

Innovative anskaffelser i offentlig sektor

En analyse av anskaffelser gjort i regi av Nasjonalt program for leverandørutvikling

Morten Hansen

Veileder

Tor Helge Aas

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntestår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Forord

Denne oppgaven er skrevet som et siste ledd i utdanningen master i økonomi og administrasjon ved Universitetet i Agder. Formålet med oppgaven er å kartlegge hvilken effekt verktøyene til Nasjonalt program for leverandørutvikling har på innovasjonsaktivitetene til offentlig sektor.

Jeg ble først introdusert for programmet under en samtale med Kristiansand kommune, og dette kombinert med min interesse for prosjektledelse og supply chain management gjorde det naturlig for meg å se nærmere på emnet. Innovasjon i offentlig sektor er et spennende tema, og bruken av slike programmer til innovasjonsfremmende formål er relativt nytt, i alle fall her til lands. Dette betyr at det er usikkerhet knyttet til hvordan slik programmer påvirker innovasjonsprosessen til offentlig sektor. Det har vært en utfordrende, men samtidig veldig spennende og lærerik prosess å skrive denne oppgaven.

Jeg vil takke veileder Tor Helge Aas for veiledning, konstruktiv tilbakemelding og gode innspill underveis. Jeg vil også takke alle som lot seg intervju i forbindelse med denne oppgaven. Videre vil jeg takke familie og venner for støtte og oppmuntring.

Kristiansand, Juni 2014

Morten Hansen

Sammendrag

Formålet med denne utredningen er å se nærmere på hvordan verktøyene til Nasjonalt program for leverandørutvikling påvirker offentlige innovasjonsaktiviteter. Tiltross for internasjonalt fokus rundt "Public procurement for innovation" (PPI), så viser undersøkelser av offentlig sektor at det er foretatt relativt få slike anskaffelser i Norge, og at leverandørmedvirkning i Sverige blir betraktet som en lite viktig faktor når det kommer til innovasjon i offentlig sektor. Disse funnene reiser spørsmål rundt denne typen programmers forventede effektivitet, og er overraskende da leverandører tradisjonelt sett har blitt oppfattet som en svært viktig kilde til innovasjon i privat sektor.

Metoden som er brukt i utredningen er kvalitative dybdeintervjuer med sentrale aktører innen Nasjonalt program for leverandørutvikling og offentlige etater. Både institusjoner som har gjennomført, eller som holdt på å gjennomføre, pilotprosjekter i samarbeid med Nasjonalt program for leverandørutvikling har blitt intervjuet.

Det blir gjort funn som viser at tiltross for at forskning tilsier at leverandører ikke blir oppfattet som viktig faktor for innovasjon i offentlig sektor, så finner man tegn til forbedringer i både 'søk fasen' og 'utvalgsfasen' til offentlige etater. Programmet har gitt godt dokumenterte holdningsendringer, og man ser klare tendenser til påfølgende strategiske endringer. Videre finner en også trekk til at anvendelsen av programmet bærer teoretiske implikasjoner for den modellen som er brukt i analysen.

Undersøkelsen bidrar til økt innsikt i hvordan denne typen programmer påvirker de ulike innovasjonsfasene, og tar også for seg hvordan man ved hjelp av den metodikken som er benyttet klarer å fremme PPI. Og dermed også bruken av åpen innovasjon i offentlig sektor, en sektor der lukket innovasjon tidligere var, og til en viss grad ennå er, paradigmet.

Innhold

| | |
|---|------------|
| Forord | ii |
| Sammendrag | iii |
| Figurer og tabeller | v |
| 1.0 - Innledning | 1 |
| 1.1 Bakgrunn | 1 |
| 1.2 Om Leverandørutviklingsprogrammet | 2 |
| 1.3 Problemstilling | 4 |
| 1.4 Oppgavens oppbygning | 5 |
| 2.0 Teoretisk forankring | 6 |
| 2.1 Ledelse av Innovative prosjekter | 6 |
| 2.2 Tjenesteinnovasjon og innovasjon i offentlig sektor | 16 |
| 2.3 Anskaffelsens rolle i innovasjonsprosessen | 23 |
| 2.4 Loven om offentlige anskaffelser med tilhørende forskrift | 27 |
| 2.5 Forskerspørsmål | 30 |
| 3.0 Metode | 33 |
| 3.1 Forskningsdesign | 33 |
| 3.1.1 Kort om det kvalitative intervju | 33 |
| 3.1.2 Krav til metode | 34 |
| 3.1.3 Ivaretagelse av gyldighet og pålitelighet | 35 |
| 3.1.4 Utvalg av respondenter | 36 |
| 3.1.5 Prosessen | 37 |
| 3.1.6 Utarbeidelse av intervjuguide | 38 |
| 3.1.7 Analyse av funn | 38 |
| 4.0 Funn | 39 |
| 4.1 Organisasjonens strategi | 39 |
| 4.2 Organisatoriske momenter | 41 |
| 4.3 Ide genereringsfasen | 43 |
| 4.4 Valg av ide | 47 |
| 4.5 Implementeringsfasen i organisasjonen | 48 |
| 4.6 Evalueringsprosessen og gevinstrealiseringen i etterkant av prosjektene | 49 |
| 5.0 Drøftelse og analyse av funn | 51 |
| 5.1 Praktiske implikasjoner | 51 |
| 5.1.1 strategiske endringer | 51 |
| 5.1.2 Organisatoriske og kulturelle forhold | 53 |
| 5.1.3 Idegenereringsfasen | 54 |
| 5.1.4 Valgfasen | 55 |

| | |
|---|-----------|
| 5.1.5 Implementeringsfasen | 56 |
| 5.1.6 Evalueringsprosessen og gevinstrealisering | 56 |
| 5.2 Teoretiske implikasjoner | 57 |
| 5.1.1 strategiske endringer | 57 |
| 5.2.2 Organisatoriske og kulturelle forhold | 58 |
| 5.2.3 Idegenereringsfasen | 60 |
| 5.2.4 Valgfasen | 60 |
| 5.2.5 Implementeringsfasen | 61 |
| 5.2.6 Evalueringsprosessen og gevinstrealisering | 61 |
| 6.0 Konklusjon, selvkritikk og muligheter til videre forskning | 62 |
| 6.1 Konklusjon | 62 |
| 6.1.1 Selvkritikk | 63 |
| 6.1.2 Videre forskning | 63 |
| Referanseliste | 65 |
| Vedlegg | 67 |
| Intervjuguide | 67 |

Figurer og tabeller

| | |
|--|--------------|
| Figurer | |
| Innovasjonens fire P'er | 7 |
| En forenklet modell av innovasjonsprosessen | 8 |
| Styringsløyfa | 11 |
| Nøkkelspørsmål i utvelgelsesfasen | 14 |
| Nøkkelspørsmål i implementeringsfasen | 14 |
| Åpen versus lukket innovasjon | 23 |
| Innkjøpsprosessen | 24 |
| Den ordinære anskaffelsesmodellen | 26 |
| Den innovative anskaffelsesmodellen | 27 |
| Rammeverket for undersøkelsen | 32 |
| Tabeller | |
| Suksessfaktorer som er direkte relatert til ny service utvikling | 19 |
| Forskjeller mellom innkjøp i privat og offentlig sektor | 25 |
| Terskelverdier | 28 |

1.0 - Innledning

1.1 Bakgrunn

Anskaffelser er et sentralt tema når det kommer til prosjektgjennomføring i offentlig sektor. Det kreves ofte at man avsetter mye tid til behovskartlegging, planlegging og forhandlinger om man skal oppnå et tilfredsstillende resultat. Dette blir enda tydeligere når man skal foreta en innovativ anskaffelse - en anskaffelse av en løsning som kanskje ikke eksisterer ennå. Da må en bruke desto mer tid på å definere hva en faktisk trenger, hvordan en kan skaffe dette, og ikke minst hvem som kan levere denne løsningen.

Innovasjon i offentlig sektor har de siste årene vist seg å være tvingende nødvendig for å møte fremtidens utfordringer, og da spesielt med tanke på eldrebølgen. I følge en rapport utgitt av Fafo var 42% av hjelpepleiere, omsorgsarbeidere, og helsefag arbeidere mellom 55 og 66 år i 2009. Blant sykepleiere var den tilsvarende andelen 31%. Dette kombinert med en årlig avgang av denne typen helsepersonell på ca. 12%, resulterer i at fremskrivningene viser at underskuddet av helsepersonell vil vokse mot 2025 Hermansen (2011). I en rapport utarbeidet av Texmo og Stølen (2009) er det forsøkt å beregne det fremtidige underskuddet av helsepersonell i 2030, og de anslår mangelen til ca. 38000 normale årsverk.

Konsekvensen av dette er tydelig; en kraftig økning av eldre og et betydelig underskudd av helsepersonell vil bety at vi må se om nye løsninger, og dette er en av de store utfordringene leverandørutviklingsprogrammet skal bidra til å løse. Programmet i seg selv er å betrakte som et initiativ for å fremme innovasjon hos private aktører, noe som neste omgang fører til at det offentlige får nye, og bedre løsninger for sine behov.

Formålet med denne utredningen er å kartlegge hvilken effekt leverandørutviklingsprogrammet har på innovasjon i offentlig sektor, og slik prøve å kartlegge i hvilken grad programmets verktøy bidrar til at det offentlige vil stå bedre rustet til å svare på nåværende og også fremtidige behov som vi ikke tilfredsstiller via dagens teknologi og organisering.

1.2 Om Leverandørutviklingsprogrammet

Leverandørutviklingsprogrammet er et 5-årlig program som ble startet på initiativ fra Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO), og Kommunens interesse - og arbeidsgiverorganisasjon (KS) med varighet fra 2010 til 2014.

Programmet gjennomføres som et partnerskap av nasjonale innovasjonsaktører, statlige virksomheter, større kommuner og næringsliv. Bakgrunnen for programmet er et ønske om å fremme innovasjon gjennom leverandørutvikling.

Leverandørutvikling blir i prosjektbeskrivelsen til programmet definert på følgende måte: *"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."* Prosjektbeskrivelsen - Nasjonalt program for leverandørutvikling (2010)

Det offentlige står altså for etterspørselssiden i dette samarbeidet, og skal ved hjelp av innovative anskaffelser bidra til en utvikling av den private tilbudssiden, som i neste omgang bidrar til å løse det offentlige behov. På programmets hjemmeside er formålet ved dette partnerskapet beskrevet som å fremme gjennomføring av flere innovative offentlige anskaffelser, samt sikre konkurranse, forståelse, kompetanse og kunnskap samtidig som man også oppnår næringsutvikling og innovasjon gjennom mer aktiv bruk av offentlige innovative anskaffelser.

Videre har det blitt definert to hovedmålsetninger for programmet:

"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)" Prosjektbeskrivelsen - Nasjonalt program for leverandørutvikling (2010)

I perioden fra leverandørutvikingsprogrammet ble startet til skrivende tidspunkt har det blitt gjennomført seks pionerprosjekter, men langt fler er underveis. For å assistere disse prosjektene bidrar programmet med:

- Fasilitering og kvalitetssikring av prosessen før konkurransen
- Arrangering av dialogaktiviteter
- Invitasjon/mobilisering av bransjer, bedriftsnettverk, bedrifter og FoU aktører
- Sondering av muligheter for utviklingsstøtte
- Evaluering av prosjektet for å utvikle metodikken
- Informasjon om resultatene
- En funksjon som sparringspartner

Mer konkret kan man si at programmet vil bistå med en metode som tar utgangspunkt i at prosessen vil begynne med identifisering av utfordringen, fulgt av en organiseringsfase der man blant annet søker å forankre prosjektet hos ledelsen, avsette nok tid også videre. Til slutt i denne prosessen vil en så søke å få mer kunnskap om behovet, og slik kartlegge om det er utsikter til at det endres det på kort eller langsikt, hva forventede levetidskostnader er også videre.

Neste steg til så være en dialogkonferanse med markedet, her har man på programmets hjemmesider konkretisert flere forskjellige dialog former som kan benyttets. En kan foreksempel nevne dialogkonferanser, der en ser på konkrete leverandørutfordringer, og leverandørkonferanser hvor en presenterer en eller flere fremtidige anskaffelser. Her poengteres det også at plan - og design konkurranse er en god måte å gå frem på for å få belyst en utfordring.

Til slutt vil så prosessen ende ut i gjennomføring og evaluering av den innovative anskaffelsen. Her stresses det at man må sikre likebehandling og bruke informasjonen man får fra markedet på korrekt måte. Videre blir det også lagt vekt på at man må velge den konkurranseformen som egner seg best, og at en god evaluering i etterkant av prosessen er viktig.

1.3 Problemstilling

Det er gjennom overnevnte bidrag og metodikk leverandørutviklingsprogrammet skal nå de målene som har blitt formulert. I den forbindelse ønsket jeg å se nærmere på hvilken effekt programmet virkelig hadde på offentlige innovasjonsaktiviteter. Bakgrunnen for dette er at de anskaffelsene programmet i praksis går inn for (så sant løsningen ikke allerede finnes på markedet) kan kategoriseres som anskaffelser som går under samlebegrepet Public procurement for innovation (PPI). Dette begrepet er definert av Edquist, (2009) som noe som:

"Skjer når en offentlig institusjon bestiller et produkt (et gode eller tjeneste - eller et system) som ikke eksisterer på bestillingstidspunktet, men som kan (sannsynligvis) bli utviklet innen en rimelig tidsperiode. Men R&D og innovasjon er nødvendig før leveransen kan finne sted."
(Oversatt sitat Edquist (2009) s.7)

Som Edquist (2009) videre påpeker er det (fra et politisk ståsted) spesielt to typer behov og/eller problemer som denne anskaffelsesformen bidrar til å løse eller finne svar på:

- De problemene eller behovene som ikke kan (eller ikke lett kan), bli uttrykt (transformert til effektiv etterspørsel) gjennom markedssignaler (tilbud/etterspørsel/pris).
- De som kan bli uttrykt men som ikke kan bli løst/tilfredsstilt via (individuelle) private organisasjoner. Disse private organisasjonene er ofte bedrifter.

Som man skjønner fra definisjonen av PPI, og beskrivelsen av problem - og behovskategoriene, er de utfordringene som faller innenfor disse to kategoriene utfordringer som offentlig sektor må svare på, men da med løsninger som det ikke er naturlig for private bedrifter å utvikle. Eksempelvis kan det være behovet for en ny (gratis) vaksine eller nye sykehjem med ny teknologi. Dette er produkter og tjeneste som er vanskelig å omsette, og som derfor faller utenfor interesseområdet til privatsektor.

Det som gjør det spesielt interessant å se på denne formen fra et norsk ståsted er at antallet innovative offentlige anskaffelser her til lands er relativt lavt. Statistisk sentralbyrå gjennomførte høsten 2010 en pilotundersøkelse som viste at antall enheter i offentlig sektor som foretok innkjøp som medførte at de ble utviklet nye produkter eller prosesser lå på kun

16,4% totalt sett, Foyen (2011). Dermed kan en spørre seg om programmer slik som leverandørutviklingsprogrammet kan bidra til at det blir gjennomført flere offentlige anskaffelser, og at vi slik kan løse de utfordringene som markedet ikke naturlig finner løsninger på.

Dette kan dog diskuteres fra et teoretisk perspektiv, en undersøkelse gjort av Hovlin, Arvidsson, Hjort og Ljung, (2011) fant nemlig at leverandør medvirkning var en av de minst viktige faktorene for offentlig tjenesteinnovasjon. Dette bidrar til å skape usikkerhet rundt programmets innovasjonseffekt på offentlig sektor, og da spesielt fordi majoriteten av innovasjonene i offentlig sektor er tjenesteinnovasjoner.

På bakgrunn av disse to momentene har jeg formulert følgende problemstilling:

Hvilken effekt har anvendelse av leverandørutviklingsprogrammets verktøy hatt på kommunale innovasjonsaktiviteter?

Målet er at denne problemstillingen skal bidra til at man får dypere innsikt i om denne typen programmer har noen reel effekt. For å klare dette ønsker jeg se nærmere på relevant teori, erfaringer fra fullførte eller pågående prosjekter, samt erfaringer som sentrale offentlige aktører har gjort seg underveis.

1.4 Oppgavens oppbygning

Jeg har valgt å bygge oppgaven opp i seks hovedkapitler, Utover kapittel 1 vil kapittel 2 være en gjennomgang av teori som jeg anser som relevant for oppgaven.

Deretter vil kapittel 3 omfatte prosessen, forskningsdesign og begrunnelsen for den metoden jeg har valgt. Her går jeg også inn på hvilke krav som stilles til en vitenskaplig forskningsmetode, og hvordan jeg vil sikre at disse er oppfylt.

Resultater og funn vil bli presentert i kapittel 4, mens drøftelsen og analysen kommer i kapittel 5. Her vil jeg også belyse og svare på problemstillingen, samt de formulerte forskerspørsmålene. Konklusjon kommer i kapittel 6, denne er basert på de funnene jeg har gjort. Her har jeg også vurdert og gitt selvkritikk til de konklusjonene som er trukket, samtidig som jeg også ser på veien videre og diskuterer mulighetene for videre forskning.

2.0 Teoretisk forankring

Jeg vil i dette kapittelet gjøre rede for aktuell teori. Leverandørutviklingsprogrammet driver hovedsaklig med kompetanseutvikling og informasjonsspredning om offentlige innovative anskaffelser for å nå sine mål. Dette gjør det viktig å ha kjennskap til fagfelt som er relevante for slike anskaffelser når man skal prøve å kartlegge hva programmet kan gjøre for å sikre en vellykket anskaffelsesprosess og maksimere sin måloppnåelse. Dermed vil teori om innkjøpsfeltet, innovasjon og innovasjonsledelse, prosjektledelse samt det gjeldende lovverket være relevant teori for denne utredningen.

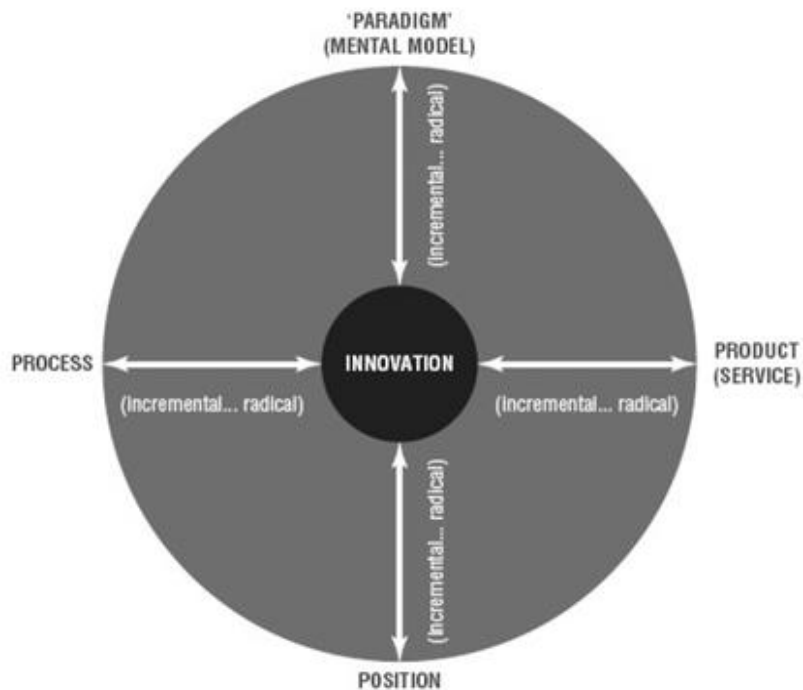
2.1 Ledelse av Innovative prosjekter

Ordet innovasjon er gjenstand for mange forskjellige tolkninger og definisjoner, men i sin videste forstand kan ordet, som kommer fra det latinske ordet - innovare - defineres som "å lage noe nytt". I boken *"Managing innovation"* skrevet av Tidd & Bessant, (2013), beskrives innovasjon som "en prosess der man finner muligheter, omformer dem til ideer og setter dem inn i utbredt praksis". Hovlin et al. (2011) ekspanderer på dette, og viser til den svenske regjeringens definisjon som sier:

"En nyskapende kombinasjon av ulike ressurser som tar formen av et verdi økende tilbud som svarer til etterspørselen på et markedet. Med ressurs menes blant annet kompetanse, og da både forskningsbasert og erfaringsbasert kompetanse".(oversatt sitat SOU (2010:56, side 57))

Dette er en vid og dekkende definisjonen av begrepet, så jeg velger derfor å slutte meg til denne.

Innovasjon kan komme i mange forskjellige former. Vi kan ha alt fra prosessinnovasjon til produktinnovasjon. Derfor vil det være fornuftig å skape et generelt bilde av de mulige innovasjonsprosessene i en organisasjon. Tidd og Bessant (2013) har definert 4 P'er som kategoriserer innovasjon i virksomheter:



Figur 1. Innovasjonens fire P'er Kilde: Tidd og Bessant (2013)

Denne modellen viser de fire generelle innovasjonsdimensjonene som er tilgjengelige for alle organisasjoner, den viser også at innovasjon enten kan skje via små inkrementelle steg, eller via radikale endringer. De fire dimensjonene er kort forklart:

- Produktinnovasjon : Dette er endringer i produkter eller tjenester som en organisasjon tilbyr.
- Prosessinnovasjon : Dette er endringer i hvordan produktene eller tjenestene er produsert og levert.
- Posisjonsinnovasjon : Dette er endringer i konteksten produktene eller tjenestene er introdusert i.
- Paradigmeinnovasjon : Dette er endringer i de underliggende mentale modellene som setter rammene for hva organisasjonen driver med.

Den generelle innovasjonsprosessen

Når det kommer til selve innovasjonsprosessen kan denne settes opp i en enkel modell:



Figur 2. En forenklet modell av innovasjonsprosessen kilde: Tidd og Bessant (2013)

Figuren illustrerer den forenklete innovasjonsprosessen . Videre stiller den også viktige spørsmål rundt det å lede innovative prosesser, da den legger vekt på både strategi og organisasjon.

Når det kommer til spørsmålene som ligger som et rammeverk rundt prosessen, så vil spørsmålet om innovasjonsstrategi setter fokus på hvorvidt vi har en konkret plan for hvordan vi skal gå frem, og i tilfellet hva vi ønsker å oppnå ved denne fremgangsmåten. I følge Mintzberg, Ahlstrand og Lampel (2003) så kan en strategi beskrives som et mønster, i den forstand at en strategi kan bidra til konsistent oppførsel over tid. Videre vil dette mønsteret være retningsvisende, øke fokuset på et område, gi konsistens i organisasjonens tankemønster og til en vissgrad kunne definere en organisasjon.

Når det kommer til spørsmålet om vi har en innovativ organisasjon, vil dette på sin side rette seg mot en rekke faktorer slik som organisasjonens struktur, det kreative klimaet i organisasjonen, eksternt fokus m.m. Dette er faktorer som har betydning for hvorvidt organisasjon har mulighet for å finne eller skape, diskutere og implementere ideer. En komplett liste over disse faktorene kan finnes hos Tidd og Bessant (2013).

Som en ser er det fire hovedfaser i modellen. Disse kan forklares på følgende måte:

Fase 1. Søk

Denne fasen innebærer at organisasjonen undersøker sine omgivelser, både interne og eksterne, med det formål å lokalisere og prosessere relevante ideer og muligheter som kan gi opphav til endringer. Dette inkluderer også endringer som en følge av mulige trusler.

Fase 2. Velg

Her velger man ut noen av de tidligere lokaliserte ideene som man ønsker å investere i. Denne avgjørelsen er ofte tatt på bakgrunn av hva man tror vil være den beste måten for organisasjonen å utvikle seg på. Her spiller strategien til en bedriften en betydelig rolle siden ideen man responderer til bør passe med de målene organisasjonen har.

Fase 3. Implementer

I denne fasen prøver en å konvertere potensialet til ideen eller konseptet man fant i den første fasen til noe nytt. Deretter blir innovasjonen lansert på det interne eller eksterne markedet. Denne fasen er altså ikke å betrakte som en enslig hendelse i generell forstand, da den innebærer den faktiske utførelsen innovasjonen, samt utføring av prosjektet under usikkerhet. Dette innebærer at man må være i stand til å takle diverse uforutsette problemer som kan oppstå. Siden man også lanserer innovasjonen i denne fasen betyr det også at man bør ha forberedelser for å sikre at den blir godt mottatt. Disse forberedelsene kan være alt fra god markedsføring til en vel gjennomført omstillingsfase, avhengig av hvilken type innovasjon det er snakk om.

Fase 4. Gevinstrealisering

I denne fasen prøver bedriften å realisere den forventede gevinsten til innovasjonen. Dette betyr at en må være i stand til å markedsføre og spre produktet på best mulig måte, samtidig som en også klarer å lære fra prosessen. Målet med denne læringen vil være å forbedre styringen av fremtidige innovasjonsprosesser.

Innovative prosjekter

Tidd og Bessant (2013) slår fast at innovasjon kan styres, "(...)tiltross for innovasjonsprosessens usikre og tilfeldige natur, er det mulig å finne et underliggende mønster for suksess, ikke hver eneste innovasjonsprosess slår feil, og noen bedrifter (og personer) ser ut til å ha lært respons og styringsmetoder som gjør at sjansen for å lykkes er større". (oversatt sitat (Tidd og Bessant (2013) s.79))

Dette er en viktig konklusjon, da det i praksis betyr at en kan opprette prosjekter som har som formål å innovere et nytt produkt, en tjeneste, en prosess, eller lignende. Et prosjekt kan på sin side kan igjen defineres som: "Et tiltak som har karakter av et engangsforetagende med et gitt mål og avgrenset omfang og som gjennomføres innenfor en tids- og kostnadsramme" Rolstadås (2011).

Vi kan ha flere forskjellige type prosjekter, eksempelvis byggprosjekter, systemutviklingsprosjekter, og prosjekterings- og planleggingsprosjekter. Men generelt sett kan vi dele dem opp i to grupper ut ifra hva resultatet blir: Leveranseprosjekter og forsknings- og utviklingsprosjekter Rolstadås (2011).

Forsknings - og utviklingsprosjekter kjennetegnes av at det ikke er klart om en kan nå det forhåndsdefinerte målet før en starter. Målene i denne type prosjekter vil ofte være vage ved starten av prosjektet for å så bli mer konkrete underveis. Dette impliserer at man i slike prosjekter revurdere målet flere ganger underveis, ut ifra hvilke resultater som oppnås. Dette resulterer også i at denne typen prosjekter er langt mer dynamiske enn ordinære leveranseprosjekter.

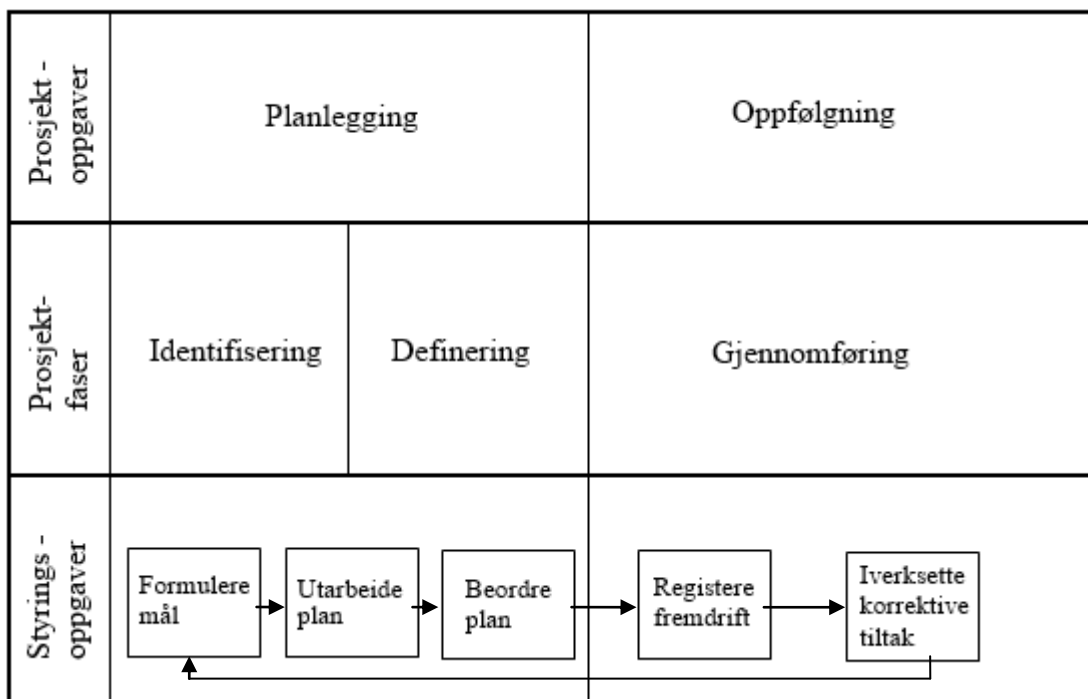
Leveranseprosjekter på sin side vil ikke ha denne usikkerheten, dette er prosjekter hvor det skal utredes, produseres eller bygges noe. Her er det ikke usikkerhet knyttet til prosjektets mål, men det vil så klart være usikkerhet til andre faktorer slik som kostnader, tid o.l.

Forenklet kan man si at leveranseprosjekter opererer med statiske mål, mens forsknings og utviklingsprosjekter opererer med dynamiske mål. Det er viktig å skille mellom disse to formene for prosjekter da man ofte vil velge prosjektstyringsteknikk ut ifra hvorvidt det er knyttet usikkerhet til prosjektmålet eller ikke.

Ut ifra dette vil altså et prosjekt som følger Tidd og Bessants (2013) rammeverk for innovasjon vil være et forsknings- og utviklingsprosjektprosjekt. I praksis vil dette bety at innovasjonsprosessen ligger til grunn for hele strukturen til prosjektet, og at suksesskriteriene for prosjektet vil være like suksesskriteriene for generelle innovasjonsprosesser. Dette impliserer at vi kan betrakte innovasjonsprosessen til Tidd og Bessant (2013) som en grunnstruktur for utviklingsprosjekter.

En standard modell for prosjekter

I den grad en ønsker å se nærmere på et standard rammeverk som kan ligge til grunn for både leveranse - og utviklingsprosjekter, kan det vises til Rolstadås (2011), som har satt oppfølgende rammeverk:



Figur 3: Styringssløyfa Kilde: Gjengitt etter Rolstadås (2011)

Prosjektoppgavene deles her opp i to grupper: styring av planlegging, og styring av oppfølgingen. Planlegging innebærer utarbeidelsen av en prosjektplan der det går frem hvordan prosjektet skal gjennomføres, hvilken tidsramme man arbeider innenfor og kostnadene man forventer. Oppfølging på sin side vil innebære å sikre at de målene en har satt seg i planleggingsfasen faktisk nås, derfor vil dette elementet innebære registrering av fremdrift, avviksanalyser ,samt utførelse av nødvendige korrektive tiltak.

Planleggingsoppgavene vil finne sted i prosjektets to første faser. Primært sett vil hovedtyngden av arbeidet finne sted i identifiseringsfasen, men man må likevel være klar over at en vesentlig del av målformuleringen vil finne sted i defineringsfasen.

Oppfølgingsoppgavene vil hovedsaklig finne sted i gjennomføringsfasen, men her vil man i praksis oppleve at man ofte må revidere planene basert på oppfølgingsdata.

Rolstadås (2011) når det kommer til hva de tre fasene identifisering, definerings og gjennomføring konkret vil innebære så kan vil dette variere fra prosjekt til prosjekt foreksempel vil prosjektidentifiseringsfasen til et systemutviklingsprosjekt hovedsaklig inkludere en evaluering av prosjektets gjennomførbarhet og lønnsomhet. Hvis det derimot er et byggprosjekt vil fokus ligge på prospektutvikling, mulighetsstudier og prosjektutvikling.

Når det kommer til prosjektdefineringsfasen vil denne for systemutviklingsprosjekter inkludere planlegging av prosjektets gjennomførelse og en utarbeidelse av en kravanalyse. For byggprosjekter vil denne fasen innebære en konseptdefinerings etterfulgt av prosjektdefineringsfasen.

Prosjektgjennomføringsfasen så er det siste trinnet, vil for systemutviklingsprosjekter inkludere spesifisering, design, programmering, testing og implementering. For byggprosjekter vil dette trinnet inkludere detaljprosjektering, bygging og igangsetting.

Styringsvariabler

Selve definisjonen av et prosjekt peker på tre viktige styringsvariabler, disse er arbeidsomfang, tid og kostnad. Disse tre variablene benyttes både underplanlegging og oppfølging. Dette betyr at planer for disse variablene vil gjerne være nedfelt i egne dokumenter. Det er kritisk å ha god kontroll på disse fordi de er variabler som prosjekterleder har innflytelse over. Videre er disse variablene også relatert på en slik måte at en ofte kan justere en av dem for å holde de andre innenfor de rammene som er satt, eksempelvis kan en øke kostnadene om det er mer kritisk å bli ferdig på tiden enn det er å overholde kostnadsrammen.

Suksessfaktorer og suksessrutiner

Generelt vil suksessfaktorer i innovasjonsledelse og ledelse av utviklingsprosjekter avhenge av mange forskjellige faktorer slik som organisasjonstype, størrelse, innovasjonsform også videre. Så det å presentere en klar liste av faktorer er vanskelig. Tiltross for dette er det likevel to faktorer som går igjen Tidd og Bessant (2013):

1. De faktorene som påvirker innovasjonsprosessen kan bli påvirket, dvs. innovasjonsprosessen kan bli styrt.

Forskning slår som tidligere belyst fast at suksessfull innovasjonsledelse er sterkt korrelert med hvordan et firma velger og styrer prosjekter, hvordan man koordinerer forskjellige funksjoner også videre. Et godt integrert sett med regler er derfor assosiert med vellykkede innovasjonsprosjekter.

2. Innovasjon er ikke en enslig hendelse, men snarere enn prosess, og må derfor behandles slik.

Dette betyr at innovasjon også må bli styrt på en integrert måte om man skal oppnå suksess, dvs. det holder ikke at man bare styrer deler av prosessen, eller er veldig flink på noen områder. Dersom man ønsker å lykkes er det viktig at organisasjonen har kompetanse på alle de relevante områdene.

Når det kommer til suksessrutinene vil disse være relatert til innovasjonsmodellen presentert tidligere (jf. figur 2). For hver av de fire fasene kan vi identifisere forskjellige rutiner som må utvikles.

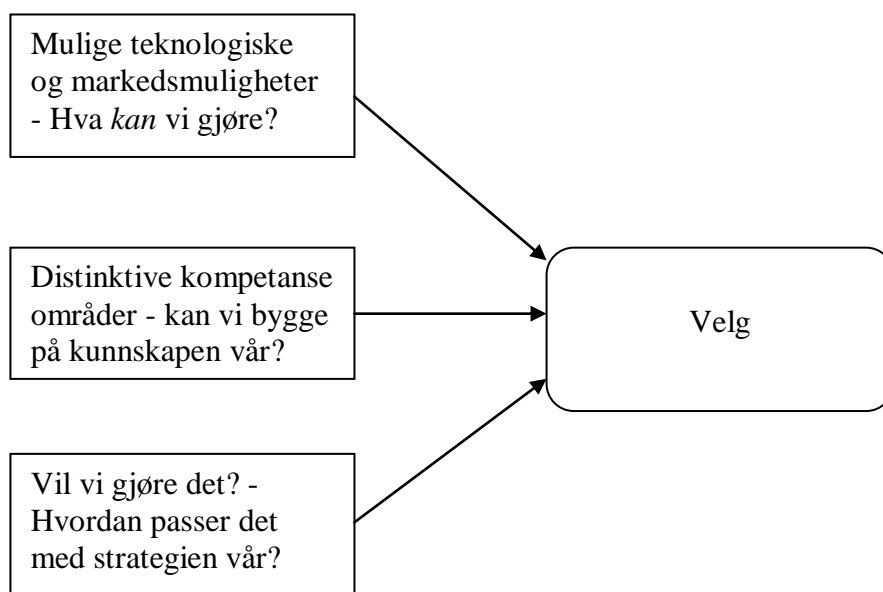
Søk fasen

I søk fasen vil gode rutiner sentreres rundt velutviklede mekanismer for identifisering, prosessering og utvelgelse av informasjon. Dette vil medføre at organisasjoner som gjør dette på en god måte ikke vil lete etter signaler over alt, men snarere konsentrere seg om noen få områder hvor det er sannsynlig at man vil finne nye ideer eller muligheter.

Utvelgelsesfasen

Når det kommer til utvelgelsesfasen er det tre nøkkelspørsmål som bestemmer utfallet av denne fasen. Det første spørsmålet handler hovedsaklig om flyten av signaler når det kommer til hvilke teknologiske eller markedsmessige muligheter firmaet har.

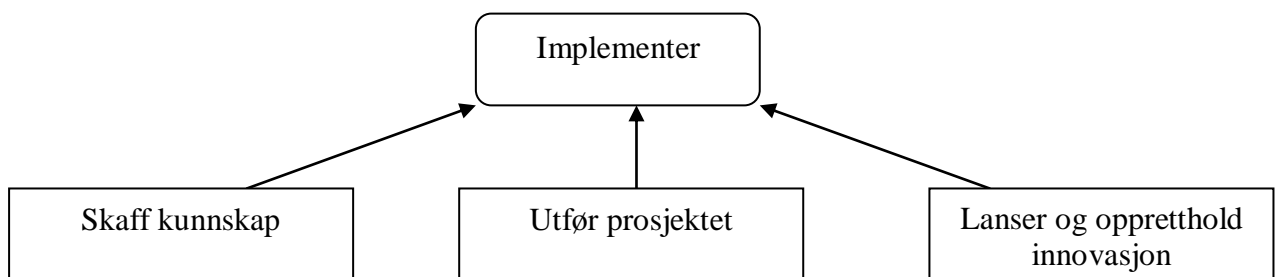
Det andre handler om kunnskapsområdet; hva er man gode på? Det viktigste her er å sørge for at produktet eller prosessen bedriften ønsker å innovere passer godt med dens kjernekompetanse. Dette spørsmålet gir igjen opphav til det tredje, hvordan passer det med strategien vår? Om svaret på dette spørsmålet er positivt, bør det alt i konseptfasen være mulig å relatere den foreslåtte innovasjonen til en forbedring av firmaets prestasjoner.



Figur 3: Nøkkelspørsmål i utvelgelsesfasen Kilde: Fritt gjengitt etter Tidd og Bessant (2013)

Implementeringsfasen

Når man så har valgt konseptet man ønsker å satse på kommer man til implementeringsfasen, hvor man ønsker å sette de ideene eller konseptene man har valgt ut i virkeligheten. I likhet med forrige fase er det også her tre faktorer man må være oppmerksom på.



Figur 4: Nøkkelspørsmål i implementeringsfasen Kilde: fritt gjengitt etter Tidd og Bessant (2013)

Her poengterer Tidd & Bessant (2013) at det med å skaffe kunnskap menes det å kombinere ny og eksisterende kunnskap, (som finnes i og uten for organisasjonen), for å finne løsningen på et problem. Dette innebærer både overføring og utvikling av teknologisk kunnskap.

Selve utførelsen av prosjektet kan sies å være kjernen i denne fasen, her tar man i bruk et strategisk klart definert konsept, sammen med noen ideer for hvordan man skal realisere dette konseptet. Målet med prosessen er et ferdig utviklet produkt og et marked (internt eller eksternt) som er forbedret på innovasjonen, som så blir lansert.

Lansering og opprettholdelse av innovasjon av nye produkter, prosesser eller tjenester krever at man forstår dynamikken til adopsjonen og innovasjonsspredning. Tradisjonelt har adopsjon blitt gjort via behovskapning. Når det kommer til interne innovasjoner (gjerne prosesser) vil dette bety at man må være dyktig når det kommer til endringsledelse. Prinsippene vil være det samme som ved laseringen av en ekstern innovasjon, men her vil målet være å redusere folks uvilje mot de nye reglene eller prosessene.

I offentlig sektor vil ledelsen i organisasjonen tilsynelatende spille en veldig viktig rolle i denne prosessen. Jin Nam Choi og Jae Yoon Chang (2009) fant i sin studie at *"ansatte så ut til å utvikle et positivt syn på implementeringen når institusjonelle eliter oppfordret til innovasjonen og skapte en overbevisende visjon for dens implementering"*. (oversatt sitat Choi og Chang (2009) s.251). Videre spekulerer de om denne dominansen kan ha sammenheng med offentlig sektors byråkratiske struktur. Det som var overraskende med dette var at denne faktoren (ledelsens støtte) var den eneste signifikante predikeren i deres strukturelle modell. Men som de selv sier er det uklart hvorvidt man kan si at dette er det eneste som har betydning da det var signifikant korrelasjon mellom tre "enablers" (og dermed Multikollinearitet). Men det er likevel klart at dette er en av de viktigste faktorene for implementering.

Gevinstrealiseringsfasen

Når det kommer til gevinstrealisering som er den siste av de fire fasene prøver vi som kjent å fange opp verdien av innovasjonen. Dette er en anerkjennelse av at vi ikke innoverer for innovasjonsskyld, men snarere fordi vi har et mål med det. Tidd og Bessant (2013) poengterer at det er mange forskjellige måter en kan fange opp de verdiene som blir skapt på.

En måte vil være via patenter, mens en annen, noe mer uformell vil være underforstått kunnskap.

Dette innebærer et en bør ha en god evalueringsprosess, og da finnes det flere forskjellige modeller som kan egne seg til dette formålet. Eksempelvis både nevner og diskuterer Maria Elmquist og Pascal Le Masson (2009) bruken av Performance measurement systems (PMS) og Quality-time-cost (QTC) modellen i tillegg til flere andre rammeverk (på ulike nivåer) som skal gi et godt grunnlag for å evaluere innovasjonsprosjekter. De presenterer de også et eget rammeverk som kan fange opp verdien av en innovasjon som ikke går helt som planlagt, men som likevel gir viktig innsikt, kunnskap eller bidrar til et nytt produkt.

Generelt hevder altså Tidd & Bessant (2013) at suksessfull innovasjonsledelse hovedsaklig handler om å bygge og forbedre effektive rutiner. Denne prosessen vil innebære at man må være i stand til å forstå hva som gjør en rutine effektiv, samt være i stand til gjenkjenne slike rutiner når man kommer over dem, enten det er internt eller eksternt. Når man så har identifisert en slik rutine vil neste steg være å implementere og spre den i organisasjonen slik at det på sikt blir allmenn akseptert praksis. Som sådan vil dette altså være en læringsprosess som har som mål å bygge opp organisasjonens innovasjonskompetanse over tid.

2.2 Tjenesteinnovasjon og innovasjon i offentlig sektor

Tjenesteinnovasjon

Hovedvekten av innovasjon i offentlig sektor vil være tjenesteinnovasjon, og derfor vil det være relevant å gå nærmere inn på begrepet. Som man ser fra figur 1 har Tidd og Bessant (2013) definert tjenesteinnovasjon som en del av produktinnovasjon, men i praksis kan dette diskuteres da det ikke er helt enkelt å plassere tjenesteinnovasjon i de tradisjonelle kategoriene. Dette skyldes i stor grad at en tjeneste ofte produseres og konsumeres samtidig, og dermed vil skillet mellom produkt - og prosessinnovasjon bli uklart.

Som sådan vil det være vanskelig å komme med en definisjon av denne innovasjonsformen da dette begrepet ikke er entydig eller klart definert Hovlin et al. (2011). Det vil like vel være et poeng å prøve å komme til en klar definisjon av dette begrepet. En måte man da kan gå frem på vil være å definere ordene "innovasjon" og "tjenester".

Ordet innovasjon ble definert tidligere i oppgaven og det vises derfor til den definisjonen. Videre kan en tjeneste kan defineres på følgende måte: "En tjeneste er enhver handling eller ytelse, som en part kan tilby en annen part, og som for en stordel er immateriell og ikke fører til at noen eier noe. Produksjonen av en tjeneste kan være knyttet til et fysisk produkt, men behøver ikke være det" Kotler (2003).

Videre har Kotler (2003) også definert fire egenskaper ved tjenester, men det er verdt å merke seg at disse er generelle i den forstand at de nødvendigvis ikke vil gjelde for alle:

- Tjenester er abstrakte, dvs. en kan ikke se eller ta på tjenesten før den skal kjøpes. Dette medfører at folk vil se etter indikasjoner på tjenestekvalitet før de kjøper tjenesten.
- Tjenester er integrerte, dvs. tjenester produseres og forbrukes vanligvis samtidig. Dette er ikke tilfellet med fysiske varer som kan fremstilles, lagres, eller distribueres mellom flere ledd.
- Tjenester er varierte, dvs. de er heterogene. En tjeneste vil oppleves forskjellig alt ettersom hvem som utfører den, når den blir utført og hvordan vedkommende utfører den.
- Tjenester er forgjengelige, dvs. en tjeneste kan ikke bli lagret. Dette skaper ikke problemer når etterspørselen er jevn. Når etterspørselen er ujevn kan det derimot oppstå problemer, eksempelvis må et busselskap ha langt flere busser og annet utstyr pga. rush trafikken enn om etterspørselen hadde vært jevn hele dagen.

På bakgrunn av disse to definisjonene kan vi nå definere hva tjenesteinnovasjon er, og i SOU (2010:56) har de framsatt et definisjonsforslag jeg vil slutte meg til:

"En tjeneste innovasjon er resultatet av en innovasjonsprosess der selve resultatet er en tjeneste som anvendes. Det behøver ikke innebære at selve tjenesten er ny, selv om den oppleves slik. Innovasjonen kan være en ny distribusjonsmetode, en ny forretningsmodell, en ny type design, ny banebrytende teknologi osv. Dette betyr at prosessinnovasjoner (både organisatoriske og teknologiske), virksomhetsinnovasjoner og produktinnovasjoner er av stor betydning for tjenesteinnovasjon. Dessuten vil både kommunikasjon og samspillet med ulike interessenter stå sentralt gjennom hele innovasjonsprosessen. (Oversatt sitat SOU (2010:56 s.60))

Det er alt her definert noen viktige karakterstikker med tjenesteinnovasjon, slik som behovet for kommunikasjon, og samspill med ulike interessenter. de Jong, Bruis Dolfsma og Meijaard, (2003) har i sitt studie ekspandert på dette, og formulert følgende liste:

- **Nye tjenester kan bli imitert:** Dette impliserer at hvis en oppdager gode trekk ved tjenesteutførelsen til en konkurrent så kan man kopiere disse, da det ikke foreligger hindringer i form av patenter, prototypetesting osv.
- **Det er lettere å avbryte tjenesteinnovasjonsprosjekter:** Variable kostnader vil stort sett utgjøre størsteparten av kostnadsbildet ved denne typen prosjekter. Dette medfører at de fleste av kostnadene er reversible.
- **Det er sett på som en prøv - og feil prosess:** Det er vanskelig å teste nye tjenester da en ikke kan gjøre dette via en prototype. Derfor vil tjenesteinnovasjon i praksis bli sett på som en prøv og feil prosess der kundenes eller brukerens tilbakemelding står sentralt.
- **Det finnes ikke et naturlig tidspunkt for å evaluere tjenesteinnovasjoner:** Fordi tjeneste blir produsert og konsumert på samme tid vil det være vanskelig å finne et passende tidspunkt for å evaluere innovasjonen.
- **Det kan forekomme kommunikasjonsproblemer:** Det at tjenester ofte er abstrakte gjør det vanskelig å utvikle en ny tjeneste fordi de ansatte ikke kan se, føle eller berøre tjenesten som blir utviklet. Dermed vil det kunne oppstå interne kommunikasjonsproblemer med de som er ansvarlige for å yte tjenesten da det ikke finnes et fysisk objekt en kan rette tankene deres mot.
- **De personene som yter tjenesten bør involveres i innovasjonsprosessen:** Begrunnelsen for dette ligger i at hvis det den nye tjenesten skulle føre til misnøye blant kundene så vil de personene som yter tjenesten være de første som merker det. Disse vil også være god kilde nye ideer og muligheter når det kommer til å utvikle tjenester.

Som en følge av disse karakterstikkene vil tjeneste innovasjonsprosessen til en viss grad skille seg fra generelle. For spesielt interesserte kan det derfor vises til en alternativ modell som de Jong et al. (2003) har fremsatt for denne. Hovedforskjellen fra den generelle modellen som ble presentert her er opererer denne med kun med to faser (søk og implementer), i stedet for fire. Men hvis man tar underfasene i betraktning vil den i praksis være veldig lik modellen til Tidd og Bessant (2013). Den tydeligste og viktigste forskjellen vil være at aktivitetene i

tjenesteinnovasjonsmodellen ikke skal utføres i en gitt rekkefølge, men bør tillates å overlape.

Suksessfaktorer for tjenesteinnovasjon

Når det kommer til suksessfaktorer for tjenesteinnovasjon har de Jong et al. definert en rekke faktorer som bidrar til en vellykket prosess. Enkelte av disse vil være direkte tilknyttet aktivitetene i tjenesteinnovasjonsprosessen, mens andre vil være mer indirekte.

Man kan bryte de direkte faktorene ned i firehovedkategorier disse er: folk, struktur, resurser og nettverk. Når det kommer til de andre indirekte faktorene, vil disse primært innbære faktorer slik som ledelse, organisasjonskultur, størrelsen på bedriften osv. Disse indirekte faktorene vil altså hovedsaklig bestå av egenskaper ved organisasjoner som har en tendens til å skape et sunt internt miljø for innovasjonsprosesser. Nedenfor er det gjengitt en tabell som inkluderer de direkte faktorene som påvirker innovasjonsprosessen.

| <i>People</i> | <i>Structure</i> | <i>Resources</i> | <i>Networking</i> |
|------------------------|----------------------------------|----------------------------|--|
| - Front-line employees | - Rules and procedures | - Financial resources | - Interaction with clients |
| - Innovative roles | - Task descriptions and rotation | - Information technology | - External focus |
| - Expertise | - Multifunctional teams | - Assignment of co-workers | - Co-operation with other parties |
| | - Internal co-operation | | - Pre-launch testing |
| | - Reward system | | - Market launch |
| | | | - Reputation (role of peers and experts) |

Source: EIM, 2002.

Tabell 1: Suksessfaktorer som er direkte relatert til ny service utvikling Kilde: de Jong et al. (2003)

Innovasjon i offentlig sektor

Forskjellen mellom private, offentlige og veldedige organisasjoner kan være uklar når det kommer til innovasjon Tidd og Bessant(2013). Et skillepunkt vil være at private organisasjoner stort sett vil bruke innovasjon som et verktøy for å konkurrere om markedets oppmerksomhet, mens det offentlige og veldedige organisasjoner heller vil ha fokus på innovasjon som et verktøy eller et virkemiddel middel for å takle forskjellige utfordringer og problemer som må løses.

Utover dette er begge sektorene ganske like når det kommer til både produkt - og prosessinnovasjon. Ønsket om å forbedre eller utvikle nye produkter samt å utnytte begrensede ressurser mer effektivt vil stå sentralt hos begge.

Dette bidrar til å minne oss om at de offentlige er en viktig plattform for innovasjon, men den underliggende modellen er forskjellig. Innovasjon i offentlig sektor vil som Tidd og Bessant (2013) påpeker det, til forskjell fra privatsektor, være "omstridt" blant mange forskjellige interessenter. For tilforskjell fra innovasjon i privatsektor som i storgrad er drevet av konkurranse og beslutninger knyttet til konkrete produkter eller markedsområder, vil driverne i det offentlige være konsentrert om andre mål, som ofte kan stå i konflikt med hverandre.

Så hva kan gjøres for å fremme innovasjon i offentlig sektor? I artikkelen "*Fostering innovation in Public Services*" identifiserer Albury (2005) fire praktiske steg det offentlige kan ta for å fremme innovasjon, samt noen hindre en bør være obs på:

1. Støtter organisasjonens budsjetter utviklingsprosjekter? Og belønner man individer som kommer med forslag til forbedringer, eller tar i bruk arbeidsbesparende arbeidsmetoder?
2. Bidrar ledelsen til å fremme innovasjon som en mulig måte å nå mål på?
3. Er man obs på nye potensielle innovasjoner som muligens kan tas i bruk i det offentlige, og undersøker en systematisk andre organisasjoner, sektorer eller land for å se om disse har tatt i bruk innovasjoner en selv kan benytte?
4. Er en opptatt av å fremme organisatoriske og faglige nettverk slik at man kan oppmuntre til spredning av innovasjon?

Når det kommer til hindre en bør være obs på nevner Albury (2005) at disse (blant annet) vil omfatte kortsiktigplanlegging og budsjettering, dårlig kompetanse innen risikostyring og endringsledelse, få eller ingen insentiver til å innovere eller ta i bruk nye metoder, samt organisatoriske eller kulturelle faktorer som hindrer en i å ta i bruk ny teknologi.

En kan til en vissgrad ekspandere på dette når det kommer til tjenesteinnovasjon. I studien til Hovlin et al. (2011) så de nærmere på dette og behovet for forskningsbasert kompetanse. Her analyserte de også de viktigste driverne og hindrene for denne type innovasjon i offentlig sektor.

Det viste seg at de viktigste driverne for offentlig tjeneste innovasjon var:

- Ledelsens initiativ og drivkraft
- Kulturen i organisasjonen

- Medarbeidernes initiativ og drivkraft
- Brukerinnspill

På den andre siden viste det seg at faktorer slik som innleide konsulenter, leverandører, forskere og nye regelsett var de minst viktige innovasjonsdriverne. Som påpekt i avsnittet om problemstillingen er det bekymringsfullt at leverandører tilsynelatende spiller en relativt liten rolle, og jeg vil se nærmere på hvorfor dette er tilfellet i neste seksjon.

Når det kommer til de viktigste fremgangsfaktorene (Dvs. faktorene som bør være tilstedet for at innovasjon skal finne sted) viste disse å være:

- Ledelsens engasjement og pågangsmot
- Et godt organisasjonsklima og en gunstig innovasjonskultur
- God kunnskap om brukenes behov

Som vi ser henger disse godt sammen med det en skulle forvente gitt de innovasjonsdriverne.

Når det kommer til de største hindrene var disse på sin side:

- Utydelig ledelse
- En kultur som var preget av mangel på tillit og frykt for å gjøre feil
- Utydelige mål

Det som er verdt å bemerke her er at mangel på brukermedvirkning ikke var å betrakte som et av de største hindrene for denne typen innovasjon, noe som er overraskende siden en vellykket innovasjonsprosess krever god forståelse av brukernes behov.

Leverandører som drivere for offentlig innovasjon

Det finnes mange eksempler på at leverandørsamarbeid blir trukket frem som en viktig faktor for innovasjon, og da gjerne i tilknytning innovasjonsformen som er kjent som 'åpen innovasjon'. Eksempelvis kan det vises til Van weele (2010) som diskuterer endringen Philips Electronics har gjennomgått de siste årene, og argumenterer for at "innovasjon i dag ikke kan bli effektivt utført uten et nært samarbeid med eksterne partnere" Van weele (2010) s.227. Når det kommer til hva åpen innovasjon er, ble begrepet ble først fremsatt av Chesbrough (2003), og er definert av Van Weele (2010) som:

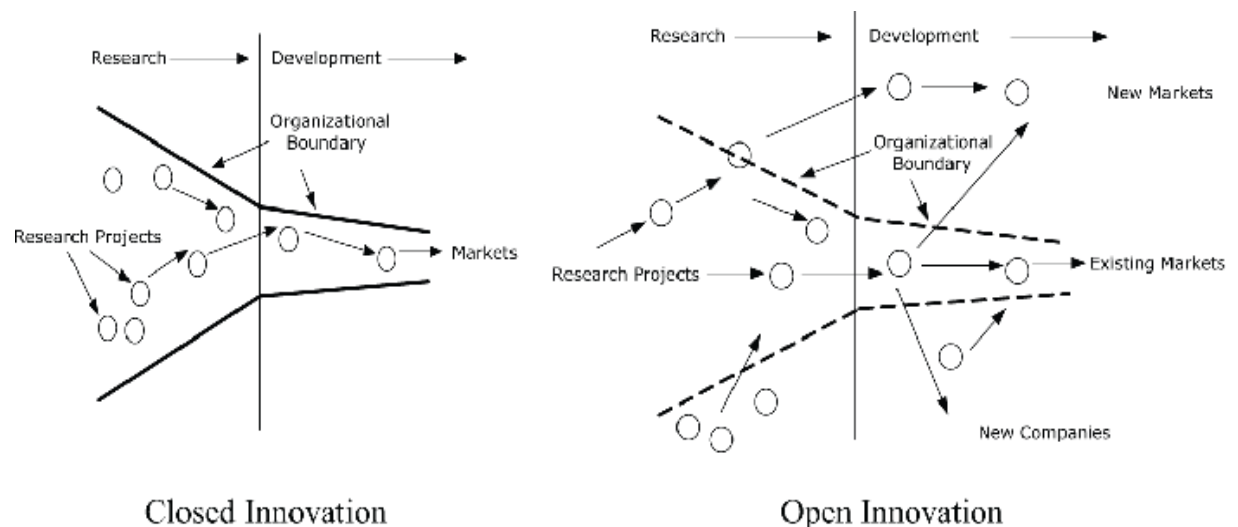
"Formålet med åpen innovasjon er å skape tett samarbeid rundt forskning og utvikling,

ny produktdesign og utvikling, samt markedslansering med de parter som vil dele organisasjonens forretningsinteresse i et slikt samarbeid" (Oversatt sitat Van weele (2010) s.227)

Slik som denne definisjonen står vil det være underforstått at leverandør medvirkning står sentralt i denne innovasjonsprosessen da disse vil dele interesser med bedriften som kjøper deres produkter. Denne formen for innovasjon er vanlig i privat sektor, men er relativt ny i offentlig sektor Lee, Hwang, Choi (2012). Dette kan tyde på at offentlig sektor opptil nylig har benyttet det som kan omtales som 'lukket' innovasjon. Dette begrepet kan bli definert som:

"Lukket innovasjon impliserer at bedrifter prøve å utvikle nye produkter og prosesser, basert på ideen om at firmaet selv har den beste mulige kunnskapen, og de beste mulige resursene for innovasjon." (Oversatt sitat Van weele (2010) s. 227)

Forskjellen mellom disse to innovasjonsformene kan illustreres i følgende modell:



Figur 5 : Åpen versus lukket innovasjon Kilde: Gjengitt etter Chesbrough (2003)

Dette kan til en viss grad bidra til å forklare hvorfor leverandørmedvirkning ikke ansees som viktig av respondentene i undersøkelsen til Hovlin et al. (2011). Hvis man tidligere har praktisert lukket innovasjon vil det ha vært unaturlig å inkludere leverandører i utviklingsprosessen, og dermed vil disse heller ikke ha vært en viktig kilde til inspirasjon.

Her kan det også være et moment at Sverige (som er landet der Hovlin et al. (2011) gjennomførte undersøkelsen sin), ikke er et av de landene som ligger langt fremme når det kommer til å benytte seg av åpen innovasjon. Og det er for ordensskyld heller ikke Norge. En liste over disse forgangsløstene kan finnes i artikkelen til Lee, Hwang, Choi (2012).

Det dette impliserer for denne utredningen, er at en her skal være klar over at finnes et relativt stort potensial for leverandørutviklingsprogrammet til å vise hvordan leverandører kan være en kilde til innovasjon i offentlig sektor, og dermed bidra til et paradigmeskifte som følge av at programmet indirekte promoterer bruken av PPI og åpen innovasjon i offentlig sektor.

2.3 Anskaffelsens rolle i innovasjonsprosessen

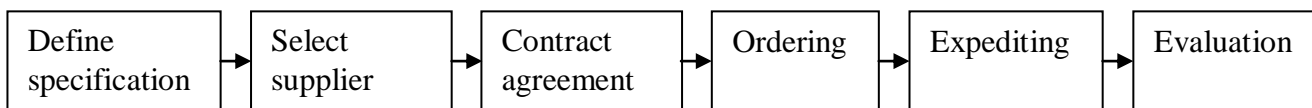
Hva man skal kjøpe inn, hvordan man skal gjøre det og hvem man skal kjøpe av står sentralt i anskaffelsesprosessen. Det er her verdt å gjøre oppmerksom på at det i teorien ikke finnes en allmennakseptert og konsistent definisjon av forskjellen mellom begrepene 'anskaffelse', og 'innkjøp'. Disse vil derfor benyttes om hverandre.

Magan, Lalwani, Butcher & Javadpour (2012) definerer anskaffelser på følgende måte:

"Anskaffelser handler om å spesifisere krav, identifisere leverandører, evaluere muligheter og anskaffe de resursene som er passende, kostnadseffektive og holdbare".

De anser anskaffelser som en strategisk og taktisk aktivitet som har blitt stadig viktigere med årene, og da spesielt fordi innkjøpsprosessen i seg selv har blitt mer kompleks som følge av økt produktkompleksitet og globale leverandører.

Den ordinære anskaffelsesprosessen for en bedrift kan illustreres slik:



Figur 6: Innkjøpsprosessen Kilde: Fritt gjengitt etter Van Weele (2010).

Anskaffelser i det offentlige

Med det offentlige forstår folk flest staten, offentlige etater, fylkeskommuner eller kommuner, og det er i denne konteksten jeg kommer til å bruke ordet i denne oppgaven. I

innkjøpsforstand vil det offentlige være en betegnelse på organisasjonens natur. Denne skiller seg fra en privat organisasjon på flere viktige punkter. Dette skyldes blant annet at det er foreligger forskjeller i lovverket når det kommer til offentlige og private virksomheter, eksempelvis er det et lovfestet krav om at offentlige etater og virksomheter skal gjennomføre en konkurranser når verdien på en anskaffelse overstige en viss verdi.

Utover dette vil forskjellene også ha sitt opphav i organisasjonens natur. I boken "*Purchasing and supply chain management*" peker Van weele (2010) på tre viktige karakterstikker ved det offentlige som gjør at det skiller seg fra det private:

1) Det offentlige blir holdt offentlig ansvarlig. Dette medfører at firmaer kan saksøke det offentlige hvis det ikke overholder det gjeldene regelverket, eller hvis det skulle finnes forhold som ellers kan ha ført til en urettferdig eller fordelaktig behandling av en eller flere leverandører. Derfor vil det ofte være stor fokus legitimiteten til offentlig innkjøp. Dette bidrar til å forklare hvorfor det offentlige ofte er mer opptatt av prosedyrer enn effektivitet.

2) Det offentlige, til forskjell fra det private, er ikke bundet av det begrensingene de frie markedene legger på bedriftene. Det offentlige er, til forskjell fra det private næringsliv, finansiert av skattebetalerne, og dermed ikke avhengig av kunder og markedet i samme forstand som en privat bedrift. Dette betyr at det nesten ikke eksisterer kommersielle insentiver i offentlige institusjoner, som igjen betyr at det ikke pågår en verdimaksimering av skattebetalernes penger. Andre (politiske motiv) kan, og vil, påvirke det offentliges innkjøpsbeslutninger.

3) Det offentlige er ofte preget av en økonomistyringskultur som er forskjellig fra den man finner i det private, eksempelvis vil mange institusjoner anstrenge seg for å bruke opp sine budsjetter, i frykt for at et overskudd skal medføre at de får tildelt lavere budsjett til neste år. Dette betyr at det er en overhengende fare for at insentiver til sparing blir fraværende, og at man ender opp med innkjøp som egentlig ikke er tiltrengt.

Mangan et al. (2012) har i boken "*Global logistics & supply chain management*" prøvd å belyse de viktigste forskjellene mellom det private og offentlig ved å sette opp syv kjerne karakterstikker i følgende tabell:

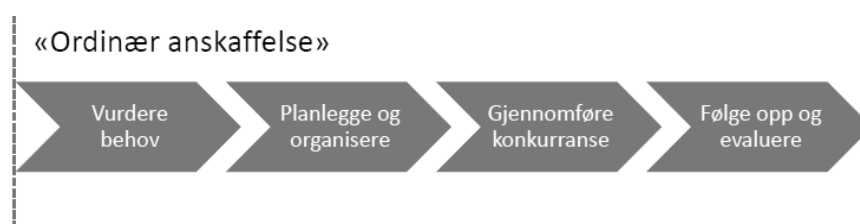
| Karakterstikk | Offentlig sektor | Privat sektor |
|--|--|--|
| Legalt krav til å publisere kontrakt | Må forholde seg til gitte terskelverdier for produkter, tjenester o.l. | Er ikke pålagt å lyse ut kontrakter. |
| Krav om transparent prosess | Informasjonen om prosessen må være tilgjengelig. | Avhenger av firmaets interne regler, men generelt ikke pålagt. |
| Kriteria | Fastsatt ved start og forblir det samme gjennom hele prosessen. | Kan forandres i løpet av anskaffelsesprosessen. |
| Objektivitet | Beslutningene skal være objektive. | Opptil kunden. |
| Gjennomsiktighet | Det skal være mulig å få innsyn i prosessen for alle som ønsker det. | Opptil kunden. |
| Gjentakelse | Fremgangsmåten er lovpålagt og benyttes av alle offentlige myndigheter i EU. | Avhenger av kundens behov og prosesser . |
| Rett til å bestride valg av leverandør | Leverandører som taper prosessen har rett til å klage. | Ingen rett. |

Tabell 2: Forskjeller mellom innkjøp i privat og offentlig sektor

Kilde: Fritt gjengitt etter Mangan et al. (2012)

Det er altså relativt store forskjeller på privat og offentlig sektor. Som det fremgår vil de være langt strengere krav til hvordan man må gå frem når man skal foreta en anskaffelse i offentlig sektor, kontra privat sektor. Dette vil igjen føre til at den offentlige anskaffelsesprosessen vil skille seg fra den ordinære.

Direktoratet for forvaltning og IKT (DIFI) (2014) har satt oppfølgende modell for å illustrere denne:



Figur 8: En ordinær anskaffelse i offentlig sektor kilde: Gjengitt etter DIFI (2014) Hva skiller innovative fra vanlig anskaffelser.

Det er hovedsaklig kravet om konkurranse som gjør at denne skiller seg fra Van Weeles modell, hva dette elementet innebærer for anskaffelser i offentlige sektor, og når man må ta hensyn til dette, blir belyst i neste del kapittel. Det naturlige steget nå vil være å gå videre fra den ordinære anskaffelsesmodellen til å se på den innovative anskaffelsesmodellen



Figur 9: Den innovative anskaffelsesmodellen Kilde: Gjengitt DIFI (2014) Hva skiller innovative fra vanlig anskaffelser

Den innovative anskaffelsesmodellen skiller seg primært fra den ordinære på to hovedpunkter. For det første må man begynne tidligere, tenke videre og ofte involvere flere forskjellige fagpersoner og grupper. Dette har sitt opphav i at behovet er uklart, man vet ikke helt hva man trenger, og dermed blir det viktig å bruke mye tid til å klargjøre dette. Det er også viktig at anskaffelsen er i tråd med organisasjonens overordnede mål og strategi.

For det andre så vil man gå i dialog med markedet for å se om man finne eksisterende løsninger, eller firmaer som kan være med på utvikle det man tilbyr. Dvs. man informerer markedet om ens behov. Det er her viktig å påpeke at selv om man skulle finne en potensiell leverandør som utvikler en mulig løsning, så må man likevel gjennomføre en konkurranse i etterkant dersom verdien anskaffelsen ligger over en viss terskel. Dette er ofte et ganske omdiskutert emne blant innkjøpere da det er lett å hevde at den eller de potensielle leverandørene som utvikler et forslag til en løsning automatisk vil få et fortrinn i konkurransen selv om man har et krav om objektiv behandling av tilbudene. Derfor blir kravet om objektivitet om mulig enda viktigere her enn ved en ordinær anskaffelse.

2.4 Loven om offentlige anskaffelser med tilhørende forskrift

Det er vanskelig å komme unna det at loven om offentlige anskaffelser (LOA) og forskriften om offentlige anskaffelser (FOA) står sentralt når man skal planlegge en anskaffelse da disse gjennomfatsatte terskelverdier storsett vil diktere hvilken metode som må brukes ut ifra hvilken verdi, og hvilken type anskaffelse det gjelder.

Den nasjonale terskelverdien (per 2014) er satt til 500.000 eks. mva. Utover dette er det forskjellige lover og regler knyttet til ulike anskaffelser med forskjellig verdi.

Vi har i følge Dragsten (2013) følgende hovedregler for de forskjellige delene:

- *Anskaffelsesforskriften del I gjelder for alle anskaffelser som omfattes av anskaffelsesforskriften, uavhengig av anskaffelsens art og verdi.*
- *Anskaffelsesforskriften del II kommer til anvendelse på kontrakter med en anslått verdi om overstiger 500.000 kr. eks. mva. men ikke svarer til eller overstiger EØS/WTO terskelverdiene.*
- *For kontrakter hvor den anslåtte verdien svarer til eller overstiger EØS/WTO - terskelverdiene gitt i anskaffelsesforskriften del I § 2-2 gjelder anskaffelsesforskriften del III.*

Terskelverdier for offentlige oppdragsgivere og virksomheter innen forsyningssektorene 2012/2013 Regjeringen (2013):

| Terskelverdier 2012/2013 | |
|---|--|
| Forskrift om offentlige anskaffelser | Terskelverdi fra 01.07.2012 |
| Sentrale statlige etaters vare- og tjenestekjøp <i>Forskriftens § 2 - 2 (1)</i> | 1 000 000 |
| Andre oppdragsgivers vare- og tjenestekjøp <i>Forskriftens § 2 - 2 (1)</i> | 1 600 000 |
| Årlig veiledende kunngjøring om planlagte vare- og tjenestekjøp <i>Forskriftens § 18 - 2 (3)</i> | 6 000 000 |
| Delarbeid (tjenester) som kan unntas EØS-kunngjøring <i>Forskriftens § 2 - 2 (3)</i> | 600 000 |
| Alle oppdragsgivers bygg- og anleggsprosjekter <i>Forskriftens § 2 - 2 (1)</i> | 40 000 000 |
| Årlig veiledende kunngjøring for bygge- og anleggsarbeider <i>Forskriftens § 18 - 2 (3)</i> | 40 000 000 |
| Delarbeid (bygg og anlegg) som kan unntas EØS-kunngjøring <i>Forskriftens § 2 - 2 (3)</i> | 8 000 000 |

Tabell 3. Terskelverdier Kilde: Regjeringen (2013)

Tabellen viser gjeldene terskelverdier, samt hvilke deler av LOA og FOA som gjelder for de enkelte anskaffelsene.

Kontraheringsform

Når en skal foreta en anskaffelse må en bestemme seg for hvilken *kontraheringsprosedyre* en ønsker å benytte. Her spiller LOA og FOA en betydelig rolle når det kommer til offentlige

anskaffelser, i dagens forskrift er det beskrevet seks forskjellige prosedyrer oppdragsgiver kan benytte seg av. Disse prosedyrene har som formål å sikre at de ulike leverandørene skal konkurrere på mest mulig like vilkår for å unngå forskjellsbehandling og dermed sikre en rettferdig konkurranse.

Dette er i tråd med LOA §1 som konstaterer:

"Loven og tilhørende forskrifter skal bidra til økt verdiskapning i samfunnet ved å sikre mest mulig effektiv ressursbruk ved offentlige anskaffelser basert påforretningmessighet og likebehandling. Regelverket skal også bidra til at det offentlige opptrer med stor integritet, slik at allmennheten har tillit til at offentlige anskaffelser skjer på en samfunnstjenlig måte."

Konkurransепreget dialog

Denne formen kan benyttes ved anskaffelser over terskelverdiene. I loven presiseres det også at: Oppdragsgiver kan benytte seg av konkurransepreget dialog ved tildeling av særlig komplekse kontrakter (FOA § 14-2(1)). Konkurransепreget dialog kan benyttes til anskaffelser over EØS/WTO- terskelverdiene (FOA § 14-2(1)).

Konkurranse med forhandlinger

Konkurranse med forhandling er en anskaffelsesprosedyre der oppdragsgiver har tilgang til å forhandle med en eller flere leverandører (FOA § 4-2 (d)). Konkurransе med forhandling kan gjennomføres med at alle interesserte leverandører for levere tilbud, eller ved at oppdragsgiver foretar en utvelgelse av leverandører før disse gis mulighet til å levere tilbud (FOA § 5-1).

Direkte anskaffelser

Ved bruk av denne metoden tar oppdragiver direkte kontakt med en eller flere leverandører. For at denne metoden skal kunne benyttes må vilkårene i FOA § 2-1 (2) være overholdt. Det er viktig å nevne at (FOA § 2-1 (2)) presiserer at man ved anskaffelser under den nasjonale terskelverdien på 500.000 eks. mva , alltid kan benytte direkteanskaffelse.

Plan - og design konkurranse

Dette er en anskaffelsesprosedyre som har som hovedmål å få gjennomført et plan - og designarbeid. Konkurransеformen blir definert som en anskaffelsesprosedyre som foreksempel på områdene arealplanlegging, byplanlegging m.m. som gjør det mulig for

oppdragsgiver gjennom en konkurranse, med eller uten premiering, å få utarbeidet en plan eller et design som deretter kåres av jury (FOA § 4-2 (g)). Gjelder konkurransen en plan - og design konkurranse slik den er definert i § 4-2 (g), er oppdragsgiver også forpliktet til å benytte reglene i anskaffelsesforskriften del IV (jf. FOA § 2-1 (7)).

Åpen anbudskonkurranse

Åpen anbudskonkurranse tillater alle interesserte aktører å gi tilbud, men tillater ikke forhandling (FOA §§ 4-2,a),12-1 (1)). Det presiseres i (FOA § 12-1, (2, pkt.1-3)) at oppdragsgiver har adgang til avklaringer av tilbudene dersom det foreligger ufullstendigheter, eller uklarheter.

Begrenset anbudskonkurranse

Ved begrenset anbudskonkurranse kan bare de leverandørene som er invitert av oppdragsgiver gi tilbud (FOA § 4-2,b)). Det er her heller ikke lovlig å forhandle om tilbudene (FOA § 12-1).

2.5 Forskerspørsmål

På bakgrunn av teorien som ble gjennomgått i dette kapittelet har jeg formulert seks forskerspørsmål med utgangspunkt i Tidd og Bessants (2013) rammeverk:

Innovasjon, og da spesielt innovative anskaffelser er et fenomen av finner lite av i offentlig sektor, brosjyren Miniveiledning viser til en undersøkelse gjort av Nasjonal program for leverandørutvikling, KS og DIFI i 2010 fant at kun 5% av alle offentlige, og kun 10% av alle statlige aktører har søkt innovative anskaffelser de siste årene Miniveiledning - Nasjonalt program for leverandørutvikling (2010). Dermed vil det være logisk å anta at det vil være få tilfeller der innovasjon vil være et innarbeidet element i strategien til kommunen, eller den offentlige organisasjonen.

Men, som teori viser er det ofte viktig at vellykket innovasjon henger sammen med de målene organisasjonen ønsker å oppnå, og dermed vil det være relevant for kommunene å prøve å innarbeide en strategi som gjør implementeringen av slike løsninger lettere for organisasjonen.

1. Har leverandørutviklingsprogrammet fått noen konsekvenser for innovasjonsstrategien til organisasjonen?

Organiseringen av offentlige institusjoner eller statlige aktører bærer ofte preg av å være hierarkisk, dette i seg selv er nødvendigvis ikke negativt, men som litteraturen viser er det viktig å ha et godt internt miljø for diskusjon og fremming av ideer. Dette er oftere lettere å oppnå ved en flat struktur, eller der man har tverrfaglig samarbeid. Dermed blir det interessant å se om man har endret noe på hvordan man organiserer seg enten innad i organisasjonen eller i prosjektorganisasjonen etter å ha gjennomført et slik prosjekt.

Et annet moment her kan være kulturen innad i organisasjonen, det ble tidligere vist til at både ledelse og kulturelle forhold var svært viktig for innovasjonsprosesser i offentlige etater, derfor vil dette også være et sentralt moment her.

2. Har leverandørutviklingsprogrammet fått noen konsekvenser for organiseringen eller kulturen i organisasjonen?

Idegenering er sentralt for innovasjon, i den forbindelse vil det være aktuelt å se nærmere på om leverandørutviklingsprogrammet har hatt noen effekt på hvordan man går frem for å søke etter muligheter eller ideer som kan lede til innovative løsninger. Spesielt interessant vil det være å se om programmet har hatt noen effekt på fokusområdene til de involverte organisasjonene, og i tilfelle se nærmere på hvordan de har klart dette.

3. Hvordan har programmet påvirket idegenereringsfasen i organisasjonen?

Dette punktet går på om programmet har hatt noen effekt på hvordan man velger ut de mulighetene eller ideene som utformes til nye løsninger, en skal ikke se bort ifra dette gitt metodikken til programmet.

4. Hvordan har programmet påvirket utvelgelsesfasen i organisasjonen?

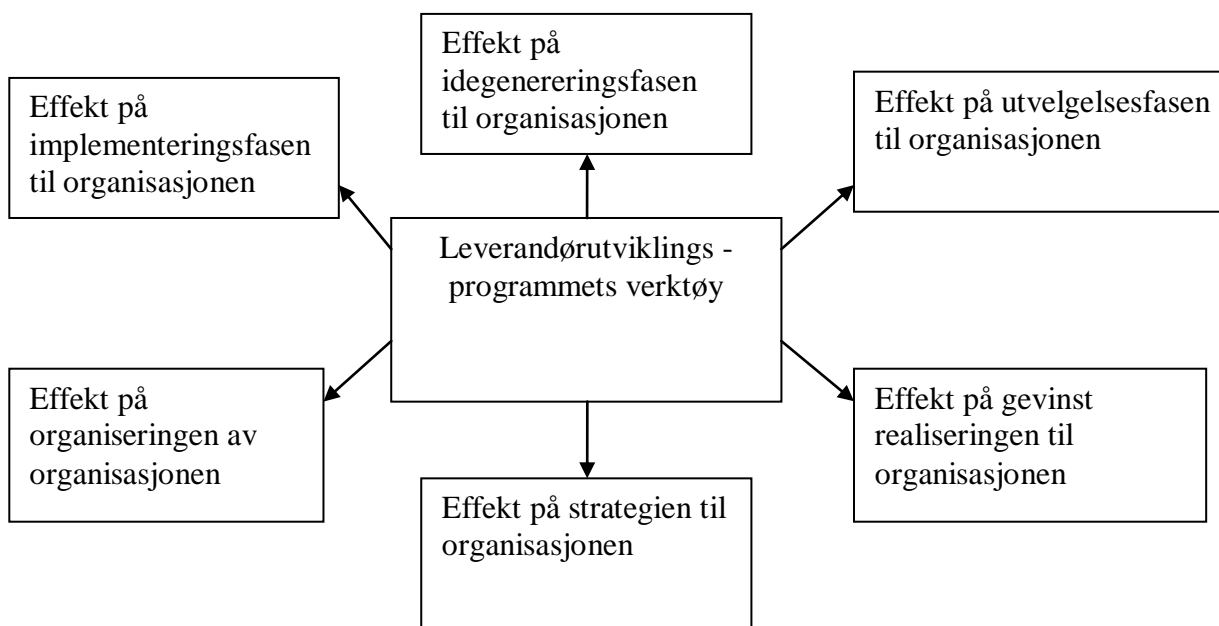
Det gjeldene regelverket er komplisert, og det kan være uklart hvordan man har lov til å gå frem for å sikre en vellykket implementering av innovative løsninger. Dette er noe leverandørutviklingsprogrammet i følge deres målsetninger skal bidra til å løse, noe som igjen impliserer at man bør se en effekt på de deltakende organisasjonenes implementeringsmetodikk som en konsekvens på et gjennomført pilotprosjekt.

5. Hvordan har programmet påvirket implementeringsfasen i organisasjonen?

Har programmet hatt noen virkning på hvordan man evaluerer og realiserer gevinstene av gjennomførte prosjekter, og i tilfellet hva er det som forårsaker disse effektene? Her kan det også være et moment å se på hvilke gevinster man faktisk har realisert som følge av pilotprosjektet(ene).

6. Hvordan har programmet påvirket gevinstrealiseringsfasen i organisasjonen?

Uti fra disse seks forsker spørsmålene og den tidligere nevnte problemstillingen har jeg da satt opp følgende rammeverk for undersøkelsen:



Figur 10: Rammeverket for undersøkelsen. Kilde: Eget arbeid

3.0 Metode

3.1 Forskningsdesign

Metode er å betrakte som et redskap, en fremgangsmåte for å løse problemer og komme frem til ny erkjennelse Holme og Solvang (2004). Metode vil altså være den fremgangsmåten vi benytter for å samle inn, analysere og tolke data.

I min oppgave har jeg valgt å bruke kvalitativ metode, og herunder undersøkelsesmetoden det kvalitative intervju. Begrunnelsen for dette ligger i oppgavens natur, jeg ønsket å analysere effekten av leverandørutviklingsprogrammets verktøy på offentlige innovasjonsaktiviteter. Dette betyr at viktige faktorer eksempelvis kunne vise seg å være økt kommunikasjon mellom avdelinger, forbedret læreevne eller økt kompetanse, endringer i lederstil også videre. Dette er konsepter som kan være vanskelige å kvantifisere på en fornuftig måte, og om en så skulle gi dem en tallmessig verdi vil det være vanskelig å forstå hva karakteren egentlig innebærer.

Videre valgte jeg å benytte forskningsmetoden "det kvalitative intervju" da denne egner seg godt for denne typen undersøkelser, og da i form av at metodikken gjør en i stand til å stille oppfølgingsspørsmål som gjør det lettere å få dybde informasjon fra respondentene. Dette ble opplevd som viktig fra min side da det blir lettere å danne seg et helhetsinntrykk av organisasjonen, noe som vil være nødvendig når en ønsker å se nærmere på hva slags virkninger programmet hadde, og ikke minst om endringer faktisk har funnet sted. Det var også et moment å prøve å avdekke om det fenomenet jeg undersøker faktisk var den utløsende faktoren for en eventuelle endring eller en effekt.

3.1.1 Kort om det kvalitative intervju

Ved bruk av denne undersøkelses metodikken vil fokus ligge på erfaringene til noen få. Disse erfaringene vil så bli drøftet opp mot det relevante teorigrunnlaget. Fordelen med denne typen undersøkelse er at intervjuobjektene får utdype sine meninger, og det er muligheter til oppfølgingsspørsmål dersom man skulle komme over data man ikke helt forstår, eller dersom en finner mangler i empirien.

Ulempene vil ligge i et relativt lite datagrunnlag, noe som vil bety at man ikke kan trekke bastante slutninger da resultatene vil være urepresentative. Dersom en skulle ønske å trekke slike slutninger vil en måtte ta i bruk kvantitativmetode da denne er mer egnet til det formålet. Videre er det kvalitative intervju er en undersøkelsesform som egner seg når forskeren har begrenset kunnskap om det området han eller hun ønsker å studere, da formålet ved denne undersøkelsesmetodikken vil være å skape en dypere forståelse av et fenomen en undrer seg over. I det kvalitative intervju benytter man ikke standardiserte spørreskjema. Det er derimot vanelig at forskeren på forhånd har avklart sentrale momenter som han eller hun vil få kartlagt ,og har skrevet disse ned i en intervjuguide. Intervjuguiden i seg selv er en liste av relevante spørsmål eller punkter som forskeren har satt opp. Denne skal nødvendigvis ikke bli fulgt til punkt og prikke, men det viktig at en prøver å komme innom alle områdene en har satt opp i løpet av intervjuet.

3.1.2 Krav til metode

Dersom en metode skal kunne brukes til samfunnsvitenskaplig forsknings- og utviklingsarbeid er det viktig at den oppfyller visse grunnkrav. Holme og Solvang (2004) viser til Hellvik (1980) som har definert fem krav som må være oppfylt om vi skal kunne benytte en metode til slike formål:

- Vi må ha samsvar med den virkeligheten vi undersøker
- Det må skje en systematisk utvelgning av data
- Vi må ha mest mulig nøyaktig bruk av data
- Resultatene må presenteres på en slik måte at de åpner for etterprøving, kontroll og kritikk.
- Resultatene må åpne for ny erkjennelse av de samfunnsforholdene en står ovenfor, og slik gi grunnlag for videre forsknings- og utviklingsarbeid og økt erkjennelse.

Implisitt i disse punktene ligger det to krav til empirien vi samler inn, for det første skal den være gyldig og relevant , altså valid. Dette kravet medfører at den dataen vi samler inn faktisk måler det vi faktisk ønsker å måle. Det andre er at den skal være pålitelig og troverdig dvs. reliable, som betyr at vi skal være i stand til å stole på empirien vår. Merk at datasettet nødvendigvis vis ikke er gyldig selv om det er pålitelig, for som (Zikmund et al, 2013) skriver er pålitlighet en "nødvendig men ikke tilstrekkelig forutsetning for gyldighet".

3.1.3 Ivaretagelse av gyldighet og pålitelighet

Når det kommer til pålitelighet, så kan vi si at en har høy pålitelighet når to uavhengige datainnsamlinger av samme fenomen gir et nesten identisk resultat. Grunnen til at kravet er nesten identisk, snarere enn i dentisk vil ha sitt opphav i at folk endrer meninger, og i små feil i prosessen. For, som Holme og Solvang (2004) påpeker, vil det alltid snike seg inn feil i datainnsamlings - og behandlingsfasen. Det blir forskerens oppgave å sørge for at disse blir minst mulig. Dette kan være vanskelig å sikre i en kvalitativ undersøkelse. For å sikre at dette skal være mulig har jeg derfor anstrengt meg for å gjøre prosessen så gjennomsiiktig som mulig ved å tydelig beskrive den metoden jeg har brukt, samt det teoretiske grunnlaget jeg har lagt til grunn for analysen.

Holme og Solvang peker også på at "I tillegg til pålitelighet må data også ha en *definisjonsmessig gyldighet*" Holme og Solvang (2004). Med dette menes det at operasjonaliseringen (dvs. den begrepsmessig avgrensningen) av de teoretiske variablene skal være gjort slik at den teoretiske variabelen og den operasjonaliserte variabelen så langt det er mulig skal være sammenfallende. Dette er avgjørende for at den dataen vi samler inn skal ha god gyldighet.

Når det kommer til gyldighet vil det i en undersøkelse der man ikke operere med avkrysningsmuligheter være et visst rom for tolkningsmuligheter i svarene som blir avgitt. Derfor er det viktig at spørsmålene har en høygrad av synlig gyldighet. Med dette menes det at spørsmålene på en logiskmåte skal gjenspeile det fenomenet de er ment til å måle Zikmund et al. (2010). Den beste måten å sikre dette på er å stille klare spørsmål som gir liten rom for tolkning. Dette har derfor vært et poeng ved utarbeidelsen av intervjuguiden. Videre er det også viktig at man ivaretar innholdsvaliditeten, dette vil si at spørsmålene dekker det område man ønsker å undersøke, hverken mer eller mindre. En bør anstrenge seg for å få data om alle de relevante områdene, men en bør også være obs på å ikke gå utover disse.

3.1.4 Utvalg av respondenter

Jeg valgte å ha hovedfokus på kommunene og statlige foretak der man har iverksatt, eller fullført, pilotprosjekter. Dette betyr at representanter for disse utgjorde hovedtyngden av mitt utvalg. Dette var et logisk valg siden målet med oppgaven er å kartlegge hvilke effekter leverandørutviklingsprogrammets verktøy har hatt på kommunale innovasjonsaktiviteter. Videre ønsket jeg å få informasjon fra personer med mye kunnskap om hva som foregikk, og som også kunne si litt om hvordan programmet er tenkt å påvirke de forskjellige aktivitetene i organisasjonene. Dermed ble det også naturlig å ta kontakt med leverandørutviklingsprogrammet for å få dypere innsikt i hvordan man jobbet, hvilke tanker de hadde gjort seg om prosessen, og noe informasjon om veien videre. Kriteriet for å komme med i utvalget ble dermed enten at man a) Hadde gjennomført, eller hold på å gjennomføre, et pilotprosjekt eller b) Var tilknyttet leverandørutviklingsprogrammet.

Metoden som ble brukt for å kontakte mulige respondenter var i første omgang e-post eller en telefonsamtale til de forskjellige organisasjonene og kommunene som hadde deltatt, eller deltok på daværende tidspunkt. Leverandørutviklingsprogrammet og totalt 16 offentlige institusjoner (i form av store og små kommuner, direktorater, statelige foretak) ble kontaktet for intervju i første omgang. Når det kommer til de offentlige organisasjonene hadde noen av disse gjennomført mange piloter, mens andre holdt på med sitt første. Det var på oppstartstidspunktet i overkant av tjue prosjekter som var underveis eller fullført, så praksis betyr dette at nesten alle deltakende organisasjoner ble kontaktet.

Senere ble også "snøball"-metoden brukt for å skaffe informanter, dette er en utvalgsmetode der initiale respondenter blir valgt ut via sannsynlighetsmetoder (dvs. metoder der alle enhetene i populasjon har en kjent sannsynlighet for å komme med i utvalget) og der ytterlige respondenter blir kontaktet på basis av informasjon man får fra de initiale respondentene. Når det kommer til valg av intervjuobjekt ble dette i stor grad overlatt til kommunen eller den offentlige etaten selv, det var dog en viss styring fra min side da jeg poengterte at jeg ønsket å snakke med personer som "hadde vært sentrale" i forhold til gjennomføringen av pilotprosjekt(ene). På basis av "snøballmetoden" ble jeg også informert om personer som hadde inngående kunnskap om noen av de ulike prosjektene, og tok kontakt med dem for intervju. Resultatet ble at utvalget (i tillegg til dem fra leverandørutviklingsprogrammet)

primært ble bestående av offentlige prosjektledere med ulikfag bakgrunn, innkjøpere og seksjonsledere.

Av dem som ble kontaktet for intervju var det syv ulike organisasjoner som hadde mulighet til å stille til intervju innenfor tidsrammen til oppgaven. Totalt ble ni forskjellige respondenter intervjuet, hvorav to tilhørte samme offentlige etat, fem tilhørte sine respektive kommuner og to tilhørte leverandørutviklingsprogrammet. Det var seks menn og tre kvinner som ble intervjuet.

3.1.5 Prosessen

Intervjuene har blitt gjennomført våren 2014. Dataene som er benyttet i denne undersøkelsen er hovedsaklig hentet fra intervjuer med forskjellige aktører som har hatt ulik tilknytning til prosjekter som er gjennomført ,eller under gjennomføring, i samarbeid med Nasjonalt program for leverandør utvikling. Det er også gjennomført intervjuer med to sentrale personer innen programmet. Jeg hadde som hensikt å se på hvilken effekt programmet hadde på de offentlige organisasjonenes innovasjonsaktiviteter, og om det var mulig å spore en eventuell effekt til alle deler av en organisasjons teoretiske innovasjonsprosess. Intervjuguiden som har blitt benyttet ble utarbeidet på bakgrunn av den tidligere formulerte problemstillingen og de seks forskers spørsmålene.

I utgangspunktet ble det lagt opp til tre mulig intervjuformer: Skype intervju, telefonintervju, og tilreise. Begrunnelsen for å benytte telefon og skype intervjuer lå i den store geografiske distansen mellom intervjuobjektene. Programmet operer som nevnt på nasjonal skala, og dermed ble det rent tids - og kostnadmessig mest hensiktmessig å benytte disse intervjuemetodene for å nå flest mulig respondenter. Skype i seg selv ble valgt som et alternativ til telefon der det var mulig, da opptaksmetodene viste seg å være mer pålitelig, er kostnadmessig billigere, og (i de tilfellene det er mulig), tillater webkamera bruk, slik at en til en viss grad kan gjenskape ansikt - til ansikts elementet som vil være fraværende ved telefonintervjuer. I alle tilfeller ble intervjuene tatt opp, transkribert og anonymisert. Dette medførte at det under ansikt til ansiktsintervjuene ble benyttet båndopptaker, mens det ved telefon og Skype intervjuene ble benyttet to ulike programmer i form av "Calls Recall Pro" for telefon, og "Athtek Skype Recorder" for Skype.

3.1.6 Utarbeidelse av intervjuguide

Intervjuguiden ble utarbeidet med utgangspunkt i problemstillingen og de seks forskerspørsmålene, som igjen hadde sitt opphav i teorien jeg har redegjort for. På bakgrunn av disse ble det utarbeidet punkter og oppfølgingsspørsmål som jeg ønsket respondentenes synspunkter på, og meninger om. Det ble lagt vekt på å stille spørsmål om hele prosessen (fra starten av prosjektet til slutten av prosjektet), slik at den kunne avdekke alle sentrale momenter. Det var også et poeng å ikke spørre direkte etter endringer i intervjuguiden, men snarere la kartleggingen av disse komme frem som et resultat av samtalen. I utgangspunktet var det derfor ønskelig å utarbeide intervjuguiden slik at man fikk en sammenligning mellom pilotprosjektet og et tidligere prosjekt som også bar preg av å være innovativt, men dette viste seg kjapt å være veldig vanskelig å få til. Det var flere sentrale hindringer for denne fremgangsmåten: enkelte organisasjoner rapporterte at slik prosjekter ikke tidligere hadde funnet sted, prosjektleder hadde vært innleid, eller at de som deltok i pilotprosjektet ikke hadde direkte kjennskap til hvordan det tidligere prosjektet hadde blitt lagt opp og derfor ikke kunne svare tilfredsstillende på relevante spørsmål. Dermed ble løsningen en intervjuguide som hadde som mål å belyse hele prosessen, og slik at det ble mulig å stille gode oppfølgings spørsmål på basis av interessante momenter når jeg søkte etter konkrete endringer innen organisasjonen.

Videre så har det gjennom hele denne prosessen vært et poeng å formulere punktene og spørsmålene på en klar måte, slik at det blir liten rom for tolkning. Dette har blitt gjort for å unngå misforståelser ettersom folk har lett for å tolke spørsmål forskjellig basert på sin egen bakgrunn, utdanning eller andre faktorer slik som bosted eller kjønn.

3.1.7 Analyse av funn

Holme og Solvang (2004) peker på to hovedformer for tekstanalyse fremsatt av Borum og Enderud, (1979) helhetsanalyse og delanalyse. I denne oppgaven har jeg valgt å benytte helhetsanalyse. Denne analyse metoden kan deles inn i tre faser, den første fasen vil innebære utvelgelse av *tema og problemfelt*. Mitt tema her er innovasjon i offentlig sektor. På dette grunnlaget skal en så formulere de problemstillingene en vil gå videre med, det vil her være min problemstilling med de påfølgende forskerspørsmål. I den tredje og siste fasen foretar man en systematisk analyse av data ut i fra de spørsmålene en har formulert seg. Dette gjør en

ved at en går inn i datamaterialet og analyserer de delene av materialet som gjelder de problemfeltene man ønsker å se nærmere på.

For å gjøre denne delen av analysen enklere kan det være aktuelt å dele problemfeltet opp i ulike temafelt. I min analyse har jeg valgt å gjøre dette ved å ta utgangspunkt i de forskningsspørsmålene jeg stilte innledningsvis, fremlegge funnene som er gjort, og slik legge tilrette for en systematisert analyse.

4.0 Funn

I denne seksjonen vil jeg redegjøre for de funnene som er gjort i undersøkelsen. Jeg ønsker å gjøre dette på en oversiktlig måte, så jeg tar utgangspunkt i de forskerspørsmålene jeg satt opp, og jobber meg systematisk gjennom dem.

4.1 Organisasjonens strategi

Når det kommer til om Nasjonal program for leverandørutvikling har påvirket de deltakende organisasjonenes strategi finner vi hovedsaklig positive men varierte resultater. Her var et viktig trekk som gikk igjen blant alle respondentene at en helt egen strategi for innovative løsninger ikke fantes på intervjutidspunktet. Det skal likevel nevnes at det var enkelte kommuner som hadde innovasjon som en del av sin anskaffelsesstrategi, og som sådan hadde målsetninger knyttet til dette.

"(...) vi påpeker at vi skal legge tilrette for innovasjon i offentlige anskaffelser. Så det finnes ikke en egen innovasjonsstrategi som sådan men i anskaffelsesstrategien så har det sin plass. "

Et klart trekk her var at de kommunene som hadde innovasjon som en del av sin anskaffelsesstrategi både hadde gjennomført pilotprosjekter på et forholdsvis tidlig tidspunkt og var relativt store. Om dette betyr at pilotprosjektene har hatt betydelig påvirkningskraft eller om det er et mer konkret politiskfokus i samhandling med større kapasitet i form av arbeidskraft og budsjetter som gir opphav til disse funnene er uklart.

Et moment som til en viss grad taler for pilotprosjektene er at der innovasjon var en del av anskaffelsesstrategien, så var det et gjentakende moment at dette hadde kommet inn i nyere

tid. Altså senest for 4 år siden, noe som betyr at endringen har kommet i løpet av programmets levetid. En finner også trekk til at deltakelse i pilotprosjektene kan ha vært medvirkende til at strategien til organisasjonene nå inkluderer innovative anskaffelser:

"(..)deltagelsen i pilotprosjektet har påvirket strategien. Både erfaringer fra (prosjekt) , og (prosjekt)har blitt lagt merke til i rådhuset, og det er helt uten tvil at det har påvirket strategien, så jeg tror deltagelsen har hatt en viktig betydning, i tillegg til at det ligger i tiden, så, men til sammen så har de gjort dette her veldig viktig for oss ."

Utover dette så var det også respondenter i andre mindre offentlige etater som ga uttrykk for at det i etterkant av pilotprosjektet (prosjektene i noen tilfeller) har blitt aktuelt å utarbeide en egen strategi for innovative anskaffelser, eksempelvis kan det vises til en følgende utsagn:

" Vi har en anskaffelsesstrategi og i den anskaffelsesstrategien så er det for så vidt ikke tatt med innovative anskaffelser, noe vi kommer til å innarbeide nå, etter at vi har fått noe innvendinger."

Så fra mitt perspektiv ser det ut til at programmet har bidratt ganske betydelig til de strategiske endringene som alt har skjedd, eller kan komme innen kort tid. Tiltross for dette så skal en være forsiktig med å tilskrive leverandørutviklingsprogrammet all æren for strategiske endringer som en ser i offentlige etater hvor det har vært gjennomført pilotprosjekter.

Det kan her vises til følgende svar på et spørsmål om det kunne bli det fantes noen plan om en egen strategi eller noen planer om å forankre de erfaringene som var gjort:

"Ja, det kan nok være, men du vet vi er så små så innovasjon hos oss, det gjøres i drift. Men, ja altså kommunen er jo opptatt av nytenkning, men jeg vet ikke om det kom før eller etter det her, jeg tror helst det var det fra før av, det kan godt være at det har blitt styrket på sett og vis. Det er vanskelig å si noe om det (...)"

Dette sitatet bidrar i storgrad til å minne om at innovasjon er noe som "ligger i tiden" akkurat nå, og da spesielt innenfor helse, der man fortiden har et veldig stort fokus på velferdsteknologi. Videre trekker sitatet frem enda et viktig moment, størrelsen på kommunen.

Det var et klart trekk at de som lå langt fremme var store, så det kan være et moment at prosessen med å forankre endringer i strategier eller organisatoriske endringer vil ta lengre tid i små kommuner da disse har tilsvarende mindre budsjetter å forholde seg til.

Når det kommer til hvordan man kan ivareta en eventuell strategi eller strategisk endring for å hindre "at den blir lagt i en skuff" kan det vises til følgende sitat fra en av de kommunene som alt hadde innovative anskaffelser som en del av sin strategi:

"(...)har jo innført BSC (Balanced score card) og for oss som jobber innenfor innkjøpsseksjonen så er dette faktisk et måleparameter nå. Så jeg måtte for eksempel nå til årsskifte rapportere hvor mange anskaffelser jeg hadde brukt, - i hvor mange anskaffelser jeg hadde lagt til rette for innovasjon i anskaffelsen. "

Dette er et tydelig eksempel på hvordan man kan gå frem for å ivareta en strategisk endring. Her blir det knyttet et konkret måleparameter til innovative anskaffelser som bidrar til at man (i teorien) alltid blir nøyt til å se på om et prosjekt kan ha et innovativt element i seg og som sådan gjør det mye vanskeligere å "ignorere" strategien.

4.2 Organisatoriske momenter

Det finnes noen få tegn til at det har forekommet konkrete strukturelle endringer i etterkant av gjennomførte pilotprosjekter, men da i liten grad, og da det som følgende sitatet peker på, har stort sett har vært i form av opprettelse av en ny stilling.

"(..)det finnes enkelte virksomheter som har faktisk gjort organisatoriske endringer sånn i etterkant, de har ansatt innovasjonskoordinatorer, vi har et par eksempler på det"

Utover dette har det ellers forekommet lite i form av konkrete organisatoriske endringer, men det som var overraskende var at det var to respondenter som nevnte dette med nye stillinger. En var en veldig stor kommune, mens den andre var veldig liten. Det som videre bidrar til å gjøre dette her enda mer spesielt er at den lille kommunen var den som rapporterte at det var usikkert om man kom til å opprette en strategi, og som sådan faller argumentet om at en muligens vil unngå knytte midler til dette til en vissgrad vekk. Videre ble det poengtert at:

"Men vi har jo fått på plass fagutvikler stilling det er, det har de koblet på nå, så det kan kanskje være et resultat av, kanskje et direkte resultat av at de ser at på bakgrunn

av nye ting så er det lurt å ha noen som jobber med fagutvikling eller tjenesteinnovasjon i det daglige. Så det kan være."

Når det ellers kommer til organisasjonsutvikling kan være et moment her er at mange av prosjektene har blitt kjørt som et tverrfaglig samarbeid. Dette har blitt opplevd som positivt av alle respondentene som rapporterte å ha deltatt i en slik prosjektgruppe. Blant annet var det flere som ga uttrykk for at det var lettere å få en forståelse av andre gruppers behov og meninger som følge av dette, men det er for tidlig å si om dette på sikt vil føre til noen permanente endringer i hvordan man går frem for å sette sammen prosjektgrupper.

Ellers vil et viktig moment her vil være at påtross av at strukturelle organisatoriske endringer stort sett har vært fraværende, så kan man likevel spore tegn til at kulturen i flere av organisasjonene har blitt endret på bakgrunn av deltakelse i Nasjonalt program for leverandørutvikling:

"(..)min opplevelse av det er at de har startet tankeprosesser, vi har blitt både mer behovs - og løsningsorientert på en helt annen måte enn hva jeg så i forkant. I forkant var det også det jeg opplevde som motstand, den motstanden er helt annerledes. Den er veldig konstruktiv syntes jeg nå (...)"

Dette tegner til at organisasjoner blir bedre til å se mulighetene som ligger i innovative anskaffelser, uten at man nødvendigvis fjerner det man kan betrakte som sunn motstand som bidrar til at man fremdeles utviser sunn skepsis mot løsninger som kanskje fremstår som tvilsomme ved første øyekast.

"(..)du kan så klart si at innovasjonsbehovet var der før det Nasjonale programmet for leverandørutviklingsprogrammet var på plass, men samtidig har det Nasjonale programmet for leverandørutvikling ført til at dette blir satt på agendaen. Og blir mer tydelig gjort, og blir angrepet både med større resurser, og mer systematisk vil jeg si."

Skjønt her er det også en viss forskjell mellom respondentene, i store kommuner var det trekk til at det innovative tankemønsteret hadde vanskeligere for å spre seg enn i små kommuner, og en fant tegn til relativt store forskjeller mellom avdelingene innad i det store kommunene:

" Her på innkjøpsseksjonen så tror jeg faktisk leverandørutviklingsprogrammet har

påvirket oss, det har gjort oss mer bevisst på mulighetene og nødvendigheten for innovasjon, ikke minst. Når det gjelder hele (kommunen), så tenker jeg, ja men da har leverandørutviklingsprogrammet bare på virket de dele hvor de har vært inne, og ikke mer enn det. "

" Det er veldig forskjellig ,det er noen som ikke har sett mulighetene, og som ikke har tørt å åpne øyene, også, - ikke tenker i de baner, men så er det de som, - spesielt de virksomhente som har kjørt en eller flere piloter, de er veldig åpne for den diskusjonen av nye ideer."

Dette bidrar til man sitter igjen med et inntrykk av effekten i store kommuner stort sett er begrenset til den avdelingen som har deltatt i pilotprosjektet, pluss innkjøpseksjonen som ofte har en støttefunksjon i forbindelse med de anskaffelsene som skal gjøres. Det kan nok være et viktig moment at spredningen av det innovative tankesettet ser ut til å være lettere å få til i små kommuner, tross for at de store kommunene har utarbeidet innovasjon som en del av sin anskaffelsesstrategi, og som sådan har en viss bevissthet med tanke på dette. Kort sagt kan det være enklere å forankre et innovasjonstankesett "nede" i organisasjonen i små kommuner.

Utover en positiv effekt på kulturen "nede" i organisasjonen var det også plasser det kom til uttrykk at en opplevde at programmet bidro til å forankre innovasjonstankningen hos ledelsen:

"(..) De bidrar aktivt til å få innovasjon på dagsordenen, kanskje spesielt til ledelsen, og du kan si vi , - den delen av oss, altså prosjektavdelingen, er befolket med mange som har veldig lang fartstid i bygge bransjen og byggebransjen har tradisjonelt sett vært en smule konservativ, så det har nok vært viktig å skape oppmerksomhet rundt å ha denne her samtalen, og fokuset på det her heletiden , slik at liksom kan skli litt langsomt inn til folk "jo, vi kanskje gjør noe nytt", "vi kan tillate oss å tenke noen nye tanker", "vi kan slippe til noen nye ider her". Så det er kulturen for det første, så er det ledelsesforankringen for det, at ledelsen er positiv til det ikke sant,(..)"

4.3 Ide genereringsfasen

Også kalt søk fasen. I følge teorien skal man her undersøke sine omgivelser etter muligheter og ideer til innovasjon. Ut ifra Tidd og Bessants rammeverk vil denne fasen teoretisk sett

finne sted før utvalgsfasen (fasen der en har et sett med ideer, og velger et prosjekt eller en ide man vil gå videre med). Dette er også tilfellet i den modellen som ble presentert i forbindelse med tjenesteinnovasjon.

Trekkene her var at selve innovasjonsprosessen kom sjeldent i gang før man nådde spesifiseringsfasen i prosjektet. I praksis betyr dette at man i mange tilfeller alt hadde grovt kartlagt hva man ønsket å anskaffe, (foreksempel et omsorgsbygg), og deretter vurderte man om det var mulig å gjøre dette på en annen måte enn før, gjerne med å vurdere tekniske løsninger som ikke tidligere hadde vært tilstedet. Som en av respondentene uttrykte det:

"(..)da tenker jeg slik at det er egentlig ikke sånn at vi skal velge et prosjekt som vi bruker for å gjennomføre en innovativ anskaffelse, det er mer sånn at for de anskaffelsene vi har, så skal vi evaluere om de har et innovasjonspotensial i seg."

Dette medfører altså at ide genereringen i organisasjonen delvis kommer inn i bildet etter at prosjektet i en viss forstand er valgt snarere enn at en kjørte prosjekter for innovative formål. Unntaket her lå i enkelte av pilotene som ble kjørt på grunn av leverandørutviklingsprogrammets behov for innovative prosjekter.

I ordinære prosjekter var tegnene at en naturligvis ville ha en viss ide om hvilke krav anskaffelsen måtte oppfylle, og hvilken funksjonalitet en ønsket seg. Men største parten av ide utviklingen ville altså i praksis enten finne sted i prosjekteringsfasen av prosjektet der en søkte å utarbeide en kravspesifikasjon, eller i storgrad bli overlatt til leverandørene i de tilfellene en der en kjørte en plan- og design konkurranse.

Dette har i følge respondentene mye med at offentlig sektor i storgrad er behovsstyrt, og har krav på seg om at man skal levere noe, og slik blir det lite rom for muligheten til å starte prosjekter på eget initiativ eller kun for utviklingskyld, uten at det foreligger en bestemt strategi eller et politisk vedtak om at "dette skal vi gjøre".

Når det kommer til ideutvikling i prosjekteringsfasen var det relativt store forskjeller på hvordan de forskjellige organisasjonene angrep dette. Enkelte organisasjoner hadde gått til store steg, og involvert mange forskjellige grupper i utformingen av en kravspesifikasjonen, mens andre hadde den holdningen at det var leverandørene og ikke organisasjonen som skulle

komme med de innovative ideene, og som sådan utarbeidet en forholdsvis enkel funksjonsspesifikasjon. De to neste sitatene bidrar til å illustrere denne forskjellen:

"(..) når det gjelder diskusjon av ideer, så tenker vi egentlig mer, tenker jeg mer det er nettopp det vi ikke skal. Vi skal skape større rom for at de som skal levere har de gode ideene. Hvis jeg har de gode ideene så snevrer jeg jo inn mulighetene for leverandørmarkedet. "

"(..) vi har snakket med de pårørende, sykepleierne, fysioterapeutene, ergoterapeutene, de som vasker gulvene, de som driver med vedlikehold, alle gruppene som vi kunne finne på, og komme på, som var interessant, de har vi snakket med. Også har vi da diskutert tema med de og fått de til å lage verdier så i forhold til den anskaffelsen vi har ute nå som leverandører skal svare på så må de beskrive hvordan de skal dekke de verdiene blant annet."

Her ser man tydelige forskjeller på hvordan man går frem for å benytte den metodikken leverandørutviklingsprogrammet benytter seg av. Ide utviklingen her vil nemlig bestå i et samspill mellom offentlig og privat sektor, der de offentlige presenterer behovet på en dialogkonferanse, før leverandører som ønsker å delta i prosjektet melder sin interesse. Deretter deltar leverandørene i en prosess der en foretar en til en møter, hvorpå den offentlige etaten i etterkant utarbeider et konkurransegrunnlag, eller i en plan - og design konkurranse, der en så velger en eller flere vinnere som så premieres.

Når det gjelder plan - og design konkurransen vil en så ofte gå til det steget at man videreutvikler løsningen eller løsningene, som igjen kan gi opphav til en ny konkurranse. Men det er ikke nødvendigvis tilfellet da utviklingsprosjekter blir behandlet på en annen måte enn normale anskaffelser i det gjeldene lovverket.

"(...) plan og design konkurranse som vi kalte den og det, ...der hadde jo alle lik tilgang, ikke sant, og folk ble premiært og det ble også satt i gang utviklingsprosjekter, og med engang du har et utviklingsprosjekt så kommer du unna den her forhindring i loven om offentlige anskaffelser. For den tillater at du kan kjøre utviklingsprosjekter med en aktør, sånn at det på de prosjektene der det var en aktør så var det ikke noe problem å kjøre de prosjektene med den aktøren som hadde på en måte startet på utviklingen av løsningen i forbindelse med den plan og design konkurransen(...)"

Dette har medført at enkelte kommuner går frem for å beskrive behovet sitt så åpnet så mulig, mens andre mer konkrete i forhold til å hvilke beskrive hvilke behov de vil ha dekket i kravspesifikasjonen. Begge deler er nok en legitim måte og gå frem på, alt ettersom hvilken type prosjekt man snakker om, eller hvilken måte man velger å gå frem på. Skjønt fellestrekkene ser ut til å være at man legger vekt på å ikke overspesifisere det tekniske, noe som var nytt for mange.

Det å involvere leverandørene i en så stor grad, og gi dem et forholdsvis stort spillerom til å komme med ideer er en klar effekt på ide utviklingen anskaffelsesprosessen som kan spores tilbake til leverandørutviklingsprogrammets bidrag. Det ligger klart forankret i programmets metodikk at man skal ha en dialogprosess med leverandørene, som så ble etterfulgt av enten plan - og design konkurranse eller en til en møter. En til en møtene er spesielt spennende med tanke på at det er tegn til at man får bedre grep om hva ens behov virkelig er uti fra denne prosessen:

"(...)både med at vi har hatt dialogkonferanser, vi har hatt en til en møter med leverandører etter at de, dem som var interessert kunne levere noen sånn forslag til oss etter dialog konferansen, også med bakgrunn av det da så fikk vi -, var vårt behov ennå mer tydelig for oss, som gjorde oss i stand til å starte på selve utformingen av kravspesifikasjonen da."

Totalt sett er dette ganske interessant med tanke på hvordan man vanligvis vil betrakte søk fasen, der organisasjoner teoretisk sett ofte har fokus områder der de prøver å fange opp muligheter eller ideer som kan bidra til innovasjon. Her ser man en tendens til at man klarer å utvide fokus områdene ved at man tar i bruk leverandørmarkedet, og som sådan får andre til å "lete" for seg når det kommer til løsninger eller anvendelig teknologi.

Ellers vil det være et moment at leverandørutviklingsprogrammet også i mange tilfeller blir trukket frem som en viktig bidragsyter i forhold til at programmet bidrar til å skape blesst om prosjektene, og slik sikrer at en når flere leverandører enn en ellers ville gjort. I tillegg var det også mange som mente det var viktig programmet sto som arrangør i forbindelse med dialogkonferansene, da de opplevde programmet var i stand til å gi et større, og kanskje mer helhetlig bilde av prosessen enn den offentlige etaten ville vært i stand til å gjøre alene.

Det ble fremkom også at det ble opplevd som lettere å legitimere at prosessen kostet leverandørene tid og penger når man hadde programmet i ryggen som kunne bidra til å vise at dette har noe for seg. Det ble også nevnt at en i en kommune prøvde å få til en digitalisering som kunne bidra til å lette denne prosessen en del, slik at en også kunne nå de minste leverandørene. Dette er også et viktig funn i ide genereringsprosessen da det at man når flere leverandører vil føre til at man kan få inn flere ideer.

4.4 Valg av ide

Utvalg av prosjekt eller i denne forstand ideen man ønsker å satse på, vil som teorien sier ha sitt opphav i tre momenter, teknologiske og markedsmessige muligheter, organisasjonens strategi og distinktive kompetanse områder. Gitt at det i pilotene alt i utgangspunktet var kjent hva som skulle anskaffes, og til hvilket formål, var det hovedsaklig de teknologiske og markedsmessige løsningene som lå til grunn for de anskaffelsene som ble gjort der en kom så langt. Noen av prosjektene nådde ikke selve anskaffelsesfasen, men dette var storsett fordi de ble kjørt som utredningsprosjekter der en så på hvilke muligheter en hadde.

Her vil nok også plan - og design konkurransen eller en til en møtene man hadde med leverandørene være det viktigste momentet, da disse ga leverandørene en mulighet til å presentere hvilke løsninger som alt finnes på markedet, og for den slags skyld gi en indikator på hva som er mulig å utvikle innen rimelig tid. Noe som igjen bidrar til at de offentlige etatene får bedre innsikt i hva som faktisk er mulig, slik at de kan utforme sin kravs spesifisering etter dette eller starte på utviklingen av en løsning. At leverandørene var viktige med tanke på å skape et klart inntrykk av hva som var teknisk mulig kom også til uttrykk under intervjuene.

"(..)de er veldig ivrige med å beskrive hva de skal ha, men poenget er jo at det er nettopp det vi kanskje skal overlate til leverandørmarkedet fordi de vet kanskje enda bedre hva som er state of the art innenfor deres område, sant?"

Som sådan så kan man nok si at en eventuell plan- og design konkurranse og/eller en til en møtene med leverandørene ser ut til å være særdeles viktige av to årsaker, for det første gir de opphav til ide utforming ved at man kan se muligheter man ikke trodde var der, og for det andre gir de informasjon om hva som er praktisk mulig slik at en kan utforme en kravs spesifisering som er mer egnet ens formål, og dermed kan bidra til at en velger ut en løsning som gir en høyere grad av måloppnåelse. Her er det også litt delte meninger om hvorvidt

programmet kunne gjort mer enn det som er blitt gjort i løpet av prosessen. Eksempelvis ble det poengtert at:

"(..)men det kan jo hende at anskaffelsen hadde vært ennå mer innovativ. hvis.. ,hvis leverandørutviklingsprogrammet kunne ha veiledet oss ennå mer gjennom den utformingen av selve kravspesifikasjonen da."

Mens andre i storgrad opplevde at bidraget var tilstrekkelig, og at de fikk mye ut av et samspill med leverandørutviklingsprogrammet.

" I utgangspunktet benytter vi de både som sparringspartner på spørsmålet "har vi egentlig et slik innovasjonsbehov eller er det gammelt nytt? Er det noe som kanskje finnes andre steder?" Vi benytter dem også med tanke på å skape litt sånn blest og publisitet rundt vårt, - de prosjektene som vi har."

Det skal i denne sammenhengen nevnes at det første sitatet er hentet fra en mindre kommune, mens det andre er hentet fra en betydelig større kommune. Dette kan i storgrad medvirke til denne forskjellen, ettersom en større kommune vil ha en større innkjøpsavdeling som kan ha betraktelig erfaring på spesifiseringsfeltet.

4.5 Implementeringsfasen i organisasjonen

Når det kom til selve implementeringsfasen i prosjektet, var det et trekk at leverandørutviklingsprogrammet var lite involvert i prosessen. Dette kan ha sammenheng med at når en først kom så langt at en faktisk skulle anskaffe de løsningene en hadde kommet frem til, så benyttet en ordinære konkurranseformer som offentlige innkjøpere er godt kjent med. Eksempelvis ble konkurransepreget dialog benyttet, og denne er ikke ny eller spesielt ukjent for offentlige innkjøpere. Så en kan si at hovedvekten av de innovasjonsfremmende faktorene i storgrad lå i forkant av selve anskaffelsesfasen, noe som generelt sett ikke kommer som en overraskelse.

Når det kommer til kompetanse elementet, altså at kjøperen skulle sikre at en hadde nødvendig kompetanse, ble det i noen tilfeller hyret inn konsulenter for å sikre at den kompetansen som var nødvendig for implementering av anskaffelsen var tilstedet i organisasjonen. Utover dette kan en spekulere i om leverandørutviklingsprogrammet har ført til at nye løsninger, påfølgende pilotprosjekter eller endringer i etterkant av pilotprosjektene

blir lettere å implementere som følge av endringer i tankesettet til organisasjonen men det er vanskelig å si på dette tidspunktet. Det som kan være verdt å si er at det er gjort konkrete funn i forhold til innkjøpers kompetanse, men dette gjelder kompetanse som er knyttet prosesser i forkant av selve konkurransen, og dette kommer således inn i bildet før implementeringsfasen.

4.6 Evalueringsprosessen og gevinstrealiseringen i etterkant av prosjektene

Det var flere tilfeller der man ikke hadde nådd evalueringsstadiet ennå, og der man hadde gjennomført en evaluering var det et trekk at man hadde fulgt en metodikk som leverandørutviklingsprogrammet har lagt opp.

"Vi har evaluert i henhold til leverandørutviklingsprogrammets metodikk, de har jo hatt en ekstern evaluator, en som har gjort jobben for dem med evaluering og da har jeg også vært intervjuet."

Denne prosessen bærer preg at man har gått systematisk tilverks for å se hva man kan gjøre bedre, blant annet ble det sagt at en ut ifra denne prosessen opplevde at noen av leverandørene var misfornøyde med at en ikke kom frem til en anskaffelse, så tok dette til seg. Utover dette er det enda noe uklart hvor viktig denne evalueringsprosessen er i forhold til den organisasjonen bedriver selv, en annen respondent kom med følgende utsagn:

"Altså i det her første prosjektet som var svært vellykket da så ble det gjort to evalueringsrapporter de har vi naturligvis lest, så er det kanskje viktig for oss at vi har lært en metodikk og en tankegang og lyktes på første forsøk, så har vi prøvd igjen, og ikke lyktes riktig så godt(...)"

Dette gir inntrykk av at man utarbeider "enda en rapport", noe som bidrar til en begynner å spørre seg hvor viktig dette egentlig er, og om man heller burde vektlegge andre momenter i evalueringen. Men dette er som sagt et særdeles uklart moment da det kun var et fåtall av respondentene som hadde kommet i gang med evalueringen. Det som kan trekkes inn her rent teoretisk er den gevinstrealiseringen som har funnet sted i organisasjonene i etterkant av

pilotprosjektene, det foregående sitatet peker litt på det. Det kom også blant annet til uttrykk at:

"Jeg må si at vi har prøvd å få innovasjon fremmende anskaffelser inn i våre rutiner og også inn i våre maler til en vissgrad, men viktigere enn det for meg er egentlig den tenkning, og den holdningen rundt dette."

Fra mitt ståsted tyder dette på at de blir foretatt en evaluering av rutinene i organisasjonen, og at det er viktig, men at det å få implementert et godt tankesett veier tyngre. Så kan en diskutere hva en vil betrakte hva en vil oppfatte som gode rutiner, hvis dette innebærer ha et godt miljø knyttet til innovative tankeprosesser vil det foregå en oppbygning av rutiner i noe utradisjonell forstand her.

Andre momenter som viste seg å være viktig, og som også kan finne sin plass her på er den kompetanseøkningen organisasjonen har opplevd som følge av pilotprosjektet. Det andre sitatet i denne seksjonen peker til en vissgrad på dette. Men dette blir enda mer tydelig gjort da det er mange respondenter som kommer med uttalelser slik som:

"(..)- konkurranse tilsynet - har prediket ganske tydelig at en ikke skal ha noe samkvem med leverandørbransjen utover de formelle anskaffelsesprosessene, så det har vært mange tradisjonelle mot krefter mot den typen arbeidsform. Så det har skjedd veldig mye både i leverandørbransjen og ikke minst i offentlig sektor når det gjelder innovative anskaffelser det siste året, og der er program for leverandørutvikling viktig da."

Dette er trekk vi finner igjen hos mange. Den type dialog prosess, og de en til en møtene som programmet gjennom sin metodikk har lagt opp til at man skal ha med leverandørene har før blitt oppfattet som skummel av mange innkjøpere. Hovedårsaken til dette har stort sett vært fordi det er veldig vanskelig å vite hva man har lov til eller ikke lov til. Her finnes det klare trekk til at Nasjonalt program for leverandørutvikling har en positiveffekt, og bidratt til at folk faktisk har tørt å sette i gang med disse prosjektene.

"jeg er ikke sikkert på at vi hadde tørt å gjøre dette før uten å ha leverandørutvikling i ryggen , jeg tror vi hadde vært for engstelige til å gjøre ting feil - så det har nok vært en forutsetning å ha dette programmet i ryggen"

"(...)det er tror jeg vi har lært her, at loven om offentlige anskaffelser, som først og fremst skal sikre like konkurranse muligheter, også gir mulighet, og vi skal prøve å bruke de mulighetene mer enn å likesom være redde for å gjøre noe gærent, hvis vi vet hva vi gjør og kjenner bestemmelsene godt, så gir den loven gode rammer for utvikling den."

Så som sådan vil det være en egen gevinstrealisering knyttet til det å kun gå gjennomprosessen en gang for mange kommuner. Skjønt dette gjelder nødvendigvis ikke alle, en kommune i denne undersøkelsen rapporterte å ha gjennomført en dialog konferanse før leverandørutviklingsprogrammet overhodet var påtenkt, så prosessen er ikke helt ny. Det denne kommunen (blant annet) opplevde som veldig positivt ved å gjennomføre et pilotprosjekt var at hele denne prosessen ble satt i system på en veldig oversiktlig måte slik at en hadde et visst utbytte av å gjøre dette på nytt. Det er dog et viktig funn at man ikke ser ut til å ha formalisert denne kompetanse økningen på noen klar måte. Det foregår tydelig læring, men det er vanskelig å se konkrete endringer som bidrar til å forankre denne læringen i organisasjonen.

5.0 Drøftelse og analyse av funn

Her ønsker jeg å drøfte de funnene som ble påpekt i forrige seksjon. Måten jeg ønsker å gjøre dette på er at jeg først ønsker å gå nærmere inn på de praktiske implikasjonene av leverandørutviklingsprogrammets verktøy, og drøfte hvorfor det er akkurat disse tendensene vil ser. Videre vil jeg så ta for meg de teoretiske implikasjonene, og prøve å si noe hvordan funnene stemmer overens med eksisterende teori, og hva som er mulige teoretiske konsekvenser av dette. Som jeg tidligere vil jeg også her gå systematisk frem, og jobbe meg punktvis gjennom forskningsspørsmålene.

5.1 Praktiske implikasjoner

5.1.1 strategiske endringer

Det fremkommer av de funnene som er gjort leverandørutviklingsprogrammets verktøy har hatt en relativt tydelig påvirkning på de fleste av de involverte organisasjonenes strategi. Det er i alle fall respondentenes oppfatning. Det finnes visse unntak, men dette ser ut til å være

relatert til andre forhold slik som foreksempel størrelsen på den offentlige institusjonen. Det var nemlig et trekk at de som ikke så endringer var relativt små kommuner.

Når en ser tegn til at leverandørutviklingsprogrammet har påvirket organisasjonenes strategi så er ikke det overraskende i seg selv, og det er flere årsaker til dette. For det første har det tilsynelatende blitt foretatt relativt få innovative anskaffelser i offentlig sektor om en skal tro på de tallene Foyn (2011) og Miniveiledningen - Nasjonalt program for leverandørutvikling (2010) fremsetter.

Dette tyder på at det å gjennomføre en innovativ anskaffelse er noe som er relativt nytt for de aller fleste, og impliserer at man ikke har brukt mye ressurser for å tilrettelegge for denne typen anskaffelser tidligere. Som en konsekvens av dette er det heller ingen overraskelse at de fleste ikke har utarbeidet strategier for denne typen anskaffelser. Dermed vil nok dette være noe som fort kommer på banen når man deltar i et slik prosjekt, og får en positiv opplevelse av det, ettersom utarbeidelsen av en strategi kan være en klar måte å forankre gode erfaringer på.

Det kan også være et moment at man fort ser strategiske endringer her, da denne typen endringer er lette å gjennomføre. Med dette mener jeg at en strategi i seg selv bare vil vektlegge hva slags målsetninger man skal jobbe mot, og gi noen ideer om hvordan man skal gjøre dette. Dermed vil eventuelle organisatoriske eller metodiske endringer, og de praktiske utfordringer dette medfører, først komme senere. Merk at med 'strategiske endringer' tenker jeg på selve utarbeidelsen av en strategi, og ikke innføringen. Det er nemlig ikke slik at et nytt tankesett er lett innføre, snarere tvert imot, det kan kjapt vise seg å bli den største utfordringen.

Til sist vil det også være et poeng at det er et politisk fokus på innovasjon, noe som medfører at dette ligger litt "i tiden". Dette betyr at en skal være forsiktig med å tilskrive leverandørutviklingsprogrammet all æren for de endringene vi ser nå. Det er nok snarere slik en respondent uttrykte det, at disse to faktorene til sammen gjør dette veldig viktig for organisasjonene.

5.1.2 Organisatoriske og kulturelle forhold

Resultatet av undersøkelsen viste at det ikke hadde forekommet noen store strukturelle endringer i organisasjonene. De endringene en fant besto hovedsaklig i at en noen steder hadde fått på plass nye stillinger for folk som skulle jobbe videre med innovasjon. Dette er positivt da det viser at man i tillegg til å utarbeide strategier også tar andre steg for å forankre innovasjon i organisasjonen, men det er usikkert hvor stor virkning en slik stilling vil ha. Spesielt når man snakker om relativt store, rigide organisasjoner.

Det kan være flere grunner til at en ikke ser større strukturelle endringer her, for det første er det ennå bare et fåtall av institusjonene som har gjennomført mer enn ett pilotprosjekt. De fleste er ennå er underveis med sitt første, noe som igjen impliserer at en ennå ikke har fått tid til gjøre seg opp en mening om prosessen. Dette, kombinert med at en kan forvente at det tar noe tid før en eventuelt ser større endringer som følge av disse prosessene, vil delvis virke forklarende her.

Videre kan det også være et moment at offentlige etater ofte har et ganske "satt" hierarki som skal sikre at det offentlige effektivt kan ta hånd om sine oppgaver. Med tanke på dette kan det diskuteres hvorvidt det er egentlig er sannsynlig at en vil gå til noe større endring av organisasjonsstruktur, selv på langsikt.

Når det kommer til videre diskusjon av organisatoriske elementer som leverandørutviklingsprogrammet ser ut til å ha påvirket, så vil organisasjonskulturen være det neste momentet jeg ønsker å ta for meg.

Det ble nemlig funnet tydelige spor av at programmet bidratt til en positiv holdningsendring i organisasjonene, men man fant også at denne endringen var rimelig begrenset i de store kommunene. Ut ifra undersøkelsen til Hovin et al. (2011) er det likevelklart at dette er viktige effekter, da ledelsens holdninger og organisasjonskultur utgjør to av de fem viktigste faktorene for innovasjon i offentlig sektor.

For å forklare hvorfor en ser disse tendensene kan det være naturlig å ta utgangspunkt i artikkelen til Jin Nam Choi og Jae Yoon Chang (2009), som fant at implementering av innovasjoner i offentlig sektor ble betrakterlig lettere dersom ledere (såkalte eliter)støttet og

fremmet den foreslåtte endringen. Dette henger også godt sammen med funnene til Hovin et al. (2011) som fant at ledelsens støtte og engasjement var en av de viktigste faktorene for at tjenesteinnovasjon skulle finne sted i offentlig sektor.

Disse to momentene vil nok spille inn her. Det er et klart politisk fokus på innovasjon, og dette vil påvirke de føringene ledere i offentlige organisasjoner får. Når disse så videre formidler dette til sin organisasjon vil den holdningen lederen har virke nedover i organisasjonene. Videre kan man også anta disse organisasjonene vil være positive til prosessen da ingen av respondentene ga uttrykk for at man hadde fått et negativt førsteinntrykk i form av mislykkede prosjekter eller store feilgrep. Det var enkelte respondenter som ga uttrykk for at påfølgende prosjekter ikke hadde gått så bra som det første, men at årsaken til dette lå i at en ikke hadde tatt nok hensyn til de forutsetningene som lå til grunn for metoden. Som sådan vil det ikke være urimelig å anta at den innovative prosessen ser ut til å gi større måloppnåelse enn standard metoden, og at dette fra et organisasjonsperspektiv vil være positivt, og slik bidra til mindre motstand mot nye løsninger.

5.1.3 Idegenereringsfasen

Det ble i seksjonen som dreide seg om funn vist til at programmet via sin metodikk sørget for at leverandørene sto for en stor del av 'søk fasen' i innovasjonsprosessen til Tidd og Bessant (2013). Dette har man tilsynelatende oppnådd via dialogkonferansen der leverandørene ble introdusert for problemstillingen til prosjektet, hvorpå leverandører i etterkant kunne melde sin interesse og delta på en til en møter eller i en plan - og design konkurranse avhengig av offentlig sektors valg av fremgangsmåte.

Det som i praksis da vil skje er at leverandørene vil søke etter løsninger i sine fokus områder for å se om de har noen som kan egne seg, eller om de kan utvikle noen. Dersom det skulle vise seg at de har en løsning eller noen ideer vil de så presentere dette for den offentlige institusjonen. Dette betyr at prosessen slik som den foreligger i dag gjør at det offentlige kan oppnå tre ting ,(eventuelt to med plan- og design konkurranse): for det første får en behovet sitt enda mer klargjort, noe som gjør det betrakterlig lettere å utarbeide en god kravspesifikasjon til en fremtidig konkurranse. For de andre når man flere leverandører enn ellers da dialogkonferansen blir kunngjort offentlig for å sikre likebehandling i tråd med LOA §1. Noe som betyr at alle interesserte leverandører kan delta. Her bidrar også programmet en

del da de skaper blest om den forestående konferansen i sine kretser. Det tredje momentet vil være at leverandørene søker ideer for en, og dette er kanskje det mest spennende momentet.

I praksis vil man da ha fått utvidet sitt fokus område med det en tidligere hadde (som eksempelvis kan være avdelingens fokusområde samt de ideene eller verdiene man kan hente inn fra brukermedvirkning), pluss de områdene som de interesserte leverandørene har. Dette bidrar til at en på en på en forholdsvis rask måte kan gjennomsøke store områder etter aktuelle løsninger og muligheter på relativt kort tid.

5.1.4 Valgfasen

Her ble det i funnseksjonen redegjort for at det var spørsmålet om markedsmessige og teknologiske muligheter som så ut til å være hovedfokus. Begrunnelsen for dette lå i at når en offentlig institusjon anskaffer noe, så vil det (stort sett) være for å svare på et behov eller for å forbedre en tjeneste. Videre er det kjent hva slags behov anskaffelsen skal dekke, så spørsmålene om anskaffelsen er innenfor ens kompetanseområde og om den passer med organisasjonens strategi vil i storgrad falle bort.

Videre ble det poengtert at funnene her var at man så trekk til at man fikk bedre begrep om ens behov via dialogprosessene med leverandørene og/eller gjennom plan - og design konkurransen. Dette vil være et naturlig resultat av en slik prosess, da leverandørmarkedet i de aller fleste tilfeller vil være bedre informert enn offentlig sektor når det kommer til nyskapinger som en følge av at de er konkurranseutsatt.

Når det kommer til praktiske implikasjoner av dette viser funnene at disse bestå i at offentlig sektor får et bedre svar på spørsmålet om teoretiske og markedsmessige muligheter, som vil gjøre dem i stand til å utforme behov eller kravspesifikasjoner som i teorien bør gi dem bedre måloppnåelse. En kan også argumentere for at bedre kjennskap til teknologi vil gjøre det lettere å sette i gang utviklingsprosjekter i samarbeid med leverandører på områder der det synes hensiktsmessig.

5.1.5 Implementeringsfasen

Det som preget denne fasen var at leverandørutviklingsprogrammet ikke hadde en klar effekt. Deler av dette har nok sin forklaring i at den metodikken leverandørutviklingsprogrammet står for har sin hovedtyngde i forkant av en eventuell anskaffelse. I programmets veiledning blir det anbefalt at man bør benytte seg av visse anskaffelsesformer som kan egne seg bedre for innovative anskaffelser enn andre. Eksempelvis er konkurransepreget dialog trukket frem som en mulig konkurranseform. Men utover denne anbefalingen av konkurranseformer, og det tankesettet man da går inn i denne prosessen med, ble det ikke funnet tegn til at programmet har påvirket implementeringsfasen på noen måte.

Et annen moment som vil virke forklarende er være fraværet av nye prosesser. Det ble ikke lagt opp til noen nye fremgangsmåter i selve konkurransen, så de anbefalte konkurranseformene vil være kjent stoff for de fleste offentlige innkjøpere. Fraværet av nye prosesser i seg selv er forståelig, loven legger et tydelig rammeverk her, og setter klare retningslinjer for hvordan man skal gå frem og hvilke konkurranse former man skal benytte. Videre var den generelle oppfatningen at loven la gode rammer den, bare man fikk litt hjelp til å vite hva man hadde lov til og ikke lov til i forkant av prosessen. Her bør en også tenke på at utviklingen av selve innovasjonen i seg selv skjer i de foregående fasene (dvs. før selve anskaffelsen), og som sådan er det kanskje ikke negativt at man ikke ser større tegn til endringer når det er snakk om hvordan man går frem for å anskaffe den.

5.1.6 Evalueringsprosessen og gevinstrealisering

For i den grad man ser vidt på rutiner, og inkluderer tankesett og kompetanseheving, kan man si at et resultat av prosessen er at det har forekommet en oppbygning av rutiner i tråd med anbefalingen til Tidd & Bessant (2013). Dette er positivt i seg selv, men det vil alltid være knyttet læring til det å gå gjennom en prosess første gangen. Det var derfor noe urovekkende å høre at den evalueringen som ble foretatt av leverandørutviklingsprogrammet i etterkant ble betraktet som nettopp det, en rapport skrevet av en tredjepart. Det var ingen som beskrev nye tiltak i form av en evalueringsmetode for den innovative prosessen eller bruk av de metodene som Maria Elmquist og Pascal Le Masson (2009) peker på.

Hvorfor er vanskelig å si, men det er en mulighet for at man ikke ser behovet for å opprette en ny evalueringsmetode for innovative prosjekter da man alt utarbeider en rapport, eller da Nasjonalt program for leverandørutvikling tilsynelatende utarbeider en relativt grundig rapport som viderebringes til deltakerne.

Når det kommer til en konkret plan for gevinstrealisering ble det heller ikke pekt på noen spesielle modeller for læring eller tilsvarende under intervjuene, men her kan det være at man betrakter utarbeidelsen av en strategi som en form for gevinstrealisering. En fant også trekk til at programmet hadde bidratt til økt trygghet rundt det å gå i en dialog prosess med leverandørene, noe som er utelukkende positivt.

5.2 Teoretiske implikasjoner

5.1.1 strategiske endringer

Når det kommer til de teoretiske implikasjonene av å opprette eller inkludere en strategi for innovative anskaffelser i anskaffelsesstrategien, vil det være logisk å starte med å se nærmere på hva innførselen av et nytt strategiperspektiv kan medføre. Begrunnelsen for dette er at den strategien vi finner hos offentlig sektor i dag er preget av planlegging, noe som betyr at den vil være dårlig egnet til innovative prosesser der lokalisering og utvikling av ideer står i fokus. Derfor kan det være aktuelt å se nærmere på en ny fremgangsmåte når man skal legge opp en innovasjonsstrategi. Et eksempel på et perspektiv som kan egne seg til slike prosesser er læringskolen til Mintzberg et al (2003).

Læringskolen legger fokus på at en organisasjons strategi skal oppstå etter hvert som folk lærer, og egner seg derfor godt for å takle et uforutsigbarhet og komplekse situasjoner. Innovative prosesser kan dra nytte av dette da målene ofte er uklare, og man "går opp nye stier". Den læringen som foregår underveis i prosessen vil dessuten føre til oppbygning av nye eller eksisterende rutiner i tråd med anbefalingene til Tidd & Bessant (2013), noe som vil føre til at man påsikt kan bli sittende med en god og solid fremgangsmåte for innovasjon og innovasjonsledelse. Ulempen med denne skolen er at prosessen er tidkrevende, og at man i verste fall kan ende opp uten en strategi. Dette betyr at man bør være slike forhold bevisst når

man nå går til for å se på utarbeidelsen av en ny strategi, og kanskje prøver å se etter et nytt perspektiv.

Andre teoretiske implikasjoner av å utarbeide en strategi vil være de konkurransefortrinnene en kan oppnå. Disse kan være patentutvikling, bedre prosesser, bedre tjenester eller produkter også videre stå sentralt. En mer detaljert liste kan finnes hos Tidd & Bessant (2013). Det man kan trekke ut av dette er at offentlig sektor kan benytte innovasjon til å opparbeide seg et konkurransefortrinn i den konkurransen som foregår med privatsektor i blandende markeder. Dette er positivt da det både styrker kvaliteten og effektiviteten til de offentlige alternativene.

Det kan likevel være verdt og bemerke at for blir komplisert diskusjon dersom man ender opp i en FoU konkurransesituasjon. Begrunnelsen for dette ligger i at offentlig sektor ofte må ta samfunnsøkonomiske betraktninger tilfølge. Ishibashi og Matsumura (2005) har sett nærmere på slike blandede markeder der det foregår forsknings- og utviklingskonkurranse mellom private og offentlige firmaer, og kom til at fra et samfunnsperspektiv vil det nivået av innovasjon som er optimalt for offentlig sektor i en slik konkurransesituasjon (og likevektsmodell) være forskjellig fra det velferdsmaksimerende nivået, og medføre at man skal redusere sin sjans for suksess for å gi den private bedriften incentiver til øke sine investeringer.

Videre kan en også anta at en innovasjonsstrategi vil medvirke til organisatoriske eller kulturelle endringer påsikt, akkurat som organisatoriske eller strategiske endringer kan føre til opprettelsen av en strategi.

5.2.2 Organisatoriske og kulturelle forhold

Når det kommer til de teoretiske implikasjonene av disse holdningsendringene kan man begynne med å se nærmere på det interne klimaet. Tidd & Bessant (2013) definerer en organisasjonsklima som:

"Gjentakende mønstre i oppførsel, holdninger og følelser som karakteriserer livet i organisasjonen"(oversatt sitat Tidd & Bessant (2013) s. 146).

Forskjellen på klima og kultur vil bestå i at klimaet er lettere å observere på et overfladisk nivå innad i organisasjonen, og vil være lettere å endre eller påvirke enn kulturen. Kulturen på sin side vil være et dypere sett av integrerte verdier, holdninger og normer i organisasjonen. Dette betyr at de holdningsendringene som ble påpekt i funn seksjonen i første omgang kan forventes å påvirke klimaet i organisasjonen.

Dette kan betraktes som positivt da et godt klima rundt innovasjon vil ha flere viktige implikasjoner. Blant annet kan det nevnes økt åpenhet og lederstøtte for utvikling og diskusjon av ideer, involvering av flere faggrupper enn før ved nye anskaffelser og at en våger å ta sjanser en ellers ikke ville tatt. Dette vil (i likehet med strategien)på sikt kunne føre til et økt fokus på, og økt gjennomføring av, innovative anskaffelser.

Det en bør være bevisst på her, spesielt i tilknytning til store organisasjoner, er å få spredt dette klimaet mellom avdelinger. Det kom tydelig frem under intervjuene at det ennå var avdelinger og ledere som var skeptiske til prosessen, eller som ikke hadde gjort seg noen formening om den fordi de ikke hadde vært involvert.

På bakgrunn av dette fremstår holdningsendringene for meg som et viktig første steg mot integrering av et innovativt tankesett i organisasjonen . Men da under forutsetning om man klarer å spre klimaet til andre avdelinger, og holde det ved like over tid. En vil nemlig ikke kunne forvente en kjemperask endring i kulturen i de aller fleste tilfeller da en organisasjonskultur i følge Jacobsen og Thorsvik (2007) vil medføre 1) at organisasjonen må dele et sett av grunnleggende antakelser, 2) er basert på læring ,3) bare opprettholdes så lenge den oppfattes som riktig og 4) vil bli lært bort til nye medlemmer. Dette betyr at dersom en organisasjonskultur skal endres så må tankesettet spres og prosesser utvikles, og dette vil naturligvis ta tid.

Når det er sagt, så ser man at kulturen som sådan ikke er bestemmende for om man har et godt innovasjonsmiljø på kortsikt, det vil klimaet stå for, men på langsikt vil en kultur bli avgjørende da den i storgrad dikterer "hvordan vi gjør det her".

5.2.3 Idegenereringsfasen

At idegenereringen finner sted i to faser gir implikasjoner for det teoretiske rammeverket som er benyttet i denne utredningen, da man her ser tegn til at 'søk fasen' deles opp i to faser. Dette betyr at innovasjonsprosessen til Tidd og Bessant (2013) slik den foreligger i dag ikke vil stemme helt. Denne oppdelingen er positivt fra organisasjonens ståsted, da den kan fungere som en måte å sortere ideer på. En vil i første omgang stort sett være klar over ønsker eller behov som må dekkes, og ha en del ideer om hvordan man kan gjøre dette. En kan så 'sortere' disse før en eventuell dialog med leverandørene, noe som igjen gir større rom for å diskutere noen konkrete ideer eller en konkret behovsspesifikasjon.

Videre vil denne dialog prosessen i 'andre fase' også kunne gi opphav til nye ideer, da den oppfordrer leverandørene til å tenke innovativt. Dette er teoretisk svært spennende fordi det medfører at leverandørene inkluderes, og betyr at man i denne 'andre fasen' benytter seg av det Edquist (2009) omtaler som PPI, og dermed også åpen innovasjon i mange tilfeller. Dette bidrar i stor grad til å trekke fokus vekk fra lukket innovasjon i offentlig sektor.

5.2.4 Valgfasen

De teoretiske implikasjonene av at det gjort funn som tilsa at organisasjonene i stor grad ikke velger prosjektene sine selv, og at de prosjektene som blir valg har stort sett sitt opphav i føringer eller strategier som kommer ovenfra vil for disse offentlige organisasjonene være at spørsmålene om prosjektet passer med ens strategi, og kompetanseområder i stor grad falle bort, slik at det eneste spørsmålet som står igjen er "hva kan vi gjøre?".

Dette fører til at de teoretiske suksessrutinene for valg av prosjekter i blir svært blir forenklet, gitt at det bare er ett spørsmål man må forholde seg til. Teoretisk sett bør man kanskje derfor fokusere spesielt på dette spørsmålet, og legge vekt på å utvikle prosesser som hjelper en med å få bedre oversikt over de mulighetene leverandørene presenterer for en. Det kan også være et moment at en går inn for å utvikle en evalueringsprosess for disse mulighetene, og slik bygge opp et rammeverk som sørger for at det offentlige står sterkere når de skal besvare dette spørsmålet.

5.2.5 Implementeringsfasen

Fraværet av nye prosesser gjør at i første omgang, så vil ikke Nasjonalt program for leverandør utvikling ha noen konkret praktisk eller teoretisk effekt på denne fasen. Når det der imot kommer til påfølgende prosesser så kan en påsikt forvente at gjennomførelsen av et pilotprosjekt vil føre til en lettere implementeringsfase. Dette vil delvis skyldes at man har gått gjennom prosessen engang før, og delvis fordi det var spor etter holdningsendringer i organisasjonen. Rent teoretisk sett vil disse to effektene slå ut i bedre rutiner for innføring av nye løsninger (gitt en rutine oppbygning i tråd med Tidd & Bessant (2013)), og redusert motstand mot innføringen av nyvinninger som følge av et bedre innovasjonsklima.

5.2.6 Evalueringsprosessen og gevinstrealisering

Det ble ikke funnet spor av at organisasjonene hadde tatt steg for å utarbeide egne evalueringmetoder for innovative anskaffelser, men benyttet vanlige rapport, pluss fikk en rapport utarbeidet av Nasjonalt program for leverandørutvikling. Rent teoretisk medfører dette at største parten av den merverdien som kan tilføyes via en modell for evaluering av innovative prosjekter blir presentert for organisasjonene i rapporten til programmet. Som et førstegangs tiltak er dette veldig bra, men det at en ikke vektlegger å innføre en tilsvarende evalueringmetodikk i organisasjonene er betenkelig. I verste tilfelle kan dette kan medføre at denne gevinstrealiseringen vi ser nå vil bli betydelig svekket når programmet engang opphører. En kan alltid argumentere med at en på det tidspunktet har blitt så dreven at de ikke lengre er behov for en slik evaluering, men tar man Tidd & Bessants (2013) rammeverk i betraktning fremstår det som opplagt at man må ha fokus på kontinuerlig læring for å bygge opp rutine, og dermed forbedre innovasjonsprosessen.

Når det kommer til teoretiske implikasjoner av den gevinstrealiseringen som har funnet sted kan man se nærmere på konsekvensene av at man har lært hvordan man må gå frem for starte en dialogprosess med leverandørene. En logisk følge av dette er at man kan anta at det vil bli gjennomført flere anskaffelser som inkluderer leverandører, slik at en får flere anskaffelser som bærer preg av åpen innovasjon og PPI. Dette vil være utelukkende positivt da med tanke på å løse de problemene eller utfordringene som Edquist (2009) viser til.

6.0 Konklusjon, selvkritikk og muligheter til videre forskning

6.1 Konklusjon

Min konklusjon etter drøftelsen og analysen er at leverandørutviklingsprogrammet totalt sett fyller en viktig rolle når det kommer til offentlige innovasjonsprosesser. Programmet har tydelig praktiske implikasjoner, og virker positivt inn på flere av fasene. De tydeligste sporene finner vi nok i strategien og de kulturelle/klimatiske endringene, men vi ser også tegn til store forbedringer i både 'søk fasen' og 'valg fasen'. Det var ingen konkrete endringer i 'implementeringsfasen', men det var kanskje heller ikke å forvente da man ikke la opp til noen nye prosesser her. Når det kommer til 'Evaluerings - og gevinstrealiseringsfasen' fremstår den for meg som den fasen der man kunne gjort mer. Her finner man trekk til læring og en viss forbedring av rutineene men fokuset på dette var noe mer uklart enn jeg hadde forventet.

Når det kommer til de teoretiske implikasjonene vil det være spennende å se hvordan man går frem for å utforme en strategi som passer de innovative anskaffelsene. Her kan det være et moment å velge et nytt strategi perspektiv, da et planleggingsperspektiv vil være dårlig egnet. Videre kan man på basis av holdningsendringene anta at det er mulighet for at utvikler seg en organisasjonskultur som er mer åpen for innovasjon og inkludering av eksterne parter dersom klimaet vedlikeholdes. Når de kommer til rammeverket som ble bruk så vi en oppdeling av 'søk fasen', og et økt fokus på inkluderingen av leverandører i idegenereringen. Dette er spesielt spennende med tanke på økt anvendelse av PPI og samt overgang fra lukket til åpen innovasjon.

I 'valg fasen' ble det klart at to av spørsmålene i en teoretiske modellen ofte vil være urelevante fordi en får så tydelige føringer ovenfra, og at man kanskje burde fokusere mer å bygge gode rutiner spørsmålet om hva ens muligheter er. Videre ble det klart at man får et langt bedre grunnlag for utforme spesifikasjoner da leverandørene får sjansen til å komme med innspill om hva som er praktisk mulig. I implementeringsfasen vil de teoretiske implikasjonene hovedsaklig være langsiktige, og knytte seg til endringsevnen til organisasjonen når det kommer til den interne laseringen. Mens i evaluerings - og gevinstrealiseringsfasen blir det et moment å få på plass en egen evalueringsmetodikk for å vedlikeholde det nivået av læring og gevinstrealisering som finnes i dag for å sikre en optimal

oppbygning og forbedring av rutiner. Det ble også poengter at økt trygghet åpner for mer leverandørinkludering.

Når det kommer til andre momenter som kom frem underveis ble det fremhevet at enkelte savnet støtte i spesifiseringsfasen, så man bør kanskje se nærmere på dette. Videre må man også ta hensyn til problemet med 'leverandørslitasje'. Det ble bemerket under intervjuene at en mulig måte å forebygge dette på vil være å koordinere offentlig sektors behov, slik at man for hver nye innovasjon øker kjøpergruppen så det blir mer hensiktsmessig for leverandørene å delta. Videre må man også være obs på at programmet, i den grad det får fortsette, også utvikler seg videre. Det ble poengtert at det påsikt kunne være nødvendig at en gikk inn for å koordinere de offentliges innovasjonsbehov, og det kom også frem at en del av de tidligste deltakerne ønsket at man kanskje kunne tilrettelagt litt for dem som var kommet lengre i prosessen. Her var det et trekk at man følte man hadde hørt det samme mange ganger.

6.1.1 Selvkritikk

Når det kommer til egen kritikk av funn vil det være et sentralt moment at undersøkelsen ble foretatt mens programmet var underveis. Når programmet kun har en levetid på fem år bidrar dette til at undersøkelsen egner seg dårlig til å se på langsiktige effekter. Videre kan man ikke trekke bastante slutninger som følge av at utvalget på grunn av sin størrelse vil være urepresentativt. Personlig vil jeg også tro at oppgaven ville vært bedre om en kunne foretatt sammenligningen som ble skissert under seksjonen utarbeidelsen av intervjuguiden, en ville da vært i stand til å spørre mindre etter direkte endringer, og kunne således hatt større sjanse for å unngå 'forherligelse' av virkeligheten. Når det er sagt, så var mitt inntrykk i løpet av prosessen at de svarene som ble avgitt hadde et ærlig preg, og at en ikke var redd for å komme med kritikk av programmet dersom en følte det var berettiget.

Videre må man også ta høyde for at det er min personlige tolkning av intervjuene som ligger til grunn for de konklusjonene som er trukket. Dette kan medføre at min subjektive mening kan ha påvirket analysen selv om jeg har anstrengt meg for å være så objektiv så mulig.

6.1.2 Videre forskning

Med tanke på videre forskning vil det være relevant å foreta en undersøkelse for å se om de

effektene som er påpekt her vedvarer på langsikt. Gitt at hovedvekten av de observerbare effektene var holdnings - og kompetanseendringer snarere enn strukturelle endringer kan det være interessant å se på om de strategiske endringene, samt de stillingene som har blitt opprettet, vil være tilstrekkelige for å holde innovasjonsfokuset ved like i organisasjonene. En slik undersøkelse vil også ha langt større forutsetning for å avdekke strukturelle endringer og kartlegge om programmet har hatt en reel effekt på offentlig sektors bruk av PPI. Videre vil en slik undersøkelse også ha mulighet for å avdekke om man har utviklet en preferanse for åpen over lukket innovasjon, eller om det gamle tankesettet fortsatt gjelder.

Referanseliste

Albury, D. (2005) *Fostering Innovation in Public Services* Public Money & Management, (25:1), pp. 51-56.

Chesbrough, H. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Publishing, Boston, MA

de Jong, J.P.J. Bruins A. Dolfsma, W. Meijaard J. (2003) *Innovation in service firms explored: what, how and why?* Zoetermeer, EIM Business & Policy research.

Dargsten, M.H. (2013) *Offentlige anskaffelser regelverk, praksis og løsninger* Oslo: Universitetsforlaget

DIFI - Hva skiller innovative fra vanlige anskaffelser, hentet 20 mai 2014.
<http://www.anskaffelser.no/innovasjon/kva-er-innovasjon/hva-skiller-innovative-fra-vanlige-anskaffelser>

Edquist, C. *Public Procurement for Innovation (PPI) – a Pilot Study*, CIRCLE Electronic Working Paper Series, 2009/13. Lund University

Elmquist, M. og Masson, P.L. (2009) *The value of a 'failed' R&D project: an emerging evaluation framework for building innovative capabilities*, R&D Management 39,2, (2009) Blackwell Publishing Ltd.

Foyen, F. (2011) *Innovasjon i offentlig sektor* Statistisk Sentral Byrå Rapport 25/2011

Forskrift om offentlige anskaffelser (2006), sett 14 Februar 2014
<http://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2006-04-07-402>

Hovlin, K. Arvidsson, S. Hjort, M. & Ljung, A. (2011) *Tjänsteinnovationer i offentlig sektor Behov av forskningsbaserad kunskap och kompetens vinnova rapport* (2011 : 12)

Hermansen, Å. *Personell og yrkesfordeling innen pleie- og omsorgssektoren* Fafo-notat (2011:13)

Holme, I.M. og Solvang, B.K. (2004) *Metodevalg og Metodebruk* Tano Aschehoug

Ishibashi, I. & Matsumura, T. (2006) *R&D competition between public and private sectors* European Economic Review 50 pp.1347–1366

Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2007) *Hvordan organisasjoner fungerer 3. Utgave* Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Kotler, P. (2005) *Markedsføringsledelse 3. Utgave* Oslo: Gyldendal Norske Forlag

Lee, S.M., Hwang, T., Choi, D. (2012) *Open innovation in the public sector of leading countries* Management Decision Vol. 50 No. 1, (2012) pp. 147-162 Emerald Group Publishing Limited.

Lov om offentlige anskaffelser (1999), sett 14 Februar 2014
<http://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-07-16-69>

Mintzberg, H. Ahlstrand, B. Lampel, J. (2003) *Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management*, United Kingdom: Pearson Education limited

Mangan, J. Lalwani, C. Butcher, T. & Javadpour, R. (2012) *Global logistics & Supply chain management Second edition* United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd

Nasjonalt program for leverandørutvikling (2010) *Miniveiledning*, Brosjyre.
<http://leverandørutvikling.no/getfile.php/Programmets%20brosjyrer/Miniveiledning2.pdf>

Nasjonalt program for leverandørutvikling, *Prosjektbeskrivelsen* som sett 9 februar 2014.
<http://leverandørutvikling.no/getfile.php/Programmets%20brosjyrer/Prosjektbeskrivelse.pdf>

Rolstadås, A. (2011) *Praktisk prosjektstyring 5. Utgave* Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.

Regjeringen, Terskelverdier for offentlige oppdragsgivere og virksomheter innen forsyningssektorene 2012/2013 Hentet 16.02, fra
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/nfd/tema/konkurransopolitikk/offentlige-anskaffelser/terskelverdier.html?id=414970>

Statens Offentliga Utredningar (2010) *Innovationsupphandling - Betänkande av Innovationsupphandlingsutredningen* SOU (2010: 56)

Texmon, I. og Stølen, NM. (2008) *Arbeidsmarkedet for helse- og sosialpersonell fram mot år 2030 - Dokumentasjon av beregninger med HELSEMOD 2008* Oslo: Statistisk Sentralbyrå

Tidd, J. og Bessant, J. (2013) *Managing Innovation, Integrating Technological, Market and Organizational Change Fifth edition* United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd

Van Weele, A.J. (2010) *Purchasing and Supply Chain Management Fifth edition* United Kingdom: South-Western, Cengage Learning EMEA

Zikmund, W.G. Babin, B.J. Carr, J.C. Griffin, M. (2013) *Business Research Methods 9th edition* United Kingdom: South-Western, Cengage Learning

Vedlegg

Intervjuguide

Presentasjon av studiet og intervjuets form.

Aksept av opptak - forsikring om anonymitet.

Intervjupunkter

1. Om organisasjonen

- Din rolle i organisasjonen
- Overordnede mål
- Overordnet strategi (Prosjektstrategi, innovasjonsstrategi)
- Organisasjonsstruktur (hierarkisk / flat)

2. Om prosessen i prosjektet

Innledningsvis om prosjektet

- Kan du fortelle litt om prosjektet som ble gjennomført?
- Tidspunkt for gjennomføring av prosjektet
- Type prosjekt
- Størrelsesorden

Bakgrunnen for prosjektet

- Hvor kom ideen til prosjektet fra?
- Er det vanlig at dere "ser etter" muligheter til å starte prosjekter innen dette området? (Er nye prosjekter kun resultater av behov, eller foregår det en seleksjonsprosess av noe slag?)
- Hva med relaterte organisasjoner? Fungerer de som en inspirasjonskilde for prosjekter?
- Hvordan gikk dere frem for å spesifisere ideen?
- Var leverandørutviklingsprogrammet inne og foreslo alternative løsninger eller kom med ideer?

Valg av prosjekt

- Hvordan går man frem for å velge ut de prosjektene som man starter (freks. hvorfor bygge omsorgsboliger kontra kjøpe inn hjelpemidler?)
- Hvorfor ble akkurat dette prosjektet valgt?
- Tar dere mye hensyn til organisasjonens overordnede strategi når dere velger prosjekter dere vil satse på?
- Hva med kompetanse eller teknologiske muligheter?
- Spiller andre momenter slik som investeringsbeløp, forventet nytte eller prosjektets levetid en stor rolle når dere skal foreta en utvelgelse?
- Var leverandørutviklingsprogrammet inne her?
- Hadde man en egen metodikk for å velge den beste løsningen? - Diskusjon av synspunkter

Implementeringen av prosjektet

- Kan du si noe om anskaffelsesprosessen ? (LOA, FOA, Konkurransereform, valg av leverandører m.m.)
- Bidro leverandørutviklingsprogrammet i denne prosessen? Hvis ja, hvordan?
- Hva med ledelsen av prosjektet? Fikk man hjelp eller innspill her, eller takler man dette fint på egenhånd? (De tre styringsvariablene tid, kostnad, arbeidsomfang, dynamiske versus statiske mål osv.)
- Hvordan sikret man nødvendig kunnskap for implementeringen? (Opplæring av ansatte, konsulent tjenester osv.)
- Ville man tatt sjansen på å gjennomføre en slik anskaffelse på egen hånd etter denne piloten?

Evalueringen av prosjektet

- Hvordan går man frem for å lære av fullførte prosjekter? Ønsker man gå frem på samme måte her, eller tror du andre momenter vil veie tyngre ved innovative prosjekter enn ved generelle?
- Har man fokus på oppbygging av gode rutiner, eller er det andre momenter som veier tyngre?
- Er man god på å akseptere feilgrep og ha fokus på læring fremfor skyldfordeling?

Organisatoriske - og strategiske momenter

- Hvilken del av organisasjonen var involvert?
- Er det denne delen av organisasjonen som utfører alle prosjektene innenfor det aktuelle området?
- Hvordan er det interne miljøet i organisasjonen når det kommer til slik prosjekter? (kreativt versus rigid, muligheter for diskusjon av ideer etc.)
- Har organisasjonen iverksatt tiltak for å fremme forslag til slike prosjekter eller utvikling av ideer som kan føre til slike prosjekter? (incentiver for å komme med et godt forslag?)
- Hva med ledelsens holdninger til denne typen prosjekter?
- Påvirker slike prosjekter måten organisasjonen legger opp budsjettene sine på? (Evt. Hvordan tar man hensyn til at innovative prosjekter ofte krever at man operer med "løse" rammer innen freks. tid?(Avsetninger til R&D, langsiktig versus kortsiktig tidshorisont etc.)
- Hva med utviklingen av nettverk ? (faglige - og organisatoriske)

3. Generelt

- Generelt om leverandørutviklingsprogrammets bidrag
- Hva tenker du om leverandørutviklingsprogrammet, er det et godt tiltak?
- Hvorfor/ Hvorfor ikke?
- Er det noe som kunne blitt gjort annerledes? I tilfelle, hva?
- Er det andre momenter du ønsker å si noe om?

