



Hvordan Nasjonalt program for leverandørutvikling bruker interne og eksterne evalueringer for å styrke innovative offentlige anskaffelser?

Evaluering som redskap for omstilling – 30. september 2016 – Per Harbø



Mulighetene og utfordringene

- Nær 500 milliarder kr. årlig i offentlige anskaffelser
- Norge trenger omstilling, modernisering og effektivisering
- Anskaffelser må løftes fra «administrasjon» til strategisk virkemiddel

Barrierene

- Ledelse, forståelse og forankring
- Kunnskap og «verktøy»
- Risikoavlastning

Nasjonalt program for leverandørutvikling

Et virkemiddel for å øke innovasjonseffekten av offentlige anskaffelser

Et bidrag til økt hastighet på omstillingen av Norge

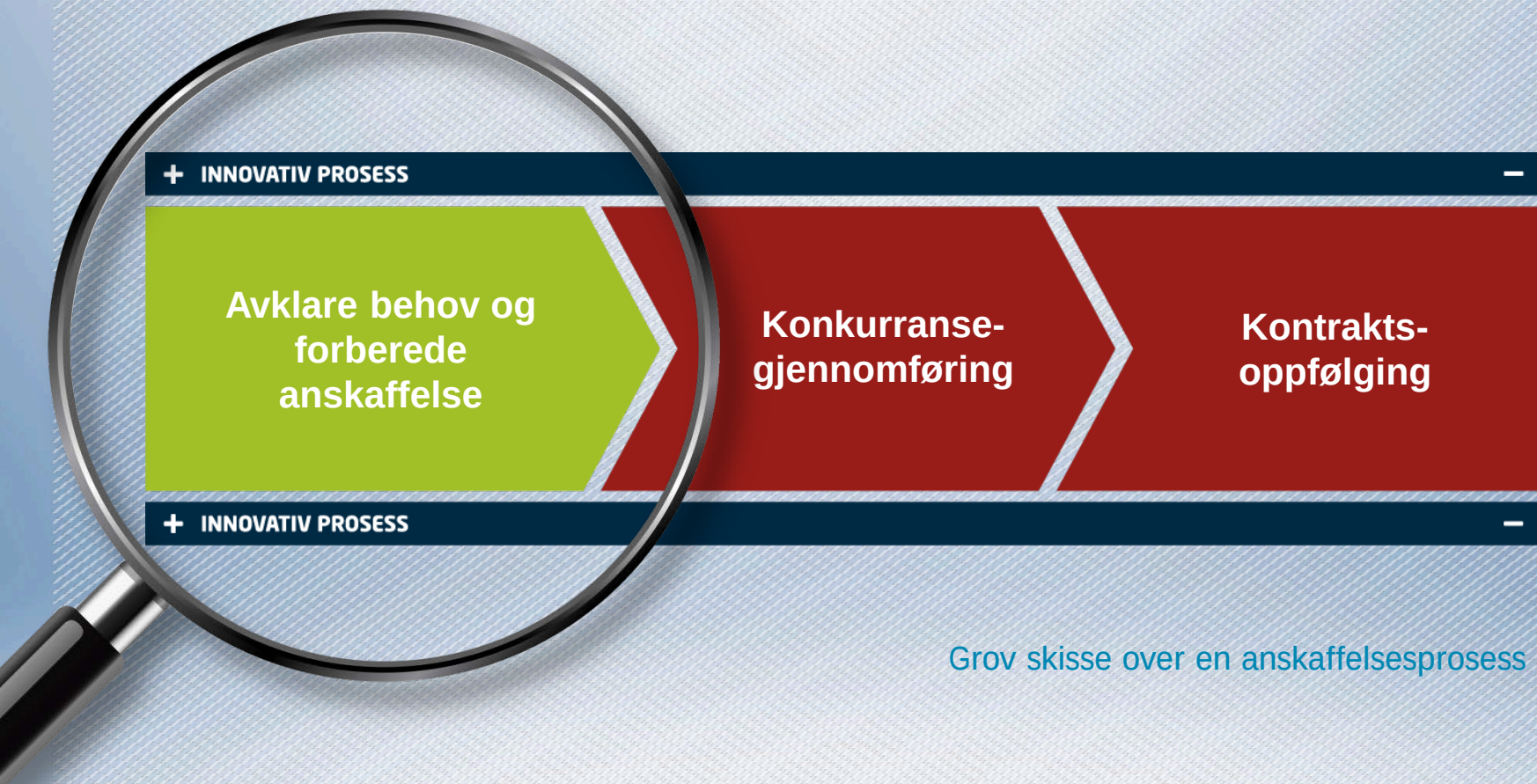
Organisert som en praksisnær og operativ pådriverfunksjon



Stat, kommune og næringsliv i samarbeid...

Programansvarlig	■ NHO	■ KS	■ Difi
Ledende pådrivere	■ Helse- og omsorgsdepartementet ■ Kommunal- og moderniseringsdepartementet ■ Klima- og miljødepartementet	■ Innovasjon Norge ■ Forskningsrådet ■ Helsedirektoratet	
Ledende statlige virksomheter	■ Statsbygg ■ Forsvarsbygg ■ Jernbaneverket	■ NAV ■ Skatteetaten ■ Avinor	■ Helse Sør-Øst ■ Statens vegvesen
Kommunal sektor	■ Oslo kommune ■ Bergen kommune	■ Stavanger kommune ■ Kristiansand kommune	

Metode med fokus på økt bruk av markedsdialog



Grov skisse over en anskaffelsesprosess



Markeds-
undersøkelse



Dialog-
konferanse



Plan og design-
konkurranse



Leverandør-
konferanse



En-til-en møter



Funksjonell
kravspesifikasjon

Anskaffelse

Erfaring viser at dialog mellom «behov» og «mulige løsninger» stimulerer til innovasjon (33 %)



DRIFTSMELDINGER OG ALARMER



Stavanger kommune ønsket å samle alle tekniske systemer i en ny driftssentral. Anskaffelsen ble lagt på is, fordi eksterne konsulenter **estimerte 40 mill i kostnader**. Gjennom innovativ offentlig anskaffelse endte kostnaden på kun 1,25 mill.

1

VURDERE BEHOV

- Alle systemer samlet
- Mer effektiv drift
- Energibesparelse

2

PLANLEGGE OG ORGANISERE

Forankret prosessen i egen organisasjon. Søkte bistand i aktuelle fagmiljøer. Tverrfaglig prosjektgruppe. Utarbeidet en beskrivelse av dagens systemer og leverandørutfordringer.

3

DIALOG MED MARKEDET

Åpen dialogkonferanse med leverandører og aktuelle bransjeforeninger. Leverandørene sendt inn skriftlig løsningsforslag. En-til-en møter.

4

GJENNOMFØRE KONKURRANSE

Konkurransen ble gjennomført høsten 2013. Konkurranse med forhandling ble valgt som konkurranseform.

RESULTATER

INVESTINGER 2015



1,25 millioner

mot tidligere estimerte 40 millioner

ØKONOMISK GEVINST



9-24 millioner

redusert energibruk

1



En felles inngangsportal til tekniske systemer i kommunens bygg

2



Feil som tidligere ikke ble fanget opp, blir nå registrert og rettet

3



Brukerne melder fra om feil via web – og kan følge historikken

4



Kommunen kan lettere sertifisere seg innen energiledelse

F5 IT: INNOVATIV ANSKAFFELSE SKAPTE VEKSTRAKETT



Fra 17 til 60 ansatte på tre år. En innovativ anskaffelse fra Stavanger kommune startet raketveksten hos IT-bedriften F5 IT i Stavanger. Teknologi for å hente informasjon fra oljebrønner brukes nå til smarte hus og byer.

RESULTATER

F5 IT		2013	2016
OMSETNING		27 millioner	50 millioner
OLJE- AVHENGIGHET		100%	20%
ANSATTE		17	60
KONTOR		Stavanger	Stavanger Oslo Romania

STAVANGER KOMMUNE

1-2 millioner

Spart i strømregning hvert år

9-24 millioner samlet netto økonomisk gevinst

for Stavanger kommune er beregnet over en 15-års driftsperiode.

F5 IT hadde to separate forretningsområder som ikke tradisjonelt jobbet sammen:

- systemutvikling
- nettverk og sikkerhet

Nesten all omsetning kom fra oljesektoren.

2013

Stavanger kommune utlyste en innovativ anskaffelse for å få en sentral driftsportal for styring av lys, varme, ventilasjon og sikring for alle byggene sine.

40 mill.

Stavanger kommune hadde blitt forespeilet en løsning til 40 millioner. F5 IT leverte en løsning til 1,25 millioner hvor all styring og feil-håndtering skjer på én skjerm.

2016

F5 IT har gått fra 17 til 60 ansatte, og omsetningen har gått fra 27 - 50 millioner kroner

F5 IT forsetter å utvikle nye produkter for kommune-Norge, industrien og private eiendomsutbyggere og har bygget sitt eget overvåknings-senter. I fremtiden skal F5 IT jobbe med «Smarte byer» og satse internasjonalt.



F5 IT sitt nye overvåknings-senter

ENERGIUTNYTTELSE AV BIOGASS



HIAS satte i 2010 en målsetting om å redusere mengden kjøpt strøm med 50 % innen 2020, målt mot 2010, og klimanøytral i 2020.

1

VURDERE BEHOV

HIAS ønsket en bedre utnyttelse av biogassen da de har vedtatt ambisiøse energi- og klimamål.

2

PLANLEGGJE OG ORGANISERE

Ledelsesforankring og tverrfaglig arbeidsgruppe med fagmiljøene

3

DIALOG MED MARKEDET

Ideen om en plan- og designkonkurranse ble født, målet ble å finne nye løsninger for å utnytte biogass på småskala avløpsrenseanlegg.

4

GJENNOMFØRE KONKURRANSE

HIAS IKS gjennomførte en plan- og designkonkurranse for teknologi for energiutnyttelse av biogass (avløpsrenseanlegg og et deponi-gassanlegg).

RESULTATER

TJENER



4,8
millioner

på å selge
gassen til AGA

SPARER



3,6
millioner

på å redusere
utslipp av CO2

POTENSIELL EFFEKT

1,2-2
millioner

Ved at andre
kan ta i bruk
teknologien

TOTAL GEVINST

9,2-10
millioner



1

Metangass fra
avløpsanlegget samles
opp og oppgraderes til
naturgasskvalitet

2

Naturgassen selges
til AGA

3

AGA skal fortrinnsvis selge
gassen videre til bruk i
busser og andre transport-
formål, eksempelvis postbiler



Midtveisevaluering 2010 – 2017 (utgang 2012)

Spesielt bra

- Evner å disponere ressursene
- Praktisk tilnærming til arbeidet
- Høyt aktivitetsnivå
- God sparringspartner
- Samhandlende (fortrenger ikke andre aktører)

Anbefalinger/kritiske suksessfaktorer

- Innkjøps-Norge ønsker å se ennå flere praktiske eksempler
- Mer forpliktelse fra aktørene, må ledelsesforankres bedre
- Mer kunnskap, dokumentasjon og veiledning

Risikomomenter

- Flere piloter trengs for å gi sikre svar
- Bistand fra fysiske personer (les støtteapparat) nødvendig
- Kapasitet og systemsperrer

Sluttevaluering 2010 - 2019

Hovedkonklusjon – det virker, men det må rulles ut!

- En samlet vurdering er at programmet har økt forståelsen, kunnskapen og kompetansen om innovative offentlige anskaffelser i innkjøps-Norge i tråd med hva man kunne forvente. Arbeidet har gitt gevinster for deltagende innkjøpere og leverandører.
- Det er imidlertid en lang vei å gå før hele innkjøps-Norge har en forståelse for hva en innovativ offentlig anskaffelsesprosess er, og før de prøver ut metoden i praksis.

Utfordringer

- Bra og konkrete resultatmål i programmet (aktivitetsmål), men utfordrende å måle hvor mye nasjonale effekter resultatmålene har gitt ut over oppmerksomhet.

Suksessfaktorer og flaskehalser

- Politisk vilje, ledelsesforankring,
- Risikoaversjon, rigid regelverk
- Forankring internt, ressurser, arbeidsgruppe, kapasitet
- Kunnskap og risikoavlastning
- Leverandørene var opptatt av dialog, reel konkurranse, funksjonsbeskrivelser

Bidrag til moderniseringen og effektiviseringen av Norge?

- **Stat og kommune må løfte anskaffelser fra «administrasjon» til strategisk virkemiddel**
- **De må utfordre næringslivet og utviklingsaktører til å utvikle morgendagens løsninger**
- **Vi ser nå konturene av at dette virker (dialog):**
 - **1. Det gikk bra – ikke så vanskelig og ikke dyrere**
 - **2. Effekter for både innkjøper og leverandør**
 - **3. Effekter for samfunnet**

Hva kan gjøres?

- **Barrierene er ledelse – kunnskap – risikoavlastning** (samt systemsperrer...)
- **Vi må utvide horisonten og ikke bare fokusere på lover og regler**
 - Offentlige anskaffelser handler om mye mer enn bare loven. Akkurat som det å ferdes i trafikken handler om mye mer enn trafikkregler
 - Bevisstheten hos ledere, og kunnskapen til fag og innkjøpsmiljøene om smartere innkjøp m. større bruk av markedsdialog må styrkes – etterspørre funksjoner
- 1. Nasjonalt program for leverandørutvikling bør videreføres – **det må rulles ut!**
- 2. DIFI må utvikle nødvendig grunnleggende infrastruktur, veiledere, maler
- 3. Nye finansieringsordninger og virkemidler gjennom IN og FR (Innovasjonspartnerskap)
- 4. Risikoavlastning for statlige og kommunale aktører, særlig risiko
- 5. Stort behov for en overordnet politikk på feltet – 8 år siden siste st.meld «Det gode innkjøp».

Status programarbeidet 2016

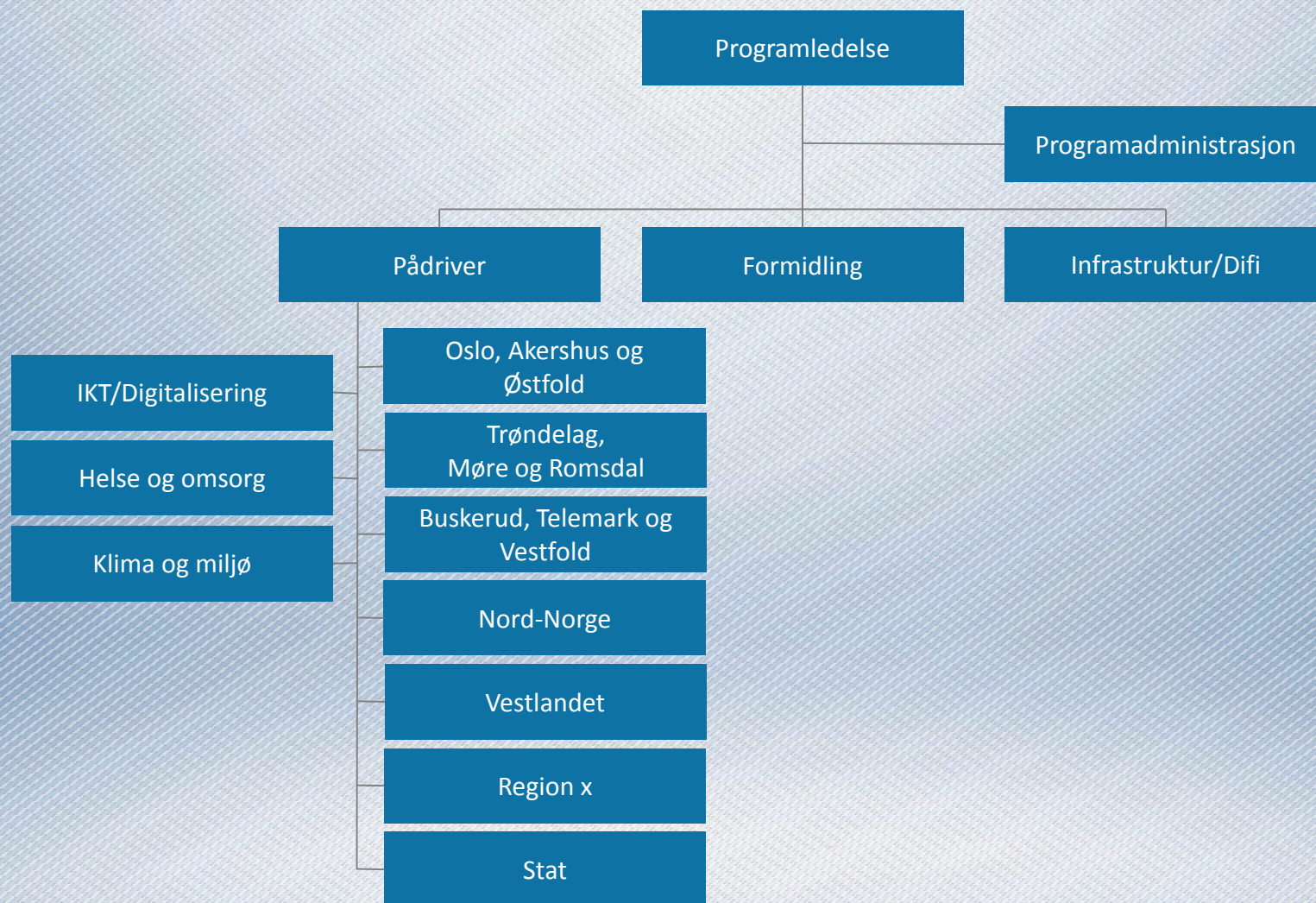
2010 - 2014

- Økt nasjonal og regional oppmerksomhet (selv om det er langt igjen...)
- Programmet har vist at innovative offentlige anskaffelser virker gjennom eksempler
- Grunnleggende «verktøy» utviklet (metode, enkelte veiledere og workshop)

2015 og hittil 2016

- Gevinstanalyser og evalueringer av eksempelprosesser begynner å vise spennende og til dels store gevinster for enkeltaktørene, samt skaleringseffekter for samfunnet
- Generell økende interesse for arbeidet og arbeidsmåten fra politikere, departement og direktorater, virkemiddelapparat, fag og bransjemiljøer, interesseorganisasjoner (også fra Sverige og EU)
- NFD tilskudd over statsbudsjettet har gitt en positiv effekt i seg selv
- Arbeidet med å løfte området fra administrasjon til strategisk verktøy virker...
- Store forventninger til Nasjonale innovasjonssløft – det er trøkk i arbeidet...

Organisering



Et lite utvalg anskaffelser som er fasilitert eller i prosess....

- **Digitalisering av byggesaksbehandling – Bygglett**
Direktoratet for byggkvalitet
- **Morgendagens omsorgsbolig – Kampen+**
Oslo kommune
- **Modernisering av Folkeregisteret**
Skattetaten
- **Digitalt læringsverktøy for flyktninger**
NORAD
- **Gravefri tilkobling av vann og avløp - NODIG**
Oslo kommune
- **Førerløse brøytebiler**
Avinor

Nasjonale innovasjonsløft

Samler initiativ og sprer kunnskap

- Helt spesiell oppfølging av forbilde prosjekter ref, **anskaffelser som kan gi mye læring**
- Det inviteres med «følgere» til å delta i prosessene (lærings- og spredningsarenaer)
- Formidling av resultater og effekter, nasjonalt og internasjonalt

Spesiell fokus på sektorene:

- Helse og omsorg
- Klima og miljø
- IKT og digitalisering



bærekraft – innovasjon – næringsutvikling



Illustrasjon Statens Vegvesen