedet – fåtall av produktene NAV kjøper er produsert i Norge
  - Hovedgruppenivå: SITC6 (Bearbeidede varer gruppert etter materiale) er en hovedgruppe som inneholder varegrupper som er relevante for kontraktene (jern, stål, metaller, gummi)

# Leverandørutvikling - sosialt ansvar



## Spesialisert oppfølging

- Før 2020 ble arbeidet med sosialt ansvar fulgt opp avtalevis av avtaleforvaltere
- Fra 2020 har utviklet vi en modell for oppfølging på leverandørnivå
- Utviklingen av modellen er gjort med involvering av NAVs avtaleleverandører
- Vi benytter Forms og egenrapportering som følges opp av dedikerte ressurspersoner
- Sender oppfølgingsspørsmål og forbedringsforslag
- Forenklet oppfølging etter ett år
- I løpet av 2022 vil vi ha fulgt opp ca. 30 leverandører som samlet utgjør ca. 60 % av NAVs innkjøp på hjelpemiddelområdet

## NAVs erfaringer

- Oppfølgingen blir mindre vilkårlig og mindre avhengig av kompetanse og erfaring hos avtaleforvaltere
- Unngår dobbeltarbeid hos leverandører med flere avtaler
- Økt kompetanse hos NAV og leverandører for arbeidet når dette gjøres av dedikerte ressurser
- En god mulighet til langvarig oppfølging av leverandører ettersom vi har en stabil leverandørportefølje
- NAV kan presse frem forbedringer hos leverandører og følge opp langsiktig
- Lettere å utvikle rutiner og metoder
- Mer effektiv oppfølging, krever færre ressurser



**Innovasjon**



**«Offentlige anskaffelser skal bidra til innovasjon og omstilling i norsk økonomi. Offentlige innkjøpere har store muligheter for å bidra til nytenking og utvikling i leverandørmarkedet, ved å etterspørre nye og bedre løsninger»** St.mld.30

- Hurdalsplattformen
- Stortingsmelding 30 (2019-20) - En innovativ offentlig sektor
- Stortingsmelding 22 (2018-19) Smartere innkjøp – effektive og profesjonelle offentlige anskaffelser
- Handlingsplan for økt andel grønne og innovative offentlige anskaffelser (2022)
- <https://anskaffelser.no/innovasjon>
- <https://innovativeanskaffelser.no/>
- <https://www.oecd.org/gov/public-procurement/innovation/>
- [https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/public-procurement/strategic-procurement/innovation-procurement\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/public-procurement/strategic-procurement/innovation-procurement_en)



## Innovasjon i offentlige anskaffelser

- Innovasjonsvennlige anskaffelser
  - Dialog med markedet før utlysning
  - Åpne kravspesifikasjoner: Beskrive behov- og funksjon – ikke detaljerte tekniske krav
- Anskaffelse av innovasjon
  - Anskaffelse av forskning og utvikling (FOU-anskaffelser)
  - Førkommersielle anskaffelser
  - Konkurranspreget dialog
  - Innovasjonspartnerskap
- Måling av innovasjon

# Suksessfaktorer i NAV

## Innovasjon på dagsorden siden etableringen av NAV 2006

- Lærende organisasjon med kultur for å lære av andre, prøve og feile
- A3 metode for kontinuerlig forbedring, tavlemøter, lærings- og delingskultur
- Oppsøke andre virksomheter, lære av beste praksis
- Kompetansemål
- Deltakelse i Leverandørutviklingsprogrammet (Lup)
- Innovasjonsvennlig metode innført gradvis for alle anskaffelser

## Innovasjon som del av anskaffelsesstrategien siden 2013

- Tydelig del av prosessmodell, maler, virksomhetsplan
- Måle effekt av innovasjon
- Utprøving av innovasjonsprosedyrer: konkurransepreget dialog, innovasjonspartnerskap, StartOff



# NAV's anskaffelsesstrategi

## Digitalisering og innovasjon



Benytte anskaffelsesprosesser og avtaler som legger til rette for innovasjon og endringer i behov.

Utvikle og opprettholde et konkurransedyktig leverandørmarked.

Utvikle kontrakter tilpasset nye samarbeidsformer, ny teknologi, sikkerhet og personvern.

Utvikle kategoristyring. Gjøre innkjøpsanalyser og utarbeide kategoristrategier.

## Gevinster og besparelser



Samarbeid med FOU og innovasjonsmiljø for anskaffelse av bedre tjenester.

Leverandørstyring og kontraktsoppfølging med vekt på kvalitet i tjenestene.

Måle og følge opp gevinster og besparelser. Lage styringsinformasjon.

**Fremtidsrettede løsninger, bedre tjenester**

**Effektiv og digital anskaffelsesprosess fra bestilling til betaling**

Profesjonell og spesialisert anskaffelsesfunksjon for alle områder.

**Vi følger opp leverandører med risiko for brudd på krav til miljø og sosialt ansvar**

Utvikle krav og kriterier i samarbeid med kompetansemiljø og leverandører.

Innføre energiledelsessystem og miljøregnskap.

## Miljøhensyn og sosialt ansvar



**Bedre tjenester  
Effektivisering  
Samfunnsansvar**

# Anskaffelser av innovasjon



## StartOffs

- Avklaring for unge
- Digital brukertesting

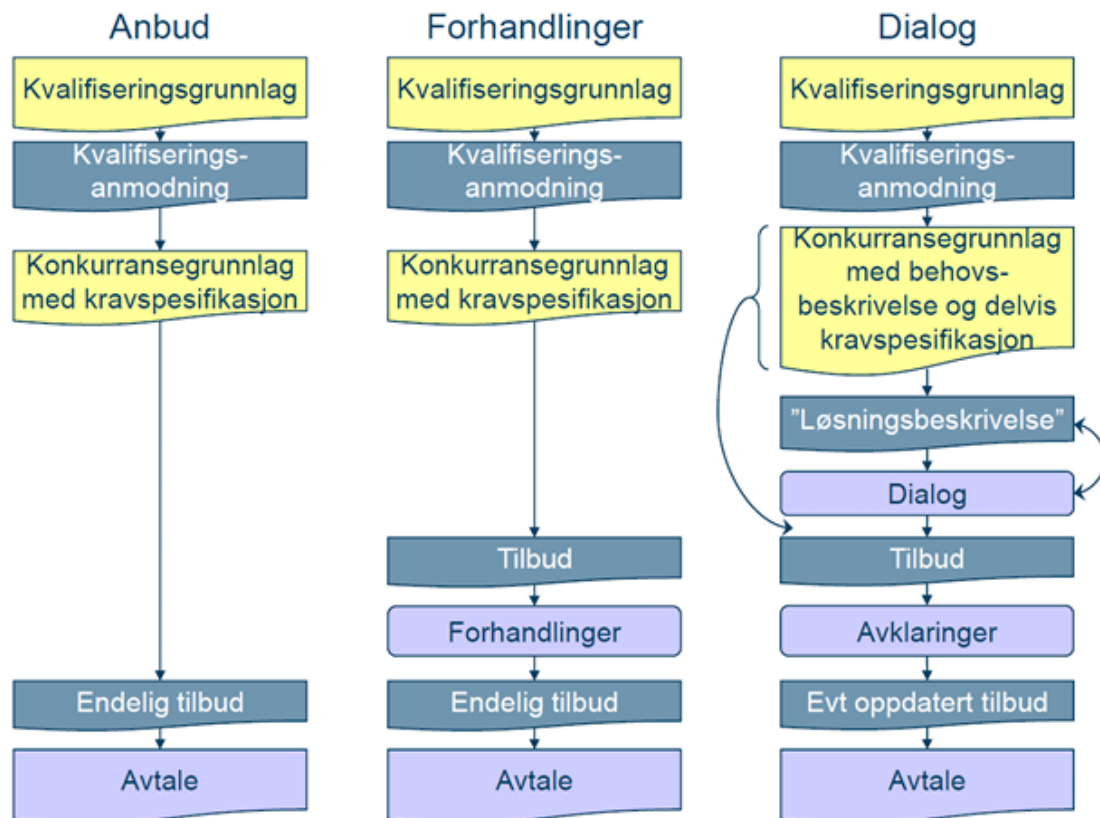
## Innovasjonspartnerskap

- Oppfølging av ungt utenforskap (NAV Human)

## Konkurransepreget dialog

- Sikkerhetsovervåking
- Digitale møterom
- Klientutstyr som tjeneste

# Konkurransepreget dialog



- NAVs erfaringer
  - Gir mulighet til å utjevne forskjeller mellom tilbydere
  - Kommer raskere i gang med anskaffelse der det er vanskelig å uttrykke krav og kriterier
  - Egnet når det ikke er entydig hvilke løsninger passer
  - Mulig med store endringer i dialogfasen, sårbar for forsinkelser og kompleksitet
  - Vi har ikke sett behov for å tilby godtgjørelse for tilbudsarbeid

# Eksempler

- Digitale møterom
  - Usikker på løsninger, endringer, teknologivalg
  - Dialogfasen endte med enkelt konkurransegrunnlag for varer og tjenester
  - Kunne kanskje vært håndtert ved markedsdialog og forhandlinger
- Klientutstyr som tjeneste
  - Håndtering av laptop, mobil, nettbrett som tjeneste i stedet for kjøp eller leasing
  - Mange tjenester, kobling til HR-registre, finansieringsselskaper som underleverandør osv
  - Begrenset erfaring fra tilsvarende anskaffelser i Norge
  - Mange dialogrunder for å justere konkurransegrunnlaget
  - Nyttig prosedyre for å løse utfordringen





# **StartOff og innovasjonspartnerskap**



## Om StartOff

- Anskaffelse av innovasjon
- StartOff kobler offentlige virksomheter og startups sammen, og loser dem gjennom prosessen.
- Ordningen administreres av DFØ og utføres i samarbeid med Digitaliseringsdirektoratet og Leverandørutviklingsprogrammet.
- «Ferdig pakke» for offentlige oppdragsgivere. Rask prosess (ca 6 mnd). Mye god hjelp å få i prosessen!



## NAV's StartOff 1 – Digital brukertesting

- Behov:
  - Vi hadde behov for løsning som gjør det enkelt å rekruttere, administrere og honorere deltakere til brukertesting av NAVs digitale tjenester.
  - Løsningen måtte bl.a. kunne tilfredsstillende gjeldende krav til personvern, sikkerhet, språk, m.m.
- Prosess:
  - Fulgte ferdig definert prosess for StartOff (ca 6 mnd)
  - God interesse for oppdraget, 12 deltakere
  - Valgt leverandør, Iterate/UX Signals, har utviklet løsningen
  - Løsningen tatt i bruk av andre (privat/offentlig)
  - Ønske om videreutvikling av løsningen, har ledet til en forlenget utviklingsfase 2 og 3.



## NAVs StartOff 2 – Avklaring for unge

- Behov
  - Avklaringstiltaket brukes for eksempel for personer som er arbeidsledige hvor det ikke er helt klart hva slags type arbeid som er det beste for vedkommende, eller hvor man må finne ut om det for eksempel trengs kompetanseheving eller andre virkemidler for at brukeren skal komme i passende arbeid.
  - NAV ønsket å se på alternative måter å gjennomføre avklaringstiltaket for unge på. NAV inviterte private aktører, herunder sosiale entreprenører og ideell sektor, til å komme med nye idéer og løsninger på dette tiltaket
- Prosess:
  - Fulgte ferdig definert prosess for StartOff (ca 6 mnd)
  - Svært god interesse for oppdraget, 56 deltakere
  - Valgt leverandør, Frisk Utvikling, har utviklet metodikk/løsning, inkludert en app.
  - Metodikk/løsningen prøves ut i Oslo nå



## NAV's StartOffs – erfaringer så langt

- Bra for å få fram løsninger som ikke finnes i markedet
- 6 måneder kan være litt kort tid for å utvikle løsninger
- Hvis man ber om løsninger på områder der det finnes mange detaljerte føringer i lov/forskrift, kan det begrense hvilke aktører som klarer å levere akseptable løsningsforslag

- Problemstillinger som egner seg til StartOff-prosjekter har gjerne følgende kjennetegn:
  - Kan avgrenses fra andre prosesser/systemer i den offentlige virksomheten
  - Har en tydelig eier internt, samt god forankring
  - Det finnes idéer om en løsning i markedet
  - Oppdragsgiver er åpen for helt nye løsninger
  - En tenkt løsning har et tydelig potensiale for skalering
  - Omfang og størrelse som lar seg løse innenfor StartOff-rammene



## Innovasjonspartnerskap – NAV Human

- **Behov**
  - Ungt utenforskap er en enorm samfunnsutfordring.
  - I dette innovasjonspartnerskapet ønsket NAV å utfordre markedet til å utforske gruppeoppfølging videre, og utvikle en helhetlig metodikk med digitale verktøy for relasjonsbygging og økt brukerinvolvering.
  - Målet er en mer effektiv oppfølging.
- **Prosess**
  - gjennomført med bistand av leverandørutviklingsprogrammet (LUP)
    - **Prosjektoppstart**
    - **Kartlegge behov**
    - **Dialog med markedet**
    - **Lage konkurransegrunnlag**
    - **Pre-kvalifisering av leverandører eller konsortier (søkergrupper), 8 stk**
    - **Vurdere innsendte forslag**
    - **Inngåelse av innovasjonspartnerskap. Leverandør: Læringsliv AS**
    - **Konseptutvikling, prototyping og testing, 3 digitale verktøy, 2 år**
    - **Kjøpsopsjon**

# Måling av innovasjon



Innovasjon oppstår fordi noen har satt seg et mål om å lage noe som dekker et eksisterende behov eller løser eksisterende/fremtidige utfordringer på nye måter, med bruk av nye kombinasjoner av eksisterende teknologi eller ny teknologi. Innovasjon starter med at noen setter seg et innovasjonsmål.

## Hvorfor måle innovasjon?

- Innovasjon benyttes på mange områder, er komplekst og mangesidig – kan være vanskelig å observere uten at det foreligger indikatorer for måling
- Indikatorer er vanlig å bruke der det er satt mål
- Indikatorer kan brukes for å følge med på om målene nås, eller at utviklingen går i riktig retning
- Offentlig sektor og NAV har satt mål for innovasjon
- Som grunnlag for sammenligning/benchmarking
- En mulighet til å få innsikt i om vi gjør det vi skal, om vi er på rett vei og om vi oppnår det vi ønsker



