

KAPITTEL 10

Oppsummering og refleksjoner om veien videre

Jan Ole Similä

Nord universitet

Marius Langseth

Høyskolen Kristiania

Abstract: The aim of this anthology has been to explore one of the more powerful economic tools of the government, public procurement. We have seen that research on public procurement in Norway is limited. Throughout the book we have analyzed several challenges related to public procurement, such as the question of competitive tendering; the reasoning behind distribution of decision-making authority in public procurement; the challenges of contract management; the question of what kind of knowledge is needed within the public procurement profession; how to approach the secondary objectives of the Public Procurement Act; the public procurement of innovations; the exploration of data science and data analytics adoption in public procurement. The overall reflection is that public procurement is of great importance for the delivery and development of public services, as well as for the development of private sector companies competing for public procurement contracts. In order to further develop the institution of public procurement in Norway, we encourage more research.

Keywords: public procurement, Norway, development, increased research

1 Introduksjon

Formålet med antologien er å bidra til debatten omkring offentlige anskaffelser i Norge. Modenhetsundersøkelsen knyttet til offentlige anskaffelser i Norge (Rambøll/Difi, 2018) danner et godt empirisk

Sitering av denne artikkelen: Similä, J. O. & Langseth, M. (2021). Oppsummering og refleksjoner om veien videre. I M. Langseth & J. O. Similä (Red.), *Å kjøpe for Norge* (Kap. 10, s. 257–269). Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.128.ch10>
Lisens: CC-BY 4.0.

grunnlag for å gi et rimelig bilde over ulike sider ved anskaffelsespraksisen og utfordringer ved denne. Offentlige anskaffelser innenfor rammen av en norsk kontekst, kan slik sett sies å være et vesentlig bidrag. Det er ulike forventninger til offentlige anskaffelser. Grunnleggende skal tjenesteproduksjonen sikres på en økonomisk effektiv måte, og de ulike sektorene skal ha de innsatsfaktorene og den infrastrukturen de trenger for å levere gode tjenester. Derne er det forventninger til at den kraften som ligger i offentlige anskaffelser skal benyttes til å realisere ulike samfunnsnyttige målsettinger – sideformål. Gjennom utvalgte bidrag har vi for det første sett på omfanget av forskning rettet mot offentlige anskaffelser i Norge, dernest har vi gått inn på noen av kjerneutfordringene for innkjøpsorganisasjonen – utfordringer som rører ved primærformålet med offentlige anskaffelser. Siste del av antologien er satt av til å gå nærmere inn på problemstillinger, inkludert sideformål, innovasjon og utviklingspotensialet som ligger i digitalisering og datadrevet beslutningstaking.

I dette kapitlet gir vi en kortfattet oppsummering av de ulike bidragene, før vi reflekterer over status og utviklingsmuligheter.

Kapittel 2: Offentlige anskaffelser i Norge

Anskaffelser av produkter og tjenester representerer en betydelig utgift for offentlig sektor. Den politiske bevisstheten om makten som er forbundet med offentlige anskaffelser, har over år ført til at det er et ønske om å bruke offentlige anskaffelser til å nå mål utover å sikre offentlig tjenesteproduksjon. Utgangspunktet for anskaffelsesloven (2016) er å sikre effektiv bruk av offentlige midler gjennom innføring av universelle konkurranseregler. Lovverket dekker nå en rekke tilleggskrav – samfunnshensyn som miljø, menneskerettigheter, innovasjon, arbeidsforhold, sosiale forhold og krav om bruk av lærlinger. En effektiv bruk av samfunnets ressurser krever i seg selv mye av den enkelte virksomhet, både med tanke på organisering, kompetanse og lederskap. De ulike tilleggskravene skjerper utfordringene til virksomhetene. Regjeringen har med ti års mellomrom fremmet en melding til Stortinget om offentlige anskaffelser. I St.meld.nr.36 (2008–2009) *Det gode innkjøp* fremgår det at begrunnelsen for meldingen er et ønske om å forbedre offentlig

anskaffelsesvirksomhet. Problemene meldingen beskriver er brudd på anskaffelsesregelverket, svak ledelsesforankring, utfordringer ved organiseringen av innkjøpsaktivitetene samt manglende kompetanse. I Meld. St.22 (2018–2019) *Smartere innkjøp* kunne vi kanskje forvente at utfordringene som ble påpekt i 2009 var håndtert, men igjen pekes det på de samme utfordringene. Mens de organisatoriske utfordringene vedvarer, skjerpes både effektivitetskravet og tilleggskravene.

Det vi kan spørre oss om, er om andre enn innkjøperne selv er interessert i utviklingen på fagområdet. I utdanningssektoren har fokuset på offentlige anskaffer vært beskjedent. Inntil Høgskolen Kristiania i 2017 etablerte en gradsutdanning i innkjøpsledelse, har det eksistert kortere utdanningstilbud ved Høgskolen i Molde og ved Nord universitet. Utdanningstilbud speiler normalt sett forskningsfokuset, da det er et krav om at høyere utdanning skal være forskningsbasert. I kapittel 2 ble forskningen i Norge rettet mot offentlige anskaffelser kartlagt.

Utfordringer

- Over tid er det forsket for lite på utfordringer knyttet til offentlige anskaffelser i Norge.
- Utviklingen av faget og anskaffelsespraksis krever mer forskning.
- Det må komme på plass insentiver som skaper økt motivasjon for universitets- og høgskolesektoren til å bedrive forskning rette mot ulike sider av offentlige anskaffelser.

Kapittel 3: Konkurransetsetting

Outsourcing, eller konkurransetsetting når vi snakker om offentlig sektor, knyttes til etableringen av en kontrakt hvor en virksomhet overlater produksjonen av tjenester eller produkter til en annen virksomhet. Konkurransetsetting bygger på at det eksisterer stordriftsfordeler, slik at man kan oppnå billigere produkter eller tjenester ved å overlate produksjonen til virksomheter som er spesialisert på en type produksjon. Offentlig sektor har opplevd et økt press på å effektivisere produksjonen av offentlige tjenester siden 1980-tallet, og da innenfor rammen av «New

Public Management»-tankegangen. Gjennom det siste tiåret har vi sett en stadig sterkere argumentasjon om å «insource» produksjon som tidligere har blitt konkurranseutsatt. Det vi ser i diskusjonen omkring konkurranseutsetting er en blanding av en politisk ideologisk og en økonomisk tilnærming, hvor det hele bunner i synet man har på markedsøkonomisk tenkning.

Fra et innkjøpsfaglig ståsted er det et par vesentlige elementer som må tas med inn i en diskusjon om hvorvidt produksjon skal konkurranseutsettes: 1) Eksisterer det et velfungerende marked på det aktuelle området? 2) Har virksomheten kompetanse og kapasitet til å følge opp kontraktsprosessen? Kapitlet har en grundig gjennomgang av tre sentrale teoretiske ståsteder: nyklassisk økonomisk teori, transaksjonskostnadsteori og ressursbasert økonomisk teori. Her tas vi gjennom en diskusjon rundt markedslogikken, som bl.a. bygger på at det er reell konkurranse om oppdrag og at kontrakter som etableres både forstås likt av partene og er gjennomførbare. Kostnadene ved å operere i markedet og å følge opp kontrakter diskuteres i transaksjonskostnadsteorien. Her er det vesentlig å huske at om produksjonen skjer i regi av det offentlige, har man også kostnader ved å følge opp og kontrollere produksjonen. Med in-house produksjon har man tilgang til andre styringsverktøy enn de som ligger i en kontrakt. Gjennom den ressursbaserte økonomiske tenkningen settes søkelyset på kjernekompetansen til virksomheten. For offentlig sektor handler dette ikke først og fremst om at man risikerer å miste kjernekompetanse, men heller at man må forsøke å lære fra markedet.

Gjennom to større caser gis det innblikk i utfordringer med henholdsvis konkurranseutsetting av en mer kompleks tjeneste, sykehjemsdrift, og en teknologisk enklere tjeneste, renovasjon.

Utfordringer

- Det kan fungere med konkurranseutsetting der hvor det er et velfungerende leverandørmarked.
- Innkjøpsorganisasjonen må ha kapasitet og kompetanse til både å utvikle et godt konkurransegrunnlag og å følge opp kontrakten.

Kapittel 4: Organisering av innkjøpsfunksjonen

Det er betydelige forventninger til hva som skal oppnås ved hjelp av offentlige anskaffelser. Det handler ikke bare om å sikre innsatsfaktorer til tjenesteproduksjonen offentlig sektor er ansvarlig for, men det er en rekke tilleggskrav som også skal realiseres ved hjelp av anskaffelsesfunksjonen. I litteraturen kan vi finne en diskusjon som går på hvorvidt strukturen skal følge av strategien, slik Chandler (1962) argumenterte for, eller om strategien skal følge av strukturen, slik Fredrickson (1986) fremmer en argumentasjon for. Harris og Ruefli (2000) testet en serie hypoteser, bl.a. om virksomheter som endrer strategi før de endrer strukturen utkonkurrerer de virksomhetene som først endrer strukturen og deretter strategien. Her fant de ikke en signifikant sammenheng. Signifikante resultater fikk de derimot på hypotesen om at virksomheter som holder fast på strategien og gjør endringer i strukturen kan utkonkurrere andre. De fant også at de som opprettholder status quo gjør det bedre enn virksomheter som endrer strategi uten å endre strukturen.

Offentlig sektor står i utgangspunktet ikke i en konkurransesituasjon, men det er et vesentlig poeng at ressursene man rår over skal utnyttes effektivt. Derfor vil det være et poeng å se på sammenhengen mellom målene som gjelder på anskaffelsesområdet og hvordan man velger å organisere dette.

I kapittel 4 får vi et innblikk i viften av mål som forventes realisert ved hjelp av anskaffelsesfunksjonen. I tillegg får vi et innblikk i sammenhenger mellom organisatoriske løsninger og hvor godt egnet de er for å nå spesifikke mål. For den enkelte virksomhet blir det dermed en utfordring å se på om det er noen mål som er viktigere enn andre, samt hvilke ressurser og kapasiteter organisasjonen rår over.

Utfordringer

- Organisering av innkjøpsfunksjonen bør være gjennomtenkt, slik at den er egnet til å nå de målsettinger virksomheten har.
- Forskningsmessig er det av interesse å generere innsikt i hva som har vært begrunnelsen for de organisatoriske løsninger som er valgt rundt om i norsk offentlig sektor.

Kapittel 5: Kontraktsoppfølging i offentlige anskaffelser

I 2018 ble det etablert kontrakter i offentlige anskaffelser for 564 milliarder kroner. Anskaffelsesprosessen kan grovt sett deles i tre. Første fase handler om å definere virksomhetens behov, deretter følger anbudskonkurransen som ender i en kontrakt, før tredje fase handler om implementering av kontrakten og kontraktsoppfølgingen. Forskning har vist at kontraktsoppfølgingen i offentlig sektor er et område hvor det er betydelige forbedringsmuligheter. Dette er ikke utelukkende et norsk fenomen, men vi kan også se denne utfordringen i andre land.

I kapitlet retter forfatterne søkelys på ulike sider ved kontraktsoppfølgingen i offentlig sektor: Hvordan påvirker kapasiteten kontraktsoppfølgingen? Hvordan bidrar digitalisering til kontraktsoppfølgingen? Hvordan jobber innkjøpere med utviklingen av relasjoner som del av kontraktsoppfølgingen? Gjennom en mindre, kvalitativ studie får vi innblikk i at det er begrensninger i kapasiteten til å følge opp kontrakter, noe som kan henge sammen med at mange ressurser går med til konkurransegjennomføringen. Studien viser også at det kan være en betydelig grad av digitalisering, men at det er utfordringer med at IT-systemene ikke støtter innkjøpsprosessene godt nok, herunder arbeidet med kontraktsoppfølgingen. Den relasjonelle delen av kontraktsprosessen handler ifølge undersøkelsen i betydelig grad om kontroll, og i liten grad om bygging av tillit.

Funnene i den kvalitative studien, samt resultatene i Difi sin modenhetsundersøkelse, viser et betydelig utviklingspotensial. Det er i seg selv ikke overraskende, og følger mønsteret av tidligere forskning. Det vi kan si er bekymringsfullt, er at fokuset på oppfølging med bruk av offentlige midler er såpass svak som forskningen avdekker.

Utfordringer

- Kontraktsoppfølging synes fortsatt å være en noe forsømt oppgave i offentlig sektor, men nå bør tiden være inne for at den enkelte virksomhet definerer hvilket regime man bør ha når det gjelder kontraktsoppfølgingen.

- Det er behov for mer forskning rettet mot offentlig sektors oppfølging av anskaffelseskontrakter.

Kapittel 6: Offentlige innkjøpere: Kompetanseområder og kunnskapshull

Anskaffelsesfaglig kompetanse er en utfordring to stortingsmeldinger om offentlige anskaffelser peker på som noe det må jobbes med (Meld.St.22, 2018–2019; St.meld.nr.36, 2008–2009)). Kompetanse er også et område Difi er opptatt av i sin modenhetsundersøkelse. I Meld.St.22 (2018–2019) pekes det på at gode og effektive offentlige anskaffelser krever god kompetanse. EU er også opptatt av profesjonalisering av offentlige innkjøpere. Utfordringen for alle som peker på behovet for god anskaffelsesfaglig kompetanse, er at det ikke følger med noen tanker om hva god kompetanse er. Difi kartlegger det vi karakteriserer som åtte kompetanseområder, mens en medlemsorganisasjon for svenske offentlige innkjøpere definerer ti slike områder. Gjennom en litteraturstudie, sammenholdt med Difis modenhetsundersøkelse, er det identifisert tolv kompetanseområder.

En gjennomgang av resultatene fra Difis modenhetsundersøkelse viser for det første at undersøkelsen ikke fanger opp alle relevante kompetanseområder. Derneft fremkommer det at virksomheter som har deltatt i undersøkelsen oppgir svak kompetanse på flere områder. Dersom premisset for gode og effektive anskaffelser er god innkjøpsfaglig kompetanse, er det for mange virksomheter et betydelig kompetansegap som må fylles. Kompetansebygging er noe som krever tid, da enkeltindivider og organisasjoner skal tilegne seg kunnskap, erfaring og de riktige holdningene.

Utfordringer

- Det kan være et behov for å definere hvilke innkjøpsfaglige kompetanser virksomheter bør besitte.
- Utdanningskapasiteten rettet mot anskaffelsesområdet må økes, både på bachelor- og masternivå, men også på etter- og videreutdanningsområdet.

Kapittel 7: Adgangen til å ivareta sideformål

Det norske regelverket for offentlige anskaffelser skal sikre effektiv bruk av samfunnets ressurser. Med et årlig anskaffelsesvolum på over 500 milliarder kroner kan det være fristende for politikere å bruke offentlige anskaffelser i arbeidet med å realisere andre formål enn de som følger direkte av lovens formålsparagraf. Sideformålene utvikles etter hvert som det dukker opp samfunnsmessige utfordringer politikerne tenker at kan løses ved hjelp av den økonomiske makten som følger av offentlige anskaffelser, f.eks. lønn og sosiale forhold, miljø, innovasjon m.fl.

Kapitlet diskuterer utfordringene knyttet til hvilke begrensninger anskaffelsesreglene setter for å bruke offentlige innkjøp til å realisere sideformål. Et viktig utgangspunkt er at man skiller mellom kvalifikasjonskrav og kontraktsvilkår, hvor det i praksis er kontraktsvilkårene som er viktige for å håndtere sidehensyn gjennom anskaffelsesreglene. Kapitlet demonstrerer at det er en relativt vid adgang til å stille opp kontraktsvilkår for å ivareta sidehensyn. Samtidig er det viktig å være klar over vesentlige begrensninger som følger av anskaffelsesloven § 5(2) og anskaffelsesforskriften § 19-1(1), samt grunnleggende prinsipper som følger av anskaffelsesloven § 4. Eksempler som gjennomgås i kapitlet illustrerer at begrensningene har relativt stor betydning for hvilke krav som er lovlige.

Utfordringer

- Oppdragsgiver bør ha et bevisst forhold til hvilke kontraktsvilkår som stilles opp i den enkelte konkurransen.
- Det er viktig at oppdragsgiver følger opp kontrakter på en aktiv måte.

Kapittel 8: Innovasjon ved offentlige anskaffelser

Det er betydelige forventninger til at offentlige anskaffelser skal benyttes som virkemiddel for å fremme innovasjon. En tilnærming er å utfordre

leverandørene til å utarbeide tilbud som har et innovativt aspekt, hvor vi kan snakke om tilbudsrevet innovasjon. På den andre siden kan man ha en tydeligere etterspørselsrevet tilnærming, hvor det iverksettes prosesser som skal lede frem mot nye løsninger, f.eks. elektriske ferger. I praksis kan det kanskje være vanskelig å skille mellom tilbuds- og etterspørselsrevet innovasjon. I dette kapitlet gjennomgås innovasjonsteori, med Schumpeter (1934) som utgangspunkt. Siden offentlig sektor i betydelig grad yter ulike tjenester, er det inkludert et eget delkapittel om innovasjon i servicenæringer, da det gjerne er slik at mange tenker at innovasjon handler om utvikling av nye produkter.

Difi har i modenhetsundersøkelsen (Rambøll/Difi, 2018) stilt en rekke spørsmål til virksomhetens kompetanse på innovasjonsfremmende anskaffelser, samt i hvilken grad man i anskaffelsessammenheng jobber med å fremme innovasjon. Datamaterialet er analysert for å se om det kan finnes interessante sammenhenger ut over rent deskriptive beskrivelser. Kompetanse på innovasjonsfremmende anskaffelser er naturligvis viktig for hvor aktive virksomheter er i sin søken etter innovative løsninger. Analysene viser også at kompetanse bygges gjennom at innkjøperne får mengdetrening – dvs. at man får deltatt på mange anskaffelsesprosesser. Kombinasjonen av at virksomheten sikrer at innkjøperne har grunnleggende kunnskap om hvordan innovative anskaffelser kan foregå og gode muligheter til å praktisere, synes å være en god oppskrift. Det andre funnet vi kan merke oss, er at det ikke er størrelsen på virksomheten i seg selv som gir en pekepinn på hvor vi vil finne virksomheter som er opptatt av innovative anskaffelser. Det vi må se etter, er hvor mange anbudskonkurranser virksomheter gjennomfører. Virksomheter som gjennomfører relativt få konkurranser, uansett størrelsen på det totale innkjøpsbudsjettet, er ikke der hvor vi vil finne de innovasjonsfremmende innkjøpsmiljøene.

Utfordringer

- Kunnskaps- og erfaringsutvikling er vesentlig for offentlig sektor dersom målet om økt innslag av innovative anskaffelser skal realiseres.

- Det er forskjeller på produkt- og tjenesteinnovasjoner, og for kompetanseutviklingens del kan det i statistikkssammenheng være et poeng å skille mellom produkter og tjenester.

Kapittel 9: Bruk av dataanalyser i offentlige anskaffelser

Digitalisering av næringsliv og offentlig forvaltning har hatt et betydelig fokus gjennom flere år. For offentlig sektor handler digitaliseringen om å levere bedre tjenester og en mer effektiv bruk av begrensede ressurser. Forskning har dokumentert at datadrevet beslutningstaking korrelerer positivt med eller har en positiv påvirkning på resultatene til virksomheter. Det er et ønske at man også innenfor offentlige anskaffelser skal dra veksler på datadrevet beslutningstaking. Dette fordrer naturligvis at datagrunnlaget er bra og at dataene er tilgjengelige.

Modenhetsundersøkelsen (Rambøll/Difi, 2018) viser at det i flere deler av innkjøpsprosessen er god bruk av digitale løsninger, f.eks. ved kunngjøring av konkurranser, mottak av tilbud eller ved mottak og kontroll av faktura. Når vi kommer til oppfølging av avtaler og, ikke minst, planlegging av innkjøp, er bruken av digitale verktøy mer begrenset. Analyser av datamaterialet viser at større virksomheter har ressurser til å dekke analysekostnadene, samt at de i større grad gjennomfører analyser på innkjøpsområdet. Videre kan man se at bruken av digitale verktøy i anskaffelsesprosessen ikke gir noen indikasjon på hvorvidt man tar i bruk digitale løsninger for utvikling av digital beslutningsstøtte. Vi kan også se at det vil være et stykke vei å gå for å ta i bruk datadrevet beslutningsstøtte, all den tid en betydelig grad av virksomhetene rapporterer om manglende kompetanse på gjennomføring av innkjøpsfaglige analyser. Analysene viser også at toppledelsen i for liten grad etterspør målbare indikatorer på innkjøpsområdet, men at der hvor toppledelsen jevnlig etterspør målbare indikatorer, gjennomføres det et mer utstrakt analysearbeid. Det som på mange måter oppsummerer status, er at selv om norsk offentlig sektor kategoriseres som teknologisk avansert og digitalisert og det er politisk støtte for økt grad av digitalisering, har dette så langt ikke hatt stor påvirkning på utvikling av datastøttet beslutningstaking innenfor offentlige anskaffelser.

Utfordringer

- Internasjonal forskning viser at datastøttet beslutningstaking har en positiv effekt på virksomhetens resultater.
- Innenfor offentlige anskaffelser i Norge har vi en infrastruktur som er tilrettelagt for økt bruk av datastøttet beslutningstaking, men det krever et visst kompetanseløft kombinert med at ledelsen i virksomheten etterspør informasjon om hvordan innkjøpsressursene benyttes.

2 Avsluttende refleksjoner

Rodgers (2002) peker på at refleksjon er en *meningsskapingsprosess* som bidrar til at vi kan bevege oss fra en erfaring til neste med en dypere forståelse. Videre definerer han refleksjon som en *systematisk*, grundig og disiplinert måte å tenke på, som har sine røtter i vitenskapelige undersøkelser. Rodgers trekker også frem at refleksjon er noe som krever en *holdning* som verdsetter utvikling, og ikke minst at det er noe som bør skje i *interaksjon* med andre.

Hvilke betraktninger gjør vi oss om offentlige anskaffelser i Norge? Offentlige anskaffelser kan være alt fra enkle rutinekjøp til store og komplekse anskaffelser. Anskaffelsesprosessen strekker seg helt fra et behov oppstår til hele anskaffelsesprosessen er evaluert. Kompetansebehovet underveis i en anskaffelsesprosess vil naturligvis variere, men et kjennetegn kan være at det kreves multiple kompetanser og ferdigheter. Det er også slik at stadig nye utfordringer, særlig knyttet til de ulike sideformålene, stiller krav til kompetansemessig og organisatorisk utvikling. Lov om offentlige anskaffelser angir noen grunnleggende forventninger til anskaffelsesprosessen ved at fellesskapets penger skal forvaltes på en god måte, og at konkurransen om offentlige oppdrag skal være ryddig.

Forvaltningen av offentlige anskaffelser vil påvirke kvaliteten på tjenestetilbudet offentlig sektor er ansvarlig for, det vil påvirke lokalt, regionalt, nasjonalt og internasjonalt næringsliv, og det vil påvirke den generelle samfunnsutviklingen. Det er mange hensyn å ta. Forskning rettet mot ulike sider ved offentlige anskaffelser, kan bidra til at vi får en dypere innsikt i hvordan det står til med offentlige anskaffelser i Norge.

Er kvaliteten på arbeidet som gjøres på det nivået vi ønsker at den skal være, eller er det behov for å ta grep? Hvilke grep er i så fall best egnet? Gjennom modenhetsundersøkelsen, som det er referert til gjennom denne antologien, sitter vi med et inntrykk av at innkjøperne rundt om i Norge ser et utviklingsbehov. De ulike bidragene, hvor det er presentert noen innblikk i offentlige anskaffelser i Norge, viser også et utviklingsbehov. I samspillet mellom praksis og forskning kan vi etablere forslag til gode løsninger.

Så er det naturligvis viktig med arenaer hvor praktikere og forskere i fellesskap kan reflektere over offentlige anskaffelser i Norge. Etableringen av Anskaffelsesakademiet bidrar til å bringe praktikere og forskere sammen. Målet er både å utvikle en gjensidig forståelse av status, samtidig som det kan legges til rette for forskning og utvikling. En utfordring er at det gjerne er de som er genuint opptatt av offentlige anskaffelser som møtes, diskuterer utfordringene og blir enige om at det må tas grep. Her er det et tankekors, ved at to stortingsmeldinger om offentlige anskaffelser, med ti års mellomrom, peker på de samme utfordringene: manglende lederforankring samt organisatoriske og kompetansemessige utfordringer. Vi kan godt si at toppledere og politiske myndigheter, som både sitter på nødvendig beslutningsmyndighet og økonomiske ressurser, savnes i refleksjonsprosessen omkring offentlige anskaffelser. Kanskje bunner den manglende involveringen i at det mangler reell vilje til utvikling?

Referanser

- Anskaffelsesforskriften. (2016). *Forskrift om offentlige anskaffelser* (FOR-2016-08-12-974). Lovdata. <https://lovdata.no/forskrift/2016-08-12-974>
- Anskaffelsesloven. (2016). *Lov om offentlige anskaffelser* (LOV-2016-16-17-73). Lovdata. <https://lovdata.no/lov/2016-06-17-73>
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, Mass: M.I.T. Press.
- Fredrickson, J. W. (1986). The Strategic Decision Process and Organizational Structure. *Academy of management review*, 11(2), 280–297. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283101>

- Harris, I. C. & Ruefli, T. W. (2000). The Strategy/Structure Debate: An Examination of the Performance Implications. *Journal of Management studies*, 37(4), 587–604.
<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00195>
- Meld.St.22. (2018–2019). *Smartere innkjøp – effektive og profesjonelle offentlige anskaffelser*.
- Rambøll/Difi. (2018). Undersøkelse om modenhet i offentlige anskaffelser. i Difi (Red.).
- Rodgers, C. (2002). Defining reflection: Another look at John Dewey and reflective thinking. *Teachers College Record*, 104(4), 842–866.
- St.meld.nr.36. (2008–2009). *Det gode innkjøp*.

