

# Forankre innovative offentlige anskaffelser i kommuner (FORAN)

## DEL 1: Utfordringer og behov

På verdensplan blir innovative offentlige anskaffelser (IOA) i stigende grad sett på som et effektivt middel til både å oppfylle samfunnets økende behov for nye produkter og tjenester som er kostnadseffektive, bærekraftige og verdiskapende, og til å sikre næringsutvikling. I Norge har mange kommuner allerede gjennomført flere IOA, og ulike deler av virkemiddelapparatet og nasjonale programmer har støttet gjennomføringen av IOA. En nylig OECD studie som vurderer ulike nasjoners modenhet innen IOA konkluderer at hovedutfordringen i Norge er å komme «fra gode eksempler til generell praksis» (OECD, 2017, s.137). Det pekes på behov for endring spesielt i to dimensjoner: (1) Norge må i større grad betrakte IOA som et strategisk verktøy for å styre og forbedre den offentlige sektoren og (2) man må forbedre den generelle kompetansen på gjennomføring av IOA (OECD, 2017, s.138). Dette er ikke særnorske utfordringer, og OECDs konkluderer at kompetansen på å organisere og lede IOA må styrkes. OECD rapporten er i tråd med regjeringens egen analyse av IOA i Norge som beskrives i den nylige stortingsmeldingen om offentlige anskaffelser (Nærings- og fiskeridepartementet, 2019).

I Norge utgjør offentlige anskaffelser om lag 500 mrd. per år hvilket tilsvarer mer enn 15 prosent av BNP (SSB, 2017). Det er et nasjonalt mål at IOA skal utgjøre 10 prosent av de samlede offentlige anskaffelsene (Nærings- og fiskeridepartementet, 2019). I dag er dette mindre enn 2 prosent. Antallet IOA som gjennomføres må økes, og må gjennomføres på en kostnadseffektiv måte, med høy kvalitet slik at sannsynligheten for faktisk innovasjon øker, at innovasjonshøyden og spredningen av innovasjonen øker, og at gevinster fra IOA faktisk realiseres.

Dette prosjektet tar utgangspunkt i disse utfordringene som Norge må møte for å fremtidssikre fornyingen og verdiskapingen i Norge (OECD, 2017, s. 72-75).

Nasjonalt program for leverandørutvikling (LUP) introduserte IOA på nasjonal basis i 2010 og flere norske kommuner har (med hjelp av LUP) brukt IOA metodikker i sine anskaffelser. De Boer et al. (2018) og Fjose et al. (2013, 2014) viser at IOA generelt sett fører til positive effekter gjennom innovative løsninger. Det pekes imidlertid på utilstrekkelig forankring av IOA i kommunene som en barriere for å kunne hente ut et mye større potensial. Spesielt er det behov for å forbedre den generelle ledelsen og organiseringen av IOA, og kompetansen på IOA må styrkes innenfor og på tvers av de involverte disiplinene og enhetene.

Samlet sett betyr dette at kommunene må styrke sin «organisatoriske kapabilitet» på IOA, slik at deres evne til å gjennomføre ulike typer av IOA kontinuerlig forbedres inntil den når et modenhetsnivå som innebærer at kapabiliteten har en stabil og tilfredsstillende funksjonalitet.

Dette *innovasjonsprosjektet* er derfor rettet mot å identifisere de ulike elementene som inngår i en *kommunes innovative anskaffelseskapabilitet* og som må fungere både hver for seg og i samspill for at kapabiliteten skal fungere på en stabil og tilfredsstillende måte og dermed bli «generell praksis».

Erfarne kommuner, prosjektledere fra LUP og andre involverte aktørene har mange tanker og refleksjoner rundt hva som er nødvendig for å få til «god, generell praksis» på IOA. Idéene har imidlertid ikke blitt systematisert og eksisterer primært som fragmenterte erfaringer og refleksjoner på ulike steder i organisasjonene og i økosystemet rundt IOA. Det er behov for å samle og systematisere disse i en helhetlig *organisering- og ledelsesmodell* som sammenstiller de vesentlige elementene i en kommunes innovasjonsskapabilitet for anskaffelser, og som kan veilede kommunen ved beslutninger om endringer og utviklingstiltak for å styrke deres innovasjonsskapabilitet på anskaffelser.

## DEL 2: Forskning og innovasjon

### 2.1 Innovasjonen

#### 2.1.1 Innovasjonsideén

*Innovasjonsideén* i prosjektet er å utvikle en *organisatorisk innovasjon* i form av en *modell for utvikling av kommuners innovasjonsskapabilitet for anskaffelser*. Modellen skal synliggjøre de elementene (delkapabiliteter, evner, ferdigheter og kompetanser) som kommunen må styrke for å mestre og forankre kommunens IOA internt som generell, god *praksis*, og som fremmer mer verdiskapende *samspill* med eksterne aktører i økosystemkontekstene rundt kommunens IOA. Gjennom å utvikle og styrke kommunens innovasjonsskapabilitet på anskaffelser kan man forbedre praksis innen (og resultater av) individuelle anskaffelsesprosesser hvor den innovative anskaffelseskapabiliteten aktiveres.

En organisasjon sin «*innovasjonsskapabilitet*» favner over organisasjonens evne til å utvikle nye produkter, tjenester og/eller markeder (inklusive leverandørmarkeder), gjennom deres evne til å kombinere

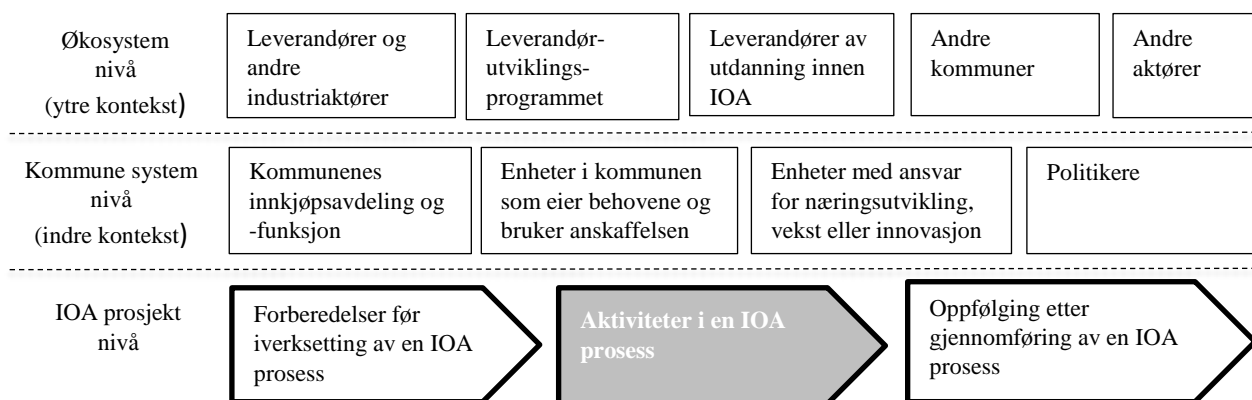
strategisk innovativ orientering med nyskapende atferd og prosesser (Schumpeter, 1961).

Innovasjonskapabiliteter er «*dynamiske* kapabiliteter» og omfatter organisasjons evne til å integrere, bygge og rekonfigurere intern og ekstern kompetanse for å imøtekomme endringer i dynamiske omgivelsene (Teece et al., 1997; Eisenhardt og Martin, 2000; Zollo og Winter, 2002). Dynamiske innovasjonskapabiliteter er dermed «*intra-organisatoriske* kapabiliteter» i og med at de rommer organisasjonens kollektive evne til å gjennomføre prosesser på tvers av personer, enheter, evner, rutiner og kultur i organisasjonen, samtidig som de også er å betrakte som «*inter-organisatoriske* kapabiliteter» når innovasjonsprosessene involverer eksterne parter i organisasjonens innovasjonsøkosystem og eksterne kontekst, herunder spesielt innovative leverandører, men også andre kommuner, virkemiddelapparatet samt forsknings- og utdanningsinstitusjoner.

Organisasjonens innovasjonskapabiliteter utvikles gjennom «gjentatt praksis over tid». Når organisasjoner utprøver og utøver sine evner og ferdigheter i lignende og ulike omstendigheter, lærer de mer om årsak-virknings relasjoner og om hvordan man oppnår ønskede resultater. Gjennom praksis og systematisk (sam)refleksjon over praksis vil en fremspirende kapabilitet utvikle seg til en mer moden kapabilitet som har et stabilt, tilfredsstillende funksjonsnivå i ulike situasjoner (Teece et al. 1997, Helfat & Peteraf, 2003).

Å se på *offentlige organisasjoners kompetanse på innovative anskaffelser* som en dynamisk, intra- og inter-organisatorisk innovasjonskapabilitet er banebrytende nytt ikke bare i Norge, men også i et internasjonalt perspektiv. Et litteratursøk viser at det til tross for økende oppmerksomhet på innovasjon i offentlig sektor generelt (Bloch og Bugge, 2013; De Vries, Bekkers og Tummers, 2015) finnes kun få studier av offentlige organisasjoners innovasjonskapabilitet (Boukamel og Emery, 2017), og ingen studier har hatt fokus på kommuners *innovasjonskapabilitet innenfor anskaffelser*.

De foreløpige idéene til hva som kan være sentrale elementer i en slik innovasjonskapabilitet vises i figur 1, som er utviklet av deltakerne i prosjektet. Figuren viser tre nivåer av en kommunes innovasjonskapabilitet for anskaffelser: prosjektnivå, kommune systemnivå og økosystem nivå.



Om en kommune har en tilstrekkelig tilfredsstillende innovasjonskapabilitet på anskaffelser til kontinuerlig å kunne gjennomføre IOA med gode resultater, avhenger ikke bare av de personene som er direkte involvert i de enkelte *IOAprosessene* og kvaliteten på prosessene som planlegges, gjennomføres, og følges opp (prosjektnivå). Det avhenger også av kommunens evne til å håndtere en rekke faktorer i *kommunens organisatoriske system* (indre kontekst) samt i *økosystemet* rundt kommunen (ytre kontekst).

### 2.1.2 Kunnskapsbehov

Betydningen av offentlige anskaffelser for innovasjon er velkjent (Edquist & Hommen, 2000; Uyarra et al., 2014). Dialog med, tidlig involvering og utvikling av leverandører i innovasjonsprosesser er heller ikke nytt, og industrien har lang erfaring med dette (Arroyo et al., 2012; Handfield et al., 2000; Ragatz et al., 1997). Betydningen av leverandørutvikling for nasjonale innovasjonssystemer har også blitt fremhevet (Lundvall 1988), men mer dialogbasert og innovasjonsrettet tilnærming til anskaffelser og leverandørmarkedet er forholdsvis ny i offentlig sektor siden regelverket for offentlige anskaffelser lenge har blitt oppfattet som en barriere for dialog mellom leverandøren og offentlige oppdragsgivere (Torvatn & de Boer, 2017). EUs regelverk setter rammene for hvordan offentlige enheter i EØS kan gjennomføre anskaffelser. Innenfor de seneste årene har det imidlertid skjedd en endring i fortolkningen av reglene, og regelverket har blitt modernisert. IOA kan gjennomføres på flere måter, gjennom ulike prosedyrer og utviklingsprosesser.

Nasjonale tiltak for å fremme IOA som tilsvarer LUP i Norge, har de siste årene vokst frem i Norden og Europa. PIANOo, det nederlandske ekspertisesenteret på offentlige anskaffelser, har utarbeidet verktøy og beskrivelser for gjennomføring av IOA (Pianoo, n.d.). Upphandlingsmyndigheten i Sverige arbeider med å fremme innovasjon i offentlige anskaffelser og øke kunnskapen om IOA (Upphandlingsmyndigheten, 2018), og Forum for Bæredygtige Inkøb i Danmark har satt ned temagrupper for IOA med bla. fokus på samspillet mellom offentlige innkjøpere og leverandører i grønn innovasjon og markedsdialog (Forum for Bæredygtige Indkøb, n.d.). I Finland har KEINO nylig blitt etablert for å fremme IOA innen 2021 (Keino, 2018), men LUP i Norge anses å ha kommet lenger i arbeidet med å fremme IOA.

Forskning spesifikt rettet mot IOA har også begynt å spire frem, både på EU-nivå (Amann & Essig, 2015) og i land som Sverige (Askfors & Fornstedt, 2018; Knutsson & Thomasson, 2014), Danmark (Zelenbabic, 2015), England (Edler & Yeow, 2016; Rolfstam et al., 2011), Finland (Pelkonen & Valovirta, 2015), Nederland (Boes et al., 2011), Polen (Kautsch et al., 2015), og Spania (Uyarra et al., 2020). I Norge er det lite forskning på offentlige innkjøp generelt, og på IOA spesielt. Forskningsmiljøene er små og fragmenterte, og kommunene mangler forskerkompetanse på feltet. Et kunnskapsbasert løft av IOA i Norge er derfor avhengig av forskningsprosjekter som muliggjør nært samspill mellom kommuner, forskere og andre ildsjeler. Regjeringen etterlyser også mer forskning om IOA i den nylige st.meld. om offentlige anskaffelser (Nærings- og fiskeridepartementet, 2019). Kunnskapen om IOA er meget begrenset, fragmentert, preget av stor variasjon i analyseenheter og perspektiver, og er ofte knyttet til en sektor eller en bestemt type anskaffelse, hvilket gjør erfaringene vanskelige å sammenlikne og kunnskapen vanskelig å integrere. Erfaringene fra gjennomførte IOAer har ikke blitt systematisert, hvilket svekker kunnskapsutvikling, læring og spredning av erfaringer. Videre er det lite forskning med en praksisnær, organisatorisk vinkling på nasjonale tiltak og IOA. Dermed er det svært lite forskningsbasert kunnskap som kan støtte det organisatoriske endringsarbeidet i norske kommuner i retning av flere og bedre IOA. For å skape dyp og robust kunnskap, er det nødvendig med forskning som systematisk kartlegger IOA i deres kontekst, og som sammenstiller erfaringer fra IOAer i og på tvers av kontekster. Kun gjennom å systematisk betrakte og reflektere over en variasjon av IOA vil man kunne skape kunnskap som kan overføres til etterfølgende IOA.

Mange kommuner ser innovative anskaffelser som nødvendige for å sikre et bærekraftig velferdssamfunn i fremtiden. Gjennom forskning kan kommunenes kapabilitet på innovative anskaffelser styrkes, men dette vil kreve at man 1) systematiserer kommunenes erfaringer med IOA og dermed *øker kunnskapen* om hvilke elementer som kommunen må kunne håndtere på tilfredsstillende nivå, samt hvilke barrierer, utfordringer og muligheter som er knyttet til disse håndteringen av disse elementene, og 2) på basis av denne kunnskapen *iverksetter tiltak* som kan forbedre praksis for enkeltelementer eller for samspillet mellom elementer.

Ad 1) Å *øke kunnskapen* vil kreve at flere elementer blir belyst, på flere nivåer. For det *første* vil det være nødvendig å kartlegge kommuners erfaringer med å gjennomføre prosjekter med ulike typer av IOA som innovasjonsvennlig anskaffelse, innovasjonspartnerskap, før-kommersiell anskaffelse, eller idékonkurranse. Relevante spørsmål er hvordan kommuner velger *om* det skal gjennomføres en IOA, hvordan de velger hvilken type som skal brukes og hvilke metodikker har blitt brukt for intern behovskartlegging, brukerinvolvering og tidlig dialog med leverandørmarkedet før selve utlysings- og anbudsprosessene. Videre må det avdekkes hvilke erfaringer kommunene har med risikohåndtering og gevinstrealisering. Endelig må erfaringer med koordinering, samarbeid og kommunikasjon mellom kommunenes interne enheter i prosessen kartlegges. For det *andre* vil det være nødvendig å forstå hvordan *kommunens* organisatoriske strukturer, prosesser og kultur legger til rette for og / eller skaper barrierer for gjennomføring av IOAprosjekter og for utvikling av innovative anskaffelseskapabiliteter, både i involverte behovseier- og fagmiljøer så vel som i innkjøpsavdelingen og –funksjonen. Innehar man kompetanse på å utvikle *funksjonelle spesifikasjoner* som muliggjør innovasjon, kompetanse på å ivareta hensyn til *konfidensialitet* og forretningshemmeligheter, og forstår man hva som preger samspillet mellom disse miljøene og med kommunens enheter med ansvar for næringsutvikling, vekst, nyskaping og innovasjon? For det *trede* vil det være nødvendig med bedre *forståelse av innovasjonsøkosystemene* som aktiveres i kommunenes IOAprosesser. Ikke bare må de viktigste aktørene i systemet kartlegges, men man må generere kunnskap om hva som er viktige drivere og barrierer for å kunne involvere, engasjere og skape verdi sammen med disse i kommunenes IOAprosesser. Spesielt kritisk er det å forstå hva ulike typer av *leverandører* anser som drivkrefter og hindringer for å delta i IOAprosesser, herunder gründerbedrifter versus etablerte bedrifter; små, mellomstore, versus store bedrifter; lokale, nasjonale versus internasjonale leverandører o.s.v. Dette fordi IOA er avhengig av at leverandørene engasjerer seg i IOAprosessene, men også fordi kommunene kun kan bidra til en positiv nærings- og samfunnsutvikling ved å ivareta leverandørens perspektiv på hva som er til hjelp henholdsvis til hinder for forretningsutvikling. Videre er det avgjørende å kartlegge kommunenes

erfaringer med fellesanskaffelser og med å involvere *andre kommuner* i sine IOAprosesser så vel som deres erfaringer med å bli involvert i andre kommuners IOAprosesser. Hvordan kan de gjenbruke, bygge videre på, og dermed skalere erfaringer og anskaffelser som andre kommuner har gjort, så vel som inspirere og spre deres erfaringer til andre kommuner? Det er viktig med innsikt i samspillet kommunene har hatt med tilbydere av utdanning og forskning innen IOA, samt med eksterne kompetansemiljøer, som for eksempel LUP eller konsulentfirmaer, i konkrete IOAprosesser eller i utviklingen av kommunenes kompetanser m.v.

Ad 2) Den økte kunnskapen skal brukes til å *iverksette tiltak* som forbedrer kommunenes kapabilitet og praksis innen IOA. Tiltak på flere nivåer vil være aktuelle. For det *første*, tiltak som forbedrer gjennomføringen av selve den innovative *anskaffelsesprosessen*, og som angår både på hva som skjer i forkant, og i etterkant av anskaffelsesprosessen. For det *andre*, tiltak som endrer og forbedrer kommunens *organisatoriske system*, det vil si strukturer, prosesser eller kultur slik at kommunens kapasitet på og kompetanse til å gjennomføre IOA styrkes. Dette vil innebære å se på tiltak for å heve innovasjonskompetansen i de involverte enhetene og fremme samspillet mellom disse i IOAprosesser. Det vil også innebære å se på hvordan strategier og handlingsplaner utformes, fremsnakkes, fortolkes og iverksettes i kommunens enheter knyttet til IOA. For det *tredje*, tiltak som styrker kommunenes evne til og praksis for å aktivere, engasjere, mobilisere, lytte til og spille sammen med *andre aktører i økosystemet* i IOAprosessen, herunder spesielt leverandører, men også andre kommuner, og med andre typer av aktører.

## 2.2 FoU-aktivitetene

### 2.2.1 FoU-mål

Det overordnede målet med FoU aktiviteten er å øke kvaliteten på og kvantiteten av IOA i Norge gjennom å styrke kommunenes innovasjonskapabilitet på anskaffelser. Den prosentvise andelen av offentlige anskaffelser som skjer gjennom innovative prosesser skal øke, og skal føre til bedre kvalitet og økt nytte av tjeneste- og produkttilbud til innbyggerne, reduksjon av kommunens kostnader knyttet til disse, økt verdiskaping for leverandørene og økt bidrag fra kommunene til et bærekraftig samfunn og næringsliv. Dette er et mål som vil være vanskelig å etterprøve innen prosjektets tidsramme. Det mer konkrete og etterprøvbare målet for prosjektet er todelt:

1) Å *øke kunnskapen* om kommunenes erfaringer med IOAprosesser i konteksten av kommunens organisatoriske system og det videre økosystemet som aktiveres i prosessen, og på basis av disse erfaringene utvikle en *helhetlig* modell som identifiserer elementer av kommuners innovative anskaffelseskapabilitet. **Indikator:** (i) Sentrale elementer i kommunens innovative anskaffelseskapabilitet samt faktorer som fremmer og/eller hemmer kapabiliteten og aktiveringen av denne i konkrete IOAprosesser skal tydelig fremgå av modellen. (ii) Modellen kan brukes til å vurdere kommunens modenhet innenfor for modellens ulike elementer, og danne grunnlag for beslutninger om tiltak for å utvikle kommunenes innovasjonskapabilitet.

2) For hver av de deltakende kommunene *forbedre den innovative anskaffelseskapabiliteten og -praksisen* gjennom endringer i anskaffelsesprosessene, i kommunens organisatoriske system, og i aktiveringen av økosystemet i prosessene. **Indikator:** (i) tydelig, stegvis forbedring av kommunenes kapabilitet og praksis innen IOA, gjennom å styrke elementer som fremmer og svekke elementer som hemmer, kommunens IOA praksis og kapabilitet. (ii) Prioritering av, og fremdrift knyttet til, endring av fremmende og hemmende elementer skal klart kunne identifiseres i dette arbeidet, blant annet i form av formulerte utviklingsforløp.

### 2.2.2 FoU-utfordring, design og -metode

Den overordnede problemstillingen i forskningsprosjektet er: «*Hvordan kan man styrke kommunenes innovative anskaffelseskapabilitet og -prosesser gjennom endringer av anskaffelsesprosessene i seg, endringer i kommunenes organisatoriske system som danner rammene for prosessene, og endringer i kommunenes samhandling med aktører i innovasjonsøkosystemet rundt kommunen og anskaffelsene?*».

For å belyse denne problemstillingen, står de følgende tre FoU-utfordringene sentralt i prosjektet: (1) systematisk utforske IOAprosesser og deres indre og ytre kontekst innenfor, og på tvers av, kommuner, (2) systematisk dele praksis mellom og forbedre praksis i kommunene knyttet til IOA og deres indre og ytre kontekst og (3) systematisk utvikle kunnskap og en helhetlig konseptuell modell som danner bro mellom, og styrer forbedring av, kapabilitet, praksis og kunnskap om IOAprosesser i kommunene.

Metodisk er prosjektet designet som et sammenliknende flercasestudie (Yin, 1989), med tre kommuner (case) som har gjort bruk av deres organisatoriske system (indre kontekst) til å gjennomføre flere IOA (prosjekter) i ulike økosystemer (ytre kontekster). På *prosjektnivået* vil anskaffelsene dekke flere typer av anskaffelsesprosedyrer, herunder innovasjonsvennlig anskaffelse, innovasjonspartnerskap, før-kommersiell anskaffelse, konkurransepreget dialog, og idé-, plan- design- eller innovasjonskonkurranse. Anskaffelsene i

casene vil samlet dekke de nasjonale satsingsområdene helse/omsorg, klima/miljø og digitalisering, og vil være knyttet til ulike sektorer og leverandører fra ulike industrier. Alle kommunene har strategier for IOA og for spredning til andre kommuner, og prosjektet vil avdekke erfaringer med spredning av IOA til andre kommuner så vel som erfaring med å knytte seg til andre kommuners spredning av IOA, og dermed favne ulike skaleringsformer. Utforskningen av kommunenes *organisatoriske system* samt *økosystemene* rundt IOA-prosessen vil identifisere faktorer, enheter og aktører som oppfattes som sentrale for anskaffelsene.

I prosjektet vil det samles inn både kvalitative og kvantitative data, men analysen og modellutviklingen vil basere seg på en kvalitativ tilnærming. Fremgangsmåten vil være inspirert av kritisk realisme, abduksjon og systematisk kombinerings (Hanson, 1958; Dubois & Gadde, 2002; Van de Ven, 2007) som legger vekt på systematisk kryssfertilisering mellom empiri og teori. Den forskningsbaserte kunnskapen skal skapes gjennom en medforskningspraksis der lokalkunnskap og ekspertkunnskap er i tett dialog og samrefleksjon skjer igjennom hele forskningsprosessen. Samspill mellom praktikerne i kommunene og forskerne vil skje gjennom praksisnær aksjonsforskning (Eikeland, 2011; Gjøtterud et al., 2017) som ser alle deltakere som likeverdige samprodusenter av kunnskap. Forskerne vil arbeide i tråd med engaged scholarship prinsipper, som innebærer at forskerne lærer fra fenomener i praksis for å skape innsiktsfull og relevant kunnskap som både kan forbedre praksisen i fokus (Van de Ven, 2007) og bidra til ny teori om slik praksis. Gjennom et regissert opplegg på samlingene skal partnerne sammen generere kunnskap for implementering slik at praksisen til kommunene umiddelbart kvalitetssikres med utgangspunkt i egne muligheter og betingelser.

De faglige målene er ambisiøse og krever nært samspill mellom prosjektdeltakerne for å kunne realiseres. De tre kommunene er imidlertid blant de mest erfarne når det gjelder IOA. De har vært partnere i LUP i flere år og alle har eksplisitt bekreftet betydningen av IOA for å oppnå kommunenes strategiske mål. Både kommunene, forskerne og LUP nevner bidrag til utvikling av IOA som en del av deres strategi.

## **DEL 3: Virkninger og effekter**

### **3.1 Verdiskapingspotensial**

For *kommunene* som deltar i innovasjonsprosjektet er verdiskapingspotensialet primært rettet mot å styrke innovasjonskapabiliteten for anskaffelser slik at IOA-prosessen forbedres og fører til bedre kvalitet og mer nyttige offentlige tjenester for kommunenes *innbyggere*, samtidig som kostnadene reduseres for kommunen. I tillegg spiller kommunenes innovasjonskapabilitet på anskaffelser en viktig rolle for leverandørbedrifter og for næringsutviklingen (de Boer et al., 2017, Porter & Kramer, 2011). Å realisere et verdiskapingspotensial som øker kvalitet og nytte samtidig som kostnadene reduseres og næringslivet utvikles, er ambisiøst, men i tråd med nyere teorier om blått hav strategi (Kim & Mauborgne, 2005), disruptiv innovasjon (Christensen, 1997) og Felles Verdiskaping (FVS) (Porter & Kramer, 2011), og et forprosjekt gjennomført at forskerne bak denne søknaden viser et klart samsvar mellom intensjonen bak IOA og FVS.

Det er også et betydelig verdiskapingspotensial for *andre kommuner*. Basert på forskningen med tre av de kommunene i Norge som har lengst fartstid og mest erfaring med innovative anskaffelser vil prosjektet utvikle en modell for styrking av kommunenes innovasjonskapabilitet og forbedring av kommunenes IOA-prosesser. Kunnskapen skal overføres til andre kommuner, som er et sentralt element i modellens ytre kontekst. Den systembaserte koordineringen som allerede eksisterer i Norge skal oppskaleres gjennom å «løfte de beste»; store og effektive kommuner fungerer som «innovation intermediaries» for andre kommuner regionalt (Edler & Yeow, 2016) eller i det nasjonale innovasjonsøkosystemet (Fagerberg, 2005; Isaksen & Trippel, 2017). Dette vil bidra til en mer koordinert og hensiktsmessig ordning for beste-praksis deling regionalt og nasjonalt, og muligvis internasjonalt når fellesanskaffelser krysser landegrensene.

Det er også et betydelig verdiskapingspotensial for de andre partnerne i prosjektet. For *NTNU som universitetet* er verdiskapingspotensialet flerdelt. *Forskningsmessig* vil samspillet med kommunene øke forskningens kvalitet og bidra til større *relevans* og *samfunnspåvirkning (impact)*, og *styrke NTNUs forskningsposisjon innen IOA*. Samfunnspåvirkningen vil omfatte både kommuner, fylkeskommuner, støtteapparat, virkemiddelapparat og lovgiverne. Videre vil det styrke kvaliteten på og relevansen av *både primær- og etter- og videreutdanningen*. Per i dag finnes det ingen formelle utdanningstilbud i Norge hvor IOA er et sentralt tema. NTNU vil utvikle egne kurs med IOA som et bærende element. Videre deltar NTNU sammen med DIFI, KS, LO, NHO, Sykehusinnkjøp, Virke, HiM, UiB og NHH i Anskaffelsesakademiet, et nasjonalt initiativ for å styrke forskning og utdanning innenfor offentlige anskaffelser. Prosjektet vil skape kunnskap som kan styrke studenter, fagpersoner og fagmiljøer i Anskaffelsesakademiet. For *LUP* består verdiskapingspotensialet i å kunne øke kvaliteten på rådgivningen og bistanden de tilbyr kommuner og fylkeskommuner i forbindelse med oppstart og gjennomføring av IOA. Videre kan LUP få inspirasjon til

mulige tiltak som kan styrke innovasjonsskapabiliteten på anskaffelser hos kommuner, leverandører og andre aktører. For *Trøndelag Forskning og Utvikling* (TFoU) består verdiskapingspotensialet i å kunne øke kvaliteten på *forskningstjenestene* som tilbys til kommuner og fylkeskommuner.

## 3.2 Nyttiggjøring av resultater

### 3.2.1 Plan for realisering av innovasjonen

M16	Desember 2023	Trondheim kommune, Bergen kommune og Kristiansand kommune har styrket sin innovasjonsskapabilitet på anskaffelser og etablert ny, forbedret praksis for sine IOA, og verktøy for kontinuerlig forbedring er tatt i bruk
M17	Desember 2023	LUP bidrar til spredningen og delingen av kunnskap om modellen for styrking av innovasjonsskapabiliteten for anskaffelser i andre kommuner i Norge
M18	Mai 2023	NTNU tilbyr utdanning innen IOA på NTNU kurs men også gjennom Anskaffelsesakademiet, basert på kunnskap fra prosjektet om utvikling av kapabilitet og praksis innen IOA. Ph.d-kandidaten finansiert av prosjektet innleverer en avhandling om innovasjonsskapabilitet for offentlige anskaffelser.

Innovasjonen består av en modell for utvikling av kommuners innovasjonsskapabilitet for anskaffelser, som bidrar til å forbedret praksis i konkrete IOAprosesser som foregår innen konteksten av kommunen sitt organisatoriske system og de aktiverte eksterne innovasjonssøkosystemer. Innovasjonen vil bli realisert ved at kommunen bruker modellen til å forankre og forbedrer kommunenes kapabilitet og praksis på IOA. Ressurser til å realisere innovasjonen er allerede avsatt i kommunene, i tråd med kommunenes strategier og handlingsplaner for IOA. Desember 2023 er satt som milepæl (M16) for å ha forankret praksisen i kommunene. Videre realisering og utvikling av modellen vil også skje etter M16, med støtte fra LUP og gjennom dialogen og erfaringsutvekslingen som kommunene utvikler i løpet av prosjektet.

LUP er en viktig nøkkel i å videreformidle modellen til andre kommuner. Slik formidling av innovative løsninger er en del av LUP sine kjerneoppgaver. LUP har derfor ressurser til dette og er aktiv i hele Norge. LUP er med i hele prosjektet og forberedelsene for videreformidling av modellen kan begynne parallelt med prosjektet. Desember 2023 er satt som milepæl for å ha kommet i gang med formidling av modellen som en del av LUP sine aktiviteter rettet mot kommuner i hele Norge.

Prosjektet vil også utløse et stort verdiskapingspotensial knyttet til utdanning og forskningsbasert kompetanseutvikling innenfor IOA. Ressurser er allerede avsatt til dette gjennom studieprogrammets prioritinger ved NTNU. Temaet IOA kan kobles til allerede etablert forsknings samarbeid mellom NTNU og Trondheim kommune (Universitetskommuneavtalen). Videre er NTNU, Trondheim kommune, og Bergen kommune partnere i FME Zero Emission Neighbourhoods (ZEN) som skaper ytterligere muligheter for videreutvikling og spredning av resultatene, i løpet av prosjektets periode og i etterkant. NTNU deltar også i to H2020 prosjekter (E-ZEMCON, XPRESS) med fokus på IOA som kan nyttiggjøre seg prosjektets resultater, spesielt hva angår internasjonalt kommunesamarbeid og internasjonale fellesanskaffelser. Verdiskapingspotensialet for leverandører og næringsutviklingen som et resultat av styrket kapabilitet på IOA i kommunene er betydelig, men dette vil primært realiseres i etterkant av prosjektet.

#### 3.2.1.1 Risikoelementer

Kommunene har vedtatte planer for å styrke IOA kompetansen og forankre IOA praksisen i kommunene. Den tydelige ledelsesforankringen begrenser *iverksettingsrisikoen*. En viss risiko kan forekomme knyttet til planendringer samt rekruttering av stipendiat. *Finansieringsrisikoen* er liten, da kommunene som deltar har stabil økonomi og lang tidshorison for arbeidet. De andre partnerne er fra enheter med stabil økonomi og virksomhet. Den *organisatoriske risikoen* er liten, men i alle prosjekter som drives av ildsjeler som løfter i lag vil organisatoriske og personalmessige endringer kunne påvirke fremdriften. *Risikoen* knyttet til *beslutningsprosess* er liten, men endrete prioritinger kan innebære en viss risiko. Det er en *markedsrisiko* for leverandører som deltar i IOA, men denne er primært knyttet til konkrete IOA prosesser leverandørene velger å delta i, og ikke knyttet til innovasjonen i forskningsprosjektet. Det er en viss *datainnsamlingsrisiko*, da leverandører kan velge å ikke bidra i datainnsamlingen hvis de ikke ser nytten herav.

#### 3.2.1.2 Etikk og samfunnsansvar

Det er ingen spesielle etiske utfordringer i prosjektet, generelle forskningsetiske retningslinjer vil bli fulgt. Prosjektet vil ha positive miljøkonsekvenser, primært fordi en styrket innovasjonsskapabilitet på anskaffelser vil påvirke konkrete IOA som gjennomføres, men også fordi utviklingen av modellen for styrket

innovasjonskapabilitet baserer seg på prinsippet om felles verdiskaping som vektlegger positive økonomiske, miljømessige og sosiale effekter. Prosjektet vil bli meldt til NSD for å ivareta personvern i forskningen.

### 3.2.1.3 Rekruttering av kvinner, kjønnsbalanse og kjønnsperspektiv

Kjønnsbalansen i prosjektet er høy, både hva angår deltakere fra kommunene og fra forskningspartnerne.

### 3.2.2 Formidling, deling og spredning

Formidling vil skje gjennom vitenskapelige artikler i internasjonale tidsskrifter, bokkapitler, en doktoravhandling, deltakelse og innlegg på nasjonale og regionale arenaer hvor IOA er et sentralt tema, og gjennom innlegg på hjemmesider som Innovativeanskaffelser.no, og Difi, KS og NHO sine hjemmesider. Vi tar vi sikte på å gjennomføre workshops der prosjektpartnerne og utvalgte internasjonale forskere blir invitert, også som ledd i utarbeiding av felles publikasjoner. Det vil også bli laget materiale som kan brukes i undervisning og NTNU vil knytte masteroppgaver til prosjektet.

## DEL 4: Gjennomføring

### 4.1 Prosjektplan for FoU-prosjektet

#### 4.1.1 Hovedaktiviteter i FoU-prosjektet

##### a) Hovedaktiviteter ("arbeidspakker") i prosjektet

Arbeidspakker	H1: IOA i Trondheim kommune	H2: IOA i Bergen kommune	H3: IOA i Kristiansand kommune
Faglig innhold	Kartlegging av erfaring med ulike former for IOA, identifisering av elementer som er sentrale i kommunenes innovasjonskapabilitet for anskaffelser, utvikling av en plan for tiltak som styrker kapabiliteten, samt oppfølging og evaluering av disse tiltakene		
FoU-kategori	Eksperimentell utvikling		
Viktige leveranser og resultater som skal oppnås	Modellering av kommunens kapabilitet innen IOA. Identifisering og iverksetting av tiltak som kan styrke kapabiliteten og praksisen innen IOA. Utvikling av modell for oppfølging og evaluering av tiltak.		
Ansvarlig prosjektpartner for gjennomføringen av hovedaktiviteten	Trondheim kommune	Bergen kommune	Kristiansand kommune

Arbeidspakke H4: Modell for styrking av kommuners kapabilitet og praksis for innovative anskaffelser	
Faglig innhold	Utvikling av overordnet modell for styrking av kapabilitet og praksis innen innovative anskaffelser, som favner prosjekt-, kommunesystem-, og økosystemnivå.
FoU-kategori:	Eksperimentell utvikling
Viktige leveranser og resultater som skal oppnås	Modellering av hvert av nivåene i modellen: IOAprosessene, kommunenes organisatoriske system, og økosystemet rundt anskaffelsene, samt modellering av samsillet mellom faktorer og enheter på og mellom de ulike nivåene. Faktorer som kan fremme henholdsvis hemme kommunenes IOA skal tydeliggjøres.
Ansvarlig prosjektpartner for gjennomføring av hovedaktiviteten	NTNU

Arbeidspakke H5: Prosjektledelse	
Faglig innhold	Planlegging, koordinering og oppfølging av aktivitetene i innovasjonsprosjektet.
FoU-kategori:	(Støttende for) Eksperimentell utvikling
Viktige leveranser og resultater som skal oppnås	Planer for gjennomføring av prosjektet, oppnåelse av milepæler, leveranser i tråd med prosjektbeskrivelsen

Ansvarlig prosjektpartner for gjennomføring av hovedaktiviteten	Delt lederskap (inspirert av Thomson, 2007), hvor Trondheim kommune har overordnet ansvar for prosjektets fremdrift og for å ivareta kommunenes perspektiv. NTNU har ansvar for oppfølging av forskningsaktivitetene og (i samarbeid med LUP) for organiseringen av samspillsarenaer med og mellom praktikere, forskere og eksperter
---	--

**Tabell 4.1 a): Prosjektets kostnadsbudsjett fordelt på Hovedaktiviteter**

Nr.	Tittel	Kostnads- budsjett (1000 kr)	Kostnad: Industriell FoU	Kostnad: Eksperimentell utvikling
H1	IOA i Trondheim kommune			1860
H2	IOA i Bergen kommune			2035
H3	IOA i Kristiansand kommune			2045
H4	Modell for IOA			2770
H5	Prosjektledelse			100
<b>Sum</b>	<b>Hele prosjektet</b>			<b>8810</b>

**b) Sentrale milepæler for FoU-aktivitetene**

For å nå det første målet «Å øke kunnskapen om kommunenes erfaringer med IOAprosesser i konteksten av kommunens organisatoriske system og det videre økosystemet som aktiveres i prosessen, og på basis av disse erfaringene utvikle en *helhetlig* modell som identifiserer elementer av kommuners innovative anskaffelseskapabilitet» vil det være følgende tre milepæler:

M1 (i H4)	September 2020	Etablering av tentativ kartleggingsmodell (modell versjon 1)
M2 (i H4)	September 2021	Revidert modell basert på erfaringene fra kommunene (modell versjon 2)
M3 (i H4)	Mai 2024	Ferdigstilt modell (modell versjon 3)

For å nå det andre målet «å forbedre den innovative anskaffelseskapabiliteten og -praksisen gjennom endringer i anskaffelsesprosessene, i kommunens organisatoriske system, og i aktiveringen av økosystemet i prosessene» vil det være følgende seks milepæler:

Januar 2021	M4 (i H1)	M5 (i H2)	M6 (i H3)
Praksismodell 1 for	Trondheim kommune	Bergen kommune	Kristiansand kommune
Mai 2022	M7 (i H1)	M8 (i H2)	M9 (i H3)
Praksismodell 2 for	Trondheim kommune	Bergen kommune	Kristiansand kommune

Januar 2023	M10 (i H1)	M11 (i H2)	M12 (i H3)
Forbedringsmodell	Trondheim kommune	Bergen kommune	Kristiansand kommune
Oktober 2023	M13 (i H1)	M14 (i H2)	M15 (i H3)
Oppfølgings- og evalueringsmodell	Trondheim kommune	Bergen kommune	Kristiansand kommune

**Kostnader og finansiering**

**Tabell 4.2: Partnerne kostnader og bidrag til finansiering av prosjektet (i 1000 kroner)**

Partner	Navn på partner	Totale kostnader til FoU-aktivitetene hos partner (personalkostnader og indirekte kostnader + utstyr + andre driftskostnader)	Egenfinansiering og annen finansiering fra partner (egeninnsats + kontantbidrag)
P1	Trondheim kommune	420	300
P2	Bergen kommune	370	300
P3	Kristiansand kommune	370	300
P4	NTNU-IØT	5325	1172
P5	Trøndelag FoU	1685	340
P6	LUP (Næringslivets hovedorg.)	400	400
P7-P11	Fem internasjonale eksperter	(48+48+48+48+48=) 240	(36+36+36+36+36=) 180
<b>Sum</b>		<b>8810</b>	<b>2992</b>



#### 4.1.2. Prosjektorganisering, samarbeid og forankring

Tre kommuner deltar i prosjektet: Bergen, Trondheim og Kristiansand. Prosjektet vil kartlegge og følge flere IOA-prosesser i hver av disse kommunene. For å forstå kommunenes innovative anskaffelseskapabilitet og – praksis settes det fokus på kommunens organisatoriske system, på konkrete innovative anskaffelsesprosesser samt på hvordan økosystemet aktiveres i prosessene. For hver kommune vil denne kunnskapen skapes gjennom samspill mellom deltakere fra kommunen og forskerne. For å dele og skape kunnskap på tvers, vil det skapes arenaer som legger til rette for samspill mellom kommunene, mellom forskerne, og mellom kommunene og forskerne (se matrisen). Eventuelt kan andre praktikere inviteres til å delta på disse arenaene.

		Aktive deltakere i samspillet	
		Praktikere	Forskere
Ansvar for rammene for samspillet og hovedfokus i samspillet	Praktikere	Arena for deling av praksiskunnskap	Arena for praksisbasert konseptualisering
	Forskere	Arena for konseptbasert Praktisering	Arena for deling av konseptkunnskap

Arenaene vil sikre kunnskap og utveksling av erfaring om praksis, og om konsepter, i ett dynamisk samspill mellom disse, i tråd med prinsippene bak praksisnær aksjonsforskning (Eikeland, 2011; Gjøtterud et al., 2017). LUP vil delta på alle typer av samspillsarenaer. Det vil opprettes en referansegruppe (*advisory board*) for prosjektet med fem eksperter fra Sverige, Danmark, Finland, Nederland og Tyskland: professor Charles Edquist, associate professor Ann Højbjerg Clarke, associate professor Anne-Marie Holma, professor André Dorée, og professor Michael Essig. De vil delta på et felles seminar med alle partnere og vil gjennom prosjektet være tilgjengelige som rådgivere og skape solid internasjonal forankring av prosjektet. Stipendiaten som det søkes midler for vil delta i aktivitetene i alle tre kommuner og vil kobles direkte til to pågående PhD prosjekter ved IØT-NTNU med fokus på IOA. Kommunene, LUP, NTNU, ekspertene og TFOU er både utførende og finansierende (i form av egenfinansiering). Andre aktører i økosystemene som blir involvert gjennom prosjektet er utførende.

Resultatene vil ha nytte for *andre kommuner og offentlige organisasjoner* i Norge, som vil kunne utvikle kapabilitet og praksis på innovative anskaffelser og skape verdi ved at IOA bidrar til bedre tjenester, med positive økonomiske, miljømessige og sosiale effekter. Verdi skapes også da kommunene kan gjennomføre IOA mer kostnadseffektivt og utvide deres handlingsrom. Velferdsnivået i Norge kan opprettholdes hvis det offentlige fremover kan gjøre bedre IOA.

Gjennom økt og bedre samhandling med leverandørmarkedet skapes det også verdi for *leverandørene* som kan utvikle nye produkter, tjenester og kompetanser, komme inn på nye markeder, og styrke deres konkurransekraft. Kommunene kan ivareta sin rolle som næringsutvikler og samfunnsbygger og sikre arbeidsplasser og virksomhet i Norge, og eventuelt bidra til økt eksport av innovative tjenester og produkter.

#### Referanser

- Amann, M., & Essig, M. (2015). Public procurement of innovation: empirical evidence from EU public authorities on barriers for the promotion of innovation. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 28(3), 282-292.
- Arroyo-López, P., Holmen, E., & de Boer, L. (2012). How do supplier development programs affect suppliers? Insights from suppliers, buyers and governments from an empirical study in Mexico. *Business Process Management Journal*, 18(4), 680-707.
- Boes, J., Doree, A. G., Egbu, C., & Lou, E. C. W. (2011). The development of public procurement at local level in the Netherlands. In *the 4th international public procurement conference, 26-28 august 2010, Seoul, South Korea*. PrAcademics Press.
- Bloch, C. and Bugge, M. (2013) Public sector innovation-From theory to measurement, *Structural Change and Economic Dynamics*, 133-145.
- Boukamel, O. and Emery, Y. (2017) Evolution of organizational ambidexterity in the public sector and current challenges of innovation capabilities, *The Innovation Journal*, 22(2), 1-27.
- Christensen, C.M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Boston: HBS Press.
- Cooke, P., Asheim, B., Boschma, R., Martin, R., Schwartz, D., & Tötting, F. (red.). (2011). *Handbook of regional innovation and growth*. Edward Elgar Publishing.
- de Boer, L., Carlsson, E., Holmen, E., Lysø, R., Sletterød, N.A. & Østensen, M.W. (2018). *Felles verdiskaping gjennom innovative offentlige anskaffelser i Midt-Norge*. RFF-rapport.
- de Vries, H., Bekkers, V., and Tummers, L. (2015) Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda, *Public administration*, 94(1), 146–166.
- Dubois, A. & Gadde, L.E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55 (7), 553-560.
- Edler, J. & Yeow, J. (2016). Connecting demand and supply: The role of intermediation in public procurement of innovation. *Research Policy*, 45 (2), 414-426.

- Edquist, C. & Hommen, L. (2000). Public technology procurement and innovation theory. I: C. Edquist, L. Hommen, L. Tsipouri (red.). *Public technology procurement and innovation* (s. 5-70). Boston, MA: Springer.
- Eikeland, O. (2011). Aksjonsforskning som praksisforskning. I: G. Bjørke, O. Eikeland, H. Jarning (red.). *Ny Praksis – ny kunnskap*, (s. 129-141). Oslo: ABM Media.
- Eisenhardt, K.M. and Martin, J.A. (2000) Dynamic capabilities –what are they?, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, 1105-1121.
- Fagerberg, J. (2005). *The Oxford handbook of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Fjose, S. Grünfeld, L. Skogli, E. & Sørvig, Ø.S. (2014). *Innovative offentlige innkjøp – mer produktivitet og bedre tjenester*. Menon-publikasjon 11: 2014, Oslo, Menon Business Economics.
- Fjose, S, Lunde, T, F. & Wifstad, K. (2013). *Kunnskap som virkemiddel i offentlige innkjøpsprosesser*. Menon-publikasjon 17: 2013, Oslo, Menon Business Economics.
- Forum for Bæredygtige Inkjøb (n.d.) *Værktøjer*. Hentet fra: <http://www.ansvarligeindkob.dk/viden-vaerktoejer/vaerktoejer/>
- Gjølterud, S., Hiim, H., Husebø, D., Jensen, L.H., Steen-Olsen, T. H. & Stjernestrøm, E. (2017). *Aksjonsforskning i Norge: Teoretisk og empirisk mangfold*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Handfield, R.B., Krause, D.R., Scannell, T.V. & Monczka, R.M. (2000). Avoid the pitfalls in supplier development. *Sloan Management Review*, 41(2), 37-49.
- Hanson, N.R. (1958). *Patterns of Discovery*. Cambridge: University Press.
- Helfat, C.E. and Peteraf, M.A. (2003) The dynamic resource-based view, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, 997-1010.
- Isaksen A. & Trippel M. (2017). Innovation in space: The mosaic of regional innovation patterns. *Oxford Review of Economic Policy*, 33(1), 122–40.
- Kautsch, M., Lichoń, M., & Whyles, G. (2015). Tools of innovative public procurement in health care in Poland. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 28(3), 312-323.
- Keino (2018). *About Keino*. Hentet fra: <https://www.hankintakeino.fi/en/about-keino>
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy: From theory to practice. *California Management Review*, 47(3), 105-121.
- Knutsson, H., & Thomasson, A. (2014). Innovation in the Public Procurement Process: A study of the creation of innovation-friendly public procurement. *Public Management Review*, 16(2), 242-255.
- Lundvall, B.Å. (1988). Innovation as an interactive process from user-producer interaction to national systems of innovation. I: G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg, L. Soete (red.) *Technical Change and Economic Theory* (349-369) London: Pinter.
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2018). Smartere innkjøp – effektive og profesjonelle offentlige anskaffelser (Meld. St. 22 (2018–2019)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no>
- OECD (2017), Public Procurement for Innovation: Good Practices and Strategies, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264265820-en>
- Pelkonen, A., & Valovirta, V. (2015). Can service innovations be procured? An analysis of impacts and challenges in the procurement of innovation in social services. *Innovation: The European journal of social science research*, 28(3), 384-402.
- Pianoo (n.d.). *Public procurement of innovation (PPI)*. Hentet fra: <https://www.pianoo.nl/en/sustainable-public-procurement/spp-themes/public-procurement-innovation-ppi>
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1), 62-77.
- Ragatz, G.L., Handfield, R.B. & Scannell, T.V. (1997). Success factors for integrating suppliers into new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 14(3), 190-202.
- Rolfstam, M., Phillips, W., & Bakker, E. (2011). Public procurement of innovations, diffusion and endogenous institutions. *International Journal of Public Sector Management*, 24(5), 452-468.
- Schumpeter, J.A. (1961) *The Theory of Economic Development*, 3rd Edition, Oxford University Press, New York.
- SSB (2012). *Offentlige innkjøp*. Hentet fra: <https://www.ssb.no/offentlig-sektor/statistikker/offinnkj>
- Tece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Thomson, D.G. (2010). *Blueprint to a billion: 7 essentials to achieve exponential growth*. New Jersey: John Wiley & Sons
- Torvatn, T. & de Boer, L. (2017). Public procurement reform in the EU: start of a new era? *IMP Journal*, 11(3), 431-451.
- Upphandlingsmyndigheten (2018). *Innovation procurement*. Hentet fra: <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/en/subject-areas/innovation-procurement/>
- Uyarra, E., Edler, J., Garcia-Estevéz, J., Georghiou, L. & Yeow, J. (2014). Barriers to innovation through public procurement: A supplier perspective. *Technovation*, 34(10), 631-645.
- Uyarra, E., Zabala-Iturriagoitia, J.M., Flanagan, K. & Magro, E. (2020). Public procurement, innovation, and industrial policy: Rationales, roles, capabilities and implementation. *Research Policy*, 49(1),
- Van de Ven, A.H. (2007). *Engaged scholarship: A guide for organizational and social research*. New York: OUP.
- Yin, R. (1989). *Case study Research: Design and Methods*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Zelenbabic, D. (2015). Fostering innovation through innovation friendly procurement practices: a case study of Danish local government procurement. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 28(3), 261-281.
- Zollo, M. and Winter, S. (2002) Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities, *Organization Science*, 13(3), 339-339.