



Kortlægning af indkøbskompetencer i staten

– Et målrettet værktøj

November 2022



Kortlægning af
indkøbskompetencer i staten
– et målrettet værktøj

Rådgivningsenheden – Statens indkøb

Landgreven 4
1301 København K
Tlf.: 30 35 28 18
statensindkob.dk

Online ISBN: **87-7956-733-9**

Vejledningen er udarbejdet af
Rådgivningsenheden – Statens indkøb

Dato: 10. november 2022

Indhold

1. Indledning	1
1.1 Kompetencekortlægningsværktøjets vidensgrundlag	1
1.2 Trinvis guide til Kompetencekortlægningsværktøjet	2
1.3 Systematisk og strategisk kompetenceplanlægning	4
2. Metode og baggrund	6
2.1 Afgrænsning	7
2.2 Et fleksibelt værktøj	7
2.3 De to typer af indkøbsorganisationer	9
2.4 Kompetenceniveauer	10
Bilag 1	11

1. Indledning

Rådgivningsenheden – Statens indkøb har udviklet et Excel-baseret værktøj, der kan bruges i arbejdet med at kortlægge en enheds eller organisations kompetencebehov ift. offentlige indkøb i staten. Værktøjet er en simplificering af et mere kompliceret kompetencekortlægningsværktøj¹ stillet til rådighed på EU-plattformen ProcurComp^{EU}.

Rådgivningsenhedens Kompetencekortlægningsværktøj kan hjælpe med at skabe overblik over en organisations indkøbsfaglige kompetencer samt give indsigt i hvilke kompetenceområder, der skal prioriteres i en kompetenceudviklingsplan. En sidegevinst ved at bruge værktøjet er, at arbejdet med kompetencekortlægning skaber træning i at tænke i hele paletten af indkøbsfaglige kompetencer, samt øger den organisatoriske og ledelsesmæssige opmærksomhed og fælles forståelse for, hvilke typer opgaver organisationen mestrer og hvilke typer opgaver, der kræver et kompetenceløft.

Det er et værktøj, Rådgivningsenheden stiller til rådighed som en hjælp til at kunne afklare gabet mellem nuværende kompetencer og det ønskværdige kompetenceniveau inden for en række kompetenceområder. Konkret kan værktøjet hjælpe en indkøbsorganisation med at udpege kompetenceområder;

- der kræver kompetenceudvikling
- som skal vedligeholdes
- eller som har opnået et tilfredsstillende niveau.

Denne viden kan bruges direkte i udarbejdelsen af en kompetenceudviklingsplan og en plan for hvordan kompetenceniveauet bedst holdes opdateret.

1.1 Kompetencekortlægningsværktøjets vidensgrundlag

Rådgivningsenhedens Kompetencekortlægningsværktøj er et Excel-baseret værktøj, som bygger på en velafprøvet kompetenceramme for offentlige indkøb – ProcurComp^{EU} – der for nyligt er blevet kortlagt af EU-Kommissionen. Kompetencerammen ProcurComp^{EU} er blevet udviklet på baggrund af et stort analyse- og udredningsarbejde og er blevet testet og valideret gennem bruger-feedback i 14 lande, herunder i Danmark. Det er derfor vores vurdering, at den fælles kompetenceramme for offentlige indkøb er et godt udgangspunkt for at vurdere en organisations indkøbsfaglige kompetencer.

Kompetencerammen indeholder 30 kompetenceområder (se den fulde liste i Bilag 1), herunder 19 indkøbsspecifikke kompetencer fordelt på tre grupper; henholdsvis horisontale, før-tildeling og efter-tildeling. Horisontale kompetenceområder er en klynge af tværgående kompetencer, som er relevante i alle indkøbets og udbuddets faser. Gruppen af før-tildelings-kompetencer relaterer sig til de opgaver og aktiviteter, som går forud for tildelingen af en offentlig kontrakt. Efter-tildelingskompetencer inkluderer alle de opgaver og aktiviteter, der følger efter indgåelse af kontrakten, herunder kontraktstyring.

¹ Se ProcurCompEU materialet på EU-Kommissionens hjemmeside: https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers/professionalisation-public-buyers/procurcompeu-european-competency-framework-public-procurement-professionals_en

Selvom den samlede kompetenceramme vurderes at favne hele det indkøbsfaglige felt, er det klart, at ikke alle kompetenceområder vil være lige relevante at mestre på samme niveau for alle indkøbsorganisationer. Der vil givetvis også være kompetenceområder, som vil have lille eller endda slet ingen relevans for nogle afdelinger. Derfor er alle kompetencerne i værktøjet beskrevet på fem kompetenceniveauer, hvor niveau 0 svarer til 'intet kendskab', niveau 1 svarer til 'at kende til området', niveau 2 svarer til 'at forstå og kunne anvende begreber, teknikker og værktøjer i opgaveløsningen', niveau 3 svarer til 'at have evnen til at kunne analysere og beherske et kompetenceområde' og niveau 4 svarer til 'at kunne vurdere samt skabe nye indsigter, tiltag eller initiativer på området'.

1.2 Trinvis guide til Kompetencekortlægningsværktøjet

Grundtanken i værktøjet er skitseret i Figur 1. Først kortlægges de nuværende kompetencer som kendetegner organisationen i dag, dernæst identificeres det kompetencebehov, som matcher en tilfredsstillende opgavevaretagelse af organisationens opgaveportefølje. I værktøjet kalder vi kompetencebehovet for en ideal kompetenceprofil, som skal ses som et målbillede for kompetenceudviklingen i organisationen. På baggrund af differencen mellem de aktuelle kompetencer og et givent målbillede kan der udledes et kompetencegab. Kortlægningen af kompetencegabets giver en indsigt, der kan bruges direkte i at udvikle en kompetenceindsats.



Figur 1: Trin i kortlægning af kompetencegab med udgangspunkt i aktuelle kompetenceniveauer

I Infoboks 1.2 nedenfor er gengivet trin 1-3, der meget kortfattet beskriver, hvordan I kan bruge værktøjet. De efterfølgende trin i at udvikle en kompetenceudviklingsplan på kort, mellemlang og lang sigt er et emne, der rækker ud over denne guide. Vi opfordrer derfor til, at I søger inspiration til at udvikle jeres kompetenceudviklingsplaner enten gennem Rådgivningsenhedens kompetenceudviklingsforløb (se [link](#)) eller gennem Medarbejder og Kompetencestyrelsens Kompetencesekretariats generelle tilbud (se [link](#)).

I Kapitel 2 kan I læse en mere udførlig beskrivelse af de metodiske overvejelser, værktøjets opbygning og en præsentation af de centrale begreber og overvejelser, der ligger bag værktøjet. Særligt henvises til afsnit 2.2 som gennemgår forskellige måder at bruge værktøjet på afhængigt af organisationens kendskab til eget kompetencebehov.

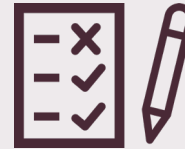
Infoboks 1.1: Trinvis guide til Kompetencekortlægningsværktøjet

Indledningsvist udfyldes Stamdata for organisationen i Vejledningsarket. Vejledningsarket giver en kort introduktion til alle ark og felter i Excel-værktøjet.

1. Kortlæg nuværende kompetencer

I det første ark '1. Aktuelle Kompetencer' skal I kortlægge organisationens nuværende kompetencer ved at gøre følgende:

- Ud for hvert kompetenceområde skal I i en rulleliste (dvs. drop-down menu) vælge hvilket kompetenceniveau, der bedst dækker organisationens kompetencer i dag. I kan nemt justere jeres valg i rullelisten, indtil
- I synes formuleringen i den tilhørende 'Beskrivelse' passer til kompetenceniveauet i jeres organisation.
- Skriv evt. egne noter i de to kolonner: 'Eksempler på opgaver' og 'Kommentarer'



2.a. Analyse af organisationens kompetencegab

I andet ark '2.a. Kompetencegab' skal I vælge, hvordan jeres kompetencebehov (eller ideal-profil) bliver genereret. I kan vælge mellem to prædefinerede kompetenceprofiler, som er associeret med to typer af indkøbsorganisationer, der er defineret på baggrund af deres opgavekarakteristik: A) 'få ens opgaver' eller B) 'flere komplekse opgaver' (se uddybende beskrivelse i ark 2.a eller i afsnit 2.3). I kan også vælge at bruge jeres egen ideal-profil, som I derefter skal kortlægge og udfylde i ark '2.b. Egen ideal-profil', se pkt. 2.b nedenfor.



Når I vælger type af organisation øverst på ark '2.a. Kompetencegab', genereres et kompetencebehov, som vil blive synligt i ark 2.a's venstre del, og når I har udfyldt både ark 1, 2.a og evt. 2.b vil I automatisk kunne udlede jeres kompetencegab i højre del af arket.

- Øverst i ark 2.a kan I se beskrivelsen af de to organisationstyper: 'få ens opgaver' og 'flere komplekse opgaver'. I skal vælge én af disse to eller jeres egen ideal-profil, jf. nedenfor, i en rulleliste under beskrivelsen.
- Resultatet af kompetencekortlægningsøvelsen vil fremkomme i højre side af arket samt af arket 'Overblik'. I er nu klar til at planlægge jeres kompetenceudviklingsindsats og prioritere de kompetenceområder, som kræver en særlig indsats, ligesom I bør overveje, hvordan det gøres bedst.

2.b. Afklar eget kompetencebehov

Som alternativ til at bruge de prædefinerede kompetenceprofiler, kan I vælge at definere jeres egen ideal-kompetenceprofil ved at kortlægge eget kompetencebehov i ark '2.b. Egen ideal-profil'. Arbejdet med at definere egen kompetenceprofil er mere krævende, men vil til gengæld også kortlægge jeres kompetencebehov mest retvisende. I kan følge trinene i Infoboks 1.2 nedenfor.



Hvis I ønsker selv at definere jeres kompetencebehov, skal I vælge de kompetenceniveauer, der bedst matcher jeres opgaveportefølje i ark '2.b. Egen ideal-profil':

- Ud for hvert kompetenceområde skal I i en rulleliste vælge de kompetenceniveauer, som bedst matcher de opgaver, organisationen skal løse i dag og i fremtiden.

1.3 Systematisk og strategisk kompetenceplanlægning

Selvom Kompetencekortlægningsværktøjet giver mulighed for at sætte fokus på de indkøbsspecifikke kompetencer uden nødvendigvis at gennemgå en kompetenceudviklingsproces for hele organisationen, kan det dog være en god ide at sikre, at spørgsmål om kompetenceudvikling på indkøbsområdet også bliver adresseret systematisk og strategisk. En systematisk og strategisk kompetenceudvikling vil sige, at det er i overensstemmelse med organisationens mål og opgaver og gennemføres ved tilbagevendende kompetencekortlægningsforløb, medarbejderudviklingssamtaler o. lign.

Hvis kompetenceudvikling på indkøbsområdet ikke er indlejret i organisationens øvrige kompetenceudviklingsaktiviteter og herigennem knyttet til organisationens strategier og mål, kan det være en god ide at inddrage samarbejdsudvalget (SU), som kan sikre, at kompetenceudvikling på indkøbsområdet bliver forankret i de kompetenceudviklingsspor, som allerede kører inden for ministerområdet.

Til inspiration for en bredere forankret kompetenceudviklingsindsats har vi indsat Infoboks 1.2 med fem trin til at sikre en systematisk og strategisk kompetenceplanlægning.

Infoboks 1.2: Trin i en systematisk, strategisk kompetenceplanlægning

Trin 1: Afklar organisationens strategier og mål

Hvad vil I gerne opnå? Hvilke mål og arbejdsopgaver skal kompetencestrategien understøtte?

- Det er en god ide at omsætte strategier og mål i konkrete indsatser, som kan indfri de strategiske mål. Derved bliver det mere synligt hvilke kompetencer, der skal prioriteres.

Trin 2: Kortlæg kompetencebehov

Hvilke kompetencer er nødvendige for at kunne gennemføre organisationens strategier og mål?

- Til at afdække kompetencebehovet kan det være en fordel at tage udgangspunkt i de 19 indkøbsspecifikke kompetencer, der er beskrevet i Rådgivningsenhedens Kompetencekortlægningsværktøj og udvælge de kompetenceområder, der er relevante for at kunne gennemføre de indsatser, der kan indfri organisationens mål.

Trin 3: Kompetenceafklaring

Hvilke kompetencer har I allerede, som kan indfri organisationens mål, og hvilke kompetencer mangler I?

- I kompetenceafklaringsfasen kan det være relevant at inddrage medarbejdere i f.eks. workshops for bedre at forstå spændet og dybden af kompetencerne i afdelingen. Hvis ikke der er ressourcer til at inddrage medarbejderne i selve kortlægningen af kompetencerne, kan resultatet af Kompetencekortlægningsværktøjet f.eks. trykprøves gennem åben diskussion på et afdelingsmøde.

Trin 4: Udvikl en Kompetencestrategi

Hvilke kompetencer er der behov for at løfte eller udvikle og for hvilke jobfunktioner?

Hvilke metoder vil arbejdspladsen bruge til at tilegne sig nye kompetencer?

- Det er vigtigt at tage stilling til, hvordan kompetenceudviklingen skal gennemføres, herunder om der kan gøres brug af eksisterende e-læringstilbud i Campus, Rådgivningsenhedens kurser for indkøbere og udbudsjurister/-konsulenter i staten, job- eller opgaverotation, sidemandsoplæring, formel uddannelse eller efteruddannelse.

Trin 5: Gennemførelse og opfølgning

Hvordan forløber kompetenceudviklingen? Lever det op til forventningerne, og hvordan sikres det, at de nye kompetencer bruges?

- Under og efter kompetenceforløbene er det en god ide at følge op på effekten af uddannelses- og læringsaktiviteterne. Eksempelvis er medarbejderudviklingssamtaler et godt sted at afklare, om kompetenceudviklingen har været tilstrækkelig, og få afstemt hvad der skal til, for at de nye kompetencer bliver taget i brug.

Rådgivningsenhedens Kompetencekortlægningsværktøj beskæftiger sig kun med trin 1-3

2. Metode og baggrund

Dette afsnit beskriver de metodiske overvejelser og centrale begreber bag Kompetencekortlægningsværktøjet.

Rådgivningsenhedens Kompetencekortlægningsværktøj er en simplificering af det mere komplicerede kompetencekortlægningsværktøj stillet til rådighed på EU-plattformen ProcurComp^{EU}. Rådgivningsenhedens værktøj bygger på den samme kompetenceramme for offentlige indkøb, som EU-Kommissionen har kortlagt, men er tilpasset, så selve værktøjet er blevet mere tilgængeligt og anvendeligt for mange forskellige typer af indkøbsorganisationer. ProcurComp^{EU} kompetencerammen består af to overordnede kategorier: Indkøbsspecifikke og generelle kompetencer. De indkøbsspecifikke kompetencer er inddelt i tre grupper, der dækker henholdsvis horisontale, før tildeling og efter tildeling (se Kapitel 1 for beskrivelse af de tre grupper). I alt består kompetenceprofilen af 30 kompetencer, heraf er 19 kompetencer indkøbsspecifikke, og 11 er generelle kompetencer. Opbygningen i kompetencerammen er illustreret i *Figur 1*.



Figur 2: Kompetenceramme for offentlige indkøb. Kilde: Rådgivningsenheden – Statens indkøb baseret på ProcurComp^{EU}

2.1 Afgrænsning

I Rådgivningsenhedens Kompetencekortlægningsværktøj har vi i denne version valgt kun at fokusere på de 19 indkøbsspecifikke kompetencer, og dermed har vi udeladt de generelle kompetencer. Det er der to grunde til.

For det første er det vores vurdering, at det er nemmere at komme i gang med kompetencekortlægning ved først at fokusere på de indkøbsspecifikke kompetencer. Det skyldes, at for de indkøbsspecifikke kompetencer er der en mere åbenlys kobling mellem kompetencerne og den konkrete opgaveløsning i hverdagen. For det andet er de generelle kompetencer – fx analytisk tænkning, kommunikation og interessenthåndtering – ofte kompetencer, som er essentielle for de fleste arbejdspladser og dermed ikke kun væsentlige for indkøbsafdelinger.

Denne afgrænsning betyder imidlertid, at dette værktøj ikke kan stå alene, men må spille sammen med de almindelige initiativer for kompetenceudvikling i staten.² Det vil sige, at i ministerier og styrelser kan dette værktøj bidrage til at synliggøre netop indkøbsfaglige kompetencer og kompetencegab, men at det bedst gøres i samspil med den øvrige kompetenceudvikling i organisationen, se Infoboks 1.2.

Værktøjet har derudover den begrænsning, at du ikke kan definere nye kompetenceområder, som du synes er relevante for opgaveløsningen i en konkret indkøbsorganisation. Det er imidlertid vores vurdering, at ProcurComp^{EU} kompetencerammen er dækkende og tilpas bredt defineret, og at det er muligt selv at præcisere indholdet af kompetenceområderne, så de favner de specifikke indkøbsfaglige kompetencer, der efterspørges i en given afdeling. I Excel-arket foreslår vi at sådanne præciseringer skrives ind i Kommentar-feltet.

Endeligt er det også en metodisk beslutning, at værktøjet er udviklet med det formål at vurdere kompetencegabet på organisationsniveau og ikke på individniveau. Det har den fordel, at det kan være hurtigere og mere praktisk at gennemføre en ledelsesmæssig vurdering af en organisations samlede kompetencebehov på baggrund af organisationens opgaveportefølje, mål og strategier. Imidlertid betyder det, at du kan miste nogle nuancer i forhold til at forstå forskelle i kompetenceniveauer mellem medarbejdere i organisationen. Det betyder også, at værktøjet ikke kan pege på hvilke medarbejdere, der skal kompetenceudvikles, men udelukkende peger på, at organisationen som helhed har brug for løft på særskilte områder.

2.2 Et fleksibelt værktøj

Helt grundlæggende er vores ambition med værktøjet at det kan synliggøre en organisations kompetencegab i forhold til at kunne løse organisations indkøbsrelaterede opgaveportefølje. Figur 3 illustrerer den simple logik værktøjet bygger på – at kompetencegabet udledes ved at se på forskellen mellem en indkøbsorganisations ideal-kompetenceprofil (dvs. deres mål for kompetenceudvikling) og organisationens nuværende kompetencer.

² Se f.eks. Kompetencesekretariatets hjemmeside for yderligere information, værktøjer og muligheder for at søge Den Statslige Kompetencefond for støtte: <https://kompetenceudvikling.dk/>



Værktøjet er fleksibelt bygget op, forstået på den måde, at der er flere måder at komme i gang med at bruge det. I det følgende beskrives de to mest oplagte veje i brugen af værktøjet:

Den enkle metode:

ark '1. Aktuelle Kompetencer' → ark '2.a Kompetencegab'

I kan følge den trinvis guide beskrevet i Infoboks 1.2 og gengivet i den enkle metode ovenfor. Den starter med at identificere jeres nuværende kompetencer (ark '1. Aktuelle kompetencer'), for herefter at vælge en organisationstype øverst i ark 2.a, der passer på jer, herefter kan der udledes et eventuelt kompetencegab i ark '2.a Kompetencegab'.

Denne tilgang henvender sig til indkøbsorganisationer, som har svært ved at afsætte den fornødne tid til at kortlægge kompetencebehovet for organisationen. Til disse organisationer har vi på forhånd defineret to forskellige typer af indkøbsorganisationer med tilhørende ideal-kompetenceprofiler. Disse to kompetenceprofiler baserer sig på en række antagelser om hvilke kompetencer samt hvilke kompetenceniveauer, der er nødvendige til at løse forskellige typer opgaver (se det blå ark 'Opgave-kompetence-kryds'). Såfremt I ønsker en mere præcis vurdering eller vurderer, at disse antagelser ikke passer på jeres organisation, kan I i stedet følge nedenstående proces.

Den udvidede metode:

ark '1. Aktuelle Kompetencer' → ark '2.b Egen ideal-profil' → ark '2.a Kompetencegab'

I kan imidlertid også følge trinene som gengivet i den udvidede metode ovenfor og starte med at identificere jeres nuværende kompetencer (ark '1. Aktuelle Kompetencer'), for herefter at definere jeres ideale kompetenceprofil selv. I ark '2.b Egen ideal-profil' har I mulighed for at definere jeres eget kompetencebehov som et slags målbillede på, hvor I gerne vil være efter en endt kompetenceudviklings-

indsats. Derefter kan I i ark '2.a Kompetencegab' vælge i rullelisten "Brug egen ideal-profil", som hermed trækker kompetencebehovet fra ark 2.b over i ark 2.a og genererer kompetencegab i ark '2.a Kompetencegab'.

Ovenstående proces er typisk for indkøbsorganisationer, som allerede kender deres kompetencebehov og herigennem er i stand til selv at definere deres mål for kompetenceudvikling på indkøbsområdet. Hvis I ikke allerede kender jeres kompetencebehov, men stadig selv ønsker at definere jeres ideale kompetenceprofil selv – i stedet for at benytte jer af de prædefinerede organisationstyper og tilhørende ideal-kompetenceprofiler – kan I drøfte dette i ledelsesteamet med inspiration fra kompetencerammen i ark 2.b. I kan også vælge at gennemføre en medarbejderbaseret workshop med fokus på at sikre en større forankring af en evt. kompetenceudviklingsplan i hele organisationen.

2.3 De to typer af indkøbsorganisationer

Vi har for at lette arbejdet med identifikationen af forskellige indkøbsorganisationers kompetencebehov valgt at prædefinere to stereotype indkøbsorganisationer, som ligger i hver deres ende af et barometer for opgavekompleksitet. I den ene ende af spektret har vi defineret en indkøbsorganisation, der har få ens opgaver, og i den anden ende af spektret har vi defineret en indkøbsorganisation med flere komplekse opgaver.

Vi skelner dermed mellem **en organisation med få ens opgaver**, som typisk køber standardvarer og -tjenester på allerede etablerede rammeaftaler i Statens Indkøbsprogram eller via SKI's aftalekatalog (enten via direkte tildeling eller miniudbud). Ligeledes er opgaverne begrænset i en organisation med få ens opgaver og omfatter typisk ikke væsentlig policy- eller strategiudvikling. På samme måde overdrages ansvaret for controlling eller complianceopfølgning ofte til en særskilt økonomifunktion i organisationen.

I **en indkøbsorganisation med flere komplekse opgaver** vil opgaverne typisk indeholde ovenstående opgaver, men også etablering af egne aftalegrundlag gennem EU-udbud og andre typer indkøb på markedsmæssige vilkår. Der vil typisk også være opgaver forbundet med policy- og strategiudvikling på indkøbsområdet samt realisering af besparelser, strategiske og/eller socioøkonomiske mål på vegne af resten af organisationen. Hertil kommer andre ansvarsområder som f.eks. kontraktstyring, controlling og complianceopfølgning for resten af organisationen.

Til hver af de to typer af indkøbsorganisationer har vi udviklet en tilhørende ideal kompetenceprofil. De to ideale kompetenceprofiler, for henholdsvis en indkøbsorganisation med få ens eller en organisation med flere komplekse opgaver, fungerer som målbilleder for organisationen i deres kompetenceudvikling. Idealprofilerne er et udtryk for indkøbsorganisationer med høj modenhed. Det vil sige, at kompetenceprofilerne udtrykker en iboende stræben efter at udvikle indkøbsorganisationer hen imod et højere modenhedsniveau.

Ved høj modenhed forstår vi en indkøbsorganisation, der er karakteriseret ved, at indkøb er en integreret del af organisationens opgaveløsning og kan bidrage til at understøtte og udvikle driften samt projekter. En moden indkøbsorganisation er med til at sætte retning og foretage indkøb, der er systematiske og strategiske ift. organisationens mål og strategier. Procedurer, dokumenter og værktøjer er standardiserede og vedligeholdes løbende, ligesom der arbejdes systematisk med etablering og udvikling af de rette kompetencer.

I Excel-værktøjets blå baggrundsark 'Opgave-kompetence-kryds' kan I se, hvordan vi har knyttet opgaver og kompetencer sammen for henholdsvis indkøbsorganisationer med få ens og flere komplekse opgaver. I kan her dobbelttjekke, om I synes vores vurderinger af kompetencebehov ift. de listede opgaver, er i overensstemmelse med jeres egen opfattelse af jeres kompetencebehov.

Der vil være nogle indkøbsorganisationer, hvor det er mindre hensigtsmæssigt at bruge de prædefinerede indkøbsorganisationer og deres tilhørende kompetenceprofiler til at identificere jeres kompetencebehov. F.eks. vil en indkøbsorganisation, som er karakteriseret ved at gennemføre særlige udbudsformer, som eksempelvis innovative partnerskaber, typisk være nødt til at definere deres egen kompetenceprofil i ark 2.b. En indkøbsorganisation, som gennemfører mange innovative partnerskaber vil have et højt kompetencebehov i K6 'Offentlige indkøb af innovationsløsninger', og vil derfor naturligvis sætte dette kompetenceniveau højt i deres målbillede.

2.4 Kompetenceniveauer

Hvert af de 19 indkøbsspecifikke kompetenceområder er beskrevet på fem niveauer, som følger en progression fra niveau 0 til niveau 4. Niveau 0 svarer til 'intet kendskab', niveau 1 svarer til 'at kende til området', niveau 2 svarer til 'at forstå og kunne anvende begreber, teknikker og værktøjer i opgaveløsningen', niveau 3 svarer til at have 'evnen til at kunne analysere og beherske et kompetenceområde' og niveau 4 svarer til 'at kunne vurdere samt skabe nye indsigter, tiltag eller initiativer på området'.

I Excel-værktøjet er kompetenceniveauerne beskrevet med korte sætninger inden for hvert kompetenceområde (se det blå baggrundsark 'Kompetenceramme-niveauer'). Disse beskrivelser er en forsimpning af de oprindelige beskrivelser af kompetenceområderne, som findes i ProcurCompEU-materialet. I vores arbejde med at reducere de mere omfattende beskrivelser til enkle udsagn er det uundgåeligt, at mange nuancer i forståelsen af kompetenceområdet og de forskellige niveauer er gået tabt. Hvis I ønsker en dybere forståelse af kompetenceområderne og de tilhørende kompetenceniveau, henviser vi til både det engelske og danske baggrundsmateriale, der findes på EU-Kommissionens hjemmeside [her](#).

Bilag 1

Samlet kompetenceramme for offentlige indkøb (baseret på ProcurCompEU)

	Kompetence	Viden om	
INDKØBSPECIFIKKE KOMPETENCER	Horisontale	Strategisk Planlægning	Organisationens udbuds- og indkøbsplanlægning og politiske prioriteter, herunder budgetter og relevante nationale strategier, initiativer og politikker.
		Indkøbs-/udbudsprocessen	Indkøbscyklussen fra forberedelserne til offentliggørelse og tiden efter tildeling, og hvordan de forskellige faser hænger sammen.
		Lovgivning	Lovgivningen om offentlige indkøb på såvel nationalt plan samt EU-plan samt beslægtede retsområder og deres betydning for offentlige indkøb.
		E-udbudsværktøjer o.a. IT	Elektroniske udbudssystemer og andre relevante IT-systemer, der anvendes i organisationen.
		Bæredygtige indkøb	Organisationens bæredygtighedsmål (klima-, miljømæssige og sociale) og relaterede nationale politikker samt de værktøjer, standarder og teknikker, der findes til at indarbejde dem i indkøbsprocessen.
		Innovationsstimulerende indkøb/udbud	Organisationens målsætninger for innovation og beslægtede nationale politikker samt de værktøjer og teknikker, der kan bruges til at indarbejde dem i indkøbsprocessen.
		Kategoristyring	De egenskaber og særtræk, der er relevante for en eller flere kategorier af varer eller tjenesteydelser, herunder leverandørfelt, tekniske forhold og markedsf forhold.
		Leverandørstyring	Strategier og processer til udvikling og styring af relationerne til leverandører i overensstemmelse med principperne for offentlige indkøb.
		Forhandlingsteknik	Forhandlingsstrategier i udbudsfaserne og i forbindelse med kontraktstyring i overensstemmelse med principperne for offentlige indkøb.
		Før tildeling	Behovsvurderinger/brugerdialog
Markedsanalyse- og dialog	Teknikker og værktøjer til markedsanalyse og -dialog, der kan bruges til at forstå leverandørmarkedets karakteristika samt markedsvilkår og -tendenser og dermed bidrage til en udbudsstrategi.		
Udbudsstrategi	Elementerne i en udbudsstrategi herunder valg af udbudsform, beslutninger om udelukkelse og egnethed og kontraktform for at nå de forretningsmæssige mål.		
Tekniske specifikationer	Udarbejdelse af tekniske specifikationer, der gør det muligt for potentielle tilbudsgivere at afgive relevante tilbud, som imødekommer organisationens behov.		
Udbudsmateriale	Alle elementer i et udbudsmateriale, herunder udbudsbetingelser, bilag og kontrakt samt hvordan udbudsmaterialet evt. kan udarbejdes ved hjælp af Rådgivningens værktøj 'Statens fælles skabeloner'.		
Tilbudsevaluering	Evalueringsprocessen, afhængig af den valgte udbudsprocedure og evalueringsmodel, for at sikre, at alle tilbud		

		vurderes på en objektiv og gennemsigtig måde i forhold til de fastsatte kriterier.	
Efter tildeleling	Kontraktstyring	Principper for kontraktstyring for at sikre optimal levering i overensstemmelse med kontraktretlige og juridiske krav, tekniske specifikationer samt hensyn til logistik og lagerstyring.	
	Faktura- og leveringskontrol samt betaling	De processer og arbejdsgange, der gennemføres inden betaling, og som sikrer, at indkøbte varer og tjenesteydelser leveres i overensstemmelse med kontraktens vilkår og gældende regnskabsinstrukser.	
	Rapportering og controlling	Værktøjer og –teknikker til controlling og rapportering vedrørende gennemførelse af de indgående kontrakter .	
	Konfliktløsning og mægling	Konfliktløsnings- og mæglingsprocesser, herunder behandling af klager inden for rammerne af det nationale klagesystem (i Danmark Klagenævnet for Udbud).	
GENERELLE KOMPETENCER	Individuelle	Forandringsledelse	Teknikker og værktøjer til forandringsledelse.
		Analytisk og kritisk tænkning	Tilgange og værktøjer til analytisk og kritisk tænkning.
		Kommunikation	Kommunikationsværktøjer og –teknikker og deres praktiske brug i forbindelse med offentlige indkøb.
		Etik og compliance	De gældende procedureregler og -principper samt værktøjer, kodekser og vejledninger, der bidrager til at sikre overholdelsen heraf.
	Kollektive	Samarbejde	Samarbejdsværktøjer og –teknikker.
		Interessenthåndtering	Centrale begreber og metoder vedrørende interessenthåndtering.
		Projekt- og teamledelse	De vigtigste begreber og metoder inden for projekt- og teamledelse.
	Performance	Organisatorisk bevidsthed	Organisationens administrative struktur, procedurer og processer, interne kultur samt retlige og politiske rammer.
		Projektledelse	De centrale begreber og værktøjer inden for projektledelse, der er relevante for den offentlige forvaltning.
		Resultatorientering	Strategier og metoder for omkostnings- og resultatstyring samt centrale resultatindikatorer (KPI'er), der bidrager til at identificere ineffektivitet og overvåge økonomien i indkøbene, og hvorvidt der skabes valuta for pengene.
Risikostyring og intern kontrol		De forskellige former for risici i forbindelse med udbudsprocesser og afhjælpende foranstaltninger, intern kontrol og revision set fra et udbudsperspektiv.	

