



Kunnskapsdeling innad i og mellom innovasjonspartnerskap

En kvalitativ studie av pågående innovasjonspartnerskap

Kristine Aasgaard Sandbu og Sugina Tharmarajah

Veileder: Malin Arve

Masterutredning i økonomi og administrasjon

Hovedprofil: Økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Denne masterutredningen tar for seg kunnskapsdeling innad i og mellom innovasjonspartnerskap. Anskaffelsesprosedyren innovasjonspartnerskap ble introdusert i det norske anskaffelsesregelverket i 2017, og kombinerer utvikling og kjøp av nye løsninger i den samme kontrakten. Hensikten med denne studien er å utforske hvordan kunnskapsdeling praktiseres mellom innovasjonspartnerskap, samt hvordan det vil være hensiktsmessig å gjøre dette. Vi ønsker med dette å få innsikt i hvordan kunnskap og erfaringer gjort i innovasjonspartnerskap, kan dras nytte av i fremtidige gjennomføringer.

Utredningen har et eksplorerende design, og datainnsamlingen tar utgangspunkt i kvalitativ metode. Gjennom denne studien har vi gjennomført semistrukturert dybdeintervju med 14 personer. Dette inkluderer involverte i innovasjonspartnerskap gjennomført ved Stavanger kommune, Sykehuset Østfold, Bergen kommune, Haukeland universitetssjukehus og Statens vegvesen. Et intervju med en av de vinnende leverandørene er også gjennomført. I tillegg har vi intervjuet ansatte i Innovasjon Norge, Leverandørutviklingsprogrammet og Difi som arbeider tett på innovasjonspartnerskap.

Gjennom intervjuene har vi fått kjennskap til at støtteapparatet bidrar til kunnskapsdeling innad i og mellom innovasjonspartnerskapene. I studien gis det innblikk i at kunnskapsdeling praktiseres ved at innovasjonspartnerskapene får kontaktpersoner i Innovasjon Norge, Leverandørutviklingsprogrammet og Difi som bistår prosjektene gjennom de ulike fasene. Videre arrangeres erfaringssamlinger, i tillegg til at støtteapparatets nettsider bidrar til å spre kunnskap om innovasjonspartnerskap, samt innsikt i erfaringer og hvordan konkurransedokumenter utformes.

Praktisering av kunnskapsdelingen, slik det gjennomføres høsten 2019, bidrar til at involverte i innovasjonspartnerskapene får tilgang til ressurspersoner som kan bistå med innovasjonkunnskap, samt kunnskap relatert til hvordan tilnærme seg prosedyren. Videre muliggjør kunnskapsdelingen at erfaringer utveksles på tvers av innovasjonspartnerskap. Slik tilrettelegges det for at involverte i innovasjonspartnerskap kan gjenbruke erfaringer gjort i andre innovasjonspartnerskap, slik at det gis potensiale for forbedret gjennomføring av igangsatte og fremtidige innovasjonspartnerskap. Innsikt i hvordan konkurransedokumenter bør utformes kan videre bidra til at mer hensiktsmessige

beslutninger treffes. Av datainnsamlingen fremkommer det at det vil være mest hensiktsmessig å dele kunnskap knyttet til behovsavklaring, markedsdialog og konkurransegjennomføring, noe som er sammenfallende med hvordan kunnskapsdelingen praktiseres. Det påpekes at det for involverte i innovasjonspartnerskapene i enkelte tilfeller kan være noe utydelig hvor en bør henvende seg for å få innsikt i den relevante kunnskapen. Det stilles samtidig spørsmålstegn til om det er nødvendig at representanter fra Innovasjon Norge er representert i prosjektgruppen for hvert av innovasjonspartnerskapene.

For å forbedre kunnskapsdelingen innad i og mellom innovasjonspartnerskap, presenteres forslag om at all den relevante informasjonen samles på én nettside. I tillegg vil det være ønskelig å legge til rette for at erfaringer fra innovasjonspartnerskap dokumenteres og tilgjengeliggjøres for andre. Med dette kan en i større grad sikre hensiktsmessig kunnskapsdeling, slik at det tilrettelegges for bedret gjennomføring av igangsatte og fremtidige innovasjonspartnerskap.

Forord

Masterutredningen utgjør det avsluttende arbeidet på masterutdanningen i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Avhandlingen er skrevet innenfor hovedprofilen Økonomisk styring. Arbeidet med utredningen har vært en givende prosess, og det har vært spesielt spennende å få innsikt i et nytt og lite belyst tema.

Vi vil rette en stor takk til intervjuobjektene fra innovasjonspartnerskapene i Stavanger kommune, Bergen kommune, Haukeland universitetssjukehus, Sykehuset Østfold og Statens vegvesen for verdifulle innspill og deling av erfaringene opparbeidet under partnerskapet. Vi vil også takke intervjuobjektene fra støttefunksjonene Innovasjon Norge, Leverandørutviklingsprogrammet, Direktoratet for forvaltning og ikt - Difi, samt gründeren bak Innocom AS - Hege Eiklid som er en av vinnerne av innovasjonspartnerskapet i Stavanger, for deres verdifulle innspill.

Avslutningsvis rettes en stor takk til Malin Arve som har veiledet og kommet med gode tilbakemeldinger på faglig innhold og forskningsmetodikk i avhandlingen. Takk for gode tips, råd og anbefalinger under avhandlingen.

Norges Handelshøyskole

Bergen, 19. desember 2019

Kristine Aasgaard Sandbu

Sugina Tharmarajah

Innholdsfortegnelse

1. INTRODUKSJON	9
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN	9
1.2 PROBLEMSTILLING	10
1.3 AVGRENSNINGER	11
1.4 OPPBYGGING AV MASTERUTREDNINGEN	12
2. ANSKAFFELSESPROSEDYRE	13
2.1 INNOVATIVE ANSKAFFELSER.....	13
2.2 INNOVASJONSPARTNERSKAP	14
2.2.1 <i>Behov</i>	15
2.2.2 <i>Markedsdialog</i>	16
2.2.3 <i>Konkurranse</i>	16
2.2.3.1 Kontraktsvilkår	16
2.2.3.2 Kunngjøring	17
2.2.3.3 Prekvalifisering.....	17
2.2.3.4 Innlevering av tilbud.....	17
2.2.3.5 Forhandlinger.....	18
2.2.4 <i>Utvikling av nye løsninger</i>	18
2.2.5 <i>Kjøp av utviklet løsning</i>	18
3. TEORI	19
3.1 KUNNSKAP, LÆRING OG KUNNSKAPSDELING	19
3.2 HVORDAN OPPNÅ KUNNSKAPSDELING	22
3.3 UTFORDRINGER KUNNSKAPSDELING	25
4. METODE	27

4.1	FORSKNINGSDESIGN	27
4.1.1	<i>Forskningstilnærming</i>	27
4.1.2	<i>Tilnærming til data</i>	28
4.2	INNSAMLING AV DATAENE	28
4.2.1	<i>Utvalg</i>	28
4.2.2	<i>Intervju</i>	30
4.3	VURDERING AV DATAMATERIALET	31
4.3.1	<i>Reliabilitet</i>	31
4.3.2	<i>Validitet</i>	32
4.4	ETISKE VURDERINGER	32
5.	KONTEKST	33
5.1	PRESENTASJON AV RESPONDENTENE	33
5.1.1	<i>Aktivisering og egenmestring</i>	34
5.1.2	<i>Nyskapende pasientforløp</i>	34
5.1.3	<i>1000 bygg - 10 000 muligheter</i>	35
5.1.4	<i>Sterilforsyning på Haukeland</i>	35
5.1.5	<i>KlimaGrunn og Tunnelsikkerhet</i>	36
5.1.6	<i>Innovasjon Norge</i>	36
5.1.7	<i>Difi</i>	37
5.1.8	<i>Leverandørutviklingsprogrammet</i>	37
5.1.9	<i>Tildeling av midler til innovasjonspartnerskap</i>	38
5.2	KOMPETANSE VED GJENNOMFØRELSE AV INNOVASJONSPARTNERSKAP	38
5.2.1	<i>Nyttig kompetanse ved gjennomførelse av innovasjonspartnerskap</i>	39
5.2.2	<i>Hensiktsmessige fokusområder for kunnskapsdeling</i>	40

5.2.2.1 Behovsbeskrivelse	40
5.2.2.2 Markedsdialog	42
5.2.2.3 Konkurransfase	44
5.2.3 <i>Deloppsummering</i>	46
5.3 STØTTEAPPARATET VED GJENNOMFØRELSE AV INNOVASJONSPARTNERSKAP	47
5.3.1 <i>Innovasjon Norge sin rolle</i>	47
5.3.2 <i>Leverandørutviklingsprogrammet sin rolle</i>	48
5.3.3 <i>Difi sin rolle</i>	48
5.3.4 <i>Deloppsummering</i>	49
6. ANALYSE	50
6.1 KUNNSKAP VED INNOVASJONSPARTNERSKAPENE	50
6.2 LÆRING.....	51
6.3 KUNNSKAPSFORVALTNING VED INNOVASJONSPARTNERSKAP	51
6.4 KUNNSKAPSDELING INNAD I OG MELLOM INNOVASJONSPARTNERSKAP	52
6.4.1 <i>Kunnskapsdeling gjennom støtteapparatet</i>	53
6.4.2 <i>Kunnskapsdeling gjennom erfaringssamlingene</i>	55
6.4.3 <i>Kunnskapsdeling gjennom uformell kommunikasjon</i>	56
6.4.4 <i>Kunnskapsdeling ved støtteapparatets nettsider</i>	57
6.4.5 <i>Diskusjon av praktiseringen av kunnskapsdeling</i>	59
6.4.6 <i>Deloppsummering</i>	63
6.5 HENSIKTMESSIG KUNNSKAPSDELING INNAD I OG MELLOM INNOVASJONSPARTNERSKAP?....	64
6.5.1 <i>Hvordan vil det være hensiktsmessig å dele kunnskap</i>	64
6.5.2 <i>Hvilken kunnskap bør deles</i>	67

6.5.3	<i>Tilrettelegging for praktisering av kunnskapsdeling</i>	68
6.5.4	<i>Deloppsummering</i>	69
7.	KONKLUSJON	70
7.1	SVAR PÅ PROBLEMSTILLINGEN	70
7.2	FØRSLAG TIL VIDERE FORSKNING	71
	FIGURLISTE	73
	LITTERATURLISTE	74
	VEDLEGG	79
1.	INTERVJUGUIDE FOR INVOLVERTE VED STAVANGER KOMMUNE	79
2.	INTERVJUGUIDE FOR INVOLVERTE VED SYKEHUSET ØSTFOLD.....	82
3.	INTERVJUGUIDE FOR INVOLVERTE I BERGEN KOMMUNE, STATENS VEGVESEN OG VED HAUKELAND UNIVERSITETSSJUKEHUS	86
4.	INTERVJUGUIDE INNOVASJON NORGE.....	90
5.	INTERVJUGUIDE DIFI.....	94
6.	INTERVJUGUIDE LEVERANDØRUTVIKLINGSPROGRAMMET	97
7.	INTERVJUGUIDE LEVERANDØR INNOCOM AS.....	101

1. Introduksjon

1.1 Bakgrunn for oppgaven

“Gårsdagens løsninger vil ikke være tilstrekkelige for dagens og morgendagens utfordringer,” beskrives i Regjeringen (2019). Dette retter søkelyset mot de mange utfordringene samfunnet står overfor. Det knyttes bekymringer til den aldrende befolkningen, der en stadig mindre andel av innbyggerne er i arbeidsfør alder. For å kunne dekke fremtidens behov, samt beholde velferdsnivået vi har i Norge i dag, kan det dermed tenkes at vi må tenke nytt. Regjeringen (2019) påpeker at vi i tiden fremover må tenke smartere, samt være mer nyskapende for å løse samfunnsutfordringene vi står overfor. Ved å etterspørre nye og bedre løsninger, kan offentlige innkjøpere bidra til nytenkning i leverandørmarkedet (Nærings- og fiskeridepartementet, 2017, s. 13). Gjennom etterspørsel etter økt innovasjon i det private næringsliv, kan altså offentlige anskaffelser bidra til at vi møter samfunnsutfordringer vi står overfor.

For å legge til rette for mer innovasjon i offentlig sektor, kom innovasjonspartnerskap inn i det norske anskaffelsesregelverket i 2017 (Regjeringen, 2017).¹ Det nærmer seg tre år siden anskaffelsesprosedyren ble introdusert i anskaffelsesregelverket, og vi ønsker med dette å få innsikt i hvordan prosjektgjennomføring har vært til nå, samt mulige forbedringspotensialer. Som følge av at prosjektene som er igangsatt i dag ikke er fullstendig fullført, ønsker vi å utforske hvordan kommunikasjonen er mellom innovasjonspartnerskapene, samt hvordan en kan hjelpe hverandre for å utnytte potensialet fullt ut. Læring og kunnskapsdeling kan gi involverte i innovasjonspartnerskap økte innsikter, noe som kan bidra til forbedret gjennomføring av innovasjonspartnerskap. I denne utredningen ønsker vi dermed å se på hvordan kunnskap og erfaringer fra tidligere innovasjonspartnerskap blir forankret inn i de nye, samt hvordan man kan legge til rette for at denne erfaringen deles på en hensiktsmessig måte.

¹ Forskrift 12. august 2016 nr. 974 om offentlige anskaffelser, jf. § 13-1 (3)

1.2 Problemstilling

Ved etablering av innovasjonspartnerskap som anskaffelsesmetode, åpnes det opp for en ny form for samarbeid mellom offentlige og private aktører. Vi finner det svært aktuelt at det er etablert en slik anskaffelsesprosedyre, for å tilrettelegge for at offentlige og private aktører sammen kan løse utfordringer samfunnet står overfor på en ny måte.

For at samfunnet skal kunne dra størst mulig nytte av igangsatte innovasjonspartnerskap, bør offentlig oppdragsgiver inneha den rette kompetansen for å gjennomføre slike prosjekter. Med dette vil det være vesentlig at de offentlige virksomhetene får innsikt i hvordan de bør gjennomføre innovasjonspartnerskapene, hvorav kunnskapsdeling spiller en sentral rolle. Gjennom utredningen ønsker vi dermed å rette søkelyset mot hvordan det vil være hensiktsmessig å praktisere kunnskapsdeling innad i og mellom innovasjonspartnerskap, slik at det legges til rette for bedre gjennomføring av igangsatte og fremtidige innovasjonspartnerskap.

Vi velger med dette å ta for oss problemstillingen:

Hvordan kan man sikre en hensiktsmessig kunnskapsdeling for gjennomførelse av innovasjonspartnerskap?

I lys av problemstillingen, ønsker vi å belyse hvordan kunnskap oppbevares og deles ved gjennomførelse av en slik anskaffelsesprosedyre. Det vil altså være innsiktsfullt å få innblikk i hvilke tiltak som gjøres, slik at igangsatte innovasjonspartnerskap kan dra nytte av hverandres erfaringer for å forbedre gjennomførelsen av innovasjonspartnerskapene. For å besvare problemstillingen vil vi ta utgangspunkt i litteratur om kunnskap og kunnskapsdeling. Vi har samtidig gjennomført intervjuer av 14 personer med tilknytning til de igangsatte innovasjonspartnerskapene i Norge. Funnene vil analyseres opp mot den presenterte teorien.

1.3 Avgrensninger

Denne utredningen tar utgangspunkt i innovasjonspartnerskap gjennomført med midler fra Innovasjon Norge. Disse prosjektene er grundig vurdert, og det er de prosjektene med de beste forutsetninger (størst potensial) som blir iverksatt og får tildelt midler. Prosjektene som tildeles støtte er også godt dokumentert i forhold til hvor de er i løpet, kontaktpersoner i de forskjellige prosjektene og er ellers dekket noe i media. Grunnet tidsbegrensning velger vi å forholde oss til disse prosjektene, hvor vi anser at de gir tilstrekkelig med informasjon om hvordan innovasjonspartnerskap gjennomføres og kan bidra til å besvare vår problemstilling.

Vi har valgt å ta utgangspunkt i majoriteten av innovasjonspartnerskapene som var i eller forbi markedsdialogfasen i september 2019, hvorav vi anser de som mest aktuelle til å besvare vår problemstilling. Denne utredningen baseres på intervjuer med sentrale parter involvert i de forskjellige partnerskapene og støtteapparatet, samt relevant informasjon på aktuelle nettsider.

Vinklingen i utredningen tar utgangspunkt i perspektivet til oppdragsgiver og støtteapparatet. Sentralt for oppgaven er dermed å utforske kunnskapsdelingen mellom innovasjonspartnerskapene, samt støtteapparatets involvering i kunnskapsdelingen. For å få et raskt overblikk over hvordan det for private aktører oppleves å delta i et innovasjonspartnerskap, har vi i tillegg gjennomført intervju med en av de vinnende leverandørene.

Det kunne vært interessant å gå dypere inn på leverandørperspektivet ved innovasjonspartnerskap, men grunnet oppgavens begrensede omfang har vi valgt å legge vekt på oppdragsgiversiden i denne utredningen. At vi velger å belyse utredningens tematikk hovedsakelig ut ifra oppdragsgivers ståsted, begrunnes med at den offentlige virksomheten spiller en sentral rolle da de er ansvarlige for å ta insentiv til, samt gjennomføre innovasjonspartnerskapet. For at innovasjonspartnerskap skal anvendes for å tilstrebe og løse utfordringer samfunnet står overfor, er det altså nødvendig at det offentlige går ut i markedet for å forespørre næringslivet å komme med innspill.

Denne utredningen vil ikke gå i dybden på de andre anskaffelsesprosedyrene for innovative anskaffelser, og sammenligne innovasjonspartnerskap opp mot disse. Dette kunne ha vært et spennende moment å se på, men som følge av omfang, fokuserer vi på innovasjonspartnerskap og kunnskapselementet knyttet til partnerskapet.

1.4 Oppbygging av masterutredningen

Kapittel 2 presenterer innovasjonspartnerskap som anskaffelsesprosedyre. I kapittel 3 gis det innblikk i teorigrunnet vi tar utgangspunkt i for å besvare problemstillingen. Kapittel 4 gir leseren innblikk i den metodiske tilnærmingen som benyttes i denne utredningen. Kapittel 5 presenterer konteksten for utredningen. I kapittel 6 introduseres funnene fra datainnsamlingen vurdert opp mot teorigrunnet. Avslutningsvis besvares problemstillingen i kapittel 7, i tillegg til at forslag til videre forskning presenteres.

2. Anskaffelsesprosedyre

Dette kapitlet går inn på anskaffelsesprosedyren vi tar for oss i denne utredningen. Leseren vil med dette introduseres for innovative anskaffelser og innovasjonspartnerskap som anskaffelsesverktøy.

2.1 Innovative anskaffelser

I forskrift om offentlige anskaffelser defineres innovasjon som *innføring av en ny eller betydelig forbedret vare, tjeneste eller prosess*.² Innovative anskaffelser handler derfor både om hvordan anskaffelsene gjennomføres og hva som kjøpes.

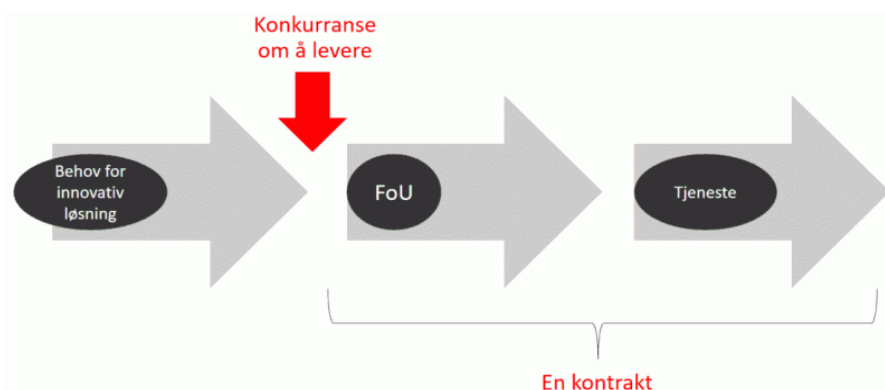
Sammenlignet med tradisjonelle anskaffelser hvor man lager en detaljert kravspesifikasjon, handler innovative anskaffelser mer om å utnytte mulighetene som ligger i anskaffelsesregelverket og virkemiddelapparatet til å kjøpe bedre produkter og tjenester. Man går i dialog med markedet før anskaffelsen, formidler behovet og overlater løsningen til leverandørene (Romsaas, 2015).

Videre finnes det flere anskaffelsesprosedyrer som legger til rette for at innkjøper kan anskaffe varer og tjenester som ikke eksisterer i markedet fra før. To av disse er før-kommersielle anskaffelser og innovasjonspartnerskap. Hovedforskjellen mellom de to anskaffelsesprosedyrene betraktes å være oppbyggingen av kontrakten. Dette belyses ved at en ved før-kommersielle anskaffelser har to separate kontrakter for utvikling og kjøp av den nye løsningen. I et innovasjonspartnerskap kombineres utviklingsdelen og kjøpet av de nye løsningene i én og samme kontrakt (Difi, 2019). Det kan samtidig nevnes at anskaffelsesregelverket stiller ulike krav til oppdragsgiver, avhengig av hvilken av de to prosedyrene som benyttes. Ved innovasjonspartnerskap kreves eksempelvis at utviklingskontrakten skal inngås med forhandlinger, noe som ikke er nødvendig ved før-kommersielle anskaffelser (Difi, 2019). Grunnet oppgavens begrensede omfang velger vi ikke å gå nærmere inn på dette. Videre i denne utredningen velger vi å fokusere på anskaffelsesprosedyren innovasjonspartnerskap, noe som leder oss til neste delkapittel.

² Forskrift 12. august 2016 nr. 974 om offentlige anskaffelser, jf. § 4-5 h.

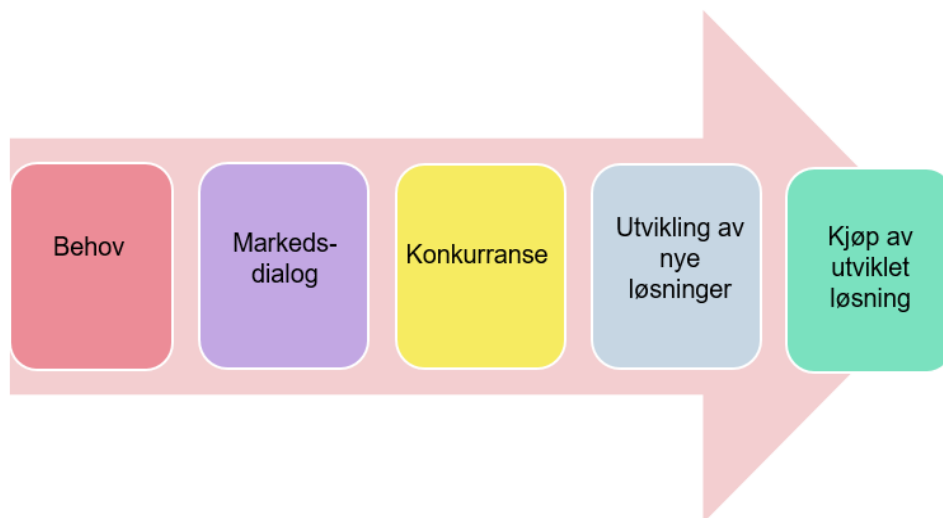
2.2 Innovasjonspartnerskap

Anskaffelsesprosedyren innovasjonspartnerskap ble inkludert i det norske anskaffelsesregelverket som et nytt direktiv i 2017. Prosedyren kom opprinnelig fra anskaffelsesregelverket til EU, der den ble etablert som en del av et nytt direktiv i februar 2014 (Regjeringen, 2019). Hensikten med innovasjonspartnerskap er å utvikle helt nye produkter og løsninger som i dag ikke finnes på markedet, i tillegg til å bidra til ny verdiskaping og vekst i næringslivet. Introduseringen av innovasjonspartnerskap muliggjør videre at offentlige og private virksomheter sammen kan utvikle helt nye løsninger på dagens og fremtidens samfunnsutfordringer (Ware og Kynoch, 2013). Oppdragsgiveren kan i en og samme anskaffelse få utviklet innovative varer, tjenester eller bygge- og anleggsarbeider, og deretter kjøpe den utviklede ytelsen (Difi, 2019). Ved innovasjonspartnerskap kombineres utviklingsfasen og det eventuelle kjøpet i en og samme kontrakt, noe som vises i figuren under.



Figur 1: Kontrakten for innovasjonspartnerskap (Difi, 2019)

Videre i dette kapittelet går utredningen inn på de ulike fasene i et innovasjonspartnerskap. Figuren under viser at en ved å gjennomføre et innovasjonspartnerskap går gjennom fasene behov, markedsdialog, konkurranse, utvikling og kjøp av nye løsninger.



Figur 2: Fasene i et innovasjonspartnerskap (Difi, 2019)

2.2.1 Behov

I denne fasen er formålet å finne det riktige problemet, som kan operasjonaliseres og som er verdt å investere tid og ressurser i. Prosessen har som hensikt å sørge for en sluttløsning som gir størst mulig gevinst for sluttbrukerne, ansatte og andre (Innovasjon Norge, 2019).

Behovsfasen viser til identifisering av underliggende utfordring som søkes møtt gjennom nye innovative løsninger presisert i konkurransegrunnlaget. Fasen har til hensikt å identifisere og avdekke behov, avgrense valg av problemstilling, samle inn kunnskap, og spesifisere krav og ønsker til endelig løsning (Difi, 2017). Behovsbeskrivelsen danner grunnlaget for hele innovasjonspartnerskapet. Meningen er å avdekke en adekvat problemstilling som kan operasjonaliseres og sørge for effektiv tilpasning til sluttbruker (Innovasjon Norge, 2018). I innkjøpsdokumentene defineres behov for et nyskapende produkt, tjeneste- eller bygge og anleggsarbeid som ikke kan oppfylles ved kjøp av eksisterende løsninger på markedet, samt presiseringer av hvilke minstekrav eventuelle tilbydere må kunne etterleve.³ Behov i modellens forstand forsøkes, til forskjell fra tradisjonelle utlysninger, ikke å beskrives for snevert slik at det er rom for tilbydere selv å bringe frem forslag til løsning. Samtidig må behov skisseres såpass konkret for tilbydere at

³ Europaparlamentets- og rådsdirektiv om offentlige innkjøp og om oppheving av direktiv 2004/18/EF vedtatt 2014.

det er mulig å identifisere løsningens art og omfang, og med dette vurdere en eventuell deltakelse i form av søknad til prekvalifisering.⁴ Vanlige verktøy i behovsfasen er bruk av workshop, lønnsomhetsanalyser og tjenstedesign. Gjennom disse verktøyene kan oppdragsgiver i fellesskap med utvalgte aktører fra markedet avdekke hvilke løsninger som allerede eksisterer og klarere skape en formening om hva som skal etterspørres.

2.2.2 Markedsdialog

Gjennom markedsdialog ønsker man å få innsikt i hva som finnes av løsninger og kompetanse i markedet. I denne fasen gjennomføres det gjerne arbeidsmøter, dialogmøter, workshop og lignende hvor offentlige og private aktører deltar. Bedrifter og organisasjoner får gjennom markedsdialogen en dypere forståelse for hvilket behov som skal løses, og kan være med på å bringe mer kunnskap og innsikt til problemstillingen. Slik oppnår aktørene en felles forståelse av behovet, samt hvilke løsningsmuligheter som finnes. Markedsdialogen bidrar til å utvikle bedre innsikt i hvilke evalueringskriterier som bør gjelde for valg mellom konseptene i konkurransefasen.

2.2.3 Konkurransen

Denne fasen i innovasjonspartnerskapet omhandler konkurransegjennomføring. Konkurransen består av flere momenter, og i grove trekk innebærer dette momentene nedenfor.

2.2.3.1 Kontraktsvilkår

Kontrakten skal opplyse om kontraktsvilkårene som gjelder for innovasjonspartnerskapet. Kontrakten skal blant annet regulere: Innovasjonspartnerskapets struktur, rettigheter, bruk av underleverandører, hemmeligholdelse av sensitiv informasjon, lovkrav, og kjøp av utviklet vare/tjeneste eller bygge- og anleggsarbeid. Når det kommer til rettigheter må konkurransegrunnlaget inneholde informasjon om hvilke regler som gjelder for immaterielle rettigheter. Dette er viktig for å avklare overfor leverandøren hvorvidt de kan utnytte den innovative løsningen i andre sammenhenger.

⁴ Europaparlamentets- og rådsdirektiv om offentlige innkjøp og om oppheving av direktiv 2004/18/EF vedtatt

2.2.3.2 Kunngjøring

Anskaffelse av innovasjonspartnerskap starter med en kunngjøring på Doffin, sentralportalen for offentlige innkjøp. I forbindelse med kunngjøringen publiseres hele konkurransegrunnlaget. Konkurransegrunnlaget setter standarden for innovasjonspartnerskapet og må inneholde en behovsbeskrivelse, kontraktsvilkår, kvalifikasjonskrav, utvelgelseskriterier og tildelingskriterier, og hvordan eventuelle kjøp skal foretas (Difi, 2017). For innovasjonspartnerskap stilles blant annet krav til leverandørens kvalifikasjoner innen forskning og utvikling, samt implementering av innovative løsninger. Det er bare leverandører som tilfredsstiller kvalifikasjonskravene som kan sende inn tilbud i konkurransen.

2.2.3.3 Prekvalifisering

Kun leverandører som oppfyller kvalifikasjonskravene og har blitt invitert til å gi tilbud, kan prekvalifiseres. Forskriften stiller krav til kvalifikasjoner innen forskning og utvikling,⁵ noe som innebærer at det kreves at leverandørene har erfaring med innovasjonsarbeid. Videre har man som oppdragsgiver mulighet til å sette en øvre grense på antall som inviteres til å gi tilbud.⁶

2.2.3.4 Innlevering av tilbud

Tilbudet som leveres må være i tråd med de absolutte krav og frister som oppdragsgiver har satt. Man må også oppfylle alle absolutte krav i konkurransegrunnlaget. Tilbudene vil evalueres på bakgrunn av tildelingskriteriene. Det kan være at det legges til en avklaringsrunde ved behov for å ha et bedre grunnlag til å evaluere tilbudet.

⁵ Forskrift 12. august 2016 nr. 974 om offentlige anskaffelser, jf. § 16-5 (3)

⁶ Europaparlamentets- og rådsdirektiv om offentlige innkjøp og om oppheving av direktiv 2004/18/EF vedtatt 2014

2.2.3.5 Forhandlinger

Etter at fristen for å levere inn tilbud er passert, starter oppdragsgiver arbeidet med å evaluere de innkomne tilbudene. I denne prosessen gjennomføres gjerne flere forhandlingsrunder med aktuelle leverandører. Videre skjer forhandlingene gjerne i flere runder, i tillegg til at det ikke kan forhandles om absolutte krav eller tildelingskriterier.

Etter at forhandlingene er gjennomført gjenstår kun levering av endelig tilbud, samt evaluering av dette tilbudet noe som inkluderer valg av leverandør. Siste del i konkurransefasen er selve kontraktsinngåelsen.

2.2.4 Utvikling av nye løsninger

Denne fasen er ofte oppdelt i mindre deler med definerte mål og milepæler. Til sammen utgjør fasene en utviklingsprosess (Difi, 2019). Her er det viktig å utføre både brukertester og tekniske tester underveis i utviklingsløpet. Utviklingsfasen preges av dialog mellom oppdragsgiver og leverandørene underveis for å sikre at milepælene og målene i utviklingsfasen overholdes. Når løsningene er ferdigstilt har den offentlige aktøren opsjon på å kjøpe løsningen uten en ny konkurranse.

2.2.5 Kjøp av utviklet løsning

I den siste fasen avgjør oppdragsgiver hvorvidt de ønsker å innløse opsjonen om å gå til anskaffelse av den endelige løsningen. Den estimerte verdien for det ferdige produktet skal være rimelig i forhold til den nødvendige utviklingskostnaden.⁷

⁷ Europaparlamentets- og rådsdirektiv om offentlige innkjøp og om oppheving av direktiv 2004/18/EF vedtatt

3. Teori

I dette kapitlet presenteres teorien det tas utgangspunkt i for å besvare problemstillingen. Innledningsvis i kapitlet forklares dermed begrepene kunnskap, læring og kunnskapsdeling. Videre presenteres SEKI-modellen for å forklare hvordan kunnskap kan dannes og deles på tvers av innovasjonspartnerskap. Avslutningsvis i kapitlet nevnes barrierer for kunnskapsdeling mellom prosjekter.

3.1 Kunnskap, læring og kunnskapsdeling

I denne seksjonen belyses teori knyttet til kunnskap. Vi anser det dermed hensiktsmessig å ta for oss begrepene kunnskap, læring, kunnskapsdeling og kunnskapsforvaltning før vi går nærmere inn på problemstillingen.

Kunnskap kan betraktes som systematisert og strukturert informasjon for et formål (Johannessen et al., 2002). Gottschalk (2004) definerer kunnskap som informasjon kombinert med erfaring, kontekst, interpretasjon og refleksjon. I lys av prosjektgjennomførelse, forstås kunnskap som en fornybar ressurs, da den akkumuleres i prosjekter gjennom de involvertes erfaring, for senere å kunne anvendes for å håndtere ulike problemstillinger.

Det finnes hovedsakelig to former for kunnskap; eksplisitt kunnskap og taus kunnskap. Eksplisitt kunnskap omhandler kunnskap som kan uttrykkes gjennom formelt og systematisk språk, og den kan relativt enkelt prosesseres, overføres og lagres (Nonaka et al., 2000). Choo (2007) skriver at eksplisitt kunnskap kan uttrykkes gjennom eksempelvis matematiske formler, regler og spesifikasjoner. Med taus kunnskap menes kunnskap som er vanskelig å formalisere og kommunisere til andre. Denne formen for kunnskap er gjerne mer kompleks, eksisterer i mentale modeller, samt at ekspertisen oppnås over tid og gjennom personlige innsikter (Goh, 2002). Taus kunnskap består gjerne av subjektive know-how, innsyn og intuisjoner en person har opparbeidet seg gjennom aktiviteter over et lengre tidsrom (Choo, 1996). For gjennomførelse av innovasjonspartnerskap velger vi å ta utgangspunkt i at opparbeidede erfaringer utgjør størst verdi i lys av dette. Videre tar oppgaven for seg momenter som kan bidra til at involverte i innovasjonspartnerskap tilegner seg taus og eksplisitt kunnskap relevant for innovasjonspartnerskapene.

Med læring menes en prosess som sier noe om hvordan vi tilegner oss nye ferdigheter, erfaringer og kunnskaper. Dermed anses læring å være sentralt for å tilrettelegge for forbedret gjennomførelse av innovasjonspartnerskap i igangsatte og fremtidige prosjekter. Jacobsen og Thorsvik (2013) definerer læring som en prosess der enkeltindivider skaffer seg ny kunnskap og innsikt, og endrer sin atferd på grunnlag av dette. For å forstå læring ved innovasjonspartnerskap velger vi å ta utgangspunkt i denne definisjonen. Med dette oppstår læring ved innovasjonspartnerskap dersom oppdragsgiver endrer hvordan ulike faser håndteres, som følge av nye kunnskaper. I denne utredningen velger vi å betrakte tilfeller der flere innovasjonspartnerskap har benyttet samme metodikk for å håndtere enkelte av fasene som en form for læring. Dette begrunnes med at innsikter opparbeidet i enkelte innovasjonspartnerskap virker inn på metodikken benyttet i andre innovasjonspartnerskap. Gjennom læring kan en altså oppnå at oppdragsgiver får innsikt i hvordan de ulike fasene bør håndteres, slik at de mest hensiktsmessige tilnærmingene benyttes i de ulike fasene.

Læring kan oppnås gjennom kunnskapsdeling. Dette defineres som prosessen der kunnskap holdt av en person, omgjøres til en form som kan forstås, absorberes og brukes av andre (Ipe, 2003). Argote og Ingram (2000) betrakter samtidig kunnskapsdeling i organisasjoner som en prosess der én enhet (eksempelvis gruppe eller avdeling) påvirkes av erfaringer gjort ved en annen avdeling. I lys av dette velges det i denne sammenheng å tolke kunnskapsdeling som en prosess der erfaringer og kunnskap oppnådd i et innovasjonspartnerskap, omgjøres til en form som kan forstås og dras nytte av i fremtidige prosjekter.

Kunnskapsdeling kan praktiseres for både taus og eksplisitt kunnskap. Nonaka og Takeuchi (1995) beskriver at i tilfeller der kunnskapen kan uttrykkes eksplisitt, kan den lett gjøres tilgjengelig for oppmerksomhet, analyse, vurdering og bruk. Taus kunnskap kan riktignok ikke struktureres og overføres til andre mennesker slik som eksplisitt kunnskap (Gotvassli, 2015). Da taus kunnskap finnes i den enkeltes hode, vil det for organisasjonen være vanskelig å identifisere denne kunnskapen, samt gjøre den tilgjengelig for andre personer som står overfor liknende problemer. Videre isoleres kunnskapen, ved at den flyter i person-til-person interaksjoner, og kun en liten gruppe mennesker får ta del i denne kunnskapsutvekslingen (Choo, 2007).

Videre anses de to kunnskapstypene å være komplementære. Taus kunnskap vil i seg selv ha liten verdi i en organisasjon, da den er personlig og erfaringsbasert. Samtidig vil virksomheter som kun fokuserer på eksplisitt kunnskap, mangle det personlige og kontekstuelle elementet, noe som vil være av betydning for å overføre kunnskap mellom individer. Det kan samtidig nevnes at eksplisitt kunnskap ikke skapes av seg selv, men dyrkes fra taus kunnskap (Choo, 1996). For å oppnå hensiktsmessig kunnskapsdeling innad i og mellom innovasjonspartnerskapene, vil det dermed være nødvendig å ta stilling til både den tause og den eksplisitte kunnskapen.

I likhet med kunnskapsdeling, betraktes kunnskapsforvaltning som en prosess som bidrar til å dele kunnskap. Kunnskapsforvaltning defineres som prosessen med å kapre, distribuere og effektivt anvende kunnskapen i en organisasjon (Davenport, 1994). Som en utvidelse av dette, kan kunnskapsforvaltning betraktes som en disiplin som fremmer en integrert tilnærming til å identifisere, evaluere, uthente og dele kunnskapen som besittes i en organisasjon. Som en del av denne tilnærmingen kan databaser, dokumenter, retningslinjer, prosedyrer, samt ukaprede kunnskaper og erfaringer individer besitter inkluderes (Duhon, 1998). I lys av dette velges det i denne utredningen å tolke kunnskapsforvaltning som prosessen med å identifisere, kapre, dele og anvende kunnskapen som besittes i innovasjonspartnerskapene, slik at kunnskapen kan dras nytte av i fremtidige prosjekter. Gjennom identifisering av kunnskap kan det tenkes at en i et innovasjonspartnerskap reflekterer over erfaringer gjort i de ulike fasene. Ved å benytte mekanismer der denne erfaringen kan dokumenteres, kan erfaringer kapres av eksempelvis støtteapparatet. Dermed kan erfaringene deles, slik at andre får innsikt i dem. De opparbeidede erfaringene kan da anvendes, noe som tolkes som at andre kan dra nytte av erfaringene i sine innovasjonspartnerskap.

Videre påpekes gevinster som kan oppnås ved å bedrive kunnskapsdeling og kunnskapsforvaltning mellom innovasjonspartnerskap. Onsøyen og Spjelkavik (2006) nevner at det kan være mye å lære mellom prosjekter med hensyn til prosesser internt i prosjektet, samt prosjektmedlemmenes erfaringer. I lys av dette kan det tenkes at innovasjonspartnerskapene har mye å lære av hverandre, noe som kan belyses ved at de går gjennom den samme prosedyren.

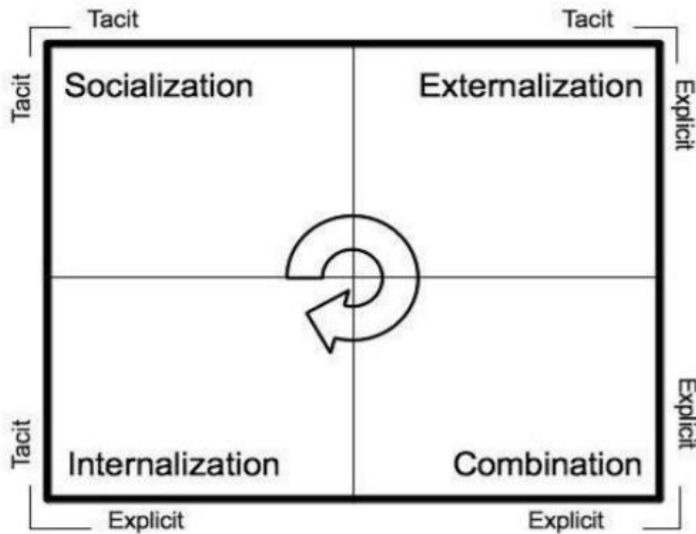
Gjennom systematisk lagring av prosjekterfaringer, muliggjøres det at organisasjoner kan sammenligne prosjekter mer systematisk. Med dette kan de mest effektive mekanismene for problemløsning dokumenteres. I tillegg kan dokumentering av uhell, feil og potensielle fallgruver redusere risikoen ved fremtidige prosjekter (Schindler og Eppler, 2003). Ved å få innsikt i tidligere erfaringer, kan altså oppdragsgiver redusere fare for fallgruver, samt spare tid.

Det kan samtidig nevnes at prosjektgruppen oppløses ved prosjektets slutt, og prosjektmedlemmene tildeles nye oppgaver. De enkelte prosjektmedlemmene tilegner seg læring gjennom prosjektet, men denne kunnskapen blir gjerne ikke kollektivt tilgjengelig. Ved prosjektslutt risikerer dermed organisasjonen at kunnskap går tapt, dersom det ikke gjøres tiltak for å lagre eller overføre kunnskapen (Onsøyen og Spjelkavik, 2006). Dette understreker viktigheten av å dokumentere og videreformidle kunnskap og erfaringer gjort gjennom innovasjonspartnerskapene.

3.2 Hvordan oppnå kunnskapsdeling

Utredningen belyser videre hvordan prosesser bør designes slik at kunnskapsdeling realiseres. I den sammenheng kan det være hensiktsmessig å omdanne taus kunnskap til eksplisitt kunnskap, for deretter å omdanne den tilbake til taus kunnskap.

Nonaka og Takeuchi (1995) utviklet en modell, SEKI-modellen, som tar utgangspunkt i at ny kunnskap i en organisasjon og mellom organisasjoner utvikles gjennom konvertering mellom eksplisitt og taus kunnskap. Konvertering av kunnskap defineres som interaksjon mellom taus og eksplisitt kunnskap, og modellen forklarer hvordan kunnskap kan utvikles gjennom samspill mellom eksplisitt og taus kunnskap. Innovasjonspartnerskap sees på som en form for prosjekt, noe som betraktes å være en organisasjon av midlertidig varighet (Rolstadås, 1997). I lys av dette tas det i denne utredningen utgangspunkt i at SEKI-modellen kan belyse hvordan kunnskap dannes og deles innad i og mellom innovasjonspartnerskap. SEKI-modellen illustrerer at kunnskapsdelingen kan skje gjennom fire prosesser; *sosialisering*, *eksternalisering*, *kombinering* og *internalisering*. Dette illustreres i figuren nedenfor.



Figur 3: SEKI-modellen (Nonaka og Takeuchi, 1995)

Videre går utredningen inn på de fire prosessene i SEKI-modellen. Med sosialisering menes at ny taus kunnskap skapes ved deling av erfaringer. I lys av at det er krevende å formalisere taus kunnskap, samt at den gjerne er tids- og stedsspesifikk, kan taus kunnskap kun anskaffes gjennom felles erfaringer (Nonaka og Takeuchi, 1995). Taus kunnskap kan dermed oppstå ved at prosjektmedlemmer tilbringer tid sammen, eller lever i de samme omgivelsene. Sosialisering kan på den ene siden skje der en lærling og en mester utfører oppgaver sammen. Choo (1996) forklarer at ny taus kunnskap kan dannes ved at lærlingen lærer av mesteren gjennom å observere, imitere og praktisere. Gjennom delte praktiske erfaringer kan de dermed tilegne seg ny taus kunnskap. Nonaka og Takeuchi (1995) nevner at sosialisering på den andre siden kan oppnås gjennom uformelle møter utenfor arbeidsplassen der taus kunnskap som eksempelvis verdenssyn, mentale oppfatninger og gjensidig tillit kan skapes og deles.

Nonaka og Takeuchi (1995) definerer eksternalisering som prosessen der taus kunnskap konverteres til eksplisitt kunnskap. Ved å omgjøre taus kunnskap til eksplisitt, krystalliseres denne kunnskapen. Det vil da være mulig å gjøre denne tilgjengelig for andre, og den kan utgjøre grunnlaget for ny kunnskap. Etablering av maler og standardiserte rutiner kan bidra til en slik konvertering av kunnskap. Choo (1996) forklarer samtidig at eksternalisering kan skje gjennom bruk av metaforer, analogier eller modeller.

Videre betraktes kombineringsprosessen som prosessen med å konvertere eksplisitt kunnskap til mer komplekse og systematiske former for eksplisitt kunnskap. Nonaka og Takeuchi (1995) poengterer at kombineringsprosessen kan oppnås gjennom kreativ bruk av nettverk gjennom datateknologi og databaser. Dette kan også inkludere å bryte den innsamlede informasjonen inn i mer systematiserte former. Kombineringsprosessen kan altså oppnås ved å systematisere eksplisitt kunnskap i organisasjonen, gjennom dokumentering av standardiserte prosedyrer og rutiner. I tillegg kan kombineringsprosessen oppstå gjennom telefonsamtaler og møter (Choo, 1996).

Med internalisering menes prosessen der eksplisitt kunnskap omdannes til taus kunnskap. Dette innebærer at enkeltindivider tar til seg den delte eksplisitte kunnskapen gjennom eksempelvis handling eller lesing av dokumenter, slik at de tilegner seg denne som taus kunnskap (Nonaka og Takeuchi, 1995). Choo (1996) forklarer samtidig at internalisering skjer dersom individer indirekte kan gjenoppleve andres erfaringer. Nonaka og Takeuchi (1995) nevner trainee-programmer som et eksempel på internalisering. I lys av dette kan mindre erfarne prosjektmedlemmer ved å lese prosjektmanualer og dokumenter få innsikt i eksplisitt kunnskap, noe som kan berike deres tause kunnskap.

De fire prosessene nevnt legger til rette for etablering av kunnskap som en kontinuerlig prosess, der det oppstår dynamiske interaksjoner mellom taus og eksplisitt kunnskap (Nonaka og Takeuchi, 1995). Sosialisering, eksternalisering, kombineringsprosessen og internalisering skaper skift i organisasjonens skapte kunnskap, og former en spiral. Etersom kunnskap etableres gjennom de fire prosessene, beveger vi oss oppover i spiralen. Samtidig kan kunnskap skapt gjennom SEKI-modellen trigge en ny spiral med kunnskapsdannelse, og denne kunnskapen kan ekspandere horisontalt og vertikalt på tvers av avdelinger, organisasjoner og prosjekter. Med utgangspunkt i dette, tas det utgangspunkt i at konvertering mellom taus og eksplisitt kunnskap kan føre til at det dannes og deles kunnskap relatert til innovasjonspartnerskapene.

Det påpekes at det må finnes en kontekst for at kunnskap skal dannes gjennom SEKI-modellen. Nonaka og Takeuchi (1995) definerer ba som en felles kontekst der kunnskapen deles, skapes og utnyttes, og ba betraktes som en plattform for SEKI-modellen. Ba er altså en plass der informasjonen tolkes til å bli kunnskap, og kan fremtre som sosiale, kulturelle eller historiske settinger. Ba trenger ikke nødvendigvis innebære et fysisk rom, men en lokasjon som samtidig tar for seg tid og sted. Nonaka et al. (2000) uttrykker at ba

eksempelvis kan forene fysisk rom slik som et lokalt, virtuelt rom som over email, og mentalt rom som felles idealer. For at kunnskap skal dannes og deles innad i og mellom innovasjonspartnerskapene, må det dermed finnes en felles kontekst som tilrettelegger for dette.

3.3 utfordringer kunnskapsdeling

Kapittelet har til nå gitt innblikk i hvordan litteraturen presenterer kunnskapsdeling. Schindler og Eppler (2003) påpeker at det er stor differanse mellom behovet for kunnskapsdeling ved gjennomføring av prosjekter, og faktisk utnyttelse av dette. I lys av dette vil oppgaven nå nevne noen årsaker til manglende utnyttelse av kunnskapsdeling.

Tidspress kan nevnes som en sentral årsak til manglende dokumentering av erfaringer. Prosjektmedlemmer opplever gjerne tidspress mot prosjektslutt, samtidig som de allerede har andre arbeidsoppgaver som venter på dem. Det kan samtidig oppstå utfordringer knyttet til å samle prosjektmedlemmer for å dele sine erfaringer, da prosjektmedlemmene gjerne allerede er opptatt med nye prosjekter.

Med hensyn til å prioritere dokumentering av erfaringer, kan prosjektmedlemmenes subjektive oppfattelser spille en sentral rolle for kvaliteten på dokumenteringen (Schindler og Eppler, 2003). Dette illustreres ved at involverte i prosjekter ikke ser hensikten med at feil de har begått skal dokumenteres. I lys av dette, kan involverte i prosjekter frykte at dokumentering av feil innebærer personlige sanksjoner for dem. Samtidig kan det inntreffe at enkelte prosjektmedlemmer fremstiller egne tiltak og beslutninger noe annerledes enn hva som gjenspeiler virkeligheten. Enkeltindivider av beskjeden natur kan eksempelvis fremstille suksessfulle tiltak og beslutninger som mindre betydningsfulle enn hva som er realiteten. I tillegg kan manglende dokumentering av erfaringer skyldes at prosjektmedlemmene personlig ikke ser nytten ved dokumenteringen av prosjekterfaringene, men at de finner det mer effektivt å formidle erfaringene direkte.

Schindler og Eppler (2003) trekker også frem manglende ferdigheter som en faktor for manglende dokumentering av erfaringer. Dette illustreres ved at prosjektmedlemmer kan mangle kunnskaper om hvordan det vil være hensiktsmessig å dele prosjekterfaringene.

Prosjektenes prosedyrer kan også være av betydning for hvorvidt erfaringer overføres. At kunnskap og erfaringer ikke vektlegges og integreres i prosjektets prosesser, prosedyrer og manualer, vil dra i retning av mangelfull erfaringsoverføring. For å forebygge denne fallgruven foreslår Schindler og Eppler (2003) at målsetninger for læring og kunnskap integreres i målsetninger og vurderinger av det overordnede prosjektet.

Schindler og Eppler (2003) uttrykker at i tilfeller der erfaringene fra et prosjekt dokumenteres, skjer dette ofte etter at prosjektet er gjennomført, eller i prosjektets slutfase. Det argumenteres for at dette kan være uheldig, da kunnskap om prosedyren kan glemmes, i tillegg til at det kan være vanskeligere og mer kostbart å samle teamet etter prosjektslutt enn underveis i prosjektarbeidet. For å motvirke dette samt oppnå en kontinuerlig kunnskapsdeling gjennom prosjektet, bør målsetninger for læring og kunnskap integreres i målsetningene for de ulike fasene av prosjektet.

For å utnytte potensialet ved kunnskapsdeling i innovasjonspartnerskap, kan det dermed være hensiktsmessig at mål for kunnskapsdeling tas stilling til i målsetningene for de ulike fasene av innovasjonspartnerskapet. Det er samtidig av betydning at involverte i prosjektene opplyses om hvordan de kan dele kunnskapen, samt at de gjøres klar over at dette vil være nyttig ved fremtidig gjennomføring av innovasjonspartnerskap.

4. Metode

Dette kapitlet presenterer metodiske valg og tilnæringsmåter som er benyttet for å besvare problemstillingen. Videre går det inn på utredningens forskningsdesign og tilnærming, samt hvordan dataene er innhentet.

4.1 Forskningsdesign

Utredningen vil utforske hvordan kunnskapsdelingen mellom innovasjonspartnerskap skjer, samt hvordan det vil være hensiktsmessig å gjøre dette. Forskningsdesignet sier noe om den overordnede planen for hvordan vi går frem for å besvare problemstillingen (Saunders, 2016), og med dette hvordan vi beslutter å samle inn, tolke og analysere dataene. Et eksplorerende forskningsdesign er sammenfallende med vår problemstilling, da kunnskapsdeling innad i og mellom innovasjonspartnerskap er et tema som er svært lite utforsket. At problemstillingen inkluderer spørreordet “hvordan” støtter samtidig oppunder et eksplorerende design, da dette gir fleksibilitet med hensyn til hvordan problemstillingen angripes. Det kan også nevnes at vi ved å benytte eksplorerende design kan ha en bred tilnærming til problemstillingen, for så å snevre den inn ettersom vi oppnår økte kunnskaper om temaet (Saunders et al., 2016). Et utforskende design gir altså fleksibilitet til å tilpasse utredningens retning og fokus ettersom innhenting av data gir nye innsikter. Samtidig muliggjør et slikt forskningsdesign at vi kan rette søkelys mot aspekter ved innovasjonspartnerskap, som det kan adresseres til i fremtidige studier (Neuman, 2011).

4.1.1 Forskningstilnærming

Gjennom utredningen ønsker vi å innhente data for å utforske kunnskapsdeling mellom innovasjonspartnerskap. I lys av problemstillingens utforskende natur, samt at det finnes lite teori på området, anses induktiv tilnærming å være mest aktuell for denne studien. Dette er sammenfallende med at et eksplorerende design benyttes.

4.1.2 Tilnærming til data

I lys av at vår problemstilling er av kompleks og åpen natur, vil kvalitativ metode være et naturlig valg for vår utredning. Dette støttes samtidig oppunder av at vi i litteratursøket ikke fant noen tidligere forskning på dette området. Dette gjelder også engelske søk på tittelen “Innovation partnership public procurement” og lignende søk. Et eksplorerende forskningsdesign og induktiv forskningstilnærming støtter samtidig oppunder valget av kvalitativ metode. Ifølge Saunders (2016) vil kvalitativ metode være å foretrekke i tilfeller der det forskes på individers meninger og erfaringer, noe som er tilfellet for vår studie. Å benytte kvalitativ metode genererer samtidig fleksibilitet ved gjennomførelse av studien. Med dette åpnes det for at vi, ettersom vi innhenter data fra intervjuene, kan gjøre tilpasninger som sikrer et relevant datamateriale.

I vår utredning har vi hovedsakelig benyttet primærdata. Med dette menes data som er innsamlet spesifikt for den gjeldende studien, mens sekundærdata er samlet inn for andre forskningsformål (Saunders et al., 2016). Å basere utredningen på primærdata vil være hensiktsmessig, da det forskes på individers meninger og erfaringer. Primærdataene er i denne studien blitt samlet inn gjennom semistrukturerte intervjuer. I tillegg er sekundærdata benyttet i noen grad, da det er blitt tatt stilling til offentlig tilgjengelig dokumentasjon på internett.

4.2 Innsamling av dataene

4.2.1 Utvalg

Gjennom studien ønsker vi å få innsikt i kunnskapsdeling innad i og mellom innovasjonspartnerskap. Populasjonen for utredningen anses dermed å være alle som har vært involvert i innovasjonspartnerskapene som har fått tildelt finansielle midler fra Innovasjon Norge. Dette inkluderer ansatte hos de offentlige oppdragsgiverne som er involvert i innovasjonspartnerskapene, i tillegg til ansatte i Innovasjon Norge, Difi og Leverandørutviklingsprogrammet som har arbeidet med innovasjonspartnerskap. Det kan samtidig nevnes at deltakere på leverandørsiden også kan betraktes som populasjon for utredningen. Det bemerkes at vi i utredningen i størst grad velger å fokusere på innovasjonspartnerskap vinklet fra oppdragsgivers ståsted.

I denne utredningen har vi valgt å inkludere flere av innovasjonspartnerskapene som har kommet lengst i Norge. Dette begrunnes med at vi antar involverte i disse prosjektene har et bedre grunnlag for å uttale seg, knyttet til deres erfaringer underveis i prosjektet. Med dette arbeider intervjuobjektene på oppdragsgiversiden for de offentlige aktørene Stavanger kommune, Sykehuset Østfold, Bergen kommune, Statens vegvesen og Haukeland universitetssjukehus. Intervjuobjektene fra disse virksomhetene har i innovasjonspartnerskapene fungert som prosjektledere, assisterende prosjektledere eller innkjøpsrådgivere. Med dette antar vi at de besitter den egnede kunnskapen for å belyse tematikken i utredningen. I tillegg kan et mer nyansert bilde oppnås gjennom studien, ved å inkludere intervjuobjekter med ulike roller i innovasjonspartnerskapene.

For å få innblikk i kunnskapsdelingen som skjer mellom innovasjonspartnerskapene og støtteapparatet, valgte vi også å intervju representanter fra Innovasjon Norge, Leverandørutviklingsprogrammet og Difi. Valg av intervjuobjektene i de nevnte virksomhetene baseres på at de, gjennom sin bakgrunn og arbeidsfunksjon, har et godt overblikk over igangsatte innovasjonspartnerskap i Norge. Med dette anses de å ha den rette innsikten for vår problemstilling.

I tillegg har vi gjennomført intervju av Hege Eiklid, som representerer en av de to vinnende leverandørene ved innovasjonspartnerskapet i Stavanger kommune. Dette med hensikt å gi et raskt overblikk over hvordan det for en mindre aktør oppleves å delta i et innovasjonspartnerskap.

I utredningen tas det utgangspunkt i et ikke-randomisert utvalg, noe som innebærer at intervjuobjektene er plukket ut basert på deres innsikt i innovasjonspartnerskapene (Saunders et al., 2016). I denne utredningen har vi valgt å gjennomføre 14 intervjuer, i tillegg til at hovedvekten av intervjuobjektene er involvert i innovasjonspartnerskap fra oppdragsgiversiden. Vi anser antall og valg av intervjuobjekter å gi den rette innsikten, slik at vi kan besvare vår problemstilling. Dette betraktes med utgangspunkt i tidsbegrensingen vi har ved gjennomførelsen av denne studien.

4.2.2 Intervju

Semistrukturerte intervjuer ble benyttet for å samle inn datamaterialet, og gi innblikk i kunnskapsdelingen innad i og mellom innovasjonspartnerskap. Dette begrunnes med at problemstillingen er av utforskende natur, i tillegg til at vi ønsket innblikk i enkeltindividers oppfatninger og meninger knyttet til vårt forskningsspørsmål (Saunders et al., 2016).

Tre av intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt, mens de resterende intervjuene ble gjennomført over skype eller telefon. Årsaken til dette er geografiske avstander, da en stor andel av intervjuobjektene holder til ved andre lokasjoner enn Bergen. Ulemper ved at flere av intervjuene ble gjennomført over telefon, kan nevnes å være at en mister den ikke-verbale kommunikasjonen, som eksempelvis kroppsspråk. Riktignok oppnås store besparelser i lys av tid og kostnader ved å benytte telefonintervjuer (Saunders et al., 2016).

Samtlige av intervjuene ble gjennomført i lukkede rom, noe som reduserer risiko for forstyrrelser. Videre valgte vi å intervju enkeltindivider, noe som øker sannsynligheten for at intervjuobjektene gir ærlige svar. Dette begrunnes med at individuelle intervjuer legger til rette for at intervjuobjektene er mer villige til å dele sine erfaringer, sammenlignet med gruppebaserte intervjuer.

Intervjuobjektene ble først kontaktet via email. I den sammenheng presenterte vi hvem vi er, samt forskningstemaet for masterutredningen. Med dette kunne intervjuobjektene tenke gjennom tematikken for intervjuet på forhånd, noe som medfører at de ville være mer forberedt. Det ble samtidig informert om at det ble tatt lydopptak under intervjuet, noe som slettes innen utredningen er levert. Ved å benytte lydopptak kunne vi fokusere på å lytte til respondentens svar, og ta del i samtalen. Med dette kunne vi også sikre at vi fikk med oss alt som ble nevnt under intervjuene.

For å sikre sammenlignbare data til analysen, ønsket vi å gjennomføre intervjuene så likt som mulig. Dermed fordelte vi rollene slik at den ene stilte spørsmål fra intervjuguiden, mens den andre stilte oppfølgingsspørsmål ved behov, i tillegg til å notere. Ved å sikre like rammer rundt intervjuene, økes sannsynligheten for at ulike svar skyldes at intervjuobjektene besitter ulike oppfatninger og meninger.

4.3 Vurdering av datamaterialet

4.3.1 Reliabilitet

Saunders (2016) trekker frem at mangel på standardisering kan være en trussel mot reliabiliteten ved semistrukturerte intervjuer. I utredningen har vi tatt utgangspunkt i en standardisert intervjuguide for involverte i innovasjonspartnerskap, samtidig som små justeringer er gjort for å tilpasse spørsmålene etter vedkommendes rolle i prosjektet. Ved hvert av intervjuene valgte vi å ta utgangspunkt i den samme rollefordelingen mellom oss, slik at atmosfæren rundt intervjuet var så identisk som mulig for intervjuobjektene. Standardisering av spørsmål, samt forsøk på å gjennomføre intervjuene så likt som mulig anses å styrke utredningens reliabilitet.

En trussel mot reliabiliteten kan anses å være at flere av intervjuene er gjennomført over telefon eller skype, noe som medfører at det ikke var mulig å tolke intervjuobjektens kroppspråk. Vi antar samtidig at dette ikke er betydningsfullt for studiens reliabilitet. Det kan nevnes at benyttelse av lydopptak kan veie opp for dette, da dette muliggjør kontrollering av de innsamlede dataene. Ved å benytte lydopptak sikres en nøyaktig gjengivelse av intervjuobjektens uttalelser. Dette bidrar dermed til å styrke studiens reliabilitet. Saunders (2016) nevner at benyttelse av lydopptak i noen grad kan påvirke intervjuobjektets svar, men i denne sammenheng opplevde vi at intervjuobjektene ikke gjorde seg noe av at det ble tatt lydopptak.

For å sikre tilstrekkelig reliabilitet, er det betydningsfullt at intervjuobjektene har tillit til forskeren (Saunders et al., 2016). Under intervjuene forsøkte vi dermed å legge til rette for at intervjuobjektene følte de ble lyttet til, samt at de var fortrolige med å svare ærlig, noe vi fikk inntrykk av at de gjorde under intervjuene. Ved gjennomførelse av intervjuene fokuserte vi samtidig på ikke å stille ledende spørsmål.

4.3.2 Validitet

Intern validitet omhandler studiens gyldighet (Saunders et al., 2016). Det nevnes at studier med kvalitativ metode oppnår større sannsynlighet for at resultatene farges av forskerne. Med dette var vi opptatte av å forholde oss nøytrale, samt ikke stille ledende spørsmål under intervjuene. For å utforske kunnskapsdelingen innad i og mellom innovasjonspartnerskap, formulerte vi spørsmål rettet mot dette i intervjuguiden.

Ved gjennomførelse av intervjuene var det vesentlig at intervjuobjektene forstod de stilte spørsmålene. Vi tilstrebet dermed å formulere tydelige spørsmål, og hvis nødvendig kunne intervjuobjektene spørre om avklaring. For studiens interne validitet er det samtidig avgjørende at vi har forstått intervjuobjektene korrekt i deres svar. Under transkriberingen var vi opptatt av å notere intervjuobjektens svar så presist som mulig, i tillegg til at vi ved den minste tvil har kunnet dobbeltsjekke at notatene våre stemte. Ved å inkludere direkte siteringer i teksten, tilrettelegges det samtidig for at leseren selv kan tolke intervjuobjektens uttalelser, uten at vi farger dette. Samlet anser vi at studien oppnår en tilstrekkelig intern validitet.

Med ekstern validitet menes hvorvidt studien kan generaliseres til å gjelde andre kontekster (Saunders et al., 2016). I denne utredningen har hensikten vært å skape dybdeforståelse for problemstillingen. Ved å utforske konkrete fenomener, vil resultatene vanskelig kunne generaliseres til andre kontekster. Det konkluderes dermed med lav ekstern validitet for denne studien. Vi håper samtidig at funnene kan være interessante for fremtidig forskning.

4.4 Ethiske vurderinger

Innledningsvis kontaktet vi intervjuobjektene over mail. Med dette fikk de innsikt i hva intervjuet gikk ut på, samt hva de takket ja til. I forskningsprosessen sørger vi for å oppbevare lydopptak og transkriberte data slik at det lagres sikkert, og ikke vil komme på avveie. Etter at studien er fullført, vil lydopptakene og de transkriberte dataene slettes.

Studien er godkjent av Norsk Senter for Forskningsdata. Samlet anser vi utredningen å være av høy forskningsetisk standard.

5. Kontekst

Kapittelet presenterer innledningsvis innovasjonspartnerskapene det tas utgangspunkt igjennom denne utredningen, samt offentlige virksomheter av betydning for studiens problemstilling. Videre får leseren innblikk i kompetanse av betydning ved gjennomførelse av innovasjonspartnerskap, for deretter å få innsikt i hvordan de offentlige virksomhetene bidrar med kunnskap i innovasjonspartnerskapene.

5.1 Presentasjon av respondentene

I denne seksjonen introduseres leseren for innovasjonspartnerskapene intervjuobjektene er involvert i, samt offentlige virksomheter som er sentrale for kunnskapsdeling mellom innovasjonspartnerskap. Tabellen under gir en oversikt over innovasjonspartnerskapene og virksomhetene intervjuobjektene representerer.

Innovasjonspartnerskap, oppdragsgiver	Intervjuobjekt	Stilling
Aktivisering og egenmestring, Stavanger kommune	Marianne Schwerdt	Prosjektleder
	Elvur Thorsteinsdottir	Innkjøpsjef
Nyskapende pasientforløp, Sykehuset Østfold	Ingunn Olsen	Prosjektleder
	Vivi Haaheim	Assisterende prosjektleder
	Cecilie Vitting	Innkjøpsrådgiver
1000 bygg – 10 000 muligheter, Bergen Kommune	Kjersti Eiken	Prosjektleder*
	Maria Gonzalez	Prosjektleder*
	Uwe Matthäus	Innkjøpsrådgiver
Sterilforsyning, Haukeland universitetssjukehus	Viviann Torvund Danielsen	Prosjektleder
Tunnelsikkerhet, Statens vegvesen KlimaGrunn, Statens Vegvesen	Karin Søhoel	Innkjøpsrådgiver
Støtteapparat		
Innovasjon Norge	Sunniva Jonassen Fjelde	Seniorrådgiver
Leverandørutviklingsprogrammet	Tore André Sines	Prosjektleder
Difi	Johan Englund	Fagdirektør innovative anskaffelser
Leverandør/oppdragstaker		
Aktivisering og egenmestring, Innocom AS	Hege Eiklid	Gründer/ En av to vinnende leverandører

**Prosjektleder i 1000 bygg - 10 000 muligheter ble endret i konkurransefasen. Kjersti Eiken var prosjektleder frem til konkurransefasen, hvor Maria Gonzalez tok over som ny prosjektleder.*

Figur 4: Oversikt over intervjuobjektene

5.1.1 Aktivisering og egenmestring

I arbeidet med masterutredningen har vi valgt å intervju involverte i innovasjonspartnerskapet Aktivisering og egenmestring. Dette er det første igangsatte innovasjonspartnerskapet i Norge, og det ble igangsatt i begynnelsen av 2017. Gjennom prosjektet ønsker Stavanger kommune å frembringe løsninger på utfordringer knyttet til heldøgnsomsorgen i kommunen (Sines og Vestby, 2019). Da intervjuene ble gjennomført høsten 2019 var prosjektet kommet i kjøpsfasen, der Stavanger kommune skulle inngå kjøp av tjenestene utviklet av de vinnende leverandørene Innocom AS og Topro Industrier AS.

Fra Aktivisering og egenmestring har vi valgt å intervju Marianne Schwerdt og Elvur Hrønn Thorsteinsdottir. Dette da Schwerdt innehar rollen som prosjektleder og Thorsteinsdottir arbeider som innkjøpssjef i Stavanger kommune, og vi antar med dette at de to innehar den rette kompetansen for å belyse vår problemstilling. For å få innblikk i hvordan det er for leverandørene å delta i et innovasjonspartnerskap, er det også blitt gjennomført intervju av Hege Eiklid som representerer den vinnende leverandøren Innocom AS.

5.1.2 Nyskapende pasientforløp

I masterutredningen har vi i tillegg valgt å intervju involverte i innovasjonspartnerskapet Nyskapende pasientforløp. Oppdragsgiveren for prosjektet er Sykehuset Østfold, som gjennom innovasjonspartnerskapet ønsker å utvikle en teknologi for avansert avstandsoppfølging av kreftpasienter (Halogen, 2018). Dette innebærer nye digitale, virtuelle løsninger for en trygg og god behandling, samt oppfølging av kreftpasienter i hjemmet (Sykehuset Østfold, 2019). Løsningen er ment å gi pasientene oversikt over egen sykdom, i tillegg til at helsepersonell i større grad kan følge opp pasientene mens de er hjemme (Halogen, 2018). Det søkes dermed etter nyskapende metoder for innhenting, deling og bearbeiding av historisk og sanntidsinformasjon relatert til behandlingsforløpet for pasientene (Vestby, 2019). Ved gjennomførelse av intervjuene høsten 2019 var prosjektet i gang med utviklingsfasen, der den nye løsningen utvikles sammen med den vinnende leverandøren, Diffia.

For å få innsikt i dette innovasjonspartnerskapet, har vi valgt å intervju Ingunn Olsen, Vivi Haaheim og Cecilie Vitting. I dette prosjektet har Ingunn Olsen rollen som prosjektleder, Vivi Haaheim er assisterende prosjektleder og Cecilie Vitting arbeider som innkjøpsrådgiver ved Sykehusinnkjøp HF. Valget av de tre intervjuobjektene kommer av at vi anser disse å besitte den rette kunnskapen for å hjelpe oss i å besvare vårt forskningsspørsmål.

5.1.3 1000 bygg - 10 000 muligheter

Innovasjonspartnerskapet 1000 bygg - 10 000 muligheter ble igangsatt av Bergen kommune i desember 2017, med hensikt å oppnå innovative og smarte løsninger for å drifte og vedlikeholde kommunale bygg (Sines, 2017). Formålet med prosjektet anses å være å optimalisere drift og vedlikehold av byggene, i tillegg til å redusere årlige kostnader og forbedre kvalitet på drift og forvaltning av kommunale bygg (Stakkestad, 2018). Da intervjuene ble gjennomført høsten 2019, var innovasjonspartnerskapet kommet til utviklingsfasen, der Bergen kommune var i startfasen med å starte utviklingen av nye løsninger med de vinnende leverandørene GK Inneklima AS og MazeMap AS.

For å belyse vår problemstilling valgte vi å intervju Kjersti Haukeland Eiken, Uwe Matthäus og Maria Gonzalez. Eiken og Gonzalez har hatt rollene som prosjektleder, mens Matthäus arbeider som innkjøpsrådgiver i Bergen kommune.

5.1.4 Sterilforsyning på Haukeland

I utredningen har vi i tillegg valgt å ta for oss gjennomførelsen av innovasjonspartnerskapet Sterilforsyning. Oppdragsgiveren for prosjektet er Haukeland universitetssjukehus, og da intervjuene ble gjennomført høsten 2019 var prosjektet i konkurransefasen. Formålet med innovasjonspartnerskapet er å utvikle løsninger som skal sikre identifisering av hvor kirurgiske enkeltinstrumenter befinner seg i sykehuset. Gjennom prosjektet ønskes det altså å få oversikt over hvor utstyret er, hvor det har vært og hvor det skal (Helse Bergen, 2019). For å få den relevante innsikten i dette innovasjonspartnerskapet valgte vi å intervju Vivianne Torvund Danielsen. Bakgrunnen for dette er at da hun arbeider som prosjektleder for dette innovasjonspartnerskapet, anser vi henne å inneha den rette innsikten for å bistå oss i å belyse vår problemstilling.

5.1.5 KlimaGrunn og Tunnelsikkerhet

I arbeidet med utredningen har vi også intervjuet involverte i innovasjonspartnerskapene Tunnelsikkerhet og KlimaGrunn ved Statens vegvesen. Da intervjuene ble gjennomført høsten 2019 var innovasjonspartnerskapet Tunnelsikkerhet i utviklingsfasen, mens KlimaGrunn var i markedsdialogsfasen.

Statens vegvesen igangsatte innovasjonspartnerskapet Tunnelsikkerhet i 2017, og ønsker gjennom dette prosjektet å frembringe løsninger som bidrar til økt sikkerhet i tunneler. Sentralt for prosjektet står dermed løsninger som muliggjør å oppdage hendelser, gi informasjon om hendelser, samt hjelp til selvberging ved hendelser i tunneler (Aas, 2019).

Med innovasjonspartnerskapet KlimaGrunn ønsker Statens vegvesen å utvikle sikrings- og grunnforsterkningsmetoder for kvikkleirer som både er klimavennlige og ivaretar naturmangfoldet. Løsningen har dermed som hensikt å bidra til at skredfaren reduseres, samt at viktige utbyggingsprosjekter gjennomføres uten at dette går på bekostning av klima og miljø (Statens vegvesen, 2018).

For å få innblikk i de to innovasjonspartnerskapene i Statens vegvesen valgte vi å intervju Karin Sjøhoel. Dette begrunnes med at hun arbeider med anskaffelser i Statens vegvesen, i tillegg til at hun har vært involvert i de to prosjektene Tunnelsikkerhet og KlimaGrunn. Dermed vil hun ha den rette kompetansen for å belyse gjennomførelse og erfaringer knyttet til disse to innovasjonspartnerskapene.

5.1.6 Innovasjon Norge

Innovasjon Norge er en statlig virksomhet med formål å bidra til nyskaping i næringslivet, i tillegg til konkurransedyktige norske bedrifter (Innovasjon Norge, 2019). Videre har Innovasjon Norge som hensikt å bidra til økt verdiskaping i det norske næringslivet gjennom å legge til rette for at nye markedsaktører utvikles, å skape innovasjonsmiljøer, samt bidra til vekst og konkurransedyktighet for bedrifter.

I vår masterutredning valgte vi å intervju Sunniva Jonassen Fjelde som innehar stillingen som seniorrådgiver i Innovasjon Norge. Hun anses å være et egnet intervjuobjekt, da hun er involvert i de igangsatte innovasjonspartnerskapene i Norge, og besitter den rette innsikten for Innovasjon Norges funksjon i sammenheng med dette.

5.1.7 Difi

Direktoratet for forvaltning og ikt (Difi) betraktes som et statlig fagorgan som skal tilrettelegge for modernisering av og omstilling i offentlig sektor. Difi fungerer som et fagorgan for Kommunal- og moderniseringsdepartementet og Nærings- og fiskeridepartementet på områdene ledelse, organisering, offentlige anskaffelser og digitalisering i offentlig sektor. Primærmålgruppen til Difi er offentlige etater og kommuner (Difi, 2019). For å belyse problemstillingen i utredningen, valgte vi å intervjuer Johan Englund som arbeider som fagdirektør for innovative anskaffelser i Difi. Vi valgte å intervjuer ham, da han arbeider tett på igangsatte innovasjonspartnerskap og dermed har den rette innsikten for å bistå oss i å belyse vår problemstilling.

5.1.8 Leverandørutviklingsprogrammet

Leverandørutviklingsprogrammet er et samarbeid mellom Næringslivets Handelsorganisasjon (NHO), Kommunesektorens organisasjon og utviklingspartner (KS), Innovasjon Norge, Difi og Forskningsrådet (Nasjonalt program for leverandørutvikling, 2019), og ble i 2010 opprettet for å bidra til nytenkning og innovasjon i offentlige anskaffelser (Gjønnes, 2019). Gjennom Leverandørutviklingsprogrammet ønsker de fem etatene bak programmet å generere innsats for å støtte, motivere og inspirere offentlige oppdragsgivere i arbeidet med å ta i bruk innovative anskaffelser. Hensikten med programmet er dermed å bidra til økt innovasjonseffekt av offentlige anskaffelser, i tillegg til å få fart på innovasjon gjennom offentlige anskaffelser i Norge (Nasjonalt program for leverandørutvikling, 2019).

I arbeidet med masterutredningen valgte vi å intervjuer Tore André Sines som arbeider som prosjektleder i Leverandørutviklingsprogrammet. Dette kommer av at han har vært involvert i flere av innovasjonspartnerskapene, og med dette har innsikt i Leverandørutviklingsprogrammets rolle i arbeid med anskaffelsesprosedyren.

5.1.9 Tildeling av midler til innovasjonspartnerskap

Før vi går videre inn på problemstillingen, velger vi å presentere støtteapparatets tilknytning til de introduserte innovasjonspartnerskapene. Innovasjonspartnerskapene presentert tidligere i denne seksjonen har fått tildelt finansielle midler fra Innovasjon Norge for å gjennomføre innovasjonspartnerskap i deres virksomheter. Fjelde (2019) forklarer at offentlige virksomheter kan søke Innovasjon Norge for å få tildelt finansielle midler for å gjennomføre innovasjonspartnerskap. Innovasjon Norge avgjør hvilke aktører som får tildelt midler til dette formålet med utgangspunkt i enkelte kriterier. Hvilke samfunnsutfordringer den offentlige virksomheten ønsker å løse gjennom innovasjonspartnerskapet, samt den offentlige aktørens gjennomføringsevne er eksempelvis sentrale faktorer i denne sammenheng. I tillegg stilles det krav til at den offentlige virksomheten etablerer en prosjektstruktur med en styringsgruppe og prosjektgruppe for innovasjonspartnerskapet. Majoriteten av innovasjonspartnerskapene presentert i denne utredningen har søkt Innovasjon Norge for finansiell støtte til å gjennomføre innovasjonspartnerskap, noe som gjelder prosjektene Nyskapende pasientforløp, Tunnelsikkerhet, KlimaGrunn og Sterilforsyning.

Av intervjuene fremkommer det samtidig at innovasjonspartnerskapene Aktivisering og egenmestring og 1000 bygg - 10 000 muligheter ble igangsatt som følge av at de ble direkte kontaktet av Innovasjon Norge. Fjelde (2019) opplyser at Innovasjon Norge ønsket å teste innovasjonspartnerskap som prosedyre da det ble inkludert i regelverket i 2017. Med dette ble det besluttet å ta kontakt med Stavanger kommune som besitter god innkjøpskompetanse.

5.2 Kompetanse ved gjennomførelse av innovasjonspartnerskap

For å besvare problemstillingen, vil det være hensiktsmessig å få innsikt i hvilke kunnskaper som er av størst betydning ved gjennomførelse av innovasjonspartnerskap. Det vil dermed gis innblikk i hvilken kompetanse det vil være gunstig å besitte på oppdragsgiversiden, samt hva slags informasjon det vil være nyttig å dele mellom prosjektene.

5.2.1 Nyttig kompetanse ved gjennomførelse av innovasjonspartnerskap

For å utforske forskningsspørsmålet, vil det være sentralt å få innsikt i hvilken kompetanse som er av størst betydning ved gjennomførelse av innovasjonspartnerskap. I denne delen av utredningen gis det dermed innblikk i hva intervjuobjektene beskriver som nyttig kompetanse ved benyttelse av et slikt anskaffelsesverktøy.

Det betraktes som betydningsfullt at en på oppdragsgiversiden har kjennskap til hvordan en kan tilrettelegge for at private aktører kan komme med nytenkende løsninger (Haaheim, 2019; Danielsen, 2019; Matthäus, 2019; Eiken, 2019). Danielsen (2019) forklarer at det var av stor betydning at en av personene i styringsgruppen hadde erfaring med innovasjonsarbeid, da en uten denne kunnskapen ville brukt mye lengre tid på prosessene knyttet til å avklare behovet. Av intervjuene fremkommer det at en sammenlignet med tradisjonelle anskaffelsesmetoder, må tenke annerledes i et innovasjonspartnerskap. Dette kommer av at en i behovsfasen skal avklare behovet, og la det være opp til private aktører å komme med innspill til hvordan dette kan løses. Innovasjonskompetanse kan dermed betraktes som at en har kjennskap til metodikk og tenkemåter som kan bidra til at det åpnes opp for nytenkende og smartere løsninger.

Haaheim (2019) anser det som et suksesskriterie for innovasjonspartnerskapet ved Sykehuset Østfold at de har hatt med seg en innkjøpsrådgiver fra Sykehusinnkjøp gjennom hele prosjektet. Dette begrunnes med at innkjøpsrådgiver hadde stålkontroll på hvordan konkurransedokumentene kunne skrives. I tilfeller der offentlig oppdragsgiver har erfaring med å arbeide med offentlige anskaffelser, kan prosedyren innovasjonspartnerskap oppleves som relativt enkelt. Som innkjøpssjef i Stavanger kommune, forklarer Thorsteinsdottir (2019) at hun i stor grad opplevde aktivitetene i anskaffelsesprosedyren som vanlig arbeidsmåte. Dette tolkes som at prosedyren innovasjonspartnerskap kan oppleves som mer overkommelig, dersom innkjøper er rutinert på å arbeide med offentlige anskaffelser og utarbeide konkurransedokumenter. Samlet taler dette for at det for oppdragsgiver vil være betydningsfullt å besitte slik innkjøpskompetanse for å oppnå en mer effektiv gjennomførelse av innovasjonspartnerskapet.

“Det kreves at virksomheten vet hvordan man gjennomfører en slik prosess, for at man skal kunne muliggjøre for denne innovasjonen i markedet,” (Englund, 2019).

Fagdirektøren i Difi påpeker med dette utsagnet at en for å gjennomføre et vellykket innovasjonspartnerskap, er avhengig av at oppdragsgiver har kunnskap om hvordan en slik prosedyre gjennomføres. Dette kan tolkes som at det vil være nyttig å ha innsikt i hva som kreves i de ulike fasene av innovasjonspartnerskapet. I behovskartleggingen kan det tenkes at det vil være sentralt å besitte innovasjonskompetanse, samt erfaringer knyttet til hvordan innkjøper bør gå frem for å beskrive behovet. Samtidig kan det i markedsdialogen være betydningsfullt å ha en forståelse av hvordan en bør kommunisere med næringslivet, slik at en tilrettelegger for engasjement og gode innspill. I konkurransefasen anses erfaringer med offentlige anskaffelser å utgjøre en betydelig ressurs. I arbeidet med å utvikle nye løsninger, kan samtidig erfaringer med innovasjonsarbeid gi gevinster. I tillegg kan det tenkes at innsikt i og erfaringer knyttet til prosjektstyring vil være nyttig gjennom hele innovasjonspartnerskapet.

5.2.2 Hensiktsmessige fokusområder for kunnskapsdeling

Av intervjuene fremkommer det at involverte har hatt størst utbytte av å få innsikt i kunnskap og erfaringer knyttet til selve gjennomførelsen av innovasjonspartnerskapet. Ved Sykehuset Østfold påpeker intervjuobjektene at de har dratt nytte av å få kjennskap til erfaringer gjort i Stavanger, slik at de har kunnet gjenbruke hva som fungerte og ikke fungerte i Aktivisering og egenmestring (Vitting, 2019; Olsen, 2019; Haaheim, 2019). Denne seksjonen tar for seg momenter ved gjennomførelse av innovasjonspartnerskap som det vil være mest gunstig å relatere kunnskapsdelingen til. Dette sees i lys av hvilke faser intervjuobjektene fremhever at det vil være spesielt hensiktsmessig å rette kunnskapsutvekslingen mot.

5.2.2.1 Behovsbeskrivelse

Englund (2019) påpeker at det kan være viktig å ha dialog og informasjonsutveksling med andre knyttet til behovskartleggingen. Dette støttes av Sines (2019) som omtaler at hvordan det å gå frem for å avgrense problemstillingen er et viktig tema. Han utdyper at det kan være krevende å definere utfordringene den offentlige virksomheten står overfor, og finne ut hva en ønsker å løse gjennom innovasjonspartnerskapet.

Av intervjuene fremkommer det at det for offentlig oppdragsgiver kan være krevende å ha kjennskap til hvordan en på best mulig måte kan identifisere behovet ved innovasjonspartnerskapet. “Vi er vant til å se et behov og tenke løsning,” forklarer Haaheim (2019) ved sykehuset i Østfold. Hun utdyper at innkjøper ved tradisjonelle anskaffelser er vant til å gå rett på løsning, mens en ved innovasjonspartnerskap kun skal tenke behov. Søhoel (2019) støtter oppunder dette da hun beskriver behovsavklaringen ved innovasjonspartnerskap som annerledes i lys av at en innkjøper ofte vet hva en trenger. Samtidig nevner Danielsen (2019) at det var krevende å få prosjektgruppen på innovasjonstanken, og til å se verden på en ny måte. Ved å anvende en innovativ anskaffelsesform som innovasjonspartnerskap, kan det altså være uvant for en offentlig oppdragsgiver å fokusere på behov fremfor løsning. Dette vil være nødvendig for at en skal oppnå tilstrekkelig innovasjonshøyde, og at det skal tilrettelegges for at private aktører kan dra nytte av mulighetsrommet når ideer skal utvikles.

Videre kan det trekkes frem at flere av de involverte i innovasjonspartnerskapene finner selve avgrensningen av behovet krevende, da det vil være utfordrende å definere et behov der det er stor usikkerhet til hvilke løsninger det vil frembringe. Intervjuobjektene fremhever at behovsavklaringen kan betraktes som en avveining mellom å gjøre behovet snevert nok til at leverandørene får en forståelse av hva det ønskes en løsning på, og at mulighetsrommet holdes åpent slik at innoverende løsninger kan se dagens lys.

“Jo mer du snevrer inn behovsbeskrivelsen, dess mer er du også i en situasjon hvor du kan beskrive deg forbi de geniale løsningene,” (Matthäus, 2019).

Innkjøpsrådgiveren i Bergen kommune utdyper dette med at innkjøper ved å beskrive behovet for spesifikt, risikerer å gå glipp av unike løsninger. Matthäus forteller at Bergen kommune valgte å anvende en bred behovsbeskrivelse, der det ble kommunisert et behov for å drifte og forvalte byggene i kommunen på en mest mulig smart måte. Matthäus presiserer at begrepet “smart” kan tolkes i ulike retninger. Han utdyper at leverandørene kan forstå dette som eksempelvis mer effektiv, klimamessig, miljømessig, energimessig eller sikkerhetsmessig. Bergen kommune valgte med dette å benytte en svært åpen behovsbeskrivelse, nettopp for å åpne for et mangfold av nytenkende ideer og forslag til løsninger.

Sammenfallende med Bergen kommune, var Sykehuset Østfold opptatt av å holde innovasjonsrommet åpent. Olsen (2019) forklarer at Sykehuset Østfold ønsket å ha en behovsspesifikasjon med minst mulig krav, nettopp for å unngå å innskrenke innovasjonsrommet ved å sette for mange krav. Dette illustreres ved at de valgte å nevne flere behov, men ikke krav, samtidig som det ble inkludert noen ønsker i behovsbeskrivelsen.

I intervjuene er det samtidig blitt påpekt at det er avgjørende at behovet spisses og konkretiseres nok, slik at leverandørene forstår hva oppdragsgiver ønsker å oppnå gjennom innovasjonspartnerskapet. For innovasjonspartnerskapet i Bergen kommune, forklarer Gonzalez (2019) at den vide behovsbeskrivelsen gjorde det vanskelig for leverandørene å komme med innspill. Hun utdyper at behovsbeskrivelsen kunne vært noe konkretisert, og rettet mot at et mer konkret problem skulle løses. I innovasjonspartnerskapet KlimaGrunn besluttet Statens vegvesen å se på en konkret installasjonsmetode som benyttes for å stabilisere kvikkleire, nettopp for å gjøre det mer tydelig overfor leverandørene (Søhoel, 2019). Dette belyser viktigheten av at oppdragsgiver ikke tar utgangspunkt i en for vid og vag behovsbeskrivelse.

I flere av innovasjonspartnerskapene har det blitt benyttet ekstern hjelp for å redusere risikoen knyttet til de nevnte utfordringene. Med dette har flere av prosjektene anvendt tjenstedesignere for å illustrere behovet, samt bistå i behovsavklaringen (Eiken, 2019; Schwerdt, 2019; Olsen, 2019; Danielsen, 2019). Av intervjuene fremkommer det at illustrering av behovet bidrar til å tydeliggjøre behovet overfor leverandørene, i tillegg til at tjenstedesignerne kan gi gode innsikter i prosessen med å definere behovet. De nevnte problemstillingene knyttet til behovsavklaringen kan tyde på at det vil være nyttig å relatere veiledning til hvordan den offentlige virksomheten bør gjennomføre behovskartleggingen.

5.2.2.2 Markedsdialog

Sines (2019) uttrykker at det kan være gunstig å dele erfaringer knyttet til hvordan markedsdialogen gjennomføres, da det er flere måter å gjøre dette på. Sammen med støtteapparatet bruker oppdragsgiver markedsdialogen til å få et overblikk over hva som eksisterer i markedet. Slik kan en identifisere hva som kreves av de endelige løsningene for at tilstrekkelig innovasjonshøyde oppnås. I denne sammenheng anses det betydningsfullt at leverandørene får innsikt i hva offentlig oppdragsgiver ønsker å oppnå gjennom denne anskaffelsesprosedyren, og at det strebes mot å oppnå løsninger med tilstrekkelig innovasjonshøyde.

For at offentlig oppdragsgiver utnytter potensialet ved innovasjonspartnerskapet, vil det være avgjørende at leverandørene utnytter mulighetsrommet for å dekke problemstillingen innovasjonspartnerskapet omhandler (Eiken, 2019). Gjennom markedsdialogen vil det dermed være betydningsfullt at leverandørene får en forståelse av viktigheten med å inneha innovasjonstanken. Dette fremfor å prøve å ta en snarvei ved kun å finjustere allerede utviklede produkter, noe som kan medføre suboptimale løsninger. Det nevnes samtidig at oppdragsgiver og støtteapparatet har ansvar for å gi en økt forståelse av hva en ønsker å oppnå gjennom innovasjonspartnerskapet. Samlet drar dette i retning av at det kan være hensiktsmessig å dele erfaringer knyttet til hvordan markedsdialogen gjennomføres, slik at en øker sannsynligheten for at oppdragsgiver får mest mulig ut av denne dialogen med leverandørmarkedet.

Markedsdialogen ved innovasjonspartnerskapet Tunnelsikkerhet illustrerer at det for offentlig oppdragsgiver kan være krevende å vite hvordan markedsdialogen bør gjennomføres. I Statens vegvesen satt en igjen med en følelse av at utbyttet av markedsdialogen ikke var sammenfallende med hva en hadde håpet (Søhoel, 2019). Dette kan forklares med at de som arrangerte markedsdialogen fra oppdragsgiversiden manglet erfaring knyttet til hvordan slike arrangementer bør fasiliteres for å få den rette informasjonen fra næringslivet (Søhoel, 2019). Dette tyder på at hvordan markedsdialogen fasiliteres, er avgjørende for utbyttet oppdragsgiver oppnår gjennom arrangementet.

For å sikre at markedsdialogen gir oppdragsgiver gode innspill i videre arbeid med innovasjonspartnerskapet, kan tjenstedesignere leies inn for å fasilitere arrangementet. Dette er gjort ved flere av innovasjonspartnerskapene (Haaheim, 2019; Eiken, 2019; Danielsen, 2019; Schwerdt, 2019). Ved innovasjonspartnerskapet i Stavanger ble det besluttet å ta i bruk tjenstedesignere i denne fasen, og fasilitering av markedsdialogen ved bruk av tjenstedesignere kan dermed eksemplifiseres i lys av dette. Eiklid (2019) beskriver at markedsdialogen foregikk over to dager. Den første dagen ble problemstillingen presentert, samt at leverandørene ble delt inn i grupper for å diskutere behovet og personaser knyttet til dette. Gjennom personasene kan en få et bilde av potensielle brukere som er ment å dra nytte av den endelige løsningen. Den andre dagen av markedsdialogen tok i større grad for seg hva som allerede fantes i markedet, samt hva som kan utvikles. Ved å ta i bruk

ekstern hjelp for fasilitering av arrangementet, kan oppdragsgiver være trygg på at det legges til rette for god dialog med næringslivet i denne fasen. Samlet taler dette for at det kan være hensiktsmessig å utveksle kunnskap knyttet til hvordan markedsdialogen faciliteres.

5.2.2.3 Konkurransfase

Videre fremkommer det av intervjuene at konkurransfasen oppleves som noe utfordrende. Dermed kan det være hensiktsmessig at involverte i innovasjonspartnerskap får innspill til hvordan aktivitetene i denne fasen bør gjennomføres.

Sines (2019) nevner at de som gjennomfører innovasjonspartnerskap kan lære av hverandre med hensyn til hvordan konkurransedokumentene utformes. Med dette kan det oppnås gevinster ved informasjonsdeling knyttet til dette. Dette bekreftes av at Olsen (2019) beskriver arbeidet med å sette seg inn i avtaleverket og utarbeide konkurransedokumentene som krevende. Med dette forstår vi det som hensiktsmessig at involverte i innovasjonspartnerskapene får innsikt i hvordan dette er blitt gjort av andre.

I konkurransfasen skal samtidig oppdragsgiver fastsette kravspesifikasjoner, og evaluere de innkomne tilbudene basert på disse. Det nevnes at det kan være nyttig å dele hvordan en har håndtert dette, slik at en i fremtidige innovasjonspartnerskap kan dra lærdom av tidligere erfaringer. Dette begrunnes med at involverte i innovasjonspartnerskapene har funnet disse aktivitetene noe utfordrende.

Prosessen med å fastsette tildelingskriterier kan oppleves som noe vanskelig, da det kan være krevende å finne de riktige rammene rundt behovet (Søhoel, 2019). I innovasjonspartnerskapet Tunnelsikkerhet fastsatte Statens vegvesen krav om at løsningen skulle være robust, autonom og kompatibel med eksisterende systemer i tunnelen. Søhoel (2019) forklarer at det kunne være krevende å evaluere de innkomne tilbudene opp mot disse kriteriene. Dette begrunnes med at det på den ene siden kunne være utfordrende å vite hva en skulle vektlegge ved de ulike kriteriene. På den andre side kunne det være ulike innfallsvinkler for hvordan de ulike kravene kunne tolkes. Innkjøpsrådgiveren i Statens vegvesen utdyper at det i prosjektgruppen var ulike oppfatninger av hva som burde belønnes ved de ulike kriteriene.

For innovasjonspartnerskapet i Bergen kommune fremkommer det av intervjuene at det opplevdes som krevende å sammenligne de innkomne tilbudene. Dette kommer av at en ved å benytte en vid behovsbeskrivelse, mottok tilbud med en rekke ulike innfallsvinkler (Gonzalez, 2019; Matthäus, 2019). Gonzalez (2019) utdyper at det var krevende å evaluere tilbudene, i lys av at de var veldig forskjellige. Hun forteller videre at tilbudene ble poengsatt med utgangspunkt i to parametere; innovasjon og dekking av behov. De to parameterne ble vektlagt likt, slik at en løsning som var veldig innoverende, men dekket mindre av behovet ga identisk score som en mindre innovativ løsning som i større grad dekket behovet. Det fremkommer at det kunne være krevende å ha kjennskap til hva en burde vektlegge i tilbudene. Samlet taler eksemplene fra Statens vegvesen og Bergen kommune for at det kan være fordelaktig at involverte i innovasjonspartnerskap får innsikt i hvordan fastsettelse av tildelingskriterier og evalueringsarbeid er gjennomført tidligere.

I samtlige av innovasjonspartnerskapene som har passert konkurransefasen, har leverandørene fått mulighet til å pitche ideene sine foran oppdragsgiver før endelig tilbud leveres inn (Schwerdt, 2019; Gonzalez, 2019; Sjøhoel, 2019; Olsen, 2019). Intervjuobjektene belyser at dette har bidratt til å forenkle evalueringsarbeidet, da tiltaket bidrar til at en på oppdragsgiversiden kan få en bedre forståelse av hva de private aktørene tilbyr.

Englund (2019) nevner samtidig at offentlige oppdragsgivere ved gjennomførelse av innovasjonspartnerskap, må forholde seg til et krav om at private aktører som leverer inn tilbud må besitte forskning- og utviklingskompetanse. Han forteller at igangsatte innovasjonspartnerskap har håndtert dette kravet på ulike måter, og at en også i denne sammenheng kan dra fordel av å få innsikt i hvordan andre har håndtert dette tidligere.

Av intervjuene fremkommer det at hvordan kravet om forskning- og utviklingskompetanse fastsettes, vil virke inn på hvilke aktører som vil ha mulighet til å levere inn tilbud. Bergen kommune mottok eksempelvis kun tilbud fra mellomstore og større private aktører (Gonzalez, 2019; Matthäus, 2019; Eiken, 2019), mens én av de vinnende leverandørene i Stavanger kommune var en gründerbedrift (Schwerdt, 2019). Dette belyses ved at en i Bergen kommune med hensyn til aktørens bakgrunn, tok utgangspunkt i noe strengere krav for deres økonomi og erfaring med forsknings- og utviklingsarbeid. Som følge av dette var

det flere gründere som ikke ble prekvalifisert (Gonzalez, 2019). Schwerdt (2019) forklarer at en i Stavanger stilte kun to krav til aktørens bakgrunn. Dette inkluderer at bedriften måtte være registrert i Brønnøysundregistrene, samt at de måtte besitte innovasjonskompetanse. Det ble altså ikke stilt krav til bedriftens økonomi, noe som begrunnes med at en ønsket å fokusere på å få frem gode innovasjonsideer, uavhengig av bedriftens størrelse (Schwerdt, 2019). Gonzalez (2019) påpeker at de ved å få innsikt i hvordan krav til bedriftens bakgrunn og innovasjonskompetanse ble håndtert i Stavanger, drar lærdom av hvordan en kunne håndtere dette bedre i Bergen. Dette taler for at det vil være hensiktsmessig å dele erfaringer knyttet til hvordan krav om forsknings- og utviklingskompetanse fastsettes.

Videre finnes det bestemmelse på at det skal settes en maksimal kostnad for selve kjøpet (Englund, 2019). Fagdirektøren for innovative anskaffelser i Difi utdyper at det finnes flere tilnærminger til hvordan en kan forholde seg til bestemmelsen, eksempelvis ved å forhandle på forhånd eller ikke gjennomføre forhandlinger knyttet til dette i forkant. Han påpeker videre at oppdragsgiver i denne sammenheng kan dra nytte av å vite hvordan andre har gjort det. Det kan dermed tenkes at en ved å få innsikt i andres erfaringer med hensyn til bestemmelsen, kan dra lærdom av hvordan det vil være gunstig å fastsette beløpet.

5.2.3 Deloppsummering

Ved gjennomførelse av innovasjonspartnerskap kan dermed innovasjonskompetanse og innkjøpskompetanse være av stor betydning for at oppdragsgiver skal være egnet for å gjennomføre et slikt prosjekt. I tillegg kan det være hensiktsmessig at det skjer informasjonsutveksling spesielt knyttet til behovsfasen, markedsdialogen og konkurransefasen. I lys av at intervjuobjektene fremhever enkelte aktiviteter i disse fasene som utfordrende, kan det tenkes at det vil være hensiktsmessig å knytte kunnskapsdelingen til de nevnte områdene.

5.3 Støtteapparatet ved gjennomførelse av innovasjonspartnerskap

Virksomhetene Innovasjon Norge, Leverandørutviklingsprogrammet og Difi er sentrale for hvordan kunnskapsdeling praktiseres innad i og mellom innovasjonspartnerskap. Intervjuobjektene omtaler støtteapparatet som et samarbeid mellom de tre nevnte organisasjonene (Olsen, 2019). Ved å delta i Innovasjon Norge sitt program for innovasjonspartnerskap, får offentlige oppdragsgivere tilgang til dette støtteapparatet i tillegg til å tildeles én kontaktperson i både Innovasjon Norge, Leverandørutviklingsprogrammet og Difi. Utredningen går videre inn på hvordan kontaktpersonene i støtteapparatet bistår innovasjonspartnerskapene, og med dette sprer kunnskap angående anskaffelsesmetoden.

5.3.1 Innovasjon Norge sin rolle

I tillegg til at Innovasjon Norge gjennomfører konkurranser for å avgjøre hvilke offentlige aktører som tildeles midler for å gjennomføre innovasjonspartnerskap, har de en rådgiverfunksjon ved gjennomførelse av prosjektene (Fjelde, 2019). Hun forklarer videre at prosjektene bistås med tett oppfølging fra Innovasjon Norge fra oppstart av prosjektet. Seniorrådgiveren i Innovasjon Norge utdyper at Innovasjon Norges funksjon i innovasjonspartnerskapene hovedsakelig innebærer å bistå med innovasjonskompetanse. I tillegg bidrar virksomheten med tilgang til sine nettverk gjennom klynger i innovasjonsmiljøer.

Det er tidligere blitt nevnt at en for hvert av innovasjonspartnerskapene må etablere en styringsgruppe og en prosjektgruppe. Tre representanter fra Innovasjon Norge sitter gjerne i styringsgruppen, i tillegg til at det også i prosjektgruppen inkluderes representanter fra Innovasjon Norge (Fjelde, 2019). Representantene fra Innovasjon Norge fokuserer på at det gjennomføres en god behovskartlegging hos oppdragsgiver, samt at det sikres tilstrekkelig innovasjonshøyde i de ulike fasene av prosjektet. Innovasjon Norge fungerer altså som en rådgivningsfunksjon hovedsakelig ved behovskartlegging, i tillegg til at de har en sentral rolle ved dialog med markedet.

5.3.2 Leverandørutviklingsprogrammet sin rolle

“Hvert enkelt prosjekt har en kontaktperson som hjelper, støtter og backer prosjektet fra A til Å,” uttrykker Sines (2019) da det stilles spørsmål knyttet til Leverandørutviklingsprogrammets funksjon i innovasjonspartnerskapene.

Sines (2019) utdyper at innovasjonspartnerskapene som gjennomføres i Norge, skjer med Leverandørutviklingsprogrammet som pådriver og fasilitator. Ved gjennomførelse av innovasjonspartnerskap fungerer Leverandørutviklingsprogrammet som sentrale støttespillere ved behovsfasen og markedsdialogen, samt at de bidrar til å spre ordet om den ferdige løsningen som kjøpes når innovasjonspartnerskapet går inn i kjøpsfasen. Leverandørutviklingsprogrammet er av stor betydning når innovasjonspartnerskapet skal formidles til leverandørmarkedet, da deres nettverk kontaktes. Samtidig sprer de ordet om innovasjonspartnerskapene ved å koble på følgevirkosomheter som kan lære av prosessen, og eventuelt sikre seg kjøpsopsjon. Leverandørutviklingsprogrammet arbeider i tillegg med å spre ordet om innovasjonspartnerskap gjennom deltakelse på konferanser, foredrag og møter (Sines, 2019). Med dette er programmet sentrale støttespillere ved behovskartleggingen, samt formidling til leverandørmarkedet og det å spre de utviklede løsningene.

5.3.3 Difi sin rolle

Ved gjennomførelse av innovasjonspartnerskapene har de involverte hatt en kontaktperson i Difi som kan bistå med det juridiske arbeidet. Englund (2019) forklarer at Difi utgjør en støttefunksjon med hensyn til det konkurransemessige i innovasjonspartnerskapet. De vil dermed kunne bistå i problemstillinger knyttet til gjennomførelse av konkurransen, samt utarbeidelse av og arbeid med konkurransedokumenter og kontrakt.

5.3.4 Deloppsummering

Oppsummert fremkommer det av intervjuene at Innovasjon Norge og Leverandørutviklingsprogrammet er sentrale støttespillere ved de to første fasene av innovasjonspartnerskapet. Innovasjon Norge bistår med innovasjonskompetanse, samt tilgang til deres nettverk. Gjennom Leverandørutviklingsprogrammet får prosjektene støtte i behovskartlegging, formidling til leverandørnettverkene og potensielle følgevirkninger. I tillegg bidrar programmet til å spre budskapet om de ferdig utviklede løsningene. Difi er av betydning for å bistå innovasjonspartnerskapene i gjennomførelse av konkurransen, samt det juridiske aspektet ved anskaffelsesprosedyren. Samlet taler dette for at Innovasjon Norge, Leverandørutviklingsprogrammet og Difi er av betydning for hvordan kunnskapsdeling praktiseres innad i og mellom innovasjonspartnerskap.

6. Analyse

I dette kapitlet er formålet å gi en bedre forståelse av problemstillingen; *Hvordan kan man sikre en hensiktsmessig kunnskapsdeling for gjennomførelse av innovasjonspartnerskap?*

Diskusjonen gjennomføres ved å knytte funnene opp mot litteraturen presentert i litteraturkapitlet. Avslutningsvis diskuteres hvordan det vil være hensiktsmessig å dele kunnskap innad i og mellom innovasjonspartnerskap. I den sammenheng står det sentralt å vurdere hvordan kunnskapsdelingen bør foregå. Dette for at en kan gjenbruke erfaringer gjort i tidligere prosjekter, noe som kan bidra til å forbedre gjennomførelse av innovasjonspartnerskap i fremtiden.

6.1 Kunnskap ved innovasjonspartnerskapene

Ved gjennomførelse av innovasjonspartnerskap, akkumuleres kunnskap i prosjektet gjennom erfaringer og innsikter involverte i innovasjonspartnerskapene besitter. Kunnskapen kommer til uttrykk ved at involverte på oppdragsgiversiden anvender denne kunnskapen for å håndtere ulike problemstillinger i innovasjonspartnerskapet.

I det forrige kapitlet ble det presentert at det vil være vesentlig at individer på oppdragsgiversiden besitter kunnskap knyttet til innovasjon (Danielsen, 2019; Haaheim, 2019). Innovasjonskompetanse anses å være et resultat av erfaringer opparbeidet over tid, noe som gjør at dette i stor grad forstås som taus kunnskap.

Videre vurderes det som betydningsfullt at en på oppdragsgiversiden besitter innkjøpskompetanse (Haaheim, 2019; Thorsteinsdottir, 2019). For å bli rutinert på å skrive konkurransedokumenter, og bli trygg på å arbeide med offentlige anbudskonkurranser kan det tenkes at en må opparbeide seg erfaring over tid. Dette taler på den ene siden for at slik innkjøpskompetanse kan betraktes som en form for taus kunnskap. På den andre siden kan det tenkes at mer generell kunnskap om regelverket, samt metoder for å utforme konkurransedokumenter enklere kan formidles til andre. Dette belyser at innkjøpskompetanse i noen grad kan anses som eksplisitt kunnskap.

6.2 Læring

Tidligere i utredningen er det belyst at flere av innovasjonspartnerskapene har benyttet samme metodikk for å håndtere enkelte av fasene. Dette kan sees i lys av hyppig bruk av tjenstedesignere som bistår i å definere og illustrere behovet, i tillegg til at tjenstedesignere gjerne benyttes for å fasilitere markedsdialogen. Videre fremkommer det at en i flere av innovasjonspartnerskapene har gitt prekvalifiserte leverandører muligheten til å pitche ideen sin foran oppdragsgiver. I lys av Jacobsen og Thorsviks definisjon på læring, kan dette tyde på at det har skjedd en felles læring innad i de offentlige virksomhetene, på tvers av innovasjonspartnerskapene og støtteapparatet. Det kan antas at det har blitt erfart at dette, med utgangspunkt i den kunnskapen en besitter i 2019, vil være hensiktsmessige metodikker for å håndtere problemstillinger i de ulike fasene. Videre i utredningen belyses hvordan lærdom opparbeidet i innovasjonspartnerskap kan tilgjengeliggjøres også for andre.

6.3 Kunnskapsforvaltning ved innovasjonspartnerskap

For å muliggjøre at det dras lærdom av erfaringer som gjøres i innovasjonspartnerskapene, vil det være nyttig at kunnskapen lagres internt i organisasjonene. I denne sammenheng spiller kunnskapsforvaltning en sentral rolle, og videre i denne seksjonen presenteres dokumentering av erfaringer internt i prosjekter som en form for kunnskapsforvaltning.

Olsen (2019) poengterer at en underveis i innovasjonspartnerskapet kan glemme erfaringer gjort i tidligere faser. Hun presiserer at en ved å dokumentere erfaringene, lettere kan gjenoppfriske erfaringer gjort i tidligere faser. På denne måten kan dokumentering av erfaringer bidra til at erfaringer holdes friskere i minne internt i prosjektet. Beslutninger som fastsettes på senere tidspunkter i innovasjonspartnerskapet, kan med dette i større grad fattes basert på kunnskap opparbeidet tidligere i prosjektet.

Videre fremkommer det av intervjuene at endringer i hvem som innehar de ulike rollene internt i innovasjonspartnerskapet, fører til at kunnskaper kan gå tapt internt i innovasjonspartnerskapene. Dette illustreres ved at det i Bergen kommune ble innsatt ny prosjektleder som tok over i konkurransefasen (Eiken, 2019). I slike tilfeller vil det være betydningsfullt at ny prosjektleder får innsikt i erfaringer gjort og beslutninger tatt i tidligere faser av prosjektet. Mekanismer for å dokumentere erfaringene kan gi slik innsikt.

Det nevnes at det i Bergen kommune i noen grad ble dokumentert erfaringer fra prosjektet. Dette belyses ved at det i slutfasene av innovasjonspartnerskapet internt i Bergen kommune ble gjennomført en evaluering av prosjektet. I den anledning ble det utarbeidet et dokument som inkluderte lærdommer fra prosjektet, som eksempelvis hva som har fungert bra og hva som kunne vært forbedret gjennom innovasjonspartnerskapet (Gonzalez, 2019).

I Statens vegvesen betraktes det også som betydningsfullt å iverksette tiltak for å bevare den opparbeidede kunnskapen innad i organisasjonen. Dette begrunnes med at intervjuobjektet fra Statens vegvesen skifter jobb fra januar 2020, i tillegg til at det av intervjuet fremkommer at hun har vært den eneste i virksomheten som har arbeidet tett på innovasjonspartnerskap. Søhoel (2019) påpeker at dette fremtvinger at erfaringer dokumenteres, slik at de som viderefører det pågående prosjektet KlimaGrunn får innsikt i dette. Hun utdyper at det vil være ønskelig å samle erfaringene i en journal. Søhoel (2019) forteller at dokumentering av erfaringer innad i innovasjonspartnerskapene vil være nyttig for Statens vegvesen, da de på denne måten kan vite hva de har gjort. I tillegg nevner hun at det vil være nyttig for fremtidige innovasjonspartnerskap å få innsikt i hva som er blitt gjort, og med dette få tips og råd.

6.4 Kunnskapsdeling innad i og mellom innovasjonspartnerskap

I denne seksjonen gis det innblikk i hvordan kunnskapsdeling praktiseres mellom innovasjonspartnerskapene og støtteapparatet, samt mellom innovasjonspartnerskapene. Det belyses altså hvordan støtteapparatet legger til rette for kunnskapsdeling mellom innovasjonspartnerskapene. Under intervjuene er det blitt nevnt at erfaringssamlinger og støtteapparatets nettsider fungerer som mekanismer for informasjonsutveksling. Uformell kommunikasjon på tvers av innovasjonspartnerskapene betraktes også å være en kilde til informasjonsutveksling. Leseren får med dette innblikk i hvordan kunnskap deles gjennom veiledning fra støtteapparatet, erfaringssamlinger, støtteapparatets nettsider og uformell kommunikasjon på tvers av innovasjonspartnerskapene.

Det nevnes at markedsdialogen kan anses å være av betydning for kunnskapsdelingen som skjer ved innovasjonspartnerskap. I markedsdialogen kommer oppdragsgiver og tilbydere i dialog, der private aktører kan komme med innspill knyttet til hva som eksisterer i markedet fra før og hvilke muligheter som finnes. Markedsdialogen kan dermed bidra til at behovet tilpasses tilbakemeldingene oppdragsgiver får fra leverandørene, i tillegg til at leverandørene kan få en bedre forståelse for oppdragsgivers behov. Grunnet tidsbegrensning og omfanget av oppgaven velger vi i denne utredningen å vektlegge kunnskapsdelingen som skjer mellom de ulike innovasjonspartnerskapene og støtteapparatet.

6.4.1 Kunnskapsdeling gjennom støtteapparatet

Som tidligere nevnt, sitter representanter fra Innovasjon Norge både i prosjektgruppen og styringsgruppen. Med dette følges prosjektet tett fra disse representantene, spesielt i de to første fasene av innovasjonspartnerskapet. Innovasjon Norges hovedoppgave er å sikre tilstrekkelig innovasjonshøyde i alle fasene av innovasjonspartnerskapet. Kontaktpersonen fra Leverandørutviklingsprogrammet veileder de involverte i innovasjonspartnerskapet gjennom behovskartlegging og markedsdialog. Dette i tillegg til at programmet spiller en sentral rolle for å formidle de ferdig utviklede løsningene i markedet. De involverte i innovasjonspartnerskapene får samtidig veiledning fra Difi med hensyn til konkurransegjennomføring og det juridiske aspektet.

Videre tar vi utgangspunkt i SEKI-modellen for å forklare hvordan kunnskap deles mellom støtteapparatet og innovasjonspartnerskapene. For å tilrettelegge for at kunnskap dannes og deles i interaksjon mellom representantene fra støtteapparatet og innovasjonspartnerskapene, må det finnes en felles kontekst der kunnskap deles, dannes og utnyttes. Nonaka og Takeuchi (1995) definerer dette som *ba*. I kontakt med støtteapparatet kan dette betraktes som fysisk lokale, i tilfeller der støtteapparatet er fysisk tilstede og veileder involverte i innovasjonspartnerskapet. Kontakt over mail eller telefon anses å utgjøre virtuelle rom som muliggjør kunnskapsdeling (Nonaka et al., 2000).

Fra SEKI-modellen betraktes prosessene sosialisering, eksterialisering og kombineringsprosesser å være mest relevante for å forklare hvordan kunnskap dannes og deles gjennom kontakt med støtteapparatet. Dermed tar vi utgangspunkt i disse tre prosessene for å forklare hvordan kunnskapsdelingen foregår mellom innovasjonspartnerskapene og de tre offentlige virksomhetene.

Gjennom sosialisering skapes ny taus kunnskap ved at erfaringer deles. Da representantene fra Innovasjon Norge sitter tett på prosjektet (Fjelde, 2019), tenkes det at de er involvert i beslutninger som tas underveis. Ved å inkludere representantene kan en dermed oppnå at det deles erfaringer mellom dem og interne i innovasjonspartnerskapet fra oppdragsgiversiden. De interne prosjektmedlemmene kan i denne sammenheng læres opp med hensyn til hvordan en eksempelvis bør tenke gjennom behovskartleggingen, samt hvordan en bør arbeide for å oppnå tilstrekkelig innovasjonshøyde i de ulike fasene.

Fra det foregående kapittelet fremkommer samtidig at kontaktpersonen fra Leverandørutviklingsprogrammet følger prosjektet tett, spesielt under behovsavklaringen. Søhoel (2019) påpeker at kontaktpersonen fra Leverandørutviklingsprogrammet var avgjørende for å gi en forståelse av hvordan en bør tenke for å definere behovet, slik at det tilrettelegges for innovative ideer. Med dette kan delte erfaringer mellom interne prosjektmedlemmer og representanter fra Leverandørutviklingsprogrammet, føre til at ny kunnskap dannes gjennom sosialiseringsprosessen. I tillegg kan innovasjonspartnerskapene få veiledning angående det juridiske gjennom kontaktpersonen i Difi. I situasjoner der representanten fra Difi og interne prosjektmedlemmer forsøker å finne ut av juridiske problemstillinger sammen (Matthäus, 2019), forstås som en form for sosialisering.

Samlet taler dette for at kontakt med ressurspersonene i Innovasjon Norge, Leverandørutviklingsprogrammet og Difi fører til at ny taus kunnskap dannes gjennom delte erfaringer. Det antas at kontakten med Difi hovedsakelig sørger for økt innkjøpskompetanse innad i prosjektet, mens delte erfaringer med Innovasjon Norge og Leverandørutviklingsprogrammet drar i retning av at involverte i prosjektene opparbeider seg erfaringer knyttet til innovativt arbeid.

Ved eksternalisering omdannes taus kunnskap til eksplisitt kunnskap. Som tidligere nevnt, deler Difi standardmaler for konkurransedokumenter med innovasjonspartnerskapene. Malene kan dermed i noen grad bidra til å krystallisere hvordan konkurransedokumenter kan utformes.

Kombinering oppstår ved at eksplisitt kunnskap struktureres i mer komplekse og systematiske former for eksplisitt kunnskap. I lys av Choo's (1996) tolkning av kombinering, kan det tenkes at kombinering skjer i sammenheng med at involverte i innovasjonspartnerskapene tar kontakt med kontaktpersonene i støtteapparatet over telefon. I tillegg kan avtalte møter mellom representanter fra støtteapparatet og interne prosjektmedlemmer forstås som en form for kombinering.

6.4.2 Kunnskapsdeling gjennom erfaringssamlingene

I intervjuene er det blitt nevnt at støtteapparatet i regi av Innovasjon Norge har arrangert samlinger for involverte i innovasjonspartnerskapene. Fjelde (2019) opplyser at Innovasjon Norge gjennomfører et par erfaringssamlinger i året, slik at det kan oppnås erfaringsutveksling på tvers av innovasjonspartnerskapene. Hun påpeker at Innovasjon Norge ved å arrangere slike samlinger, ønsker å tilrettelegge for at involverte i prosjektene kan lære av hverandre, samt ta kontakt med hverandre.

Sines (2019) presiserer at det er blitt arrangert samlinger der innovasjonspartnerskap som har fått midler samtidig, har deltatt. Olsen (2019) nevner at støtteapparatet har arrangert tre erfaringssamlinger etter at Sykehuset i Østfold og de offentlige virksomhetene i deres pulje satte i gang med sine innovasjonspartnerskap i 2017. Matthäus (2019) forteller at deltakerne på samlingene presenterte hva deres prosjekt gikk ut på, hvordan en hadde jobbet med de ulike fasene, samt hvordan en ønsket å løse fasene videre.

Videre belyses SEKI-modellen for å forklare hvordan kunnskap dannes og deles gjennom erfaringssamlingene. De fysiske lokalene for samlingene utgjør en kontekst der kunnskapsdeling kan skje (Nonaka og Takeuchi, 1995). Det kan samtidig tenkes at deltakerne har en felles mentalitet, da de gjennom innovasjonspartnerskapet ønsker å oppnå noe innovativt som løser utfordringer deres virksomheter står overfor. Med utgangspunkt i Nonaka et al. (2000), kan dette tolkes som mentale rom som utgjør ba.

Prosessene sosialisering, eksternalisering og kombinering fra SEKI-modellen belyses, for å forklare hvordan kunnskap dannes og deles gjennom erfaringssamlingene. De tre prosessene fremheves i denne sammenheng, da de betraktes å være av størst relevans for kunnskapen som dannes ved samlingene.

I denne sammenheng kan sosialisering oppstå ved at deltakere på samlingene har dialog i eksempelvis pauser, og utenom den formelle agendaen ved samlingene. I intervjuene er det samtidig blitt nevnt at deltakerne presenterer hvordan de har løst de ulike fasene av innovasjonspartnerskapet, samt hvordan de vil håndtere fasene videre (Matthäus, 2019; Olsen, 2019). Dette kan forstås som at deltakerne på samlingene skaper felles erfaringer, gjennom diskusjon av hvordan de vil håndtere ulike problemstillinger i sine prosjekter. Begge de to aspektene tyder på at ny taus kunnskap dannes gjennom erfaringssamlingene.

Videre kan eksternalisering skje ved at deltakere presenterer erfaringer og tanker de har gjort ved sitt innovasjonspartnerskap (Søhoel, 2019). I denne sammenheng kan publikum ta til seg og dra lærdom av erfaringene som presenteres. Dette medfører at erfaringen, altså den tause kunnskapen som foredragsholder besitter, omdannes til eksplisitt kunnskap i form av at den formidles til deltakerne på samlingene.

I tillegg kan en i lys av Choo's (1996) syn på kombinerings, argumentere for at erfaringssamlingene resulterer i kombinerings. Dette begrunnes med at samlingene fungerer som møtevirksomhet, der deltakerne kan utveksle eksplisitt kunnskap. Dermed bidrar erfaringssamlingene til å samle eksplisitt kunnskap som deltakerne besitter.

6.4.3 Kunnskapsdeling gjennom uformell kommunikasjon

Av intervjuene fremkommer det at det foregår uformell kommunikasjon på tvers av innovasjonspartnerskapene (Fjelde, 2019; Schwerdt, 2019; Olsen, 2019; Vitting, 2019; Søhoel, 2019). Fjelde (2019) uttrykker at hun opplever at prosjektledere i ulike innovasjonspartnerskap tar kontakt med hverandre gjennom eksempelvis mail eller telefon dersom det skulle være noe. Dette støttes av at Schwerdt (2019) som prosjektleder i det første gjennomførte innovasjonspartnerskapet i Norge, forteller at hun mener hun har blitt kontaktet av alle de andre innovasjonspartnerskapene.

Videre uttrykker prosjektlederen ved Sykehuset Østfold at det har vært muligheter for å ha direkte kontakt med innovasjonspartnerskapene som ble startet på samme tidspunkt. I tillegg har Sykehuset Østfold hatt kontakt med Stavanger kommune som var noe tidligere ute med sitt prosjekt (Olsen, 2019). Vitting (2019) nevner samtidig at involverte i ulike innovasjonspartnerskap har kontakt gjennom eksempelvis telefonmøter.

Poengene over støttes av intervjuobjektet fra Statens vegvesen. Ved spørsmål om de har hatt kontakt med andre innovasjonspartnerskap, påpeker Sjøhoel (2019) at de har hatt noe kontakt med Stavanger kommune og Bergen kommune. Gjennom kontakten fikk de tilsendt konkurransedokumenter fra Stavanger, i tillegg til at Bergen kommune bidro med innspill i tilknytning til fastsettelse av tildelingskriteriene.

I lys av Nonaka et al. (2000), kan email og telefon sees som virtuelle rom som legger til rette for at kunnskapsdeling kan realiseres i denne sammenheng. Felles idealer kan også betraktes som ba. Dette belyses ved at involverte i innovasjonspartnerskap gjerne deler ønsker om å oppnå noe innoverende gjennom prosjektene. I denne sammenheng vektlegges prosessene eksterialisering og kombinerings, for å forklare hvordan kunnskap deles mellom innovasjonspartnerskapene gjennom uformell kommunikasjon.

Involverte i innovasjonspartnerskapene kan ta kontakt over telefon (Fjelde, 2019; Vitting, 2019), noe som betraktes som en form for kombinerings (Choo, 1996). Deling av maler for konkurransedokumenter på tvers av prosjektene (Sjøhoel, 2019), kan riktignok betegnes som eksterialisering. Dette begrunnes med at taus kunnskap som resultat av opparbeidet erfaring ved et innovasjonspartnerskap, gjøres tilgjengelig for andre.

6.4.4 Kunnskapsdeling ved støtteapparatets nettsider

Videre fremkommer det av intervjuene at de involverte i innovasjonspartnerskapene kan tilegne seg informasjon om anskaffelsesmetoden gjennom nettsidene til Difi, i tillegg til nettsidene til Leverandørutviklingsprogrammet (Englund, 2019; Sines, 2019).

Englund (2019) forklarer at Difi legger ut veiledninger for hvordan innovasjonspartnerskap kan gjennomføres på anskaffelser.no, som er deres nettsider. Dokumentasjonen på disse nettsidene omhandler maler for konkurransedokumentene, samt eksempler fra ulike innovasjonspartnerskap. I tillegg publiseres presentasjoner med innovasjonspartnerskap som tematikk gjennom nettsidene. I presentasjonene informeres det blant andre om prosedyren knyttet til innovasjonspartnerskap, samt hva den innebærer for offentlig oppdragsgiver og leverandør (Difi, 2018). Matthäus (2019) uttrykker at nettsidene til Difi utgjør en kilde offentlige oppdragsgivere kan oppsøke, for å tilegne seg informasjon om det juridiske og konkurransemessige perspektivet ved innovasjonspartnerskap.

Han utdyper at en gjennom disse nettsidene kan finne eksempler på gjennomførelse fra tidligere innovasjonspartnerskap, i tillegg til at en kan tilegne seg informasjon knyttet til hvordan en kan arbeide med et innovasjonspartnerskap.

Sines (2019) forteller at Leverandørutviklingsprogrammet opererer med en blogg, innovativeanskaffelser.no, der det deles informasjon om de ulike innovasjonspartnerskapene. Matthäus (2019) beskriver at en på denne måten kan få innsikt i ulike metodikker knyttet til innovasjonspartnerskap. Gjennom nettsidene til Leverandørutviklingsprogrammet kan en få innsikt i hva de ulike innovasjonspartnerskapene dreier seg om. I tillegg opplyses det om hvordan eksempelvis markedsdialogen er blitt gjennomført, samt at en kan finne publiserte konkurransedokumenter fra tidligere innovasjonspartnerskap (Nasjonalt program for leverandørutvikling, 2019).

Samlet beskriver Matthäus (2019) de to nettsidene som en form for kompetansebase. Dersom en ikke har kjennskap til innovasjonspartnerskap fra tidligere, kan en gjennom disse nettsidene få innsikt i hvordan de ulike fasene er håndtert av andre.

I lys av Nonaka et al. (2000) forstås nettsidene som virtuelle rom. Med dette legger de til rette for at kunnskap deles. Videre vil prosessene eksterialisering, kombinerings og internalisering fra SEKI-modellen belyses for å forklare hvordan nettsidene bidrar til kunnskapsdeling. Valget begrunnes med at disse prosessene anses å være mest aktuelle for at det dannes og deles kunnskap gjennom de nevnte nettsidene.

Tidligere i utredningen er det blitt nevnt at maler til konkurransedokumenter deles gjennom nettsidene til Difi (Englund, 2019). Ved å dele maler for konkurransedokumentene kan Difi formidle taus kunnskap, knyttet til hvordan slike dokumenter bør utformes. Involverte i innovasjonspartnerskap kan da tilegne seg denne innsikten som eksplisitt kunnskap. Med dette kan Difi's nettsider på den ene siden bidra til eksterialisering. På den andre siden kan standardisering av prosedyrer sees på som en form for kombinerings. Ved å oppsøke Difi's nettsider kan en få innsikt i veiledninger for hvordan fasene i et innovasjonspartnerskap kan gjennomføres (Englund, 2019). Standardisering av metodikk for hvordan anskaffelsesprosedyren håndteres, kan dermed betraktes som kombinerings da eksplisitt kunnskap struktureres.

Leverandørutviklingsprogrammets nettsider inkluderer eksempler fra ulike innovasjonspartnerskap (Sines, 2019), i tillegg til at en kan finne eksempler på hvordan konkurransedokumentene er utformet ved enkelte prosjekter (Nasjonalt program for leverandørutvikling, 2019). Individuer som er nye med anskaffelsesmetoden, kan dermed lese disse nettsidene for å få mer innsikt. Dermed kan de ta til seg den eksplisitte kunnskapen som deles gjennom nettsidene. Denne kunnskapen omdannes så til taus kunnskap i individet. Dette tolkes som at Leverandørutviklingsprogrammets nettsider fører til internalisering. Dette begrunnes med at eksplisitt kunnskap omdannes til å bli taus kunnskap hos de som leser gjennom nettsidene.

6.4.5 Diskusjon av praktiseringen av kunnskapsdeling

I denne seksjonen går vi inn på intervjuobjektene tanker rundt hvordan støtteapparatet, erfaringssamlingene og støtteapparatets nettsider bidrar til kunnskapsdeling mellom innovasjonspartnerskapene.

Av intervjuene fremkommer det at representantene fra støtteapparatet er betydningsfulle for å dele kunnskap om hvordan innovasjonspartnerskapet bør gjennomføres. Dette illustreres ved at Olsen (2019) omtaler at det var kjekt å ha tett dialog med kontaktpersonen i Leverandørutviklingsprogrammet i de to første fasene av innovasjonspartnerskapet.

“Han har bistått oss i begge prosjektene og det har vært helt gull, fordi han hadde en helt egen metodikk og tilnæringsmåte som fikk oss til å skrelle av alle lagene,” (Søhoel, 2019).

Uttalelsen reflekterer at kontaktpersonen fra Leverandørutviklingsprogrammet var av stor betydning under behovskartleggingen i Tunnelsikkerhet. Veiledningen fra Leverandørutviklingsprogrammet ga innsikt i en ny tenkemåte for de involverte. Gjennom interaksjon med kontaktpersonen lærte involverte fra Statens vegvesen hvordan de kunne finne essensen i utfordringer de sto overfor, fremfor kun å tenke løsning (Søhoel, 2019). Samlet tyder utsagnene til Søhoel og Olsen på at støtten fra Leverandørutviklingsprogrammet var betydningsfull for å komme igang med spesielt behovskartleggingen i innovasjonspartnerskapet.

Søhoel (2019) forklarer på den ene siden at representantene fra Innovasjon Norge sørger for at aktiviteter gjennomføres som de skal i innovasjonspartnerskapet. Det er på den andre siden blitt stilt spørsmål knyttet til om det er nødvendig at representantene fra Innovasjon Norge sitter såpass tett på gjennom hele prosjektet. Sines (2019) påpeker at det kan være noe unødvendig ressursbruk at disse representantene skal sitte i prosjektgruppen. Han betrakter det samtidig som nyttig at det også fremover sitter representanter fra Innovasjon Norge i styringsgruppen. Det kan dermed diskuteres hvorvidt det er en gunstig bruk av ressursene at Innovasjon Norge tilbyr like tett oppfølging av prosjektene som de gjør.

Videre fremkommer det av intervjuene at oppdragsgivere dro stor nytte av veiledning fra Difi i konkurransegjennomførelsen. Ved Sykehuset Østfold forklarer Olsen (2019) at Difi var mest nyttige i konkurransefasen. Matthäus (2019) beskriver samtidig at det var til stor hjelp å ha med Difi, da de kunne undersøke hva som var juridisk mulig ved anskaffelsene. Dette bekrefter at kontaktpersonene i Difi var betydningsfulle i arbeidet med gjennomførelse av konkurransen, samt utarbeidelse av konkurransedokumentene.

Matthäus (2019) uttrykker at det var til stor hjelp at Bergen kommune kunne dra nytte av kommunikasjonskanalene til Innovasjon Norge og Leverandørutviklingsprogrammet, da innovasjonspartnerskapet skulle formidles til markedet. Innkjøpsrådgiveren i Bergen kommune poengterer at det var hele 130 deltakere på markedsdialogen. Av intervjuene fremkommer det at liknende fenomener har vært tilfelle for en rekke av innovasjonspartnerskapene. Nettverkene til både Innovasjon Norge og Leverandørutviklingsprogrammet betraktes altså å ha vært svært betydningsfulle for å oppnå respons fra markedet.

I lys av rollene til Leverandørutviklingsprogrammet og Innovasjon Norge, nevner Danielsen (2019) at hun har opplevd at det har vært noe utydelig hvilke problemstillinger Innovasjon Norge og Leverandørutviklingsprogrammet kan bidra med. Hun forteller at Haukeland universitetssjukehus i enkelte tilfeller har brukt noe tid på å finne ut av hvem de skal henvende seg til i ulike sammenhenger. Dette belyser at rollefordelingen mellom Leverandørutviklingsprogrammet og Innovasjon Norge i større grad kan tydeliggjøres. Videre fremkommer det av intervjuene at erfaringssamlingene har vært betydningsfulle for å gi innsikt i hvordan de ulike fasene av innovasjonspartnerskapet kan gjennomføres. Dette belyses ved at Olsen (2019) forklarer at de ved Sykehuset Østfold i stor grad har kunnet gjenbruke metodikken fra Stavanger kommune.

Motstridende til dette uttrykker Matthäus (2019) at han anser prosjektene å være nokså forskjellige, og at læringspotensialet ved diskusjonene på erfaringssamlingene kan ha vært noe begrenset. Dette kan komme av at han opplever at prosjektene tar for seg nokså ulike problemstillinger, og at dette kan bidra til at deltakerne på samlingene i noen mindre grad kan relatere temaene som går gjennom til sine egne innovasjonspartnerskap.

Ved Sykehuset Østfold påpekes det riktignok også at deres problemstilling er noe ulik den eksempelvis Stavanger kommune har operert med. Haaheim (2019) forklarer at dette medfører at prosjektene ikke er helt sammenlignbare, da en i Stavanger utvikler to konkrete elementer, mens Sykehuset Østfold tar for seg et digitaliseringsløp. Men assisterende prosjektleder utdyper at de i Østfold har dratt stor nytte av å få innsikt i selve gjennomføringen i Stavanger, som eksempelvis hvordan de ulike fasene er blitt lagt opp i innovasjonspartnerskapet. Dette er i tråd med at Olsen (2019) eksemplifiserer at det på bakgrunn av erfaringer gjort i Stavanger, i Østfold ble besluttet å benytte tjenstedesignere på identisk måte. Samlet taler dette for at prosjektene kan oppnå læringsutbytte gjennom kunnskapsdeling, selv om de tar for seg ulike behov.

“Det har vært en fin mulighet for læring,” omtaler Olsen (2019) om erfaringssamlingene. Prosjektlederen beskriver erfaringssamlingene ved at det for hvert av prosjektene ble gitt status. Med dette mener hun at en formidler hvor langt en er kommet, hva en har lært, samt hva som er neste steg i prosjektet.

Søhoel (2019) utdyper at det under erfaringssamlingene er blitt tatt opp temaer som er relevante for prosessene en må gjennom i et innovasjonspartnerskap. Hun eksemplifiserer at det under møtene er blitt diskutert temaer som regelverket, behovsavklaringen, hvordan kontakte leverandørmarkedet, hvordan markedsdialogen kan gjennomføres og hvilke kriterier som bør fastsettes for å plukke ut de riktige leverandørene. Dette tyder på at deltakere på erfaringssamlingene kan tilegne seg kunnskaper som er svært aktuelle for gjennomførelse av deres innovasjonspartnerskap.

Sines (2019) uttrykker at erfaringssamlingene er verdifulle for at involverte i innovasjonspartnerskap skal få innspill, samt utveksle kunnskap. Prosjektlederen fra Leverandørutviklingsprogrammet nevner at han skulle ønske at det på erfaringssamlingene også ble samlet innovasjonspartnerskap som ble igangsatt på ulike tidspunkter. Han utdyper at det kunne være et alternativ å samle innovasjonspartnerskap som var kommet i ulike faser, slik at de kunne lært enda mer av hverandre.

Prosjektlederen i Østfold påpeker riktignok at flere av innovasjonspartnerskapene som ble igangsatt samtidig, har vært ved de ulike fasene til ulik tid. Det utdypes at prosjektene med dette har kunnet dra nytte av hverandre og utfordringene som de har møtt på (Olsen, 2019). Med dette kan Innovasjon Norge, også med dagens modell for erfaringssamlingene, oppnå at innovasjonspartnerskap i ulike faser utveksler kunnskaper. En idé kan riktignok også være å gjennomføre erfaringssamlinger, der prosjekter igangsatt på ulike tidspunkter deltar.

Intervjuobjektene påpeker videre at nettsidene til Difi og Leverandørutviklingsprogrammet er vesentlige for å dele kunnskap om innovasjonspartnerskap. Nettsidene beskrives som betydningsfulle informasjonskilder for å få innsikt i hvordan konkurransedokumenter kan utarbeides, samt hvordan enkelte av fasene har blitt gjennomført tidligere.

I intervjuene trekkes det frem at det er mye tilgjengelig informasjon på disse nettsidene, hva angår gjennomførelse av innovasjonspartnerskap. Ved at informasjonen er fordelt på to ulike nettsider, kan det tenkes at det kan knyttes utfordringer til nøyaktig hvor en skal henvende seg for å få innsikt i informasjonen en etterspør.

Videre bør nytten som oppnås gjennom praktisering av kunnskapsdelingen, sees opp mot tid og ressurser som kreves for en slik praktisering. På oppdragsgiversiden må involverte i innovasjonspartnerskapene sette av tid til å tilegne seg den tilgjengelige kunnskapen om innovasjonspartnerskap. Dette belyses ved at kostnader oppstår som følge av at ansatte i de offentlige virksomhetene anvender arbeidstiden til å delta på erfaringssamlinger, ha kontakt med støtteapparatet eller lete frem informasjon på internett. I intervjuene er det blitt nevnt at involverte i innovasjonspartnerskapene ved siden av prosjektet gjerne har en fulltidsstilling i den offentlige virksomheten. De nevnte momentene viktiggjør at avsatt tid til å tilegne seg nye kunnskaper gir tilstrekkelig gevinst.

Praktiseringen av kunnskapsdeling krever samtidig ressurser fra de offentlige virksomhetene som utgjør støtteapparatet. En tett oppfølging av de ulike innovasjonspartnerskapene, krever betydelige ressurser fra de tre virksomhetene i lys av ansattes tid og finansielle midler. I tillegg vil arrangement av erfaringssamlingene, samt vedlikehold av nettsider beslaglegge ressurser fra det offentlige. Det påpekes dermed at det er betydningsfullt at tiltak for å bedrive kunnskapsdeling praktiseres i tråd med hva som er nyttig for involverte i innovasjonspartnerskap.

6.4.6 Deloppsummering

Oppsummert praktiseres kunnskapsdeling innad i og mellom innovasjonspartnerskap gjennom veiledning fra støtteapparatet, erfaringssamlinger, uformell kommunikasjon på tvers av innovasjonspartnerskap og støtteapparatets nettsider. Kontakt med støtteapparatet muliggjør at kunnskap dannes og deles gjennom sosialisering, eksternalisering og kombinerings. I likhet med dette fungerer erfaringssamlingene som en arena der kunnskap deles gjennom prosessene sosialisering, eksternalisering og kombinerings. Uformell kommunikasjon mellom innovasjonspartnerskapene fører samtidig til kunnskapsutveksling gjennom eksternalisering og kombinerings. Gjennom Difi's og Leverandørutviklingsprogrammets nettsider skjer kunnskapsdeling gjennom eksternalisering, kombinerings og internalisering.

Kunnskapsdelingen muliggjør at involverte i innovasjonspartnerskap kan dra nytte av andres erfaringer, slik at det oppnås forbedringer knyttet til hvordan innovasjonspartnerskapene gjennomføres. Samtidig kan det i noe større grad tydeliggjøres hvor involverte i innovasjonspartnerskap bør henvende seg for å få den aktuelle informasjonen. Viktigheten av at kunnskapsdelingen bygger på områder det er nyttig å utveksle kunnskaper rundt, reflekteres ved at kostnader og tidsbruk kreves for å praktisere kunnskapsdelingen.

6.5 Hensiktsmessig kunnskapsdeling innad i og mellom innovasjonspartnerskap?

I denne seksjonen går det inn på hvordan det vil være hensiktsmessig å dele kunnskap innad i og mellom innovasjonspartnerskapene. Vi vil dermed presentere forslag til hvordan dette kan forbedres i fremtiden. Leseren vil i den anledning få innblikk i plattformer som betraktes hensiktsmessige for kunnskapsdeling, samt hvilke kunnskaper som anses å være mest nyttige å dele. Videre presenteres hvordan det kan tilrettelegges for kunnskapsdeling i praksis.

6.5.1 Hvordan vil det være hensiktsmessig å dele kunnskap

Utredningen gir innblikk i at kunnskapsdelingen høsten 2019 hovedsakelig skjer gjennom kontakt med ressurspersoner fra støtteapparatet, erfaringsamlinger, offentlig tilgjengelige nettsider, samt uformell kommunikasjon på tvers av prosjektene.

Blant intervjuobjektene er det enighet om at erfaringsamlingene arrangert av Innovasjon Norge er svært nyttige for å utveksle erfaringer og kunnskap på tvers av innovasjonspartnerskapene. Søhoel (2019) uttrykker at hun har inntrykk av at Innovasjon Norge er opptatte av å tilpasse samlingene for de som deltar, slik at de får den innsikten de har behov for. Hun forteller videre at hun opplever at Innovasjon Norge lærer veldig mye av innovasjonspartnerskapene de følger, og at de med dette stadig kommer med mer informasjon knyttet til eksempelvis hvordan de ulike fasene bør gjennomføres. Søhoel (2019) påpeker samtidig at erfaringsamlingene fungerer som en arena der involverte i ulike innovasjonspartnerskap kan knytte kontakt. Med dette muliggjøres at involverte i innovasjonspartnerskapene kan ta kontakt med hverandre, også utenom de arrangerte samlingene for å utveksle informasjon.

Et forslag som presenteres gjennom intervjuene, er at en på erfaringsamlingene ikke kun har innovasjonspartnerskap som er igangsatt samtidig. Sines (2019) begrunner at læringsutbyttet kan bli enda større dersom innovasjonspartnerskap i ulike faser deltar på samlingene.

De involverte i innovasjonspartnerskapene belyser at de har fått stort utbytte av deres kontaktpersoner i Innovasjon Norge, Leverandørutviklingsprogrammet og Difi. Tidligere i utredningen er det belyst at det spesielt i behovskartleggingen, markedsdialogen og i konkurransefasen vil være nyttig med veiledning. Å ha støttespillere fra Innovasjon Norge, Leverandørutviklingsprogrammet og Difi i prosessene knyttet til dette, kan dermed anses å være betydningsfullt for vellykket gjennomførelse av innovasjonspartnerskapene.

Nettsidene til Difi og Leverandørutviklingsprogrammet betraktes riktignok også som betydningsfulle for at involverte i innovasjonspartnerskap kan tilegne seg den nødvendige innsikten. Gjennom nettsidene kan en få kjennskap til maler for konkurransedokumenter, erfaringer gjort i tidligere innovasjonspartnerskap, samt hvordan andre innovasjonspartnerskap har valgt å utføre de ulike fasene.

Det kan poengteres at en som er ny med denne anskaffelsesmetoden, kan finne det vanskelig å få innsikt i hvilke offentlige aktører som tar i bruk innovasjonspartnerskap. Det kan være hensiktsmessig at en oversikt over hvem som gjennomfører innovasjonspartnerskap i Norge, publiseres lett tilgjengelig (Søhoel, 2019). En slik oversikt kan altså gjøre det enklere å ta kontakt på tvers av innovasjonspartnerskapene for å utveksle innspill.

En mulighet kan være å samle all informasjonen én plass, slik at de som arbeider med innovasjonspartnerskap kan logge seg på én nettside der de kan finne dokumentasjon, som eksempelvis oppdatert malverk og erfaringsutvekslinger (Haaheim, 2019).

“Når jeg tenker tilbake til de første fasene, så er det noe med å ha et nettsted hvor du både kan få informasjon om prosedyren, du kunne kanskje gått inn og lest om de ulike prosjektene, og en erfaringslogg ut ifra de ulike fasene,” (Olsen, 2019).

Prosjektlederen ved Sykehuset Østfold påpeker med dette at det kan være hensiktsmessig at involverte i innovasjonspartnerskapene har kjennskap til ett nettsted, der de kan finne den relevante informasjonen. Som tidligere nevnt, forklarer Olsen (2019) at erfaringer en gjør seg i de første fasene, fort kan glemmes i senere faser. Hun utdyper at erfaringene gjerne huskes bedre dersom en har en logg eller en plass der de dokumenteres.

Schwerdt (2019) anser et mulig tiltak å være at støtteapparatet oppretter en form for erfarings- og kunnskapsbase. Hun utdyper at på en slik plattform kan offentlige oppdragsgivere dele sine erfaringer og kunnskap. Da kan de som ikke har gjennomført innovasjonspartnerskap tidligere, lettere kontakte de som allerede besitter erfaringen.

Dette tyder på at Haaheim, Olsen og Schwerdt er enige om at et alternativ vil være at den relevante informasjonen for gjennomførelse av innovasjonspartnerskap samles på én nettside. Dette kan bidra til at involverte i fremtidige innovasjonspartnerskap enklere kan oppsøke informasjonen de etterspør.

Søhoel (2019) forklarer at hun finner det naturlig å søke informasjon hos Difi dersom en jobber med anskaffelser, da de arbeider med ulike anskaffelsesformer. Hun uttrykker videre at Difi er plassen en bør sikre seg at det legges ut mest mulig informasjon. Det kan altså være hensiktsmessig at informasjonen som legges ut av Innovasjon Norge og Leverandørutviklingsprogrammet, også publiseres på nettsidene til Difi.

Samlet tas det dermed utgangspunkt i at intervjuobjektene foreslår at all relevant informasjon tilgjengeliggjøres på ett sted, eksempelvis på Difi's nettsider (Olsen, 2019; Schwerdt, 2019; Haaheim, 2019; Søhoel, 2019). Det nevnes at det er ønskelig at det, slik som i dag, tilgjengeliggjøres oppdaterte maler for konkurransedokumenter, veiledninger og maler for prosedyrer, eksempler på erfaringer og konkurransedokumenter fra andre innovasjonspartnerskap. Intervjuobjektene foreslår at en i tillegg bør samle dokumentasjon på erfaringer (Olsen, 2019; Schwerdt, 2019), samt en oversikt over offentlige aktører som anvender innovasjonspartnerskap som anskaffelsesmetode (Søhoel, 2019).

Videre belyses de foreslåtte endringene i lys av SEKI-modellen. Tiltaket med å samle all relevant informasjon på én plass, betraktes som en form for kombinerings i SEKI-modellen. Nonaka og Takeuchi (1995) nevner at datateknologi og databaser kan fungere som mekanismer for å muliggjøre kombinerings. Ved å samle informasjonen på én nettside, kan en dermed oppnå at ny eksplisitt kunnskap dannes ved at eksplisitt kunnskap struktureres.

Ved å etablere erfaringslogger, vil erfaringer gjort i innovasjonspartnerskap gjøres lett tilgjengelig for andre. Dette kan betraktes som at taus kunnskap opparbeidet i et innovasjonspartnerskap tilgjengeliggjøres som eksplisitt kunnskap for andre. Erfaringslogger og erfaringsbaser kan dermed på den ene siden sees på som en form for eksternalisering i lys av SEKI-modellen. På den andre siden kan individer relativt nye med innovasjonspartnerskap som anskaffelsesmetode, tilegne seg ny kunnskap ved å lese gjennom tilgjengeliggjorte erfaringer fra andre prosjekter. Dette kan betraktes som internalisering, da eksplisitt kunnskap publisert på nettsidene reflekteres og oppstår som taus kunnskap hos leserne av nettsidene.

Det nevnte forslaget betegnes som en form for kunnskapsforvaltning. Ved å samle den relevante kunnskapen om innovasjonspartnerskap, kan en identifisere og kapre hva som er nyttig å ha kjennskap til for gjennomførelse av innovasjonspartnerskap. Ved å dele denne kunnskapen, kan den anvendes og gjenbrukes i fremtidige prosjekter.

6.5.2 Hvilken kunnskap bør deles

Videre går utredningen inn på hvilke kunnskaper som kan være nyttige å vektlegge ved dokumentering av erfaringer. Av intervjuene fremkommer det at det anses nyttig å få innsikt i prosedyrer, og da hvordan andre har håndtert de ulike fasene av innovasjonspartnerskapet. Selv om innovasjonspartnerskapene har som hensikt å løse ulike samfunnsutfordringer, kan en gjenbruke erfaringer i lys av hvordan de ulike fasene gjennomføres.

Det anses spesielt hensiktsmessig å dokumentere erfaringer knyttet til behovskartlegging, markedsdialog og konkurranse, da dette forstås som utfordrende aspekter ved innovasjonspartnerskap. Ved å få innsikt i erfaringer gjort i prosessen med behovsdefinering, kan involverte i innovasjonspartnerskap tilegne seg kunnskap for å stille bedre forberedt til å bedrive innovativt arbeid. Erfaringsutveksling knyttet til markedsdialogen kan i tillegg bidra til å gi en økt forståelse av hvordan denne kan fasiliteres, for å oppnå størst mulig utbytte av dialogen med næringslivet. Å få innblikk i erfaringer gjort i konkurransefasen kan i tillegg øke sannsynligheten for vellykket gjennomførelse av innovasjonspartnerskapene. Dette kan være erfaringer knyttet til eksempelvis fastsettelse av tildelingskriterier, fastsettelse av krav om forsknings- og utviklingskompetanse, samt hvordan en bør gå frem for å evaluere tilbudene. Å tilgjengeliggjøre erfaringer gjort under konkurransefasen, anses i stor grad å legge til rette for at involverte tilegner seg innkjøpskompetanse relatert til prosedyrer i denne fasen.

Ved å gi innsikt i hvordan fasene av et innovasjonspartnerskap bør håndteres, kan dokumentering og tilgjengeliggjøring av erfaringer, bidra til å tydeliggjøre de mest effektive fremgangsmåtene for å gjennomføre ulike faser av innovasjonspartnerskapet. Dokumentering av erfaringer kan dermed bidra til å redusere risiko for at fallgruver begås ved gjennomførelse av innovasjonspartnerskap, noe som er sammenfallende med hva Schindler og Eppler (2003) beskriver som hensikten med kunnskapsdeling.

6.5.3 Tilrettelegging for praktisering av kunnskapsdeling

For å vurdere hvordan mekanismene for kunnskapsdeling kan fungere og dras nytte av i praksis, tas det stilling til potensielle årsaker til at dette ikke utnyttes fullt ut. I dette delkapittelet går vi inn på hvordan det kan tilrettelegges for at kunnskapsdelingen praktiseres på hensiktsmessig måte.

Ved gjennomførelse av innovasjonspartnerskap kan erfaringer gjort glemmes i senere faser av prosjektet (Olsen, 2019), i tillegg til at det kan forekomme endringer i hvem som innehar rollene internt i innovasjonspartnerskapet (Eiken, 2019; Sjøhoel, 2019). Dette øker verdien av å dokumentere erfaringer og beslutninger gjort i prosjektet. Schindler og Eppler (2003) anbefaler at erfaringer dokumenteres underveis i prosjektet, noe som kan sikre at erfaringer gjort forblir innad i prosjektet. Ved å dokumentere erfaringer fra hver av fasene i innovasjonspartnerskapene, sørges det for at eventuelle ansatte som kommer inn på et senere tidspunkt i innovasjonspartnerskapet får innsikt i beslutninger tatt tidligere i prosjektet, samt erfaringer rundt dette. Det tenkes at dette øker sannsynligheten for å gjøre involverte i innovasjonspartnerskap bedre rustet for å fatte fornuftige beslutninger. Ved å dokumentere tidligere erfaringer skriftlig, kan en samtidig bli påminnet erfaringer en har gjort seg tilbake i tid, og med dette ha et klarere bilde på hvordan en kan håndtere fremtidige utfordringer.

Av intervjuene fremkommer det at involverte i innovasjonspartnerskap gjerne opplever tidspress, da de i tillegg til arbeid med innovasjonspartnerskapet har fulltidsstillinger (Haaheim, 2019). Dette er sammenfallende med at Schindler og Eppler (2003) belyser tidspress som en forklarende årsak til manglende dokumentering av erfaringer. At involverte i innovasjonspartnerskap har arbeidsoppgaver som ligger ventende, kan med dette dra i retning av at fokuset deres trekkes mot andre forhold enn dokumentering av erfaringer. For å oppmuntre til at dokumentering av erfaringer prioriteres blant involverte i innovasjonspartnerskap, kan målsetninger rundt dette inkluderes i overordnede mål for innovasjonspartnerskapene. Samlet vil det i lys av Eppler og Schindler (2003) være hensiktsmessig å inkludere mål for dokumentering av erfaringer i målsetninger for de ulike fasene av prosjektet, nettopp for å oppnå at erfaringer dokumenteres underveis i innovasjonspartnerskapet.

For å legge til rette for at erfaringene fra innovasjonspartnerskap dokumenteres, bør samtidig støtteapparatet tydeliggjøre hvor erfaringene dokumenteres. Det er i tillegg avgjørende at involverte i innovasjonspartnerskapene ser nytten andre kan oppnå ved å lese om deres opplevelser. Det er dermed betydningsfullt at en har en forståelse av at det for mottaker vil være verdifullt å få innsikt i deres erfaringer.

6.5.4 Deloppsummering

Oppsummert fremkommer det av intervjuene at det vil være hensiktsmessig å fortsette med veiledning fra støtteapparatet, erfaringssamlinger, samt at nettsider benyttes aktivt for å dele relevant informasjon for gjennomførelse av innovasjonspartnerskapene. Et gjennomgående alternativ som foreslås av intervjuobjektene, er at den relevante informasjonen for gjennomførelse av innovasjonspartnerskap samles på én nettside, eksempelvis Difi's nettsider. Dette kan bidra til at involverte i fremtidige innovasjonspartnerskap enklere kan oppsøke informasjonen de etterspør. Informasjonen i denne sammenheng kan eksempelvis innebære oppdaterte malverk for konkurransedokumenter, erfaringer, samt innsikter knyttet til hvordan de ulike fasene kan gjennomføres.

Ved å tilgjengeliggjøre erfaringer gjort i innovasjonspartnerskapene, muliggjøres at individer som er relativt nye med innovasjonspartnerskap som anskaffelsesmetode, kan tilegne seg taus kunnskap opparbeidet i andre innovasjonspartnerskap. De kan dermed få innsikt i hvordan de bør håndtere eksempelvis behovskartleggingen, markedsdialogen eller elementer i konkurransegjennomførelsen. Det påpekes at en ved å inkludere mål for erfaringsdokumentering i overordnede mål for ulike faser av innovasjonspartnerskapet, øker sannsynligheten for at slik kunnskapsdeling foregår i praksis.

7. Konklusjon

Dette kapittelet forsøker å besvare problemstillingen med utgangspunkt i de presenterte funnene. Videre tar vi for oss interessante momenter for fremtidige studier i lys av hva som er forsket på i denne utredningen.

7.1 Svar på problemstillingen

Utredningen har tatt for seg problemstillingen; *Hvordan kan man sikre en hensiktsmessig kunnskapsdeling for gjennomførelse av innovasjonspartnerskap?* Vi har tilnærmet oss problemstillingen ved innledningsvis å presentere innovasjonspartnerskap som anskaffelsesprosedyre. Deretter presenterte vi teorien det tas utgangspunkt i for å besvare problemstillingen. Videre i utredningen ble leseren introdusert for utredningens kontekst. I analysekapittelet ble funnene fra datainnsamlingen knyttet til litteraturen belyst tidligere i utredningen.

I utredningen har vi fått kjennskap til at høsten 2019 sto støtteapparatet sentralt for å dele kunnskap innad i og mellom innovasjonspartnerskapene. Med støtteapparatet menes et samarbeid mellom Innovasjon Norge, Leverandørutviklingsprogrammet og Difi. I lys av dette skjer kunnskapsdeling ved at hvert prosjekt får tildelt én kontaktperson i hver av de tre nevnte virksomhetene. I tillegg arrangeres erfaringsamlinger der involverte i innovasjonspartnerskap får kjennskap til erfaringer gjort i andre prosjekter. Erfaringsamlingene muliggjør samtidig at involverte i ulike innovasjonspartnerskap kan ta kontakt for å gi hverandre innspill. I utredningen får en samtidig innblikk i at Difi's og Leverandørutviklingsprogrammets nettsider er vesentlige for å spre kunnskap om innovasjonspartnerskap. Gjennom nettsidene deles maler til konkurransedokumenter, samt eksempler på utarbeidede konkurransedokumenter og erfaringer gjort i innovasjonspartnerskapene.

Konkludert betraktes det som hensiktsmessig å fortsette med kunnskapsdelingen slik den praktiseres i dag. Det påpekes at det i større grad kan tydeliggjøres hvor involverte i innovasjonspartnerskap bør henvende seg for å tilegne seg den aktuelle informasjonen. For å forbedre den praktiserte kunnskapsdelingen, foreslås å samle all tilgjengelig informasjon på én nettside. I tillegg kan det være aktuelt å legge til rette for at det i større grad dokumenteres og tilgjengeliggjøres erfaringer gjort i innovasjonspartnerskapene.

Utredningen belyser at det anses spesielt nyttig å dele erfaringer knyttet til hvordan behovskartlegging, markedsdialog og konkurransefasen er gjennomført. Med dette vil involverte i nåværende og fremtidige innovasjonspartnerskap kunne gjenbruke disse erfaringene, slik at de tilegner seg kunnskap knyttet til hvordan de kan gjennomføre de ulike fasene på best mulig måte i sine prosjekter.

7.2 Forslag til videre forskning

I denne studien har vi tatt for oss kunnskapsdeling innad i og mellom innovasjonspartnerskap, der vi fokuserte på kunnskapsdelingen mellom innovasjonspartnerskapene, samt mellom støtteapparatet og innovasjonspartnerskapene. Det kunne samtidig vært interessant å få innblikk i hvordan anskaffelsesmetoden innovasjonspartnerskap fungerer sammenlignet med før-kommersielle anskaffelser, og undersøke hvilken av disse som er best egnet for å øke innovasjonsgraden i offentlig sektor.

For fremtidige studier kan det være interessant å forske videre på hva offentlig sektor oppnår gjennom innovasjonspartnerskapene. Når flere av innovasjonspartnerskapene er fullført, kunne det dermed vært innsiktsfullt å måle effekten anskaffelsesprosedyren har på innovasjonsgraden i denne sektoren.

Samtidig kunne det vært spennende å gå dypere inn på aspekter rundt kjøpsopsjonen offentlig oppdragsgiver kan utløse etter at utviklingsfasen er fullført. I tillegg kunne det vært interessant å utforske hvordan prosedyren innovasjonspartnerskap kan utformes, slik at den bedre tilrettelegger for at mindre aktører kan delta.

I arbeidet med utredningen fikk vi innsikt i at en i flere av innovasjonspartnerskapene inkluderte følgevirkosomheter, som eventuelt kan utløse kjøpsopsjon når den ferdige løsningen er utviklet. I intervjuet med Eiklid fikk vi innblikk i utfordringer knyttet til prissetting av det ferdige produktet, spesielt med hensyn til videre salg i markedet. Mye av dette belyses ved usikkerhet rundt følgevirkosomhetene i lys av at de er uforpliktet til å kjøpe løsningen som utvikles, men er i stor grad involvert i løpet av innovasjonspartnerskapet. Flere har hatt forskjellig oppfatning av deres rolle, noe som har skapt usikkerhet og forvirring blant deltagerne. Her kan det vært interessant å se på hvordan en bedre kan definere følgevirkosomhetenes rolle for å styrke innovasjonspartnerskapet.

Andre momenter det kunne vært spennende å se videre på, er hvordan man kan bedre beregning av kostnader. Flere av intervjuobjektene har kommentert dette som en utfordring.

I denne studien har vi betraktet innovasjonspartnerskap som mottar støtte fra Innovasjon Norge. Det kunne vært interessant å belyse hvordan det ville vært for oppdragsgiver å gjennomføre et innovasjonspartnerskap uten støtte fra Innovasjon Norge.

Figurliste

Figur 1: Kontrakten for innovasjonspartnerskap (Difi, 2019).....	14
Figur 2: Fasene i et innovasjonspartnerskap (Difi, 2019)	15
Figur 3: SEKI-modellen (Nonaka og Takeuchi, 1995)	23
Figur 4: Oversikt over intervjuobjektene	33

Litteraturliste

Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behaviour and Human Decision Process*, 150-169.

Aas, H. (2019). *Pågående anskaffelse Tunnelsikkerhet*. Hentet fra innovativeanskaffelser.no: <https://innovativeanskaffelser.no/tunnelsikkerhet/>

Choo, C. W. (1996) *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions*. London: Pergamon

Choo, C. W. (2007) *The Knowing Organization*. New York: Oxford University Press

Danielsen, V. T. (2019, oktober 15.). Masteroppgave om innovasjonspartnerskap. (K. Sandbu, & S. Tharmarajah, Intervjuere)

Davenport, T. H. (1994), Saving IT's Soul: Human Centered Information Management. *Harvard Business Review*, March-April, 72 (2) ss. 119-131.

Difi (2019) *Før-kommersielle anskaffelser*. Hentet fra [anskaffelser.no](https://www.anskaffelser.no): <https://www.anskaffelser.no/avtaler-og-regelverk/anskaffelsesprosedyrer/kommersielle-anskaffelser>

Difi. (2019, juni 26.). *Innovasjonspartnerskap*. Hentet fra [anskaffelser.no](https://www.anskaffelser.no): <https://www.anskaffelser.no/avtaler-og-regelverk/anskaffelsesprosedyrer/innovasjonspartnerskap>

Difi. (2019). *Innovasjonspartnerskap*. Hentet fra [difi.no](https://www.difi.no): <https://www.difi.no/sites/difino/files/24.01.17-innovasjonspartnerskap.pdf>

Difi (2019, mars 4.) *Gjennomføring av konkurransen ved innovasjonspartnerskap*. Hentet fra [difi.no](https://www.anskaffelser.no): <https://www.anskaffelser.no/avtaler-og-regelverk/anskaffelsesprosedyrer/innovasjonspartnerskap/gjennomforing-av-konkurransen>

Difi. (2019, april 17.). *Om Difi*. Hentet fra [difi](https://www.difi.no): <https://www.difi.no/om-difi>

Difi. (2018, april 30.). 5.4.2018 - Seminar/ webinar om innovasjonspartnerskap. Hentet fra [difi.no](https://www.difi.no): <https://www.difi.no/opplaeringstilbud/nett-tv-og-presentasjoner/542018-seminarwebinar-om-innovasjonspartnerskap>

Difi (2019, 4. mars) *Metoder for gjennomføring av utviklingsprosjekter*. Hentet fra difi.no: <https://www.anskaffelser.no/innovasjon/metoder-gjennomforing-av-utviklingprosjekter>

Duhon, B. (1998), It's All in our Heads. *Inform*, September, 12 (8)

Eiken, K. H. (2019, oktober 9.). Masteroppgave om innovasjonspartnerskap. (K. Sandbu, & S. Tharmarajah, Intervjuere)

Eiklid, H. (2019, oktober 18.). Masteroppgave om innovasjonspartnerskap. (K. Sandbu, & S. Tharmarajah, Intervjuere)

Englund, J. (2019, oktober 25.). Masteroppgave om innovasjonspartnerskap. (K. Sandbu, & S. Tharmarajah, Intervjuere)

Eppler, M. J. og Schindler M. (2003) Harvesting project knowledge: a review of project learning methods and success factors. *International Journal of Project Management*, 21(3), 219-228.

Fjelde, S. J. (2019, september 11.). Masteroppgave om innovasjonspartnerskap. (K. Sandbu, & S. Tharmarajah, Intervjuere)

Gjønnnes, A. (2019, april 10.). *NHO-gjennomslag: Leverandørutviklingsprogrammet videreføres*. Hentet fra nho.no: <https://www.nho.no/tema/offentlige-anskaffelser/nho-gjennomslag-leverandorutviklingsprogrammet-viderefores/>

Goh, S. C. (2002) "Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications" *Journal of Knowledge Management*, vol. 6, nr. 1, s.23-30

Gonzalez, M. (2019, oktober 25.). Masteroppgave om innovasjonspartnerskap. (K. Sandbu, & S. Tharmarajah, Intervjuere)

Gottschalk, P. (2004). *Informasjonsteknologi i kunnskapsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Gotvassli, K. Å. (2015) *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget

Haaheim, V. (2019, september 09.). Masteroppgave om innovasjonspartnerskap. (K. Sandbu, & S. Tharmarajah, Intervjuere)

Halogen. (2018). *Innovasjonspartnerskap Nyskapende pasientforløp*. Hentet fra [innovativeanskaffelser.no: https://innovativeanskaffelser.no/wp-content/uploads/2018/04/behovsbeskrivelse-sykehuset-ostfold.pdf](https://innovativeanskaffelser.no/content/uploads/2018/04/behovsbeskrivelse-sykehuset-ostfold.pdf)

Helse Bergen. (2019, april 1.). *Innovasjonspartnerskap om sterilforsyning på Haukeland*. Hentet fra [helse-bergen.no: https://helse-bergen.no/fag-og-forskning/innovasjon-ved-haukeland-universitetssjukehus/innovasjonspartnerskap-om-sterilforsyning-pa-haukeland#kontaktperson](https://helse-bergen.no/fag-og-forskning/innovasjon-ved-haukeland-universitetssjukehus/innovasjonspartnerskap-om-sterilforsyning-pa-haukeland#kontaktperson)

Innovasjon Norge. (2019). *FAQ Innovasjonspartnerskap*. Hentet fra [innovasjon norge.no: https://www.innovasjon norge.no/globalassets/finansieringstjenester/innovasjonspartnerskap/faq.pdf](https://www.innovasjon norge.no/globalassets/finansieringstjenester/innovasjonspartnerskap/faq.pdf)

Innovasjon Norge. (2019, oktober 7.). *Om oppdragene*. Hentet fra [Innovasjon Norge: https://www.innovasjon norge.no/no/om/hva-gjor-vi/om-oppdragene/](https://www.innovasjon norge.no/no/om/hva-gjor-vi/om-oppdragene/)

Ipe, M. (2003) "Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework". *Resource Development Review*, 2 (4), s. 337-359

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer* Bergen: Fagbokforlaget

Matthäus, U. (2019, oktober 18.). Masteroppgave om innovasjonspartnerskap. (K. Sandbu, & S. Tharmarajah, Intervjuere)

Nasjonalt program for leverandørutvikling. (2019). *Innovative anskaffelser*. Hentet fra [innovativeanskaffelser.no: https://innovativeanskaffelser.no/?s=innovasjonspartnerskap](https://innovativeanskaffelser.no/?s=innovasjonspartnerskap)

Nasjonalt program for leverandørutvikling. (2019). *Dette er innovative anskaffelser*. Hentet fra [innovativeanskaffelser.no: https://innovativeanskaffelser.no/](https://innovativeanskaffelser.no/)

Neuman, W. L., 2011. *Social Research Methods: qualitative and quantitative approaches*. Boston: Pearson Education.

Nonaka, I. og Takeuchi, H. (1995) *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press

Nonaka, I, Toyama R. og Konno, N. (2000) "SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation", *Long Range Planning*, 33 (1), s. 5-34

Nærings- og fiskeridepartementet. (2017). *Industrien - grønnere, smartere og mer nyskapende*. (Meld. St. 27 (2016-2017)). Hentet fra <https://regjeringen.no/>

Olsen, I. (2019, september 11.). Masteroppgave om innovasjonspartnerskap. (K. Sandbu, & S. Tharmarajah, Intervjuere)

Onsøyen, L. E., & Spjelkavik, I. (2006). *Verktøy for Knowledge Management - vurderinger av god praksis*. Trondheim: Norsk Senter for Prosjektledelse.

Regjeringen. (2017, februar 17.). *Direktiv om offentlige anskaffelser*. Hentet fra regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/sub/eos-notatbasen/notatene/2011/nov/direktiv-om-offentlige-anskaffelser/id2434771/>

Regjeringen. (2019). *Offentlige anskaffelser*. Hentet fra regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/konkurransepolitikk/offentlige-anskaffelser/id2511781/>

Rolstadås, A (1997): *Praktisk prosjektstyring*. 2. Utgave. Trondheim: Tapir.

Romsaas, A. (2015, mai 21.). *Innovative anskaffelser*. Hentet fra ks.no: <https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/framtidas-kommune/en-beskrivelse-steg-for-steg/>

Saunders, M., Thornhill, P., and Lewis, A (2016). *Research Methods for Business Students*, 7th ed. Pearson: UK

Schwerdt, M. S. (2019, september 6.). Intervju masteroppgave om innovasjonspartnerskap. (K. Sandbu, & S. Tharmarajah, Intervjuere)

Sines, T. A. (2019, oktober 25.). Masteroppgave om innovasjonspartnerskap. (K. Sandbu, & S. Tharmarajah, Intervjuere)

Sines, T. A. (2017, desember 13.). *Bergen kommune i gang med sitt Innovasjonspartnerskap*. Hentet fra innovativeanskaffelser.no: <https://innovativeanskaffelser.no/blogg/bergen-kommune-i-gang-med-sitt-innovasjonspartnerskap/>

Stakkestad, M. (2018, juni 14.). *Konkurransen i "1000 BYGG – 10 000 MULIGHETER" er utlyst*. Hentet fra bergen.kommune.no:

<https://www.bergen.kommune.no/omkommunen/avdelinger/etat-for-bygg-og-eiendom/1044/article-155371>

Statens vegvesen. (2018, november 8.). *KlimaGrunn - Klimagassreduksjon i grunnarbeider*. Hentet fra vegvesen.no:

<https://www.vegvesen.no/fag/fokusomrader/forskning+og+utvikling/innovasjonspartnerskap/klimagrunn>

Sykehuset Østfold. (2019, oktober 28.). *Nyskapende pasientforløp*. Hentet fra sykehusetostfold.no:

<https://sykehusetostfold.no/helsefaglig/innovasjon/innovasjonspartnerskap/nyskapende-pasientforlop>

Søhoel, K. (2019, november 1.). Masteroppgave om innovasjonspartnerskap. (K. Sandbu, & S. Tharmarajah, Intervjuere)

Thorsteinsdottir, E. (2019, september 6.). Masteroppgave om innovasjonspartnerskap. (S. Tharmarajah, & K. Sandbu, Intervjuere)

Vestby, R., & Sines, T. (2019). *Aktivisering og egenmestring*. Hentet fra innovativeanskaffelser.no: <https://innovativeanskaffelser.no/nye-losninger-i-heldogsomsorgen/>

Vitting, C. (2019, september 12.). Masteroppgave om innovasjonspartnerskap. (K. Sandbu, & S. Tharmarajah, Intervjuere)

Ware, P. og Kynoch, A. (2013) Public Procurement Reform: Impact on Contracting Authorities and Tenderers, *Credit Control*, 34 (3): 13-18.

VEDLEGG

1. Intervjuguide for involverte ved Stavanger kommune

Generelt

- Hvordan føler du innovasjonspartnerskapet har gått så langt?
- Hvordan fikk dere ideen om å bruke innovasjonspartnerskap ved gjennomførelse av innkjøp?
- Hva gjorde at dere valgte innovasjonspartnerskap fremfor mer standard former for anskaffelser?
- Hvorfor valgte dere innovasjonspartnerskap fremfor f.eks. før-kommersielle anskaffelser?
- Hvordan gikk dere frem for å få informasjon om hvordan et innovasjonspartnerskap kan gjennomføres?
- Har dere på noen måte fått kjennskap til erfaringer gjort ved andre innovasjonspartnerskap, f.eks. gjennomført i utlandet?
 - o Hvilke erfaringer fikk dere innsikt i?
 - o Og hvordan ble denne kunnskapen formidlet? (f.eks. fra personer/ bedrifter/ systemer/ internett?)
- Fra hvilke kilder har dere fått kjennskap til hvordan en bør gjennomføre innovasjonspartnerskap i praksis?
 - o hvordan fikk dere kontakt med disse kildene?
- Er det noen dere kan henvende dere til underveis i prosjektet, for å få kunnskap/ råd om hvordan det bør gjennomføres? (Personer, bedrifter etc)
 - o Hvem?

Behovsbeskrivelse

- Hvordan opplevde du prosessen med å identifisere behovet ved innkjøpet?
- Hvilke momenter føler du fungerte godt i denne prosessen?
- Hva slags utfordringer møtte dere på under behovsbeskrivelsen?

Markedsdialog

- Hvordan gikk dere frem for å nå ut til leverandørene?
- Hva tenker du fungerte godt da dere gikk ut i leverandørmarkedet for å gjøre de klar over prosjektet deres?
- Hvilke utfordringer møtte dere på da dere kommuniserte behovet deres til leverandører?

Konkurranse

I konkurransefasen skal en gjerne utarbeide et konkurransegrunnlag, prekvalifisere noen av søkerne, samt gjennomføre forhandlinger med leverandørene før en til slutt står igjen med en partnerskapskontrakt.

- Hvilke utfordringer møtte dere på i denne prosessen?
- Hvilke momenter fungerte godt i denne prosessen?
- Opplevde dere noen utfordringer knyttet til at mindre aktører hadde vanskeligheter med å levere inn tilbud?
- Når det kommer til prosessen med å kåre vinnerne Innocom AS og Topro Industri AS hvor stor variasjon opplevde dere mellom tilbudene dere mottok?

Utviklingsfasen

- Hvordan føler du at prosessen med utvikling av nye løsninger har gått så langt?
- Hvilke utfordringer har dere møtt på i denne prosessen?
- Hvilke momenter fungerte godt i denne prosessen?

Litt mer overordnet om innovasjonspartnerskapet

- Hva tenker du har fungert godt ved hvordan dere har gjennomført innovasjonspartnerskapet så langt?
- Har dere opplevd noen utfordringer knyttet til å være det første innovasjonspartnerskapet i Norge?
 - o Hvilke?
- Har dere benyttet dere av konsulenttenester ved utførelsen av innovasjonspartnerskapet?
 - o I så fall, hva slags arbeid har konsulenter hjulpet til med?
 - o hvor mye av arbeidet har konsulenter bistått med?

-
- Er det noen momenter ved gjennomførelsen av innovasjonspartnerskapet du skulle ønske dere hadde kjennskap til før dere satte i gang med prosjektet, men som dere ikke visste om?
 - I så fall, hvilke momenter?
 - Dersom dere visste om dette på forhånd, hva ville dere gjort annerledes?
 - Dersom dere skulle gjennomført innovasjonspartnerskapet på nytt - hvordan ville du gjort dette?
 - Hva ville du gjort på samme måte som ved dagens prosjekt?
 - Hva ville du gjort annerledes?
 - Gjennom utførelsen av innovasjonspartnerskapet - har dere notert ned noen erfaringer dere har gjort dere, som kan være nyttige å tenke over ved innovasjonspartnerskap liknende prosjekter i fremtiden?
 - I så fall, hvordan er dette notert ned (dokumentert)?
 - Er det noen erfaringer dere har gjort dere fra gjennomførelsen av innovasjonspartnerskapet så langt, som bør videreføres til fremtidige prosjekter?
 - I så fall, hvilke?
 - Tror du det kunne vært nyttig for dere dersom flere innovasjonspartnerskap var gjennomført i Norge før dere startet med prosjektet Aktivisering og egenmestring?
 - Hvordan?
 - Vi har nå fått litt innsikt i hvordan kunnskap om og erfaringer fra gjennomførelse av formidles. Hva tenker du er positive aspekter ved dette?
 - Hvordan tenker du at dette kan ha betydning for gjennomførelse av innovasjonspartnerskap i fremtiden?
 - Hvilke utfordringer/ begrensninger kan en slik informasjonsdeling by på for fremtidige innovasjonspartnerskap?
 - Har du noen ideer til tiltak som kan gjøres for å forbedre hvordan erfaringer og kunnskap om innovasjonspartnerskap formidles i fremtiden?
 - I hvilken grad anser du det som nyttig å dokumentere erfaringer fra innovasjonspartnerskap?

2. Intervjuguide for involverte ved Sykehuset Østfold

Generelt

- Hvordan føler du innovasjonspartnerskapet har gått så langt?
- Hvordan fikk dere ideen om å bruke innovasjonspartnerskap ved gjennomførelse av innkjøp?
- Hva gjorde at dere valgte innovasjonspartnerskap fremfor mer standard former for anskaffelser?
- Hvorfor valgte dere innovasjonspartnerskap fremfor f.eks. før-kommersielle anskaffelser?
 - o Hvorfor?
- Hvordan gikk dere frem for å få informasjon om hvordan et innovasjonspartnerskap kan gjennomføres?
- Fra hvilke kilder har dere fått kjennskap til hvordan gjennomførelse av innovasjonspartnerskap bør skje i praksis?
 - o hvordan fikk dere kontakt med disse/ hvordan kjenner dere denne kilden?
- Har dere på noen måte fått kjennskap til hvilke erfaringer som er gjort fra andre innovasjonspartnerskap i Norge eller utlandet?
 - o Hvilke erfaringer fikk dere innsikt i?
 - o Og hvordan ble denne kunnskapen formidlet? F.eks. fra personer/ bedrifter/ systemer/ internett?
- Har gjennomførelsen av prosjektet Aktivisering og egenmestring i Stavanger bidratt til å gjøre det enklere for dere ved gjennomførelsen av deres prosjekt?
 - o Hvordan?

Behovsbeskrivelse

- Hvordan opplevde du prosessen med å identifisere behovet ved innkjøpet?
- Hvilke momenter føler du fungerte godt i denne prosessen?
- Hva slags utfordringer møtte dere på under behovsbeskrivelsen?

Markedsdialog

- Hvordan gikk dere frem for å nå ut til leverandørene?
- Hva tenker du fungerte godt da dere gikk ut i leverandørmarkedet for å gjøre de klar over prosjektet deres?
- Hvilke utfordringer møtte dere på da dere kommuniserte behovet deres til leverandører?

Konkurransen

- I konkurransefasen skal en gjerne utarbeide et konkurransegrunnlag, prekvalifisere noen av søkerne, samt gjennomføre forhandlinger med leverandørene før en til slutt står igjen med en partnerskapskontrakt.
- Hvilke utfordringer har dere møtt på i denne prosessen?
- Hvilke momenter har fungert godt i denne prosessen?
- På innovativeanskaffelser.no ser det ut til at dere er i prosessen med å plukke ut leverandørene dere vil benytte for å utvikle de nye løsningene. Hvordan ligger dere an i prosessen?

Overordnet om innovasjonspartnerskapet

- Hva tenker du har fungert godt ved hvordan dere har gjennomført innovasjonspartnerskapet så langt?
- Hva synes du har vært utfordrende ved gjennomførelse av prosjektet?
- Er det noen dere kan henvende dere til underveis i prosjektet, for å få kunnskap/ råd om hvordan det bør gjennomføres? (Personer, bedrifter etc)
 - o I så fall, hvem?
- Har dere benyttet dere av konsulenttjenester ved utførelsen av innovasjonspartnerskapet?
 - o I så fall, hva slags arbeid har konsulenter hjulpet til med?
 - o hvor mye av arbeidet har konsulenter bistått med?
- Er det noen momenter ved gjennomførelsen av innovasjonspartnerskapet du skulle ønske dere hadde kjennskap til før dere satte i gang med prosjektet, men som dere ikke visste om?
 - o I så fall, hvilke momenter?
 - o Dersom dere visste om dette på forhånd, hva ville dere gjort annerledes?
- Dersom dere skulle gjennomført innovasjonspartnerskapet på nytt - hvordan ville du gjort dette?
 - o Hva ville du gjort på samme måte som ved dagens prosjekt?
 - o Hva ville du gjort annerledes?

- Gjennom utførelsen av innovasjonspartnerskapet - har dere notert ned noen erfaringer dere har gjort dere, som kan være nyttige å tenke over ved liknende prosjekter i fremtiden?
 - o I så fall, hvordan er dette notert ned (dokumentert)?
- Er det noen erfaringer dere har gjort dere fra gjennomførelsen av innovasjonspartnerskapet så langt, som bør videreformidles til fremtidige prosjekter?
 - o I så fall, hvilke?

Erfaringsoverføring

- Vi har nå fått litt innsikt i hvordan kunnskap om og erfaringer fra gjennomførelse av innovasjonspartnerskap formidles. Hva tenker du er positive aspekter ved dette?
- Hvordan tenker du at dette kan ha betydning for gjennomførelse av innovasjonspartnerskap i fremtiden?
- Hvilke utfordringer/ begrensninger kan en slik informasjonsdeling by på for fremtidige innovasjonspartnerskap?
- Har du noen ideer til tiltak som kan gjøres for å forbedre hvordan erfaringer og kunnskap om innovasjonspartnerskap formidles i fremtiden?
- I hvilken grad anser du det som nyttig å dokumentere erfaringer fra innovasjonspartnerskap?

Kjøpsopsjon

- Etter at konkurransen er gjennomført, oppnår innkjøper i slutten av konkurransefasen kjøpsopsjon på løsningen som vil utvikles med de vinnende leverandørene. Hva er deres erfaring med kjøpsopsjon ved innovasjonspartnerskap?
- Hvordan har dere inntrykk av at kjøpsopsjonen i innovasjonspartnerskap påvirker prosessen?
- Har dere fått inntrykk av at kjøpsopsjonen påvirker hvor attraktivt en leverandør finner det å levere inn tilbud til innovasjonspartnerskap-prosjekter? Hvordan?
 - o *Dersom ansett som hinder:* Har dere noen tanker rundt hvordan det kan tilpasses mhht dette for å tilrettelegge for mer innovasjon?

Utviklingskostnader

- Gjennom Innovasjon Norge sine nettsider ser det ut til at Innovasjon Norge gir midler for å dekke leverandørenes utviklingskostnader relatert til innovasjonspartnerskap, men ikke selve kjøpet.
 - o Har du kjennskap til hva utviklingskostnadene baseres på?
 - Er dette f.eks. estimert basert på forhåndsestimerte/ budsjetterte kostnader?
- Dersom leverandørenes utviklingskostnader overstiger hva som er budsjettert - hvordan håndteres dette?
 - o vil det da være mulighet for at leverandørene får en høyere sum utbetalt?
- Har du kjennskap til i hvilken fase av innovasjonspartnerskapet utbetalingen leverandøren mottar fastsettes?
- Dersom det viser seg at det for leverandøren vil være ulønnsomt å “utvikle” og på sikt produsere den nye løsningen, hvordan håndteres dette?
 - o er det mulighet for å oppjustere prisen?

Avslutningsvis

- Vi vil avslutte med å spørre om du har noen tanker rundt hvordan f.eks. innovasjonspartnerskap kan benyttes mer effektivt?
- Etter samtaler med involverte i innovasjonspartnerskap har vi fått inntrykk av at prosessen er tidkrevende og kan anses vanskelig, og vi lurer på om du har noen tanker rundt hvordan innovasjonspartnerskap kan gjøres mer attraktiv for de involverte i prosessen, både offentlige og private?

3. Intervjuguide for involverte i Bergen kommune, Statens vegvesen og ved Haukeland universitetssjukehus

Generelt

- Hvordan føler du innovasjonspartnerskapene har gått så langt?
- Hvordan fikk dere ideen om å bruke innovasjonspartnerskap som anskaffelsesmetode ved gjennomførelse av innkjøp?
- Hva gjorde at dere valgte innovasjonspartnerskap fremfor mer standard former for anskaffelser, som f.eks. før-kommersielle anskaffelser?
- Hvordan fikk dere informasjon om hvordan et innovasjonspartnerskap kan gjennomføres?
- Har dere på noen måte fått kjennskap til erfaringer gjort ved andre innovasjonspartnerskap?
 - o Hvilke erfaringer fikk dere innsikt i?
 - o Og hvordan ble denne kunnskapen formidlet? (f.eks. fra personer/ bedrifter/ systemer/ internett?)
- Er det noen dere kan henvende dere til underveis i prosjektet, for å få kunnskap/ råd om hvordan det bør gjennomføres? (Personer, bedrifter etc)
 - o Hvem?
- Har dere hatt noe kontakt med involverte i andre innovasjonspartnerskap?
 - o I så fall, hvordan?

Behovsbeskrivelse

- Hvordan opplevde du prosessen med å definere behovet ved innovasjonspartnerskapet?
- Hvilke momenter føler du fungerte godt i denne prosessen?
- Hva slags utfordringer møtte dere på da behovet skulle defineres?

Markedsdialog

- Hvordan gikk dere frem for å nå ut til leverandørene?
- Hva tenker du fungerte godt da dere gikk ut i leverandørmarkedet for å gjøre de klar over prosjektet deres?
- Hvilke utfordringer møtte dere på da dere kommuniserte behovet deres til leverandører?

Konkurransfasen

- Hvordan opplevde du prosessen med å gjennomføre konkurransen?
- Hvilket inntrykk har du av hvor godt behovet deres ble oppfattet av leverandørene?
- Hvordan opplevde dere prosessen med å utarbeide et konkurransegrunnlag?
- Opplevde dere noen utfordringer knyttet til prekvalifisering av leverandørene?
- Hvordan opplevde dere forhandlingsrundene med leverandørene, og det å tildele partnerskapskontrakt?
- Hvordan opplevde dere engasjementet blant leverandørene, og hvordan var variasjonen i størrelsen på tilbyderne (store og små aktører)?
- Ser du noen utfordringer knyttet til bedriftens størrelse for å levere inn tilbud til offentlige kontrakter av denne størrelsen?
- Litt mer overordnet om gjennomførelsen av konkurransen. Hvilke momenter føler du fungerte godt i denne prosessen?
- Hvilke utfordringer møtte dere på ved gjennomførelse av konkurransen?

Utviklingsfasen

- Hvordan føler du at utviklingsfasen har gått så langt?
- Hvilke utfordringer har dere møtt på i denne prosessen?
- Hva føler du har fungert godt så langt ved utvikling av nye løsninger?

Prosessen

- Hva er dine erfaringer knyttet til å benytte en bred/ smal behovsavklaring for innovasjonspartnerskapet?
- Har dere opplevd noen utfordringer knyttet til dette?
- Fikk leverandørene muligheten til å pitche ideene sine, og i så fall når fant dette sted?
- Hvordan bidro dette til å effektivisere og gi en bedre kommunikasjon og forståelse av løsningene?
- Opplevde du at leverandører benyttet muligheten ved å samarbeide om å levere inn tilbud?

Overordnet om innovasjonspartnerskapet

- Hvordan anser du innovasjonspartnerskap som anskaffelsesform for innovative anskaffelser sammenliknet med f.eks. før-kommersielle anskaffelser?
- Hvordan opplevde du det med å arbeide med en relativt ny anskaffelsesmetode?
- Var det enkelt å finne den nødvendige informasjonen?
- Har dere benyttet dere av konsulenttenester i gjennomførelsen av innovasjonspartnerskapet?
- Har dere benyttet dere av tjenstedesignere for å illustrere behovet?
- Hva føler du har fungert godt ved hvordan dere har gjennomført innovasjonspartnerskapet så langt?
- Dersom dere skulle gjennomført innovasjonspartnerskapet på nytt:
 - o hva ville du gjort annerledes?
 - o Og hva ville du gjort på samme måte?

Kunnskapsoverføring

- På hvilken måte opplevde du at Innovasjon Norge, Difi og Leverandørutviklingsprogrammet var involvert i de ulike fasene i innovasjonspartnerskapet?
- Har du noen tanker rundt hvordan dette kunne vært forbedret, altså om de kunne vært mer/ mindre involvert i enkelte av fasene?
- Har du tatt del i erfaringsmøter for deres pulje med innovasjonspartnerskap?
 - o I så fall, hvordan opplevde du dette?
- Har du noen tanker rundt hvordan disse møtene kan forbedres?
- På erfaringsmøtene for involverte i innovasjonspartnerskap- opplever du at det deles feil som er gjort i prosessen? Kommer det på noen måte frem hva som burde vært gjort annerledes?
- Hva er din oppfatning av hvor åpne leverandørene er for å forstå oppdragsgivers behov sammenlignet med å knytte behovet til egne produkter/ løsninger/ tjenester?
- Opplever du at erfaringer gjort ved innovasjonspartnerskap på noen måte dokumenteres?
- Opplever du noen utfordringer knyttet til manglende dokumentering av erfaringer gjort ved innovasjonspartnerskap?
- Hvor lett tilgjengelig anser du denne dokumenteringen av erfaringer å være?

-
- Hvor mye av kunnskapen anser du deles muntlig?
 - Når det kommer til den tilgjengelige informasjonen om innovasjonspartnerskap- hvor mye av denne informasjonen anser du som nyttig?
 - Vi har nå fått litt innsikt i hvordan erfaringer fra og kunnskap om innovasjonspartnerskap dokumenteres og formidles. Har du noen tanker rundt hvordan dette kan forbedres?

Avslutningsvis

- Hva anser du å være positive og negative aspekter ved innovasjonspartnerskap som anskaffelsesmetode?
- Ser du potensielle utfordringer ved å ta i bruk innovasjonspartnerskap som anskaffelsesmetode?
- Når (ved hvilke typer innkjøp) anser du at innovasjonspartnerskap egner seg som anskaffelsesmetode?
- Har du noen tanker rundt tiltak som kan gjøres for at innovasjonspartnerskapet skal fremme innovasjon, slik at også startupselskaper kan ta del i slike prosjekter?
- Har du noen tanker rundt hvilken betydning tidshorisonten/ ressursbruken har for antall leverte tilbud? Har du noen tanker rundt hvordan dette kan forbedres for å legge til rette for flere tilbud ved innovasjonspartnerskap?
- Vi vil avslutte med å spørre om du har noen tanker rundt hvordan f.eks. innovasjonspartnerskap kan benyttes mer effektivt?
- Har du noen tanker rundt hvordan innovasjonspartnerskap kan gjøres mer attraktiv for de involverte i prosessen, både offentlige og private?

4. Intervjuguide Innovasjon Norge

Generelt om innovasjonspartnerskap og Innovasjon Norge sin rolle

Etter samtale med Marianne Schwerdt og Elvur Thorsteinsdottir som var involverte i innovasjonspartnerskapet (Aktivisering og egenmestring) i Stavanger, fikk vi inntrykk av at de har fått informasjon om innovasjonspartnerskap fra Innovasjon Norge.

- Hvilken rolle har dere når det kommer til å spre ordet om innovasjonspartnerskap til innkjøpere og private aktører?
- Hvordan formidles informasjonen?
- Har du noen tanker rundt hvorfor innovasjonspartnerskap velges som anskaffelsesmetode fremfor f.eks. før-kommersielle anskaffelser?
- Hvilken rolle har dere i innovasjonspartnerskap-prosjektene?
- Hvilken rolle, formelt og uformelt, har dere når det kommer til å veilede innkjøpere med hensyn til hvilken anskaffelsesmetode de skal benytte?
- Hvordan er dere involvert i de ulike fasene i innovasjonspartnerskap?

Hvilken involvering har dere f.eks. ved:

- Behovsidentifisering
- Markedsdialog
- Konkurransen
- Utvikling
- Kjøp
- Hvordan tar involverte i innovasjonspartnerskap kontakt med dere for å få råd og veiledning?
- Hvilke utfordringer opplever dere knyttet til innovasjonspartnerskap?
- Hva ser du som de største styrkene og svakhetene ved å benytte innovasjonspartnerskap til anskaffelser?
- Hvordan bidrar dere til å spre ordet om innovasjonspartnerskap, slik at flere private aktører involveres i prosjektene?

Erfaringsoverføring

- På hvilken måte opplever dere at det foregår kompetanseoverføring mellom innovasjonspartnerskapene? Hvordan?
 - o Hvor mange innovasjonspartnerskap har dere deltatt i/ veiledet?
- På hvilken måte føler du at erfaringsmøter mellom innovasjonspartnerskapene bidrar til å dele kompetanse på tvers av prosjektene?
 - o hva skjer med erfaringen som deles på disse møtene?
- Har dere tanker rundt andre tiltak som kan gjøres for å dele slik kompetanse på en mer gunstig/ effektiv måte?
- I hvilken/ hvilke faser opplever du at erfaringer og kompetanse fra tidligere prosjekter benyttes mest?
 - o Hvordan?
- Hva slags informasjon anser du som hensiktsmessig å dele på tvers av innovasjonspartnerskap?
 - o prosedyre
 - o erfaringer
- Vi ser at innovasjonspartnerskap gjennomføres i flere bransjer. Tenker du at f.eks. helsesektoren kan lære noe av byggebransjen når det kommer til erfaringer gjort ved innovasjonspartnerskap?
 - o Hvordan?

Proessen for innkjøper og potensielle leverandører

- Har dere inntrykk av at gründere eller mindre aktører opplever noen utfordringer knyttet til å gå inn i innovasjonspartnerskap?
- Hvilken oppfatning har du av hvor omfattende det er for en innkjøper å ta i bruk innovasjonspartnerskap som anskaffelsesverktøy?
- Hvilket inntrykk har du av hvor omfattende det er for private aktør å levere inn tilbud til et innovasjonspartnerskap?
- Har du kjennskap til om det er noen gjengangere av utfordringer som dukker opp ved bruk av innovasjonspartnerskap? Og evt. hvordan er disse håndtert?

Dokumentering og erfaringsoverføring

- Har du kjennskap til hvordan erfaringer og evt. etterpåklokskap gjort ved gjennomførelse av innovasjonspartnerskap dokumenteres? Hvordan gjøres dette?
- Har du kjennskap til hvordan erfaringer gjort ved gjennomførelse av innovasjonspartnerskap dokumenteres innad i Innovasjon Norge?
 - o hvordan?
 - o er informasjonen offentlig tilgjengelig?
 - o Hvem har innsikt i denne informasjonen?
 - o Hvordan kan andre få tilgang til denne informasjonen?
- Hvilke tanker har du rundt hvordan dokumenteringen av gjennomførelse av innovasjonspartnerskap foregår i dag?
- Tenker du denne formen for dokumentering er tilstrekkelig? Hvorfor?
- Hvilke tanker har du rundt tiltak som kan gjøres for å forbedre dokumenteringen og erfaringsoverføringen i fremtiden?
- Hvilken nytte tenker du denne dokumenteringen og erfaringsoverføringen gir i lys av ressursene som benyttes på dette feltet?

Kjøpsopsjon

- Etter at konkurransen er gjennomført, oppnår innkjøper i slutten av konkurransefasen kjøpsopsjon på løsningen som vil utvikles med de vinnende leverandørene. Hva er deres erfaring med kjøpsopsjon ved innovasjonspartnerskap?
- Hvordan har dere inntrykk av at kjøpsopsjonen i innovasjonspartnerskap påvirker prosessen?
- Har dere fått inntrykk av at kjøpsopsjonen påvirker hvor attraktivt en leverandør finner det å levere inn tilbud til innovasjonspartnerskap-prosjekter?
 - o Hvordan?

Utviklingskostnader

- Gjennom Innovasjon Norge sine nettsider ser det ut til at Innovasjon Norge gir midler for å dekke utviklingskostnadene relatert til innovasjonspartnerskap, men ikke selve kjøpet. Har du kjennskap til hva utviklingskostnadene baseres på? Er dette f.eks. estimert basert på forhåndsestimerte kostnader?
 - *Dersom ja over:* Dersom leverandørens utviklingskostnader overstiger hva som er budsjettet - hvordan håndteres dette?
 - vil det da være mulighet for at leverandørene får en høyere sum utbetalt?
- Har du kjennskap til i hvilken fase av innovasjonspartnerskapet utbetalingen leverandøren mottar fastsettes?
- Dersom det viser seg at det for leverandøren vil være ulønnsomt å “utvikle” og på sikt produsere den nye løsningen, hvordan håndteres dette?
 - er det mulighet for å oppjustere prisen?

Avslutningsvis

- Vi vil avslutte med å spørre om du har noen tanker rundt hvordan f.eks. innovasjonspartnerskap kan benyttes mer effektivt?
- Etter samtaler med involverte i innovasjonspartnerskap har vi fått inntrykk av at prosessen er tidkrevende og kan anses vanskelig, og vi lurte på om du har noen tanker rundt hvordan innovasjonspartnerskap kan gjøres mer attraktiv for de involverte i prosessen, både offentlige og private?

5. Intervjuguide Difi

Generelt om Difi sin rolle i innovasjonspartnerskap

- Fra tidligere intervjuer har vi fått inntrykk av at involverte i innovasjonspartnerskap i Norge får informasjon fra blant annet LUP, Innovasjon Norge, Difi. Hvilken rolle har Difi når det kommer til å spre ordet om innovasjonspartnerskap til offentlige innkjøpere og private aktører?
- Har du noen tanker rundt hvorfor innovasjonspartnerskap velges som anskaffelsesmetode fremfor f.eks. før-kommersielle anskaffelser?
- Hvilken rolle har dere, formelt og uformelt, når det kommer til å veilede innkjøpere om hvilken anskaffelsesmetode de bør benytte?
- Hvordan er dere involvert i innovasjonspartnerskapene? (hva er deres rolle under f.eks fasene nevnt under)
 - o behovsidentifisering
 - o markedsdialog
 - o konkurranse
 - o utvikling
 - o kjøp
- Hvordan tar involverte i innovasjonspartnerskap kontakt med dere for å få råd og veiledning?

Innovasjonspartnerskap som anskaffelsesmetode

- Hva anser du å være de største styrkene ved innovasjonspartnerskap som anskaffelsesmetode?
- Hva anser du å være de største svakhetene ved innovasjonspartnerskap som anskaffelsesmetode?
- Hvilke utfordringer opplever dere knyttet til innovasjonspartnerskap?
- Har dere hatt kontakt med involverte leverandører, og hørt deres tanker rundt innovasjonspartnerskap?
- Hvilke tanker har du rundt hvordan innovasjonspartnerskap som anskaffelsesmetode tilrettelegger for innovasjon?

Kunnskapsoverføring

- Hvordan kan involverte i innovasjonspartnerskapene tilegne seg råd/ veiledning om hvordan de bør gjennomføre sitt innovasjonspartnerskap?
- Hvordan erfarer du at kommunikasjonen har foregått mellom innovasjonspartnerskapene?
- Hvordan kan involverte i innovasjonspartnerskap få innsikt i erfaringer gjort i andre prosjekter?

Erfaringsmøter

- Fra tidligere intervjuer har vi fått kjennskap til at det foregår erfaringsmøter for involverte i innovasjonspartnerskap. Har du deltatt på disse møtene?
- Kan du beskrive hvordan dynamikken har vært på disse møtene?
- Har du noen tanker rundt hvordan gjennomføringen av erfaringsmøtene kan forbedres?
- Har du kjennskap til om erfaringer som gjøres ved innovasjonspartnerskap på noen måte dokumenteres?

Informasjonsdeling/ Kunnskapsdeling

- Hva slags informasjon anser du som hensiktsmessig å dele på tvers av innovasjonspartnerskapene?
 - o prosedyre
 - o erfaringer
- I hvilken/ hvilke faser opplever du at erfaringer og kompetanse fra tidligere prosjekter benyttes mest? Hvordan?
- Har det blitt gjennomført evalueringer av innovasjonspartnerskapene i ettertid?
- Vi ser at innovasjonspartnerskap gjennomføres i flere bransjer. Tenker du at f.eks. helsesektoren kan lære noe av byggebransjen når det kommer til erfaringer gjort ved innovasjonspartnerskap?
 - o Hvordan?
- Har du noen tanker rundt tiltak som kan gjøres for å forbedre hvordan erfaringer og kunnskap deles mellom innovasjonspartnerskapene?

- Har du gjort deg noe inntrykk av hvilke bedrifter som tar del i innovasjonspartnerskapene, for eksempel fordelingen mellom mindre og større bedrifter?

Kjøpsopsjon

- Hva er dine opplevelser knyttet til kjøpsopsjonen oppdragsgiver oppnår etter utviklingsfasen?
- Har du opplevd noen utfordringer knyttet til at oppdragsgiver oppnår en kjøpsopsjon på en produkt/ løsning som ikke er utviklet og som det kan knyttes stor usikkerhet til?

Pris/ utviklingskostnader

- I et innovasjonspartnerskap er det stor usikkerhet knyttet til hva som skal utvikles. Hva er dine synspunkter knyttet til at utviklingskostnader skal estimeres for en løsning en ikke vet hva er?
- Hva er dine tanker rundt prisfastsettelsen slik det gjøres i dag?
- Har du gjort deg noen tanker og erfaringer rundt hvordan dette kan forbedres?

Avslutningsvis

- Hva er dine synspunkter på at en i innovasjonspartnerskap kombinerer utvikling og kjøp i samme kontrakt?
- Hva er dine synspunkter på maktforelingen innovasjonspartnerskapet gir mellom oppdragsgiver og leverandører?
- Med hensyn til erfaringer gjort ved innovasjonspartnerskapene. Har du noen tanker rundt behov for potensielle endringer av dagens prosedyre?
 - o I så fall, hvilke?
- Vi vil avslutte med å spørre om du har noen tanker rundt hvordan f.eks. innovasjonspartnerskap kan benyttes mer effektivt?
- Etter samtaler med involverte i innovasjonspartnerskap har vi fått inntrykk av at prosessen er tidkrevende og kan anses vanskelig, og vi lurer på om du har noen tanker rundt hvordan innovasjonspartnerskap kan gjøres mer attraktiv for de involverte i prosessen, både offentlige og private?

6. Intervjuguide Leverandørutviklingsprogrammet

Leverandørutviklingsprogrammet sin rolle

- *Fra tidligere intervjuer har vi fått inntrykk av at involverte i innovasjonspartnerskap i Norge får informasjon fra blant annet Leverandørutviklingsprogrammet, Innovasjon Norge og Difi.*
- Hvilken rolle har Leverandørutviklingsprogrammet når det kommer til å spre ordet om innovasjonspartnerskap til offentlige innkjøpere og private aktører?
- Hvordan er dere involvert i innovasjonspartnerskapene? (hva er deres rolle under f.eks fasene nevnt under)
 - behovsidentifisering
 - markedsdialog
 - konkurranse
 - utvikling
 - kjøp
- Hvordan tar involverte i innovasjonspartnerskap kontakt med dere for å få råd og veiledning?

Innovasjonspartnerskap som anskaffelsesmetode

- Hva anser du å være de største styrkene ved innovasjonspartnerskap som anskaffelsesmetode?
- Hva anser du å være de største svakhetene ved innovasjonspartnerskap som anskaffelsesmetode?
- Hvilke utfordringer opplever dere knyttet til innovasjonspartnerskap?
- Har dere hatt kontakt med involverte leverandører, og hørt deres tanker rundt innovasjonspartnerskap?
- Hvilke tanker har du rundt hvordan innovasjonspartnerskap som anskaffelsesmetode tilrettelegger for innovasjon?

Kunnskapsoverføring

- Hvordan kan involverte i innovasjonspartnerskapene tilegne seg råd/ veiledning om hvordan de bør gjennomføre sitt innovasjonspartnerskap?
- Hvordan erfarer du at kommunikasjonen har foregått mellom innovasjonspartnerskapene?
- Hvordan kan involverte i innovasjonspartnerskap få innsikt i erfaringer gjort i andre prosjekter?
- Fra tidligere intervjuer har vi fått kjennskap til at det foregår erfaringsmøter for involverte i innovasjonspartnerskap. Har du deltatt på disse møtene?
- Kan du beskrive hvordan dynamikken har vært på disse møtene?
- Har du noen tanker rundt hvordan gjennomføringen av erfaringsmøtene kan forbedres?
- Har du kjennskap til om erfaringer som gjøres ved innovasjonspartnerskap på noen måte dokumenteres?
- Hva slags informasjon anser du som hensiktsmessig å dele på tvers av innovasjonspartnerskapene?
 - o prosedyre
 - o erfaringer
- I hvilken/ hvilke faser opplever du at erfaringer og kompetanse fra tidligere prosjekter benyttes mest?
 - o Hvordan?
- Har det blitt gjennomført evalueringer av innovasjonspartnerskapene i ettertid?
- Vi ser at innovasjonspartnerskap gjennomføres i flere bransjer. Tenker du at f.eks. helsesektoren kan lære noe av byggebransjen når det kommer til erfaringer gjort ved innovasjonspartnerskap?
 - o Hvordan?
- Har du noen tanker rundt tiltak som kan gjøres for å forbedre hvordan erfaringer og kunnskap deles mellom innovasjonspartnerskapene?
- Har du gjort deg noe inntrykk av hvilke bedrifter som tar del i innovasjonspartnerskapene, for eksempel fordelingen mellom mindre og større bedrifter?
- Har Leverandørutviklingsprogrammet gjort noen evalueringer av innovasjonspartnerskapene så langt, og vil det i så fall være mulig at vi kan få innsikt i dette?

Kjøpsopsjon

- Hva er dine opplevelser knyttet til kjøpsopsjonen oppdragsgiver oppnår etter utviklingsfasen?
- Har du opplevd noen utfordringer knyttet til at oppdragsgiver oppnår en kjøpsopsjon på et produkt/ løsning som ikke er utviklet og som det kan knyttes stor usikkerhet til?

Pris/ utviklingskostnader

- I et innovasjonspartnerskap er det stor usikkerhet knyttet til hva som skal utvikles. Hva er dine synspunkter knyttet til at utviklingskostnader skal estimeres for en løsning en ikke vet hva er?
- Hva er dine tanker rundt prisfastsettelsen slik det gjøres i dag?
- Har du gjort deg noen tanker og erfaringer rundt hvordan dette kan forbedres?

Utarbeide konkurransegrunnlag

- Hva er dine tanker rundt at oppdragsgiver utarbeider et konkurransegrunnlag på et innkjøp der det er stor usikkerhet knyttet til hva løsningen vil være?

Avslutningsvis

- Har du noen tanker rundt om det kunne vært hensiktsmessig dersom dere var mer involvert i fasene i innovasjonspartnerskapet (f.eks. lenger i fasene)? Eller er det grunn til at det vil være hensiktsmessig å la de involverte i innovasjonspartnerskapene være mer selvstendige?
- Hva er dine synspunkter på at en i innovasjonspartnerskap kombinerer utvikling og kjøp i samme kontrakt?
- Hva er dine synspunkter på maktfordelingen innovasjonspartnerskapet gir mellom oppdragsgiver og leverandører?
- Med hensyn til erfaringer gjort ved innovasjonspartnerskapene. Har du noen tanker rundt behov for potensielle endringer av dagens prosedyre?

- I så fall, hvilke?
- Vi vil avslutte med å spørre om du har noen tanker rundt hvordan f.eks. innovasjonspartnerskap kan benyttes mer effektivt?
- Etter samtaler med involverte i innovasjonspartnerskap har vi fått inntrykk av at prosessen er tidkrevende og kan anses vanskelig, og vi lurer på om du har noen tanker rundt hvordan innovasjonspartnerskap kan gjøres mer attraktiv for de involverte i prosessen, både offentlige og private?

7. Intervjuguide leverandør Innocom AS

Markedsdialog

- Hvordan opplevde du markedsdialog fasen?
- Kan du beskrive hvordan markedsdialogen foregikk?

Konkurransfasen

- Hvor opplevde du konkurransfasen?
- Fra tidligere intervjuer har vi fått innsikt i at potensielle leverandører kunne pitche ideen sin foran oppdragsgiver. Hvordan opplevde du pitchingen?
- Hvordan opplevde dere forhandlingsrundene med oppdragsgiver?

Utviklingsfasen

- Vil du beskrive prosessen etter at dere vant tilbudet?

Litt mer overordnet

- Fra hvilke kilder fikk dere informasjon om hvordan innovasjonspartnerskap gjennomføres?
- Dersom du skulle møte på hindringer eller utfordringer hvem kunne du oppsøke?
- Benyttet leverandører muligheten til å samarbeide om løsning?
- Har du noen tanker knyttet til tiltak for hvordan innovasjonspartnerskap kan kommuniseres bedre utad?
- Hvilke informasjonskilder benyttet dere for å lære mer om innovasjonspartnerskap?
- Anser du involvering og innspill fra Innovasjon Norge, Difi, Leverandørutviklingsprogrammet og andre involverte som nyttig for å forstå konseptet innovasjonspartnerskap?
- Opplevde du noen utfordringer knyttet til å være med på det første innovasjonspartnerskapet i Norge?
- Hvilke type utfordringer møtte du på under innovasjonspartnerskapet?
- Ser du noen forbedringspotensialer i gjennomførelsen av prosessen ved innovasjonspartnerskapet?
- Hvordan opplevde dere å være en liten aktør i forbindelse med innovasjonspartnerskapet?

- Tenker du det for en privat aktør kan være hemmende å være en mindre aktør?
Hvorfor/ hvorfor ikke?
- Hvordan anser du innovasjonspartnerskap å fremme innovasjon?
- Hva opplevde du å være positive aspekter ved innovasjonspartnerskap?
- Hva opplevde du å være negative aspekter ved innovasjonspartnerskap?
- Har du noen tanker rundt hvordan innovasjonspartnerskap kan forbedres for å fremme innovasjon?
- Hva anser du å være utfordringer knyttet til innovasjonspartnerskap, etter at du har vært involvert og vunnet frem?
- Hvordan opplevde du å forhandle frem en pris med usikkerhetsmomenter som f.eks. et usikkert kostnadsbilde og uvisshet om den endelige løsningen?

Avslutningsvis

- Vi lurer avslutningsvis på om du har lyst til å legge til noe om innovasjonspartnerskap som anskaffelsesmetode?