



Trøndelag Forskning og Utvikling

Trøndelag R & D Institute

Smarte offentlige anskaffelser

Følgeevaluering av læringsnettverk



Nasjonalt program for leverandørutvikling

Innovative offentlige anskaffelser

Roald Lysø
Niels Arvid Sletterød

TFoU-rapport 2016:15

Tittel : Smarte offentlige anskaffelser.
Følgeevaluering av læringsnettverk

Forfatter(e) : Roald Lysø, Niels Arvid Sletterød

TFoU-rapport : 2016:15

ISBN : 978-82-7732-242-1

ISSN : 0809-9642

Prosjektnummer : 2687

Oppdragsgiver : NHO

Kontaktperson : Hilde Sætertrø

Oppdragets størrelse: 140.000

Prosjektleder : Roald Lysø

Medarbeider(e) : Niels Arvid Sletterød

Foto forside : Logo program og partnerskap

Sammendrag : Denne rapporten presenterer resultatene fra følgeevalueringen av et læringsnettverk for smarte offentlige anskaffelser av velferdsteknologi i Trøndelag.

Emneord : Anskaffelser, innovativ, læringsnettverk, læringsarena, velferdsteknologi

Dato : September 2016

Antall sider : 50

Status : Offentlig

Utgiver : Trøndelag Forskning og Utvikling AS
Postboks 2501, 7729 STEINKJER
Telefon 74 13 46 60

FORORD

Denne rapporten presenterer resultatene fra følgeevalueringen av et læringsnettverk for smarte offentlige anskaffelser av velferdsteknologi i Trøndelag.

Prosjektet omfattet 11 kommuner og ble initiert av NHO Trøndelag gjennom program for leverandørutvikling.

Prosjektteamet ved TFoU har bestått av Roald Lysø og Niels Arvid Sletterød. Kontaktperson hos oppdragsgiver har vært Hilde Sætertrø.

Prosjektet ble gjennomført innenfor en prosjektramme på kr 140.000 + mva.

Steinkjer, september 2016

Roald Lysø
prosjektleder

INNHold

	side
FORORD	i
INNHold	ii
FIGURLISTE	iv
SAMMENDRAG	v
1. Oppdraget	1
1.1 Evalueringsaktiviteter	2
1.2 Deltakere i læringsnettverket	2
2. Mobilisering, medvirkning og forankring – noen perspektiv	3
2.1 Mobilisering til medvirkning	3
2.2 Forankring	3
2.3 Mobiliseringsprosessens faser - idealisert	4
2.3.1 Intern og ekstern mobilisering	5
3. Læringsnettverk og læringsarena som verktøy i kvalitetssikringsarbeid	7
3.1 Læringsnettverk eller læringsarena eller begge deler?	7
3.2 Hva er en læringsarena?	7
3.3 «Buzz» eller «det sosiale pratet» - en viktig kunnskapsgenererende side ved læringsarenaer	9
3.4 Hva er et nettverk?	10
3.4.1 Læringsnettverk	10
3.4.2 Aktuell forskningsbasert kunnskap om læringsnettverk:	11
3.5 Problematisering:	12
3.6 Forankring av læringsprosesser via nettverks- og/eller arenadeltakelse	12
4. Resultater	13
4.1 Data fra spørreundersøkelsen	13
4.2 Intervjudata fra fem samarbeidende kommuner	26
4.3 Synspunkt fra bedrifter som deltok på dialogmøter	30
4.4 Oppsummerende samtaler	31
4.4.1 Erfaring fra de to nettverkene – innkjøp av velferdsteknologi	31
4.4.2 Innspill basert på erfaringer	32

5. Konklusjoner og anbefalinger	35
LITTERATURLISTE	37
Vedlegg	39

FIGURLISTE

Figur	side
Figur 2.1 Forløpet til "en typisk mobiliseringsprosess"	4
Figur 4.1 Erfaring med innkjøpsprosesser (n=20)	13
Figur 4.2 Mine forventninger til deltakelsen i læringsnettverket ble innfridd (n=20)	16
Figur 4.3 Hvor fornøyd er du med hvordan din deltakelse er forankret i egen organisasjon? (n=20)	16
Figur 4.4 Om opplegget for læringsnettverket – klar hensikt (n=20)	17
Figur 4.5 Om opplegget for læringsnettverket – struktur (n=20)	17
Figur 4.6 Om opplegget for læringsnettverket – relevant opplegg (n=20)	18
Figur 4.7 Om opplegget for læringsnettverket – forberedte deltakere (n=20)	18
Figur 4.8 Om opplegget for læringsnettverket – erfaringer fra praksis (n=20)	19
Figur 4.9 Om opplegget for læringsnettverket. - kunnskap om andre kommuner (n=20)	19
Figur 4.10 Om opplegget for læringsnettverket – styrking av egen kompetanse (n=20)	20
Figur 4.11 Arbeidet mellom samlingene (n=20)	21
Figur 4.12 Metoden for innovative anskaffelser har utfordret min måte å tenke innkjøp på. (n=19)	22
Figur 4.13 Hvordan bør slike nettverk organiseres?	23
Figur 4.14 Alt i alt, hvor fornøyd er du med læringsnettverket som arena for læring? (n=19)	24
Figur 4.15 Vurdering av egen kommune – strategi for kunnskapsoverføring (n=19)	24
Figur 4.16 Vurdering av egen kommune – investering i nok ressurser for utvikling av gode innkjøpsteam (n=19)	25
Figur 5.1 Difis standardiserte prosessmodell - Anskaffelsesprosessen (www.anskaffelser.no)	35

SAMMENDRAG

Trøndelag Forskning og Utvikling (TFoU) fikk i 2015 i oppdrag å følgeevaluere aktiviteten i læringsnettverket for smarte offentlige anskaffelser av velferdsteknologi. Det overordnede mål for følgeevalueringen var å:

Bidra til å kvalitetssikre læringsprosessen i nettverket for å optimalisere betingelsene for god og målsatt effekt ved at kommunene blir bedre skikket og rustet til å gjennomføre smartere offentlige anskaffelser.

Evaluator har deltatt på alle samlingene i læringsnettverket og på planleggingsmøter mellom samlingene.

Mellom samlingene har det vært oppfølgende samtaler(telefonintervju) av et utvalg deltakere. Det har vært gjennomført dybdeintervju med kommuner som har samarbeidet om forberedelser for en anskaffelse.

Avslutningsvis ble det gjennomført en epostbasert spørreundersøkelse til alle deltakere og til et utvalg bedrifter. Spørreundersøkelsen omfattet 34 respondenter, 20 svarte, dette gir en svarprosent på 59.

Vi mener det er grunn til å trekke frem noen punkt om læringsnettverk og læringsarena som «huskelapper» før planlegging av tilsvarende nettverksaktivitet. Her anbefaler vi at man før det etableres og formaliseres læringsarenaer må stille seg og avklare noen spørsmål for å sikre at aktiviteten treffer:

1. Hva er målsettingen med læringsarenaen?
2. Hva er utfordringene og oppgavene den skal bidra til å løse?
3. Hvem inviteres til delta i oppgaveløsninga?
4. Hvilke løsninger finnes?
5. Hvilken kunnskap trengs eller hvilken ekstern kompetanse må hentes inn for å skape gode kompetente løsninger?
6. Hvordan bør/skal læringsprosessen organiseres?
7. Hvilke krav bør stille til deltakelsen?
8. Hvilke kriterier settes for utvelgelse av deltakere og/eller for å bli innvilget deltakelse?
9. Hvem har ansvaret for å drive prosessen fremover og dokumentere det som skjer fortløpende?
10. Hvordan bør resultatene evalueres – underveis eller i ettertid?

Fra deltakerne i læringsnettverket pekes det i tillegg på noen erfaringer som kan brukes til å videreutvikle opplegget:

- La potensielle deltakerkommuner få mulighet til å påvirke innhold og struktur før nettverkssamlinger blir bestemt. Kanskje kan en til to samlinger prøves nettbasert.
- Motivere kommunene til å se nytteverdien av at det sendes personer fra forskjellige fagområder sammen til slik opplæring
- Det bør legges opp til arbeid på tvers av kommunene med problemstillinger og utfordringer som er relevante og som det er viktig for kommunene å samarbeide om.
 - Kommunevise gruppeoppgaver kan være en ide.
 - Jobb med konkrete case/ kommuner som har en konkret anskaffelse som skal gjennomføres
 - Mer tid til arbeidet mellom samlingene.

1. OPPDRAGET

Trøndelag Forskning og Utvikling (TFoU) fikk i 2015 i oppdrag å følgeevaluere aktiviteten i læringsnettverket for smarte offentlige anskaffelser av velferdsteknologi. Følgeevaluering er en dynamisk evalueringsform som fokuserer både (a) målsatte effekter/ resultater av læringsnettverket og (b) tiltak og prosesser som iverksettes for å realisere de intenderte virkninger av denne læringsformen. Følgeevalueringen skal derfor parallelt bidra til å kvalitetssikre prosessutvikling og resultatutvikling til tiltaket i fokus.

Rollen som følgeevaluator betyr i praksis å være faglig, kritisk konstruktiv (1) observatør og/eller (2) innspiller eller faglig og kritisk konstruktiv (3) deltaker og/eller (4) medspiller. Som oftest vil følgeevaluering innebærer kombinasjoner av alle 4.

Poenget med følgeevaluering er å bidra til kvalitetssikring av tiltak og innsatser for å optimalisere betingelsene for å realisere målsatte effekter og resultater.

Det overordnede mål for følgeevalueringen var å:

Bidra til å kvalitetssikre læringsprosessen i nettverket for å optimalisere betingelsene for god og målsatt effekt ved at kommunene blir bedre skikket og rustet til å gjennomføre smartere offentlige anskaffelser.

Hovedproblemstilling var å:

Avklare og vurdere nytten av nettverks/æring i forhold til bruk av mer ordinære opplegg som f.eks. rådgivning/veiledning «en til en», dvs. program-kommune(r).

Delproblemstillinger for evalueringen:

- utfordringer og hinder for implementering av innovativ modell for offentlige anskaffelser
- Hva betyr politisk-administrativ struktur, kultur, kompetanse og samhandlingserfaring med private leverandører
- Hva betyr administrativ organisering samt størrrelse på kommunen for implementering og bruk av en slik innovativ anskaffelsesmodell
- Hva betyr etablert praksis for interkommunalt samarbeid (også regionsamarbeid) for bruk og nytte av et slikt verktøy for smarte offentlige anskaffelser på bred basis?
- Hvilke betingelser for ledelse og krav til lederkompetanse i kommunen er viktig for effektiv implementering av en slik anskaffelsesmodell?

1.1 Evalueringsaktiviteter

Evaluator har deltatt på alle samlingene i læringsnettverket, på noen planleggingsmøter mellom samlingene samt hatt drøftinger med prosjektleder.

Mellom samlingene har det vært oppfølgende samtaler(telefonintervju) av et utvalg deltakere. Det har vært gjennomført dybdeintervju med kommuner som har samarbeidet om forberedelser for en anskaffelse.

Det ble gjennomført en epostbasert spørreundersøkelse til alle deltakere og til et utvalg bedrifter. Spørreundersøkelsen omfattet 34 respondenter, 20 svarte, dette gir en svarprosent på 59.

Avslutningsvis ble det gjennomført oppsummerende intervju med prosjektleder Hilde Sætertrø og prosjektleder for «Prosjekt Innovativ handling – bedre offentlige anskaffelser», Harald Overrein.

1.2 Deltakere i læringsnettverket

Deltakerkommuner

Osen, Steinkjer, Snåsa, Namsos, Vikna, Namsskogan, Overhalla, Høylandet, Inderøy, Lierne, Grong

Kommuner som samarbeidet om innkjøpsprosess

Vikna, Høylandet, Osen, Namsos, Namsskogan

2. MOBILISERING, MEDVIRKNING OG FORANKRING – NOEN PERSPEKTIV

Innledningsvis foretar vi en generell gjennomgang av betydningen av å fokusere på mobilisering, medvirkning og forankring. Deretter ser vi i kapittel 3 på læringsnettverk som begrep og som læringsarena.

2.1 Mobilisering til medvirkning

Modeller aktualiseres og kommenteres kort i forhold til hvilke strategier initiativtaker til læringsnettverket for innovative offentlige innkjøp har benyttet for å mobilisere den kommunale organisasjonen til delaktighet i arbeidet, men ikke minst for å skape politisk-administrativ engasjement og «commitment» i det lokale innkjøpsprosjektet. I denne sammenheng vil mobilisering være på flere nivå, forstått som en veksling mellom:

- Politisk og administrativt nivå i kommunen
- Det individuelle og det kollektive plan, på den ene siden enkeltdeltakerne i det lokale prosjektet og den lokale prosjektgruppen.

Den lokale egenmobiliseringen vil være avhengig av politisk-administrativ forankring av prosjektet, lokal organisering, ressursallokering og et medvirkningsopplegg som samlet sett skaper gjennomføringskraft.

Det handler om å motivere til felles innsats gjennom å skape inspirasjon og engasjement for å arbeide med innkjøpstema, enten det er basert på verdier eller konkrete behov. Mens mobilisering skaper fundamentet for lysten og interessen for medvirkning, er medvirkningens kvalitet en betingelse for den lokale skaperkraften både i prosjektgruppe og kommuneorganisasjon.

Bred medvirkning er forutsetning for et godt resultat, men det fordrer klok involvering og inkludering. Kvaliteten på medvirkningen er selve motoren i prosessen, eller den kraft og den evne som prosjektet samlet sett har for å skape noe. Kvaliteten betinges sterkt av graden av bred commitment (eiendomsfølelse eller forpliktelse) for det som skal gjennomføres og det som skal skapes i det lokale innkjøpsprosjektet. Men kloke medvirkningsprosesser er ikke tilstrekkelig, de må alltid ha gode gjennomføringsbetingelser. Den viktigste gjennomføringsbetingelsen i den kommunale forvaltningssystemet er god politisk og administrativ lederforankring.

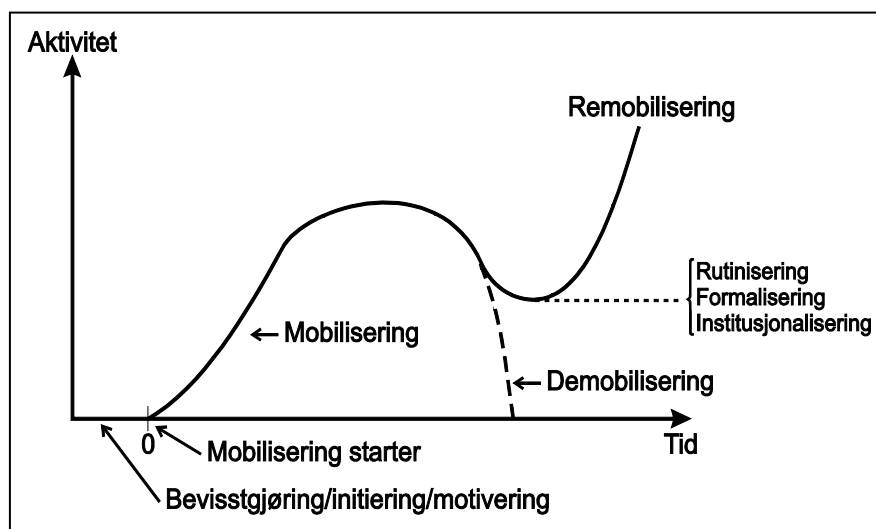
2.2 Forankring

Betingelser for en slik forankring skapes både på læringsnettverknivå, men kanskje i sterkest grad gjennom en lokal organisering bygd på et samspill mellom myndighet og ansvar, legitimitet og lojalitet som skaper et klart definert lokalt handlingsrom. Et slikt

handlingsrom er bestemt av hva man har frihet til å gjøre og hva man har frihet fra å måtte gjøre. En slik forankring åpner både for å overskride etablert organisatorisk praksis ved å skape nye muligheter (utvikle ny innkjøpspraksis), men samtidig å avdekke utnyttede muligheter innenfor etablert praksis for å forbedre (optimalisere) denne.

Det handler om å utnytte grader av frihet fra, dvs. å se utnytte muligheter gjennom bedre skjønsmessige vurderinger av muligheter innen eksisterende betingelser for praksis. Det handler om å kunne utnytte de muligheter som faktisk finnes innenfor juridiske og forvaltningsmessige regimer og rammer. Kort sagt dreide det seg om å utvise et bedre eller klokere skjønn.

2.3 Mobiliseringsprosessens faser - idealisert



Figur 2.1 Forløpet til "en typisk mobiliseringsprosess"

Ovenstående modell problematiserer forløpet til en mobiliseringsprosess, og kan være nyttig i evalueringene av de ulike lokale prosjekt og av arbeidet med å mobilisere kommunene til å bli bedre og mer innovative innkjøpere.

Mobiliseringsprosesser kan deles inn i følgende faser (Sletterød, 1997):

1. *Bevisstgjørings- og motiveringsfase* som er en viktig og kritisk forutsetning for alle mobiliseringsprosesser (ofte kalles dette før- eller ex ante-mobilisering som omfatter både markedsføring og innsalg av f. eks deltakelse i et program/prosjekt/nettverk).
2. *Mobiliseringsfasen* er den systematiske og planmessige delen der man anvender ulike former for medvirkning og det settes krav og benyttes incentiv for å motivere og disiplinere deltakelsen. I denne fasen utvikles og benyttes arenaer der deltakere med ulik kompetanse/kunnskap skal samarbeide om å løse på forhånd definerte oppgaver, og skape optimale løsninger.

3. *Resignasjonsfasen* kjennetegner de fleste mobiliseringsprosesser i varierende grad. Endring bør oftest ha et langsiktig perspektiv, men etter en stund vil aktørene (administrasjon, politikere, ansatte og brukere) etterspørre konkrete resultater av egeninnsats. Dersom høy entusiasme, stor innsats gir få resultater på sikt, opptrer en resignasjonsfase, det samme er tilfellet dersom prosjektgruppen lokalt ikke fungerer. Dersom beredskapen ikke er god nok, vil vi kunne få en total demobilisering, dvs. prosjektet visner, råtner på rot og strander kanskje for godt. Ett aktuelt eksempel på dette er når nøkkelpersoner i et prosjekt resignerer på grunn av at alt ansvar for prosess, forankring, medvirkning og mobilisering er tillagt denne uten at den nødvendige forankring ligger i bunnen. I noen tilfeller vil det ikke være mulig å blåse nytt liv i prosessen, mens i andre tilfeller vil det være mulig å remobilisere.
4. *Remobiliseringsfasen* er et resultat av effektiv beredskap mot resignasjon. En forutsetning er at oppmerksomheten rettes mot rutinisering, formalisering og institusjonalisering av utviklingsprosessen. Det er i første rekke avhengig av å implementere arbeidsformer med klare ansvars- og myndighetsforhold, funksjonell arbeidsdeling og systematisk dialog som sikrer motiverte deltakere og produktive gjennomføringsbetingelser.

2.3.1 Intern og ekstern mobilisering

Mobiliseringsprosesser vil variere mht antallet faser og forløp, og kan også ha ulike former for mobiliseringsarenaer og mobiliseringsmetoder i samme mobiliseringsprogram. Det er viktig å poengtere at kommunenes deltagelse i læringsnettverket nødvendiggjør både indre (interne) og ytre (eksterne) mobiliseringsarenaer, tiltak, krav og incentiv. Disse to former for mobilisering, den som læringsnettverket står for og den som kommunene selv iverksetter, må samvirke på en god måte. Vanligvis vil deltagelse i et slikt læringsnettverk eller program forutsette før-mobilisering av kommunene (før arbeidet starter) og diverse mobiliserende og remobiliserende tiltak (krav og incentiv) for å holde interesse og engasjement oppe underveis. Ex ante mobilisering skal skape forutsetninger for deltagelse i læringsnettverket eller programmet.

3. LÆRINGSNETTVERK OG LÆRINGSARENA SOM VERKTØY I KVALITETSSIKRINGSARBEID

3.1 Læringsnettverk eller læringsarena eller begge deler?

TFoU mener at fokus for vårt følgeevalueringsoppdrag både kan oppfattes som en læringsarena med kommunale deltakere fra Trøndelag og inkorporere et læringsnettverk bestående av fem kommuner som samarbeider om ett konkret innkjøp, det er m.a.o. snakk om begge deler, selv om det siste ble utviklet underveis gjennom arenadeltakelsen.

I fortsettelsen forsøker vi å avklare best mulig hva som er kjennetrekke til læringsarena og læringsnettverk, og vi lanserer noen analytiske perspektiv som kan bidra til å kvalitetssikre arenalæring og nettverkslæring og optimalisere effektene av denne.

3.2 Hva er en læringsarena?

Vi kan definere en læringsarena som en formalisert møteplass eller formaliserte fora der visse oppgaver, målsettinger og deltakere settes i fokus for en planlagt og målrettet aktivitet og/eller prosess nødvendig for å skape intenderte læringsresultat.

Oftest vil en arena rekruttere deltakere som forplikter seg på deltakelse, som har forventninger til egen deltakelse og som legitimerer bruk av egen tid og virksomhetens ressurser forbundet med egen deltakelse. Legitimiteten til arenaen styrkes gjennom de resultat (den læring/kompetanseheving) som genereres til beste for tjenesteytingen i egen kommune/etat på både kort og lang sikt.

Læringsarenaer etableres for å dele kunnskap samt bedrive erfaringsutveksling og diskusjon mellom deltakerne og de(n) som organiserer, driver og fasiliterer arenaprosessen. Læringsarenaer må utvikle en delings- og diskusjonskultur slik at alle deltakerne faktisk bidrar med erfaringsbaserte og faglige innspill, refleksjoner og kommentarer i felles diskusjoner.

Som regel er det aktuelt å tilføre kompetanse fra eksterne bidragsyttere i tillegg til fasilitator som vanligvis er generelt kompetent på det læringsarenaen fokuserer. Læringsarenaen initieres og/eller fasiliteres ofte av en aktør/organisasjon som enten formelt har tatt initiativ til å etablere denne og/eller fått i oppdrag å drive/lede/organisere aktiviteten/prosessen på arenaen. Ofte er det sammenfall mellom den aktør som har initiert og den som fasiliterer.

Enhver læringsarena inneholder læringsaktiviteter/-prosesser som fordrer dialog/samarbeid mellom deltakerne, enten det skjer i grupper eller samlet i plenum. Resultatmålet for læringsarenaer er ofte tosidige; nemlig:

- *Reproduktiv læring - å lære noe som gjør at en blir bedre på det man allerede kan noe om og har kompetanse på eller f. eks den tjenesteyting man skal bidra til å kvalitetssikre*
- *Utviklingsorientert læring - fokuset settes på å tilegne seg ferdigheter og kompetanse som er viktig for å bidra til kreativitet, nyskaping, innovasjon og endring i egen virksomhet*

Før man etablerer og formaliserer læringsarenaer må initiativtaker og/eller fasilitator stille seg følgende 10 spørsmål:

1. Hva er målsettingen med læringsarenaen?
2. Hva er utfordringene og oppgavene den skal bidra til å løse?
3. Hvem inviteres til delta i oppgaveløsninga?
4. Hvilke løsninger finnes?
5. Hvilken kunnskap trengs eller hvilken ekstern kompetanse må hentes inn for å skape gode kompetente løsninger?
6. Hvordan bør/skal læringsprosessen organiseres?
7. Hvilke krav bør stille til deltakelsen?
8. Hvilke kriterier settes for utvelgelse av deltakere og/eller for å bli innvilget deltakelse?
9. Hvem har ansvaret for å drive prosessen fremover og dokumentere det som skjer fortløpende?
10. Hvordan bør resultatene evalueres – underveis eller i ettertid?

Disse spørsmålene er viktige for å kunne kvalitetssikre aktivitet/prosess og for å kunne evaluere mulige sammenhenger mellom disse og oppnådde resultater. De 10 spørsmålene kan benyttes for: (a) å kvalitetssikre utvikling av en arena ved at de stilles og besvares på forhånd (ex ante), (b) ved å stille dem fortløpende med tanke på å overvåke det som skjer (følgeevaluere for å bidra til å kvalitetssikre prosess og resultat), eller (c) ved å stille dem i ettertid (retrospektivt) i en resultat- og/eller konsekvensevaluering (etter at prosessen eller aktiviteten er ferdigstilt) for å identifisere (eventuelt måle) effekter.

Et slikt eksplorerende og kritisk perspektiv på læringsarenaer kan gi altså oss adekvat informasjon nødvendig for å estimere og vurdere mulige sammenhenger mellom deltakernes kompetanse, erfaring og ferdigheter, de utfordringer, oppgaver og målsettinger som arenaen fokuserer relatert til de konkrete læringsaktiviteter/-prosesser som iverksettes og fasiliteres. Et slikt perspektiv muliggjør analyser for å belyse/beskrive, forstå og forklare hvordan slike samspillseffekter kan forklares med

innhold, form og kvalitet på arena-aktiviteten (erfaringsdialog og læringsprosess) og læringens effekt og nytte.

På slike læringsarenaer blir deltakere bevisst koplet sammen gjennom aktiviteter og dialog-/refleksjonsprosesser. Det kan skape nye relasjoner og/eller befeste allerede etablerte. En sideeffekt med læringsarenaer er at det ofte bygges og dannes både uformelle og formelle nettverk mellom deltakerne som vedvarer i ettertid. Derfor bør det stilles krav til bevisst og selektiv rekruttering (dersom mulig) av deltakere til slike læringsarenaer, f. eks relevant erfaring, kompetanse og ikke minst erfaringer knyttet oppgaver innenfor konkrete oppgaver mht tjenesteyting som benytter velferdsteknologi og/eller deltakere som har erfaring med innkjøp av velferdsteknologi for bedre løsning av omsorgsbasert tjenesteyting i forhold til definerte målgrupper og behov. Ofte er det vanskelig å få til en slik rekruttering i praksis, man får som regel de som ønsker å delta eller de som «blir sendt» av virksomheten.

3.3 «Buzz» eller «det sosiale pratet» - en viktig kunnskapsgenererende side ved læringsarenaer¹

Lokalt buzz (kunnskapsutvikling eller kunnskaps- og informasjonsutveksling) refererer til informasjon og kommunikasjon som blir skapt av ansikt-til-ansikt kontakter gjennom samtidig tilstedeværelse og samlokalisering av mennesker fra f. eks. samme type virksomheter eller fra samme geografiske region. Buzzet består av spesifikk informasjon og kontinuerlige oppdateringer av denne informasjonen gjennom planlagte eller uforutsette læringsprosesser i både organiserte og tilfeldige diskusjoner. Det finnes en gjensidig forståelse av hva som er ny kunnskap og ny teknologi, og deltakerne og fasilitator på læringsarenaen bidrar kontinuerlig og drar fordeler fra diffusjonen av informasjon, sladder og nyheter i klyngen ved å bare være tilstede.

Det sosiale «pratets» natur er spontant, tilfeldig og dynamisk. Vi kan også kalle pratet for kilden for sosial addisjon, det å være sammen og bli kjent gjennom deltakelse på en læringsarena, spesielt dersom den er organisert med klokt fasiliterte sekvenser av nettverkssamlinger over en tidsperiode.

«It seems evident that the creation of new knowledge (learning) might be best viewed as a result of a “combination” of close and distant interactions» (Oinas, 1999, referert i Bathelt, Malmberg & Maskell, 2004:40).

I praksis innebærer det Oinas sier at fasilitator av læringsarenaen bør oppfordre deltakerne til å etablere kontakt/dialog mellom samlingene for å diskutere felles

¹ Se Bathelt, H., Malmberg, A. & Maskell, P. (2004) Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. Progress in Human geography, 28 (1), s. 31-56.

utfordringer, oppgaver og/eller problemstillinger. Læringsarenaer bør altså inkorporere oppgaver som deltakerne grupperes til å skal løse sammen og til å presentere resultatet av i fellesskap på neste samling.

3.4 Hva er et nettverk?

Sosialt nettverk er nettverk av menneskelige forhold som danner forbindelser mellom flere mennesker. Sterke og svake bånd avspeiler graden av bekjentskap, tilgjengelighet, fortrolighet og støtte mellom deltakerne i nettverket. Nettverket kan ofte være organisert rundt noder (deltakere som tar initiativ eller som har ressurser og kompetanse til å drive nettverket) og derfor vil nettverk bestå av tette og mindre tette bånd mellom deltakerne, og det kan føre til innkapsling av noen deltakere og marginalisering av andre. Nettverk må hele tiden bygges og vedlikeholdes gjennom å ha konkrete oppgaver å samhandle om og ved å skape løsninger som deltakerne oppfatter som gode, f. eks gjennom innkjøp.

3.4.1 Læringsnettverk

I følge Fafo-rapport 2013:52; Læringsnettverk og innovasjon i kommunene (Leif E. Moland, Lise Lien, Lars Nygård og Tormod Hofstad) skiller det mellom sentralt initierte nettverksprogram som kan være et styringsredskap for myndighetene og lokalt initierte driftsnettverk med utspring i lokale behov. Nettverksprogrammene tilbyr en kortvarig arena for læring og samarbeid mellom kommuner og parallelt løpende utviklingsarbeid i deltakerkommunene. Driftsnettverkene er formelle og varige arenaer for lærings- og utviklingsarbeid. Mellom disse ytterpunktene finner vi aktiviteter knyttet til lærings- og utviklingsmiljøer, regionale prosjekt og program. Poenget er at begrepet læringsnettverk kan være store og omfattende, men også små og lokalt/regional baserte og relativt «smale» i fokus.

Læringsnettverk har som regel alltid en ambisjon om å bygge sosialt nettverk (basert på svake bånd²). Hovedpoenget med artikkelen til Granovetter er at informasjon sprer seg lettere gjennom svake bånd enn gjennom sterke. Grunnen er at nettverk bygd opp av sterke bånd svært ofte blir lukket (innkapslet) og dermed også begrenset i størrelse. Sterke sosiale bånd har også lett for å være/bli ekskluderende (marginaliserende), og deltakerne blir ofte mer restriktive med hva som formidles mellom dem slik at informasjonsflyten oftere stopper opp. Så selv om sterke sosiale bånd gir sterk innflytelse mellom deltakerne, hjelper det ikke hvis informasjonen ikke sprer seg eller erfaringer utveksles mellom deltakerne. Sterke sosiale bånd utøver sterk sosial kontroll av aktører som besitter makt eller ressurser til å sanksjonere alle avvik fra forventet

² Se Granovetter, M. S. (1973) The strength of weak ties. American journal of sociology, s. 1360-1380.

norm om atferd og tenkning. For å hindre egen utdefinering (stigmatisering) eller risiko for negativ sanksjonering på en eller annen måte, vil deltakerne rent strategisk kunne minimalisere flyt av informasjon og utveksling av erfaring.

All nettverkslæring foregår innenfor en sosial setting, og fordrer anerkjennelse/respekt, tillit, medvirkning (deltakelse og innflytelse) mellom deltakerne. Sammen danner disse elementene i de svake bånd som etableres mellom deltakerne, de sosiale forutsetninger for nødvendig dialogisk kommunikasjon for å realisere målet om å lære i lag som et lag³ eller nettverk/team. Læringsnettverk vil følgelig alltid måtte være basert på problembasert læring, erfaringsoverføring, informasjons- og kunnskapsdeling med tanke på å finne gode løsninger som skal implementeres i deltakernes virkeligheter for å oppnå målsatte resultat/effekter på kort og lang sikt.

3.4.2 Aktuell forskningsbasert kunnskap om læringsnettverk⁴:

- Forskning viser at læringsnettverk kan ha en positiv, men begrenset effekt på kvalitetsforbedring. Svakheter i studiedesign gjør at man ikke kan fastslå at rapporterte forbedringer skyldes deltakelse i læringsnettverk eller andre utenforliggende faktorer.
- Beskrevne erfaringer tyder på at deltakelse i læringsnettverk kan øke kvaliteten på tjenestene (f. eks innkjøp). Det er generelt vanskelig å dokumentere om forbedringene skyldes deltakelse i læringsnettverk eller andre faktorer, selv om enkelte evalueringer indikerer det.
- Erfaringer fra læringsnettverk tyder på at mange deltakere opplever faglig og organisatorisk utvikling, og at deltakelse skaper grobunn for økt samhandling med andre organisasjoner (f. eks kommuner og etater i og mellom kommuner).

Forskning viser til to viktige suksesskriterier som må ivaretas hvis læringsnettverk skal bidra til kvalitetsforbedring:

1. Leder- og medarbeiderforankring,
2. En organisasjonskultur som fremmer forbedringsarbeid og tilgang til nøyaktige og komplette data om egne tjenester (for å kunne estimere forbedring og effekten av tiltak).

Erfaringer fra gjennomførte læringsnettverk (se fotnote) støtter opp om disse suksesskriteriene, det gjør også denne evalueringen.

³ TFoU har utviklet et verktøy for å overvåke/kvalitetssikre nettverk og vi kaller det for ATKM-L.

⁴ (Publisert 30.12.2011 - Endret 27.11.2014: Bakke T, Udness E, Harboe I.. Rapport fra Kunnskapssenteret nr. 23 – 2011. ISBN 978-82-8121-438-5 ISSN 1890-1298).

3.5 Problematisering:

Hovedfokuset i kompetanseutvikling i et læringsnettverk må være på samhandling. I denne aktuelle sammenhengen dreier det seg som hvordan ulike profesjoner og organisasjoner kan og må jobbe sammen med brukere/pasienter og deres pårørende f. eks knyttet til innkjøp av velferdsteknologi for å sikre tjenester av høy kvalitet.

I læringsnettverk kombineres felles kompetanseutvikling på tvers av fag, profesjon og organisasjon med opplæring i systematisk forbedringsarbeid. Slike nettverk kan derfor langt på vei synes å oppfylle de nye kravene til kompetanseutvikling; fra individfokus på læringen til felles læring og kompetanseutvikling på tvers.

Utfordringer for læringsnettverk:

- Forbedringer kan ikke eller dokumenteres ikke
- Deltakere eller hele kommuneteam dropper ut underveis i prosessen,
- Kostbart og ressurskrevende
- Mangler mht planlegging og forankring før oppstart og i gjennomføringsfasen
- At det ikke kan eller blir dokumentert at forbedringene vedlikeholdes over tid

Suksessbetingelser for læringsnettverk:

- Lederforankring
- Eierskap til prosessen
- Utvikling av tillit på tvers av personer, profesjoner og organisasjoner
- Tilgang på nøyaktige og komplette data for å evaluere egne strategier, tiltak og løsninger
- Ekstern og intern infrastruktur som støtter nettverkene
- Tilgjengelige eksperter og tilgang til beste praksis på området.

3.6 Forankring av læringsprosesser via nettverks- og/eller arenadeltakelse

Betingelser for forankring skapes gjennom en lokal organisering av læringsprosesser bygd på et klokt samspill mellom myndighet og ansvar, legitimitet og lojalitet som skaper et klart definert lokalt handlingsrom. Et slikt handlingsrom er bestemt av hva man har frihet til å gjøre og hva man har frihet fra å måtte gjøre. En slik forankring åpner både for å overskride etablert organisatorisk praksis ved å skape nye muligheter (utvikle ny praksis), men samtidig å avdekke utnyttede muligheter innenfor etablert praksis for å forbedre (optimalisere) denne.

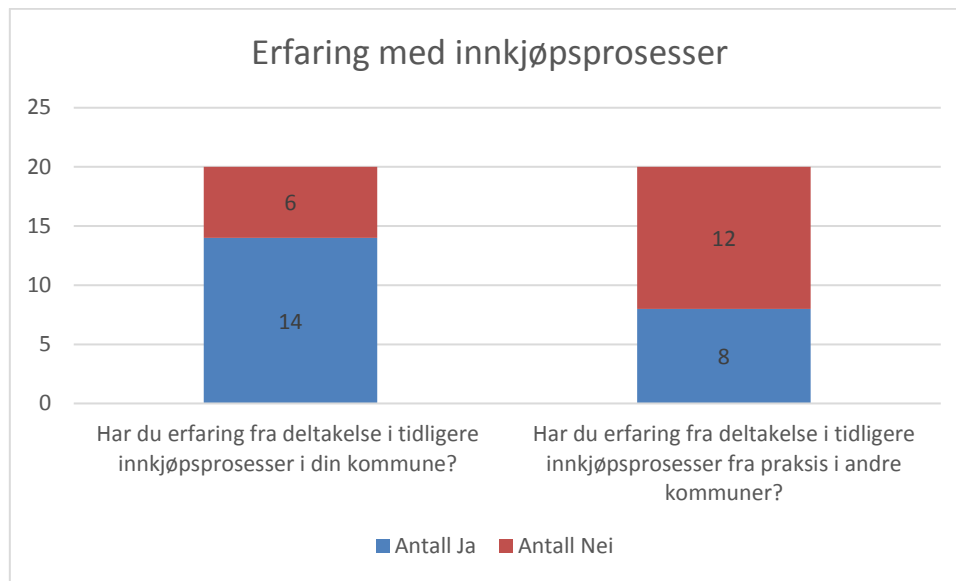
Det handler om å utnytte grader av frihet fra, dvs. å se utnyttede muligheter gjennom bedre skjønnsmessige vurderinger av muligheter innen eksisterende betingelser for praksis. Kort sagt dreier det seg om å utvise et bedre eller klokere skjønn.

4. RESULTATER

Nedenfor foretar vi en gjennomgang av data fra spørreundersøkelsene samt fra intervjuene av representanter fra de fem kommunene som samarbeidet om forberedelsene til en konkret innkjøpsprosess av velferdsteknologi.

4.1 Data fra spørreundersøkelsen

Erfaring fra innkjøpsprosesser



Figur 4.1 Erfaring med innkjøpsprosesser (n=20)

Svarene viser at 14 av 20 respondenter har erfaring fra tidligere innkjøpsprosesser i egen kommune og at 8 av 20 har praksis fra innkjøpsprosesser i andre kommuner.

Respondentene fikk her et oppfølgingsspørsmål:

Hvis du sammenligner det metodiske opplegget i Innovative Offentlige Anskaffelser og den praksis din kommune tidligere har hatt når det gjelder innkjøp, hvordan vil du beskrive forskjellene?

Svarene kan oppsummeres slik:

- Større fokus på bearbeiding av behov, være mer konkret i forhold til egne behov før vurdering av anskaffelse. Det er lett å gå for fort frem, på grunn av tidspress. Det kreves god planlegging, involvering av flere aktører internt i kommunen, få god forankring og det å være i forkant av hendelser.
- Det gir en større mulighet til å få gode anskaffelser, tilrettelagt for våre behov

- ... man har gjennomarbeidet grunnlaget for anskaffelsen og avdekket eventuelle tolkningsvariasjoner mellom den som skal anskaffe og den som skal levere. Klarlegge muligheter gjennom tidlig dialog med markedet.
- Mer fokus på å kartlegge behov og stille krav til leverandørene.
- Det som er spesielt for meg i denne prosessen er fokuset på dialogkonferanse med leverandører før anbudsrunde. Det har jeg nå deltatt på som en følge av læringsnettverket. Både lærerikt og spennende.
- Tidligere prosesser: manglende involvering sektorovergripende. Bestilt etter gammel vane, det vi hadde før/det selgerne mente var smart. Den metodiske tilnærmingen gjør at selger formyr løsninger etter behovet. Bred involvering fra flere fag

Deltakelsen på nettverkssamlingene

Av de 20 som svarte på dette spørsmålet hadde 3 deltatt på alle samlingene, 13 på de fleste samlingene og 4 sier at de har deltatt på en eller noen få samlinger. 16 av 20 svarer ja på om kommunen har vært representert med deltakere på alle samlingene. 3 av 20 mener det var kontinuitet i deltakelsen fra de andre kommunene, 4 svarer nei og 14 oppgir at de ikke vet.

Respondentene ble spurt om andre fra egen kommune burde ha deltatt på samlingene.

8 av 20 svarte ja, 4 svarte nei og 8 svarte vet ikke. Her fikk de som svarte ja et oppfølgende spørsmål om hvorfor andre burde ha deltatt. Svarene kan oppsummeres slik:

- Vi burde ha involvert flere fra ulike etater som vi samarbeider med. Tenker spesielt på teknisk avdeling og IKT avdeling. Dette for å eie utfordringen sammen og kunne bistå hverandre i forhold til sortering av hva man ønsker å velge for anskaffelse, og det sikrer også samarbeid etter en anskaffelse.
- Innkjøpsleder og ledere på høyere nivå med større myndighet burde ha deltatt
- Det burde ha vært flere fra ledelsen i kommunen, og fra flere avdelinger. Når det gjelder store innkjøp som pasientvarsling og skall-sikring er en avhengig av at det jobbes sammen om anskaffelsen. (Helse, omsorg, eiendom, IKT..)
- Handler om kultur, forståelse av prosess og legitimitet for hvordan kommunen skal tenke i anskaffelsesprosesser, ikke bare i store anskaffelser, men generelt i innkjøpsprosesser.
- På grunn av at mange ansatte i kommunen er involvert i innkjøpspraksis

- For å tilegne seg metodikken

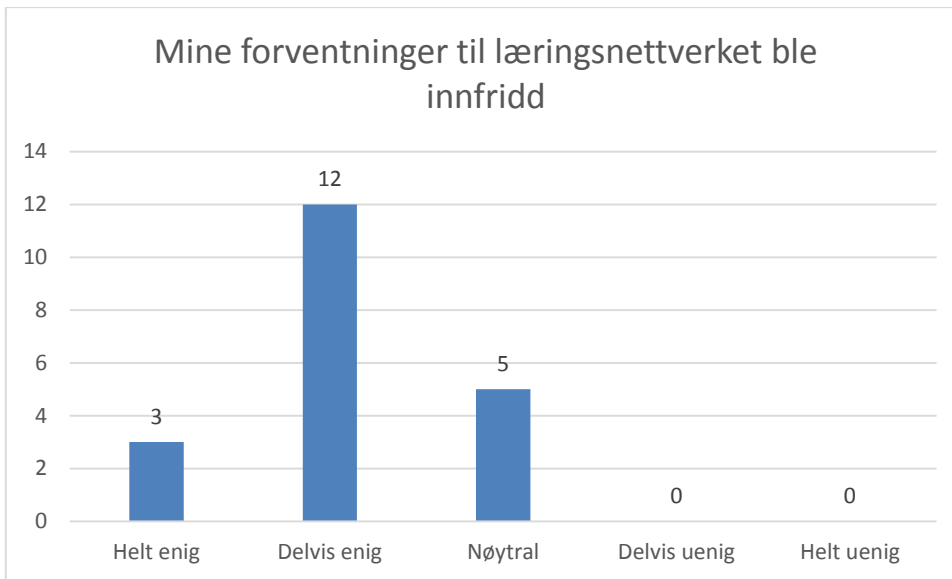
Tidlige samarbeid om innkjøp

Deltakerne fikk spørsmål om kommunen deres tidligere har samarbeidet med andre kommuner om innkjøp. Her svarer 15 av respondentene ja men de øvrige fem svarer vet ikke.

Forventninger til deltakelsen i læringsnettverket.

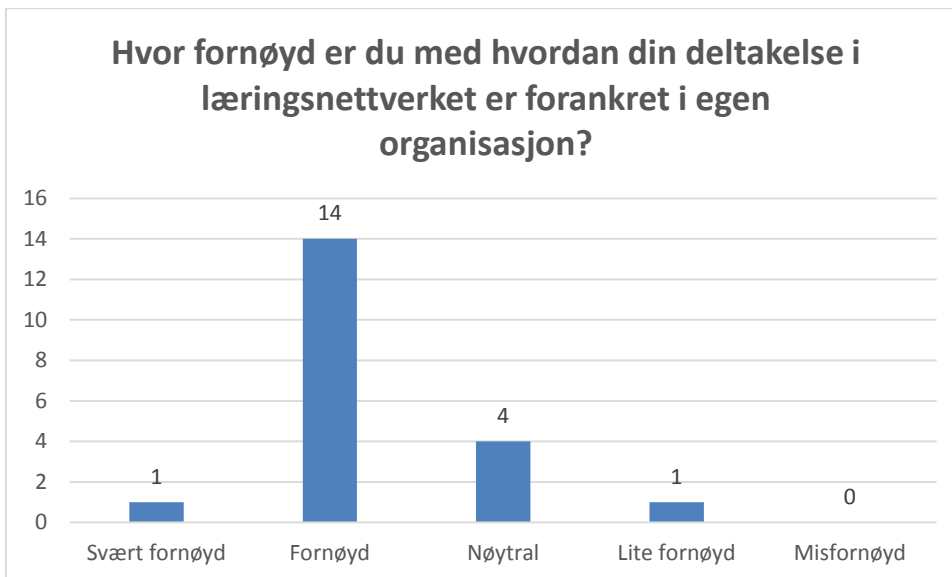
Svarene på spørsmålet om hvilke forventninger deltakerne hadde til deltakelsen i læringsnettverket kan oppsummeres slik:

- Få ny kunnskap både om metode og gjennomføring av denne - teori og praksis.
- Erfaringsdeling. Nettverk
- Jeg hadde forventninger til at felles deltakelse sammen med flere innkjøpere fra organisasjonen kunne skape en forståelse for prosessen og de mekanismer som er verdifulle for å oppnå et optimalt resultat.
- Lære om smartere anskaffelse av velferdsteknologi i kommunen,
- Kunnskap om anskaffelser, utveksle erfaringer, samordne innkjøp på tvers av kommuner
- Gjennomgang av aktuelle verktøy, og søkelys på innkjøpsprosess. Videre samhandling med representanter fra andre kommuner
- Få innspill på hvordan prosesser kan kjøres, hvordan de ulike fasene i en innkjøpsprosessen kan utvikles, dialogen med markedet, samarbeid på tvers av kommunegrensene.
- Få mer kunnskap om anskaffelser innen velferdsteknologi



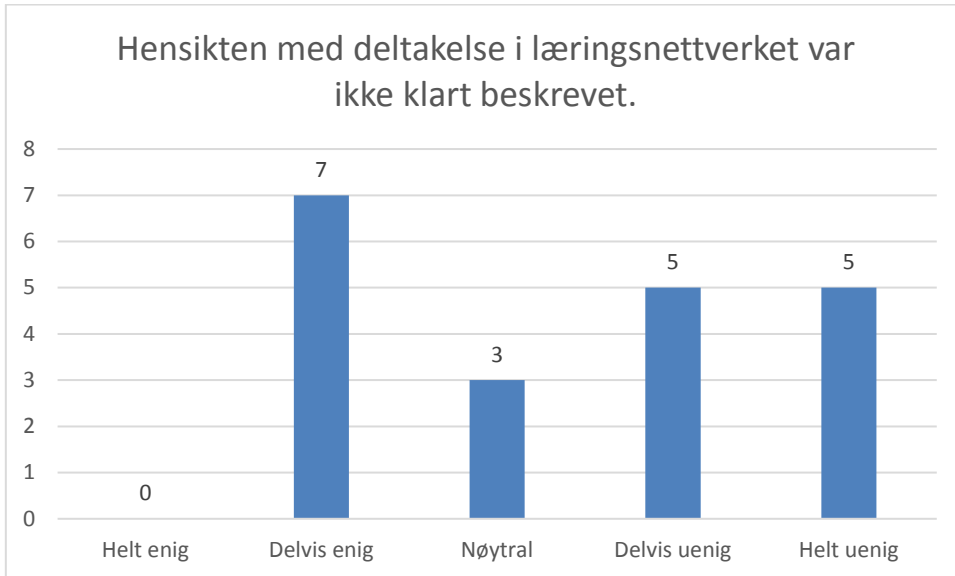
Figur 4.2 Mine forventninger til deltakelsen i læringsnettverket ble innfridd (n=20)

Figuren viser at 15 av 20 respondenter er helt eller delvis enig i at deres forventninger til deltakelsen i læringsnettverket ble innfridd. Ingen er uenige i påstanden mens 5 er nøytrale.



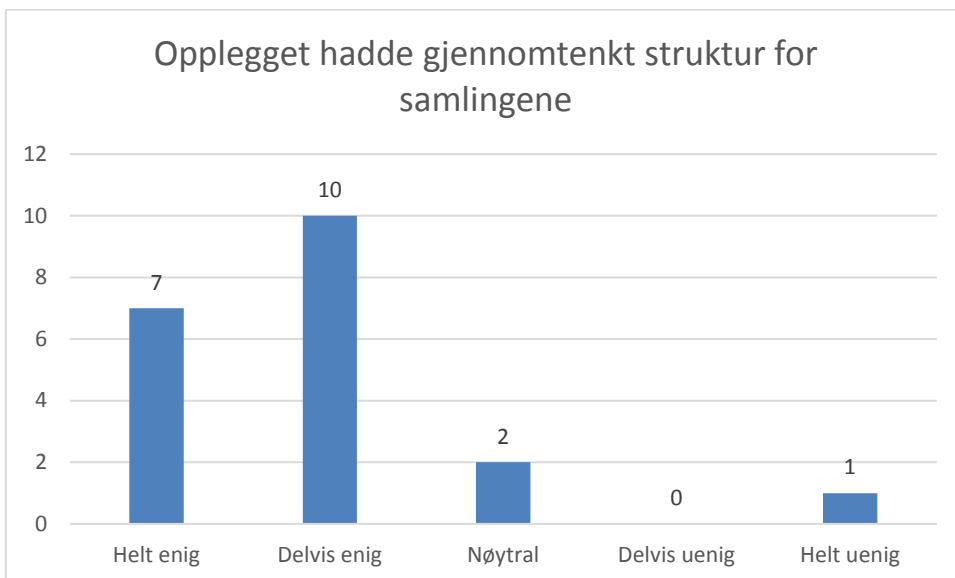
Figur 4.3 Hvor fornøyd er du med hvordan din deltakelse er forankret i egen organisasjon? (n=20)

Figuren viser at 15 respondenter er svært fornøyd eller fornøyd med forankringen i egen organisasjon. 4 er nøytrale og 1 er lite fornøyd.



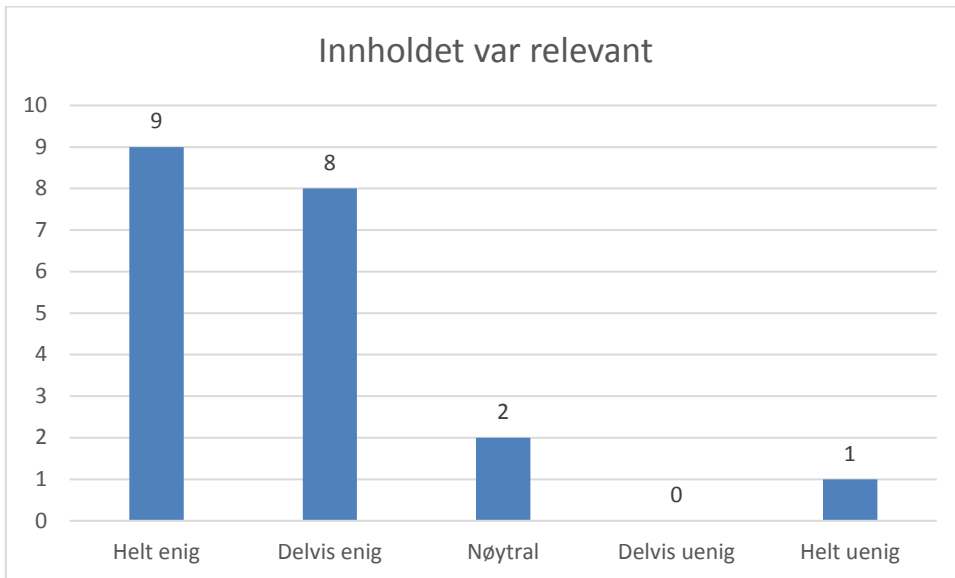
Figur 4.4 Om opplegget for læringsnettverket – klar hensikt (n=20)

Figuren viser at 10 av 20 respondenter mener at deltakelsen i læringsnettverket var klart beskrevet. 7 mener at den ikke var klart beskrevet og 3 stiller seg nøytrale til påstanden.



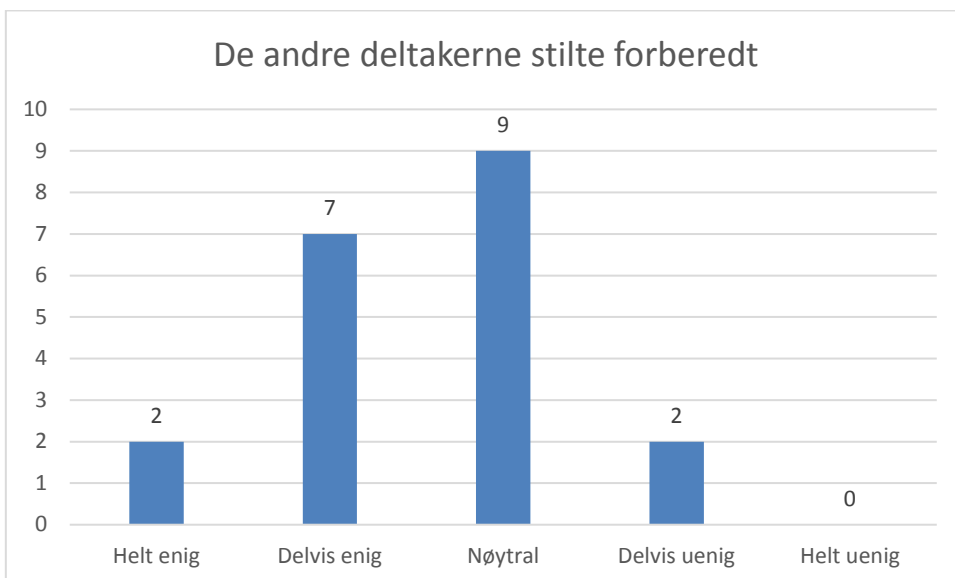
Figur 4.5 Om opplegget for læringsnettverket – struktur (n=20)

Figuren viser at hele 17 av respondentene mener strukturen for opplegget var gjennomtenkt. 1 er helt uenig i dette mens 2 er nøytrale til påstanden.



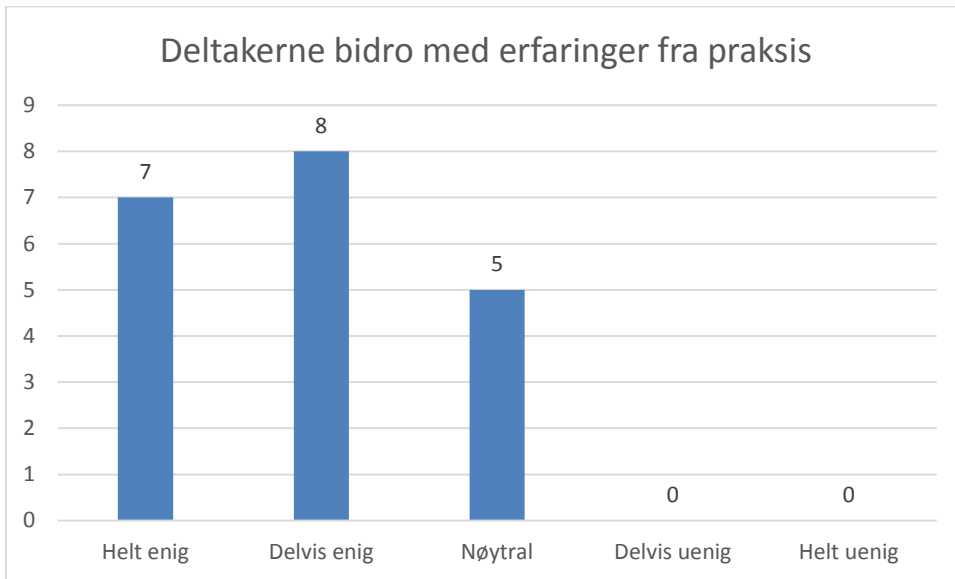
Figur 4.6 Om opplegget for læringsnettverket – relevant opplegg (n=20)

Figuren viser at hele 17 av respondentene er helt eller delvis enige i at innholdet i opplegget var relevant. 1 er helt uenig i dette mens 2 er nøytrale til påstanden.



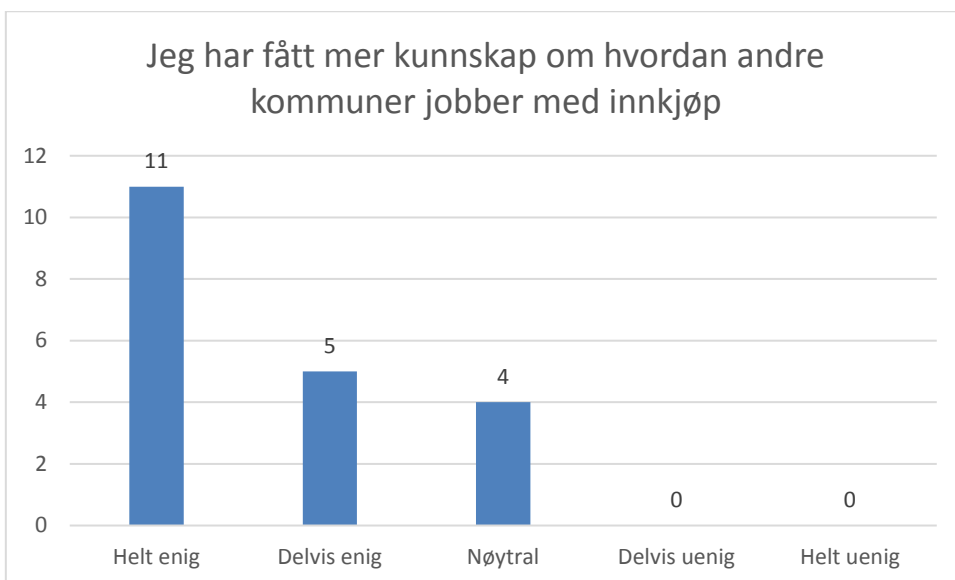
Figur 4.7 Om opplegget for læringsnettverket – forberedte deltakere (n=20)

Figuren viser at 9 av respondentene er helt eller delvis enig i at de andre deltakerne stilte forberedt på samlingene. 2 er helt delvis uenig i dette mens 9 er nøytrale til påstanden.



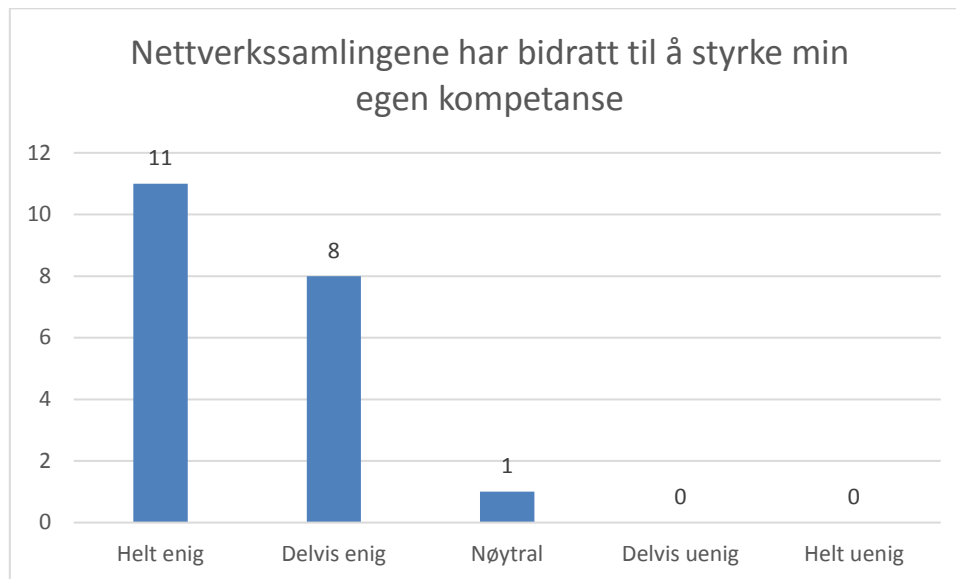
Figur 4.8 Om opplegget for læringsnettverket – erfaringer fra praksis (n=20)

Figuren viser at 15 av respondentene er helt eller delvis enig i at deltakerne bidro med erfaringer fra praksis. Ingen er uenig i dette mens 5 er nøytrale til påstanden.



Figur 4.9 Om opplegget for læringsnettverket. - kunnskap om andre kommuner (n=20)

Figuren viser at 16 av respondentene mener de har fått mer kunnskap om hvordan andre kommuner jobber med innkjøp. Ingen er uenig i dette mens 4 er nøytrale til påstanden.



Figur 4.10 Om opplegget for læringsnettverket – styrking av egen kompetanse (n=20)

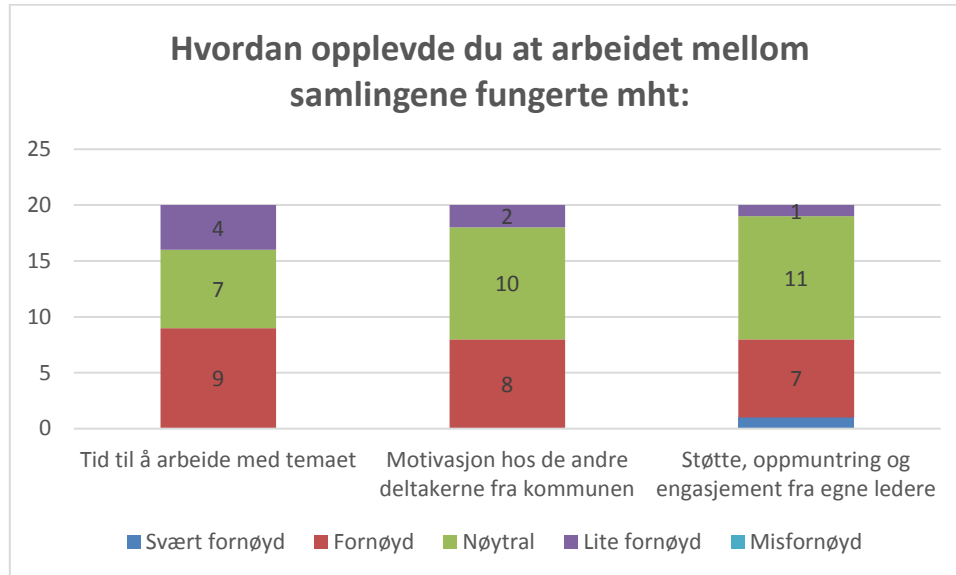
Figuren viser at 19 av respondentene er helt eller delvis enig i at nettverkssamlingene har bidratt til å styrke deres egen kompetanse. Ingen er uenig i dette mens 1 er nøytral til påstanden.

Her fikk respondentene et oppfølgende spørsmål om «Hvordan vurderer du opplegget for samlingene (f.eks. form, erfaringsutveksling og diskusjon, hyppighet, varighet, plassering)». Svarene kan oppsummeres slik:

- Bra med erfaringsutveksling, lærer av de andre. Selv også ved å få presentasjoner tilsendt ved samlinger jeg ikke var på.
- Noen tema ble gjentatt for mange ganger. Progresjonen kunne vært bedre.
- Utfordringen har vært i egen kommune; tid til å treffes og jobbe med anskaffelsen/behovet, og å få med andre nødvendige personer i arbeidet.
- Diskusjon, kunne vært prioritert mer.
- Hyppighet - Kunne vært litt tettere i fasen med gangen i et innkjøp - Kunne hatt flere samlinger,
- Plassering - Kunne tatt 4 samlinger, med to dager samlet, fordelt rundt i fylket. Hadde blitt mer effektiv læring, samt bedre tid til erfaringsutveksling/lengre dager
- Fornøyd med gjennomføringen og innholdet i samlingene.

- Kommuner på svært ulikt ståsted. Samarbeidet konkret med andre kommuner i nettverket om konkret anskaffelse/ leverandørdialog, fungerte bedre

Arbeidet mellom samlingene



Figur 4.11 Arbeidet mellom samlingene (n=20)

Figuren viser at ingen av deltakerne var svært fornøyd med hvor mye tid de hadde til å arbeide med temaet innkjøp mellom samlingene. 9 var fornøyd, 4 var misfornøyd og 7 forholdt seg nøytral til påstanden. Når det gjelder oppfatningen av motivasjonen til de andre deltakerne fra kommunen er det ingen som sier at de er svært fornøyd, 8 sier at de er fornøyd, 2 at de er lite fornøyd og 10 er nøytrale i forhold til påstanden. Når det gjelder opplevelsen av støtte, oppmuntring og engasjement fra egne ledere sier 1 svært fornøyd, 7 at de er fornøyd. 11 forholder seg nøytrale til påstanden mens 1 er lite fornøyd.

Om læringsformen

Deltakerne fikk følgende spørsmål «Er det noen fordeler med nettverklæring, slik det er blitt praktisert i dette prosjektet, i forhold til individuell oppfølging av kommunene?» Svarene kan oppsummeres slik:

- Erfaringsutveksling deltakere i mellom samt utvide eget nettverk
- Det åpner for at man blir bedre kjent med felles problematikk og kan knytte allianser i forhold til mulighet for felles anbud.
- Ja, vår kommune har deltatt sammen med en del av de andre kommunene i forhold til å gjennomføre en beskrivelse, utlysning og gjennomføring av dialogkonferanse i forhold til trygghetsalarmer.

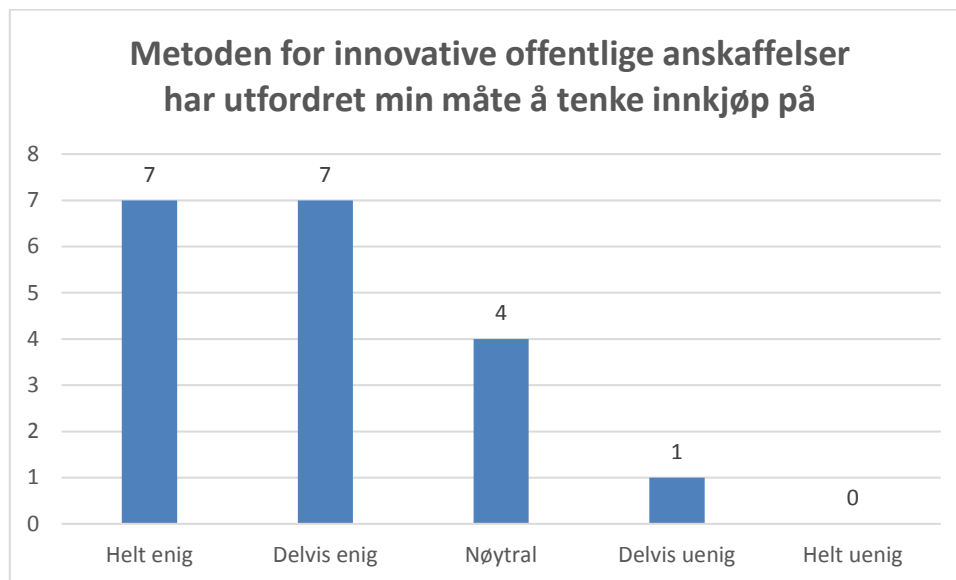
- Får flere erfaringer fra andre kommuner. Veldig ok med hvordan den enkelte kommune praktisk har håndtert sine saker i forhold til anskaffelser. Ikke alle kommuner hadde samme behov - eks anskaffelse av trykksalarm osv. Det ga et bredere erfaringsgrunnlag

Forbedring av innkjøpsprosesser

På spørsmålet om prosjektet har bidratt til forbedringer av innkjøpsprosesser i egen kommune svarer 16 av 20 ja, mens 4 av 20 svarer nei.

Svarene på et oppfølgende spørsmål om hva som er blitt bedre kan oppsummeres slik:

- Tydelig på egne krav og behov. Villig til å gå i dialog før man gjør innkjøp for å avstemme alles forventninger.
- Større fokus og informasjon rundt alternativer til anbudsrunder og hvordan det kan gjøres
- Samarbeid og kunnskap. Bevissthet knyttet til behov og prosess.
- Bevisstgjøring, og vi har lært en prosess som vi vil ta med i egen kommune.
- Behovskartlegging, forberedende fase.
- Kunnskap og de ulike fasene i innkjøpsprosessen, dialogen med markedet.
- Kunnskap om beskrivelse behov/funksjon



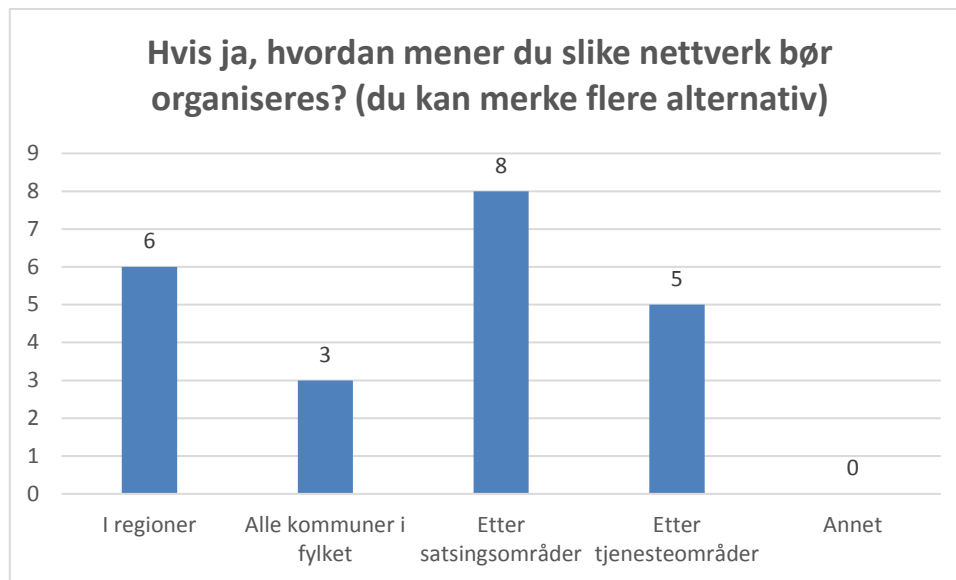
Figur 4.12 Metoden for innovative anskaffelser har utfordret min måte å tenke innkjøp på. (n=19)

Figuren viser at 14 av respondentene er helt eller delvis enig i at metoden for innovative offentlige anskaffelser har utfordret deres måte å tenke innkjøp på. 1 er delvis uenig i dette mens 4 er nøytrale til påstanden.

Behov for oppfølging av nettverket

18 av 19 som svarte på dette spørsmålet mener at det er behov for en oppfølging av nettverket fra leverandørprogrammet sin side. 1 sier nei.

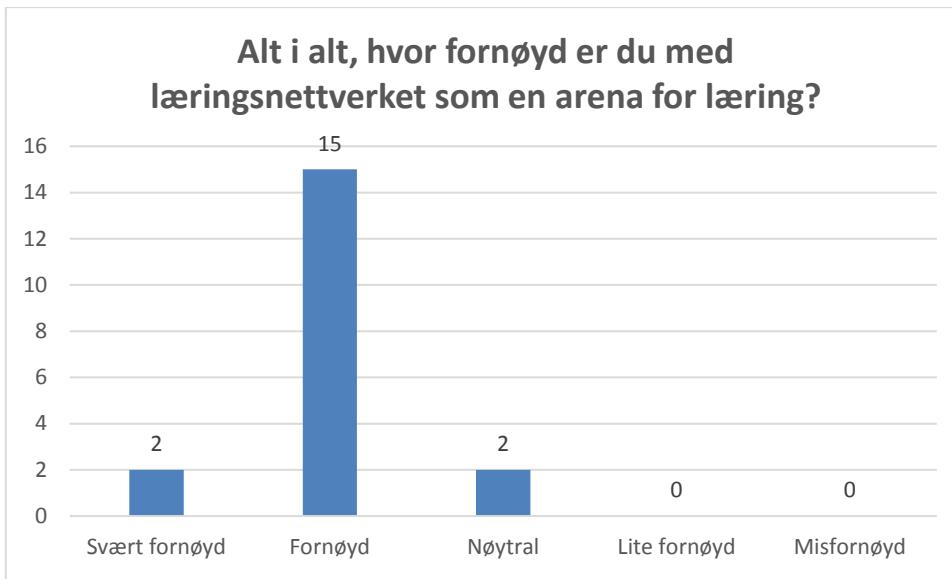
Organisering av slike nettverk



Figur 4.13 Hvordan bør slike nettverk organiseres?

Figuren viser at respondentene ser for seg flere mulige løsninger på hvordan en kan eller bør organisere slike nettverk.

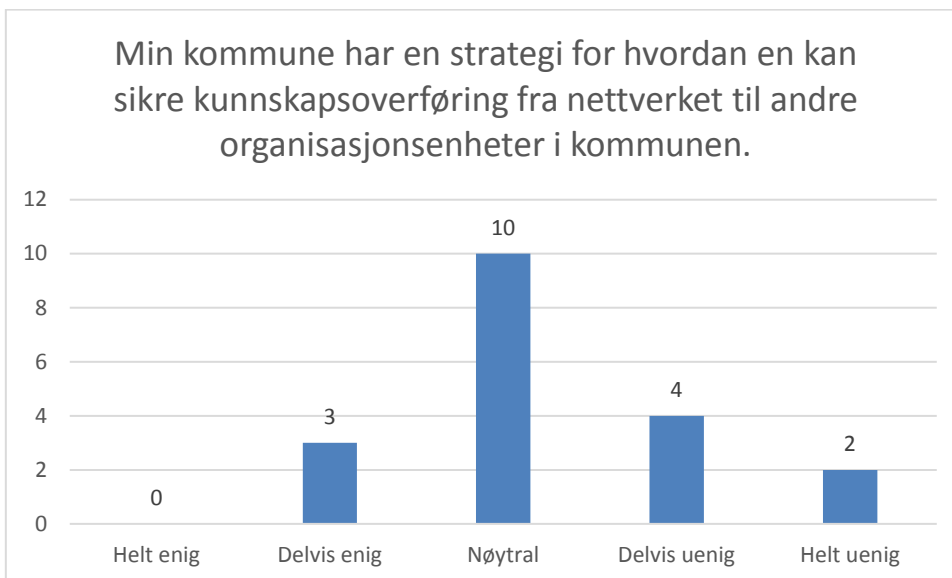
Fornøydhet med læringsnettverket som arena for læring



Figur 4.14 Alt i alt, hvor fornøyd er du med læringsnettverket som arena for læring? (n=19)

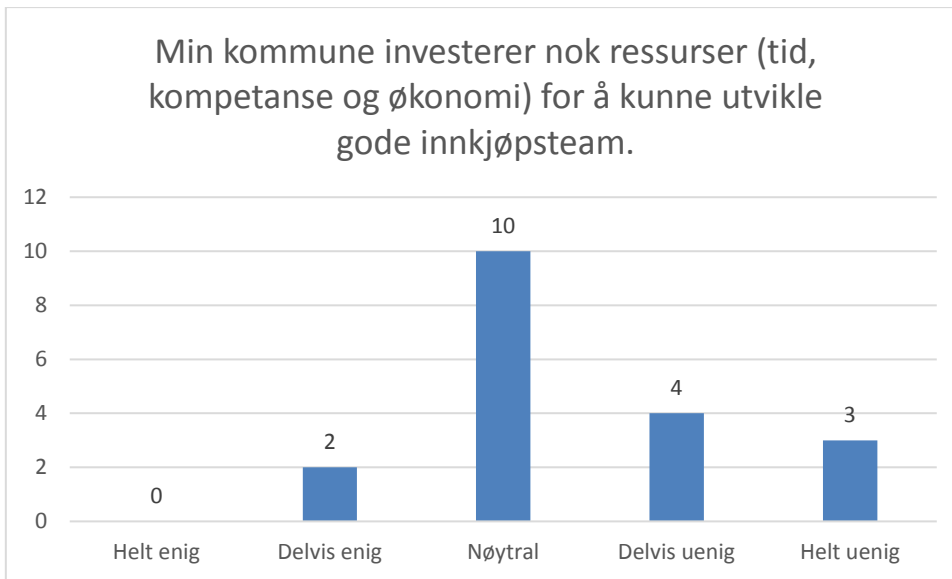
Figuren viser at 17 av 19 respondenter er svært fornøyd eller fornøyd med læringsnettverket som arena for læring. 2 er nøytrale.

Vurdering av egen kommune



Figur 4.15 Vurdering av egen kommune – strategi for kunnskapsoverføring (n=19)

Figuren viser at ingen av respondentene er helt enige i at deres kommune har en strategi for hvordan en kan sikre kunnskapsoverføring fra nettverket til andre organisasjonsenheter i kommunen. Bare 3 av 19 respondenter er delvis enig i påstanden mens 6 er helt eller delvis uenig og 10 forholder seg nøytrale til påstanden.



Figur 4.16 Vurdering av egen kommune – investering i nok ressurser for utvikling av gode innkjøpsteam (n=19)

Figuren viser at Ingen av respondentene mener at kommunen setter av nok ressurser for å kunne utvikle gode innkjøpsteam. 2 er delvis enig i påstanden om at kommunen setter av nok ressurser, 7 er helt eller delvis uenig i påstanden mens 10 forholder seg nøytralt til påstanden.

Kontakt med eller oppfølging fra prosjektledelsen

9 av 19 respondenter sier de har hatt kontakt med eller oppfølging fra prosjektledelsen mellom samlingene. Svarene på et oppfølgende spørsmål om hvilken nytte de har hatt av denne oppfølgingen kan oppsummeres slik:

- God nytte.
- Har vært greit for avklaring når det har dukket opp uklarheter.
- Alltid god nytte av denne oppfølgingen: kunnskapsrik, evne til å lytte og forstå kommunens utfordringer, løsningsorientert, gir gode innspill til videre arbeid.

Konkret samarbeid om innkjøp

10 av 19 respondenter sier at deltakelsen i nettverket har ført til konkret samarbeid om innkjøp med andre kommuner i nettverket. På spørsmål om dette samarbeidet hadde blitt til uten deltakelsen i nettverket svarer 2 av 10 ja og de øvrige 8 nei. Svarene på spørsmål om hvordan dette samarbeidet har fungert kan oppsummeres slik:

- Vært greit, god blanding mellom møter og arbeidsoppgaver.
- Helse- og sosialsjef og leder for hjemmetjenestene har ført innkjøpsarbeidet videre i samarbeid med de andre kommunene.
- Hovedkonklusjon: samarbeidet har vært meget godt!

Forslag til forbedringer

Til slutt i spørreundersøkelsen lot vi deltakerne få anledning til å foreslå forbedringer til framtidige opplegg for nettverkssamlinger. Svarene kan oppsummeres slik:

- Mulighet til å påvirke innhold og struktur før nettverkssamlinger blir bestemt. Dialog mellom arrangør og deltakere for et best mulig skreddersydd opplegg før det gjennomføres.
- Det må forankres godt lokalt i forhold til deltagelse
- Mer tid til arbeidet mellom samlingene.
- Bør organiseres etter satsningsområde,
- Motivere kommunene til å se nytteverdien av at det sendes personer fra forskjellige fagområder sammen til slik opplæring
- Mer fokus på gangen igjennom prosessen for å sette dette i helhet/system, mer fokus på innkjøp med forhandlinger.
- Foredrag/innlegg må ha høy kvalitet og være tilpasset kommunenes behov.
- Det bør legges opp til arbeid på tvers av kommunene med problemstillinger og utfordringer som er relevante og som det er viktig for kommunene å samarbeide om.
- Kommunevise gruppeoppgaver kan være en ide. Kanskje kan en til to samlinger prøves nettbasert?
- Jobb med konkrete case/ kommuner som har en konkret anskaffelse som skal gjennomføres

4.2 Intervjudata fra fem samarbeidende kommuner

Nedenfor har vi sammenstilt spørsmål og data fra utskrevne intervju med kontaktpersonene i de fem samarbeidende kommunene i læringsnettverket for innovative offentlige anskaffelser. Dette er kommunene Osen, Vikna, Høylandet, Namsos og Namsskogan.

Har din kommune tidligere hatt samarbeid om innkjøp med andre kommuner?

Svarene kan oppsummeres slik:

- Hatt samarbeid på Fosen vedr-profil fagprogram for pleie og omsorg, personalstyringssystem (GATT). Fungerte veldig godt.
- Vi er med i innkjøpsavtalen med NTFK, Midtre-Namdalen Samkommune samt Namdalskommunene (13 stk.).
- Ja, over lengre tid. Tidligere hadde NTFK en større rolle som koordinator, nå er det blitt slik at kommunene selv går sammen om større innkjøp.

Hva samarbeider dere konkret om nå?

Svarene kan oppsummeres slik:

- Trygghetsalarmer/alarmsystem på institusjon fra 2017, der vi samarbeidet om kravspesifikasjon samt møte med leverandører (planlagt «dialogmøte»).
- I Namdalen deltar vi i innkjøpssamarbeid om legemidler samt medisinsk forbruksmateriell. I 5-kommunesamarbeidet handler det om trygghetsalarmer – her blir det innkjøp til høsten. I lærings-nettverket handler det om velferdsteknologi.

På hvilken måte foregår samarbeidet i praksis?

Svarene kan oppsummeres slik:

- Utkrystallisert fra en innkjøpsprosess før læringsnettverket kom i stand. Initiativet kom opprinnelig fra NTFK (prosjektet der) med økende kommunalt ansvar. Den opprinnelige kilden til samarbeidet er altså det som har utviklet seg regionalt de siste 10 år.
- Startet opp med læringsnettverket, spin off derfra da det kom opp på en samling at flere kommuner hadde knapt med tid til innkjøp. Til nå har vi hatt 3 samlinger for de 5 aktuelle kommuner som samarbeider.
- Utvikle felles forståelse for hvor man skal, lage egen eller felles kravspesifikasjon. Avgjøres etter møte med leverandørene – det såkalte dialogmøtet. Det kan være et spørsmål om å kjøpe eller lease trygghetsalarmer eller hele tjenesten.
- Namsskogan har hatt ansvar for kravspeks mens Hilde Sætertrø har bidratt med faglig kompetanse på metodikk IOA. De 5 kommunene har hatt egne møter utenom læringsnettverkets samlinger og to representanter fra hver kommune deltar.
- En av kommunene er med i prosessen (5-kommunesamarbeidet) men ikke i anbudet.

Hvordan og hvem koordinerer samarbeidet?

Svarene kan oppsummeres slik:

- Namsskogan er i førersetet for denne prosessen, mens de 5 kommunene koordinerer arbeidet seg imellom.
- Hilde Sætertrø har tatt ansvar og koordinert de 3 samlingene. Vi har lært mye av både henne og samarbeidet og dialogen med de andre kommunene

Hvem andre fra din kommune deltar i innkjøpssamarbeidet?

Svarene kan oppsummeres slik:

- Sektorleder omsorg, leder pleie og omsorg, fagsykepleier og vi har en egen intern gruppe i kommunen som jobber mellom samlingene
- Helse- og sosialsjef. Vi inkluderer også en person fra IT for å spisse kravspesifikasjonen med hans kompetanse på teknologi.
- Representanter fra hjemmetjenesten i dette 5-kommunesamarbeidet, mens det på læringsnettverkets samlinger deltar 5 stk. fra kommunen. Videre har vi møter internt i kommunen mellom møtene i 5-kommunegruppa. Her har vi etablert en bredere ressurs- eller referansegruppe.
- Økonomisjefen

Benyttes IOA-metodikken i innkjøpsamarbeidet (behovsvurdering, planlegging/organisering, dialog med markedet, konkurransegjennomføring)?

Svarene kan oppsummeres slik:

- Ja, men uklart om siste punkt dvs. om konkurransegjennomføring gjøres separat eller sammen med andre (i fellesskap) fordi det er ulike behov, ulike kommunale kontekster og hvor langt de andre er kommet mht politiske vedtak etc. Det blir en diskusjon om dette etter dialogmøtet i mars.
- Har fulgt IOA-metodikken. Har tidligere i over 20 år vært med på innkjøp, men i disse innkjøpene har det vært mindre behovsanalyse og vi har heller fokusert på å sjekke mulighetene dvs. de løsninger som tilbys av leverandørene. I samarbeidet mellom de 5 kommunene har det derfor vært et skifte i fokus.
- Ja. I kommunen vår er vi vant til denne, det eneste nye er dialogmøtet med markedet.
- Introdusert IOA-metodikken via DIFI og andre tidligere. Den benyttes i andre innkjøp også.
- Benyttes, men tidligere var vi veldig skeptiske til dialog/kontakt med markedet da vi var redd for å bli konkurransevidende, dessuten kunne det avstedkomme klager dersom vi ikke i en-til-en relasjon ble oppfattet/erfart å behandle alle likt og objektivt. Gjelder også det som benevnes som konkurranse med forhandling. Vår dialog med markedet har som regel foregått på den måten at vi har skaffet oss informasjon om hva som finnes/tilbys.
- Gjennom læringsnettverket har vi forstått at vår dialog med markedet kan benyttes til å oppnå det vi vil, dvs. at man ikke kjøper det som eksisterer av tilbud, men får leverandør til å tilby tilpassede løsninger. Da er det viktig å være tydelig på forventningene om hva leverandørene skal svare opp på. De får derfor ikke være rene selgere, men vi som innkjøpere må utfordre markedet til å presentere tilpassede løsninger, da kan vi på en objektiv måte sette disse opp mot hverandre.

Er det noen utfordringer med slikt innkjøpsamarbeid?

Svarene kan oppsummeres slik:

- Ikke kontinuitet i representasjon på møtene gjorde at kjennskapen om hvor langt man var kommet og hvilken enighet om framdrift førte til unødige diskusjoner og oppklaringer.
- Utfordringene er knyttet til ulike behov, ulik vektlegging av kvalitet og type løsninger som er best tilpasset egne utfordringer og kontekstuelle særegenheter så som avstander, tilgjengelighet, grissgrendthet, vær og vind f. eks vil sjø og fjell by på ulike utfordringer. Det skaper behov for ulike tjenestetilbud og ulike boligtyper. Derfor vil kommunenes ønsker og forventninger mht. løsninger, størrelse på bestilling, kvalitet og pris variere.
- Felles behovsutredninger vil avdekke slike forhold, slik at man vet hva man kan gå sammen om i felles innkjøpsprosesser og hva man må gjennomføre på egen hånd eller avvente.
- Politisk forankring av innkjøpene varierer, noen har gjort politiske vedtak – noen ikke.
- Utfordringene er knyttet til kommunenes ulike ståsted. Noen vil kjøpe/handle raskt, mens andre trenger mer tid.
- Ingen utfordringer i læringsnettverket fordi det er knyttet til læring og deling. Det er viktig at den/de som representerer kommunene både i læringsnettverket, 5-kommunesamarbeidet og i alt annet interkommunalt innkjøpsamarbeid, tar med seg info og kunnskap og deler med egen organisasjon og interne innkjøpsgrupper.

Hva er de viktigste fordelene med slikt samarbeid f. eks mht kompetanseutnyttelse, fordeling og minimering av risiko, bredere og bedre forankring etc.

Svarene kan oppsummeres slik:

- Vi lærer ved å delta – gjennom møtene får vi info fra programmet og vi lærer av andres erfaringer, dvs. vi får tilgang til kloke grep og gode eksempler. Det viktigste har vært kompetanseutnyttning og erfaringsutveksling oss 5 kommuner imellom. Det fører klart til minimering av risiko samt bedre forståelse for god forankring.
- Flere hoder tenker bedre enn ett. Det gir også tryggere gjennomføring. Forankring kan være en utfordring da det krever intern dialog med politikere og fagpersoner i egen organisasjon.
- Større og mer slagkraftig. Samtidig blir man bedre kjent med nabokommunene og deres utfordringer og behov.
- Viktig å skape volum på innkjøpet slik at man vurderes å bli en mer interessant og viktig kunde for leverandørene. For små kommuner er det spesielt viktig for å kunne presse pris og kvalitet.
- Små kommuner har som regel ikke egen spisskompetanse på innkjøp. Samarbeidende kommuner kan gjøre hverandre gode og utfylle hverandre og

således skape et sterkere kompetansemiljø som faglig og erfaringsmessig sett kan skjøtte innkjøp på en måte som er fordelaktig for de som inngår i samarbeidet

Hadde dette interkommunale samarbeidet kommet i stand uten deltakelse i læringsnettverket?

Her er det delte meninger:

- Etter min mening er dette kommet i stand som følge av deltakelsen i læringsnettverket, uten det tviler jeg på at denne konstellasjonen ville blitt etablert.
- Vi mener at 5-kommunesamarbeidet er kommet i stand uavhengig av læringsnettverket fordi slikt interkommunalt samarbeid er det historisk tradisjon for blant Namdalskommunene.
- Ja, vi har erfaring med og tradisjon for denne type interkommunalt samarbeid.

4.3 Synspunkt fra bedrifter som deltok på dialogmøter

Svarene kan oppsummeres slik:

- Hadde deltatt både i dialogkonferansen og individuelle møter. Begge møter var nyttige eller svært nyttige.
- Positive erfaringer:
 - Økt kunnskap om kunden og kundens behov.
 - Muligheter til å presentere virksomheten og bedriftens løsninger.
 - Blitt inspirert til å gjøre innovasjon/utvikle nye løsninger.
 - Fått kontakt med mulige samarbeidspartnere
- Tror aktivitetene øker konkurransen i den aktuelle anskaffelsen
- Bedriftene har erfaringer fra tidligere anskaffelser:
 - Informasjonskonferanse
 - Dialogkonferanse
 - En-til-en-møte

- Workshop
- Alle ønsker å delta på slike aktiviteter i framtida
- Meget positivt at flere kommuner går sammen om denne type aktiviteter
- Positivt at dialogkonferanse og en-til-en-møter var samlet på en dag
- Forslag til forbedring: Kanskje en workshop mens en venter på å kjøre en-til-en-møter?

4.4 Oppsummerende samtaler

Etter at opplegget med læringsnettverket for smarte, innovative anskaffelser var gjennomført ønsket vi å drøfte erfaringer og få innspill både fra prosjektleder for Leverandørutviklingsprogrammet, Hilde Sætertrø, og fra prosjektleder for «Prosjekt Innovativ handling – bedre offentlige anskaffelser», Harald Overrein. Hilde Sætertrø hadde ansvar for både praktisk og faglig planlegging, organisering og gjennomføring av læringsnettverket, Harald Overrein var bidragsyter i læringsnettverkets aktiviteter.

I tillegg til erfaringene fra arbeidet med læringsnettverket i Trøndelag var vi interessert i å se disse opp mot Hilde Sætertrø sine erfaring fra arbeidet i et tilsvarende nettverk, ALV-Møre og Romsdal:

ALV-Møre og Romsdal er en læringsarena for velferdsteknologi, drifta gjennom et partnerskap mellom NTNU i Ålesund og 16 kommuner. ALV-Møre og Romsdal jobbar for å bygge og dele kunnskap om velferdsteknologi gjennom samskaping mellom det offentlige, akademia, brukerorganisasjoner, privat næringsliv og andre samfunnsaktører.

4.4.1 Erfaring fra de to nettverkene – innkjøp av velferdsteknologi

For begge nettverkene handlet det om læring gjennom handling, men det var to ulike nettverk med ulik organisering.

I Nord-Trøndelag kom nettverket i stand etter initiativ fra leverandørutviklingsprogrammet der prosjektleder hadde ansvar for planlegging, innhold og gjennomføring. Nettverket var "forankret" hos helse- og omsorgssjefene i kommunene gjennom en presentasjon av opplegget som ble lagt fram på et fellesmøte. De sa at det bare var å invitere, så skulle de delta.

ALV i Møre og Romsdal hadde eksistert i ett år før samlingene om IOA startet, og er derfor et etablert læringsnettverk eller læringsarena for 13 kommuner. ALV har egen

prosjektleder ansatt i Ålesund kommune. Denne prosjektlederen tok ansvaret for organisering og gjennomføring av arbeidet. Hilde Sætertrø har samarbeidet om opplegget og vært innholdsleverandør.

Arbeidet med behovsfase i ALV ble endret sammenlignet med læringsnettverket i Trøndelag. En valgte å benytte et eksisterende verktøy – Samveis veikart for tjenesteinnovasjon, et verktøy laget for bidra til å skape bedre tjenester for innbyggerne i kommunen. Samveis er et komplett verktøyet som følger innovasjonsprosesser fra A til Å, fra før prosjekter starter, gjennom forankring og forberedelser, via tjenesteinnovasjonsfasen, overgang til drift og gevinstrealisering med målinger. Metodikken er generell og kan brukes innenfor alle kommunale sektorer

Opplegget ble strammere og enda bedre kvalitetssikret samt at det ble fokusert på problemstillinger knyttet til implementering av velferdsteknologi Erfaringen er at prosjektledelse er viktig, og at det er nødvendig med forpliktende arbeid underveis, med konkrete oppgaver. Da er det lettere å samarbeide om en finale og med oppfølging.

Som i Nord-Trøndelag var det stor spredning i kommunene mht. kompetanse, modenhet og erfaring.

I ALV gikk 12 av de 13 sammen om felles markedsdialog, i Nord-Trøndelag var de litt mindre koordinerte.

4.4.2 Innspill basert på erfaringer

Harald Overrein deltok ikke i planleggingsarbeidet av læringsnettverket, men var involvert ved oppstart av nettverket og bidro med faglige innspill underveis.

De to informantene var enige om at dette er et område med stort potensial, og at kunnskapen om mulighet og potensial er varierende – avhengig av kommunenes størrelse og ressurser.

Etablering og bruk av nettverk mellom kommuner og er et poeng. Etablering av møteplasser eller nettverk kan brukes til å stimulere til samarbeid om kartlegging og utvikling av behovsbaserte innkjøp.

God innkjøpspraksis handler om mer enn et nettverkssamarbeid og om mer enn leverandørdialog. Motivasjonen for kommunene til å ha leverandørdialoger bør problematiseres eller utfordres og det bør fokuseres på både kommunenes og leverandørenes behov og roller. På veien fra behov til markeds-/leverandørdialog må det inngå et tydelig arbeid for å skape trygghet med kravspesifikasjon og hvordan anbud skal håndteres – herunder hvilke tildelingskriterier en skal følge.

Informantene var tydelige på at det i læringsnettverket i Nord-Trøndelag var betydelig «strek i laget» og at det i framtidig arbeid bør fokuseres mer på å sjekke ut hvor kommunene er i forhold til prosess, tenking og kompetanse, både når det gjelder innkjøp generelt og smarte innkjøp spesielt.

I og med at ALV-nettverket fokuserte mer på behovsarbeidet, kom deltakelse fra fagsida innen helse og omsorg mer til sin rett. Mindre fokus på selve innkjøpsdimensjonen her sammenlignet med opplegget i NT. Dette kan også være en årsak til antageligvis større suksess i ALV enn NT.

Erfaringen er også at det er viktig og nødvendig at noen har en pådriverrolle og et ansvar for «å dra lasset». Det er dessuten viktig at å unngå at slike innsatser får preg av å være en happening uten noen form for oppfølging, vedlikehold og remobilisering. Læring er en langsiktig og kontinuerlig prosess.

Begge informantene pekte på at det kunne være aktuelt å arbeide med ulike typer innkjøpsnettverk, både faglige/tverrfaglige og regionale nettverk.

Det er viktig at deltakerne i slike nettverk får riktig kunnskap. Her pekes det behovet for profesjonalitet i innkjøpsprosessen og at deltakerne forstår og kan håndtere anskaffelsesprosessens faser og lovverk samt viktige prinsipper som danner grunnlag for dialogkonferanse. Derfor er det også viktig med tverrfaglig deltakelse i kommunene – praktisk, faglig og juridisk. Her er det nødvendig med systematisk erfaringsdeling og kompetanseheving. Ikke minst er det viktig med gode prosesser for å bidra til at kommuner utvikler seg fra rene driftsorganisasjon til utviklingsorganisasjoner.

I et nettverksperspektiv er det nødvendig å se eller utfordre utviklingsarbeid på flere nivå – både et kommuneperspektiv, et regionsperspektiv, og nasjonalt perspektiv kan være relevant for å bidra til relevant nyskaping eller innovasjon. Gode behovsanalyser og kravspesifikasjoner kan være drivere for utvikling, og dialogen med markedet kan både utvide bevisstgjør partene og utvide mulighetene.

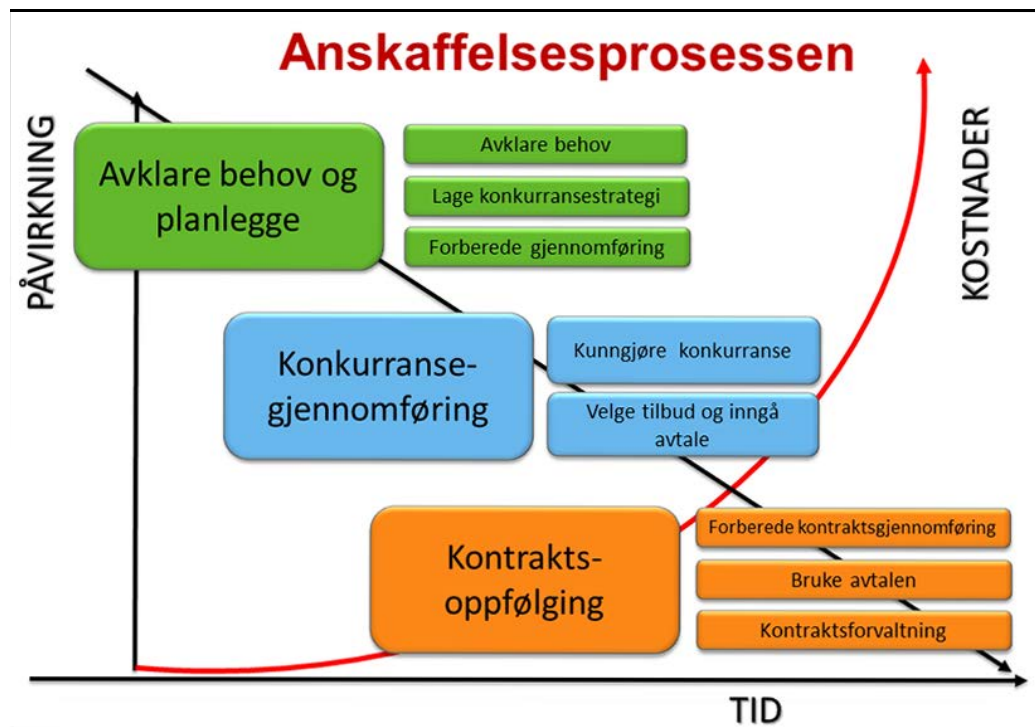
Det brukes begrep som «smarte innkjøp» eller «Innovative offentlige innkjøp» - ofte uten at en med trygghet på forhånd kan si noe om kan hva det innovative består i eller hvor innovativt innkjøpet er. Det viktigste er kanskje å skape en god innkjøpspraksis der en baserer seg på konkrete og avklarte behov, dialog med markedet, åpenhet for nye eller innovative/nyskappende løsninger og med fokus på implementering og oppfølging av anskaffelsen.

Informantene er opptatt av framtida til slike nettverk. De er enige om at det både bør være en viss langsiktighet, at det er innsatser som varer ved, og fleksibilitet.

5. KONKLUSJONER OG ANBEFALINGER

Proessen og opplegget for læringsnettverket var designet og organisert med utgangspunkt i figuren nedenfor, Smarte anskaffelser Steg for Steg. Vår vurdering er at både opplegg, metodikk og kunnskapsbidrag i stor grad bidro til en god prosess.

Generelt mener vi at presentasjonen av metoden er god (se Difis prosessmodell nedenfor) – i det praktiske arbeidet anbefaler vi at en i større grad viser til konkrete eksempler (case) til deling av erfaring og som grunnlag for refleksjoner over forbedringsmuligheter. Det er viktig med en tydelig kobling av teori og praksis.



Figur 5.1 Difis standardiserte prosessmodell - Anskaffelsesprosessen (www.anskaffelser.no)

Vi mener likevel det er grunn til å trekke frem noen punkter fra kapittel 3 om læringsnettverk og læringsarena som «huskelapper» før planlegging av tilsvarende nettverksaktivitet. Her sier vi at man før det etableres og formaliseres læringsarenaer må stille seg og avklare følgende 10 spørsmål for å sikre at aktiviteten treffer:

1. Hva er målsettingen med læringsarenaen?
2. Hva er utfordringene og oppgavene den skal bidra til å løse?
3. Hvem inviteres til delta i oppgaveløsninga?
4. Hvilke løsninger finnes?
5. Hvilken kunnskap trengs eller hvilken ekstern kompetanse må hentes inn for å skape gode kompetente løsninger?

6. Hvordan bør/skal læringsprosessen organiseres?
7. Hvilke krav bør stille til deltakelsen?
8. Hvilke kriterier settes for utvelgelse av deltakere og/eller for å bli innvilget deltakelse?
9. Hvem har ansvaret for å drive prosessen fremover og dokumentere det som skjer fortløpende?
10. Hvordan bør resultatene evalueres – underveis eller i ettertid?

Gjennom intervju og spørreundersøkelse og innspill fra deltakerne underveis i prosessen ser vi bl.a. følgende suksessbetingelser for å etablere og utvikle et godt læringsnettverk:

- Tydelig lederforankring – og vedlikehold av forankringen.
- Arbeid med å skape eierskap til prosessen.
- Utvikling av tillit på tvers av personer, profesjoner og organisasjoner.
- Tilgang på nøyaktige og komplette data for å evaluere egne strategier, tiltak og løsninger.
- Ekstern og intern infrastruktur som støtter nettverkene.
- Tilgjengelige eksperter og tilgang til beste praksis på området.

Fra deltakerne pekes det i tillegg på følgende erfaringer som kan brukes til å videreutvikle opplegget:

- La potensielle deltakerkommuner få mulighet til å påvirke innhold og struktur før nettverkssamlinger blir bestemt. Kanskje kan en til to samlinger prøves nettbasert.
- Motivere kommunene til å se nytteverdien av at det sendes personer fra forskjellige fagområder sammen til slik opplæring.
- Det bør legges opp til arbeid på tvers av kommunene med problemstillinger og utfordringer som er relevante og som det er viktig for kommunene å samarbeide om.
 - Kommunevise gruppeoppgaver kan være en ide.
 - Jobb med konkrete case/ kommuner som har en konkret anskaffelse som skal gjennomføres.
 - Mer tid til arbeidet mellom samlingene.

LITTERATURLISTE

- Bakke T, Udness E, Harboe I.: Rapport fra Kunnskapssenteret nr. 23 – 2011. ISBN 978-82-8121-438-5 ISSN 1890-1298 (Publisert 30.12.2011 - Endret 27.11.2014)
- Bathelt, H., Malmberg, A. & Maskell, P. (2004): Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. *Progress in Human geography*, 28 (1), s. 31-56.
- Granovetter, M. S. (1973): The strength of weak ties. *American journal of sociology*, s. 1360-1380.
- Moland, L.E., Lien, L., Nygård, L., og Hofstad, T. (2013): Læringsnettverk og innovasjon i kommunene. *Fafo-rapport 2013:52*
- Overrein, H.J. (2015): Innovativ handling – bedre offentlige anskaffelser. Sluttrapport 15.okt 2015.
- Sletterød, N.A. (1997): Teoretiske og metodiske perspektiv på mobilisering. NTF-rapport 1997:4.

VEDLEGG

Spørreskjema

Vedlegg 1

1. Spørreundersøkelse til alle som har deltatt i Læringsnettverk for innovative offentlige innkjøp

Trøndelag Forskning og Utvikling gjennomfører nå en spørreundersøkelse til alle som har deltatt i læringsnettverket. I tillegg til denne undersøkelsen er det foretatt noen intervju. Det skal også gjennomføres en kort undersøkelse til de bedriftene som deltok i dialogmøter med de 5 kommunene som samarbeider om innkjøpsprosess.

Vi håper du tar deg tid til å svare på undersøkelsen. Dine svar vil kunne bidra til å forbedre opplegget for utviklingen av slike nettverk!

På forhånd takk!

Eventuelle spørsmål om undersøkelsen kan rettes til:

Roald Lysø, roald.lyso@tfou.no, mobil: 91371831

2. Kommune

3. Erfaring med innkjøpsprosesser:

	Ja	Nei
Har du erfaring fra deltakelse i tidligere innkjøpsprosesser i din kommune?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Har du erfaring fra deltakelse i tidligere innkjøpsprosesser fra praksis i andre kommuner?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Hvis du sammenligner det metodiske opplegget i Innovative Offentlige Anskaffelser og den praksis din kommune tidligere har hatt når det gjelder innkjøp, hvordan vil du beskrive forskjellene?

5. Om din deltakelse på nettverkssamlingen

Jeg har deltatt på alle samlingene	Jeg har deltatt på de fleste samlingene	Jeg har deltatt på en eller noen få samlinger
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Deltakelse på samlingene

	Ja	Nei	Vet ikke
Har din kommune vært representert med deltakere på alle samlingene?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Var det kontinuitet i deltakelsen fra de andre kommunene?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Burde andre fra egen kommune deltatt

Ja	Nei	Vet ikke
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Hvis ja på foregående spørsmål, hvorfor burde andre ha deltatt?

9. Har kommunen tidligere samarbeidet med andre kommuner om innkjøp?

Ja	Nei	Vet ikke
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Hvilke forventninger hadde du til deltakelsen i læringsnettverket?

11. Ta stilling til påstanden: Mine forventninger til deltakelsen i læringsnettverket ble innfridd

Helt enig	Delvis enig	Nøytral	Delvis uenig	Helt uenig
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Hvor fornøyd er du med hvordan din deltakelse i læringsnettverket er forankret i egen organisasjon?

Svært fornøyd

Fornøyd

Nøytral

Lite fornøyd

Misfornøyd

13. Hvis du tenker igjennom opplegget for læringsnettverket du har deltatt i, hvor enig eller uenig er du i at:

Helt enig

Delvis enig

Nøytral

Delvis uenig

Helt uenig

Hensikten med deltakelse i læringsnettverket var ikke klart beskrevet.

Opplegget hadde gjennomtenkt struktur for samlingene

Innholdet var relevant

De andre deltakerne stilte forberedt

Deltakerne bidro med erfaringer fra praksis

Jeg har fått mer kunnskap om hvordan andre kommuner jobber med innkjøp

Nettverkssamlingene har bidratt til å styrke min egen kompetanse

14. Hvordan vurderer du opplegget for samlingene (f.eks. form, erfaringsutveksling og diskusjon, hyppighet, varighet, plassering)

15. Hvordan opplevde du at arbeidet mellom samlingene fungerte mht

	Svært fornøyd	Fornøyd	Nøytral	Lite fornøyd	Misfornøyd
Tid til å arbeide med temaet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivasjon hos de andre deltakerne fra kommunen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Støtte, oppmuntring og engasjement fra egne ledere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Er det noen fordeler med nettverklæring, slik det er blitt praktisert i dette prosjektet, i forhold til individuell oppfølging av kommunene?

17. Har prosjektet bidratt til forbedringer av innkjøpsprosesser i egen kommune?

Ja	Nei
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Hvis ja, hva er blitt bedre?

19. Metoden for innovative offentlige anskaffelser har utfordret min måte å tenke innkjøp på?

Helt enig

Delvis enig

Nøytral

Delvis uenig

Helt uenig

20. Er det behov for oppfølging av slikt nettverksarbeid fra leverandørprogrammet sin side ?

Ja

Nei

21. Hvis ja, hvordan mener du slike nettverk bør organiseres? (du kan merke flere alternativ)

(Oppgi gjerne flere svar)

I regioner

Alle kommuner i fylket

Etter satsingsområder

Etter tjenesteområder

Annet

22. Alt i alt, hvor fornøyd er du med læringsnettverket som en arena for læring?

Svært fornøyd

Fornøyd

Nøytral

Lite fornøyd

Misfornøyd

23. Strategi og investering

Helt enig Delvis enig Nøytral Delvis uenig Helt uenig

Min kommune har en strategi for hvordan en kan sikre kunnskapsoverføring fra nettverket til andre organisasjonsenheter i kommunen.

Min kommune investerer nok ressurser (tid, kompetanse og økonomi) for å kunne utvikle gode innkjøpsteam.

24. Har din kommune samarbeidet med RO i dette arbeidet?

Ja

Nei

25. Hvis ja: Hvordan vurderer du RO sin innsats og betydning for arbeidet med Innovative Offentlige Anskaffelser i din kommune?

26. Har dere hatt kontakt med eller oppfølging fra prosjektledelsen i leverandørprosjektet mellom samlingene?

Ja

Nei

27. Hvilken nytte har dere hatt av denne oppfølgingen?

28. Har deltakelsen i nettverket ført til konkret samarbeid om innkjøp med andre kommuner i nettverket?

Ja

Nei

29. Hvordan har samarbeidet fungert i innkjøpsprosessen?

30. Hadde dette samarbeidet blitt til uten deltakelsen i nettverket?

Ja

Nei

31. Til slutt: Her får du anledning til å foreslå forbedringer til framtidige opplegg for nettverkssamlinger.
