

# **NASJONALT PROGRAM FOR LEVERANDØRUTVIKLING**

- **Med mål om å fremme innovative offentlige anskaffelser**



**Strategidokument og programbeskrivelse**

**2010-2014**

## 1. Bakgrunn

Det offentlige utgifter til kjøp av varer og tjenester viser en økende tendens. Fra 2001 til 2008 har de offentlige innkjøpene økt med om lag 170 mrd. kroner, og var i 2008 samlet på om lag 380 mrd. kroner (SSB). Dette er en stor andel av etterspørselen i det norske markedet og utgjorde knappe 15 pst. av BNP. Offentlig sektor kan som en stor og betydningsfull kunde stimulere til produktutvikling og innovasjon hos sine leverandører, bl.a. ved å stille fremdriftsrettede krav til varer og tjenester. Ifølge Econ viser flere studier at offentlige innkjøp gir større effekt på innovasjon enn direkte bidrag til FoU.

Erfaring viser imidlertid at manglende kunnskap og kompetanse om regelverk, metodikk og måter å organisere offentlige innkjøp ofte er en utfordring når det gjelder innovasjon i offentlige anskaffelser. Samtidig kan kompetansen om de rammevilkår som gjelder for offentlig sektor i enkelte tilfeller være mangelfull i næringslivet. Muligheten for dialog (markedsundersøkelse) mellom innkjøper og leverandør i planleggingsfasen blir i alt for liten grad utnyttet som et "mulighetsrom" for samspill når det gjelder å identifisere nye alternative produkter og løsninger. Regelverket om offentlige anskaffelser er knyttet til gjennomføringsfasen, og setter få begrensninger på anskaffelsen planleggingsfase. I tillegg kan kunnskapen om anskaffelsesmodeller som åpner for innovative løsninger bli vesentlig bedre. Slike modeller vil kunne øke innovasjonspotensialet i anskaffelsesprosesser bl.a. ved å redusere risiko og øke tryggheten rundt regelverk.

Både myndigheter og næringsliv er opptatt av å videreutvikle prosessene og kompetansen rundt offentlige innkjøp slik at offentlige anskaffelser kan brukes for å fremme mer forskning og innovasjon i næringslivet og offentlig sektor. I denne sammenheng vises det til regjeringens *handlingsplan for miljø- og samfunnsansvar i offentlige anskaffelser*, St. meld. nr. 7 (2008-2009) *Et nyskapende og bærekraftig Norge* og St. meld. nr. 36 (2008-2009) *Det gode innkjøp*. I begge stortingsmeldingene er leverandørutvikling trukket frem som et konkret eksempel som man ønsker å vurdere nærmere for å fremme innovative offentlige anskaffelser.

*Leverandørutvikling kan forstås som et samspill mellom det offentlige og leverandører, hvor det offentlige tilrettelegger anskaffelsesprosesser som utfordrer og utvikler leverandørenes innovasjons- og konkurransevne, slik at de er i stand til å dekke oppdragsgiveres fremtidige behov og dermed sikrer bedre utnyttelse av samfunnets ressurser.*

Flere regionforeninger i NHO har vært engasjert i ulike leverandørutviklingsprosjekter over lang tid. NHO Oslo og Akershus har for eksempel organisert ulike regionale leverandørutviklingsprosjekter siden 1994, og har hatt metodikk og arbeidsform under løpende utvikling. I EU legges det også for tiden stor vekt på innovative anskaffelser og leverandørutvikling, og det er iverksatt flere tiltak for å utnytte dette samspillet på en bedre måte innenfor regelverkets rammer.

På denne bakgrunn, tar NHO og KS med dette et initiativ til å etablere et femårig nasjonalt leverandørutviklingsprogram. Programmet vil gjelde for perioden 2010-2014.

Det er etablert et nasjonalt partnerskap med deltakelse av nasjonale innovasjonsaktører, statlige virksomheter og større kommuner som ledd i etablering, finansiering og videreutvikling av programmet. Deltakerne i dette partnerskapet fremgår av samarbeidsavtalen vedlagt.

## 2. Om dette dokumentet

Det etableres en styringsgruppe hvor programmets bidragsytere/eiere er representert. Dette dokumentet utgjør gruppens styringsdokument, hvor overordnede strategier, mål og resultatmål i programmet fremkommer.

Det etableres også en programadministrasjon som utfører det operative arbeidet rundt det nasjonale leverandørutviklingsprogrammet. Med utgangspunkt i dette styringsdokumentet skal programadministrasjonen utøve sin funksjon i tett samhandling med andre nasjonale og regionale nettverk, herunder understøtte og mobilisere gjennomføringen av pilotprosjekter med aktiv deltakelse fra offentlige kunder og leverandører/næringsliv. Det vises for øvrig til punkt om organisering av arbeidet for nærmere beskrivelse.

## 3. Visjon og mål for programmet

### Visjon:

Det nasjonale leverandørutviklingsprogrammet har følgende visjon:

*Framtidsrettede offentlige kunder – framtidsrettede leverandører*

Offentlige anskaffelser skal utnyttes på en *mer aktiv* måte som stimulerer til konkurranse, næringsutvikling og innovasjon, og slik legge til rette for mer behovsrettede produkter og tjenester til bedre betingelser for offentlige kunder.

### Hovedmål:

Med dette som utgangspunkt har programmet to hovedmål:

- 1) *Øke forståelsen, kompetansen og kunnskapen om innovative offentlige anskaffelser i kommuner, statlige virksomheter, og næringslivet gjennom metodeutvikling og informasjonsspredning.*
- 2) *Øke gjennomføringen av innovative offentlige anskaffelser ved å mobilisere innkjøpere, leverandører og FoU/utviklingsaktører gjennom konkrete leverandørutviklingstiltak (pilotprosjekter, dialogaktiviteter mv).*

Samlet sett skal programmet gjennom realisering av disse målene bidra at leverandørutvikling får en tydelig og definert rolle i det nasjonale innovasjonssystemet ved programmets utløp.

### Målgrupper:

Målgrupper for programmet er offentlige innkjøpere, leverandører/bedrifter og andre innovasjonsaktører, både private og offentlige utviklings-/FoU-aktører. Innenfor disse målgruppene er det aktuelt med deltakelse fra fagmiljøene som spesifiserer behovene for tjenester og produkter og næringsutviklere med kontaktflate mot lokalt/regionalt næringsliv. Samtidig vil det være viktig å sikre en forpliktende gjennomføring av innovative anskaffelsesprosesser gjennom forankring i administrative og politiske ledelsesorganer.

### **Prioriterte fagområder/pilotprosjekter:**

I henhold til nasjonale behov og satsingsområder vil programmet i sin gjennomføring av pilotprosjekter ha spesiell fokus på følgende:

- 1) *Energi og miljø*: Et nettverk for leverandørutvikling med vekt på bærekraftige innkjøp vil styrke oppfølgingen av Regjeringens handlingsplan for miljø- og samfunnsansvar i offentlige anskaffelser. Her står fornybar energi og grønne innkjøp innen bygg og anlegg sentralt. Det vises også til arbeidet i Regjeringens strategiske råd for miljøteknologi hvor offentlige anskaffelser er identifisert som en viktig driver for å utvikle flere produkter og tjenester innen miljøteknologi. Mer energieffektive løsninger vil være viktig både i en produksjons-/utviklingsfase og i en ordinær driftsfase.
- 2) *Folkehelse/pleie og omsorg*: Regjeringen har identifisert helse- og omsorgssektoren som område hvor potensialet for innovasjon og leverandørutvikling er særlig stort, jf. også samhandlingsreformen.

For kommunesektoren og statlige virksomheter skal gjennomføringen av leverandørutviklingstiltak gi bedre tilpassede tjenester mht. behov som blant annet gjelder miljøhensyn i offentlige bygg, samt utvikling av produkter og tjenester som kan bidra til å redusere særskilte utfordringer på ulike sektorer/områder, bl.a. innen helse- og omsorgssektoren. Videre vil økt oppmerksomhet om oppdragsgivernes behov kunne føre til flere tilbydere, som igjen vil bidra til økt konkurranse og lavere pris.

For næringslivet og FoU-aktørene skal leverandørutviklingsaktiviteter stimulere til økt konkurranse, innovasjon og næringsutvikling, herunder regional utvikling. Leverandørutviklingsprosessene har bl.a. som formål å gjøre det lettere for flere mindre bedrifter å ta del i offentlige anbudskonkurranser, og FoU-aktører vil kunne bli motivert til å knytte sitt utviklingsarbeid opp mot konkrete fremtidige behov.

Å legge bedre til rette for leverandørutvikling i offentlige anskaffelsesprosesser bygger dermed opp under viktige samfunnsmessige mål innenfor innovasjons-, nærings-, miljø- og kommune- og forvaltningspolitikken.

### **Definisjon av innovative innkjøp:**

Innovative innkjøp handler i denne sammenheng både om å identifisere og utnytte eksisterende kunnskap og løsninger på nye områder, og å stimulere til utvikling av nye eller forbedrede produkter og tjenester (eller prosesser). Noen innkjøp av sistnevnte type vil også kreve FoU-aktiviteter, hos leverandøren eller dennes samarbeidspartnere. Offentlige aktører kan også gjøre bruk av offentlige utviklingskontrakter (OFU) til å utvikle nye produkter eller tjenester hos en potensiell leverandør, så lenge innkjøpet legges ut på alminnelig anbud. En kan også tenke seg ulike kombinasjonsløsninger.

Programmet vil dermed ha en bred tilnærming til innovasjonsbegrepet.

## **4. Overordnende strategier og resultatmål/-krav**

Med utgangspunkt i visjonen og hovedmålene ovenfor er det utarbeidet strategier, delmål og resultatmål. Disse angir områdene hvor programadministrasjonen skal ha sin hovedinnsats. På

bakgrunn av dette skal programadministrasjonen utarbeide konkrete handlingsplaner og resultatmål for eget arbeid, slik at målene realiseres. Etablerte indikatorer for måling av resultater skal tas i bruk. Samtidig vil det også være aktuelt å utvikle nye relevante indikatorer der kriterier for måling er mangelfull i dag. Som det fremgår av beskrivelsen nedenfor legges det opp til en praktisk innretning av programmets innhold.

### **Hovedmål 1: Øke forståelsen, kompetansen og kunnskapen om innovative offentlige anskaffelser**

#### ***Delmål 1.1: Videreutvikle kunnskap og kompetanse på feltet***

Programmet skal videreutvikle kunnskap og kompetanse på leverandørutvikling som tiltak for å fremme innovative offentlige anskaffelser. Basert på eksisterende erfaringer fra regionale leverandørutviklingsnettverk skal det utarbeides et praktisk innrettet metodokument som på en pedagogisk måte bidrar til å klargjøre mulighetsrommet for samspill mellom oppdragsgivere, utviklere og leverandører i en planleggingsfase. I dette arbeidet skal programmet også ses hen til erfaringer som er gjort i EU.

Dokumentet skal være utformet på en slik måte at det legger til rette for at flere sektorer ser nytten med leverandørutvikling og kan ta denne i bruk på en enkel måte. Videre skal metodikken kunne tilpasses både for store og små kommuner og for anskaffelser i ulike størrelser. Det vil bl.a. være viktig at metodikken kan tilpasses både nasjonale og lokale signalprosjekter. Metodikken bør også gi en beskrivelse for hvordan man kan sikre en god prosess mot leverandører for bruk av ideer og løsninger som ligger noe lengre frem. Metodikken skal ivareta både forvaltnings- og forretningsaspekter ved anskaffelsesprosessene.

Metodokument skal på denne måten legge til rette for god praksis når det gjelder leverandørutvikling og gjennomføring av innovative offentlige anskaffelser, herunder fremme relevante anskaffelsesmodeller (gjennomføringsmodeller). Dokumentet skal være levende i den forstand at metodikken videreutvikles etter hvert som flere pilotprosjekter er gjennomført og man får bredere erfaringer om leverandørutvikling.

#### ***Resultatmål:***

- Innen utgangen av 2010 skal det foreligge et metodokument som gir grunnlag for mer innovative offentlige anskaffelser.
- Kunnskapen og kompetansen om innovasjon i offentlige anskaffelsesprosesser blant statlige og kommunale innkjøpere, leverandører og FoU/utviklingsaktører, skal innen programmets utløp ha økt. Programmet skal utarbeide kriterier for at dette kan måles.

#### ***Delmål 1.2: Være et nasjonalt kontaktpunkt for leverandørutvikling***

For å legge til rette for god kunnskaps- og kompetanseutvikling, skal programmet sørge for at metodikken om leverandørutvikling blir kjent og tas i bruk. Ved å være et nasjonalt kontaktpunkt for leverandørutvikling skal programmet spre kunnskap og kompetanse gjennom etablering og gjennomføring av møteplasser, både fysiske og nettbaserte, delta aktivt på konferanser, og ved å være synlig i mediene. Programmet skal også sikre nødvendig kontakt og erfaringsutveksling mellom regionale nettverk. Videre skal det utarbeides informasjonsmaterieil til bruk på konferanser og lignende.

På sikt vil det også være aktuelt å bidra til at det etableres opplæringstilbud og kompetanseutviklingstiltak, for eksempel gjennom modulkurs innen høyskolesystemet,

og/eller som ledd i Difis opplæringsvirksomhet. Programmet vil imidlertid ikke ha som oppgave å tilby kurs.

*Resultatmål:*

- Det skal gjennomføres en årlig nasjonal leverandørutviklingskonferanse hvor de beste pilotprosjektene og aktivitetene fremheves.
- I løpet av 2010 skal det være etablert en egen nettside for programmet. Denne skal brukes aktivt slik at aktuell informasjon til enhver tid er tilgjengeliggjort og ajourført, både for eksterne og interne krefter. Programmet skal også sørge for at siden er lenket opp til andre aktuelle nettsider.
- Innen programmets utløp skal kjennskapen til leverandørutvikling være økt. Programmet skal utarbeide kriterier for at dette skal måles.

***Delmål 1.3: Sikre evaluering av innsatsen og videreutvikling av programmet***

Programmet skal gjennomføre evalueringer og synliggjøre resultater av arbeidet, herunder resultater fra pilotprosjekter. Gjennom evaluering og videreutvikling skal programmet bidra til at systematiske erfaringer fra vellykkede leverandørutviklingsprosjekter med høyt innovasjonsinnhold kan overføres til andre lignende statlige og kommunale prosjekter, jf. også delmål 1.1. Det vil særlig være viktig å konkretisere forhold som gir økt innovasjonseffekt. Ev. flaskehalsen som vanskeliggjør arbeidet med innovative offentlige anskaffelser skal identifiseres og spilles inn som forbedringsmuligheter til myndighetene via styringsgruppen.

Programmet skal også holde seg à jour på det som skjer internasjonalt innenfor leverandørutvikling og som kan ha betydning for det nasjonale leverandørutviklingsprogrammet og gjennomføringen av pilotprosjekter. På sikt vil det også kunne være aktuelt å legge til rette for læring og samarbeid på tvers av landegrensene der dette er naturlig.

*Resultatmål:*

- Det utarbeides en årlig beretning/årsrapport for arbeidet som er gjort.
- Programmet skal sikre følgeevaluering av pilotprosjektene.
- Det skal foreligge en midtveisevaluering av programmet innen utgangen av 2012, samt en sluttevaluering ved programperiodens slutt.

**Hovedmål 2: Øke gjennomføringen av innovative offentlige anskaffelser**

***Delmål 2.1: Forankre leverandørutvikling i statlige og kommunale planer/strategier***

For å sikre at kompetansen tas i bruk skal programmet bidra til at arbeidet med innovative offentlige anskaffelser blir ledelsesforankret i offentlige virksomheter og kommuner. Dette innebærer bl.a. at leverandørutvikling blir implementert i virksomhetsstrategier og disponeringskrav for statlige virksomheter og kommuner som en del av de respektives innovasjonsstrategier. Områder med høyt innovasjonspotensial skal særlig prioriteres i disse strategiene, jf. programmets prioriterte fagområder ovenfor, men det forhindrer ikke at metodikken kan tas i bruk i bred forstand.

Programmet skal også bidra til økt kompetanse om offentlig regelverk og prosesser blant leverandørene slik at disse opptrer på en måte som er i samsvar med de rutiner som er nedfelt for kommuner og offentlige virksomheter når det gjelder offentlige anskaffelser.

Leverandørene har et selvstendig ansvar for å stille opp og komme med behovsrettede løsninger når krevende kunder inviterer til dialog om fremtidige løsninger.

*Resultatmål:*

- Det er innarbeidet klare målformuleringer, strategier og rutiner for mer innovative offentlige anskaffelser i flere offentlige virksomheter og kommuner.
- Flere virksomheter og kommuner beskriver konkret hvordan de ivaretar innovasjonsperspektivet i offentlige anskaffelser i sine årsrapporter.

***Delmål 2.2: Være en sentral støttespiller og pådriver for pilotprosjekter som etableres regionalt/lokalt***

Gjennomføringen av konkrete piloter skal skje regionalt/lokalt. Det nasjonale programmet skal være en pådriver for at slike piloter gjennomføres. Programmet skal derfor bistå med å identifisere og stimulere til at regionale/lokale pilotprosjekter og initiativ kommer i gang. Dette skal skje gjennom bevisstgjøring av gevinster, motivering ift metodikken og understøtte gjennomføringen slik at metoden følges og at progresjon holdes. Dette krever tett dialog og god samhandling mellom programadministrasjonen og pilotprosjektene. Programmet vil også kunne spille opp under før-kommersielle anskaffelser og brukerstyrte innovasjonsprosjekter i denne sammenheng.

*Resultatmål:*

Innen programmets utgang skal:

- Minst 5 regionale nettverk/prosjekter være etablert og mobilisert med god geografisk spredning.
- Andelen innovative anskaffelsesprosesser av det samlede antall offentlige anskaffelser ha økt blant de aktører som inngår i partnerskapet. Det skal være iverksatt minst 20 innovasjoner/utviklingsinitiativ (OFU, ev. også FoU/forbedringsinitiativ) i perioden.
- Totalt minst 40 statlige og kommunale pilotprosjekter (erfaringer) være iverksatt.

***Delmål 2.3: Være samhandlingsorientert gjennom bruk av etablerte strukturer***

Programmet skal samarbeide med andre fora i inn- og utland som jobber etter lignende formål. Dette gjelder bl.a. DIFIs oppfølging av regionale knutepunkter som ledd i handlingsplanen for miljø- og samfunnsansvar i offentlige anskaffelser, KS' Innkjøpsforum, Framtidens byer, samt andre innovasjonsnettverk og leverandørforeninger. Så langt det er mulig skal det legges til rette for gjenbruk av eksisterende strukturer for samhandling og samarbeid. Samtidig skal det også være en viss frihet lokalt/regionalt for hvordan pilotprosjektene organiseres ift. etablerte strukturer, så lenge programmets formål blir etterlevd, jf. omtale under organisering av arbeidet nedenfor.

*Resultatmål:*

- Programmet skal kartlegge aktuelle samhandlingsfora og nettverk, både nasjonalt og internasjonalt, og bruke disse aktivt.
- Programmet skal også stille seg åpen for innspill fra partnerskapet og andre tilgrensende nettverk.

## **4. Organisering av arbeidet**

Det etableres en styringsgruppe, en programadministrasjon og en ressursgruppe for å sikre god gjennomføring av programmet. Her vil fokuset ligge på kompetanseutvikling, samt identifisere og stimulere til pilotaktiviteter regionalt/lokalt. I tillegg kommer selve gjennomføringen av konkrete pilotprosjekter regionalt/lokalt.

Nedenfor beskrives organiseringen for arbeidet mht bl.a. deltakelse og ansvar. Beskrivelsen gir enkelte rammer og praktiske kjøreregler for gjennomføringen av programmet.

### **Styringsgruppen (SG):**

#### ***Deltakere:***

Styringsgruppen forankres i og ledes av NHO med deltakere fra KS og andre "eiere" av programmet. (finansielle bidragsytere). I styringsgruppen deltar ledere som har overordnet ansvar innenfor det fagområdet som leverandørutviklingsprogrammet dekker. Hver enkelt bidragsyter stiller med en representant, med unntak av NHO og KS som kan stille med inntil to representanter. Det tas sikte på å avholde 2 møter i året i styringsgruppen.

#### ***Ansvar:***

Styringsgruppen skal ta de strategiske beslutningene for programmets virksomhet. Dette innebærer bl.a. å behandle og fatte vedtak om strategidokument, overordnet fremdriftsplan, organisering, og budsjett. Styringsgruppen mottar også resultatrapportering fra programadministrasjonen og vurderer på denne bakgrunn behovet for ev. ytterligere grep i arbeidet med leverandørutvikling.

Styringsgruppens oppgaver/ansvar for øvrig er å:

- Bidra til at programleder og programadministrasjonen når målene.
- Godkjenne leveranser som programmet utarbeider.
- Gi synlig støtte til prosjektet internt og eksternt, herunder sikre at programmets finansielle ressurser er avmålt ift ambisjonene.
- Ta beslutninger som går utover prosjektleders myndighet, eventuelt heve beslutninger til linjeledelse innenfor sine respektive organisasjoner.
- Håndtere overordnede konflikter/ interessekonflikter.

### **Prosjektadministrasjon:**

#### ***Deltakere:***

Programadministrasjonen forankres i og ledes av NHO og samlokaliseres med NHO Oslo og Akershus. På denne måten vil en nyttiggjøre seg erfaringene og arbeidet som er gjort gjennom Leverandørutvikling Hovedstadsregionen (LuHo). I tillegg vil programadministrasjonen ha personell som har fagkunnskap fra offentlig forvaltning, herunder innsikt på tvers av forvaltningsområder og – nivåer.

Programadministrasjonen arbeid må tilpasses programmets finansiering og strategidokument. Foruten programleder vil programadministrasjonen bestå av 1-2 årsverk. I tillegg vil det være aktuelt med innleid bistand etter behov.

**Ansvar:**

Programadministrasjonen har det operative ansvaret for gjennomføring av mål og strategier som fremgår av dette dokumentet. Fokus vil ligge på utviklingsorienterte oppgaver. Det nasjonale programmet skal samtidig være en overbygning for eksisterende og eventuelt nye regionale/lokale leverandørutviklingsnettverk.

For programleder innebærer dette bl.a. å:

- Sikre fremdrift iht. de milepæler og ressursrammer som er gitt gjennom daglig ledelse av programmet.
- Sikre at metodikken utvikles og tas i bruk regionalt/lokalt, og at resultater fra pilotene viderefremmes på en samordnet og helhetlig måte.
- Ta initiativ til og sørge for at det til enhver tid er aktivitet innenfor de ulike hovedområdene, herunder avholde jevnlig møter med regionale/lokale piloter for gjensidig informasjonsutveksling.
- Sikre god utnytting av relevant kompetanse gjennom bruk av ressursgruppen og andre nettverk.
- Møte i styringsgruppen og legge frem forslag, planer og rapporter, herunder synliggjøre ev. flaksehals/avvik som må løftes til styringsgruppen.

**Ressursgruppen:*****Deltakere:***

Det etableres en ressursgruppe med fag-/ressurspersoner fra berørte organisasjoner (dvs. fra bidragsyterne, relevante departementer, landsforeninger og bransjeorganisasjoner). Personene som deltar her vil fortrinnsvis sitte på bred kunnskap og innsikt om utfordringer og mulige løsninger innenfor sitt virksomhetsområde, enten dette gjelder stat og kommune eller leverandørene. Det er en fordel om ressursgruppen blir bredt sammensatt av personer med ulik fagbakgrunn. Det vil være mulig stille med ulike representanter avhengig av hvilke spørsmål som er på dagsorden for å sikre riktig kompetanse. Ressursgruppen vil bli sammenkalt etter behov.

**Ansvar:**

Ressursgruppen skal gi råd og innspill til programmets utvikling og bistå med kvalitetssikring av programmets leveranser. Gruppen kan også fremme ønsker som det er aktuelt å arbeide videre med i programmet. Videre vil ressursgruppen gi nyttig informasjon og kunnskap og bidra til å forankre/støtte programmets arbeid i fagmiljøene i de respektive organisasjonene. Næringslivsorganisasjoner vil også ha en viktig funksjon når det gjelder identifisering av aktuelle leverandører og bransjevise nettverk som programmet bør henvende seg til.

**Gjennomføring av regionale/lokale pilotprosjekter:**

Et pilotprosjekt i denne sammenheng er et prosjekt hvor en offentlig innkjøper gjennomfører en innovativ offentlig anskaffelsesprosess i henhold til programmets målsetting og metodikk.

Det vil være klare ansvarsforhold/avgrensninger mellom innkjøper og programmet. Innkjøper har ansvar for å forankre arbeidet i egen ledelse og organisasjon, og har det økonomiske/juridiske ansvaret for anskaffelsen. Programmet skal bidra med kompetanse og legge til rette for gode prosesser når det gjelder innovative offentlige anskaffelser, samt ha et gjennomføringsansvar for å mobilisere bedrifter og bedriftsnettverk.

Gjennomføringen av regionale/lokale pilotprosjekter vil kunne organiseres på ulike måter, jf. også figur nedenfor.

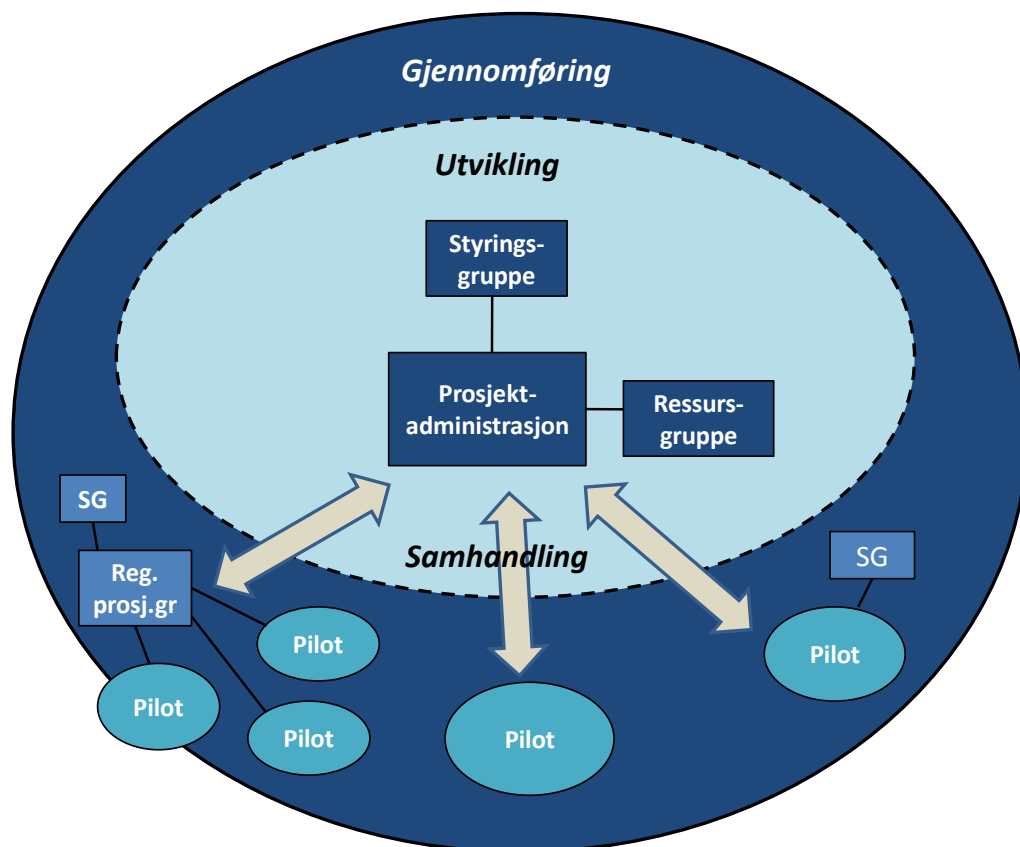
En måte er å organisere dette arbeidet er en regional tilnærming slik som det er gjort i det regionale leverandørutviklingsprosjektet i hovedstadsområdet (LuHo). Her er det etablert en egen regional prosjektgruppe for å identifisere og understøtte gjennomføringen av piloter. Prosjektet finansieres av regionale krefter og er forankret gjennom en egen styringsgruppe. En slik modell vil kunne ha et lengre tidsperspektiv og være involvert i flere ulike pilotprosjekter. Pilotene styres og organiseres av den virksomheten/kommunen som er bestiller/utvikler.

En annen variant er at gjennomføring av piloter styres og organiseres av den virksomheten/kommunen som er bestiller/utvikler.

En tredje måte er at det etableres en egen styringsgruppe rundt ett konkret pilotprosjekt. Dette kan for eksempel være aktuelt ved større piloter hvor eksterne krefter er med å organisere, finansiere og gjennomføre leverandørutviklingstiltak i tilknytning til piloten.

I alle tilfellene vil gjennomføringen av piloter kunne dra på den kompetanse som er utviklet i det nasjonale programmet sentralt, og ha nytte av ressurser som finnes i regionale nettverk. Videre vil det være sentralt at de ulike regionale organisasjonsmodellene for gjennomføring av pilotprosjekter evner å knytte til seg aktuelle leverandører i en tidlig fase for dialog rundt den offentlige kundens behov.

**Figur: Organisering**



## **5. Finansiering**

Med utgangspunkt i de mål og strategier som er nedfelt her, anslås det et årlig ressursbehov på mellom 3 og 5 mill. kroner, avhengig av hvilke ambisjoner programmet har. Dette dekker personellressurser for rundt tre årsverk, samt tilhørende programkostnader, for drift og videreutvikling av programmet.

Driftskostnadene dekkes av faste årlige tilskudd fra partnerne i programmet. Enkelte partnere har forpliktet seg til overførsel av arbeidskraft innen et bestemt beløp, jf. også samarbeidsavtale. Programmet skal fortløpende vurdere engasjement fra andre aktuelle partnere og skal arbeide med å utvide programmets nedslagsfelt.

## **6. Overordnet risikovurdering – kritiske suksessfaktorer**

Bevisstgjøring av risiko som ligger i programmets gjennomføring vil kunne bidra til økt fokus på de viktigste utfordringene, og slik legge grunnlaget for bedre måloppnåelse og gjennomføringsevne. Noe av risikoen vil ligge utenfor programadministrasjonens ansvarsområder, mens andre forhold vil ligge innenfor. Nedenfor følger enkelte risikoer/kritiske suksessfaktorer som kan påvirke programmets måloppnåelse og gjennomføringsevne.

- Programmets kompetanse og kapasitet til å løse oppgavene på en tilfredsstillende måte i tråd med de forventningene som er stilt fra styringsgruppen.
- Forutsigbare budsjettammer som er avmålt ift. programmets ambisjonsnivå.
- Samstemt samspill mellom eierne i partnerskapet, mellom styringsgruppen og programadministrasjonen og mellom prosjektadministrasjonen og de regionale pilotprosjektene, samt andre tilgrensende nettverk.
- En tydelig og aktiv styringsgruppe som sørger for god forankring av oppgavene og nødvendig avklaring av ansvar og ambisjonsnivå.
- Engasjement og drivkraft i regionale/lokale pilotprosjekter.
- Ufortusette endringer i programmets omgivelser og evne til raskt og effektivt å tilpasse seg disse endringene.
- Kvalitet og relevans i innspill og bidrag fra fagmiljøer/ressursgruppe.

Programadministrasjonen skal i samråd med styringsgruppen vurdere ev. kontrolltiltak for å redusere risiko og sikre gjennomføringsevne/måloppnåelse fortløpende. Om nødvendig skal det gjennomføres særskilte risikoanalyser for å sikre at det gis tilstrekkelig fokus på risikostyring i programmet.

## **7. Overordnet fremdriftsplan**

Programmet har en tidsramme på 5 år. Med oppstart tidlig 2010 vil programmet vare ut 2014. En overordnet milepælsplan utarbeides som eget vedlegg til dette dokumentet og vil bli løpende ajourført.