

# Innspill til ny stortingsmelding og offentlige anskaffelser

Hovedpoenger:

1. Digitalisering er innovativt, preget av programvareutvikling og bør håndteres med egne rammer og retningslinjer.
2. Anskaffelsesregimet for digitalisering bør eksplisitt legge til rette for evolusjonær utvikling med læring underveis i prosjektet.

Mangfoldet i anskaffelsene som gjøres i offentlig sektor er enormt, og suksessfaktorene avhenger av anskaffelsens natur. Innkjøp av fysiske produkter er noe helt annet enn igangsetting av bygg- og anleggsprosjekter som igjen er helt ulikt innovative digitaliseringsprosjekter. Vi trenger egne retningslinjer for anskaffelse av nyutvikling av programvare (jfr GDS i Storbritannia som nevnt under)

Et annet viktig aspekt ved digitalisering, er at tjenestene stadig krysser grensene mellom ulike offentlige og private virksomheter. Det er uklokt om tjenestene skal styres ut fra en enkelt virksomhet sitt behov. Innbyggerne er **likegyldige** til hvordan organisasjonskartet til stat og kommune ser ut. Dermed bør "siloene" utfordres og samkjøres i mye større grad.

Digitaliseringsprosjekter domineres av programvareutvikling, et fagfelt som skiller seg kraftig fra de fleste andre ingeniørdisipliner. Dette området er såpass ulikt at det har utviklet seg helt egne modeller og organisasjonsformer - som vi kan se hos de store IT-lokomotivene i vår tid: Google, Amazon, Facebook etc. Disse modellene er dominert av en **utforskende, evolusjonær og strengt iterativ** tilnærming. Tjenestene utvikles "utenifra-og-inn", styrt av sluttbrukerens behov. Dette er logisk ut fra den dynamikken og kompleksiteten vi finner innenfor de fleste områdene der digitalisering er aktuelt.

I lys av dette blir det for moderne IT-drevne organisasjoner avgjørende å kunne foreta en anskaffelse **uten** å låse seg til et på forhånd bestemt omfang. Det må gå an å få finansiering til et ambisiøst initiativ med stort gevinstpotensiale, uten å kreve at alt er **forstått og estimert på forhånd**. På den måten kan vi fokusere på de målbare **effektene** som initiativet skal skape, i stedet for å lage detaljerte og ofte **spekulative spesifikasjoner**. Alt for ofte ender løsningen med å fravike, og da blir dessverre slike spesifikasjoner gjerne brukt som ammunisjon i ressurskrevende konflikter mellom leverandør og kunde. Ressurser som i stedet kunne vært brukt til å implementere gode løsninger.

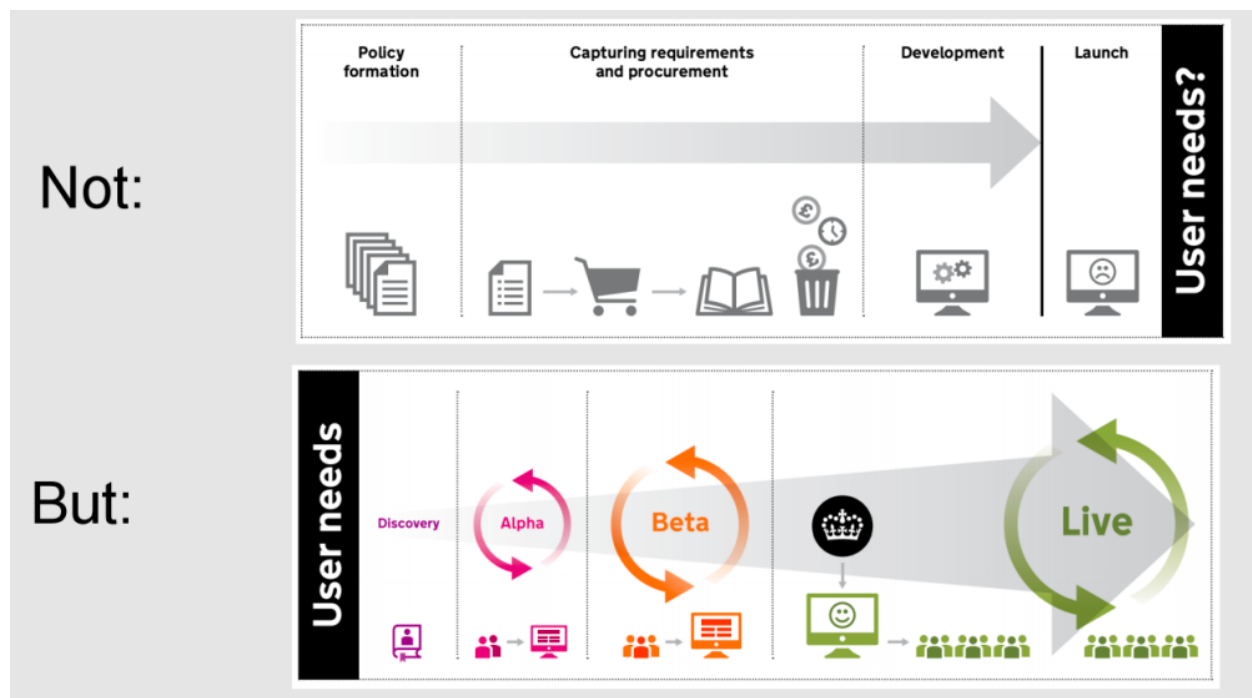
Om man angriper dette iterativt, der man lærer og tillater at man kan endre kursen underveis, vil den økonomiske risikoen kunne reduseres betraktelig. Og ikke minst - selve

beslutningsprosessen kan trygt gjennomføres raskere. Alt dette vil samlet kunne effektivisere anskaffelsene betraktelig **både** for det offentlige **og** for leverandørene.

Mange vil innvende at man trenger å estimere størrelsen på prosjekter for å kunne veie IT-investeringer opp mot andre investeringer. Vi kan unngå denne problemstillingen hvis vi innser at utvikling av IT-systemer er en nødvendig, vedvarende post på driftsbudsjettet. Styringen av hvilke satsninger som disse pengene skal anvendes på blir dermed et spørsmål om **porteføljestyring**, Slik kan vi unngå store skandaleprosjekter.

I Storbritannia har de tatt klare, tydelige grep for å tilpasse digitaliseringsinitiativene til de suksessfaktorene som gjelder, gjennom opprettelse av Government Digital Services (GDS) i 2012 ledet av CTO Liam Maxwell (<https://www.gov.uk/government/news/liam-maxwell-named-as-government-chief-technology-officer>) Initiativene under GDS skal forholde seg til en Service Design Manual som også vil være førende for finansiering og anskaffelse.

Figuren under viser tydelig og pedagogisk hva denne meget ambisiøse endringen skulle innebære. Man skulle altså vekk fra de store krav- og plan-dominerte prosjektene over mot en motsatt tilnærming der det vesentlige blir å starte med å validere antagelser sammen med sluttbrukerne. Svært iterativt - helt fra begynnelsen. Denne illustrasjonen ble stadig tatt fram i svært mange sammenhenger for å innprente alle interessenter om denne omveltningen.



Vi mener **ikke** at Norge blindt skal kopiere det Storbritannia her har gjort, men snarere la seg inspirere. Det de har gjort har vært en suksess og viser at det nytter - også i offentlig sektor - å legge opp til en langt mindre rigid arbeidsform, som tillater at de involverte partene lærer underveis og gjør fornuftige endringer uten at skaper friksjon. Vi kan også mye tydeligere legge til rette for en iterativ tilnærming.

(For at vi skal få til dette må mye av materialet til Difi justeres. Prosjektveiviseren, kontraktstandarder og anskaffelser.no må reflektere en slik iterativ og inkrementell tilnærming med raskere beslutninger.)

På seminaret "Smidig Digitalisering i offentlig sektor" den 23 mai har vi invitert Government Digital Services (GDS) til å fortelle om hvordan de sikrer at digitaliseringen gir maksimal nytte for innbyggerne ([https://www.deltager.no/smidig\\_digitalisering\\_2017\\_23052017](https://www.deltager.no/smidig_digitalisering_2017_23052017)). På seminaret vil også en rekke norske offentlige virksomheter fortelle om hvordan de - på tross av manglende støtte for det - klarer å tilnærme seg digitalisering evolusjonært og iterativt.

Med så mye erfaring og kunnskap samlet på ett sted, håper vi at seminaret kan bidra til en nødvendig revitalisering av innkjøpsregimet i offentlig sektor. Vi må over i en fase der vi skaper mer verdi med mindre ressursbruk!

Skrevet av Geir Amsjø, konsulent i Lean Venture og arrangør av Smidigkonferansen med hjelp fra:

Simen Sommerfeldt, CTO i Bouvet

Christin Gorman, utvikler i Kodemaker

Arne Løvold, konsulentsjef i KnowIT

Johannes Brodwall, seniorutvikler i Sopra Steria

Kris Riise, styreleder i Smidigkonferansen