

# *Strategi og tiltak for bruk av elektroniske forretningsprosesser (elektronisk handel) i offentlig sektor*

*En oppfølging av:*



## *Forord*

Offentlig sektor kjøper årlig varer og tjenester for nesten 240 milliarder kroner (ca 15 % av BNP). Av dette beløpet utgjør de rene driftskjøpene ca 110 milliarder kroner. Det er derfor viktig at offentlige virksomheter organiserer og gjennomfører sin innkjøpsvirksomhet på en effektiv måte.

Den reelle utfordringen ligger likevel ikke i å ta i bruk elektroniske markedsplasser og løsninger for elektroniske innkjøp, men i endringsprosesser og omstillingsledelse. Et utall av mer eller mindre godt definerte rutiner må både endres og ikke minst forbedres.

Bruk av elektroniske forretningsprosesser (elektronisk handel) i det offentlige innebærer at kostnadene ved anskaffelser synker og at kvaliteten heves.

Frigjorte ressurser skal bidra til at virksomheter i større grad kan konsentrere seg om sine primæroppgaver.

Jeg mener at innføringen av elektronisk handel i det offentlige bidrar til å styrke konkurransekraften for små og mellomstore bedrifter.

En forbedring av offentlige anskaffelser kan gi norsk næringsliv og leverandører større muligheter til å overleve i fremtidens åpne markeder.

For meg er innføring av elektronisk handel en svært viktig del av moderniseringsarbeidet, da det betyr mer ressurser til å gjøre hverdagen enklere for folk flest, og trygghet for fremtidens velferd.

Norge ligger relativt langt fremme når det gjelder IT-investeringer og IT-infrastruktur, men vi i offentlig sektor har ikke alltid vært like flinke til nyttiggjøre oss det gevinstpotensialet som er der.

Som Moderniseringsminister ønsker jeg å endre på dette.

Oslo, oktober 2005

Morten A. Meyer  
*Moderniseringsminister*

## **Innholdsfortegnelse**

<b>1. Bakgrunn</b>	<b>1</b>
<b>2. Mål og strategi</b>	<b>1</b>
<b>3. Offentlige innkjøp og elektroniske forretningsprosesser i et moderniseringsperspektiv</b>	<b>2</b>
<b>4. Status for bruk av elektroniske innkjøp og elektronisk forretningsprosesser i offentlig sektor</b>	<b>2</b>
<b>5. Gevinstpotensialet</b>	<b>3</b>
<b>6. Fokusområder</b>	<b>5</b>
a. Regelverk	5
b. Økonomi	6
c. Standardisering	6
d. IT-løsninger	7
e. Informasjonsspredning og kompetansebygging	7
f. Organisering og strategi	8
g. Kunnskap og målinger	9
<b>7. Målepunkter</b>	<b>9</b>
<b>Vedlegg – Tiltaksliste med målepunkter (versjon 1.0 per 30/09/2005)</b>	<b>1</b>
Regelverk	1
Økonomi 2	
Standardisering	2
IT-løsninger	3
Informasjonsspredning og kompetansebygging	4
Organisering og strategi	5
Kunnskap og målinger	6

## 1. Bakgrunn

Offentlig sektor kjøper årlig varer og tjenester som brukes i tjeneste-produksjon og daglige drift for ca 110 milliarder kroner. I tillegg kommer innkjøp i offentlig forretningsdrift, til husholdninger med offentlig refusjon og direkte investeringer, slik at de samlede offentlige innkjøpene er på ca 240 milliarder kroner (ca 15 % av BNP).<sup>1</sup> I tillegg kommer ressurser som medgår til å håndtere de ulike delene av innkjøpsprosessen.

En avgjørende forutsetning for effektiv konkurranse om offentlige kontrakter, er at det offentlige opptre som en profesjonell og krevende kunde, og at det offentliges innkjøpsvirksomhet er effektiv i hele verdikjeden. Gjennom sine innkjøp skal offentlig sektor også stimulere til økt innovasjon og konkurransekraft hos leverandørene.

Kompetanse hos innkjøperne, sunn konkurranse mellom leverandørene og smidige innkjøpsprosesser er nøkkelfaktorer for en effektiv konkurranse om offentlige innkjøp. Dette forutsetter blant annet at forsyningskjedene ses i sammenheng, at det finnes kunnskap om hvordan det offentlige anskaffelsesregelverket fungerer, og at det fortløpende vurderes tiltak som sikrer størst mulig konkurranse om offentlige oppdrag. Regelverket skal gi små og mellomstore bedrifter likeverdige muligheter til å konkurrere om offentlige oppdrag som større leverandører.

Med bakgrunn i nytt anskaffelsesregelverk, eNorge 2009, og anbefalinger fra den Nordiske e-handelsstrategien, vedtatt av Nordisk Ministerråd i 2004 har Moderniseringsdepartementet utformet en strategi for innføring av elektroniske forretningsprosesser (elektronisk handel) ved offentlige anskaffelser. I tillegg er det utarbeidet en ganske omfattende tiltaksliste for å virkeliggjøre strategien.

## 2. Mål og strategi

Det er klare fordeler ved å gjøre elektronisk handel i offentlig sektor til en felles nasjonal satsning. Erfaringer fra andre miljøer og andre land kan lettere deles, og sammen kan offentlig sektor og næringslivet bære omkostningene ved utvikling av løsningene. Gjennom compatible løsninger og felles standarder kan leverandørene være sikre på at deres investeringer i it-løsninger kan brukes i samhandel med alle offentlige og private kunder.

Moderniseringsdepartementets mål i eNorge 2009 side 20 pkt 2.4 er at:

- I løpet av 2007 skal alle offentlige virksomheter ha målsettinger, strategi og planer for sine innkjøp som inkluderer bruk av elektroniske prosesser.
- I løpet av 2009 skal 25 % av volumet fra offentlige driftinnkjøp være helt eller delvis skaffet tilveie gjennom konkurranser basert på elektroniske prosesser for samhandling med næringslivet.

Strategien for å få dette til er bl.a:

1. Nye regulatoriske rammebetingelser (ny lov og forskrift om off. anskaffelser, nytt økonomiregelverk).
2. Redusert risiko og kostnader (innføring av digital signatur og efaktura).
3. Økt fokus på standardisering, kompetanseutvikling, endringsledelse og gevinstrealisering.

<sup>1</sup> Kilde: Statistisk sentralbyrå, [www.ssb.no/emner/12/01/offinnkj/](http://www.ssb.no/emner/12/01/offinnkj/)

### 3. Offentlige innkjøp og elektroniske forretningsprosesser i et moderniseringsperspektiv

Grunnpilarene i moderniseringsarbeidet er brukerretting, effektivisering og forenkling. I forhold til økt bruk av elektroniske forretningsprosesser i offentlig sektor er det tre områder som er særlig viktige:

- **Gjennomføring av eNorge 2009.** Her har offentlig sektor både en utfører- og en pådriverrolle. Offentlig sektor skal fremme utvikling og bruk av IKT-baserte produkter og tjenester i samfunnet, samt bidra til at norske virksomheter har nødvendig kompetanse til å kunne utnytte mulighetene ved bruk av informasjonsteknologi.
- **Konkurranspolitikken.** Offentlig sektor er en stor kjøper og kan derfor påvirke konkurransen i markedet. Det er skattebetalerne som får regningen når markedet ikke fungerer.
- **Et enklere Norge.** Det skal legges til rette for forenklet samhandling mellom offentlige innkjøpere og leverandørmarkedet ved bruk av nye elektroniske innkjøpsprosesser. På dette området er det også viktig å følge utviklingen hos våre nærmeste naboer, bl.a. gjennom å ta del i implementeringen av den nordiske Ehandelsstrategien.

Som en betydelig innkjøper på den ene side og leverandør av offentlige tjenester på den annen side, er offentlig sektor en viktig del av vår nasjonale verdiskaping. Gjennom EØS- og WTO-avtalenes regler om offentlig innkjøp knyttes dette sammen med det europeiske og globale marked. Moderniseringsdepartementets mål er å sikre at Norge fortsatt ligger i tet på dette området, både i europeisk og global sammenheng.

### 4. Status for bruk av elektroniske innkjøp og elektronisk forretningsprosesser i offentlig sektor

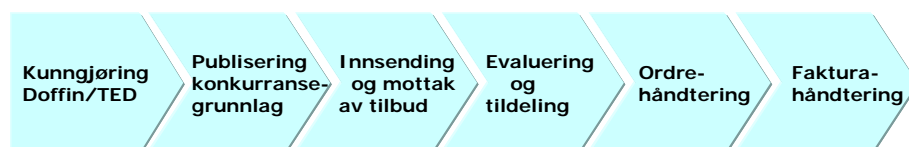
Elektronisk forretningsprosesser omfatter blant annet informasjonsflyt, vareflyt og betalingsflyt i hele anskaffelsesprosessen.

Strategien prioriterer informasjonsflyt. På dette området har offentlig sektor spesielle behov knyttet til regelverksfestede prosedyrekrav, og her vil gevinsten ved å ta i bruk elektronisk handel være størst. Elektronisk informasjonsflyt gir også offentlig sektor nye muligheter i forhold til utnyttelse av avanserte lager- og logistikk-løsninger, og for bruk av nye betalingsmetoder der tradisjonelle fakturaer får mindre betydning. Det er avgjørende at den enkelte offentlige virksomhet selv vurderer hvordan de kan ta disse mulighetene i bruk. Moderniseringsdepartementet vil sørge for erfaringsutveksling og koordinering på tvers av forvaltningsnivåer og sektorgrenser.

EUs nye innkjøpsdirektiver skal være implementert i berørte land innen 31. januar 2006. I Norge skjer dette gjennom revisjon av lov om offentlige anskaffelser med tilhørende forskrifter.

Med det nye regelverket på plass er det mulig å understøtte alle trinn i offentlige anskaffelsesprosesser med ulike elektroniske verktøy. Hovedtrinnene i en offentlig anskaffelse er illustrert i figur 1 på neste side.

Disse aktivitetene utgjør verdikjeden for offentlige innkjøp.



Figur 1: Verdikjeden for offentlige innkjøp.

Tidlig i 2005 konkluderte det internasjonale konsultentselskapet Rambøll Management i en rapport som omfattet alle de 25 EU-landene samt Norge og Island, at Norge er blant de beste i Europa på de to hovedområdene hvor det så langt er satset. Dette gjelder elektronisk kunngjøring av konkurranser om offentlige anskaffelser (Doffin) og elektronisk ordrehåndtering (Markedsplassen ehandel.no):

- Doffin (Database for offentlige innkjøp) brukes i dag til kunngjøring av innkjøp til offentlig sektor i henhold til anskaffelsesregelverket og Norges internasjonale forpliktelser. Lett tilgjengelig informasjon om innkjøpsbehovene i offentlig sektor gjør det enklere for næringslivet å se markedsmulighetene og å konkurrere om oppdragene.
- Markedsplassen ehandel.no benyttes i dag ved kjøp av varer og tjenester som inngår i offentlige virksomheters tjenesteproduksjon og daglige drift. Det er betydelige effektiviseringsgevinster knyttet til å gjennomføre denne type innkjøp elektronisk. Penger spart eller tid frigitt i dette arbeidet, åpner opp for at flere ressurser kan benyttes på andre politisk viktige områder.

I forlengelsen av rapporten anbefaler Rambøll at Norge i fremtiden bør prioritere satsing på elektronisk fakturahåndtering og elektronisk publisering av konkurransegrunnlag, da det er her gevinstpotensialet er størst i forhold til behovet for ressursinnsats.

## 5. Gevinstpotensialet

Innføring av elektroniske innkjøp og elektronisk forretningsprosesser i offentlig sektor er et viktig element i moderniseringsarbeidet, og skal bidra med effektiviseringsgevinster gjennom:

- Bedre innkjøp: Prisgevinster gjennom økt lojalitet til inngåtte avtaler og bedre grunnlag for inngåelse av nye avtaler.
- Enklere innkjøp: Mindre administrasjon og redusert tidsbruk gjennom mer effektive og enklere rutiner.
- Sikrere innkjøp: Færre feil og bedret kontroll gjennom elektronisk sporbarhet.

Moderniseringsdepartementet ønsker derfor at offentlige virksomheter organiserer og gjennomfører innkjøpsvirksomheten på en slik måte at de utnytter det omstillings- og gevinstpotensialet som ligger i bruk av elektroniske forretningsprosesser. Det er viktig å få til endringer som raskt kan resultere i økonomiske gevinster, og som kan bidra til effektiv utnyttelse av fellesskapets ressurser. Dette skal bidra til å realisere effektiviseringsgevinster i så vel offentlig som privat sektor, blant annet gjennom:

- Økt lojalitet til innkjøpsprosedyrer, som gir direkte og målbare besparelser.
- Økt kvalitet i hele innkjøpsprosessen, som leder til bedre ressursbruk.
- Mer effektive og enklere rutiner, som leder til bedre kontroll og mindre tid brukt på administrasjon.

- Færre feil, som gir reduserte kostnader.
- Bedre informasjon om hva som kjøpes, som leder til bedre avtaler.

Det er som nevnt allerede etablert nasjonale elektroniske tjenestetilbud knyttet til kunngjøring og ordrehåndtering gjennom Doffin og Markedsplassen ehandel.no.

Utover dette kan status og målsettinger uttrykkes som følger:

Innkjøpsaktivitet	Status 2005	Målsettinger 2009
Elektronisk innsending og publisering av kunngjøringer i Doffin og TED.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100 % over terskelverdi.</li> <li>• Lite brukt under terskelverdi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opprettholde 100 % over terskelverdi.</li> <li>• 100 % i "mini-Doffin"</li> </ul>
Elektronisk publisering av konkurransegrunnlag.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spredt, opp til hver enkelt oppdragsgiver.</li> <li>• Ikke del av tjenestetilbudet på Doffin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innført som hovedregel.</li> <li>• Tilbud om kostnadsfri publisering på Doffin.</li> </ul>
Elektronisk innsending og mottak av tilbud.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kun i bruk som supplement til papirinnending.</li> <li>• Mangler gode sikkerhetsmekanismer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innført som hovedregel.</li> <li>• Hensiktsmessige sikkerhetsmekanismer tatt i bruk.</li> </ul>
Elektronisk evaluering og tildeling.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lite i bruk.</li> <li>• Mangler helhetlige løsninger for publisering, innsending og evaluering.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innført som hovedregel.</li> <li>• Helhetlige løsninger for publisering, innsending og evaluering tatt i bruk.</li> </ul>
Elektronisk ordrehåndtering.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mindre enn 1 % av driftsrelaterte ordrevolum elektronisk.</li> <li>• Få virksomheter med innkjøpsløsninger tilrettelagt for elektronisk samhandling med leverandørene.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 25 % av driftsrelaterte ordrevolum elektronisk.</li> <li>• 50 % av virksomhetene har innkjøpsløsninger tilrettelagt for elektronisk samhandling med leverandørene.</li> </ul>
Elektronisk fakturahåndtering.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spredt bruk, hovedfokus på scanning av papirfaktura.</li> <li>• Liten andel elektronisk faktura til/fra virksomhetene.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle virksomheter skal kunne motta og håndtere faktura elektronisk.</li> <li>• Alle virksomheter skal tilby elektronisk faktura til sine brukere.</li> </ul>

I forhold til igangsetting av nye initiativ prioriteres en offentlig satsing på elektronisk fakturahåndtering. Erfaringer fra virksomheter som har kommet i gang viser at disse oppnår økonomiske gevinster, raskere behandlingstid, bedre kontroll og økt brukertilfredshet, samtidig som ressursbruken knyttet til fakturahåndtering reduseres.

Moderniseringsdepartementet er derfor i gang med å legge grunnlaget for eventuell innføring av et krav om at alle offentlige virksomheter skal kunne motta og behandle innkommende fakturaer elektronisk i løpet av 2008, og at alle offentlige virksomheter som er fakturautstedere også skal kunne tilby næringsliv og innbyggere å motta disse elektronisk.

Et ensidig fokus på elektronisk fakturahåndtering er likevel ikke tilstrekkelig. De fulle gevinstene av elektroniske forretningsprosesser oppnås kun ved å få kontroll på de delene som skaper betalingskravene. Derfor prioriteres også en videre satsing på elektronisk ordrehåndtering gjennom fokus på økt utbredelse og bruk av innkjøpsløsninger tilrettelagt for elektronisk samhandling med leverandørene. Markedsplassen ehandel.no skal videreutvikles og forventes å være et viktig virkemiddel i så måte.

I prosessen frem til kontrakt tildeles prioriteres videreutvikling av tjenestetilbudet på Doffin, blant annet gjennom tilrettelegging for publisering av konkurransegrunnlag. På denne måten blir det enklere for næringslivet å ta del i konkurransen om offentlige oppdrag. Videre skal Doffin tilrettelegges for enkel kunngjøring av innkjøp under de nasjonale terskelverdiene ("mini-Doffin"), slik at det blir enklere for næringslivet også å konkurrere om denne type oppdrag.

I den øvrige prosessen frem til kontraktstildeling forventes det at elektronisk informasjonsflyt blir hovedregelen, og at helhetlige løsninger for elektronisk publisering, innsending og evaluering gradvis blir tatt i bruk av de mest profesjonelle innkjøpsmiljøene i offentlig sektor når den nasjonale sikkerhetsportalen etter hvert gir de enkelte tilgang til gode sikkerhetsløsninger.

## 6. Fokusområder

Med utgangspunkt i strategien vil Moderniseringsdepartementet i perioden 2006 –2009 gjennomføre flere målrettede tiltak innenfor syv fokusområder.

Disse er:

### a. Regelverk

Et smidig regelverk som aksepterer og gir incentiver for bruk av elektroniske forretningsdokumenter er en forutsetning for elektronisk baserte innkjøpsprosesser. Gjennom revisjonen av lov om offentlige anskaffelser med forskrifter som blir gjeldende fra 1. januar 2006, har Norge lagt grunnlaget for at offentlige innkjøp i større grad enn tidligere kan gjennomføres elektronisk. Europeisk harmonisering av regelverk for offentlige innkjøp åpner dessuten for økt internasjonal konkurranse til fordel for både leverandører og innkjøpere. Gjennom arbeidet som er lagt ned i å revidere blant annet statlig og kommunale økonomiregelverk, regelverk for regnskapsføring og regelverket for offentlige innkjøp er mye gjort for å fremme bruken av elektronisk handel. Det kan imidlertid være nødvendig å foreta endringer og presiseringer i disse og andre regelverk også i fremtiden. Det vil derfor være en kontinuerlig oppgave å vurdere om summen av regelverk med betydning for offentlig sektors innkjøp og økonomiforvaltning gir tilstrekkelige muligheter og incentiver for effektivisering gjennom elektronisk handel.

Det kan også være nødvendig med nye typer regulering. I Danmark er det eksempelvis gitt en lov om elektronisk fakturering. Denne trådte i kraft 1. februar 2005, og har gitt en kraftig vekst i bruken av elektronisk faktura.

MOD vil i samarbeid med KS og næringslivet gjennomføre følgende tiltak på området regelverk:

- Stille krav om innføring av elektroniske ordresystemer (innkjøpssystemer) i statlig/offentlig sektor.
- Legge til rette for bruk av elektronisk faktura i offentlig sektor.
- Legge til rette for elektronisk publisering av konkurransegrunnlag ved alle typer offentlige anskaffelser.



## **b. Økonomi**

Det vil alltid være flere årsaker til at endring tar lengre tid enn forventet, også i forhold til bruk av elektronisk handel, men det må vurderes nøye om bruk av økonomiske insentiver kan være et avgjørende virkemiddel for å nå oppsatte mål innen de gitte tidsfristene. I prinsippet kan økonomiske virkemidler gis form som tiltak der ønsket adferd belønnes, eller hvor uønsket adferd straffes. Ofte gir en blanding av "gulrot" og "pisk" de beste resultatene, men de konkrete tiltakene må uansett kunne justeres etter hvert som det vinnes erfaringer med konsekvensene av disse.

I utgangspunktet er det tilstrekkelige økonomiske gevinster ved å ta i bruk elektroniske innkjøp og elektroniske forretningsprosesser til at offentlige virksomheter og deres leverandører selv burde finne det lønnsomt å gjøre de nødvendige investeringene for å realisere gevinstene. Som hovedregel burde det derfor være tilstrekkelig å gjøre partene oppmerksomme på gevinstpotensialet og hvordan dette kan realiseres. Erfaringene fra oppstarten av Markedsplassen ehandel.no viser imidlertid at en slik tilnærming alene ikke er tilstrekkelig for å oppnå ønsket adferdsendring raskt blant offentlige virksomheter og deres leverandører.

MOD vil i samarbeid med KS og næringslivet gjennomføre følgende tiltak på området økonomi:

- Ehandel.no etablerer en ny web-basert "informasjonsbank" for offentlig og privat sektor om hvordan gevinstpotensialet ved overgang til elektroniske innkjøp og elektronisk handel best kan realiseres.

## **c. Standardisering**

Mange forskjellige og inkompatible standarder for elektroniske innkjøps-systemer utgjør en stor økonomisk byrde, spesielt for mindre leverandører. Dette kan virke som en barriere for å ta del i offentlige innkjøpsprosesser, og medføre dårligere avtaler for offentlige virksomheter. Ved å vedta felles standarder for elektroniske innkjøps- og ehandelsløsninger reduseres leverandørenes usikkerhet om valg av egne it-løsninger, og den samlede investeringen for å kunne delta i elektronisk baserte innkjøpsprosesser reduseres. Både innkjøpere og leverandører vil ha stor gevinst ved at det utvikles og/eller tas i bruk felles standarder.

På europeisk plan er det igangsatt flere aktiviteter med sikte på standardisering, blant annet i nært samarbeid med internasjonale standardiseringsorganer. Det vil derfor være en prioritert oppgave å kunne opprettholde norsk deltakelse i ulike internasjonale fora knyttet til bruken av elektroniske midler ved offentlige innkjøp.

MOD vil i samarbeid med bl.a NorStella, StandardNorge og Eforum gjennomføre følgende tiltak på området standardisering:

- Medvirke i internasjonalt standardiseringsarbeid av betydning for innføring av elektroniske forretningsprosesser i offentlig sektor.
- Sørgje for at Norge bruker internasjonale standarder.
- Videreutvikle konsept for standard samhandlingsavtale.

#### **d. IT-løsninger**

Tilrettelegging for elektronisk fakturahåndtering er høyt prioritert, og ett av tiltakene er derfor at alle offentlige virksomheter skal kunne motta og håndtere faktura elektronisk innen 2009. Utvidelse av funksjonaliteten på Doffin til også å inkludere muligheter for å publisere konkurransegrunnlag er et annet område som prioriteres høyt. De løsninger og/eller tjenestetilbud som etableres for å realisere disse prioriterte målsettingene må fungere slik at mindre leverandører ikke får problemer med å levere til offentlig sektor.

I forhold til elektronisk ordrehåndtering er Markedsplassen ehandel.no et ledende tjenestetilbud i offentlig sektor. Det tas sikte på å utvide funksjonaliteten og tjenestetilbudet i dette tilbudet for å legge til rette for helhetlige løsninger for publisering, innsending og evaluering av tilbud.

Erfaringene med Markedsplassen ehandel.no og bruken av én privat aktør som operatør av denne vil bli evaluert før nåværende kontraktsperioder løper ut. Moderniseringsdepartementet vil fortsatt støtte opp om bruken av elektroniske markedsplasseløsninger i Norge med utgangspunkt i at markedet for markedsplasstjenester fortsatt er i utvikling, og at ulike virkemidler over tid kan benyttes for å sikre offentlig sektor og deres leverandører kostnads-effektiv og teknologisk enkel tilgang til gode og velfungerende ehandels-løsninger. For å sikre størst mulig oppslutning om tjenestetilbudene er det viktig at gevinstene og kostnadene ved deltakelse på elektroniske markedsplasser blir fordelt på en måte som gir fordeler både for innkjøpere og leverandører.

Brukervennlighet er likeledes viktig for å øke bruken av elektronisk handel. Vurderinger av brukervennlighet og evalueringer av funksjonalitet skal sikre at institusjoner og virksomheter på forskjellige modenhetsnivåer kan anvende de ulike portalløsninger og -tilbud.

MOD vil i samarbeid med FIN, NHD, KS og bransjeorganisasjoner gjennomføre følgende tiltak på området IT-løsninger:

- Etablere løsninger eller tjenestetilbud for elektronisk fakturahåndtering for offentlig sektor og deres leverandører.
- Utvide funksjonalitet og tjenestetilbud for kunngjøring og publisering av konkurransegrunnlag på Doffin og "mini-doffin".
- Utvide funksjonalitet og tjenestetilbud på Markedsplassen ehandel.no med fokus på helhetlige løsninger for publisering, innsending og evaluering av tilbud.
- Ta i bruk forretningsmodeller og løsningsarkitekturer for å sikre offentlig sektor og deres leverandører enkel og kostnadseffektiv tilgang til løsninger for elektronisk ordrehåndtering.
- Vurdere brukervennlighet til nasjonal(e) portal(er) for offentlige innkjøp basert på både generelle kriterier (navigasjonsprinsipper, design, språk mv.) og evaluering av funksjonalitet.

#### **e. Informasjonsspredning og kompetansebygging**

Det er ikke tvil om at det mangler kunnskap om fordelene ved elektronisk handel hos mange offentlige og private virksomheter. Moderniseringsdepartementet ser derfor et betydelig behov for å bygge opp nødvendige kompetansemiljøer for spredning av erfaring og kunnskap om elektroniske innkjøp og elektronisk handel. Dette krever en informasjonsinnsats rettet mot både offentlige oppdragsgivere og deres leverandører. Midlene kan være

en kombinasjon av flere kommunikasjonskanaler og –metoder, for eksempel gjennom web, papirpublikasjoner, nettverkskampanjer, konferanser, seminarer, informasjonsmøter, annonser med mer. Tiltakene kan både være informasjon, veiledning og verktøy, og sammenligning (benchmarking) av offentlige virksomheters innsats på området med offentliggjørelse og premiering. En slik 'naming and shaming' sammen med veiledning og andre verktøy har vist seg effektivt på andre områder, og vinner i stigende grad innpass i Europa.

Innholdet i informasjonsinnsatsen skal blant annet inkludere markedsføring av potensialet og ideen med innføring av elektroniske forretningsprosesser, formidling av kunnskap om nytt regelverk, formidling av informasjon om mulige løsninger, offentlige tjenester, verktøy og kompetanseprogrammer på området, herunder beskrivelser av beste praksis i forretningsprosesser (oppgaver, sekvenser, roller, it-understøttelse og it-integrasjon).

MOD vil i samarbeid med KS og næringslivet gjennomføre følgende tiltak på området informasjonsspredning og kompetansebygging:

- Etablere en nasjonal portal med veiledning og verktøy for bedre, enklere og sikrere offentlige innkjøp.
- Bidra til konkrete aktiviteter for utvikling av kunnskap og kompetanse om elektronisk handel, herunder sikkerhetskrav, særlig tilrettelagt for SMB.
- Etablere samarbeidsfora med akademiske miljøer og andre tredjepartsinteressenter for utveksling av kunnskap og erfaring fra arbeid med offentlige anskaffelser og elektroniske forretningsprosesser.

#### **f. Organisering og strategi**

Erfaringene fra etableringen av Markedsplassen ehandel.no viser at en av hovedutfordringene ved å ta i bruk elektroniske forretningsprosesser er knyttet til organisasjonsutvikling og endringsledelse. Det er for liten vilje og evne til å gjennomføre de endringer og den kompetanseutvikling som er nødvendig. Når dette ikke prioriteres, uteblir effektiv implementering og volumer, og dermed mulighet for å ta ut gevinster. For å oppnå målbare resultater må adferd endres både på ledelsesnivå og blant de enkelte ansatte.

Utgangspunktet for offentlige virksomheter som ønsker å ta del i effektiviseringsgevinstene knyttet til elektronisk handel er derfor at de må ha vilje til å gjøre noe med sine innkjøp og måten disse er organisert på.

Mestring av bestillerrollen, kjennskap til leverandørmarkedene samt velutviklede og oppdaterte forsyningsstrategier er avgjørende for vellykkede innkjøp. Det forventes at et nytt regelverk også leder til økt regionalt samarbeid på området forsyning og innkjøp, og til en bedre kompetanse på dette fagområdet. Bruk av elektronisk handel og en generell profesjonalisering av offentlige oppdragsgivere stiller også økte krav til næringslivet som leverandører. De må derfor gis bedre informasjon og opplæring i hvordan de kan bli leverandør til offentlig sektor generelt, og hvordan de skal kunne bli elektroniske leverandører spesielt. Erfaringene fra blant annet IKON-prosjektet i Agder-fylkene viser at slike aktiviteter med fordel kan organiseres regionalt med deltakelse fra regionens næringsliv, offentlige oppdragsgivere, interesseorganisasjoner og offentlig virkemiddelapparat. Dette sikrer nærhet til brukerne og legger til rette for konkurranse mellom regionene om å tilby best mulig rammevilkår for næringsutvikling.

MOD vil i samarbeid med KS og andre interessenter gjennomføre følgende tiltak på området organisering og strategi:

- Stille krav til alle offentlige virksomheter om å ha målsetninger, strategi og planer for sine anskaffelser som inkluderer bruk av elektroniske prosesser.
- Videreutvikle veiledningsmateriale for innføring av elektronisk handel i offentlige virksomheter med fokus på endringsledelse.
- Tilby oppfølging ("coaching") av prosjektledere med ansvar for innføring av elektronisk handel i offentlige virksomheter.
- Legge til rette for regional leverandørutviklingsinnsats med fokus på offentlige anskaffelser og bruk av elektroniske verktøy.

#### **g. Kunnskap og målinger**

En av hovedutfordringene i dag er å få kunnskap om omfanget av offentlige anskaffelser og hvordan offentlige innkjøp påvirker økonomien. Kunnskapen om dette kan bedres ved å overvåke utviklingen av offentlig innkjøp (nasjonalt og internasjonalt) og ved å delta i sammenlignende undersøkelser. I dag er datagrunnlaget knyttet til offentlige innkjøp mangelfullt, blant annet er det lite kunnskap om hva som kjøpes i offentlig sektor og hvordan dette anskaffes. Det mangler informasjon om betydningen av offentlig innkjøp for norske leverandører, og det er uklart hvor mye av offentlig innkjøp som blir underlagt konkurranse. Det er heller ikke mulig å gi samlede tall på bruken av elektroniske innkjøpsprosesser eller bruk av løsninger for elektronisk ordrehåndtering gjennom markeds plasser, nettbutikker eller andre kanaler. En oppgave blir å klargjøre behovet for bedre informasjon om offentlige innkjøp. En annen blir å legge til rette for innhenting og analyse av slik informasjon.

Økt tilgang til fakta om innkjøp og bruk av elektroniske forretningsprosesser i offentlig sektor vil være en forutsetning for effektiv oppfølging av strategien. Vel så viktig er det at bedre målinger og økt kunnskap øker bevisstheten om betydningen av offentlig innkjøp som et næringspolitisk virkemiddel.

MOD vil i samarbeid med FIN, SSB og akademiske miljøer gjennomføre følgende tiltak på området kunnskap og måling:

- Fastsette krav til offentlige virksomheters rapportering om egne anskaffelser og bruk av elektroniske verktøy.
- Etablere rutiner for jevnlig innhenting og analyse av innkjøp og bruk av elektroniske verktøy i offentlig sektor.
- Legge til rette for forskning på innkjøp og bruk av elektroniske verktøy i offentlig sektor.

## **7. Målepunkter**

For hvert av de syv fokusområdene og tiltakene under disse er det utarbeidet en tiltaksliste med målepunkter. Listen følger som vedlegg til dette dokumentet, og forutsettes kontinuerlig utviklet gjennom perioden, bl.a med hensyn til ressursallokering. For å kunne realisere tiltakene forutsettes et nært samarbeide mellom offentlige virksomheter, bransjeorganisasjoner, academia og næringslivet.

## Vedlegg – Tiltaksliste med målepunkter (versjon 1.0 per 30/09/2005)

Skjemaet under gir en oversikt over tiltakene for oppfølging av strategien. Hvert tiltak er delt i fire kategorier:

1. Hvilke målepunkter (eller key performance indikatorer) som tiltakets implementering skal vurderes på.
2. Hvem, som er ansvarlig for tiltaket, og hvem som vil bli invitert til å delta. Moderniseringsdepartementet (MOD) er som den overordnede ansvarlige for handlingsplanen nevnt først ved hvert tiltak, idet det er moderniseringsdepartementets ansvar å igangsette og styre hvert tiltak herunder å involvere øvrige relevante aktører.
3. Hvem tiltaket vedrører: Staten (S), Fylkeskommuner (F), kommuner (K) eller leverandører (L)
4. Tidsfrist for initiativet (dato angitt eller løpende, hvis tiltaket er en kontinuerlig prosess eller en oppgave som skal gjentas med jevne mellomrom).

Regelverk Tiltak		Målepunkter (KPI)	Ansvarlig	Målgruppe				Tidsfrist
				S	F	K	L	
1.	Krav om elektronisk faktura i det offentlige	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelendring gjennomført med hensyn til krav om å kunne motta og behandle faktura elektronisk.</li> <li>• Regelendring gjennomført med hensyn til plikt til å kunne tilby elektronisk faktura.</li> <li>• Statistikk på transaksjoner og volum som gjennomføres elektronisk.</li> </ul>	MOD, FIN	✓				01-06-2007
2.	Krav om forhåndsgodkjenning av ordre og implementering av disposisjonsregnskap.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelendring som slår fast at utøvelse av budsjett-disponeringsmyndighet i staten som hovedregel skal dokumenteres i forkant av at virksomheten pådrar seg en betalingsforpliktelse.</li> <li>• Regelendring som slår fast at alle statlige virksomheter skal føre oversikt over alle pådratte betalingsforpliktelser.</li> </ul>	MOD, FIN	✓				01-01-2008
3.	Krav om elektronisk publisering av konkurransegrunnlag.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelendring gjennomført mht krav om publisering av konkurransegrunnlag for innkjøp over terskelverdi.</li> <li>• Statistikk på andel kunngjøringer med elektroniske konkurransegrunnlag.</li> </ul>	MOD	✓	✓	✓		01-01-2006

Økonomi		Målepunkter (KPI)	Ansvarlig	Målgruppe				Tidsfrist
Tiltak				S	F	K	L	
4.	Ved etablering av nye elektroniske tjenestetilbud innenfor verdikjeden for offentlige innkjøp skal det alltid vurderes om, og eventuelt hvordan, bruk av økonomiske insentiver kan være et avgjørende virkemiddel for å nå målsettingene med å etablere tjenestetilbudet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodeverk for utredning av insitamenter etablert, deltakelse fra FIN, KS og brukere.</li> <li>• Insitamenter utredet, og anbefalinger om etablering av insentivordninger utarbeidet som del av arbeidet med nye tjenestetilbud.</li> <li>• Forventede og realiserte effektiviseringsgevinster i offentlig sektor knyttet til elektronisk handel.</li> <li>• Statistikk på transaksjoner og volum innen elektronisk handel.</li> <li>• Beregningsmodeller for potensielle gevinster ved ehandel både for private og offentlige virksomheter</li> </ul>	MOD	✓	✓	✓	✓	01-01-2007
Standardisering		Målepunkter (KPI)	Ansvarlig	Målgruppe				Tidsfrist
Tiltak				S	F	K	L	
5.	Medvirke i nasjonalt og internasjonalt standardiseringsarbeid av betydning for innføring av elektroniske forretningsprosesser i offentlig sektor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deltagelse i relevante fora nasjonalt.</li> <li>• Deltagelse i relevante fora internasjonalt.</li> </ul>	MOD, KS, Standard Norge, NorStella, bransjeorganisasjoner, operatører	✓				Løpende
6.	Arbeide for bruk av internasjonale standarder i Norge	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valg og offentliggjørelse av nasjonal anbefalt standard for alle prosesser mv. i elektronisk innkjøp.</li> <li>• Måle bruk av internasjonale standarder i forbindelse med elektronisk handel i Norge.</li> </ul>	MOD, KS, Standard Norge, NorStella, bransjeorganisasjoner, operatører	✓	✓	✓	✓	Løpende

7.	Videreutvikle konsept for standard samhandlingsavtale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vurdere behov for samhandlingsavtaler i alle faser av verdikjeden.</li> <li>Ved behov, bidra til innføring av standard samhandlingsavtaler.</li> </ul>	MOD, KS, Standard Norge, NorStella, bransje-organisasjoner, operatører	✓	✓	✓	✓	1/1/07 - Løpende
IT-løsninger		Målepunkter (KPI)	Ansvarlig	Målgruppe				Tidsfrist
Tiltak	S			F	K	L		
8.	Etablere løsninger og/eller tjenestetilbud for elektronisk fakturahåndtering for offentlig sektor og deres leverandører.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vurdere forretningsmodell for å kunne tilby tjenester for elektronisk fakturahåndtering.</li> <li>Utarbeide en behovsspesifikasjon.</li> <li>Vurdere mulige løsninger.</li> <li>Etablere løsning/tjenestetilbud.</li> <li>Innhente statistikk på brukertilfredshet.</li> <li>Innhente data på samfunnsøkonomisk besparelser/omkostning.</li> </ul>	MOD, FIN, KS, Bransjeorg. og operatører	✓	✓	✓	✓	01-01-2008
9.	Utvide funksjonalitet og tjenestetilbudet for kunngjøring og publisering av konkurransegrunnlag på Doffin.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Systematisk innhente og evaluere behov.</li> <li>Utarbeide behovsspesifikasjoner.</li> <li>Vurdere mulige løsninger.</li> <li>Etablere løsning/tjenestetilbud.</li> <li>Innhente statistikk på brukertilfredshet.</li> <li>Innhente data på samfunnsøkonomiske besparelser/omkostninger.</li> </ul>	MOD, KS, Bransjeorg, Operatører	✓	✓	✓	✓	01-01-2007
10.	Utvide funksjonalitet og tjenestetilbud på Markedsplassen ehandel.no med fokus på helhetlige løsninger for publisering, innsending og evaluering av tilbud.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Systematisk innhente og evaluere behov.</li> <li>Utarbeide behovsspesifikasjoner.</li> <li>Vurdere mulige løsninger.</li> <li>Etablere løsning/tjenestetilbud.</li> <li>Innhente statistikk på brukertilfredshet.</li> <li>Innhente data på samfunnsøkonomiske besparelser/omkostninger.</li> </ul>						

11.	Forretningsmodeller og løsningsarkitekturer for å sikre offentlig sektor og deres leverandører enkel og kostnadseffektiv tilgang til løsninger for elektronisk ordrehåndtering skal evalueres.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluere forretningsmodell som blir benyttet for Markedsplassen ehandel.no og fremlegge anbefaling for videre forretningsmodell.</li> <li>Innhente statistikk på brukertilfredshet.</li> <li>Innhente data på samfunnsøkonomisk omkostning.</li> </ul>	MOD, KS, Bransjeorg.og operatører	✓	✓	✓	✓	
12.	Foreta årlig brukervennlighetsvurderinger av nasjonal(e) portal(er) for offentlige innkjøp	<ul style="list-style-type: none"> <li>Systematisk innhenting og behandling av behov.</li> <li>Implementere endringer ved behov og etter samfunnsøkonomiske vurderinger.</li> <li>Innhente statistikk på brukertilfredshet.</li> </ul>	MOD	✓	✓	✓		Løpende, årlig
<b>Informasjonsspredning og kompetansebygging</b>		<b>Målepunkter (KPI)</b>	<b>Ansvarlig</b>	<b>Målgruppe</b>				<b>Tidsfrist</b>
<b>Tiltak</b>				<b>S</b>	<b>F</b>	<b>K</b>	<b>L</b>	
13.	Etablere en nasjonal portal med veiledning og verktøy for bedre, enklere og sikrere offentlige innkjøp.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utarbeide behovsspesifikasjon</li> <li>Vurdere mulige løsninger og organiseringer</li> <li>Etablere innhold og lansere portal</li> <li>Innhente statistikk på brukertilfredshet.</li> <li>Innhente brukerstatistikk</li> </ul>	MOD	✓	✓	✓	✓	01-01-2008
14.	Bidra til konkrete aktiviteter for utvikling av kunnskap og kompetanse om elektronisk handel, herunder sikkerhetskrav, særlig tilrettelagt for SMB.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vurdere behov</li> <li>Identifisere samarbeidspartnere</li> <li>Etablere aktivitetsplan</li> <li>Gjennomføre tiltak</li> </ul>	MOD, Bransjeorg., Operatører				✓	Løpende



15.	Etablere permanente samarbeidsfora akademiske miljøer og andre tredjepartsinteressenter knyttet til offentlige innkjøp og elektronisk handel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vurdere behov</li> <li>• Identifisere samarbeidspartnere</li> <li>• Etablere kommunikasjonsplan</li> <li>• Gjennomføre tiltak</li> </ul>	MOD, bransjeorg., høyskoler og universitet					
Organisering og strategi		Målepunkter (KPI)	Ansvarlig	Målgruppe				Tidsfrist
Tiltak	S			F	K	L		
16.	Stille krav til alle offentlige virksomheter om å ha målsetninger, strategi og planer for sine innkjøp som inkluderer bruk av elektroniske prosesser.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utarbeide maler/veileder for innkjøpspolicy</li> <li>• Gjennomføre tiltak</li> <li>• Innhente statistikk om bruk av innkjøpspolicy.</li> </ul>	MOD, KS	✓	✓	✓		01-03-2006
17.	Videreutvikle veiledningsmateriale for innføring av elektronisk handel i offentlige virksomheter med fokus på endringsledelse.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utarbeide behovsanalyse</li> <li>• Identifisere tiltaksmuligheter</li> <li>• Gjennomføre tiltak</li> </ul>	MOD	✓	✓	✓		01-01-2008
18.	Tilby oppfølging ("coaching") av prosjektledere med ansvar for innføring av elektronisk handel i offentlige virksomheter.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utarbeide behovsanalyse</li> <li>• Identifisere tiltaksmuligheter</li> <li>• Gjennomføre tiltak</li> </ul>	MOD, KS	✓	✓	✓		01-01-2008
19.	Legge til rette for regional leverandørutviklingsinnsats med fokus på offentlige innkjøp og bruk av elektroniske verktøy.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utarbeide behovsanalyse</li> <li>• Identifisere tiltaksmuligheter</li> <li>• Gjennomføre tiltak</li> </ul>	MOD, NHD, KS, Innovasjon Norge, Bransjeorg.	✓	✓	✓	✓	Løpende

Kunnskap og målinger		Målepunkter (KPI)	Ansvarlig	Målgruppe				Tidsfrist
Tiltak				S	F	K	L	
20.	Fastesette krav til offentlige virksomheters rapportering om egne innkjøp og bruk av elektroniske verktøy.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vurdere informasjonsbehov</li> </ul>	MOD, FIN, KR D	✓	✓	✓		01-01-2007
21.	Etablere rutiner for jevnlig innhenting og analyse av innkjøp og bruk av elektroniske verktøy i offentlig sektor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vurdere mulige kilder for informasjon</li> <li>Vurdere metoder for innhenting av informasjon</li> </ul>	MOD, FIN, SSB	✓	✓	✓		01-01-2007
22.	Legge til rette for forskning på innkjøp og bruk av elektroniske verktøy i offentlig sektor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vurdere mulige tiltak</li> <li>Igangsette tiltak</li> <li>Spredning av innhentet og analysert informasjon</li> </ul>	MOD, SSB, høgskoler og universitet	✓	✓	✓	✓	01-01-2007