

*Þróun opinberra innkaupa til að örva nýsköpun*

# Samstarfsvettvangur

- nýsköpun, rannsóknir og þróun





# Samstarfsvettvangur

*- til að örva nýsköpun vöru, þjónustu  
og verkefna í opinberum innkaupum*

*Útgefið í maí 2006*

## Aðfararorð

**Viðræðuhópur Ríkiskaupa og Samtaka iðnaðarins (SI) hefur hist reglulega frá hausti 2005 og rætt um nýjungar í innkaupastarfsemi ríkisins með hliðsjón af alþjóðlegri þróun, sérstaklega á innri markaði Evrópu. Hópurinn kynnti fulltrúum fjármálaráðuneytis og iðnaðarráðuneytis áfangaskýrslu í mars 2006 og niðurstöður í apríl.**

Umræður um viðskipti Landhelgisgæslunnar og Ríkiskaupa við pólskar skipasmíðastöðvar og árangursleysi íslenskra fyrirtækja í útboðum þeim tengdum urðu tilefni viðræðna milli Samtaka iðnaðarins og Ríkiskaupa haustið 2005. Aðilar urðu sammála um gagnsemi þess að fjalla almennt um hvert vægi sjónarmiða um nýsköpun og þróun ætti að vera í innkaupastarfsemi ríkisins, ekki síst í ljósi þróunar á því sviði á Evrópuvettvangi. Opin og sívirk samskipti og upplýsingagjöf milli atvinnulífs og ríkisstofnana, sem fara með innkaup, eru mjög mikilvæg og ber að efla. Fyrir liggja tillögur iðnaðarráðuneytisins og Samtaka iðnaðarins frá 2002 um hvað gera þarf til að treysta samkeppnisstöðu skipaiðnaðarins. Þar var m.a. lýst því markmiði að beita opinberum innkaupum, í samræmi við lög, til að efla samkeppnishæfan íslenskan skipaiðnað. Það markmið á einnig við um opinber innkaup á öðrum verkefnum, vöru og þjónustu. Viðræðuhópur Ríkiskaupa og SI miðaði í starfi sínu að því að skapa grundvöll til sameiginlegs skilnings á möguleikum til að þróa nýjar aðferðir á þessu sviði, sem komi öllum til góða.

### **Viðræðuhópurinn skipuðu:**

*Guðmundur Hannesson forstöðumaður hjá Ríkiskaupum*

*Ingólfur Sverrisson deildarstjóri hjá SI*

*Júlíus S. Ólafsson forstjóri Ríkiskaupa*

*Kristrún Heimisdóttir lögfræðingur SI*

## Markaðsstaða skiptir máli

*Markaðsstaða opinberra aðila er svo sterk á mörgum mörkuðum að upplýst innkaup á vöru, þjónustu og verkum geta haft lykiláhrif á vöruþróun fyrirtækja og nýsköpun íslensks atvinnulífs. Sem aðili að innri markaði Evrópu í gegnum EES-samninginn lýtur Ísland yfirþjóðlegri stefnumótun ESB á sviði opinberra innkaupa og hefur frá árinu 1993 innleitt Evrópureglur á því sviði í íslensk lög.*

Á þessum rúma áratug hefur innkaupastarfsemi ríkisins þróast hratt. Mikilvægi hennar eykst sífellt, hún verður flóknari og nýjar aðferðir hafa komið til sögunnar. Þessi þróun hefur leitt til þess að starfsfólkið, sem við innkaup fæst, verður að búa yfir mikilli hæfni, menntun og reynslu til að hámarksárangur náist. Starfsfólkið verður að geta átt samskipti við stjórnendur fyrirtækja, til dæmis um nýsköpun og þróun, haft áhrif á innkaupavenjur, barist við tregðu gegn breytingum og hvatt seljendur til að bæta frammistöðu sína.

Slíkri breytingu verður ekki komið á með einu pennastriki. Til þess að hinar nýju kröfuharðari aðferðir verði innleiddar hjá íslenskum stofnunum og fyrirtækjum þarf skýra stefnu um þróun innkaupanna, markmiðin verða að vera skýr, ráða þarf hæft starfsfólk, þjálfra það og byggja upp reynslusjóði, t.d. hjá Ríkiskaupum og stærri stofnunum.

Innkaupastarfsemin getur þó ekki breyst nema opinberri stefnu sé fylgt eftir í verki. Ráðuneyti og forstöðumenn stofnana gegna því mjög mikilvægu hlutverki í þessu sambandi.

Íslensk fyrirtæki og samtök atvinnurekenda þurfa einnig að leggja sitt af mörkum með vandaðri upplýsingagjöf og þátttöku í kynningu, ætlaðri kaupendum, á viðfangsefnum og tæknilegri getu sinni og samstarfsaðila.

**„Starfsfólkið verður að geta átt samskipti við stjórnendur fyrirtækja, til dæmis um nýsköpun og þróun, haft áhrif á innkaupavenjur, barist við tregðu gegn breytingum og hvatt seljendur til að bæta frammistöðu sína.“**

## Stefnumótun og regluverk

### *Innkaupastefna, lög og leikreglur á markaði þurfa að vinna vel saman ef vel á að vera og árangur að nást.*

Fjármálaráðuneytið hefur unnið markvisst að því á undanförunum árum að móta innkaupastarfsemi hins opinbera, m.a. með innleiðingu innkaupastefnu ríkisins í nóvember 2002 sem ráðuneyti og stofnanir hafa tekið upp. Þá hefur lögum um opinber innkaup verið breytt tvisvar 1993 og 2001 í samræmi við tilskipanir ESB.

Með upptöku Evrópureglna í íslensk lög varð meiri festa í lagaframkvæmdinni og mikil áhersla lögð á útboðsskyldu og stranga túlkun laga og reglna.

Nýjar tilskipanir um opinber innkaup tóku gildi innan ESB 2003 og bíða nú innleiðingar á Íslandi. Þar er að finna ýmsar nýjungar sem leiða munu til breytinga hér á landi, bæði í lagaframkvæmd og innkaupastarfseminni sjálfri. Með nýjungum þeim, sem er að finna í nýju ESB-reglunum, gefst tækifæri til að endurnýja áherslur í innkaupastarfsemi, þ.á m. að styrkja tengsl rannsókna og þróunar við opinber innkaup enda séu seljendur undir það búnir að taka þátt í sköpun nýrra lausna fyrir opinbera aðila í anda nútímalegra viðhorfa í rekstri stofnana.

Innkaupastefna ríkisins hefur haft góð áhrif til bætts vinnulags við innkaup ríkisins og eðlilegt er að taka þessi sjónarmið þar til skoðunar við næstu endurskoðun stefnunnar, sem væntanlega fer fram síðar á þessu ári. Samfara vandaðri stefnumótun, fræðslu og þjálfun innkaupafólks mætti stuðla að nýrri nálgun og nýjum vinnubrögðum.

Jafnframt verður að hvetja íslensk fyrirtæki til hugmynda-sköpunar og endurbættra samskipta við opinbera aðila varðandi þetta málefni.

Að ósk fjármálaráðuneytis og iðnaðarráðuneytis hefur við-ræðuhópur SI og Ríkiskaupa leitast við að leiða fram hug-myndir um samskipti hins opinbera og íslensks iðnaðar í þessum anda. Hér á eftir er fjallað um hvernig nálgast megi úrslausnarefnið.

**„Með aukinni þekkingu hér heima á gagnsemi vandaðra útboðshátta breiðast þeir út af sjálfsdáðum (þótt það sé ekki ætíð lagaskylda)...“**

## Frá formreglum einum til upplýstra innkaupa

### *Hér á landi hefur skilgreindur tilgangur innkaupastefnu ríkisins náð til eflingar samkeppni, hagræðingar og rafrænna innkaupa.*

Krafan um jafnræði bjóðenda hefur verið talin knýja á um stífar formreglur og lægsta tilboð er enn algengasta ástæða vals bjóðanda þótt það færast jafnt og þétt í vöxt hjá ríkinu og víðar að fleiri þættir en tilboðsfjárhæð komi til mats á „hagstæðasta“ tilboði, þættir eins og gæði lausnar.

Á fyrstu árum EES-útboðsreglna hér á landi réð skilgreining útboðsskyldu úrslitum um virkni útboðsreglna og þar með í raun hvort hinir nýju viðskiptahættir fengju að ná yfir tiltekin útboðsverkefni. Með aukinni þekkingu hér heima á gagnsemi vandaðra útboðshátta breiðast þeir út af sjálfsdáðum (þótt það sé ekki ætíð lagaskylda) og samtímis eykst kunnátta í nýjum útboðsaðferðum. Útboðsskylda á EES-svæðinu byggist á viðmiðunarfjárhæðum sem tengdar eru efni útboðsins, þ.e. hvort það, sem boðið er út, telst vera vörur, þjónusta eða verk. Í greinargerð með lögum um opinber innkaup nr. 87/2001 er því lýst, að við mat á því í hvaða flokk það sem boðið er út fellur, skuli skýra íslensk lög til samræmis við ESB-rétt. Evrópuréttur gerir ráð fyrir rökstuddu mati á hverjum samningi fyrir sig, t.d. hversu stór hluti hans teljist til þjónustu og hversu stór til vörukaupa, samkvæmt skrá um atvinnugreinaflokkka (skv. nýju tilskipuninum CPV).

## „Lægsta tilboð er enn algengasta ástæða vals á bjóðanda“

### Svigrúm aðildarríkja EES

**Nágrannalöndin fylgja ekki jafn stífri útboðs-skyldustefnu og horfa almennt til fleiri þátta en við gerum.**

Tilskipanir Evrópusambandsins á sviði opinberra innkaupa eru rammtilskipanir en ekki samræmdar reglur og veita aðildar-ríkjum svigrúm til að lögfesta eigin „innkaupastefnu,“ með viðbótarreglum sem geta gengið lengra en EES-reglur. Í Englandi gilda t.d. strangari reglur um innkaup sveitarfélaga en EES-réttur mælir fyrir um.

Tilgangur norsku laganna um opinber innkaup er skv. 1. gr. þeirra að: „stuðla að aukinni verðmætasköpun í samfélaginu með hagkvæmri nýtingu aðfanga í opinberum innkaupum sem byggist á samkeppnishæfni og jafnræði.“ Í Bretlandi hefur ríkisstjórnin stýrt virkri innkaupastefnu fyrir sveitarfélög í 25 ár. Hún byggðist frá 1980 fyrst og síðast á ríkri lögbundinni útboðsskyldu en frá 1998 á sveigjanlegra „bestu kaupa“ (best value) kerfi. Þar er það sérstakt markmið að innkaupastefnan styðji við tilfærslu verkefna og valds til sveitarfélaga. Sveitarstjórnarlög frá 1999 (Local Government Act) leggja þá skyldu á herðar sveitarstjórnnum að „bæta sífellt hæfni, hag-ræði og skilvirkni í almannaþjónustu.“ Meðal markmiða í innkaupastefnu fyrir árin 2003-2006 er að nýta markaðsstöðu sveitarfélaga á skapandi hátt til að efla nýsköpun á markaði.

**„Í Bretlandi er það meðal markmiða innkaupastefnu 2003 til 2006 að nýta markaðsstöðu sveitarfélaga á skapandi hátt til að efla nýsköpun á markaði“**

### Upplýst innkaup eru hrein

**Evrópuréttur gefur meira svigrúm til að beita því sem nefna mætti iðnþróunarsjónarmið en margir hafa álitnið hér á landi. Þessar aðferðir samræmast lögum ESB og ganga ekki gegn viðmiðum um hrein innkaup eins og þau eru skilgreind.**

Alkunna er að opinber innkaup eru mikilvægt viðfangsefni alþjóðlegra stofnana á borð við OECD og Alþjóðabankann enda varða vandaðir viðskiptahættir á þessu sviði miklu í almennri hagstjórn í hverju landi. Spilling á þessu sviði er óhagkvæm. Hún gengur gegn almannahagsmunum og grefur undan trausti í viðskiptalífínu. Transparency International og Alþjóðabankinn hafa sett fram eftirgreind skilyrði þess að innkaupastarfsemi sé hafin yfir allan vafa. Skilyrðin eru ófrávíkjanleg. Þau eru:

- (a) að val tilboðs sé byggt á sanngjörnu og hlutlægu mati
- (b) að útboðið sé gegnsætt
- (c) að innkaupaaðferðirnar séu skilvirkar og
- (d) að rökstuðningur allra ákvarðana sé skýr

Í Evrópurétti um opinber innkaup eru meginreglurnar um jafnræði, gagnsæi og samkeppni rauði þráðurinn sem lagður er. Má segja að þessi sjónarmið byggist á samruna almenns útboðsréttar á einkamarkaði og sérstökum skyldum hins opinbera skv. stjórnarsýslurétti en til viðbótar komi markmið innkaupastefnunnar í þróun innri markaðar ESB, þ.e. bann við mismunum á grundvelli þjóðernis og sífellt nánari samruni markaða. Gegnsæisskilyrði Evrópuréttar í opinberum innkaupum má taka saman í þennan lista:

1. Útboðið sé auglýst á EES-svæðinu
2. Samkeppni fyrirtækja tryggð
3. Hæfni bjóðanda til þátttöku metin á réttmætum grunni, þ.m.t. fjárhagslegt eða tæknilegt bolmagn
4. Sanngjarn lágmarkstími virtur svo að fyrirtæki geti tekið þátt í ferlinu
5. Samningar séu gerðir á grundvelli viðmiða sem skilgreind eru í útboðslýsingu og tilkynnt hafa verið fyrirfram
6. Innkaupastofnanir beri og virði upplýsingaskyldu gagnvart bjóðendum

## Dæmi um þekktar aðferðir í nágrannalöndum

*Í innkaupafræðum eru ýmsar aðferðir vel þekktar til að ná fram skilgreindum markmiðum í innkaupum.*

Þessi markmið geta verið einföld eins og að kaupa ódýrt eða flóknari eins og að kaupa sérhæfða lausn á sanngjörnu verði eða efna til samkeppni milli fyrirtækja um ófyrirséða lausn. Skilgreining útboðsins, þ.e. útboðslýsingin og skilmálarnar þurfa að taka glögglega mið af markmiðum innkaupanna sem verða að vera auðsæ.

Lýsing þeirrar vöru eða þjónustu, sem kaupa skal eða verkefni sem skal framkvæma, er ýmist hægt að sníða að einhverju sem er þekkt á markaðnum eða þvert á móti skilgreina þörf sem fyrirtækjunum er ætlað, í samkeppni, að koma með lausnir á. Fyrirgreinda aðferðin hefur verið notuð víða til að vernda tiltekinn atvinnurekstur en síðari aðferðin er þekkt í þeim tilgangi að örva fyrirtæki til nýrra dáða.

Sérpottar (á ensku "set-asides") hafa t.d. verið mikilvægur þáttur í innkaupastefnu í Bandaríkjunum í mörg ár. Innan Evrópuréttarins hefur þessi aðferð verið nýtt til hagsbóta fyrir lítil og meðalstór fyrirtæki (SME) á grundvelli sérstakra heimilda og skilgreininga á slíkum fyrirtækjum. Þá er t.d. þeim einum heimilt að bjóða í tiltekna hluta innkaupanna.

Skilyrði fyrir hæfni bjóðenda hafa verið notuð t.d. með þeim hætti að viðkomandi þarf að uppfylla tilteknar reglur landsréttar í hverju landi.

Einstök samningsskilyrði eru þekkt, t.d. í þekktu tilviki um timburinnflutning í Bretlandi þar sem það var skilyrði í samningi að verktakinn ætti viðskipti við fyrirtæki á staðnum.

Í ýmsu formi innkaupa er hægt að velja þátttakendur í útboði og þar geta ýmis en ólík málefnaleg sjónarmið legið til grundvallar.

Mat á hagstæðasta tilboði getur byggst á lögmætum sjónarmiðum enda hafi þau legið skýrlega til grundvallar í gögnum og jafnvel auglýsingum. Löng og rík hefð er fyrir því víða í Evrópu að byggja þar á fjölþættari sjónarmiðum en upp hafa verið hérlendis.

„Markmið innkaupanna verða að vera auðsæ“

## Dómaframkvæmd Evrópudómstólsins skiptir máli

Hér hafa verið tilgreindar þekktar aðferðir sem beitt hefur verið í opinberum innkaupum. Á sumar þeirra hefur reynt fyrir Evrópudómstólnum og skiptir þá miklu hvert samhengið er. Dómaframkvæmd Evrópudómstólsins girðir fyrir að þátttaka útlendinga sé bönnuð í útboðum og þar með að „sérpottar“ séu skilgreindir fyrir innlend fyrirtæki. Einnig er útilokað að verðvilnun eða hvers konar önnur ívilnun sé veitt innlendum aðilum. Hins vegar er staðfest af dómaframkvæmd að eftirgreint er **ekki** bannað:

- Stefnumiðuð innkaup til að viðhalda innlendri framleiðslu á nauðsynlegu sviði sbr. Campus Oil 71/83
- Notkun gæðastaðla (performance or functional specifications)
- Stuðningur við lítil og meðalstór fyrirtæki (SME) t.d. með því að skipta samningum upp án þess þó að útboðsskylda sé sniðgengin eða undirverktaka áskilin

„Löng og rík hefð er fyrir því víða í Evrópu að byggja á fjölþættari sjónarmiðum um mat á hagstæðasta tilboði en uppi hafa verið hérlendis.“



## „Upplýstari innkaup örva nýsköpun í atvinnulífi“

## „Nýsköpun í opinberum innkaupum er nú áherslumál framkvæmdastjórnar ESB“

### Nýmæli í ESB-rétti og stefnumótun ESB

*Í Lissabonferlinu svonefnda er lögð rík áhersla á nýsköpun og þróun. Meðal þeirra tækja, sem áhersla er lögð á að nýta af hálfu ríkisstjórna aðildarríkjanna, er stefnumótun og aðferðafræði í opinberum innkaupum.*

Í svonefndri Wilkinsonskýrslu um breytingar í opinberum innkaupum er sett fram stefnumótun um leiðir til „upplýstari innkaupa“ sem örva nýsköpun í atvinnulífi. Þá er handbók um upplýst innkaup væntanleg frá framkvæmdastjórn Evrópusambandsins á miðju þessu ári (2006). Í kynningu á skýrslunni voru sett fram sex skref í átt að „upplýstum innkaupum“:

1. Nota lagarammann til fulls - nýta tækifæri í nýju tilskipunum
2. Beita þekktum fyrirmyndaraðferðum frá tilteknum löndum (UK)
3. Auka þekkingu innkaupaaðila og efla viðræður við fyrirtækin
4. Í útboðsferlinu og við val tilboðs:
  - Rannsaka hvort nýsköpun er gerleg og æskileg, hvort hægt er að draga fram og gera hana sýnilega við úrlausn kaupanna
  - Setja viðmið um fýsileika nýrra lausna í útboðsgögn
  - Hæfi bjóðenda í útboðsgögnum skilgreind frá sjónarmiði nýsköpunar
  - Ákveðin hagnýt viðmið um hvað telst nýsköpun
  - Þróa forsendur sem snúa að nýsköpun í undirbúningi og gerð útboðsgagna
  - Áhættuskipting ákveðin milli kaupanda og seljanda
  - Þjálfa innkaupamenn til að meta hvort tilboð uppfylli skilyrði útboðslýsingar með sanngjarnri og gegnsæri einkunnagjöf um nýsköpun.
  - Tilkynna öllum bjóðendum um niðurstöður með ákvæðum um æskilega vernd hugverkaréttaréttinda samkvæmt ákvæðum útboðsgagna.
5. Við samningsgerð, sérstök ákvæði:
  - a. tímalengd samnings
  - b. ákvæði um hugverkaréttindi
  - c. flýtifé og hugsanlegar tafabætur
6. Fylgjast með og meta árangur

## Niðurstöður

**Forsenda þess að hægt sé að beita sambærilegum aðferðum hér á landi og margar aðrar þjóðir nota og tilheyra innkaupastefnu þeirra, er sameiginleg stefna stjórnvalda og atvinnulífs um aðferðir við opinber innkaup sem fela í sér stuðning við rannsóknir, þróun og nýsköpun.**

Í þessu felst að hið opinbera tekur þátt í því sem upplýstur kaupandi að vinna með fyrirtækjum að því að skilgreina og þróa lausnir sem mæta þörfum ríkisins á margvíslegum sviðum. Nauðsynlegt er að tryggja þessum viðhorfum pólitískan stuðning ríkisstjórnar og Alþingis með endurskoðun Innkaupastefnu ríkisins fyrir næstu þrjú ár og með endurskoðun laga um opinber innkaup. Hvort tveggja stendur nú yfir eða er fyrirhugað. Gefa ber sveitarfélögum, a.m.k. þeim stærstu, kost á að taka þátt í því starfi.

Í þessu sambandi má benda á tillögur Vísinda- og tækniráðs í mars 2006, vegna stefnumótunar fyrir starfstímabilið 2006-2009. Þar eru „hlutaðeigandi ríkisaðilar hvattir til að skoða hvernig beita megi samstarfsútböðum til að örva þróunarstarfsemi og nýsköpun í atvinnulífinu.“

Önnur forsenda nýrra vinnubragða á þessu sviði er stóraukin menntun og þjálfun starfsmanna hins opinbera og fyrirtækja á útboðsmarkaði. Þar yrði lögð áhersla á þekkingu á útboðsreglum og fyrirmyndarvinnubrögðum við opinber útboð í samræmi við bestu aðferðir á alþjóðavettvangi.

**„Stóraukin  
menntun og þjálfun  
starfsmanna  
hins opinbera  
og fyrirtækja á  
útboðsmarkaði“**

## Aðgerðaáætlun

**Efnt verði til stefnumótunarfundar allra þeirra sem ávinning gætu haft af verkefni þessu.**

Framangreindum markmiðum verður aðeins náð með virku samstarfi allra hlutaðeigandi aðila. Góð reynsla er af því hér á landi og erlendis að mynda svokallaða samstarfsvettvanga á afmörkuðum starfssviðum þar sem fara saman hagsmunir notenda, framkvæmda- og þróunaraðila. Má þar t.d. nefna Samstarfsvettvang sjávarútvegs og iðnaðar sem hefur verið starfræktur frá árinu 1994 með góðum árangri og Heilbrigðistæknivettvang sem hóf starfsemi árið 2000. Reynsluna af slíku samstarfi má tvímælalaust nýta almennt í tengslum við opinber innkaup.

Til þess að koma á slíkum „Samstarfsvettvangi um opinber innkaup“ er lagt til að unnið verði að eftirfarandi aðgerðum:

1. Á grunni stefnu Vísinda- og tækniráðs verði efnt til breiðrar samvinnu allra hlutaðeigandi aðila um að skilgreina þann árangur, forsendur og áhersluverkefni sem þarf að vinna að á slíkum samstarfsvettvangi.
2. Skilgreina skipulag, starfsemi, kostnað og fjármögnun vettvangsins.
3. Gera samstarfssamning hlutaðeigandi aðila um rekstur og framkvæmd.

Unnið verði að þessari framkvæmd fram á næsta haust og þá verði efnt til ráðstefnu þar sem niðurstöður hennar verða kynntar og fjallað um þróun aðferða við opinber innkaup á alþjóðavettvangi. Ný handbók ESB um efnið verði kynnt. Boðið verði sérfræðingi / fyrirlesara á þessu sviði til að fjalla um nýjungar í innkaupamálum einkum hvað varðar nýsköpun (t.d. prófessor Lena Tsiouri frá Center of Financial Studies, Grikklandi)

## „Góð reynsla er af því hérlandis að mynda svokallaða samstarfsvettvanga á afmörkuðum starfssviðum þar sem saman fara hagsmunir notenda, framkvæmda- og þróunaraðila“

Lögd verður áhersla á að fá til ráðstefnunnar annars vegar þau fagráðuneyti sem hvað mestra hagsmuna eiga að gæta á sviði innkaupa, þ.e. menntamála, heilbrigðis- og tryggingamála-, samgöngu og fjármálaráðuneytum og hins vegar áhugasama fulltrúa seljenda.

Samantekt og niðurstöður ráðstefnunnar verða síðan höfð til hliðsjónar við endurskoðun á innkaupastefnu ríkisins.

Í framhaldi af ráðstefnunni verði Samstarfsvettvangnum hleypt af stökkunum.

Lagt er til að Samtök iðnaðarins, Ríkiskaup, fjármálaráðuneyti og iðnaðar- og viðskiptaráðuneyti hafi forgöngu um framangreindar aðgerðir og skipi til þess fulltrúa í framkvæmdanefnd.

### *Dæmi um áhersluverkefni sem yrðu unnin á Samstarfsvettvangi um opinber innkaup eru:*

- 1. Ríkisstofnanir upplýsi um framtíðarþarfir þar sem íslensk fyrirtæki gætu komið til álita við úrlausnir**
- 2. Öflug og sívirk samskipti innkaupaaðila og fyrirtækja. Forstöðumenn leitist við að upplýsa innkaupaaðila, með góðum fyrirvara, um þarfir stofnana þar sem rannsókn og þróun er þörf.**
- 3. Nýjar innkaupaaðferðir verði nýttar og skipulagðar sem henta hverju verkefni sem best í samræmi við tilskipanir Evrópusambandsins.**
- 4. Stuðla að þjálfun innkaupaaðila á öllum stigum, sem ekki aðeins skapi þekkingu á hefðbundnum útboðs- og innkaupaaðferðum, heldur einnig þekkingu á því svigrúmi sem nýja regluverkið veitir og þeir læri að nýta hinar nýju innkaupaaðferðir og fylgjast með þróun þeirra.**
- 5. Skapa aðgengi og skilning á þeim úrlausnum sem innlend fyrirtæki eru að þróa eða hafa þróað**
- 6. Breytingar á lagaákvæðum vegna nýsköpunar og þróunar verði teknar sérstaklega til skoðunar við endurskoðun laga um opinber innkaup sem nú stendur yfir.**
- 7. Fjármálaráðuneyti og iðnaðarráðuneyti gefi út á íslensku handbók um nýsköpun og þróun við opinber innkaup, sem fyrirhugað er að Evrópu-sambandið gefi út á næstunni.**

„Ný handbók ESB um efnið verði þýdd og kynnt“

## Hvernig móta skal sameiginlega stefnu

### **Samtök iðnaðarins hafa um langt árabil stuðst við stefnumótunaraðferðir sem Davíð Lúðvíksson forstöðumaður hjá SI hefur þróað og byggist á viðurkenndum verkfærum í gæðastarfi.**

Aðferðin hefur verið notuð um langt árabil hjá Samtökum iðnaðarins við stefnumörkun Samtakanna í heild svo og einstakra starfsgreina og fyrirtækja innan SI af öllum stærðum og gerðum.

Þá hefur aðferðin verið notuð við stefnumótun fjölmargra hópa sem tengjast starfi SI þar sem þátttakendur endurspeгла mörg ólík sjónarhorn og hagsmuni. Þar á meðal má nefna aðila eins og Samstarfsvettvang sjávarútvegs og iðnaðar, Heilbrigðistæknivettvang, Rannsóknaráð Íslands, Iðntæknistofnun, Staðlaráð, Örtæknivettvang, fata- og tískuiðnað og Hönnunavettvang svo að nokkur dæmi séu tekin. Allt að 50 þátttakendur geta tekið þátt í ferlinu í einni lotu en hagkvæmur fjöldi er 30 og 40 manns. Tekið er mið af að sá tími, sem er til ráðstöfunar hjá þátttakendum, er takmarkaður þannig að ferlið þarf að vera í senn fljótvirkt og mjög skilvirkt. Þessi vinna fer þannig fram að byrjað er á vinnufundi sem stendur frá hádegi til hádegis daginn eftir. Á þessum sólarhring fer öll megin hug-myndavinnan fram þannig að honum loknum liggur fyrir skýr framtíðarsýn og forsendur fyrir því að sú sýn geti orðið að veruleika. Þá eru skilgreindar þær aðgerðir og þau verkefni sem stuðla að því að unnt verði að ná því markmiði sem lýst er í framtíðarsýninni. Síðan er þeim forgangsráðað eftir vel skilgreindum matsaðferðum.

Eftir fyrsta vinnufundinn þarf hópurnir síðan að hittast á tveim stuttum fundum áður en endanlegar niðurstöður liggja fyrir. Allt í allt er miðað við að hægt sé að ljúka þessu ferli á fjórum til fimm vikum.

Afrakstur vinnufundar er í formi texta sem lýsir framtíðarsýn og forsendum, verkefnalista þar sem hver verkefnistillaga er skilgreind á A4 síðu þar koma fram markmið og stutt lýsing á framkvæmd, samstarfs- og hagsmunaaðilar. Verkefni eru flokkuð í efnisflokka og helstu ákvarðanabreytur þeirra eru settar fram á myndrænan hátt til að auðvelda yfirsýn, forgangsröðun og tengsl við framtíðarsýn og forsendur.

Vinnuferlið er kynnt þátttakendum í upphafi fundar. Ekki er krafist sérstaks undirbúnings af hálfu þátttakenda en gott er að þátttakendur séu búnir að huga að þeim markmiðum, forsendum og aðgerðum sem þeir vilja koma á framfæri á fundinum.

Athygli er vakinn á að styrk- og veikleikagreining (SVÓT) er ekki sjálfstæður þáttur í framangreindri aðferðafræði. Ástæðan er að hér er horft til þess að fá sem mest út úr þeim tíma sem til ráðstöfunar. Það er í raun gengið út frá því að þátttakendur viti sjálfir um styrk og veikleika í núverandi stöðu ásamt því að bera skynbragð á þau tækifæri og ógnanir sem framundan eru. Þeir eru einmitt valdir til þátttöku vegna þekkingar sinnar á þessum þáttum. Ef vilji stendur til að gera sérstaka SVÓT-greiningu er lagt til að slík vinna fari fram áður en til sjálfs hugarflugsfundarins kemur þannig að niðurstöðurnar nýtist sem fylgigögn á vinnufundinum.

**„forsendur þess að markmiðunum verði náð er sameiginleg stefnumótun... aðferðin hefur verið notuð við stefnumótun fjölmargra hópa þar sem þátttakendur endurspeгла mörg ólík sjónarhorn og hagsmuni“**