

Økt innovasjon i offentlige anskaffelser

I Jeløya-plattformen er regjeringen tydelig på at en av de største utfordringene Norge står overfor er å omstille norsk økonomi for å skape vekst, nye arbeidsplasser og sikre Norge flere ben å stå på. Norge trenger omstilling, også i offentlig sektor, skal vi opprettholde og videreutvikle velferdssamfunnet vårt på en bærekraftig måte. Vi må tilrettelegge for at morgendagens samfunnsutfordringer løses, samtidig som nye vekstnæringer får muligheter til å utvikle seg.

Økt bruk av innovasjon i offentlige anskaffelser har potensial til å bli et kraftig redskap for å realisere disse mulighetene. Regjeringen skal legge frem en stortingsmelding om offentlige anskaffelser våren 2019, og har startet et arbeid med en stortingsmelding om innovasjon i offentlig sektor som forventes ferdig i 2020. Det er viktig at disse to meldingene ses i sammenheng og at offentlige anskaffelser løftes frem som et strategisk virkemiddel for å løse viktige samfunnsutfordringer og bidra til innovasjon og økonomisk vekst.

NHO, KS, Difi, Innovasjon Norge og Forskningsrådet er opptatt av at innovasjon i offentlige anskaffelser blir et gjennomgående perspektiv i stortingsmeldingene. Sammen med Nasjonalt program for leverandørutvikling (LUP) ønsker vi – basert på erfaringer, undersøkelser, utredninger og samtaler med innkjøpere og leverandører – å gi noen innspill til elementer meldingen bør adressere. Etter vår vurdering er det viktig at Regjeringen gir klar retning på det videre arbeidet ifm. stortingsmeldingene.

Høsten 2017 startet disse fem organisasjonene et arbeid med å identifisere barrierer, «hull» og nye muligheter for å øke innovasjonseffekten av offentlige anskaffelser. Analysen fra dette arbeidet peker på flere grep og verktøy som hver for seg vil kunne bidra til å bygge ned eksisterende barrierer for innovative anskaffelser. En fellesnevner kan sies å være et behov for en innretning på virkemidlene som utløser en mer etterspørselsdrevet utvikling på området. Organisasjonene står også samlet om behovet for å videreføre og styrke LUP i en ny programperiode.

Analysen har samtidig identifisert et behov for bedre samspill mellom ulike virkemidler. Bedre understøttelse av IOA-prosesser handler like mye om harmonisering og sammenbinding av virkemidler og samarbeid mellom aktørene i økosystemet i videreutviklingen av virkemidler, som det handler om å utvikle nye virkemidler innenfor hvert tiltaksområde. En avklaring av roller og god forståelse blant både virkemiddelaktører og andre som er i befattning med IOA-prosesser om hvem som bidrar med hva fremstår derfor som viktig for å få "IOA-systemet" til å bli en innovasjonsmotor for samfunnsutviklingen.

1. Ambisjon

Offentlig sektor kjøper varer og tjenester av privat næringsliv for rundt 500 mrd. kr. årlig. Samlet sett gjør det offentlig sektor til næringslivets største kunde. Offentlige anskaffelser har potensial til å være en innovasjonsmotor, og gjennom det bidra vesentlig til en vellykket omstilling i både næringslivet og i offentlig sektor. Da må stat og kommune opptre som en krevende kunde som utfordrer næringslivet og legger til rette for at:

- det etterspørres på en ny måte enn ved tradisjonelle anskaffelser
- det stilles andre krav i anbudsprosessene i jakten på fremtidens løsninger
- det søkes etter utvikling og skalering av nye løsninger.

Lykkes vi med innovasjon i offentlige anskaffelser vil det foruten å skape smartere offentlige løsninger ha en betydelig positiv effekt på den samlede verdiskapingen i norsk næringsliv. Samtidig

skaper det et hjemmemarked for nyutviklede løsninger og produkter som da får både testet seg i markedet og viktige offentlige referansekunder. Det legger igjen et bedre grunnlag for senere tilgang til mulige eksportmarkeder for norskutviklet teknologi, produkter og tjenester. Innovative anskaffelser øker på denne måten Norges samlede innovasjonskraft så vel som konkurransekraft.

Et eksempel på dette er den innovative anskaffelsen av verdens første helelektriske ferge, Ampere, som Statens vegvesen gjennomførte gjennom prosedyren konkurransepreget dialog. Fire aktører var med på å utvikle alternative miljøvennlige løsninger og resultatet ble altså verdens første elektriske ferge. I etterkant har denne type ferger blitt solgt i andre land bl.a. Finland og Siemens har lagt sitt batteriutviklingsmiljø til Trondheim for videreutvikling av batteriteknologi.

Med et slikt utgangspunkt bør offentlige anskaffelser være et sentralt virkemiddel for innovasjon både i offentlig sektor og i næringslivet, og et viktig supplement til øvrige virkemidler i forsknings- og innovasjonspolitikken. Stortingsmeldingen bør konkretisere en klar ambisjon for dette og hvordan ambisjonen kan omsettes til praksis og til skalering og spredning av både innsats og løsninger.

2. Bakgrunn

Nasjonalt program for leverandørutvikling (LUP) er ett av dagens virkemidler for å øke innovasjonseffekten av offentlige anskaffelser. Programmet er et operativt samarbeid mellom stat, statlige virksomheter, fylkeskommuner, kommuner og leverandører – med støtte også fra regjeringen. Siden LUP ble etablert i 2010 har programmet bidratt vesentlig med å demonstrere muligheter gjennom innovative anskaffespiloter, spredning av erfaring og arbeid opp mot offentlige virksomheter, i tillegg til å mobilisere og veilede offentlige innkjøpere og leverandører.

Programmet ble etablert av NHO og KS i 2010 – og er nå i sin andre 5-årige programperiode. De siste årene har Difi også vært sentral i utviklingen av programmet, og fra 2018 er også Innovasjon Norge (IN) og Forskningsrådet (NFR) med som sentrale utviklingspartnere og medlemmer i styringsgruppen. Det er en naturlig utvikling som følge av at IN og NFR i større grad også innretter oppmerksomheten sin mot innovasjon i offentlige anskaffelser.

Høsten 2017 startet disse fem organisasjonene et arbeid med å kartlegge økosystemet for innovative anskaffelser. Arbeidet sprang ut av erkjennelsen om at vi alle har interesser og funksjoner knyttet til innovasjon og anskaffelser, og at vi gjennom vår egen virksomhet har aktiviteter og virkemidler som både kan bidra til å øke innovasjonstakten og gi et mer heldekkende tjenestetilbud. Denne kartleggingen er oppsummert nedenfor.

Samtidig understrekes det at utgangspunktet for kartleggingen er at omfanget av innovative offentlige anskaffelser er inne i en positiv utvikling. Leverandørutviklingsprogrammet kan vise til gode resultater, og virkemiddelaktørene har hver for seg – og sammen gjennom programmet – økende oppmerksomhet om og tilrettelegging for økt bruk av innovative anskaffelser. Det gir et godt grunnlag for å ta nye nødvendige steg på området.

3. Analyse av barrierer og mulighetsrom

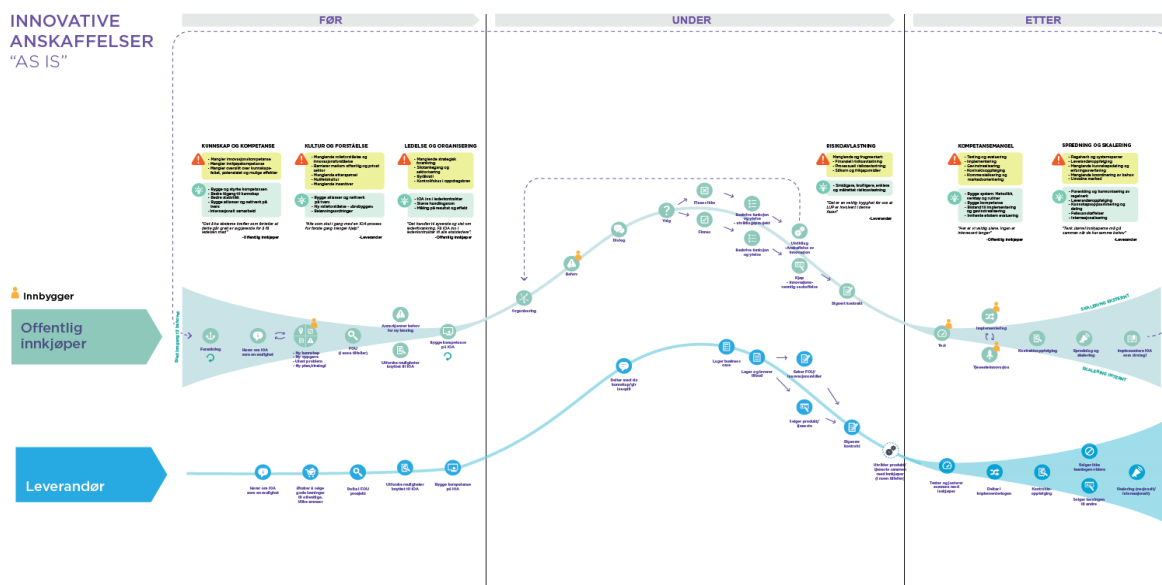
Formålet med kartleggingen var i første omgang å få bedre og omforent kunnskap om hva som skjer ifm. en innovativ offentlig anskaffelse (IOA), hvilke behov som oppstår og i hvilken utstrekning disse ivaretas. Et annet formål med gjennomgangen har vært å analysere det samspillet som foregår i dag og hvordan det evt. kan styrkes og bedres. Overordnet ønsker vi å sette både offentlige innkjøpere og leverandører bedre i stand til å gjennomføre innovative prosjekter.

Kartleggingen tok først for seg innkjøper- og leverandørsiden og de ulike fasene av innovative anskaffelser:

- Fasen som ledet opp til beslutningen om å gjennomføre en innovativ offentlig anskaffelse ("Før-fasen")
- Fasen under gjennomføring av den innovative anskaffelsesprosessen ("Under-fasen")
- Fasen etter at den innovative anskaffelsesprosessen er gjennomført og skal implementeres ("Etter fasen")

Figuren nedenfor viser ulike steg i en innovativ anskaffelsesprosess i dag – sett fra offentlig innkjøper og leverandør. Fra innkjøperens side starter en innovativ anskaffelsesprosess strengt tatt ikke på en veldig annen måte enn en ordinær anskaffelse, med unntak av at behovet som skal dekkes gjerne er mindre definert enn ved vanlige anskaffelser. Men det utgjør en viktig forskjell fra ordinære anskaffelser – for når man ikke helt vet hvordan et behov skal dekkes øker usikkerheten knyttet til alle aspekter ved anskaffelsen betraktelig. I praksis viser det seg vanskelig å beslutte om man skal gjennomføre en innovativ anskaffelsesprosess selv om man strengt tatt vet at det burde gjøres.

Selv for de innkjøpere som beslutter å gjennomføre en IOA-prosess er det krevende å få til. Det er ennå relativt få som har gjort det mange ganger, og som er gode på dette – både hva gjelder ulike innkjøpere og internt i den enkelte innkjøpsorganisasjon. Slik er det også sett fra leverandørens side, som ofte kan oppleve at innkjøperen ikke helt tør satse på en ukjent prosess. Usikkerheten for leverandørene henger ofte i tillegg sammen med en likviditetsutfordring – hvor mye ressurser har de anledning til å legge ned i en ukjent prosess uten sikkerhet for om og når betaling for arbeidet kommer. Tryggere innkjøpere gir tryggere leverandører.

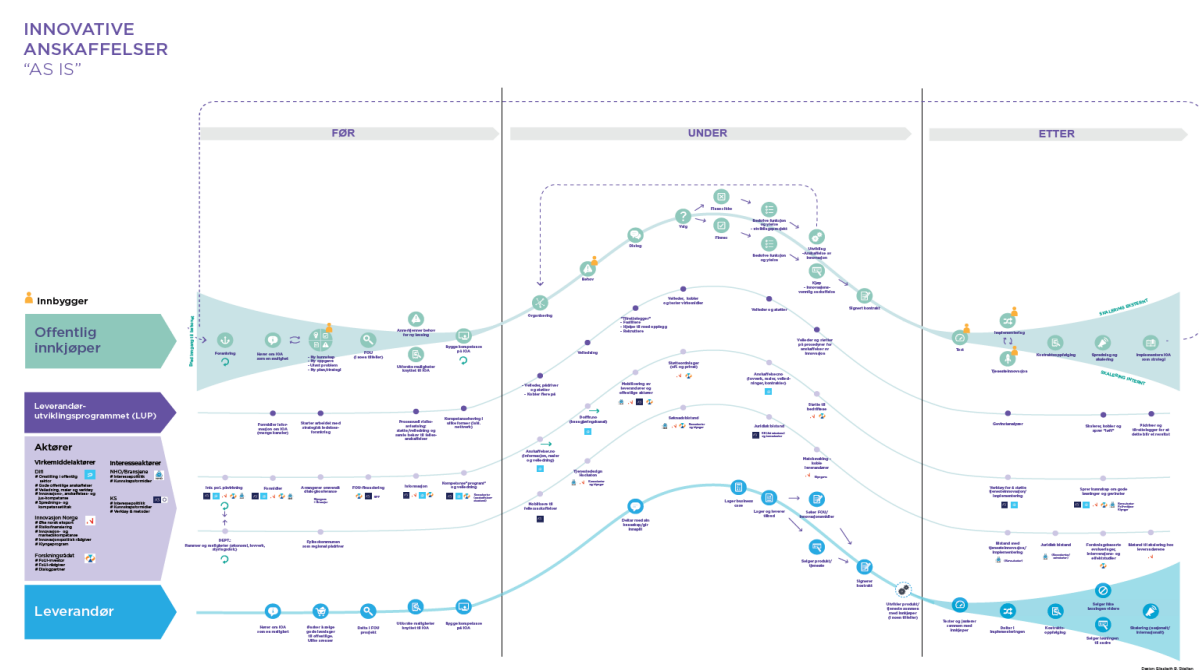


I en IOA-prosess er samspillet mellom kjøper og selger viktig for suksess – den må foregå helt fra begynnelsen til løsningen er anskaffet og implementert. Dårlig kjennskap og kunnskap på begge sider av bordet gjør at det tråkkes feil, men det hyppigste feiltrinnet er egentlig at anskaffelser der IOA-prosesser er egnet til å gi de beste løsningene verken blir vurdert eller blir gjennomført. "Frykten" for å gjøre feil, trå over grensen for anskaffelsesregelverket og ikke klare å implementere og høste gevinstene av en innovativ anskaffelse veier ofte mer enn gevinsten som kan oppnås når

beslutninger om gjennomføring av anskaffelsesprosessen fattes. Disse risikoelementene er blant annet beskrevet av Menon i tidligere rapporter.¹

Kartleggingen ble derfor utvidet med de ulike virkemiddelaktørene i økosystemet og hva disse hver for seg har av virkemidler, bistand, o.a. som kan komme til anvendelse i de ulike faser. Samtidig ble LUPs rolle og funksjoner i de ulike fasene plottet inn i figuren (se nedenfor). Hensikten var å få en oversikt over eksisterende aktører og aktiviteter som kan og skal hjelpe innkjøpere og leverandører til å velge IOA når det er hensiktsmessig, og til å gjennomføre gode IOA-prosesser.

Samlet sett viser kartleggingen at til tross for at flere aktører yter bistand i IOA-prosesser, møter både den offentlige innkjøperen og leverandørene store usikkerheter knyttet til om de skal inngå i en innovativ anskaffelsesprosess, og hvordan denne i så fall skal gjennomføres. LUP og flere av de øvrige virkemiddelaktørene har viktige roller i slike prosesser, og det eksisterer virkemidler som egner seg (og som benyttes) i tilknytning til innovative anskaffelser. Det er likevel et stykke frem til vi kan si at innovative anskaffelsesprosesser er i stand til å utgjøre den innovasjonsmotoren offentlige anskaffelser kan være. Usikkerhetene innkjøpere og leverandører møter når de vurderer å inngå i en IOA-prosess, og underveis i en slik prosess når den er valgt, er mer mangefasetterte enn det dagens innretning av bistanden evner å dekke.



Kartleggingen viser tydelig at utfordrings- og mulighetsområdene er så vidt sammenhengende på tvers av de tre fasene i en innovativ anskaffelsesprosess at det ikke egentlig er hensiktsmessig å tenke fase-inndeling når det fremover skal søkes gode virkemidler for å styrke offentlige anskaffelser som innovasjonsmotor. Barrierer og mulighetsrom kan derfor oppsummeres med følgende tre hovedelementer:

- Mangelfull ledelsesforankring og kompetanse gir behov for økt profesjonalisering av innovative anskaffelsesprosesser.
- Usikkerhet om effekter og gevinstrealisering ved implementering gir rom for å aktivere virkemidler som kan utløse flere utviklingsprosjekter og spre nye løsninger til flere.

¹ http://akademikerne.no/filestore/File_library/Akademikerne_mener/Rapporter/Menon-publikasjon112014-Offentligeinnkjop-merproduktivetogbedretjenesterEndeligrapport.pdf?issuusi=ignore

- Systemsperrer og mangfoldet av aktører stiller krav til bedre styring, forenkling og samordning av støtte- og virkemiddelapparatet.

Med utgangspunkt i en nærmere omtale av disse hovedutfordringene, peker vi nedenfor på typer av tiltak som kan vurderes for å styrke innovative offentlige anskaffelser som metode og verktøy.

3.1 Øke profesjonaliseringen av innovative anskaffelsesprosesser – ledelse og kompetanse

Analysen viser at det er mangel på kompetanse om mange ulike fagfelt som er relevant for et vellykket innovasjonsarbeid generelt og for innovative anskaffelser spesielt. Kompetansen mangler i alle ledd; hos offentlige ledere, fagpersoner og innkjøpsavdelinger, hos ledere og fagpersoner i leverandørvirksomhetene og hos ledere, forskere og undervisere i forsknings- og utdanningsmiljøene.

Lederen en nøkkel

Omlag halvparten av offentlige virksomheter har utarbeidet en anskaffelsesstrategi, men langt færre har innarbeidet innovative anskaffelser som et element i sin strategi. Både i strategier og innkjøp legges det i større grad vekt på å unngå feil enn å se anskaffelser som en mulighet for nye løsninger.

Det er lederne som kan løfte innovative anskaffelser til et strategisk nivå, og som kan berede grunnen for at IOA som virkemiddel implementeres i hele virksomheten. Dette er en forutsetning for organisasjonsmessige endringsprosesser og er ofte nødvendig for å realisere gevinstene av den offentlige anskaffelsen. Når lederen ikke vet hvordan man legger til rette for og/eller gjennomfører en IOA-prosess, er det enkle valget i en krevende hverdag ofte å ikke sette i gang. For å skalere bruken av IOA-prosesser er det behov for å gi lederne den støtte og de virkemidler de trenger for å iverksette IOA på et strategisk og operativt nivå.

Analysen viser at også ledere i mange private virksomheter kvier seg for å gjøre det offentlige til et aktuelt marked for sin bedrift. Regelverket oppfattes komplekst og vanskelig, og med ofte lange innkjøpsprosesser kan det være vanskelig for en bedrift å prioritere mye ressurser på en kontrakt de ikke vet om de får. Her er det behov for lett tilgjengelig informasjon om hvordan man deltar i en offentlig anbudsprosess og hvilke muligheter bedriftene har for å selge inn mulige løsninger. Erfaring viser at det er nødvendig å tenke gjennom forretningsmodellen allerede før man går i gang med en IOA-prosess.

Kompetansemangel på alle nivå

Innovasjon utfordrer det etablerte og skaper ny praksis, men også friksjon, endringsmotstand og usikkerhet om resultatet. Analysen avdekker at også fagpersoner på mange nivå mangler kompetanse om endrings- og innovasjonsarbeid generelt, og om innovative anskaffelser spesielt. Ikke minst gjelder det knyttet til implementeringsfasen etter at anskaffelsen er gjennomført. Dette er en kritisk fase med tanke på gevinstrealisering. For å lykkes i denne fasen er det mange grep som skal tas i allerede i førfasen, og det er nettopp her mange ikke klarer å ta de nødvendige beslutningene og iverksette de riktige tiltakene for at man skal lykkes med hele prosessen fra a til å.

Samtlige aktører som har vært involvert i referansearbeidet uttrykker at de mangler oversikt og kunnskap om potensialet og mulige effekter av innovative anskaffelser. Generelt viser gjennomgangen at innovasjon, endring og innovative anskaffelser er forskningssvake områder, og det er lite kapasitet både i forskningsfeltet, ved utdanningsinstitusjonene og i mottakerfeltet (hos offentlige og private aktører). Samspillet mellom forsknings- og utdanningsmiljøene og praksisfeltet er svak.

Behovet for mer og bedre kompetanse på anskaffelsesområdet er anerkjent av mange, noe bl.a. avtalen om etableringen av Anskaffelsesakademiet høsten 2017 viser. Anskaffelsesakademiet er et forsknings- og utdanningssamarbeid mellom NHO, KS, Difi, LO, Virke, og universitets- og høyskolesektoren med formål å opprette et nasjonalt samarbeid om en mastergrad i offentlige anskaffelser, og styrke etter- og videreutdanning av offentlige innkjøpere. Arbeidet med å utvikle utdanningstilbudene viser at det er stort behov for kunnskap om offentlige anskaffelser nasjonalt og internasjonalt.

Kort om tiltak

Analysen har identifisert at følgende tiltaksområder kan være aktuelle:

- A) Økt satsing på forskning og systematisering av kunnskap om IOA.
- B) Kompetanseheving i form av uformell læring på arbeidsplassen ("learning by doing") så vel som kurs- og kompetanseprogram, hos både offentlig virksomhet og leverandør.
- C) Topplederprogram for offentlige toppleder som skal gjennomføre innovasjonsprosesser, og kompetanseprogram for flere i organisasjonen der toppleder forplikter seg.
- D) Utvikling av nye verktøy og retningslinjer for gevinstrealisering, standardkontrakter for IOA, e-læring.
- E) Tiltak som bidrar til holdningsendring og kulturbygging, som mentorordninger, hospitering, superbrukere, og synliggjøring av gevinster.
- F) Videre satsing på Anskaffelsesakademiet.

3.2 Utløse flere utviklingsprosjekter og spre nye løsninger til flere

Risiko i ulike former

En offentlig aktør som vil prøve seg på innovasjon møter risiko i om løsningen treffer behovet, om de har penger til å kjøpe ferdig utviklet løsning og om de vil klare å hente ut gevinstene. En leverandør som ønsker å innovere for offentlig sektor møter risiko knyttet til om de treffer behovet virksomheten vil løse, til en pris som dekker kostnadene, og om det er flere offentlige aktører som har dette behovet slik at de får solgt sine løsninger videre.

Risikobildet er ulikt gjennom de ulike fasene i en anskaffelsesprosess. Graden av risiko henger blant annet sammen med om man ender opp med å gjennomføre en innovasjonsvennlig anskaffelse eller om det skal gjennomføres et større utviklingsløp og en anskaffelse av innovasjon. Sistnevnte krever mye mer av alle parter, og prosessuell risikoavlastning sammen med finansielle virkemidler vil være en nøkkel for å lykkes.

Det offentlige som krevende kunde og innovasjonsdriver

Offentlig sektor representerer et stort uførløst marked for innovative bedrifter og løsninger. Samtidig medfører blant annet budsjett- og styringsprinsipper at offentlig sektor mangler risikoavlastning, både kompetansemessig, prosessuelt og finansielt. Offentlige ledere peker på bedre håndtering av risiko i bred forstand som en nøkkel for å være etterspørrere av mer innovative løsninger.

Det finnes økonomiske risikoavlastningsordninger i dag som til en viss grad kan benyttes i forbindelse med en offentlig anskaffelse, og nye ordninger er introdusert med positive resultater så langt. Innovasjon Norges ordning med Innovasjonspartnerskap som tilbyr risikoavlastning og løpende

prosessveiledning for offentlige virksomheter som ønsker å finne nye løsninger på store samfunnsbehov er et eksempel på det. Forskningsrådet har også utviklet virkemidler for innovasjon i offentlig sektor og kan tilby risikoavlastning for offentlige virksomheter som vil utvikle nye løsninger i samarbeid med FoU-miljøer, næringsliv og brukere av offentlige tjenester. Disse ordningene er innrettet mot hhv. prosedyren innovasjonspartnerskap og før-kommersielle anskaffelser.

Det mangler imidlertid finansieringsordninger som kan brukes til andre former for innovasjonssamarbeid mellom offentlig og privat part, for eksempel plan- og designkonkurranse og konkurransepreget dialog. Både Forskningsrådet og Innovasjon Norge jobber med å videreutvikle etterspørselsorienterte ordninger rettet mot offentlig sektor.

En organisasjon som er rigget for utvikling

Utviklingsprosjekter og innovative offentlige innkjøp er krevende prosesser for den (offentlige) organisasjonen som går i gang og for bedriften som skal levere løsningen. Analysen er tydelig på at organisasjoner som har rom for å prioritere interne ressurser til prosjektene oppnår bedre resultater og kommer lenger i utviklingen av nye løsninger. Samtidig har den enkelte offentlige virksomheten ofte ikke ressurser til å initiere de større skiftene som ofte er nødvendig. Dette kan løses gjennom samarbeid/nettverk eller risikoavlastning.

Manglende avsatte ressurser kombinert med manglende kompetanse, nettverk og innovasjonskultur gjør at det er vanskelig å få utviklet og spredt gode løsninger. "De evige pilotene" er blitt et velkjent begrep og skaper usikkerhet hos leverandørene. Det er mangel på gode test- og implementeringsløp som dokumenteres godt, noe som hindrer leverandørene i å etablere hyllevare av sine innovative løsninger. Det mangler også virkemidler som er tilpasset denne fasen, og som gir nødvendig drahjelp slik at leverandørene kommer seg trygt fra pilot til serieproduksjon.

Kort om tiltak

Analysen har identifisert at følgende tiltaksområder kan være aktuelle:

- A) Videreutvikle risikoavlastningsordninger, finansielt så vel som prosessuelt, både for leverandør og for innkjøper. Noen ganger er det små midler til frikjøp av en dedikert prosjektressurs eller bare tilgang til mennesker som har gjort tilsvarende jobb før som skal til. Andre ganger er det behov for økonomisk støtte for å delfinansiere større innovasjonsprosjekter og utviklingsprogram. Her kan man f.eks. trekke på erfaringene og skalere ordningene som er satt i gang i Forskningsrådet og Innovasjon Norge, innrette ordninger i større grad mot offentlig etterspørsel, og videreutvikle et sammenhengende virkemiddelapparat for offentlig/privat samarbeid som inkluderer større offentlige innkjøp á la Pilot E og Pilot T.
- B) Leverandør oppfølging for å skape vekstambisjoner hos flere, og å tilgjengeliggjøre IOA-prosesser for nye leverandører. Det kan gjøres bl.a. ved å vise hvem som har gjort hva, og hvem som har behov for hva, tilgang til mennesker som har gjort jobben før, eller mulige opsjonsavtaler knyttet til deltakelse i eksisterende prosjekter.
- C) Premieringsordninger som insentiv til å utvikle og ta i bruk nye løsninger, både på virksomhets- og samfunnsnivå, ref. oppskalering og spredning.
- D) Bruke IOA som virkemiddel knyttet til nasjonale utfordringer (missions), hvor potensielle og eksisterende nasjonale fortrinn kan utnyttes til å løse store samfunnsutfordringer og utvikle nye næringer.

- E) LUP 3.0, en videreutvikling og skalering av dagens leverandørutviklingsprogram som praktisk og operativ tilrettelegger for gjennomføring av IOA-prosesser, jf. også eget innspill om dette.

3.3 Bedre styring, forenkling og samordning av støtte- og virkemiddelapparatet

Det eksisterer i dag en rekke ordninger for både offentlig sektor og for næringslivet som kan fungere som risikoavlastning og som skal bygge kompetanse for å fremme innovasjon. Dagens system og ordninger er imidlertid fragmentert, uoversiktlig og til dels mangelfulle sett i forhold til anskaffelsesfeltet. Erfaringene LUP har gjort gjennom programmets levetid og analysen for øvrig viser at dette landskapet er utfordrende og tidkrevende å navigere i – både for offentlige og private aktører. Det er behov for å målrette innsatsen mot offentlig-privat samarbeid og IOA.

Mangelen på gode maler og verktøy man kan ta utgangspunkt i gjør det vanskelig å komme i gang med en IOA-prosess, både for leverandører og offentlige innkjøpere. Utfordringene viser at det er et stort behov for å se nærmere på både egne virkemidler for IOA og bedre koordinering mellom de virkemidler og virkemiddelaktører som eksisterer i dag.

Regelverk og systemsperrer

Regelverk og systemsperrer som er til hinder for innovasjon oppleves som motivasjonsdrepere underveis. Det gjelder ikke nødvendigvis primært anskaffelsesregelverket, men vel så mye at regelverk i ulike sektorer, personvernbestemmelser og annet ikke er tilpasset f.eks. innfasing av ny teknologi, nye løsninger og nye måter å jobbe på i offentlig sektor.

Analysen viser også at organiseringen av offentlig sektor gjennom "siloer" påvirker mulighetsrommet og hva man søker å løse på tvers. I tillegg fører offentlig sektors årlige budsjetter til at iverksetting av langsiktige innovasjonsprosesser er vanskelig å gjennomføre, ettersom slike gjerne "binder opp" ressurser og kapital (offentlige budsjetter) i noe tid fremover.

Styringsmodell

Analysen har identifisert at det offentliges tradisjonelle styringssystemer med planlegging og detaljert rapportering kan være en hemmer for innovasjon. Styringskjeden og måten mål- og resultatstyring praktiseres på i offentlig sektor er derfor pekt på som en barriere. Det er en utfordring at det fremdeles styres mye på aktiviteter og målbare resultater i form av produkter/tjenester, og ikke på virkninger for brukere/borgere og bredere samfunnseffekter.

Kort om tiltak

Analysen har identifisert at følgende tiltaksområder kan være aktuelle:

- A) Systematisere oversikt over virkemidlene som finnes, og samkjøre aktuelle virkemidler og virkemiddelaktører når det er relevant.
- B) "Altinn-ordning" for IOA: one stop/one shop-løsning for digital og automatisert saksbehandling knyttet til IOA-prosesser.
- C) Harmonisere regelverk og vurdere sandkasselovgivning der det gis rom for å eksperimentere ifm. en IOA-prosess.
- D) Identifisere og bygge ned systemsperrer bl.a. knyttet til bedre samkjøring av hhv. kommunale og statlige data, samt innta IOA i styringssignaler i offentlig sektor.