



Det samfunnsvitenskapelige fakultet
Institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag
Master i Endringsledelse

Behovsdrevet innovasjon i offentlig sektor
En kvalitativ casestudie av Gjesdal Kommune

Kandidatnummer: 1121

Masteroppgaven er gjennomført som et ledd i utdanningen ved Universitetet i Stavanger og er godkjent som del av den e utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet innestår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

**MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER: Vår 2017

FORFATTER: Elen Malene Haugs Langvik

VEILEDER: Karl Johan Olsen

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE: Behovsdrevet innovasjon i offentlig sektor – en kvalitativ casestudie av Gjesdal Kommune

EMNEORD/STIKKORD: Offentlig sektor, Offentlig anskaffelser, Innovasjon, Lean, Endringsledelse.

SIDETALL: 72

STAVANGER 13. Juli 2017

Forord

Denne studien markerer avslutningen på masterstudiet i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. Studiet har gitt meg uante muligheter, og ga meg på mange måter motet til å bli studentgründer og starte et eget selskap innen velferdsteknologi, som jeg skal fortsette med etter endt studie.

Denne masteroppgaven er skrevet i samarbeid med Gjesdal Kommune, og er et forsøk på å øke kunnskap innen behovet for- og effekten av behovsdrevet innovasjon i offentlig sektor. Gjesdal Kommune er en liten, tøff og modig kommune på Jæren i Rogaland som har våget å ta et viktig steg fremover, mot å effektivisere prosesser ved bruk av innovasjon i offentlig sektor. Det viser et mot og gir lærdom jeg vil ta med meg videre inn i arbeidslivet.

Arbeidet med oppgaven har vært spennende, lærerikt og utfordrende. Spennende fordi jeg fatter personlig interesse for temaet og skal jobbe mye med tilsvarende prosesser selv fremover. Lærerikt fordi offentlig sektor er komplekst og på vei inn i en omstillingsprosess hvor det foregår endringer hele tiden. Utfordrende fordi jeg i tillegg til å skrive masteroppgave blant annet har jobbet fulltid med å skape og utvikle et eget selskap.

Jeg vil gjerne takke min veileder Karl Johan Olsen for gode og konstruktive samtaler. Dine oppmuntrende ord og uendelige optimisme har smittet over og gjort arbeidet med oppgaven enklere. Jeg vil også takke venner og familie som har stilt opp, servert kaffe på sene kvelder, lest korrektur og kommet med gode innspill hele veien.

Sammendrag

Temaet for denne studien er behovsdrevet innovasjon i offentlig sektor i Norge. Formålet er å identifisere hvilke innvirkninger en behovsdrevet anskaffelsesprosess kan ha på offentlig sektor. Bakgrunnen for oppgaven er regjeringen sin økte satsing på bruk av brukerdrevet innovasjon som virkemiddel for å effektivisere prosesser i offentlig sektor. Satsingen kommer som et forsøk på å begrense den økte ressursknappheten Norge vil oppleve i årene fremover, som en konsekvens av befolkningsvekst og en nedgang i tilgjengelige ressurser.

Studien er et kvalitativt casestudie og belyser følgende problemstilling: «*Hvilke innvirkninger kan behovsdrevet innovasjon ha i offentlig sektor?*». For å svare på problemstillingen ble det utformet 3 forskningsspørsmål basert på relevant teori innen innovasjon, offentlig sektor, endring og ledelse.

For å danne et datagrunnlag ble det benyttet kvalitativ metode, og et semistrukturert intervju. Flere dokumenter knyttet til anskaffelsen ble også analysert og benyttet for å besvare problemstillingen. Det ble intervjuet tre ansatte fra Gjesdal Kommune og én ansatt fra Eurotech Computer Services AS.

Funnene fra undersøkelsene viste at bruk av brukerdrevet innovasjon krever flere endringer på et organisatorisk plan i offentlig sektor. Blant annet ble det avdekket av caseenheten ikke hadde en klar strategi for bruk av innovasjon. Funn viste at det er klare fordeler ved å ha en slik strategi, blant annet at det gjør det enklere å forankre og implementere endring i offentlig sektor. Videre viste funn at implementering av endring krever mer av leder i offentlig sektor enn i privat sektor, da styringskrefter gjør at leder i offentlig sektor har mindre autoritet hos de ansatte.

Studien viste også at offentlig sektor kan dra nytte av å involvere ansatte mer i anskaffelsesprosesser. Det vil være fordelaktig for de ansatte, slik at de føler seg som viktige bidragsyttere, samtidig som at det er viktig for offentlig sektor å bruke de ressursene de har tilgjengelige. Å introdusere ansatte for endring gjennom å involvere de, kan også være en måte å skape aksept for endring i offentlig sektor. Avslutningsvis så ga studien indikasjoner på at både privat og offentlig sektor foretrekker en behovsdrevet anskaffelsesprosess fremfor en tradisjonell anskaffelsesprosess, og ønsker å adoptere denne som en fast arbeidsmetodikk.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	7
1.1 Bakgrunn	7
1.2 Motivasjon for temavalg	8
1.3 Om Gjesdal Kommune	8
1.4 Formål med studien	10
1.5 Problemstilling og forskningsspørsmål	10
1.6 Oppgavens struktur	11
2.0 Teori	12
2.1 Hva er innovasjon og hvorfor er det viktig?	12
2.1.1 Ulike typer innovasjon	13
2.2 Behovsdrevet innovasjon	14
2.3 Differensiering mellom innovasjon i privat og offentlig sektor	17
2.4 Tradisjonell vs. innovativ anskaffelsesprosess i offentlig sektor	17
2.5 Offentlig sektor i endring	20
2.6 LEAN – Brukeren i sentrum	23
2.7 Ledelse i offentlig sektor	23
2.7.1 IT-ledelse	25
2.8 New Public Management	26
3.0 Metode	27
3.1 Metodetilnærming og forskningsdesign	27
3.2 Kvalitativt casestudie	28
3.3.1 Semistrukturert intervju	30
3.4.2 Valg av intervjuobjekter	31
3.4.3 Forberedelse, gjennomføring og evaluering av intervju	33
3.5 Krav til metode	36
3.5.1 Ivaretagelse av reliabilitet og validitet	36
4.0 Empiri	38
4.2 Forskningsspørsmål 1	38
4.2.2 Behov for behovsdrevet innovasjon innen IKT	39
4.2.3 Behovsdrevet innovasjon krever endringsledelse	40
4.2.4 Behov for tydeligere strategi innen innovasjon	41
4.3 Forskningsspørsmål 2	43
4.4 Forskningsspørsmål 3	45
4.4.1 Dialogkonferanse	46
4.4.3 Verdifull anskaffelsesprosess	46
5.0 Diskusjon og praktiske implikasjoner	48
5.1 Forskningsspørsmål 1	48
5.1.2 Behov for innovasjon innen IKT	49
5.1.4 Behov for strategi innen innovasjon	52
5.2 Forskningsspørsmål 2	53
5.2.1 Nytt regelverk skaper forutsetninger for bedre samarbeid	53
5.2.2 Vestlandsnettverk skaper plattform for kunnskapsdeling	54
5.3 Forskningsspørsmål 3	55
5.3.1 Fokus på tidlig dialog mellom kunde og leverandør	55
5.3.2 Konkurransgrunnlag basert på dialog med marked	57
5.3.3 Behovdrevne anskaffelser er fordelaktig for begge parter	58
5.4 Praktiske implikasjoner og råd til caseenheten	59

6.0 Konklusjon, styrker og svakheter ved oppgaven og videre forskning	60
6.1 Konklusjon	61
6.3 Videre forskning	63
7.0 Litteraturliste	64
8.0 Vedlegg	69
8.2 Vedlegg 2 – Undersøkelse Eurotech Computer Services AS	71

1.0 Innledning

Tema for denne studien er behovsdrevet innovasjon i offentlig sektor. Offentlige anskaffelser er i en endringsprosess hvor det i større grad benyttes innovative løsninger for å dekke et behov. Innovasjon kan ha flere ansikt, men felles for disse er at det kreves større grad av samhandling, interaksjon og tid for å identifisere hva behovet er og hvordan det kan løses på best mulig måte med de midlene som er tilgjengelige.

1.1 Bakgrunn

Norge er på vei inn i en omfattende omstillingsprosess preget av befolkningsøkning, eldrebølge, manglende helsepersonell samt problemstillinger knyttet til klima og miljø. Det er blant annet beregnet et underskudd av helsepersonell på 38 000 årsverk i 2030 (Texmo & Stølen (2009)), og flere forskere mener at ny teknologi og nye produkter vil være nødvendig for å møte denne utfordringen. En sentral oppgave i den forbindelse blir å utnytte potensiale i ny teknologi og nye produkter, og sikre at de som blir valgt dekker de behovene kommunen og befolkningen har. På bakgrunn av dette vil offentlige anskaffelser være et nøkkelområde i møtet med disse problemstillingene.

Hvert år foretar offentlig sektor i Norge innkjøp for rundt 500 milliarder kroner, hvilket utgjør rundt 15% av bruttonasjonalproduktet i Norge (Nærings- og fiskeridepartementet, 2017). Offentlig sektor forholder seg til et nasjonalt regelverk for offentlig anskaffelser ved innkjøp av produkter og tjenester. Regelverket legger strenge rammer rundt hvordan anskaffelsen skal gjennomføres etter norsk standard. Tradisjonelt sett har offentlige anskaffelser vært preget av å prioritere leverandører som produserer produkter eller tjenester basert på lavest kortsiktig pris. Nylig har vi imidlertid sett et skifte hvor kommuner ønsker å anskaffe produkter som i større grad kan dekke et identifisert behov innenfor et budsjett, istedenfor å etterspør produkter basert på pris. Bakgrunnen for skifte er en endring i det nasjonale regelverket, som åpner opp for å prøve ut nye anskaffelsesmetodikker i offentlig sektor. En av disse er behovsdrevet innovasjon, hvor brukernes behov står i sentrum for anskaffelsen. Flere aktører i offentlig sektor ser nytten av å sette behov høyere enn kostnader, fordi det kan gi produkter som løser behovet i større grad, og skape et bedre økonomisk resultat på lang sikt. Et eksempel på regjeringens satsing på behovsdrevet innovasjon er at en av de fem første nasjonale prioriteringene innen IKT-politikken er å sette brukeren i sentrum. Det skaper et inntrykk av at regjeringen satser sterkt på behovsdrevet innovasjon for å løse fremtidens

utfordringer. Denne studien vil undersøke en kommunes bruk av en behovsdrevet anskaffelsesprosess og implementeringen av denne, for å identifisere effekten den har hatt for kommunen og leverandørbedriften.

1.2 Motivasjon for temavalg

Bakgrunnen for valg av tema er en interesse for innovasjon, som har vokst frem av ulike grunner. Gjennom mitt masterstudie i endringsledelse har jeg opparbeidet meg en økt forståelse av endringsprosesser og organisasjonsutvikling, hvor innovasjon som endringsprosess raskt vokste frem som et interessant tema. I starten av i masterstudiet startet jeg og flere medstudenter et selskap innen velferdsteknologi, med offentlig sektor som kunde, hvilket forsterket ønske om å lære mer om behovsdrevet innovasjon og offentlige anskaffelser. Gjennom en deltidsjobb som sykepleieassistent i hjemmesykepleien har jeg opparbeidet meg kunnskap rundt utfordringer knyttet til økt arbeidsmengde, behovet for effektivisering og viktigheten av implementering av innovative produkt i offentlig sektor. Det ble bakteppet for valg av tema for masteroppgaven. Som gründer av et produkt som er i en kritisk utviklingsfase ønsket jeg å se på en allerede implementert løsning, hvor det er mulig å studere prosessen i etterkant, og undersøke hva som var vellykket og hva som ikke fungerte i en behovsdrevet anskaffelsesprosess. Flere av temaene som avdekkes i studien er relativt nye i forskningssammenheng, hvilket gjør arbeidet med oppgaven både spennende og utfordrende.

1.3 Om Gjesdal Kommune

Gjesdal ligger i Rogaland, har rundt 11 900 innbyggere, hvorav 900 av disse arbeider i kommunen. Kommunen er organisert i fire tjenesteområder under rådmannen, henholdsvis helse og velferd, barnehage kultur og samfunn og opplæring. Rådmannen har den overordnede myndigheten i kommunen. Det vil i praksis si at rådmannen har ansvar for å legge til rette for å koordinere de oppgavene kommunen har ansvar for, etter kommuneloven. Lederteamet under rådmannen består av ressurspersoner som har ansvar for hvert sitt tjenesteområde, samt en økonomisjef og en personal- og organisasjonssjef (Gjesdal kommune, 2017).

Innstillingen til Stortinget fra kommunal- og forvaltningskomiteen i 2012-2013, hvor regjerings fremtidige politikk for kommunesektoren ble presentert, gjorde at det ble stilt krav til flere kommuner i Norge om å bruke innovasjon som virkemiddel for å løse fremtidige

utfordringer. I innstillingen stilles det spesifikke krav til hvordan midlene skal brukes fremover og oppfordring om forbedring av brukerinvolvering i beslutningsprosesser. Samtidig pekes det på viktigheten av at kommunene planlegger for fremtiden (St. meld. Nr. 29 (2012-2013)).

Innstillingen utløste flere nasjonale tiltak, for å øke innovasjonskraften i offentlig sektor. Et eksempel på det er Kommunesektorens interesseorganisasjon (KS) sin etablering av et vestlandsnettverk for innkjøp i 2015, hvor det overordnede målet var å bidra med økt kompetanse rundt innovative anskaffelsesprosesser. Det ble spesielt rettet fokus på behovskartlegging og å sette brukeren i sentrum i forkant av enhver anskaffelse (Kommunesektorens interesseorganisasjon [KS], 2015). Nettverket består av flere kommuner på Vestlandet, deriblant Gjesdal Kommune. Gjennom nettverket har kommune fått inspirasjon og handlingskraft fra både offentlig og privat sektor til å gjennomføre flere innovative anskaffelser.

Gjesdal Kommune sin første operasjonisering av behovsdrevne anskaffelser var i 2016, i forbindelse med at kommunen så et behov for nye servere til datasystemet. Inspirert av Innovasjon Norges innlegg på vestlandsnettverket om innovative innkjøpsprosesser, og samtaler med flere andre kommuner som hadde gjennomført en lignende prosess, bestemte Gjesdal Kommune seg for å gjøre anskaffelsen av nye servere innovativ. Det ble dermed bestemt at anbudet skulle kunngjøres med et forhåndsbestemt budsjett som skulle være rammen rundt anbudet. Den leverandører som kunne tilby det produktet som kunne tilfredsstillе kommunens behov på best mulig måte, vant anbudet. Tidligere har anbudskonkurransen vært preget av priskonkurranse, hvor billigst produkt med akseptabel kvalitet vant. Den nye konkurranseformen er preget- og styres i hovedsak av kommunens behov, tidlig kommunikasjon mellom partene, og gevinstrealisering over tid.

Gevinstrealisering handler om å sørge for at de gevinstene som var forventet av et prosjekt faktisk blir realisert. Det innebærer også å løfte blikket fra leveranser til gevinster (DIFI¹, 2017).

Eurotech Computer Services AS, heretter omtalt som ECS, vant til slutt anbudet og det ble dermed konkludert med at de kunne levere det produktet som passet Gjesdal Kommune sine

¹ Direktoratet for forvaltning og IKT

behov best. ECS er et selskap som leverer innovative og spesialist IT-løsninger og tjenester til både privat og offentlig sektor (Eurotech-computers, 2017).

1.4 Formål med studien

Utgangspunktet for denne studien er et samarbeid med Gjesdal Kommune. Kommunen gjennomgikk i fjor sin aller første anskaffelsesprosess drevet av behov og ikke kostnader. Kommunen ønsket å undersøke hvordan en behovsdrevet innovasjon kan ha påvirket offentlig sektor. Formålet med denne studien vil dermed være å bidra til økt kunnskap om hvordan en behovsdrevet anskaffelsesprosess kan påvirke offentlig sektor.

1.5 Problemstilling og forskningsspørsmål

Med bakgrunn i studiens formål er det utformet følgende problemstilling:

Hvilke innvirkninger kan behovsdrevet innovasjon ha i offentlig sektor?

Forskningsspørsmål

For å kunne svare på problemstillingen ble det utformet tre forskningsspørsmål:

- 1. Hvordan påvirker behovsdrevet innovasjon Gjesdal Kommune på et organisatorisk plan?*
- 2. Hvilke faktorer påvirker samarbeidet mellom privat og offentlig sektor i en behovsdrevet anskaffelsesprosess?*
- 3. Hvilke endringer i anskaffelsesprosessen medfører behovsdrevet innovasjon i Gjesdal Kommune?*

1.6 Oppgavens struktur

Oppgaven starter med et teorigapittel (kapittel 2) som er delt i 2 hovedkategorier, henholdsvis teori innen innovasjon og offentlig sektor. I den første delen av kapitlet beskrives ulike typer innovasjon, behovsdrivet innovasjon, innovasjon i privat og offentlig sektor og skillet mellom en tradisjonell og innovativ anskaffelsesprosess. Den andre delen av teorigapitlet forsøker å gjøre rede for relevante organisatoriske aspekt ved offentlig sektor, som blant annet former for endring, ledelse, Lean og New Public Management.

I kapittel 3 beskrives metoden som er anvendt for å kunne samle inn og anvende nødvendig empiri for å svare på problemstillingen. I kapitlet presenteres metodetilnærming, kvalitativt casestudie, utvalg av casestudie og intervjuobjekter, det kvalitative intervju, semistrukturert intervju, forberedelse, gjennomføring & evaluering av intervju, gjennomføring av intervju, transkribering og vurdering av studiens validitet og reliabilitet.

I kapittel 4 presenteres funnene fra de empiriske undersøkelsene. Funnene er delt inn i forskningsspørsmål og kategoriseres etter det forskningsspørsmålet det har som hensikt å besvare.

I kapittel 5 diskuteres teori i kapittel 2 med empiri fra kapittel 4 og avsluttes med en presentasjon av praktiske implikasjoner og noen råd til caseenheten. I kapittel 6, vil det gis en konklusjon på problemstillingen, svakheter og styrker ved oppgaven vil avdekkes og til sist vil forslag til videre forskning foreslås.

2.0 Teori

Teorikapittelet delt inn i to ulike deler, hvor den første omhandler innovasjon og offentlige anskaffelser. Den andre delen omhandler teori som tar for seg flere sider av en organisasjon i offentlig sektor, blant annet organisasjonsendring og ledelse.

2.1 Hva er innovasjon og hvorfor er det viktig?

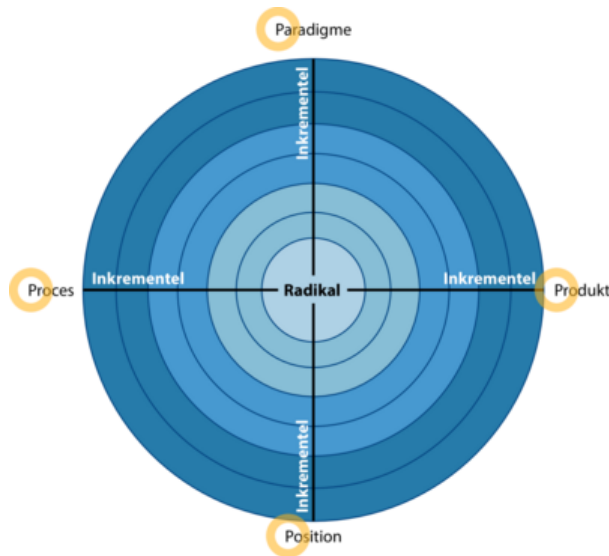
Ordet innovasjon kommer fra det latinske ordet –innovare- som betyr å lage noe nytt. Det finnes utallige definisjoner på innovasjon men det er bred enighet om at ikke alle dekker begrepet på en god måte. Teoretikere vektlegger ulike aspekter ved innovasjon og innovasjonsprosesser avhengig av deres faglige perspektiv. I denne studien vil både Kommunesektorens interesseorganisasjon (KS) og den norske regjeringen definere innovasjon.

I følge KS er innovasjon «En ny eller vesentlig endret måte å forbedre arbeidsplassens aktiviteter og resultater på. Det kan berøre arbeidsplassens produkter, tjenester, arbeidsmåter, organisering og kommunikasjon» (KS, 2016). Den norske regjeringen definerer, på sin side, innovasjon som «En ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier» (St.meld. nr. 7, (2008-2009)). Gjennom definisjonene fastslås det at innovasjon både har et endringsmoment internt på arbeidsplassen, og i det kommersielle næringslivet. Ettersom studien omhandler innovasjon i offentlig sektor vil de overnevnte definisjonene ligge til grunn for tilnærmingen til innovasjon i denne studien.

I følge Tidd og Bessant (2014) har endringsdyktige selskaper som tilrettelegger for innovasjon større sjans for å lykkes. Suksess kan måles gjennom blant annet effektiviserte prosesser, bedre produkter, økonomiske besparelser. Selskapene observerer behov og trender i markedet, og endrer seg i takt med disse. Grut et. al (2013) peker på at innovasjon i kommunal sammenheng er viktig for å kunne løse fremtidige utfordringer. Både i organisering av tjenestene, den faglige kompetansen og i bruken av ny teknologi. I Norge vil det kreves løsninger som kan effektivisere og samtidig minimere kostnader. Det vil være flere å ta vare på, med mindre midler disponibelt, hvilket vi allerede ser tendenser til.

2.1.1 Ulike typer innovasjon

For å forstå innovasjonsbegrepet ytterligere vil studien belyse innovasjonslandskapet gjennom de fire P'ene til Tidd og Bessant (2014).



Figur 1: De fire P'ene i innovasjonslandskapet (Tidd og Bessant, 2014)

Innovasjon kan betegnes som en endring, som kan fremkomme i flere ulike former. Modellen skiller mellom inkrementell og radikal innovasjon, hvor inkrementell innovasjon karakteriseres ved at en forbedrer noe som allerede eksisterer, mens radikal innovasjon fremkommer i de tilfeller der en gjør noe helt nytt og annerledes. Samtidig tar modellen for seg fire ulike former for innovasjon: produkt innovasjon, prosess innovasjon, posisjons innovasjon og paradigme innovasjon (Tidd og Bessant, 2014). Amdam et al. (2016) siterer Schumpeter som påpeker at hvert element ikke trenger å være nytt. Innovasjon kan også være en kombinasjon av tidligere kjente produkt eller prosesser.

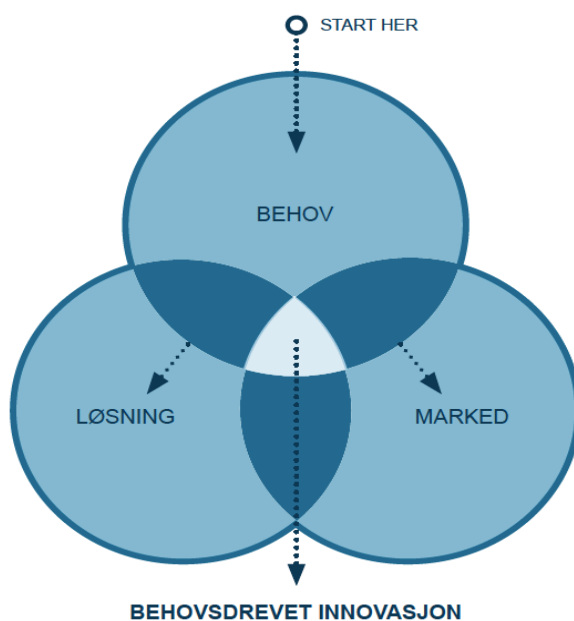
Produkt innovasjon oppstår når det er en innovativ endring av et eksisterende produkt, eller utvikling av et nytt. Ved prosess-innovasjon er nyskapningen i måten produktet eller tjenesten skapes eller leveres på. Posisjons-innovasjon betyr endring i konteksten hvor produktet eller tjenesten blir introdusert, mens paradigme innovasjon innebærer endring i den underliggende mentale modellen som organisasjoner bruker som ramme for beslutningstaking. Denne modellen kan brukes som et kart for å plassere en innovativ endring. Den kan også brukes

som et rammeverk, for å få en oversikt over hvilke typer endringer det finnes innen innovasjonslandskapet (Tidd og Bessant 2014).

2.2 Behovsdrevet innovasjon

Behovsdrevet innovasjon handler om å forstå brukerens² eksisterende og fremtidige behov, og vektlegge dette gjennom hele innovasjonsprosessen. Informasjon fra brukere, og fokus på å anskaffe behovsdekkende produkter i motsetning til å fokusere på blant annet priskalkyler, er sentralt i en slik prosess (Reitan et al., 2011). Aasbrenn (2010) underbygger dette ved å hevde at brukerne må forventes å sitte inne med kunnskap og kompetanse leverandøren ikke har, og kan dermed tilføre nye momenter og perspektiver. Brukerkompetansen supplerer for fagkompetansen i deler av innovasjonsprosessen. Han argumenterer videre for at brukere skal aktiveres, ikke passiviseres og utsettes for unødig formynderi (Aasbrenn, 2010:39).

Ved gjennomføring av en behovsdrevet innovasjonsprosess kan tre dimensjoner betraktes som holdepunkt for å sikre suksessfull implementering av løsningen.



Figur 2: Tre dimensjoner i en behovsdrevet innovasjonsprosess

² Brukere defineres som personer som direkte eller indirekte er i kontakt med et produkt, en prosess eller tjeneste (Reitan et.al, 2011)

I en behovsdrevet innovasjonsprosess starter en alltid med å nøye kartlegge *behov*, og på den måten involveres brukerne gjennom hele prosessen. Ved bruk av en slik metodikk ligger det til grunn at brukerne selv alltid er ekspert på sin egen situasjon, og at brukerens kunnskap dermed er verdifull i innovasjonsprosessen. Brukere kan være flere interessenter, men fellesnevneren er at de påvirkes av løsningens utfall. Det kan være ansatte i kommunen, pasienter, pårørende eller andre mennesker som påvirkes av prosessens utfall. For å involvere brukere, og få tilgang til den kunnskapen de besitter kan en foreta intervjuer, observere, gi ut spørreundersøkelser, lage fokusgrupper og lignende. Basert på funn ervervet i behovskartlegging, må en utvikle en løsning som dekker disse på best mulig måte. I denne fasen kartlegges det ulike muligheter som sikrer at behovene ivaretas. En måte å kartlegge på er å undersøke hvilke eksisterende løsninger som forsøker å dekke samme behov, for å se hva som kan forbedres, og hva som bør beholdes. Kartleggingen kan også være verdifull for å hente inspirasjon til produktutvikling, og tilnærming til bruk av teknologi (Reitan et al., 2011).

Parallelt med utvikling av løsningen må en kartlegge markedssituasjonen, slik at det kan vurderes hvordan løsningen kan implementeres på best mulig måte, og være levedyktig. Med *Marked* menes det verdien både kommersielle og ikke-kommersielle løsninger kan gi i form av effektivisering og kvalitetsforbedring. For å kunne vurdere markedsmessig potensial og plan for implementering, er det viktig å etablere kunnskap om dagens markedssituasjon. Slik kunnskap kan være å undersøke hvilke trender som vil være fremtredende fremover, kostnadsbesparelser, konkurrenter og lignende (Reitan et al., 2011).

2.2.1 Behovsdrevet innovasjon i offentlig sektor

Det er forskjeller mellom innovasjon i privat og offentlig sektor. Et felles samspill mellom de ulike aktørene skaper likevel grunnlag for utvikling av nye innovative produkter, tjenester eller prosesser. Evnen til å omstille seg og adaptere ny kunnskap og nye metoder er avgjørende. Offentlig sektor er avhengig av å skape nettverk som gir dem tilgang til partnere, kunnskap og kompetanse, slik at sjansene for å lykkes maksimeres (NOU 2011: 11).

Å skape forbedringer kan oppleves som vanskelig å gjennomføre. Mange ledd i offentlig sektor kan ha en innebygd motstand mot endring, som er forankret i organisasjonen. Endringsarbeid er forbundet med noe nytt og skummelt, som tar tid å lære. Med bakgrunn i den antagelsen, kan offentlig sektor i mange tilfeller trenge et visst press for å innovere. Det

kan være i form av konkurranse fra eksisterende virksomhet, som gjør at det kreves forbedring. Det kan også være et politisk krav om omstilling og endring, som tvinger offentlig sektor til å tenke i nye baner. Hvordan den offentlige organisasjonen er satt sammen, kan også være avgjørende for dens innovative kapasitet. Organisasjonssammensetningen setter rammer for mulighetene til å hente kunnskap intern og eksternt. Offentlig sektor er et nasjonalt organ, som fordeler seg over hele landet. Det betyr at samtlige organisasjoner har mulighet til å koble på brukere, næringsliv og nettverk, slik at det kan dras veksler på hverandres kunnskap, kompetanse, ideer og erfaringer (NOU 2011: 11).

Nylig har fokuset økt på å sette brukeren i sentrum for innovasjon i offentlig sektor. Det vises også igjen i forskning og teori omkring innovasjon i offentlig sektor. Allerede i 2013 uttalte regjeringen at morgendagens innovasjonsprogram tar sikte på å utforme nye løsninger sammen med brukere, pårørende, kommune og andre som kan være med å identifisere behov. Uttalelsen er hentet fra innstillingen til Stortinget fra kommunal- og forvaltningskomiteen i 2012-2013, hvor regjeringens fremtidige politikk for kommunesektoren ble presentert. Innstillingen gjorde at det ble stilt krav til flere kommuner i Norge om å bruke innovasjon som virkemiddel for å løse fremtidige utfordringer. I innstillingen stilles det spesifikke krav til hvordan midlene skal brukes fremover og oppfordring om forbedring av brukerinvolvering i beslutningsprosesser. Samtidig pekes det på viktigheten av at kommunene planlegger for fremtiden (St. meld. Nr. 29 (2012-2013)).

Nylig har regjeringen også utviklet en klar IKT-strategi som søker å gjøre hverdagen enklere for innbyggere, næringsliv og ansatte i offentlig sektor. En pressemelding fra Kommunal og moderniseringsdepartementet fra 2016 er tydelig på at det finnes et stort uutnyttet potensial for effektivisering i forvaltningen gjennom bruk av IKT, og fremhever behovet for samarbeid mellom kommunene og staten på dette området. Utnyttelse av IKT på en bedre måte kan være med på å frigjøre ressurser i offentlig sektor, og skape bedre tjenester for alle involverte. Pressemeldingen varsler et taktskifte i regjeringen hvor brukerrettede tjenester som fører til en mer effektiv offentlig sektor er høyest prioritert. Å sette brukeren i sentrum er også den første av fem nasjonale prioriteringer for den nasjonale IKT politikken (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2016).

2.3 Differensiering mellom innovasjon i privat og offentlig sektor

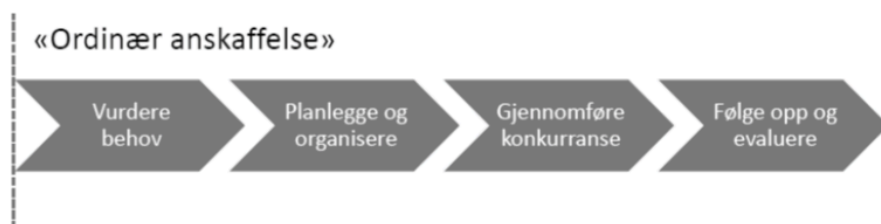
Innovasjon har tradisjonelt sett vært mest utbredt i privat sektor, men en ser et skifte i nyere tid hvor fokus på innovasjon i offentlig sektor er i vekst (Godø, 2009). Godø (2009) hevder videre at en av grunnene til dette er at en effektiv, lærings- og endringsvillig offentlig sektor er en forutsetning for en innovativ privat sektor. Årsaken til dette er at innovasjonsdynamikken i et samfunn er preget av samspillet mellom sektorene, og bør sees på som en fruktbar arbeidsdeling istedenfor et nullsum spill. Positiv aktivitet i den ene sektoren vil ikke utspille seg i negativ grad for den andre, snarere tvert i mot (Godø, 2009).

Godø (2009) peker på at det finnes enkelte forskjeller mellom hva innovasjon er, og hvordan det oppfattes i offentlig og privat sektor. Han peker spesielt på forventningene i privat sektor om å skape økonomisk gevinst. Med andre ord vil det si betydningen av profittmotiv i sektoren. I offentlig sektor er betydningen av profitt tilsynelatende mindre fremtredende. I privat sektor er et av organisasjonsprinsippene bak innovasjon å fremme lønnsomhet, effektivisere og/eller sikre stabil avkastning for eierne. I offentlig sektor derimot har motivet bak innovasjon derimot vært å tjene som et virkemiddel for gjennomføring av offentlige og politiske tiltak, for hele landets borgere. Resultatoppnåelse i privat sektor kan på generell basis måles gjennom avkastning på investert egenkapital, og aksjemarkedets vurdering av bedriftens verdi. I offentlig sektor defineres resultatmåling i hovedsak av budsjetter og måltall (Godø, 2009). Godø (2009) hevder imidlertid også at organisasjoners økonomiske motivasjon tradisjonelt kan ha blitt vektlagt for mye. Han peker på at skapertrangen som ligger til grunn for innovasjon, er mer kompleks og idealistisk enn hva de økonomiske forutsetningene vil ha det til. På bakgrunn av dette argumenterer Godø (2009) for at man gjennom forskning på innovasjon i offentlig sektor kan fremkalle ny kunnskap om innovasjon som også kan være relevant å anvende i privat sektor. Andersen et al., (2015) hevder på sin side at privat og offentlig sektor har like sterkt fokus på kostnadsbesparelser. Ansatte i privat sektor har imidlertid et større kundefokus enn offentlig sektor, hvilket kan være en av grunnene til at ansatte i offentlig sektor ikke etterspør nye produkter og tjenester i like stor grad.

2.4 Tradisjonell vs. innovativ anskaffelsesprosess i offentlig sektor

Det tradisjonelle fokuset i anskaffelsesprosesser har vært preget av å følge regelverket, i stor grad for å unngå feil og rettslige etterspill. Det kan ha ført til at det ikke har vært kultur for å

prøve nye løsninger (Grønli et al., 2012). Samtidig preges den ordinære anskaffelsesprosessen av lite behovsfokus, hvor løsningen vektlegges i større grad enn problemet den løser. Den innovative anskaffelsesprosessen er derimot preget av aktiv brukerinvolvering og grundig behovsvurdering. Parallelt er tidlig dialog og involvering av leverandørmarkedet en nøkkel for å lykkes med en slik anskaffelsesprosess (DIFI, 2017).



Figur 3: Ordinær anskaffelsesprosess i offentlig sektor. Gjengitt etter DIFI (2014)



Figur 4: Innovativ anskaffelsesprosess i offentlig sektor. Gjengitt etter DIFI (2014).

Figurene ovenfor demonstrerer skillet mellom en ordinær og en innovativ anskaffelsesprosess. Den øverste figuren, med fire mørke bokser, representerer en tradisjonell anskaffelsesprosess. Figuren nedenfor har flere av de samme elementene som den første figuren, men har i tillegg noen komponenter som gjør den annerledes. De to lyse boksene forandrer modellen, slik at den får et innovativt og behovsdrevet preg. En av

hovedforskjellene mellom figurene er anskaffelsens utgangspunkt, hvor den innovative anskaffelsesprosessen starter ved at kunden tidlig identifiserer et udekket behov eller en utfordring som de ønsker en løsning på. I en ordinær anskaffelsesprosess er ikke denne innledningsfasen tilstede, hvilket gir anskaffelsesprosessen et annet utgangspunkt og fokus (DIFI, 2014). En annen viktig forskjell mellom de ulike prosessen er grad av involvering av og dialog med markedet, for å identifisere hvordan behovet skal dekkes og hvem som kan gjøre det på best mulig måte (DIFI, 2017). Utenom forskjellene, som kommer til uttrykk gjennom de to lyse boksene i den nederste figuren, så er figuren tilnærmet lik i utseende. Prosessen blir naturligvis helt ulik i praksis, men figuren har lik teoretisk fremgangsmåte (DIFI, 2017).

Den første svarte boksen i begge figurene handler om å vurdere behov og karakteriseres ved at fagfolk og brukere av løsningen involveres for å kartlegge hvordan produktet skal se ut, og hvilke funksjoner det skal ha (DIFI, 2017). Under kartlegging av behov stilles det krav til regelverket om at det tas hensyn til flere punkt som for eksempel livssyklus kostnader, miljømessige konsekvenser og universell utforming av anskaffelsen (Dragsten, 2006). Videre må det velges konkurranseform. Valget kan være utslagsgivende i forhold til hvilke tilbydere som blir med i konkurransen, og for resultatet av anskaffelsen. De vanligste formene for konkurranse er direkte anskaffelse, åpen eller begrenset anbudskonkurranse. Ved direkte anskaffelse kan oppdragsgiver i særskilte tilfeller foreta en anskaffelse som ikke behøver å kunngjøres. Et punkt i det nye regelverket for offentlige anskaffelser sier at anskaffelser under 1,5 millioner kroner ikke trenger å kunngjøres. Gjennom bruk av åpen anbudskonkurranse på Doffin³ tillates alle interesserte tilbydere å gi bud (Dragsten, 2006). Tidligere hadde partene totalt forhandlingsforbud ved bruk av denne anskaffelsesmetoden. Det nye regelverket fjerner forbudet, hvilket indikerer at regjeringen i Norge ser verdien av tidlig dialog mellom partene. Det er med på å hindre at potensielle leverandører bruker unødvendige ressurser. Ved bruk av begrenset anbudskonkurranse er det kun inviterte tilbydere som får levere et tilbud. Også her gir det nye regelverket nå rom for forhandling (Nærings- og fiskeridepartementet, 2015).

I en innovativ anskaffelsesprosess derimot lar en behovet som er utgangspunktet for anskaffelsen være bestemmende for hvilke aktører som bringes på banen. Det foregår formelt sett gjennom en dialogkonferanse. Dialogkonferansen har flere formål, blant annet å

³ Nasjonal kunngjøringsbase for offentlige anskaffelser

identifisere hvilke leverandører som kan dekke behovet og samtidig å forme grunnlaget for konkurransegrunnlaget (Bakken & Nordby, 2013).

I en tradisjonell anskaffelsesprosess legger konkurransegrunnlaget rammer for hele innkjøpsprosessen og skal legge føringer for hvilken leverandør som vinner anbudet (Bakken & Nordby, 2013). I konkurransegrunnlaget er oppdragsgiveren pliktet til å gi informasjon om hvilken ytelse som skal anskaffes, hvilke vilkår som gjelder for gjennomføringen av leveransen, hvilke regler som gjelder for gjennomføringen av konkurransen, inkludert kvalifikasjonskrav og tildelingskriterier (DIFI, 2017).

Tildelingen av anskaffelsen skal foregå på bakgrunn av tildelingskriterier, beskrevet i konkurransegrunnlaget (DIFI, 2017). I følge Bakken og Nordby (2013) finnes det to måter å evaluere tilbud på: lavest pris eller det mest økonomisk fordelaktige. Å evaluere tilbud på bakgrunn av lavest pris, er uten tvil minst tidkrevende (Bakken og Nordby, 2013). Den sistnevnte evalueringsmetoden, hvor tilbud som vil være økonomisk fordelaktige vektlegges, er avgjørelsen mer sammensatt. Oppdragsgiverens behov settes i fokus og vurderes på bakgrunn av flere kvantitative og kvalitative kriterier. I en innovativ anskaffelsesprosess velges leverandøren ved å se på hvem som dekker behovet på best mulig måte, innenfor fastsatt budsjettet. På den måten vil en få et produkt som dekker behovet, istedenfor å velge leverandøren som kan tilby det produktet eller tjenesten som er lavest i pris.

Etter konkurransen må valgt leverandør følges opp frem til produktet eller tjenester er implementert. Som oppdragsgiver er inngåelse av kontrakt med leverandør viktig, fordi det forplikter begge parter juridisk. I kontrakten etableres det rutiner og delegeres ansvar. Kontrakten er bestemmende ovenfor forhold mellom parter, opplæring av ansatte, samt bruk og vedlikehold av leveranse (Bakken & Nordby, 2013).

2.5 Offentlig sektor i endring

I følge Amdam, Bergem & Båtevik (2016) er det stort endringstrykk i offentlig sektor. Endring i offentlig sektor kan i mange tilfeller være synonymt med innovasjon og fornying av produkter, tjenester eller prosesser. Norge er inne i en bølge hvor det er stor tro på innovasjon som endringskraft, ikke begrenset til organisasjonen men i hele samfunnet.

Jacobsen (2004) hevder at det finnes flere endringsdrivere i organisasjoner. Hva er det som fremkaller endring i offentlig organisasjoner, som ofte har hendene fulle med å opprettholde stabilitet og daglig drift? Overordnet kan en si at endring fremkalles når det er ubalanse mellom enten interne forhold i organisasjonen eller mellom organisasjonen og dens omgivelser. En skiller gjerne mellom endringer i markedet, teknologiske endringer, politiske endringer, demografiske og kulturelle endringer (Jacobsen, 2004:51).



Figur 5: Drivere for organisasjonsendring (Jacobsen, 2004).

Mye tyder på at Norge er på vei inn i en rivende utvikling innen informasjons- og kommunikasjonsteknologien (IKT), hvilket kan betegnes som den største drivkraften bak endring i offentlige organisasjoner. IKT utvikles kontinuerlig, noe som krever at offentlig sektor regelmessig må endre og oppdatere sine teknologiske system. Offentlig sektor er, på samme måte som de fleste andre organisasjoner, avhengig av å ha tilgang til fungerende teknologi, som imøtekommer deres behov på en god måte (Jacobsen, 2004).

Offentlige organisasjoner er underlagt politisk styring, hvilket betyr at offentlig sektor på mange måter blir pålagt endring. I følge Jacobsen (2004) er det spesielt to forhold som har fått spesielt store følger i forhold til politisk endring; fragmentering og globalisering. Norge har opplevd politisk fragmentering de senere år, hvilket betyr at det stadig oppstår flere partier og at styrkefordelingen mellom disse utjevnes. En følger av det er at den politiske styringsmakten er mer ustabil og vanskeligere å forutsi. Økt globalisering betraktes også som

en faktor som krever endring. Økt politisk og økonomisk integrasjon på tvers av landegrenser, merkes spesielt i Europa. Det vedtas daglig nye regler og retningslinjer som har direkte betydning for offentlig sektor. Et bilde på det er Norges tilknytning til EU gjennom EØS-avtalen, hvor det stilles krav som må overholdes og som krever endring. Et eksempel på det er offentlig sektors regelverk for offentlig anskaffelse, som direkte reguleres gjennom EU og EØS. I de tilfeller der EU-domstolen vedtar endringer, er Norge nødt til å implementere disse med umiddelbar effekt.

En annen driver for organisasjonsendring kan være kultur, hvilket defineres av (Jacobsen (2004) som de grunnleggende oppfatninger, normer og verdier som er nedfelt i en organisasjon. Det er bred enighet om at kultur er tungt forankret i organisasjoner, hvilket betyr at kulturelle endringer kan få store konsekvenser for en offentlig organisasjon. Mye tyder på en økende fremkomst av individualisering og selvrealisering i Norge. Ansatte setter sine behov før fellesskapet, og forventer i større grad at det skal tilrettelegges for deres behov. Parallelt prognostiseres det en økning i sterkere materialisme, hvor befolkningen bryr seg stadig mer om materielle goder. Det kan øke presset på offentlig sektor om å skape gode relasjoner og verdi for sine ansatte på flere måter enn før (Jacobsen, 2004).

Offentlig sektor er avhengig av å rekruttere sine nye ansatte fra et lokalt, nasjonalt og i noen tilfeller internasjonalt arbeidsmarked. Endringstrekk i den norske befolkningen vil i stor grad være bestemmende for arbeidsmarkedet. Et eksempel på befolkningsutvikling i Norge er den såkalte «forgubbingen», hvor det fødes færre barn, mennesker blir eldre, pensjonsalderen øker og Norge får dermed flere borgere som ikke er yrkesaktive. En konsekvens av eldrebølgen er en kraftig økning i pleietrengende om få år. En annen konsekvens er at en økning i yrkesinaktive, vil skape større vansker med å rekruttere unge mennesker. (Jacobsen, 2004). For å kunne løse fremtidige utfordringer er offentlig sektor nødt til å rekruttere unge kandidater, som er villig til å ta risiko og drive nyskaping slik at en kan få en bærekraftig drift av offentlig sektor i Norge. En ser likevel en økning i antall unge som velger høyere utdanning etter videregående skole. Forskning antyder at økt utdanning fører til større krav om autonomi og selvrealisering (Jacobsen, 2004). Jacobsen (2004) peker på lønn som en av forutsetningene for selvrealisering. Offentlig sektor vil i mange tilfeller ikke ha anledning til å tilby lik lønn som aktører i privat sektor. Det kan i så måte bli atskillig mer utfordrende for offentlig sektor enn privat sektor å rekruttere arbeidssøkende.

2.6 LEAN – Brukeren i sentrum

Aasbrenn (2010:105) beskriver Lean som en metodikk hvor hensikten er å luke bort alt som koster uten å gi brukeren en verdi som forsvarer ressursbruken. Målet er størst mulig brukertilfredshet, til så lave kostnader som mulig. I de tilfeller der det identifiseres noe en burde bruke ressurser på, kan økt ressursbruk forsvares, hvis det viser seg å være en mer kostnadseffektiv vei til å nå målet om å skape verdi for kunden.

Lean tenkning stammer fra japansk industriledelse, hvor det over flere år ble utviklet et system for effektive produksjonsprosesser hvor kostnadsbesparelser var viktig for å overleve. Lean betyr slank eller mager, noe som også gir assosiasjoner til å kvitte seg med unødvendig fett, her i form av kostnader gjennom hele produksjonsprosessen. Metoden lærte verden forskjellen mellom verdiskapende aktiviteter og bortkastet arbeid, og demonstrerte hvordan en implementerer kvalitet i produkter fra innsiden og ut (Ries, 2011). I offentlig sektor har Lean så langt blitt betegnet som en moteretning innen ledelse, men som benyttes mer og mer. Offentlig sektor tar stadig større ansvar for oppvekstforhold, eldreomsorg og organisasjonsliv, noe som gjør at de offentlige budsjettene blir strammere i takt med økende krav og forventninger fra samfunnet rundt (Tranøy & Østerud, 2001). Jacobsen & Thorsvik (2007) understreker videre at offentlig sektor skal drives kostnadseffektivt, samtidig som det skal tas hensyn til demokratiske idealer og krav fra befolkningen. Behovet for bedre og billigere offentlige tjenester øker, og i takt med det øker også kravet til økonomisk effektivitet. Rundskrivet for 2017 som angår fellesføringer i tildelingsbrevene fra Kommunal og moderniseringsdepartementet, indikerer at regjeringen ønsker at offentlige virksomheter skal arbeide systematisk med å utnytte tildelte ressurser bedre og øke produktiviteten. Digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester, omorganisering og prosessforbedring er sentrale virkemiddel i dette arbeidet. Regjeringen trekker deretter ut Lean-metodikken som en foretrukket gevinstrealiseringsmetodikk, hvor effektivisering og prosessforbedring er målet (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2017).

2.7 Ledelse i offentlig sektor

Offentlig sektor har ofte flere juridiske rammer som det kreves at en overholder i enhver beslutningsprosess. Blant annet må det offentlige ta demokratiske hensyn, hvor fellesskapets beste står i fokus (Christensen, Lægreid, Roness & Røvik, 2009). Det kan i noen tilfeller resultere i at endring i organisasjonen er noe mer kompleks enn i private organisasjoner. Samtidig må offentlige organisasjoner ta hensyn til både borgere og politikere, noe som

krever mer åpenhet, likebehandling og forutsigbarhet (Christensen et al., 2009). Disse karakteristikene er kvaliteter som ofte knyttes til byråkratiske organisasjoner, som dirigeres av et rammeverk med regler, normer og prosedyrer som skal sikre at de imøtekommer nasjonale krav. Påstanden underbygges av Andersen, Gårseth-Nesbakk og Bondas (2015) som hevder at offentlige organisasjoner tradisjonelt sett har fungert som byråkratier med en regelbasert styring og tydelig hierarki. De hevder videre at det er forenlig med «top-down» prosesser, hvor løsninger er initiert av lederen. For å skape effektive innovasjonsprosesser trengs det derimot et fungerende organisatorisk samspill gjennom hele verdikjeden. Det må av den grunn legges til rette for «bottom-up» tilnærminger slik at det dannes grobunn og kultur for innovasjonsvirksomhet. En slik tilnærming baseres på initiativ fra de ansatte som forsøker å få støtte til implementering av nye ideer, som de senere vil utføre. Tilnærmingen kan imidlertid raskt stoppe opp dersom ledelsen ikke finner de nye innspillene forenelige med organisasjonens strategi og tankegang. På denne måten kan strategi skape et vanskelig klima for innovasjonsprosesser i offentlig sektor, ettersom medvirkning av ansatte kan være viktig for å skape innovasjon i kjernevirksomheten. Ledelsen spiller dermed en viktig rolle i dannelsen av en kultur som har forutsetninger for å gjennomføre innovasjonsprosesser (Andersen et al., 2015:28).

Her kan det trekkes sammenligninger til Christensen et al. (2009) som poengterer at det ikke bare er de formelle strukturelle trekkene som påvirker handlingsrommet til lederen. Kulturelle trekk kan også være en faktor i å påvirke lederens mulighet for endring. Kulturen i offentlig sektor vil i mange tilfeller være preget av forutsigbarhet, regelkonsistens og faglighet. Til tross for tydelige organisasjonskart i offentlig sektor, kan en leder i mange tilfeller oppfattes mer som en tillitsvalgt enn en leder (Sørensen et al., 2009). En grunn til det kan være at ledere i offentlig sektor er mer passive i de tilfellene hvor ansatte ikke presterer, sammenlignet med privat sektor. En grunn til det kan være at de ikke føler like stort ansvar for resultatoppnåelse. En annen grunn kan være at ledere i offentlig sektor har forholdsvis like makt og vet at ansatte «vinner» ved eventuelle konflikter. Det resulterer i en unnvikende leder som ikke har den autoriteten som i mange tilfeller kreves (Sørensen et al., 2009). Jacobsen og Thorsvik (2007:116) peker på at jo sterkere kulturen er, desto større tillit vil det være mellom ledelse og ansatte. Det kan i mange tilfeller resultere i mindre behov for overvåking og kontroll, hvor omgivelsene er preget av gjensidig tillit og solidaritet.

I Norge har flere organisasjonsformer og modeller fra privat sektor blitt implementert i offentlig sektor. Denne trenden kan forstås i lys av at det kreves endring på et nasjonalt nivå, hvor stordriftsfordeler vektlegges, både fra et administrativt og økonomisk perspektiv. Som en respons på det har det vokst frem flere tilfeller av fusjoner, som inntil nylig kun har funnet sted i privat sektor. Eksempler på dette kan være sammenslåing av skoler, sammenslåing av ulike kontor hos NAV, sammenslåing av høyskoler og politidistrikt (Solstad, 2009).

2.7.1 IT-ledelse

Informasjonsteknologiledelse (IT-ledelse) defineres av Gottschalk og Henriksen (2004:9) som ledelse av individer, virksomhet og teknologi med hensyn til å dekke bedriftens informasjonsbehov gjennom bruk av informasjonsteknologi og informasjonssystemer. IT-ledelse innebærer videre at ledelsen ivaretar alle viktige sider ved en organisasjons forhold til IT. Særlig viktig er evnen til å utvikle strategier for innføring og bruk av denne teknologien. Vellykket innføring og bruk er først og fremst et spørsmål om IT-ledelse, det vil si lederskap som sikret at nødvendig informasjonsteknologi anskaffes, tilpasses og brukes på en slik måte at bedriften styrker sin posisjon.

Informasjonsteknologifaget (IT) er i stadig utvikling, hvilket kan indikere at det stilles økte krav til leder om å være forberedt og rustet for endring i organisasjonen. Som et forsøk på å skape et system som ivaretar organisasjonen gjennom endringsprosessene innen IT, har flere utviklet nye forretningsmodeller. Det anslås at ledelse innen IT om få år vil gå fra tradisjonell ledelse til å få en annen rolle som innovasjonspartner, i lederteamet. Det betyr at innovasjon innen IT vil sidestilles med andre nøkkelområder i organisasjonen (Habberstad, 2015). Det støttes av Westeren (2015) som hevder at en avgjørende faktor for vellykket bruk av informasjonsteknologi er de prinsippene ledelsen legger til grunn for styring og ledelse. Både teori og praksis indikerer at tradisjonell New Public Management, heretter kalt NPM, tankegang med konkurranseutsetting og privatisering av del- tjenester, ikke fungerer godt dersom offentlig virksomhet skal ta i bruk IT på en helhetlig og behovsbasert måte. En av grunnene til dette kan være at deler av argumentasjonen for NPM tar utgangspunkt i et normalt fungerende frikonkurransemarked som modell. I offentlig sektor eksisterer ikke frikonkurransemarked på samme måte som i privat sektor, da det reguleres av regelverk for

offentlige anskaffelser (Westeren, 2015).

2.8 New Public Management

Begrepet «NPM» er definert som målrettede endringer av offentlig virksomhet og velferdsorganisasjoner med det formål å få dem til å «fungere bedre» ved konkurranseutsetting. En grunnantakelse er at offentlige virksomheter som er mer likt markedet vil resultere i bedre kvalitet så vel som effektivitet i tjenesteutførelsen. Dette innebærer oppsplitting og fristilling av offentlig virksomhet, videre avvikling av egenprodusert tjenester, og til sist målstyring, som betyr omfattende rapportering fra ansatte og et voksende byråkrati. En gjennomgående normativ politisk dimensjon er her innføringen av økonomisk logikk, begreper og tiltak i offentlige organisasjoner, som tradisjonelt er preget av andre verdier og logikker som likebehandling, demokrati og åpenhet (Hood 1991).

I Norge kom gjennombruddet innen NPM senere enn andre land, og Olsen (1996) argumenterer for at Norge er kjent som en nølende reformator. Årsaken til dette mener flere forskere er på bakgrunn av lite forenlighet med den norske forvaltningen og velferdsstatens idealer og sterke posisjon. Norge har i implementeringen lagt vekt på omprøving og kontinuitet, hvor andre land som for eksempel Storbritannia la større vekt på økonomisk liberalistisk fremgangsmåter eksemplifisert gjennom privatisering. I Norge forekom det en omprøving av myndighetsorienterte, sentraliserte løsninger. Effektiviseringskrav utfordret dette, og for å møte dette ble det benyttet desentralisering, kontraktstyring og resultatansvar. Det som må merkes er at Norge har fortsatt å la det offentlige stå ansvarlig for velferdsproduksjonen (Hanssen, Helgesen og Vabo, 2007). Norge har i sin anvendelse av NPM ikke fokusert primært på privatisering, men heller mot styrings- og budsjettreformer sammen med økt fokus på brukerorientering (Fallan & Pettersen, 2010).

NPM er blitt heftig debattert. Forkjemperne mener det fører til effektivitet, produktivitet og resultatrik forvaltning som videre fører til større likhet i offentlig forvaltning (Salminen og Viinamäki, 2011). Motstanderne mener at NPM sine prinsipper truer den norske velferdsstaten gjennom fokus på lønnsomhet i motsetning til folks virkelige behov for velferdstjeneste (Tranøy og Østerud, 2001)

3.0 Metode

Metodekapittelet vil gi en innføring i hvilken metode for datainnsamling og analyser som ble brukt i denne studien for å besvare problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål. For å kunne ta stilling til metodebruk ble det først gjennomført en gjennomgang av teori omhandlende innovasjon, anskaffelsesprosesser endring og ledelse i offentlig sektor. I tillegg ble det gjort en casestudie hvor flere ansatte i Gjesdal Kommune og Eurotech Computer Services AS ble intervjuet. Parallelt med det ble flere dokument knyttet til caset studert og analysert.

Kapittelet reflekterer prosessen som er gjennomgått for å samle inn, tolke, analysere og presentere data til studien. Det vil først gis en begrunnelse for valg av metode og beskrivelse av casen som ble undersøkt. Deretter gis en innføring i hva et kvalitativ intervju innebærer som metode for datainnsamling, etterfulgt av en beskrivelse av utvalg og rekruttering, intervju profiler, utforming av intervjuguide, gjennomføring av intervju, reliabilitet og validitet. Avslutningsvis vil analyse av datainnsamling, styrker og svakheter ved metoden samt etiske avveininger presenteres.

3.1 Metodetilnærming og forskningsdesign

Everett & Furseth (2004:30) refererer til Auberts som hevder at «en metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder». Holme & Solvang (2004) utdyper videre at samfunnsfaglig metode både beskrives som organisering og tolkning av data som hjelper oss til å få en bedre forståelse av hvordan samhandling foregår i det norske samfunnet. Metode betegnes ikke som et mål i seg selv, men som et nødvendig redskap for å et mål. Metodelære brukes i denne studien til å samle inn, analysere, tolke og presentere data.

Innen samfunnsvitenskapen skiller en mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Kvalitativ metode benyttes i de tilfeller der en har behov for å karakterisere et fenomen og hvor en har bruk for få respondenter som kan gi dybde. Det tas i større grad sikte på å fange opp mening og opplevelse som ikke lar seg tallfeste eller måle (Dalland, 2007). Kvantitativ metode brukes i de tilfeller der en ønsker å forklare et fenomen ved hjelp av tall. Metoden gir mulighet for å forme informasjon om til målbare enheter som kan tallfestes. En omtaler gjerne en som

benytter kvalitativ metode for en «tolker» og en som benytter kvantitativ metode for en «teller» (Dalland, 2007). I denne studien ble det besluttet å bruke kvalitativ metode. Bakgrunnen for det er at studien søker etter å forklare sosiale fenomener som ikke kan tallfestes. For å forklare sosiale fenomener er det mer hensiktsmessig å gjennomføre intervju, hvor en kan har mulighet til å blant spør utdypende spørsmål som kan gi en bedre forståelse for fenomenet.

3.2 Kvalitativt casestudie

Formålet til denne studien er å lære mer om utfordringer og gevinster ved bruk av en behovsdrevet anskaffelsesprosess i offentlig sektor. Det er informasjon som det kan være vanskelig å tallfeste i en organisasjon. Studiens problemstilling søker etter et totalperspektiv og forståelse av sosiale og organisatoriske prosesser. Samtidig vil det være mange opplysninger fra få undersøkelsesenheter og en interesse for det særegne, unike og avvikende (Holme & Solvang, 2004). Studiens natur gir klare indikasjoner på at det er mest hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode. Siktemålet til kvalitativ metode er å skape en dypere forståelse for emnet en studerer, hvor en henter data omkring intervjuobjektets erfaringer, meninger og holdninger (Krumsvik, 2014). Det gjenspeiles i lite bruk av formalisering og oppmerksomhet til i hvilken grad innsamlet data er signifikant eller gyldig (Holme og Solvang, 2004).

I denne studien ble det besluttet å benytte et casestudie som bakteppe for innsamling av data. Det ble bestemt på bakgrunn av at det var ønskelig å samle så mye informasjon som mulig om et bestemt fenomen. Samtidig ønsker en å samle inn data fra noen få enheter over en gitt tidsramme, gjennom grundig datainnsamling. Fenomenet som undersøkes befinner seg innen dens naturlige ramme, uten at forsker har mye kjennskap til fenomenet fra før (Yin, 2009). Casestudier er en foretrukket strategi når «hvordan» og «hvorfor» spørsmål blir presentert, i de tilfeller der forskeren har lite kontroll over handlinger og når fokuset er på hendelser i nåtiden som reflekterer virkeligheten. Felles for alle casestudier er at de har som formål å belyse en eller flere beslutninger, hvorfor det ble bestemt, hvordan de ble implementert og med hvilket resultat (Yin, 2009:12). Formålet er sammenfallende med dette studiet, da casestudiet søker etter økt forståelse av resultatet av en spesifikk offentlig anskaffelse, hvordan prosessen var og hvorfor resultatet ble som det ble.

Yin (2009) differansierer mellom enkeltcase studier og multiple casestudier. Ved bruk av en singel casestudie går en i dybden på en case. Ved bruk av en multippel casestudie kan en på den andre studere flere case og deretter sammenligne dem. Denne studien omhandler i hovedsak Gjesdal kommune, og betegnes derfor som en enkeltcase studie. Gjennom studiet undersøkes likevel en annen aktør, nemlig ECS, som leverte anskaffelsen til kommunen. Selv om caset handler om en organisasjon primært, så inneholder casestudien en eller flere underkategorier, også kalt analyseenheter, for å forstå sammenhengen i fenomenet som studeres (Yin, 2009). Caset i denne studien betegnes derfor fortsatt som et enkeltcase studie men med flere analyseenheter.

Yin (2009) skiller videre mellom deskriptiv, forklarende og utforskende casestudier. Deskriptive casestudier har som formål å forklare et fenomen fra et virkelighetsperspektiv. Forklarende casestudier søker på sin side å forklare hvordan eller hvorfor et fenomen oppsto og hvorfor det ble som det ble. Utforskende casestudier har som formål å identifisere eventuelle forskningsspørsmål som kan brukes i senere forskning, som kanskje eller kanskje ikke er et casestudie. Casestudiet i denne oppgaven er forklarende, da studien blant annet søker etter å forklare hvordan en behovsdrivet anskaffelsesprosess kan foregå i offentlig sektor.

3.3 Det kvalitative intervju

For å komme i dybden på caseenheten ble det besluttet å benytte et kvalitativt intervju. Årsaken til det er at kvalitative intervju har en metodikk som gir mulighet for å stille gode oppfølgingsspørsmål, slik at en får samlet inn tilstrekkelig data fra intervjuobjektene (Holme & Solvang, 2004). Det vil være spesielt viktig for denne studien, da intervjuobjektene er et fåtall ansatte i to ulike organisasjoner. Intervjuobjektene betegnes som nøkkelpersoner, som vil kunne gi et helhetsinntrykk av organisasjonen, og det er deres forståelse, erfaringer og inntrykk av den innovative anskaffelsesprosessen som vil legge til rette for å kunne svare på problemstillingen. Det er med andre ord interessant å avdekke i hvilken grad det fenomenet som undersøkes var den utløsende faktoren for et eventuelt resultat, endring eller effekt (Holme & Solvang, 2014). For å kunne komme godt innpå caseenhetene som undersøkes er det viktig å stille klare spørsmål, slik at intervjuobjektene har samme forståelse av hva det spørres om. Spørsmålene som stilles er på forhånd formulert i en intervjuguide. Poenget her vil ikke være å følge denne systematisk, men la den være et rammeverk for samtalen, hvor

viktigheten av få svar på samtlige punkt poengteres, slik at datainnsamlingen blir fullstendig (Holme & Solvang, 2004). En konsekvens av å gå i dybden gjennom kvalitative intervjuer er at forskeren må begrense antall informanter, sammenlignet med kvantitative undersøkelser. Årsaken til dette er at for mange informanter vil kunne gi en overbelastende arbeidsmengde, og det vil kunne være utfordrende å identifisere klare mønstre når informasjonsmengden blir for stor. Dermed kan færre informanter gjøre det lettere å komme i dybden og identifisere mønstre i datagrunnlaget. På en annen side kan få intervjuobjekter være en ulempe, ved at det kan gi mangler i datagrunnlaget. Det vil si at en ikke kan trekke slutninger som går utover den organisasjonen en undersøker (Holme & Solvang, 2004).

3.3.1 Semistrukturert intervju

Det ble videre besluttet å gjennomføre et semistrukturert intervju, noe som i følge Krumsvik (2014) er den mest utbredte intervjumetoden i kvalitativ forskning i dag. Det sentrale argumentet bak dette valget er ønsket om å innhente beskrivelser av hvordan et intervjuobjekt opplever det fenomenet som undersøkes fra deres ståsted. Intervjuetguiden har som mål å danne en ytre ramme for intervjuet. Forskeren bestemmer tema og setter forhåndsdefinerte rammer for intervjuet, slik at informanten selv kan reflektere over sine egne meninger og erfaringer. Hensikten med det er å skape et åpnere intervju, slik at samtalen blir friere. Spørsmålene utvikles i samtalen og følger av de svarene intervjuobjektet gir. På den måten kan en se intervjuguiden som en huskeliste, hvor temaene som må belyses er skrevet ned (Dalland, 2007). Semistrukturert intervju gir også mulighet for uventede svar og vinklinger på intervjuet, som kan gi et enda mer betydningsfullt datagrunnlag. Samtidig må en være forsiktig, og sikre at en får anvendbare svar. Dalland (2007) advarer mot å være for spontan, slik at strukturering og analyse i etterkant blir komplisert. For å hindre at dette skjer peker Krumsvik (2014) på at det er viktig å spør spesifikke spørsmål, som i minst mulig grad kan tolkes annerledes enn det forsker spør etter. Samtidig er det viktig å tenke på at intervjuet skal fremkalle svar som en ikke ville fått gjennom å bruke spørreskjema.

I følge Tjora (2009) bruker en vanligvis semistrukturert intervju i de tilfeller hvor en ønsker på studere noe av subjektiv karakter, eksempelvis erfaringer, holdninger og meninger. Dette underbygger valget tatt i denne oppgaven, ettersom informantenes erfaringer, holdninger og meninger om behovsdrevne anskaffelser i lys av endring og gevinstrealisering, er sentralt for å kunne besvare problemstillingen.

3.4 Utvalg av casestudie og intervjuobjekter

3.4.1 Valg av casestudie

Utgangspunktet for det kvalitative casestudiet var å undersøke problemstillinger og momenter som kom frem i litteraturstudiet, hvor nøkkelordet var behovsdrevet innovasjon og endring i offentlig sektor. Studien tar sikte på å undersøke hvordan innovative brukerorienterte innkjøpsprosesser fungerer i offentlig sektor. Samtidig var det interessant for studien å se på samarbeid mellom offentlig og privat sektor, som plasseres i et nytt lys nå enn tidligere. Med disse knaggene som utgangspunkt ble det utformet fire ulike kriterier for valg av casestudie:

1. Prosjektet må ha et element av innovasjon
2. Prosjektet må være behovsdrevet
3. Prosjektet må være utlyst på Doffin, og ha gjennomgått en offentlig anbudsprosess
4. Prosjektet må være gjennomført og ferdig implementert i kommunen

Det første kriteriet sikrer at prosjektet er innenfor det emnet som studeres. Det andre kriteriet sikrer at et identifisert behov i kommunen var utgangspunktet for prosjektet, og at behovet står i sentrum for anskaffelsen. Det tredje kriteriet betyr at produktutvikling har foregått i samarbeid mellom offentlig og privat sektor. Det fjerde kriteriet sørger for at en kan studere prosessen i prosjektet, samt evaluere det i ettertid.

For å kunne velge et prosjekt som korrelerte med samtlige kriterier, ble innkjøpsansvarlig hos Gjesdal kommune kontaktet. Innkjøpsansvarlig er «eier» av alle anskaffelsesprosjekt i kommunen, og har naturlig nok oversikt over hvilke prosjekt som er pågående og fullført i kommunen. Flere prosjekter ble presentert og evaluert, før partene sammen ble enige om hvilket som egnet seg best for denne studien. Prosjektet som ble valgt innfridde samtlige kriterier og var omhandlet anskaffelse av en ny serverløsning til kommunen. Anskaffelse av serverløsning er noe de gjør hvert femte år, men for første gang var anskaffelsesprosessen innovativ og brukerorientert. Det ble den ved at tilbudet ble snudd på hodet, hvor kommunen uttalte at leverandøren som kunne tilby best produkt innen budsjettets rammer vant. Tidligere har prosessen vært preget av priskalkyler og kostnadsbesparelse.

3.4.2 Valg av intervjuobjekter

Siktemålet ved kvalitative studier er å øke informasjonsverdien og skape grunnlag for en

dypere og mer fullstendig forståelse for det fenomenet som studeres (Home & Solvang, 2004:99). Utvelgelsesprosessen av intervjuobjektene kan i mange tilfeller være et avgjørende element i studien. Alle en velger skal bidra til å fremme valgt teori og samtidig besvare forskningsspørsmålene presentert gjennom studien. Et smart strategisk valg kan derfor være å intervju de ekstreme tilfellene og ikke de gjennomsnittlige, for å få så stor variasjonsbredde i datasamlingen som mulig. Et annet strategisk valg kan i mange tilfeller være å intervju et heterogent utvalg av intervjuobjektet, slik at en sikrer størst mulig variasjonsbredde (Home & Solvang, 2004).

I denne studien var det ønskelig å intervju et heterogent utvalg, ved å intervju ulike avdelinger i kommunen, med ulike ansvarsområder og utdannelsesbakgrunn, for å få flest mulig perspektiver på behovsdrevet innovasjon i offentlig sektor. Fellesnevneren som forskeren ønsket var at samtlige hadde vært direkte involvert i anskaffelsen som studeres. Samtidig var det ønskelig å intervju det selskapet som vant anbudsrunder, for å kunne analysere hvordan anskaffelsesprosessen ble oppfattet fra en privat leverandør sitt perspektiv. På bakgrunn av vurderingene ble det utformet to hovedpunkter, som lå til grunn for utvalget av informanter:

1. Intervjuobjektet må ha vært aktivt involvert i prosjektet som ansatt i kommunen eller som oppdragstaker.
2. Intervjuobjektet må ha blitt direkte påvirket av prosjektet som ansatt i kommunen eller som oppdragstaker.

For å komme i kontakt med de ulike respondentene ble kontaktperson i kommunen, som besitter stilling som innkjøpsansvarlig i kommunen kontaktet. Hun ga tilgang til respondentene og iverksatte et kontaktpunkt med de enkelte. Siden Gjesdal er en forholdsvis liten kommune, var det forholdsvis enkelt å identifisere nøkkelpersoner som ville være viktige for studien. Det var imidlertid krevende å avtale møter med enkelte, da de var bortreist i lange perioder og ellers hadde fullt opp med egne gjøremål. Samtidig konkluderte innkjøpsansvarlig og hennes rådgivere med at det ikke var hensiktsmessig for meg å intervju driftsansvarlig for IKT i kommunen, hvilket på forhånd ble betraktet som et viktig intervjuobjekt for å kunne samle tilstrekkelig data. Innkjøpsansvarlig i kommunen var også avventende med å tillate ansatte som ble påvirket av den nye serverløsningen, å la seg intervju som en del av studien. Utvalget av informanter ble, som en følge av det, svært konsentrert og strategisk valgt ut. I

tillegg var innkjøpsansvarlig sykemeldt over lengre tid i forkant av datainnsamlingen, noe som skapte forsinkelser.

3.4.3 Forberedelse, gjennomføring og evaluering av intervju

Forberedelse

I følge Holme & Solvang (2004) er det kvalitative intervju en krevende metode. En av mange grunner til det er at det kreves at forskeren gjør grundig forarbeid slik at en forstår hvilken situasjon intervjuobjektet befinner seg i, eller har vært i. Dalland (2007) hevder videre at det er bakgrunnen for å kunne stille relevante spørsmål og gi respons på det intervjuobjektet forteller. I forkant av intervjuene til det kvalitative casestudiet ble det gjort forberedelser ved å lese dokumenter og rapporter om den innovative anskaffelsen i kommunen. Det ga forforståelse, som var viktig for å kunne spør de spørsmålene som ga tilstrekkelig datagrunnlag for å svare på problemstillingen. Kontaktperson for studien, som også er ansatt som innkjøpsansvarlig i kommunen henviste også til eksterne informasjonskilder, som gjorde det mulig å lese om hvor kommunen hentet inspirasjon og kunnskap. Det ga ytterligere innsikt, og bidro samtidig til gode litteraturkilder til bruk i studiens teorikapittel. En grovskisse til teorikapittelet ble skrevet i forkant av intervjuene, for å gi mulighet til å lese tilgjengelig informasjon om behovsdrevet innovasjon og organisasjonsendring i offentlig sektor. Med utgangspunkt i forskningsspørsmål og nevnte forberedelser ble det lagt til rette for utvikling av en relevant og dekkende intervjuguide, som hadde som mål å gi en dekkende ramme for intervjuene.

Det ble i forkant av datainnsamlingen utformet to ulike intervjuguider; én for ansatte i Gjesdal kommune og én for ansatte i Eurotech Computers Services AS. Bakgrunnen for valget var kunnskap om perspektiver på offentlige anskaffelser, hvor det var identifisert tydelige ulikheter mellom privat og offentlig sektor. Dette var viktig for studien å samle inn data fra begge sider av anskaffelsesprosessen, for å undersøke hvorvidt de opplevde prosessen forskjellig. Som en ramme for intervjuet ble guiden på forhånd strukturert i tre formelle deler, om arbeidsplassen, om prosessen i prosjektet og om innovasjon og mer spesifikt behovsdrevet innovasjon.

Gjennomføring

Det ble totalt gjennomført fire intervjuer, hvorav tre var ansatte i Gjesdal kommune, og én var ansatt i Eurotech Computer Services AS. Intervjuene ble gjennomført mellom 02.05.2017 og

15.05.2017.

Intervjuobjekt	Organisasjon	Rolle	Intervjulengde
Jorunn Birkeland	Gjesdal kommune	Innkjøpsleder	50 min
Bjarte Madland	Gjesdal kommune	Økonomiansvarlig	45 min
Odd Ørstavik	Gjesdal kommune	IKT-leder	60 min
Jaran Gustavsen	Eurotech Computer Services AS	Region og salgssjef	40 min

Tabell 1: Oversikt over intervjuobjekter brukt i studien

Tre av intervjuene fant sted i Gjesdal kommune, hvor objektet hadde fysisk tilstedeværelse, og hvor intervjuet ble spilt inn med tillatelse fra intervjuobjektene. Det øvrige intervjuet ble gjort via telefon, på grunn av geografiske utfordringer som gjorde det vanskelig å møtes. Ideelt sett ville jeg gjennomført alle intervjuene ansikt til ansikt, da har mange fordeler. Blant annet kan fysisk tilstedeværelse være med på å bygge et tillitsforhold, som kan gjøre det enklere å dele informasjon om sin egen arbeidsplass (Holm & Solvang, 2004).

Likevel opplevde jeg ikke telefonintervjuene som mindre verdifulle. Tvert i mot opplevde jeg at intervjuobjektene var komfortable, åpne og følte de kunne snakke fritt. De fremsto ikke preget av fraværende fysisk tilstedeværelse og mangel på direkte relasjonsbygging i forkant. Det kan skyldes flere faktorer, som for eksempel at intervjuobjektet er nervøs eller sjenert, og presterer dermed bedre uten noen form for observasjon av blant annet kroppsspråk. Det kan også skyldes god dialog med samtlige intervjuobjekter i forkant av intervjuene, hvor det ble snakket om studien, intervjuobjektets deltagelse og forventninger fra forskeren. På den måten klarer en likevel å skape en relasjon, som resulterer i tilstrekkelig datagrunnlag.

I forkant av hvert intervju ble det innledet med å fortelle om formålet med studien, og kort hva studien omhandler. Videre var det viktig å spør respondenten om han/hun ønsket at intervjuet skulle holdes anonymt, om det var anledning til å ta opp intervjuet, og om det var ønskelig med sitatsjekk i ettertid. Hensikten med en slik innledning var å skape en ramme rundt intervjuet, samt å skape en relasjon ved å sikre at intervjuobjektet var komfortabel i

situasjonen. Intervjuet ble innledet med forespørsel om intervjuobjektet kunne fortelle om seg selv ved å si noe om sin bakgrunn og rolle i organisasjonen.

Intervjuet fortsatte ved at det ble spurt spørsmål om organisasjonen intervjuobjektet arbeider i. I og med at intervjuet var semistrukturert, var det viktig å ikke å gi for klare føringer for besvarelsene. I stedet ble det lagt vekt på å skape rammer, og spør åpnere spørsmål rundt intervjuobjektens rolle i organisasjonen, og i anskaffelsesprosessen. Deretter ble det spurt oppfølgingsspørsmål basert på responsen. Videre ble det spurt om intervjuobjektens oppfatning av holdningen til endring og behovsrevet innovasjon på arbeidsplassen. Også her ble det gjort oppfølgingsspørsmål, med utgangspunkt i besvarelsene intervjuobjektene ga.

Intervjuet fortsatte ved at intervjuobjektene ble spurt om anskaffelsesprosessen og evalueringen av prosjektet. Det ble her innledet med å spør om deres erfaring med dette prosjektet i forhold til andre prosjekt. I samtlige intervju viste dette spørsmålet seg å åpne flere dører for videre samtale. Intervjuobjektene fikk svare fritt, mens forskeren forsøkte å implisitt lede samtalen inn på behovsrevet innovasjon og endringsperspektivet av anskaffelsesprosessen. Det viste seg å være vellykket, og genererte gode svar som dannet en betydelig del av datagrunnlaget. I den siste delen av intervjuet ble det stilt et åpent spørsmål, hvor målet var at intervjuobjektene skulle si noe om anskaffelsesprosessen eller annet som kunne styrke datagrunnlaget ytterligere. Hensikten med det åpne spørsmålet var å legge til rette for at erfaringsbaserte kommentarer eller meninger som ikke passet inn i en kontekst tidligere kunne fremtre. Dette viste seg som både hensiktsmessig og mindre hensiktsmessig. Hensiktsmessig fordi det ga flere vinklinger på de ulike temaene som intervjuobjektene formodentlig ikke hadde turt å si eller kommet på tidligere. Samtidig førte det i noen tilfeller til en dialog som ikke var vesentlig for studiens utvikling. Totalt sett overgikk fordelene ulempene, og et åpent spørsmål som avsluttende del av studiet betraktes som nyttig for studien totalt sett.

Evaluering

Underveis i intervjuene ble responsen fra intervjuene evaluert, for å identifisere om det som ble samlet inn var relevant for studien, og om det ble nødvendig å gjøre endringer underveis. Det resulterte i noen få endringer i intervjuguiden, noe som gjorde at retningen på intervjuene ble bedre tilpasset forskningsspørsmålene. Det var spesielt et tilfeller hvor kontinuerlig evaluering ble nyttig, og det var i de to første intervjuene. Her ble informantene spurt om

organisasjonens overordnede strategi rundt innovasjon, og i hvilken grad de mente at den burde endres i henhold til den innovative anskaffelsesprosessen. Responsen var her at de ansatte var usikre på strategien, og antydte at det var kun løs prat om dette, og at det ikke fantes en nedfelt strategi. Dermed kunne ikke de ansatte uttale seg om endring i strategi, når de i utgangspunktet var usikre på strategiens natur. Dette er for så vidt et funn i seg selv, men ikke et fokusområdet for denne studien. Det viser likevel viktigheten av å kontinuerlig evaluere responsen, og sikre at spørsmålene som stilles møter intervjuobjektens forutsetninger for å besvare dem.

3.5 Krav til metode

Det stilles to krav til data som kan ha betydning for hvilken verdi dataen har for undersøkelsen men også hva de kan brukes til. Det ene kravet er hvor pålitelig de er innsamlet (reliabilitet) og det andre er hvilken relevans de har for problemstillingen (validitet) (Dalland, 2007).

3.5.1 Ivaretagelse av reliabilitet og validitet

Reliabiliteten blir bestemt av hvordan målingene er gjort og hvor nøyaktig en er i videre behandling av dataene. Høy pålitelighet eller reliabilitet har en dersom flere målinger av samme fenomen er tilnærmet identiske. Hvis det avdekkes lav grad av reliabilitet i innsamlet data, så vil det være vanskelig å besvare problemstillingen ved å prøve ut de påstandene den innebærer (Home & Solvang, 2004). Det vil ikke stilles samme krav til pålitelighet i kvalitativ metode som i kvantitativ. En av grunnene til dette er at kvalitativ metodelære søker etter bedre forståelse av et eller flere fenomen. En slik studie vil ikke kunne forenes med om den er statistisk signifikant eller ikke. Det settes derimot fokus på å samle data fra respondenter som vil gi et nyansert bilde av fenomenet som undersøkes (Home & Solvang, 2004).

Det er ikke tilstrekkelig at innsamlet data er pålitelige. Det stilles også strenge krav til dataens gyldighet eller validitet. Validiteten er derimot avhengig av hva som er målt, og om dette er egenskaper man ønsker at problemstillingen skal avklare (Home & Solvang, 2004). Det stilles videre krav til definisjonsmessig gyldighet, hvor operasjonaliseringen av de teoretiske variablene skal være gjort slik at den teoretiske variabelen og den operasjonaliserte variabelen skal være sammenfallende. Det er avgjørende for tilstrekkelig gyldighet.

Holme & Solvang (2004) påpeker videre at det kun er gjennom kritisk prøving og nøyaktighet i behandlingen av data at en kan oppnå validitet og reliabilitet. Som forsker er det viktig å stille seg kritiske spørsmål gjennom hele prosessen for å avdekke feil eller skjevheter.

For å sikre gyldighet og pålitelighet i denne studien ble det lagt vekt på å stille spørsmål under intervjuene som har begrenset rom for tolkning. Med det menes det at spørsmålene som stilles skal være klare, og tolkes på samme måte av alle respondentene, slik at de svarer på samme grunnlag. Det er også en av grunnene til at det ble valgt kvalitative intervju, og ikke et avkrysningsskjema, slik at det er mulighet for avklaringer og oppfølgingsspørsmål. I forkant og underveis i intervjuene ble spørsmålene som ble formulert vurdert opp mot problemstillingen og de fenomenet som skulle undersøkes. Det ble gjort for å sikre at de spørsmålene som ble formulert, faktisk kunne gi svar på oppgavens forskningsspørsmål og at ikke intervjuobjektene tolket de i en annen retning som ikke var relevant. Videre var det viktig å ha en så fyldig intervjuguide at forskningsspørsmål og hypoteser besvares, men forsikre at det ikke gikk for mye utover relevante temaer. Både for forskerens del ved å holde samtalen relevant, samtidig som det vil kunne bidra til at intervjuobjektet forstår tydeligere retningen i intervjuet, og dermed besvarer spørsmålene med riktig forståelse av kontekst.

4.0 Empiri

Kapittelet presenterer relevante funn fra undersøkelsene som danner grunnlaget for å senere besvare problemstillingen. Hensikten med undersøkelsen var å øke kunnskap omkring hvilke innvirkninger en behovsdrevet anskaffelsesprosess kan ha på offentlig sektor. Funnene er et resultat fire ulike intervju, flere møter med ansatte i Gjesdal kommune og analyse av dokumenter tilknyttet anskaffelsen. Funnene har ikke som målsetning å gi et fasitsvar, men kan heller forsøke å skape en dypere forståelse av fenomenene som studeres. For å presentere empiri på en oversiktlig måte, er funn kategorisert etter forskningsspørsmål. For å sette empirien i riktig kontekst vil informasjon vil informasjonskilder presenteres innledningsvis.

4.1 Informasjonskilder

I denne studien er den viktigste informasjonskilden Gjesdal kommune, som casestudien i all hovedsak dreier seg om. Tre ansatte ble intervjuet fra kommunen, hvilket representerer majoriteten av datagrunnlaget. Alle intervjuobjektene var direkte involvert i anskaffelsesprosessen. Gjesdal kommune er en liten kommune hvilket betyr at det er begrenset med menneskelige ressurser som involveres i hver enkelt anskaffelse. Det er positivt for denne studien da det er svært begripelige mengder informasjon tilgjengelig. Det er også utfordrende fordi det begrenser antall relevante intervjuobjekter. En ansatt i Eurotech Computer Services AS ble også intervjuet. ECS var selskapet som vant anbudet og ble dermed eneste leverandør til å utvikle og levere anskaffelsen. Selskapet var relevant i studiets sammenheng fordi intervjuobjektet var med på å utarbeidet løsningsforslaget til anskaffelsen sammen med prosjektleder i selskapet, og fastsatte blant annet pris, og deretter vurderte denne opp mot hvilken løsning de skulle tilby. Grunnen til at prosjektleder for anskaffelsen ikke ble intervjuet, er fordi personen har sluttet i selskapet, og er utilgjengelig.

4.2 Forskningsspørsmål 1

Det første forskningsspørsmålet ble utformet med den hensikt å få kunnskap om hvilke endringer behovsdrevet innovasjon kan føre til i offentlig sektor på et organisatorisk plan.

4.2.1 Effektivisering gir gevinstrealisering

Et interessant funn i studien er at behovsdrevet innovasjon kan føre til større fokus på gevinstrealisering over tid, og mindre fokus på kostnader på kort sikt. Flere intervjuobjekter peker på økende ressursknapphet i kommunen, og innrømmer at de er nødt til å gjøre

forebyggende arbeid. Et ledd i det er økt bruk av innovative virkemidler. Dette kan være en årsak til at behovsdrevne anskaffelser ble valgt, samtidig som supplerende funn viser at befolkningsøkning og endring av behov hos borgerne i kommunen også er med på å tvinge frem endringer i kommunen. Et intervjuobjekt fra kommunen peker på at innbyggerne forventer å se flere prosjekter slik at de økte behovene kan dekkes.

«Ressursknappheten gjør at vi ikke kan drive som før. Vi ønsker og blir nødt til å jobbe forebyggende hvor vi profilerer oss som en innovativ kommune. Det er krevende men det bærer frukter.»

Intervjuobjekt, Gjesdal kommune

En effekt et intervjuobjekt i kommunen ikke hadde regnet med i forkant av anskaffelsen var hvor stor verdi en behovsdrevet anskaffelsesprosess kan gi med hensyn til det økonomiske aspektet i offentlig sektor. Kommunen ble utfordret av eksterne krefter til å utføre en slik anskaffelse og flere intervjuobjekter uttrykte gjennom undersøkelsene at de ikke hadde det klart for seg hvilken effekt anskaffelsesprosessen ville ha. Mye på grunn av at ingen av dem hadde vært gjennom en slik prosess før, som ansatte i Gjesdal kommune. En effekt av anskaffelsen som undersøkes i studiet var blant annet at kommunen fikk en fem års garanti på den nye serverløsningen, hvilket leverandøren hevder de ikke hadde tilbudt kommunen, hvis fokuset for anskaffelsen hadde vært å holde kostnader nede. Anskaffelsen av nye servere er den første av sitt slag i kommunen, hvor det er benyttet en behovsdrevet innovasjonsprosess. Flere av intervjuobjektene i kommunen mener at modellen er overførbar til andre anskaffelser i andre tjenesteområder i kommunen. Et intervjuobjekt hevder også at anskaffelsen vil ha flere ringvirkninger på lang sikt.

«Jeg heier på å prøve ut nye ting og nye måter å gjøre ting på. Vi skal i gang med et nytt byggeprosjekt i kommunen nå, hvor vi vurderer å benytte samme metodikk som sist. Nå tør vi å prøve en behovsdrevet modell på større prosjekt.»

Intervjuobjekt, Gjesdal kommune

4.2.2 Behov for behovsdrevet innovasjon innen IKT

Et annet funn i studien er at Informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) avdelingen i Gjesdal kommune aldri har vært innblandet i anskaffelser hvor behovsdrevet innovasjon har

vært brukt før. Et intervjuobjekt omtaler majoriteten av anskaffelser innen IKT som «tankekjøring», hvilket betyr at mye av kommunens tekniske utstyr erstattes med en ny modell av samme produkt. Det har tradisjonelt sett ikke vært fokus på å endre innkjøpsstrategi innen IKT, da det har vært vanskelig å få til gode innovasjonsavtaler. Undersøkelsene viste også at kommunen ikke har hatt et ønske om å bruke tid på å finne andre løsninger, da det tidligere ble ansett som unødvendig ressursbruk. Selv om noen anskaffelser forblir «tankekjøring», så er kommunen interessert i- og opptatt av at behovsdrevet innovasjon skal ta en større rolle innen anskaffelser i IKT-avdelingen fremover.

«IKT-avdelingen er positive til behovsdrevet innovasjon, hvor fokus på behov i innkjøpsprosessen er viktig. Vi var de eneste fra IKT på vestlandsnettverket. Likevel var det fint å få tverrfaglige impulser på anskaffelsen av nye servere.»

Intervjuobjekt, Gjesdal kommune

IKT betegnes av et intervjuobjekt som et felt som er i kraftig vekst. Flere intervjuobjekter fra Gjesdal kommune uttaler at de opplever større pågang innen IKT, hvor anskaffelser i regionen har et eller flere element av teknologi. Flere av kommunens tjenesteområder er i økende grad preget av digitale løsninger. Flere skoler i kommunen har fått flere nye digitale løsninger, hvor IKT-avdelingen har hatt en sentral rolle. Anskaffelsene har derimot ikke båret preg av behovsdrevet innovasjon. Det vil si at produkter og tjenester anskaffes uten å spør brukere om deres behov. Anskaffelsene er derfor ikke relevant for denne studien, men kan sees på som et eksempel hvor behovsdrevet innovasjon kunne vært aktuelt.

4.2.3 Behovsdrevet innovasjon krever endringsledelse

Et annet interessant funn i studien var at flere intervjuobjekter påpeker at kommunens bruk av behovsdrevet innovasjon gjennom anskaffelsen av nye servere, har forårsaket en naturlig endring i organisasjonskulturen. Videre viser de til flere eksempler som kan foreslå at anskaffelsen over tid har skapt en holdningsendring hos ledelse og ansatte. For eksempel peker et intervjuobjekt på at endring i offentlig sektor er vanskelig og tidkrevende og at vi ofte vil ha det slik vi hadde det i går. Det kan være vanskelig for en del ansatte å svelge at endring er en del av hverdagen: *«De ansatte må forstå verdien av å sette behov i fokus, istedenfor å fokusere på kortsiktede priskalkyler. En leder som ikke er endringsvillig rundt slike strategiske endringer i organisasjonen blir nødt til å gå av»* (Gjesdal Kommune, 2017). For å implementere endring og bruk av behovsdrevet innovasjon som en del av den nye metodikken

til Gjesdal kommune, så kreves det mye av leder. Leder må tørre å vike fra tradisjon og følge kommunens motto som er «ansvarlig, modige og endringsvillige». Ved ansettelse på ledernivå i kommunen er endringsdyktighet allerede et sentralt tema og et tydelig krav. I en del av intervjuprosessen presenteres også behovsdrevet innovasjon som en av kommunens foretrukne arbeidsmetodikker. Det vurderes her i hvilken grad den arbeidssøkende er innforstått med- og ønsker å arbeide på denne måten: *«Vi prøver å utfordre rollen til det å være ansatt. Dette kommer tydelig frem i ansettelsesprosessen på ledernivå»* (Gjesdal kommune, 2017).

En ting er å endre de ansattes holdning til behovsdrevet innovasjon som anskaffelsesmetodikk. En annen er å bruke de ansatte aktivt i innovasjonsprosesser. Et intervjuobjekt i kommunen peker på betydningen av medarbeider innovasjon, hvor de ansatte er med på å utvikle og forbedre tjenester, produkter eller prosesser. I en tid hvor ressursknapphet er et faktum, uttrykker kommunen behov for å sysselsette og bruke de menneskelige ressursene de har tilgjengelig internt på best mulig måte. Et annet intervjuobjekt erkjenner at det er vanskelig å gå ned på ressursbruk, men at ressursene heller må omorganiseres. En måte å gjøre det på er å bruke de ansatte som en slags ressursutnyttelse, i en tid hvor kommunen opplever ressursknapphet og behovene økes. Målet er å forvalte de ressursene en har fått på en god måte, slik at en får mest mulig ut av de. Målet er ikke å få en god bunnlinje og økonomisk resultat. Det pekes videre på at de ansatte selv er nødt til å ønske dette, noe kommunens ledelse arbeider målrettet mot: *«Alle må ha en indre motivasjon for å utøve behovsdrevet innovasjon, hvis ikke blir det veldig vanskelig, da en fort blir opptatt av daglig drift med problemstillinger som daglig på bekjempes»* (Gjesdal Kommune, 2017).

4.2.4 Behov for tydeligere strategi innen innovasjon

Et annet funn i Gjesdal kommune var deres manglende strategi innen innovasjon. I forkant av studien ble det antatt at kommunen hadde en nedfelt strategi innen innovasjon som de arbeidet ut i fra under enhver anskaffelsesprosess hvor det finnes et element av innovasjon.

Bakgrunnen for denne antagelsen var blant annet møter med ansatte fra ledelsen i kommunen, hvor innovasjon og brukerinvolvering ble utpekt som en viktig del av kommunens plan for fremtiden. Kommunens motto «ansvarlig, modige og endringsvillige» kan også insinuere at kommunen har et fokus på endring, hvor innovasjon er en av virkemidlene som benyttes.

Empiri fra undersøkelsene viser at samtlige ansatte i kommunen som ble intervjuet var usikre

på om det fantes en strategi for hvordan kommunen skulle arbeide med innovasjon, og hvis det fantes en så kunne ingen peke på hva den inneholdt. Samtlige intervjuobjekt fra kommunen kunne likevel fortelle at det var mye snakk om innovasjon i formelle og uformelle settinger internt. Et annet intervjuobjekt hevder at en innkjøpsstrategi for offentlig anskaffelser er utformet og godkjent av ledelsen men at den ikke er blitt en del av kommunens offisielle overordnede strategi enda: *«Vi snakker mye om innovasjon og har fokus på det i kommunen men jeg synes det er vanskelig å peke på en spesifikk strategi rundt innovasjon»* (Gjesdal Kommune, 2017). Et intervjuobjekt peker på at kommunen prøver ut nye måter å arbeide på og prøver å forankrer dette bredt, slik at det kan opparbeides bred aksept for metodikken kommunen ønsker å benytte seg av fremover. Anskaffelsen som undersøkes i dette studien er den første av sitt slag, hvor det ble benyttet behovsdrevet innovasjon, noe som gir en indikator på at metodikken ikke er mye brukt enda.

Oppsummering

Funn i forskningsspørsmål 1 ga en dypere forståelse for hvordan behovsdrevet innovasjon kan påvirke Gjesdal kommune som organisasjon. Funn indikerer at bruk av en slik metodikk kan begrense ressursknapphet og øke gevinstrealisering ved å utvikle et produkt eller tjeneste på bakgrunn av kundens identifiserte behov. Et annet funn ga kunnskap om innovasjon innen IKT i offentlig sektor, hvor studien antyder at det er behov for en økning i innovativ aktivitet på området. Videre avdekket empiri at bruk av behovsdrevet innovasjon krever en holdningsendring i organisasjonen, hvilket krever mye av leder. Leder må selv forstå nytten av å sette behov i fokus, og deretter kommunisere det ut til de ansatte. I Gjesdal kommune gjøres det allerede på ansettelsesnivå. Studien påpekte også at leder ikke kan påtvinge ansatte en ny metodikk, men at den enkelt selv må ha en indre motivasjon. Videre ga empiri mer kunnskap om manglende strategi innen innovasjon i offentlig sektor. Samtidig viste studien at en strategi for innovasjon er planlagt å utformes i etterkant av gjennomførte innovative prosjekt, istedenfor å utforme en strategi i forkant. Intervjuobjektene fra Gjesdal kommune forklarer det med at de ønsker å gå bredt ut i organisasjonen, for å skape aksept før det nedfelles en strategi for innovasjon.

4.3 Forskningsspørsmål 2

Funnene fra forskningsspørsmål 2 bidro til å få en dypere forståelse for hvilke faktorer som kan påvirke samarbeidet mellom privat og offentlig sektor gjennom bruk av behovsdrevet innovasjon som anskaffelsesmetodikk i offentlig sektor.

4.3.1 Nytt regelverk legger føringer for bedre samarbeid

Anskaffelser i offentlig sektor er preget av nasjonale regelverk som må følges. Et intervjuobjekt fra Gjesdal kommune peker på at det tradisjonelt sett har vært vanskelig å utøve behovsdrevet innovasjon, hvor det kreves at samarbeid rundt utvikling av et produkt eller tjeneste bør starte på et tidlig stadium. Det nye regelverket for offentlig anskaffelse vil gjøre det enklere for offentlig og privat sektor å starte produktutvikling tidligere, slik at produktet blir tilfredsstillende for samtlige partner, med hovedvekt på de som skal bruke det. Intervjuobjektene peker alle på at det nye regelverket vil skape nye muligheter og bedre rom for samarbeid.

«Innkjøpsregimet er veldig regulert av regjeringen med tilhørende forskrift. Det skal bli lettere å samarbeide med leverandører i tidlig fase nå fremover. Tidligere har det ikke vært så interessant for leverandører å være med på et forprosjekt, hvis det ikke er sikkert de får være med til slutten.»

Intervjuobjekt, Gjesdal kommune

For leverandøren, som i denne studien er en privat aktør så betyr samarbeid om en innovativ anskaffelse større trygghet. Undersøkelsene viser at en av hovedgrunnene til det er at valg av leverandør foregår på et mye tidligere stadium i anskaffelsesprosessen. Da slipper de å bruke midler på en anbudsprosess og et produkt som de ender opp med å ikke få levere. Videre viste undersøkelsene at verdien av en behovsdrevet innovasjonsprosess leverandøren er så stor at den overgår eventuelle negative følger regelverket for offentlige anskaffelser medfølger: *«Det offentlige har en del reglement de må forholde seg til. Anskaffelsesprosessen opplevdes likevel positiv, da diskusjonen raskt ble konstruktiv og interessant fordi kostnadene for anskaffelsen allerede var fastsatt»* (Eurotech Computer Services AS, 2017).

Intervjuobjekt fra ECS peker videre på at det er viktig med tidlig samarbeid innen IKT, slik som en behovsdrevet innovasjonsprosess tilbyr. Han påpeker at slike produkt skal skreddersys

til arbeidsplassen og samtidig kommunisere med eksisterende tekniske system. De har også ofte svært teknisk tunge beskrivelser, som kan være kompliserte og lette å misforstå. Da er det lett å bestille feil produkt som blant annet kan være tyngre og mer avansert enn hva oppdragsgiveren har behov for.

«Det er ikke nødvendig å velge det raskeste hver gang. En må se helhetsbilde og ta med andre faktorer. Du blir ikke raskere enn det treigeste leddet.»

Intervjuobjekt, Eurotech Computer Services AS

Intervjuobjektet fra ECS antyder at anskaffelser innen IKT ofte er kliniske, hvor leverandør får en krav spesifisering og har deretter som oppgave å lage billigst produkt. Da ender en ofte opp med en løsning som kanskje ikke er så bra som den kunne ha vært: *«Det går alltid på bekostning av noe når det skal være billigst mulig»* (Eurotech Computer Services AS, 2017).

4.3.2 Sektorene henter inspirasjon fra hverandre gjennom vestlandsnettverk

I denne kvalitative casestudien var anskaffelsesprosessen ny for både offentlig og privat sektor. Ingen av partene hadde tidligere vært gjennom en lignende prosess hvor behovsdrevet innovasjon ble anvendt i like stor grad. Kjernen i den behovsdrevne innovasjonen var at budsjettet for prosjektet på forhånd var fastsatt, slik at partene kunne fokusere på å lage et produkt som tilfredstilte identifiserte behov. Det resulterte i at partene måtte prøve seg frem og identifisere hverandres arbeidsmetoder. Intervjuobjekter fra kommunen og leverandør uttrykker at det var en prøvelse, hvor det ukjente kan føles skummelt.

Gjennom undersøkelsene ble det tydelig at Gjesdal kommune i forkant av anskaffelsen hadde benyttet seg av et regionalt nettverksinitiativ, som gjorde at de våget å ta steget og benytte behovsdrevet innovasjon. Det regionale initiativet ble kalt Vestlandsnettverk og ble arrangert av kommunesektorens interesseorganisasjon (KS). Flere ansatte fra Gjesdal kommune deltok på flere seminar, gjennom hele våren 2015. Seminarene ble en møteplass mellom offentlig og privat sektor, hvor formålet var å hente inspirasjon samt dele kunnskap og erfaring for å skape så gode innovative anskaffelser som mulig. Flere intervjuobjekter uttrykker at betydningen av å ha god støtte rundt seg var viktig, for å kunne hente drivkraften til å våge å gjøre anskaffelser på en ny måte. Deltakelsen beskrives av flere intervjuobjekt i kommunen som avgjørende for å våge å gjennomføre en behovsdrevet innovasjonsprosess på en ny serverløsning til kommunen: *«En utfordring fra vestlandsnettverket og flere tilbakemeldinger*

på anskaffelsen vi la frem, gjorde at vi til slutt besluttet å gjennomføre en behovsdrevet anskaffelsesprosess» (Gjesdal kommune, 2017).

Undersøkelsene viste at ansatte som var involvert i innkjøp av anskaffelsen i kommunen fikk innspill på hvordan de kunne gjennomføre prosessen må best mulig måte gjennom nettverket. Både deltakere og ledere av nettverket fra både offentlig og privat sektor ga blant annet innspill på hvor bredt ut de skulle gå ut i forhold til tidsperspektiv og størrelsen på prosjektet. Et intervjuobjekt gir ros til vestlandsnettverket, for deres tilnærming til å inspirere til økt bruk av behovsdrevet innovasjon i offentlig sektor. Intervjuobjektet peker på den viktigste lærdommen etter alle seminarne: *«Vi lærte å se behov og ikke løsninger, det er det som er det viktige. Det er likevel måte på hvor mange steiner en skal snu»* (Gjesdal kommune, 2017). Med utsagnet mener intervjuobjektet at en skal utvikle et produkt etter hva behovet tilsier, ikke se på hvordan ulike løsninger kan løse behovet. Samtidig lærte kommunen at det er viktig å sette en grense for hvor lenge en skal forske på behovet før en starter på utviklingen av løsningen.

Oppsummering

Forskningsspørsmål to ga dypere forståelse for hvilke faktorer som kan påvirke samarbeidet mellom privat og offentlig sektor i en behovsdrevet anskaffelsesprosess. Empiri viser tegn på at tidlig kommunikasjon mellom kunde og leverandør i offentlig og privat sektor skaper bedre forutsetninger for å utvikle et produkt som tilfredsstillende identifiserte behov. Samtidig ga funn indikatorer fra både offentlig og privat sektor på at samarbeid forbedres ved at begge parter tillates å fokusere på å utvikle et produkt som dekker behovet, istedenfor å ta hensyn til å kostnader. Undersøkelsene i studiet ga også uttrykk for at sektorene drar nytte av å hente inspirasjon fra hverandre gjennom relevante nettverk. Studien viste også at nettverket var en forutsetning for å gjennomføre en behovsdrevet innovasjonsprosess i Gjesdal kommune. Overordnet ga funn økt kunnskap om at det er prosessen som er utslagsgivende for en vellykket anskaffelse, ved bruk av behovsdrevet innovasjon.

4.4 Forskningsspørsmål 3

Det siste forskningsspørsmålet ble utformet med den hensikt å få kunnskap om hvilke endringer i anskaffelsesprosessen bruk av behovsdrevet innovasjon kan medføre i offentlige sektor.

4.4.1 Dialogkonferanse

Etter et internt vedtak i Gjesdal kommune om å bruke behovsdrevet innovasjon som en anskaffelsesmetode sendte innkjøpsansvarlig ut en kort invitasjon til en dialogkonferanse, hvor grunnlaget for anskaffelsen var nedfelt. De selskapene som kunne møte behovene som var beskrevet i invitasjonen, ble oppfordret til å melde sin interesse. Hensikten med konferansen var å utforme en møteplass hvor kommunen og leverandøren sammen kunne identifisere behovet og deretter komme frem til en felles løsning. Invitasjonen ble lagt ut på Doffin, som er den nasjonale kunngjøringsbasen for offentlige anskaffelser. Etter innleveringsfristen ble de ti mest aktuelle selskapene invitert inn én og én til dialog, hvor kommunene formidlet hva de ønsket i en løsning og hvilke behov de hadde. Kommunen hadde et klart utgangspunkt i forkant av dialogen, hvilket var måten kostnadene skulle håndteres. Den finansielle rammen for anskaffelsen var fastsatt på forhånd. Hensikten med det var å rette fokuset for anskaffelsen mot å dekke behovet, ikke å lage det billigste produktet: *«Anskaffelsen baserer seg på en pris på 1 000 000,- eks mva som ligger fast og som det ikke skal konkurreres om. Med i den faste prisen er alt utenom de konsulenttimene i driftsfasen som ikke er inndekket av service og vedlikeholdsavtalen»* (Utdrag fra Gjesdal kommune sin invitasjon til dialogkonferanse, 2016).

4.4.2 Konkurransesgrunnlag basert på dialog med marked

Etter dialogkonferansen ble konkurransesgrunnlaget skissert, med bakgrunn i identifiserte behov fra konferansen. Grunnlaget for anbudet ble også offentlig utlyst på Doffin, da det er pålagt av det nasjonale regelverket for offentlige anskaffelser. Gjesdal kommune hadde få men klare krav beskrevet i konkurransesgrunnlaget etter dialogkonferansen: *«Selskapet som vinner anbudet skal gi oss mest for pengene og tilfredsstillende vår kalkyle på vekst i løpet av fem år uten ekstra kostnader»* (Gjesdal kommune, 2017). Etter at fristen for å delta i anbudskonkurransen var utgått, satt kommunen igjen med tre aktuelle fra ulike leverandører, som de anså som aktuelle. Etter ytterligere dialog konkluderte Gjesdal kommune med at Eurotech Computer Services AS var best egnet til å levere det beste produktet innenfor budsjettets rammer.

4.4.3 Verdifull anskaffelsesprosess

I månedene som fulgte ble produktet utviklet, produsert og implementert. Kommunen fikk et

produkt som var skreddersydd til å løse behovet, verken mer eller mindre. Samtidig ble det opparbeidet en god avtale om en fem års garanti på produktet, hvor leverandør står ansvarlig for eventuelle reparasjoner eller utskifting. For kommunen opplevdes dette som en svært positiv opplevelse: *«Vi opplever suksess så langt og er fornøyd med resultatet. Ikke minst er vi fornøyde med veldig mye av prosessen»* (Gjesdal kommune, 2017). Flere intervjuobjekter i Gjesdal kommune peker riktignok på at prosessen også har bydd på utfordringer men at det er nyttig læring og at det forventes når en prøver noe nytt. Blant annet pekes det på at kommunen kunne stilt flere krav og hatt bedre kommunikasjon i forhold til ansvarsfordeling: *«Alle prosjekt har et element av forbedring, men en kan tilstrebe at det kan være så tett opp til som mulig»* (Gjesdal kommune, 2017).

Leverandøren var imidlertid utelukkende positiv til hvordan prosessen utfoldet seg. Selv om prosjektet hadde noe intervjuobjektet betegner som en «trang fødsel» og mindre fortjeneste enn vanlig, så argumenterer han for at anskaffelsesprosessen var mye bedre enn ved en tradisjonell anskaffelse. Faktisk var prosessen så tilfredsstillende at leverandøren i ettertid har oppfordret sine egne kunder til å vurdere å benytte en tilsvarende tilnærming. Intervjuobjektet påpeker videre at det er kundens grad av tilfredshet som er bestemmende for grad av suksess i prosjektet. Det gir flere positive ringvirkninger og er dermed mer verdt enn god fortjeneste: *«Jeg har brukt Gjesdal kommune mye som eksempel til kunder for å inspirere til økt bruk av samme metodikk. Jeg opplever at kunden har bedre kontroll på hva de får og ikke minst på kostnadene»* (Eurotech Computer Services AS, 2017).

Oppsummering

Det tredje forskningsspørsmålet ga økt kunnskap om hvilke endringer i anskaffelsesprosessen bruk av behovsdrevet innovasjon kan medføre for offentlig sektor. Et trekk ved en behovsdrevet anskaffelsesprosess som kan være en positiv endring er dialogkonferanse som holdes i forkant av konkurransegrunnlaget. Konferansen har som hensikt å opprette dialog med selskaper som kan imøtekomme identifiserte behov hos kunden og utvikle et produkt basert på det. På den måten har kunden og leverandøren mulighet til å redusere misforståelser og utvikle en felles forståelse for behovet som skal dekkes. Konferansen gir positive ringvirkninger ved at det lager grunnlaget for konkurransegrunnlaget, hvilket betyr at behovet er styrende for hvem som vinner anbudet. Videre viser empiri at en behovsdrevet prosess også byr på utfordringer for både kunde og leverandør men at det kan skyldes at prosessen er ny for begge parter. Likevel antyder funn at prosessen som en behovsdrevet anskaffelsesprosess

tilbyr veier tyngre enn utfordringene underveis.

5.0 Diskusjon og praktiske implikasjoner

Hensikten med denne studien var å undersøke hvilke innvirkninger behovsdrevet innovasjon kan i Gjesdal kommune. Dette kapitlet består av en diskusjon av studiens hovedfunn knyttet opp mot teorigrunnlaget, og vil samlet kunne bidra til å svare på oppgavens problemstilling. Kapitlet er strukturert etter forskningsspørsmål og vil systematisk lede til presentasjon av praktiske implikasjoner og råd til caseenheten. Kapitlet har som formål å drøfte teori opp mot empiri for å svare på følgende forskningsspørsmål:

- 1. Hvordan påvirker behovsdrevet innovasjon Gjesdal kommune på et organisatorisk plan?*
- 2. Hvilke faktorer påvirker samarbeidet mellom privat og offentlig sektor i en behovsdrevet anskaffelsesprosess?*
- 3. Hvilke endringer i anskaffelsesprosessen medfører behovsdrevet innovasjon i Gjesdal kommune?*

5.1 Forskningsspørsmål 1

Funn i forskningsspørsmål 1 ga en dypere forståelse for hvordan behovsdrevet innovasjon kan påvirke Gjesdal kommune på et organisatorisk plan. Empirien som presenteres i dette forskningsspørsmålet drøftes opp mot teori innen blant annet behovsdrevet innovasjon, Lean-konseptet, strategi og endring i offentlig sektor, innovasjon innen IKT og IT-ledelse.

5.1.1 Effektivisering gir gevinstrealisering

Som det fremkom i funnene så er det økende ressursknapphet i kommunen, hvilket kan antas å skape et økt press på ledere og mellomledere til å effektivisere og prioritere. Flere borgere som stiller krav gir økte behov som det offentlig organ plikter å tilfredsstille. Det kan tyde på at offentlig sektor må gjennom en organisasjonsendring for å kunne møte behovene. Denne antagelsen kan sammenlignes med en av Grut et. al (2013) sine uttalelser, hvor det pekes på at det vil kreves løsninger som kan effektivisere og minimere kostnader fremover. Det vil bli flere å ta vare på med mindre ressurser, hvilket vi allerede ser tendenser til. En slik løsning som Grut et al. (2013) refererer til kan antas å være økt bruk av behovsdrevet innovasjon som anskaffelsesmetodikk, hvilket har vist seg gjennom empiri å skape effektivitet i offentlig sektor. Denne innovasjonen kan forstås som en prosessuell innovasjon hvor nyskapingen er i

måten produktet eller tjenesten skapes eller leveres på (Tidd og Bessant, 2014). I Gjesdal sitt tilfelle kan en dermed forstå måten de gikk frem i anskaffelsesprosessen som en prosessuell innovasjon.

Studien ga videre indikasjoner på at en av trekkene ved behovsdrevet innovasjon som kan bidra til positiv endring i offentlig sektor bedre utnyttelse av økonomi. Et hovedpoeng her er gevinstrealisering på lang sikt, i motsetning til å ha fokus på kortsiktige kostnader. I denne studien betyr det å utvikle et produkt eller tjeneste basert på aktiviteter knyttet til identifisert behov. Fokus på å effektivisere prosesser som en metode for å oppnå gevinstrealisering over tid kan sees i sammenheng med Lean konseptet, hvor Ries (2011) hevder at en implementerer kvalitet fra innsiden og ut ved å bruke tid på verdiskapende aktiviteter. Verdiskapende aktiviteter betyr i denne sammenheng å sette behov i fokus for anskaffelsen i motsetning til å la kostnader styre utviklingen av et produkt. Et rundskriv fra regjeringen via kommunal og moderniseringsdepartementet (2017) støtter bruk av Lean i offentlig sektor og trekker konseptet ut som foretrukket gevinstrealiseringsmetodikk i offentlig sektor, hvor effektivisering og prosessforbedring er målet. Undersøkelsene ga indikasjoner på at behovsdrevet innovasjon som metodikk i en offentlig anskaffelsesprosess foretrekkes i motsetning til metodikken som anvendes i en tradisjonell anskaffelsesprosess. En grunn til det antas å være at nettopp behovsdrevet innovasjon skaper verdi og gevinstrealisering i kommunen. Det gjør den ved å sette behov først og involvere leverandørmarkedet tidlig i prosessen. Det er i følge (DIFI, 2017) nøkkelen til en vellykket anskaffelsesprosess.

5.1.2 Behov for innovasjon innen IKT

Siden anskaffelsen var av teknisk karakter, ble IKT-avdelingen i kommunen en naturlig del av anskaffelsesprosessen. Funn viste at IKT-avdelingen aldri hadde vært innblandet i en behovsdrevet anskaffelsesprosess før. En kan dermed anta at innovasjon innen IKT er for lite prioritert i kommunen. Jacobsen (2004) hevder at vi er inn i en rivende utvikling innen IKT og betegner feltet som en av de største drivkreftene bak endring i offentlige organisasjoner. I 2016 utviklet regjeringen en egen IKT-strategi til bruk i offentlig sektor, hvor det kommer klart frem at det finnes et stort uutnyttet potensial for effektivisering gjennom bruk av IKT (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2016). Offentlig sektor er avhengig av å endre- og oppdatere sine system regelmessig. På lik linje med privat sektor er også offentlig sektor avhengig av å ha tilgang til fungerende teknologi, som imøtekommer deres behov på en god måte. Offentlig sektor er også på sin side underlagt politisk styring, hvilket betyr at de

er pålagt å innføre endringer som regjeringen vedtar Jacobsen, 2004). Et eksempel på det er regjeringens krav om å skifte servere i kommunen hvert femte år. Det som derimot ikke er pålagt er å bruke en innovativ tilnærming for å gjennomføre en anskaffelse innen IKT. Baserte på tidligere antagelser kan en si at funn tyder på at offentlig sektor vil oppleve økt grad av pålagt utvikling og innovasjon innen IKT. Anskaffelsen som denne studien baserer seg på er pålagt av regjeringen og som vist tidligere oppfordrer regjeringen til bruk av innovative anskaffelsesmetodikker, gjennom blant annet vestlandsnettverket.

I en tid hvor det stilles økende krav til IKT i offentlig sektor, kan det antas at det også stilles økte krav til de ansatte som skal lede anskaffelsesprosesser innen IKT. Gottschalk og Henriksen (2004) argumenterer for at en leder må være rustet og åpen for endring innen IKT. Leder må sikre at nødvendig informasjonsteknologi anskaffes, tilpasses og brukes på en slik måte at det kan styrke organisasjonen. Habberstad (2015) støtter argumentet ved å si at ledelse innen IKT om få år vil gå fra tradisjonell ledelse til å få en annen rolle som innovasjonspartner i lederteamet. Det vil si at en IKT-leder vil sidestilles med andre nøkkelansatte i kommunen. Gjennom undersøkelsene ble det tydeligere at IKT-avdelingen ikke har en like sterk posisjon i offentlig sektor mange steder som de, i følge teorien, blir oppfordret til å ha. IKT-avdelingen i Gjesdal kommune fortalte at de var de eneste med sin bakgrunn og rolle i offentlig sektor som deltok på vestlandsnettverket. Det kan stilles spørsmålsteget ved om de andre kommunene som deltok fra hele Vestlandet ikke anså IKT som relevant nok til å delta. Funnet gir en indikasjon på at det trengs en økning i fremtredende IKT-ledere på innovasjonsarenaer i offentlig sektor. På den måten vil det være enklere å dele kunnskap og erfaringer på tvers av organisasjoner. Det kan igjen skape synergier, som kan føre til at flere organisasjoner i offentlig sektor tør å bruke en behovsdrevet innovasjon som foretrukket anskaffelsesmetodikk.

5.1.3 Behovsdrevet innovasjon krever endringsledelse

Et annet interessant funn i studien er antagelsen om at en kulturendring er en forutsetning for å gjennomføre behovsdrevet innovasjon som anskaffelsesmetodikk i offentlig sektor. Å implementere endring i offentlig sektor være vanskelig, fordi ansatte ofte vil ha det slik de hadde det i går Amdam et al. (2016). Jacobsen (2004) argumenterer for en økende oppblomstring av individualisering og selvrealisering i offentlig sektor. Det betyr i praksis at ansatte setter sine behov først, fremfor å handle på vegne av fellesskapet. En slik utvikling kan gjøre det vanskeligere å implementere endring i offentlig sektor. I Gjesdal kommune

introduseres ansatte til kommunens holdning til endring i ansettelsesprosessen. På den måten vil kommunen legge til rette for eksponering for endring og forebygge motstand. Det rettes imidlertid tvil om det vil være tilstrekkelig å endre organisasjonskulturen ved å introdusere kommunens holdning til endring i ansettelsesprosessen. Bakgrunnen for det er en antagelse om at de ansatte som ikke ble introdusert for de samme holdningene gjennom ansettelsesprosessen ikke vil ha samme utgangspunkt for endring. De kan dermed oppleves som et svakt ledd i forhold til endring i kommunen.

Et annet funn er antagelsen om at en forutsetning for de ansattes akseptert for endring er indre motivasjon. Andersen et al. (2015) skriver at offentlig sektor må endre sin byråkratiske tilnærming for å iverksette endring som kan legge grobunn for å skape effektive innovasjonsprosesser. Et eksempel på en slik tilnærming er ”bottom-up” konseptet, hvor det legges til rette for at de ansatte selv tar initiativ til nye ideer, som de senere får anledning til å påvirke og utføre. En slik tilnærming vil kunne styrke de ansattes indre motivasjon ved at deres rolle i organisasjonen føles meningsfull og tilføres verdi. Samtidig får de ansatte være vitne til hvordan ulike prosesser fungerer, slik at det kan skapes eierskap og positive assosiasjoner til metodikken. En kan dermed anta at økt involvering av ansatte i anskaffelsesprosesser vil kunne øke deres indre motivasjon. Det vil igjen skape en positiv holdning til endring i kommunen. Undersøkelsene viste at anskaffelsen som studien bygger på hadde elementer av medarbeiderinnovasjon, men kun fra de i kommunen som var direkte involvert i anskaffelsesprosessen på grunn av sin posisjon. En kan anta at produktet hadde hatt et annerledes resultat hvis øvrige ansatte hadde blitt inkludert i prosessen.

Som tidligere nevnt viser funn at ledelsen i kommunen introduserer ansatte for kommunens holdning til endring ved ansettelse. En antagelse er at kommunen ikke gjør nok for å stimulere til bedre holdning til endring hos de ansatte. I følge Sørensen et al. (2009) krever det mye av leder å skape aksept for endring. Han peker på at leder i offentlig sektor ofte kan oppfattes mer som en tillitsvalgt enn en leder. En grunn til det kan være at ledere i offentlig sektor kan virke passive og ikke like opptatte av prestasjon og resultatoppnåelse som ledere i privat sektor. Det kan også være fordi en leder i offentlig sektor ikke har like stor makt og autoritet ovenfor sine ansatte, som blant annet er beskyttet av en regulert lovverk. Det kan føre til at leder blir unnvikende og ikke synes det er verdt å gå i mot de ansatte for å implementere endring. Jacobsen & Thorsvik (2007) underbygger argumentene ved å legge til at styrking av kultur vil skape tillit mellom ledere og ansatte. Det kan skape en organisasjon som er preget

av gjensidig tillit og solidaritet. Som det fremkommer her kan en anta at leder bør ta en større rolle i å endre de ansattes holdning til endring i kommunen. En slikt arbeid vil kunne stimulere til positivitet i forhold til innovative og behovsdrevne prosjekt i fremtiden. På den måten vil de også kunne introdusere og involvere ansatte mer og bruker deres kompetanse til å gjennomføre suksessfulle anskaffelsesprosesser.

5.1.4 Behov for strategi innen innovasjon

Gjennom undersøkelsene kom det frem at Gjesdal kommune mangler en klar strategi for bruk av innovasjon som anskaffelsesmetodikk. Det snakkes imidlertid mye om innovasjon internt og eksternt i kommunen. Samtidig viser funn at ønsket om å ha fokus på innovasjon fremover er stort og økende. En årsak til mangel på strategi kan derfor være at det blitt foretatt relativt få innovative anskaffelser i kommunen. Selv om antagelsen om at kommunen hadde en klar strategi ble svekket var det likevel et interessant funn. Samtidig var det spennende å undersøke i hvilken grad det fantes en grunn til det og hvorvidt det påvirket organisasjonens arbeid med innovative anskaffelser.

Andersen et al., (2015) hevder at byråkratiet i offentlig sektor kan spille en rolle i organisasjonens problematikk rundt å utforme en klar strategi innen innovasjon. Lederens rolle i skiftet fra «top-down» til «bottom-down» prosesser er et interessant fenomen i organisasjoner, hvor en strategi rundt innovasjon kan være hindrende og ødeleggende for organisasjonen i de tilfellene lederen ikke finner innspillene fra de ansatte forenelige med strategien. Det er imidlertid ingenting som tyder på at ledelsen har unngått å utforme en strategi som en måte hindre innspill fra ansatte og dermed unngå potensielle utfordringer i organisasjonen. Det kom tidlig frem i undersøkelsene at kommunen oppfordrer til endring, deriblant innovasjon og innovative tilnærminger til organisasjonsarbeidet. I kjølvannet av implementering av NPM bevegelsen i offentlig sektor, som har blitt nevnt gjennom deler av studien, har det blitt stadig mer vanlig for offentlig sektor å bruke strategi som en sentral del av sin praksis. Definisjonen på strategi kan sies å være en målrettet plan for å oppnå et mål (DIFI, 2016). Studien viste at Gjesdal kommune i forkant var engstelig for å gjennomføre en behovsdrevet anskaffelsesprosess. De var i stor grad avhengig av vestlandsnettverket for å gjennomføre prosessen. DIFI (2016) hevder at en klar strategi for innovasjon kan være med å skape en trygghet for offentlig sektor, ved at en har et verktøy som fungerer som en støtte gjennom prosessen. Malen skal inneholde mål, tiltak og styringsparametere som skal hjelpe offentlig sektor å oppnå ønskede resultater (DIFI, 2016). En vil dermed kunne anta at Gjesdal

kommune ville følt jeg tryggere gjennom en behovsdrevet anskaffelsesprosess hvis de hadde hatt en strategi å lene seg på.

5.2 Forskningsspørsmål 2

Funnene fra forskningsspørsmål 2 bidro til å få en dypere forståelse for hvilke faktorer som kan påvirke samarbeidet mellom privat og offentlig sektor gjennom bruk av behovsdrevet innovasjon som anskaffelsesmetodikk i offentlig sektor. For å diskutere funn i dette forskningsspørsmålet ble det blant annet anvendt teori innen statlige reguleringer innen offentlige anskaffelser, NPM og differensiering mellom innovasjon i offentlig og privat sektor.

5.2.1 Nytt regelverk skaper forutsetninger for bedre samarbeid

Funn fra undersøkelsene viser at deler av det nye regelverket for offentlige anskaffelser kan legge føringer for bedre samarbeid mellom offentlig og privat sektor på flere områder. Et eksempel på det er at det nye regelverket skaper mulighet for at samarbeidet mellom partene starter på et tidligere tidspunkt i en anskaffelsesprosess. Tidlig involvering av potensielle leverandører er et klart kjennetegn på behovsdrevet innovasjon i følge (DIFI, 2017). En endring i det nye regelverket er en oppheving av forhandlingsforbudet. Forhandlingsforbudet har tidligere hindret offentlig sektor i å ha tidlig dialog med potensielle leverandører i forkant av offentliggjøring av konkurransegrunnlaget (Nærings- og fiskeridepartementet, 2015). Forhandlingsforbudet kan dermed ha hindret kommunikasjon i anskaffelsesprosessen. Funn indikerer at kommunikasjon ble ansett som en flaskehals, og noe partene synes er vanskelig å få til på en god måte. En vil dermed kunne anta at opphevingen av forhandlingsforbudet har spilt en rolle i å skape bedre forutsetninger for samarbeid mellom offentlig og privat sektor ved at det skaper mulighet for bedre kommunikasjon mellom partene.

En annen fordel med forhandling mellom privat og offentlig sektor på et tidlig stadium er antagelsen om at partene raskt kan identifisere i hvilken grad samarbeidet er verdt å forfølge. Funn viste at potensielle leverandører tidligere var nødt til å være med på anskaffelsesprosessen et stykke, før det var mulig å kartlegge hvorvidt leverandøren kunne levere det produktet eller tjenesten som offentlig sektor etterspurte. Det innbefattet i mange tilfeller å påbegynne utviklingen av produktet eller tjenesten og dermed involvere ansatte i prosjektet. I følge Nærings- og fiskeridepartementet (2015) er det ressurskrevende for begge partner å involvere seg i usikre prosesser og kan resultere i unødvendig sløsing av tid og

penger. Basert på funn kan en anta at tidlig involvering av potensielle leverandører er med på å redusere ressursbehovet til begge parter og er spesielt med å gjøre anskaffelsesprosessen bedre for leverandøren.

5.2.2 Vestlandsnettverk skaper plattform for kunnskapsdeling

Funn viste at vestlandsnettverket var en viktig støttespiller for Gjesdal kommune i forkant av anskaffelsesprosessen. I følge KS (2015) har nettverket som hensikt å skape et møtepunkt mellom offentlig og privat sektor, for å lære av hverandres kunnskap og erfaringer. Målet er at samlingene skal løfte bruken av behovsdrevet innovasjon i anskaffelsesprosesser i offentlig sektor. Gjennom samlingene fikk Gjesdal kommune innspill fra både privat og offentlig sektor på hvordan de kunne gjennomføre en behovsdrevet anskaffelsesprosess. Samtidig ga deltakerne på nettverket konkret tilbakemelding på anskaffelsen som undersøkes i denne studien og utfordret dem til å iverksette en slik prosess. Det kan sees i lys av rapporten til NOU (2011) som hevder at offentlig sektor er avhengig av å skape nettverk som gir dem tilgang til partnere, kunnskap og kompetanse. Sjansene for å lykkes vil da maksimeres. Nøkkelen her er kompetanse og erfaringsdeling hvor det offentlige får anledning til å lære av privat sektor, som har en annen forretningsmodell og styres av andre markedskrefter. Basert på funn kan en anta at en slik møteplass mellom privat og offentlig sektor i forkant av anskaffelsesprosessen har spilt en viktig rolle for Gjesdal kommune og deres samarbeid med privat sektor. Spesielt viktig er tilbakemeldingene kommunen fikk i forkant av anskaffelsesprosessen, som kan økt deres kunnskap og trygghet i forhold til å tørre å gjennomføre en slik prosess for første gang, sammen med en privat leverandør.

Et slikt nettverk kan også sammenlignes med en tidlig dialogkonferanse⁴, hvor hensikten er at offentlig og privat sektor får anledning til å snakke sammen om produktet eller tjenesten som skal anskaffes, arbeidsmetoder samt dele sin kunnskap og erfaringer (Bakken & Nordby, 2013). Det skaper rom for privat sektor til å dele sin kunnskap rundt hvordan anskaffelsesprosesser foregår mellom dem. Her kan det dras sammenligninger til NPM, som er et konsept hvor en forsøker å overføre organisasjonstrekk fra privat sektor til offentlig sektor. Målstyring, innføring av økonomisk logikk og brukerfokusering er tre hovedgrupper av organisasjonstrekk som en har ønsket å implementere i offentlig sektor (Hood, 1991). Vestlandsnettverket kan i følge funn skape et naturlig sted for privat sektor å introdusere

⁴ Har som formål å tidlig identifisere hvilke leverandører som kan dekke behovet til kunden.

offentlig sektor for elementer av NPM. Adoptering av elementer fra NPM til offentlig sektor kan skape større likhet mellom privat og offentlig sektor. Det kan gjøre det enklere å samarbeide sammen om å utvikle et produkt eller tjeneste.

Funnene ga også dypere forståelse for hvilke innvirkninger nettverket har hatt på offentlig sektors holdning til endring. Som nevnt tidligere i kapittelet så ble det foreslått at en forutsetning for å gjennomføre en behovsdrevet anskaffelsesprosess er endring på et organisatorisk plan i offentlig sektor. Et eksempel på en endring Gjesdal kommune gjennomgikk i forkant av anskaffelsesprosessen var perspektivet på bruk av kostnader i kommunen. Private aktører forsøkte, gjennom vestlandsnettverket, å argumentere for at det er gunstig å tenke gevinstrealisering over tid. I praksis betyr det å fokusere mer på behov og mindre på kostnader knyttet til løsningen. I følge fag- og pensjonistforbundet (2010) er en av hovedpilarene i NPM bevegelsen å fokusere på lønnsomhet. Skeptikere i offentlig sektor har tidligere vært skeptiske til å implementere en slik tankegang, i frykt for at det alene skal styre en anskaffelsesprosess. En kan likevel anta, som vist tidligere, at større likheter mellom offentlig og privat sektor på en organisatorisk plan, vil kunne gjøre det lettere å kommunisere og samarbeide om å utvikle et produkt eller tjeneste sammen.

5.3 Forskningsspørsmål 3

Forskningsspørsmål 3 tar sikte på å skape økt forståelse for hvilke endringer i anskaffelsesprosessen behovsdrevet innovasjon i offentlig sektor kan medføre. Funn i studien indikerer at en behovsdrevet anskaffelsesprosess kan åpne opp for nye metoder å anskaffe et produkt eller tjeneste på. For å kunne drøfte funn i forskningsspørsmål 3 ble teori innen innovative vs. tradisjonelle anskaffelsesprosesser, innovasjon i privat vs. offentlig sektor, NPM og behovsdrevet innovasjon benyttet.

5.3.1 Fokus på tidlig dialog mellom kunde og leverandør

Studien ga, som nevnt tidligere i studien, økt innsikt i at tidlig dialog mellom kunde og leverandør kan effektivisere anskaffelsesprosesser ved at partene tidlig etablerer en relasjon og identifiserer i hvilken grad deres krav og behov kan møtes. I en behovsdrevet anskaffelsesprosess foregår det formelt gjennom å arrangere en dialogkonferanse. En slik konferanse tillater partene å raskt luke ut de leverandørene som ikke kan levere det kunden har behov for. Det er i tråd med teorien til Bakken og Nordby (2013) som sier at en lar behovet være utgangspunktet for anskaffelsen i en innovativ anskaffelsesprosess. Behovet er

også bestemmende for hvilke aktører som bringes på banen. For offentlig sektor kan det også bety ressursbesparelser, ved at det korter ned og effektiviserer prosessen. Her kan det trekkes sammenligninger til Lean konseptet, hvor hensikten er å effektivisere ved å luke bort kostnader, uten at det går på bekostning av brukertilfredsheten Aasbrann (2010). Funn viste at både kunde og leverandør som ble undersøkt i denne studien foretrakk denne metodikken fremfor tradisjonelle anskaffelsesmetodikker. En av grunnene til det var at selve prosessen bar preg av kontroll, selvsikkerhet og effektivitet for begge parter. Resultatet ble også vellykket, da offentlig sektor fikk det de hadde behov for, og privat sektor fikk laget et produkt som de visste kunne møte kundens behov. Tidlig kommunikasjon mellom kunde og leverandør kan dermed antas å være en positiv endring i anskaffelsesprosessen som begge parter kan dra fordel av.

En annen hensikt med å arrangere en dialogkonferanse er å opparbeide en felles forståelse gjennom kommunikasjon. Gjennom utvikling av anskaffelser mellom privat og offentlig sektor kan kommunikasjon og forståelse være desto viktigere, da det finnes elementære forskjeller i arbeidsmetodikk hos de ulike partene. En av disse er i følge Godø (2009) forventningene som å skape økonomisk gevinst. Dette har tidligere ikke vært et særskilt fokusområdet for offentlig sektor. For å finne et felles grunnlag for samarbeid, gir både funn i denne studien og teori indikasjoner på at dialog i forkant av anskaffelsen kan være avgjørende for resten av anskaffelsesprosessen og dens utfall. Undersøkelsene i denne studien ga indikatorer på at samarbeidet med privat sektor ga inspirasjon til andre tenkemåter rundt økonomi som tidligere har vært lite brukt i offentlig sektor. En av disse er effektivitet gjennom innføring av økonomisk logikk (Hood, 1991). Funn i undersøkelsen kan sees opp i mot NPM bevegelsen hvor målet er å gi ledelsen mer ansvar ved å implementere forretningsinspirerte ideer, hvor aktiviteter styres av markedet og hvor det er høy grad av brukerinnflytelse. Selv om funn ga indikasjoner på at offentlig sektor i større grad bør styres av behov, så opprettes det tvil om i hvilken grad offentlig sektor er tjent med å følge markedsbølger i like stor grad som privat sektor. Offentlig sektor skal tjene alle borgerne innenfor sitt område, og kan få vansker med å sette behovene til borgerne først hvis lønnsomhet blir en dominerende driver for offentlig anskaffelse. Likevel kan en anta, ved å se på funn i studien, at bærekraftig ressursutnyttelse og fokus på gevinstrealisering over tid gir bedre anskaffelsesprosesser og bedre produkt og tjenester. På bakgrunn av diskusjonen overfor bør den behovsdrivne anskaffelsesprosessen sette behov i fokus i dialogfasen og ikke la prosessen drives kun av lønnsomhet da det kan svekke offentlig sektors mulighet til å

betjene borgerne på en forsvarlig måte. Likevel bør offentlig sektor være tjent med å bruke økonomiske ressurser på en bedre måte, slik at en får en gevinstrealisering på sikt (Fallan & Pettersen, 2010).

5.3.2 Konkurransesgrunnlag basert på dialog med marked

En anskaffelsesprosess i offentlig sektor er pliktet, i følge regelverket, til å utforme et konkurransegrunnlag. Dokumentet må deretter publiseres på Doffin, en offentlig side hvor alle leverandører vil ha tilgang (DIFI, 2017). Forskjellen mellom behovsdrevne anskaffelsesprosesser som denne studien baserer seg på og en tradisjonell anskaffelsesprosess, er blant annet at konkurransegrunnlaget i førstnevnte baserer seg primært på tidligere dialog med markedet og leverandører, gjennom en dialogkonferanse. Funn i studien viste at konkurransegrunnlaget i denne anskaffelsen var kort, presis og inneholdt få krav til produktet. Det gir assosiasjoner til en innovativ anskaffelse hvor konkurransegrunnlaget skal være konsentrert rundt behovene som ble diskutert og nedfelt tidligere i prosessen, med andre ord i dialogkonferansen (DIFI, 2014). Ved å holde konkurransegrunnlaget kort og konsist, med få krav til produktet, vil en trolig støtte opp om ideene i en behovsdrevet anskaffelsesprosess, ved at en legger til rette for dialog. Når krav til produktet ikke er definert, delegeres ansvaret for å innfri behovene til leverandøren. Dette kan forstås som en logisk måte å gjøre det på, for det kan tenkes at leverandøren har mer kompetanse til å innfri behovene enn det kommunen har selv, på et teknisk nivå. På denne måten kan tidlig dialog også legge til rette for en tydeligere ansvarsfordeling, hvor begge parter går sammen om å dekke behovet til kunden på en måte begge er tjent ved.

Konkurransegrunnlaget legger grunnlaget for prosessen videre, og gir klare retningslinjer til potensielle leverandører. Det kan være med å luke bort ytterligere interessenter som ikke kan tilby det offentlig sektor etterspør. Samtidig er det med på å effektivisere prosessen samt gjøre den kortere og dermed økonomisk gunstig for alle involverte parter (Bakken og Nordby (2013). Funn viste at Gjesdal Kommune satt igjen med få leverandører etter at fristen for å respondere på konkurransegrunnlaget var utgått. Det kan tyde på flere ting. En årsak kan være at anskaffelsesmetodikken som kommunen brukte var krevende for leverandøren, eller at de behovene som ble definert var for krevende å imøtekomme. På en annen side var de gjenværende leverandørkandidatene alle i stand til å levere et produkt i tråd med kommunens behov og det var små forskjeller som skilte konkurrentene. Det kan tolkes som at anskaffelsesmetodikken har gjort det vanskeligere å imøtekomme kravene til kommunen, og

at en på denne måten fikk konsentrert gjenværende leverandører til de som var aktuelle for kommunen. I så måte kan denne delen av prosessen forstås som suksessfull. Når kommunen hadde igjen tre leverandørkandidater med tilnærmet likt tilbud om leveranse, ble andre faktorer valgt for å skille dem. En av disse faktorene var hvordan kommunikasjon og interaksjon mellom partene fungerte. Funnene gir økt forståelse av at når primærbehov i en innovativ anskaffelsesprosess dekkes, som er å dekke behovet, så kan offentlig sektor fokusere på sekundærbehov, som for eksempel kommunikasjonsevner. Selv om kommunikasjon ikke betegnes som viktigere enn at behov dekkes, så indikerer funn i denne studien at viktigheten av god kommunikasjon mellom kunde og leverandør forsterkes ved overgang til en behovsdrevet anskaffelsesprosess.

5.3.3 Behovdrevne anskaffelser er fordelaktig for begge parter

Funn i denne studien viste at det ikke bare var kommunen som så verdi i dreiningen mot en behovsdreven innkjøpspraksis. Det var også gjeldende for leverandøren i caset som ble undersøkt. Et eksempel på det er at ECS, som leverte serverløsningen til Gjesdal Kommune, har omtalt anskaffelsesprosessen med kommunen som en foretrukket metodikk, og oppfordret andre kunder til å bruke samme fremgangsmåte ved anskaffelse. Bakgrunnen for oppfordringen er at leverandøren mente at kunden var tydeligere på hva de ønsket og hadde bedre oversikt og kontroll over økonomien, på en måte som forenklet prosessen for leverandøren. En mulig forklaring bak dette funnet kan være at behovsdrevne anskaffelser fordrer mer konkretiserte bestillinger, noe som vil være viktige for leverandørene å imøtekomme. Reitan et al., (2011) skriver at behovsdrevet innovasjon sikter etter å fokusere på informasjon fra brukere heller enn priskalkyler. Det er i tråd med funnene i denne studien, og samtidig, ved å fokusere på behovet legger en til rette for å kutte kostnader i en leveranse. Dette fordi en ved å styre etter behov også enklere kan klare å identifisere dersom ulike deler av en leveranse ikke skaper verdi for kunden. Ved å redusere det som ikke gir verdi til kunden, reduserer en total kostnaden, uten at det går utover kundens vurdering av leveransen. Dette kan bidra til lavere kostnader, eller at reduksjonen i et leveranseområde åpner opp for å forbedre andre områder av en leveranse, i henhold til kundens behov. Dette er i tråd med Lean-prinsippet, hvor hensikten er å luke bort alle kostnader som ikke gir brukeren en verdi som forsvarer ressursbruken (Aasbrenn, 2010).

Som tidligere nevnt så ga funn indikasjoner på at en behovsdrevet prosess kan skape økonomiske fordeler for både kunde og leverandør. I følge leverandøren fikk Gjesdal

Kommune et bedre produkt enn de ville fått ved bruk av en tradisjonell anskaffelsesprosess. Leverandøren sier på sin side at de endte opp med en dårligere økonomisk resultat enn de ville gjort gjennom bruk av en tradisjonell anskaffelsesprosess. Leverandøren mener likevel at prosessen har vært med på å styrke deres kompetanse og forbedre prosesser internt, hvilken kan gi økonomisk gunstige ringvirkninger. Et eksempel, som har gått igjen i denne oppgaven, er det faktum at leverandøren ga 5 år garanti, noe de aldri ville gjort tidligere, men nå vurderer til fremtidige anbud. Dette tyder på at leverandøren har gjort endringer i leveranser som de tidligere så på som selvsagte, og dermed at denne nye anskaffelsesmetodikken har gitt dem nye erfaringer og nye måter å tenke på. En av årsakene til dette kan være at behovsdrevne anskaffelser er mer konkretisert, samtidig som det i større grad inkluderer og ansvarliggjør leverandører ved at de tidlig inkluderes og er med på konkurransegrunnlaget. Dette underbygges av funn som viste at leverandøren, til tross for noe økonomisk tap som følge av den nye anskaffelsesmetodikken, var fornøyd med gjennomføringen og mente det ga viktige prosessuelle erfaringer som selskapet var tjent ved.

5.4 Praktiske implikasjoner og råd til caseenheten

Denne studien omhandlet å øke forståelsen rundt hvilke innvirkninger en behovsdrevet anskaffelsesprosess kan ha på offentlig sektor. På bakgrunn av datagrunnlag og drøfting av funn opp mot eksisterende teori, ble det utarbeidet noen anbefalinger for videre arbeid til caseenheten, Gjesdal kommune. Anbefalingene har som hensikt å utdype hvordan offentlig sektor kan øke bruk av behovsdrevet innovasjon på en hensiktsmessig måte som kan skape effektivitet og økt nytteverdi.

1. Utforme en tydelig strategi for bruk av innovasjon

Under gjennomføringen undersøkelsene ble det klart at Gjesdal kommune ikke har en klar strategi for bruk av innovasjon. Tatt i betraktning at kommunen allerede har gjennomført en innovasjon anskaffelse og uttaler at de har flere prosjekt av samme karakter på planen så er min anbefaling å sette sammen en fokusgruppe hvor målet er å utforme en strategi. For at strategien skal dekke nødvendige punkt og gjelde for hele kommunen, så bør det startes med å gjøre et grundig forarbeid. Det kan innebære å hente inspirasjon fra andre kommuner eller organisasjoner. Det kan også være å besøke hjemmesidene til DIFI, hvor det nylig har blitt lagt ut mye informasjon om hvordan en utformer en bærekraftig strategi i offentlig sektor. I arbeidet med å utforme en strategi innen innovasjon kan det også være nyttig å involvere ansatte i kommunen, fra ulike tjenesteområder. På den måten vil en kunne implementere

innovasjon som en endring, ved at ansatte er med på å bestemme hvordan denne skal se ut, og fungere i praksis.

2. Medarbeiderinnovasjon

Anskaffelsen som studien baserer seg på hadde ikke særlig innspill av medarbeiderinnovasjon. Ved bruk av medarbeiderinnovasjon er målet å inkludere de ansatte sine idéer, kunnskap og erfaring på en mer systematisk måte, for å utvikle virksomhetens innovasjonsevne. Involvering av ansatte kan gi en rekke positive gevinster. For de ansatte kan involvering øke deres tilfredshet, ved at det gir en følelse av inkludering, ansvar og økt kunnskap. For kommunen kan medarbeiderinnovasjon bedre anskaffelsesprosesser og utviklingen av nye produkter (Nærings- og fiskeridepartementet, 2011). En av grunnene til at medarbeiderinnovasjon var fraværende i kommunen var at de hadde et begrenset tidsrom for anskaffelsesprosessen, hvilket avgrenset deres mulighet til å intervju flere ansatte. I og med at alle ansatte med kontor i kommunehuset skal bruke den nye serverløsningen daglig, så kunne det vært interessant å sett på om de ansatte hadde ulike behov i forhold til en ny serverløsning. De ansatte har ulike arbeidsoppgaver og tjenesteområder å betjene, hvilket kan skape ulikheter i forhold til teknologiske behov. Inkludering av de ansatte kan i fremtiden være med på å skape aksept for endring i kommunen, noe kommunen har et økt behov for. Samtidig kan det være en måte å introdusere en endring i kommunen på, som de ansatte selv har hatt innflytelse på. På den måte kan det virke mindre skummelt og lettere å akseptere.

2. Øke samarbeid med andre kommuner

Et sentralt funn i studien var at kommunen var nervøse for å gjennomføre en behovsdrevet anskaffelsesprosess. En av grunnene til det var at de aldri hadde anskaffet et produkt på tilsvarende måte før. Kommunen ble utfordret av vestlandsnettverket til å gjennomføre anskaffelsen, og var i stor grad avhengig av deres tilbakemelding og støtte i forkant av prosessen. For å unngå å være avhengig av et slikt midlertidig nettverk, kunne kommunen søkt støtte hos andre kommuner i regionen. Støtten kan forekomme i form av tidligere erfaringer, kunnskap eller lignende. Det kan også være en løsning å slå seg sammen med andre kommuner i de tilfellene der partene har like behov. På den måten vil partene ha flere ressurser til å bruke gjennom prosessen.

6.0 Konklusjon, styrker og svakheter ved oppgaven og videre forskning

Dette kapittelet vil konkludere oppgavens hovedproblemstilling på bakgrunn av drøftelsen gjort gjennom oppgavens tre forskningsspørsmål.

6.1 Konklusjon

På bakgrunn av de empiriske funn og den foregående diskusjonen ble det forsøkt å gi svar på følgende problemstilling:

Hvilke innvirkninger kan behovsdrevet innovasjon ha i offentlig sektor?

Studien avdekket at bruk av brukerdrevet innovasjon krever endring på et organisatorisk plan i offentlig sektor. Blant annet er det en forutsetning at de ansatte er endringsvillige og stiller seg positivt til å anvende brukerdrevet innovasjon som en arbeidsmetodikk. Funn viste at ledelsen i kommunen kan bli bedre på å involvere de ansatte i anskaffelsesprosesser, og bruke dem som en ressurs. Studien viste også at bruk av behovsdrevet innovasjon kan effektivisere bruk av økonomiske midler i kommunen. Fokus på gevinst over tid istedenfor kostnader på kort sikt, gir bedre anskaffelser og en bærekraftig økonomi i offentlig sektor. Et annet uventet funn var at det trengs innovasjon innen IKT, og at dette ikke prioriteres i offentlig sektor. Det prioriteres riktignok mer og mer på nasjonalt nivå, og vil i følge regjeringen, bli fremtredende i årene som kommer.

Videre viste funn at både privat og offentlig sektor foretrekker å bruke en innovativ og behovsdrevet anskaffelsesprosess, fremfor en tradisjonell anskaffelsesprosess. En av grunnene til det er at prosessen tillater partene å kommunisere på et tidligere stadiet. Kommunikasjonen mellom partene er fokusert rundt en utfordring og et tilhørende behov, hvilket tvinger offentlig sektor til å konkretisere sine behov. Resten av prosessen vil bære preg av et slikt utgangspunkt og ha større sjans for å lykkes enn ved en tradisjonell anskaffelsesprosess. Likevel var caseenheten nølende til å ta i bruk brukerdrevet innovasjon som anskaffelsesmetodikk. Funn viste at leder ikke har en like sterk rolle i offentlig sektor som i privat sektor. Det betyr at det krever mer av en leder i offentlig sektor å iverksette en slik endring. Sammenlagt viste funn at bruk av behovsdrevet innovasjon har innvirkning på flere ledd i offentlig sektor. Det påvirker den interne sammensetningen av offentlige organisasjoner. Samtidig påvirker det interaksjoner med privat sektor. Sist men ikke minst så kan brukerdrevet innovasjon være et ledd i å endre vårt syn på hvilken rolle offentlig sektor vil ha fremover, når Norge nå er på vei inn en stor omstillingsprosess.

6.2 Styrker og svakheter ved studien

En caseenhet gir begrenset overførbarhet

Studien tar utgangspunkt i en caseenhet, men har intervjuobjekter fra to ulike organisasjoner. Caseenheten var Gjesdal Kommune, som representerer offentlig sektor. ECS var selskapet som vant anbudet og fikk levere produktet til kommunen. Det følte derfor viktig å få med deres synspunkt på prosessen. Det utviklet seg etter hvert til å bli en viktig del av datagrunnlaget. Bekymringen ved en slik tilnærming kan være at funnene er kontekstavhengig og kan derfor ha begrenset overførbarhet til andre organisasjoner. Funnene vil i praksis ikke nødvendigvis være gyldige i andre organisasjoner. En løsning på det kunne ha vært å intervjuet flere organisasjoner i offentlig sektor og dermed sammenlignet funn fra disse opp mot hverandre. På den andre siden, var det mulig i denne studien å knytte funnene opp mot teori om organisasjonsvitenskap, behovsdrivet innovasjon og anskaffelsesprosesser. Det gir grunn til å argumentere for at caseenheten har hatt en verdi likevel, ved at en har kunnet trekke teoretiske sammenhenger.

Rekruttering til- og gjennomføring av intervju

Det kvalitative datagrunnlaget i denne studien tar utgangspunkt i et intervjuer med 4 ansatte fra 2 ulike organisasjoner. Undersøkelsen kunne med fordel hatt flere intervjuobjekter for å skape større bredde i datagrunnlaget. I samtale med Gjesdal Kommune ble det diskutert hvem som kunne være aktuelle å intervju. I forkant av undersøkelsene ble det forsøkt å rekruttere samtlige involverte i anskaffelsesprosessen i kommunen. Ulike omstendigheter gjorde riktignok at det ikke ble tillatt, slik at det kun var mulig å intervju 3 av de ansatte som var involvert i prosessen. Det kan ha forårsaket lite bredde i datagrunnlaget, som kan som resultat ha resultert i for lite innsamlet datamengde. Samtidig bærer datagrunnlaget preg av god dekning rundt de viktigste funnene i studien. Et eksempel på det er at intervjuobjektene tidvis bekrefter hverandres uttalelser ved å gi tilnærmet samme svar.

Relevant erfaring tilknyttet studiets tema

Relevant arbeidserfaring fra eget oppstartsselskap innen velferdsteknologi og offentlig sektor, ga forkunnskaper til brukerdrevet innovasjon og offentlig anskaffelser. Det har vært en fordel, da flere av begrepene som går igjen i studien var kjent fra før. Det kan gjøre det enklere å formulere begrepene på en slik måte at det er lett for leseren å forstå. Samtidig kan det være

utfordrende, fordi en stadig på minne seg på at leseren ikke nødvendigvis er kjent med flere av begrepene som presenteres. Relevant erfaring omkring studiets tema gjør også at det finnes elementer av personlig interesse for temaet. Engasjementet og forkunnskapene viser forhåpentligvis igjen i teksten, og gjør studien til en interessant leseropplevelse.

6.3 Videre forskning

Studien presenterer flere funn som kan være relevante for videre forskning. Et av funnene diskuterer verdien av å ha en egen strategi for anvendelse og bruk av innovasjon som metodikk i offentlig sektor. På bakgrunn av få spørsmål rundt strategi og enda færre svar på hvorfor offentlig sektor ikke har en strategi innen innovasjon, så danner det et interessant utgangspunkt for ytterligere forskning på teamet. Det kan også være interessant å undersøke hvorvidt offentlig sektor har behov for en strategi innen innovasjon. Hvis funn indikerer at svaret på spørsmålet er ja, så kunne det vært spennende å se på i hvilken grad, og hvordan, en slik strategi tilfører verdi i offentlig sektor.

Denne studien avdekket også flere interessante moment vedrørende det nye regelverket for offentlige anskaffelser som ble lansert nylig. Det vil si at det ikke finnes betydelige mengder forskning enda som sier noe om hvilke endringer i anskaffelsesprosessen slike endringer medfører. Eksisterende forskning tolker regelverket i juridisk sammenheng, men få har fulgt et prosjekt og vurdert resultatet av prosessen i etterkant. En teoretisk og praktisk tilnærming til et slikt tema kunne vært et spennende tema for videre forskning.

7.0 Litteraturliste

Aasbrenn, K. (2010). Tjenester som treffer. Betyr brukerorientering og kvalitet noe annet i offentlig sektor?. Oslo: Universitetsforlaget

Amdam, J., Bergem, R & Båtevik, F.O. (2016). Offentleg sektor i endring : Fjordantologien 2016. Oslo: Universitetsforlaget

Bakken, E. & Nordby, T. (2013). *Offentlige anskaffelser*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: instrument, kultur, myte*. Oslo: Universitetsforlaget

DIFI. (2014). *Hva skiller innovative fra vanlige anskaffelser*. Hentet fra: <http://www.anskaffelser.no/innovasjon/kva-er-innovasjon/hva-skiller-innovative-fra-vanlige-anskaffelser>

DIFI. (2016). Første gang du lager strategi?. Hentet fra <https://www.anskaffelser.no/prosess/styring-og-ledelse/anskaffelsesstrategi/lage-anskaffelsesstrategi/forste-gang-du-lager>

DIFI. (2017). Gevinstrealisering. Hentet fra <https://www.prosjektveiviseren.no/node/290/part/all>

DIFI. (2017). Hva er innovative anskaffelser?. Hentet fra <https://www.anskaffelser.no/innovasjon/hva-er-innovative-anskaffelser>

DIFI. (2017). Konkurransgrunnlag. Hentet fra <https://www.anskaffelser.no/gjore-anskaffelser/anskaffelsesfaglige-temaer/konkurransgrunnlag>

Dragsten, M.H. (2006). *Håndbok i offentlige anskaffelser*. Oslo: Universitetsforlaget

Eurotech Computer Service AS. *About us*. Hentet fra <http://www.eurotech-computers.com/about-us/>

Everett, L.E., & Furseth, I. (2006). *Masteroppgaven. Hvordan begynne – og fullføre*. Oslo: Universitetsforlaget

Fallan, L., & Pettersen, I. J. (2010). *Mål og mening? - Om styringsdilemmaer i offentlig sektor*. *Praktisk økonomi & finans* 1(1), 99-109.

Gjesdal Kommune. (2017). Administrasjonen. Hentet fra <https://www.gjesdal.kommune.no/om-gjesdal/administrasjon/administrasjonen.517313.aspx>

Gottschalk, P. & Henriksen, T.E. (2004). *Operativ IT-ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Grut, L., Reitan, J., Hem, K.G., Ausen, D., Brøthun, S., Svagård, I., Hagen, K. & Vabø, M. (2013). *Veikart for innovasjon av velferdsteknologi*. Trondheim: SINTEF & NOVA

Grønli, B., Istad, K. J., Wistner, T., Schei, M., Solli, G., Heggstad, J., Frøyland, L., J., Pedersen, A., Brovold, C., Haug, T., A., Nilsen, T., K., Westlie, M., Sundholm, E., Holter-Sørensen, M. & Kildal, H. (2012). *Fremme innovasjon og innovative løsninger gjennom offentlige anskaffelser*. Hentet 03. Februar 2014. Fra: <http://www.regjeringen.no/upload/HOD/SHA/495533613-13-201203965-1.pdf>

Hansen, S. (2015). IT-ledelse og innovasjon. Hentet fra <http://www.habberstad.no/aktuelt/447-it-ledelse-og-innovasjon.html>

Hanssen, G. Sankjær, M., Helgesen, K. og Vabo, S.I. 2007. *Politikk og demokrati. En innføring i stats- og kommunalkunnskap*. 3. utgave. Gyldendal Norsk Forlag AS

Holme, I.M. & Solvang, B.K. (2004). *Metodevalg og metodebruk*. Oslo: Aschehoug

Hood, C. (1991). *A Public Management for all Seasons*. *Public Administration*, 69(1), 3-19. doi: 10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x

Innst. 500 S. (2012-2013). *Regjeringens strategi for innovasjon i kommunesektoren*. Oslo: Nærings og handelsdepartementet. Hentet fra

<https://www.stortinget.no/globalassets/pdf/innstillinger/stortinget/2012-2013/inns-201213-500.pdf>

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer: innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2016). *Digital agenda for Norge: IKT for en enklere hverdag*. Pressemelding 15.04.2016. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/digital-agenda-for-norge--ikt-for-en-enklere-hverdag/id2484184/>

Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2017). *Fellesføringer i tildelingsbrevene for 2017*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/fellesforinger-i-tildelingsbrevene-for-2017/id2527058/>

Kommunesektorens interesseorganisasjon. (2015). Nettverk for innovative anskaffelser etablert i vest. Hentet fra <http://www.ks.no/fagomrader/utvikling/innovasjon/innovative-offentlige-anskaffelser/nettverk-for-innovative-anskaffelser-etablert-i-vest/>

Kommunesektorens interesseorganisasjon. (2016). Innovative offentlige anskaffelser. Hentet fra <http://www.ks.no/globalassets/regionene/ks-vest-norge/vest---felles/innkjopsnettverk/1/150429-ks-nettverk-vestlandet.pdf>

Krumsvik, R.J. (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget

NOU: 2011:11. *Innovasjon og omsorg*. Oslo: Departementenes servicesenter & informasjonsforvaltning. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/5fd24706b4474177bec0938582e3964a/no/pdfs/nou201120110011000dddpdfs.pdf>

Nærings- og fiskeridepartementet. (2011). *Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/handbok-i-medarbeiderdrevet-innovasjon/id666818/>

Nærings- og fiskeridepartementet. (2013). *Veileder til reglene om offentlige anskaffelser*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/veileder-offentlige-anskaffelser/id437022/>

Nærings- og fiskeridepartementet. (2016). *Enklere anskaffelsesregler*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/enklere-anskaffelsesregler/id2509306/>

Nærings- og fiskeridepartementet. (2017). *Offentlige anskaffelser*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/konkurransopolitikk/offentlige-anskaffelser-/id2511781/>

Reitan, J., Storholmen, T.C., Friderichsen, P., Næsgaard, O.P., Holbø, K & Rørvik, M. (2011). *Behovsdrevet innovasjon. 10 steg til innovasjon i helsesektoren*. (SINTEF, InnoMed, versjon 1). Oslo: Helsedirektoratet

Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. New York: Crown Publishing Group

Salminen, A. & Viinamäki, O.P. (2011). *Managerialism eller medborgerdialog: Översikt av målsättningsarna för regionalförvaltningsreformerna i fyra nordiska länder*. Nordisk Administrativt Tidsskrift nr. 2/2011, 88. årgang

Solstad, E. (2009). Fusjoner i offentlig sektor. Hentet fra <https://www.magma.no/fusjoner-i-offentlig-sektor>

St. meld. nr. 7. (2008-2009). *Et nyskapende og bærekraftig Norge*. Hentet fra <http://www.regjeringen.no/pages/2133768/PDFS/STM200820090007000DDDPDFS.Pdf>

St. meld. nr. 29. (2012-2013). *Morgendagens omsorg*. Hentet fra <http://www.regjeringen.no/pages/38301003/PDFS/STM201220130029000DDDPDFS.pdf>

Sørensen, R. J., Hermansen, T. & Hernes, G. (2009). *En effektiv offentlig sektor: organisering, styring og ledelse i stat og kommune*. Oslo: Universitetsforlaget

Texmo I. & Stølen N. M. (2009). Arbeidsmarkedet for helse- og sosialpersonell fram mot år

2030. Dokumentasjon og beregninger med HELSEMOD 2008. Rapporter 2009/9, Statistisk Sentralbyrå.

Tidd, J. & Bessant, J. (2014). *Managing innovation*. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.

Tjora, A. (2009). *Fra nysgjerrighet til innsikt*. Kvalitative forskningsintervju i praksis. Trondheim: Sosiologisk forlag.

Tranøy, B. S. & Østerud, Ø. (2001). *Den Fragmenterte staten: reformer, makt og styring*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Westeren, K.I. (2015). Styring av informasjonsteknologi i offentlig sektor. Trondheim: Høgskolen i Nord-Trøndelag. Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/297023/Western.pdf?sequence=1>

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods*. 4.utgave. California: Sage Publications.

8.0 Vedlegg

8.1 Vedlegg 1 – Intervjuguide, Gjesdal Kommune

Intervjuguide

Aksept av opptak - forsikring om anonymitet. Intervjupunkter

Intervjuinfo:

Dato:

Navn:

Bedrift/org:

Rolle:

Prosjekt:

Annen bakgrunnsinfo:

Opptak av intervju:

Sitatsjekk:

Introduksjon:

Formål: Å undersøke hvilke innvirkninger behovsdrevet innovasjon kan ha på offentlig sektor.

1. Om arbeidsplassen – Gjesdal Kommune

- Hva er din rolle i organisasjonen og hva var den i anskaffelsesprosessen?
- Hvordan er holdningen til endring og behovsdrevet innovasjon i kommunen?
- Hva er kommunens overordnede strategi når det kommer til innovasjon?

2. Om prosessen i prosjektet

- Kan du fortelle litt om prosjektet som ble gjennomført? Bakgrunn for idé, Type prosjekt, størrelsesorden
- Hvilken del av organisasjonen var involvert?
- Hvordan har anskaffelsesprosessen vært når det kommer til akkurat dette prosjektet? I forhold til tidligere prosjekt.

- Hvordan ble det bestemt at anbudet skulle legges ut på den måten og hva var bakgrunnen for det?
- Hadde man en egen metodikk for å velge den beste løsningen? I forhold til tidligere anskaffelser

Evaluering av prosjektet

- Hvordan vurderer dere resultatene så langt? Hva har dere lært dere av prosjektet?
- Hva skal til for at dere har et vellykket prosjekt?
- Hva var utfordringene?
- Hva er dere gode på?

Behovsdrevet innovasjon

- Hvordan jobber dere med innovasjon? Hva er suksessfaktorer og utfordringer?
- Hva legger du i begrepet behovsdrevet innovasjon?
- Hvordan skiller dette seg fra andre måter å jobbe med innovasjon på?

Innovasjon i Gjesdal Kommune

- Har anskaffelsen hatt effekt på overordnet strategi? På hvilken måte?

- På hvilken måte bruker dere innovasjon som virkemiddel i Gjesdal Kommune? Ser du en økning? Utfordringer, hva er bra?

Eks. medarbeiderdrevet innovasjon, involvere ansatte til å forbedre/utvikle tjenester/prosesser, involvere studenter til å være med å bidra

4. Generelt

Andre kommentarer til prosjektet, intervjuet, kommunens involvering eller lignende?

Intervjuguide

Aksept av opptak - forsikring om anonymitet. Intervjupunkter

Intervjuinfo:

Dato:

Navn:

Bedrift/org:

Rolle:

Prosjekt:

Annen bakgrunnsinfo:

Opptak av intervju:

Sitatsjekk:

Introduksjon:

Formål: Å undersøke hvilke innvirkninger behovsdrevet innovasjon kan ha på offentlig sektor.

1. Om arbeidsplassen – Eurotech Computer Service AS

- Hva er din rolle i organisasjonen og hva var den i anskaffelsesprosessen?
- Hvordan er holdningen til endring og behovsdrevet innovasjon i organisasjonen?
- Har dere en strategi når det kommer til bruk av innovasjon som metodikk. Hvis ja, hva går den ut på? Hvis nei, hva tror du grunnen til det er?

2. Om prosessen i prosjektet

- Kan du fortelle litt om anskaffelsesprosessen som ble gjennomført? Hvordan ble dere involvert i prosessen og hva var det som gjorde dere interessert i anbudet?
- Hvilken del av organisasjonen var involvert?
- Hvordan har anskaffelsesprosessen vært når det kommer til akkurat dette prosjektet? I forhold til tidligere prosjekt.

- På hvilken måte er det annerledes å ha en kunde fra offentlig sektor vs. privat sektor?
- Hadde man en egen metodikk for å utvikle den beste løsningen? I forhold til tidligere anskaffelsesprosesser

Evaluering av prosjektet

- Hvordan vurderer dere resultatene så langt? Hva har dere lært dere av prosjektet?
- Hva skal til for at dere anses prosjektet som vellykket?
- Hva var utfordringene?
- Hva er dere gode på?

Behovsdrevet innovasjon

- Hvordan jobber dere med innovasjon? Hva er suksessfaktorer og utfordringer?
- Hva legger du i begrepet behovsdrevet innovasjon?
- Hvordan skiller dette seg fra andre måter å jobbe med innovasjon på?

Innovasjon i organisasjonen

- Har anskaffelsen hatt effekt på overordnet strategi? På hvilken måte?

- På hvilken måte bruker dere innovasjon som virkemiddel i organisasjonen? Ser du en økning? Utfordringer, hva er bra?

Eks. medarbeiderdrevet innovasjon, involvere ansatte til å forbedre/utvikle tjenester/prosesser, involvere studenter til å være med å bidra

4. Generelt

Andre kommentarer til prosjektet, intervjuet, kommunens involvering eller lignende?